

Linköpings universitet  
Institutionen för Ekonomisk och Industriell Utveckling  
Avdelningen för Statsvetenskap  
Politics Kandidatprogrammet  
VT 2014  
Kandidatuppsats i statsvetenskap  
15 HP



**Linköpings universitet**

# **Implementering av Likabehandlingsplanen i skolmiljön**

- Finns viljan, kunskandet och förståelsen?

**Implementing "The equality treatment plan" in The school environment**

- Does the willingness, knowledge and understanding exist?

AV:

**Nadia Bednarek och Lave Celik**

ISRN- nummer: LIU-IEI-FIL-G--14/01174—SE

Handledare: Conny Johannesson

Antal ord: 11 759

## Abstract

The main purpose of this paper is to examine how the regulatory environment of "equality plans" are implemented at the municipal level of decision making in the school environment - in terms of both local politicians, school structures and management by teachers.

The paper will present how the implementation theory works in practice by examining two high schools in the Municipality of Norrköping and see what differences exist in the implementation process of "equality plans" in schools with a variety of high and relatively low immigrant background among students.

We will present how it seems from different perspectives. Are teachers today controlled by public professional ethics or personal reasons, where those street level bureaucrats mainly act on feeling depending on the case? And how might this affect the law? Do they in fact understand, or have the knowledge and the willingness to implement?

In our study, we are using a comparative case study method with an interview guide. A comparison between the two school's equality plan have been analyzed where we have developed key differences and similarities that we recognized regarding the subject.

The results of the study demonstrate that the context is very crucial to addressing these issues. By an apparent context that becomes more pronounced it forces the schools to think more strategically and behave more in a long term counterproductive way. We could also see that in the school environment where there are a higher proportion of immigrants induces an increased pressure to professionalism among teachers.

We therefore conclude that the implementation process is likely to be more successful if it has a strong professionalization among officials. This will lead to a greater understanding, deeper knowledge and willingness to implement the law.

## Innehåll

<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Syfte.....	5
1.3 Frågeställning .....	5
1.4 Avgränsningar .....	5
1.5 Metod & Material.....	6
1.6 Disposition .....	9
1.7 Teoretiska utgångspunkter .....	9
<b>2. Implementeringsteorier</b> .....	<b>10</b>
2.1 Använd definition av implementering.....	10
2.2 Uppifrånperspektiv .....	12
2.3 Nerifrånperspektiv .....	13
2.4 Förstår man, vill man, kan man? .....	14
<b>3. Definitioner av använda uttryck</b> .....	<b>16</b>
3.1 Etik.....	16
3.2 Professionalism .....	16
3.3 Diskriminering.....	16
3.4 Invandrarbakgrund .....	17
3.5 Likabehandling/Likabehandlingsplan .....	17
<b>4. Resultat</b> .....	<b>18</b>
4.1 Kommunens plan.....	18
4.2 Utbildningskontoret i Norrköping .....	18
4.3 Likabehandlingsplanerna i de utvalda skolorna .....	19
4.4 De utvalda skolornas perspektiv.....	19
4.4.1 Enebyskolans rektors perspektiv.....	19
4.4.2 Enebyskolans personals perspektiv, Fokusintervju.....	21
4.4.3 Djäkneparksskolans rektors perspektiv.....	23
4.4.4 Djäkneparksskolans personals perspektiv, Fokusintervju.....	24
<b>5. Analys</b> .....	<b>26</b>
<b>6. Avslutande diskussion</b> .....	<b>30</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>32</b>
LITTERATUR: .....	32
Dokument.....	32
Hemsidor .....	33
Intervjuer .....	33
Mailkorrespondens.....	33
Bilaga 1: Intervjuguide .....	34

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Varje skola har en skyldighet att ta fram en likabehandlingsplan/ plan mot kränkande behandling som de likaså aktivt ska arbeta efter. I en rapport om ”Lika rättigheter i skolan” från DO (diskrimineringsombudsmannen) framgår det hur skolorna kan arbeta med planen för att på ett effektivt sätt kunna förebygga diskriminering och kränkande behandling i skolans miljö. DO har tillsyn över *diskrimineringslagen (2008:567)*<sup>1</sup> och Barn- och elevombudet vid Skolinspektionen har tillsyn över den del i *skollagen (2010:800)* som rör kränkande behandling i samband med skolan.<sup>2</sup>

Lagen reglerar inte detaljerna för hur skolorna ska arbeta med planen. Det är istället upp till respektive skola att mot bakgrund av förutsättningar, behov och utmaningar på skolan att närmare beskriva och tillämpa arbetet i praktiken. Därför är det intressant att ta reda på vilka metoder och verktyg skolorna arbetar med för att uppfylla lagens krav.

Denna uppsats ska presentera hur rektorer och personal upplever arbetet med likabehandlingsplanen och hur de upplever att den fungerar i praktiken på respektive skola. Att varje skola ska ha en plan är ingenting nytt men det som kan vara problematiskt är att skolorna ska kunna säkerställa att all personal och alla elever på skolorna ska ha kännedom om planen och veta vad den innebär. Hur ser det egentligen ut i Norrköpings högstadieskolor?

För att få en bra överblick över problemet med implementeringen av lagstiftningen så kommer vi jämföra två högstadieskolor, en skola där det går många elever med olika etniska bakgrunder och en skola där majoriteten av eleverna har en etnisk svensk bakgrund. Detta för att kunna se om man kan särskilja någon skillnad av implementeringsprocessen. Uppsatsen ska presentera hur implementeringsteorin fungerar i praktiken genom att undersöka två högstadieskolor i Norrköpings kommun.

Vi kommer att presentera hur det ser ut från ett uppifrån och ett nerifrån perspektiv men även från ett nedifrån- och uppåtperspektiv. Styr lärarna idag av en professionell etik eller en personlig etik där de som gatubyråkrat främst går på känsla beroende på fall? Hur kan detta påverka lagstiftningen? *Förstår man, kan man eller vill man?*

---

<sup>1</sup>[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567\\_sfs-2008-567/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/) Hämtad den 10 april 2014.

<sup>2</sup> [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800\\_sfs-2010-800/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800_sfs-2010-800/) Hämtad den 10 april 2014.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur lagstiftningen kring “likabehandlingsplanen” implementeras i kommunal skolmiljö - med avseende på skolledning och lärare. Vi kommer främst undersöka hur tjänstemännen påverkar implementeringsprocessen.

## 1.3 Frågeställning

Vilka skillnader föreligger i implementeringsprocessen av “likabehandlingsplaner” i skolor med relativt hög respektive låg invandrarbakgrund bland eleverna?

I vilken utsträckning påverkar tjänstemännen implementeringsprocessen, styrs de främst av en professionell etik eller en personlig etik?

Förstår tjänstemännen vad lagstiftningen innebär? Kan tjänstemännen implementera likabehandlingsplanen? Och finns viljan att implementera?

## 1.4 Avgränsningar

Vi kommer att avgränsa oss till två skolor i Norrköping där kontexten kommer vara avgörande för val av skolor. Vår avsikt är att studera likabehandlingsplanen på respektive skola och de målsättningar som står till grund för verksamheten för att se hur väl de har tillämpat lagstiftningen i praktiken. De skolor som vi har valt att ha med i vår undersökning är två högstadieskolor i Norrköpingskommun. Anledningen till varför vi inte valde att arbeta med gymnasieskolor istället har att göra med att vi tyckte att det skulle vara intressantare att se hur lagen tillämpas bland elever som är i den tidigare ungdomsåldern.

Vi kommer i vår undersökning att ha med Enebyskolan som ligger några kilometer från Norrköpings innerstad och Djäkneparksskolan som ligger mycket centralt. Skola nummer ett, Enebyskolan, har ca 330 elever och Djäkneparksskolan, som kommer vara skola nummer två, har ca 500 elever.

I vår undersökning använde vi oss ut av två skolor i samma kommun för att mäta hur sambandet mellan implementeringen av lagen och antalet elever med invandrarbakgrund ser ut. Valet utav skolor baserades på antalet elever med etnisk bakgrund vilket kommer ligga till grund för den teoriprovande och jämförande fallstudien.

Ett annat alternativ vore att undersöka en högstadieskola i en stor respektive liten kommun och jämföra hur väl skolorna har implementerat likabehandlingsplanen i praktiken. Vi ansåg att undersökningen av skolor med olika antal elever med etnisk bakgrund skulle vara intressantare för att se om den faktorn kan vara avgörande för hanteringen av dessa frågor.

