

Styrning och ledarskap inom den offentliga och privata sektorn

- En studie inom Stockholms gymnasieskola

Författare:

Denicé Karlsson

Ruhat Bendav

Magisteruppsats 15 hp

Höstterminen 2012

Handledare: Roland Almqvist, Olle Högberg och Niklas Wällstedt

English title: Management control and leadership in the public and private sector

- A study in secondary schools in Stockholm

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Förord

Vi vill börja med att tacka våra respondenter från Blackebergs-, Didaktus-, Spånga- och Viktor Rydberg gymnasium för deras engagemang samt bidrag till denna studie.

Vi vill även tacka våra handledare, Roland Almqvist, Olle Högberg och Niklas Wällstedt för deras stöd, vägledning samt värdefulla synpunkter under arbetets gång.

Stockholm, januari 2013

Denicé Karlsson och Ruhat Bendau

Sammanfattning

Den offentliga sektorn har genomgått ett flertal förändringar efter att New Public Management (NPM) konceptet infördes, vilket innebar att skillnader mellan den privata och offentliga sektorn minskades. NPM är en bred rörelse och en av de viktiga delarna är de som berör styrning. I denna studie läggs fokus på mål- och resultatstyrning och processtyrning. För att styrning skall kunna utövas i praktiken så måste det finnas någon eller några som använder styrningen. Ansvaret för detta får oftast ledare inom verksamheten och därför är ledarskap en viktig faktor att ta hänsyn till när det gäller styrning, ledarna i vår studie har varit rektorer. Syftet med denna studie är att studera vilken typ av styrning som används i kommunala och privata gymnasieskolor i Stockholm stad samt belysa hur rektorer förmedlar styrningen till sina medarbetare.

Studien präglas av en kvalitativ forskningsansats vid studerandet av gymnasieskolor. Data har samlats in främst genom djupgående intervjuer med rektorer men även en enkätundersökning har utförts med medarbetare. Teorierna i uppsatsen består av NPM, process-, mål- och resultatstyrning, värdekedjan samt ledarskap. Studiens resultat identifierar vilka styrmodeller som finns i gymnasieskolorna i Stockholms stad. Det förs en diskussion i analysen om huruvida rektorerna i respektive skola förmedlar styrmodellen till sina medarbetare. Studiens resultat visar att det är en blandning mellan process- och mål- och resultatstyrning i gymnasieskolor samt att det finns delade meningar kring medarbetarnas inflytande gällande hur skolan ska styras.

Nyckelord

New public management, resultatstyrning, processtyrning, ledarskap, värdekedja

Abstract

The public sector has undergone several changes after the New Public Management (NPM) concept was introduced which meant that the differences between the private and public sector were reduced. NPM is a broad movement and one of the important parts is those affecting the management control systems. In this study, the focus is on result- and process control. For the management control systems to work there have to be a leader that uses it, because of this leadership is important when it comes to managing control systems. The leaders in our study have been principals. The purpose of this thesis is to study which type of control systems that are used in private and public secondary schools in Stockholm, and to illustrate how principals transmit the control systems to their co-workers.

The thesis is characterized by a qualitative research approach. The data were collected primarily through in-depth interviews with principals, but also a survey carried out by co-workers. The theories in the thesis consist of NPM, process- and result control, value chain and leadership. The result of the study identifies the different control systems in secondary schools in Stockholm. There is a discussion of whether the principals of each school convey control systems to their co-workers. Our results demonstrate that it is a mix between process and results-based control systems in secondary schools and that there are different opinions about the employee influence regarding how the school is governed.

Keywords:

New Public Management, result control, process control, leadership, value chain

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problematisering	7
1.2 Syfte	9
1.3 Forskningsfråga	9
2. Metodkapitel	10
2.1 Vetenskaplig förhållningssätt	10
2.2 Vetenskaplig angreppssätt	10
2.3 Vetenskaplig ansats	11
2.4 Forskningsmetod	12
2.4.1 Datainsamling	12
2.4.2 Val av intervjupersoner	13
2.4.3 Utformning av intervju- och enkätfrågor	13
2.4.4 Analysmetod	14
2.4.5 Trovärdighet och äkthet	15
2.5 Forskningsetiska aspekter	15
2.6 Käll- och metodkritik	16
3. Litteraturstudie	18
3.1 New Public Management	18
3.1.1 Processtyrning	20
3.1.2 Mål- och resultatstyrning	20
3.1.3 Värdekedja	21
3.2 Ledarskap	22
3.2.1 Vad är ledarskap?	22
3.2.2 Ledarskap inom offentliga sektorn	23
3.2.3 Ledarskap inom skolan	24
3.3 Konklusion	26
4. Resultat	28
4.1 Bakgrund	28

4.2 Styrningen inom gymnasieskolan	29
4.3 Styrmodell, ökad effektivitet och prestationer	30
4.5 Resultat, uppföljning och rapportering	32
4.4 Fördelar och nackdelar med styrningen	33
4.6 Ledarskap	35
5. Diskussion	36
5.1 Styrning	36
5.2 Ledarskap	38
6. Slutsats	42
7. Fortsatt forskning	44
Bilagor.....	48
Bilaga 1 Intervjufrågor.....	48
Bilaga 2 Enkätundersökning.....	49

1. Inledning

I detta introducerande kapitel presenteras bakgrunden till New Public Management samt en problemdiskussion, vårt syfte och våra frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Den offentliga sektorn har under 1980-talet genomgått ett flertal förändringar vilket innebar att flertalet länder, däribland Sverige, har implementerat det globala konceptet New Public Management (NPM). Syftet med NPM är att minska de skillnader som finns mellan den privata och den offentliga sektorn, samt att betona mål- och resultatstyrning allt mer. Detta koncept presenterade ett nytt sätt att styra den offentliga sektorn, där influenserna allt mer har kommit ifrån den privata sektorn (Hood, 1995). Dessa influenser började då diskussioner kring hur hanteringen av organisations- och ledningsstrukturen i den offentliga sektorn ägde rum. Det framkom kritik mot den offentliga sektorn när det gällde ineffektivitet och byråkratisering och en åtgärd för att lösa dessa problem var att forska i den privata sektorn för att på så vis kunna nå en effektivisering (Harvey, 2005). En av många anledningar till detta är att det i dagens ekonomiska klimat är nödvändigt att vara effektiv med de resurser som finns att tillgå, speciellt då kriser och dylikt pressar staternas budget (Keith & Canwell, 2010). Detta koncept sågs som ett alternativ till de tidigare strikta läror som funnits mellan privat och offentlig sektor, och en förhoppning om att finna nya metoder för att nå en balans (Hood, 1995). Sveriges väg till införandet av konceptet NPM i slutet på 1980-talet började enligt Forssell (2001) eftersom den offentliga sektorn ansågs vara centraliserad och alltför byråkratisk av många i samhället. Detta försvårade för den offentliga sektorn att på ett serviceorienterat sätt möta medborgarna, de ansåg sig även ha för liten påverkan på den service som var viktig för dem. Lösningen på problemen blev delegering, decentralisering och avreglering.

NPM är en bred rörelse där många teorier ingår. En av de viktigare delarna är de som berör styrning och inom styrningen finns det återigen ett flertal teorier och metoder, däribland struktur-, process- och mål- och resultatstyrning, där de två senare metoderna ges ett större fokus i denna uppsats. Almqvist (2006) beskriver dessa som tre grundpelare i styrningen inom NPM och skildrar således olika sätt att bedriva styrning på i en verksamhet. Strukturstyrning handlar främst om hur strukturen inom organisationen samt hur kontrollen av densamme ser ut.

Decentralisering av organisationsstrukturen är en vanlig styrprincip som ofta omnämns. Processtyrning handlar mer om hur arbetet utförs, med andra ord hur processerna går till. Då många processer inom den offentliga sektorn styrs av omdömen (möten inom vården är ett exempel på detta) blir det svårt att standardisera och därmed också att kunna mäta resultaten. Mål- och resultatstyrning går kortfattat ut på att det finns uppsatta mål att följa som skall leda till ett förväntat resultat, dessa resultat skall i sin tur vara mätbara.

Svensson (1993) förklarar att styrningen av en myndighet sker både vertikalt och horisontellt. Vertikal styrning är exempelvis resultatstyrning där politiker fastställer vad som ska uppnås, vilket i sin tur ska ha en utgångspunkt i ett medborgarperspektiv. För att klargöra vad som ska uppnås krävs tydliga mål. Hur dessa mål skall uppnås är i sin tur upp till medarbetare och ledare att besluta om, resultatstyrningen innebär på så sätt att enskilda enheter inom verksamheten skall kunna påverka resultatet av arbetet. Det är ledarna (cheferna i de flesta fall) som avgör hur resurserna skall användas för att uppnå en så effektiv verksamhet som möjligt (Svensson, 1993).

Horisontell verksamhetsstyrning innebär däremot att det är processer som driver verksamheten (Lindvall, 2001). Hur arbetet utförs är i fokus samt om det skapas värde för kunden. Formella organisationslösningar anses mindre intressanta och mer rörligt komponerade organisationslösningar är av större intresse. Ambitionen med horisontell verksamhetsstyrning är att få en bredare och bättre informationstillgång, och för att åstadkomma detta behövs bra relationer inom olika delar i organisationen (Lindvall, 2001).

Resultatstyrningen är den styrmodell som fått stor uppmärksamhet både i teorin och i praktiken, och denna infördes 1988 i den svenska statsförvaltningen (Modell & Grönlund 2006). Det som eftertraktades var större handlingsfrihet och mindre detaljplanering för myndigheterna. Myndigheterna behövde även en tydligare styrning, vilket skulle uppnås genom noga angivna krav på mål- och resultat vilka skulle fungera som ett tillägg till den ökade handlingsfriheten (Modell & Grönlund, 2006). I Sverige infördes år 2004 mål- och resultatstyrning i kommunerna. Anledningen till införandet av mål- och resultatstyrning var för att regeringen ville att kommuner skulle fokusera mer på det långsiktiga kravet på en god ekonomisk hushållning istället för balanskravet som tillämpades av kommuner sen år 2000. För att kommuner skall kunna uppnå en "god ekonomisk hushållning" hävdade regeringen att det måste finnas ett samband mellan resursåtgång, resultat, effekt och prestationer. Detta i sin tur innebar att kommunerna skulle försöka bedriva verksamheten på ett mer kostandseffektivt och ändamålsenligt sätt och för att uppnå detta optimalt skulle kommunerna tillämpa mål och riktlinjer i sin verksamhetsplanering. Kommunerna skulle även

enligt regeringen utveckla planering med mätbara och tydliga mål samt utföra en rättvisande och pålitlig redovisning. Hur kommunerna skall utforma mål och riktlinjer i sin verksamhet har de friheten att själva bestämma utifrån de förutsättningar som också är en viktig del i det kommunala självstyret. (SKL 2005).

En väsentlig del för att styrning skall kunna utövas i praktiken är att det finns någon eller några som använder styrningen, således styr verksamheten. Detta ansvar brukar tillföras ledarna inom verksamheten och därför är ledarskap en viktig faktor att ta hänsyn till när det gäller styrning (Leslie & Canwell, 2010). Ledare står inför flertalet utmaningar, inte minst inom den offentliga sektorn, där ett tuffare ekonomiskt klimat och politiska reformer ständigt påverkar verksamheterna. Även medborgarna spelar en avgörande roll och kräver en fortsatt hög servicegrad, trots att detta i vissa fall måste ske till en lägre kostnad på grund av nedskärningar i statens finanser. (Leslie & Canwell, 2010) Det är upp till ledarna – cheferna inom verksamheterna, att använda de resurser som finns tillgängliga på ett så tillfredställande sätt som möjligt. I och med införandet av NPM konceptet så har ledare inom den offentliga sektorn fått ett allt större ansvarsutkrävande. Dessa måste stå tillsvars för både resultat och finanser inom de olika verksamheterna som ingår i den offentliga sektorn (Moos & Møller, 2003), vilket har gjort ledarskapet till en viktig bit i de pussel som går ut på att uppnå en bra styrning.

1.2 Problematisering

Trots att New Public Management är ett relativt nytt koncept så är den välstuderad och det finns både anhängare och motståndare med i debatten. Positiva röster höjs för att detta faktiskt effektiviserar den offentliga sektorn medan den andra sidan hävdar att konsekvenserna av NPM inte studerats ordentligt och att det inte kan klargöras att effektiviteten höjs. Enligt Hood (1995) och Almqvist (2006) förknippas NPM med decentralisering, vilket påverkar den interna styrningen och kontrollen i en organisation. Syftet med decentralisering är att förbättra utnyttjandet av resurser och på ett mer effektivt sätt kunna göra förändringar i organisationen genom lokala beslut. Diedenbach (2009) hävdar däremot att NPM är både motsägelsefull och inkonsekvent och att resultat av effektivisering inte alltid har kunnat bevisas. Problem som uppstår med resultatstyrning inom den offentliga verksamheten lyfts även fram av Lindvall (2001), där några exempel är mål som är otydliga och därmed svåra att både mäta och följa upp samt bristande information.

Då det uppenbarligen finns motsägelser kring detta koncept samt de styrmodeller som presenteras inom konceptet, så är det av intresse att studera hur teorin faktiskt

fortlöper i praktiken. Teorin säger att verksamheten efter införandet av NPM konceptet bör fungera effektivare men stämmer detta överens med det som praktiskt sker? Har de styrmedel som införts i Sveriges kommuner hjälpt dessa till att bli mer effektiva och använder sig ledare inom den offentliga sektorn av dessa styrmedel i deras ledarskap? Har NPM teorierna hjälpt ledare att utveckla sitt ledarskap?

Hart (2011) är en av många som hävdar att ledarskapet inom den offentliga sektorn består av allt fler komplexa dimensioner och det blir avgörande för ledare att kunna hantera dessa olika dimensioner samtidigt. Leslie & Canwell (2010) menar att ledare måste utöva ledarskap på alla nivåer i verksamheten och skaffa sig en större insikt i verksamheten för att ha möjlighet att hantera den idag föränderliga omgivningen. De menar vidare att det även krävs emotionell intelligens för att stärka motivationen hos sina medarbetare (Leslie & Canwell, 2010).

