

# Högre utbildning är alltför viktig för att få styras enbart med mål

Av Ingemund Hägg

Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, Uppsala

E-post [ingemund.hagg@fek.uu.se](mailto:ingemund.hagg@fek.uu.se)

## Reflektioner och förslag

I Bolognaprocessen fokuseras på mål (learning outcomes). Det är sådana mål som ska styra bland annat ekonomiutbildningar. De krav som Bolognaprocessen ställer hanteras på olika sätt i olika länder. Det finns problem med styrning av utbildning med mål. Det är inte fråga om att kasta ut allt vad mål heter. Men mål bör inte vara det enda som styr högre utbildning.

- Mål som formuleras på övergripande plan är svåra att begripa och tolka vilket gör det svårt att använda dem som utgångspunkt för kursutveckling och examination.

- Det är svårt att bryta ned övergripande mål i delmål på successivt lägre nivåer i en trädstruktur (hierarkisk struktur) som också är statisk. Sådana strukturer kan missa viktiga samband som inte följer hierarkin. Mål kan hänga ihop på alla möjliga sätt i tid och rum.

- Krav ställs på att mål ska vara tydliga och examinerbara i lärar- och studentperspektiv och att de även ska vara begripliga för avnämare. Lärarens roll reduceras till att tolka och följa av andra beslutade mål vilket inte är förenligt med akademisk utbildning.

- Det finns andra styrmetoder än mål formulerade ovanifrån. "Medel" som exempelvis innehåll i läromedel kan fungera som bra styrinstrument. Hit kan också föras mål som studenten själv formulerar för sina studie- vilket ju studenten alltid gör. Mål bör inte vara enda startpunkt för kursutveckling och inläring.

- När mål ändå används för kurser måste de - för att någon som helst betydelse för studenterna i en kurs - diskuteras och tolkas i dialog med lärarna. Det räcker inte med att ha mål formulerade i en skriftlig kursanvisning. I diskussion med studenterna ska framgå att lärarna inte ser målen som det enda som styr utbildningen och dess uppläggning.

- Idealmodellen för målstyrning i högre utbildning: tydlighet, mätbarhet, begriplighet för alla (studenter, lärare, avnämare) är närmast en illusion i förhållande till verkligheten.

**"Nog finns det mål och mening i vår färd – men det är vägen, som är mödan värd"**

(Karin Boye ur dikten "I rörelse" från samlingen "Härdarna")

## Om övertro på mål och målstyrning i det moderna samhället

Begreppet mål är synnerligen mångtydigt och oprecist. Även med begränsningen till området högre utbildning är det inte klart vad som menas med mål. Det är ändå fruktbart att här tillfälligt vidga diskussionen till mål för och i offentlig verksamhet.

Inom offentlig sektor har det i Sverige och många andra länder under de senaste decennierna gjorts intensiva försök att ersätta regelstyrning med mål- och resultatstyrning. I Bologna-processen finns en mycket stark tilltro till målstyrning av den högre utbildningen. Det är regering och riksdag som ska fastställa övergripande mål för offentlig verksamhet, Myndigheter ska bryta ned dessa mål – successivt på allt lägre nivåer och med ökad grad av operationalisering. Sedan ska måloppfyllelse mätas och rapporteras tillbaka. Så ser idealmodellen ut. Men det visar sig i praktiken att det varit svårt att tillämpa denna idealmodell. ”Hur ska vi tolka de mål som vi förutsätts uppfylla?” ”Vi behöver tydligare mål!” Så låter det på alla nivåer. Lösningen ses som att mål måste bli tydligare. Men de tycks de inte bli om man ser till att dessa rop fortsätter år efter år. Kanske det är något fundamentalt fel med idealmodellen? Eller att den i alla fall har sådana brister som gör att andra styrmedel än målstyrning måste till?

Företagsekonomen Björn Rombach publicerade 1991 boken *Det går inte att styra med mål*. Han gör en kritisk granskning av försöken att styra den offentliga sektorns organisationer med mål. Han visar att man i Sverige inte lyckats med de höga målstyrningsambitionerna och ger argument varför det inte heller kommer att gå framöver. Det finns olika slag av svårigheter med att styra offentlig verksamhet med mål. Jag anser att han fått rätt.

2006 kom statsvetaren Daniel Tarschys med en uppsats med den fyndiga titeln *Mål utan mening?* *Om ordstyrning i landet där allt är prioriterat*. (Tarschys 2006). Han går igenom hur mål- och resultatstyrningen vuxit fram i Sverige under ett par decennier. Den återfinns från central nivå i riksdag, regering och centrala myndigheter ned till mer verkställande nivåer. Ofta är målen diffusa och med utrymme för olika tolkningar och flera mål på ett område ger utrymme för egna prioriteringar. Tarschys menar att verkställande organ tolkar sina uppgifter ungefär så här ”Gå i den utpekade riktningen och gör så gott ni kan inom ramen för befintliga resurser” (sid 21) Detta är, säger Tarschys ”målstyrningens undertext” (s 21).

