

Kommittédirektiv



Kartläggning och utvärdering av skolans ledningsstruktur

Dir.
2003:36

Beslut vid regeringssammanträde den 3 april 2003.

Sammanfattning av uppdraget

En särskild utredare får i uppdrag att göra en kartläggning och utvärdering av skolans ledningsstruktur. Utredningen skall utgå från bredden i rektors uppdrag. Samband som kan finnas mellan ledarskap, ledningsstruktur och skolans måluppfyllelse skall belysas.

Syftet med uppdraget är att resultatet skall kunna utgöra underlag för fortsatt utveckling av skolans ledningsstruktur och rektors förutsättningar att fullgöra sitt uppdrag.

Bakgrund

Rektorsuppdraget

Rektors uppdrag och arbetsituation förändrades då det detaljerade statliga regelverket byttes ut mot ett målstyrt system med resultatansvar till följd av förändringen av ansvarsfördelningen mellan stat och kommun år 1991. Förutom decentralisering av ansvar och befogenheter har förändringarna inneburit att rektor skall fullgöra sitt nationella uppdrag i ett vidare kommunalt sammanhang än tidigare.

Utvecklingen har inneburit förändringar avseende innehåll i arbetet och funktion för rektorer. Förutom förändringar i styrsystemen har också ansvaret för förhandlingar om lärares löner och arbetsvillkor lagts på rektor. Rektor har ansvar för såväl elevernas resultat, skolutvecklingen i sin helhet med fokus på undervisning, arbetsorganisation och kvalitetsfrågorna som för administration och den löpande driften av skolan.

Rektor arbetar i ett spänningsfält mellan statens krav på verksamheten uttryckt i läroplanen och andra förordningar, den kom-

munala uppdragsgivarens målprioriteringar och tilldelade resurser för den operativa verksamheten, personalens krav på en kompetent och tillgänglig chef och inte minst elevers, föräldrars och arbetslivets krav på en utbildningsverksamhet präglad av hög kvalitet. Dessa krav blir oförenliga om inte rektor som grund för sitt ledarskap har ett stöd i en modern arbetsorganisation och effektiv ledningsstruktur.

Lärande ledare

Statens skolverk granskade rektors roll i en decentraliserad skolorganisation 1999. Enligt granskningen ges rektor inte tillräckligt goda förutsättningar för att genomföra uppdraget i en mål- och resultatstyrd skola och för att leda det pedagogiska arbetet. Granskningsrapporten konstaterar bl.a. att organisationen för mål- och resultatstyrningen behöver utvecklas på både kommun- och skolnivå och att det behövs en mer genomtänkt, funktionell ansvarsfördelning för dagens skola.

Den administrativa bördan på skolnivån är enligt rapporten för stor och förvaltningens och styrelsens stöd till rektorn ger inte rektor tillräckliga möjligheter att utveckla skolan.

Expertgruppen för skollidarfrågor gjorde i rapporten *Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola* (2001) den bedömningen att rektor i större utsträckning bör arbeta med skolans resultat, kvalitetsfrågorna och kvalitetssäkringsarbetet. Förtroendevalda och förvaltningsledning måste vara tydlig när det gäller såväl synen på ledarskapet och kraven på förändring och utveckling av skolans verksamhet som stödet till rektorerna och skolorna. Expertgruppen anser att det lokala stödet relaterat till uppdraget bör öka.

Ett ledarskap för kvalitet

Förutsättningarna för rektor att kunna fullgöra sitt uppdrag varierar mellan olika huvudmän liksom inom en och samma huvudmans ansvarsområde, t.ex. beroende av skolans storlek, skolform och skolans omgivande samhälle. En ledningsorganisation som ger de bästa villkor för rektor behöver anpassas till varje enskild skolas förutsättningar och behov.

Forskning och erfarenheter visar att rektorer är olika framgångsrika trots att arbetssituationen åtminstone till det yttre ter sig lik-

artad. Detta innebär att det inte enbart är omfattningen av ledningsresursen som är avgörande utan hur den används. En gemensam målsättning med arbetet som omfattas av alla i skolan, tydligt ledarskap och engagemang är också viktiga faktorer som påverkar resultatet. Samtidigt som undersökningar visar att rektorerna inte haft möjlighet att fullt ut ta sitt ledningsansvar, visar forskning att deras insatser är väsentliga för att skolutveckling och förbättring skall äga rum.

Det är kommunernas sak att ta ansvar för utveckling av skolans arbetsorganisation för att skapa bästa möjliga förutsättningar för rektorer och andra i skolan att fullgöra sina respektive uppdrag. Frågan om rektors förutsättningar för ett modernt ledarskap och möjligheterna att aktivt driva ett systematiskt kvalitetsarbete är mycket aktuell och ett utvecklingsarbete pågår i många kommuner. Det saknas emellertid en samlad bild av utvecklingen och vilka skillnader som finns mellan olika kommuner. Särskilt gäller detta frågan om hur ledningsorganisation och arbetsorganisation som stöd för rektors ledarskap utvecklats.

Regeringen anser att skolans ledningsstruktur bör kartläggas och utvärderas. I detta sammanhang bör även studeras vilket samband som kan finnas mellan ledarskap, ledningsstruktur och skolans måluppfyllelse.

Uppdraget

Utredaren skall kartlägga och utvärdera skolans ledningsstruktur i ett representativt urval av kommuner och skolor. Uppdraget gäller grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning. Både kommunala och fristående skolor skall omfattas. Studien skall även omfatta förskolan i den mån förskolan och skolan har gemensam ledningsorganisation.

Studien skall redovisa omfattning och organisation av olika ansvarsområden inom skolan, hur ledning och styrning har utformats för dessa ansvarsområden och vad detta innebär för rektors möjligheter att utöva sitt ledarskap. I samband härmed skall belysas vilken betydelse en skolas storlek har för hur en väl fungerande ledningsfunktion kan organiseras.

Utredaren skall studera och redovisa olika exempel på ledningsstrukturer i skolan. Utredaren skall visa om och hur olika faktorer och förutsättningar för rektors ledarskap påverkar skolans resultat

och måluppfyllelse. Studien skall även redovisa hur rektor hanterat dessa olika faktorer och förutsättningar i sitt ledarskap. En jämförande studie av resultat i skolor med olika ledningsstruktur men i övrigt likartade förutsättningar skall utföras. Därvid skall beaktas att olika förutsättningar gäller för de olika skolformerna.

Utredaren skall studera vilket stöd rektor har i sitt ledarskap. Studien skall också belysa betydelsen av den övergripande ledningsstrukturen i kommunen för skolan, ansvarsfördelning, delegering och kommunikationsvägars betydelse för rektors möjlighet att fullgöra sitt uppdrag.

Utredaren skall vidare studera och redovisa olika exempel på hur skolor och kommuner arbetar med utveckling av ledningsfunktionen, exempelvis när det gäller organisation, stöd till ledningsgrupper, kompetensuppbyggnad etc. Lärande exempel bör här lyftas fram.

Jämförelser av ledarskap inom andra arbetsmarknadssektorer skall göras. Relevanta erfarenheter och kunskaper om hur ledarskap är organiserat och fungerar på andra delar av arbetsmarknaden bör tas till vara i utredarens arbete. Det gäller även ledarskap i andra politiskt styrda organisationer. Aktuell forskning om ledarskap bör också vara av intresse att utnyttja i detta sammanhang.

Både Skolverkets tidigare nämnda granskningsrapport om rektorsrollen och rapporten Lärande ledare aktualiserar behovet av utbildning i ledarskap för rektorer. Utredaren skall därför redovisa sin bedömning av behovet av ledarskapsutbildning, såväl statlig, kommunal som i annan regi, för rektorer och andra skolledare.

Uppdragets genomförande och tidsplan

Utredaren skall samråda med olika intressenter och organisationer som berörs av utredningen eller har särskild kompetens eller erfarenhet av ledarskap och organisationsfrågor. Här avses t.ex. den privata arbetsmarknaden, offentlig förvaltning, forskare, Svenska Kommunförbundet, lärarnas och skolledarnas fackliga organisationer samt elevernas intresseorganisationer.

Uppdraget skall redovisas till Utbildningsdepartementet senast den 30 juni 2004.

(Utbildningsdepartementet)

Tilläggsdirektiv



**Utredningen om kartläggning och
utvärdering av skolans ledningsstruktur**

**Dir.
2004:66**

Beslut vid regeringssammanträde den 27 maj 2004.

Förlängd tid för uppdraget

Med stöd av regeringens bemyndigande den 3 april 2003 (dir. 2003:36) tillkallade chefen för Utbildningsdepartementet en särskild utredare med uppdrag att göra en kartläggning och utvärdering av skolans ledningsstruktur. Uppdraget skulle enligt direktiven redovisas den 30 juni 2004.

Utredningstiden förlängs, vilket innebär att uppdraget skall redovisas senast den 30 november 2004.

(Utbildningsdepartementet)

Kunskapsunderlag om ledning och styrning inom näringslivet

*En rapport av
Christian Lindell och Jan Bäckman*

Kunskapsunderlag om ledning och styrning inom näringslivet

En rapport av Christian Lindell och Jan Bäckman

Innehåll

Om författarna	140
Inledning.....	140
Från traditionell ekonomistyrning till verksamhetsstyrning	140
Några synpunkter kring ledarskap.....	152
Avslutande kommentarer och reflektioner	155
Referenser	157

Om författarna

Christian Lindell är Managing Director för BearingPoint. För mera information om BearingPoint, se www.bearingpoint.se. Christian Lindell är idag ansvarig för branschriktningen mot offentlig sektor i Sverige. Han har en lång och bred konsulterfarenhet avseende stora förändringsprojekt i främst den finansiella och offentliga sektorn.

Jan Bäckman, Senior Manager, BearingPoint, är specialiserad på strategi och verksamhetsstyrning och har arbetat med att hjälpa företag och andra organisationer att utarbeta, kommunicera och följa upp sin strategiska inriktning och affärs- eller verksamhetsplan.

Båda författarna är civilekonomer.

Inledning

Denna rapport har som syfte att ge en övergripande beskrivning av styrningens utveckling och de erfarenheter som dragits av att arbeta med organisationer och företag i privata och offentliga sektorn. Ett antal paralleller dras också mot skolans värld och ett antal likheter och skillnader diskuteras. Detta dokument får ses som en betraktelse och jämförelse från ett externt perspektiv. Det är viktigt att påpeka att hela bilagan bygger på erfarenheter och observationer, och inte akademiska empiriska studier. Författarna representerar en inriktning som tror på tydlighet, och möjlighet att kunna kommunicera vision och klara mål, som kan preciseras och sedan kan kommuniceras och följas upp.

Från traditionell ekonomi- till verksamhetsstyrning

Under den senare delen av 1900-talet har stark kritik riktats mot den traditionella styrningen. Kritikerna menar att den är ineffektiv, ofullständig och inte tillgodoser behovet av styrning och uppföljning. Många företag och organisationer har därför kommit att tillämpa en bredare form för verksamhetsstyrning. Detta avsnitt utgår från ekonomistyrningsbegreppet, kritiken av detta och hur detta bidragit till utvecklingen av modernare styrmodeller.

Traditionellt har företag nästan uteslutande använt sig av ekonomisk information för att utvärdera företagets prestationer och

måluppfyllelse. Begreppet ekonomistyrning kan definieras enligt följande: ”Att med ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar”.¹

Ekonomistyrningen utvecklades ursprungligen under det tidiga 1900-talet för att hantera de krav som masstillverkningen ställde med långa produktlivscyklar, liten anpassning av individuella produkter samt material- och arbetsintensiv produktion. Därefter har företagen utvecklats till det i princip rakt motsatta med kundanpassade lösningar, korta produktlivscyklar och ett stort tjänsteutbud. Samtidigt som omgivningen och företagen har utvecklats har utvecklingen av företagets styrsystem i princip stått stilla sedan 1920-talet. Först under 1980-talet började ekonomistyrningens relevans ifrågasättas.

Den främsta kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen är att den enbart baseras på finansiell och därmed historisk information. Kritikerna har beskrivit det som att köra bil genom att endast titta i backspegeln, vilket ger mycket liten vägledning om hur du skall köra mot en ny destination. Den finansiella informationen måste därför balanseras och kompletteras med icke finansiell information, exempelvis om kunder, marknad, konkurrenter, personal och effektivitet för att ge ett balanserat och framåtriktat underlag till en effektiv styrning.²

En annan kritik som riktats mot den traditionella styrningen är att kopplingen mellan strategi och styrning är svag. Ekonomisk uppföljning är av naturen ”strategineutral”. Den finansiella informationen kan ge vägledning om hur du kan bli bättre på det du redan gör, men tar varken hänsyn till potentialen i nya idéer och produkter eller bidrar med extern information om marknader och konkurrenter. För att följa upp att man gör vad man kommit överens om för att nå ekonomiska mål, krävs något mer, dvs. en uppföljning och styrning av aktiviteter, processer och initiativ. Denna utveckling anser vi har varit lika eller ännu mer intressant för den offentliga sektorn då syftet för vissa verksamheter är mer mångfacetterat än endast ekonomiska resultat.

Ytterligare kritik har riktats mot ekonomistyrningens främsta verktyg – budgeten. Kritiken har uttryckts som ”att mycket arbete och engagemang ägnas åt en arbetsuppgift, som när den är klar visar sig ha begränsat värde för att uppfylla de syften som den är

¹ Ibid.

² Kaplan, Johnsson, 1991, ”Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting”.

tänkt att uppfylla”.³ Kritiken har framförts såväl i USA som i Sverige och övriga Europa. Flera svenska företag har idag helt eller delvis avskaffat budgeten till förmån för exempelvis detaljerade affärsplaner och rullande prognoser. Exempel på sådana svenska företag är bl.a. Handelsbanken, Volvo, Atlas Copco, Trelleborg och Scania.

Verksamhetsstyrning har utvecklats som ett resultat av kritiken för att tillgodose de behov som den traditionella ekonomistyrningen inte tillgodoser. Begreppet verksamhetsstyrning bygger på en ny styrfilosofi och innehåller flera olika verktyg som används för specifika syften istället för som ekonomistyrningens ”ett syfte – ett verktyg”. Den moderna verksamhetsstyrningen bygger på en styrfilosofi som markant skiljer sig från den traditionella ekonomistyrningen. Sammanställningen nedan visar på några skillnader:⁴

	Ekonomistyrning	Verksamhetsstyrning
Vem har tillgång till information?	”Control”, chefen	”Empowerment”, chef och medarbetare
Hur distribueras informationen?	”Push”, trycks ut från ekonomiavdelningen	”Pull” hämtas vid behov av medarbetaren
Vilket fokus har informationen?	Detaljorientering	Målorientering
Vilken åtgärdsorientering präglar informationen?	Reaktiv, invänta avvikelser	Proaktiv, förutse avvikelser
Vilken orientering har styrningen?	Kostnadsorienterad	Värdeorienterad

Den förändrade styrfilosofin har medfört att nya styrverktyg utvecklats. Det mest spridda och använda är The Balanced Scorecard – Balanserade styrkortet. Styrkortet presenterades första gången av Robert S. Kaplan och David P. Norton i Harvard Business Review 1992 och har sedan dess, i mångas ögon, blivit synonymt med modern verksamhetsstyrning.

³ Lindvall, 2001, ”Verksamhetsstyrning”.

⁴ Ibid.