## 1.5 Metod & Material

I vår studie har vi först och främst definierat begreppet implementering och invandrarbakgrund då det är ett centralt begrepp i vår uppsats. För att göra ett begrepp mätbart och redovisa vad vi syftar till behöver man därför definiera centrala begrepp.<sup>3</sup>

Implementeringen kan studeras utifrån olika teorier. Det finns både svenska teoretiker som har arbetat med dessa frågor och flera internationella teoretiker. Vi har först och främst förhållit oss till svenska teoretiker så som Lennart Lundquist och Anders Sannerstedt. En närmare förklaring av teorierna kommer att presenteras i kapitel 2 i vår undersökning. En definiering av nyckelord som invandrarbakgrund, diskriminering och likabehandlingsplan beskrivs i kapitel 3, där vi har definierat begreppen genom statliga aktörers beskrivningar.

För att undersöka hur implementeringsprocessen av likabehandlingsplanen har gått tillväga har vi valt två skolor i Norrköping med olika förutsättningar för att se hur dessa arbetar med planen i praktiken. De skolor vi valt att undersöka är Enebysskolan som ligger några kilometer från Norrköpings innerstad och Djäkneparksskolan som ligger centralt i förhållande till stadens innerstad. Det tillvägagångssätt vi använde oss utav för att välja ut dessa skolor utfördes genom att vi ringde till Norrköpings kommuns reception och bad om numret till ett antal högstadieskolor. Vi frågade sedan på skolornas respektive reception om hur många elever som går på respektive skola samt hur de bedömer andelen elever som har en invandrarbakgrund.

Vi genomförde ett strategiskt urval i vår undersökning där 10 högstadieskolor valdes ut. Därefter valde vi ut de två skolorna vi ansåg hade bäst preferenser till vår undersökning. Valet baserades på antalet elever på skolan och antalet elever med invandrarbakgrund samt geografisk läge. En noggrann analys av båda skolornas likabehandlingsplan har utförts och efteråt har en jämförelse mellan skolorna gjorts där likheter och skillnader tagits fram. Likaså har vi jämfört planerna med rapporten som Norrköpingskommun har på sin hemsida<sup>4</sup> samt mallen från Diskrimineringsombudsmannen<sup>5</sup>. Detta för att säkerställa om skolorna uppfyllt de formella kraven för utformningen och innehållet i likabehandlingsplanen.

I vår studie har vi även använt oss utav offentligt material som likabehandlingsplanerna på respektive skola, dock finns de inte på deras hemsida utan blev utskickad på begäran. Vi har dessutom använt oss utav dokument från Skolverket samt Diskrimineringsombudsmannen för att komplettera vår undersökning. Detta för att få en tydlig översikt över vad som krävs för utformningen av en likabehandlingsplan samt definierat begrepp som diskriminering och kränkning. På Norrköpings kommuns hemsida står det även tydligt vad som förväntas av

---

<sup>3</sup>Teorell, Jan & Torsten Svensson (2007). Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod. Liber: Malmö, sid 38

<sup>4</sup>[http://www.norrkoping.se/organisation/pdf/mal-regler/uppdraagsplaner/barnungdom/barn\\_ungdomsnamnden.pdf](http://www.norrkoping.se/organisation/pdf/mal-regler/uppdraagsplaner/barnungdom/barn_ungdomsnamnden.pdf), Hämtat den 5 maj 2014

<sup>5</sup> (<http://www.do.se/sv/Material/Forebygga-diskriminering-och-krankande-behandling-i-skolan/>)

skolorna gällande likabehandlingsplanen och genom det dokumentet har vi jämfört hur väl skolornas rutiner kring arbetet med likabehandlingsplanen ser ut.<sup>6</sup>

Vår undersökning kommer vara en teoriprovande jämförande fallstudie med en intervjuguide. Anledningen till att vi använder oss utav en jämförande fallstudie, istället för en klassisk fallstudie, är vår förhoppning om att kunna dra "konkretare" slutsatser kring våra frågeställningar. Dock kommer vi inte kunna generalisera kring fallen då urvalet är för litet och inte nödvändigtvis behöver spegla andra kommuner där andra faktorer kan spela roll, till exempel storleken på kommunerna.

För att särskilja vilka begrepp, metoder samt mål som är centrala i dessa dokument har vi använt oss utav en kvalitativ textanalys. Systematiken går ut på att ta fram det väsentliga innehållet genom noggrann läsning av textens delar, helheten och den kontext där den ingår. Vi har därifrån tagit ut stycken som vi tyckt varit relevanta för våra studier.<sup>7</sup>

Vi har använt oss utav samtalsintervjuer i vår jämförande fallstudie då det är en förutsättning för goda möjligheter till att registrera svar som är oväntade. Denna form av intervju ger även en möjlighet till uppföljning. Detta för att komplettera informationen som krävts för vårt arbete. Val av intervjuform innebar även val av intervjupersoner, vad för frågor som skulle besvaras samt hur vi tog kontakt med personerna. Vi valde att intervjua rektorerna på respektive skola samt personal. Det resulterade i att vi intervjuade två rektorer, sju lärare och en kurator. På Enebyskolan var det fyra lärare och på Djäkneparksskolan var det tre lärare samt en kurator. Sammanlagt har alltså 10 personer intervjuats.

Första kontakt skedde via telefon där vi berättade om syftet med vår undersökning och hur de kunde hjälpa oss. De utvalda skolorna visade ett stort engagemang genom att visa att de var samarbetsvilliga. Vi bokade in intervjutillfällena efter personalens tid och sedan tog intervjun plats.<sup>8</sup>

I intervjun valde vi att använda oss utav både informantmetodik där svarspersonen används som källa samt respondentmetodik där svarspersonen angav sin egen uppfattning av situationen beroende på val av fråga. Vid val av frågeformulering beslutade vi oss att ha en semistrukturerad intervju vilket innebär att den inte är preciserad utan öppen för improvisation från de intervjuade. Detta för att kunna ha något att förlita oss på beroende på respondentens eventuella välvilja att besvara frågorna. Men även för att vi som intervjuade skulle ha möjlighet till att ställa följdfrågor när vi ansåg att svaren inte var tillräckliga. Grundregeln i intervjuguiden är att alla frågor ska vara lättförstådda, korta och inte innehålla

---

<sup>6</sup>[http://www.norrkoping.se/organisation/pdf/mal-regler/uppdagsplaner/barnungdom/barn\\_ungdomsnamnden.pdf](http://www.norrkoping.se/organisation/pdf/mal-regler/uppdagsplaner/barnungdom/barn_ungdomsnamnden.pdf) Hämtat den 15 april 2014

<sup>7</sup>Esaiasson, P, m.fl. (2012) Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad, kap 14, fjärde upplagan, Stockholm: Norstedts juridik, sida 210

<sup>8</sup> Esaiasson, P, m.fl. (2012) Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad, kap 14, fjärde upplagan, Stockholm: Norstedts juridik

ett komplext språkbruk. Frågorna ska under intervjutillfället även formuleras i deskriptiv form. (Se bilaga 1)

Vi valde även att utföra s.k. fokusintervjuer där vi på vardera skola hade två fokusgruppintervjuer, med fyra personer i varje grupp. Det för att se hur de som deltagare gemensamt tänkte kring detta ämne. Frågorna som besvarades var desamma som för samtalsintervjuerna med rektorerna, dock fick rektorerna besvara ytterligare två frågor. Gruppintervjuerna tog plats under två tillfällen och spelades in med deltagarnas godkännande. Vi fick medgivanden att publicera alla deltagarnas namn i denna uppsats.

Under rektorernas intervju så började intervjuerna med att de fick definiera begrepp om kränkning och svara på om de kände till diskrimineringslagstiftningen. Sedan tog själva intervjun plats och rektorerna fick svara på de frågor som redovisas i Bilaga 1 i rapporten. Under tiden ställde vi följdfrågor när vi upptäckte att samtalet hamnade i fel riktning eller om vi behövde ha kompletterande svar. Eftersom rektorerna inte arbetar direkt med eleverna så svarade de främst utifrån ett administrativt perspektiv som chefer.

Fokusintervjuerna inledde vi med att kort beskriva vad vår uppsats kommer att handla om samt vad syftet med vår undersökning är. Sedan ställde vi allmänna frågor om likabehandlingsplanen och därefter kom definitionsbegreppen, där lärarna fick berätta hur de definierar begrepp som ”diskriminering” och ”kränkning”. Fokusintervjuerna såg ut på följande sätt: Vi började ställa en fråga till en av lärarna i gruppen som började besvara på frågan, för att sedan de andra lärarna kunde fortsatte svara på frågan eller berätta någonting som de observerat under arbetet med planen. Intervjun fortsatte därefter genom att frågor kring etik och resurser diskuterades. Det skapades en diskussion och vi fortsatte att ställa följdfrågor.

