

Författare: Kajsa Hedbrant, 21712
Hannes Palm, 21679

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för redovisning och finansiering

Verksamhetsstyrning i grundskolan – En väg till goda förutsättningar för inläring

Abstract: This study investigates how performance management in primary schools can facilitate learning, relating to theories of efficient schools. This is done through a qualitative study of the performance management systems in two public primary schools in Sweden. The schools selected were similar in all major aspects, except pupil grades, where there was a clear difference between the schools. The analysis revealed differences in how the schools handled the process of *management by objectives*, the professional development of teachers as well as routines, rules, and policies. We conclude that having a rooted process for *management by objectives*, professional development of teachers, and clearly formalized values, gives a school a good foundation to support a pupil's learning and development.

Kurs 639. Examensarbete i Accounting & Financial Management
Kandidatuppsats VT 2012

Handledare: Martin Carlsson-Wall

Antal tecken utan mellanslag: 74 734

1 INLEDNING	1
2 BAKGRUND OCH TIDIGARE FORSKNING.....	2
2.1 <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>	2
2.2 STYRNING INOM DEN SVENSKA GRUNDSKOLAN	2
2.3 VAD PÅVERKAR ELEVERS STUDIERESULTAT?	3
2.4 STUDIER INOM FORSKNINGSMRÅDET EFFEKTIVA SKOLOR	3
3 FRÅGESTÄLLNINGAR	6
4 TEORI.....	7
4.1 TEORIER KRING FRAMGÅNGSRIKA SKOLOR.....	7
4.2 MÅLSTYRNING	8
4.3 TEORETISK REFERENS RAM – OTLEYS RAMVERK FÖR VERKSAMHETSSTYRNING.....	9
5 METOD	12
5.1 VAL AV METOD	12
5.2 URVAL OCH AVGRÄNSNING	12
5.3 GENOMFÖRANDE	14
5.4 FORSKNINGSETISKA BETÄNKANDEN	15
5.5 TILLFÖRLITLIGHET	16
6 EMPIRI.....	17
6.1 VERKSAMHETSSTYRNINGEN PÅ NIVÅERNA OVANFÖR DEN ENSKILDA SKOLAN	17
6.2 SKOLANS EKONOMISKA RESURSER.....	17
6.3 OM SKOLA BLÅ OCH SKOLA GUL.....	18
6.3.1 <i>Skola Blå</i>	18
6.3.2 <i>Skola Gul</i>	19
6.4 OTLEY DEL 1: ORGANISATIONENS HUVUDMÅL OCH UTVÄRDERINGSPROCESSER FÖR DESSA MÅL	20
6.4.1 <i>Skola Blå</i>	21
6.4.2 <i>Skola Gul</i>	22
6.4.3 <i>Sammanfattning</i>	23
6.5 OTLEY DEL 2: ORGANISATIONENS STRATEGIER OCH PLANER OCH DERAS IMPLEMENTERING ...	24
6.5.1 <i>Skola Blå</i>	24
6.5.2 <i>Skola Gul</i>	26
6.5.3 <i>Sammanfattning</i>	28
6.6 OTLEY DEL 3: HUR SÄTTER ORGANISATIONEN UPP LÄMPLIGA MÅLNIVÅER OCH HUR VÄL BEHÖVER ORGANISATIONEN KLARA DE UPPSATTA MÅLEN?.....	28
6.6.1 <i>Sammanfattning</i>	29
6.7 OTLEY DEL 4: KONSEKVENSER DÅ KRAVEN PÅ MÅLUPPFYLLELSE MÖTS RESPEKTIVE INTE MÖTS	29
6.7.1 <i>Skola Blå</i>	29
6.7.2 <i>Skola Gul</i>	30
6.7.3 <i>Sammanfattning</i>	30
6.8 OTLEY DEL 5: INFORMATIONSFLODEN FÖR ORGANISATIONENS UTVECKLING	30
6.8.1 <i>Skola Blå</i>	30
6.8.2 <i>Skola Gul</i>	31
6.8.3 <i>Sammanfattning</i>	32
7 ANALYS.....	34
7.1 MÅLSTYRNINGSPROCESSEN	34
7.1.1 <i>Sätta upp mål</i>	34
7.1.2 <i>Bryta ner mål och arbeta mot dem</i>	36
7.1.3 <i>Uppföljning och utvärdering</i>	36
7.1.4 <i>Målstyrningsprocessens implikationer</i>	37
7.2 KOMPETENSUTVECKLING	37
7.3 RUTINER, REGLER OCH POLICYER	38

8 SLUTSATSER	39
9 DISKUSSION KRING STUDIENS SVAGHETER	40
9.1 EN KRONOLOGISK PROBLEMATIK BEMÖTS	40
9.2 BIAS	41
9.3 DEN STUDERADE TIDSPERIODEN	41
10 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER.....	42
11 KÄLLOR OCH LITTERATUR.....	43
11.1 SKOLSPECIFIKA REFERENSER (ANONYMA).....	45
11.2 INTERVJUER	45

1 Inledning

Blir du lönsam, lille vän? är namnet på ett konstverk av Peter Tillberg. Trots att konstverket skapades redan 1972 fångade titeln något som skulle komma att förändra allmän utbildning i grunden under de kommande 40 åren. Sedan tidigt 80-tal har mätbarhet och lönsamhetsberäkningar gjort sin inmarsch i de sektorer som primärt drivs i offentlig regi. Denna förändring gavs i början av 90-talet namnet *New Public Management* av Christopher Hood (1991). Med detta namn fångades de ”företagiserande” reformer som då hade skett inom offentlig administration.

Denna uppsats önskar undersöka vad dessa förändringar har lett till i praktiken för dagens kommunala skolor. Skola Blå och Skola Gul är två kommunala Stockholmskolor med elever från samma socioekonomiska bakgrund och skolorna får samma resurstilldelning per elev. Trots lika förutsättningar uppnår eleverna i den ena skolan bättre studieresultat än i den andra. Den här uppsatsen jämför hur verksamheterna styrs och om det går att finna skillnader i styrningen som leder till implikationer för elevernas resultat. Hur bedrivs verksamhetsstyrningen på skolan? Vad får den för konsekvenser? Leder skillnader i verksamhetsstyrningen till att eleverna uppnår olika resultat?

Inledningens resonemang leder fram till uppsatsens övergripande syfte: att undersöka hur verksamhetsstyrning kan främja elevers möjligheter till lärande.

2 Bakgrund och tidigare forskning

2.1 *New Public Management*

Det offentliga skolsystemet har genomgått förändringar under de senaste 20 åren sett till verksamhetsstyrning och prestationsmätning. Detta har beskrivits under namnet *New Public Management* (NPM) (Aucoin 1990, Brignall m.fl. 1999, Hood 1991, 1995, Pollitt 2011). NPM är en samlingsterm för olika reformer av offentlig verksamhetsstyrning som genomfördes i flera OECD-länder under 1980-talet. Hood (1991, 1995) beskriver NPM som en idé syftande till att göra offentlig sektor mer marknadsorienterad och kostnadseffektiv utan att påverka resultaten negativt. Hood (1991, 1995) presenterar sju centrala element inom NPM:

1. Direkt professionell ledning
2. Explicita standarder och mått för prestationsmätning
3. Större fokus på verktyg att kontrollera slutprodukten
4. Ett skifte till decentralisering och uppdelning i mindre enheter inom offentlig sektor
5. Ett skifte till en ökad konkurrens inom offentlig sektor
6. Fokus på ledningsstilar hämtade från privat sektor
7. Fokus på starkare disciplin och sparsamhet i hänseende till resursnyttjande

NPM har under åren utsatts för kritik av flera slag (Hood 1991). De områden som främst varit kritiserade är att NPM varit ineffektivt och endast utökat den offentliga ledningsfunktionen genom ökade rapporteringskrav och byråkrati (Martin 1983), att NPM haft ett självtjänande syfte som gynnat de grupper som propagerat och arbetat för NPM (Pollitt 2011), samt att brister funnits i den påstådda universella applicerbarheten av NPM (Hood 1991).

2.2 *Styrning inom den Svenska grundskolan*

Enligt skolverket styrs den svenska grundskolan genom så kallad ”deltagande målstyrning” (Skolverket 2008-11-23b). De övergripande målen definieras på statlig nivå för att garantera en nationell likvärdighet. På kommunal nivå beslutas därefter detaljer kring skolans organisation och resurstilldelning. På lokal skolnivå under ledning av rektor tolkas målen, och lärare tillsammans med elever konkretiserar dem och organiserar undervisningen. Resultaten följs upp av skola, kommun och stat för att säkerställa en god måluppfyllelse (Skolverket 2008-11-23b).

Blidberg m.fl. (1999) beskriver i rapporten *Vem har makten över skolan?* hur styrningen gått från regelstyrning till målstyrning, och att ansvar och befogenheter flyttats från staten till kommunerna och skolenheterna. Motiven för en övergång från ett regelstyrt system till ett målstyrt styrsystem var främst behovet av effektivisering, demokratisering och professionalisering. Ytterst handlade förändringarna om att få till stånd en kvalitetshöjning inom skolan. Blidberg m.fl. menar att denna förändring består av två processer som följt på varandra; avreglering och decentralisering. Processerna inleddes på 70-talet. Genom avregleringen och decentraliseringen skulle ansvaret för skolverksamheten flyttas närmare intressenterna för den enskilda skolan; kommunen som huvudman för verksamheten och lärarna som pedagogiskt skulle utforma undervisningen utifrån kommunens ramar.

2.3 Vad påverkar elevers studieresultat?

John Hatties bok *Visible Learning* (2009), presenterad på svenska av Sveriges Kommuner och Landsting som *Synligt lärande* (2011), är en meta-metasyntes där 138 olika påverkansfaktorer på elevers studieprestationer rangordnas utefter sina relativa betydelser för elevprestationer. Studien är omfattande då den baseras på mer än 50000 studier och över 80 miljoner elever i fler än 800 metaanalyser. De 138 faktorerna är uppdelade i sex kategorier; eleven, hemmet, skolan, läraren, läroplanen/utvecklingsprogram och undervisningen, varav läraren visade sig vara den kategori som har högst påverkan på elevens prestation. Studiens syfte är att ta fram en sammanhållen idé kring de viktigaste delarna som kan förklara och påverka elevers studieresultat. Hattie ser läraren och eleven som de viktigaste aktörerna och nyckeln till goda studieprestationer ligger enligt Hattie i en öppen kommunikation och ömsesidighet mellan lärare och elev vad gäller undervisningen, kunskapsinnehållet och elevens lärande.

2.4 Studier inom forskningsområdet Effektiva skolor

Forskningsområdet som tar upp fenomenet skolor som presterar olika trots liknande resurssituation och yttre förutsättningar, kallas för forskning kring effektiva skolor (Gustafsson och Myrberg 2002). Forskningen kring effektiva skolor inleddes i och med en brittisk undersökning av Rutter m.fl. (1979), vilken omfattade över 2000 elever från 12 skolor i London. Studien baserades på enkäter till lärare och elever samt data från observationer. För att mäta elevernas prestation användes elevernas betyg och lärarnas omdöme i uppförande. Rutter m.fl. observerade stora variationer mellan skolornas framgång även sedan man kontrollerat för social bakgrund. En skola kunde vara framgångsrik oberoende av fysiska förutsättningar som till exempel skolans storlek och lokalernas ålder och framgång var heller inte korrelerat till hur skolan var organiserad. De faktorer som tycktes vara relaterade till

framgång för skolorna visade sig istället i stor utsträckning bero på skolornas karaktär som social institution. Exempel kan vara hur skolan kommunicerade vikten av akademiska kunskaper till eleverna, hur lärarna agerade under lektionen, hur mycket eget ansvar eleverna gavs och hur skolan använde sig av belöningar och motivationsskapande åtgärder till elever (Rutter m.fl. 1979).

En senare studie inom samma område skrevs av Mortimore m.fl. (1988). Undersökningen tittar på de första skolåren och omfattar 2000 elever i 50 skolor. Studien av Mortimore m.fl. sträcker sig över fyra år och har jämfört med undersökningen av Rutter m.fl. fler bakgrundsvariabler, fler sätt att bedöma elevernas prestation, samt fler uppgifter om lärarna och skolan. Resultaten av studien visar att skolan är en väsentligt större förklaringsfaktor till elevernas kunskapsresultat än olika bakgrundsvariabler. Utöver detta kunde man se en stor variation i effektivitet mellan skolorna i studien. De skolor som klassificerades som effektiva visade sig vara effektiva för alla elever, oavsett socioekonomisk och etnisk bakgrund, kön eller ålder. Även Mortimore m.fl. tog upp ett flertal nyckelfaktorer som bidrar till skolans effektivitet. Vi återkommer till dessa i teoriavsnittet.

Flera svenska studier har gjorts inom forskningsområdet effektiva skolor. I en forskningsinventering från 1991 listar Grosin de faktorer som tycks vara gemensamma kännetecken för effektiva skolor. Inventeringen sammanfattar väl de slutsatser som presenterats av Rutter m.fl. (1979) och Mortimore m.fl. (1988). Ytterligare en studie av Grosin, *Skolklimat, prestation och anpassning i 21 mellan- och 20 högstadieskolor* (2004), studerar huruvida de internationella forskningsresultaten och teorierna kring framgångsrika skolor har någon relevans i svenska grundskolor. Grosins forskningsmaterial består av både individ- och skoldata från 720 elever i 21 mellan- och 20 högstadieskolor i Stockholm. Analysen visar bland annat att skolornas pedagogiska och sociala klimat har inverkan på elevernas prestationer och att framgångsrika skolor kännetecknas av ett elevfokuserat förhållningssätt (Grosin 2004).