Då ledare både ställs inför ökade krav utifrån och har blivit mer ansvariga för verksamheterna som bedrivs så är det viktigt att ledarskapet inom den offentliga sektorn ständigt utvecklas. Det finns således ett intresse att undersöka ledarskapet inom en offentlig verksamhet för att se hur ledarna hanterar sin roll, hur styrningen utövas och hur ledarskapet fungerar i en sådan specifik kontext.

Ett exempel på en sådan kontext, som är en stor del av Sveriges offentliga sektor och som innehar en stor del av dess, är utbildning och skolverksamheten (SKL, 2005). Det har tidigare forskats en del inom detta område, speciellt i andra länder där Storbritannien är ett återkommande exempel (Leslie & Canwell, 2010). Då denna verksamhet inom den offentliga sektorn anses både stor och viktig så är det av intresse att studera just denna. Pullen (1992) menar att det är viktigt att ledare på ett bra sätt förmedlar bilden av sin verksamhet på ett attraktivt och överensstämmande sätt till sin omgivning och att det finns en medvetenhet om att de aktiviteter man utför har en direkt inverkan på verksamheten. Detta stämmer bra in på skolverksamheten där konkurrensen kring elever har hårdnat och där skolorna kan dra fördel av ett gott anseende. Utbildningen bör även ha en direkt inverkan på eleverna, vilket ytterligare visar vikten av att ha en välfungerande skolverksamhet (Pullen, 1992).

Jarl, Fredriksson och Persson (2011) diskuterar hur införandet av NPM har ändrat yrkesbanan för skolledare, närmare bestämt rektorer, i Sverige och om detta har gett dem mer eller mindre inflytande i skolpolitiken. Moos och Møller (2003) hävdar att detta har gett rektorer och medarbetare inom skolan nya villkor att arbeta med, då det har blivit mer resultatorienterade samt att de har blivit ansvariga (accountable) på ett annat sätt än tidigare. Moderna ledarskapsteorier

betonar att ledare bör besitta förmågan till meningsskapande och ha en förståelse för den dialog som krävs mellan anställda och ledare (Johansson, 2007). Detta är viktigt, främst inom den skandinaviska skolverksamheten där man framhåller ett mer delat ledarskap mellan rektorer och medarbetare (Moos och Møller, 2003).

Det som ämnas studera i denna uppsats är ifall de styrningsmodeller som NPM tar upp faktiskt tillämpas i skolverksamheten idag, och på vilket sätt detta tar sig uttryck. Teorierna finns där men om dessa även tillämpas i praktisk mening har diskuterats och vore därav intressant att undersöka. Vidare ligger det i vårt intresse att få en inblick i hur dessa modeller används och påverkar rektorer samt medarbetare inom skolverksamheten och vad deras synpunkter är.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är studera vilken typ av styrmodell (process- eller mål- och resultatstyrning) som finns i kommunala och privata gymnasieskolor i Stockholms stad, vilket hittills fått begränsat utrymme i forskningen. Vidare är syftet att belysa hur styrmodellerna påverkar rektorerna och deras ledarskap samt hur de förmedlar denna till sina medarbetare.

1.3 Forskningsfråga

- Vilken typ av styrmodell finns det inom gymnasieskolorna i Stockholm stad?
- Hur påverkar styrmodellerna rektorernas ledarskap?

2. Metodkapitel

I detta kapitel kommer läsaren få en överblick av vilka metoder som har använts för att genomföra studien. Avsnittet börjar med att beskriva de förhållnings- och angreppssätt som utifrån syftet är lämpligast för studien. Syftet med detta kapitel är att läsaren i slutet av kapitlet skall ha fått en bättre förståelse för varför studien ser ut som den gör.

2.1 Vetenskaplig förhållningssätt

Det finns två olika forskningstraditioner samt metodologiska angreppssätt som debatteras flitigt inom samhällsvetenskapliga studier, vilka är positivismen och hermeneutiken (Andersson, 1979). Vår studie är inspirerad av ett hermeneutiskt förhållningssätt. Skillnaden mellan positivismen och hermeneutiken kan ses utifrån olika teoretiska aspekter då mänskligt beteende observeras. Syftet med positivistisk forskning är att ge en förklaring till ett visst agerande, medan hermeneutiken syftar till att lägga större vikt på djupare förståelse för samma beteende (Bryman, 2009). Hermeneutiker förespråkar ett tolkningsperspektiv vilket innebär att vi skall förstå rektorernas livsvärld, hermeneutiker försöker även lyfta fram vikten av en helhetssyn vad gäller forskningsproblemet, det vill säga att helheten jämförs med olika delar av forskningsobjektet, detta för att uppnå en komplett förståelse. Då syftet med studien är att förstå hur gymnasieskolor upplever användandet av styrmodeller samt att analysera våra respondenters personliga uppfattningar avseende styrmodeller och ledarskap så lämpar det sig att anta ett mer hermeneutiskt synsätt i denna studie. Vi har även kommit våra respondenter närmre genom en mer djupgående intervju. För att förstå våra respondenter på ett bättre sätt har vi hämtat förkunskap från vetenskapliga artiklar och tidigare forskning vilket har gjort oss mer insatta i ämnet.

2.2 Vetenskaplig angreppssätt

I en studie finns det två olika angreppssätt en uppsats kan utgå ifrån, vilket är antingen ett kvantitativt eller ett kvalitativt angreppssätt (Bryman, 2002). Valet mellan dessa angreppssätt bör avgöras utifrån studiens frågeställningar och det studien ämnar undersöka. En kvantitativ studie präglas av kvantifiering vad gäller insamling av data, med andra ord utgår studien ifrån en siffermässig mätmetod (Bryman, 2002). Vad gäller en kvalitativ studie så lägger de istället fokus på ord vid insamling av data, tonvikten av en kvalitativ studie är förståelse, struktur och sammanhang (Bryman, 2002). Med tanke på den problemformulering och det syfte vår studie präglas av anser vi att en kvalitativ metod är passande för att

genomföra vår studie. Studiens resultat har grundats på de djupintervjuer som har genomförts samt ett antal enkäter, vilka har hjälpt oss att få en ökad förståelse. Med hjälp av en kvalitativ ansats har vi uppnått vårt syfte med denna undersökning vilket är att både studera, belysa och förstå hur styrning används i gymnasieskolor idag. Vi har med hjälp av en kvalitativ metod vidare fått en insyn i ett par utvalda gymnasieskolor och därmed tagit del av deras perspektiv och synpunkter. Genom att vi har avgränsat oss till ett par djupgående intervjuer med rektorer inom de privata och kommunala skolorna i Stockholms stad har det gett oss möjligheten att på ett mer genomgående sätt undersöka vårt syfte än om vi valt ett större antal respondenter.

2.3 Vetenskaplig ansats

En studie kan baseras på tre olika tillvägagångssätt, vilka är induktion, deduktion och abduktion. Vilket tillvägagångssätt som skall användas bestäms utifrån det förhållande mellan teori och empiri som forskaren väljer. Syftet med induktiv ansats är att forskarna skall generera ny teori genom empirin, detta genom att ha förankrat undersökningen i befintliga teorier. Utgångspunkten för studier med en deduktiv ansats kommer ifrån befintliga teorier som sedan hypoteser formuleras utifrån och som därefter undersöks empiriskt (Patel & Davidson, 2011). Patel & Davidsson (2011) hävdar att en svaghet med deduktion är att den sedan tidigare existerande teorin som hypoteserna baseras på kan påverka forskningen så att nya rön förbises. Abduktion å andra sidan är en kombination av både en deduktiv och en induktiv ansats, vilket möjliggör för författarna att arbeta parallellt med teori och empiri. Abduktion är enligt Alvesson & Sköldberg (2008) en forskningsansats som i praktiken användas i flera fallstudiebaserade undersökningar. Första skedet av abduktion är ett induktivt arbetssätt där man börjar med att formulera en hypotes, nästa skede präglas av ett deduktivt arbetssätt där man prövar hypotesen eller teorin mot nya fall (Patel & Davidsson, 2011). Ursprungliga hypotesen eller teorin kan därmed utvidgas och utvecklas. Det finns både fördelar och risker med att använda en abduktiv ansats. Fördelen enligt Patel & Davidsson (2011) är att forskare inte är bundna till något fack, vilket de som använder en induktiv eller deduktiv ansats är. Det finns risker med att använda en abduktiv ansats enligt Patel & Davidsson (2011), exempelvis att forskare ofta påverkas utav tidigare erfarenheter, vilket betyder att forskare inte alltid är helt objektiva i sina handlingar. Detta innebär med andra ord att det finns en risk för att forskare omedvetet väljer att studera ett forskningsområde som är kopplad till deras tidigare erfarenheter. Därför är det viktigt att en forskare är medveten om riskerna och är vidsynt, öppen och medveten om detta vid användandet av en abduktiv ansats.

I vår undersökning använder vi oss utav en abduktiv forskningsansats då vi genom vår forskningsprocess rör oss mellan empiri och teori. Vi har utgått ifrån befintliga teorier vad gäller styrning och ledarskap, detta för att få ökad kunskap och förståelse för området som ligger till grund för att nå det syfte vi har med vår undersökning. De teoretiska kunskaper vi har fått har vi sedan använt när vi samlat in data, i vissa fall på ett högst medvetet sätt men säkerligen också i flera avseenden omedvetet. Därefter har vi kopplat ihop empirin med den teoretiska kunskapen vi samlat in. Vi har med andra ord använt en kombination utav induktion och deduktion.

2.4 Forskningsmetod

2.4.1 Datainsamling

I vår studie har vi samlat in data genom både primär- och sekundärdata. Vi har använt oss utav en kvalitativ metod då vårt syfte var att fördjupa oss i frågor som hur och varför. Vi vill med ett beskrivande och förklarande syfte förstå nyttan med att använda olika styrmetoder inom gymnasieskolor. När det gäller primärdata har vi samlat in den genom intervjuer med rektorer inom både kommunala och privata skolor i Stockholms stad, vilka är följande:

- Blackebergs gymnasium
- Didaktus gymnasium
- Spånga gymnasium
- Viktor Rydbergs gymnasium

Anledningen till att vi valde att använda både kommunala och privata skolor var för att vi ville få fram olika röster kring användandet av styrmodeller i deras verksamhet. Det är även av intresse att studera ifall någon skillnad finns emellan dessa, då utgångspunkten är att alla gymnasieskolor skall erbjuda ”lika nivå” av utbildning. En annan anledning till vårt val av endast fyra intervjuer var på grund av studiens omfång och tidsbrist. Vi har även använt oss utav en enkätundersökning där medarbetarna, i detta fall lärarna, har medverkat för att styrka den information vi fått genom våra intervjuer. Utgångspunkten har varit att få medarbetare från samtliga skolor att medverka, dessvärre har endast två skolor kunnat delta, Didaktus och Spånga gymnasium där totalt 20 lärare besvarade på enkäterna. Detta på grund av tidsbrist samt överbelastning hos medarbetarna på de övriga skolorna. Vad gäller de sekundärdata vi har använt oss av så har detta samlats in genom vetenskapliga artiklar, tidigare teori, litteratur och Internetkällor.

2.4.2 Val av intervjupersoner

De respondenter som valts ut till att medverka i vår undersökning är de som för tillfället har varit åtkomliga för studien, med andra ord ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2002). För att uppfylla studiens syfte har vi dock satt upp vissa kriterier som respondenterna skulle uppfylla för att kunna medverka i undersökningen och för att kunna svara på våra frågor på ett tillfredställande sätt.

Följande kriterier skulle vara uppfyllda när vi valde ut våra respondenter till intervjuerna:

- När det gäller intervjupersonerna var ett av kraven att personen innehar chefsposition (rektor i detta fall), detta för att studien utgår ifrån ett ledarperspektiv. Anledningen till valet av rektorer är för att de i chefspositioner har ett avgörande inflytande över verksamhetens mål vilket sedan kommuniceras nedåt i leden (Hatch, 2002). Vad gäller enkätundersökningen är kravet att de som medverkar skall vara lärare med behörighet och att dessa helst skall ha varit verksamma som lärare i minst ett år.

- Intervjupersonerna skall vara anställda inom en kommunal eller en privat gymnasieskola i Stockholms stad. Anledningen till att vi valde att inrikta oss på skolor inom Stockholms stad är för att det finns flertalet skolor att välja på vad gäller både kommunala och privata skolor. Ytterligare en anledning är att detta ämne även har varit omdiskuterat inom skoldebatten en längre tid.

2.4.3 Utformning av intervju- och enkätfrågor

Vi har utgått ifrån semi-strukturerade intervjuer när vi utformat våra intervjufrågor. När vi ställt våra intervjufrågor har vi följt ett frågeschema, dock har frågornas ordningsföljd i vissa fall varierat (bilaga 1). Vi har dessutom ställt uppföljningsfrågor som behövts för att få fram viktig information, vilket innebär att intervjuprocessen har varit flexibel. Vi har i vår utformning av intervjufrågor varit väldigt tydliga och specifika, detta för att på ett enkelt sätt få fram olika röster från rektorerna och medarbetarna.

Vi började med att studera tidigare forskning innan vi formulerade våra intervjufrågor, detta för att identifiera ett intressant forskningsgap som vi sedan valde att studera. Vi har även ställt frågor bortsett från tidigare forskning, detta för att få fram hur rektorer upplever styrning samt för att få en bättre förståelse och på ett enklare sätt kunna analysera. Vi har utifrån vår forskningsfråga utformat våra intervjufrågor, detta för att ambitionen med studien är att svara på vår forskningsfråga. Vid formuleringarna av frågorna har vi valt att anpassa språket efter den kontext rektorerna arbetar inom. Vi har dessutom bett respondenterna

redogöra för sin bakgrund, erfarenhet och position inom verksamheten, detta för att säkerställa att de är relevanta för vår studie.

När vi utformade våra enkätfrågor var vår ambition att skapa frågor som skulle vara lätta för våra respondenter att besvara (Bryman, 2002). Vi ville ha en så enkel enkät som möjligt, detta för att enligt Bryman (2002) få representativa svar. Vårt mål har varit att underlätta för våra respondenter, vilket enligt Bryman (2002) kan ske på olika sätt. Ett exempel på detta är att vara tydlig när man ställer en fråga och att svarsalternativen inte är begränsade (Bryman, 2002). I de fall respondenten varken förstår eller finner ett passande alternativ finns en risk att inte få ett rättvisande svar.