Fokusintervjun pågick på ett naturligt sätt genom att personalen fick diskutera med varandra. De intervjuade var mest aktiva mot slutet av intervjun där frågor kring våra ”dilemman” togs upp. Frågorna väckte många känslor hos lärarna då det förekommit liknande situationer under deras yrkesliv.<sup>9</sup>

I analysen studerar vi utfallet för etnisk bakgrund i skolorna för att se om några skillnader förekommer mellan enheterna och försöker se hur implementeringen har gått till. Det som var problematiskt i själva urvalet var att vi inte på något sätt kunde finna siffror på exakt andel utav eleverna som hade minst en utlandsfödd förälder. Vilket resulterade i att vi refererar till rektorernas och lärarnas antaganden om en procentuell andel. Enebyskolans rektor bedömde den procentuella andelen till 10 % och Djäkneparksskolans rektor bedömde andelen till 75 %

---

<sup>9</sup>Esaiasson, P, m.fl. (2012) Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad, fjärde upplagan, Stockholm: Norstedts juridik, kap 14 och kap 18



och samtliga intervjuade höll med om den ungefärliga andelen. Vi kommer i vårt arbete att använda oss utav deras antaganden om andelen elever med invandrarbakgrund.<sup>10</sup>

## 1.6 Disposition

I kapitel 2 definieras och förklaras begreppet implementering och olika teoretiska utgångspunkter för studien. I det tredje kapitlet definierar vi använda uttryck samt förklarar vad en likabehandlingsplan innebär. I det fjärde kapitlet kommer resultatdelen där vi presenterar kommunens plan, arbetet kring likabehandlingsplanerna i de utvalda skolorna samt deras synsätt kring planen. Därefter kommer en analysdel som representerar det vi har kommit fram till och tillsist presenterar vi en avslutning med slutsatser.

## 1.7 Teoretiska utgångspunkter

När det gäller frågan om val av litteratur så kommer vi först och främst att förhålla oss till svenska teoretiker som Vedung, Lundquist, Rothstein och Sannerstedt. Vi har även utgått från utländska författare så som Hill och Hupe som beskrivit hur implementering studeras i den institutionella kontexten.<sup>11</sup> Vi har även använt oss av Hogywood och Lewis förklaring till implementering.

För att få en djupare förståelse av implementering kommer vi att använda oss ut av två olika perspektiv i teorin, ett ”uppifrån perspektiv” och ett ”nerifrån perspektiv”. Närmare förklaring av teorierna görs i kapitel 2.

---

<sup>10</sup> Enebyskolans rektor, Christina Jansson, Djäkneparksskolans rektor, Susanne Vilhelmsson

<sup>11</sup>Hill, Michael & Hupe, Peter (2002), Implementing Public Policy, London, Sage Politics Texts s 43

## 2. Implementeringsteorier

### 2.1 Använd definition av implementering

Implementering kan studeras och definieras på olika sätt och med olika utgångspunkter. Det vanliga teoriperspektivet utgår från olika delar i implementeringsprocessen som särskiljer sig från varandra och utgår vanligen från två olika synsätt. De perspektiven består av ett uppifrånperspektiv, även känt som top-down perspektivet, samt ett nedifrånperspektiv, vilket även brukar benämnas bottom-up perspektivet. Det finns även ett ytterligare perspektiv, vilket kallas syntetsperspektivet. Detta perspektiv är en kombination av de båda två tidigare perspektiven och man fokuserar då på möjligheten att kunna ta delar av båda perspektiven.<sup>12</sup> Därför väljer vi att inte ta med det perspektivet i vår uppsats. En närmare analys av perspektiven kommer att diskuteras nedan.

Implementeringsforskning handlar om vad som sker i den administrativa processen när politiska reformprogram ska genomföras, det vill säga när politiken ska bli ”verklighet”.<sup>13</sup> Det är först under de senaste decennierna som samhällsvetare och statsvetare har börjat intressera sig för processen runt implementering och accepterat den som en del av en större process av politiken. En av orsakerna till den nya fokuseringen och intresset av implementeringen var insikten, särskilt i USA, att många av de åtgärder som genomfördes genom liberala förvaltningar på 1960-talet hade i praktiken medfört relativt lite av fundamental eller bestående förändring. Det verkade allt mer uppenbart att regeringarna var bättre på att lagstifta än att åstadkomma önskade förändringar. Dunsire (1978) har en förklaring till detta och kallar det för ”Implementerings gap”.<sup>14</sup>

Om ”problemet” är definierat som ”policy misslyckande”, vad kan vi då ta lärdom av denna term? Om vi förstår ”vad” som gått fel, kan vi då förklara ”varför”?

För att förstå policy misslyckande är det lämpligt att skilja mellan icke-genomförande och misslyckad implementering. I det först nämnda fallet är det att politiken inte genomförts som det är tänkt. Det kan bero på att de som är involverade i dess genomförande har varit icke-samarbetsvilliga och/eller ineffektiva, eller att deras bästa ansträngningar inte kunde övervinna de hinder för ett effektivt genomförande över, vilket de hade en liten eller ingen kontroll alls.<sup>15</sup> Misslyckad implementering, å andra sidan, inträffar när en policy genomförs fullt ut och de yttre omständigheterna inte är ogynnsamma men ändå har politiken inte gett avsett resultat eller utfall. D.v.s. den har inte fått den önskad effekt man tänkt sig. I vissa fall kan givetvis en policy misslyckas på alla dimensioner.<sup>16</sup>

En policy kan således falla på grund av en eller fler av följande orsaker: dåligt utförande,

---

<sup>12</sup> Hill, Michael & Hupe, Peter (2002), s 58

<sup>13</sup>Rothstein, Bo (1999), Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik, 2:a upplagan, Stockholm, SNS Förlag s 18.

<sup>14</sup>Hogwood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1984), Policy Analysis for the Real World, Oxford, Oxford University Press. S 198-206.

<sup>15</sup>Hogwood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1984) s 198-206.

<sup>16</sup> Hogwood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1984) s 198-206.

dålig politik eller ”otur”. Om policyn genomförs ineffektivt så kan initiativtagarna se policyn som dåligt utfört. Eller så kan både de politiska initiativtagarna och de som ansvarar för genomförandet komma överens om att de yttre omständigheterna var så negativa att det inte var något fel, ”bara otur” att policyn misslyckades. En annan anledning, vilket är mindre vanligt, är att misslyckandet berodde på att policyn i sig var ”dålig” då den baserades på bristfällig information, bristande motivering eller orealistiska antaganden.<sup>17</sup>

Enligt Vedung definieras, till exempel, implementering ”vad som händer inom förvaltningen”. Hans synsätt är processinriktat då de avser att förklara hur systemet ser ut.<sup>18</sup> Vedung menar att vilka styrmedel organisationen har till sitt förfogande är avgörande för vilken grad ett beslut eller policy implementeras. För att motivera aktörerna att följa de önskade effekterna av implementeringen nämns tre sätt att gå tillväga: regleringar, informativa styrmedel och ekonomisk styrmedel. Med hjälp av regleringar kan initiatörerna påverka utförarna att följa regler genom sanktioner om straff om de inte införlivas. Informativt styrmedel syftar till hur man styr genom att informera, övertala eller övertyga. Det sista sättet innebär att igenom att ge, eller frånta resurser få ett beslut att genomföras.<sup>19</sup>

Sannerstedt inriktar sig också på att redogöra för själva processen. Här definierar han implementering som genomförandet av politiska beslut där beslut bör genomföras i överensstämmelse med beslutsfattarnas intentioner.<sup>20</sup> Men huruvida dessa intentioner är tydligt nog hos beslutsfattarna och om de bidrar till att gynna processen eller ej är svårt att avgöra. En tydlighet hos initiativtagarna kan bidra till en ökad kunskap och förståelse hos aktörerna av vad som krävs för att implementeringen ska lyckas. Men i vissa fall kan även ett ökat handlingsutrymme gynna en effektiv implementering. Detta eftersom byråkrater med olika politisk ståndpunkt kan samarbeta och komma överens och förverkliga beslut.<sup>21</sup> Enligt dessa båda ovan nämnda teoretiker så är implementering helt eller delvis misslyckad om inte intentionerna uppnås, då båda jämför resultat av processen med beslutsfattarens intentioner.<sup>22</sup>

Det finns även andra faktorer som påverkar hur lyckad implementeringen är. Enligt Lundquist är, till exempel, den avgörande faktorn huruvida aktörer får resurser till sitt förfogande för att kunna införliva policyn. Det är genom dessa faktorer man kan påverka omgivningen.<sup>23</sup> Viljan och förmågan att implementera beslut och policys påverkas i hög grad av omgivningen genom antingen stöd eller motstånd men även av att media kan ha en stor inverkan på utförandet av politiska beslut eller policys.<sup>24</sup> Lundquist tar upp ett exempel på hur händelser som inträffat genom massmedia nått offentligheten och därigenom satt press på politiker att

---

<sup>17</sup>Hogywood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1984) s 198-206.