Utbildningsdepartementet har som en del i utredningsrapporten *Skolans ledningsstruktur* (SOU 2004:116) undersökt sambandet mellan ledarskap och ledningsstruktur och goda resultat i skolan. Tretton svenska grundskolor identifierades som framgångsrika medan fem identifierades som genomsnittliga skolor. Rapporten konstaterar att en skola inte behöver ha vissa yttre förutsättningar för att vara framgångsrik. Det vill säga, en framgångsrik skola kan

finnas i alla delar av landet och se ut nästan precis hur som helst, med vitt skilda förutsättningar. Det finns inte heller en specifik organisations- och ledningsstruktur som skiljer framgångsrika skolor från genomsnittliga. SOU 2004:116 identifierade sex specifika karaktäristika för framgångsrika skolor, vilka går igenom under teoriavsnittet nedan.

Trots att forskningen kring effektiva skolor pekar på vissa gemensamma kännetecken för framgångsrika skolor, har man inte lyckats skapa något framgångsrecept som är tillämbart i praktiken:

”Forskningen beskriver den goda praktiken, men saknar teorier och begrepp för att förstå och förklara de betingelser som leder fram till en framgångsrik skola. Det saknas sålunda kunskap om vilka åtgärder som bör vidtagas på olika nivåer för att fler skolor ska kunna bli framgångsrika.” (Skolverket 1999)

Som påpekas i Skolverkets rapport (Skolverket 1999), saknas kunskaper om hur skolor kan arbeta för att uppnå de gemensamma förutsättningar för framgång som forskningen om effektiva skolor presenterat. Således är det intressant att titta närmare på verksamhetsstyrningens roll i att påverka de faktorer som gynnar effektiva skolor. Kan man via god verksamhetsstyrning mer eller mindre gynna dessa faktorer och hur bär man sig i så fall åt?

De flesta tidigare studier kring effektiva skolor har gjorts med skoldistrikt som analysnivå (Monk 1992). Monk är kritisk till detta och förespråkar studier med klassrummet som analysenhet. Monk menar att viktig kunskap går förlorad när studien görs på en aggregerad nivå. Vi har därför valt att studera två skolor inom samma skoldistrikt på djupet, för att i så hög grad som möjligt skala bort yttre skillnader mellan distrikt.

3 Frågeställningar

Forskningen kring effektiva skolor har inte klargjort *hur* man som skola kan arbeta för att bli mer framgångsrik. Vi försöker här bidra till att täcka denna kunskapslucka och belysa hur man kan bli en av forskningens effektiva skolor. Detta görs genom att utifrån ett verksamhetsstyrningsperspektiv visa hur man skulle kunna påverka förutsättningar som är gynnsamma för elevers studieresultat. Vi väljer en analysnivå som efterfrågas inom forskningsområdet, och de frågeställningar som adresseras är därför följande;

- Vilka eventuella skillnader finns i verksamhetsstyrningen av de två skolorna?
- Om det finns skillnader i styrningen, hur relaterar dessa skillnader till de karaktäristika för framgångsrika skolor som forskningen kring effektiva skolor presenterat? Vad får dessa relationer för implikationer för skolorna?

4 Teori

4.1 Teorier kring framgångsrika skolor

Den forskning som gjorts kring effektiva skolor belyser ett antal olika kännetecken för framgångsrika skolor. Mortimore m.fl. (1988) tog upp ett flertal nyckelfaktorer som bidrog till skolans effektivitet, till exempel:

1. Att rektorn förstår skolans behov och är engagerad i skolans arbete, men inte utövar total kontroll över lärarna
2. Att lärarna har mycket att säga till om i skolan och att de är involverade i beslut kring allt från schemaläggning och budget till skolpolicier
3. Att lärarna har ett gemensamt förhållningssätt i sitt bemötande till elever och att lärarna följer riktlinjer på samma sätt
4. Att skolan präglas av ett positivt och uppmuntrande klimat mellan lärare och elever och lärare och ledning

Utbildningsdepartementets utredning från 2004 (SOU 2004:116) identifierar sex kännetecken för framgångsrika skolor:

1. Ett aktivt och hela tiden pågående arbete med värdegrunden
2. Stark fokusering på elevernas behov och förutsättningar samt deras arbete och motivation
3. Stark resultatorientering
4. Att personalen är engagerad i mål- och uppföljningsarbete och att intresse finns av att få verksamheten utvärderad
5. Höga förväntningar på eleverna från lärarna
6. Gemensamt arbete, gemensam skolutveckling och gemensamt ansvar för eleverna bland lärare och ledning

Grosin (2004) sammanfattar väl de kännetecken för framgångsrika skolor som tidigare forskning utmynnat i, både i forskningsinventeringen från år 1991 och i studien från 2004:

- Ett tydligt och demokratiskt men kraftfullt ledarskap från rektors sida som framför allt inriktas på skolans kunskapsmål
- Att lärarna görs delaktiga i utformandet av skolans kultur och struktur
- Samarbete mellan lärare om mål och innehåll i undervisning och fostran

- Höga förväntningar på eleverna med utgångspunkt från att alla är läroaktiga samt att skolans och undervisningens kvalitet, inte elevernas bakgrund, är avgörande för elevernas resultat
- Uppmuntran och belöning för bra arbete
- Koncentration till ett begränsat antal teman under lektionerna
- Flexibla undervisningsmetoder. Interaktiv klassrumsundervisning tillsammans med individualisering där hänsyn tas till elevers ursprung och kunskapsnivå
- Tydliga normer beträffande rättigheter och skyldigheter i det sociala umgänget i skolan
- Ordning och reda samt bestämda men måttfulla sanktioner mot dåligt uppförande
- Positivt intresse för eleverna från lärarnas sida
- Att lärarna uppträder som förebilder och auktoriteter
- Regelbunden utvärdering
- Samarbete med föräldrar rörande den enskilde eleven

4.2 Målstyrning

Bergstrand (2010) skriver att kärnan i målstyrning handlar om ett decentraliserat synsätt där en organisations övergripande mål bryts ner till specifika, helst kvantifierade, delmål som knyts till respektive del i organisationen. Logiken blir att de övergripande målen uppfylls om alla delmål i organisationen är uppfyllda. Därigenom blir varje del av organisationen ansvarig för att uppfylla sina delmål och får ökad frihet att bestämma hur de ska gå till väga för att uppfylla delmålen (Bergstrand 2010). Tanken är att medarbetare ska vara med i processen som utformar de mål som deras enhet kommer ansvara för. Denna process ska ske i samarbete med den överordnade nivå vars mål ska brytas ner. Detta ska syfta till att målen ständigt sammankopplas genom samtliga nivåer (Drucker 1954).

Druckers målstyrningsprocess (1954) kan i korthet beskrivas genom ett antal delar. Den första är att specificera konkreta mål som helst bör kunna mätas kvantitativt. Den andra är att varje medarbetare ska vara med i utformandet av de mål som åligger personen som individ eller som del i en enhet. Detta kommer av idén att deltagande i processen att utforma målen kommer leda till en ökad sannolikhet för acceptans av målen samt att målet sätts högre än vad som vore rimligt utan delaktighet. Sista delen handlar om feedback och information. Varje medarbetare ska ha tillgång till information som visar hur arbetet mot målen fortgår för att,

om så behövs, kunna vidta åtgärder om målen ej beräknas uppnås. Just denna tanke om självövervakning är central inom målstyrning (Drucker 1954).

4.3 Teoretisk referensram – Otleys ramverk för verksamhetsstyrning

För att bearbeta och strukturera vårt empiriska material kommer vi att använda Otleys ramverk för verksamhetsstyrning (1999). Detta lämpar sig mycket väl för att undersöka hur system för verksamhetsstyrning presterar, inte bara utifrån ett ekonomiskt perspektiv utan även utifrån ett samhälls-, beteende- och ledarskapsperspektiv. Otleys ramverk är koncist och tydligt, och riktar sig mot just den styρνivå hos de båda skolorna som jämförs i vårt arbete.

Otley diskuterar fem centrala ämnen inom mål- och resultatstyrning (*Performance management*) och öppnar varje ämne med ett antal frågor:

1. Vilka är de huvudmål som är centrala för organisationens framgång och hur utvärderar organisationen hur väl den uppnår dessa mål?
2. Vilka strategier och planer har organisationen satt upp för verksamheten? Vilka processer och aktiviteter används i organisationen för att effektivt implementera dessa? Hur utvärderar och mäter organisationen hur väl processerna och aktiviteterna fyller sitt syfte?
3. I vilken grad behöver organisationen klara målen inom områdena definierade i de två frågorna ovan? Hur bär sig organisationen åt för att sätta lämpliga krav på måluppfyllelse inom dessa områden?
4. Vilka belöningar ges till chefer (och andra anställda) när kraven för måluppfyllelse möts? Eller omvänt, vilka straff delas ut när kraven för måluppfyllelse inte möts?
5. Vilka informationsflöden (feedback och feed-forward) är nödvändiga för att organisationen ska kunna lära sig av sina erfarenheter och anpassa sitt beteende därefter?

Otley menar att organisationens svar på frågorna bör utvärderas kontinuerligt för att organisationen ska kunna utvecklas i takt med en ständigt föränderlig omvärld.

Enligt Otley finns inget universellt applicerbart system för verksamhetsstyrning. Han menar att varje organisation måste välja lämpliga styrtekniker utifrån sina egna specifika omständigheter. En central variabel är valet av mål och strategier som en organisation sätter upp. Mål och strategier påverkar vilka mätmetoder organisationen tillämpar för att mäta sin

prestation, och de fungerar dessutom som kriterier för att utvärdera de valda styrteknikerna. Otley konstaterar att varje styrt system behöver någon form av mål att utvärdera sin prestation mot. Tanken med första frågan är således att tydliggöra en organisations mål och strategier, och de mekanismer som används för att mäta och kontrollera måluppfyllelsen.

Otley tar en organisations strategier för givna och går inte in närmre på hur de utvecklats. Istället undersöker Otley med vilka medel strategier efterlevs. Fråga nummer två är därför utformad för att utforska och dokumentera sambanden mellan en organisations strategier och medlen för att uppnå strategierna.

En viktig komponent när det kommer till strategier är tidsaspekten. Många affärsstrategier syftar till att leverera framtida förbättringar relativt en nuvarande nivå. Den tredje frågan adresserar således både effektivitet (hur stor del av målet ska uppnås inom en given tidsram?) och produktivitet (hur mycket resurser krävs för att uppnå den delen av målet?). (Otley 1999)

Den fjärde frågan har att göra med motivation och incitamentsstrukturer inom en organisation. Frågan tar upp vad påföljderna blir för individen om ett visst mål uppfylls (eller inte uppfylls). Detta relaterar tydligt till strukturen för ansvarsskyldighet inom organisationen. Påföljder skulle kunna vara monetära såsom lönehöjningar och bonusar, men även mindre påtagliga som till exempel status och erkännande. Syftet med den fjärde frågan är att dokumentera existerande samband mellan måluppfyllelse och påföljd, för att senare analysera dessa sambands motiverande effekt på individer inom organisationen. (Otley 1999)

Den femte och sista delen i Otleys ramverk, som knyter samman "the control loop", är information. I ett traditionellt feedback-format jämförs faktisk prestation med förutbestämda mål och avvikelser signalerar att något bör korrigeras. Dessutom kan användandet av "feed-forward"-mekanismen föra fram information så att behovet av korrigeringar kan upptäckas innan det uppstått. I båda fallen förs dels ett behov av en direkt åtgärd fram, dels kan ett lärande ta plats som förbättrar systemet och ser till att liknande fel inte uppstår igen. Exempel på en "informations-loop" av detta slag kan vara kvalitetskontroller i produktionen, men även hur organisationskulturer växer fram genom bifall av ett visst beteende och ogillande av ett annat. Processerna varierar mycket både vad gäller tidsåtgång och storlek på korrigering. Lärandeprocessen kan beröra allt från en liten omedelbar korrigering i produktionen till en omläggning av organisationsstrategi. (Otley 1999)

I den här uppsatsen kommer Otleys ramverk (1999) att användas för att strukturera empirin och besvara den första delen i frågeställningen. Otleys ramverk fungerar bra där man kan ställa upp mål i form av mätvärden inom olika delar av verksamheten. Eftersom vissa mätvärden kan saknas inom en skolverksamhet, blir Otleys tillämpbarhet begränsad i det avseendet. Vi har därför valt att lägga mindre tyngd på de delar i Otleys ramverk som fokuserar på mätvärden. Ramverket används dock med fördel för en analys utöver endast ekonomiska aspekter, varför svaren till frågorna inte enbart bör begränsas till redovisningsmått och redovisningsprocedurer. Svaren kan även inkludera styrprocesser inom organisationen samt överbrygga organisationens funktioner och enheter, och mätas i form av icke monetära och/eller kvalitativa mått. Otley påpekar att poängen med de fem frågorna inte är att framhäva exakta kvantitativa mått och definierade processer som det optimala. Ramverket ska snarare ses som ett verktyg för att beskriva hela skalan av redskap som kan användas inom verksamhetsstyrning.

