

# Styrning genom prestationsmätning I svårkvantifierade yrken

- En studie om individuell prestationsmätning inom svenska skolan

Amy Andersson & Tobias Berg

Stockholm Business School  
Bachelor's Degree Thesis 15 HE Credits  
Subject: Business Administration  
Spring semester 2018  
Supervisor: Roland Almqvist & Matti Skoog

Authors: Amy Andersson 930512-3961 & Tobias Berg 900214-2413

Stockholm Business School



## **Förord**

Vi vill tacka de som gjort vår studie möjlig. Ett stort tack till våra respondenter som samtliga bidragit med unika ingångsvinklar och förhållningssätt till vår ställda frågeställning. Vi vill även rikta ett tack till våra opponenter för konstruktiv kritik, och framförallt till våra handledare Roland Almqvist och Matti Skoog som bidragit med värdefull feedback.

Tack!

Stockholm 2018-05-30

Amy Andersson

Tobias Berg

## **Sammanfattning**

Vår studie har undersökt hur prestationer av svårkvantifierad karaktär kan mätas. Vi har valt den svenska högstadieskolan som vår studiekontext då det statliga lärarlönelyftet gjorde att rektorer och skolhuvudmän tvingats fördela ut en löneökning baserat på lärares individuella prestationer. Vi har gjort en sammanställning av relevant tidigare forskning och sedan genomfört semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner i olika kommunala skolor i Stockholms län. Insamlad empiri har analyserats med fokus på tre frågor; Hur mäts lärares prestationer? Varför mäts lärares prestationer? Hur bidrar mätning till organisationens övergripande prestation? Frågorna har hjälpt oss att uppfylla studiens syfte att studera hur svårkvantifierade prestationer kan mätas och att förstå hur prestationsmätningar påverkar och utformas i organisationer där värdeskapandet är svårt att kvantifiera, samt hjälp oss besvara studiens forskningsfråga:

*-Hur kan individuella svårkvantifierade prestationer mätas?*

Studien landar i slutsatsen att prestationsmätning i svårkvantifierade yrken drar nytta av att fokusera på kvalitet snarare än resultatuppföljning på individnivå. Vidare visar studien att organisationers övergripande prestation kan dra nytta av mätningar och uppföljning trots att de individuella prestationerna är svåra att kvantifiera.

**Nyckelord:** Prestationsmätning, offentlig sektor, skola, lärare, PMS, new public management

## **Abstract**

Our study has investigated how performances which are hard to quantify can be measured. We have chosen the Swedish High School as our study context, as the state founded the "lärarlönelyftet" which meant that principals and heads of schools had to allocate a pay increase based on teachers' individual performance. We have made a summary of relevant previous research and then conducted semi-structured interviews with key figure in various municipal schools in the Stockholm County. Collected empirical studies have been analyzed with focus on three issues; How are teachers' performances measured? Why are teachers' performances measured? How does measurement contribute to the overall performance of the organization? These questions have helped us to fulfill the purpose of the research, to study how performances which are hard to quantify can be measured. They have also helped us to understand how individual performance measurements affect the total organization and how performance measurements can be designed when the value adding is difficult to quantify. It has thus helped us to answer the following research question:  
-How can individual hard-quantified performance be measured?

The study concludes that performance measurement in severely quantified professions benefits from focusing on quality rather than the results at a individual level. Furthermore, the study shows that organizations' overall performance can benefit from measurement and follow-up even though individual performance is difficult to quantify.

**Key words:** Performance measurement, public sector, teachers, school, PMS, new public management

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>2</b>
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte.....	3
1.3.1 Frågeställning .....	4
1.4 Kunskapsbidrag.....	4
1.5 Disposition .....	4
<b>2. Tidigare forskning och Litteraturoversikt .....</b>	<b>6</b>
2.1 Offentliga sektorns 4a E:n.....	6
2.2 New Public Management.....	7
2.3 Prestationsmätningars utformning .....	8
2.4 Komplikationer förknippat med individuell prestationsmätning.....	9
2.5 Prestationsmätning i kommunal verksamhet .....	10
2.6 Prestationsmätning i utbildningsverksamhet.....	11
2.6.1 Val av mätmetod.....	11
2.6.2 Effekten av att mäta.....	12
2.6.2.1 Fördelar med att mäta.....	13
2.6.2.2 Nackdelar med att mäta.....	13
2.7 Sammanfattning tidigare forskning .....	15
<b>3. Analysmodell .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Metod och metodologi .....</b>	<b>18</b>
4.1 Syfte och forskningsfråga .....	18
4.2 Avgränsning.....	18
4.2.1 Urval.....	19
4.3 Metodval.....	19
4.3.1 Kvalitativa studier .....	20
4.3.2 Tillförlitlighet i studien.....	20
4.3.3 Generaliserbarhet i studien.....	21
4.3.4 Metodkritik .....	21
4.4 Forskningsetik .....	22
<b>5. Empiri .....</b>	<b>23</b>
5.1 Dokumentstudie.....	23
5.1.1 Lärarlönelyftet.....	23
5.1.2 Systematiskt Kvalitetsarbete.....	24
5.2 Intervjuer .....	24
5.2.1 Hur mäts lärares prestationer?.....	25
5.2.1.1 Kriterierna i lärarlönelyftet .....	25
5.2.1.1.1 Kollegialt lärande.....	25

5.2.1.1.2 Förbättra undervisningen.....	26
5.2.1.1.3 Stödja nya lärare .....	26
5.2.1.1.4 Komplicerade undervisningssituationer.....	27
5.2.1.1.5 Kompletterande kriterier på lokal nivå .....	28
5.2.2 Felmarginaler.....	28
5.2.3 Varför mäts prestationerna?.....	30
5.2.4 Hur värderas lärarna utefter deras prestationer? .....	31
5.2.4.1 Hur skapas tydliga mål för lärare? .....	33
5.2.5 Hur bidrar mätningen till organisationens prestation? .....	34
<b>6. Analys.....</b>	<b>36</b>
6.1 Hur mäts lärares prestationer? .....	36
6.1.1 Felmarginaler.....	38
6.2 Varför mäts lärares prestationer?.....	38
6.3 Hur bidrar mätning till organisationens prestation? .....	40
6.4 Resultat.....	40
<b>7. Diskussion.....</b>	<b>42</b>
<b>8. Slutsats .....</b>	<b>44</b>
8.1. Studiens brister och begränsningar .....	44
8.2 Generaliserbarhet och framtida forskning.....	45
<b>Referenser .....</b>	<b>46</b>
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>49</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

New Public Management (NPM) är ett begrepp som sköljt som en våg över den offentliga sektorn i Sverige under det senaste decenniet. Det är en strategi och ett tillvägagångssätt för att minska kostnader och effektivisera den offentliga välfärdsapparaten. Detta innebär i praktiken att offentlig sektor anammar managementidéer som tidigare bara återfunnits i det privata näringslivet och i led med detta har prestationsmätning implementerats i flera offentliga organisationer (Brignall S & Modell S, 2000). Diskussionen kring prestationsmätningar inom offentlig sektor har mött både ris och ros hos kritiker där vissa menar att det ökar målfokuseringen och gör både individer och organisationer mer resultatnriktade samt mer effektiva (SvD, Larsson. M, 2017). Andra menar dock att man inte bör kvantifiera det som inte är kvantifierbart och att införandet av prestationsmätningar kan vara direkt skadligt för samhällsnyttan som ska utföras av offentlig sektor (SvD, Svensk. J, Marmgren. M, 2017).

År 2016 kom lärarlönelyftet, en satsning där staten tillför tre miljarder varje år för att höja lärares löner. Syftet med satsningen är att öka attraktionskraften till läraryrket och att därigenom även förbättra resultaten i skolan. Satsningen ska premiera särskilt skickliga lärare och fyra kriterier har satts upp varav minst ett måste uppfyllas för att erhålla lönellyftet. I och med lärarlönelyftet har varje lärares individuella prestation legat till grund för huruvida man omfattas av lyftet eller inte och varje skola har haft som uppgift att bedöma och fördela lärarlönelyftet. (Skolverket, 2017)

## 1.2 Problematisering

Den offentliga sektorn är unik i det hänseende att organisationens primära syfte inte är vinstmaximering, tillväxt eller att ge ägarna så hög avkastning som möjligt på deras investerade kapital. Den offentliga sektorn arbetar istället för samhället med en målbild om att ge det en så hög avkastning som möjligt på de investerade skattepengarna, då i form av välfärd. Speklé & Verbeeten (2014) beskriver detta som en ytterligare måldimension, målet att skapa allmännytta.

Inom det privata näringslivet har prestationsmätning länge varit vida utbredd och integrerat i organisationer. Det anses vara starkt kopplat till ekonomiska framgångar och

kostnadseffektivitet men det kan också kopplas till andra strategiska mål (Neely, Gregory & Platts, 1995). Samhällsuppdraget och den ytterligare måldimensionen kopplad till samhällsnytta, är enligt Bullock, Justin, Stritch och Rainey (2015) något som har starkare motivationskraft än den ekonomiska ersättningen hos de som arbetar inom den offentliga sektorn. Detta är således något ledare och chefer inom den offentliga sektorn torde kunna använda sig av för att skapa motivation, stimulera och på så vis effektivisera sin anställda. Problemet kring dessa typer av yrken är att motivationsfaktorerna och de individuella prestationerna inte är kvantifierbara. Hur skapas en målbild för en kirurg? Hur beräknas samhällsnyttan som en tjänsteman inom polisen skapar? Och hur beräknas effektiviteten på en lärare?

Denna problematik ställdes på sin spets i och med lärarlönelyftet som genomfördes med avsikt att dels premiera särskilt kvalificerade och duktiga lärare och dels öka läraryrkets attraktivitet (Skolverket, 2017). Problematiken uppstod när lönetillskottet inte skulle fördelas generellt utan baseras på varje lärares individuella prestation. Förordningen beskriver att "läraren ska ha visat intresse för och god förmåga att utveckla undervisningen på egen hand eller tillsammans med sina kollegor." (Statskontoret, 2017 s.21–22) följt av fyra kriterier varav minst ett måste uppfyllas för att erhålla löneökningen. Detta har lett till konflikter och frustration inom lärarkåren där lärare trots att de upplever att de uppfyllt uppsatta kriterier inte omfattats av löneökningen (Looyenga. M, 2016). Problematiken ligger i att icke kvantifierbara arbetsuppgifter blir subjektivt bedömda vilket gör det svårt för den enskilde läraren att förstå eller att arbeta mot att erhålla lönelyftet (Hellerstedt. L, 2016).

I och med denna förordning blir just läraryrket studerbart för hur svårkvantifierade arbetsuppgifter mäts då rektorer och huvudmän tvingats värdera lärarnas prestation individuellt för att fördela lönelyftet.

### 1.3 Syfte

Vi har studerat hur svårkvantifierade prestationer kan mätas och har valt att studera läraryrket. Vi har även undersökt om det finns kopplingar mellan prestationsmätningssystem och en organisations utfall i form av måluppfyllelse och övergripande prestation. Syftet är att förstå hur prestationsmätningar påverkar och utformas i organisationer där värdeskapandet är svårt att kvantifiera.



### 1.3.1 Frågeställning

Baserat på problematiseringen har vi kommit fram till följande övergripande frågeställning:

*-Hur kan individuella svårkvantifierade prestationer mätas?*

För att analysera detta hämtas empiri från svenska skolan och följande faktorer undersöks:

- *Hur mäts lärares prestationer?*
- *Varför mäts lärares prestationer?*
- *Hur bidrar mätning till organisationens prestation?*

## 1.4 Kunskapsbidrag

Denna studie ämnar skapa en bild av prestationsmätningssystemets förankring i organisationsmål och företagsstrategier samt dess inverkan på organisationers realisering av dessa, även i de fall organisationen har ett värdeskapande gentemot sina kunder som är svårt att mäta. Genom att koppla mätningar till mål och strategier och studera vilka metoder och nyckeltal som används inom svenska skolan kan vi bidra till en förståelse för hur den individuella prestationsmätningen och mätningen för hela organisationen hänger ihop. Studien ämnar förstå prestationsmätningar som används idag inom läraryrket, vilket möjligtvis kan bidra till förståelse för hur andra yrken vars arbete också är svårt att kvantifiera skulle kunna utforma och nyttja prestationsmätningar. Detta blir således det teoretiska kunskapsbidrag studien medför.

Det empiriska kunskapsbidrag denna studie genererar består av den data som insamlas från de olika respondenterna. Denna data består av respektive respondents subjektiva bedömning, tycke och operativa hanteringssätt av mer svårkvantifierade arbetsuppgifter. Datan har tagits fram och hanteras med största möjliga objektivitet för att återspegla varje respondents svar tillförlitligt. En mer omfattande beskrivning av tillvägagångssätt finns under kapitel 4. Metod och metodologi.

## 1.5 Disposition

Studien struktureras efter de huvudsakliga avsnitten; 2. Tidigare forskning, 3. Analysmodell, 4. Metod och metodologi, 5. Empiri, 6. Analys, 7. Diskussion och till sist 8. Slutsats.

I avsnitt 2. Tidigare forskning görs en övergripande kartläggning av relevanta artiklar och studier som kretsar kring prestationsmätning på individnivå, främst inom den offentliga sektorn men även från det privata näringslivet och mer generellt. Efter detta under 3.

Analysmodell redogör vi för den utvalda forskningen och de teorier som ska hjälpa oss att analysera och tolka den insamlade datan. Under kapitel 4. Metod och metodologi beskrivs

studiens avgränsningar, urval, tillvägagångsteknik och i kapitel 5. Empiri kommer den insamlade datan att presenteras. Detta avsnitt innefattar både sekundärdata i form av olika dokument samt primärdata från de genomförda intervjuerna. Efter detta kommer den samlade empirin tolkas och analyseras utefter den valda analysmodellen i kapitel 6. Analys. I kapitel 7. Diskussion genomförs en mer övergripande diskussion för hur prestationsmätningar kan hanteras samt hur studiens resultat kopplas till tidigare forskning. Uppsatsen avslutas sedan i 8. Slutsats där studiens slutsatser kort sammanställs och förslag på fortsatt forskning presenteras.

