

Nya styrverktyg behövs för att uppnå en bättre skola

I sommar påbörjar Anders Isaksson ett nytt KEFU-finansierat projekt om den svenska skolan där målet är att ta fram en ny och förhållandevis lättanvänd lednings- och styrmodell för skolledare och skolförvaltningar.

Skolan har genomgått en rad förändringar sedan början av 90-talet som bland annat har inneburit kommunalisering, nya läroplaner, nya kursplaner och nya arbetsformer samtidigt som det många gånger upplevts att resurserna minskats. Kritik har riktats mot skolan bland annat för att elevernas ämneskunskaper försämrats, olika bedömning vid betygssättning samt brister i lednings- och kvalitetsarbete. Samtidigt har lärarna drabbats av stress och andra påfrestningar vilket lett till höga sjukskrivningstal

Av rapporten Utbildningsinspektionen 2004 från Skolverket framgår till exempel att var fjärde elev i grundskolan inte uppnår de grundläggande målen i ett eller flera ämnen och att variationerna är stora mellan skolor inom och mellan kommuner när det gäller kunskapsnivå. Det är särskilt pojkar som har bristfälliga kunskapsresultat. Och drygt hälften av skolorna bör förbättra handlingsprogrammen mot kränkande behandling. När det gäller styrning, ledning och kvalitetsarbete konstateras att arbetet brister i systematik och att över hälften av skolorna inte tillämpar kvalitetsredovisning på ett korrekt sätt.

Nya Styrverktyg	1
Olika beslutsprofiler	1
Högst personligt	2
Välbesökt seminarium	2
Kommunernas internationella...	3
Årets KEFU-dag	4



Det behövs utvärderingsinstrument som tar hänsyn till många andra faktorer än betygen, menar Anders Isaksson

– Flera utredningar har också konstaterat att det finns organisatoriska brister inom det svenska skolväsendet och att övergången från en regel- och detaljstyrd skola till mål och resultatstyrd har stött på stora problem i många kommuner, säger Anders Isaksson.

– Bristerna är tydliga inom verksamhetsstyrning, ledning och kvalitetsredovisning och här finns utan tvekan behov av forskning som kan leda till förbättringar. Det behövs också ett utvärderingsinstrument som i mycket större grad tar hänsyn till andra faktorer än betygen. Det har på flera håll konstaterats att det finns brister i betygssättning och att de nationella riktlinjerna inte följs på många håll. Det innebär att man inte bör lägga så stor vikt vid betygen som man gör nu när skolans resultat ska utvärderas.

Anders Isaksson, som själv har arbetat som lärare i flera år och har en god insikt i skolarbetet från "insidan", menar att Skolverkets

(forts sida 3)

Om olika beslutsprofiler i karriären

Rikard Larsson, professor i företags ekonomi i Lund, är medförfattare till en uppmärksammat artikel i Harvard Business Review, där det bland annat visas att de framgångsrika chefernas sätt att fatta beslut varierar betydligt i de olika karriärstegen. Det är bara ett fåtalskandinaver som blivit publicerade i denna prestigefyllda tidskrift.

I hans KEFU-rapport (2005:2) kan du läsa mer om karriärprofiler och karriärutveckling.

Artikeln i Harvard Business Review bygger på studier av en databas med över 120 000 chefer där man jämfört de mest framgångsrika med de minst framgångsrika. Det visar sig att det som gör en chef framgångsrik på en nivå ofta kan ställa till problem på andra nivåer. Ofta redan på nästa nivå.

Författarna har definierat fyra olika beslutsstilar utifrån chefernas sätt att använda information och de handlingsalternativ de skapar. Dessa stilar benämns *beslutsam*, *hierarkisk*, *flexibel* och *integrativ*. Dessutom visar det sig att cheferna fattar beslut på olika sätt beroende på om de är tillsammans med andra (rollstil) eller för sig själva (operativ) stil. Och för att lyckas i sina nya roller på väg upp i karriären måste man kunna utvecklas och förändra sin beslutsstil, vilket kan vara svårt för många.