2.4.4 Analysmetod

De intervjuer som utförts med rektorerna har gett oss en mer djupgående förståelse för deras arbete och situation. För att förstärka empirin i vår studie har vi även valt att utföra enkätundersökningar med medarbetare, det vill säga lärare. Detta har vi gjort för att få en bredd i vår studie och för att få fler röster kring hur styrningen ser ut och går till inom respektive skola. Då endast fyra djupintervjuer med rektorer kan anses som ringa så används enkätundersökningen för att bygga på och stärka detta. Risken här är att vi tappar djupet, men vi får istället bredden då fler får komma till tals. Vårt motiv är således inte att få en uppfattning angående styrning inom gymnasieskolan i stort, utan att få en förståelse för hur styrningen ser ut i de skolor som vi har med i vår studie.

Det är 20 respondenter totalt som medverkat i undersökningen, tio från Didaktus gymnasium och tio från Spånga gymnasium. Vi valde att utföra enkätundersökningarna på plats på respektive skola före och efter våra intervjuer med rektorerna, på så sätt har vi undvikit de problem som kan uppstå med bortfall. Även problem med missförstånd och frågor från respondenterna har kunnat undvikas då vi funnits på plats för eventuella frågor.

Då vi har valt att använda en kvalitativ metod har vi försökt anpassa oss till detta genom att anta ett tolkande perspektiv för att på så sätt kunna översätta svaren från enkäterna. Vi har försökt uppnå detta genom att se efter generella trender inom de svar som inkommit, för att sedan tyda detta på ett kvalitativt sätt. För att kunna genomföra denna tolkning har vi valt att använda oss av breda kategorier för att kunna placera svaren inom dessa. Kategorierna som använts är följande:

Stor majoritet (16-20 stycken svarande)

Majoritet (11-15 stycken svarande)

Liten majoritet (6-10 stycken svarande)

Minoritet (0-5 stycken svarande)

Vi anser att dessa kategorier är relevanta och att de på ett bra sätt återger de resultat som framkom i enkäterna. Vi har utgått från respektive fråga och summerat svaren och även tagit hänsyn till relevansen mellan olika frågor. Då vår enkätundersökning innehöll ett antal öppna frågor där respondenterna kunde svara fritt så har vi tolkat dessa svar för att därefter kunna kategorisera dem.

2.4.5 Trovärdighet och äkthet

Denna studie präglas utav en kvalitativ metod. Då vi inte använder oss utav en kvantitativ metod är inte begrepp som validitet och reliabilitet relevanta för vår studie, anledningen till detta är att vår studie inte har fokuserat på exempelvis mätningar. Vi har däremot använt begrepp som äkthet och trovärdighet. För att vi skall upprätthålla en hög trovärdighet i vår studie började vi med att först sända information om intervjun till våra respondenter i förväg. Vi valde att inte medge respondenterna det transkriberade materialet efter intervjuerna för att eliminera den risk som då finns för eventuella efterkonstruktioner av respondenten. Vi är dock medvetna om att det här uppstår en annan risk, exempelvis missförstånd då respondenterna inte har möjlighet att verifiera svaren, men vi anser ändå att det för denna studie är motiverat att använda oss av den primärt insamlade empirin utan konstruktioner. Vi har även, med respondenternas medgivande, spelat in intervjuerna. Detta för att undvika fel och för att minimera risken att betydelsefulla formuleringar skulle komma bort (Bryman, 2002).

2.5 Forskningsetiska aspekter

Syftet med forskningsetiska aspekter är att få en medvetenhet om hur den studerade individen skall behandlas på ett etiskt sätt (Bryman, 2002). Patel & Davidson (2011) hävdar att det finns fyra övergripande kriterier som en samhällsvetenskaplig forskning bör följa, vilka vi har utgått ifrån i vår studie. Patel & Davidson (2011) menar att de rekommenderade grundreglerna bör följas, då det annars finns en risk för att allmänheten inte får en sanningsenlig bild av samhällsvetenskaplig forskning. Påföljden kan bli att respondenterna i framtiden avböjer att medverka i olika studier (Bryman, 2002). För att undvika detta har vi försökt uppfylla informationskravet genom att vi informerat respondenterna om studiens syfte och forskningsfråga. Vi har även underrättat intervjupersonerna om samtyckeskravet, vilket innebär att de har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Nyttjandekravet har uppfyllts genom att vi enbart använt det insamlade materialet för studiens ändamål. Det inspelade materialet har endast

använts för studiens huvudsyfte, där vi tagit hänsyn till konfidentialitetskravet (Patel & Davidson, 2011). Detta tydliggjorde vi för våra respondenter vid intervju tillfället.

2.6 Käll- och metodkritik

För att utvärdera källornas trovärdighet bör de undersökas kritiskt. Med det i åtanke har vi med en kritisk läsning av vetenskapliga artiklar kunnat bearbeta tidigare forskning, detta för att identifiera för vår studie relevant information. När bedömning av en källa sker skall författarens trovärdighet och källans objektivitet och aktualitet undersökas (Rienecker, 2008). Vi har använt oss utav litteratur, artiklar samt internet vid informationsinsamlingen. Det teoretiska underlag och artiklar som använts för denna studie är hämtad från Universitetsbiblioteket på Stockholms universitet. Dessa artiklar är ”reviwed” vilket anses som pålitliga och är därav trovärdiga källor. För att öka studiens tillförlitlighet har vi främst försökt hänvisa till originalkällan vad gäller vetenskapliga artiklar och avstå från andrahandskällor i möjligaste mån. Vi har dessutom försökt använda oss utav vetenskapliga artiklar och litteratur med uppdaterade årtal, för att få en så tidsenlig teori som möjligt. Kvalitativa undersökningar brukar kritiserats för att vara alltför subjektiva. Detta för att kvalitativa resultat främst grundar sig på forskarnas egna uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt (Bryman, 2002). Detta innebär att reliabiliteten i vår studie kan tolkas som låg och att det kan uppstå svårigheter med att replikera vår undersökning. Vidare kritiserats även kvalitativa studier för att vara svåra att generalisera (Bryman, 2002). Med en kvalitativ studie som endast haft ett fåtal respondenter i sin undersökning, som den undersökning vi genomfört, så kan det uppstå svårigheter med att generalisera resultatet till andra miljöer. Avsikten med denna studie är inte att generalisera vårt resultat till andra miljöer, däremot är avsikten att få en bättre förståelse av våra respondenters värderingar, beteenden och åsikter. Vi har under studiens gång försökt hålla ett objektiv synsätt, vilket kan vara svårt i samhällsvetenskapliga studier. Detta har vi försökt uppnå genom att inte låta våra personliga åsikter eller vårt teoretiska val komma i vägen för studiens slutsatser (Bryman, 2002). Däremot kan vi inte med full säkerhet säga att vi helt kan undvika att våra subjektiva värderingar speglas i studien, varken medvetet eller omedvetet.

Vi skickade inte våra intervjufrågor till respondenterna i förväg, vilket enligt oss kommer leda till vi kommer få så spontana och uppriktiga svar som möjligt. Vi hade däremot informerat respondenterna i förväg om studiens syfte och huvudsakliga forskningsfråga. Vilket innebär att respondenter inte kommer att kunna förbereda sina svar i förväg, vilket är ytterligare en orsak till vårt val. Detta innebär att vi undviker tillgjorda svar från respondenterna. Risken med detta tillvägagångssätt är däremot att vi kan gå miste om välformulerade och

genomtänkta svar, något vi är medvetna om. Vi ansåg dock att denna tillvägagångssätt var att föredra för vår typ av studie. Vad gäller enkäterna så delgav vi inte heller dessa i förväg till medarbetarna, vi valde att istället lämna dessa i samband med intervjuerna på de två skolor som valde att delta i enkätundersökningen. Detta för att undvika bortfall och vi ansåg att detta var det bästa alternativet med tanke på den tidsram vi hade. Att via mail sända ut enkäter och invänta svar som var ett annat alternativ är oftast tidskrävande och för denna studie inte optimalt.

Våra respondenter är anonyma och en risk med detta är att de i detta fall kan vara extra aktsamma och positiva i sina utsagor. Detta ansåg vi dock inte vara en risk för vår studie då våra respondenter fick möjligheten att vara anonyma men valde att inte vara det.

3. Litteraturstudie

I detta kapitel presenteras vår teoretiska referensram som har legat till grund för vår empiriska studie.

3.1 New Public Management

Organisations- och ledningsstrukturen har sedan 1980-talet varit ett väldiskuterat ämne i den offentliga sektorn. Vad som har skett utifrån dessa diskussioner är att den offentliga sektorn genomgått en förändring till följd av den kritik som uppstått, vilket bestod i att de varit alltför byråkratiska, ineffektiva och stela. Detta har lett till att den offentliga verksamheten har gått från en byråkratisk organisation där beslutfattandet var mer centraliserat, till en alltmer decentraliserad organisation, men där ledningen fortfarande har det yttersta ansvaret vad gäller beslutsfattande. I och med att den offentliga sektorn har blivit alltmer influerad av den privata sektorns metoder när det gäller att styra sina organisationer så har även politiker börjat ställa hårdare krav på myndigheter vad gäller dokumentation av resultat, måluppfyllelse och kostnader. Skillnaden mellan den privata och den offentliga sektorn har med tiden suddats ut (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) hävdar att den förändring som skett i den offentliga verksamheten till skillnad från det traditionella byråkratiska arbetssättet lett till ett alltmer marknadsorienterat- och modernt företagstänkande. I samband med detta har New Public Management (NPM) slagit igenom, vilket förklarar den offentliga sektorns förändrade styrform (Almqvist, 2006).

En förutsättning för uppkomsten av NPM är enligt Almqvist (2006) att många länder runt om i världen under 1970-talet drabbades av likartade ekonomiska problem. Problemen som uppstod var exempelvis bankkriser, ökad konkurrens bland bankerna samt inflation och låg tillväxt vilket i sin tur ledde till att räntan höjdes. I sådana situationer var målet att finna effektiva och varaktiga lösningar på den offentliga sektorns stora utgifter. Ledarna och medarbetarna i den offentliga sektorn var i detta fall tvungna att hitta nya sätt att styra och leda verksamheten på. Förändringarna i Sverige skedde genom att den offentliga sektorn införde managementmodeller där fokus var att hitta nya tillvägagångssätt vad gäller styrning och ledning av verksamheter (Almqvist 2006).

Enligt Salamon (2002) identifieras innehållet av NPM olika beroende på i vilket land det utövas. NPM idén utvecklades på olika sätt runt om i världen, detta på grund av ländernas politiska och kulturella bakgrund. Trots olikheterna kring införandet av NPM är grundtanken fortfarande densamma, vilket är ökad

decentralisering och självstyrning som i sin tur skall leda till en ökad effektivitet och kvalitet inom den offentliga sektorn (Salamon, 2002). Bäck och Larsson (2006) hävdar att detta förekom på olika sätt, antingen att lokala myndigheter gavs mer makt över deras egna val eller att den offentliga sektorn tillät privata aktörer att agera på den marknad som tidigare styrdes i offentlig regi. Dessa förändringar varit tydliga i två vågor (Bäck & Larsson, 2006), vilka enligt Forsberg (2010) kan beskrivas som managementorienterad och marknadsorienterad. När utvecklingen av NPM tog fart lades mycket fokus på skillnaderna mellan de offentliga och privata verksamheterna. Detta gav inte någon effekt vilket innebar att man utökade försöken genom att de offentliga verksamheterna försökte skapa marknader inom de sektorer där de verkade samt ändrade på de styrformer som användes.

Almqvist (2006) diskuterar samma händelseförlopp och menar att NPM består av två delar, där ena delen var att den offentliga sektorn skulle efterlikna den privata sektorn, vilket innebar att den offentliga verksamheten försökte införa ett karriärsystem som skulle imitera de privata. Den andra delen var att den offentliga verksamheten skulle följas upp genom att öka tillfällena för ansvarsutkrävning. Detta var enligt Almqvist (2006) motsatsen till hur det fungerat tidigare då den offentliga sektorn avstod från att följa den privata sektorns metoder och dess ansvarsutkrävning, utan istället präglades utav strikta lagar och regler.

Almqvist (2006) belyser problem som kan uppkomma i och med införandet av NPM, där risken är att de offentliga verksamheterna som försöker efterlikna privata verksamheter i vissa fall kan få olika signaler om hur de skall utföra sitt arbete. Införandet av NPM innebär enligt Almqvist (2006) att verksamheter lägger stort fokus på individuell valfrihet. Den offentliga sektorn har påverkats utav detta genom förbättringar av olika organisationsformer där både medborgare och mottagare av olika service skall kunna påverka verksamheterna i större utsträckning. I praktiken innebär införandet av NPM att organisationer går från centralstyrning till resultatstyrning (Almqvist, 2006).

Det finns många bra anledningar till införandet av NPM, dock är kritiken mot konceptet fler enligt Diedenbach (2009). Ett av problemen är de metodologiska problemen, vilket innebär att trots multi-dimensionella system som fångar fler aspekter än vad ekonomiska eller tekniska gör är mätningarna fortfarande begränsade i sitt tillvägagångssätt. Ett annat problem är att NPM å ena sidan syftar till att institutionalisera idén av förändring och å andra sidan strävar mot standardisering och formalisering av strategisk och operativ ledning. Vidare förklarar Diedenbach (2009) problemet med att verksamheten skall försöka balansera mellan centralisering och decentralisering.

3.1.1 Processtyrning

Enligt Ax, Johansson & Kullvén (2009) innebär processtyrning utveckling utav processer inom verksamheter. Ax m.fl. (2009) menar vidare att processtyrning handlar om att öka kundnöjdheten genom att organisationer arbetar med att förbättra sina processer. Processtyrning är en viktig metod enligt Denkena, Shiptalin, Kowalski, Molcho och Zpori (2007) när en produkt skall gå ifrån en idé till en färdig vara. Innebörden av den klassiska processtyrningen är att information skall samlas in som det i sin tur skall forskas och utvecklas kring. Detta har underlättats enligt Denkena m.fl. (2007) genom att organisationer numera använder sig av datorer vad gäller processplanering. Enligt Ljungberg och Larsson (2001) bör verksamheter använda processtyrning för att uppnå mål som samverkan, effektiv förvaltning och medborgarfokus.