5 Metod

Uppsatsens metod presenteras i detta avsnitt. Syftet med avsnittet är att förklara hur vi gått till väga i vårt arbete samt beskriva den vetenskapliga processen. Avslutningsvis diskuteras studiens tillförlitlighet.

5.1 Val av metod

Syftet med detta arbete är, som redan angetts, att belysa processer med vilka de operativa verksamheterna vid två grundskolor styrs för att gynna elevers lärande. Då frågeställningarna kräver att de studerade organisationerna och processerna jämförs ur ett holistiskt såväl som detaljerat perspektiv, bedöms en kvalitativ jämförande studie vara den lämpligaste metoden.

Vi påstår på intet sätt att elevers prestationer i skolan enbart kan förklaras av hur skolan styrs. Enligt Hattie (2009) är skolfaktorer endast några utav många faktorer som påverkar en elevs prestationer i skolan. På grund av uppsatsens begränsade omfattning kommer endast att beaktas hur just verksamhetsstyrningen direkt eller indirekt kan påverka, eller skapa förutsättningar för, goda studieresultat.

Då slutsatserna kommer att dras dels från hur verksamhetsstyrning med fördel bör ske enligt teorin, dels från tolkningar av vad vi ser rent empiriskt, kommer vi tillämpa en abduktiv vetenskaplig ansats.

5.2 Urval och avgränsning

De två studieobjekten, Skola Gul och Skola Blå, har valts ut i samråd med Stockholm Stads Utbildningsförvaltning (Chef, Tillhandahållaravdelningen & Enhetschef, Uppföljningsenheten 2012). Ambitionen har varit att skolorna ska vara så lika som möjligt sett till vilka förutsättningar de har, samtidigt som elevernas prestation skiljer sig åt väsentligt. Syftet med detta är att tydligare kunna urskilja om och i så fall hur verksamhetsstyrningen skiljer sig åt mellan skolorna. Båda skolorna är kommunalt drivna, ligger i utkanten av Stockholms kommun, har liknande elevsammansättning och elevantal samt en snarlik ranking enligt beräkningen av socioekonomiska förutsättningar (beskrivs mer ingående i empirin). Socioekonomiska faktorer har visat sig vara en god indikator på hur elever presterar (Stockholm Stad 2009).

Då detta arbete är en grundstudie, ett inledande steg i att försöka förstå hur verksamhetsstyrning påverkar elevers prestation, har vi valt att endast studera två skolor. Den bild av verksamhetsstyrningen som vi redovisar i empirin baseras på en intervju- och dokumentstudie utförd idag, av hur styrningen sett ut i de båda organisationerna under åren 2006-2010. Valet av studieperiod beror på flera faktorer. Dels slogs Skola Gul ihop till dagens organisation år 2006, samma år som rektorn på Skola Blå tillträdde. Dels tillträdde Skola Guls nuvarande rektor hösten 2010, vilket markerar slutet på vår studerade period.

På grundskolorna kommer vi främst att studera hur verksamhetsstyrningen organiseras för årskurserna 6-9. Grunden för ett sådant val är tudelat; dels handlar det om en avgränsning i syfte att studera styrningen tillräckligt ingående och dels handlar det om att eleverna under denna period utvärderas i form av betyg samt nationella prov. Detta ger goda förutsättningar för att jämföra skolornas prestationer. Det kan vara värt att betona att Skola Blå i mindre utsträckning än såväl genomsnittet för riket som jämfört med Skola Gul ger elever slutbetyg som är högre än vad eleven presterat på nationella proven (Stockholm Stad 2012a,c). Det finns således ej någon anledning att misstänka att Skola Blå delar ut oförtjänt höga betyg.

Mätmetoden av sociala mål bedöms enligt Utbildningsförvaltningen (Chef, Tillhandahållaravdelningen & Enhetschef, Uppföljningsenheten 2012) ha vissa brister då den till stor del beror på enkäter bland elever. Då eleverna sällan har erfarenhet av någon annan skola bedöms de ha svårt att jämföra till exempel trygghetsnivån på sin skola. På grund av detta har vi valt att avgränsa oss till att endast mäta skolans prestation genom kunskapsmål. För att minska eventuell påverkan av sociala aspekter i skolorna har dock två skolor med likvärdig social måluppfyllelse valts ut (se *Figur 1* och *Figur 2* under *Om Skola Blå och Skola Gul* nedan). Nivåerna för skolornas förväntade kunskapsmål bygger på elevernas socioekonomiska förutsättningar (Stockholm Stad 2011). Den stora skillnaden i kunskapsmål visar således att skolorna presterar olika, inte bara i absoluta tal utan även i en relativ bedömning gjord utefter förutsättningarna.

De valda skolorna ligger i kategori tre av fyra vad gäller socioekonomiska förutsättningar jämfört med hela Stockholm. Det innebär att de valda skolorna ingår i den näst minst fördelaktiga kategorin av socioekonomiska förutsättningar som en skola kan ha i Stockholms kommun. Även om de valda skolorna inte befinner sig alltför långt ifrån medelvärdet för grundskolor i Stockholms Stad, bedömer vi att generella slutsatser skall göras med stor

varsamhet. Då en kvalitativ studie av detta slag inte kan beakta samtliga faktorer som ligger utanför arbetets absoluta kärna, finns det en överhängande risk att generella slutsatser blir ogrundade eller felaktiga.

5.3 Genomförande

De intervjuade kontaktades via mejl eller telefon. För att skapa en lugn och ostörd intervjumiljö skedde samtliga intervjuer i avskilda rum, främst mötesrum och personliga kontor. Samtliga intervjuer byggde på en tydlig struktur med öppna frågor anpassade till den intervjuades roll inom verksamheten.

De inblandade skolorna och personerna har anonymiserats då det bedömts kunna stärka uppsatsens kvalitet genom att på så vis åstadkomma öppnare intervjuer. Nedan följer en tabell med vilka befattningar och roller de personer vi intervjuat på skolorna har innehaft.

<i>Givet namn</i>	<i>Beskrivning</i>
Rektor Blå	Rektor för verksamheten
Biträdande rektor Blå	Personal- och verksamhetsansvarig 6-9
Intendent Blå	Ekonomiskt ansvarig för verksamheten
Lärare 1, Blå	Ämneslärare
Lärare 2, Blå	Ämneslärare samt arbetslagsledare (Obs ej personalansvar eller dyl.)
Rektor Gul	Rektor för verksamheten
Biträdande rektor Gul	Personal och verksamhetsansvarig huvudsakligen F-3 men även övergripande
Administrativ chef Gul	Ekonomiskt ansvarig för verksamheten
Lärare 1 Gul	Ämneslärare
Lärare 2 Gul	Ämneslärare
Lärare 3 Gul	Ämneslärare
Lärare 4 Gul	Ämneslärare
Lärare 5 Gul (Kort kompletterande telefonintervju)	Ämneslärare, tidigare arbetslagsledare (obs ej personalansvar eller dyl.)

Då ledningen på Skola Gul nyligen bytts ut utfördes ett antal kontrollintervjuer utöver vad som var planerat, för att verifiera bilden av den tidigare verksamhetsstyrningen på Skola Gul. Därav har fler intervjuer gjorts på Skola Gul än på Skola Blå.

Dokumenterna som använts i studien och som analyserats samlades in under januari till maj år 2012. Dokumentationen baseras delvis på de dokument grundskolorna har tillgå och följa. Det handlar om både lagar och andra tvingande styrdokument från staten men också om tolkningar av dessa. Dokumentationen baseras även på skolspecifika rapporter skrivna på dels kommunal nivå, dels på högre nivå som till exempel Skolverkets inspektionsrapporter samt skolans egna styrdokument och kvalitetsutvärderingar. Insamlingen gjordes från internet, myndigheter, Utbildningsförvaltningen samt grundskolorna själva.

Skolornas egna styrdokument har använts vid bakgrundsstudier, som allmän informationskälla, vid utformandet av intervjustruktur och frågor samt för att kunna förstå hur dokumenten tillämpas. Vi har främst studerat dokumenten i syfte att förstå vad de innebär för verksamheten samt hur de påverkar den operativa verksamhetsstyrningen.

5.4 Forskningsetiska betänkanden

Vid kvalitativ forskning som involverar interaktion med andra människor blir etiska aspekter viktiga. Vetenskapsrådet (2002) har formulerat fyra övergripande krav vid sådan forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Informationskravet handlar om att forskaren skall informera om innebörden av att medverka för att den intervjuade ska kunna fatta ett välgrundat beslut om den vill medverka eller ej, eftersom valet att medverka är det som motiverar samtyckeskravet. Kontakten med skolornas rektorer gick delvis via den överordnade Utbildningsnämnden och rektorerna kan ha upplevt en press på sig att samtycka till att intervjuas. Samma förhållande kan ha upplevts av vissa lärare där rektor först kontaktat dem. I efterföljande kontakter var vi dock måna om att informera samtliga intervjudeltagare i förväg om innebörden av intervjun samt hur denna skulle gå till. Vid intervjutillfället informerade vi om att uppsatsen skulle anonymiseras och frågade om det gick bra att spela in intervjun samt informerade om att ingen annan än vi skulle få del av inspelningen.

Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter skall behandlas med största möjliga konfidentialitet. Nyttjandekravet innebär att uppgifter om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål, resultaten får inte heller utlånas till icke-vetenskapliga ändamål. Genom att anonymisera uppsatsen behandlas alla inblandade personer konfidentiellt mot utomstående personer, dock kan de som intervjuats från samma organisation känna till varandras inblandning. Vi har emellertid strävat efter att anonymisera lärarna så långt det går,

och för att öka inflytandet har deltagarna kunnat läsa igenom sina uttalanden innan publicering.

5.5 Tillförlitlighet

En kvalitativ studie kan inte vara rent objektiv eftersom det är författarna som styr hela processen från informationsinsamling till analys och presentation av slutsatser. Kvalitativa studier är således känsliga för hur författaren går tillväga.

Merriam (1994) skriver att det i kvalitativa studier är den inre validiteten som är av störst vikt. Med inre validitet avses huruvida författarna med sin studie lyckades fånga det de avsåg att studera (Kerlinger 1979). Vår empiriska data skall ses som den tolkning vi gjort av verkligheten utifrån de intervjuer och dokument vi tagit del av. Den information som använts i empirin har vi låtit de intervjuade ta del av innan publicering, vilket enligt Patton (1987) höjer arbetets trovärdighet. Kvale (2009) skriver att reliabilitet handlar om tillförlitlighet i inhämtad data och inhämtningsprocessen. För att undvika oklarheter kring vad som sagts under intervjuerna har samtliga intervjuer spelats in och återgivits ordagrant, något som enligt Kvale höjer reliabiliteten. Genom att följa en intervjumall har vi ställt samma frågor under samtliga intervjuer, vilket även stärker reliabiliteten (Kvale 2009).

6 Empiri

6.1 Verksamhetsstyrningen på nivåerna ovanför den enskilda skolan

För att förstå den operativa verksamhetsstyrningen på en enskild skola hjälper det att ha vetskap om hur och vad som reglerar grundskolan förutom den lokala organisationen. Följande avsnitt ämnar att på ett kortfattat sätt beskriva vilka regler och parter som påverkar en skola.

Styrningen av den svenska grundskolan sker i flertalet nivåer där den första är riksdagsnivån. Riksdagen har uttryckt de grundläggande reglerna i Skollagen samt Grundskoleförordningen. I Skollagen beskrivs fundamentala bestämmelser såsom syftet med utbildningen inom skolväsendet, elevers rättigheter och skyldigheter, vilka som är huvudmän för olika utbildningsformer, krav på personal inom skolororganisationen, regler för betyg, arbetsmiljöföreskrifter samt disciplinfrågor. I grundskoleförordningen detaljeras föreskrifterna om grundskolan utöver vad som presenteras i Skollagen. Här fastslås bland annat att en läroplan skall diktera de övergripande målen och riktlinjerna för utbildningen. Kursplaner skall finnas för varje ämne och dessa skall beslutas av regeringen (SFS 2010:800).

Regeringen är härmed den andra nivån genom vilken grundskolan styrs. Genom läroplanen beskrivs grundskolans värdegrund och uppdrag samt dess mål och riktlinjer (Skolverket 2011-11-18). Uppdraget kan summeras som att grundskolans uppgift är att främja elevernas lärande för att därigenom förbereda dem för att leva och verka i samhället.

Enligt skollagen (SFS 2010:800) är det kommunerna som är huvudmän för grundskolan. Den lokala styrningen utgår ifrån den politiskt tillsatta utbildningsnämnden som beslutar i frågor som berör hela kommunens skolor såsom mål och riktlinjer, så kallade åtaganden, samt budget för enskilda skolor. Under utbildningsnämnden åligger det utbildningsförvaltningen att verkställa utbildningsnämndens beslut samt inspektera grundskolorna för att generera underlag för utvärdering (Stockholm Stad 2012b).