Av artikeln framgår också vikten av en individuell anpassning av ledarskapsutveckling eftersom olika människor har olika beslutsprofiler. Standardiserade utvecklingsprogram som är inriktade på att alla chefer ska komma högre upp i hierarkin är därför ett slöseri med mänskliga resurser.

Högst personligt:

Tankar om välfärdens utveckling ur ett ledningsperspektiv

Eva Liljekvist-Borg, förvaltningschef



Den verksamhet inom vilken jag verkar vänder sig till barn och ungdomar i åldern 1-20 år, elever vid kommunala vuxenutbildningen samt biståndsberättigade barn och vuxna.

Hur bedriver man trovärdigt och framgångsrikt kvalitets- och utvecklingsarbete i ett helhetsperspektiv inom denna verksamhet med socialtjänst och utbildning?

Ja, när man som jag arbetar med ledning och utveckling inom denna del av offentlig sektor med en verksamhet som berör människors välfärd och utbildning är detta en ständigt återkommande fundering. Det krävs hög kompetens i såväl den politiska ledningen som i verksamheten, men framförallt krävs det mod och handlingskraft.

Mod att utmana befintliga mönster, mångsidighet och förmåga till skifte av perspektiv för att vara steget före. Inom vår organisation arbetar vi med en vision om att genom stöd och service bidra till att skapa förutsättningar för den enskilde att utvecklas och därmed ta ett eget ansvar.

Både den pedagogiska verksamheten och socialtjänstens verksamhet ska kännetecknas av ett helhetsperspektiv på kunskapsinhämtning och personlig utveckling.

Mycket arbete och tid har fått läggas på att motverka och förebygga de kulturkrockar man måste räkna med i allt arbete med ett helhetsperspektiv där man inte känner igen sig i sin egen gamla struktur.

Stråvan är att leva upp till de nationella målen där människor inte slussas mellan myndigheter och

verksamheter. Samhällets resurser och kompetens måste användas effektivt. De som behöver och har rätt till stöd i sin livssituation måste erbjudas bästa möjliga insats utifrån ett helhetsperspektiv och utifrån begränsade resurser.

Vi försöker inom vår nya organisation att arbeta gränsöverskridande och projektorienterat. Den gemensamma utmaningen är att hålla sig till några prioriterade strategiska områden och fokusera åtgärder på dessa. Detta kräver också en tydlig ledning och styrning.

Som ansvarig för utvecklingsarbetet och ledningen får man aldrig vara rädd för att stå för svåra beslut. På kort sikt kan det naturligtvis vara enkelt att avstå från dessa beslut, men för att skapa goda ekonomiska förutsättningar för ett utvecklingsarbete är det nödvändigt att man är uthållig. Ledstjärnan för oss i Sjöbo har varit att resurserna skall användas så effektivt som möjligt och därmed erbjuda mest stöd åt de med störst behov.

De politiskt prioriterade områdena vi förnärvarande arbetar med är inflytande och eget ansvar, samverkande gränsöverskridande insatser samt informationsteknik.

Vi upplever ständigt nya behov och behöver därför ibland ifrågasätta fortsatta insatser för tidigare behov.

Vi tvingas i informationsflödet välja bort information och kunskap för att klara att ta del av annat. Vi måste kanske också välja bort vissa insatser som i vårt nuvarande sätt att se på välfärd inte bidrar eller lämnar utrymme för framtidens välfärd.

Detta gör det svårare än någonsin tidigare att idag vara vuxen, förälder, barn eller ungdom.

Framtiden är här och vi måste skapa nya redskap för att hantera den.

Tillsammans skapar vi framtiden och om vi lyfter blicken ser vi inga gränser!

*Eva Liljekvist-Borg
Förvaltningschef, Sjöbo Kommun*

Rekordstort deltagande på seminarium om ledarskap och identitet

I början av mars höll ek dr Stefan Sveningsson ett KEFU-seminarium med titeln *Chef idag – identitet och ledarskap*. Det berörde uppenbarligen frågor som engagerar många av KEFUs medlemmar, för intresset var rekordstort med omkring 150 anmälda, och seminariet fick hållas i Auditoriet på Sparta i Lund för att



alla skulle få plats.