## 2. Tidigare forskning och Litteraturoversikt

*För att studera den valda problemformuleringen har det gjorts en kartläggning av den forskning som tidigare genomförts som på olika sätt influerar varför och hur prestationer mäts inom den offentliga sektorn samt huruvida det är lönsamt att mäta organisationens olika processer. Litteraturstudien tar först upp New public management och prestationsmätning i offentlig sektor i stort, därefter hur mätningar ser ut i svenska kommuner och kommunala verksamheter. Slutligen studeras tidigare forskning av prestationsmätning i skolan.*

### 2.1 Offentliga sektorns 4a E:n

Modell & Grönlund (2006) beskriver ett koncept inom ekonomistyrning de kallar för de tre E:na vilket representerar "Economy", "Efficiency" och "Effectiveness". Detta koncept används för att lätt kunna dela upp och hantera vissa delar inom en organisation. Det är således effektivt när en organisation önskar utvärdera eller förbättra en viss del i organisationen för att på så vis stärka verksamhetens övergripande prestation. Economy-delen behandlar de processer inom organisationen kopplade till dess finanser, kostnader samt de resurser som förs in i verksamheten. Efficiency behandlar den interna effektiviteten, det vill säga hur arbetet inom organisationen utförs och hur organisationen omvandlar input till output. Effectiveness fokuserar på organisationens output, alltså utvärdering av slutprodukten, måluppfyllelse och kvalitetskontroll.

Dessa tre punkter är samtliga aktuella även inom den offentliga sektorn men missar dock en aspekt som Bovaird, Gregory och Martin (1988) väljer att utveckla modellen med. De lägger då till ett fjärde E som ska tillämpas inom den offentliga sektorn; Equity. Med detta menar de att det är essentiellt för organisationer som arbetar inom den offentliga sektorn att genomsyras av rättvisa. Detta ska ske både genom resursfördelning, processer och i slutresultatet. Detta för att organisationens output i största möjliga grad ska vara rättvis. En problematik den offentliga sektorn ställs inför är den svaga kopplingen mellan kapital och resultat, då pengar och vinst inte är ett primärt mål inom den offentliga verksamheten på samma vis som i det privata näringslivet utan snarare fungerar som ett redskap för att nå verksamhetens mål (Bovaird, Gregory och Martin, 1988). Detta leder till att organisationer ständigt måste göra en avvägning mellan de traditionella tre E:na men även ta det fjärde E:t i beaktning. Detta kan således påverka hur överförbara teorier utvecklande inom det privata näringslivet i praktiken är till organisationer inom offentlig sektor.

## 2.2 New Public Management

Botshabelo, Kealesitse, O'Mahony, Lloyd-Walker & Polonsky (2013) beskriver hur NPM i allt större utsträckning influerar och präglar den moderna offentliga sektorn. Detta leder till att de i allt högre grad nyttjar och tillämpar verktyg och mätinstrument från det privata näringslivet. Målsättningen med detta är att uppnå ett mer effektivt resursutnyttjande samt att skapa en tydligare målbild för organisationer. Detta fungerar friktionsfritt inom vissa delar av den offentliga sektorn men visat sig vara mer svårtillämpat inom andra delar. Det har bland annat lett till en kostnadseffektivisering som inte alltid är det mest effektiva och gynnsamma för organisationernas ändamål (McNair, 1991).

Mycket av de problem som uppstått vid införandet av NPM inom offentlig sektor grundas i de skillnader som finns mellan offentlig sektor och det privata näringslivet. Bullock, Stritch och Rainey (2015) har studerat just dessa skillnader och genomförde en omfattande kvantitativ undersökning där flertalet länder studerades. Syftet med studien var att ta reda på huruvida de skillnader som tidigare forskning konstaterat mellan offentlig och privat sektor rent statistiskt är generaliserbara. Studiens fokus låg på motivationsfaktorer, då flertalet mindre studier hade kommit fram till liknande slutsatset men studierna hade då genomförts i form av mindre kvalitativa fallstudier där resultaten varit svåra att generalisera. Dessa mindre studier hade funnit en vital skillnad inom de olika sektorerna, individer som arbetar inom privata näringslivet tycks lägga ett högre värde vid en hög lön jämfört med individer inom den offentliga sektorn som i högre grad värdesatte samhällsnyttan som utförs samt tryggheten med en stabil arbetsgivare. Bullock, Justin, Stritch och Rainey (2015) bekräftar till stor del dessa studiers resultat och menar därför att företag med framgång bör kunna nyttja dessa skillnader och använda andra motivationsfaktorer inom den offentliga sektorn jämfört med i det privata näringslivet. Att istället fokusera målen runt själva samhällsnyttan torde vara mer effektivt än att söka stimulans och engagemang hos medarbetarna genom att erbjuda högre löner eller genom att hänvisa till kostnadsbesparingar genom effektivt arbete (Bullock, Justin, Stritch & Rainey, 2015).

Med avstamp i dessa skillnader genomför Kealesitse, O'Mahony, Lloyd-Walker & Polonsky (2013) en studie för att reda ut effekterna på slutkunderna, samhället, av att införa ett individuellt prestationsbaserat belöningssystem till de anställda inom offentlig sektor. Detta gjorde de genom att studera Botswanas offentliga sektor som mycket aktivt arbetar med prestationsbaserade belöningssystem för att höja motivationen hos de anställda och således öka kvaliteten på utförandet. Studien visar på blandade resultat och det konstateras att målsättningen är det essentiella vid tillämpning av sådana metoder.

## 2.3 Prestationsmätningars utformning

Att införa prestationsmätningar i det privata näringslivet har tidigare beskrivits som relativt lätt då det är ett naturligt val att mäta sådant som är direkt kopplat till kostnader eller intäkter, alternativt att mäta ledtider och andra effektivitetsmått (Neely, Gregory & Platts, 1995). När det ska genomföras inom offentlig sektor är mätningarna och nyckeltalen inte lika självklara vilket gör det svårt att skapa tydliga målsättningar med hjälp av prestationsmätningssystem. Kealesitse, O'Mahony, Lloyd-Walker & Polonsky (2013) talar om att målen för en organisation måste vara SMART:a, "*Specific, Measurable, Agreed, Realistic and Timeframe*", alltså specifika, mätbara, accepterade av de anställda, realistiska och inom en bestämd tidsram. Om målsättningen brister på någon av dessa punkter riskerar man att målet upplevs som diffust och att organisationen arbetar åt olika håll på grund av förvirringen. När målen som ligger till grund för en prestationsmätning inte uppfyller kvalifikationerna för SMART:a mål kan ett belöningsystem baserat på prestationsmätningen vara direkt skadligt för verksamheten. I studien finner de även att mål som är både kundorienterade och kvantifierbara ger ett bättre resultat än mål som fokuserar på kostnadseffektivitet. Målsättning och prestationsuppföljning för var enskild anställd måste gå i linje med organisationens övergripande mål, samt att mål på individuell och organisationsnivå bör mätas på liknande sätt. (Kealesitse, O'Mahony, Lloyd-Walker & Polonsky, 2013) Detta bekräftas av Speklé och Verbeeten (2014), som menar att målbilden och just mätbarheten på organisationens prestation kan variera. I vissa delar inom den offentliga sektorn fungerar det utmärkt att sätta upp kvantifierbara mål medans det inom andra delar förknippats med en större problematik.

Speklé och Verbeeten (2014) ifrågasätter användandet av verktyg från NPM i offentlig sektor då det finns en risk att det implementeras utan tillräcklig hänsyn till organisationens ändamål. Vidare menar de att alla organisationer, även de i offentlig sektor, kan dra nytta av att mäta prestation både på organisations och individuell nivå så länge mätningarna vilar på rätt motiv. Mätningar i utbildande och utvecklande syfte skadar aldrig organisationsprestationen utan tvärtom kan det hjälpa organisationen att formulera en klarare målbild och genom detta öka effektiviteten. (Speklé & Verbeeten, 2014)

## 2.4 Komplikationer förknippat med individuell prestationsmätning

Pressen från olika typer av intressenter har under lång tid varit ett dilemma för det privata näringslivet, då olika intressenter ställer olika krav som ibland kan vara väldigt motsägelsefulla för organisationen. Denna problematik är också relevant för offentlig sektor där organisationer behöver ta flera olika intressenter i beaktning. I och med framfarten av NPM har offentlig sektor till större del börjat hantera intressenter på sätt som liknar tillvägagångssätten inom privata näringslivet (Brignall & Modell, 2000). Detta kan leda till isomorfistiska tendenser hos organisationer i offentlig sektor där arbetet med strategier och arbetssätt snarare utförs för att söka legitimitet genom att efterlikna andra organisationer, istället för att arbeta med att utforma processer som är bäst lämpade för den egna verksamheten (DiMaggio & Powell, 1983). Detta leder till att organisationen tillfredsställer sina olika externa intressenter, dock utan bevis på att samhället gynnas av det och att det är ändamålsenligt för organisationen. Detta gör att prestationsmätningarna utförs för att tillfredsställa intressenter samt utvinna legitimitet (Brignall & Modell, 2000) snarare än för att som Speklé och Verbeeten menar, utförs för att utveckla organisationen och förtydliga dess målsättningar (Speklé & Verbeeten, 2014).

Utöver denna problematiken kopplat till legitimitetssökande så skriver Neely (1999) att en del av de som använder sig av PMS mäter det som är lättillgängligt och mätbart istället för att mäta det som är av verklig vikt för organisationen. PMS kan enligt Neely användas för att förtydliga för anställda vad som förväntas av dem genom att visa vilken nivå av en prestation som anses vara fullgod, alternativt vilken nivå av en prestation som inte lever upp till kraven. Mätningar kan också sända ut signaler om organisationens prioriteringar, både till anställda för att hjälpa de i sitt dagliga arbete men också till andra intressenter. Detta i sin tur innebär att felaktigt utformade mätningar inte visar organisationens verkliga prioritering, vilket kan leda till att de signaler som organisationen sänder ut inte stämmer överens med dess verkliga mål och strategi (Neely, 1999). Vidare skriver Neely om PMS att dess utformning möter två komplikationer; 1. det är inte alltid uppenbart vilka mätningar en organisation ska implementera och 2. de mätningar som är mest relevanta för organisationen kommer att förändras över tid. Komplikation nummer två menar författaren är mindre undersökt och han skriver att *“one of the greatest weaknesses in the field of business performance measurement today is ... the issue of how the evolution of measurement systems can be managed over the long term.”* (Neely. A, 1999, s. 223).

## 2.5 Prestationsmätning i kommunal verksamhet

PMS i kommunala verksamheter har i Sverige vuxit fram på organisationernas eget initiativ samt tack vare en satsning av Svenska Kommunförbundet, det har alltså inte införts till följd av ett tvång från statlig nivå. I andra europeiska länder är prestationsmätning i kommuner och kommunalägda verksamheter obligatoriskt, bland annat i Storbritannien och Finland. Att mätning är frivillig och inte kommit ur ett lagtvång gör att de kommunala organisationer som faktiskt inför PMS i Sverige i större utsträckning använder sig av systemen, till skillnad från en del kommunala organisationer i andra länder där lagkravet finns. (Johansson, Siverbo, 2009)

Enligt Kuhlmann (2010) finns fem olika prestationstyper som kan ligga till grund för mätningar i en organisation:

1. Processer som behandlar beslutsfattande och genomförandeprocédurer.
2. Outputen ur verksamheten. Till exempel kvantiteten av produktion och administrativa beslut och dess kvalitet.
3. Input i verksamheten, i form av tillförda och använda resurserna.
4. Impact som handlar om mottagandet av organisationen och dess verksamhet, exempelvis kundnöjdhet.
5. Outcome, som fokuserar på samhällseffekterna och graden måluppfyllelse och långsiktiga konsekvenser.

Vilken variabel som mäts och hur resultatet av mätningen sen används är av intresse i offentlig sektor då det kan ligga till grund för politiska beslut. Det är således viktigt för organisationer att förstå vilken variabel som mäts för att få en så ändamålsenlig utvärdering som möjligt. Om en organisation ämnar att förändra verksamhetens outcome men endast analyserar detta genom mätningar på exempelvis input-nivå uppnås inte full förståelse för hur åtgärderna de facto kommer att påverka organisationens outcome.

Införandet av PMS har i Sveriges kommuner och de kommunala verksamheter varit upp till varje kommun, både huruvida det ska tillämpas överhuvudtaget och hur det ska utformas om det används. För att uppmuntra till prestationsmätningar har Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) bildats i samarbete mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting. En databas som heter Kolada har upprättats och den tillhandahåller statistik för och om kommuner. Syftet med detta är att kommunala verksamheter ska ha möjlighet att jämföra sina prestationer med liknande verksamhet i andra kommuner. (RKA, 2018) Svenska kommuner använder sig alltså inte enbart av PMS utan också relative performance evaluation (RPE), alltså jämförelse av prestationer mellan organisationer. RPE kan minska

osäkerhet och skapa tydlighet hos verksamheter kring vad som förväntas i form av presterad kvantitet, kvalitet, effektivitet och produktivitet. (Johansson, Siverbo, 2009)

## 2.6 Prestationsmätning i utbildningsverksamhet

Inom utbildningsverksamheten finns det en uppsjö av olika metoder för att mäta en lärares prestation. Av många anses den mest objektiva metoden vara "value-added measures" vilket innebär att se till elevernas resultat, detta har fördelen att det är kvantifierbart och därför går att skapa mål runt (Taylor & Tyler, 2012). Metoden är dock inte perfekt och skapar ett antal uppskattningfel (Ballou & Springer, 2015) vilket gör att många skolor använder andra metoder, ett exempel är att använda subjektiva bedömning av någon som har insikt i lärarnas vardagliga arbete. Detta är ofta en rektor eller på annat sätt någon överordnad den bedömda läraren. Även denna metod går att kritisera då subjektiva bedömningar skapar oklara målbilder (Jacob & Lefgren, 2005). Utöver dessa metoder finns det ett stort antal andra metoder, bland annat klassrumsobservationer eller elevundersökningar (Taylor & Tyler, 2012).

### 2.6.1 Val av mätmetod

Att mäta prestationer som inte är kvantifierbara är i regel en svår uppgift. Inom skolverksamheten är det vanligt att utgå ifrån elevernas betyg, jämföra dessa från år till år och ur detta bedöma hur väl läraren genomför sitt arbete. Denna metod ger dock upphov till ett antal uppskattningfel. Elevernas prestation är en funktion av flera variabler, bland annat elevernas olika förutsättningar, antal elever per lärare och lärarens effektivitet (Ballou & Springer, 2015). Genomförs den beskrivna metoden för att beräkna lärarens effektivitet kommer inte utfallet att reflektera lärarens faktiska prestation. Detta kan leda till en problematik om lönesättningen baseras på denna metod. Jacob & Lefgren (2005) har genomfört en studie på den amerikanska skolan där de studerat lönesättningen på lärare där de använt elevernas resultat som mått på lärarens prestation och sedan jämfört detta med rektorers subjektiva uppfattning om de berörda lärarna. Studien utgick således från aspekterna; rektorers subjektiva bedömning, prestationsbaserade belöningar men även de mer traditionella lönedimensionerna utbildning och erfarenhet. För att studera detta ställde de upp en rad påståenden om lärarna inom organisationerna och lät rektorerna på varje skola bemöta påståenden i en enkätundersökning för att sedan ställa dessa svar mot respektive lärares prestation. I detta fall baserar de lärarnas prestationen på respektive klass skolresultat. Efter detta jämförde de resultaten mellan hur väl rektorernas uppfattning om respektive lärares prestation de facto speglade verkligheten.



