

Rektor som strategisk ledare

- en fallstudie av verksamhetsstyrning i skolan i Stockholms stad

Jenny Carlander
Jessica Nävertun

Företagsekonomiska institutionen
Examensarbete för kandidatexamen 15 hp
Examensämne: Företagsekonomi
Höstterminen 2015
Handledare: Roland Almqvist, Niklas Wällstedt, Andreas Sundström

Stockholm Business School



Sammanfattning

Studien undersöker, ur ett kvalitativt perspektiv, hur rektor implementerar strategier för att uppnå kommunfullmäktiges mål. Rektor implementerar strategier i en miljö som karaktäriseras av vaga mål och motstridiga prioriteringar där kommunikationen är enkelriktad. Dessa faktorer är exempel på hinder för framgångsrik implementering. Rektors strategiska arbete analyseras med hjälp av Simons Levers of Control som definierar fyra kategorier av styrsystem; *värderingsskapande system* som handlar om organisationens kärnvärden, *gränsskapande system* som omfattar regleringar, *diagnostiserande system* används för att kontrollera och följa upp verksamheten och *interaktiva system* som handlar om kommunikation. Studiens analys visar att rektors strategiimplementering balanseras mellan de olika styrsystemen. Framförallt parvis samspel där diagnostiserande styrsystem förstärks av interaktiva system och värderingsskapande balanserar gränsskapande styrsystem. Studiens syfte är att beskriva strategiimplementering i en unik miljö, skolan i Stockholms stad, och är således ett praktiskt bidrag till dem som arbetar med och inom skolan i Stockholms stad. Slutsatsen är att alla skolor är unika och att rektor genomför strategier i sin egen specifika miljö utifrån hur skolans begränsningar ser ut. Studiens teoretiska bidrag är en anpassning av Simons Levers of Control där hänsyn tas till vad som påverkar och begränsar hur rektorer implementerar strategier.

Abstract

The study examines, from a qualitative perspective, how the principal implements strategies to achieve City Council's goals. The principal implements strategies in an environment characterized by vague goals and conflicting priorities where communication is unidirectional. These factors are examples of barriers to successful implementation. The principal's strategic work is analyzed by using Simons Levers of Control that defines four categories of control systems; belief control systems which deals with the organization's core values, boundary control systems, that includes controls, diagnostic control systems used to control and monitor the activities and interactive control system that handles personal communications. The study's analysis shows that the implementation strategy is balanced between the control systems. Above all pairwise interaction, where diagnostic control system is enhanced by interactive control systems and belief control systems balances the boundary control systems control. The study aims to describe the strategy implementation in a unique environment, the school in the city of Stockholm, and is thus a useful contribution to those who work with and within schools in the community. The conclusion is that all schools are unique and that the principal implements strategies within its own specific environment. The theoretical contribution is an adaptation of Simons Levers of Control which takes into account what affect and limit how principals implements strategies.

1. Introduktion	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.1.1 Skolans organisation i Stockholms stad.....	4
1.1.2 Skolans intäkter.....	5
1.1.3 Skolans mål.....	5
1.2 Problemdiskussion.....	5
1.3 Forskningsfråga.....	6
1.4 Syfte och forskningsbidrag.....	6
1.5 Avgränsning.....	6
2. Litteratur	7
2.1 Strategi.....	7
2.1.1 Strategi i offentlig verksamhet.....	7
2.1.2 Strategiimplementering.....	8
2.2 Simons Levers of Control.....	9
2.2.1 Värderingsskapande och gränsskapande styrsystem.....	9
2.2.2 Diagnosticerande styrsystem.....	10
2.2.3 Interaktiva styrsystem.....	11
2.2.4 Samband mellan styrsystemen.....	11
2.3 Teoretiskt ramverk.....	12
3.1 Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt.....	13
3.2 Litteraturstudie.....	13
3.3 Datainsamling.....	14
3.3.1 Primär data - intervjuer.....	14
3.3.2 Sekundär data - dokument.....	15
3.4 Etik.....	15
3.5 Metodkritik.....	15
4. Empiri	17
4.1 Rektorns strategiska ledarskap.....	17
4.1.1 Rektors strategi.....	18
4.1.2 Politisk påverkan på rektor.....	18
4.2 Rektors strategier kring finansiella frågor.....	19
4.2.1 Intäkter - strategier kring elevantal.....	19
4.2.2 Kostnader - strategier kring personal.....	20
4.2.3 Hålla budget.....	21
4.3 Rektors strategier kring det operationella arbetet.....	22
4.3.1 Höja elevernas resultat.....	22
4.3.2 Förbättra elevernas arbetsmiljö.....	23
4.4 Rektors strategier kring demokratifrågor.....	24
5. Analys och resultat	25
5.1 Värderings- och gränsskapande styrsystem.....	25
5.2 Diagnosticerande styrsystem.....	26
5.3 Interaktiva styrsystem.....	26
5.4 Samspel mellan styrsystemen.....	27
6. Diskussion och slutsatser	28
6.1 Påverkan på rektors strategiska arbete.....	28
6.2 Samspel i rektors strategiimplementering.....	28
6.3 Begränsningar på rektors strategiska arbete.....	29
6.4 Anpassning av Simons Levers of Control.....	29
7. Konklusioner	31

8. Studiens brister och begränsningar	32
Referenser	33
Litteratur.....	33
Artiklar	33
Föreläsningar	35
Internet.....	35
Ur Stockholms Stads budget 2015.....	37
Stockholms Stads inriktningsmål 2015-2018.....	37
Kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet där utbildningsnämnden har ett särskilt rapporteringsansvar för dessa mål:	37
Kommunfullmäktiges inriktning för nämnden.....	37
Verksamhetsplan för Utbildningsnämnden.....	37

1. Introduktion

I kapitlet presenteras bakgrund till studien som presenterar skolan i Stockholms stad och som också visar varför ämnet är högst relevant. Bakgrunden kommer sedan att mynna ut i en problemformulering och frågeställning. Kapitlet avslutas med studiens syfte.

I skolan har rektor det yttersta strategiska och finansiella ansvaret. Det innebär att rektor kan jämföras med en företagsledare. Näringslivets forskningsberedning skriver på DN debatt (Näringslivets forskningsberedning, 2015) om rektors makt och ansvar. De menar att ledarskapet måste bli tydligare. En ny modell föreslås där rektors roll och ansvar ska bli mer VD-lik. Johan Alvehus och Stefan Tengblad (2015), forskare vid Lunds universitet respektive Högskolan i Skövde, har en helt annan syn på ledarskapet i skolan. De menar att skolor som är framgångsrika karaktäriseras i hög grad av autonomi med ansvarstagande lärare som känner egenkontroll och inflytande.

Formulering av strategier är svårt, men att få strategin att fungera är ännu svårare (Hrebiniak, 2006). Företagsledarens uppgift är att genomföra styrelsens beslut vilket innebär att skapa och implementera strategier. Rektors uppgift är också att skapa och implementera strategier, dessa ska dock anpassas till politiska beslut, skollag och läroplan (Stockholms stad, 2015d). Strategiimplementering handlar om att organisera strategier så att önskad förändring uppnås. Detta ansvar vilar på rektor som måste skapa och implementera strategier så att de passar organisationen (Whittington, 2002). Denna studie avser att närmare undersöka rektors strategiimplementering i den kommunala skolan i Stockholms stad.

1.1 Bakgrund

Skollagen säger att kommunen är huvudman för grundskolan och ansvarar därmed för att utbildning genomförs i enlighet med skollagen. Paragraf 9 och 10 beskriver rektors roll i skolan:

Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Dessa ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorn fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar. Lag (2014:458).

1.1.1 Skolans organisation i Stockholms stad

Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet i kommunen och består av ledamöter som utses i allmänna val. Fullmäktige sätter upp mål och riktlinjer för det övergripande arbetet i kommunen och fattar beslut om kommunens verksamhet och ekonomi (Stockholms stad, 2015a). Den kommunala budgeten fastställs av kommunfullmäktige och är därför en produkt av den politiska majoriteten (Stockholms stad, 2015a).

Utbildningsnämnden utses av kommunfullmäktige och har det yttersta ansvaret för verksamheten i Stockholms stads skolor. Nämnden ansvarar för mål, uppföljning, utvärdering och utveckling av verksamheten samt för driften av de kommunala verksamheterna (Stockholms stads budget, 2015c).

Under nämnden lyder utbildningsförvaltningen som består av tjänstemän som sköter den dagliga verksamheten (Stockholms stad, 2015e). Utbildningsförvaltningen har tre kärnverksamheter varav en är att driva kommunala grundskolor (Stockholms stad, 2015e). Förvaltningen ansvarar för planerings- och uppföljningsprocesser, internkontroll samt kommunikation och samordning. Inom utbildningsförvaltningen finns sju grundskolechefer, som är rektors chef med uppdrag att arbetsleda och stödja rektor. I grundskolechefens roll ingår att granska och följa upp skolornas resultat (Stockholms stad, 2015f).

1.1.2 Skolans intäkter

Skolorna i Stockholms stad får sina intäkter i form av skolpeng som fastställs i Stockholms stads budget och som baseras på elevantalet på skolan (Stockholms stad, 2015c). De får även ett socioekonomiskt anslag som omfördelar Stockholms stad resurser vilket innebär att skolor som behöver mer resurser får högre ersättning (Insynsverige, 2015). Anslaget baseras per elev och viktas med hjälp av sex variabler; invandringsår, vårdnadshavares utbildningsnivå, ekonomiskt bistånd, familjesituation samt boende- och skolmiljö (Stockholms stad, 2015d). Skolorna kan även ansöka om verksamhetsstöd i form av ersättning för elever som behöver särskilt stöd (Stockholms stad 2015c). Utöver detta finns modersmålsersättning, medel till förberedelseklasser, ersättning till statliga specialskolor och riktade insatser (Stockholms stad, 2015d).

1.1.3 Skolans mål

Kommunfullmäktige har i stadens budget fyra inriktningsmål. Dessa är skapade för att passa alla verksamhetsområden inom Stockholms stad och är således allmängiltigt formulerade. Ur dessa har kommunfullmäktige för varje verksamhetsområde skapat en inriktning där respektive nämnd utformat sina egna mål (Stockholms stad, 2015c). För skolan är det utbildningsnämnden som tar fram en verksamhetsplan med strategiska prioriteringar och utvecklingsinsatser, se bilaga 1 (Stockholms stad, 2015d). Utöver de kommunala målen ska rektor följa skollag och läroplan.

Varje rektor ansvarar för att skolan skriver en verksamhetsplan för året. I verksamhetsplanen utgår skolan och rektor från kommunfullmäktiges mål för verksamhetsåret, liksom utbildningsnämndens strategiska prioriteringar och utvecklingsinsatser. Rektor skriver i sin verksamhetsplan vilka åtaganden som skolan gör och vilka arbetssätt som ska användas. Dessa åtaganden och arbetssätt beskriver tillsammans skolans strategier. En sammanställning av verksamhetsplanerna, med åtaganden och arbetssätt för skolorna i studien finns i bilaga 2.

1.2 Problemdiskussion

Rektor kan jämföras med en företagsledare. Denna syn delas av Näringslivets forskningsberedning (Näringslivets forskningsberedning, 2015). Thomas Heldmark menar dock att rektors ledarskap skiljer sig från företagsledarens då det är politiskt och statligt styrt och rektor utöver huvudansvaret även fungerar som personal- och ekonomichef (Skolverket, 2011). Vid jämförelse med en företagsledare finns dock skillnader som är miljöspecifika för

rektor inom offentlig sektor. Rektor är inte lika fri att forma och implementera strategier utan måste anpassa det strategiska arbetet efter statliga och kommunala mål.

Strategilitteraturen beskriver hur strategier framgångsrikt implementeras. Vertikal kommunikation mellan mål- och strategiskapare och den som implementerar strategin har enligt studier avgörande effekt på strategiimplementering (Alexander, 1985; Vrakking 1995; Beer & Eisenstat, 2000). I Stockholms stad tar kommunfullmäktige fram mål som rektor ska nå. Kommunikationen är således enkelriktad, där rektor endast är mottagare av information. Mål och strategier ska vara tydliga för att framgångsrikt implementeras (Beer & Eisenstat, 2000; Hrebiniak, 2006). De politiska mål som rektor har att följa är allmängiltigt formulerade och är således vaga och otydliga. Mål och strategier får inte ställas mot varandra (Beer & Eisenstat, 2000). Rektor ska anpassa strategierna efter både den politiska agendan och skollagen. Detta skulle kunna skapa motstridiga strategier. Dessa tre framgångskriterier kan inte tillämpas för rektor. För rektor i skolan i Stockholms stad är villkoren för strategiimplementering annorlunda.

Litteratur saknas som berör implementering av strategier som ses som vaga och motstridiga i en miljö utan dialog mellan mål- och strategiskapare och den som implementerar strategin. Detta är den specifika och unika miljö en rektor verkar i.

1.3 Forskningsfråga

Vår problematisering resulterar i forskningsfrågan:

Hur implementerar rektor i Stockholms stad strategier för att uppnå kommunfullmäktiges mål i skolans unika miljö?

Vilket ger oss dessa underfrågor:

Hur påverkas rektor av de politiska målen i det strategiska arbetet?

Hur begränsas rektor i det strategiska arbetet?

1.4 Syfte och forskningsbidrag

Rektor implementerar strategier för att uppnå kommunfullmäktiges mål i en miljö som är unik. Miljön påminner mycket om näringslivet men särskiljer sig på andra sätt, bland annat genom politiska mål, motstridiga prioriteringar och enkelriktad kommunikation mellan mål- och strategiformulerare och strategiimplementerare. Studiens syfte är att beskriva strategiimplementering i en unik miljö, skolan i Stockholms stad, och är således ett praktiskt bidrag till dem som arbetar med och inom skolan i Stockholms stad. Insamlad data kommer att analyseras med hjälp av Simons modell Levers of Control och relevant strategilitteratur. Vi kommer att visa på hur Simons Levers of Control kan anpassas till rådande kontext och därigenom ge ett teoretiskt bidrag till existerande strategiteori.

1.5 Avgränsning

Studien begränsar sig till sex kommunala grundskolor i Stockholms stad. Intervjuer genomfördes i november/december 2015 och insamlad data som rör skolan i Stockholms stad gäller för 2015. De kommunala mål vi har valt att avgränsa studien mot är tre av de fyra inriktningsmålen för kommunfullmäktige; *Ett Stockholm som håller samman*, *Ett ekonomiskt hållbart Stockholm* och *Ett demokratiskt hållbart Stockholm*.

2. Litteratur

Kapitlet inleds med en genomgång av litteratur om strategi och strategiimplementering. Därefter följer en beskrivning av Simons modell Levers of Control. Kapitlet avslutas med det teoretiska ramverket för studien.

2.1 Strategi

Definitionen på strategi kan verka enkel men kan vara mer komplicerad än vid första anblick:

“Like the concept of control, the definition of strategy seems straightforward until we attempt to describe it in practice; then we find ourselves unconsciously slipping into and out of several different meanings” (Simons, 1995).