Tillämpade modeller och angreppssätt

Balanserade styrkort kan kort beskrivas som en metod att bryta ner organisationens strategi till en balanserad samling av mätbara nyckeltal som sedan utgör organisationens viktigaste styrparametrar. Med balanserad menas att de finansiella nyckeltalen kompletteras med icke-finansiella nyckeltal grupperade under olika perspektiv; kundperspektivet, processperspektivet och utvecklingsperspektivet. Många företag använder sig av ett femte perspektiv, medarbetarperspektivet för att betona dess strategiska vikt i organisationen, och för att nå de övergripande målen.

Inom respektive perspektiv bör det finnas två olika typer av nyckeltal, dels resultatnyckeltal, dels processnyckeltal. Resultatnyckeltalen mäter det slutliga utfallet – resultatet, medan processnyckeltalen mäter aktiviteterna/processerna som leder fram till resultatet. En bra mix av resultat- och processnyckeltal möjliggör en mer proaktiv styrning där man inte behöver avvakta resultatet innan man kan vidta relevanta åtgärder.

Alla nyckeltal skall sedan målsättas och kompletteras med handlingsplaner för att uppnå målen. För att öka styrkraften i balanserade styrkort kan även organisationen koppla ett belöningssystem mot de utvalda nyckeltalen.

Förutom att balanserade styrkort används som styrinstrument har det också visat sig vara ett mycket effektivt verktyg för att initiera och uppmuntra strategiska diskussioner och processtänkande i organisationer. Eftersom varje nyckeltal har en mer eller mindre direkt koppling till företagets strategi har det även visat sig vara ett effektivt sätt att kommunicera och förklara innebörden av företagets strategi och vision så att varje medarbetare kan relatera dessa till sina dagliga arbetsuppgifter.

Det balanserade styrkortet har utvecklats och anpassats efter det att Kaplan och Norton först introducerade det. Bland annat har detta angreppssätt vuxit sig starkt inom den offentliga sektorn, där den balanserade styrningen fyllt ett behov som den traditionella ekonomistyrningen mer och mer misslyckats med att leva upp till.

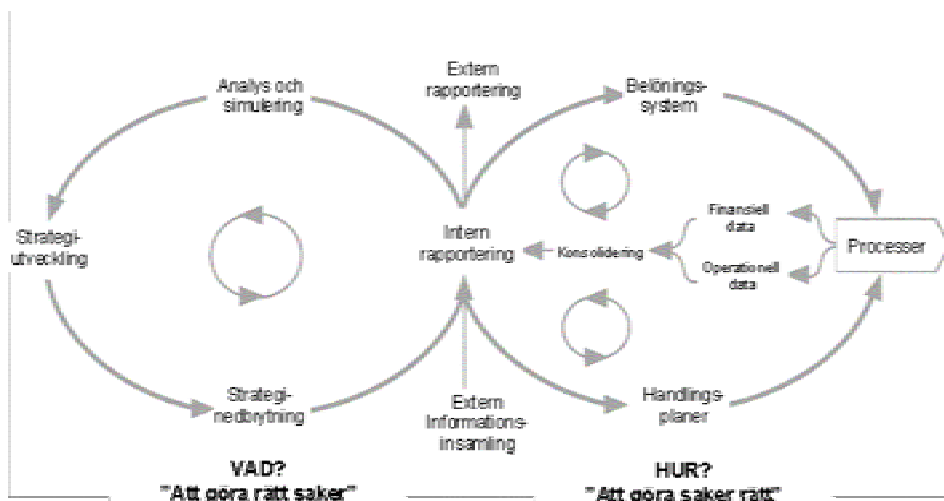
Under senare år har det ofta satts likhetstecken mellan modern verksamhetsstyrning och balanserade styrkort vilket inte kan sägas vara helt rätt. Däremot är balanserade styrkort ett bra exempel på modern verksamhetsstyrning. Ett annat verktyg som representerar modern verksamhetsstyrning är Performance Management som bygger på nyckeltalsmätning av prestationer/utfall utan att nöd-

vändigtvis följa det balanserade styrkortets definierade perspektiv och metodik.

Eftersom verktyg som balanserade styrkort och Performance Management bygger på strateginedbrytning och inte tar hänsyn till organisationers funktionella indelning medför de även ett mer processororienterat arbetssätt. Därigenom utgör också processororientering en naturlig del av den moderna verksamhetsstyrningen.

Economic Value Added (EVA), Shareholder Value (SHV) etc. är exempel på att även de finansiella nyckeltalen förändras. Dessa nyckeltal har utvecklats i takt med att man fokuserar verklig värdetillväxt, med hänsyn tagen till kapitalkostnader och kassaflöden, istället för traditionella redovisningsbaserade nyckeltal som räntabilitet och avkastning. Dessa nya tal som delvis ensidigt fokuserade på aktieägarvärde, och många gånger också knöts ihop med ledningens incitamentsprogram främst under slutet 1990- och början på 2000-talet har också visat på avarter i beteenden både i svenskt och internationellt näringsliv. Aktieägarvärdet har delvis tillfälligt fått träda tillbaka för kundfokus i dagens visionsdokument. Vi anser att det balanserade styrkortet med dess metodik är en mer relevant metod för offentliga sektorn då målet i sig inte är högsta möjliga vinst och därmed direkt korrelerat med aktieägarvärde.

Kärnan i den moderna verksamhetsstyrningen är att stödja organisationer när det gäller att svara på frågorna VAD? och HUR? där "Vad?" står för organisationens strategi – vad ska vi göra för att uppnå visionen? och "Hur?" står för det operativa arbetet – hur utför vi arbetet för att nå uppsatta mål? Vår erfarenhet är att arbetet med att utveckla ett styrkort, och därmed bryta ned och förtydliga organisationens strategiska planer och mål, oftast är viktigare än själva styrkortet i sig. Detta är en läroprocess för alla inblandade och medför en helt annan möjlighet till reflektion och konstruktiv diskussion.



Figuren ovan är ett försök från BearingPoints att visa på den optimala moderna verksamhetsstyrningen där samspelet mellan vad? och hur? är kärnan för att uppnå en ändamålsenlig och effektiv verksamhetsstyrning. Som tidigare nämntes är vår erfarenhet att huvudutmaningen när det gäller att få styrningen att fungera är att sammanlänka de två huvud processerna för "VAD" och "HUR". Tyvärr finns en traditionell strävan att separera de två processerna, och därmed förhindra en naturlig länkning av samspelet mellan dem. Ofta utförs de olika processerna av olika personer parallellt, med olik information och olika definitionsbegrepp.

Grundtanken är att kunna spåra de dagliga arbetsprocessernas koppling och anpassning mot den övergripande strategiutvecklingen och dess nedbrytning. Tydliga brister uppstår om det inte finns en naturlig länkning av den nedbrutna strategin i handlingsplaner som påverkar arbetsprocesser, vilket får konsekvensen att huvudcirkelarna/processerna blir separerade.

Detta är fortfarande vanligt både i den privata och i den offentliga sektorn. Vår uppfattning är att detta är ett av grundproblemen även inom skolans värld, vilket vi återkommer till senare. Det är dock tydligt att många mål på olika nivåer kan leda till en lokal osäkerhet och oklarhet. Skolan har dock en stor fördel av sin tydliga definitionsapparat, som lägger en bra plattform för att kunna kommunicera mellan olika enheter. Vår erfarenhet är dock

att den privata sektorn idag lägger stor kraft på att säkerställa och enas om definitioner och terminologi.

Erfarenheter från förändringsarbete kring styrning

När företag och organisationer bestämmer sig för att förändra sitt sätt att arbeta med och kommunicera övergripande mål och inriktning, respektive prioritera och genomföra handlingsplaner, sker detta som regel mot bakgrund av upplevda brister i nuvarande styrning och verksamhetsuppföljning.

Vår erfarenhet är att de förväntningar som ställs på ett nytt sätt att arbeta ofta är flera och i vissa fall av skiftande karaktär beroende på situationen. Även om skillnader förekommer är det ändå likheterna som dominerar. Vi kommer nu redovisa ett antal effekter som vi uppfattat som återkommande, både vad gäller företags och andra organisationers förväntningar. Gemensamt för dessa är att de har kunnat infrias i samband med införandet av en förändrad verksamhetsstyrning i enlighet med den som beskrivits tidigare.

Vi ser strategi och styrning som en nära sammanflätad ingrediens med ledarskap och kultur. Vi väljer i denna fortsatta del att fokusera på styrningsområdet.

Ökat engagemang och fokus på övergripande vision, inriktning och strategiska frågor

Inte sällan är uppgiften att hantera och diskutera organisationens övergripande syfte, vision och inriktning, liksom dess möjlighet att skapa värde och vara uthålligt konkurrenskraftig. Denna uppgift är förbehållen en relativt sett liten grupp chefer och medarbetare. Dessa utvalda ges i uppdrag att arbeta fram en affärs- eller verksamhetsplan. Många är de som påverkas av denna, men som inte själva får en naturlig relation till de antaganden och den logik som planen vilar på. Just i denna problematik ligger mycket av utmaningen för ett framgångsrikt ledarskap. Vår erfarenhet är att den mer historiska och mekaniska redogörelsen som beskrivits i inledningen av detta dokument kan vara ett bra hjälpmedel för alla typer av ledare för att involvera och artikulera en ofta svävande strategi för att nå uppsatt vision och mål. Detta hjälpmedel är relevant oavsett ledarstil och kultur, dock adresseras det på olika sätt.

Ett återkommande kännetecken på modern verksamhetsstyrning är att flera involveras i arbetet med strategiska frågor. Ett handgripligt exempel på hur fler får en relation till den strategiska inriktningen visas då den enskildes roll och bidrag i förhållande till övergripande mål, värderingar och åtgärdsplaner utgör underlag för utvecklingssamtal och personliga mål. När enheters och enskilda individers mål arbetas fram och följs upp, leder detta till att man skapar gemensamma referensramar och ett gemensamt språk. Detta effektiviserar i sin tur kommunikationen kring verksamhetens inriktning och plan. Strategiska frågor blir mer närvarande i det dagliga arbetet och den allmänna kunskapen ökar om vilka målsättningar som satts upp och hur planen för måluppfyllelse ser ut.

Kvalitetsledning är ett annat angreppssätt som ökat involveringen, både kring vilka resultat som skall skapas och hur detta bör ske. Flera av de skolor som deltog i vårt projekt i en stor svensk stad, arbetade enligt SIQ's⁵ modell. Synergierna med ett arbete med t.ex. balanserade styrkort är starka.

En ökad förståelse för kopplingen mellan mål och medel

Ett grundläggande syfte i den moderna verksamhetsstyrningen är att kommunicera och skapa en förståelse för på vilka grunder identifierade åtgärdsprogram och förändringar har valts. Det handlar om val som har sin utgångspunkt i en övertygelse om att det finns ett positivt samband mellan åtgärd och önskad effekt, dvs. måluppfyllelse. Vi talar här om orsak-verkan-samband, om mål och medel.

Vid framtagande av balanserade styrkort så finns ambitionen om att arbeta med såväl process- som utfallsmått (på engelska *leading* och *lagging indicators*). Syftet är att komplettera mer traditionella resultatmått med en uppföljning direkt riktad mot den process, de aktiviteter, som skall leda till förbättrat resultat. På så sätt får man möjlighet att bekräfta att det som förväntas leda till ett visst resultat verkligen genomförts. Ett exempel som illustrerar detta är när ett företag önskar förbättra sina kunders lojalitet och återköpsfrekvens genom att säkerställa, och följa upp, att säljarna spenderar mer tid hos och med kunden. Ökad tid är strategin, dvs. medlet, och trognare kunder är målet.

Varje strategi kan med ett sådant resonemang sägas representera en övertygelse om ett visst orsak-verkan-samband, eftersom den

⁵ SIQ, Svenska institutet för kvalitetsutveckling.

valts för att säkerställa ett visst resultat. Strategin blir ett uttryck för den ”mentala modellen” som företaget arbetar efter och kan beskrivas som en form för organisatorisk kunskap. Detta är en kunskap som kan ”testas” när effekten av valda åtgärder senare utvärderas. När vi inte stannar vid att följa upp resultatet, i finansiella eller andra uttryck, utan också mäter och följer upp de åtgärder vi beslutat om, eller de processer vars effektivitet vi menar är avgörande, ger det oss möjlighet att utvärdera och testa våra antaganden om orsak och verkan. Uteblir det önskade resultatet, effekten, kan den valda handlingsplanen ifrågasättas och förändras. När flera medarbetare delger sina erfarenheter och sin syn på den gemensamma mentala modellen kan den utvecklas och ett organisatoriskt lärande äga rum (se Daniel Kim, 1993).

Flera av de företag vi arbetat med vittnar om att ett arbete med detta angreppssätt har inneburit att fler medarbetare har fått en förståelse för avgörande samband i verksamheten, för vad som leder till hög effektivitet respektive till goda resultat. En annan effekt som återkommande nämns är att ”styrkraften” upplevs öka. När vi mäter att vi gör det vi sagt, samtidigt som vi mäter effekten, får vi tydligare besked om den valda strategin eller åtgärden är den rätta. Vår strategi testas mer uttryckligt och skarpt. Många professionella organisationer har satt en ära i att säkerställa en så perfekt process som möjligt för genomförandet av strategier. Detta för att över tid kunna utvärdera och lära sig om strategien var rätt eller fel, eller om ett dåligt utfall hängde samman med brister i genomförandefasen.

Den helhetssyn som den nya verksamhetsstyrningen tar sin utgångspunkt i, med användning av flera perspektiv på verksamheten, leder dessutom till att eventuella målkonflikter avslöjas och kan diskuteras. Det handlar om att hitta en ändamålsenlig balans mellan olika mål och medel, eller, annorlunda uttryckt att allokera resurser där de kan ge bäst utdelning och undvika suboptimering. Koppling till resurser gör också kopplingen mellan styrningens innehåll och budgetering påtaglig och synlig.

När vi för några år sedan arbetade med en stor svensk stad i syfte att utveckla en verksamhetsuppföljning enligt Scorecard-modellen för grundskolan blev diskussionerna långa kring uppföljning av både mål och medel. Att identifiera övergripande mål och målsättningar gick bra, men att komma överens om ”processmått”, dvs. hur man bör arbeta var betydligt mer kontroversiellt. Vilken pedagogik som används framstod som en fråga som den enskilda

skolan själv vill äga och kontrollera inom sitt kollegium och i sin skolplan. Att komma överens om att alla grundskolor i staden skulle följa upp exempelvis "andel av undervisning som sker med hjälp av lärarlag", dvs. med mer än en lärare, visade sig svårt. Den typen av processmått kom för nära pedagogiken, verksamhetens kärna, och var svåra att komma överens om.

Liknande erfarenheter har vi också haft från andra verksamheter än skolan. När vi genomförde ett verksamhetsstyrningsprojekt för en svensk dagstidning framkom spänningar mellan "professionen" journalister och de medarbetare som representerade mer "administrativa" roller. Det "dubbla" ledarskapet på en tidning, med en Vd och en chefredaktör utgör i sig ett uttryck för detta. Sannolikt inte helt olikt skolans situation med en rektor som förväntas vara pedagogisk ledare och samtidigt "administrativ chef", ofta i en och samma person. Hur-frågan förefaller i sådana organisationer i större grad än i andra, vara förbehållen "skrået" eller professionen, och till stor del bestå i tyst kunskap. Med tyst kunskap menar vi erfarenheter som den enskilde utvecklar över tiden, och utan direkta stöd i några dokumenterade processbeskrivningar som blivit så vanliga i många andra verksamheter för att beskriva och bedriva en kontinuerlig verksamhetsutveckling.