Jacob och Lefgren (2005) finner att rektorernas bedömning verkar stämma bra överens med hur väl lärarna presterar vilket även styrks av tidigare forskning som visar att rektorer generellt är skickliga på att identifiera effektiva lärare (Peterson 1987, 2000). Studien styrker således att rektorernas uppfattning om lärarnas prestation och effektivitet stämmer bra överens med lärarnas faktiska resultat, vilket legitimerar ett belöningsystem baserat på rektors uppfattning. Införandet av ett prestationsbaserat belöningsystem som subjektivt bestäms av rektorerna skulle således kunna fungera som en metod för att premiera de mest effektiva lärare och på så sätt leda till bättre resultat för eleverna. Frågan blir dock om denna studie tar i hänsyn till de uppskattningsfel som kan uppstå (Ballou & Springer, 2015). Dessa torde kunna integreras och beaktas mer effektivt om lärarens effektivitet bedöms subjektivt av en rektor då bedömningen då kan ske på ett bredare plan än vad elevernas resultat kan ge.

Trots detta menar ändå Jacob & Lefgren (2005) att subjektiva bedömningar inte är ideala för utvärdering av objektiva mätningar då det finns problematik kring vem som gör utvärderingen. Det ger även en oklar målbild för lärarna enligt O'Mahony, Lloyd-Walker & Polonskys (2013) SMARTa mål då en rektors subjektiva bedömning inte är mätbar (measurable).

Vidare visar Jacob och Lefgren (2005) att lärarnas erfarenhet hänger ihop med elevernas resultat, till exempel genom att nya lärare inte lyckats förbättra elevens resultat i läsning lika effektivt som erfarna lärare. Detta motiverar ett system där lärarens lön successivt ökar ju längre tid de arbetar. Även denna lönesättningsmetod kan dock ifrågasättas om man som rektor eftersträvar en lönesättning som ska skapa incitament till att utveckla och förbättra sitt arbete.

Det blir därför tydligt att det inte finns något perfekt mätinstrument för att mäta en lärarens prestation, dock ett flertal olika metoder. Genom att tillämpa dessa och samtidigt förstå de felmarginaller som kan uppstå går ändå lärarens prestationer att mäta (Ballou & Springer, 2015).

## 2.6.2 Effekten av att mäta

Effekten av att mäta utbildningsverksamheten genom olika metoder är något av en vattendelare i tidigare forskning. Ett antal studier anser att mätning aldrig skadar verksamheten utan istället utvecklar den på olika vis. Bland dessa finns till exempel Taylor & Tyler (2012) som skriver *"The student taught after the teacher went through comprehensive TES evaluation would score about 4.5 percentile points higher at the end of the year than the*

*student taught before the teacher went through the evaluation"*(s. 3647) vilket är resultatet efter att de genomfört en studie där lärares prestationer mäts genom olika metoder. Det är dock som sagt en vattendelare, ser man till Adcroft & Willis (2005) studie indikerar de motsatsen, att mätningar inom offentlig sektor istället skapar en snedvriden måluppfyllelse där fokus läggs på fel delar av verksamheten.

### 2.6.2.1 Fördelar med att mäta

Taylor & Tyler (2012) har genomfört en studie där de genom deltagande observationer utvärderat och sammanställt lärares prestationer. De har då värderat lärarnas prestationer utefter ett antal pedagogiska riktlinjer vilka till exempel är säkerställning av att alla i klassrummet förstått, tempo och konstpauser, huruvida läraren besvarar sina egna frågor i klassrummet och så vidare. Efter detta har författarna sammanställt resultaten och diskuterat dessa med lärarna individuellt.

Detta gjordes på ett flertal skolor och efter de utförda observationerna sammanställdes resultatet och jämfördes mot elevernas resultat vilket resulterade i ett signifikant samband mellan mätningarna och elevernas resultat (Taylor & Tyler, 2012). Författarna menar att förbättringarna kan härledas ur att mätningarna skapar en feedback på deras arbete vilket förbättrar målsättningen och gör att varje lärare på ett mer klart sätt vet vad de ska förbättra för att utvecklas. Lärarna uppmuntras således att reflektera mer över sitt arbete. Utöver detta så öppnar det även upp för diskussion lärare emellan och skapar genom detta en utvecklande och kunskapssprindande atmosfär på arbetsplatsen vilket gynnar både effektiviteten och lärarnas prestation (Taylor & Tyler, 2012). Författarna menar vidare att detta även går att applicera på andra organisationer såvda mätningarna genomförs på rätt sätt och i rätt syfte vilket går i linje med vad Speklé & Verbeeten (2014) skriver om att en klarare målbild med en stark koppling till organisationens syfte ökar effektiviteten.

### 2.6.2.2 Nackdelar med att mäta

Att mäta prestationer där det inte finns ett perfekt tillvägagångssätt är svårt och ska enligt Adcroft & Willis (2005) därför inte genomföras. De menar att problematiken med att föra över mätmetoder som används inom privata näringslivet är mycket komplicerat vilket är kopplat till flertalet ledningsbaserade samt tekniska problem hos flera organisationer inom offentlig sektor. Frågan de ställer är om mätningarna är kopplade till organisationens syfte, och således stärker samhällsnyttan. Som svar på denna fråga formulerar författarna sex problem med just prestationsmätning inom offentlig sektor som påvisar att svaret med störst sannolikhet är nej på den ställda frågan. Problemen är följande:

*Problem 1-* Ju mer man kopplar isär en service i mindre delar och börjar mäta varje del individuellt ju mer slutar man mäta slutservicen. Med detta menar författarna att alla organisationers flöden inte är linjära och således inte kan kopplas isär på samma vis, de jämför istället vissa verksamheter med hur en melodi komponeras. Man bryter då inte ner en låt i not-nivå utan fokuserar istället på helheten.

*Problem 2-* Att mäta processer som inte är kvantifierbara riskerar att skapa en osäkerhet inom en process vilket kan försämra andra processer. Ofta är processer mycket integrerade och rubbas balansen inom en process kan de ge effekter någon helt annanstans inom organisationen.

*Problem 3-* För att mäta prestanda och utfall krävs det objektivitet vilket inte alltid är fallet i offentlig sektor. Subjektiva mätningar riskerar istället att skada verksamheten.

*Problem 4-* Vid mätningar och benchmarking utgår det ifrån att alla mätningar och individer är likartade. Fallet är oftast att både mätningarna och individerna har fler skillnader än likheter och därför inte bör jämföras. Mätningar och benchmarking inom dessa typer av organisationer riskerar därför att ge direkt felvisande resultat.

*Problem 5-* Inom alla komplexa servicar finns det delar som inte är vetenskapligt mätbara. Detta löser organisationer vanligtvis genom att använda olika typer av proxies där kopplingen ofta är svag till det som mäts.

*Problem 6-* Beroende på vad man väljer att mäta inom en organisation kan man påverka mätresultatet. Detta skapar ofta en bild av förbättring trots att den faktiska servicen och samhällsnyttan i vissa fall inte förbättrats. (Adcroft & Willis, 2005)

Utöver dessa problem som Adcroft & Willis beskriver finns problematiken runt att lärare vars prestation blir bedömd enligt elevernas betyg riskerar att övervärdera sina studenters prestationer och sätta ett högre betyg. Detta kan ske på olika vis, till exempel genom att inte övervaka studenterna ordentligt vid provtillfällen (Ballou & Springer, 2015). På så vis blir även denna kvantifierbara metod missvisande när den tillämpas.

## 2.7 Sammanfattning tidigare forskning

I vår studie av tidigare forskning har vi funnit att NPM lett till att prestationsmätningar gjort intåg i både offentlig sektor, kommunala verksamheter och i skolans värld. En återkommande diskussion i den tidigare forskningen gäller den ytterligare måldimensionen som finns i offentlig sektor om att skapa allmännytta och att organisationens output ska vara rättvis. (Speklé, Verbeeten 2014, Bullock et al. 2015, Neely 1999).

Det går även att konstatera att motivationen bakom prestationsmätningar kan variera och att olika motiv ger olika påverkan på utformandet av organisationernas värdeskapande.

Prestationsmätningar kan både skada och gynna en organisation och detta påverkas i hög grad av mätbarheten av processerna inom organisationen. Det framkommer också från tidigare forskning att nyckeltalen som ska mätas inte är lika självklara i offentlig sektor som i det privata näringslivet och att detta ytterligare komplicerar implementering av PMS. (Neely, 1999, Brignall & Modell, 2000)

Syftet bakom prestationsmätningar har tagits upp i tidigare forskning. Bland annat skriver Speklé och Verbeeten (2014) att mätningar som är i utbildande och utvecklande syfte inte kommer att påverka organisationens prestation negativt. Ett annat syfte som tas upp är att en del organisationer implementerat PMS för att öka sin legitimitet. Detta gör att det finns organisationer som mäter endast på grund av att det förväntas av dem. I dessa organisationer är det vanligt att de mäter det som är mätbart istället för det som är av verkligt intresse för organisationen. Detta leder till att det finns mätningar som varken används eller granskas, vilket gör att organisationen fortsätter mäta samma sak över tid trots att organisationen skulle behöva tillämpa andra mer ändamålsenliga mätningar. (Neely, 1999)

I svenska kommuner och dess verksamheter finns prestationsmätningar men de är inte obligatoriskt att införa mätningssystem. Det faktum att de utförs på eget initiativ gör att de organisationer som valt att använda sig av PMS också använder det på ett effektivare sätt än i vissa andra europeiska länder där PMS i kommuner är ett krav. I Sverige utbyter också kommuner och kommunala verksamheter sina prestationsmått med varandra och utför alltså RPE vilket kan minska osäkerhet gällande vad som förväntas av verksamheten. (Johansson, Siverbo, 2009)

Kuhlmann (2010) tar upp fem olika prestationstyper utifrån vilka vi kan kategorisera mätningar och bättre förstå vad som mäts och vilka åtgärder och mätningar som påverkar vilka utfall.

Inom skolverksamheten finns det i dagsläget ingen perfekt vetenskaplig metod för att värdera en lärares prestation, utan istället tillämpas flertalet olika metoder som sedan sammanställs för att skapa en bild som är så nära verkligheten som möjligt (Ballou & Springer, 2015). I samtliga av dessa metoder finns en hög grad av felmarginaler vilket är viktigt att ha i åtanke när beslut ska fattas baserade på dessa mätningar. Som komplement till dessa svårkvantifierade prestationer använder många skolor en subjektiv bedömning från rektor eller överordnad. Denna bedömning är generellt relativt nära lärarens sanna prestation enligt Jacob & Lefgren (2005). Ett problem med denna metod är dock att målbilden för lärarna som blir diffus och oklar när målet bestäms subjektivt av en individ. Speklé & Verbeeten (2014) menar även att detta är problematiskt då det blir svårt att se en koppling mellan organisationens övergripande mål och det mål som sätts för varje individ. Det skapar då snarare en osäkerhet då målen inte blir konkreta och individens egen förmåga att påverka processen kan upplevas som oklar vilket hämmar motivationen (Speklé & Verbeeten, 2014).

Med dessa olika ingångsvinklar och synsätt på prestationsmätning inom olika sammanhang har vi skapat en analysmodell som ämnar hjälpa oss att tolka och analysera den insamlade empirin.

### 3. Analysmodell

*Det som tas upp i detta avsnitt kommer både användas i förebyggande syfte, exempelvis vid utformning av frågor till intervjuguiden, samt till att skapa de frågor och diskussionsteman studien kretsar runt. De kommer vidare användas vid analysen av empirin för att skapa klarhet och relevans i den insamlade datan.*

När vi analyserar empirin kommer vi att fokusera på vissa delar av den tidigare forskning och de teorier som har presenterats. Dels kommer de fem olika prestationstyperna beslutsfattande, output, input, impact och outcome (Kuhlmann, 2010) att användas för att se om skolorna som undersöks mäter flera olika typer av prestationer. Studien kommer även undersöka rektorer och andra nyckelpersoners medvetenhet kring dessa olika prestationstyper, samt hur de tar i hänsyn, värderar och arbetar med de olika prestationstyperna.

Motiven bakom prestationsmätningarna kommer att analyseras utifrån Speklé & Verbeetens (2014) kartlagda motiv; att mätningar kan genomföras i utbildande, motiverande och utvecklande syfte. Det kommer studeras om prestationsmätningar utförs av påtvingade eller kontrollerande skäl, alternativt om det bara används för uppföljning. Enligt Adcroft & Willis (2005) ska prestationsmätningar utan uppenbar mätbar grund skada verksamhetens primära syfte, alltså det som är problematiskt att mäta men som ändå mäts skapar mer förvirring och skada i verksamheten än vad det gynnar verksamhetens målbild. Detta går i linje med vad Speklé och Verbeeten (2014) menar om att organisationer endast bör mäta det som går att mäta. Taylor & Tyler (2012) däremot har kommit fram till att prestationsmätningar ger en värdefull feedback till lärarna vilket både skapar en medvetenhet kring vad som kan förbättras samt skapar en klarare målsättning för lärarna.

Vidare kommer respondenternas medvetenhet kring de felmarginaler som Ballou & Springer (2015) menar uppstår i samband med att svårkvantifierade prestationer endast mäts med vissa instrument studeras samt till vilket grad dessa tas i hänsyn och arbetas med. Respondenterna kommer även att värdera påverkan av de utföra prestationsmätningarna.

Dessa teorier kommer att hjälpa oss analysera insamlad empiri samt att besvara vår forskningsfråga och uppnå studiens syfte.

## 4. Metod och metodologi

*I detta avsnitt kommer vi redogöra för forskningens utformning, metodologi och praktiska tillvägagångssätt. Vi kommer även redogöra för forskningsdesign samt val av population och urval.*

### 4.1 Syfte och forskningsfråga

Denna studie ska skapa en bredd och ett alternativ till de prestationsmätningar som används inom det privata näringslivet. Många tjänsters och yrkens prestationer är svårkvantifierade och i många fall inte möjliga att mäta med de metoder och nyckeltal som idag används. Att studera hur svenska skolan har hanterat lärarlönelyftet blir därför ett bidrag till hur organisationer generellt kan prestationsmäta sina anställda, även de yrken som är svårkvantifierade. Denna studie ska redogöra för hur prestationer mäts, vilka mätningar som utförs, hur de tolkas och används inom svenska skolan samt varför eller varför inte prestationsmätningar genomförs. Vi ska även undersöka om det finns kopplingar mellan prestationsmätningssystem och en organisations utfall i form av måluppfyllelse och prestation. Den insamlade datan kommer sedan sammanställas, tolkas och ge en bredare kunskap om hur NPM-strategier, kopplade till prestationsmätning, i praktiken implementeras inom den svenska skolan.