Porter (1996) använder begreppet strategisk positionering för att beskriva hur organisationer ska nå hållbara konkurrensfördelar genom att på olika sätt särskilja sig från omgivningen. Exempel på positionering kan vara lågt pris, bättre kvalitet eller högre flexibilitet än konkurrenterna. Perspektivet tar huvudsakligen hänsyn till extern påverkan.

Minzberg (1987) beskriver fem definitioner på strategi, Five P. Strategi som *planering* som karaktäriseras av att strategier utvecklas medvetet och för ett bestämt syfte. Strategier och planer kan också skapas med avsikter riktade mot omvärlden och inte för organisationens eget syfte, begreppet *ploy* används. När strategin ska implementeras kan handlingarna ses som ett mönster, *pattern*. Mintzberg använder precis som Porter begreppet *positionering* som ett sätt att sätta in organisationen i rätt sammanhang gentemot omvärlden. Den sista definitionen handlar om *perspektiv*. Här blir strategin ett sätt att se på organisationens interna styrkor och svagheter. Mintzbergs perspektiv på strategi tar större hänsyn till organisationens interna påverkan.

Strategin kan också ses som en övergripande vision där enheter och medarbetare har en viss autonomi att själva fatta beslut och göra strategiska val (Höglund & Svärdesten, 2015). Porter (1996) menar att strategi inte bara handlar om vad organisationen ska göra utan också vad organisationen beslutar att inte göra. Gemensamt för strategier, oavsett definition, är att de är gemensamma för gruppen av individer som sätter dem. Strategierna blir en delad uppfattning om gruppens intentioner och handlingar (Simons, 1995).

2.1.1 Strategi i offentlig verksamhet

Offentliga organisationer påverkas av politiska beslut. Diskussion och förhandling, framförallt högre upp i organisationen, är en del i utvecklingen av strategier. När strategier formuleras måste ansvariga på alla nivåer förutse och bygga in möjligheten till en politisk förändring. Hänsyn till dessa politiska begränsningar är nyckeln till framgång (Nutt & Backoff, 1993). Hänsyn måste också tas till lagar och regleringar som ofta utgör betydande begränsningar för offentliga organisationer vilket påverkar autonomi och flexibilitet vid strategiskt arbete (Nutt & Backoff, 1993).

I offentliga organisationer förutsätts det sociala intresset komma i första hand, ofta med en politisk synvinkel (Nutt & Backoff, 1993). Trots detta agerar offentliga organisationer i en

konkurrensutsatt miljö med begränsade resurser och där allmänheten ställer krav på hög trovärdighet (Knutsson, 2008). Offentliga organisationer måste ofta ha ett större område för sin verksamhet än den egentliga kärnverksamheten (Nutt & Backoff, 1993). Skolan har ett socialt ansvar där arbetet med värderingar är viktigt, vilket ligger utanför kärnverksamheten (Skolverket, 2014). Nutt & Backoff (1993) menar att ju mer offentlighet desto större behov av att också adressera andra områden. I offentliga organisationer har personalens värderingar ofta motiverat dem att göra gott och därmed bidra till samhället. Individer som motiveras på detta sätt har ofta en klar och ärlig personlig tanke om hur organisationens mål ska uppfyllas, vilket kan leda till oklarhet vad gäller organisationens strategier och mål (Kaplan, 2001).

2.1.2 Strategiimplementering

Alla organisationer är olika vilket är ett resultat av intern och extern påverkan. Strategier som är framgångsrika i en organisation blir därför inte automatiskt lyckosamma i en annan (Greve, 2009). Varje organisation måste formulera och implementera sin unika strategi som passar organisationens förutsättningar. Strategierna måste översättas till handlingsplaner, verksamhetsplaner eller på annat sätt förmedlas inom organisationen (Greve, 2009). Ett vanligt misstag som görs är att likställa en välformulerad strategi, som på ett effektivt och tydligt sätt kommuniceras till organisationen, med implementering (Beer & Eisenstat, 2000). Formulering och implementering av strategi är beroende av varandra men det finns många andra faktorer som påverkar implementeringen (Hrebiniak, 2006). Flera studier visar att en av de viktigaste framgångsfaktorerna för implementering är relaterad till kommunikation, både vad gäller den vertikala kommunikationen i organisationen, men också kommunikation mellan olika enheter och mellan anställda (Alexander, 1985; Vrakking, 1995; Beer & Eisenstat, 2000). Mål- och strategiformulering når bäst framgång när de formuleras tillsammans (Hrebiniak, 2006; Beer & Eisenstat, 2000). Genom att i denna process skapa strategier som är tydliga och med prioriteringar som inte är motstridiga blir också implementeringen framgångsrik (Beer & Eisenstat, 2000). Ledarskapet har stor inverkan på implementeringen. Effektiva, kunniga och engagerade chefer påverkar implementeringen genom att inspirera medarbetare och underlätta koordination mellan olika projekt och mellan anställda (Beer & Eisenstat, 2000; Alexander, 1985). Framgångsrik strategiimplementering ökar om tiden mellan det att strategin skapas och till den implementeras hålls så kort som möjligt och genom att se på implementeringen som ett projekt ökar framgångsfaktorn (Vrakking, 1995).

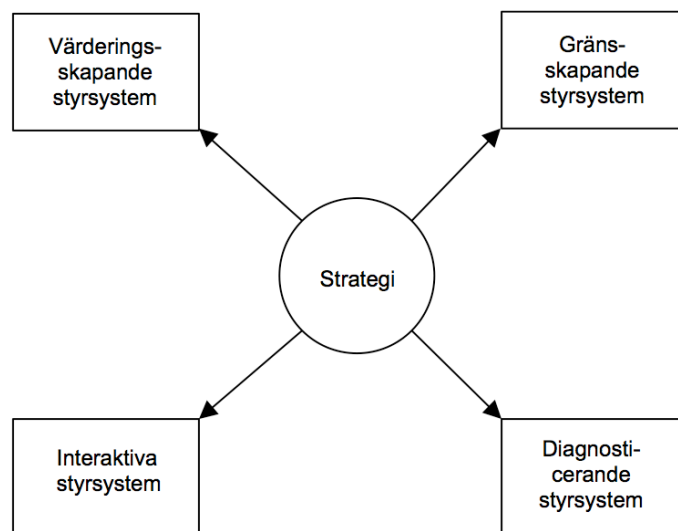
Typiska hinder för framgångsrik implementering kan vara; oförmåga att hantera förändringar, dålig eller svag strategi, avsaknad av riktlinjer för implementeringen, dålig eller inadekvat informationsspridning mellan individer och enheter ansvariga för implementeringen, försök att välja en strategi som står i konflikt med gällande maktstrukturer eller oklara ansvarsområden (Hrebiniak, 2006). Det finns alltid en risk att strategin inte kan implementeras enligt planen, dokument som aldrig resulterar i ett resultat. Mintzberg (1978) karaktäriserar fenomenet som skillnaden mellan avsedd strategi och realiserad strategi. Litteraturen beskriver svårigheter med implementering på olika plan. Hrebiniak (2006) tar upp övergripande principer som att den som skapar strategier oftare är utbildad för att planera snarare än att genomföra. Han nämner också problem som kommer av att implementeringen hanteras längre ner i organisationen och att strategiformulering och strategiimplementering sker separerade från varandra. Andra undersökningar beskriver mer praktiskt vilka de största svårigheterna tenderar att vara, bland andra att implementeringen tar mer tid än planerat, större problem dyker upp under implementeringen som inte kunnat förutses och koordinationen mellan olika delar av implementeringen inte är tillräcklig (Alexander, 1985).

2.2 Simons Levers of Control

Simons Levers of Control är en modell inom teorin för management control systems (MCS). Dessa system, som kan vara både formella och informella, används i organisationen för att styra och genomföra strategiska beslut (Simons, 1995; Widener, 2007; Ferreira & Otley). Syftet med MCS är att ta fram användbar information för beslutsfattande, planering och utvärdering (Widener, 2007). Användning av styrsystem kan medföra en kostnad, bland annat för tid nedlagt av chefer. Forskning visar dock att nyttan överstiger kostnaden (Widener 2007).

Simons Levers of Control definierar fyra kategorier av styrsystem; *värderingsskapande system* som handlar om organisationens kärnvärden, *gränsskapande system* som omfattar regleringar och risktaganden, *diagnostiserande system* används för att kontrollera och följa upp verksamheten och *interaktiva system* som handlar om kommunikation och lärande (Simons, 1995).

I Simons modell för att implementera strategier kan Minzbergs synsätt att se på strategi speglas i vart och ett av styrsystemen (Simons, 1995). Definitionen på strategi som en plan kan ses i de diagnostiserande systemen, som ett mönster av åtgärder i de interaktiva systemen, som en konkurrenskraftig positionering i de gränsskapande systemen och som ett övergripande helhetsperspektiv i värderingsskapande systemen.



Figur 1. Simons Levers of Control

2.2.1 Värderingsskapande och gränsskapande styrsystem

Värderingsskapande styrsystemen kommunicerar organisationens kärnvärden, dess syfte och riktning (Simons, 1995). Systemen inspirerar och motiverar till att skapa nya möjligheter och nya sätt att skapa värde (Simons 1995). Exempel på hur värderingsskapande styrsystem används är visioner och värdeord. Värderingarna ska vara breda nog för att tilltala alla vilket också medför en risk att de blir för vaga och därmed ineffektiva (Simons, 1995). Collier (2005) kritiserar Simons modell och menar att hänsyn till gruppnormer, socialisering och kultur saknas trots att systemen omfattar värderingar.

De gränsskapande systemen rör tydliga regler, gränser och förbud. Systemen anges i negativa termer eller som miniminivåer och varnar för risker som bör undvikas samt etablerar spelregler (Simons, 1995). Strategiska begränsningar ser till att organisationen undviker sådant som kan försämra konkurrenskraften. Systemen kan också vara etiska regler för beteende, till exempel en organisations Code of Conduct (Widener, 2007). Simons (1995) liknar dessa system som bromsar på en bil. Utan dem skulle ingen köra i hög hastighet. På samma sätt fungerar de gränsskapande systemen för en organisation i ett högt tempo. Speciellt i en dynamisk miljö behövs begränsningar i form av gränsskapande styrsystem (Widener, 2007).

Dessa två system skapar tillsammans möjlighet för organisationens deltagare att vara kreativa och nytänkande (Simons, 1995). Värderingsskapande styrsystemen står för möjligheter och de gränsskapande sätter gränser som deltagarna ska hålla sig inom. Det är spänningen mellan dessa system som skapar kreativitet och engagemang (Simons, 1995). En balans mellan systemen krävs, anställda som endast får väl utarbetade standardrutiner inom gränsskapande system riskerar att avskräckas från att ta egna initiativ och vara kreativa (Simons, 1995). Individer vill bidra till en bättre organisation, de vill förstå organisationens syfte och därmed bidra med värde. En effektiv ledare förstår detta och förmedlar och kommunicerar aktivt organisationens uppdrag och dess värderingar. För chefer som genomför organisatoriska förändringar är arbetet med värdegrunden avgörande (Simons, 1995). Ledare som verkligen tror på sina uppdrag och lever som de lär kommunicerar automatiskt organisationen värderingar vidare ut bland anställda (Simons, 2000).

2.2.2 Diagnosticerande styrsystem

Diagnosticerande styrsystem används av chefer för att säkerställa organisationens resultat genom att utveckla mätmetoder, sätta mål och belöningar kopplade till strategierna (Simons, 2000). Genom dessa system kan utfall jämföras mot förutbestämda standarder och prognoser kan justeras och korrigeras. De flesta organisationer förlitar sig på dessa system för att följa utvecklingen mot strategiskt viktiga mål där budget är ett av de mest använda styrsystemen (Simons, 1995). Genom att sätta mål, standarder, tvingas chefen att se över målen med jämna mellanrum för att försäkra sig om att de ligger i linje med övriga organisatoriska mål. Det tvingar också organisationens deltagare att avgöra om tillräckliga resurser finns tillgängliga, om målen bidrar till den övergripande strategin och hjälper till att identifiera problem.

Dessa system möjliggör för organisationen att uppnå mål utan konstant övervakning av chefer. De kan liknas vid termostaten på ett element där lufttemperaturen påverkas av termostatens inställning, den förutbestämda standarden. Chefer lägger i själva verket ner lite tid och uppmärksamhet på de diagnosticerande systemen (Simons, 1995). För att försäkra sig om att anställda arbetar efter uppsatta mål kan bonus utbetalas (Sheehan, 2006). Vid användning av dessa belöningssystem frigörs dock chefen ytterligare från kontroll av systemen (Simons, 1995). Standarder kan sättas för både individuella chefer och delar av organisationen. Genom att sätta standarder på individnivå fokuseras på motivation medan standarder på organisatorisk nivå fokuserar på omfördelning av resurser. Motivationen har visat sig öka om överordnade och underordnade tillsammans sätter målen (Simons, 1995).

Diagnosticerande system avser att mäta resultatet av en för organisationen viktig process vilket ses som en kritisk framgångsvariabel. För att ta fram framgångsvariabler analyseras organisationens strategi och de specifika mål kopplade till strategin. Olika strategier kräver olika framgångsvariabler och olika diagnosticerande styrsystem (Simons, 1995). Det finns flera anledningar till att diagnosticerande styrsystem ska användas med försiktighet (Sheehan,

2006). Systemen är beroende av att det som mäts är korrekt angett (Ferreria & Otley, 2009). Felaktigt diagnostiskt test eller felaktiga mätningar kan leda till föreskrivande av fel åtgärd. Mätningar kan också vara skadliga om de inte får med alla framträdande aspekter. Rätt antal mätningar är också viktigt och chefer måste balansera uppgifter från flera mätningar innan de agerar (Sheehan, 2006).

2.2.3 Interaktiva styrsystem

Interaktiva styrsystem innebär sökande efter förståelse, lärande och skapande av nya strategier. De är formella system där chefen väljer att personligen involvera sig i frågor baserat på de strategiska osäkerheter de uppfattar (Simons, 1995; Simons 2000). De strategiska osäkerheterna är unika för varje bransch och baseras på nuvarande strategier som chefen har. Interaktionen från chefen är personlig, regelbunden och tvingar fram en dialog igenom hela organisationen (Simons, 1995). Dialogen skall resultera i experimenterande och testande av nya strategier som skapas underifrån och förs vidare uppåt i organisationen. Många styrsystem kan användas interaktivt genom att chefen engagerar sig personligen. Dock definieras de av fyra egenskaper: (1) informationen är viktig och diskuteras regelbundet med underordnade, (2) regelbunden uppmärksamhet från chefer på alla nivåer krävs, (3) data tolkas och diskuteras i personliga möten mellan överordnade och anställda och (4) data, antaganden och handlingsplaner ifrågasätts och debatteras ständigt (Simons, 1995).