En starkare styrning mot verksamhetens olika områden och mål

Ett återkommande kommentar i samband med att erfarenheter samlas in efter det att en organisation infört en mer allsidig och modern verksamhetsstyrning är det värde som tillskrivs att verksamhetens olika "perspektiv" och funktioner samlas kring "ett bord", kring en helhet. Arbetet med att tillsammans diskutera och skapa en förståelse för hur olika delar i verksamheten bidrar till helhetens möjlighet att infria övergripande mål gör att alla tvingas ta ett "VD-perspektiv" på verksamheten, snarare än att utgå från den egna funktionens utmaningar och handlingsplaner. Istället måste bidraget och rollen förstås i förhållande till helheten, till "systemet". En konsekvens av detta blir att målkonflikter gemensamt identifieras och kan diskuteras. Detta helhetstänkande får också stöd i en processororientering, där processer som skär genom organisationens olika funktioner och enheter beskrivs och synliggörs.

Vad vi uppfattar som en bidragande orsak till spridningen av en bredare och mer icke-finansiell uppföljning med hjälp av nyckeltal, är att mätmetoderna inom flera områden blivit allt mer verdertagna och robusta. Ett exempel på detta utgör ett så kallat Human-Kapital-Index (HKI). Ett HKI ger organisationen möjlighet att följa upp de delområden som har kunnat påvisas leda till hög prestationsnivå. Ett byggföretag vi arbetat med under lång tid använder sig av HKI-mätningar och kan påvisa tydliga samband mellan höga värden på bl.a. tydligt ledarskap samt hög grad av kompetensutnyttjande och lönsamhet. I likhet med utvärdering av kundtillfredsställelse ligger kraften i metoder som HKI i att utvärderingar genomförs och att en handlingsplan tas fram för att förbättra resultatet. Också här har olika kvalitetssystem etablerade standards och hög tillförlitlighet.

En ökad uppföljning inom icke-finansiella områden leder till en mer representativ balans. Är verksamheten organiserad i ett antal starka funktioner och professioner såsom utveckling, inköp, produktion och försäljning, ökar komplexiteten och svårigheten vad gäller att balansera olika funktioners intressen. För en skola borde det omvända kunna gälla, med en stark homogenitet och ett mindre utrymme för en ”vi-och-dem-attityd” mellan funktioner. För en skola borde därmed risken för målkonflikter vara lägre än för de flesta andra verksamheter.

Lärande och kunskapsdelning stimuleras

Vi har tidigare kunnat konstatera att en ökad förståelse för strategin och verksamhetsplanens orsak-verkan-samband i sig utgör en form för organisatoriskt lärande. Mentala modeller kring vad som ger önskade resultat testas, sprids och utvecklas över tiden. Ofta framförs att vi lever i en allt mer komplex värld med fler variabler, osäkerheter och komplexa samband än tidigare. Intresset för lärande i arbetet med ledning och styrning har också ökat och bland annat tagit sig uttryck i olika tekniker för grupplärande så som scenarioanalyser och simulering.

En viktig uppgift för den moderna verksamhetsstyrningen är att stödja ett skapande och utbyte av kunskap och erfarenheter. Detta är kanske speciellt påtagligt om verksamheten är ”multi-filial”, dvs. samma eller liknande uppgifter delas av flera organisatoriskt skilda enheter. De erfarenheter som dessa enheter samlar på sig är då

högst relevanta också för andra att ta del av. Detta oavsett om de visat sig ge goda resultat, eller det omvända. En i vår mening felaktig slutsats är att den "lärande organisationen" skulle arbeta på samma sätt överallt. Snarare är det så att en viss redundans och en viss spridning i vilka "strategier" som används gör lärandet större och spridningen av erfarenheter än mer relevant och givande.

Få verksamheter har så goda förutsättningar för kunskapsdelning som skolan. Det finns ett stort antal "enheter", dvs. skolor, som arbetar med i huvudsak samma verksamhet och målbild. Om vi återvänder till fallet med den stora staden, med sina cirka 130 grundskolor, så var verksamhetsstyrningens roll som "lärverktyg" satt i centrum. Att jämföra absoluta prestationsnivåer i termer av mått så som "Andel elever med fullständiga betyg" eller "Andel elever som blir antagna på sina förstaval" ansågs problematiskt då förutsättningarna i olika områden och stadsdelar bedömdes omöjliga att jämföra. Det som däremot ansågs vara relevant var att se på trenden och sprida goda exempel. Om t.ex. ett område med vissa socioekonomiska förutsättningar, hade en positiv trend på ett område, så var uppfattningen att de kan ha något att lära andra skolor med andra förutsättningar, även om dessa resultatmässigt ligger på en högre nivå.

För skolan kan man snabbt konstatera att det i högsta grad är en multi-filial verksamhet. Den har i stort sett samma verksamhets-syfte och mål vid varje enhet, vid varje skola. Och inte nog med detta, inom respektive skola finns samma struktur i termer av ett antal lärare som har samma eller liknande uppgift som sina kollegor. Utvecklar man då gemensamma begrepp och mätmetoder så underlättas jämförelserna och fokus hamnar på vad som visar sig ge resultat eller inte ge resultat, både inom och mellan skolor.

Många kunskapsintensiva verksamheter, kanske framför allt serviceproducerande, har under de senaste åren investerat avsevärda belopp i informations- och kunskapshanterande system. Huvudsyftet är dels att öka den enskilde medarbetarens kunskap och kompetens genom att säkerställa att relevant information och kunskap tillhandahålls, dels att uppmuntra en organisatorisk kunskapsutveckling genom att den kunskap som sprids också utvecklas och förnyas.

I vår egen verksamhet, dvs. en konsultverksamhet, är en viktig framgångsfaktor och konkurrensfördel att den enskilde medarbetaren, eller gruppen/teamet, på ett så effektivt sätt som möjligt skall kunna utnyttja den kunskap och de erfarenheter som organisationen som helhet representerar. Den enskilda medarbetaren kan på så

sätt "leverera" mer relevant kunskap och rådgivning än han själv besitter. För att detta skall fungera ställs inte bara krav på stödjande teknik och rutiner, utan kanske än viktigare är ett stöd i ledarskap och kultur, och i hur den enskilde utvärderas. Vad gäller kultur så handlar det om att spridning sker, t.ex. att goda exempel dokumenteras och kan spridas, men det handlar också om att det finns en öppenhet och prestigelöshet för att lära sig, att ta till sig andras erfarenheter.

En utmaning här är det som Argyris (1985) kallar "defensiva rutiner". Vad Argyris syftar på är vår benägenhet att undvika att ställa frågor som riskerar avslöja att vi inte kan eller förstår själva med vad det innebär av obehag inför en grupp. Många känner nog igen detta från skolmiljön och klassrummet, där eleven tvekar att räkna upp handen och fråga för "tänk om det bara är jag som inte förstått". Detta sätt att agera tar vi sedan med oss som vuxna till våra arbetsplatser.

En annan defensiv rutin är när vi undviker att ställa frågor eller be om förklaringar från någon annan och gör detta av omsorg för den andre, dvs. för att undvika att utsätta den andra personen för en situation där han eller hon tvingas stå svarslös inför en grupp. Båda dessa rutiner fungerar som hinder för lärande och är enligt Argyris vanliga i professionella organisationer där medarbetarna förväntas veta svaret, förväntas vara högt utbildade och kunniga. Argyris använder konsult- och advokatbyråer som exempel.

Frågan är i vilken utsträckning ett organisatoriskt lärande inom skolan försvåras av defensiva rutiner. Måhända är det svårare att finna former för och utveckla organisatoriskt lärande i en verksamhet som har lärande och utbildning som kärnverksamhet.

Några synpunkter kring ledarskap

Vi har valt att diskutera kopplingen mellan modern verksamhetsstyrning och ledarskap genom att redogöra för ett antal karakteristika hos ledarskap som vi menar befrämjar sådan styrning. Inom varje område har vi gjort ett försök att kort kommentera relevansen från ett skolperspektiv.

Förmågan att samla en organisation kring en vision/målbild

Utgångspunkten för en positivt genomförande av en strategi/verksamhetsplan är att det finns en gemensam vision/målbild. Vidare att denna målbild är så eftersträvansvärd för medarbetarna att de har en stark motivation att arbeta för att realisera den. För ledaren handlar det om att ha förmågan att skapa denna vision/målbild tillsammans med sina medarbetare, samt att kunna förklara vilka fördelar och möjligheter som den innebär för den enskilde medarbetaren. Lyckas han/hon med detta stärks gruppen som sådan och möjligheterna att förändra/förbättra verksamheten (beroende på vilken situation man befinner sig i).

Att framgångsrikt samla en organisation kring en vision/målbild bygger på existensen av ett tydligt och trovärdigt ledarskap. I en organisation som i huvudsak omfattar ett professionsområde, så som inom t.ex. vårdsektorn, revisions- och advokatbyråer, dagstidningar, och även utbildningsområdet, är vår uppfattning att denna trovärdighet i stor utsträckning vilar på ledarens egen professionella bakgrund.

Vårt intryck är att det inom vissa professionella organisationer väljs en lösning som bygger på ett dubbelt ledarskap, med en chef hämtad från "professionen" och en "administrativ" chef. Om vi återbesöker fallet med dagstidningen som vi tidigare refererat till har vi ett exempel på just detta, i form av en chefredaktör och en VD. Ungefär halva deras personalstyrka är journalister och ser chefredaktören som sin naturlige ledare. Lojaliteten mot professionen var tydlig, liksom misstänksamheten mot den administrativa chefens krav på ett lönsamt och konkurrenskraftigt företag. Att under sådana förhållanden samla organisationen kring en gemensam målbild kräver ett samförstånd bortom professionens ramar. Vi kommer då tillbaka till frågan om tydlighet. Att framgångsrikt arbeta med ett dubbelt ledarskap kräver en stor tydlighet kring vem som ansvarar för vad, dvs. vem som tar beslut om vad. Finns en sådan tydlighet och rollerna tar sin utgångspunkt i olika men kompletterande kompetenser så kan goda förutsättningar finnas för att få ett dubbelt ledarskap att fungera. En modell som däremot bygger på dubbla ledare som avlastar varandra, och där dessa har en likartad roll och kompetensprofil ställer vi oss mer tveksamma till. Problemet med en sådan modell är att den "bygger in" en otydlighet i ledarskapet.

Tilläggas kan att det förefaller bli allt vanligare inom en rad olika områden, även inom tjänstesektorn, att utse en så kallad COO, Chief Operational Officer. På sätt och vis kan det jämföras med en delning av uppgiften att vara ansvarig för den löpande verksamheten, vilket ofta är ett VD-ansvar. Relationen mellan en administrativ chef, en CFO (Chief Financial Officer), och en COO kan sägas påminna om det dubbla ledarskap som beskrivs ovan. En viktig skillnad är dock att båda dessa roller rapporterar till VD, med andra ord råder inga tvivel om vem som bär det yttersta ansvaret.

En öppenhet för ett bredare deltagande i strategiarbetet

Att gå från ekonomistyrning till en bredare verksamhetsstyrning innebär att fler personer berörs och behöver involveras i arbetet. På engelska talar man om modellen för balanserade styrkort som "inclusive" snarare än "exclusive". I ett ledarperspektiv medför detta ofta en mer konsultativ och samförståndssökande ansats än den som gäller för ren ekonomistyrning. Strategi och styrningsarbetet blir något flera i organisationen får ett förhållande till. För att lyckas med detta krävs en förmåga i ledarskapet att sätta sig in i olika delar av verksamheten och anta deras "perspektiv" på helheten. Dessutom krävs ett tålamod och en övertygelse som återspeglar sig i att det är styrkortets terminologi och innehåll som återkommer i ledarens kommunikation om verksamhetens resultat.

I en skolverksamhet förefaller detta vara mindre utmanande än i en del andra verksamheter. Det finns inte ett antal starka funktionsområden att "medla" mellan, så som forskning & utveckling, produktion, marknadsföring och försäljning.

Vad som möjligen talar emot är graden av erfarenhet och tilltro till "strategisk" planering. Från chefredaktören på den tidning vi tidigare refererat till kom starka ifrågasättanden av den metodik och den upplevda förenkling av verksamheten som det balanserade styrkortet uppfattades innebära. Att "bryta ner" övergripande mål i framgångsfaktorer, processberoenden och åtgärder upplevdes som att överförenkla komplexa samband.

Ett sökande efter samsyn kring antaganden om orsak och verkan

Vår erfarenhet är att framgångsrikt arbete med t.ex. balanserade styrkort, bygger på ett genuint intresse för att utveckla en ökad och mer samstämmig förståelse för de antaganden om orsak och verkan som strategin/planen vilar på. Nedbrytning av mål till framgångsfaktorer och initiativ, liksom kopplingar mot processer och deras effektivitet, bygger på att tid ges till ett gemensamt arbete med att komma igenom dessa antaganden om orsak och verkan. Här krävs tålamod och en insikt om att denna förståelse är något som växer fram över tid, i samband med framtagandet av t.ex. styrkort, men kanske än mer i samband med att erfarenheter görs i det dagliga. Att vi kan komma överens om vilka antaganden som ligger till grund för strategin/planen innebär inte att vi nödvändigtvis har total samsyn. Ett misstag är att tro att den ”lärande organisationen” med gemensamma tankemodeller, saknar den spänst som finns i olika uppfattningar. Skillnaden är möjligen att den inte låter sig hämmas av sådana skillnader.

En skolmiljö borde ge goda förutsättningar för att dela erfarenheter av hög relevans för medarbetarna, erfarenheter kring olika sätt/vägar att nå de utfallsmål man satt upp. Detta förutsätter att det finns en kultur och en trygghet som stödjer detta.

Avslutande kommentarer/reflektioner

Som tidigare nämnts kan man konstatera att skolan som organisation i högsta grad är en multifilial verksamhet. I stort sett samma verksamhetssyfte och övergripande mål finns vid varje enhet, vid varje skola. Dessutom förekommer samma struktur i och med att det finns ett antal lärare som har samma eller liknande uppgift som sina kollegor på andra skolor. Skolan har en mycket stor fördel av sin tydliga och homogena definitionsapparat, vilken lägger en mycket god plattform för att kunna kommunicera mellan olika enheter.

Det borde vara enkelt att ta fram övergripande mål och målsättningar, men även att komma överens om ”processmått”, dvs. hur man bör arbeta, eller hur några olika ledande skolor arbetar. Vi har noterat det kontroversiella i att försöka adressera detta i skolans värld, då detta ibland ses som ett intrång i pedagogiken. Val av pedagogik som används upplevs som en lokal fråga som den

enskilda skolan själv vill äga och kontrollera inom sitt kollegium och i sin skolplan. Det är här vi anser att konflikten mellan "VAD" och "HUR" bryter ut. En annan komplicerande faktor är mängden och mångfalden av mål som kan arbetas fram från centrala dokument vilket inte förenklar situationen, då det i praktiken går att välja en egen komponerad målkorg. Vår ansats är dock att det inte är pedagogiken, strategin eller organisationsstrukturen som är nyckeln till framgång. Det är tydligheten i satta mål och uppföljningen av dessa som är viktig, dvs. när vet vi att vi lyckas? Är vi endast här för att upprätthålla en verksamhet? Att sätta tydliga mål som följs upp kräver starka ledare som stimulerar, utmanar och slutligen tillsammans med sin personal beslutar vad som krävs. Vår mer mekaniska genomgång av nedbrytning av strategi och dess mål kan utgöra ett hjälpmedel i denna process.

Begreppet organisatoriskt lärande är fortsatt ett mycket populärt koncept i både privata och offentliga sektorn. Skolan har också tagit till sig detta idéramverk. Det känns dock som att det ligger en utmaning i att lösa upp den tysta kunskap som professionen värnar om för att få ut de fördelar som är möjliga i ett fullskaligt genomförande.