Vår frågeställning lyder: *-Hur kan individuella svårkvantifierade prestationer mätas?*

För att förstå och besvara frågeställningen kommer underfrågor att användas. Detta gör att vi kan skapa förståelse för flera olika aspekter av frågeställningen.

### 4.2 Avgränsning

I och med ämnets komplexitet och breda omfång har vi valt att avgränsa studien till att enbart röra högstadieskolor i Stockholmsområdet. Detta är en intressant population ur flera aspekter, dels är skolverksamhet en representativ organisationstyp då dessa organisationer varken bedriver försäljning eller har som organisationsändamål att hantera fysiskt gods. De organisationer som hanterar fysiskt gods eller bedriver försäljning torde ha relativt lätt kan applicera NPM-strategier på sin verksamhet och använda sig av nyckeltal som liknar de som existerar inom det privata näringslivet vilket skolverksamhet alltså inte har. Genom att studera skolverksamheten kommer studien kunna särskilja metoder och strategier för organisationer som har en större utmaning i att använda kvantitativa nyckeltal samt har en output som inte lika lätt kvantifieras.

Just högstadieseverksamheten är intressant då de nyckeltal som kan tänkas användas i verksamhetens prestationsmätning i form av output bör vara relativt lika för olika skolor jämfört med gymnasieskolan som torde vara mer differentierad. Studien är baserad på förutsättningen att högstadieskolorna eftersträvar så hög grad av gymnasiekompetens som möjligt och att så många som möjligt önskas fortsätta sina studier på gymnasiet. I Sverige går cirka 74,1 % ut högstadiet med fullständiga betyg och således gymnasiekompetens (Skolverket, 2017). Fortsatta studier är inte lika självklart efter gymnasieskolan då vissa program är högskoleförberedande medans andra inte är det och således inte ser till samma nyckeltal eller har samma verksamhetsmål. Detta antagande är baserat på att endast 25 % väljer att studera vidare på högskola i Sverige efter gymnasiet (Statistiska Centralbyrån, 2017).

#### 4.2.1 Urval

För att skapa ett tillförlitligt urval har vi initialt sökt kontakt med rektorer som har gedigen erfarenhet av yrket samt arbetat med lönesättning och prestationsmätning på lärare. För att sedan skapa access och relevanta respondenter har vi bitt varje respondent att rekommendera personer de anser skulle kunna vara relevanta för studien på olika vis. Bryman & Bell (2013) kallar denna urvalsform för snöbollsurval eller kedjeurval. Svagheten med denna typ av urvalsform är att det grundas i ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013, Yin, 2011) styrkan är dock att det ökar tillgängligheten och ger mer relevanta respondenter.

Urvalsmetoden resulterade i fem respondenter på olika positioner och inom olika skolor. Tre av dessa arbetar som rektorer inom samma kommun, en annan arbetar som rektor inom en annan kommun och den sista respondenten arbetar som utbildningsdirektör för samma kommun som majoriteten av våra respondenter arbetar. Respondenternas erfarenhet har varit varierande men samtliga har varit relevanta för studiens syfte då de rekommenderats av varandra. De besitter alla olika erfarenheter och har löst problematiken med prestationsmätningar av lärare på olika vis.

#### 4.3 Metodval

Vid metodval är det viktigt att ta hänsyn till studiens forskningsfråga samt studiens syfte (Hartley, 2004). Denna studie är av tolkande karaktär, alltså beskrivande av hur de respondenter som intervjuats subjektivt tolkat, behandlat och utfört prestationsmätningar samt hur de använder de utförda mätningarna och kopplar de samman med organisationens sammantagna prestation och syfte. Det blir därför av relevans att samla data kring både



huruvida skolor utför prestationsmätningar, vad de anser att det finns för fördelar samt nackdelar med det, men också att studera motiven bakom mätningarna, om de sker i exempelvis utbildande, motiverande, utvecklande eller kontrollerande syfte.

Studien är till största del baserad på en induktiv forskningsansats (Bryman & Bell, 2013) då empirin erhålls genom att organisationerna studeras, både gällande tillvägagångssätt, erhållna vinster samt komplikationer i samband med prestationsmätningar för att sedan kopplas mot tidigare forskning. Det går även att argumentera för en viss abduktion i metodiken då vi rört oss mellan teori och empiri genom arbetets gång dock utan att ställa upp hypoteser inför insamlandet av data. Vidare har även diverse dokument studerats, både gällande lärarlönelyftet men även dokument kopplade till prestationsmätning på kommunal eller skolnivå.

### 4.3.1 Kvalitativa studier

För att skapa en kartläggande empiri har vi genomfört kvalitativa semistrukturerade intervjuer med rektorer och nyckelpersoner som hanterar strategiska och finansiella beslut på ett antal högstadieskolor i Stockholmsområdet. Enligt Slevitch (2011) ligger fokus inom kvalitativa studier på att uppnå en trovärdighet i studien. Kvalitativa studier är i regel baserade på ett interpretivistisk synsätt, vilket härstammar ur den idealistiska världsbilden som innebär att det inte finns en objektiv verklighet utan att verkligheten byggs av flertalet mentala och subjektiva uppfattningar. Verkligheten återskapas således kontinuerligt av de individer som medverkar och tolkar den (Slevitch, 2011). Studien baseras i och med det på varje respondents subjektiva uppfattning samt sätt att hantera prestationsmätningar och eftersträvar således ingen absolut sanning eller optimalt tillvägagångssätt vid prestationsmätning. Valet av kvalitativ tillvägagångsteknik grundas i att det lämpar sig väl med studiens tolkande karaktär, vilket även gäller för valet av semistrukturerade intervjuer. (Bryman & Bell, s.71, 2013) Denna typ av studieform har tillämpats för att skapa mer flexibilitet i undersökningen genom att ge respondenterna möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt vilket kan belysa områden som kan vara av intresse för studien men som tidigare inte identifierats (Bryman & Bell, s.63, 2013).

### 4.3.2 Tillförlitlighet i studien

Interbedömarreliabilitet är ett begrepp som blir relevant och bör beaktas vid analys av den insamlade datan. Interbedömarreliabilitet benämns av Bryman & Bell som risken för att subjektiva bedömningar av fakta går isär och inte tolkas på samma vis (Bryman och Bell, s.306, 2013). För att stärka pålitligheten i studien kommer intervjuerna att spelas in och

sedan transkriberas. Detta för att minska den subjektiva tolkningen av det som sägs under intervju tillfället och således stärka interbedömarreliabiliteten.

### 4.3.3 Generaliserbarhet i studien

För denna studie är även begreppet extern validitet av relevans då det behandlar huruvida studiens resultat kan generaliseras utöver den valda studiekontexten (Bryman & Bell, s.49, 2013). De flesta studier som gjorts runt ämnet är utförda på liknande vis, genom kvalitativa intervjuer, men med komplement av kvantitativa studier för att kontrollera generaliserbarheten på de genomförda undersökningarna (Bullock, Justin, Stritch & Rainey, 2015). Kvalitativa studiers syfte är att skapa ett djup och en kontextuell förståelse av det sociala sammanhanget och inte en bredd, vilket leder till att kvalitativa studier i regel har låg extern validitet och därför inte är statistiskt generaliserbara (Bryman & Bell, s.306–307, 2013). Detta innebär att överförbarheten även i vår studie blir låg tills dess att studiens resultat kontrolleras med kvantitativa metoder. Däremot finns möjlighet till analytisk generalisering (Yin, 2011, s.104–105), alltså att metoderna och tillvägagångssätten för att värdera en lärares prestation även kan vara applicerbara på andra yrken som är svårkvantifierade.

### 4.3.4 Metodkritik

Generaliserbarheten är ett vida diskuterat fenomen inom kvalitativa studier. Författare som Bryman & Bell (2013) menar att det inte går att generalisera en kvalitativ studie då den är baserad på subjektiva uppfattningar och tolkningar vilket gör att relevansen av kvalitativa studier för intressenter inom andra områden kan vara svår att ta till sig samt att studien således blir otillförlitlig. Det finns dock en motpol till detta, då forskare som till exempel Yin (2011) menar att en statistisk generaliserbarhet inte är intressant för en kvalitativ forskare utan att man istället talar om analytiskt, eller teoretisk generaliserbarhet. Med detta menas det att en metod eller ett tillvägagångssätt i teorin kan fungera att applicera på andra organisationer och att en kvalitativ forskare snarare eftersträvar just detta. För att detta ska vara aktuellt menar Yin (2011) att det krävs en god argumentation för att fallet ska vara på detta viset.

För att göra studien statistisk generaliserbar hade den behövts utföras genom kvantitativa metoder och då baseras på ett betydligt bredare urval (Bryman & Bell, 2013).

Respondenterna i denna studie baseras även endast på beslutsfattare och rektorer som praktiskt utför själva prestationsmätningen och bedömningen av lärarna. Ett sådant urval kan ge en snedvriden bild av verkligheten då det kan finnas gap och skillnader i dels hur

prestationsmätningen ämnas genomföras och hur den de facto genomförs. Det kan även finnas subjektiva skillnader i hur mätningarna uppfattas mellan lärare och rektorer. Därför hade det varit intressant att genomföra en kvantitativ studie riktad mot lärarna själva för att låta dem värdera hur deras målsättningar ser ut samt om dessa överensstämmer med rektoreernas. Ytterligare en felmarginal går att se i valet av snöbollsurval, risken med denna typ av urval är att respondenterna rekommenderar personer som är likasinnade eller de vet hanterar prestationsmätningar av lärare på liknande sätt. Detta kan ge en endimensionell bild av prestationsmätningar, detta är dock inget som vi upplevts återspeglats i empirin då samtliga rektorer hanterat vissa delar av uppdraget på olika vis.

## 4.4 Forskningsetik

Forskningen i denna studie följer anvisningar och rekommendationer från Vetenskapsrådet gällande forskningskravet och individskyddskravet samt de fyra forskningsetiska principerna som ryms i individskyddskravet. Dessa fyra principer är: Informationskravet, Samtyckeskravet, Konfidentialitetskravet och Nyttjandekravet. (Vetenskapsrådet, 2002)

Att dessa principer efterföljs innebär att medverkande respondenter i studien är informerade om studien och att de har rätt att ångra och avbryta deltagande samt att deltagande är frivilligt. Det innebär vidare att respondenter som medverkar har gett samtycke och att respondenten själv bestämmer över sin medverkan. Alla uppgifter som samlas in under studien samt respondenternas personuppgifter hanteras konfidentiellt och uppgifter från studien används endast för forskningsändamål. (Vetenskapsrådet, 2002)

## 5. Empiri

Här presenteras insamlad data från intervjuer och utförd dokumentstudie. Först presenteras dokumentstudie om lärarlönelyftet och systematiskt kvalitetsarbete. Efter detta följer empiri från intervjuer med fyra rektorer och en utbildningsdirektör i Stockholmsområdet. Delar av den utförda dokumentstudien återkommer och används i avsnitt 5.2 intervjuer.

### 5.1 Dokumentstudie

Nedan följer en redogörelse för dokument som vi tagit del av. Först presenteras en rapport från Skolverket om lärarlönelyftet och därefter beskrivs Södertälje kommuns Systematiska kvalitetsarbete.

#### 5.1.1 Lärarlönelyftet

Lärarlönelyftet är en statlig satsning för att skolhuvudmän ska kunna ge en löneökning till särskilt kvalificerade lärare. Detta genomfördes av två anledningar, dels för att öka attraktionen till yrket och på så vis få fler sökande till lärarlinjen på högskolor och universitet. Den utfördes även för att få fler lärare att stanna kvar i yrket och på så vis inte förlora värdefull kompetens inom skolan. (Skolverket, 2017) Lärarlönelyftet innefattar dock inte alla lärare, för att tilldelas löneökningen krävs det att ett antal kriterier är uppfyllda. Dessa är att läraren innehar en lärarlegitimation för förskola, grundskola, sarskola, sameskola, gymnasieskola eller gymnasiesarskola. Utöver detta har skolverket satt upp ett antal kriterier varje lärare ska bedömas enligt, dessa är enligt Skolverkets beskrivning av lärarlönelyftet:

- tagit särskilt ansvar för att utveckla undervisningen genom kollegialt lärande i former som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet,*
- med stöd av formell utbildning på avancerad nivå utöver lärarexamen eller förskollärexamen förbättrat undervisningens innehåll, metoder och arbetsätt,*
- tagit särskilt ansvar för att stödja lärar eller förskollärarstudenter och kollegor som är nya i yrket eller tagit särskilt ansvar för att utveckla ämnen eller ämnesövergripande områden, eller*
- tagit särskilt ansvar för särskilt komplicerade undervisningssituationer.”* (Skolverket, 2017 s.11)

För att ta del av lärarlönelyftet måste åtminstone ett av de ovanstående kriterierna uppfyllas. Utöver dessa kriterier har skolans huvudman möjlighet att komplettera kriterierna med lokala kriterier som ämnas stärka kvaliteten på undervisningen. Det av skolverket uppsatta

kriterierna är med andra ord minimikravet för att en lärare ska tilldelas en löneökning, utöver det bedöms detta av skolans huvudman. (Skolverket, 2017)

### 5.1.2 Systematiskt Kvalitetsarbete

Enligt skollagen är varje kommun skyldig att planera, följa upp och utveckla sin verksamhet. Detta sker på olika sätt och är anpassat efter vilka utmaningar och förutsättningar varje kommun har. Som komplement till den här studien har rapporten för systematiskt kvalitetsarbete inom den kommun vi haft flest respondenter studerats. Utbildningsdirektören vi intervjuat är även aktiv inom denna kommun. Rapporten är en sammanställning och gemensam mall för förskolornas, grundskolornas och gymnasieskolornas systematiska kvalitetsarbete. Syftet med rapporten är att ge en samlad bild av verksamheten, beskriva resultat och måluppfyllelse kopplat till de nationella och kommunalt uppsatta målen samt redovisa områden och åtgärder som kan leda till utveckling och förbättring inom verksamheten.

Rapporten behandlar verksamhetens övergripande prestation där alla delar behandlas. Den urskiljer områden där lärarna har en önskad utveckling och således är något som mäts och följs upp av skolhuvudmannen. Bland annat anges en "lärande organisation", där det eftersträvas ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som ämnar leda till förbättrad undervisning. Detta är även något lärare bedöms enligt i lärarlönelyftskriterierna, vilket skapar tydlighet och förstärker vikten av det kollegiala lärandet. Vidare beskriver rapporten ett ökat behov av uppföljning, analys och åtgärder kopplat till mål- och resultatstyrningen. Inom detta innefattas både rektorer och lärare. Det beskrivs även en önskvärd utveckling inom den didaktiska kompetensen och ett säkrande av att undervisningen har en variation anpassad till elevers olika behov och förutsättningar.