Ljungberg och Larsson (2001) hävdar att chefer i funktionsbaserade organisationer har olika roller vilka är processägare, resursägare och teamledare. Detta innebär att uppdragen i en processorganisation är uppdelade på tre roller. Ljungberg och Larsson (2001) förklarar vidare att både processägars och teamledares ansvarsområden går längs med hela processen medan resursägare inte är bundna till en särskild process utan ger verksamheten den kompetens eller resurser som behövs.

3.1.2 Mål- och resultatstyrning

Enligt Merchant & Van der Stede (2012) och Rombach (1991) är huvudsyftet med mål- och resultatstyrning att verksamheter skall sätta upp mål samt följa upp dessa, vilket enligt Almqvist (2006) innebär att målstyrning inte betyder att verksamheten skall uppnå eller att de kan uppnå mål utan att målstyrning används som en teknik för att nå organisations mål. Detta innebär att mål- och resultatstyrning är en metod där företag skall styra sina anställda mot att uppnå deras uppsatta mål och att anställda i dessa fall har friheten att avgöra tillvägagångssättet för hur målen skall uppnås. Målen skall även följas upp kontinuerligt, detta innebär att mätbarhet och tydlighet är viktiga egenskaper vad gäller tekniken av målstyrning. Verksamhets mål skall även hierarkiskt brytas ned, detta för att målen skall anpassas till de nivåer som finns, allt detta för att en röd tråd skall gå från toppen ned till verksamhetens frontlinje (Almqvist, 2006).

Det finns både fördelar och nackdelar med mål- och resultatstyrning. Fördelen är att kunna påverka varje anställds beteende genom tydliga mål samtidigt som det fortfarande finns utrymme för självständigt styre hos den anställda. Nackdelen är däremot att det finns en viss risk med att de anställda kan ta beslut som är riskfyllda för verksamheten (Merchant & Van der Stede, 2012). För att resultatstyrningen skall vara effektiv krävs det att medarbetarna kan påverka

processen, att uppsatta mål skall vara mätbara och att medarbetarna skall vara medvetna om vilka mål som skall uppnås. Syftet med denna metod är med andra ord att en verksamhet på ett optimalt sätt skall uppnå sina resultatmål (Locke & Latham, 1990), dessa mål är en förutsättning för att kunna styra ett företag (Svensson, 1997). Svensson (1997) menar även att uppföljningen av målen syftar till att se ifall målen som har uppfyllts stämmer överrens med de som verksamheten har satt upp. Det är ledningen i verksamheten som fastställer vilka mål som skall uppnås men de anställda har i viss mån har möjligheten att bestämma hur dessa mål skall uppnås (Svensson, 1997).

Enligt Svensson (1997) finns det fördelar med resultatstyrning. Svensson (1997) menar att resultatstyrning skall leda till ett bättre verksamhetsresultat samt att det förtydligar ställda krav. Han förklarar vidare att styrmodellen skall ge anställda möjlighet till att påverka sitt eget arbete och ge de rum för initiativförmåga, delaktighet och kreativitet samt att det skall höja anställdas trivsel och förbättra arbetsmiljön. (Svensson, 1997)

3.1.3 Värdekedja

Input → Process → Output → Outcome

Figur 1. Värdekedja

Varje verksamhet har en samling av aktiviteter som utförs för att designa, producera, markera, leverera och stödja deras produkter (Porter, 1985). Alla dessa aktiviteter kan representeras i en värdekedja. Värdekedjan används som en grund i ekonomistyrning, vilket innebär att detta är en typ av styrmodell som implementeras inom många verksamheter. Porter (1985) hävdar att en värdekedja representerar verksamhetens historia, strategi samt den underliggande ekonomin för aktiviteterna. Vad gäller verksamheter inom den offentliga sektorn så ska de enligt Modell och Grönlund (2006) bringa nytta till medborgarna samt resultera i effektivitet, demokrati och rättssäkerhet. Modell & Grönlund (2006) hävdar att syftet med styrning av myndigheter är att det skall leda till önskevärdd effekt i samhället, vilket ökar värdet för medborgarna. Av denna anledning är det viktigt att verksamheten har optimala resurser som med hjälp av sina processer kan leda till prestationer som förhoppningsvis kan skapa effekter. För att få ett optimalt resultat och för att öka effektiviteten samt prestationerna skall sambandet mellan alla fyra delar vara god. (Modell & Grönlund, 2006)

Enligt Broadbent & Laughlin (2003) består input av de olika resurser en myndighet behöver i sin verksamhet såsom materiella, immateriella och finansiella resurser etcetera. Ett exempel på detta är de regleringsbrev som verksamheten får från regeringen, där de skriver vilka mål och uppdrag som en

verksamhet skall uppfylla. Detta leder i sin tur till aktiviteter i form av processer som genomförs i en verksamhet, här sker det en omvandling utav resurser till aktiviteter, vilket vidare leder till prestationer. Prestationer utgör de tjänster som myndigheterna producerar. På långsikt leder detta slutligen till effekter som är kopplade till verksamhetens utfall (Broadbent & Laughlin, 2003).

3. 2 Ledarskap

3.2.1 Vad är ledarskap?

Inom ledarskapslitteraturen finns det många definitioner av vad ledarskap egentligen är, dock hävdar Joanne Cuilla att de flesta beskriver samma sak, att ledarskap handlar om en eller flera personer som får andra personer att agera. Dessa definitioner går dock isär när det mer ingående skall förklaras hur ledare motiverar, vem som bestämmer när det kommer till att sätta upp mål för en grupp eller organisation eller vilka förmågor en ledare bör ha för att få saker gjorda (Kort, 2008). Enligt Currie, Lockett & Suhomlinova (2009) så kan ledarskap även förstås som en process som sker mellan individer, grupper eller organisationer som har till uppgift att både påverka människor samt att forma och uppnå mål och resultat. Vidare menar Kaiser, McGinnis & Overfield (2012) som har en mer psykologisk ståndpunkt att ledarskap handlar om att påverka individer till att bidra till gruppens mål. De menar även att sättet att påverka har ändrats med tiden från en mer strikt och kontrollerad påverkan under industriernas framväxt till en mer engagerad påverkan med fokus på nätverkande och dagens kunskapsekonomi (knowledge economy). Huvudantagandet är dock att ledare påverkar organisationers prestationer genom att inspirera, stödja och motivera medarbetare (Kaiser et al, 2012).

Moos & Møller (2003) beskriver att det inom NPM finns vissa egenskaper som gärna skall vara uppfyllda, och när det gäller ledarskap så nämns främst ”ett professionellt och entreprenörmässigt ledarskap” samt betoning på ”flexibilitet inom organisationen”. Dessa egenskaper är i sin tur baserade på tanken om decentralisering vilket gör att ledare inom institutioner i den offentliga sektorn, exempelvis skolor, måste stå till svars för både resultat och finanser inför högre rankade myndigheter, exempelvis Skolverket. Ledare behöver även vara lojala inför detta och hantera sina institutioner enligt de ramar och föreskrifter som myndigheterna har utfärdat (Moos & Møller, 2003).

For many years governmental institutions were state-governed and managed according to detailed budgets and strict regulations. Now they are transformed into selfdirected organisations that must manage their own affairs within the frames provided by authorities and they must be accountable to authorities. (Moos & Møller, 2003, ss 357).

Då dagens samhälle är mer komplext än tidigare så krävs det mer än en ensam institution eller person på en endaste nivå för att leda verksamheter. Ledarskapsstrategi måste därför vara baserad på något djupare, som en vision eller värderingar inom verksamheten som alla kan relatera till (Moos & Møller, 2003). Leslie & Canwell (2010) hävdar att ledare måste vara kapabla att skapa lösningar som fungerar inom organisationens kontext, dit även värderingar och vision kan härledas. De räcker således inte med att presentera strategier för att tackla uppkomna problem, utan dessa strategier måste även gå att implementera och ständigt vara närvarande inom verksamheten.

3.2.2 Ledarskap inom offentliga sektorn

Moos & Møller (2003) beskriver en ändring som skett inom den offentliga sektorn från att institutioner inom sektorn var statligt ägda och styrda av detaljerade budgetar och strikta föreskrifter till att bli mer självstyrande och kapabla att sköta sina uppdrag inom de gränser som tillhandahålls av myndigheter samt att även bli ansvariga inför myndigheterna. Hur ledarskapet och genomförandet av verksamheten är upplagt är upp till varje enskild verksamhet. Lane & Wallis (2009) förklarar detta med hjälp av Hood och Lodge (2006) som menar att i länder där NPM principer används så kommer ledare inom den offentliga sektorn agera på följande sätt:

“...agree on a framework, set by the principal, within which a zone of discretion is obtained by the public servant, in exchange for direct responsibility for outcomes within that zone of discretion...” (Lane & Wallis, 2009, ss. 109).

Lane & Wallis (2009) menar vidare att detta kan leda till att politiker tillåts överföra skulden för misslyckanden inom den offentliga sektorn till medarbetare och ledare inom offentliga verksamheter, eftersom de i sin tur har blivit mer ansvariga. Detta menar Lane & Wallis (2009) kan förklara varför regeringar som anammat NPM koncepten har blivit mer villiga att finansiera ledarutvecklingsprogram som syftar till att öka medarbetarnas, i den offentliga sektorns, beteenden inom verksamheterna och främst deras ledarskap.

Ledare inom den offentliga sektorn står inför en rad olika utmaningar. Exempel på dessa är finansiella prioriteringar, medborgarnas förväntningar samt att ta hänsyn till politiska åtgärder inom den offentliga sektorn. Oavsett ekonomi (som i dåliga tider kan betyda minskad budget) så kräver medborgarna bra kvalitet inom den offentliga sektorn vilket är en stor utmaning för både politiker och ledare inom dessa organisationer (Leslie & Canwell, 2010). Enligt Leslie & Canwell (2010) så

är det avgörande för ledare och ledningsgrupper inom den offentliga sektorn att utveckla ny kunskap och nya omdömen för att hantera medborgarnas ökade förväntningar i tider med hårda åtstramningar. Detta måste genomsyras av medarbetare på alla olika nivåer samt implementeras i de komplexa organisationer som finns inom den offentliga sektorn. Ledare måste dela ansvaret med sina medarbetare och förmedla detta ut i hela organisationen. Leslie & Canwell (2010) menar vidare att för att möjliggöra för den offentliga sektorns ledare att fortsätta vara effektiva och ha möjligheten att skapa ”mer värde för mindre”, så måste ledare på alla nivåer arbeta med sina medarbetare mot att skapa tid åt att tänka och reflektera tillsammans. Att vidare skapa övertygelse inför kommande förändringar inom organisationen som samtliga kan identifiera sig med, skapa utmaningar för att få medarbetarna att fokusera för att få arbetet gjort och att detta sker mellan organisationens gränser. Enligt Currie m.fl. (2009) så är ledare inom den offentliga sektor både i sina attityder och beteenden, pressade och styrda av de krav, värderingar och förväntningar som finns inom den institutionella miljön. Ett resultat av detta är att ledare och ledarskapsstil påverkas av både individuella, organisatoriska samt institutionella influenser.

Att dela ansvar och utveckla ledarskap i hela organisationen, menar Leslie & Canwell (2010), bör leda till större grader av ansvar, innovation, problemlösningsförmåga och motivation att anstränga sig något mer utöver det vanliga. För att uppnå detta bör ledare inom den offentliga sektorn dels ta bort strukturella hinder såsom dubbelarbete, oklar ansvarsfördelning samt alltför strikt byråkrati som hindrar en effektiv väg mot resultat. Detta för att låta medarbetare fokusera på det egentliga arbetet inom organisationen. Dels behövs det en utveckling av ledarskapsförmåga i hela organisationen, erfarenhet har visat att framgångsrika organisationer har satt utvecklingen av medarbetare på allas ansvar och gjort det möjligt att bygga upp de kunskaper och förmågor som krävs för ledare i enskilda grupper, detta för att uppnå så högpresterande medarbetare som möjligt (Leslie & Canwell, 2010).

3.2.3 Ledarskap inom skolan

Rektorer inom skolverksamheten är ledare över högutbildade personer som utför intellektuellt och emotionellt arbete. Lärarna förväntas skapa gemenskap, en samlingsplats för lärande och att utveckla kapacitet för innovation. För att åstadkomma dessa ambitiösa mål så måste lärarna ges självständighet i sitt arbete. Detta har varit en viktig del inom den skandinaviska undervisningen, och det finns en långt gången tradition inom skolväsendet att lita på lärarnas arbete, samt närmst en självklarhet i rektorernas syn på ledarskap. Utbildningen ses som ett mål i sig, och ett tema som dominerat den offentliga debatten i Skandinavien har också varit att skolan skall hjälpa till att förbereda eleverna på att bli kompetenta samhällsmedborgare (Moos & Møller, 2003).

I och med nya reformer inom skolverksamheten i samtliga skandinaviska länder, som till viss del kan hänvisas till NPM reformerna som ägde rum på 1990-talet så har det för medarbetare inom skolan uppstått en spänning mellan det externa ansvarstagandet som införts och utvecklingen av det förtroende som finns i skolans kultur. Detta har även påverkat andra länder med liknande reformer som exempelvis Australien och Storbritannien. Det har även visat sig problematiskt för ledare inom skolverksamheten då det ökade kraven utifrån kan vara svåra att relatera till sin roll som skolledare och utbildare (Moos & Møller, 2003). En av ändringarna som skett i och med de nya reformerna är att fokus har lagts mer på resultat- och målorientering än tidigare. Enligt Currie m.fl. (2009) så har detta gjort att fokus på sociala mål har utkonkurrerats av resultatstyrningen inom den offentliga sektorn och att dessa två är svåra att samexistera, och hävdar även att detta har lett till att resultatorienteringen har tagit över den skyldighet skolorna har att utveckla ansvarsfulla medborgare. För att studera ledarskapet inom den offentliga sektorn och den utveckling som skett i och med ändrade reformer så har Currie m.fl. (2009) studerat gymnasieskolor i Storbritannien, där de skilde på ledarskap utifrån två kategorier, traditionellt värdebaserat ledarskap och mer modernt resultatorienterat ledarskap. Den första kategorin syftar på den typ av ledarskap som var dominerande i skolorna innan de nya reformerna antogs, och den andra syftar därmed till den nya typen av ledarskap som är ett resultat av de förändringar som gjorts. Resultaten av denna undersökning visade att rektorer och lärare använde sig av både dessa två typer av ledarskap för att uppnå en balans mellan det gamla och det nya. Det ”nya ledarskapet” har därmed inte ersatt det ”gamla ledarskapet” utan dessa två samexisterar i Storbritanniens gymnasieskolor idag, och har även påverkat varandra.