Genom att använda ett styrsystem interaktivt signalerar chefen vilka områden som ses som viktiga för stunden. I offentliga organisationer måste hänsyn tas till politiska påtryckningar, lagstiftning och framväxande reglering (Simons, 1995). I dessa företag är de interaktiva styrsystemen viktiga för att samla in uppgifter för att förstå och för att kunna påverka (Simons, 1995). För beslutsfattande om vilka styrsystem som ska användas interaktivt beskriver Simons (1995) fem villkor: (1) Styrsystemet måste vara byggt så att aktuell data kan revideras och nya prognoser kan skapas. (2) Informationen i styrsystemet måste vara enkelt att förstå.

(3) Styrsystemet måste användas på flera nivåer i organisationen. (4) Styrsystemet måste leda till reviderade handlingsplaner. (5) Systemet måste hantera information som relaterar till en strategisk osäkerhet.

2.2.4 Samband mellan styrsystemen

Styrsystemen är varandras motsatser, som yin och yang, och behöver verka i balans. Värderingsskapande och interaktiva styrsystemen är positiva, varma och inspirerande - yang. Gränsskapande och diagnosticerande styrsystemen är kalla och mörka - yin (Simons, 1995). Tessier & Otley (2012) kritiserar begreppens indelning i positiva och negativa styrsystem. Istället föreslås begrepp som möjliggörande (enable) och begränsande (constraining). De menar också att definitionerna av styrsystemen är vaga och motstridiga.

Styrsystemen skapar i kombination motivation, inspiration och ger organisationen riktning. Hur en ledare väljer att använda systemen speglar deras personliga värderingar och åsikter och påverkar huruvida organisationen på lång sikt når sina mål (Simons, 1995). Ferreira & Otley (2009) anser att Simons modell baseras på hur högsta ledningen konstruerar och använder styrsystemen och bortser från lägre nivåer i hierarkin (Ferreira & Otley, 2009).

De olika styrsystemen är beroende av varandra, de kompletterar och förstärker varandra. Ju mer en organisation betonar värderingsskapande styrsystem för att kommunicera avsedd

strategi och inspirera anställda, desto mer kommer organisationen också att dra nytta av övriga styrsystem (Widener, 2007).

Diagnosticerande system balanseras och förstärks av interaktiva styrsystem (Simons, 1995). En studie av Widener (2007) visar att ett diagnosticerande styrsystem ges struktur när det används interaktivt. De diagnosticerande systemen möjliggör för chefer att hantera resultat baserat på avvikelser medan interaktiva system ser framåt och karakteriseras av aktiv och frekvent dialog. En annan skillnad mellan diagnosticerande system och interaktiva system är att diagnosticerande system förser chefer med information om resultat som inte uppfyller förväntningarna och interaktiva system innehåller dubbelriktad kommunikation (Widener, 2007).

Utan diagnosticerande styrsystem skulle organisationer med starka värderingsskapande och gränsskapande styrsystem få anställda som är motiverade och förstår gränserna men som ändå inte vet vad de ska göra (Sheehan, 2006).

Tid är alltid en kritisk faktor för höga chefer med behov av att prioritera vilka ärenden som ska adresseras. Genom fokus på gränsskapande, värderingsskapande och diagnosticerande system kan ledningens arbete effektiviseras (Simons, 2000). De interaktiva systemen är mer tidskrävande än de andra systemen, men systemens samverkan gör att de interaktiva systemen trots detta har en viktig funktion (Widener, 2007).

2.3 Teoretiskt ramverk

Rektor implementerar strategier i en miljö som karaktäriseras av vaga mål och motstridiga prioriteringar där kommunikationen är enkelriktad. Dessa faktorer är exempel på hinder för framgångsrik implementering (Alexander, 1985; Vrakking, 1995; Beer & Eisenstat, 2000). Mot bakgrund av litteratur om strategi och strategiimplementering kommer vi att beskriva hur rektor implementerar strategier i skolan i Stockholms stad.

För att analysera rektors strategiimplementering anammas en syn på rektor som företagsledare då rektor ansvarar för strategi, ekonomi, personal och skolans pedagogiska uppdrag, vilket innebär hela verksamheten. Rektors ansvar sträcker sig bortom kärnverksamheten och omfattar också ett socialt ansvar där skolans värderingar är viktiga. Med denna syn på rektor finner vi att Simons modell Levers of Control, som kategoriserar olika styrsystem för hur företagsledare implementerar strategier, är lämplig som analysverktyg i studien. Modellen presenterar fyra olika kategorier för styrsystem; värderingsskapande system som handlar om värderingar och kärnvärden, gränsskapande system som omfattar regleringar och risktaganden, diagnosticerande system som används för att kontrollera och följa upp verksamheten och interaktiva system som handlar om kommunikation och lärande (Simons, 1995). Ytterligare motiv till vald analysmodell är att modellen även beaktar värderingar, vilket är viktigt i skolan där rektor måste anpassa strategiimplementering efter det sociala ansvaret och skolans värderingar. Analysmodellen passar väl in i studien då kommunala skolor är självständiga enheter jämförbara med de kommersiella organisationer som i tidigare litteratur har analyserats med hjälp av Simons modell (Simons, 1994; Collier, 2004). Skolorna i studien har alla en budget stor nog att jämföras med ett mellanstort företag och rektor har det strategiska och finansiella ansvaret likt en VD på ett företag.

3. Metod

Detta kapitel inleds med en beskrivning av det vetenskapliga förhållningssättet. Därefter beskrivs hur litteraturstudien och datainsamling genomförts. Kapitlet avslutas med etiska ställningstaganden och en diskussion kring de metodproblem och åtgärder som genomförts för att reducera dessa.

Studiens syfte är att beskriva rektors strategiimplementering i Stockholms stad. Studien har genomförts som en kvalitativ fallstudie där data har samlats in genom intervjuer av rektorer och representanter för utbildningsförvaltningen i Stockholms stad. Genomgång av olika styrdokument har också genomförts för att få en bredare datainsamling. Studiens analys utgår från Simons modell Levers of Control som beskriver de olika styrsystemen som kan användas för att implementera strategier.

3.1 Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt

Kommun och skola är organisationer skapade i vårt moderna samhälle. Varje enskild skola är således en produkt av kommunen, dess personal och dess elever. Med denna syn på världen är vår ontologiska ställning att ses som ideografisk, vilket innebär en tro på att världen är socialt konstruerad (Farquhar, 2012). Vi kommer att analysera hur rektors strategier implementeras, där förståelse och beskrivning av verkligheten är viktigast. Studien kan därför ses som interpretivistisk (Bryman & Bell, 2011). Vår studies ansats är induktiv där data analyserades med hjälp av Simons Levers of Control för att se om vi kunde se mönster för rektors agerande och därmed generera strategiteori (Farquhar, 2012).

Tidigare forskning med Simons modell Levers of Control som analysverktyg har använt sig av både kvalitativ och kvantitativ forskningsstrategi. Widener (2007) har gjort en kvantitativ studie, Collier (2005) har gjort en kvalitativ och Simons (2000) själv har gjort en kvalitativ studie. Då vi ämnade förstå och beskriva en del av verkligheten, rektors strategiimplementering, passade kvalitativ forskningsstrategi vår studie bäst där den kvalitativa forskningsstrategin bjuder in till tolkning och förståelse (Bryman & Bell, 2011; Farquhar, 2012). Skolan är mångfasetterad och har många faktorer att ta hänsyn till. För att fånga dessa variationer och därefter ha möjlighet till analys av rektors strategiimplementering krävdes en djupare insikt i problematiken vilket också talade för en kvalitativ forskningsstrategi. En styrka med en kvalitativ forskningsstrategi är också att analys av data kan påbörjas så snart datainsamlingen startar (Farquhar, 2012). Redan efter första intervjun analyserades data vilket medförde att frågeställningen vidareutvecklades och ytterligare teori från litteraturen togs med.

3.2 Litteraturstudie

Litteratur till studiens problematisering och teorikapitel har hämtats genom Stockholms Universitetsbibliotek, från tidigare kurslitteratur och vetenskapliga artiklar i ämnesområdet. Artiklarna har främst hämtats med hjälp av Google Scholar och Scopus. De flesta av de

refererade artiklarna i studien har varit publicerade i vetenskapliga tidskrifter där forskarnas argumentation har granskats före publicering vilket ökar trovärdigheten för vår studie.

3.3 Datainsamling

Vi genomförde en fallstudie för att få möjlighet att utforska, förklara och beskriva varje rektors unika strategiska arbete. Detta gav oss en djupare förståelse för ämnet. Studien utfördes i dess naturliga miljö vilket innebar att vi besökte rektorer i deras arbetsmiljö i skolan. De dokument som granskades är dokument som rektor använt för att ta del av kommunfullmäktiges mål. Andra dokument är de som rektor själv har tagit fram för att beskriva hur kommunfullmäktiges mål ska nås. I studien användes flera källor, vilket karaktäriserar en fallstudie (Farquhar, 2012). För att öka studiens kvalitet granskades och analyserades sekundära data i form av Stockholms stads budget och verksamhetsplanen från utbildningsnämnden liksom skolornas verksamhetsplaner. Genom att använda både primära data, insamlade med hjälp av intervjuer, och sekundära data genom att granska offentliga dokument ökar studiens kvalitet (Bryman & Bell, 2011).

Empiri för studien samlades in genom intervjuer med rektorer vid flera skolor samt intervjuer med representanter för utbildningsförvaltningen i Stockholms stad för att få en större förståelse för hela verksamheten.

3.3.1 Primär data - intervjuer

För att få en genomgående förståelse för rektors roll som strategisk ledare i skolan intervjuades sex rektorer på olika skolor inom Stockholms stad. Rektorer kontaktades via mail efter information från kommunens översikt över samtliga kommunala grundskolor i staden. Ca 60 rektorer kontaktades via mail, varav sex tackade ja till att medverka i intervjun. Varje intervju varade i en timme utom en som varade i 30 minuter. Rektorerna bidrog med information kring den dagliga verksamheten, utmaningar och strategiskt arbete i skolan.

För att få kontakt med representanter på utbildningsförvaltningen kontaktades Pia Hofmeijer, biträdande avdelningschef på utbildningsförvaltningen, som fungerade som en länk mellan oss studenter i uppsatsgruppen inom IKE och Stockholms stad. Kontakt förmedlades mellan oss och en avdelningschef inom utbildningsförvaltningen, liksom namn på grundskolecheferna. Samtliga sju grundskolechefer inom Stockholms stad mailades och två av dessa deltog i studien.

Grundskolecheferna, som är rektors närmsta chef, gav oss en inblick i arbetet kring styrning och uppföljning. Av avdelningschefen fick vi en helhetsbild av det kommunala uppdraget. Genom intervjuer på olika nivåer, rektor, grundskolechef och avdelningschef, fick vi en helhetsbild av den miljö rektor verkar i.

Personliga semistrukturerade intervjuer genomfördes med samtliga respondenter. Samma intervjumall användes vid alla intervjuer av rektorer. För övriga respondenter har liknande mallar används. Mallarna presenteras i bilaga 3. Under intervjuerna var vi flexibla för följdfrågor och strävade efter att intervjun skulle efterlikna ett samtal (Bryman & Bell, 2011). Frågestrukturen konstruerades i förväg och Simons modell med de fyra olika kategorierna av styrsystem användes som ram.

Intervjuerna utfördes i rektors skola, utom en intervju där rektor var på uppdrag utanför skolan under dagen. Övriga respondenter intervjuades på sitt eget kontor i

utbildningsförvaltningens lokaler. Intervjuer som sker på hemmaplan skapar trygghet och ger mer fullständiga svar (Bryman & Bell, 2011). Ytterligare en anledning som visade sig vara viktig var tidsaspekten. Samtliga av respondenterna hade ett hektiskt schema och vi anpassade oss därför helt till respondenternas önskemål om plats. Vid varje intervju medverkade vi båda. Intervjuerna spelades in för att samtalen skulle bli så autentiska som möjligt och för att vi skulle kunna koncentrera oss så mycket som möjligt på samtal och följdfrågor. Samtliga respondenter hade möjlighet att avböja inspelning. Intervjuerna transkriberades därefter ordagrant för att ge möjlighet till noggrann analys.

3.3.2 Sekundär data - dokument

Det första dokumentet som valdes för granskning och analys är Stockholms stads budget där kommunfullmäktiges mål finns beskrivna (Stockholms stad, 2015). Dessa mål ligger till grund för den verksamhetsplan som utbildningsnämnden tar fram vilket är ett annat dokument som granskades i studien. Varje skola skriver därefter en egen verksamhetsplan där det anges hur kommunfullmäktiges mål ska nås. Vi granskade och analyserade de skolors verksamhetsplaner vars rektor var med i studien. Samtliga av dessa dokument är offentliga handlingar vilket ökar trovärdighet och tillförlitlighet.

En stor del av verksamheten i skolan styrs och begränsas av skollagen som i stycken är mycket detaljerad. Vi läste delar av den men analys av lagtexten ligger utanför detta arbete. Vi nöjer oss med att konstatera att skollagen utgör en viktig del av rektors strategiimplementering.

3.4 Etik

Deltagare i studien informerades via mail i förväg om studiens ämne, dess syfte och vilka ämnen som intervjun skulle handla om, liksom hur studien skulle genomföras. Ur studiens etiska perspektiv är det viktigt att respondenterna ges möjlighet att förbereda sig inför intervjun (Bryman & Bell, 2011). Samtliga respondenter garanterades anonymitet till både namn och skola. Åtgärder vidtogs för att skydda samtliga deltagare i studien från all tänkbar skada. Rektorer och skolornas verksamhetsplaner kodades enligt olika kategorier och kan därmed inte kopplas ihop. I studien har empiri presenterats utan risk för att röja identiteten på respondenterna. Under hela arbetet skyddades samtliga personuppgifter på ett sådant sätt att de inte kan kopplas samman med resultat och diskussioner i studien. Material som kan kopplas till person har skyddats så att obehöriga inte haft tillgång till detta (Bryman & Bell, 2011). I samband med intervjuerna meddelades respondenterna att deras deltagande var frivilligt och att de närhelst de önskade kunde avsluta sin medverkan (Farquhar, 2012).

3.5 Metodkritik

För att öka kvaliteten på denna studie tas här upp de brister, begränsningar och problem som finns i valda metoder.

Fallstudie är en forskningsmetod som är erkänd och väl beprövad, vilket bidrar till studiens trovärdighet. Metoden kritiseras för att sakna objektivitet och stringens, liksom att resultaten inte kan generaliseras. Eftersom avsikten med studien är att få en bättre förståelse för ett fenomen i en specifik organisation är bristen på generaliserbarhet inte intressant i denna studie. Insamlad empiri har för avsikt att förmedla information som gäller den specifika skolan. Till sin natur är därför denna information inte objektiv utan snarare en spegling av den

enskilda skolans situation. Bakgrundsinformation om skolans organisation i Stockholms stad och rektors unika miljö finns noga beskrivet i studien vilket ökar studiens trovärdighet.