Slutligen vill vi betona att vi inte gör anspråk på att bedöma om svenska skolan är i bra eller dåligt skick i jämförelse med våra grannländer eller internationellt. Det är dock intressant att notera att en av de största budgetposterna, vars uppdrag är av nationellt intresse, grunden för vår tillväxt och fortsatta välstånd, inte kan mäta effekten av sitt uppdrag.

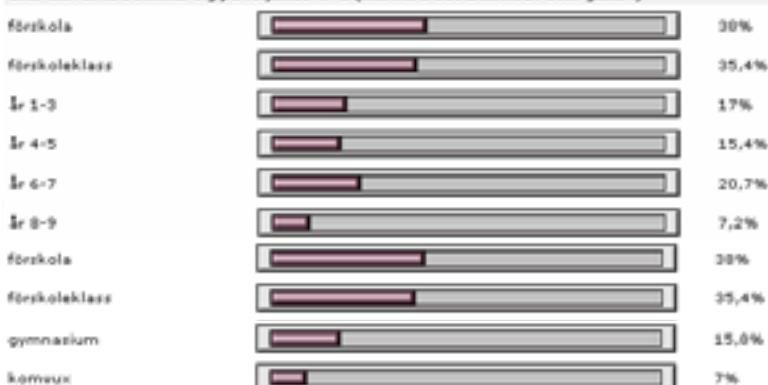
Referenser

Argyris, C., 1985, *Strategy, change and defensive routines*, Pitman Publishing Inc.

Kim, D., 1993, The link between Individual and Organizational Learning, Sloan Management Review.

Enkät till rektorer i kommunala skolor

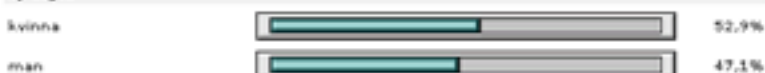
1) Som rektor för en eller flera skolor ansvarar jag för grupper/klasser där de yngsta barnen eller eleverna befinner sig på följande nivå (markera det alternativ som gäller)



2) Som rektor för en eller flera skolor ansvarar jag för grupper/klasser upp till högst följande nivå (markera det alternativ som gäller)



3) Jag är

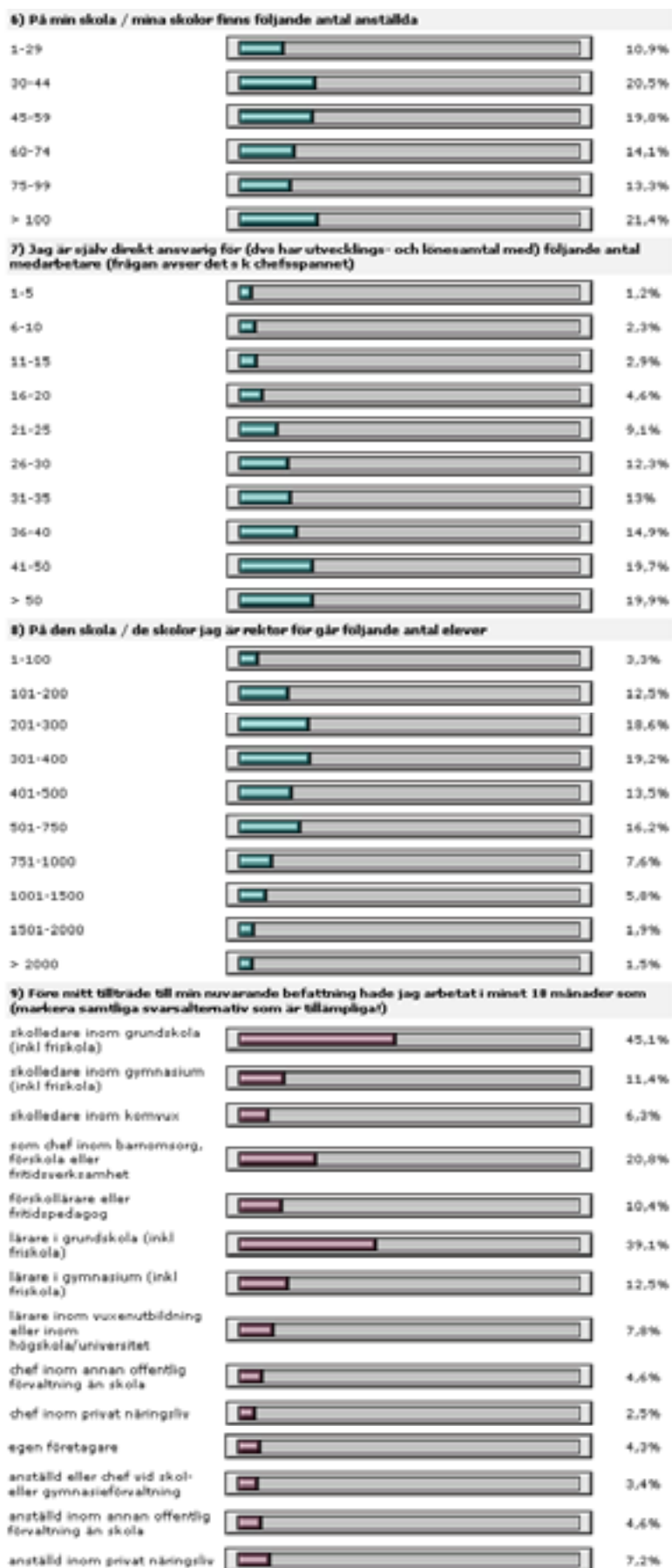


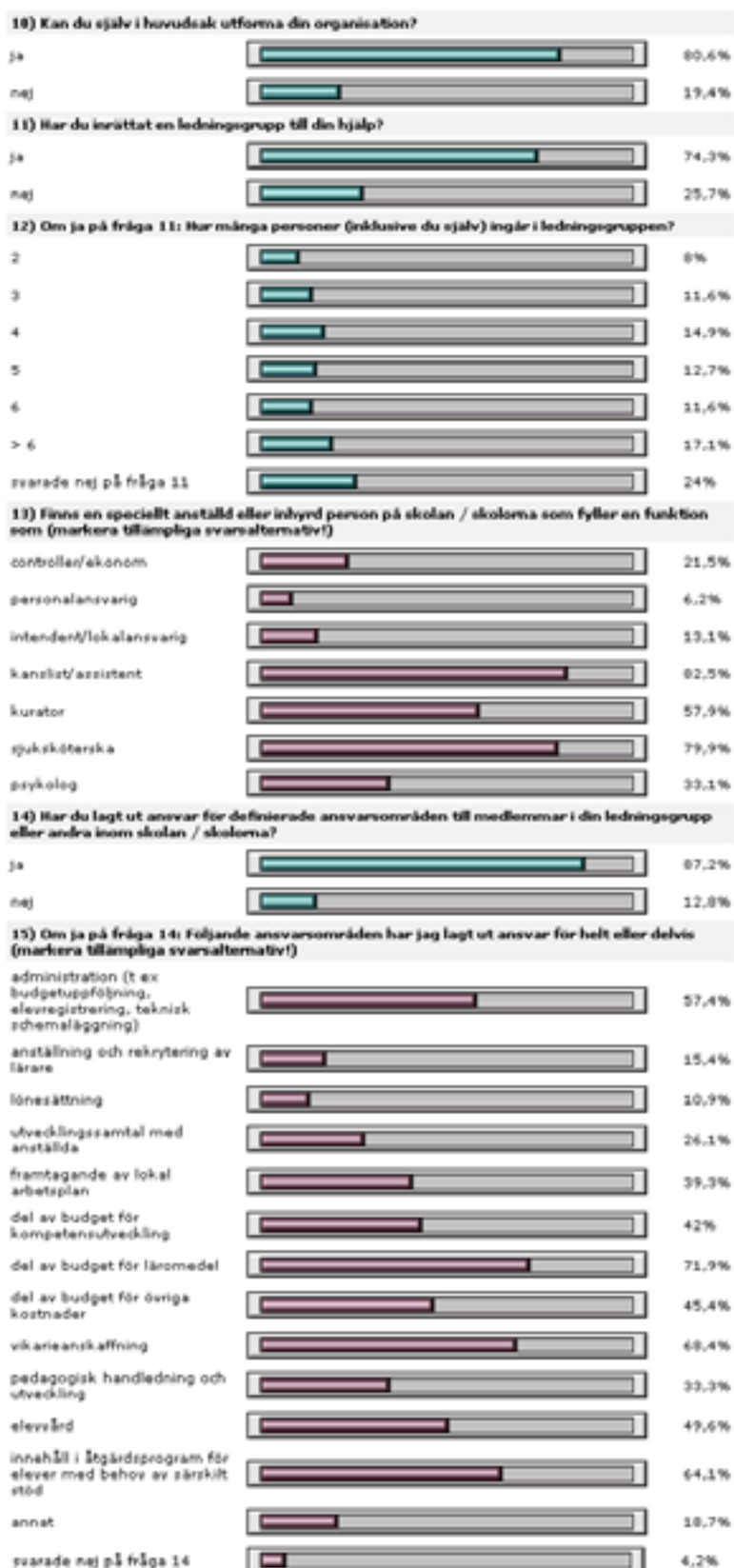
4) Min ålder är

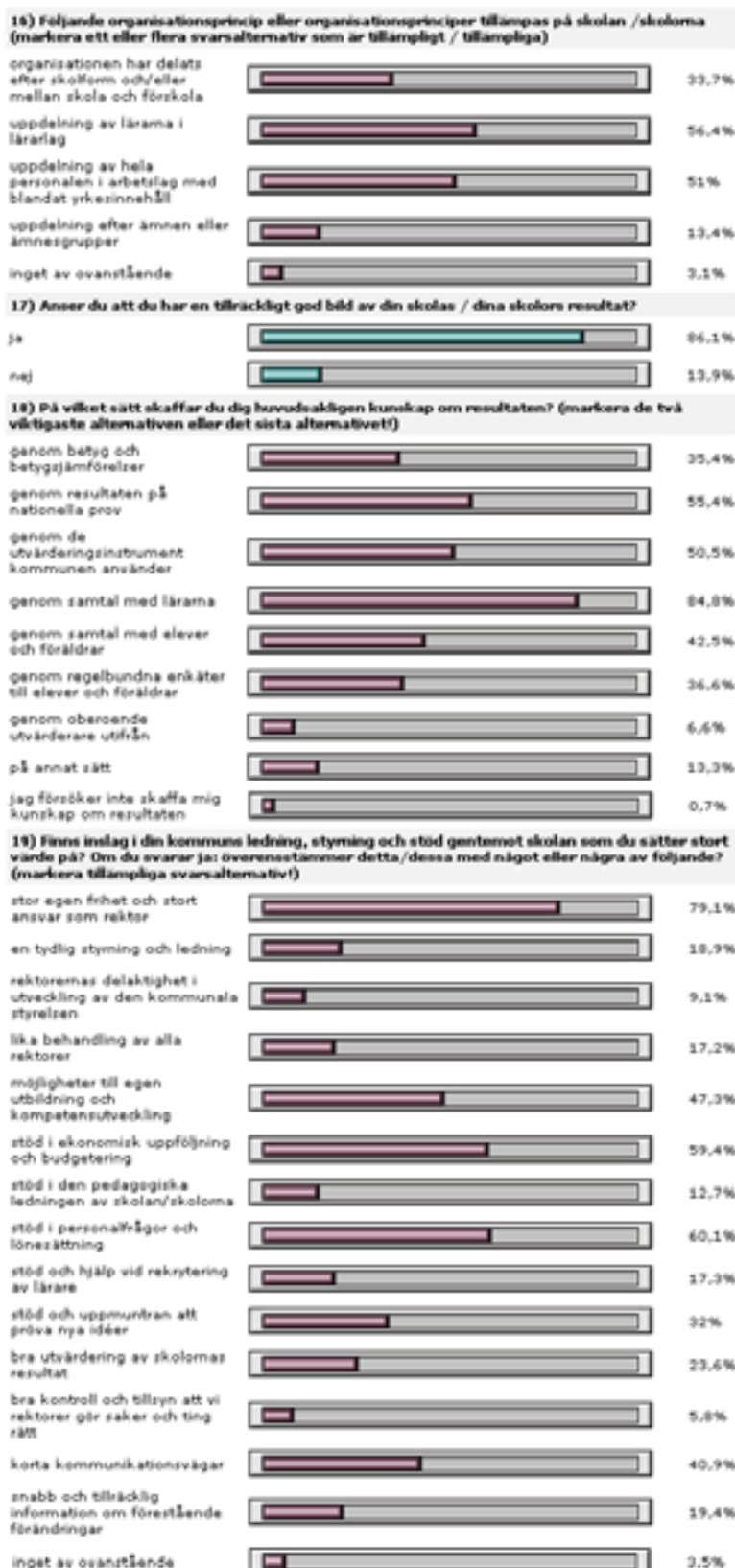


5) Jag har varit rektor i min nuvarande befattning i

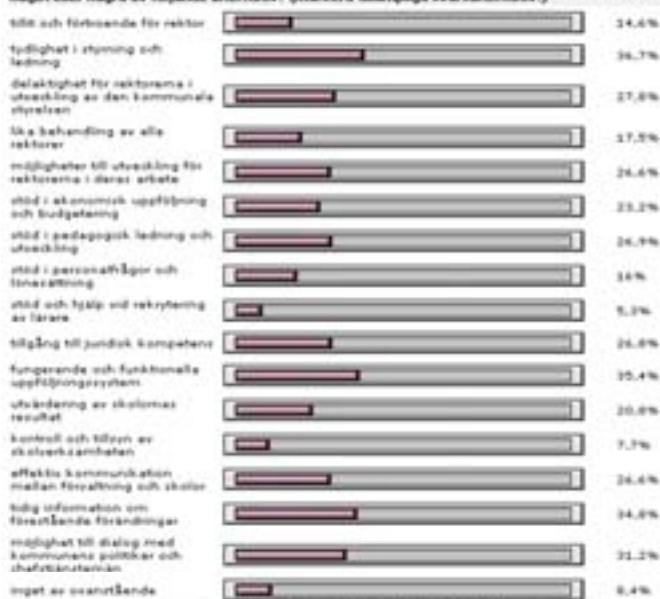




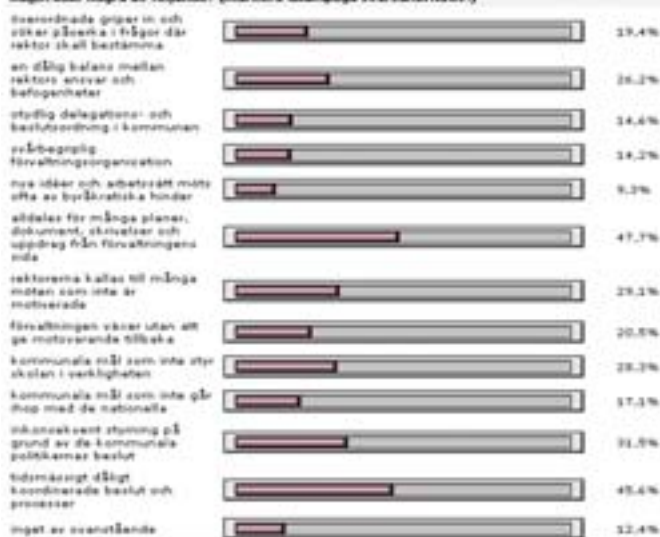




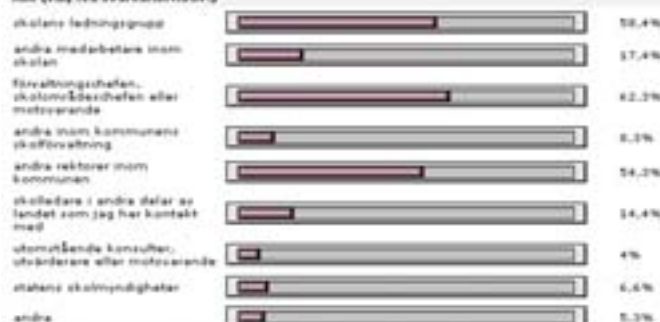
20) Är det något i din kommunens ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du anser man som du tycker borde finnas eller förbättras? Om du svarar ja i överensstämmelse detta med något eller några av följande alternativ? (markera tillämpliga svarsalternativ)