Stefan Sveningsson har själv, och tillsammans med professor Mats Alvesson, forskat och skrivit mycket om mellancheferens identitetsarbete och arbetar bland annat med ett stort projekt om chefsarbetet som involverar forskare från flera olika länder.

Seminariet handlade om hur skilda krav, föreställningar och idéer påverkar mellanchefer och hur cheferna handskas med detta i termer av hur de uppfattar sig själva och den situation de befinner sig. Här gavs också tillfälle att diskutera dessa frågor med Stefan Sveningsson och med andra deltagare som hade likartade problem att brottas med i vardagen.

(forts från sida 1)

inspektioner visserligen ger en bra och rättvisande bild, men att det är fråga om ett omfattande arbete som tar sex år för ett hundratal inspektörer att genomföra. Därför behövs också en utvärderingsmodell som kan användas i det dagliga arbetet och som möjliggör fortlöpande uppföljning av verksamhet och resultat.

– Jag har egentligen tre delsyften med projektet där utformningen av denna modell är det tredje, säger Anders Isaksson. Det första är att studera vad forskningen anser vara kriterier för en framgångsrik skola, det andra är att empiriskt beskriva och analysera hur framgångsrika skolor arbetar med sin organisation och vilka kriterier som är viktigast för arbetet. Här är det också viktigt att inte bara ha utfallsmått utan även processmått för att mäta och utvärdera verksamhetsprocesserna. Sådana processmått eller processnyckeltal går att anpassa till de speciella behov som finns inom skolan och de kan fokusera på de metoder och principer som används för att nå framgång. Härmed kan man undvika den starka betoning på betyg som lätt blir följden av att bara använda resultatmått.

För att få vägledning och hjälp med att hitta relevanta dimensioner för att mäta och utvärdera planerar Anders Isaksson även att sätta samman en fokusgrupp bestående av personer med en rik och bred erfarenhet av skolverksamhet

Den tredje delen i projektet blir alltså att utveckla en modell med vars hjälp skolledare kan mäta, utvärdera, styra och leda skolverksamheten på ett sätt som både tillfredställer nationella mål och beaktar lokala förutsättningar. Arbetet beräknas vara klart hösten 2007.

–Förhoppningsvis blir det en modell och ett verktyg som kan bidra till en hög kvalitet och likvärdighet när det gäller undervisning, arbetsmiljö, ämneskunskaper och betygsättning, säger Anders Isaksson.

Hur internationella är de skånska kommunerna?

Hur arbetar de skånska kommunerna med sina internationella kontakter och vilken vikt lägger man vid dessa? Det är några av de frågor som Lena Andersson kommer att undersöka för KEFU. Hon har själv en gedigen internationell erfarenhet, bland annat efter 5 års SIDA-tjänst i Bosnien.

– Förutom att kartlägga hur kommunerna arbetar med internationella kontakter kommer jag också exempelvis att undersöka vilka faktorer som kan ha bidragit till att vissa internationella satsningar har lyckats bra medan andra varit mindre framgångsrika, säger Lena Andersson. Redan i detta tidiga skede kan man se att kommunerna lägger lite olika vikt vid det internationella arbetet.

Lena Andersson kom i höstas hem till Sverige efter att under fem år ha arbetat i ett par SIDA-projekt i Bosnien-Hercegovina, där hon under dessa år bodde med sin familj i huvudstaden Sarajevo. Ett av projekten gällde uppbyggnaden av en slags motsvarighet till den svenska Riksre-

visionen, ett projekt som bland annat innebar utbildningsinsatser och annat stöd från Sverige. Ett annat projekt gällde förvaret, eller snarare de olika försvaren, som var i starkt behov av reformer efter det uppsplitande kriget. Här analyserade hon till exempel försvarsbudgeten för att tydliggöra alla de stora indirekta kostnader som hänger samman med att ha en försvarsmakt. Nu har "delstatsförsvaren" avvecklats, och försvarsbudgeten har bantats rejält.