<sup>18</sup> Vedung, Evert (1998), Utvärdering i politik och förvaltning, 2:a upplagan, Lund, Studentlitteratur. S 25

<sup>19</sup> Vedung, Evert (1998), s 21.

<sup>20</sup> Sannerstedt, Anders, Implementering i Rothstein, Bo (red) (2001), Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem, 3:e upplagan, Stockholm, SNS Förlag. S 26.

<sup>21</sup> Sannerstedt, Anders, Implementering i Rothstein, Bo (red) (2001), s 30-32.

<sup>22</sup>Vedung, Evert (1998), s 138

<sup>23</sup>Lundquist, Lennart (1992), Förvaltning, stat och samhälle, Lund, Studentlitteratur. s 105

<sup>24</sup>Vedung, Evert (1998), s 191

på något vis förhålla sig eller reagera på händelsen.<sup>25</sup> Detta medför att lokalpressen påverkar dagordningen och vilka frågor som ska tas upp. Vilket också kan påverka en policy eller beslutsfattandet i både positiv och negativ riktning.

Hur lång tid som passerat efter ett införande av ett beslut är också centralt enligt Rothstein. Han menar att det tar tid innan man ser de långsiktiga effekterna vilket i forskningssyfte kan vara problematiskt när man ska undersöka huruvida en implementering av ett beslut har lyckats eller misslyckats.<sup>26</sup> En annan viktig aspekt Rothstein tar upp är att implementering sällan ger tänkt resultat fullt ut, men att det inte nödvändigtvis är negativt. Det offentliga är inte en distinkt verksamhet utan såsom förutsättningarna förändras oavbrutet för andra verksamheter måste det offentliga likaså anpassa sig.<sup>27</sup>

Implementering blir en komplex och svår fråga och hur man hanterar implementeringsproblem avgörs alltså till stor del av vilket synsätt man använder sig ut av. Nedan kommer vi att redogöra för de tre implementeringsperspektiven vi nämnde ovan.

## 2.2 Uppifrånperspektiv

Uppifrånperspektivet utgår från policyformulerarens perspektiv dvs. vad händer med en policy på vägen mellan centrum och periferi? Utgångspunkten i uppifrånperspektivet är tanken om att beslut fattas centralt och att relationen mellan beslutsfattare och verkställare är hierarkiskt. Verkställaren ska endast genomföra beslutsfattarens intentioner, eller åtminstone förväntas man att göra det. Myndigheten ska därmed inte ha någon verklig makt över besluten och ska enbart verkställa dem efter bästa förmåga.<sup>28</sup> Utgångspunkten för forskarna är att se ifall de politiska beslutsfattarnas intentioner får den effekt som var implementeringsbeslutets första avsikt.<sup>29</sup>

Hogywood och Gunn tar upp olika förutsättningar som beslutsfattare bör ta i beaktande vid utförande av ett beslut för att gynna implementeringen av en policy i ett uppifrånperspektiv, ner igenom den hierarki som förutsätts existera. Som vi berörde ovan menar dessa författare hur betydelsefullt det är att begränsa svårigheter såsom externa faktorer i form av bristfällig tydlighet i beslut och logik, tid och resursbrist, oklara ansvarsområden, otillräcklig kommunikation och koordination samt bristfälligt oberoende hos de verkställande i implementeringsprocessen utgör.<sup>30</sup>

Den kritik som riktar sig mot uppifrånperspektivet är främst att den inte tar hänsyn till implementeringsprocessen och att man måste utgå ifrån den insats i organisationen där policyn genomförs för att lyckas med implementeringen. Detta redogör för hur viktigt det är

---

<sup>25</sup> Lundquist, Lennart (1992), s 225

<sup>26</sup> Rothstein, Bo (1999), s 79

<sup>27</sup> Rothstein, Bo (1999), s 78

<sup>28</sup> Sannerstedt, Anders, (2001) s 21

<sup>29</sup> Sannerstedt, Anders, (2001) s 29

<sup>30</sup> Hogywood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1984) s 199-205

med klara regler för hur policyn ska genomföras, men som nämndes innan påpekar till exempel Rothstein risken med alltför strikt regelstyrning. Byråkraterna kan då riskera gå emot vad initiativtagarnas ursprungligen tänkt sig att policyn ska utmynna i.<sup>31</sup>

### 2.3 Nerifrånperspektiv

Nerifrånperspektivet uppstod till stor del som en kritik till uppifrånperspektiv då teoretiker ansåg att man bortsett från viktiga nyckelaktörer då man enbart fokuserat på den hierarkiska styrningskedjan. Nerifrånperspektiv till skillnad från uppifrånperspektivet fokuserar istället på ett policyområde, t.ex. skolan och de implementeringsstrukturer som genomför förändringar inom det området. Därför koncentrerar man på det slutgiltiga, hur det har implementerats i verkligheten och försöker beskriva den sista fasen i implementeringsprocessen där byråkraterna har störst inflytande på policyn.<sup>32</sup> Denna fas handlar om lokala nätverk, kundorientering och marknadsanpassning samt gatubyråkrati.

Michael Lipsky, en välkänd forskare, fokuserar på ”gatubyråkrater” och teorin ser till dem som på ett professionellt sätt arbetar direkt med människor som exempelvis, skolan, sjukvården och socialtjänsten. Huvuddragen i teorin är att personer som jobbar inom dessa sektorer har så pass stor handlingsfrihet och handlingsförmåga att de i hög grad utformar policyn i sitt område. Men oftast har gatubyråkrater nästan alltid brist på resurser vilket beror på att efterfrågan på tjänster ökar så fort tillgången stiger<sup>33</sup>. Då gatubyråkraterna förväntas vara individuellt kundanpassade i sina yrken har politiker i regel svårt att styra och reglera policyn.<sup>34</sup> Detta leder till att gatubyråkrater kan ha för smal kompetens inom sitt område och därmed inte har förmågan att hantera situationer som bör prioriteras generellt samtidigt som hänsyn tas till det individuella.<sup>35</sup> Lipskys rekommendationer är man inte skall utgå från vad själva beslutet säger att gatubyråkraterna skall göra. Istället bör man undersöka hur dessa närbyråkrater arbetar för att lösa olika dagliga situationer.<sup>36</sup>

Den kritik som oftast riktar sig mot detta perspektiv är främst att den endast fokuserar på specifika områden av organisationen där policyn är nödvändig och där man kan påvisa att implementeringen inte alltid fungerar i praktiken. Detta leder till att man oftast drar felaktiga generaliseringar om implementeringen.<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Rothstein, Bo (1999), s 117

<sup>32</sup> Premfors, Rune (1989), s 125

<sup>33</sup>Lipsky, Michael (1980), Street-level bureaucracy - Dilemmas of the individual in public services, New York, Russel Sage Foundation, s 13-35

<sup>34</sup>Lipsky, Michael (1980), s 13-35

<sup>35</sup> Rothstein, Bo (1999), s 22

<sup>36</sup> Lipsky, Michael (1980), s 13-35

<sup>37</sup> Premfors, Rune (1989), s 123

## 2.4 Förstår man, vill man, kan man?

Enligt Lennart Lundqvist så finns det tre villkor för att implementeringen skall fungera på ett tillfredställande sätt. De tre är att; förstå; att kunna och att vilja.<sup>38</sup> Genom dessa tre villkor kan man ta reda på om implementeringen har utförts på rätt vis eller ifall man missförstått vad som ska implementeras och hur det ska implementeras. Dessa begrepp används även av Anders Sannerstedt för att förstå brister i styrningen av implementeringen.<sup>39</sup>