Inom ledarskaps teorier talas det oftast om ledare och följare, men Moos & Møller (2003) menar att det i den skandinaviska kontexten istället bör talas om ledare och medledare. Detta signalerar ett delat ansvar för att utveckla värderingar och mål och ett delat ansvar att också delta för att arbeta enligt och uppnå dessa.

”... In Scandinavian contexts, however, the concept of followers has not had the same appeal. It signals a highly asymmetric relationship, because the prerogative to define the values and goals still sits with the leaders. In Scandinavian context one would rather talk about leaders and co-leaders, signalling the shared responsibility to discuss and develop values and goals and to participate in acting on the values and goals...” Moos & Møller, 2003, ss. 363.

Trots att ledarskapet på det här sättet delas med andra så har ledaren ändå huvudansvaret för att diskussioner förs och planeringar blir gjorda etcetera men

det är en mer demokratisk vision i linje med att ha en ”makt med” istället för ”makt över” typ av ledarskap.

3.3 Konklusion

Enligt Hood (1995) är huvudsyftet med NPM att minimera de skillnader som finns mellan den offentliga och den privata sektorn. Enligt Hood (1995) och Almqvist (2006) påverkar NPM den interna styrningen och kontrollen i en organisation. Det finns enligt Almqvist (2006) tre styrningsmetoder inom NPM, vilka är struktur-, process- och mål- och resultatstyrning. I och med införandet av NPM bör offentliga verksamheter enligt Hood (1995) främst lägga tonvikten på mål- och resultatstyrning, vilket ska leda till effektivitet. Vi har i denna studie lagt fokus på mål- och resultatstyrning samt processtyrning, och ämnar undersöka om och i så fall vilken styrning som tillämpas i gymnasieskolorna.

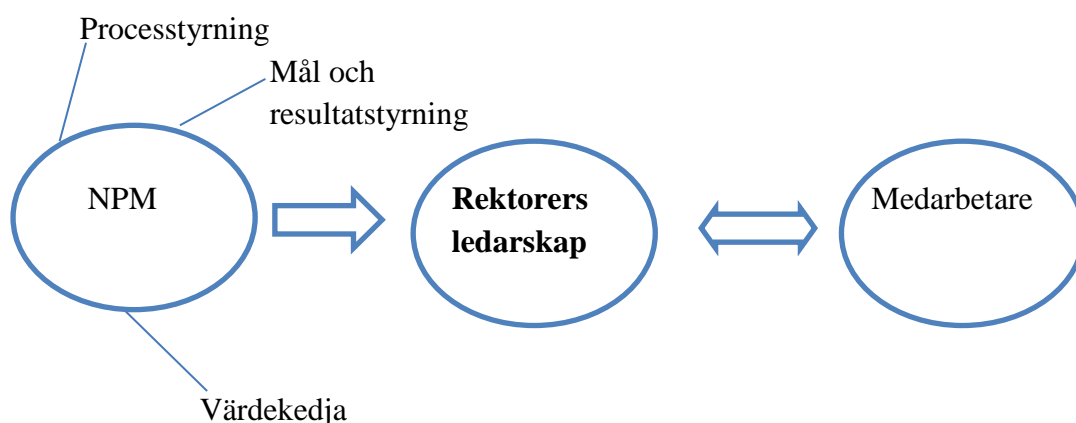
Grundtanken med mål- och resultatstyrning är att verksamheter ska sätta upp mål samt följa upp dessa (Merchant & Van der Stede, 2012 och Rombach, 1991). Merchant & Van der Stede (2012) förklarar vidare att mål- och resultatstyrning är en metod som används för att uppmuntra sina anställda att uppnå uppsatta mål, detta för att resultatstyrningen ska vara effektiv. Detta innebär att medarbetarna måste påverka processerna och vara väl medvetna om vilka mål som skall uppnås (Merchant & Van der Stede, 2012). Processtyrning å andra sidan handlar om hur arbetet utförs, med andra ord hur processerna går till. Almqvist (2006) menar att processer inom den offentliga sektorn styrs av omdömen, vilket innebär att det finns svårigheter med att standardisera och mäta resultat. Avsikten med denna studie är att se vilken styrmodell som gymnasieskolorna använder sig utav samt hur rektorerna förmedlar detta till sina medarbetare. Därför är det av intresse för oss och se ifall medarbetarna är delaktiga, och ifall de är medvetna om vilken styrning och vilka mål som är uppsatta i skolan.

Enligt Porter (1985) har varje verksamhet en mängd aktiviteter som utförs och alla dessa aktiviteter kan enligt Modell & Grönlund (2006) representeras i en värdekedja, som består av resurser, processer, aktiviteter samt effekter. Modell & Grönlund (2006) menar vidare att verksamheter inom den offentliga sektorn skall bringa nytta till medborgarna och styrningen inom verksamheterna har som syfte att få en önskvärde effekt i samhället som ska öka värdet för medborgarna. Vi vill undersöka ifall vi kan urskilja någon form av värdekedja som följs inom de skolor som undersöks.

Currie m.fl. (2009) menar att ledarskap fungerar som en process som har till uppgift att påverka människor samt att uppnå mål och resultat. Moos & Møller (2003) benämner i sin tur vikten av ett professionellt och entreprenörmässigt ledarskap och förklarar att ledare inom den offentliga sektorn, såsom rektorer,

måste stå till svars för både resultat och finanser. De hävdar vidare att det inom den skandinaviska undervisningen även är viktigt att ge lärarna självständighet i deras arbete. Det är således viktigt att det finns utrymme för ett starkt ledarskap inom skolverksamheten då detta påverkar både rektorer, lärare och i förlängningen även elever. Genom våra djupgående intervjuer med de kommunala och privata rektorerna, anser vi kunna bidra med en diskussion kring hur rektorerna agerar samt hur de förmedlar styrningen till sina medarbetare och vilken påverkan detta har.

Enligt Moos & Møller (2003) har skolverksamheten i samtliga skandinaviska länder genomgått en ny reform, och liknande reformer har även skett i andra länder såsom Australien och Storbritannien. Dessa reformer kan kopplas samman med NPM konceptet, och studier inom skolverksamheten har gjorts i flera länder där ett exempel är just Moos & Møller som studerat rektorers ledarskap inom Skandinavien. Vår studie kommer att skilja sig från den studie Moos & Møller (2003) har genomfört, eftersom denna studie kommer fokusera på kommunala och privata skolor i Stockholm stad. Vilket innebär att resultatet kan komma att se olika ut då vår och deras studie görs i åtskilda miljöer.



Figur 2. Teorimodell

Denna modell visar hur vår teori kommer att användas genomgående i vår studie. Vi utgår ifrån NPM-konceptet och dess teorier, mål – och resultatstyrning, processtyrning samt värdekedjan. Nästa steg är att belysa hur detta påverkar rektorernas ledarskap och vidare hur medarbetarna inom skolan påverkas. Då stort fokus inom empirin har lagts på rektorernas ledarskap så är denna del i modellen förtydligad. Medarbetarna har i sin tur gett oss information om både deras egen situation men även hur de uppfattar rektorernas roll som ledare.

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras studiens insamlade resultat där respondenter från Spånga-, Didaktus-, Blackebergs- och Victor Rydbergs gymnasieskola har medverkat.

4.1 Bakgrund

Vi har med hjälp av semi-strukturerade intervjuer och en enkätundersökning samlat in denna studies empiriska material för att kunna besvara forskningsfrågan samt uppfylla studiens syfte. Huvuddelen av vår empiri är insamlad genom semistrukturerade intervjuer som utförts med fyra respondenter. Intervjuerna tog mellan 30-45 minuter och genomfördes på fyra olika gymnasieskolor.

Respondenterna var fyra rektorer som arbetar på gymnasieskolor i Stockholms stad, två av dessa inom den kommunala skolan, och två inom den privata skolan. Dessa presenteras närmare nedan:

- Rektor 1: Rektor på Blackebergs gymnasium (benämns hädanefter Blackeberg), en kommunal skola belägen i Bromma. Arbetat som rektor i 1,5 år och innan det 12 år som biträdande rektor.¹
- Rektor 2: Rektor på Didaktus gymnasium (Didaktus), en privat skola belägen i Liljeholmen, arbetat som rektor i 4,5 år.²
- Rektor 3: Rektor på Spånga gymnasium (Spånga), en kommunal skola belägen i Spånga. Arbetat som rektor i 1,5 år och innan det 4 år som biträdande rektor.³
- Rektor 4: Rektor på Viktor Rydbergs gymnasium (VRG), en privat skola belägen på Odenplan. Arbetat 6 år som rektor.⁴

Förutom dessa intervjuer har vi även utfört en enkätundersökning med medarbetare från Spånga- och Didaktus gymnasium. Det var 20 stycken lärare som svarade på våra enkäter och respondenterna var behöriga gymnasielärare.

¹ Intervju den 16 november - 2012

² Intervju den 19 november - 2012

³ Intervju den 19 november - 2012

⁴ Intervju den 28 november - 2012

Anledningen till ett ofullständigt svarsantal har varit hög arbetsbelastning samt tidsbrist hos lärarna på de resterande skolorna.

4.2 Styrningen inom gymnasieskolan

Samtliga gymnasieskolor är eniga om att det är politiska mål och gränser som i huvudsak bestämmer hur gymnasieskolan skall styras. Detta kan vara allt ifrån skollagen, gymnasieförordningen, skol- och kursplaner samt budget. Rektorn på Blackeberg förklarade detta enligt följande:

”Frågan är egentligen hur vi styrs, vi är tjänstemän, vi jobbar i en politisk organisation och vi sätter inte våra egna agendor. Vi är satta att uträtta ett uppdrag som vi fått av andra, så det är mycket som styr oss”

Rektorn på Spånga hävdar att det är de politiska målen som är själva styrningen vilka måste levas upp till och även kontinuerligt utvärderas. Vidare berättar han att det är många olika måldokument som ingår i deras styrning, exempelvis arbetsplan med nämndmål samt mer lokala mål som arbetslagen på skolan arbetar fram tillsammans.

Enligt rektorn på Didaktus är allt i gymnasieskolorna mål och resultatstyrt nuförtiden och att det finns fastställda mål som Didaktus måste uppnå, hon berättar vidare att det är skolverksamhetens resultat som är huvudmålet. På Didaktus använder de sig även av verksamhetsmål som är utformade för att uppnå de statliga målen. Även rektorn på VRG håller med om att det är målstyrning som först och främst används i deras skola, och menar att detta är en styrning som sker kontinuerligt under hela läsåret. Hon menar vidare att de använder sig mycket utav utvärderingar som de sedan använder och jämför tidigare resultat med, både inom den egna skolan och med de andra skolorna inom organisationen (Viktor Rydberg består av 3 skolor i Stockholms stad). På det här sättet så är målstyrningsarbetet influerat av tidigare analyser som gjorts av verksamheten. Hon förklarar att de dels utgår från de mål som står skrivna i styrdokument från högre instans (skolverket etc.) samt att de har lokala mål på skolan och inom organisationen som de också utgår ifrån. De mer långsiktiga målen finns på organisationsnivå och sedan bryts dessa ned för att passa skolan så bra som möjligt. Trots att rektorn på Didaktus och Spånga tycker att de har en tydlig styrmodell så finns det här klara motsägelser bland medarbetarna, majoriteten av medarbetarna upplever att det inte finns en klar styrmodell men anser däremot att det skulle behövas en och att detta skulle underlätta deras arbete. En av medarbetarna uppgav följande:

”Krav finns från olika håll (politiker, förvaltning, brukare osv.) på att vi ska framhåva mål- och resultatstyrning samt processstyrning även om arbetet ska vara kvalitativt, det gör att styrningen blir otydlig.”

Den lilla majoritet som däremot ansåg att det fanns en klar styrmodell hade en blandad uppfattning om vilken typ av styrning detta var. Både process- och resultatstyrning nämndes och även att styrningen bestod av en blandning utav dessa.

Något som alla fyra rektorer nämner som en del i de politiska mål som styr skolverksamheten är budgeten, och där ingår skolpengen som alla elever har rätt till. Summan av denna baseras på vilken kommun eleven är skriven i, vilket gör att denna summa kan skilja sig åt relativt mycket från elev till elev. Detta vittnar flera av de rektorer vi talat med om och menar att det kan vara besvärligt för verksamheten. Rektorn på VRG menar att det kan vara problematiskt om ett stort antal elever från en kommun med låg skolpeng söker in samma år, då budgeten automatiskt kommer att sänkas. Eftersom elever endast söker in på betygssnitt så kan detta även vara svårt att förutse och planera för, men då VRG har många års erfarenhet av just detta så brukar ett snitt räknas ut.

”... vi får ju hela tiden räkna, ja men vi gissar att snittet kommer landa någonstans här, och så får ju vi budgetera utifrån det och hoppas att vår elevgrupp ser ut ungefär så. Nu har ju vi ganska många års erfarenhet att luta oss på så vi vet på ett ungefär hur det brukar se ut, men sen blir det ju väldigt tufft, vi har ju ingen möjlighet att gå minus ett år...”

Trots den bestämda budgeten från politiskt håll så hävdar rektorn på Blackeberg att de ändå har relativt fria tyglar inom budget ramarna. Exempel på detta kan vara att skolan själva får bestämma hur mycket som ska satsas på fortbildning av lärare inom den budget de fått, de får även bestämma vilka kurser som skall undervisas utöver de obligatoriska samt hur mycket av budgeten som skall gå till vissa ändamål såsom skolhälsa och sociala aktiviteter.