Begränsningar inom objektiviteten kan ses i denna studie om respondenterna gav svar som inte återspeglar åsikter på grund av ställning eller djupt engagemang. Svaren kan också påverkas av vad Bryman & Bell (2011) kallar social önskvärdhet, vilket innebär att svaren påverkas av vad respondenten tror är socialt önskat eller accepterade svar. Genom följdfrågor som säkerställde vad respondenten verkligen ansåg försökte vi minimera effekten av detta.

Ytterligare en skevhet kan vara att respondenterna som deltog i denna studie i något avseende kan skilja sig från övriga personer på samma befattning. Då generaliserbarhet inte är avsikten med studien är detta inte ett problem. Möjligheten finns dock att respondenterna hade dolda motiv till att medverka då medverkan var frivillig, vilket inte kontrollerades (Bryman & Bell, 2011).

Lincoln & Guba (1985, 1994) har tagit fram fyra kriterier för att bedöma kvaliteten på kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2011). Det första kriteriet är *tillförlitlighet* för resultatet, vilket vi fick genom spela in, transkribera och efter varje intervju diskutera igenom intervjun tillsammans för att säkerställa att vi uppfattade respondenten på samma sätt. Det andra kriteriet är *överförbarhet* vilket innebär en fyllig beskrivning av den sociala miljön, en så kallad 'thick description' (Creswell, 2007), vilket vi skapade genom intervjuer på flera nivåer samt genom frekventa citat i empirin. *Pålitlighet* är tredje kriteriet som beskriver hur väl processen har redogjorts för under studiens gång. Vi förde noga anteckningar, sparade alla intervjuutskriften och arbetade i flera dokument där tidigare idéer sparades. Sista kriteriet är *konfirmering och bekräftelse* vilket innebär att personliga värderingar inte medvetet ska genomsyra arbetet. Vi agerade i god tro och försökte vara så objektiva vi kunde för att få fram en rättvisande beskrivning av rektors strategiimplementering.

4. Empiri

Kapitlet inleds med en beskrivning av hur rektorer ser på ledarskap och strategiskt arbetet. Vidare fortsätter en beskrivning av den politiska påverkan på rektor. Därefter följer en beskrivning av rektors strategiska arbete för att uppnå kommunfullmäktiges mål.

Studien beskriver rektors strategiska arbete i en unik skolmiljö. Med hjälp av intervjuer och granskning av verksamhetsplaner och Stockholms stads budget har vi undersökt hur rektorer implementerar sina strategier. Data analyseras med hjälp av Simons modell Levers of Control. I denna studie har vi valt att se på strategier som *hur* någonting görs för att uppfylla ett mål. I intervjuerna har respondenterna sällan använt ordet strategi men ofta talat om hur de arbetar. Grundskolechef B uttrycker:

“Om skolan har ett mål måste rektor ha en strategi för att nå målet. Man använder nog inte begreppet strategi. Man väver ihop det i att man ska nå målet så särskiljer man inte strategier från aktiviteter.”

4.1 Rektorns strategiska ledarskap

Skolorna i Stockholms stad är till största delen autonoma enheter, med rektor som strategiskt och ekonomiskt ansvarig (rektor B). Rektor anställer personal och sätter själv lön. Skolorna är resultatenheter som tar med sig överskott och underskott (rektor B). Rektors befogenheter och ansvar är tydligt definierat i skollagen. Alla rektorer som intervjuats betonar att skollagen säger att rektor styr över den inre organisation och verksamhet. En rektor liknade sig själv vid en VD (rektor E).

Rektor har ett stort personalansvar. Skolorna i denna studie har alla över 100 anställda. Regelbundna möten med personal är en förutsättning för att kunna implementera strategier i skolan (rektor A). Rektor E betonar vikten av att skapa goda relationer med sin personal, liksom med elever och vårdnadshavare.

Lärarkollegiet i Stockholm är en konservativ arbetsgrupp som ibland visar stort motstånd att genomföra förändringar (rektor A, rektor C). Förhandlingar med fackliga organisationer kan ibland vara en utmaning för rektor (grundskolechef A, rektor E). Antalet undervisningstimmar per vecka för den enskilde läraren är ett exempel på utmaning som har mer med traditioner än regleringar att göra (rektor E).

Ytterligare en utmaning för rektor när det gäller ledarskapet kan vara en viss motsättning mellan utbildningsförvaltning och rektor i frågor som berör skolornas inre arbete, som enligt skollagen ingår i rektors bemyndigande. Båda grundskolechefer och flera rektorer tar upp frågan. En rektor tar upp ett exempel med tillsättning av biträdande rektor där utbildningsförvaltningen vill vara delaktig, men rektor menar att det handlar om skolans inre organisation och därmed borde vara rektors beslut (rektor A). En annan rektor talar om elevantalet som ingår i rektors mandat där förvaltningen blandar sig i (rektor E).

4.1.1 Rektors strategi

Rektors strategier och strategiimplementering ser olika ut för varje skola. Det finns ingen modell som kan anammas (grundskolechef A). Rektorer skall arbeta olika och utmaningen är att skapa kvalitativ undervisning på alla skolor. Utbildningen ska vara likvärdig för alla elever oavsett skola. Dock är förutsättningarna, elevgrupperna och den sociala kontexten olika (grundskolechef B). Det betyder att rektorer använder olika strategier på olika skolor för att nå samma mål. En av grundskolecheferna uttrycker det så här (grundskolechef A):

“Skolorna ska anpassa sig till det material de arbetar med.”

Rektor B påpekar hur svårt det kan vara att hålla sig till vald strategi. Genom att låta de valda strategierna genomsyra diskussioner, studiedagar och fortbildningar undviks fällan att vilja genomföra alla utvecklingsprojekt som dyker upp under året.

Uppdrag som medför strategiskt arbete för rektor kan också komma från utbildningsförvaltningen som vill genomföra en övergripande satsning till exempel att öka kvaliteten inom en viss del av verksamheten (grundskolechef B).

4.1.2 Politisk påverkan på rektor

Rektor ska följa skollag och läroplan, vilka är de statliga målen. Förutom dessa har rektor även att förhålla sig till kommunala mål vilka inom Stockholms stad är kommunfullmäktiges inriktnings- och verksamhetsmål.

4.1.2.1 Politiska mål

Skolan är en politiskt styrd organisation med politiska beslut och mål som sätter vissa gränser för vad skolan får göra (rektor C). En rektor beskriver att kommunfullmäktiges mål styr arbetet mycket genom den verksamhetsplan rektor tar fram (rektor E). Rektor F håller med och ser på verksamhetsplanen som skolans styrdokument. En annan rektor menar också att politiken styr mycket, både arbetet och förvaltningen (rektor D). Framförallt fortbildning och centrala satsningar tas upp som exempel (rektor D, rektor E). En annan rektor menar att målen är generella och inte alltid så stringenta och därmed kan anpassas till respektive skola (rektor A).

“Jag sitter exklusivt i min egen skola, i min egen verklighet, och då måste man se vilka av de här målen som är reella, något vi faktiskt kan göra något åt, och vilka som bara är snömos och vackra ord.” (rektor A)

Rektorn berättar vidare att den kommunala skolan är så otroligt viktig och att man då får ta den politiska biten (rektor A). En rektor beskriver de politiska målen som fyra huvudsakliga inriktningar (de fyra inriktningsmålen, se bilaga 1). De speglas ner från fullmäktige för att brytas loss och läggas in i verksamhetsplanen vilka följs upp på flera sätt. Det viktigaste målet är, oavsett politisk majoritet, att elevernas resultat ska bli bättre och bättre (rektor D).

4.1.2.2 Motsättning mellan statliga och kommunala mål

Alla rektorer som intervjuats i studien nämner på olika sätt motsättningen mellan statliga mål, skollag och läroplan, och de kommunala målen. En rektor beskriver sitt uppdrag som två uppdrag, dels det kommunala med tydlig styrning utifrån de politiska målen, dels skollag och läroplan. Dessa samspelar inte alltid, vilket bland annat resulterar i att resurser saknas för att alla elever ska få möjlighet att nå kunskapsmålen (rektor E). Ibland upplevs de följa varandra

väl och ibland talar de mot varandra. Den egna strategin får dock inte stå emot de politiska besluten (rektor A).

Både de statliga och kommunala målen som finns i skolan behöver tydliggöras menar rektor B. Rektor är styrd av läroplan och skollag och kunskapsresultatet är huvudmålet. Kommunen måste sätta mål som överensstämmer med dessa. Rektor B beskriver vidare hur målen tydliggörs:

“Det vi måste göra är att tolka in, hur faller de kommunala målen in i vårt statliga formulerande på målet.”

Strategierna kring de politiska målen är upp till rektor att besluta. Det kan finnas diskussioner mellan rektor och utbildningsförvaltningen om de politiska målen men att det alltid är skollagen som gäller (rektor A).

4.2 Rektors strategier kring finansiella frågor

Ett ekonomiskt hållbart Stockholm är ett av kommunfullmäktiges fyra inriktningsmål. Utifrån detta har ett mål för verksamhetsområdet tagits fram vilket ska förtydliga målet för just skolan. *Stockholms stads ekonomi är långsiktigt hållbar*, vilket innebär att skolorna skall hålla sig inom ramen för sin budget.

4.2.1 Intäkter - strategier kring elevantal

Skolan får framförallt sina intäkter i form av skolpeng och socioekonomiskt anslag (chef inom utbildningsförvaltningen). Beroende på skolans lokalisering ser strategier kring elevantal olika. I en skola med lågt socioekonomiskt anslag blir elevantalet viktigt. Antalet elever i klasserna blir avgörande för hur mycket pengar som finns för satsningar utöver klasslärare. Rektor B kommenterar frågan om vad som är det främsta medlet för en balanserad ekonomi:

“Om vi bara har 23 elever så räcker pengarna bara till det plus lite till. Men har jag 28 elever i klassrummet, då har jag stort tillskott som är ett marginaltillskott som jag kan använda till specialpedagoger, bättre mat, Ipads och så vidare. Det är margineffekten av att få några elever till i varje klass, det är det som skapar god ekonomi.”

Även skolans totala elevantal spelar roll. Rektor E berättar hur de utökat elevantalet märkbart utan att egentligen ha tillräckliga resurser:

“Elevantalet är själva nyckeln. Att räkna på hur mycket elever som ska in är det enklaste sättet att förhålla sig till ekonomin på skolan. Att man ligger precis på gränsen vad man klarar.”

Rektor E tar också upp risken med att utöka elevantalet utan tillräckliga resurser vilket kan påverka skolans resultat och rykte. För skolor med lågt socioekonomiskt anslag är det viktigt att ha kö till skolan för att kunna fylla på klasserna vid elevtapp (rektor E). I detta sammanhang är ett gott rykte avgörande.

För skolor med högt socioekonomiskt anslag är det ur ekonomisk synvinkel inte alltid fördelaktigt att öka elevantalet då andra kostnader kan tillkomma med en ny elev (rektor C).

Dessa skolor har andra strategier kring elevantalet med möjlighet till högre personaltäthet, individualiserad undervisning i mindre grupper och större elevvårdsteam. Rektor C om elevantalet i sin skola:

“... nu har vi en ganska stabil bas med barn känner jag. Tack vare, hade vi inte det socioekonomiska, skulle skolan inte hålla ihop. Då går det inte längre. Det är det socioekonomiska som gör att vi kan ha det på det här sättet. “

4.2.2 Kostnader - strategier kring personal

Kostnaden för personal är avgörande för skolans budget (rektor E). Då personalkostnaden är den absolut största posten i budgeten blir den avgörande för strategival i hela verksamheten. Rektorer i denna studie uppskattar att 70-80 % av kostnaderna är personalkostnader. Det innebär att personalfrågor har en stor påverkan och effekt på budget vilket påverkar det strategiska arbetet. Rektor C:

“Stora biten i skolan det är ju personal, det är det som kostar pengar, och det är det som påverkar vårt resultat också i störst utsträckning... inte bara hur många utan vilken personal vi har. Det är egentligen det vi kan styra vårt resultat med.”

Vilken personalsammansättning en skola har är viktigt. Vid rekrytering ska endast behöriga lärare anställas (rektor C). I skolor med högt socioekonomiskt anslag handlar rektors strategiska arbetet mycket om personal med specialkompetenser. Rektor A beskriver hur han ser på sin personal:

“Jag brukar säga till personalen, för jag tycker att det är något man ska ha stor respekt för när man arbetar på min skola, att du och du... av oss tre så är det faktiskt så att du skulle inte sitta här om vi inte hade det här bidraget. Det ska vi förhålla oss till med viss respekt när vi säger att vi får ingenting. “

4.2.2.1 Förändring i personalstyrkan

Tjänstefördelningen är den process då rektor tillsammans med lärarfacken fastslår personalsammansättningen för nästa läsår. Detta sker i februari/mars men det är först i augusti som rektor vet hur många elever skolan får och vilka behov dessa elever har (rektor E). Detta innebär en svårighet för rektor att förändra personalstyrkan efter behov då organisationen redan är satt och tjänstefördelningen klar. Rektor E beskriver denna förändring som mycket svår, nästintill omöjlig.

En besparing i personalkostnad kan ge möjligheter inom ett annat område. När en personal blir övertalig eller en enskild lärare inte klarar av sitt uppdrag måste rektor ha en strategi för detta. Rektors strategier runt detta begränsas av anställningsskyddet i svensk lagstiftning och lärarfackens starka ställning i Stockholm (rektor C). Som rektor C uttrycker det:

“Det är bra att staden är en god arbetsgivare, det är kommunalt och det ska vara en god arbetsgivare och det ska finnas utrymme, med det finns ingen möjlighet att bli av med personal och ge den sparken, eller be den flytta på sig.”

Vid övertalighet ska den personal som inte längre behövs i verksamheten läggas upp på stadens tillgångslista. Från denna lista ska alla skolor som behöver rekrytera i första hand söka ny personal (rektor D). Trots denna lista är det inte alltid helt lätt för rektorer att omplacera en anställd. Som rektor E uttrycker det:

“Även om en person är övertalig, till det att den flyttas från min lönelista är en lång process. För den ska först ut på en tillgångslista för övriga staden och om inte den här personen aktivt söker sig från skolan kan man få dras med folk i ganska många år.”

Rektor D berättar att strategin i en situation med övertalighet handlade om att aktivt hitta andra placeringar för personalen. För att hantera det på ett snabbt och effektivt sätt gick rektor D igenom alla jobbannonser varje morgon och ringde runt till andra rektorer för att underlätta omplacering.