6.2 Skolans ekonomiska resurser

Majoriteten av en grundskolas finansiering kommer från elevpengen, en summa pengar som skolan får för varje elev. Utöver elevpengen utgår ett socioekonomiskt tilläggsanslag till

grundskolorna. Tilläggsanslaget utgör ca 20% av det totala anslaget som Stockholms kommun fördelar till skolorna. Fördelningen av tilläggsanslaget beräknas utifrån en logistisk regressionsmodell. Variablerna som används är bland andra: tid som boende i Sverige, föräldrarnas utbildningsnivå, föräldrarnas behov av ekonomiskt bidrag samt skolfaktorer och boendefaktorer. (Stockholm Stad 2009)

6.3 Om Skola Blå och Skola Gul

6.3.1 Skola Blå

Skola Blå är en kommunal skolenhet söder om tullarna i Stockholm. Den består av två skolor. Den ena har 253 elever från förskoleklass till årskurs fem. Den andra har 440 elever från förskoleklass till årskurs 9. Till enheten hör även en grundskolesärklass med 11 elever. Den del av enheten som vår studie tittar närmare på är årskurs sex till nio på skolan med klasser från F-9, fortsättningsvis benämnd ”Skola Blå”. Denna del består av 210 elever och har två klasser i varje årskurs. (Skola Blå hemsida)

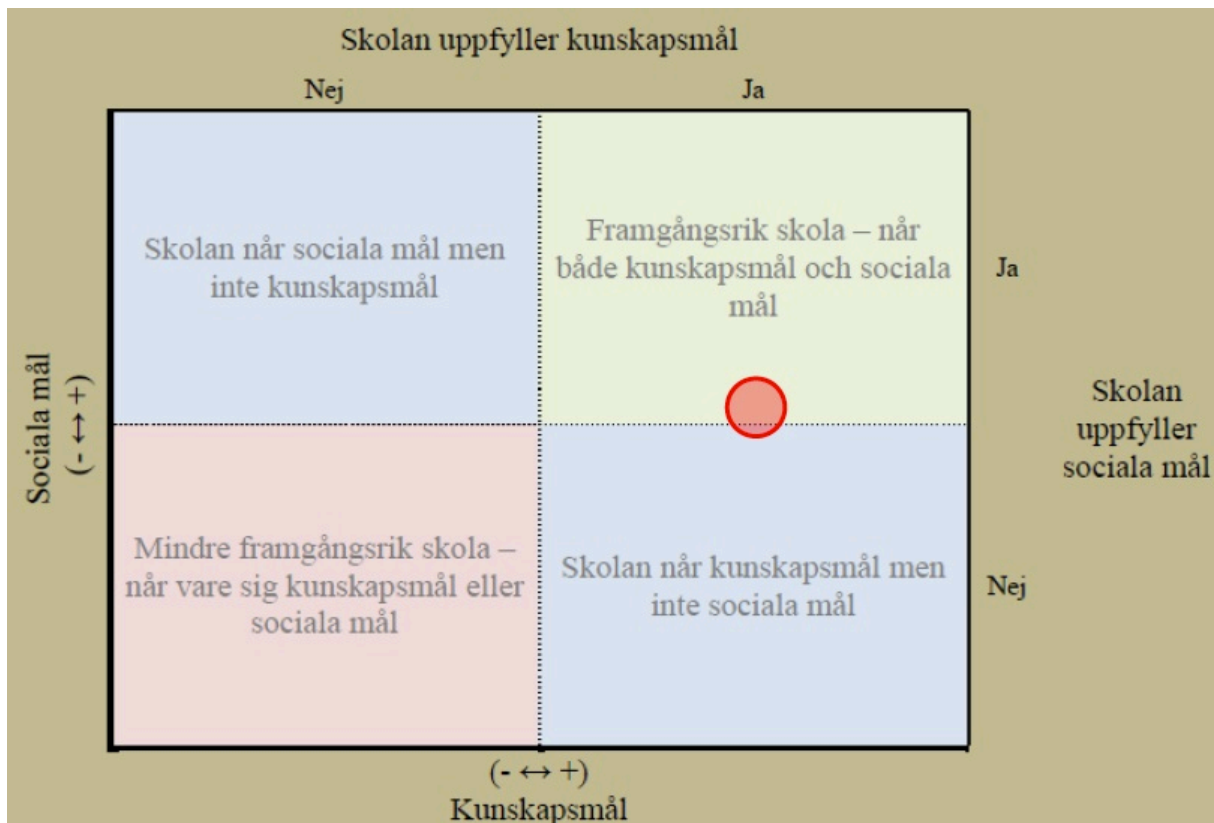
Skola Blås nuvarande rektor tillträdde år 2006. Sedan Rektor Blå fick ansvar för styrningen av skolan har ett förändringsarbete med fokus på kvalitet kommit till stånd och elevernas studieresultat har förbättrats (Stockholm Stad 2011). Inga markanta förändringar har gjorts i organisationen eller verksamhetsstyrningen sedan slutet av vår studieperiod (2010), varför vi bedömer att dagens situation ser i stort sett likadan ut som för ett och ett halvt år sedan.

Lärare 2, tillika arbetslagsledare på Skola Blå, berättar att det i Skola Blås 6-9 verksamhet under vår studieperiod funnits tre lärarlag; ett för årskurs sju och nio, ett för årskurs sex och åtta och ett för en förberedande klass, särskolan och en liten grupp elever som har svårt att integrera sig i de stora klasserna. Alla undervisande lärare är med i något av lärarlagen. Lärarlagen träffas en gång i veckan.

I Stockholm Stads *Jämförelse av grundskolor hösten 2010 och våren 2011* (2012c) delas Skola Blå in i kategori tre av fyra vad gäller socioekonomiska förutsättningar. Det innebär att Skola Blå ingår i den näst minst fördelaktiga kategorin av socioekonomiska förutsättningar som en skola kan ha i Stockholms kommun. Under de senaste åren har Skola Blås elever uppnått kunskapsresultat som är över det förväntade värdet för en skola med motsvarande socioekonomiska förutsättningar. I matrisen nedan illustreras de kunskapsmål som eleverna i Skola Blå har uppnått år 2008-2011 på den vågräta skalan. Eftersom vi bortser från sociala

mål i den här studien är det kunskapsmålen på den vågräta dimensionen av figuren som ska beaktas. I mitten av den vågräta dimensionen på matrisen ligger det förväntade kunskapsresultatet för en skola med motsvarande socioekonomiska förutsättningar.

Figur 1. Skola Blå, Kunskapsmål och sociala mål



Källa: Stockholm Stads jämförelserapport för Skola Blå (2012c)

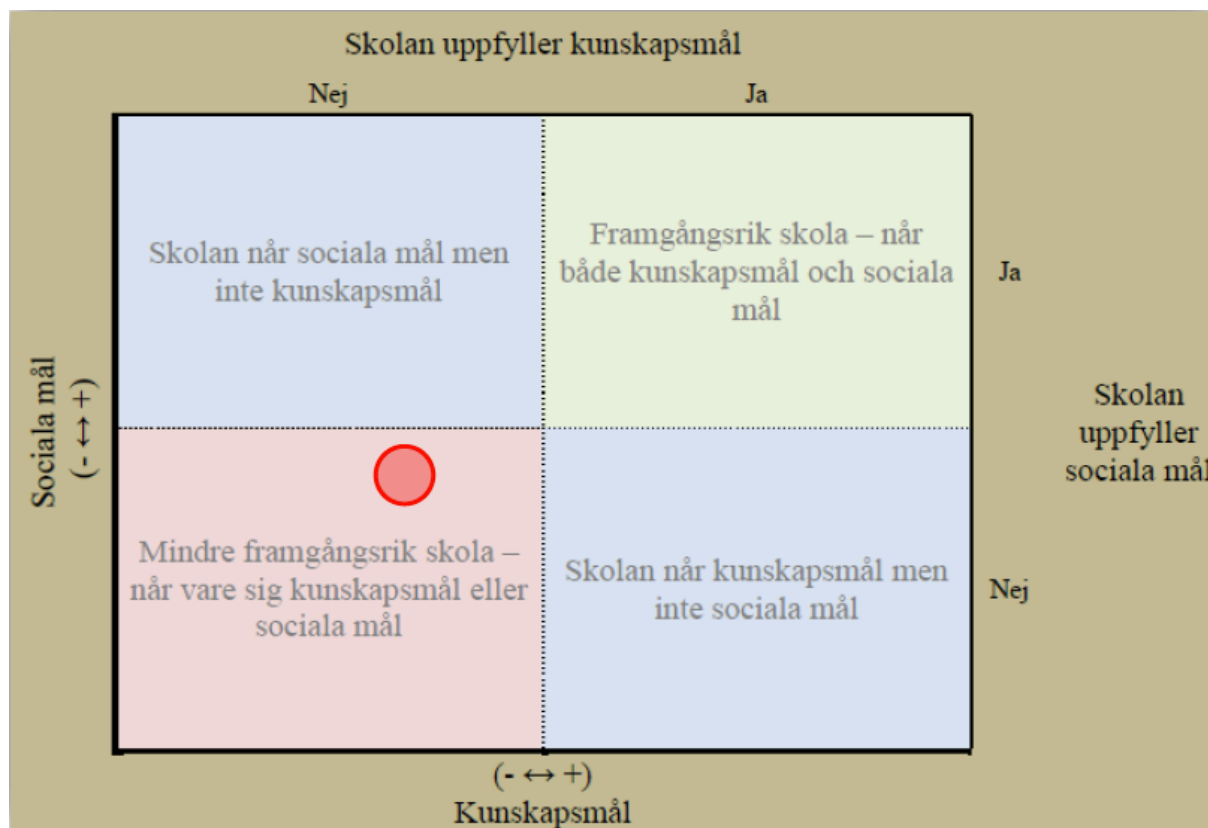
6.3.2 Skola Gul

Skola Gul är en kommunal skola sydväst om tullarna i Stockholm. Skolan har ca 480 elever från förskoleklass till årskurs nio (Skola Gul hemsida). Det här arbetet inriktas på skolans högstadiesamverksamhet, där det liksom i Skola Blå finns två klasser i varje årskurs. De lärare vi talat med på Skola Gul berättar att det för högstadiet under vår studieperiod funnits ett arbetslag som träffats en gång i veckan och består av alla lärare som undervisar klass 7-9.

I Stockholm Stads *Jämförelse av grundskolor hösten 2010 och våren 2011* (2012a) delas även Skola Gul in i kategori tre av fyra vad gäller socioekonomiska förutsättningar. Under de senaste åren har Skola Guls elever uppnått kunskapsresultat som är under det förväntade värdet för en skola med motsvarande socioekonomiska förutsättningar. I matrisen nedan illustreras kunskapsmålen som eleverna i Skola Gul har uppnått år 2008-2011 på den vågräta

skalan. I mitten av den vågräta dimensionen på matrisen ligger det förväntade kunskapsresultatet för en skola med motsvarande socioekonomiska förutsättningar.

Figur 2. Skola Gul, kunskapsmål och sociala mål



Källa: Stockholm Stads jämförelserapport för Skola Gul (2012a)

Skola Gul hade fram till 2011 haft budgetunderskott i ca 8 år och den tidigare ledningen hade vid inspektioner fått kritik för upprepade brister i verksamheten (Skolverket 2007a, Stockholm Stad 2010, Rektor Gul 2012). Den nuvarande rektorn tillträdde hösten 2010 och har under sin tid på skolan genomfört omvälvande förändringar för att få organisationen på fötter (Adm. Chef Gul, Lärare 4 2012). Som nämndes i metoden har den här studien för avsikt att göra sig en bild av verksamhetsstyrningen under år 2006-2010, varför fokus ligger på hur organisationen såg ut innan den nuvarande rektorn tillträdde.

6.4 Otley del 1: Organisationens huvudmål och utvärderingsprocesser för dessa mål

Huvudmålen för Skola Blå och Skola Gul är gemensamma då de är satta ovan den enskilda skolans verksamhet. Den nationella läroplanen anger skolans värdegrund och grundläggande mål och riktlinjer och den nationella kursplanen anger målen i varje ämne. Den kommunala

skolplanen visar hur kommunens skolor ska organiseras och utvecklas. Den lokala arbetsplanen på varje skola bryter sedan ned läroplanens, kursplanens och skolplanens innehåll till skolans organisation, arbetssätt och lokala förhållanden. Arbetsplanen ska innehålla dels hur den enskilda skolan vill utforma sin verksamhet, dels hur skolan ska arbeta för att nå målen uppsatta i de nationella styrdokumenterna och den kommunala skolplanen. Att eleverna ska nå kunskapsmålen i en viss utsträckning är till exempel alltid ett åtagande i arbetsplanen. Arbetsplanen följs upp genom en årlig kvalitetsredovisning som redovisar hur väl de nationella målen uppnåtts inom skolan och hur skolan tänker vidta åtgärder om målen inte uppnåtts (Skolverket 2008-11-23a).

Enligt Skolverket (2008-11-23b) måste även vissa andra förutsättningar vara uppfyllda för att en skolas verksamhet ska få fortgå. Bland annat måste skolan följa skollagen, upprätta handlingsplaner för att hantera till exempel mobbing samt klara av att driva verksamheten utan budgetunderskott.