I begreppet ”förstå” är det att styrningen ska vara entydig. I begreppet att ”kunna” handlar det om tillgänglighet av resurser för att genomföra implementeringen. I begreppet att ”vilja” berör frågan om att verkligen förstå vad det är man ska implementera och hur villig man är att genomföra detta.<sup>40</sup>

Sannerstedt tar upp skollagen som ett exempel. Implementeringskedjan går från skollag till skolförordning, till skoladministration och sedan beslut i skolstyrelsen för att slutligen tillämpas i enskilda klassrum i skolan. För att klargöra tar politikerna ett beslut att en policy ska implementeras och man ger i uppgift till den lokala administrationen att genomföra detta. De i sin tur överlåter det ned till skollagledningen som i sin tur översänder det vidare till lärarna att genomföra.<sup>41</sup>

För att kunna förstå policyn säger Lundqvist att styrningen är central och behöver vara tydlig för att det inte ska finnas utrymme för misstag. Om lärarna inte nås av nödvändig information i implementeringsprocessen leder detta till brist på förståelse för styrningen. Något som i sin tur resulterar i att utförandet inte kommer att ske i enlighet med beslutet. Centralt för hur den implementerande organisationen uppfattar det aktuella beslutet är formuleringen i själva styrningen. Är syftet med styrningen tydlig? Framgår det vilka mål de styrande vill uppnå?<sup>42</sup>

Att gatubyråkraterna har förstått syftet med den aktuella policyn är till exempel en förutsättning för en lyckad implementeringsprocess. Att den berörda administrationen kan utföra styrningen i enlighet med beslutet är likaså en förutsättning för en framgångsrik implementering. Sannerstedt säger att politiska beslut oftast är otydliga i sina formuleringar och i sin målsättning och ger ett exempel på hur ramlagar har kommit att bli allt vanligare. Ramlagarna är avsiktligt vagt formulerade för att verkställarna ska ha större möjlighet att tolka lagen.<sup>43</sup>

För att kunna implementera krävs resurser vilket innefattar pengar, personal och lokaler. En av de främsta orsakerna till att man inte kan implementera policyn är att aktören inte avsatt tillräckliga resurser för genomförandet. Viljan hos gatubyråkraterna dvs. lärarna i vårt fall, är också viktigt i implementeringskedjan för hur väl lyckad implementeringen blir. Finns ingen

---

<sup>38</sup>Lundqvist, Lennart, Implementation Steering, Studentlitteratur, 1987. Sid. 43

<sup>39</sup> Sannerstedt, Anders, (2001) s 28

<sup>40</sup>Rothstein, Bo (1999), s 29

<sup>41</sup>Sannerstedt, Anders, (2001) s 24

<sup>42</sup>Lundqvist, Lennart, (1987) s 44, 77

<sup>43</sup>Sannerstedt, Anders, (2001) s 30-31

vilja att implementera policyn får den inte den önskad effekt initiativtagarna hade tänkt sig.<sup>44</sup>

Kompetens är viktig för att aktören ska kunna genomföra sin uppgift. I detta fall kan individen bli ”inkompetent i sin yrkesroll” om den inte kan utföra den uppgift man fått. Detta behöver inte syfta på lärarens personliga kompetens utan snarare hans/hennes förutsättningar samt resurser. Detta kopplas även ihop med viljan hos läraren att genomföra policyn vilket påverkas av dennes egenintresse. Byråkraterna kan främja sitt egenintresse istället för att främja det allmänna intresset eller pga. politisk uppfattning försöka hindra implementeringen.<sup>45</sup>

Sannerstedt nämner också att pga. den professionella kompetensen man måste ha i yrket hamnar klienterna lätt i underläge, i detta fall eleverna och i viss utsträckning även föräldrarna. Detta styrker Lipskys teori om hur viktig roll gatubyråkraterna har för att verkligen implementera policyn.<sup>46</sup>

Den kritik som oftast riktas mot nerifrånperspektivet är främst att den endast fokuserar på specifika områden av organisationen där policyn är nödvändig och där man kan påvisa att implementeringen inte alltid fungerar i praktiken.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup>Sannerstedt, Anders, (2001) s 22

<sup>45</sup>Vedung, Evert (1998), s 182

<sup>46</sup>Lipsky, Michael (1980), s 13-35

<sup>47</sup>Sannerstedt, Anders, (2001) s 22

## 3. Definitioner av använda uttryck

### 3.1 Etik

I denna uppsats har vi definierat etik på följande sätt. Vår sammanfattade definition kring etik är: att vara god, inte skada, vara rättvis och respektera andra. Lennart Lundqvist<sup>48</sup> ligger främst till grund för vår definition av begreppet men vi har även använt oss utav nationalencyklopedins definition.<sup>49</sup>

Lennart Lundquist har även kategoriserat etik i olika kategorier och hans etiska system som han nämner och som vi tagit hänsyn till under vårt arbete är:

1. *Förvaltningsetik* – om demokratins värdegrunder
2. *Professionsetik* – om organisationskultur och klientomsorg i yrkesrollen över tid
3. *Gruppetik* – om normer i yrkesteamet
4. *Egenetik* – om allmänt bemötande

### 3.2 Professionalism

Eftersom vi har valt att undersöka hur implementeringen fungerar i praktiken i skolvärlden så har vi valt att använda boken av Sandahl, Christer m.fl: ”Chef med känsla och förnuft, om professionalism och etik i ledarskapet.” Nedan har vi ett citat från boken som beskriver definitionen på professionalism som vi använt oss ut av:

*”Begreppet professionalism är tätt sammanknippt med att den professionella är uppdaterad i en gemensam kunskap och arbetar utifrån ett etiskt förhållningssätt i syfte att göra människor gott. Detta ger också en god utgångspunkt för att kunna vara professionell i sin yrkesroll...”<sup>50</sup>*

### 3.3 Diskriminering

Diskriminering: Begreppet innebär i vår uppsats att ett barn eller en elev missgynnas, direkt eller indirekt. Detta måste ske på grund utav skäl som omfattar något av diskrimineringsgrunderna. Dessa är: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.<sup>51</sup>

Lagstiftaren anser att det inte är tillräckligt att förbjuda diskriminering och kränkande behandling. Det behövs även aktiva åtgärder för att minska förekomsten av trakasserier och kränkande behandling. Detta innebär att huvudmannen åläggs att bedriva ett målinriktat

---

<sup>48</sup>Lundqvist, Lennart, Implementation Steering, Studentlitteratur, 1987

<sup>49</sup><http://www.ne.se/etik>

<sup>50</sup> Sandahl, Christer, Falkenström, Erica, Knorring von, Mia (2010), Chef med känsla och förnuft, om professionalism och etik i ledarskapet, Natur & Kultur, Stockholm. sid 146-147

<sup>51</sup>Diskrimineringslagen, 1 kap. 4 §, Diskrimineringslagen



arbete för att främja lika rättigheter och möjligheter för alla och även att förebygga och förhindra trakasserier och kränkande behandling.<sup>52</sup>

### 3.4 Invandrarbakgrund

För att definiera begreppet invandrarbakgrund har vi använt oss ut av en rapport som regeringen publicerat som menar att när ett barn eller ungdom minst har en utlandsfödd förälder så definieras man som invandrare.

*“Med ”invandrarhushåll” avses hushåll där minst en vuxen är född utomlands, medan ”invandrarungdomar”, ”ungdomar med invandrarbakgrund” och ”barn med utländsk bakgrund” betecknar ungdomar eller barn med minst en förälder född utomlands”<sup>53</sup>*

### 3.5 Likabehandling/Likabehandlingsplan

Likabehandling: Med begreppet likabehandling menas att alla barn och elever ska behandlas lika och ha lika rättigheter och möjligheter oavsett om de omfattar någon ut av diskrimineringsgrunderna.<sup>54</sup>

#### **Likabehandlingsplan definieras enligt följande:**

En utbildningsanordnare som avses i 14 § ska varje år upprätta en plan med en översikt över de åtgärder som behövs för att dels främja lika rättigheter och möjligheter för de barn, elever eller studenter som deltar i eller söker till verksamheten, oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder eller sexuell läggning, dels förebygga och förhindra trakasserier som avses i 15 §.