I en statlig offentlig utredning *Tydliga mål och kunskapskrav i grundskola* (SOU 2007:28) analyserar utredaren (departementsrådet Leif Davidsson) hur den i Sverige populära målstyrningen kommit att fungera i den svenska grundskolan. Han diskuterar två extremer (idealmodeller i Webersk mening), den ena ”Styrning med endast mål” och den andra ”Styrning med betoning på organisation, innehåll och arbetssätt”. Han hävdar att den förstnämnda modellen misslyckats (ständiga rop på tydligare mål som trots alla ansträngningar att formulera och utveckla aldrig blir tydliga nog.). Han vill heller förora den andra idealmodellen och skriver: ”Preciseringen av vad som styr undervisningen sker i gränssnittet mellan mål och innehåll” (sid 196) och föreslår att kursplaner ska innehålla både mål och innehåll som styrinstrument. Krav på tydliga mål innebär enligt Davidsson att lärarna ska kunna begripa målen. Och mål måste alltid kommenteras och exemplifieras. Målen ska ”ange de kunskaper som undervisningen ska inriktas mot (engelskans ”aims”).” Han hävdar därvid att uttrycket ”att eleven har nått målen” inte är relevant. Istället ska ”tydliga

kunskapskrav för godtagbara kunskaper” hos eleverna anges och det görs inte i termer av mål. Davidsson vill koncentrera målen för grundskolan till mål om kunskaper i de olika ämnena. Han riktar stark kritik mot den typ av mål om värderingsförmåga och liknande som fått utrymme i de examensordningar som den svenska regeringen antagit för universitetsutbildningen vilket är intressant att konstatera.

Givetvis ska de mål som anges i Högskolelag och Högskoleförordning beaktas när myndigheter inklusive lärosäten utformar kurser. Men mer fruktbar än successiv målnedbrytning på allt lägre nivåer kan försök att identifiera, bedöma och utvärdera resultat i efterhand vara – en slags resultatstyrning som inte bara kopplas till i förväg preciserade mål utan också till sådant som var oplanerat och oväntat.

/Här kan också nämnas ett intressant och spetsigt meningsutbyte om goal setting i fyra artiklar i Academy of Management Perspectives 2009 mellan å ena sidan Lisa D. Ordonez mfl. och å andra sidan Edwin A. Locke och Gary P. Latham. De förra argumenterar för att ”goal setting” har en rad dysfunktionella effekter medan Locke & Latham hävdar att Ordonez mfl inte har underlag för att döma ut ”goal setting” som har fördelar som överstiger eventuella brister./

## **Hur bör kursmål användas i styrningen?**

Hur bör man mot bakgrund av problemen med ensidig fokusering på målstyrning som jag redovisat göra med kursplaner?

Det är inte fråga om att kasta ut allt vad mål heter. Men mål behöver inte vara den enda faktor som styr uppläggning och innehåll i kurserna. Och alla mål behöver inte göras mätbara.

1. Det kan vara lämpligt att i ett kursutvecklingsarbete titta på de övergripande examensmålen då och då under arbetet med kursmål och justera när oönskade diskrepanser kommer till synes. Men varken strikt nedbrytning av övergripande mål eller strikt uppbyggnad nedifrån är oproblematiske tillvägagångssätt.

2. Att bryta ned mål i många nivåer kan vara lockande men har nackdelar. Målen på kursnivå kan kanske brytas ned i ett eller två steg. Mer nedbrytning riskerar att leda till fragmentering och avsaknad av helhet och överblick. Antalet mål i en kurs torde också med fördel begränsas till ett fåtal.

3. Mål i en utbildning kan ha samband hierarkiskt och horisontellt i rummet och även tidsmässigt. En enkel trädstruktur där mål är systematiskt nedbrutna i delmål är en modell som låser och leder fel.

4. Mål kan inte vara heltäckande för en kurs. En utbildning består också av annat än uppfyllande av angivna mål. Allt bör inte målsättas. Det kan finnas bra outtalade och oplanerade mål som studenten kan uppfylla. Utrymme för studenters egna mål bör finnas. Studenter skapar sina egna mål inför och under inlärningsprocesserna. Studenter kan ha med sig erfarenheter och kontexter som gör att han/hon får andra perspektiv på ett kursinnehåll och vad han/hon vill se som mål. Låt också en del mål utvecklas i lärprocesserna (mål som blir synliga först i efterhand). Detta kan ses som resultatstyrning som inte bara handlar om

beaktande av i förväg av lärosätena och lärarna uppsatta mål utan inlärningsresultat i olika avseenden och betydelser för studenterna.

5. Affektiva mål, förhållningssätt, attityder och dylikt ingår nu i de övergripande målen enligt regeringens Bolognaanpassade beslut och måste hanteras. De bör dock inte brytas ned till mätbarhet. Att de blir svåra eller omöjliga att examinera är inget att beklaga sig över. Det rör sig ju närmast om karaktärsdanning och liknande och då bör man vara ytterst återhållsam med nedbrytning av mål och examination.

6. Vi vet att studenternas inläring i mycket styrs av examinationen. Det finns därför anledning att lägga ned stort arbete på att utforma examination och därvid låta denna påverkas av mål men även – omvänt - mål påverkas av examinationens utformning. Det handlar inte om ett enkelriktat samband.

7. Val av medel såsom undervisningsformer, litteratur mm bör inte enbart styras av formulerade mål. Lärarna kan välja medel som de bedömer som bra även om de inte kan formulera tydliga mål som användningen av medlet leder till. Liksom beträffande examination bör valet av medel kunna få påverka valet av mål. Det handlar inte heller här om ett enkelriktat samband.

## **Referenser**

Rombach, B., 1991, Det går inte att styra med mål. Lund: Studentlitteratur

Tarschys, D., 2006, Mål utan mening? Om ordstyrning i landet där allt är prioriterat. I Lemne, M., red., Förvaltningens byggstenar. Statskontorets småskrifter.

Tydliga mål och kunskapskrav i grundskolan. SOU 2007:28