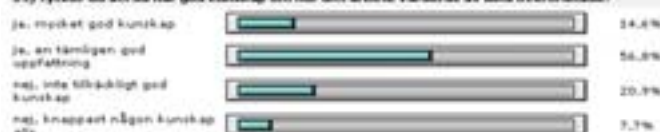
21) Finns inlag i din kommuns ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du anser försvårar för dig i din uppgift som rektor? Om du svarar ja i överensstämmelse detta, dessa med något eller några av följande? (markera tillämpliga svarsalternativ)



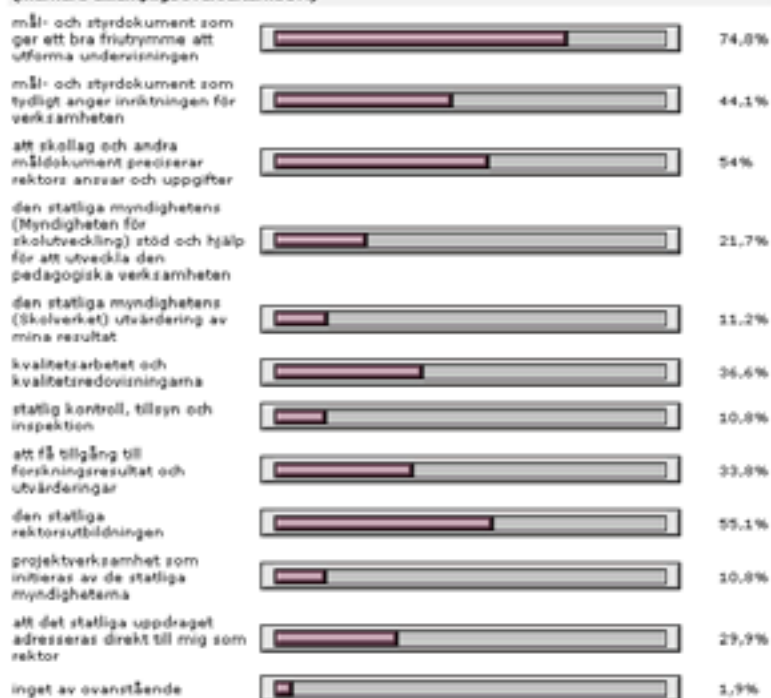
22) Om det uppstår problem med att styra och leda skolan händer jag huvudsakligen till stöd har (välj två svarsalternativ)



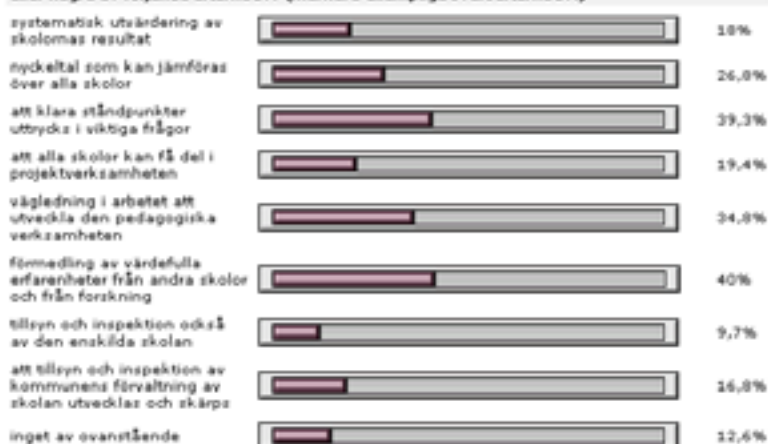
23) Tycker du att du har god kunskap om hur ditt arbete värderas av dina överordnade?



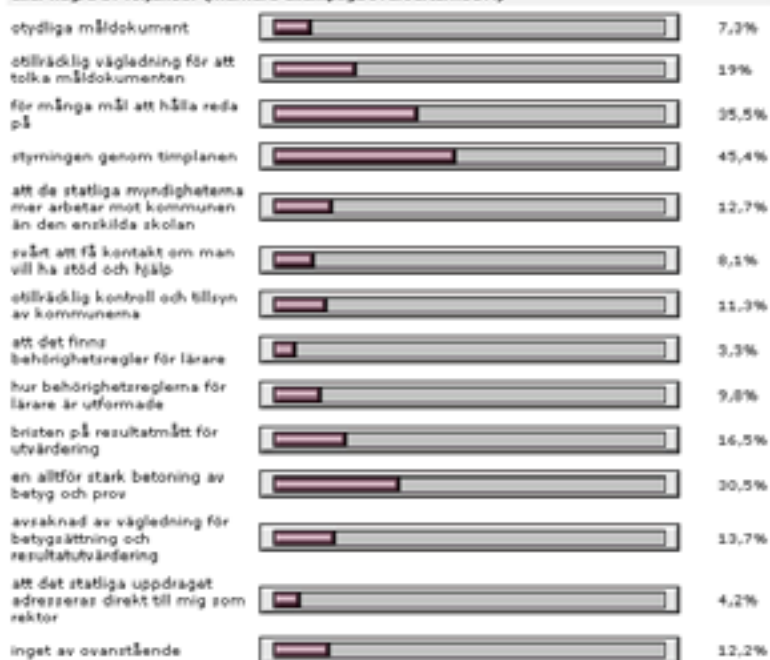
24) Finns inslag i statens ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du sätter stort värde på? Om du svarar ja, överensstämmer detta/ dessa med något eller några av följande? (markera tillämpliga svarsalternativ!)



25) Är det något i statens ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du saknar men som du tycker borde finnas eller förbättras? Om du svarar ja, överensstämmer detta med något eller några av följande alternativ? (markera tillämpliga svarsalternativ!)



26) Finns inlag i statens ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du anser förvärrar för dig i din uppgift som rektor? Om du svarar ja: överensstämmer detta/dessa med något eller några av följande? (markera tillämpliga svarsalternativ)

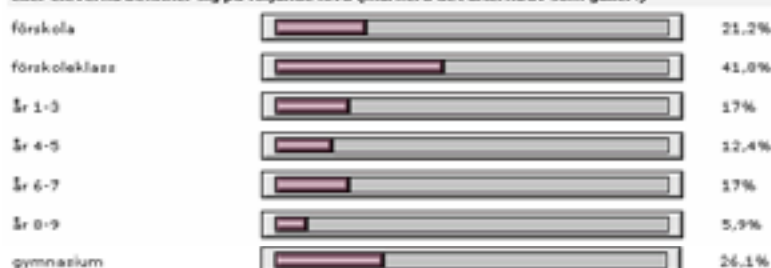


► 27) Till denna enkät vill jag ge följande kommentarer

Totalt har 2526 personer genomfört denna enkät!
kategorisera/selektera statistiken

Enkät till rektorer i friskolor

1) Som rektor för en eller flera skolor ansvarar jag för grupper/klasser där de yngsta barnen eller eleverna befinner sig på följande nivå (markera det alternativ som gäller!)



2) Som rektor för en eller flera skolor ansvarar jag för grupper/klasser upp till högst följande nivå (markera det alternativ som gäller!)



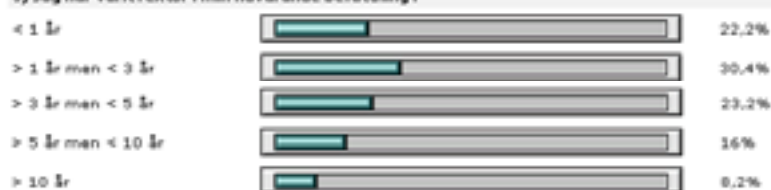
3) Jag är



4) Min ålder är



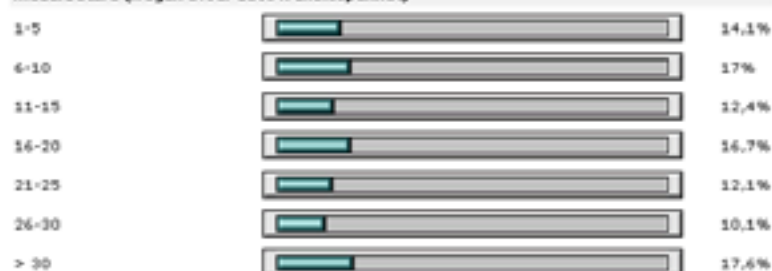
5) Jag har varit rektor i min nuvarande befattning i



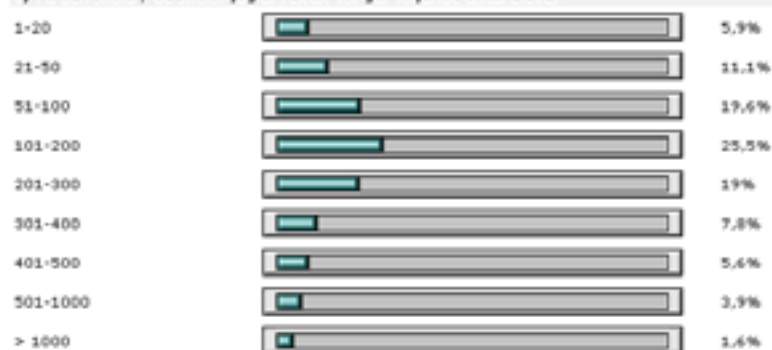
6) På min skola / mina skolor finns följande antal anställda



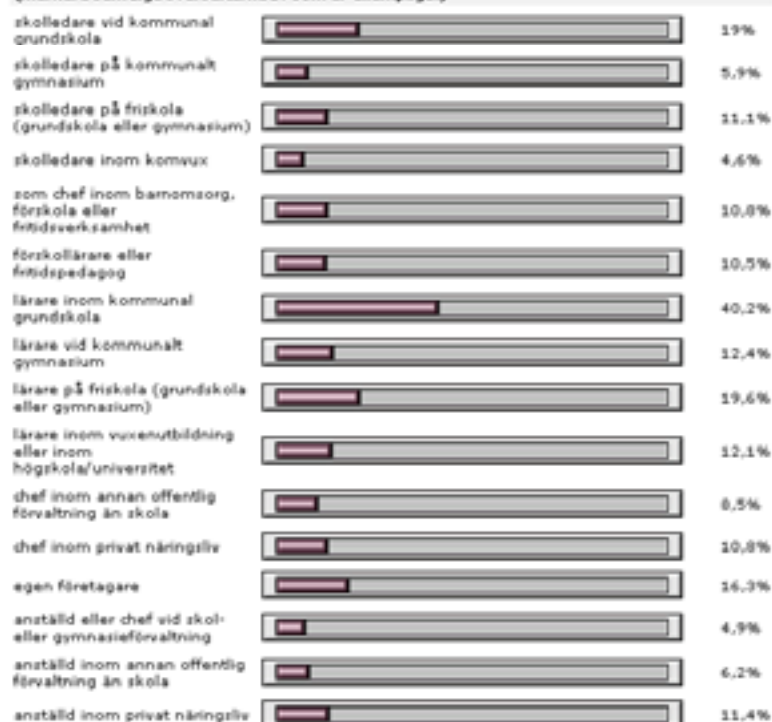
7) Jag är själv direkt ansvarig för (dvs har utvecklings- och lönesamtal med) följande antal medarbetare (frågan avser det s k chefsspannet)