Planen ska innehålla en redogörelse för vilka av dessa åtgärder som utbildningsanordnaren avser att påbörja eller genomföra under det kommande året. En redovisning av hur de planerade åtgärderna enligt första stycket har genomförts ska tas in i efterföljande års plan. Den ska även ta upp åtgärder som ska vidtas vid akuta situationer.<sup>55</sup>

---

52 <http://www.do.se/sv/Material/Forebygga-diskriminering-och-krankande-behandling-i-skolan/>

53 [www.regeringen.se/content/1/c4/18/78/6e54e14b.pdf](http://www.regeringen.se/content/1/c4/18/78/6e54e14b.pdf)

Sökord: Begreppet invandrare, sid. 30-31, hämtat 15 april 2014

54 [http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-](http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798)

[publikation?\\_xurl\\_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798](http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798)

55 [http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-](http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798)

[publikation?\\_xurl\\_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798](http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798)

## 4. Resultat

Kommuner använder sitt handlingsutrymme på annorlunda vis samtidigt som de kan tolka sina uppdrag på olika sätt vilket leder till att de låter sin tolkning vara vägledande för hur de agerar. De olika styrstrategierna påverkar även den interna organiseringen av en kommunal verksamhet.<sup>56</sup>

### 4.1 Kommunens plan

*Norrköpings kommun har en plan som de ska arbeta efter där tydliga instruktioner finns för hur en skola i Norrköpings kommun ska vara och vilka prioriteringar som finns. Kommunen presenterar i planen att alla skolorna ska arbeta för att alla elever ska behandlas lika samt att skolorna ska ha en plan där ett arbete mot kränkande behandling redovisas. I planen nämns att detta arbete ska vara prioriterat och att all kränkande behandling som sker på skolorna ska vara förebyggande och uppföljande.*<sup>57</sup>

### 4.2 Utbildningskontoret i Norrköping

För att se hur Utbildningskontoret i Norrköpingskommun förhåller sig till arbetet kring likabehandlingsplanen har vi valt att intervjua Anders Pantzar, verksamhetschef för grundskola årskurs 7-9.

När det gäller styrdokumentet kring likabehandlingsplanerna från kommunens sida säger han att det finns olika styrdokument att förhålla sig till. För det första är det skollagen och där står det vad skollagen säger om likabehandlingsplanen. Det är den skollag man har implementerat noggrant under ett antal år. Dessutom nämner han att det finns allmänna råd från skolverket som de kan bruka och även de ses som ”lagar”.

Gällande tydligheten i styrdokumentet anser han de som ganska tydliga. Det gäller bara för varje rektor att sätta sig in i dessa dokument för att kunna leda arbetet på enheten. Hur rektorn väljer att hinna med allt är upp till honom/henne och oftast brukar man delegera ansvaret vidare för att ta fram en likabehandlingsplan.

Just nu har kommunen endast en person som jobbar halvtid som Barn- och elevombud. Men från och med hösten kommer tjänsten vara på 100 %. Det är Barn- och elevombudet som stöttar enheterna i värdegrundsarbetet och det är denne som har ett huvudansvar att arbeta med de anmälningar om kränkande behandling som kommer in till huvudmannen. Respektive skola har sedan på delegation att utreda kränkningen. Barn- och elevombudet följer därefter upp att enheterna utreder och vidtar åtgärder.

När det kommer till uppföljning av dokumentet har skolinspektionen under 2013 inspekterat alla skolor i Norrköpingskommun. I den rapport som sedan kommunen fått in fick man se om enheternas likabehandlingsplan/plan mot kränkande behandling, var bra eller måste revideras eller göras om. Med jämna mellan rum, dock inte varje år, samlar man in alla enheternas planer för att se om det ens existerar en plan och framförallt undersöker kvaliteten av planen.

---

<sup>56</sup>Rönnberg, Linda, Strandberg, Urban, Wihlborg, Elin, Winblad, Ulrika (2013) När förvaltning blir business, Linköping University Electronic Press, kap. 9.

<sup>57</sup>[http://www.norrkoping.se/organisation/pdf/mal-regler/uppdragsplaner/barnungdom/barn\\_ungdomsnamnden.pdf](http://www.norrkoping.se/organisation/pdf/mal-regler/uppdragsplaner/barnungdom/barn_ungdomsnamnden.pdf), hämtad den 10 maj, sid 6

### 4.3 Likabehandlingsplanerna i de utvalda skolorna

Under de senaste decennierna har svensk välfärd genomgått stora omstruktureringar och olika valfrihetssystem har införts. Konkurrensen om eleverna har hårdnat och det kostar i termer av pengar och insatser i tid för lärare och rektorer.<sup>58</sup>

Båda skolorna har, formellt sett, välarbetade likabehandlingsplaner där man tydligt kan se likheter mellan planerna. Skolorna beskriver i sina likabehandlingsplaner vilka forum flest kränkningar och problem uppstår på och vilka åtgärder skolan har vidtagit för att förebygga detta. Båda planerna är på mindre än tio sidor samt generellt sett lättförstådda.

En avgörande skillnad tycks dock föreligga mellan skolorna. På Eneby skolan har alla lärare ett delat ansvar medan man på Djäkneparksskolan har en specifik grupp som är specialiserad i den typen av problem som planen behandlar.

Båda planerna har korta stycken och tar upp hur de ska arbeta främjande mot dessa problem och hur de ska arbeta i ett förebyggande syfte.<sup>59</sup>

### 4.4 De utvalda skolornas perspektiv

#### 4.4.1 Eneby skolans rektors perspektiv

**Eneby skolans rektor** upplever att alla lärare på skolan känner till att skolan har en skriftlig plan men kunskapen kring vad den innebär går inte att säkerställa, dock så är det en inarbetad plan och de lärare som arbetat länge på skolan använder sig ut av planen som en välutvecklad rutin, menar rektorn.

På frågan om vem som har det yttersta ansvaret över att planen ska implementeras i praktiken så svarar rektorn att det är hon som rektor som har det största ansvaret, även om hon anser att det är allas ansvar att se till att den följs.

Rektorn definierar ordet kränkning i skolans värld på följande sätt:

*”Om någon människa känner sig illa behandlad så är det kränkning, det är den utsatta som avgör om den känner sig kränkt”.*

Rektorn känner till diskrimineringsgrunderna och tror att de flesta lärare känner till dem på ett övergripande sätt. Den intervjuade upplever inte att lagstiftningen för att utforma likabehandlingsplanen är svår att förstå och tycker heller inte att planen är svår att följa rent formellt men att vissa specifika delar kan vara väldigt tidskrävande, till exempel kränkningar via nätet. Eneby skolans rektor anser att en utbildning till föräldrar är någonting som skulle

---

<sup>58</sup> Rönneberg, Linda, Strandberg, Urban, Wihlborg, Elin, Winblad, Ulrika (2013) När förvaltning blir business, Linköping University Electronic Press, kap 8

<sup>59</sup>[http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?\\_xurl=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798](http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?_xurl=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798)

vara bra då mycket av elevernas beteenden kommer hemifrån. ”Näthat” är ett problem och eftersom mycket pågår på fritiden så bör föräldrarna ta ett större ansvar då eleverna tar med sig mycket från fritiden till skolan.

På frågan om ”skolan har tillräckliga förutsättningar för att tillämpa planen i praktiken och om målen i den är utförbara”, så svarar rektorn att hon tycker det, men tycker även att man kan bryta ner målen till mindre delmål, genom att skapa en ”light” version. Hon upplever att lärarna arbetar aktivt med planen. På frågan om skolan har tillräckligt med resurser för detta svarar rektorn att man får ta hänsyn till att skolan inte har mer resurser och att personalen inte har mer tid vilket gör att man får fördela det som redan finns på ett effektivt sätt. Hon anser att personalen på skolan lyckas fördela resurserna och tillämpa den på ett effektivt sätt, mycket med hjälp utav Trivselgruppen.

Hon tycker inte att det är svårt att särskilja på professionell etik och egenetik. Rektorn berättar att hon tänker att personalen alltid upplevs trevlig och inte blandar in sina känslor under arbetstid även när de blir upprörda. Hon berättar även att den professionella etiken är väldigt lik hennes egenetik och upplever inte att det är ett större problem bland lärarna på skolan.

På frågan om rektorn anser att frågor om moral och etik tas upp tillräckligt i likabehandlingsplanen tycker hon att även om de tas upp där så måste skolan hela tiden arbeta aktivt med dessa frågor. Dessa frågor har inte varit i så stor fokus de senaste åren då frågor kring kunskapsplanen prioriterats högre med hänsyn till det nya betygssystemet. Rektorn berättar att de ska arbeta mer med värdegrundsfrågor nästa läsår och att det bör diskuteras oftare bland lärarna hur de ska uppföra sig i förhållande till eleverna i korridorerna.