*"Forskning och beprövad erfarenhet har visat att kvalitén i undervisningen är den enskilt viktigaste framgångsfaktorn för hög måluppfyllelse. Kvalitén i undervisningen handlar både om hur läraren undervisar men också om hur lärararbetet organiseras."*

(Södertälje kommun, 2016)

## 5.2 Intervjuer

*Nedan redovisas en sammanställning av de svar som kommit att bli av relevans för att besvara studiens forskningsfråga. Citaten är ordagranna men resterande är komprimerat och sammanställt material indelat i teman för att skapa en god läsvänlighet.*

## 5.2.1 Hur mäts lärares prestationer?

Samtliga respondenter är eniga om att läraryrket är komplext och omöjligt att kvantifiera. Det är därför omöjligt att endast se till en del av läraryrket.

*“Det man behöver titta på är del konkret, bedömning av vad som kännetecknar en bra kvalitet i undervisningen är ena delen och den andra är att man kan kolla på elevernas progression.”*

Genom att se till flera variabler och sätta allt i ett sammanhang skapar sig rektorena en bild av hur väl lärarna genomför sitt arbete. Detta kan dock vara svårt att förmedla till lärarna, då rektorena oundvikligt måste genomföra en subjektiv bedömning av lärarnas prestation. Denna problematik blir även relevant i och med den statliga satsningen i lärarlönelyftet då det ställdes upp ett antal kriterier som även dessa innehar utrymme för tolkning.

### 5.2.1.1 Kriterierna i lärarlönelyftet

I och med lärarlönelyftet sattes det upp ett antal kriterier för att en lärare ska kunna ta del av lönellyftet. Dessa kriterier ger utrymme för tolkning och har således hanterats på olika sätt i varje skola, detta har gett en bild av hur lärarens prestation de facto värderas, mäts och kontrolleras på skolorna. En del rektorer menar dock att dessa inte förändrat deras sätt att värdera eller mäta en lärares prestation, dock ger de olika svaren ett relevant bidrag till svaret på den ställda forskningsfrågan. Kriterierna för lärarlönelyftet nedan är citerade från Skolverkets rapport “Detta är Lärarlönelyftet”.

#### 5.2.1.1.1 Kollegialt lärande

*“Tagit särskilt ansvar för att utveckla undervisningen genom kollegialt lärande i former som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet”. (Skolverket, 2017, s.11)*

Frågan som ställts runt detta har varit hur detta har värderats på varje skola. Detta har skiljt sig åt, en skola har valt att tolka det som att det är direkt riktat mot försteläraren och värderar detta genom deltagande observationer och auskultation på lektionerna. Det genomförs av skolhuvudmannen var femte vecka för att se att en i förväg uppsatt struktur på lektionerna vidhålls. Vidare anser rektorn på denna skola att värderingen måste ske av just rektorn själv. Det grundas i att det dels skapar en tydlighet för lärarna och verksamheten, samt att rektorn själv vill kunna stå för värderingen. Genom deltagande observationer anser sig även rektorn komma närmare verksamheten och kan på så vis styra verksamheten på ett mer korrekt sätt.

För att ytterligare stärka kvaliteten i arbetslagen har rektorn en utvecklingsledare som fungerar som en brygga mellan utvecklingsarbetet som sker i arbetslagen och rektorn. Rektorn poängterar dock att utvecklingsledaren inte värderar lärarna utan endast arbetar med att utveckla och att värderingen endast sker av rektorn själv.

En annan skola har valt att, likt försteläraryönelyftet, skapa en tjänst runt just detta kriterium. De har då kopplat kriteriet direkt till förstaläraren och utvecklingsläraren som leder ämnesgrupperna på skolan och har i och med det uppdraget gett dessa individer ett lönepåslag. Ämnesgruppernas uppgift är att auskultera och utvärdera varandras undervisning. Förstelärarna och utvecklingslärarna sitter sedan även med i skolutvecklingsgruppen som har möte cirka tre gånger om året. I skolutvecklingsgruppen sitter även rektorn, vilket ger denne en direkt inblick i skolans utvecklingsarbete. Att koppla kriteriet direkt till en tjänst går även i regel med hur utbildningsdirektören i det studerade distriktet anser att det bör tolkas. Direktören menar att punkten handlar om att ta ett särskilt ansvar i det kollegiala lärandet och det handlar om att man tar ett ansvar för att stärka kvalitén i skolan, det vill säga hur man bidrar till att leda ett kollegialt lärande ihop med kollegor. Direktören menar vidare att detta förtroende inte erhålls om läraren inte i grunden är en skicklig lärare. Vidare poängteras det att kriteriet i grunden kan delas upp i två aspekter, dels handlar det om det kollegiala, att man tar ansvar för och bidrar till att kvalitén på skolan med samtliga lärare. Sedan är bidraget till hur man med hjälp av forskning rent konkret kan utveckla undervisningen för att ge eleverna de kunskaper de behöver även en viktig aspekt.

#### 5.2.1.1.2 Förbättra undervisningen

*“med stöd av formell utbildning på avancerad nivå utöver lärarexamen eller förskollärarexamen förbättrat undervisningens innehåll, metoder och arbetssätt” (Skolverket, 2017, s.11)*

För att skapa en legitim grund i lönesamtalen har skolorna valt att värdera detta på samma vis som man gjort med det första kriteriet i skolverkets fastställda kriterier. Denna punkt värderas således genom auskultationerna av varandra inom ämnesgrupperna samt deltagande observation av rektor och utvecklingslärare på lektionerna.

#### 5.2.1.1.3 Stödja nya lärare

*“tagit särskilt ansvar för att stödja lärare eller förskollärestudenter och kollegor som är nya i yrket eller tagit särskilt ansvar för att utveckla ämnen eller ämnesövergripande områden” (Skolverket, 2017, s.11)*

Detta kriterium har tolkats på ett relativt liknande vis av de olika skolorna, vid nyanställning har den nyanställde blivit tilldelad en mentor av skolhuvudmannen vilket ligger som grund för ett lönelöft enligt detta kriterium. På det viset konkretiseras kriteriet istället för att skolhuvudmannen ska försöka utvärdera varje lärare på skolan gällande hur väl de stöttat nyanställda lärare. Skoldirektören menar vidare att för att en lärare ska kunna uppfylla detta kriterium måste denne ha gått en handledarutbildning om 7,5 högskolepoäng. Detta är ett nationellt krav och ska således premiera de som gått utbildningen.

#### 5.2.1.1.4 Komplicerade undervisningssituationer

*“Tagit särskilt ansvar för särskilt komplicerade undervisningssituationer”* (Skolverket, 2017, s.11)

Tolkningen av detta kriterium har skiljt sig mellan skolorna. Vissa skolor har tolkat det och dragit tydliga kopplingar till elever med särskilda behov. En lärare som aktivt och på ett framgångsrikt sätt arbetar med autistiska elever eller elever med andra psykosociala problem beskrivs uppfylla detta kriterium. Även lärare som har klasser där eleverna har olika diagnoser kan uppfylla kriteriet för denna punkt. Det har även kopplats samman med de lärare som arbetar på skolor som har väldigt många nyanlända vilket kan skapa en särskilt komplicerad undervisningssituation. En reflektion från skoldirektören är vikten av kvalitetssäkringen i den tilldelade lärarens undervisningen för att det inte ska ge motsatt effekt. Tanken med lönelöftet är inte att lärare som arbetar inom skolor med stora utmaningar ska premieras av just den anledningen. Läraren ska premieras för att denne är skicklig och om lärare i mer utmanande områden skulle premieras högre skulle det skapa en inlåsningseffekt på lärare i dessa områden. Skoldirektören menar att de eftersträvar en rotation för att de skickligaste även ska finnas i skolor med större utmaningar.

Ser man till andra skolor där betygssnittet ligger högre (Södertälje kommun, 2016), har det tolkat kriteriet på ett annorlunda vis. På en av skolorna menar rektorn att särskilt komplicerade undervisningssituationer uppstår i alla klassrum och rektorn oftast får kännedom om dessa när de inte hanteras på ett korrekt sätt. Överlag menar rektorn vidare att kriteriet handlar om extraanpassningar, alltså hur väl läraren hanterar anpassningar för olika elever och i olika klassrumssituationer.



### 5.2.1.1.5 Kompletterande kriterier på lokal nivå

Utöver de statligt uppsatta kriterierna har även skolhuvudmännen rätt att komplettera dessa med lokala kriterier som lärarna måste uppfylla för att få ta del av löneökningen. Detta har skett både på kommunal nivå där kommunen har sett till dess övergripande utmaningar och utefter dessa satt kriterier för att skapa incitament för lärare att eftersträva de uppsatta målen. Som exempel för hur lokala kriterier kan se ut så fokuserar en av skolorna mycket på språk- och kunskapsutvecklande samt det formativa, alltså lärarnas förmåga att förutse vilka språkliga fallgropar eleverna kommer falla i och täppa igen dessa. De har även fokuserat mycket på det relationella, alltså relationen mellan lärare och elev. En annan respondent räknar upp det relationella som en av de viktigaste punkterna för ett effektivt lärande. Detta har alltså fler skolor valt att lägga till grund för lärarlönelyftet och värderar således lärarna efter detta. Uppföljning av detta skedde i samtal med eleverna som rektor menar ger en tillförlitlig bild av lärarens prestation. De beskriver enligt rektor lärarens brister på ett mycket konstruktivt sätt vilket leder till att feedbacken är möjlig att arbeta med. Denna feedback i kombination med deltagande observationer i klassrummet gör att rektor får en korrekt bild av lärarens relation till eleverna.

### 5.2.2 Felmarginaler

Det finns en hel del olika mätningar i svenska skolan som mäter olika saker och på olika sätt. Dessa mätningar hjälpa skolan framåt i dess kvalitets- och undervisningsarbete men mätningarna ligger också till grund för utvärdering och lönesättning av lärarna. På frågan om dessa mätningar fånga upp hela läraryrket får vi som svar att yrket i sig är komplext och att mätningarna inte kan fånga upp alla aspekter av yrket. Det framgår också ur intervjuerna att skolorna på olika sätt söker och ämnar att täcka upp för diverse felmarginaller i mätningarna.

Ett exempel som tas upp av flera respondenter är observationer i klassrummet där rektor eller en annan lärare sitter med på hela eller delar av en lektion. Bara en annan persons närvaro kan påverka läget i klassrummet och för att kompensera för det gör olika skolor på olika sätt. I en skola har man som rutin att rektor eller biträdande rektor besöker varje klass var femte vecka, där menar rektor att dennes närvaro i klassen blir mindre påtaglig då det sker så pass ofta. I denna skola följs också varje lektionsbesök upp med ett samtal med läraren. Andra skolor har valt en liknande struktur där besök i klassrummen sker ofta för att besöken ska bli mer avslappnade och ge en rättvis bild av lektionen. Skillnaden i klassen under lärarobservationerna kompenseras också av utvärdering med läraren samt en dialog med eleverna.

Ett annat exempel som tas upp är hur man minskar felmarginal vid betygsättning samt hur betygen i en klass används för att utvärdera lärare. Olika metoder för att minska felmarginal i betygsättningen är i en av skolorna att det alltid är två lärare som gör bedömning om betyg tillsammans för alla elever med möjlighet att ta upp det i ämneslaget när betyget inte är självklart. I en annan skola hanterar man exempelvis nationella prov genom att avidentifiera proven och sedan låta ämneslärarna sitta tillsammans och rätta på arbetstid i skolan. Detta görs för att öka säkerheten i rättningen och för att underlätta för lärarna att ha en dialog kring bedömningen. I en annan skola tittar man mycket på jämförelse mellan klasserna och också mot kommunen och dess snitt i betygsättning.

Vid frågan om huruvida betyg är lönegrundande för lärarna ger respondenter olika svar men konsensus landar i att det är elevernas progression och lärarnas analys av utbildningssituationen som kan vara lönegrundande. En rektor svarar att 20% underkända i en klass kan bedömas som bra eller dåligt beroende på om läraren i klassen har gjort de steg som förväntas när någon riskerar att bli underkänd. Har läraren tagit kontakt med andra hjälpfunktioner på skolan och haft en dialog med vårdnadshavare så har läraren gjort ett bra jobb, då går det inte att bara titta på siffrorna.

Angående om betygen i sig är lönegrundande säger en respondent: *“skulle man börja hamna i att man lönesätter och bedömer lärare utifrån elevernas prestationer utan att sätta det i ett sammanhang kommer det ännu mer att stärka att de skickligaste lärarna vill vara på skolor där det är lättast att undervisa och så vill vi inte ha det.”*

Det finns flera anledningar till att skolorna särkopplar elevernas betyg och lärarens prestation. Dels så sätter lärarna betygen på eleverna, skulle deras prestation och då även deras lön baseras på betygssättningen skulle det skapa incitament att sätta betygen högre än vad elevernas kunskapsnivå faktiskt når upp till. Samtliga respondenter menar vidare att elever har olika förutsättningar och därför inte har samma möjligheter att uppnå samma betyg. Detta kan bero på flera faktorer, till exempel social bakgrund, koncentrationsförmåga och så vidare.

### 5.2.3 Varför mäts prestationerna?

I intervjuerna har det framgått att alla skolor har använt mätningar för att följa upp och utveckla organisationen och undervisningen. Mätningarna görs dels för att ge struktur i undervisningen både för elever och lärare men också för att lättare kunna identifiera utvecklingsområden och områden som idag fungerar bra. En prestationsutvärdering som återkommer i intervjuerna är lärarobservationer och auskultation som i åtminstone en del av skolorna används i utbildande syfte. Lärare får då auskultera hos varandra och dra lärdom från andra lärare samt komma med kritik och dela med sig av sin egen kunskap, i en av skolorna är det ett krav att varje lärare auskulterar hos en annan lärare fyra gånger per termin. Detta leder också till en säkerhet hos läraren kring vad som förväntas av denne i sin yrkesroll. I en annan skola var ett problem för rektorn att en del lärare ville ha uppskattning och belöning för något som de tyckte var extra bra med deras undervisning medan det enligt rektorn inte var något som utöver läraruppdraget. På denna skola skulle mätningar och jämförelse kunna bidra till en mer enhetlig bild av uppdraget och vad som förväntas av lärarna från ledningen.