4.2.2.2 Rekrytering av personal

När personalkostnad är en stor del av budget blir det också viktigt att ha personal med rätt kompetens (rektor D). Strategierna i skolorna skiljer sig åt beroende på hur stor andel av budgeten som är socioekonomiskt anslag. Rektorer för skolor med högt socioekonomiskt anslag talade mycket om strategier kring rekrytering av personal. För skolor med lågt socioekonomiskt anslag fanns inte lika utarbetade strategier. Rekryteringen av framförallt behöriga lärare och specialpedagoger är svår. Många rektorer nämner svårigheterna att hitta behörig och kompetent personal. Rektor C beskriver:

“Det stora problemet för oss är att skaffa behörig personal. Det finns inga lärare att få tag på längre. De har tagit slut... Lärarna har förstått att det är deras marknad just nu.”

En strategi för att rekrytera rätt personal är att konkurrera med löner vilka trissas upp i samband med rekryteringar (rektor C, rektor D).

“Vår skola har i Stockholms Stad en bland de högsta lönerna bland skolorna. Man måste rekrytera bra lärare och bra pedagoger, det är bara lönerna man kan konkurrera med... det belastar naturligtvis budgeten.” (rektor C)

4.2.3 Hålla budget

För alla rektorer som intervjuats i studien är ett av de viktigaste målen att se till att budgeten är i balans. Ingen uttrycker att brist på pengar är ett problem. Grundskolecheferna säger båda:

“Ont om pengar är det inte, det handlar om vad man gör med pengarna” (B)

“Här finns så mycket pengar så det är inte klokt!” (A)

Det finns formella skäl till att det är viktigt för rektorer att se till att budget är i balans. Inom Stockholms stad används begreppen resultatenhet och anslagsenhet. En resultatenhet är en skola med stabil ekonomi som tar med sig resultatet, både över- och underskott, till följande år. Överskottet får användas i verksamheten till engångskostnader som riktade insatser i projekt. Om en skola har ett negativt resultat två år i rad blir skolan en anslagsenhet vilket innebär att grundskolechefen tar över en del av rektors finansiella och strategiska ansvar.

Rektors strategier påverkas starkt av kravet att hålla budget. Rektor E visar på svårigheten att hålla budget och samtidigt följa skollag och nå de politiska målen:

“Jag vill gärna följa skollagen och göra det som står även i budgeten att ge eleverna var och en, det de behöver. Det som står i skollagen. Men det är svårt med de resurser vi har idag för att det som är skitviktigt för mig det är att jag måste hålla budget. Och håller man inte budget ligger man jättedåligt till.”

4.3 Rektors strategier kring det operationella arbetet

Ett Stockholm som håller samman är ett av kommunfullmäktiges inriktningsmål. Utifrån detta inriktningsmål har två mål för skolan skapats. Det första målet är *Utbildningen har hög kvalitet och elever får tid för lärande*. Några av kunskapsmålen består i hur stor andel av eleverna som ska uppnå godkänt resultat. Det andra målet beskriver *Alla barn har lika möjligheter i förskolan och skolan*. Det innebär att alla elever ska ha en god lärmiljö med ett inkluderande perspektiv och att alla elever tar ansvar för det egna lärandet (Stockholms stad, 2015c; Stockholms stad, 2015d). Nedan presenteras rektors viktigaste strategier inom detta område.

4.3.1 Höja elevernas resultat

4.3.1.1 Skapa bästa förutsättningarna för eleverna

Två av skolorna har uttalade strategier för att skapa de bästa förutsättningarna för varje elev att utvecklas och nå goda resultat (rektor A, rektor D). Detta skall i en av skolorna uppnås genom att skapa en pedagogisk process med ett varierat, individualiserat och inkluderande arbetssätt (rektor A). I den andra skolan uppnås samma mål genom återkoppling av elevens resultat och utredning och åtgärder när det behövs (rektor D).

Genom att utveckla hur personalen arbetar med de yngsta eleverna vill rektor C se till att eleverna är trygga och trivs. Elever som trivs blir kvar längre i skolan och får bättre resultat. Även rektor E har gjort satsningar på de yngsta barnen för att bygga en god grund för skolans fortsatta arbete, vilket har gett höga resultat för eleverna. Dessa strategier faller väl in med kommande statlig satsning på lågstadiet med fler lärare.

4.3.1.2 Förbättra resultat

Det viktigaste målet är att elevernas resultat ska öka och bli bättre (rektor C). Elevernas resultat följs upp genom resultatdialoger mellan rektor och lärare för att se hur eleverna ligger till. Vid behov skapas ett åtgärdsprogram med insatser som kan hjälpa eleven att nå sina mål som följs upp (rektor C). Sådan systematisk resultatuppföljning tas upp som verktyg för flera rektorer för att följa upp och förbättra elevernas resultat (rektor C, rektor D, rektor B). Rektor D har tagit fram en strategi för individuell resultatuppföljning för varje elev som görs två gånger per termin. Eleverna delas in i kategorier efter resultat, så att rektor kan vidta åtgärder för de elever som inte klarar kunskapsmålen.

Ett av skolans mål är att höja meritvärdet, elevernas snittbetyg. För att höja meritvärdet satsar rektor A på att minska gapet mellan de som når de högsta meritvärdena och de med lägst meritvärden, det vill säga genom att höja de lägsta meritvärdena. Det genomförs genom att omfördela resurser så att extra undervisning och läxläsning anordnas på eftermiddagar och kvällar. Detta möjliggörs genom de socioekonomiska anslaget. En annan skola har en liknande strategi och erbjuder läxläsning vardagkvällar och även på lördagar (rektor C).

Med gemensamma metoder och arbetsformer kvalitetssäkras undervisningen. Rektor B genomför just nu en kartläggning av inlärningsmetoder i skolan för att enas om gemensamma metoder och hur de ska användas för att ge de resultat som önskas. Samsyn kring kunskapsuppdraget gör att undervisningen blir enhetlig och därmed oberoende av lärare och klassammansättning (rektor E). Rektor A pekar på vikten av att kvalitetssäkra arbetet för att se till att resurserna används där de gör störst nytta. Det är viktigt att ta reda på vad goda resultat beror på, om det är den enskilde läraren, en duktig klass eller om en lyckad metod har implementerats, och framför allt hur skolan ska fortsätta leverera de goda resultaten.

Flera av skolorna i denna studie deltar i matematiklyftet för att utveckla elevernas kunskaper i matematik, liksom i läslyftet som ska stärka elevernas läsförståelse. Detta är riktade satsningar som innebär ett tillskott av medel, statliga eller kommunala, som skall användas för ett bestämt ändamål.

4.3.2 Förbättra elevernas arbetsmiljö

4.3.2.1 God lärmiljö

För att nå kommunfullmäktiges mål om en god lärmiljö arbetar alla skolor med trygghetsteam som utarbetar och följer skolans likabehandlingsplan. Flera rektorer beskriver dessutom temaarbeten kring värdegrundsfrågor och gemensam lektionsstruktur för att ge elever rutiner, tydliga regler och ett gemensamt förhållningssätt (rektor A, rektor B, rektor E) Rektor A beskriver att skolan tillsammans med eleverna vårdar och utvecklar en god lärmiljö som präglas av studiero, trygghet och förutsägbarhet genom ett öppet klimat för elever, lärare och föräldrar där alla är välkomna.

Alla rektorer påpekar att alla barn oavsett var de kommer ifrån ska ha samma rätt till undervisning, samma bemötande, och känna sig lika välkomna. Rektor A säger:

“Jag tycker att ett av mina främsta uppdrag som rektor är att implementera de värderingar som staden har, men sen blir det också de värderingar som jag har som rektor, för jag är ändå deras chef.”

Rektor F menar att alla barn har rätt till trygghet, studier och en framtidsbild. Hon beskriver skolans värdegrund och det sociala ansvaret så här:

“Även om vi är väldigt fokuserade på studier så i ett sånt här område så är det många barn som har familjesituationer som är ansträngda. Då har skolan ett stort kompensatoriskt uppdrag. Det har vi här, och ska ha tycker jag.”

Som ny rektor blev det viktigaste att arbeta med personalens inställning berättar rektor D. Genom att föra diskussioner om kunskapskrav istället för behov och problem skapades positiva förväntningar på eleverna. Med hjälp av en tydlig värdegrund skapades en arbetsmiljö för elever och personal som var utvecklande, trygg och trivsamt med individuella anpassningar och tydliga regler. Alla rektorer i studien tycker att arbetet med värdegrunden är viktigt. Några av dem upplever dock att de inte har tid att arbeta med den eller har inte hunnit ta tag i det då de är relativt nya på skolan. Rektor B förklarar:

“Det ligger mycket i det här alla ska lyckas utifrån den plattform man står på. Det jobbar vi mycket på, men själva värdegrunden skulle behövas jobba mer med.”

Som en del av rektors strategi för att uppnå kommunfullmäktiges mål om barns lika möjligheter har flera rektorer skapat värdeord för att symbolisera skolans värdegrund. Några av dessa är arbetsro, kompetens, reflekterande, glädje, nyfikna och kunskap.

4.3.2.2 Inkluderande

Begreppet inkludering används av de flesta rektorer och handlar om att alla elever ska vara delaktiga i klassrummet. Speciellt två rektorer tar upp inkludering som strategi för att ge eleverna en bättre lärmiljö (rektor E, rektor D). Arbetet i klassrummet skall med specialpedagogisk expertis organiseras så att undervisningen passar även elever med särskilda behov (rektor E). Enligt rektor E bidrar detta inkluderande tänk till en bra ekonomi då parallellverksamhet för enskilda elever är resurskrävande. Rektor D betonar vikten av inkludering där utmaningen är att inkludera så länge det gynnar eleven. När det missgynnar eleven måste andra strategier tas fram. Svårigheten rektor D handskas med just nu är elever som stör undervisningen och därför skickas ut ur klassrummen. Detta krockar med den inkluderande miljö som skall råda.

4.3.2.3 Elevernas ansvar för lärande

Eleverna ska vara delaktiga i sitt eget lärande. Strategier för att nå inflytande, förståelse och eget ansvar handlar om kontinuerliga samtal kring kunskapsutvecklingen och att lära eleverna att vara rädda om skolans lokaler och material (rektor B). En annan skola skall stimulera eleverna att sätta upp och arbeta med sina egna mål för sin utveckling (rektor C). Rektor E berättar att de på skolan har tagit fram ett förväntansdokument för att klargöra förväntningar mellan skola, elever och vårdnadshavare.

4.4 Rektors strategier kring demokratifrågor

Ett demokratiskt hållbart Stockholm är kommunfullmäktiges sista inriktningsmål. Ett av verksamhetsmålen handlar om att Stockholms stad ska vara en bra arbetsgivare.

Skolan ska vara en attraktiv arbetsgivare för chefer, medarbetare och framtida medarbetare genom att föra dialoger om arbetsinnehåll och skolans utveckling (rektor C). Rektor E skapar en attraktiv arbetsplats för alla medarbetare genom att ha en väl utvecklad samarbetskultur. Rektor F skapar en god arbetsmiljö genom tydlighet i organisationen där personal får möjlighet att utvecklas.

“Det är det här det handlar om, att professionens friytor ska växa. För om de vet ramen och strukturerna då är man fri.” (Rektor F)

Satsningar på hälsofrämjande åtgärder är en strategi som används av flera rektorer för att skapa en attraktiv arbetsplats (rektor D, rektor E). Fortbildning och kompetensutveckling är ett sätt att skapa en attraktiv arbetsplats med motiverad personal (rektor A, rektor D). Fortbildning handlar inte bara om förmåner för personalen utan är också viktig för verksamhetens utveckling. Ibland kan vidareutbildning vara svår att genomföra när lärare inte vill fortbilda sig. Anledningar till det kan vara ökade krav eller att lärarna inte vill vara ifrån eleverna.

5. Analys och resultat

I detta kapitel analyseras empirin utifrån Simons modell Levers of Control.

Framgångsrik implementering bygger på kommunikation mellan mål- och strategiskapare och den som implementerar strategin (Beer & Eisenstat, 2000; Alexander, 1985).

Kommunikationen mellan rektor och kommunfullmäktige är enkelriktad där rektor endast är mottagare. Dessa villkor kan rektor inte påverka utan får anpassa det strategiska arbetet efter, precis som rektor A uttrycker är det en del av uppdraget som rektor i Stockholms stad.

Mål- och strategiformulering når bäst framgång när de formuleras tillsammans, vilket inte är fallet för rektor i Stockholms stad som skapar och implementerar strategier utifrån kommunfullmäktiges mål (Hrebiniak, 2006; Beer & Eisenstat, 2000). Dessa två processer är åtskilda vilket innebär att rektor måste anpassa sitt strategiska arbete efter kommunfullmäktige. Rektorer i studien menar att de i olika grad är styrda av kommunfullmäktiges mål. Vissa anser att kommunfullmäktiges mål utgör en stor påverkan och styrning medan andra anser att målen kan anpassas så att de passar den enskilda skolan och rektors strategier.

Målen från kommunfullmäktige är allmängiltiga och övergripande och skall passa alla typer av skolor. Enligt grundskolechef A skall skolorna arbeta olika då eleverna har olika behov för att skapa likvärdig undervisning. Rektorer i studien beskriver sitt uppdrag som två uppdrag, dels det statliga, dels det kommunala. Alla rektorer upplever att målen ibland ställs mot varandra och att de tvingas till prioriteringar i sitt strategiska arbete. Detta försvårar implementeringen där prioriteringar inte får ställas mot varandra (Beer & Eisenstat, 2000). Rektor hanterar motstridiga statliga och kommunala mål genom att tolka in de kommunala målen i de statliga eller helt enkelt genom att låta de statliga gå före de kommunala.

Rektors miljö för strategiimplementering innefattar också ett socialt ansvar, likt Nutt & Backoff (1993) visar i sin studie, där rektor ska se till att skolan är inkluderande, har en god lärmiljö och alla är välkomna.

5.1 Värderings- och gränsskapande styrsystem

En stor del av rektors arbete består av att förmedla värderingar till personal och elever på skolan. En rektor säger att det är rektors främsta uppgift, att förmedla både kommunfullmäktiges värderingar och de egna. Kommunikation av formella värderingar är viktigt och syftar till att öka engagemanget och ge en grundtrygghet inom organisationen (Simons, 1995). En chef behöver se till att personalen lever efter och tror på skolans värdegrund (Simons, 2000). Därför blir skolornas arbete med värdegrunden så viktigt för rektorerna i studien. I dessa värderingar ligger både de positiva sidorna om vad man kan göra och de negativa sidorna som handlar om vad man ska undvika. I Simons teorier (1995) knyts dessa två system, värderingsskapande och gränsskapande styrsystem, samman och interagerar med varandra. Ett tydligt exempel på denna samverkan är när rektor A, B, D och E talar om god lärmiljö och värdegrundsfrågor och samtidigt betonar vikten av tydliga regler. Ett annat exempel är rektor F:s strategi för att skapa en god arbetsmiljö där de anställda är fria att utvecklas inom en väl definierad ram.