6.4.1 Skola Blå

Som nämnts ovan har alla skolor en arbetsplan med årliga mål, så kallade åtaganden, som verksamheten strävar mot. Arbetsplanen beskriver hur skolan kommer arbeta för att genomföra åtagandena samt hur man kommer följa upp detta arbete. Arbetsplanen följs upp årligen med en kvalitetsredovisning (Skolverket 2008-11-23a). Utöver att eleverna ska nå högre kunskapsmål har andra åtaganden enligt Rektor Blå varit till exempel språkutveckling och arbetsro. Åtagandena tas fram av skolans pedagogiska ledningsgrupp och bestäms enligt den biträdande rektorn utifrån tidigare års kvalitetsutvärderingar, feedback från arbetslagen och Stockholm Stads skolplan. Innan åtagandena inför ett kommande år fastslås går de ut på remiss i organisationen.

”Då tar vi fram de åtaganden som vi arbetar mot under året, de kommer från arbetslagen till arbetslagsledare till Pedagogisk Ledningsgrupp, det är det som påverkar [vilka åtaganden] vi ska ha nästa gång. [...] Sen gäller det att man får ihop från förskola till årskurs nio i åtagandena” (Biträdande rektorn, Skola Blå 2012)

Som exempel har Skola Blå haft som åtagande att höja uppfyllandegraden av kunskapsmålen. Rektor Blå berättar att kunskapsmålen utvärderas en gång per termin på en mitterminskonferens då elevernas resultat följs upp. På mitterminskonferensen går man

igenom alla elevers betyg och diskuterar insatser där målen inte nås eller där förändringar har skett. Skolan har åtgärdsprogram för att hantera de olika ärendena och i vissa fall tas ärendet vidare till skolans elevhälsoteam. Kunskapsresultaten följs även upp i juni vid en resultatrevision. Då jämför skolledningen resultaten med tidigare år. På resultatrevisionen träffas även arbetslagen och redovisar hur de arbetat med åtagandena, vad de åstadkommit kring åtagandena, vad de lärt sig under vägen samt vad de ska arbeta vidare med. Rektorn sammanställer sedan dessa utvärderingar till en kvalitetsredovisning (Rektor Blå 2012).

För att försäkra sig om att alla delar i arbetet med att uppnå målen utförs, berättar Rektor Blå att Skola Blå har något som kallas för "Kvalitetshjul". Kvalitetshjulet illustrerar året med en cirkel och runt cirkeln finns alla moment som ingår i kvalitetsarbetet utplacerade utefter när på året de ska genomföras. Alla i organisationen har enligt intendenten tillgång till hjulet och olika hjul finns inom olika verksamheter (till exempel har köket ett eget hjul för sina rutiner och fritids har ett hjul med traditioner under året). Kvalitetshjulet har arbetats fram gemensamt inom skolan och justeras enligt Rektor Blå vid behov. I Stockholm Stads inspektionsrapport 2011 lyfts Skola Blås kvalitetsarbete och kvalitetshjul upp som "föredömligt" för andra skolor:

"Skolan har en mycket tydlig och bra struktur för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas. Såväl vilka resultatinsamlingar som insatser för analys, utvärdering och åtgärder är tydliggjorda i kvalitetshjulet" (Stockholm Stad 2011)

6.4.2 Skola Gul

Skola Guls arbetsplan med åtaganden har enligt nuvarande Rektor Gul och lärare 4 tagits fram årligen av ledningen, sedan Skola Gul slogs ihop till dess nuvarande form för cirka åtta år sedan. Rektor Gul berättar att det inte har funnits rutiner kring hur planen förankrats i organisationen och personalen har enligt alla intervjuade inte varit delaktiga i processen. Lärare 4 berättar:

"...det fanns en arbetsplan, [...] och jag kommer ihåg att vi tittade på den vid något tillfälle, och då hade inte jag varit med och skrivit den eller varit delaktig i den över huvud taget. Jag vet att jag ifrågasatte saker som stod där, som inte gjordes på högstadiet [...] då var inte vi alls delaktiga på samma sätt och det där var något som skolledningen skickade in" (Lärare 4, Gul 2012)

Dokumentet har således inte varit levande i organisationen och lärarna har heller inte för vana att ta till sig arbetsplanen som styrdokument. Denna syn styrks när vi talar med lärarna, som inte tycks kännas vid arbetet med att ta fram arbetsplanen. När vi frågar en av lärarna som arbetat på skolan i över 20 år om arbetsplanen, upplever han inte att arbetsplanen styr hur läraren arbetar på klassrumsnivå:

”...sedan har ju skolan en övergripande plan, där vi formulerar vår målsättning, men den planen är mer för skolans generella välbefinnande” (Lärare 2, Gul 2012)

Varje år görs en uppföljning på arbetsplanen i form av kvalitetsredovisningen. Den förre rektorn på Skola Gul sammanställde kvalitetsredovisningarna men har enligt nuvarande rektorn ”skjutit lite från höften”. Kvalitetsredovisningarna har senare inte följts upp på ett tillfredsställande sätt, vilket påpekas både av nuvarande Rektor Gul och Stockholm Stads Inspektion (2010), som även beskriver kvalitetsredovisningen som ”knapphändig”. Arbetet med kvalitetsredovisningen är eftersatt och rutinerna för resultatuppföljning i årskurs 5 höll inte måttet och behövde ses över, slog Skolverkets respektive Stockholm Stad fast år 2007 och 2010. Dessutom påpekade Stockholm Stad att kvalitetsredovisningen behövde förankras bättre bland personal och elever. Rektor Gul berättar att man i år har gjort en delredovisning för kvalitetsredovisningen. Skolledningen och lärarna har gått igenom vad som varit bra, mindre bra, hur man jobbat mot målen och om man lyckats nå upp till målen. Att följa upp kvalitetsarbetet på det här sättet uppfattade ledningen var nytt för lärarna, även om Lärare 1 och Lärare 4 berättar att man haft utvärderingsdagar vid skolavslutningen varje år de senaste tio åren, sedan detta ålagts rektor ovanifrån.

6.4.3 Sammanfattning

Båda skolorna har formaliserade mål och åtaganden i form av verksamheternas arbetsplaner. På Skola Blå tas arbetsplanen fram baserat på feedback från olika delar av organisationen, medan arbetsplanen på Skola Gul tas fram av ledningen. Skola Blå har ett tydligt och formaliserat årligt utvärderingsarbete, illustrerat i ett ”Kvalitetshjul”. På Skola Gul är utvärderingsarbetet eftersatt.

6.5 Otley del 2: Organisationens strategier och planer och deras implementering

6.5.1 Skola Blå

Den arbetslagsledare vi talat med på Skola Blå, Lärare 2, berättar att lärarna i arbetslagen gemensamt bryter ner åtagandena till konkreta delmål och åtgärder. Till exempel resulterade åtagandet med att öka arbetsron i klassrummet bland annat i en ”stängd dörr”-policy under lektionerna. Åtagandena bryts även ner på individnivå, då varje lärare fyller i ett dokument om hur man som individ arbetar för att uppnå åtagandena. Dokumentet följs upp på medarbetarsamtalen, där feedback ges kring vad som fungerar bra och mindre bra i arbetet mot åtagandena. Lärare 2 menar att när åtagandena bryts ner operationaliseras de till faktiska handlingssätt och åtgärder på klassrumsnivå och individnivå. I arbetet med att bryta ner åtagandena till handlingar ingår även att definiera hur man ska utvärdera handlingarnas resultat. Att åtagandena bryts ner och konkretiseras på olika nivåer inom organisationen och även tas upp på medarbetarsamtalet, resulterar enligt Lärare 2 i att de ständigt medvetandegörs.

Vidare berättar Lärare 2 att alla åtaganden utvärderas i arbetslaget i slutet på läsåret, vilket Lärare 1 intygar. Då blir arbetsplanen med åtagandena inget gammalt dokument utan, enligt Lärare 2, försöker man ständigt hålla det aktuellt och återknyta till det. I och med att man frekvent arbetar med åtagandena, vid både framtagande, tillämpning och utvärdering, menar Lärare 2 att de flesta lärarna i hennes arbetslag är medvetna om åtagandena som gäller. Även Stockholm Stads rapport (2011) visar att kvalitetsarbetet är förankrat i organisationen. När vi talar med den nyanställda Lärare 1 menar han dock att åtagandena lätt blir ”papperskonstruktioner” och att de ibland blir irrelevanta för den dagliga undervisningen.

Skola Blå arbetar med kompetensutveckling för lärarna för att uppnå åtagandena. Lärare 2 berättar att fortbildningen drivs av de mål skolan kämpar mot för tillfället och att riktningen för fortbildningen ofta diskuteras i den pedagogiska ledningsgruppen. Till exempel erbjöds lärarna en kurs i hur man kan undervisa elever med svenska som andraspråk, när ett av åtagandena för året var språkutveckling.

Biträdande rektor Blå berättar att Skola Blå har en strategisk pedagogisk grupp som heter Pedagogisk Ledningsgrupp. Gruppens funktion är att sätta upp mål och visioner och tänka långsiktigt och strategiskt, men den ska även fundera på vilka delmål som måste finnas för att

de långsiktiga målen ska nås. Gruppen sammanställer arbetslagens uppföljningar kring arbetet med åtagandena i slutet av året och föreslår åtaganden till året därpå. Diskussionerna i gruppen förs tillbaka till arbetslagen via arbetslagsledarna. Gruppen ska representera ett tvärsnitt av organisationen och består av representanter (arbetslagsledare) från hela F-9-organisationen och delar av ledningen, för att öka helhetsperspektivet i verksamheten. Utöver åtagandena diskuterar gruppen enligt Lärare 2 de synsätt och förhållningssätt som ska råda på skolan, till exempel att det är viktigt att ha höga förväntningar på eleverna och att ta till sig ny forskning. Lärare 2, som sitter med i pedagogisk ledningsgrupp, beskriver förhållningssättet:

”Att se utifrån ett helhetsperspektiv från minsta barn till största barn, hur ska vi ha en pedagogik som befrämjar lärandet och gör att eleverna når så långt som möjligt?” (Lärare 2, Blå 2012)

Lärare 2 menar att organisationen har lätt för att ta till sig förändringar och nya initiativ på grund av att detta förhållningssätt finns.

Vidare har skolan tydliga skriftliga rutiner för att hantera olika situationer. Rektor Blå nämner exemplen om en elev behöver extra stöd eller om en elev känner sig kränkt. Intendenten på skolan menar att rutinerna dels underlättar arbetet med att driva den stora organisation som Skola Blå är, dels underlättar rutinerna för nyanställda att sätta sig in i organisationen.

Som nämnts ovan, behöver man som lärare ta hänsyn till skolans styrdokument, åtagandena och läroplanen, i utformningen av sin undervisning. Enligt Lärare 1 och Lärare 2 anpassar lärarna dessutom undervisningen efter de förhållningssätt till eleverna som beslutats om gemensamt i lärarlaget, så att eleverna känner igen sig även om de har många olika lärare. Som lärare känner man sig inte styrd menar Lärare 2, som upplever att lärarna har en enorm frihet i undervisningen. Lärare 1 upplever att det finns en hög acceptans hos skolledningen för att olika lärare undervisar på olika sätt och att man som lärare har makt över hur man vill utforma sin egen undervisning. Den biträdande rektorn intygar lärarnas uppfattning:

”Jag tycker det är viktigt att lärarna får jobba så som de bäst kan använda sin personlighet för att motivera och stimulera” (Biträdande rektor, Blå 2012)

6.5.2 Skola Gul

Enligt Rektor Gul har läroplanen som styr lärarnas undervisning tidigare inte varit ett levande dokument på skolan, många lärare har istället gått på ”gamla meriter”. Detta har lett till att undervisningen för de äldre eleverna på skolan är traditionell och ämnesinriktad, där eleverna ofta arbetar enskilt (Stockholm Stad 2010). Den biträdande rektorn berättar om sin första tid på skolan:

”det var lite som att komma tillbaka 10-20 år i tiden” (Biträdande rektor, Gul 2012)

Även Lärare 4 håller med om att skolutvecklingsarbetet hamnat på efterkälken i Skola Gul under den gamla ledningen:

”Utvecklingsarbete, det existerade inte när jag kom hit, man la inte speciellt fokus på det över huvud taget” (Lärare 4, Gul 2012)

Den nuvarande rektorn och biträdande rektorn menar att lärarnas kompetensutveckling också har släpat efter. Lärare 4 understryker:

”...den förra skolledningen tyckte inte [kompetensutveckling] var viktigt över huvud taget utan då fick man gå på kvällstid och det fick man ta på sin förtroendearbetstid” (Lärare 4, Gul 2012)

Individuella mål för lärarna och kompetensutvecklingsplaner ingår formellt i medarbetarsamtalen, som ska hållas enligt Stockholm stads mall. Dock verkar medarbetarsamtal ha genomförts oregelbundet eller inte alls på Skola Gul, enligt den nuvarande rektorn. Lärare 4 bekräftar Rektor Guls uppfattning och tillägger att på grund av att den administrativa delen av organisationen var så pass liten, var det näst intill ogörligt för rektorn att hinna med medarbetarsamtal med alla. Den nya rektorn berättar att så fort resurser behövdes i den tidigare organisationen satte man in ett huvud till, vilket resulterade i många extralärare, enorma lönekostnader och en minimal administration relativt kollegiet. Kvantitet fick gå före kvalitet och staben och administrationen blev lidande enligt den biträdande rektorn.