I vår intervju valde vi även att ta upp två påhittade ”dilemman” för att se hur de intervjuade skulle hantera liknande situationer. De två ”dilemmana” berör sexuella trakasserier och etnisk-diskriminering. Idén med ett dilemma är det ska avslöja dolda värderingar. Se Bilaga 1.

**Svar på dilemma ett:** Rektorn hade talat med flickan och diskutera med läraren för att få höra hur han/hon upplevt det som förekommit. Den intervjuade rektorn berättar att hon skulle ringa hem till de som uppfört sig dåligt och tror även att hon skulle besöka klassrummet och diskutera problematiken kring kränkande frågor. Rektorn ser en tydlig koppling till lärarens ledarstil i den situationen och menar att eleverna inte bör känna sig bekväma i att uppföra sig på ett sådant sätt och att mycket kan bero på hur läraren är som ledare i en sådan situation. Rektorn berättar att hon skulle ta upp det med lärarna och be Trivselgruppen att följa upp händelsen och att hon själv hade besökt klassrummet som en myndighetsperson vid behov. Att dokumentera dessa fall och att se till att de följs upp är en viktig del som likabehandlingsplanen tar upp, anser hon.

**Svar på dilemma två:** Den intervjuade berättar att liknande problem har förekommit och att man då kallar in elever, personal och föräldrar för att diskutera uppstådda problem. Rektorn markerar även att åtgärder måste ske snabbt. I praktiken har liknande fall lett till skriftliga varningar och eventuellt en avstängning i en vecka. Polisanmälan och kontakt med socialtjänsten sker direkt och är en akut åtgärd rektorn skulle genomföra. Rektorn berättar att Trivselgruppen följer upp liknande situationer och dokumenterar allt. Skolans rektor menar att skolan bör spegla samhället på ett bättre sätt och att det inte är så bra att invandrарandelen på

skolan är så låg. Det finns elever på skolan som visar rasistiska tendenser vilket skolan arbetar aktivt med, hävdar hon.

**Syn på kommunens arbete:** Rektorn på Enebyskolan berättar att kommunen följer upp skolans likabehandlingsplan på så sätt att Utbildningskontorets tjänstemän granskar skolans verksamhet på ungefär samma sätt som Skolinspektionen gör och då tittar de även på deras likabehandlingsplan och ser att den följer skollagen och uppdateras varje år.

Enebyskolans rektor upplever att Norrköpings kommuns Barn- och elevombud är involverad i skolans arbete på många sätt. Bland annat skickas alla rapporter om kränkande behandling till honom och han har föreläst om värdegrundsfrågor för delar av skolans personal. De upplevde det så meningsfullt att de bjudit in honom att föreläsa för hela skolans personal till början utav nästa läsår.

#### 4.4.2 Enebyskolans personals perspektiv, Fokusintervju

Lärarna på Enebyskolan berättar i gruppintervjun att skolan har en Trivselgrupp som består av en kurator och några lärare. Det är denna grupp som har hand om revideringen av planen. De använder sig ut av enkäter som elever, lärare och föräldrar besvarar och som görs via nätet. De intervjuade tycker att enkätssystemet känns inarbetat och fungerar bra.

Som svar på frågan om skolan kan säkerställa att personalen är medvetna om vad som gäller enligt planen upplever lärarna att även om skolan tar upp planen regelbundet så är det svårt att hålla den som ett levande dokument. Mycket kommer naturligt menar de och mycket är inarbetade rutiner, även om det ibland inte går som planerat då man som lärare går på ”magkänsla” i specifika fall.

De tycker att likabehandlingsplanen borde vara en stående punkt på skolans personalmöten för att hålla den aktuell. De intervjuade nämner att även om det är en stående punkt så tar de sig inte så mycket tid i praktiken att diskutera vad som står i den. Ett förslag är att man bör ha specifika punkter som man tar upp. De upplever att de lägger stor vikt på frågorna och är duktiga på att hantera situationer när kränkning uppstår. De intervjuade upplever att alla lärare på skolan definierar kränkning på olika sätt och att personalen bör diskutera mer mellan varandra för att skapa en gemensam definition i skolan. Samtliga lärare påstår att de känner till diskrimineringsgrunderna i det stora hela men att de antar att all personal inte vet vad de riktigt innebär. De tror att om skolan skulle erbjuda kompetensutbildningar för lärarna där de tar upp frågor kring kränkning så skulle det vara till en fördel för det dagliga arbetet.

De intervjuade tycker även att skolan är bra på att arbeta med värdegrundsfrågor genom att till exempel tala i klasserna om att det alltid är en själv som bestämmer över sig själv och sin kropp och att alla människor är lika mycket värda. Men med tanke på den nya läroplanen så har de inte arbetat så mycket med just dessa frågor på grund utav tidsbrist. En ut av de intervjuade lärarna tycker att det som är mest problematiskt med planen är att finna tiden till att tillämpa den då de som lärare har mycket annat att tänka på. Det kan även vara svårt ibland att veta vad man ska se som ”kränkande” behandling och vad om enbart är en provokation från eleven.

Hela fokusgruppen markerar även att det är allas ansvar att tillämpa planen i praktiken men att rektorn har huvudansvaret. På frågan om de upplever att de som lärare har ett för stort ansvar när det kommer till att tillämpa planen, så svarar de att de tycker att det ansvaret inte kan ligga någon annanstans. De tycker inte planen är invecklad att förstå sig på utan att det är svårt att arbeta aktivt med den, många lärare prioriterar bort den på grund utav tidsbrist. De intervjuade på skolan hoppas på att de kommer att arbeta mer aktivt med planen till nästa termin.

De definierar ”egenetik” då lärare i sin yrkesroll blandar in känslor. En utav lärarna menar att det inte alltid behöver vara negativt att göra det men att det är viktigt att man som lärare tänker på hur man uttrycker sig. En annan lärare berättar under intervjun att det ibland kan vara svårt att skilja på sin egenetik och professionell etik när elever uttrycker sig på ett speciellt sätt. Ett exempel på detta skulle kunna vara när en elev uttrycker sig rasistiskt eller använder kränkande fraser som har med sexuell läggning att göra. De är överens om vad professionalism betyder i skolans värld och att man bör tänka på vad man säger. En utav lärarna uttryckte detta på följande sätt:

*”Går jag in här så är jag mitt professionella jag och är ansvarig när någonting händer och ska då ingripa och tala med eleven”.*

De anser att man bör diskutera yrkesetik mycket mer, för att verkligen få veta vad som anses vara rätt i specifika situationer. De finner att en föreläsning för lärarna skulle vara en lösning. De nämner också att många lärare är rädda för att berätta hur de skulle agera i vissa situationer för att bli anklagade för att man inte uppför sig professionellt. De är överens om att när man kommer in i skolan som lärare så ska man ha en gemensam värdegrund.

Lärarna tycker inte att planen tar upp tillräckligt kring frågor om etik och moral men de nämner att man inte kan ha en plan där det står exakt hur man bör bete sig som lärare - även om planen tydligt tar upp vad som definieras som ”kränkning”.

På frågan om de tror att de har tillräckligt goda förutsättningar för att tillämpa planen i praktiken så svarar personalen att de anser att skolan har det. Men anser att lärarna bör vara mer överens om att det är ett prioriterat område. Däremot bedömer de inte att de har tillräckligt med hjälpmedel för att tillämpa den tillräckligt bra. De är medvetna om hur det ser ut med resurser och är överens om att man måste arbeta efter de resurser som man faktiskt har. De känner att de inte har tillräckligt med tid för att implementera dessa frågor och en lösning skulle kunna vara att man arbetar mer aktivt med planen på till exempel skolans personalmöten.

**Svar på dilemma ett:** Lärarna tyckte att det i en sådan situation kan vara svårt att särskilja på sin egenetik eller sin professionella etik. Lärarna är överens om att de hade avbrutit lektionen och stannat kvar och pratat med de som utförde kränkningen. En utav lärarna hade tagit med eleverna in till rektorn. Alla var även överens om att ringa till föräldrarna till de som uppfört sig illa. Detta fall skulle även dokumenteras.

**Svar på dilemma två:** De är överens om att man skulle reagera likadant för stunden i den situationen som i dilemmat ovan, men en utav lärarna markerar här att man skulle hämta en annan vuxen som kan vara i klassen under tiden läraren skulle gå till pojken för att prata med

honom. Man skulle även ta upp i klassen hur fel det är att skratta med i sådana situationer. En utav lärarna nämner att de skulle ta stor hänsyn till hur Isak mår dagen efter. Även detta fall skulle följas upp och dokumenteras.