4.3 Styrmodell, ökad effektivitet och prestationer

På frågan om den styrmodell som används leder till bättre effektivitet och prestationer så var merparten överens om den gör det, och framförallt över tid. Detta är något även en majoritet av medarbetarna är överens om. Rektorn på VRG uttryckte följande:

”... jag tror absolut att det leder till bättre prestationer över tid, eller förändrade prestationer skulle jag nog säga, att man blir mera professionell i sitt förhållningssätt, att

vi hela tiden vässar hur vi förhåller oss till varandra, till våra elever, till föräldrar, till allmänheten i stort...”

Även rektorn på Spånga menade att det på sikt leder till bättre prestationer och effektivitet, men att det måste ske uppföljningar och analyser för att klargöra detta. Han förklarar vidare att styrningen (från politiker och huvudmän) hjälper skolan att följa upp mål och att det bör höja kvaliteten då det ständigt finns någon som bevakar utgången och att det annars finns en risk att vara lite mer ”laid back” och att leva på halvgoda resultat en längre tid. Rektorn på Blackeberg resonerar på liknande sätt, men frågar sig också om det är möjligt att styra på något annat sätt än idag och förklarar att det alltid funnits lagar som styrt skolverksamheten, även om dessa lagar har sett något olika ut. Han hävdar att styrningen med hjälp av skolpengen bör göra så att kvaliteten och effektiviteten höjs då det ställs högre krav på skolorna idag och det bör därmed även resultera i högre prestationer.

Rektorn på Didaktus håller också med om att det bör leda till bättre prestationer och effektivitet men är något mer skeptisk och menar att det är svårt att göra jämförelser (exempelvis jämförelser från år till år) då årskullarna som kommer in är så pass olika, och betonar att förutsättningarna kan se mycket olika ut från år till år. Även hon tar upp skolpengen och menar att detta är något som i hög grad påverkar deras möjligheter till bättre prestationer, men är inte lika positivt inställd till detta som rektorn på Blackeberg, utan beskrev följande:

”... det som påverkar skolan väldigt mycket är skolpengen... Det blir väldigt svårt att styra mot någon kvalité när de ekonomiska förutsättningarna ändras så mycket. Du kan lobba hos kommunerna och säga att vi behöver mer pengar för den här eleven för den har extrema svårigheter men det är inte säkert att du får ett endaste öre...”

Rektorn på Spånga resonerar att det är viktigt att hela tiden hålla en hög kvalitet och hög effektivitet då det vid en kraftig försämring av detta är svårt att sätta in tillräckligt mycket resurser för att täcka upp då anslagen inte ökar på grund av detta. Både rektorn på Blackeberg och VRG var överens om att det som även påverkar deras effektivitet och prestationer till hög grad är medarbetarna, alltså lärarkåren. Rektorn på VRG förklarade detta på följande vis:

”... har vi riktigt duktiga lärare som kan utmana våra elever då blir ju prestationerna i vår verksamhet bättre, och likadant att har vi en skolledning som inte utmanar då kommer vi ju inte fortsätta att utvecklas, så det krävs ju att var och en i organisationen bidrar...”

Rektorn på Blackeberg betonar också vikten av bra lärare men hävdar att det här finns en problematik bland kommunala skolor då de är en del av en större

förvaltning, och att de på grund av detta inte alltid kan anställa de lärare de vill utan måste ge förtur till lärare med företräde (detta företräde kan ges på grund av att en skola har lagt ned, eller på grund av övertalighet på andra skolor).

4.5 Resultat, uppföljning och rapportering

Samtliga rektorer följer upp resultatet på sin skola varje termin. Rektorn på Blackeberg uppger att detta görs genom kursutvärderingar vilket alla elever och i princip alla lärare får möjligheten att göra. Resultatet ligger sedan till grund för deras medarbetarsamtal. Om det exempelvis görs en kursutvärdering med 8 lärare där resultatet för samtliga lärare skiljer sig åt, så kan en pedagogisk undersökning användas som underlag till varför det är så och vad för åtgärder som bör sättas in.

Rektorn på Viktor Rydberg förklarar likt rektorn på Blackeberg att de följer upp resultatet genom utvärderingar i form av enkäter. Utvärderingarnas resultat ligger sedan till grund för att synliggöra de förbättringar som behöver lyftas fram. På Didaktus följs resultaten upp genom sammanställningar utav samtliga betygsresultat som sedan jämförs. Detta gör de genom att titta på den andel elever som underkänts mot den andel som blivit godkända och de brukar även undersöka vad eleverna hade för betyg när de började skolan mot vad de har när de går ut. Detta är en jämförelse som även Blackeberg gör. Detta ger en helhets bild som antyder ifall de lyckats som skola. Till skillnad från Didaktus och Blackeberg, gör de på VRG en jämförelse på hur de arbetar på skolan. Rektorn på VRG menar att de väljer ut ett område och sedan jämför hur det gått från år till år. Ifall det har blivit en förändring mot det sämre så granskar skolledningen detta tillsammans med sina medarbetare och frågar sig vad är det som har hänt. Då ett av målen i skolverksamheten är att eleverna ska gå ut skolan med bra betyg och då både Blackeberg och VRG har höga intagningspoäng, har elever och föräldrar även höga förväntningar på skolan. Vilket innebär att de måste ha hög kvalitet vad gäller utvärderingen.

På Spånga följer de upp sina resultat genom olika kvalitetsuppföljningar. Med hjälp av kvalitetsuppföljningar som sker under flera års tid uppmärksammas både skolans brister och förbättringar. Vid försämringar av exempelvis mattekursen så läggs det mer fokus på vad som måste göras för att förstärka detta, det måste kanske läggas mer tid på stödverksamheten för att få eleverna godkända innan de lämnar skolan. För att nå detta har Spånga de resurser som behövs men det är inte oändliga säger rektorn, därför är det viktigt att kvaliteten är bra hela tiden. Ifall kvaliteten försämras alltför mycket blir det väldigt svårt att förbättra detta med de resurser som finns, för mer budget än det som tilldelats ges inte. Rektorn på Spånga berättar att desto fler duktiga elever det finns, desto mindre kostnader behövs för stödverksamhet, vilket i sin tur innebär att resurserna räcker till.

Samtliga skolor rapporterar sina resultat till huvudmannen, som i sin tur granskar resultaten. De skickar även sina resultat och statistik till skolverket, skolinspektionen samt SCB och publicerar sina resultat till allmänheten via respektive skolas hemsida. Även en stor majoritet av medarbetarna anger att även de rapporterar sina resultat till sin chef, i detta fall rektorn.

Det uppkommer även svårigheter vad gäller de ekonomiska resultaten. De ekonomiska resultaten analyseras varje månad på VRG, vilket visar hur utfallen på de olika skolorna ser ut. När det gäller ekonomin på Blackeberg, måste de göra prioriteringar i budgeten vilket påverkar medarbetarnas arbete. Detta resulterar i att prioriteringar är oundvikliga, exempelvis prioriteras vilka ämnen som ska ha fler timmar och vilka som ska ha mindre. Detta kan i sin tur leda till konflikter mellan lärarna då varje lärare vill prioritera sitt ämne. Rektorn på Blackeberg förklarar att sådana beslut måste tas i dialog med personalen, där anledningen till prioriteringar förklaras och den uppkommande budgeten presenteras. Förhoppningen är här att nå en överenskommelse om vart prioriteringarna måste ske.

4.4 Fördelar och nackdelar med styrningen

Rektorn på VRG förklarar att det finns nackdelar och svårigheter med deras styrning, ett exempel på detta är deras uppsatta mål. Det hon menar med detta är att de ibland inte är tillräckligt specifika när de utformar sina mål eller att målen inte är tillräckligt utmanade, vilket kan påverka medarbetarna negativt. Även rektorn från Spånga hävdar att det finns nackdelar med deras sätt att styra. En av nackdelen enligt honom är hur man mäter betyg, metoden som idag används gynnar de elever med bra betyg men inte de elever med svårigheter och som underpresterar vilket resulterar i svaga resultat. Analysen av de svagare betygen görs inte i samma utsträckning som de bra betygen och fokus borde istället läggas på eleverna med svaga betyg enligt rektorn. Vidare berättar han att det idag fokuseras mer på att få fler och fler godkända elever, vilket han i och för sig tycker är bra, men att skolorna får mindre pengar eller resurser för att satsa på den grupp elever som har svaga betyg, vilket han anser borde förbättras.

En svårighet enligt samtliga skolor är systemet med skolpeng som de får per elev. Det negativa med detta är att skolpengen varierar beroende på vilken kommun eleven kommer ifrån. Enligt rektorerna på Blackeberg och Didaktus så finns det inte någon direkt nackdel med deras styrning utan det finns istället fördelar och svårigheter. Rektorerna från Blackeberg och Didaktus förklarar att de inte anser sig finna några svårigheter med att granska skolans resultat och kvalitet med stöd

av hur de styr. Rektorerne på Spånga och VRG anser däremot att en svårighet med styrningen kan vara att få ut ”rätt sorts” resultat från de mål som satts upp.

En fördel enligt rektorn på Blackeberg är att det är nationella direktiv som gäller för skolverksamheten, vilket innebär att skolan är enhetlig och att de får samma förutsättningar vilket han tycker är bra. Han menar vidare att det är positivt att det är politiker som fattar besluten om hur styrningen ska fungera då det är så ett demokratisk samhälle är uppbyggt.

Enligt rektorn på Didaktus så leder styrningen till att det inte finns något tvivel om vart de ska och vad de strävar mot, något som även rektorn på VRG instämmer i. Dock anser rektorn på Didaktus att processerna kan få ett större utrymme då det är processerna som utformar målen i verksamheten och dessa processer kan se olika ut. Enligt rektorn på Blackeberg borde det även satsas mer på skolan och anser att skolorna bör få en bättre budget som i sin tur kan leda till både större möjligheter och friutrymme.

Rektorn på Blackeberg anser att tid är ett stort problem i skolan och ett exempel på detta är att de har tidsbrist vad gäller sammanställning av olika resultat. I Blackeberg har de många undersökningar i form av enkäter under skolterminerna som deras elever samt personal ska besvara vilket tar tid från både undervisning och förberedelser inför lektioner, och på grund av tidsbristen måste vissa av dessa prioriteras framför andra. Dessa ska även analyseras, diskuteras och följas upp vilket tar ytterligare tid, dock har digitaliseringen underlättat arbetet med uppföljning något. Även rektorn på Spånga uttrycker att det finns problem med de utvärderingar som de utför på skolan.

En annan svårighet är att det finns omätbara områden som inte kan redovisas i siffror som t.ex. kvalitén enligt rektorn på Didaktus, något som även rektorn på VRG anser. Rektorn på Didaktus berättar att det finns stora resultat i personlig utveckling, mognad och anställningsbarhet som inte går att mäta i siffror. Du behöver inte vara duktig i skolan men kan vara så pass duktig att du kan få ett jobb då du utvecklats på vägen, menar rektorn, vilket är väldigt svårt att mäta, de försöker dock kontinuerligt att hitta lösningar till detta. Något de på Didaktus gör är en uppföljning av deras elever som går ut skolan och undersöker ifall dessa fått ett arbete eller studerat vidare. Detta är något som rektorn på Spånga även uttryckte att de följer upp.

Rektorn på VRG förklarar att skolor måste hitta lösningar på att mäta och följa upp de mjuka värden som finns vilka kan vara svåra att mäta på ett konkret sätt. Det de tittar på vad gäller mjuka värden är ifall eleverna känner sig sedda i skolan, trygga, respekterade samt att de känner sig delaktiga i sitt lärande. Hon menar

vidare att det kan vara svårt att sätta tillräckligt tydliga mål, och att målen ibland kan bli ”trubbiga” och inte utmanande nog, samt att utvärderingen av målen emellanåt kan vara svåra.

4.6 Ledarskap

Rektorn på VRG förmedlar skolans styrning till sina medarbetare genom kontunerliga diskussioner kring målen samt att de gör en slututvärdering av läsåret, i denna ingår både målen från nuvarande och tidigare läsår, vilket slutligen utmynnar i en slutanalys. På VRG är ett av målen under året att använda sig av mer peer-feedback och peer-instruction bland eleverna, detta för att eleverna ska lär sig att leda sitt eget lärande i högre grad. Ett annat mål är fortbildning av lärarna kring ledarskap, såsom utbildning i grupprocesser och ledarskap inom dessa. Detta är något som skolledningen tillsammans med lärarna sedan följer upp. Spånga liksom VRG har medarbetarsamtal, där de tillsammans med medarbetarna går igenom alla mål och arbetsplaner utförligt. Här har även medarbetarna möjlighet att framföra sina åsikter. En majoritet av medarbetarna uppger även de att de har konkreta mål och att de vet hur dessa ska uppnås. Vad gäller skolans mål på Didaktus är det till viss del tydliga enligt medarbetarna, de menar att målen borde utgå mer ifrån verkligheten och inte bara siffror med tanke på att eleverna på Didaktus är ”annorlunda” från andra skolors elever. Med andra ord att de har elever med tuffare bakgrund som behöver mer tid och resurser än ”vanliga” elever.

Rektorn på Blackeberg förklarar att även han har en mängd möten på skolan. När det gäller den politiska styrningen det vill säga skollag, skolplan, lärarplan och gymnasieförordningen så är det en förutsättning att personalen känner till det, framför allt lärarna. Vi förutsätter att medarbetarna känner till sitt uppdrag säger rektorn. På Blackeberg, Spånga samt Didaktus har de olika arbetslag med personalledare i varje grupp, vilka de kontinuerligt träffar och har personalmöten med. På personalmöten diskuteras det om hur de ska styr mot värdegrunds- och kunskapsmål. Trots detta anser endast en minoritet av medarbetarna att styrningen förmedlas på ett tydligt sätt.

Enligt rektorn på Spånga så får medarbetarna vara delaktiga i beslutsfattandet och medverka i hur skolan ska styras, vilket medarbetarna dock inte var eniga om. En majoritet av medarbetarna på Spånga ansåg att de inte hade inflytande över hur deras skola styrs, medan en liten majoritet ansåg att de hade ett delvist inflytande. En liten majoritet ansåg vidare att medarbetare har möjlighet att uttrycka sina åsikter men att detta inte tas i beaktning av ledningen. Medarbetarna på Didaktus upplevde däremot att de har starkt inflytande på hur skolan styrs medan en liten majoritet uppgav att de har inflytande till viss del.