För skolor med lågt socioekonomiskt anslag är antalet elever en viktig faktor till skillnad från skolor med högt socioekonomiskt anslag. För att inte hamna i en situation där skolplatser är tomma måste skolan ha en kö med nya elever att plocka ifrån. Skolans rykte blir då en viktig faktor. Arbete kring värderingar och skolans värdegrund bidrar till skolans rykte. Rektor E:s förväntansdokument på skola, elever och föräldrar är att liknas vid en organisations code of conduct, de etiska regler som organisationen står för (Widener, 2007). Det innebär att man har tagit fram en ram för socialt beteende. Gemensamma arbetsprocesser och arbetsformer skapar också en ram kring hur arbetet ska utföras för att bland annat höja elevernas resultat (rektor A bland flera). Simons (1995) beskriver ramen inom de gränsskapande styrsystemen. Inom ramen kan skolans värdegrund placeras och därmed förmedla skolans och ledningens syn på hur arbetet ska ske på skolan vilket kan placeras in som värderingsskapande styrsystem. På detta sätt skapas en balans mellan systemen.

5.2 Diagnosticerande styrsystem

Strategier kommuniceras till anställda genom mätmetoder, uppsatta mål och belöningar kopplade till dessa strategier (Simons, 2000). De diagnosticerande systemen avser att mäta resultatet av en process som är viktig för given strategi som en kritisk framgångsvariabel. I skolan fungerar återkoppling av elevernas kunskapsresultat som en kritisk framgångsvariabel, som samtliga rektorer i studien använder sig av, för att höja elevernas resultat och uppnå kommunfullmäktiges mål för kunskapsresultat. Med hjälp av elevernas kunskapsresultat kan rektor avgöra hur olika strategier har fungerat.

För rektor i skolorna är ett av de viktigaste målen att ekonomin ska vara i balans, precis som rektor E uttrycker. Strategier för att hålla budget är viktiga och det är avgörande för skolans resultat att strategierna implementeras framgångsrikt. Budgetutfall och återkoppling av budget liksom justeringar av budget tillhör de diagnosticerade styrsystemen (Simons, 1995). De största möjligheterna att påverka budgeten är genom elevantal och personalkostnad. Strategierna ser olika ut beroende på hur skolans socioekonomiska status ser ut. Genom att anpassa elevantalet har rektor de största möjligheterna att påverka skolans intäkter. Den största posten i budget är personalkostnad vilket gör att rektor skapar och implementerar strategier kring omfördelning av resurser, tjänstefördelning och specialkompetens, där rektorer i studien vittnar om svårigheter.

Feedbacksystem och bonus vid måluppfyllelse är ett sätt att motivera anställda (Sheehan, 2006, Simons, 1995). Inom Stockholms stads skolor finns inga bonussystem. Däremot används hög lön som ett incitament vid skolor liksom betald fortbildning och kompetensutveckling för att belöna personal (rektor C, rektor D).

5.3 Interaktiva styrsystem

Simons (1995) beskriver de interaktiva styrsystemen som formella informationssystem som systematiskt rapporterar och övervakar faktorer som är viktiga för verksamheten. Sheehan (2006) skriver att interaktiva styrsystem är speciellt viktiga i en dynamisk miljö, vilket skolan är ett exempel på. I regelbundna möten mellan rektor och lärare sker uppföljning och resultatdialoger. Dessa möten avser att på ett effektivt sätt förmedla rektors strategier till lärare och för att rektor ska få återkoppling på vad som händer i verksamheten och därmed kunna skapa nya strategier. Enligt Simons (2000) ska en chef vara personligen involverad i beslutsfattande kring strategierna. God kommunikation mellan ledning och personal skapar en bra arbetsmiljö genom dialoger kring arbetsinnehåll vilket används som strategi för att vara en

attraktiv arbetsgivare. Rektorer i studien använder personliga och regelbundna möten för att skapa goda relationer med personalen och därmed underlätta implementering av strategier.

Rektor D har identifierat elevernas otillräckliga resultat, som mäts i de diagnosticerande styrsystemen, som en strategisk osäkerhet vilket är ett villkor för att använda ett system interaktivt. Widener (2007) visar att när det diagnosticerande systemet används interaktivt får det en struktur som ökar effektiviteten. För ett diagnosticerande system kan en förändring eller en avvikelse i verkligt resultat mot förväntat resultat starta ett sökande efter förståelse (Simons, 1995). Upptäckt av ett förändringsmönster är också ett av villkoren för att bestämma när ett system skall användas interaktivt. För rektor D innebar de låga resultaten starten till detta sökande. Rektor D gjorde det diagnosticerande systemet som mätte elevresultat interaktivt genom att hålla regelbundna möten med lärarna, vilket är ett annat villkor enligt Simons, där elevernas resultat kategoriserades efter måluppfyllelse. Utifrån kategoriseringen skapades nya strategier för de elever som inte klarade målen. Detta överensstämmer med Simons (1995) två villkor där uppgifterna skall vara okomplicerade för att skapa förståelse och ge lärdom samt leda till reviderade handlingsplaner.

5.4 Samspel mellan styrsystemen

I enskilda frågor och för enskilda målsättningar använder rektorerna flera strategier. På skolor med högt socioekonomiskt anslag, som har svårigheter med att rekrytera behörig personal, arbetas i flera av Simons styrsystem för att rekrytera; genom fortbildning och lön i de diagnosticerande, genom bra rykte i de värderingsskapande och genom bra arbetsprocesser och en code of conduct, i de gränsskapande. För skolor med lågt socioekonomiskt anslag arbetas å andra sidan i flera system för att locka elever; genom bra rykte i de värderingsskapande och genom högt meritvärde i de diagnosticerande. Olika styrsystemen kompletterar varandra och förstärker effekten av implementeringen (Widener, 2007).

Simons betonar att en framgångsrik styrning innebär balans mellan alla styrsystem (Simons, 1995). Ett exempel som tydligt visar detta är rektor D som i början av uppdraget behövde genomföra stora organisatoriska omställningar på skolan. Det viktigaste var att arbeta med personalens inställning. För chefer som genomför organisatoriska förändringar är arbetet med värdegrunden avgörande (Simons, 1995). Genom att föra återkommande diskussioner om kunskapskrav istället för behov skapades positiva förväntningar på eleverna, detta är att ses som interaktiva styrsystem. Med hjälp av en tydlig värdegrund skapades en arbetsmiljö för elever och personal som var trygg med tydliga regler. Detta beskriver på ett illustrativt sätt samspelet mellan de värderingsskapande och gränsskapande styrsystemen. Krav på ett förbättrat ekonomiskt resultat gjorde att omplaceringar var nödvändiga, vilket sorterades in under de diagnosticerande styrsystemen. För att underlätta de komplicerade omplaceringarna togs aktivt kontakt med andra rektorer vilket gjorde att omplaceringarna kunde genomföras snabbt och enkelt, en strategi som visar de interaktiva styrsystemens styrka.

Rektorer kan också välja att använda olika styrsystem för samma mål från kommunfullmäktige. Exempel på detta är de olika styrsystem som används för att höja elevernas resultat där en rektor A arbetar i de gränsskapande systemen och rektor D i de diagnosticerande. Ett annat exempel är rektor D:s strategi vid övertalighet, där rektor engagerade sig personligen i frågan vilket är ett typiskt interaktivt styrsystem. Rektor E är i samma fråga mer passiv i sitt tillvägagångssätt och budgeterar för övertaligheten och använder därmed ett diagnosticerande styrsystem för sin strategi.

6. Diskussion och slutsatser

I detta kapitel drar vi slutsatser av analysen och visar på en bättre anpassad modell för Simons Levers of Control.

6.1 Påverkan på rektors strategiska arbete

Rektor i Stockholms stad skapar och implementerar strategier för att uppnå både kommunfullmäktiges mål och de statliga målen vilka inte alltid samverkar. Detta innebär att en konflikt dem emellan kan uppstå som rektor måste anpassa sina strategier efter. Allmängiltigheten i de kommunala målen gör dock att rektorer kan välja i vilken grad de låter sig styras av kommunfullmäktige. Detta kan dels bero på rektors personliga åsikter om hur skola skall bedrivas men också på den allmänna utformningen av de kommunala målen. Enligt Alexander (1985) och Beer & Eisenstat (2000) måste målen vara välformulerade och tydliga för att strategin ska kunna implementeras framgångsrikt. Enligt vad studien visar så agerar rektorer på olika sätt för att uppnå de kommunala målen, ibland beroende på socioekonomisk status. Grundskolechefen menar också att alla skolor ska arbeta olika då elevers behov ser olika ut. Detta innebär i praktiken att kommunfullmäktiges mål behöver vara allmänt formulerade för att varje rektor i sin egen specifika miljö ska kunna skapa en likvärdig verksamhet och därmed uppnå kommunfullmäktiges mål.

Motstridigheten som kan upplevas mellan de kommunala och statliga målen torde också betyda att kommunfullmäktige behöver ta fram mål som är vaga och allmänna för att de inte ska krocka med skollagen och för att varje rektor ska kunna anpassa målen till skolans miljö.

Vertikal kommunikation mellan rektor och kommunfullmäktige existerar inte då kommunfullmäktige är folkvalda politiker med en helhetssyn över hela staden. För rektor blir det därför viktigt att använda de interaktiva styrsystem, genom personligt engagemang, för att förmedla strategier och återkoppla från verksamheten för att på så sätt skapa nya strategier.

6.2 Samspel i rektors strategiimplementering

Empirin har analyserats med hjälp av Simons Levers of Control. Rektors strategiimplementering är ofta parvis balanserad där värderingsskapande styrsystem balanseras av gränsskapande system vilket blir särskilt tydligt när rektorer talar om värdegrundsfrågor och vikten av tydliga regler. De interaktiva styrsystemen och de diagnosticerande samverkar på samma sätt genom att alla rektorer i studien systematiskt och personligen följer upp elevresultat. Simons betonar att framgångsrik implementering uppstår i samspelet mellan de olika styrsystem vilket vi exemplifierat i vår studie genom rektor D:s första tid som rektor.

Vi kan också se skillnader i rektors agerande beroende på skolans socioekonomiska status i frågor som gäller rekrytering och personalkostnad. På skolor med högt socioekonomiskt anslag arbetas i fler styrsystem för rekrytering och för skolor med lågt socioekonomiskt anslag arbetas i fler styrsystem för att locka elever. Utifrån detta kan vi se att skolorna arbetar på olika sätt och i fler styrsystem ju högre prioritet en fråga har för skolan. Studien visar också att rektors strategier skiljer sig trots samma mål från kommunfullmäktige, vilket vi

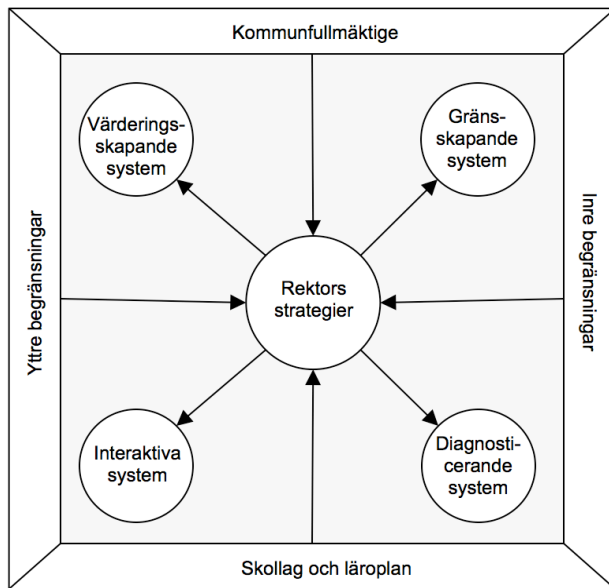
tolkar beror på den specifika miljö rektor verkar i. En miljö som präglas av påverkan och begränsningar.

6.3 Begränsningar på rektors strategiska arbete

Rektor styrs i grund och botten av läroplan och skollag vilka är tvingande till sin natur. Å andra sidan styrs rektor även av politikerna i kommunfullmäktige. Rektor påverkas också av andra yttre och inre begränsningar i val av strategier och hur dessa implementeras. De yttre begränsningarna består av skollagen och läroplanen, vilka refereras till som de statliga målen, och riktade statliga satsningar som förvisso är en möjlighet men som också begränsar rektors val av strategi. Skolans socioekonomiska status har också en stor yttre påverkan på rektors val av strategi då det är avgörande skillnader mellan olika skolors anslag. Rekryteringsprocessen är en annan yttre begränsning som berör brist på behöriga lärare. De inre begränsningarna är arbetet kring tjänstefördelningen, lärarnas kompetens och eventuell övertalighet. Skolan har också ett socialt ansvar vilket också påverkar rektors val av strategi. Grundskolechef som är rektors chef är både en resurs och en begränsning för rektor genom sin chefsroll. Resursen består i rådgivning, coachning och helhetssyn grundskolechefen kan erbjuda. Den begränsande rollen framstår tydligast då skolan inte kan hålla budget och grundskolechefen får en styrande roll vad gäller skolans strategier.

6.4 Anpassning av Simons Levers of Control

Skolan är för rektor på många sätt att jämföra med ett företag. Det finns dock stora skillnader som rör målsättning, strategiutformning och socialt ansvar som gör att Simons analysmodell inte räcker för att förstå hur rektor implementerar strategier. Collier (2005) menar att Simons inte tar hänsyn till gruppnormer, socialisering och kultur. Vi menar att Simons modell är otillräcklig som analysverktyg genom att rektors begränsningar inte tas hänsyn till. För att Simons modell skall harmonisera bättre med den specifika miljö rektor verkar i presenterar vi här en vidareutveckling av modellen. Modellen innebär en anpassning till skolans unika miljö där hänsyn tas till vad som i stor utsträckning påverkar och begränsar hur rektorer implementerar sina strategier. Anpassningen av Simons modell består av en ram som kan ses som en begränsning av rektors möjligheter att skapa och implementera sina strategier. I ramen som påverkar rektors strategiimplementering ingår kommunfullmäktige, skollag och läroplan samt de inre och yttre begränsningarna som är miljöspecifika för skolan i Stockholms stad.



Figur 2. Anpassad modell efter Simons Levers of Control

Tabell 1. Begränsningar för rektor i Stockholms stad

Yttre begränsningar	Inre begränsningar
Skollag	Tjänstefördelningen
Läroplan	Lärarnas kompetens
Riktade statliga satsningar	Övertaliga lärare
Skolans socioekonomiska status	Skolans sociala ansvar
Rekryteringsprocessen	Grundskolechef

7. Konklusioner

Detta kapitel sammanfattar studiens frågeställning, problematisering och syfte. Studiens resultat och praktiskt liksom teoretiskt bidrag redogörs för kortfattat.

Denna studie är en beskrivning av rektors strategiimplementering i den kommunala skolan i Stockholms stad. Miljön rektor verkar i är unik för Stockholms stads skolor där strategiimplementeringen påverkas av vaga mål, motstridiga prioriteringar och en enkelriktad kommunikation. Dessa faktorer är exempel på hinder för framgångsrik implementering (Alexander, 1985; Vrakking, 1995; Beer & Eisenstat, 2000). Rektor påverkas från flera håll i sitt strategiska arbete. Dels från kommunalt håll genom kommunfullmäktiges mål, dels från skollag och läroplan. Rektor har även andra faktorer att ta hänsyn till vid strategiimplementering, dessa är bland andra skolans socioekonomiska status, personalens kompetens och skolans sociala ansvar.