8) På den skola / de skolor jag är rektor för går följande antal elever

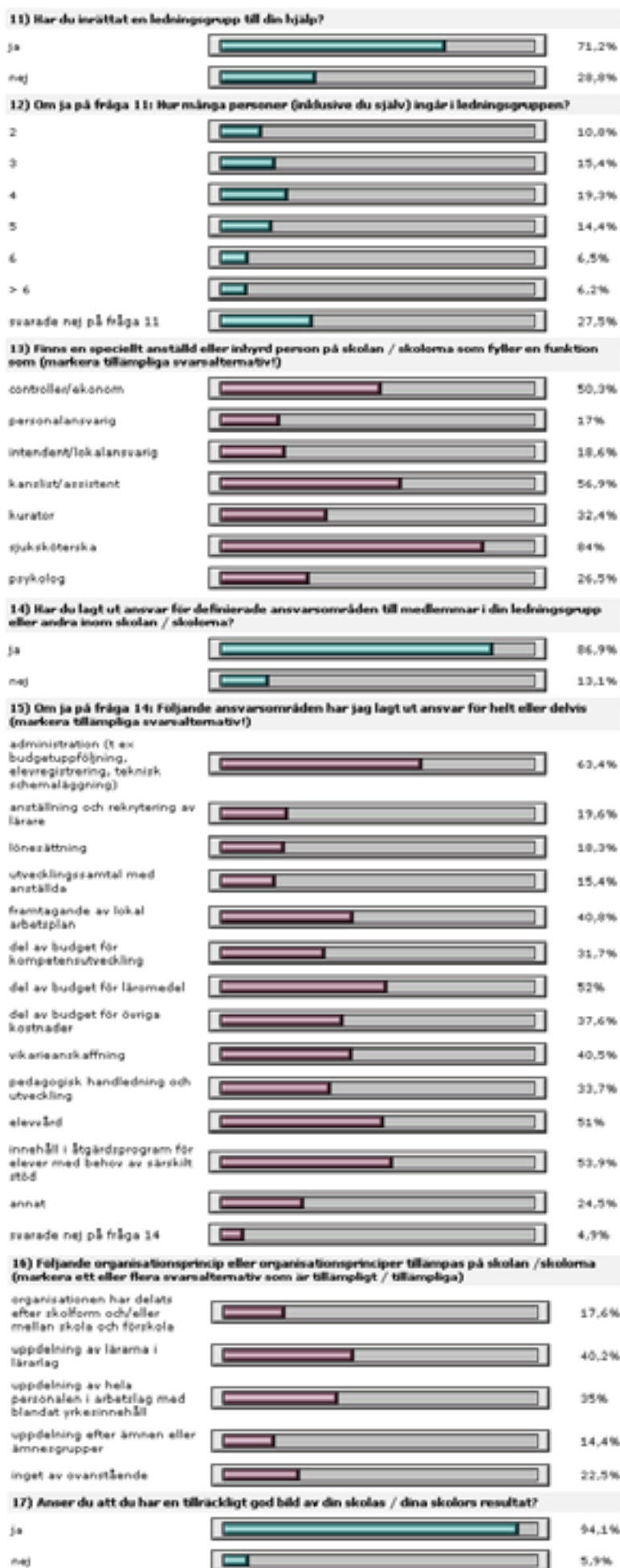


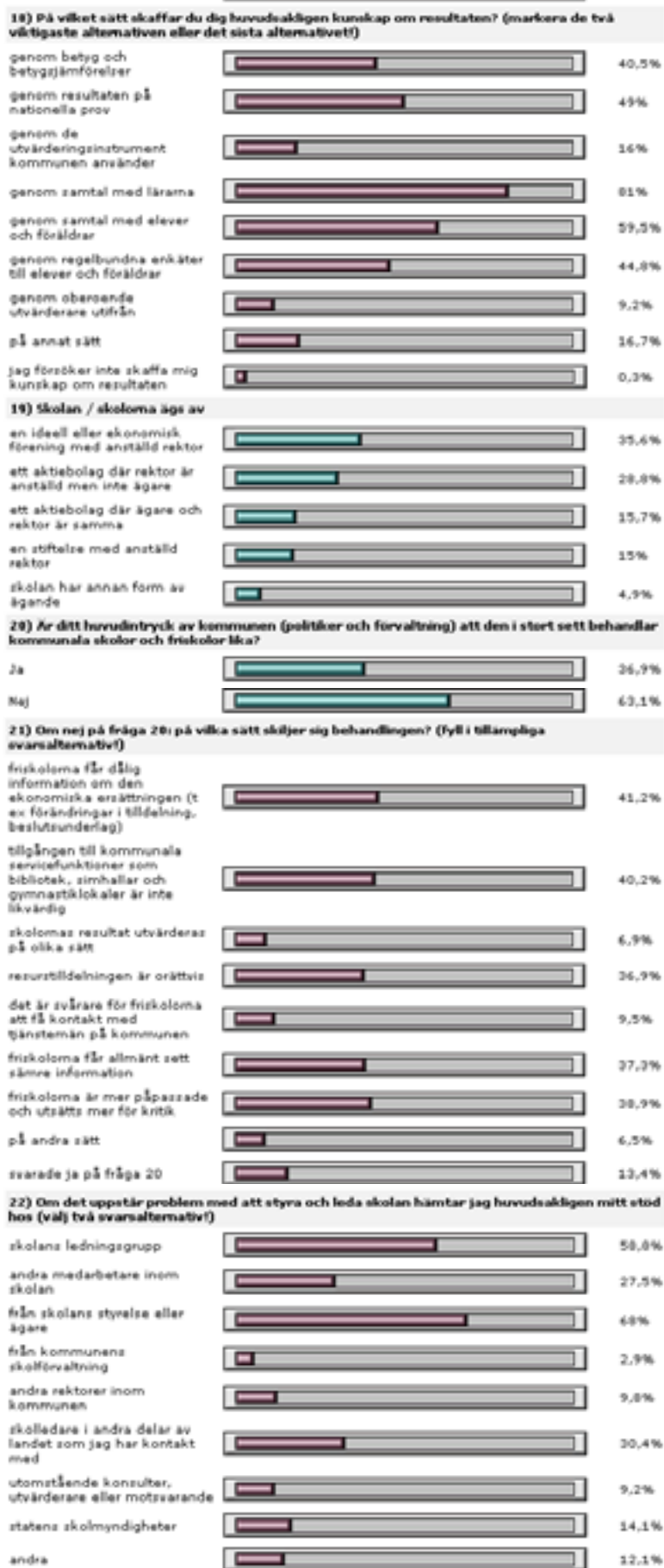
9) Före mitt tillträde till min nuvarande befattning hade jag arbetat i minst 18 månader som (markera samtliga svarsalternativ som är tillämpliga)



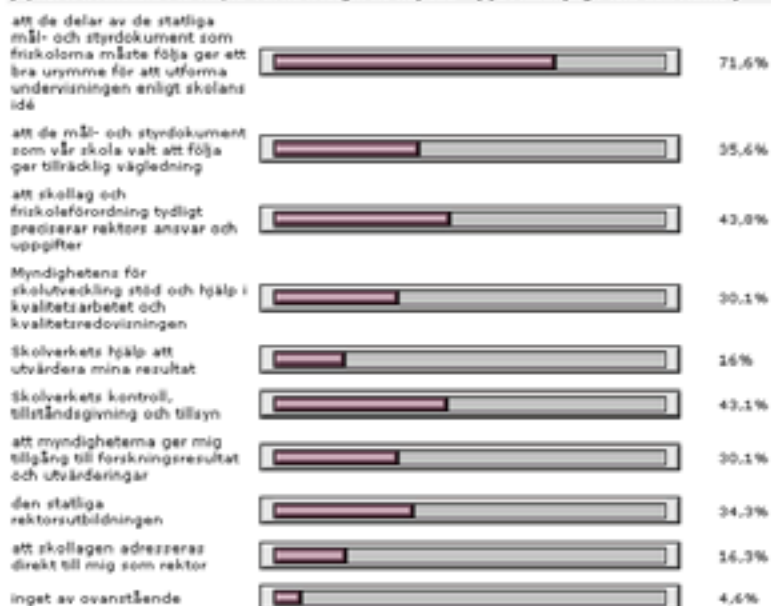
10) Kan du själv i huvudsak utforma din organisation?



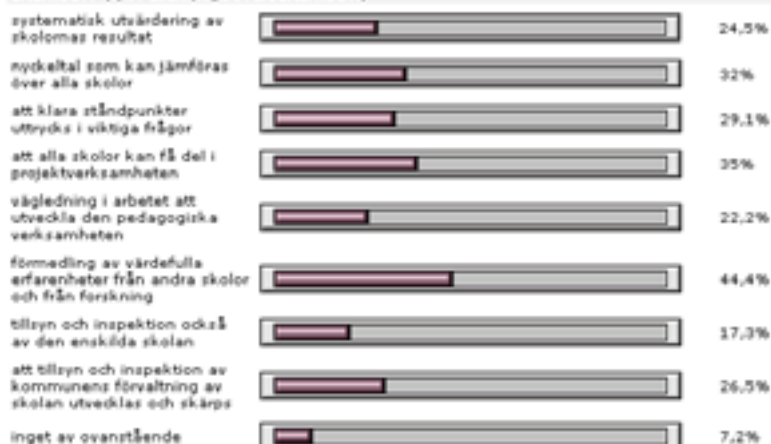




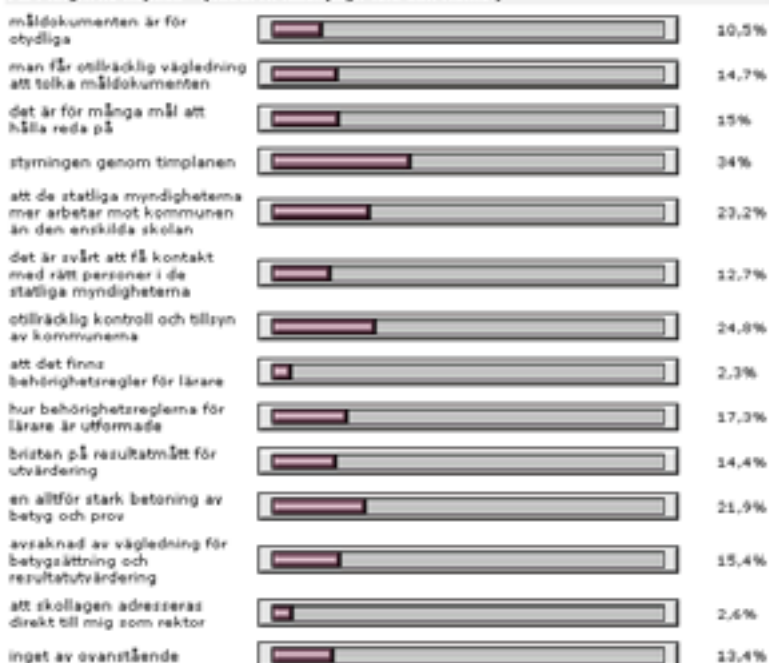
23) Staten har ett nationellt ansvar för skolan vare sig denna bedrivs i kommunal regi eller som friskola. Finns inslag i det statliga ägerandet som du sätter stort värde på? Om du svarar ja, överensstämmer detta/dessa med något av följande? (Fyll i tillämpliga svarsalternativ!)



24) Finns det något i det statliga ägerandet som du saknar men som du tycker borde finnas eller förbättras? Om du svarar ja: överensstämmer detta med något eller några av följande alternativ? (Fyll i tillämpliga svarsalternativ!)



25) Finns inslag i statens ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du anser försvårar för dig i din uppgift som rektor? Om du svarar ja: överensstämmer detta./dessa med något eller några av följande? (markera tillämpliga svarsalternativ)



26) Till denna enkät vill jag ge följande kommentarer

Totalt har 306 personer genomfört denna enkät!
kategorisera/selektera statistiken

Enkät till förvaltningschefer under kommunal utbildningsnämnd

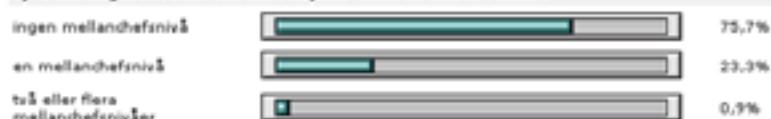
1) Jag är chef för (fyll i det eller de svarsalternativ som gäller)



2) Inom mitt ansvarsområde finns följande antal rektorer



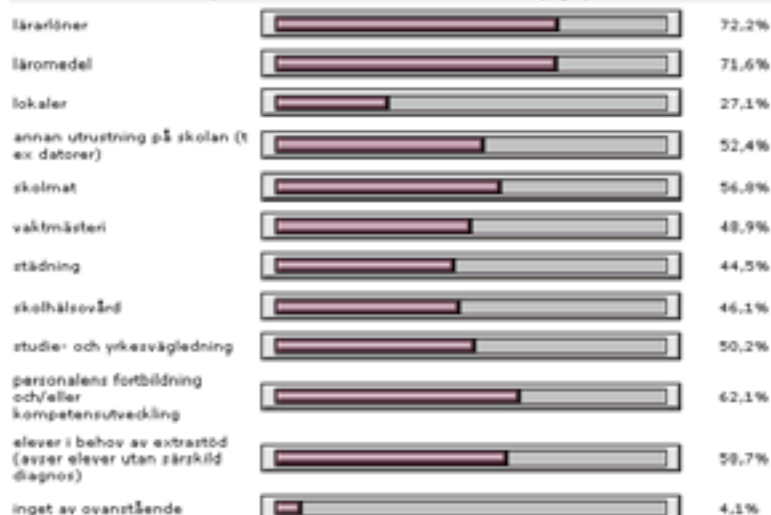
3) Mellan mig och rektorerna finns följande antal mellanchefsnivåer



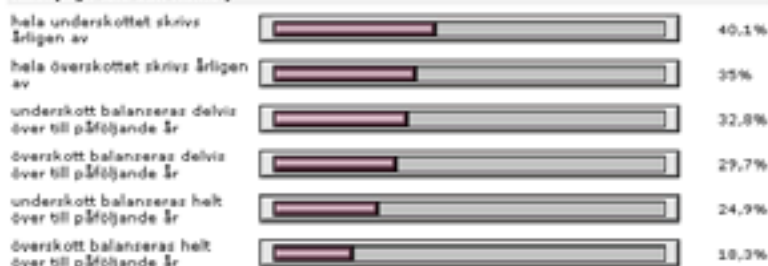
4) I kommunen bestäms skolornas intäkter huvudsakligen genom (markera det som gäller)



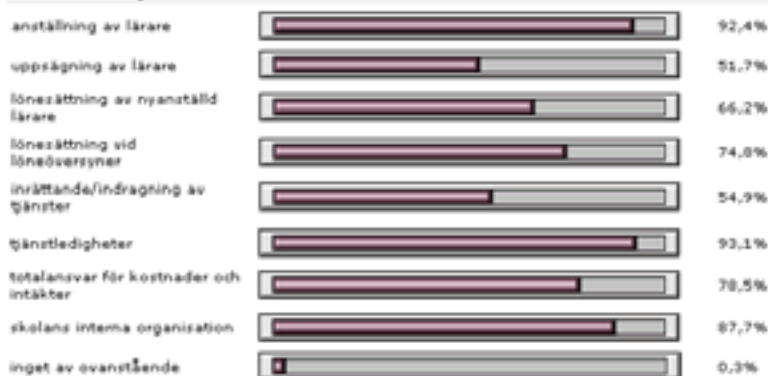
5) Sådana intäkter som (enligt fråga 4) bestäms genom elevantalet är avsedda att täcka skolornas kostnader för (markera de svarsalternativ som är tillämpliga!)



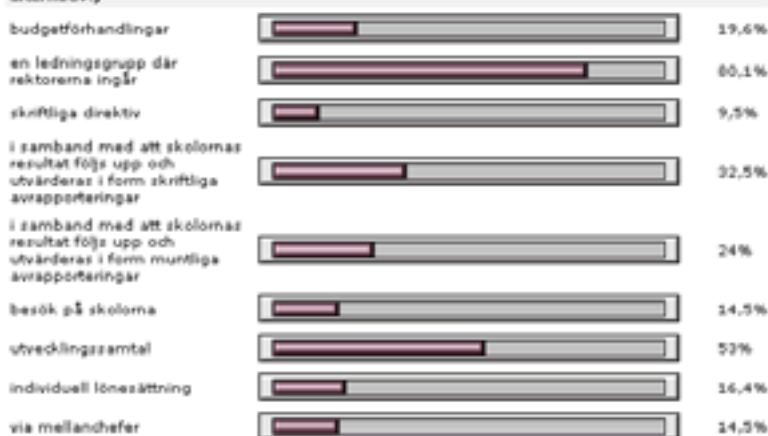
6) För skolans eventuella ekonomiska underskott/överskott gäller följande (markera tillämpliga svarsalternativ)



7) Följande ansvarsområden har i kommunen delegerats till rektorerna (markera tillämpliga svarsalternativ)



8) De viktigaste formerna för min styrning och ledning av rektorerna är (välj två av följande alternativ)



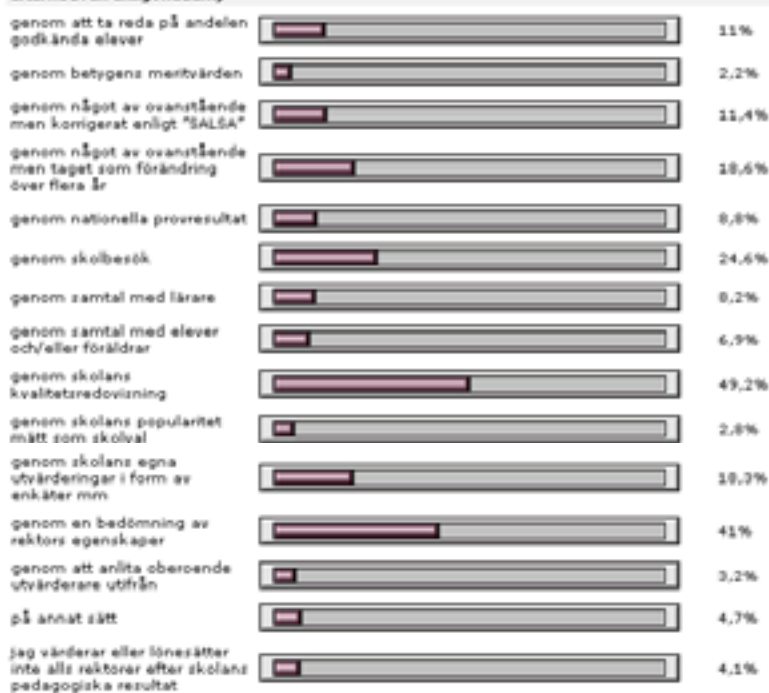
9) Värderar du och lönesätter rektorerna på grundval av skolans pedagogiska resultat?