5. Diskussion

I detta avsnitt kommer studiens insamlade empiri och teori att kopplas samman samt analyseras.

5.1 Styrning

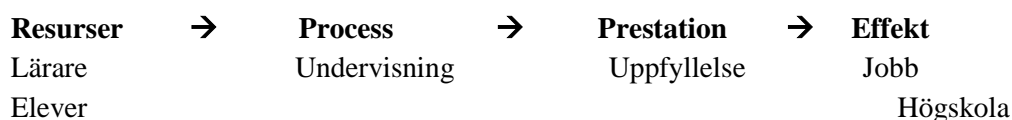
Enligt Almqvist (2006) så finns det tre styrningsmetoder inom NPM, fokus har i den här studien lagts på två av dessa vilka är mål- och resultatstyrning samt processtyrning. Processtyrningen handlar om hur arbetet utförs medan resultatstyrning innebär att det finns mål att följa som skall leda till ett förväntat resultat (Almqvist, 2006). Mål- och resultatstyrning är något de privata skolorna tydligt uttryckte att de använder som styrmodell, medan de kommunala inte konkret kunde hänvisa sin styrmodell till någon av de specifika styrningsmetoderna som nämnts ovan.

Trots att rektorn från Didaktus hävdar att skolan använder sig av mål- och resultatstyrning, så tyder hennes utsagor emellanåt på något annat. Ett exempel på detta är att hon vid flera tillfällen talar om Didaktus styrning i en benämning av processer. Processtyrning innebär enligt Ax m.fl. (2009) en utveckling av processer inom verksamheten samt om att öka nöjdheten hos kunderna, i det här fallet eleverna samt att förbättra de processer som finns. Detta är något rektorn från Didaktus håller med om. Även rektorerna på Blackeberg och Spånga diskuterar användandet av processer i deras verksamhet, medan VRG till skillnad från resterande skolor främst utmärker sig som mål- och resultatstyrd. Detta tyder på att även då rektorerna säger sig styra på liknande vis, i det här fallet resultatstyrning, så kan olikheter emellan dem förekomma. Trots att styrningen är uttalad mål- och resultatstyrd så förekommer det även en form av processtyrning.

Merchant & Van der Stede (2012) och Rombach (1991) hävdar att huvudsyftet med mål- och resultatstyrning är att verksamheter ska sätta upp mål samt följa upp sina mål. Att sätta upp mål samt följa upp dessa är något som samtliga rektorer känner igen sig i och aktivt använder i sin styrning av verksamheterna, trots att alla inte använder orden mål- och resultatstyrning. Även en majoritet av medarbetarna anser att de har konkreta mål och vet hur dessa ska uppnås. Merchant & Van der Stede (2012) förklarar vidare att mål- och resultatstyrning är en metod som används för att leda sina anställda mot att uppnå uppsatta mål och att de anställda har friheten att avgöra tillvägagångssättet för hur målen ska uppnås. Detta är något som rektorn på Blackeberg instämmer med, skolorna får

konkreta mål från skolverket i form av skolplan, läroplan och gymnasieförordning som ska uppnås vilket personalen i sin tur arbetar för att uppfylla. Detta är något som samtliga rektorer instämmer i och de menar att detta är något som genomgående sker i deras skolor. En majoritet av samtliga medarbetare hävdar att de inte har en fullständig frihet att avgöra tillvägagångssättet för hur målen ska uppnås, men att de har en viss möjlighet att påverka detta. Medarbetare inom den kommunala skolan ansåg att möjligheten att framföra sina åsikter finns, men att ledningen inte alltid tar hänsyn till detta. Inom den privata skolan så ansåg de flesta däremot att de har en stor möjlighet att få sina röster hörda och att detta tas i beaktning av ledningen.

Sambandet mellan resurser, processer, aktiviteter och effekter ska enligt Modell och Grönlund (2006) vara goda då detta bör leda till ökade förutsättningar för medborgarna och i sin tur ge en önskvärd effekt i samhället. Av denna anledning är det viktigt att verksamheten har optimala resurser som genom verksamhetens processer kan leda till prestationer som i sin tur förhoppningsvis kan skapa effekter (Modell & Grönlund, 2006).



Figur 3 Värdekedja

Ovan visas en variant av värdekedjan anpassad utifrån våra respondenters redogörelse, med andra ord anpassad efter en skolverksamhet. Resurserna inom skolan är således lärare och elever vilket genom processer skapar undervisningen. Detta bör i sin tur leda till prestationer i form av uppfyllelse, exempelvis olika mål. Prestationerna leder sedan till effekter och en förhoppning är här att effekterna skall vara önskvärda för samhället. Ett exempel på en effekt som är önskvärd är att eleverna efter avslutad skolgång antingen får en anställning eller väljer att studera vidare.

Resurserna som en myndighet behöver i sin verksamhet är allt ifrån materiella till immateriella (Broadbent & Laughlin, 2003). Enligt Almquist (2006) ska verksamhetens mål följas upp kontinuerligt där tydlighet och mätbarhet är viktiga faktorer. Rektorn från Didaktus och VRG förklarar att det finns omätbara faktorer inom skolan såsom trivsel och kvalitet där det finns en svårighet i att genomföra korrekta mätningar. Rektorn på Didaktus berättar att det finns stora fördelar med att mäta personlig utveckling, mognad och anställningsbarhet som inte går att presentera i siffror. Rektorn på VRG förklarar likt rektorn på Didaktus att det finns svårigheter med att mäta och följa upp mjuka värden och menar att skolor måste hitta lösningar på detta.

Salamon (2002) menar att trots att det finns olikheter inom konceptet NPM är grundtanken fortfarande densamma, vilket är ökad decentralisering och självstyrning som i sin tur ska leda till en ökad effektivitet och kvalitet inom den offentliga sektorn. Almqvist (2006) hävdar å andra sidan att styrningen inom NPM i den offentliga sektorn ska vara både centraliserad och decentraliserad. Målen som sätts upp för verksamheterna ska hierarkiskt brytas ned för att passa de olika nivåer som finns, från toppen vidare ned till frontlinjen (Almqvist, 2006). Detta vittnar samtliga rektorer om då skolorna får direktiv från skolverket som i sin tur är beslutade på politisk nivå, dessa direktiv omvandlas till verksamhetsmål för respektive skola och görs på så sätt mer lokala. Rektorn på Spånga uppgav att det är de politiska målen som bestämmer styrningen och att dessa måste uppfyllas och utvärderas, på samma sätt beskriver rektorn på Didaktus att deras verksamhetsmål är utformade för att uppnå de statliga målen. Dessa uttalanden är därmed ett exempel på hur mål som sätts centralt sedan omstruktureras för att drivas nedåt i verksamhetskedjan.

Ett exempel på beslut som tas på politisk nivå och som påverkar skolverksamheten är dess budget, och detta görs på kommunalnivå. Kommunerna ska på ett kostnadseffektivt sätt bedriva verksamheter samt utföra en rättvisande och pålitlig redovisning (SKL 2005). Samtliga rektorer uppgav att budgeten inom skolan påverkar både deras verksamhet och deras styrning. Ett exempel på detta är beslut om skolpeng som tas på kommunal nivå. Detta anslag varierar beroende på vilken kommun eleven är skriven i och vissa kommuner ger mer skolpeng än andra, vilket kan påverka skolans planering negativt. Detta är för samtliga rektorer problematiskt då resurserna till verksamheten kan variera kraftigt från år till år.

Den offentliga sektorn efterliknar alltmer den privata när det kommer till de metoder som används för att styra sina verksamheter, vilket har lett till att politiker även börjat ställa hårdare krav på myndigheter vad gäller resultat, måluppfyllelse och kostnader (Jacobsen, 2005). Detta visar sig i praktiken då samtliga skolor både sammanställer samt följer upp sina resultat varje termin. Samtliga skolor rapporterar sina resultat till skolverket och lägger upp sina resultat på hemsidan för allmänheten. Även en stor majoritet av medarbetarna uppger att de kontinuerligt rapporterar sina resultat till rektorerna.

5.2 Ledarskap

Currie m.fl. (2009) beskriver ledarskap som en process mellan individer, grupper eller organisationer, som har till uppgift att påverka människor samt att uppnå mål och resultat. Denna förklaring speglar det som framkommit i denna studie, då rektorerna betonar det faktum att styrningen sker tillsammans med medarbetarna,

i det här fallet lärarna och även eleverna, detta är dock något som medarbetarna inte överensstämmer med helt. Rektorn på VRG berättar att hon förmedlar styrmetoden till sina medarbetare genom kontinuerliga diskussioner kring mål och planering, och att de även tillsammans gör en utvärdering i slutet av varje läsår. Denna process är något som känns igen av samtliga rektorer då kontinuerliga möten hålls på samtliga skolor. Enligt Kort (2008) hävdar Joanne Cuilla att ledarskap handlar om en eller flera personer som får andra personer att agera. Detta har genom våra intervjuer visat sig på olika sätt, exempelvis på VRG där diskussioner hålls angående om hur de ska styra mot de värdegrunds- och kunskapsmål som finns och på Spånga där alla mål och arbetsplaner grundligt genomgås på möten med medarbetarna.

Majoriteten av medarbetarna uppger att det i nuläget inte finns en tydlig styrning i deras skola, vilket de skulle önska då de anser att detta skulle underlätta deras arbete. Trots detta så uppger en majoritet av medarbetarna att det finns konkreta mål och att de även är medvetna om hur dessa ska uppnås, vilket tyder på en diskrepans. Att det finns konkreta mål och anvisningar om hur dessa ska uppnås inom verksamheten bör tyda på att mål- och resultatstyrning, dock så kan man utifrån empirin se att det är en blandning utav mål- och resultatstyrning och processtyrning som används.

Leslie & Canwell (2010) hävdar att ledare inom den offentliga sektorn står inför olika utmaningar, exempel på dessa är finansiella prioriteringar samt medborgarnas förväntningar. Trots ekonomiska motgångar kräver medborgarna bra kvalitet inom den offentliga sektorn vilket är en stor utmaning för både politiker och ledare inom dessa verksamheter (Leslie & Canwell, 2010). Styrningen av en myndighet ska leda till önskvärda effekter som i sin tur ökar förutsättning för medborgarna. Enligt rektorn på Spånga är det viktigt att hela tiden hålla både hög kvalitet och effektivitet för att kunna klara av de kraftiga försämringarna som kan uppkomma med exempelvis minskad budget då det kan vara svårt att sätta in tillräckliga resurser. Vidare hävdar rektorn på Blackeberg att systemet med skolpeng bör höja kvaliteten samt effektiviteten då det ställs högre krav på skolorna idag både från politikernas och från medborgarnas sida.

Leslie & Canwell (2010) menar även att det är viktigt att hela tiden utveckla ledarskapet inom verksamheterna, detta för att ta tillvara och lära sig de kunskaper samt förmågor som behövs för att uppnå så bra prestationer som möjligt. Detta är något som rektorn på VRG håller med om och betonar att utveckling både inom lärarkåren och inom skolledningen är en viktig faktor för att nå en så effektiv skola som möjligt. Hon berättar vidare att fortbildning sker inom ledarskap, såsom utbildning i grupprocesser och ledarskapet inom dessa. Även rektorn på Spånga betonar vikten av utveckling, och anser att detta uppnås genom

kvalitetsuppföljningar som görs inom skolan. Dessa uppföljningar sker under flera års tid och på så sätt uppmärksammas brister och de förbättringar som behöver göras. Den satsning på ledarskap som rektorn på VRG vittnar om kan kopplas till det som Lane & Wallis (2009) förklarar kring ledarutvecklingsprogram. De hävdar att regeringar som infört NPM konceptet satsar mer på att främja ledarskapet inom offentliga verksamheter.

Moos & Møller (2003) hävdar att ett huvudtema inom utbildningen, åtminstone i Skandinavien, har varit att förbereda eleverna på att bli bra samhällsmedborgare. Vad som ingår i att vara en bra samhällsmedborgare kan diskuteras, men ett exempel skulle kunna vara att efter skoltiden vara kapabel att skaffa ett arbete eller att studera vidare, även då med målet att senare kunna få ett arbete, vilket är något som är en nödvändighet för samhället i stort. Rektorer på både Didaktus och Spånga nämnde detta och menar att de inte enbart ser till betyget i sig vid sina utvärderingar utan även tar hänsyn till hur det sedan går för eleverna, hur många som efter gymnasiet lyckats få jobb och hur många som studerar vidare. Rektorn på Didaktus menar att det även finns stora resultat i personlig utveckling och anställningsbarhet, att en elev inte behöver ha jättebra resultat i skolan men ändå lärt sig saker på vägen som möjliggör för en anställning.

Currie m.fl. (2009) använde vid deras granskning av gymnasieskolor i Storbritannien två olika kategorier av ledarskap, traditionellt värdebaserat ledarskap samt ett modernt resultatorienterat ledarskap. Dessa kategorier kan till viss del även överföras till studien som gjorts för denna uppsats, och mer eller mindre av dessa återfanns i de skolor där intervjuer utfördes. Rektorer på VRG och Blackeberg uttryckte ett mer resultatorienterat ledarskap där de betonade att deras elever är högpresterande med höga intagningspoäng och att de därmed har press på sig att leverera bra utbildning och ge eleverna goda möjligheter till att nå höga betyg. Rektorn på Didaktus uttryckte å andra sidan ett mer värdebaserat ledarskap där höga resultat givetvis var att önska men där mycket hänsyn togs till elevens livssituation. Rektorn på Spånga gav ett mer blandat uttryck mellan de två kategorierna.