Ingen av skolorna säger direkt att de använder prestationsmätningar av lärarna i motiverande syfte. De faktum att yrket i sig är komplext och att lärarens egen prestation inte är den enda faktorn som påverkar resultaten är alla respondenter överens om, detta kan göra att mätningar på utfall kan ge missvisande bild av situationen. En av rektorerna säger att de använder lärarobservationer både i kontrollerande och värderande syfte men att huvudsaken är att använda det för att utveckla lärarnas prestation. För att uppnå detta diskuteras observationen med läraren efter lektionen och den som genomförde observationen ger kritik och beröm.

Utbildningsdirektörens syn på mätningar och rektorers arbete med uppföljning är att det bidrar till kvalitet och enhetlighet i undervisningen. Kommunen arbetar med att undervisa rektorer i vad som är kvalitet för att förbättra undervisningen i hela kommunen. Angående hur systematiskt arbete med kvalitet i undervisningen påverkar skolresultaten säger utbildningsdirektören att:

*“Resultaten kommer att bli en effekt utav bättre kvalitet”*

## 5.2.4 Hur värderas lärarna utefter deras prestationer?

Samtliga respondenter är eniga om att läraryrket är komplext. I grund och botten handlar det om att skapa en kunskapsmässig och social progression hos eleverna. Uppdraget handlar med andra ord inte bara om att förmedla kunskap utan även det sociala värderas. För att skapa elever som besitter en viss mängd kunskap och sociala normer så ser rektorerna till flera aspekter och värderar de olika högt och kontrollerar dessa på olika vis. Det kan till exempel röra sig om hur god studieron i klassrummet är, hur väl formulerad strukturen på lektionerna är eller hur språket som används på lektioner, eller för den delen i korridorer, är. Flera rektorer tar upp att elevers beteende även utanför klassrummet speglar deras utveckling och lärares arbete. Målen i skolan sträcker sig förbi betyg och formuleras även kring normer, värden och ansvar. Två av respondenterna tar upp elevers beteende utanför klassrummet när vi pratar om utvärdering av lärarna.

En rektor sammanfattar det som *“Har du i ditt arbete skapat förutsättningar för dina elevers lärande och utveckling och bidragit till deras sociala eller kunskapsmässiga progression?”*.

Det handlar alltså om att skapa förutsättningar för eleverna och ett ansvarstagande att dessa förutsättningar är så goda som möjligt. När eleverna inte når målen är det svårt att ta ansvar för varje enskild individ som inte når målen, däremot kan lärare och rektorer hantera förutsättningarna för att eleverna ska lyckas. Skoldirektören menar att med en god kvalitet i undervisningen som skapar de rätta förutsättningarna för varje elev så kommer även betygen och måluppfyllelsen att bli god.

En problematik flertalet rektorer poängterar är hur man skapar konkreta mål av läraruppdraget. Här är det en viss variation mellan skolorna, en del arbetar väldigt formativt medans andra gör det till viss del men inte i lika hög grad. De är eniga om att betygen och de nationella proven inte kan vara lönegrundande för lärarna men de används ändå för att mäta elevernas progression. Rektorerna som intervjuats poängterar att elevernas progression inte alltid behöver vara kopplad till huruvida lärarna är duktiga eller ej, därför värdesätter många rektorer lärarnas analysförmåga. Är det till exempel en klass med fallande betyg så innebär detta inte per natur att lärarens prestation har varit bristande. Det kan istället ligga andra faktorer och strukturella problem bakom dessa, detta är varför rektorerna värdesätter lärarens förmåga att identifiera och komma med relevanta lösningar på problemen. Rektorerna tar således på sig ett ansvar, de menar att för att stöd och förutsättningar ska kunna skapas för eleverna måste det på samma vis skapas för lärarna.

Vidare talar rektorena om medarbetarskap och yrkesskicklighet vilket innefattas av olika kompetenser som lärarna förväntas inneha och som de även värderas efter. Dessa är ledarkompetens, relationell kompetens samt didaktisk kompetens. Flertalet av de intervjuade rektorena anser att den relationella kompetensen är essentiell för att uppnå en god och kvalitativ undervisning. Det man talar om då är relationen lärare - elev, lärarna värderas då efter hur väl de skapar förutsättningar för relationen ska vara så god som möjligt. Den didaktiska kompetensen handlar om huruvida läraren skapar en undervisning som är anpassad för alla elever. Där kommer även språket in, en respondent poängterar vikten av att tänka igenom vilka ord som kan upplevas som knepiga innan lektionen börjar för att utefter det skapa stödstrukturer som ska underlätta lärandet.

De förväntningar som ställs på lärare är något som, i vissa skolor, lärarna ständigt påminns om och det genomsyrar hela lednings- och styrsystemet för lärare. När rektorena genomför auskultationer så reflekteras det runt just de punkter som lärare i slutändan blir bedömda enligt vid lönesamtal och liknande. Detta menar några av respondenterna är mycket viktigt för att skapa en tydlig målbild för lärarna. Skulle man göra på annat vis är risken att målen, måluppfyllelsen och således även lönesättningen upplevs som diffus och oklar.

En problematik som många respondenter identifierat är självskattningen. Vid varje lönesättning och medarbetarsamtal så ska lärarna skatta sig själva enligt ett prickdiagram som värderar hur väl de utför vissa typer av uppgifter. Är värderingen max utförs arbetet över förväntan och är värderingen låg behöver läraren utveckla sin kompetens inom det området. Här upplever flertalet rektorer ett gap mellan vad rektorn värderar och hur läraren själv värderar. Lärarna värderar sig upprepar lite högre än vad rektorena gör, rektorena menar då att det är viktigt att i förväg diskutera med läraren så de "talar samma språk", då de menar att oftast värderar rektorn och läraren kompetensen på liknande vis bara att det ser olika ut i skal-diagrammet. Det är alltså viktigt för rektorn att definiera de olika nivåerna för läraren för att missnöje inte ska uppstå vid bedömning och lönesättningen.

### 5.2.4.1 Hur skapas tydliga mål för lärare?

Att skapa tydliga mål är värdefullt för verksamheten ur flera aspekter. Dels så får verksamheten hela personalstyrkan att arbeta åt samma håll om målsättningen är korrekt. Den skapar även en tydlighet för varje individ inom organisationen så att denne vet vad som förväntas och vad en viss roll ska prestera.

Bristen på tydliga mål inom skolan blev väldigt synbar i olika medier i och med lärarlönelyftets införande då många skolor och skolledare upplevde en splittring inom organisationen när rektorer och skolhuvudmän skulle värdera lärarnas prestationer individuellt. Vissa av lärarna kände sig av olika anledningar förbisedda. Till skillnad från de rektorer och skolhuvudmän som uttryckt sig i media så var det många utav våra respondenter som menade att detta inte var något problem då de tydligt har förmedlats vad som krävs för att individerna ska innefattas av lärarlönelyftet. Vi hade dock en respondent som hade upplevt viss problematik med införandet av lönelyftet och menade att det borde ha utformats på ett annat sätt. Som lärarlönelyftet var konstruerat så var skolhuvudmännen tvungna att välja om de skulle ge lönelyftet till en viss lärare eller inte, det gick alltså inte att fördela ut olika mycket och på så vis göra att alla fick lite. Nu var det vissa individer som inte blev tilldelade alls vilket några av våra respondenter menade bidrog till onödigt friktion i arbetsgruppen.

En av de skolor som inte upplevt någon mer omfattande problematik med lönelyftet menar att det går att härledas till ett deltagande i verksamheten. Rektorn menar att en närvarande skolledning och att man känner sin personal underlättar vid såna här typer av värderingar av personalens arbete.

En annan rektor menar att det är av enorm vikt att lönekriterierna förmedlas och konkretiseras på ett korrekt sätt, och menar vidare att det är ett ansvar som ligger på rektorn att förmedla. Utöver detta ansvar menar utbildningsdirektören att det även är rektorns ansvar att ha en god förståelse för vad god undervisningskvalité är, detta för att rektorn ska bedöma rätt kriterier. Direktören tar upp exemplet som *“Det är lugn och ro i klassen”* som en vanlig fälla, lugn och ro i klassen är såklart en förutsättning för att skapa god studiero men betyder inte per automatik att eleverna lär sig något. De olika kriterierna är med andra ord komplexa och säger inte mycket om lärarens prestation om de mäts utanför sin kontext, däremot sammantaget skapar de en relevans och det är rektorns ansvar att detta tolkas på rätt sätt.

Mätbara mål är svårt i skolan vilket är varför en del skolor har dragit stor nytta av att innefattas av det övergripande systematiska kvalitetsarbete som hela kommunen genomför. Ur dessa har det utvecklats fyra förbättrings- och utvecklingsområden som sedan bryts ner och skapas målsättningar runt på arbetslagsnivå. På detta sätt involverar man lärarna själva i målsättningarna vilket även leder till en produktiv och utvecklande dialog mellan lärarna i arbetslagen. Utefter dessa målsättningar görs uppföljningar och det redovisas en arbetslagsdeklaration till skolledningen. På så vis har man konkretiserat både på individnivå vad för målsättningar man eftersträvar samt på en kollegial nivå, vad hela arbetslaget ämnar åstadkomma. Detta system är något som lärarna uttryckt stor uppskattning för då det uppfattas som ett stöd, både i hur de ska tänka och agera.

### 5.2.5 Hur bidrar mätningen till organisationens prestation?

När vi frågar kring prestationsmätning och vad det har haft för påverkan på organisationens prestation får vi olika svar, till stor del går variationen att koppla till hur mycket skolorna har arbetat med mätningar och uppföljning tidigare. En rektor säger att det inte varit så annorlunda med mätning av prestationer nu jämfört med tidigare i hans karriär. Utvärderingen sker subjektivt och det är problematiskt att göra bedömningen samt att förmedla till lärarna vad som har premierats. Han menar att det som är viktigt är att tydligt förmedla till lärarna att det arbete de gör i och utanför klassrummet som bidrar till skolans utveckling ska belönas. En annan respondent säger att införandet av mätning och uppföljning har varit direkt nödvändigt och att de medfört enorma effekter för skolan. Till stor del beror de förbättrade resultaten på att skolan kunnat tydliggjort vad de strävar efter och vilken kvalitet som eftersträvas. Man har valt att uppmuntra lärare till att ha bra relationer med eleverna och att förbättra förmågan att se kvalitéer hos elever. En respondent säger:

*“Elever som är jättejobbiga i klassrummet och har synpunkter hela tiden, man kan ju se det på två sätt. Fantastisk verbal förmåga, vilket bra betyg du kommer att få i svenska! Eller vilken jobbig elev du är, gå ut från mitt klassrum för här är det jag som pratar.”*

I denna skola har man arbetat med uppföljning och utvärdering även innan lärarlönelyftet och ingen egentlig skillnad på mätningarna har kommit ur löneliftet.

En annan rektor säger att mätningarna har bidragit till att både kvalitetsarbetet och måluppfyllelsen på skolan har ökat. Utbildningsdirektören för kommunen säger att all uppföljning ska fungera som ett underlag för att analysera och besluta om nästa steg i utvecklingsarbetet. Hon säger att:

*“Resultatuppföljningen är ju viktig både för den enskilda eleven men också för lärarna så att de kan utveckla undervisningen... Så att uppfölja resultaten är helt nödvändigt för att vi ska kunna utveckla undervisningen ytterligare”*

Vidare menar utbildningsdirektören att mätning och uppföljning absolut har bidragit till skolverksamheten i kommunens övergripande prestation. Efter införandet av systematiskt kvalitetsarbete för sju år sedan har kommunen höjt resultaten i grundskolan varje år. Det beror enligt respondenten på att de använder sig av och arbetar med det som går att läsa ur mätningarna. Hon säger att kvalitetsarbetet vässas hela tiden och att framgången inte handlar om dokumentet i sig utan om hur de arbetar kring dokumentet med att flytta ut en förståelse mer och mer.



## 6. Analys

*I detta kapitel kommer forskningsfrågorna att diskuteras utifrån den samlade empirin och den uppställda analysmodellen. Analysen delas upp i tre teman; hur mäts lärares prestationer, varför mäts lärares prestationer och hur bidrar mätningen till organisationens prestation.*

### 6.1 Hur mäts lärares prestationer?

Som både flertalet forskare har beskrivit och som även bekräftats av de respondenter som deltagit i undersökningen är läraryrket mycket komplext. Det är således mycket svårt att värdera en lärares prestation baserad på endast en variabel. Tidigare forskning beskriver metoden value-added measures som den mest objektiva metoden för att mäta en lärares prestation (Taylor & Tyler, 2012), vilket i praktiken är att se till betygen på studenterna. Denna metod blir dock orelevant då mätmetoden utförs utan hänsyn till lärarens kontext. Många respondenter menar att det går att värdera lärares prestationer efter detta till viss del, men då i form av elevers progression snarare än det faktiska betyget. Många utav dessa problem löser rektorer och skolledning genom att särkoppla lärarens prestation och elevernas betyg. Adcroft & Willis (2005) belyser en problematik när läraren bedöms utefter elevernas betyg, detta är även något rektorer är medvetna om och således inte nyttjar. Däremot väljer skolledningen att se till elevernas progression och sätter olika typer av målsättningar runt det. Vidare beskriver Adcroft & Willis (2005) ett problem i att ju mer man kopplar isär en process och mäter dess delar ju mer slutar man mäta slutservicen. Våra respondenter är även noga med att poängtera att de inte enbart ser till betyg vid lönesättningen då det hade lett till negativa konsekvenser både för lärarna, eleverna samt samhället i stort då många lärare i det fallet hade sökt sig till områden där betygssnittet ligger högre. Diskussionen kring särkoppling av elevers betyg och lärares prestation kompliceras dock av de faktum att elevers progression de facto används för att bedöma läraren. En stor del av den observerbara progressionen är elevens betygsutveckling. I intervjuerna framkommer det att skolhuvudmännen jobbar med detta genom att se till varje individuell elev och att det man egentligen bortser ifrån när det gäller betyg i samband med prestationsmätning av lärarna är betygssnitt i en grupp eller klass.

Kuhlmanns (2010) beskriver fem olika prestationstyper där vissa utav dessa plockas upp och behandlas när rektorer värdesätter sina lärare.

Den första processen Kuhlmann beskriver är de processer som behandlar beslutsfattande och genomförandeprocesser. Detta är något som lärare blir bedömda inom i allra högsta grad. Lärares betygssättning kontrolleras dels genom de nationella proven eleverna utför samt genom att rektorer följer upp avvikelser hos de fall där eleverna har ett uppseendeväckande högt eller lågt betygssnitt. Många rektorer väljer även att bedöma sina lärare genom auskultationer och deltagande observationer, på detta sätt ser de hur väl genomförandeprocessen utförs, alltså didaktisk kompetens, ledaregenskaper och studier i klassrummet. Detta ger även rektorn eller skolhuvudmannen möjlighet att bedriva utvecklingsarbete med lärarna och således stärka prestationen. På detta sätt kan även skolhuvudmännen värdera hur de ser att en lärare bidrar till dels det kollegiala lärandet, hur de skapar förutsättningar för eleverna att lära sig samt deras analysförmåga. Analysförmågan handlar om hur läraren bidrar till både skolans utveckling men även på elev och individnivå. Vilka resurser krävs för att betygssnittet ska öka i klassen, hur kan studier förbättras eller vilka delar av arbetet anser sig läraren behöva stöttning inom. Flertalet respondenter menar att detta är något de värderar högt hos en lärare.