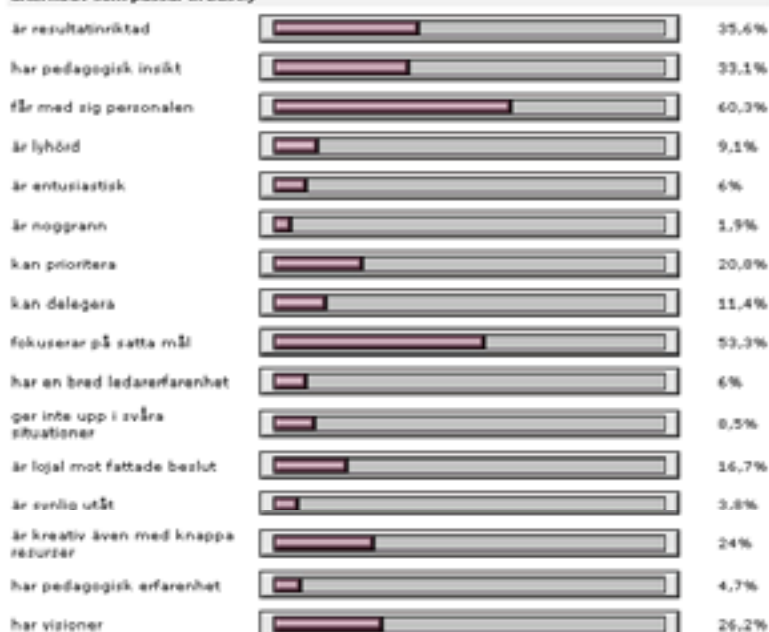
10) Värderar du och lönesätter rektorerna på grundval av skolans ekonomiska resultat?



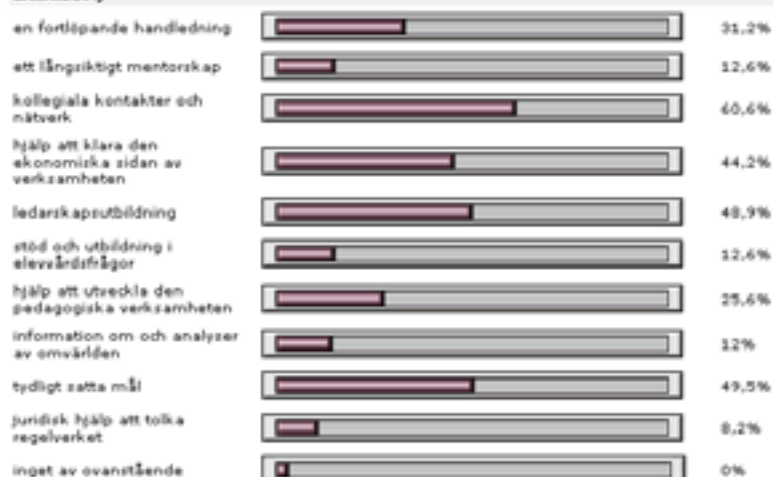
11) Om du enligt fråga 9 huvudsakligen värderar och lönesätter rektorerna enligt skolans pedagogiska resultat, hur mäter du väsentligen dessa resultat? (välj de tre viktigaste alternativen enligt nedan!)



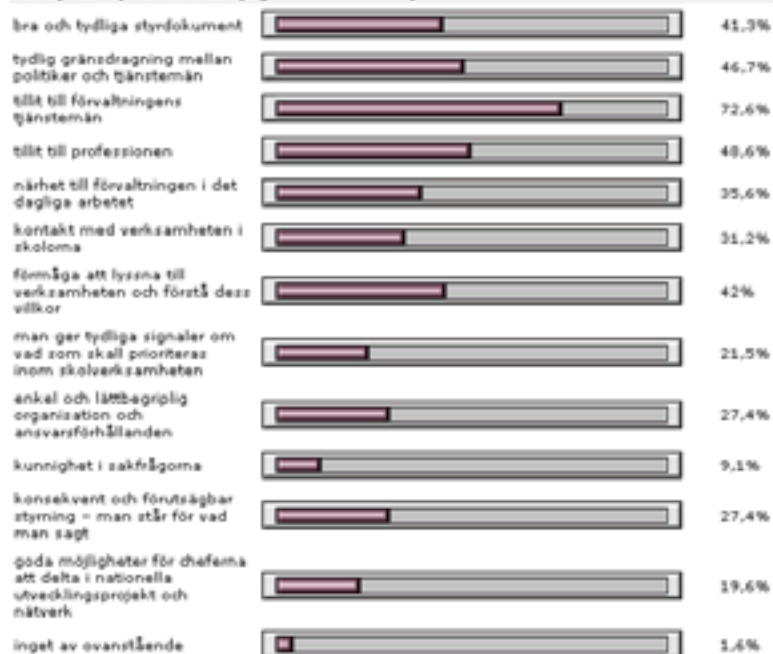
12) Särskilt viktiga egenskaper hos en rektor anser jag vara att hon/han (välj tre av följande alternativ som passar in bäst!)



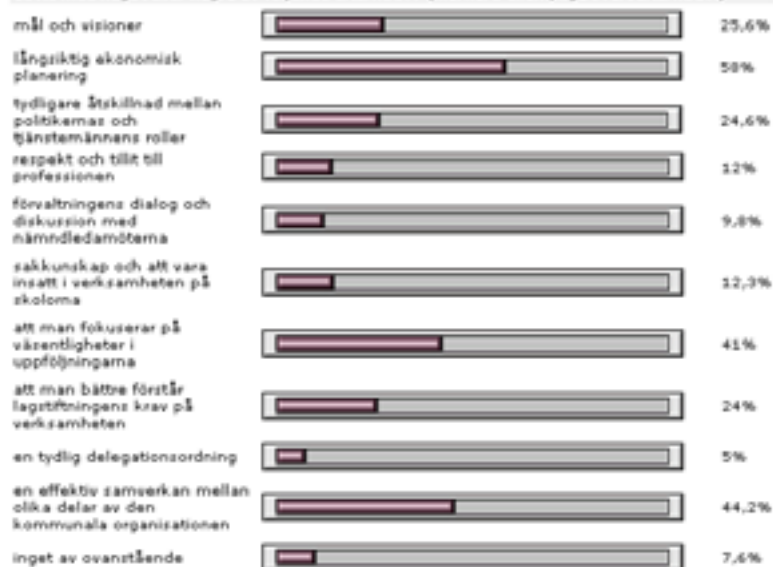
13) Enligt mina erfarenheter behöver rektorer oftast stöd genom följande (välj tre av följande alternativ!)



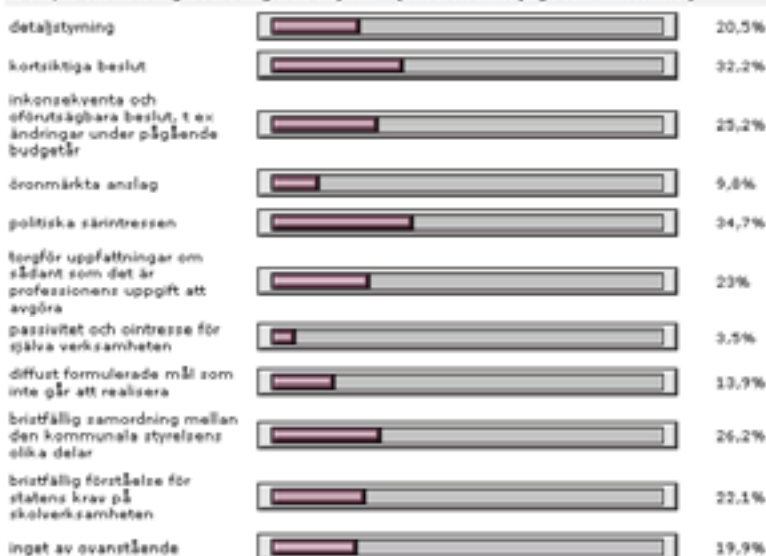
14) Finns inlag i din kommunala nämnds ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du sätter stort värde på? Om du svarar ja, överensstämmer detta/dessa med något eller några av följande? (markera tillämpliga svarsalternativ!)



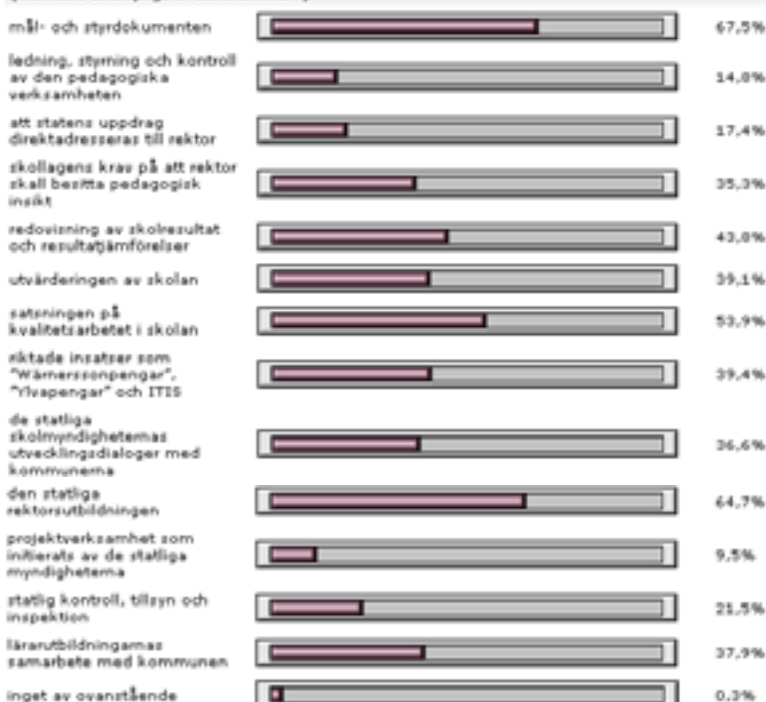
15) Är det något i din kommunala nämnds ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du salnar men som du tycker borde finnas eller förbättras? Om du svarar ja, överensstämmer detta med något eller några av följande alternativ? (markera tillämpliga svarsalternativ!)



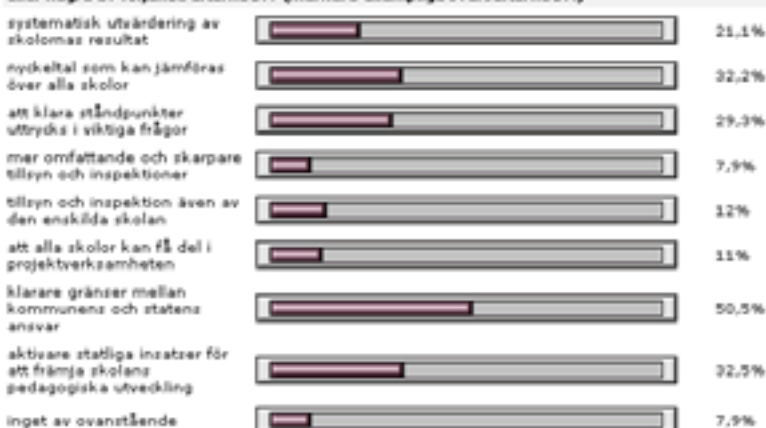
16) Finns inslag i din kommunala nämnds ledning, styrning och stöd till skolan som du anser försvårar förvaltningens uppgift att leda och styra skolan? Om du svarar ja: överensstämmer detta/dessa med något eller några av följande? (markera tillämpliga svarsalternativ!)



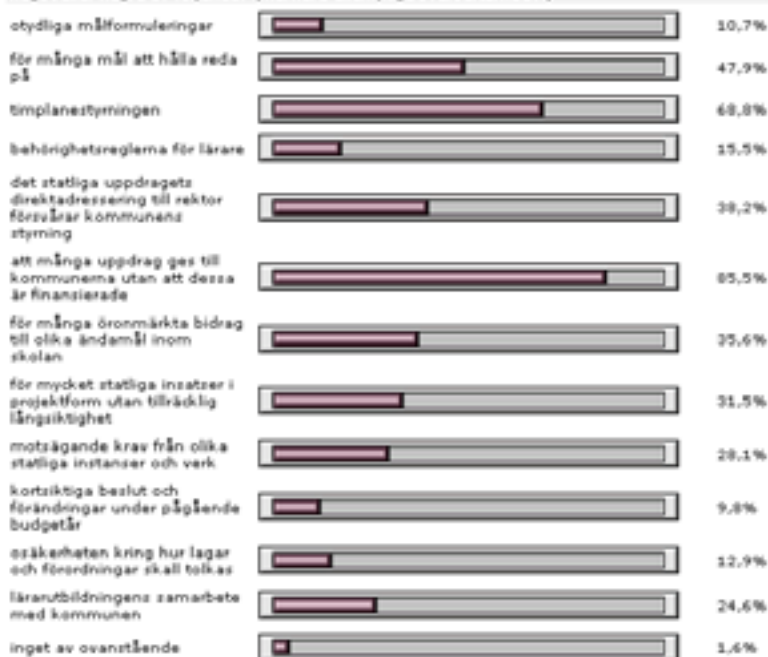
17) Finns inslag i statens ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du sätter stort värde på? Om du svarar ja: överensstämmer detta/dessa med något eller några av följande? (markera tillämpliga svarsalternativ!)



18) Är det något i statens ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du saknar men som du tycker borde finnas eller förbättras? Om du svarar ja: överensstämmer detta med något eller några av följande alternativ? (markera tillämpliga svarsalternativ!)



19) Finns inslag i statens ledning, styrning och stöd gentemot skolan som du anser försvårar för kommunen att leda och styra skolan? Om du svarar ja: överensstämmer detta/dessa med något eller några av följande? (markera tillämpliga svarsalternativ!)



20) Till denna enkät vill jag ge följande kommentarer

Totalt har 317 personer genomfört denna enkät!
kategorisera/selektera statistiken

Statens offentliga utredningar 2004

Kronologisk förteckning

1. Ett nationellt program om person-säkerhet. Ju.
2. Vem tjänar på att arbeta? Bilaga 14 till Långtidsutredningen 2003/04. Fi.
3. Tvång och förändring. Rättssäkerhet, vårdens innehåll och eftervård. + Bilagor. S.
4. Förnybara fordonsbränslen. Nationellt mål för 2005 och hur tillgängligheten av dessa bränslen kan ökas. M.
5. Från klassificering till urval. En översyn av Totalförsvarets pliktverk. Fö.
6. Översyn av personuppgiftslagen. Ju.
7. Ledningsrätt. Ju.
8. Folkbildning och lärande med ITK-stöd – en antologi om flexibelt lärande i folkhögskolor och studieförbund. U.
9. Bokpriskommissionens fjärde delrapport. Det skall vara billigt att köpa böcker och tidskrifter IV. Ku.
10. Rätten till skadestånd enligt konkurrenslagen. N.
11. Sveriges ekonomi – utsikter till 2020. Bilaga 1–2 till Långtidsutredningen 2003/04. Fi.
12. Patientskadelagen och läkemedelsförsäkringen – en översyn. S.
13. Samhällets insatser mot hiv/STI – att möta förändring. S.
14. Det ofullständiga pusslet. Behovet av att utveckla den ekonomiska styrningen och samordningen när det gäller länsstyrelserna. Fi.
15. Tolkförmedling. Kvalitet registrering tillsyn. Ju.
16. Digital Radio. Ku.
17. Turistfrämjande för ökad tillväxt. N.
18. Brottsförebyggande kunskapsutveckling. Ju.
19. Långtidsutredningen 2003/04. Fi.
20. Genetik, integritet och etik. S.
21. Egenförsörjning eller bidragsförsörjning? Invandrarna, arbetsmarknaden och välfärdsstaten. Ju.
22. Allmänhetens insyn i partiets och valkandidaters intäkter. Ju.
23. Från verksförordning till myndighetsförordning. Fi.
24. Utlandstjänstens villkor. Arbetsvillkor, ersättningssystem och skatteregler för statligt anställda under utlandsstationering. UD.
25. Informera om samhällets säkerhet. Fö.
26. Arbetstid vid vägtransporter – förslag till ny lag. N.
27. En Ny Doktorsutbildning – kraftsamling för excellens och tillväxt. U.
28. Hyressättning av vissa ändamålsbyggnader. Fi.
29. Tre vägar till den öppna högskolan. U.
30. Folkbildning i brytningstid – en utvärdering av studieförbund och folkhögskolor. U.
31. Flyktingskap och könsrelaterad förföljelse. UD.
32. Informationssäkerhet i Sverige och internationellt – en översikt. Fö.
33. Kunskap för integration. Om makt i skola och utbildning i mångfaldens Sverige. Ju.
34. Regional utveckling – utsikter till 2020. Bilaga 3 till Långtidsutredningen 2003/04. Fi.
35. Utan timplan – med målen i sikte. U.
36. Reformerade egendomsskatter. Fi.