Moos & Møller (2003) betonar vikten av att lärarna ges självständighet i sitt arbete, vilket har varit en betydelsefull del inom den skandinaviska skolverksamheten under många års tid. De menar även att man hellre talar om medledare än följare för att signalera det delade ansvaret. Även Jacobsen (2005) hävdar att den offentliga verksamheten, därmed även skolor inräknat, har blivit alltmer decentraliserad. Detta framkom i studiens intervjuer, där rektorer berättade att lärarna är självständiga till viss del och då främst i deras eget arbete, exempelvis hur de ska lägga upp sina lektioner och dylikt. Rektorn på Spånga berättade även att medarbetarna får vara med och tycka till om styrningen i skolan

och lämna kommentarer som tas i beaktning till exempel vid medarbetarsamtal, något som även rektorn på Didaktus instämmer i. När enkätundersökningen gjordes med medarbetarna på Didaktus höll samtliga med om att de har inflytande över beslutsfattningen på skolan. Medarbetarna på Spånga gymnasium är var däremot av en annorlunda uppfattning och hävdar att de inte har någon direkt inverkan på beslutsfattandet.

6. Slutsats

I detta slutliga avsnitt presenteras slutsatser som har dragits utifrån analysen, av vilken studiens forskningsfråga kommer att besvaras.

Forskningsfrågorna lyder:

“Vilken typ av styrmodell finns det inom gymnasieskolorna i Stockholm stad?”

”Hur påverkar styrmodellerna rektorernas ledarskap?”

Syftet med denna uppsats är studera vilken typ av styrmodell (process- eller mål- och resultatstyrning) som finns i kommunala och privata gymnasieskolor i Stockholms stad, vilket hittills fått begränsat utrymme i forskningen. Vidare är syftet att belysa hur styrmodellerna påverkar rektorerna och deras ledarskap samt hur de förmedlar denna till sina medarbetare.

Vi har i denna uppsats fördjupat våra kunskaper inom styrning och ledarskap och kommit fram till följande;

- I samtliga gymnasieskolor inom denna studie finns en kombination av process- och mål- och resultatstyrning. Vissa skolor präglas mer av den ena än den andra. Enligt teoretiker bör verksamheter vara antingen process- eller mål- och resultatstyrda, vi ser dock utifrån vår studie att samtliga skolor använder sig utav en blandning. Vi har utifrån vår empiriska undersökning dragit slutsatsen att det är mest optimalt att använda en kombination av resultatstyrning och processtyrning, då dessa enligt oss går hand i hand. Båda dessa styrmodeller belyser viktiga delar som bör finnas med inom en verksamhet, det går således inte att utesluta den ena eller andra. För att veta vad (resultatstyrning) du vill uppnå, så måste du även veta hur (processtyrning) detta ska gå till.
- Vi kan även dra slutsatsen utifrån rektorernas utsagor att samtliga skolor i studien använder samt analyserar en värdekedja. Genom att analysera värdekedjan kommer skolorna lätt underfund med skolans verkliga utvecklingsbehov både hos lärare och hos elever. Då man använder en värdekedja så fokuserar man på både resultat och processer, med andra ord så leder processerna fram till resultatet. Användandet av värdekedjan är ytterligare ett bevis på att en kombination av både resultat- och processtyrning används.
- Vi har även kommit fram till att skolorna med ett gott rykte och högre intagningspoäng är mer mål- och resultatstyrda medan skolorna med sämre rykte och lägre intagningspoäng fokuserar mer på processer. Detta kan bero på att

skolorna med ett gott rykte lockar elever med höga ambitioner som är mer betygsinriktade, vilket automatiskt leder till att de fokuserar mer på mål och resultat. Skolorna med ett sämre rykte och lägre intagningspoäng har en större andel elever med en mer bekymmersam bakgrund vilket gör att de inte alltid har skolan som största prioritet. Då dessa elever inte har samma ambitioner om höga betyg så fokuserar de mer på värderingar, trivsel och välmående hos sina elever.

- Enligt rektorerna har medarbetarna inflytande i hur skolan styrs och att de även har möjlighet att påverka hur målen ska uppnås. Trots att rektorerna hävdar att medarbetarna har inflytande i skolans styrning, vittnar flertalet medarbetare om att så inte är fallet. Slutsatsen som kan dras är att det finns en diskrepans mellan rektorernas och medarbetarnas utsagor, vilket kan vara problematiskt. Då endast två skolor hade möjlighet att svara på enkäterna så är vi medvetna om att denna slutsats inte går att generalisera. Vi anser dock att då det uppenbarligen finns flertalet medarbetare som uttryckt detta så finns det en sannolikhet att även fler medarbetare inom skolverksamheten tycker detsamma.
- Då vår studie endast bygger på fyra intervjuer kan vi dessvärre inte komma fram till någon slutsats om vad rektorer generellt tillämpar för ledarskap inom kommunala respektive privata skolor. Däremot kan vi utifrån vår analys dra slutsatsen att en skola med en mer processtyrd verksamhet tillämpar ett traditionellt värdebaserat ledarskap medan en mål- och resultat inriktad skola tillämpar ett modernt resultatorienterat ledarskap.
- Utifrån vår analys ser vi att det finns vissa skillnader mellan skolorna i vår studie, vilket dock inte kan hänvisas till det faktum att de är privata eller kommunala utan har mer att göra med andra faktorer, såsom skolpeng, förutsättningar hos eleverna samt skolornas anseende. En av anledningarna till att det inte finns något stor skillnad mellan de privata och kommunala gymnasieskolorna är att samtliga är styrda av politiska direktiv.

7. Fortsatt forskning

Konceptet NPM består av ett flertal teorier och eftersom NPM är ett brett koncept har vi i denna studie begränsat oss relativt mycket. Detta har vi gjort genom att avgränsa oss till att studera vilken styrmodell gymnasieskolor använder. Denna studies huvudfråga har undersökts genom en kvalitativ studie. Förslag till fortsatt forskning kan vara;

- Utgångspunkten i vår studie har varit ledare inom skolan, trots att vi fått in röster genom en enkätundersökning med medarbetarna, vore det intressant att studera styrning utifrån ett medarbetarperspektiv och intervjua medarbetarna om hur de uppfattar styrmodellen som används i deras skola. På grund av tidsbrist fick vi förlita oss på ledningens synpunkter kring medarbetare. En faktor som vi kom fram till är att medarbetarnas insats utgör en viktig del i arbetet inom skolverksamheten.
- Ett annat förslag är att genomföra en liknande studie som vår, men med ett större antal skolor samt respondenter. Undersökningen skulle även kunna ske med ett flertal kommuner där det också kan göras en jämförelse. Skulle resultatet bli detsamma? Studien skulle även kunna utföras inom ett annat område inom den offentliga sektorn, exempelvis äldreomsorg, för att se om studien och resultatet skulle överrensstämma med vår studie.

Referenser

Almqvist, R. (2006) *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Kristianstads Boktryckeri AB.

Andersson, S. (1979). *Positivism kontra hermeneutiken*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Ax C, Johansson C och Kullvén H. (2009). ”Den nya ekonomistyrningen”, Liber, Malmö

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Broadbent J. & Laughlin, R. (2003) Control and legitimation in government accountability process: The private finance initiative in the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(1), pp. 23-48.

Bäck, Henry & Larsson, Torbjörn (2006). *Den svenska politiken: struktur, processer och resultat*. 1. uppl. Malmö: Liber

Currie, G, Lockett, A & Suhomlinova, O (2009) Leadership and institutional change in the public sector: The case of secondary schools in England. *The Leadership Quarterly*, Vol, 20, ss 664-679.

Denkena B, Shpitalni M, Kowalski P, Molcho G och Zipori Y. (2007). ”Knowledge management in process planning”, *Manufacturing Technology*, Volym 56, Nummer 1, pp. 175 – 180

Diedenbach, T. (2009) New public management in public sector organizations: the downside of managerialistic ‘enlightenment’. *Public Administration*, Vol. 87: No. 4: ss. 892–909.

Forsberg, Niclas (2009). *Upphandling enligt LOU, LUF och LOV*. Stockholm: Norstedts juridik

Forssell, A, (2001) ”Reform theory meets New Public Management”. I Christensen och Lægreid (red), *Transforming New Public Management*, London: Ashgate

Harvey, D. (2005) *A brief history of neoliberalism*. Oxford: university press.

Hood, C. (1995) The "New Public Management" in the 1980s: Variation on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20: No 2/3: ss. 93-109.

Jacobsen, D. I. (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Jarl, M., Fredriksson, A. & Persson, S. (2011) New public management in public education: a catalyst for the professionalization of Swedish school principals. *Public Administration*, Vol. 90: No. 2: ss. 429–444.

Johansson, C. (2007). Research on organizational communication: The case of Sweden: The Case of Sweden. *Nordicom Review*, 28(1), 92-110.

Kaiser, R, McGinnis, J, Overfield, D (2012) The how and the what of leadership, *Consulting Psychology Journal*, Vol. 64, No. 2, ss 119-135

Kort, E. D (2008) What, after all, is leadership? Leadership' and plural action. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, ss 409-425

Lane, J-E & Wallis, J (2009) Strategic Management and Public Leadership, *Public Management Review*, Vol 11, Issue 1, ss 101-120

Leslie, K & Canwell, A. (2010) Leadership at all levels: Leading public sector organizations in an age of austerity. *European Management Journal*, Vol. 28, ss. 297– 305

Levy, Roger, New Public Management End of an era? *Public Policy and Administration*, ISSN 0952-0767, 04/2010, Volym 25, Nummer 2, pp. 234 – 240

Lindvall J., (2001), *Verksamhetsstyrning, Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund

Ljungberg L., Larsson E., (2001), *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund

Locke, E.A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Merchant, K.A & Van der Stede, W.A (2012) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England; Pearson Education

Modell, S. & Grönlund, A (2006), Effektivitet och styrning i statliga myndigheter. Lund: Studentlitteratur

Moos, L & Möller, J (2003) Schools and leadership in transition: the case of Scandinavia. *Cambridge Journal of Education*. Vol. 33, No. 3, ss 353-370

Patel, R., & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press

Pullen, W. (1992). Managing the Message: An Approach to Communications Management in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 5(1), 45-53.

Rombach, B. (1991). Det går inte att styra med mål! En bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras. Lund: Studentlitteratur.

Salamon, Lester M. (red.) (2002). The tools of government: a guide to the new governance. Oxford: *Oxford University Press*

Svensson A., (1993), *Målstyrning i praktiken*, Bäcklunds tryckeri, Malmö

Svensson, A. (1997). *Målstyrning i praktiken*. Malmö: Liber Ekonomi.

Hart, P. (2011). Evaluating public leadership: towards an assessment framework. *Public Money & Management*, 31(5), 323-330

Elektroniskt material

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (2005). *Hushållning i lagens namn - att sköta ekonomin med mål, uppföljning och åtgärder*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <[http://www.skl.se/Beställ & ladda ner/Publikationer](http://www.skl.se/Beställ%20och%20ladda%20ner/Publikationer)> [Hämtad 2012-10-13].

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (20012-06). *Kvalitet och resultat - Resultat i fokus Att utveckla målstyrning till resultatstyrning*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <[http://www.skl.se/Beställ & ladda ner/Publikationer](http://www.skl.se/Beställ%20och%20ladda%20ner/Publikationer)> [Hämtad 2012-10-15]

Bilagor

Bilaga 1 Intervjufrågor

Intervjufrågor

Skola:

Namn/Titel:

Antal år som rektor:

1. På vilket sätt styr ni er skola? Hur använder ni er av styrning i er verksamhet?
2. Har ni använt er av någon annan styrmodell än den ni använder er av idag?
- Om ja, varför skedde denna ändring?
3. Vad har ni för metoder för att genomföra denna styrning?
4. Hur hjälper styrningen er att uppnå de mål som finns inom verksamheten?
5. Finns fördelar med att använda denna styrning i er verksamhet?
- Om ja, vilka fördelar finns det enligt er?
6. Finns det några nackdelar med att använda resultatstyrning i er verksamhet?
- Om ja, vilka nackdelar finns det enligt er?
7. Leder er styrmodell till bättre effektivitet och prestationer? I så fall hur?
8. Finns det andra faktorer som i hög grad påverkar er effektivitet och prestation?
9. Hur förmedlar du som ledare denna styrmodell till dina medarbetare?
10. Hur följer ni upp era resultat?
11. I vilken utsträckning tycker ni att er styrmodell i jämförelse med andra verktyg hjälper er att följa upp och utvärdera skolverksamhet?
12. Vilka svårigheter ser du med att granska verksamhetens resultat och kvalitet med stöd av er styrningsmodell?
13. Rapporterar ni era resultat och prestationer till någon?
- Om ja, hur går det i så fall till?
14. Har ni något ni vill tillägga?

Bilaga 2 Enkätundersökning

Enkätfrågor till medarbetarna

Vi skriver vår magisteruppsats vid Stockholms Universitet och vill studera hur styrningen av Stockholms gymnasieskolor kan se ut. Huvudsyftet med den här enkätundersökningen är att få en inblick i hur ni uppfattar att styrningen går till i er skola, hur den förmedlas och hur det påverkar er som medarbetare.

Erfarenhetsår som lärare:

0-5 år 5-10 år 10-15 år Annat: _____

Upplever du att det finns en klar styrmodell i denna skola?

ja nej vet ej

Om ja, hur skulle du beskriva denna styrmodell?

(Det är möjligt att här välja mer än ett alternativ)

Strukturstyrt,

Framhäver hur strukturen och rutiner ser ut inom organisationen exempelvis;

- antalet behöriga lärare.
- rutiner för undervisning

Processtyrt

Framhäver hur processerna ser ut inom organisationen, hur arbetet går till, exempelvis;

- Undervisning
- Planering samt genomförande av åtgärder

Resultatstyrt

Framhäver mål och resultat, vad organisationen vill uppnå, exempelvis;

- betyg och utvärderingar
- antal elever som studerar vidare

Annat:

Om nej, anser du att det skulle behövas en styrmodell?

ja nej vet ej

Förmedlas styrmodellen ut till er i verksamheten på ett tydligt sätt?

ja nej vet ej

Anser du att en tydlig styrmodell underlättar ditt arbete?

ja nej vet ej

Har ni som medarbetare konkreta mål och vet ni hur ni ska uppnå dessa?

ja nej vet ej

Rapporterar ni uppnådda resultat till er chef?

ja nej vet ej

Om ni som medarbetare fick önska, hur skulle styrningen se ut i er gymnasieskola?

Anser ni som medarbetare att ni har inflytande över hur er gymnasieskola styrs?

Övriga kommentarer:

Stockholm University School of Business
106 91 Stockholm
Telephone: +46 (0)8 16 20 00
www.fek.su.se

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**