Den andra processen som är kopplad till outputen ur verksamheten mäts och kontrolleras genom betygssättningen. Som tidigare beskrivit är detta även något de flesta rektorer tar i beaktning men som alltid måste behandlas i hänsyn till dess kontext, således blir progressionen det relevanta att se till snarare än de faktiskt satta betygen.

Den tredje processen är inputen i verksamheten, detta är ingenting som direkt mäts, dock är det något som rektorerna tar i beaktande. Input i verksamheten har i detta fall betraktas som eleverna, och som respondenterna beskrivit så har elever olika förutsättningar. Dessa olika förutsättningar tas i beaktande när rektorerna väljer att se till elevernas betyg och progression och blir således "kontexten". Detta är något som bland annat följs upp i SKA-dokumentet där statistik från tidigare elevers betyg och liknande redovisas.

Den fjärde processen Kuhlmann nämner är "impact", alltså hur mottagandet av verksamheten som kan mätas genom till exempel kundnöjdhet. Detta genomförs av några av de tillfrågade skolorna, dock beskriver samtliga rektorer att de i regel får feedback från föräldrar som kontaktar skolan. I de fallen beskriver samtliga respondenter att endast de missnöjda väljer att kontakta skolan vilket gör att även detta måste behandlas i en kontext. Nöjdheten hos elever, föräldrar och lärare undersöks också genom enkäter från skolverket/skolinspektionen och i vissa fall också på kommunal- och skolnivå.

Den femte och sista processen är outcome, vilket handlar om samhällseffekterna och graden av måluppfyllelse. Skolan blir kontinuerligt utvärderad på statlig nivå och även på kommunal nivå. Målen som sätts inom detta förmedlas och bidrar till hur skolorna väljer att sätta mål, både kollegialt och individuellt.

### 6.1.1 Felmarginaler

Ballou & Springer (2015) menar att de flera olika sätten att mäta en lärares prestation på blir problematiska när de inte sker i samverkan utan endast värderas individuellt. Detta ger upphov till ett antal felmarginaler eller uppskattningsfel vilket är viktigt för rektorn eller skolhuvudmannen att ta hänsyn till samt motarbeta. Samtliga skolor i studien använder skolhuvudmannen för att bedöma lärarna och på så vis sammanställa de olika variabelerna en lärare värderas enligt. Denna metod är sen tidigare flitigt använd och kritiserats av bland annat Jacob & Lefgren (2005) som ifrågasätter dess förmåga att skapa tydliga mål.

Ballou & Springer menar att det är viktigt att känna till dessa felmarginaler vilket respondenterna gör och hanterar på olika sätt beroende på vilken del av yrket lärarna utför. För att säkerställa att bedömningen blir mer korrekt i genomförandeprocédurer, alltså vid auskultationer eller deltagande observationer i klassrummet, genomförs det ofta och kontinuerligt. Detta för att minska påverkan av deltagarens närvaro i klassrummet, både för läraren och eleverna. Efteråt genomförs uppföljningssamtal med läraren för att säkerställa huruvida klassrumssituationen var normal eller avvikande.

Skolhuvudmännen har även satt upp rutiner runt de processer som berör beslutsfattande, som till exempel betygssättning. Ett exempel på detta är tvårlärobedömningen som flera skolor utför för att säkerställa en god bedömningskvalitet. Dessa metoder för att bedöma lärare är utbrett beprövade (Taylor & Tyler, 2012) och har således mer välkända felmarginaler.

## 6.2 Varför mäts lärares prestationer?

Motiven bakom prestationsmätning av lärarna på skolorna vi undersökt har visat att mätningarna sker av flera olika syften. Mätningar görs dels för att ge struktur för lärarna, detta stämmer överens med Taylor och Tylers (2012) slutsats om att mätningar ger en värdefull feedback till lärarna. Att mätningar kan användas för att skapa klarhet kring läraruppdraget och bidra till en medvetenhet om utvecklingsområden (Taylor & Tyler, 2012) är också något som återfinns i empirin. Lärarobservationer och andra utvärderingar som görs menar respondenterna är faktorer som skapar en säkerhet och tydlighet kring läraruppdraget och som också används för att lokalisera områden där skolan behöver förbättras samt planera för lämpliga åtgärder.

Att mätningar kan användas för att motivera de anställda (Speklé & Verbeeten, 2014) går delvis emot vår insamlade empiri. Detta beror på att yrket är komplext och att lärarens egen prestation inte ensamt ligger till grund för resultaten och det som mäts. Trots att läraren är duktig och gör ett bra jobb kan resultaten eller studieron i klassrummet svikta, det blir svårt att använda mätningarna som motivering om de inte speglar de arbete läraren lagt ner. För att kunna använda mätningar för att motivera anställda krävs en större egenmakt över arbetets utfall och att det kan härledas till en enskild faktor, den anställde. I fall där det går att härleda prestation till resultat kan mätningar användas för att motivera anställda och detta gäller även för läraryrket. En del av mätningarna som utförs används trots detta av vissa skolor för att motivera lärarna.

Att mätningar kan användas i utbildande och utvecklande syfte (Speklé & Verbeeten, 2014) hittar vi belägg för i empirin. I en del skolor utför endast rektorerna auskultationer för att kontrollera och utvärdera lärarna men i en del skolor får lärarna också auskultera hos varandra. Syftet med dessa lärarauskultationer är att lärarna ska få en chans att lära av varandra och hitta områden att diskutera. Detta görs både för att utbilda lärarna inom nya undervisningsmetoder samt för att utveckla undervisningen och skolan i stort. En av rektorerna tar upp att ett problem vid värdering av lärarnas prestationer är att vissa delar som en lärare tycker att hen har gjort väldigt bra och vill ha extra belöning eller uppmuntran för egentligen inte är någonting utöver lärarens uppdrag. Differensen mellan lärarens självskattning och rektorernas bedömning skulle kunna minskas genom att införa uppföljning på dessa skolor för att tydliggöra vad som värderas av rektorerna och var som förväntas av de anställda (Taylor & Tyler, 2012).

Vidare och kanske viktigaste anledningen till att mäta en lärarens prestation beskriver utbildningsdirektören: det är ett sätt att säkra kvalitén och enhetligheten i undervisningen. Genom att standardisera utbildningen och hålla en god kvalitet kommer alla som går i skolan att få en likartad utbildning. Hon menar vidare att om undervisningskvaliteten är god kommer även resultaten öka vilket ger utslag i de objektiva mätningarna. Med det resonemanget motsätter hon sig vad Speklé & Verbeeten (2014) beskrivit om att en individs prestation måste mätas på samma vis som verksamhetens för att målbilden inte ska bli diffus. Utbildningsdirektören menar att kommunen nått mycket goda resultat sen de införde ett systematiskt kvalitetsarbete och trots komplexiteten lyckats definiera kvalitet och skapa en tydlig målbild. Uppfattningen runt detta är splittrad bland de rektorer som intervjuats, en majoritet upplever inga problem med att förmedla och förtydliga arbetet och kriterierna för lärarna och har på så vis inte haft några problem i och med lärarlönelyftet. Minoriteten anser

att det varit problematiskt vid fördelningen av lärarlönelyftet på grund av svårtolkade kriterier som inte förmedlats och nått förankring eller förståelse hos lärarkåren.

### 6.3 Hur bidrar mätning till organisationens prestation?

Återkommande i våra intervjuer är samtal om att läraryrket är mycket komplext och svårt att mäta. Att man ändå valt att göra prestationsmätningar och uppföljningar det till trots har gjort att kommunikationen kring vad som ämnas uppnås viktig (Speklé & Verbeeten, 2014). Utbildningsdirektören vi har pratat med säger att de fokuserar på kvalitet och att tydliggöra vad de menar med kvalitet för att bidra till utvecklingen och en enhetlighet i undervisningen inom kommunen. Att mäta prestationer utan uppenbar mätbar grund är svårt och kan komma att skada snarare än bidra till verksamhetens verkliga syften (Adcroft & Willis, 2005). Detta beror på att mätningar som inte är väl förankrade i en organisationsstyrning kan skapa förvirring kring vad som är verksamhetens målbild. Även Speklé och Verbeeten (2014) menar att organisationer endast borde mäta det som verkligen går att mäta men, trots respondenternas samlade uppfattning att läraryrket är komplext och svårt att mäta, menar samtliga respondenter att skolan har gynnats av prestationsmätningar och uppföljning. Ett exempel på detta tar utbildningsdirektören upp; kommunen inledde det systematiska kvalitetsarbetet för sju år sedan där mätning och uppföljning är en stor del av arbetet. Efter detta har skolresultaten i kommunen förbättrats varje år.

Skolornas förbättrade prestation kan förklaras av Taylor & Tylers (2012) studie som säger att prestationsmätningar hjälper lärare och skapar en klarare målsättning för dem.

### 6.4 Resultat

I vår analys av den insamlade empirin har vi funnit att alla fem prestationsprocesser (Kuhlmann, 2010) följs upp och mäts i olika grad inom den svenska skolan.

Vidare har vi sett att mätningar som används för att motivera anställda måste vara kopplade till resultat som den anställde till stor del själv rör över. Detta gäller exempelvis inte för betyg som påverkas av flera olika faktorer vilket är varför skolan valt att fokusera prestationsmätningen runt mindre kvantifierbara metoder med mer subjektiv bedömning. Vi har också kommit fram till att prestationsmätning i svårkvantifierade yrken kräver stor förståelse för felmarginaler samt för prestationens kontext och dess påverkan på outputen.

Prestationsmätning i skolan har, enligt vår studie, bidragit till att förbättra undervisningen och skolans övergripande prestation. Detta trots att skolans uppdrag och läraryrket är komplext

och svårt att mäta. Detta går emot tidigare forskning som menar att mätning av prestationer som inte är mätbara skadar organisationen då de leder till förvirring snarare än förtydning för de anställda (Speklé & Verbeeten, 2014, Adcroft & Willis, 2005).

För att komma runt problematiken med att det enda sättet att objektivt mäta en lärares prestation är genom elevernas prestation har många skolor valt att särkoppla lärarnas prestation och elevernas resultat. I dessa fall väljer man att istället se på lärarens prestation i termer av kvalitet. Det är då viktigt att definiera vad god kvalitet i en lärares arbete är och att göra dessa kvalitetsmätningar så objektiva som möjligt. I skolan är det ändå svårt att komma ifrån att mätvärden behöver bedömas subjektivt och när det är fallet krävs en tydlig kommunikation mellan rektor och lärare som synliggör hur lärarna bedöms och på vilka kriterier.

Sammanfattningsvis har vår analys av empirin visat att mätningar behöver baseras på sådana resultat som den enskilde anställde har stor kontroll över att påverka, i de fall där resultaten räknas som den anställdes prestation. Vidare har vi sett att införandet av prestationsmätning i skolan har förbättrat vissa skolors övergripande prestation trots att prestationerna i sig är svåra att mäta. En förklaring till att skolor dragit nytta av prestationsmätningar detta till trots är att man har valt att fokusera på kvalitet snarare än resultat när man mäter individuella prestationer.

## 7. Diskussion

*I detta avsnitt diskuterar vi resultaten från vår analys och redogör för hur denna studie kompletterar, motsäger och bekräftar tidigare forskning, samt hur det kan tillämpas i andra organisationer där prestationer är svårkvantifierade.*

Kealesitse, O'Mahony, Lloyd-Walker & Polonsky (2013) beskriver att ett mål måste vara "SMART" (Specific, Measurable, Agreed, Realistic and Timeframe). Inom svårkvantifierade yrken skapas då en problematik då målen måste vara mätbara vilket inte alltid är möjligt på ett rättvist sätt. Detta har gjort att en mängd forskare motsätter sig nödvändigheten och effektiviteten av att mäta prestationer där det är svårt. Adcroft & Willis (2005) beskriver en skepsism mot prestationsmätning inom yrken där det inte går att utföra dessa på ett objektivt vis. En lösning på detta är att särkoppla organisationens mål och individens prestation. Detta är något som Adcroft & Willis (2005) menar kan vara problematiskt, de menar att ju mer man väljer att koppla isär en process för att mäta dess beståndsdelar ju mindre mäter man den faktiska slutservicen. I många organisationer är slutservicen mätbar och om organisationen mäter och särkopplar individernas prestationer från organisationens målsättning samt fokuserar på kvalité går det, enligt vår studie, att komma runt problemet. Vår studie visar att genom att en chef eller ledare sätter upp tydliga kriterier för vad god kvalite innebär i olika yrken går det att utefter detta bedöma hur väl individer förhåller sig till dem. Detta bidrar till en tydlig målsättning trots att yrket eller prestationen i sig kan vara svår att kvantifiera eller mäta.

Vidare framkommer det att detta kräver en deltagande ledning med stark interaktion med de som arbetar. Deltagandet måste ske av flera anledningar, dels måste målen kontinuerligt förmedlas till individen för att skapa en trygghet hos den anställda och en klarhet då målsättningar riskerar att bli diffusa om de inte förmedlas på ett korrekt sätt. Deltagandet är även viktigt ur ett utvecklingsperspektiv, det ger chefen eller ledaren möjlighet att se vad som behöver utvecklas hos en individ. Speklé & Verbeeten (2014) menar att mätningar i utvecklande syfte aldrig skadar organisationsprestationen utan tvärtom hjälper dem att skapa en tydligare målbild och ökad effektivitet, vilket även är något vår studie styrker.

När organisationen definierar god kvalité och skapar mål och kriterier är det viktigt att dessa blir så tydliga och objektiva som möjligt. Är dessa diffusa samtidigt som bedömningen sker subjektivt kommer det att skapa mer osäkerhet och frustration hos den anställda och således skada verksamheten vilket styrks av både Adcroft & Willis (2005) och Kealesitse, O'Mahony,

Lloyd-Walker & Polonskys (2013) studier. Så länge målsättningen är objektiv och individerna vet vad som eftersträvas fungerar det likt Jacob och Lefgren (2005) beskriver att låta rektorn bedöma individerna subjektivt utan att det skapar oklarhet och frustration inom organisationen.