37. Miljöbalkens sanktionssystem och hänsynsregler. M.
38. Alternativ för miljöbalkens prövningsorganisation. M.
39. Nytt regelverk för marksänd digital-TV. Ku.
40. Kortare instanskedja och ökad samordning. Alternativ för plan- och bygglagens prövningsorganisation. M.
41. Totalförsvarets forskningsinstitut. En översyn. Fö.
42. Lärare, forskare och läkare – tre kompetenser i en befattning. U.
43. Den könsuppdelade arbetsmarknaden. N.
44. Kan vi räkna med de äldre? Bilaga 5 till Långtidsutredningen 2003/04. Fi.
45. Nationaldagen – ny helgdag. Ju.
46. Svensk kod för bolagsstyrning. Förslag från Kodgruppen. Ju.
47. Näringslivet och förtroendet. + Bilagedel. Ju.
48. Kategorisering och integration. Om föreställda identiteter i politik, forskning, media och vardag. Ju.
49. Engagemang, mångfald och integration. Om möjligheter och hinder för politisk jämlikhet. Ju.
50. Skolans ansvar för kränkningar av elever. U.
51. Vem får vara med? En belysning av folkbildningens relation till icke deltagarna. U.
52. Samhällets behov av betaltjänster. N.
53. Bevara ljud och rörlig bild. Insamling, migrering – prioritering. U.
54. Handikappolitisk samordning – organisation för strategi och genomförande. S.
55. Ett utvidgat skydd mot könsdiskriminering. Ju.
56. E-tjänster för alla. Fi.
57. Tillsyn för säkra varor och öppna marknader. UD.
58. Försvarshögskolan. En översyn. Fö.
59. Kvinnors organisering. Ju.
60. Samspel och integration. Nationell organisation för deltagande i EU:s forsknings- och utvecklingsarbete. U.
61. En översyn av Brottsoffermyndigheten. Ju.
62. Handla för bättre klimat – handel med utsläppsrätter 2005–2007, m.m. N.
63. Skatt på väg. Fi.
64. Allmänna vattentjänster. M.
65. En statsförvaltning i utveckling och förnyelse. Fi.
66. Egendomsskatter. Reform av arvs- och gåvoskatter. Fi.
67. Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 2004. M.
68. Sammanhållen hemvård. S.
69. Marknadsmisshandling. Fi.
70. Tid och pengar – dela lika? Bilaga 13 till Långtidsutredningen 2003/04. Fi.
71. Sexuell exploatering av barn i Sverige. S.
72. Utsädeskontroll i förändring. Jo.
73. Migration och integration – om framtidens arbetsmarknad. Bilaga 4 till Långtidsutredningen 2003/04. Fi.
74. Utlänningslagstiftningen i ett domstolsperspektiv. UD.
75. Insyn och sekretess – i statliga företag – i internationellt samarbete. Ju.
76. Godstransporter – noder och länkar i samspel. N.
77. Snö, mörker och kyla. Fö.
78. Byggnadsdeklarationer. Inomhusmiljö och energianvändning. M.
79. Allt ljus på storstadspolitikens lokala utvecklingsavtal? Förslag till nationellt utvärderingsprogram. Ju.
80. Kompletterande bestämmelser till den nya Bryssel II-förordningen. Ju.
81. Ett steg mot ett enklare och snabbare skuldsaneringsförfarande. Ju.
82. Sluta strunta i EU – EU 2004-kommitténs förslag till permanent bidragsgivning och utåtriktad verksamhet. SB.
83. Hjälpmedel. + Lättläst, DAISY och sammanfattning på teckenspråk. S.
84. SWENTEC AB – för en nationell kraftsamling på svensk miljöteknik. N.
85. Genomförande av direktivet om information och samråd. N.
86. Var går gränsen? S.

87. Ny reglering för transporter av farligt gods. Fö.
88. Tobakskontroll i internationellt perspektiv. S.
89. Verksamheten vid IMEGO AB. U.
90. Bokpriskommissionens femte delrapport. Det skall vara billigt att köpa böcker och tidskrifter V. Ku.
91. Reformerad hyressättning. Ju.
92. En samlad järnvägslagstiftning. + Bilagedel. N.
93. Lönegarantiförsäkring – en partsfråga. Fi.
94. K-märkt.
Förslag till förbättrat skydd för kulturhistoriskt värdefull bebyggelse. K.
95. PROSPEKT. Nya regler om prospekt m.m. Fi.
96. Remissvaren på 2003/04 års Långtidsutredning. Fi.
97. Att lyfta matematiken – intresse, lärande, kompetens. U.
98. För oss tillsammans. Om utbildning och utvecklingsstörning. U.
99. Kärnavfall – demokrati och vetenskap. M.
100. Tillsyn. Förslag om en tydligare och effektivare offentlig tillsyn. Fi.
101. Genomförande av tjänstepensionsdirektivet. Fi.
102. Ekonomisk brottslighet inom taxinäringen. N.
103. LSS – Särskilt personligt stöd. + Lättläst sammanfattning, DAISY och sammanfattning på teckenspråk. S.
104. Att lära för hållbar utveckling. U.
105. Utdelning av överskott i inkomstpensionssystemet. S.
106. Folkbokföringsuppgifter hos arkivmyndigheterna. Integritet – Effektivitet – Tillgänglighet. Ku.
107. Att granska och pröva ansvar i kommuner och landsting. + Bilaga. Fi.
108. Personskyddet för den centrala statsledningen. Ju.
109. Energideklarering av byggnader. För effektivare energianvändning. N.
110. Gränskontrollag – effektivare gränskontroll. Ju.
111. Ny vallag. Ju.
112. Frågor om Förmyndare och ställföreträdare för vuxna. Band I-III. Ju.
113. Utveckling av god företagshälsovård – ny lagstiftning och andra åtgärder. N.
114. Vissa tryck- och yttrandefrihetsrättsliga frågor. Internationellt rättsligt bistånd, brottskatalogen, målhandläggningsfrågor m.m. Ju.
115. Den könade förskolan – om betydelsen av jämställdhet och genus i skolans pedagogiska arbete. U.
116. Skolans ledningsstruktur. Om styrning och ledning i skolan. U.

Statens offentliga utredningar 2004

Systematisk förteckning

Statsrådsberedningen

Sluta strunta i EU

- EU 2004-kommitténs förslag till permanent bidragsgivning och utåtriktad verksamhet. [82]

Justitiedepartementet

Ett nationellt program om personsäkerhet. [1]

Översyn av personuppgiftslagen. [6]

Ledningsrätt. [7]

Tolkförmedling. Kvalitet registrering tillsyn. [15]

Brottsförebyggande kunskapsutveckling. [18]

Egenförsörjning eller bidragsförsörjning? Invandrarna, arbetsmarknaden och välfärdsstaten. [21]

Allmänhetens insyn i partiets och valkandidatens intäkter. [22]

Kunskap för integration. Om makt i skola och utbildning i mångfaldens Sverige. [33]

Nationaldagen – ny helgdag. [45]

Svensk kod för bolagsstyrning.

- Förslag från Kodgruppen. [46]

Näringslivet och förtroendet. + Bilagedel. [47]

Kategorisering och integration. Om föreställda identiteter i politik, forskning, media, och vardag. [48]

Engagemang, mångfald och integration. Om möjligheter och hinder för politisk jämlikhet. [49]

Ett utvidgat skydd mot könsdiskriminering. [55]

Kvinnors organisering. [59]

En översyn av Brottsoffermyndigheten. [61]

Insyn och sekretess

- i statliga företag
- i internationellt samarbete. [75]

Allt ljus på storstadspolitikens lokala utvecklingsavtal?

- Förslag till nationellt utvärderingsprogram. [79]

Kompletterande bestämmelser till den nya Bryssel II-förordningen. [80]

Ett steg mot ett enklare och snabbare skuldsaneringsförfarande. [81]

Reformerad hyressättning. [91]

Personskyddet för den centrala statsledningen. [108]

Gränskontrolllag

- effektivare gränskontroll. [110]

Ny vallag. [111]

Frågor om Förmyndare och ställföreträdare för vuxna. Band I–III. [112]

Vissa tryck- och yttrandefrihetsrättsliga frågor. Internationellt rättsligt bistånd, brottskatalogen, målhandläggningsfrågor m.m. [114]

Utrikesdepartementet

Utlandstjänstens villkor. Arbetsvillkor, ersättningssystem och skatteregler för statligt anställda under utlandsstationering. [24]

Flyktingskap och könsrelaterad förföljelse. [31]

Tillsyn för säkra varor och öppna marknader. [57]

Utlänningslagstiftningen i ett domstolsperspektiv. [74]

Försvarsdepartementet

Från klassificering till urval. En översyn av Totalförsvarets pliktverk. [5]
Informera om samhällets säkerhet. [25]
Informationssäkerhet i Sverige och internationellt – en översikt. [32]
Totalförsvarets forskningsinstitut. En översyn. [41]
Försvarshögskolan. En översyn. [58]
Snö, mörker och kyla. [77]
Ny reglering för transporter av farligt gods. [87]

Socialdepartementet

Tvång och förändring. Rättssäkerhet, vårdens innehåll och eftervård. + Bilagor. [3]
Patientskadelagen och läkemedelsförsäkringen – en översyn. [12]
Samhällets insatser mot hiv/STI – att möta förändring. [13]
Genetik, integritet och etik. [20]
Handikappolitisk samordning – organisation för strategi och genomförande. [54]
Sammanhållen hemvård. [68]
Sexuell exploatering av barn i Sverige. [71]
Hjälpmedel. + Lättläst, DAISY och sammanfattning på teckenspråk. [83]
Var går gränsen? [86]
Tobaks kontroll i internationellt perspektiv. [88]
LSS – Särskilt personligt stöd. + Lättläst sammanfattning, DAISY och sammanfattning på teckenspråk. [103]
Utdelning av överskott i inkomstpensions-systemet. [105]

Finansdepartementet

Vem tjänar på att arbeta? Bilaga 14 till Långtidsutredningen 2003/04. [2]
Sveriges ekonomi – utsikter till 2020. Bilaga 1–2 till Långtidsutredningen 2003/04. [11]
Det ofullständiga pusslet. Behovet av att utveckla den ekonomiska styrningen och samordningen när det gäller länsstyrelserna. [14]
Långtidsutredningen 2003/04. [19]
Från verkförordning till myndighetsförordning. [23]

Hyressättning av vissa ändamålsbyggnader. [28]
Regional utveckling – utsikter till 2020. Bilaga 3 till Långtidsutredningen 2003/04. [34]
Reformerade egendomsskatter. [36]
Kan vi räkna med de äldre? Bilaga 5 till Långtidsutredningen 2003/04. [44]
E-tjänster för alla. [56]
Skatt på väg. [63]
En statsförvaltning i utveckling och förnyelse. [65]
Egendomsskatter. Reform av arvs- och gåvoskatter. [66]
Marknadsmisbruk. [69]
Tid och pengar – dela lika? Bilaga 13 till Långtidsutredningen 2003/04. [70]
Migration och integration – om framtidens arbetsmarknad. Bilaga 4 till Långtidsutredningen 2003/04. [73]
Lönegarantiförsäkring – en partsfråga. [93]
PROSPEKT. Nya regler om prospekt m.m. [95]
Remissvaren på 2003/04 års Långtidsutredning. [96]
Tillsyn. Förslag om en tydligare och effektivare offentlig tillsyn. [100]
Genomförande av tjänstepensionsdirektivet. [101]
Att granska och pröva ansvar i kommuner och landsting. + Bilaga. [107]

Utbildningsdepartementet

Folkbildning och lärande med ITK-stöd – en antologi om flexibelt lärande i folkhögskolor och studieförbund. [8]
En Ny Doktorsutbildning – kraftsamling för excellens och tillväxt. [27]
Tre vägar till den öppna högskolan. [29]
Folkbildning i brytningstid – en utvärdering av studieförbund och folkhögskolor. [30]
Utan timplan – med målen i sikte. [35]
Lärare, forskare och läkare – tre kompetenser i en befattning. [42]
Skolans ansvar för kränkningar av elever. [50]
Vem får vara med? En belysning av folkbildningens relation till icke-deltagarna. [51]

Bevara ljud och rörlig bild. Insamling, migrering – prioritering. [53]
Samspel och integration. Nationell organisation för deltagande i EU:s forsknings- och utvecklingsarbete. [60]
Verksamheten vid IMEGO AB. [89]
Att lyfta matematiken
– intresse, lärande, kompetens. [97]
För oss tillsammans. Om utbildning och utvecklingsstörning. [98]
Att lära för hållbar utveckling. [104]
Den könade förskolan – om betydelsen av jämställdhet och genus i förskolans pedagogiska arbete. [115]
Skolans ledningsstruktur. Om styrning och ledning i skolan. [116]

Jordbruksdepartementet

Utsädeskontroll i förändring. [72]

Kulturdepartementet

Bokpriskommissionens fjärde delrapport.
Det skall vara billigt att köpa böcker och tidskrifter IV. [9]
Digital Radio. [16]
Nytt regelverk för marksänd digital-TV. [39]
Bokpriskommissionens femte delrapport.
Det skall vara billigt att köpa böcker och tidskrifter V. [90]
K-märkt.
Förslag till förbättrat skydd för kulturhistoriskt värdefull bebyggelse. [94]
Folkbokföringsuppgifter hos arkivmyndigheterna. Integritet – Effektivitet – Tillgänglighet. [106]

Miljödepartementet

Förnybara fordonsbränslen. Nationellt mål för 2005 och hur tillgängligheten av dessa bränslen kan ökas. [4]
Miljöbalkens sanktionssystem och hänsynsregler. [37]
Alternativ för miljöbalkens prövningsorganisation. [38]
Kortare instanskedja och ökad samordning. Alternativ för plan- och bygglagens prövningsorganisation. [40]
Allmänna vattentjänster. [64]
Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 2004. [67]

Byggnadsdeklarationer. Inomhusmiljö och energianvändning. [78]
Kärnavfall – demokrati och vetenskap. [99]

Näringsdepartementet

Rätten till skadestånd enligt konkurrenslagen. [10]
Turistfrämjande för ökad tillväxt. [17]
Arbetsvid vid vägtransporter – förslag till ny lag. [26]
Den könsuppdelade arbetsmarknaden. [43]
Samhällets behov av betaltjänster. [52]
Handla för bättre klimat – handel med utsläppsrätter 2005–2007, m.m. [62]
Godstransporter – noder och länkar i samspel. [76]
SWENTEC AB – för en nationell kraftsamling på svensk miljöteknik. [84]
Genomförande av direktivet om information och samråd. [85]
En samlad järnvägslagstiftning.
+ Bilagedel. [92]
Ekonomisk brottslighet inom taxinärningen. [102]
Energideklarering av byggnader. För effektivare energianvändning. [109]
Utveckling av god företagshälsovård – ny lagstiftning och andra åtgärder. [113]