Strategilitteraturen i denna studie visar starkt att framgångsrik strategiimplementering bygger på att mål och strategier skall vara tydliga och inte motstridiga mot varandra (Alexander, 1985; Vrakking, 1995; Beer & Eisenstat, 2000). Kommunfullmäktiges mål är dock allmängiltiga och vaga och rektorer i studien beskriver hur de förhåller sig till detta. Vissa känner sig hårt styrda medan andra tolkar in målen så att de passar rektors övriga strategier. Studien har visat att rektorer tolkar de kommunala målen på olika sätt för att kunna agera olika beroende på skolans inre och yttre begränsningar. De kommunala målen behöver således vara vaga och otydliga för att rektors strategiska arbete ska kunna anpassas efter den unika miljö rektor verkar i. Motstridigheten mellan de kommunala och statliga målen torde också betyda att kommunfullmäktiges mål behöver vara vaga för att inte krocka med skollagen.

Studiens analys visar att rektors strategiimplementering balanseras av de fyra styrsystemen. Rektor arbetar framförallt med strategiimplementering genom parvis samspel mellan de olika styrsystemen. De diagnosticerande styrsystemen förstärks av de interaktiva systemen och de värderingsskapande ryms inom, och balanserar, de gränsskapande styrsystemen.

Analysen visar också att rektor kan använda olika styrsystem för att uppnå samma mål. Av detta drar vi slutsatsen att alla skolor är unika och att rektor genomför strategier i sin egen specifika miljö utifrån hur påverkan ser ut för skolan. Denna påverkan kan också ses som begränsningar som består av kommunfullmäktige, skollag och läroplan samt yttre och inre begränsningar. För att Simons modell ska få en bättre överensstämmelse med de specifika villkor och den unika miljö som råder inom skolan kompletteras modellen med ett ramverk av dessa begränsningar som har en stark påverkan på rektors strategiimplementering.

Utifrån den anpassade analysmodellen skulle det vara intressant med vidare forskning i en specifik fråga för att på djupet se hur rektor implementerar strategier och hur de olika begränsningarna påverkar rektor i sin strategiimplementering. Ett förslag på ämne skulle kunna vara en ytterligare fördjupning i kommunfullmäktiges mål om *Ett ekonomiskt hållbart Stockholm* vilket för skolan innebär att skolorna skall hålla sig inom ramen för sin budget.

8. Studiens brister och begränsningar

Denna studie omfattar en stor mängd material på grund av studiens omfångsrika och komplexa ämne där vi tvingats begränsa oss utrymmesmässigt. En annan studie med större omfång fångar troligtvis detta ämne på ett bättre sätt där rektors agerande kan analyseras noggrannare utifrån Simons modell.

Då kommunfullmäktiges mål är utformade på ett allmängiltigt sätt innebär det en svårighet att följa och hitta strategier kopplade till det specifika målet. Rektorer har ofta en större helhetsbild än just kommunfullmäktiges mål.

Urvalet av rektorer som medverkat i studien är slumpartat. Av ca 60 förfrågningar tackade 6 rektorer ja till medverkan, vilket innebär 1 av 10. Utifrån studiens resultat kan vi konstatera att vi hade fått annorlunda svar om vi intervjuat andra rektorer.

En annan svårighet har varit att begränsa oss på grund av personligt intresse i skolan. Då skolan främst är en pedagogisk verksamhet och vårt intresse delas mellan strategier och verksamheten som helhet kan detta lysa igenom som en brist från vår sida.

Referenser

Litteratur

Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J. Walker, R.M. (2012). Strategic Management and Public Service Performance. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Anjou, Leif (2010). Den politiska ledningen av kommuners utveckling och verksamhet, Öhrlings

Ax, Christian., Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2009). Den nya ekonomistyrningen. 4th edition. Malmö: Liber Ekonomi

Bergstrand, Jan (2003). Ekonomisk styrning. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 2:2. Liber AB.

Farquhar, Jillian Dawes (2012). Case Study Research for Business. Sage Publications

Greve, Jan (2009). Ekonomistyrning: principer och praxis. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Kullvén, Håkan (2009). Budget och budgetering, Liber

Mintzberg, H. (1994) The Rise and fall of strategic planning, New York: Prentice-Hall.

Simons, Robert (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Simons, Robert, Dávila, Antonio & Kaplan Robert S. (2000). Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall

Whittington, Richard (2002). Vad är strategi - och spelar den någon roll?. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Artiklar

Alexander, Larry D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning, Vol. 18, No. 3, pp. 91-97.

Andrews, Rhys. Boyne, George A. Law, Jennifer & Walker, Richard M. (2009a). Strategy Formulation, Strategy Content and Performance. Public Management Review, 11:1, pp. 1-22.

Andrews, Rhys. Boyne, George A. Law, Jennifer & Walker, Richard M. (2009b). Strategy, Structure and the process in the public sector: A test of the Miles and Snow model. Public Administration, Vol. 87, No. 4, pp. 732-749.

- Barney, Jay B. (2015). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 10 Mar 2015; pp. 203-227
- Beer, Michael. Eisenstat, Russel A. (2000). The silent killers of Strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, Summer 2000, pp. 29-40.
- Collier, Paul M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16, pp. 321–339.
- Hrebiniak, Lawrence G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, pp. 12–31.
- Ferreira, Aldónio. Otley, David. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, pp. 263–282.
- Kaplan, Robert S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management & leadership*, 11(3), Spring 2001, pp. 353-370.
- Knutsson, H. Mattisson, O. Ramberg, U. and Tagesson, T. (2008). Do strategy and management matter in municipal organizations?. *Financial Accountability & Management*, 24(3), 295-319.
- Mintzberg, Henry. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, vol 24, no 9, pp. 934-949.
- Mintzberg, Henry. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Vol. 30 Issue 1, p11-24.
- Nutt, Paul C. & Backoff, Robert W.(1993). Organizational Publicness and Its Implications for Strategic Management. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 3, No. 2, pp. 209-231.
- Porter, Michael E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, nov-dec.
- Rosenberg Hansen, Jesper. & Ferlie, Ewan. (2014). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a Typology, *Public Management Review*, pp.1-19.
- Sheehan, Norman T. (2006). Want to improve strategic execution? Simons says levers. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, Iss 6, pp. 56-64.
- Simons, R. (1994). How do top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp169-189.
- Tessier, Sophie. Otley, David. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23, pp. 171– 185.
- Vracking, Willem J. (1995). *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 31-46.

Widener, Sally K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, pp. 757–788.

Föreläsningar

Hoffmeijer, P. (2015-10-22). Introduktion. Inspirationsdag Stockholms stadshus. Stockholm

Internet

Ekholm, Mats. Blossing, Ulf. Kåräng, Gösta. Lindvall, Kerstin. Scherp, Hans-Åke (2000). Forskning om rektor - en forskningsöversikt

http://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2Fblob%2Fpdf777.pdf%3Fk%3D777 (hämtad 2015-12-20)

Höglund, L. Svärdsten, F (2015). Strategier och strategigenomförande.

<http://www.sbs.su.se/Global/Bifogningar/AES%202015-1%20%20Strategier.pdf> (hämtad 2015-12-15)

Stockholms stad (2015a). Så styrs Stockholm.

<http://international.stockholm.se/governance/organisation/> (hämtad 2015-12-10)

Stockholms stad (2015c). Budget 2015.

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Budget/Tidigare-budgetar/> (hämtad 2015-12-10)

Stockholms stad (2015d). Verksamhetsplan 2015 Utbildningsnämnden.

http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/#listrad_Utbildningsforvaltningen (hämtad 2015-10-27)

Stockholms stad (2015e) Stockholms stads årsredovisning 2014

(<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/?kontakt=&oversatt=>) (hämtad 2015-12-10)

Stockholms stad (2015f) Fackförvaltningar

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/?kontakt=&oversatt=> (hämtad 2015-12-10)

Sveriges kommuner och landsting (SKL) (2015). Så styrs en kommun

<http://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltstjaltstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html> (hämtad 2015-10-28)

SKL (2014). Socioekonomisk resursfördelning till skolor

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-115-0.pdf> (hämtad 2015-10-30)

insynsverige - stockholm - utbildningsnämnden

<https://insynsverige.se/stockholm-utbildning> (15-10-30 14.06)

Näringslivets forskningsberedning (2015). Ge rektorerna makt och ansvar över sina skolor. *Dagens Nyheter* 2 december. (hämtad 2015-12-03)

Läraryrket (2015). Rektorer flyr inte in i administrationen, de flyr från den. Dagens Nyheter 2 december. (hämtad 2015-12-03)

Alvehus, Johan. Tengblad, Stefan (2015). Fel tänkt om rektorsrollen. Dagens Nyheter 3 december. (hämtad 2015-12-05)

Skolverket (2011). Tema rektor.

<http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/tema-rektor/tema-rektor-1.129790> (hämtad 2015-12-20)

Skolverket (2014) Värdegrund i förskola och skola

<http://www.skolverket.se/skolutveckling/vardegrund> (hämtad 2016-01-03)

Ur Stockholms Stads budget 2015

Stockholms Stads inriktningsmål 2015-2018

1. **Ett Stockholm som håller samman** där alla barn ges lika möjligheter att uppnå kunskapsmålen, bostäder finns till rimliga hyror, alla äldre garanteras en trygg ålderdom och där jämställdhet, jämlikhet och tillgänglighet är självklara förutsättningar för politiken.
2. **Ett klimatsmart Stockholm** där cykel, gående och kollektivtrafik prioriteras. Ett effektivt och klimatsmart transportsystem kombineras med en ökad andel förnybar energi. Barn garanteras en giftfri vardag och ekologisk mat serveras i stadens verksamheter.
3. **Ett ekonomiskt hållbart Stockholm** där ansvaret för stadens ekonomi kombineras med insatser för en bättre fungerande arbetsmarknad där rätten till jobb, utbildning och bostäder utgör grunden.
4. **Ett demokratiskt hållbart Stockholm** där arbetet med de mänskliga rättigheterna stärks, diskriminering motverkas och alla invånare garanteras samma rättigheter och möjligheter.

Kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet där utbildningsnämnden har ett särskilt rapporteringsansvar för dessa mål:

- Utbildningen har hög kvalitet och elever får tid för lärande
- Alla barn har lika möjligheter i förskolan och skolan
- Stockholm är en världsledande kunskapsregion

Kommunfullmäktiges inriktning för nämnden

- En stödande skola där alla når kunskapskraven
- Tydligt ledarskap med fokus på resultat
- Satsa på lärarna
- Trygghet och studiero för alla
- Elevhälsa
- Samverkan
- Skollokaler

Verksamhetsplan för Utbildningsnämnden

Verksamhetsplanen avser att ge en samlad bild av utbildningsförvaltningens strategiska prioriteringar och utvecklingsinsatser för 2015.

Nämndens prioriteringar:

- Alla elever ska lyckas - eleven har huvudrollen i sitt eget lärande
- Alla ska utvecklas i sitt uppdrag - alla medarbetare ser sig som en viktig faktor för elevers lärande och utveckling
- Alla ska få bästa stödet - rektor ser sig som den viktigaste faktorn för skolans resultat.

Nämndens mål för verksamheten:

- Alla elever utvecklas och når målen för sin utbildning
- Alla elever har en god lärmiljö
- Alla elever har inflytande över, förståelse för och tar ansvar för sitt eget lärande utifrån sina förutsättningar

Strategier att arbeta vidare med för grundskolorna:

- System och strukturer för systematiskt analys- och utvecklingsarbete
 - analysstöd till skolor
 - resultatdialoger
- Utveckling av undervisningen/utbildningen
 - kollegialt lärande
 - PRIO (planering, resultat, initiativ, organisation)
 - digitalisering för lärandet
 - studie- och yrkesvägledning
 - fritidshem och fritidsklubbar
 - kultur
 - idrott och hälsa
- En skola för alla - ett inkluderande perspektiv
 - lovskola och läxhjälp
 - elevhälsa nyanlända och sent anlända elever
- Fördela resurser och insatser utifrån kvalificerad analys av skolornas behov
 - fokusskolor
 - organisation för god pedagogisk verksamhet
 - ökad trygghet och studiero
 - elevernas inflytande över, förståelse för och ansvar för sitt eget lärande

Bilaga 2: Sammanfattning av skolornas verksamhetsplaner

1.2 Utbildningen har hög kvalitet och elever får tid till lärande	
Nämndmål: Alla elever utvecklas och når målen för sin utbildning	
Skola 1	
Åtagande	Arbetsätt
Vi åtar oss att utveckla fritidshemmen i linje med stadens plan för utveckling av fritidshemmen	Utvecklingsamtal där skol- och fritidspersonal deltar. Fritidshemmen arbetar med planering tillsammans med eleverna
Vi åtar oss att arbeta formativt för att ge eleverna en bra återkoppling på sitt lärande	Tydliggöra lärandemål, kunskapskvaliteter och betygsnivåer
Vi åter oss att arbeta med IT som stöd i lärandet	Alla elever från åk 1 har egen iPad. Vi utvecklar arbetsformer som är anpassade efter lärandet.
Vi åtar oss att ge eleverna ett gott stöd inom ramen för elevhälsoteamet	Utred och åtgärdar alla stödbehov. Samordning i elevhälsoteamet.
Vi åtar oss att skapa en kultur på arbetsplatsen som gynnar samarbete	Tillämpning av arbetsformer som skapar flerstämmighet i arbetslag och team. Dialog är grundläggande samtalsform. Kollegialt lärande
Vi åtar oss att skapa en kultur på arbetsplatsen som gynnar samarbete	Förskoleklassen arbetar med kunskapsmål och gemensamma arbetsformer.
Vi åtar oss att utveckla elevernas kunskaper i matematik	Deltagande i matematiklyftet, gemensamma metoder och arbetsformer för att kvalitetssäkra undervisningen
Vi åter oss att utveckla vårt system för kvalitetssäkring	Fortlöpande elevuppföljning, återkoppling till eleverna, skriftliga omdömen, tester, gemensamma arbetsformer
Vi åtar oss att skapa ett bra system för kvalitetsutveckling	VP och handlingsplaner för verksamheten, personlig utvecklingsplan för personalen
Skola 2	
Åtagande	Arbetsätt
Vi åtar oss att intensifiera arbetet med elevernas språk- och kunskapsutveckling så att eleverna lyckas i sitt lärande på Skola 2.	Lärarkompetens för språkinläring, simskola, särskilda stödinsatser. Elevhälsogrupp följer upp och omprövar stödbehovet. Förbättra metod och organisation
Skola 3	
Åtagande	Arbetsätt
Personalen på Skola 3 ska arbeta för en samsyn kring innehåll i undervisningen, mål och bedömning så att varje elev når sina uppsatta mål i varje enskilt ämne	gemensamma elevplaner, diskussioner kring arbetsätt, samarbete mellan lärare, likaförhållningssätt under lektionsarbetet, gemensamma rättningar av nationella ämnesprov
Skola 4	