Rutiner, policyer och handlingsplaner har tidigare inte funnits i formaliserat format utan enligt rektorn ”körde var och en sitt eget race” inom organisationen. Lärare 4 instämmer i denna syn och säger:

”...man följde inte regler som man skulle följa, och man struntade i väldigt mycket över huvud taget [...] Det kunde vara allt ifrån att man struntade i att sjukskriva sig och var hemma och fick lön ändå, [...] till att man struntade i att följa skollagen eller kanske inte riktigt hade koll på skollagen eller hur man skulle tillämpa olika saker där, så det var mycket låt gå” (Lärare 4, Gul 2012)

Skola Gul saknar aktuella planer mot diskriminering och annan kränkande behandling. Likabehandlingsplanen var eftersatt och behövde ses över både år 2007 och 2010 vid Skolverkets respektive Stockholm Stads inspektion. Enligt Rektor Gul har de handlingsplaner som funnits blivit ”hyllvärmare” då personalen inte följt dem.

För de medarbetare som tillkommit varefter, har rutiner och policyer inte funnits dokumenterade, vilket enligt nyanställda Lärare 1 har försvårat att lära sig hur organisationen fungerar. Om nya medarbetare frågat någon av de äldre medarbetarna har dessa medarbetare enligt Rektor Gul ofta haft en föråldrad bild av hur skolan styrs idag. När vi talar med Lärare 1 saknar hon insyn i skolans rutiner och har inte fått någon information kring dessa:

”Nej jag frågar mig fram. Det var lite saker jag behövde lära mig, till exempel hur den nya individuella utvecklingsplanen ska se ut. Det kan vara lite klurigt men jag vet också att det inte finns tid och resurser” (Lärare 1, Gul 2012)

Enligt Skolverkets och Stockholm Stads rapporter (2007a, 2010), saknar skolan ett gemensamt förhållningssätt till sin värdegrund. Enligt rapporterna är värdegrundsarbetet otydligt.

Rektorn menar att det tidigare inte fanns någon definierad organisationskarta och det var svårt att överblicka organisationen. Det fanns ett lärarlag som arbetade gemensamt på högstadiet. Lärarlaget sågs en gång i veckan och fokus på diskussionerna låg enligt de lärare vi talat med på enskilda elevfall och planering och sällan på lärandet och pedagogiken. Lärare 4 berättar att man år 2007 utsåg en arbetslagsledare, Lärare 5, som kom att agera bollplank till

ledningen samt fungera som en informationslänk mellan ledning och arbetslag. Enligt Lärare 5 kretsade informationen från ledningen kring logistik och praktiska frågor, till exempel rörande budgeten. Eftersom det bara fanns ett lärarlag för högstadiet, växte det sig stort allteftersom fler extraresurser togs in. Man arbetade enskilt som lärare och samverkade inte mellan de olika arbetslagen. I och med de stora, icke samverkande arbetslagen fanns inget F-9-perspektiv på skolan. Efter att högstadiet flyttades ihop med resten av skolan arbetades inte organisationerna ihop, utan fick bara samma namn, vilket resulterade i att organisationen blev otydlig och strukturlös:

”Så där har man liksom missat flera år, man har inte tagit fasta på allt som man faktiskt bör göra och borde utveckla [...] det känns lite ledarlöst” (Biträdande rektor, Gul 2012)

6.5.3 Sammanfattning

På Skola Blå bryts åtagandena ner till konkreta delmål och operationaliseras, utvärderas och följs upp på varje organisatorisk nivå, från ledning till individ. Liknande systematiska processer för att nå åtagandena finns ej på Skola Gul. På Skola Blå har man flera mindre arbetslag för årskurs 6-9 samt en pedagogisk ledningsgrupp som har övergripande fokus på pedagogiska frågor. På Skola Gul har man ett stort arbetslag för årskurs 7-9, där pedagogiska frågor ofta prioriteras ned till förmån för administrativa frågor. Skola Blå har skriftliga policyer, rutiner och handlingsplaner, medan formaliserade sådana saknas på Skola Gul där kulturen präglats av en ”låt gå”-attityd. Skola Blå arbetar för att lärarna ska få kompetensutveckling, på Skola Gul har detta inte varit något som ledningen prioriterat.

6.6 Otley del 3: Hur sätter organisationen upp lämpliga målnivåer och hur väl behöver organisationen klara de uppsatta målen?

Båda skolorna kvantifierar i arbetsplanerna målnivåer för de åtaganden som går att kvantifiera. Dessa nivåer mäts sedan genom till exempel brukarenkäter bland elever och lärare och genom elevernas resultat i betyg och på nationella prov (Arbetsplan Skola Blå 2009-2010, Arbetsplan Skola Gul 2009-2010).

Enligt Rektor Gul baseras de kunskapsmål som Skola Gul sätter upp på hur kunskapsresultaten såg ut föregående år och vilka resultat man tror kan uppnås ett år senare med utgångspunkt i föregående års resultat. På Skola Blå fungerar det på liknande sätt och förhoppningen är enligt den biträdande rektorn att åtgärderna man sätter in för att arbeta mot ett mål blir rutin och hänger kvar i verksamheten även efter det att åtagandet är uppfyllt. Om

åtagandet inte uppfylls ett år håller man kvar de delar som behöver förbättras som åtaganden även kommande år.

Resultaten av det årliga arbetet för att nå målen redovisas i den kvalitetsredovisning som skickas in till Stockholm Stad. Varken på Skola Gul eller Skola Blå verkar det sättas in några sanktioner då en målnivå inte nås, vilket Rektor Gul och flera lärare vittnar om (Lärare 2 Blå, Lärare 1 Gul, Lärare 4 Gul 2012). Samma resonemang verkar gälla avseende målet om budgetbalans. Innan Skola Guls nuvarande rektor tillträdde hade skolan gått med budgetunderskott i åtta år utan påföljder från kommunen. När det kommer till målet om budgetbalans hos Skola Blå har dock budget enligt intendenten balanserat i flera år och skolan visar till och med ett överskott.

6.6.1 Sammanfattning

Målnivåerna i de båda skolorna baseras på tidigare års uppnådda resultat. Om resultaten inte når de uppsatta målnivåerna sätts inga sanktioner in. Skola Blå har budgetbalans medan Skola Gul haft budgetunderskott en längre tid.

6.7 Otley del 4: Konsekvenser då kraven på måluppfyllelse möts respektive inte möts

6.7.1 Skola Blå

Som nämnts ovan sätts inga sanktioner in då målen på skolnivå inte möts. Däremot vittnar både Rektor Blå och Lärare 2 om positiv uppmärksamhet kring Skola Blå då man utmärkt sig genom skolans goda resultat de senaste åren. Uppmärksamheten har resulterat i diverse utmärkelser och Lärare 2 berättar att lärare på skolan har fått förfrågningar om att komma och föreläsa på andra skolor.

När det kommer till de individuella målen försöker Skola Blå, enligt den biträdande rektorn, så långt det går att tillämpa en individuell lönesättning för sina lärare, men det fungerar inte fullt ut på grund av de kollektiva fackliga lönerrevisionerna som ”slätar ut” utfallet. Skolan får en lönepott till alla lärare, så om en lärare får mer i löneökning måste en annan få mindre. Den biträdande rektorn önskar att det fanns större möjlighet till lönespridning för att möjliggöra individuella belöningar till lärare genom lönehöjning.

Andra gester för att uppmärksamma och visa uppskattning för personalen är enligt den biträdande rektorn ofta kollektiva och inte individuella. Den biträdande rektorn berättar vidare att det i slutet av läsåret hålls en pedagogisk revision, då varje arbetslag berättar vad de gjort bra under året, och alla uppmärksammar det. Den pedagogiska revisionen är även ett bra sätt för att utbyta positiva erfarenheter lärare emellan. De lärare vi talat med uppfattar dock inte att det finns några andra belöningssystem än den individuella lönesättningen. Lärarna uppfattar inte heller att det finns några sanktioner då de individuella målen inte nås.

6.7.2 Skola Gul

Som nämnts ovan har det saknats sanktioner från kommunen då målen inte uppnåtts. Skola Gul har exempelvis fått gå med budgetunderskott i åtta år utan åtgärder. På Skola Gul har detta enligt den administrativa chefen lett till en oförståelse bland lärare kring varför målet budgetbalans måste uppnås.

Även Skola Gul tillämpar individuell lönesättning i den mån det går efter fackets förhandlingar, menar den biträdande rektorn. På Skola Gul finns dock samma problematik som på Skola Blå; om en får mer måste en annan få mindre. Lärare 4 berättar att hon upplever lönen som enda belöningssystem, men att det är svårt att kvantifiera hur väl läraren lyckas i sitt arbete.

6.7.3 Sammanfattning

Båda skolorna försöker tillämpa individuell lönesättning men i övrigt saknas både formaliserade belöningssystem och konsekvenser då mål inte uppnås.

6.8 Otley del 5: Informationsflöden för organisationens utveckling

6.8.1 Skola Blå

Den biträdande rektorn berättar att åtagandena utvärderas i arbetslagen och individuellt under medarbetarsamtalen. Dessa utvärderingar ligger till grund för formuleringen av mål och åtaganden året därpå. För utvärdering av verksamheten och åtagandena görs även en medarbetarenkät av de anställda på Skola Blå och en brukarenkät som eleverna fyller i.

En stor del av det som hänt under de senaste åren är enligt Rektor Blå att skolan vidareutvecklat kvalitetstänkandet och arbetat mer med uppföljning och utvärdering av kvalitetsarbetet. Även informationsflödet från individen till ledningsgruppen har förbättrats så att alla pedagogiska grupper är inkluderande i organisationsstrukturen, för att öka F-9-tanken.

I och med organisationens struktur förs information smidigt mellan de olika delarna. Till exempel, när man valde att arbeta med ”Svenska som andraspråk” som åtagande, fångade arbetsledarna i den pedagogiska ledningsgruppen upp från arbetslagen att lärarna behövde utbildning inom detta. Då såg ledningen till att lärarna fick den utbildning de behövde. Detta ledde till att eleverna nådde målen i högre utsträckning. Lärare 1 tycker att arbetslagen fungerar bra för att få fram och igenom budskap. Lärare 1 anser att det är bra vid förändringsarbete eftersom alla nivåer i organisationen blir internaliserade i processen och vet vad målet är. Arbetslagsledarna träffar den biträdande rektorn som är personal- och verksamhetsansvarig varje vecka. Den biträdande rektorn är med på arbetslagsmötena var tredje vecka. Arbetslagsledaren Lärare 2 upplever att det är högt till tak i skolan, ingen detaljstyrning, och att lärarnas initiativ och idéer tas tillvara på av biträdande rektorn.

”Vi känner oss lyssnade på i organisationen” (Lärare 2, Blå 2012)

Lärarna får besök i klassrummet från den biträdande rektorn någon gång per år och från rektorn då och då. Medarbetarsamtal har alla lärare lagstadgat en gång per år. Lärare 1 och Lärare 2 ser medarbetarsamtalen mest som ett rutinsamtal och menar att man skulle kunna göra dem bättre. Lärare 1 menar att samtalen fokuserar på vad han själv tycker och tänker, han saknar att få feedback på sin egen prestation och att få veta om han gör ett bra eller dåligt jobb.

Lärare 2 menar att det finns ett öppet klimat på skolan där det är lätt att uppmärksamma varandra, kollegor emellan:

”Om någon har gjort något bra, då vill andra skolor att de ska komma och föreläsa, och så gör de det, då uppfattas det som roligt och fantastiskt bra marknadsföring för skolan, både av kollegor och ledning. Jag tror inte att det är någon som går och tycker ’vad tror dom att dom är’. [...] ...det blir ett klimat där man uppmärksammar det goda, det är otroligt viktigt som individ” (Lärare 2, Blå 2012)

6.8.2 Skola Gul

I och med de stora, icke samverkande arbetslagen saknas ett F-9-perspektiv på skolan. Rektorn menar:

”Det var liksom vattentäta skott emellan, det fanns inget F-9 perspektiv. Alla skyllde neråt i organisationen för de bristande kunskaperna. Så det blev ju ineffektivt också” (Rektor Gul 2012)

Rektorn berättar vidare att år 2006 slogs tre högstadieskolor ihop till dagens Skola Gul. Nu har man flera organisationskulturer som man inte arbetat med för att de ska komma samman. Även detta har resulterat i att skolan saknar F-9-perspektiv.

”Vi brukar skoja om ’skolan som gud glömde’, att ingen åtgärdat detta på länge. Den har levt sitt eget liv” (Rektor Gul 2012)

Enligt den undersökning bland lärare och elever som mäter pedagogiskt och socialt klimat i skolan, ”PESOK”, har lärarna i framförallt de senare årskurserna gett ett lågt värde på lärarsamverkan och lärarsamarbete, vilket uppmärksammas i Stockholm Stads rapport (2010).

Informationen mellan lärarlaget och ledningen genom arbetslagsledaren Lärare 5 rörde praktiska detaljer snarare än verksamhetsutvecklande feedback från lärare till ledning. Feedback från ledningen till lärarna har fungerat bristfälligt då medarbetarsamtal enligt den nuvarande rektorn tidigare inte hållits regelbundet. Då hade man som enskild lärare endast kontakt med ledningen när något inte var i sin ordning, vilket resulterat i att flera lärare blivit rädda att de gjort något fel när de blivit kallade till den nuvarande rektorn för medarbetarsamtal. Enligt Lärare 2 har han fått besök av rektorn under en lektion i klassrummet vid ett tillfälle under de senaste 10 åren. Eftersom besöken skett sällan uppfattas de lätt som inspektioner, enligt Lärare 2.