– Det har varit några väldigt spännande år och jag har fått vara med om verkligt stora förändringar i detta land, säger Lena Andersson. Det är nästan oundvikligt att de problem vi tacklar här hemma ibland känns en aning futtiga när man kommer från ett land som har gått igenom så mycket som Bosnien-Hercegovina.

Kartläggningen och analysen av de skånska kommunernas internationella kontakter ska utmynna i en rapport och vi kan också se fram emot ett seminarium där Lena Andersson presenterar resultaten av sin studie.



Lena Andersson kartlägger de skånska kommunernas internationella kontakter.

Nytt från KEFU-Skåne utges av Rådet för kommunalekonomisk forskning och utbildning i Skåne

Ansvarig utgivare:

Staffan Moberg, ordf KEFU

Redaktion:

Mats Brangstrup (red), Ulf Ramberg, Mikael Hellström

Adress:

**KEFU, Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet
Box 7080
220 07 LUND**

tel: +46 46 222 49 60

telefax: +46 46 222 42 16

e-post: KEFU@kefu.se

Upplaga: 4 800 ex.

Tryck: Grahn's, 2006

V.g. meddela ev. adressändring till
KEFU-Skånes sekretariat
e-post: KEFU@kefu.se, fax: +46 46 222 42 16

Välkommen till
KEFU-dagen 2006
Vad krävs för att styra med mål?

Det är svårt att tänka sig organisationer utan mål. Det tycker uppenbarligen också våra lagstiftare då det nu är inskrivet i Sveriges rikets lag att kommuner skall utveckla verksamhetsmål och nyckeltal som tydligt beskriver grad av måluppfyllelse. Erfarenhetsmässigt vet vi emellertid att det kan vara svårt att både utveckla mål och nyckeltal och använda dem för styrning. Hur kan det komma sig att något som förefaller vara viktigt för organisationers framgång kan vara så svårt att arbeta med? Denna övergripande fråga diskuteras utifrån olika perspektiv vid årets KEFU-dag som hålls den 18 maj, kl 12-17 Crafoordsalen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Blir kommunal service bättre med mål enligt "Best Value"-idén?

Under denna programpunkt redogör professor Steve Martin, direktor vid Centre for Local & Regional Government Research, Cardiff University för erfarenheter av de senaste årens reformer inom den kommunala förvaltningen i England. Speciellt intresse ägnas åt de omfattande utvärderingar av "Best Value", en engelsk variant av tvingande mål- och nyckeltalsstyrning för kommuner, som hans forskargrupp gjort på uppdrag av den engelska regeringen.

Styra och bryta ner mål med hjälp av Balanserat Styrkort

Tierps arbete med balanserat styrkort har uppmärksammats på många olika sätt. Kommunchef Per Nordenstam och ekonomichef Conny Rönnholm berättar om gjorda erfarenheter av detta arbete. Tierp är en av få svenska kommuner som använder individuella styrkort.

Mål, nyckeltal, styrning och ledarskap

Under dagen kommer också forskare vid Företagsekonomiska institutionen diskutera styrning utifrån aktuell ledarskapsforskning. Har till exempel frågan om framgångsrik användning av målstyrning och nyckeltal något med chefers ledarskapsutbildning, chefers lärande eller chefers identitet att göra? Ek dr Robert Wenglén och Ek dr Stefan Sveningsson bryter frågan om vad som krävs för målstyrning utifrån pågående forskning.

Läter detta intressant? Ytterligare programupplysningar finns på www.kefu.se. E-posta eller faxa in din anmälan senast den 15 maj.

Jag anmäler mig till KEFU-dagen den 18 maj 2006

E-post adress:..... Namn: Organisation:.....
Befattning:..... Adress:..... Telefon:.....
Postnr och ort:.....

KEFU, Box 7020, Lund. Fax 046-222 42 16, E-post: kefu@kefu.se

KEFU-dagen är avgiftsfri för KEFUs medlemmar. Deltagare från andra organisationer faktureras 1000:- i samband med anmälan.

*För mer information om kurser och seminarier
kontakta Mikael Hellström.
Telefon 046-222 78 20
E-post: mikael.hellstrom@kefu.se
Eller besök www.kefu.se, där du också kan se
våra senaste rapporter*