Åtagande	Arbetsätt
Skola 4 åtar sig att skapa de bästa förutsättningar för varje elev att utvecklas och nå goda resultat	Pedagogisk process med ett varierat, individualiserat och inkluderande arbetsätt, utvecklingssamtal, helhetssyn av elevernas behov, utveckling och inläring, åtgärdsprocess som följer skollagens krav för elevers utveckling mot målen. Nyanlända i förberedelseklasser, läxhjälp, förstelärare, skapande skola
Skola 5	
Åtagande	Arbetsätt
Vi åtar oss att arbeta för att alla elever ska nå sina mål och fler elever ska nå de högre betygen	Lärare och elev arbetar tillsammans för att eleverna förstår sitt eget lärande i relation till kunskapskraven. Systematisk uppföljning, fritidsverksamheten knyts an till skoldagen, arbete kring skolnärvaro. Lärare i lovskola och eftermiddagsskola kopplar till ämneslärarna. Språkutvecklande för nyanlända
Skola 6	
Åtagande	Arbetsätt
Varje elev på Skola 6 ska med rätt stöd och stimulans ges möjlighet att utvecklas så långt som möjligt utifrån läroplanens mål.	Om elev inte når målen, tas upp i arbetslaget, gemensamma insatser för bättre resultat. Annars utredning, specialpedagog, elevhälsoteamet.
1.3 Alla barn har lika möjligheter i förskolan och skolan	
Nämndmål: Alla elever har en god lärmiljö	
Skola 1	
Åtagande	Arbetsätt
Vi åtar oss att arbeta för att alla elever ska känna att de kan gå till skolan utan att oroa sig för diskriminering, trakasserier eller annan kränkande behandling	Vuxennärvaro som eleverna känner förtroende för, studiero, hög närvaro dvs noggrann protokollföring av frånvaro, gemensamt synsätt för skola och fritids, god föräldrakontakt med skriftlig återkoppling, trygghetsteam och kamratstödjare, Temadagar för att öka Vi-känslan,
Skola 1. Vi åtar oss att arbeta med en lärandemiljö som präglas av trygghet och studiero	Utveckla verktyg som hjälper elever och pedagoger att kommunicera, tex samtalsnivå, samtal i dialogform
Skola 2	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 2. Vi åtar oss att förstärka arbetet med att alla elever ska må bra i Skola 2, såväl psykiskt som fysiskt. Vi förvaltar och utvecklar vårt arbete att skapa trivsel, trygghet och arbetsro i skolans alla verksamheter.	trivsel, trygghet, arbetsro; mindre klasser, små grupper, Likabehandlingsgrupp; arbetar förebyggande genom samtal, enkäter. Rektor följer upp arbetet vid kränkande behandling, avgör om resurser finns på skolan att hantera själva eller om det ska vidare. Tolk i samtliga språk vid skolstart för föräldrar Resurspedagoger och skolfältare på icke lärarledd tid.
Skola 3	
Åtagande	Arbetsätt

Skola 3. Personalen på Skola 3 ska arbeta för en samsyn kring värdegrundsfrågor som ökar elevernas arbetsro och trivsel	Genomgång av skolans regler och eleverna är delaktiga vid framtagandet av klassrumsregler. Barnen och också
Skola 4	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 4 åtar sig att tillsammans med eleverna vårda och utveckla en god lärmiljö som präglas av studiero, trygghet och förutsägbarhet	Öppet klimat för elever, lärare och föräldrar. Trygghetsteam som jobbar efter likabehandlingsplanen. Temaarbeten kring värdegrundsfrågor. Gemensam lektionsstruktur. Utveckla rutiner, tydliga regler och ett gemensamt förhållningssätt
Skola 5	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 5. Vi åtar oss att skapa en skolkultur och ett skolklimat som präglas av trygghet och studieambition	Skolkultur med stark vi-känsla. Lärarna skapar struktur och förutsägbarhet genom tydlig lektionsram, bestämda platser och tydligt lärarledarskap. Genom att följa rutiner i elevhälsoplanen samarbetar ledning, elevhälsa och pedagogisk personal
Skola 6	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 6 ska erbjuda såväl elever som personal en utvecklande, trygg och trivsam psykosocial och fysisk arbetsmiljö.	Vision: Liten som stor mår gott i kropp och knopp. Studiero genom individuella anpassningar, tydliga rutiner, regler och konsekvenser. Värdegrundsgrupp, Värdegrundsord: Välkomnande, Inkluderande, Respekterande, Omtänksamma, Reflekterande, Lyhörda, Uppskattande, Generösa, Nyfikna, Tänkande (vi rör lugnt)
Nämndmål: Alla elever har inflytande över, förståelse för och tar ansvar för sitt eget lärande utifrån sina förutsättningar	
Skola 1	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 1 Vi åtar oss att verka för att utveckla elevernas förståelse för sin egen kunskapsutveckling	Kontinuerliga samtal med eleven kring kunskapsutvecklingen, arbeta med eleverna kring IUP. Lära eleverna att vara rädda om skolans lokaler och material. Lära barnen om egen arbetsmiljö och ansvarstagande.
Skola 2	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 2. Vi åtar oss att fortsätta stimulera eleverna att sätta upp och arbeta med sina egna mål för sin utveckling. Vi tydliggör hur eleverna kan utöva sitt inflytande både i den dagliga undervisningen och i organiserad form genom bland annat elevråd.	Tydliga mål och utvecklingsplaner ger eleverna möjligheter att utveckla strategier och ta ansvar för sitt eget lärande. Vidareutvecklat arbete för elevernas inflytande och delaktighet i skola och fritids.
Skola 3	
Åtagande	Arbetsätt

Skola 3. Alla elever på Skola 3 ska ha ett reellt inflytande över, ansvar för och förståelse för sitt eget lärande	All personal följer intentionerna i plattformen "Så här arbetar vi på Skola 3". I undervisningen är eleverna delaktiga i planeringen.
Skola 4	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 4 åtar sig att ge alla elever inflytande över, förståelse för och ansvar för sitt eget lärande	Eleverna övas i att ta ansvar för sitt lärande
Skola 5	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 5. Vi åtar oss att utveckla och använda fler metoder för att eleverna ska kunna ha inflytande över, förståelse för och ta ansvar för sitt eget lärande	Konferanser varje vecka för att lärarna ska utveckla formativa metoder. Lektioner planeras med detta i åtanke, elevråd och klassråd
Skola 6	
Åtagande	Arbetsätt
2.1 Stockholm är klimatneutralt	
Nämdmål: Skolan bidrar till en hållbar livsmiljö	
Skola 1	
Åtagande	Arbetsätt
-	-
Skola 2	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 2 bidrar till en hållbar miljö	Ekologiskt hållbar utrustning och livsmedel i möjligaste mån Återkommande träffar med skolmåltidspersonal om ekonomi och ekologiska val
Skola 3	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 3 åtar sig att använda mer ekologiska varor	Mer inköp av ekologiska varor, återvinning, arbete med barnen
Skola 4	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 4 åtar sig att arbeta för en hållbar livsmiljö	Lärarna verkar för att undervisningen ska genomsyras av ett hållbarhetsperspektiv, oavsett ämne
Skola 5	
Åtagande	Arbetsätt

Skola 5. Vi åtar oss att arbeta för att öka elevernas kunskap om och ansvar för miljö och naturresurser	Redovisning av månadsvis matsvinn. Kravmärkta produkter
Skola 6	
Åtagande	Arbetsätt
Skolan bidrar till en hållbar livsmiljö	Minskat matavfall, vägning...sortera matavfallet, Sopsortering, Temadagar,skräpplockardagar, Pappersinsamling, En klimatsmart dag i veckan med fokus på vegetarisk och närproducerad mat.
3.5 Stockholms stads ekonomi är långsiktigt hållbar	
Nämndmål: Det ekonomiska resultatet är i balans	
Skola 1	
Åtagande	Arbetsätt
Resultatfond	kostnader för evakuering och surfplattor
Investeringsfond	inköp av möbler och maskiner
Socioekonomisk tilldelning	förberedelseklasser och SVA, specialpedagogiskt stöd
budget	budget i balans
Skola 2	
Åtagande	Arbetsätt
budget	budget i balans
Skola 3	
Åtagande	Arbetsätt
budget	budget i balans
Skola 4	
Åtagande	Arbetsätt
socioekonomisk tilldelning	högre täthet av pedagogisk personal, studiemöjlighet utanför ordinarie undervisning, förstärkt elevhälsa, mer specialpedagogiska insatser. Stärkt sociopedagogiskt arbete
nyetableringspengar	nya förskoleklasser och fritids, uppbyggnad av de nya musikklasserna
investeringsmedel	nya förskoleklasser och fritids, uppbyggnad av de nya musikklasserna
Skola 5	
Åtagande	Arbetsätt

Vi åtar oss att hålla skolans ekonomiska resultat i balans	Vi följer upp budgeten månadsvis och omfördelar resurser utifrån elevers stödbehov
Skola 6	
Åtagande	Arbetsätt
Skolan åtar sig att ha en budget i balans	Goda analyser ger hög prognossäkerhet, höja kvaliteten på maten och förbättra arbetsmiljö i köket, diskussion samverkansgrupp och ledningsgrupp angående skolans resultat
socioekonomiskt anslag	bättre elevhälsa, bättre stödfunktioner, höja kvaliteten på maten och förbättra arbetsmiljö i köket
4.2 Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor	
Nämndmål: Utbildningsförvaltningen är en attraktiv arbetsgivare för chefer, medarbetare och framtida medarbetare	
Skola 1	
Åtagande	Arbetsätt
-	-
Skola 2	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 2 är en attraktiv arbetsgivare för chefer, medarbetare och framtida medarbetare	Dialoger om arbetsinnehåll och skolans utveckling Inflytande över skolans arbete och utveckling. Behörighet ett krav för anställning. Möten inom arbetstid. Medarbetarenkäter med uppföljning
Skola 3	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 3 skall vara attraktiv arbetsplats för alla medarbetare	Väl utvecklad samarbetskultur med en rad hälsofrämjande aktiviteter
Skola 4	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 4 åtar sig att arbeta för att vara en attraktiv arbetsplats där vår personal trivs och har möjlighet till utveckling	Aktivt och utvecklande samverkansarbete, kompetensutveckling, rimlig arbetssituation, ledningen delatar aktivt i arbete och utveckling
Skola 5	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 5 Vi åtar oss att arbeta för en god arbetsmiljö som präglas av lärande, engagemang, ansvar och delaktighet	Innehåll i möten mer för gemensamt lärande om undervisning och lärande. Veckovisa möten för att utveckla yrkesrollen. Samverkansgrupp och systematiskt
Skola 6	

Åtagande	Arbetsätt
Vi åtar oss att vara en attraktiv arbetsplats.	Fortbildning, friskvård, karriärmöjligheter
4.3 Stockholm är en stad som respekterar och lever upp till mänskliga rättigheter och barnkonventionen	
Nämndmål: I samtliga verksamheter integreras jämställdhets-, mångfalts-, och barnrättsperspektiv	
Skola 1	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 1 Vi åtar oss att skapa likvärdiga förutsättningar för lärandet ur ett genusperspektiv	Identifiera könsskillnader. Kartlägga och utreda behoven i verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv
Skola 2	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 3	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 3 ska medvetet och aktivt arbeta med jämställdhets- mångfalts- och barnrättsperspektiv.	Personalen väl förtrogen med likabehandlingsplan som implementeras årligen. Skapande skola projekt, HBTQ-grupp
Skola 4	
Åtagande	Arbetsätt
Skola 4 åtar sig att integrera jämställdhets-, mångfalts-, och barnrättsperspektivet i vår verksamhet	Vi följer skolans plan mot diskriminering och kränkande behandling. Flickor och pojkar lika stort utrymme. Ingen begränsning pga kön social eller kulturell bakgrund, solidaritet
Skola 5	
Åtagande	Arbetsätt
-	-
Skola 6	
Åtagande	Arbetsätt

Bilaga 3: Intervjufrågor - Rektor

Allmänt om skolan

- Beskriv din skola
- Socioekonomiskt anslag - hur ser det ut på din skola?
- Vilket ekonomiskt resultat har ni på denna skola?
- Vilka utmaningar finns i dagsläget på skolan?

Strategier

- Hur nås kommunfullmäktiges mål?
- Hur formulerar du strategier för att nå målen?
- Anser du att kommunens mål förmedlas väl till verksamheten? På vilket sätt?
- Tycker du att du får tillräcklig information om hur målen ska uppnås?
- Kommuniceras dessa ut till personalen? Hur?
- Har du en långsiktig strategi för skolan?
- Vad är största hindret för dig att genomföra dina strategier?

Värderingsskapande styrsystem

- På vilket sätt arbetar du med värderingar?
- Hur kommuniceras de ut i organisationen?

Gränsskapande styrsystem

- Finns några gemensamma regler på skolan
- Formella och / eller informella?

Diagnosticerande styrsystem

- Återkoppling på budget, hur sker detta?
- Återkoppling på elevresultat, hur sker detta?
- I vilken grad finns möjlighet att påverka budgeten?
- Hur arbetar ni för att hålla budget?
- Hur ser den ekonomiska styrningen ut?
- Hur förmedlas strategier i budgeten?

Interaktiva styrsystem

- Hur ser dialogen ut med personal, elever, grundskolechef?
- Någon fråga som är extra viktig för dig just nu?
- Någon fråga som tar upp mer av din tid än något annat?

Bilaga 3: Intervjufrågor - Grundskolechef och avdelningschef

Hur går det till?

- Hur ser ditt arbete ut?
- Vilka utmaningar finns i dagsläget för dig och för rektor på skolan?
- Resultatenhet eller anslagsenhet; hur påverkar det ditt jobb?
- Finns övriga ekonomiska verktyg tex köpstopp för en skola och vad är din roll?

Värderingsskapande storsystem

- Vilka värderingar finns? Var finns värderingarna? (Kommun, grundskolecheferna, rektor)
- Hur förmedlas de?

Gränsskapande storsystem

- Vilka regler styr verksamheten? Formellt? Informellt?
- Vilka begränsningar finns?

Diagnosticerande storsystem

- Återkoppling på budget, hur sker detta?

Interaktivt storsystem

- Påverkas rektor genom dialog?
- Hur ser dialogen ut mellan rektor, grundskolechef, personal och elever?
- Någon fråga som är extra viktig för dig just nu?
- Någon fråga som är extra viktig för rektor just nu?

Stockholm Business School

Stockholm University

SE-106 91 Stockholm

Tel: 08 - 16 20 00

www.sbs.su.se



**Stockholm
University**