Skola Guls nuvarande rektor menar att den tidigare styrningen från kommunen också haft sina brister. Cheferna på utbildningsförvaltningen som tidigare ansvarat för Skola Gul har haft stora ansvarsområden och inte hunnit följa upp skolan till den grad som nog hade behövts, menar hon.

6.8.3 Sammanfattning

På Skola Blås medarbetarsamtal följs lärarna upp individuellt med hur de arbetar för att genomföra åtagandena, medan medarbetarsamtal på Skola Gul förekommer mer oregelbundet. Feedback till lärarna under medarbetarsamtalen skulle dock kunna förbättras på

båda skolor. Skola Blå har tydliga forum och strukturer för att ta tillvara på lärarnas feedback och idéer och lärarna känner sig lyssnade på. På Skola Gul har arbetslagsledarlänken mellan lärarlag och ledning haft en administrativ snarare än skolutvecklande karaktär. På Skola Blå finns ett uppmärksammande klimat kollegor emellan, medan lärarna på Skola Gul ger låga resultat på lärarsamverkan och lärarsamarbete. På Skola Gul har man upplevt bristande styrning från kommunen som inte satt in åtgärder trots budgetunderskott i åtta år. Skola Blå arbetar aktivt för att skapa ett F-9-perspektiv, Skola Gul saknar F-9-perspektiv på grund av att flera organisationer med olika kultur satts ihop till en utan att kulturen harmoniserats.

7 Analys

Då en del av syftet med denna studie är att undersöka varför eleverna i Skola Blå och Skola Gul presterar olika, kommer vi i analysen fokusera på de skillnader som lyfts fram mellan skolorna snarare än likheterna. Skillnaderna kommer att relateras till forskningens kännetecken kring effektiva skolor, för att utröna hur man som skola kan arbeta för att bli mer framgångsrik.

De områden inom verksamhetsstyrningen i de båda skolorna där vi hittat störst skillnader är hur skolorna arbetar med målstyrningsprocessen, kompetensutveckling för lärarna samt rutiner, regler och policyer. Dessa skillnader mellan organisationerna som belysts i empirin kommer bilda utgångspunkt för vår analys.

7.1 Målstyrningsprocessen

Målstyrningsprocessen kan delas upp i tre delar; sätta upp mål, bryta ner målen och arbeta mot dem, samt utvärdera målen. Vi kommer titta närmare på varje enskild del men det är viktigt att även se processen som en helhet.

7.1.1 Sätta upp mål

Enligt forskningen är ett demokratiskt ledarskap där lärarna görs delaktiga i utformandet av mål ett kännetecken för framgångsrika skolor (Grosin 2004). Det faktum att alla delar av organisationen är engagerade i mål- och uppföljningsarbete är också ett gemensamt drag för framgångsrika skolor (SOU 2004:116). Även forskning kring målstyrning talar för och stöder ett decentraliserat arbetssätt för att ta fram en organisations mål (Bergstrand 2010).

Att de båda skolorna arbetar på olika sätt för att sätta upp verksamhetens mål är en skillnad som blir en vattendelare när man beaktar vad forskningen kring effektiva skolor kommit fram till. I det empiriska materialet finner vi att Skola Blå i stor utsträckning arbetar för att engagera och involvera lärare i processen att ta fram nya mål medan Skola Guls mål tas fram centralt av ledningen. Att Skola Blå lyckas involvera lärare i processen möjliggörs till stor del av organet pedagogisk ledningsgrupp, som bland annat tar fram skolans mål (åtaganden). Den pedagogiska ledningsgruppen utgör en feedbackkanal från lärare till ledning samt en separator av pedagogiskt och administrativt arbete. Genom arbetslagens ledare, tillika medlemmar i den pedagogiska ledningsgruppen, slussas lärarnas feedback tillbaka. Organet kan därför ses som

ett demokratiskt verktyg för delaktighet och medbestämmande för lärarna när det kommer till utveckling av nya mål. Utöver denna funktion blir den pedagogiska ledningsgruppen även ett forum där F-9-perspektivet får utrymme då alla delar av organisationen är representerade i organet. Den holistiska ansatsen resulterar i att målen blir relevanta för hela organisationen, vilket enligt målstyrningsteori torde leda till att de olika organisationsdelarna har lättare att ta till sig målen (Drucker 1954).

Utbildningsdepartementet slår fast att det inom effektiva skolor återfinns ett gemensamt arbete kring organisationens utveckling (SOU 2004:116). Att arbeta med organisationen som en helhet är något Skola Blå arbetar aktivt för genom den pedagogiska ledningsgruppen som fungerar som ett nav i organisationen där alla delar kommer samman. Denna funktion återfinns inte på Skola Gul, mycket på grund av att Skola Gul är en sammanslagning av flera olika verksamheter och inte har haft strukturer och kunskap kring att arbeta med ett helhetsperspektiv från förskola till nionde klass.

Eftersom medlemmarna i den pedagogiska ledningsgruppen inte arbetar med varandra på daglig basis blir det inte relevant att ta upp perifera administrativa frågor som ofta åter upp tiden under ordinarie arbetslagsmöten. Således möjliggörs ett forum med endast pedagogiken, värdegrunden och skolans framtida pedagogiska inriktning på agendan. Även detta tas upp av till exempel Grosin som ett kännetecken för effektiva skolor (Grosin 2004). Grosin menar att lärare i framgångsrika skolor ofta samarbetar om innehåll i undervisning och fostran och även Utbildningsdepartementet tar upp ”ett aktivt arbete med värdegrunden” som ett kännetecken för framgångsrika skolor (SOU 2004:116). På Skola Gul å andra sidan, försvinner tiden till att arbeta med pedagogik och värdegrunden på grund av ett mindre effektivt arbetslag. Dels är arbetslaget väl stort då alla högstadielärare ingår i samma arbetslag, dels räcker inte tiden till för de pedagogiska frågorna och värdegrunden, då administrativa frågor och elevärenden ges prioritet.

Arbetslagens utformning på de båda skolornas högstadium bidrar mer eller mindre till att ett helhetsperspektiv kring målen medvetandegörs inom organisationen. På Skola Blå harmoniseras övergången till högstadiet vilket medverkar till den röda tråden i skolgången. Detta möjliggörs genom att man som elev på Skola Blå i årskurs sex byter arbetslag och därefter coachas och undervisas av samma lärarlag fram till dess att man slutar årskurs nio. På Skola Gul undervisas man av högstadiets lärarlag först från och med årskurs sju och det finns

ingen tydlig samverkan mellan de olika arbetslagen. Dessa faktorer accentuerar hoppet från mellanstadium till högstadium och leder till ett brott i skolgångens röda tråd.

7.1.2 Bryta ner mål och arbeta mot dem

Teorin kring målstyrning säger att om medarbetaren är med i processen att bryta ner huvudmålen till delmål relaterade till medarbetarens avdelning och medarbetaren som individ, blir acceptansen för målen större hos medarbetaren (Drucker 1954). Detta borde rimligtvis leda till en högre måluppfyllelse. Även forskningen kring effektiva skolor visar att ett kännetecken är att lärarna görs delaktiga i utformandet av skolans struktur och mål (Grosin 2004). En ytterligare faktor hos framgångsrika skolor är att lärarna samarbetar kring mål (Grosin 2004) och förväntas ta en aktiv roll i skolförbättrandet (Björkman 2008).

När vi relaterar detta till Skola Blå och Skola Gul är det inte förvånande att Skola Blå uppnår målen och därmed åtagandena i högre grad än Skola Gul. Att åtagandena bryts ner till delmål i arbetslagen som i sin tur bryts ner till delmål för individen, som därefter rapporteras och följs upp, utgör ett system för styrning mot de uppsatta målen på Skola Blå. Styrning på detta sätt resulterar även i en stark resultatorientering, vilket Utbildningsdepartementet lyfter som ett gemensamt drag för framgångsrika skolor (SOU 2004:116). Att man som lärare är med och operationaliserar och konkretiserar målen i arbetslaget resulterar i ett samarbete kring måluppfyllelse och en medvetenhet bland lärarna om målen. På detta sätt förankras arbetsplanen i organisationen.

På Skola Gul återfinns inte samma system för nedbrytning av målen vilket försvårar lärarnas samarbete för att uppnå dem. Det blir även svårt för läraren att ta en aktiv roll i skolförbättrandet när man inte konkretiserar på individnivå åt vilket håll man som lärare ska sträva, och ledningen inte arbetar aktivt för denna sorts utveckling av skolan.

7.1.3 Uppföljning och utvärdering

Forskningen kring effektiva skolor betonar vikten av uppföljning och utvärdering av skolans arbete. Grosin framhåller regelbunden utvärdering som ett kännetecken för framgångsrika skolor (Grosin 2004) och även Utbildningsdepartementet lyfter fram skolans engagemang i uppföljningsarbete och intresse av utvärdering som gemensamma drag för effektiva skolor (SOU 2004:116). En stor skillnad mellan Skola Gul och Skola Blå när det kommer till uppföljning och utvärdering är att Skola Blå har ett system och en struktur kring skolans kvalitetsarbete över året, i form av det så kallade Kvalitetshjulet. Hjulet bidrar till att

utvärderingsarbetet blir regelbundet, att det ständigt aktualiseras och faktiskt blir gjort. Organisationens olika delar får en helhetsbild av kvalitetsarbetet vilket bidrar till en medvetenhet och förståelse som genomsyrar organisationen. Kanske är det delvis denna systematiska uppföljning som möjliggör att kvalitetsarbetet fungerar och fortgår. Att ens arbete utvärderas och följs upp ger ytterligare incitament till att faktiskt utföra det (Drucker 1954).

Enligt teorier kring målstyrning är även informationsflöden centrala, dels för att individen ska få feedback kring hur väl den lyckas uppnå målen, dels för att nya mål ska kunna sättas upp (Drucker 1954). Feedbackstrukturen gentemot individen genom medarbetarsamtal skulle enligt våra intervjuer kunna förbättras på båda skolor. Feedback från lärare till ledning finns det dock en struktur för på Skola Blå, till skillnad från Skola Gul, via den pedagogiska ledningsgruppen. Denna länk bidrar således till att möjliggöra Skola Blås uppföljningsarbete som är ett kännetecken för effektiva skolor (SOU 2004:116).

7.1.4 Målstyrningsprocessens implikationer

Enligt Hattie (2009) är läraren den viktigaste påverkansfaktorn för elevens studieprestation. Således blir ett viktigt syfte för verksamhetsstyrningen att bereda bästa möjliga förutsättningar för läraren i dennes arbete. Med en fungerande målstyrningsprocess får varje lärare möjlighet att vara del i processen att utforma skolans mål. Strukturer i form av arbetslag och pedagogisk ledningsgrupp möjliggör samverkan och samarbete mellan lärarna om mål och värdegrund. Att alla lärare varit del i att gemensamt skapa skolans mål och värdegrund resulterar i att lärarna kan spela som ett lag och ha ett gemensamt förhållningssätt till eleverna. Detta torde minimera slitningar i relationen mellan lärare och elev, i relationen lärare emellan samt öka den röda tråden i skolgången. Eftersom en elevs prestation i skolan inte avgörs av en enskild lärare utan av alla lärare tillsammans under elevens hela skolgång, är det lärarnas gemensamma insats från förskola till nionde klass som är betydelsefull. Det är således viktigt att alla lärare i organisationen ges möjlighet att spela som ett lag och gemensamt vårdar skolans mål och värdegrund.

7.2 Kompetensutveckling

Mortimore m.fl. (1988) tar i sin forskning upp att ett ledarskap baserat på intresse och respekt för lärarna är ett kännetecken för effektiva skolor. Även Hattie (2009) tar i sin metaanalys upp professionell utveckling för lärarna som en mycket stark påverkansfaktor kopplat till lärarens möjlighet att höja elevens kunskaper. Att Skola Blå, som mer uttalat erbjuder sina lärare

kompetensutveckling inom olika områden uppvisar högre resultat än Skola Gul, är således i linje med tidigare forskning på detta område. Den kompetensutveckling som erbjuds på Skola Blå tycks enligt empirin fungera som en hjälp att uppfylla de prioriterade åtaganden som skolan valt under ett specifikt år. Medvetenheten bland lärarna om årets åtaganden höjs, motivationen att genomföra dem ökar, vidareutbildningen ger således lärarna bättre förutsättningar att nå målen. På Skola Gul däremot har kompetensutveckling inte setts som en del av en strategi för att nå skolans mål. Annat än vidareutbildning för lärare har prioriterats vilket kan sända signaler att lärarnas utveckling är mindre viktig. Detta går tvärs emot Utbildningsförvaltningens (SOU 2004:116) utredningsresultat att gemensam skolutveckling är en framgångsfaktor inom skolan.

Genom att ledningen erbjuder kompetensutveckling ökar lärarna sin kunskap och deras förutsättningar att stötta eleverna i deras inläring förbättras. Det sänder även signaler till lärarna att deras kompetens spelar roll för skolans framgång, vilket torde verka motiverande i deras yrkesutövande.