Genom att säkerställa kvaliteten både på individnivå samt på verksamhetsnivå så skapas en standardisering och en liknande slutprodukt för samtliga användare. Detta är essentiellt inom den offentliga sektorn vilket Bovaird, Gregory & Martin (1998) beskriver när de utvecklar de tre traditionella E:na; Economy, Efficiency och Effectiveness. I den offentliga sektorn ska det inte vara någon skillnad på sjukvård, polis eller, i detta fall, skola beroende på vart i landet eller i vilket område man bor. Detta legitimerar ett omfattande kvalitetsarbete och Bovaird, Gregory & Martins (1998) fjärde E, "Equity" fångar upp detta. De skriver vidare att för att uppnå rättvisa kan en organisation behöva satsa ekonomiska resurser eller göra avkall på effektivitet. (Bovaird, Gregory & Martin, 1998)

Med resonemangen ur denna diskussion anser vi att studiens resultat torde vara applicerbart på andra organisationer med svårkvantifierade prestationer utanför den valda studiekontexten, både inom offentlig sektor och i det privata näringslivet.



## 8. Slutsats

*I detta avsnitt presenteras studiens slutsatser. Vidare tar vi upp studiens brister och begränsningar samt ger förslag till framtida forskning.*

Denna studie har fokuserat på prestationsmätning i yrken som är svåra att kvantifiera. Intresset kommer ur New Public Managements framfart där metoder och tillvägagångssätt från det privata näringslivet anammats i större utsträckning också i sektorer och branscher där de tidigare inte använts. Syftet med studien har varit att förstå hur prestationsmätningar utformas och påverkar organisationer där värdeskapandet är svårt att kvantifiera och studien har haft som mål att besvara forskningsfrågan:

*-Hur kan individuella svårkvantifierade prestationer mätas?*

Frågan har studerats genom att fokusera på prestationsmätning av lärare i svenska högstadieskolor. Detta område har blivit relevant som studieobjekt i och med det statliga lärarlönelyftet som tvingade rektorer och skolhuvudmän att fördela ut lönen till sina anställda baserat på deras prestation.

Studien har kommit fram till att mätningar inom yrken av svårkvantifierad karaktär drar nytta av att fokusera på att mäta kvalité snarare än resultat. Detta beror på att resultaten i dessa yrken påverkas till stor del av faktorer som en enskild anställd inte råar över vilket innebär att resultaten inte speglar prestationen. Vi har även kommit fram till att prestationsmätning kan bidra till en organisations övergripande prestation även om prestationerna är svåra att mäta. I vår valda studiekontext har införandet av mätningar förbättrat organisationers utfall och resultat. Detta härleder vi till en särkoppling mellan organisationens mål och individens prestation. Tvärtemot vad tidigare forskning har visat ser vi att denna särkoppling där uppföljning på individnivå fokuserar på kvalité istället för resultat har bidragit till tydlighet för de anställda samt till en förbättring av organisationens övergripande prestation.

### 8.1. Studiens brister och begränsningar

Denna studie är baserad på ett snöbollsurval vilket grundas i ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013). Detta kan leda till en viss vinkling av respondenterna då dessa kan anses rekommendera likasinnade respondenter. Detta kan då leda till ett endimensionellt resultat. I vår studie är det många utav respondenterna som arbetar utifrån samma dokument och målsättning vilket sattes med hjälp av SKA-dokumentet. Den enda respondent vi utfört en intervju med utanför denna kommun vittnar om en mer problematisk tillämpning av

lärarlönelyftet vilket indikerar att det kan finnas olika metoder att mäta lärarprestationer. Ett annat urval hade således kunnat ge en annan slutsats.

Den kan även anses endimensionell i valet av att endast intervjua rektorer, förutom en skoldirektör. Detta kan leda till otillförlitliga data där de kan försköna båda sin egen samt verksamhetens prestation. Detta är dock något vi tagit i beaktande genom att erbjuda anonymitet till samtliga respondenter. Det hade dock bidragit till ett mer tillförlitligt svar om en djupare research hade gjorts på varje skola med antingen deltagande observationer eller genom att även inkludera lärarna i urvalet.

## 8.2 Generaliserbarhet och framtida forskning

Vi bedömer att slutsatser från denna studie också bör kunna tillämpas på vissa andra yrken där prestationer är svåra att kvantifiera och mäta. För att stödja detta skulle framtida forskning med liknande frågeställning men annan studiekontext med liknande mätningproblematik vara intressant. En ytterligare aspekt som vår studie inte innefattar är privata skolor och hur deras organisationer och prestationsuppföljning skiljer sig från kommunala skolor. Framtida forskning om skillnader mellan privat och kommunal skola skulle ge större förståelse för likheter eller skillnader mellan hur privat och offentlig sektor arbetar med svårkvantifierade prestationer.

Vidare skulle en studie i skolmiljö som undersöker lärares upplevelse av prestationsmätning istället för rektorernas uppfattning vara av intresse. Detta skulle ligga till grund för en större förståelse för mätningar i skolan men också för andra svårkvantifierade yrken. En lärares syn på prestationsmätning kan bland annat visa om syftet med mätningarna verkligen når fram och om de anser att mätningarna är rättvisande trots att de i stor del landar i en subjektiv bedömning.

# Referenser

## Elektroniska källor

*Hellerstedt. L (2016)*

"Fastna inte i ilskan över lärarlönelyftet", Lärarnas Tidning, 24 november 2016

<https://lararnastidning.se/fastna-inte-i-ilskan-over-lararlonelyftet/> (Hämtad 2018-03-23)

*Larsson. M (2017)*

Liberalerna inför bonus till medarbetarna i välfärden, Svenska Dagbladet, 16 augusti 2017

<https://www.svd.se/liberalerna-infor-bonus-till-medarbetarna-i-valfarden> (Hämtad 2018-03-06)

*Looyenga. M (2016)*

Trots lärarlönelyftet – besvikelse på skolorna i Gävle kommun, Arbetarbladet, 16 november 2016

<https://www.arbetarbladet.se/gavleborg/gavle/trots-lararlonelyftet-besvikelse-pa-skolorna-i-gavle-kommun> (Hämtad 2018-03-23)

*RKA (2018)*

Om Rådet för främjande av kommunala analyser, RKA, 11 januari 2018

<http://www.rka.nu/tjanster/omrka.1863.html> (Hämtad 2018-04-05)

*Skolverket (2014)*

Statistik och utvärdering, Skolverket, 5 september 2014

<https://www.skolverket.se/statistik-och-utvardering/statistik-i-tabeller/snabbfakta-1.120821> (Hämtad 2018-03-23)

*Skolverket (2017)*

Detta är Lärarlönelyftet, Skolverket, 10 februari 2017

[https://www.skolverket.se/polopoly\\_fs/1.258074!/Detta%20%C3%A4r%20L%C3%A4rarl%C3%B6nelyftet.pdf](https://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.258074!/Detta%20%C3%A4r%20L%C3%A4rarl%C3%B6nelyftet.pdf) (Hämtad 2018-03-23)

*Statistiska Centralbyrån (2017)*

Befolkningens utbildning 2016, Statistiska Centralbyrån 21 juni 2017

[https://www.scb.se/contentassets/66fa9c1d1f904b4aa22ac4a816d9e9a5/uf0506\\_2016a01\\_sm\\_uf37sm1701.pdf](https://www.scb.se/contentassets/66fa9c1d1f904b4aa22ac4a816d9e9a5/uf0506_2016a01_sm_uf37sm1701.pdf) (Hämtad 2018-03-23)

*Statskontoret (2017)*

Utvärdering av statsbidrag för lärarlönelyftet (delrapport 1), Statskontoret 1 december 2017

<http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2017/201721.pdf> (Hämtad 2018-03-23)

*Svensk. J, Marmgren. M (2017)*

Vi vill varna för Liberalernas förslag på bonus, Svenska Dagbladet, 23 augusti 2017

<https://www.svd.se/vi-vill-varna-for-liberalernas-forslag-pa-bonus> (Hämtad 2018-03-06)

*Södertälje Kommun (2016)*

Plan för systematiskt kvalitetsarbete 2016/2017 för den kommunala grundskolan och grundsärskolan i Södertälje kommun

*Vetenskapsrådet (2002)*

Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, [https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) (Hämtad 2018-03-14)

### **Böcker & Tryckta källor**

*Bryman A & Bell E (2013)*

Företagsekonomiska forskningsmetoder. Oxford: Oxford University Press.

*Modell. S, Grönlund. A, (red.) (2006)*

Effektivitet och styrning i statliga myndigheter, Lund, Studentlitteratur

*Södertälje Kommun (2016)*

Plan för systematiskt kvalitetsarbete 2016/2017 för den kommunala grundskolan och grundsärskolan i Södertälje kommun

*Yin R.K (2011)*

Kvalitativ forskning. Lund, Studentlitteratur AB

### **Vetenskapliga artiklar**

*Adcroft. A & Willis. R (2005)*

The (un)intended outcome of public sector performance management, *International Journal of Public sector management* 18(5), s. 386–400

*Ballou. D & Springer. M (2015)*

Using student test scores to measure teacher performance: Some problems in the design and implementation of evaluation systems, *Educational Researcher* 44(2), s. 77-86

*Bovaird. T, Gregory. D och Martin. S (1988)*

Performance measurement in urban economics development, *Public Money & Management* 8(4) s.17–22

*Bullock. J, Justin. B, Stritch. M & Rainey. H G (2015)*

International comparison of Public and Private employees work motives, attitudes, and perceived rewards, *Public Administration Review* 75(3) s.479–489

*Brignall S & Modell S (2000)*

An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector', *Management Accounting Research* 11(3) s. 281–306

*DiMaggio & P & Powell W (1983)*

The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2) s. 147–160

*Hartley, J (2004)*

Case Study Research, In Catherine Cassell and Gillian Symon (eds) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications Ltd, s. 323–333

*Jacob. A B, Lefgren. L (2005)*

Principals as agents: subjective performance measurement in education, *NBER Working Paper No. 11 463*

*Johansson. T, Siverbo. S (2009)*

Explaining the utilization of relative performance evaluation in local government: a multi-theoretical study using data from Sweden, *Financial Accountability & Management* 25(2) s. 197–224

Kealesitse. B, O'Mahony. B, Beverley. L-W & Polonsky. M J (2013)  
Developing customer-focused public sector reward schemes Evidence from the Botswana government's performance-based reward system (PBRs), *International Sector of Public Sector Management* 26(1) s.33–55

Kuhlmann. S (2010)  
Performance measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experience in Great Britain, France, Sweden and Germany, *International review of administrative sciences* 76(2), s. 331–345

McNair C.J. (1991)  
Proper compromises: the management control dilemma in public accounting and its impact on auditor behavior, *Accounting, Organizations and Society* 16(7) s.635–653

Neely. A (1999)  
The performance measurement revolution, why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management* 19(2) s. 205–228

Neely. A, Gregory. M & Platts. K (1995)  
Performance measurement system design A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management* 15(4) s.80-116

Slevitch. L (2011)  
Qualitative and Quantitative methodologies compared: ontological and epistemological perspectives, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 12(1) s. 73–81

Speklé. R F & Verbeeten. F H.M (2014)  
The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance, *Management Accounting Research* 25(2) s.131–146

Taylor. E & Tyler. J (2012)  
The effect of evaluation on teacher performance, *American Economic Review* 102(7) s. 3628–3651

# Bilaga 1

*Detta är intervjuguiden som används mot samtliga respondenter, den har dock förändrats lite övertiden och i och med studiens semistrukturerade och tolkande karaktär har vissa frågor inte används mot vissa respondenter alternativt ändras för att anpassas efter respondentens tjänst.*

**Forskningsfråga:** Hur mäts individuella svårkvantifierade prestationer?

## **TEMA 1 Hur mäts lärares prestationer?**

Frågor runt lärarlönelyftet:

*“tagit särskilt ansvar för att utveckla undervisningen genom kollegialt lärande i former som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet, “ Hur värderas detta?*

*“-med stöd av formell utbildning på avancerad nivå utöver lärarexamen eller förskollärarexamen förbättrat undervisningens innehåll, metoder och arbetssätt,” Går detta att exemplifiera?*

*“-tagit särskilt ansvar för att stödja lärar eller förskollärestudenter och kollegor som är nya i yrket eller tagit särskilt ansvar för att utveckla ämnen eller ämnesövergripande områden,” Denna bedömning måste väl ske subjektivt av skolhuvudmannen? Ser denne allt? Tillfrågas nyanställda?*

*“tagit särskilt ansvar för särskilt komplicerade undervisningssituationer”. Finns det några exempel för hur detta kan se ut?*

-Vad använder ni som underlag när ni fördelar ut lönen från lärarlönelyftet? Finns det något kompletterande?

-Har ni satt upp några lokala kriterier? Kommunens riktlinjer?

-Fångar mätmetoden alla aspekter av arbetet? Tar ni hänsyn till felmarginaler som kan uppstå?

-Används mätningar som prestationsmål för lärarna? Arbetar de mot uppsatta mål? Har ni några exempel?

-Påverkar andelen godkända eller icke godkända elever i nationella proven, lärarens lön?

-Vad har lärarlönelyftet gett för effekter på lärartruppen, eleverna och lärandet?

-Vad har lärarlönelyftet gett för effekter på mätningarna och kriterierna i sig, har de förändrats?

-Vad har mätningarna lett till? Ge gärna ett exempel på en förändring mätningarna lett till?

## **TEMA 2 Utveckla personalen, målsättningar.**

-hur arbetar man för att utveckla lärarna?

-vad sätter man för mål för lärarna?

-vad sätter man för mål för organisationen?

-är dessa kopplade till varandra och kommuniceras organisationsmål till lärarna?

-mäts dessa på samma sätt?

-hur motiveras lärarna?

-vad anser du att eventuella mätningar främst leder till? (minskar osäkerhet kring prestation, utbildade, utvecklande eller kontrollerande syfte alt. används bara för uppföljning?)

### **TEMA 3 Hur värderas en lärares prestation?**

-Mäter eller kontrollerar ni lärares beslutsfattande och processer runt det? Finns det något sätt att kontrollera att betygen blir rätt?

-Mäts outputen på annat sätt än betyg? Andel vidare till gymnasiet osv?

-Mäts inputen? Finns det något sätt att mäta de som kommer in för att utefter det mäta läraren? Människor har ju olika förutsättningar.

-Använder ni något typ av "nöjdhetsindex", alltså hur nöjda eleverna, föräldrarna, osv är med skolan? Hur länge har det använts?

-Vilka nyckeltal används?

-Kommuniceras dessa nyckeltal och dess förändring över tid till lärarna?

-Skulle du säga att mätningarna vi pratat om bidrar till er skolas övergripande prestation?

Övriga kommentarer?

Tack för din medverkan!

**Stockholm Business School**

Stockholm University

SE-106 91 Stockholm

Tel: 08 - 16 20 00

[www.sbs.su.se](http://www.sbs.su.se)



**Stockholm  
University**