7.3 Rutiner, regler och policyer

En tydlig skillnad mellan skolorna är organisationernas förhållningssätt till rutiner, regler och policyer. Skola Blå har tydliga skriftliga policyer, rutiner och handlingsplaner, medan detta till viss del saknas på Skola Gul, där kulturen präglats av regelbrott och en "låt gå"-attityd. Grosin (2004) tar upp tydliga normer beträffande rättigheter och skyldigheter som ett kännetecken för framgångsrika skolor. Att ha formaliserade rutiner att luta sig mot då olika situationer uppstår underlättar inte bara för den nyanställda läraren att komma in i organisationen, utan sparar även tid för den erfarna läraren som inte behöver agera ad hoc i varje enskild situation. Mortimore m.fl. (1988) betonar vikten av att lärarna följer riktlinjer på samma sätt gentemot eleven. Således gynnas skolan av en gemensamt dokumenterad värdegrund för lärarna att utgå ifrån i sitt förhållningssätt till eleverna. Formaliserade rutiner, handlingsplaner och policyer sparar tid för läraren och förbättrar således förutsättningarna att fokusera på huvuduppgiften; elevernas lärande.

8 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att belysa eventuella skillnader i verksamhetsstyrningen hos Skola Blå och Skola Gul, relatera till forskningen kring effektiva skolor samt undersöka implikationerna för skolorna. Inom tre områden i verksamhetsstyrningen har vi hittat skillnader där Skola Blå arbetar mer i enlighet med forskningens kännetecken kring framgångsrika skolor än Skola Gul.

Dessa områden är målstyrningsprocessen, kompetensutveckling för lärarna samt rutiner, regler och policyer. Att Skola Blå lyckats väl i sin förankring av målstyrningsprocessen i organisationen kan förklaras av informationsnavet som den pedagogiska ledningsgruppen utgör, samt kvalitetsarbetets systematisering. Kompetensutvecklingen som erbjuds på Skola Blå hjälper till att uppfylla skolans åtaganden genom att höja medvetenheten och öka motivationen. Formaliserade rutiner att luta sig mot underlättar inte bara för den nyanställda läraren att komma in i skolans kultur, utan sparar även tid för den erfarna läraren som inte behöver improvisera i varje enskild situation.

Läraren är den viktigaste påverkansfaktorn för elevens studieprestation. Vår sammantagna tolkning är att en verksamhetsförankrad målstyrningsprocess, kompetensutveckling för lärarna samt en tydligt formaliserad värdegrund ger goda förutsättningar för en skola att stödja elevens lärande och utveckling.

9 Diskussion kring studiens svagheter

9.1 En kronologisk problematik bemöts

En viktig aspekt av vår frågeställning handlar om relationen mellan verksamhetsstyrning och uppnådda resultat. I vårt syfte formulerar vi relationen som om resultat är något som åstadkoms med hjälp av bland annat god verksamhetsstyrning och inte att god verksamhetsstyrning åstadkoms genom att eleverna först presterar goda resultat. Denna relation kan liknas vid historien om huruvida det var hönan eller ägget som kom först; en viss kronologisk följd behöver avgöras. De empiriska belägg vi funnit som indikerar att de positiva resultat som presteras på Skola Blå delvis skulle kunna vara kopplade till verksamhetsstyrningen kommer dels från intervjuer, dels från Skolverkets inspektionsrapport (2007b). Både Rektor Blå, Lärare 2 samt Skolverkets rapport (2007b) pekar på de problem med pedagogisk ledning samt kvalitets- och utvecklingsarbete som fanns till följd av många och täta rektorsbyten innan Rektor Blå tog över 2006. Eleverna presterade resultatmässigt ungefär enligt förväntan eller lite bättre under perioden innan den nuvarande ledningen på Skola Blå inledde kvalitetsarbetet som blivit grund för hur skolan styrs idag. Att prestationerna därefter varit mycket starka för åren 07/08 till 10/11 vilket syns i Stockholm Stads jämförelserapport (2012c) tycks indikera att det, ur ett rent kronologiskt perspektiv, varit verksamhetsstyrningens utformning som kommit på plats innan elevernas goda prestationer på Skola Blå.

Det är svårt att isolera faktorn verksamhetsstyrningens förändring och relatera den till prestationsförbättringar. Det tycks dock vara så att en förändring av verksamhetsstyrningen skedde kronologiskt sett före den förbättring i resultat som setts de senaste åren. Att resonemanget verksamhetsstyrning som hjälpmedel för att åstadkomma prestations- och resultatförbättringar även stöds av såväl Rektor Blå, biträdande rektor blå och Lärare 2 blå (tillika arbetslagsledare), samt att Stockholm Stad i sin rapport (2011) nämner verksamhetsstyrningen som en förklarande faktor till skolans framgång, indikerar att det finns en rimlighet i att se verksamhetsstyrning som en av flera drivande faktorer till resultat i detta scenario.

9.2 Bias

Då vi innan empiriinsamling kände till att Skola Blå presterat bättre än Skola Gul finns en risk för att vi varit subjektiva i vårt bemötande av de båda skolorna. Detta är något vi har varit medvetna om från början och vi har därför gjort vårt bästa för att motverka bias i uppsatsen. För att inte bemöta intervjupersoner på olika sätt, har vi följt samma intervjuprotokoll i alla intervjuer. Vidare, för att undvika att tolka de intervjuade personerna med bias har vi spelat in och återgivit alla intervjuer ordagrant. Vi har alltid varit två intervjuare, och vi har stämt av med varandra hur vi individuellt tolkat den information som intervjupersonerna delgett oss. För att beskriva verksamhetsstyrningen i de båda skolorna utan bias i empirin har vi använt många citat för att läsaren ska få bilda sig en egen uppfattning av skolorna. För att undvika att selektivt uppmärksamma den information som stämmer med våra egna uppfattningar i empirin har vi haft en aktiv dialog kring detta under processens gång. Eftersom det är svårt att göra så kallade blindtest inom kvalitativa undersökningar kan vi dock inte vara säkra på att bias inte har uppstått under uppsatsprocessens gång och ser detta som en svaghet i uppsatsen.

9.3 Den studerade tidsperioden

Då vi studerar en förfluten tidsperiod finns en risk att de vi intervjuar har svårt att korrekt återge hur situationen sett ut. För att motverka detta har vi under intervjuerna ställt öppna och objektiva frågor samt försökt styra de intervjuade till att endast presentera faktiska sakförhållanden. I och med att Skola Guls organisation förändrats sedan tidsperioden vi studerar, har vi gjort fler intervjuer där för att verifiera den bild som getts i intervjuer. Att Skola Guls organisation förändrats sedan slutet av vår studieperiod kan även betraktas som en styrka. Detta då vi upplever att intervjupersonerna på Skola Gul vågat vara ärliga i sina uttalanden kring den tidigare verksamhetsstyrningen, vilket kanske inte hade varit fallet om den tidigare ledningen satt kvar.

10 Förslag till vidare studier

Som nämndes i uppsatsens forskningsbakgrund finns en kunskapslucka i forskningen kring effektiva skolor. För att täcka denna lucka efterfrågas studier med ett utökat urval av skolor, där man undersöker *hur* en skola kan arbeta för att bereda bästa möjliga förutsättningar för lärarna att fokusera på elevens lärande. Analysnivån bör fortfarande vara på skolnivå eller till och med klassrumsnivå. En vinkling kan vara att undersöka endast skolor som klassificeras som framgångsrika, eller att undersöka tekniker för att integrera målstyrningsprocessen i en skolorganisation.

11 Källor och litteratur

- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums, *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, Vol. 3, No. 2, s. 115-137
- Bergstrand, J. (2010). *Ekonomisk analys och styrning*, 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Björkman, C. (2008). *Internal Capacities for School Improvements: Principals' Views in Swedish Secondary Schools*. Umeå universitet: Pedagogiska institutionen.
- Blidberg, K., m.fl. (1999). *Hur styr vi mot en bra skola?* Stockholm: Skolverket. Tillgänglig [online]: <http://www.skolverket.se/publikationer?id=581> [2012-05-01]
- Brignall, S. och Modell, S. (1999). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector', *Management Accounting Research*, 2000, No. 11, s. 281-306
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
- Grosin, L. (1991). *Skolklimat, prestation och uppförande i åtta högstadieskolor*. Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen.
- Grosin, L. (2004). *Skolklimat, prestation och anpassning i 21 mellan- och 20 högstadieskolor*. Forskningsrapport 2004:71. Stockholms Universitet, Pedagogiska institutionen.
- Gustafsson, J-E., och Myrberg, E. (2002). *Ekonomiska resursers betydelse för pedagogiska resultat – en kunskapsöversikt* Stockholm: Skolverket. Tillgänglig [online]: <http://www.skolverket.se/publikationer?id=999> [2012-05-01]
- Hattie, J. (2009). se SKL (2011). Synligt lärande – presentation av en studie av vad som påverkar elevers studieresultat. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting. Tillgänglig [online]: http://brs.skl.se/publikationer/index.jsp?http://brs.skl.se/publikationer/publdoc.jsp?searchpage=dummy&search_titn=%2240008%22&db=KATA&from=1&toc_length=20&currdoc=1 [2012-05-02]
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?, *Public Administration*, Vol. 69, s. 3-19
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, Nr. 2/3, s. 93-109.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Behavioral Research*. New York: Holt, Rhinehart & Winston.
- Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Martin, S. (1983). *Managing without managers*. Beverly Hills: Sage.

- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Monk, D. H. (1992). "Education Productivity Research: An Update and Assessment of Its Role In Education Finance Reform", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol 14, nr 4, s. 307-332.
- Mortimore, P., m.fl. (1988). *School Matters: The Junior Years*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, vol 10, s. 363-382
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage.
- Pollitt, C. (2011). *Public Management Reform*. 3 uppl. Oxford: New York.
- Rutter, M., m.fl. (1979). *Fifteen Thousand Hours: Secondary schools and their effects on children*. London: Open Books.
- SFS 2010:800. *Skollag 2010*. Stockholm.
- Skolverket (1999). *Samband mellan resurser och resultat*. Rapport 170. Stockholm: Skolverket. Tillgänglig [online]: http://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.1265!Menu/article/attachment/99-464.pdf [2012-05-01]
- Skolverket (2008-11-23a). *De lokala styrdokumentet*. <http://www.skolverket.se/kursplaner-och-betyg/fragor-och-svar-om-betyg/de-lokala-styrdokumentet-1.49127> [2012-05-02]
- Skolverket (2008-11-23b). *Så styrs skolan*. <http://www.skolverket.se/kursplaner-och-betyg/2.4122/Styrsystemet/sa-styrs-skolan-1.49123> [2012-05-01]
- Skolverket (2011-11-18). *Läroplaner*. <http://www.skolverket.se/lagar-och-regler/laroplaner-1.147973> [2012-05-10]
- SOU 2004:116. *Skolans ledningsstruktur*. Betänkande av Utredningen om skolans ledningsstruktur. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Stockholm Stad (2009). *Resultatutvärdering och resursfördelning inom skolan – ett arbetsverktyg*. Stockholm: Stockholm stads utrednings- och statistikkontor AB.
- Stockholm Stad, Utbildningsförvaltningen (2012b). *Verksamhetsplan 2012 Utbildningsnämnden*. Stockholm: Utbildningsförvaltningen.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

11.1 Skolspecifika referenser (anonyma)

Arbetsplan Skola Blå (2009-2010)

Arbetsplan Skola Gul (2009-2010)

Skolverket (2007a) *Utbildningsinspektion i Stockholms kommun, Skola Gul*
Stockholm Stad, Utbildningsförvaltningen (2010) *Inspektionsrapport Skola Gul*

Skolverket (2007b) *Utbildningsinspektion i Stockholms kommun, Skola Blå*
Stockholm Stad, Utbildningsförvaltningen (2011) *Inspektionsrapport Skola Blå*

Stockholm Stad, Utbildningsförvaltningen (2012c) *Jämförelse av grundskolor hösten 2010 och våren 2011, Skola Blå*

Stockholm Stad, Utbildningsförvaltningen (2012a) *Jämförelse av grundskolor hösten 2010 och våren 2011, Skola Gul*

Skola Blå Hemsida [2012-05-01]

Skola Gul Hemsida [2012-05-02]

11.2 Intervjuer

Administrativ chef Gul, Skola Gul, Intervju: 2012-03-21

Biträdande rektor Blå, Skola Blå, Intervju: 2012-02-29

Biträdande rektor Gul, Skola Gul, Intervju: 2012-03-29

Chef, Tillhandahållaravdelningen, Stockholm Stads Utbildningsförvaltning,
Intervju: 2012-02-14

Enhetschef, Uppföljningsenheten Stockholm Stads Utbildningsförvaltning,
Intervju: 2012-02-14

Intendent Blå, Skola Blå, Intervju: 2012-02-29

Lärare 1, Skola Blå, Intervju: 2012-03-23

Lärare 1, Skola Gul, Intervju: 2012-03-30

Lärare 2, Skola Blå, Intervju: 2012-03-23

Lärare 2, Skola Gul, Intervju: 2012-03-30

Lärare 3, Skola Gul, Intervju: 2012-04-26

Lärare 4, Skola Gul, Intervju: 2012-04-26

Lärare 5, Skola Gul, Telefonintervju: 2012-05-08

Rektor Blå, Skola Blå, Intervju: 2012-02-29

Rektor Gul, Skola Gul, Intervju: 2012-03-21