#### 4.4.3 Djäkneparksskolans rektors perspektiv

**Djäkneparksskolans rektor** påpekar att det är hur rektorerna marknadsför planen internt som avgör hur personalen kommer att arbeta med den. Skolan har också en elevskyddsgrupp, förutom Trygghetsgruppen, som består av en kurator, lärare och elevrepresentanter. Rektorn berättar att skolan inte använder sig av Diskrimineringsombudsmannens mall utan brukar Skolverkets mall. De använder sig även utav enkäter, som både elever, lärare och annan personal på skolan fyller i regelbundet.

På Djäkneparksskolan arbetar elevskyddsombudet med frågorna aktivt, både bland vuxna och elever. Rektorn på skolan tycker att temadagarna fungerar bra och hjälper i ett förebyggande syfte. Elevskyddsgruppen fungerar som en länk mellan Trygghetsgruppen och eleverna. Trygghetsgruppen är de som främst arbetar med planen och skolan har även sett till att gruppen fått en kortare universitetsutbildning.

Skolans rektor definierar ”kränkning” när en elev känner sig illa behandlad. Elevens värderingar värderas högt. Rektorn har även kännedom om diskrimineringsgrunderna. Hon tycker inte att svårighetsraden kring planen är svår och menar att Trygghetsgruppen har ett ansvar för att planen ska implementeras i praktiken. Rektorn påpekar dock att hon har huvudansvaret för det. Hon tycker att skolan har bra förutsättningar och att det som står i den är utförbart. Rektorn upplever heller inte att skolan har brist på resurser då man på skolan är välorganiserade och personalen i Trygghetsgruppen har tid för dessa problem schemalagd. Hon tror inte implementeringen av planen hade fungerat på samma effektiva sätt utan en Trygghetsgrupp.

Rektorn på skolan menar att den största problematiken med planen och dess fungerande i praktiken är att det är ett för stort dokument vilket gör att det är svårt att använda sig utav det i vardagen. Ett exempel som rektorn nämner som skulle kunna hjälpa skolan att implementera planen på ett effektivare sätt är om skolan skulle införa ett registreringssystem där man registrerar alla kränkningar, vilka som utfört dem och vilka som är offren. Detta system skulle hjälpa skolan att finna en översikt över vad som pågår och vilka platser flest kränkningar sker på.

På frågan om när det är svårt att särskilja på professionell etik och egenetik svarar rektorn att det kan vara till exempel när rektorn hamnar i en situation där en lärare och en elev hamnat i en konflikt. Professionalism för Djäkneparksskolans rektor är att följa ett regelverk, även i situationer då hon inte alltid håller med. Rektorn hävdar att det överlag inte är svårt att särskilja på de två etiktyperna men i vissa situationer tycker hon att det kan vara bra att blanda in sin egenetik. Rektorn berättar att många lärare använder sig mer utav sin egenetik än sin professionella etik och i sådana fall kallar rektorn omedelbart in läraren på samtal för att

diskutera vad som hänt. Hon berättar att det är viktigt att lärarna får rätt utbildning kring yrkesetik under sina studier och tänker på hur man talar till eleverna:

*”Även när man är ledig så är man ett ansikte för skolan och det är jätteviktigt. Sedan så har alla ett privatliv men man bör tänka sig för. Även att tänka på hur man pratar med eleverna på rasterna.”*

Rektorn tycker inte att etik och moral tas upp tillräckligt i planen men menar att det är viktigare att man tar upp dessa frågor på personalmöten. Hon hoppas på att de kommer att arbeta mer med dessa frågor framöver.

**Svar på dilemma ett:** Rektorn ansåg att någon måste prata med flickan och hon tror att de flesta vuxna på skolan skulle reagera så. Direkt efter det skulle man tala med pojkarna som betett sig illa och sedan ringa hem till deras föräldrar. Sedan så berättar rektorn att man skulle inleda en utredning och se hur alla inblandade känner och därefter dokumenterar genom att fylla i blanketter. När den som uppföljning sker så är det Trygghetsgruppen som anordnar en träff för alla inblandade för att se om situationen ”lagt sig”. En metod skolan använder sig utav är att de som betett sig illa skall vara tvungna att ta med sig en förälder en hel dag och det brukar resultera i positiva resultat i praktiken.

**Svar på dilemma två:** Som rektor får hon alltid kännedom om det som pågår via Trygghetsgruppen. Hon menar att i detta fall så skulle skolan reagera likadant som i fallet ovan. Detta fall är mer komplicerat då de flesta rasistiska kommentarer oftast kommer ifrån elever som har samma etniska tillhörighet som blir kränkt. I en sådan situation tror rektorn att många lärare använder sig utav sin egenetik då många elever kan använda sig av ursäkter som att det som pågick var på ”skoj”!

#### 4.4.4 Djäkneparksskolans personals perspektiv, Fokusintervju

All personal som intervjuats på Djäkneparksskolan är med i Trygghetsgruppen som arbetar med revidering av planen, vilken består av tre lärare och en kurator. Trygghetsgruppen studerar händelserapporter från året innan och ser hur de olika ärendena ser ut och försöker hitta liknande mönster. Mentorerna tar även regelbundet upp det eleverna lyft fram om vad de inte trivs med och sedan tar de upp det med både eleverna och föräldrarna. Samtal och enkäter är det som Trygghetsgruppen tar hänsyn till vid revideringen av planen, men samtalen överväger mer. Trygghetsgruppen träffas varje vecka och tar upp specifika händelser och diskuterar vad som kan förbättras.

En problematik i att fullfölja planen praktiskt menar en av de intervjuade kan vara att eleverna har en annan bakgrund och att traditionen kan försvåra arbetet med planen. Då är det svårt att fullfölja planen praktiskt med tanke på olika kulturer och normer som ibland kan krocka. En annan lösning som de intervjuade tar upp för att planen ska implementeras bättre är att den bör finnas på fler språk. Den intervjuade personalen tycker även att man bör ha en förenklad version av planen på nätet, och skulle man vara intresserad av någon specifik fråga så ska det vara konstruerat så att man kan klicka sig vidare till just den specifika kategorin. Det skulle vara en bra lösning då eleverna kan mycket om datorer.



En annan faktor som de intervjuade på Djäkneparksskolan anser vara problematiskt och utmanande med planen är att få alla på skolan att verkligen bry sig om den. De intervjuade tycker att svårighetsgraden för likabehandlingsplanen inte är så stor, mycket beror på att de själva som lärare gick på universitetskursen som skolan erbjöd. De anser att det finns en brist på resurser för det dagliga arbetet. De önskar att lärarna skulle få mer tid för dessa frågor då de är väldigt tidspressade. Lärarna på skolan som är med i Trygghetsgruppen får hantera akuta ärenden och det fungerar bra på skolan. Dokumentationen tar tid men de brukar dela upp det mellan sig i Trygghetsgruppen vilket resulterar i att det alltid blir genomfört. De upplever att de får stöd från rektorn och de andra kollegorna. De tycker att förutsättningar för att kunna tillämpa planen i praktiken är bra på skolan.

Lärarna tycker inte att det är svårt att särskilja på professionelletik och egenetik. De ser inte det som något problem på sin arbetsplats. En utav lärarna definierar etik som att bemöta alla lika och med respekt. De tar upp skrivna och oskrivna regler och tycker att de är viktiga att följa och det är viktigt att elever och föräldrar ska känna sig trygga. En utav lärarna definierar etik på följande sätt:

*”Det ska vara rätt och riktigt och man ska vara vänlig. Man ska gå efter elevens bästa och vara ödmjuk samtidigt som man är prestigelös”.*

En lärare nämner även att bland de nyanlända eleverna så är inte planen i högsta prioritet utan snarare lärandet av språket.

**Svar på dilemma ett:** Alla lärare är överens om att det första de skulle göra är att prata med flickan. Sedan skulle Trygghetsgruppen tala med de som betett sig illa och deras föräldrar. Trygghetsgruppen som intervjuas berättar att de skulle agera direkt och de intervjuade påstår med säkerhet att de andra lärarna skulle involvera Trygghetsgruppen. De skulle prata med Lisa efteråt och se om det har upphört annars skulle de fortsätta att kalla in de som bettet sig fel på samtal. De nämner att sådana situationer brukar upphöra när man ringer föräldrarna.

**Svar på dilemma två:** Den intervjuade Trygghetsgruppen berättar att alla skulle reagera i situationen då kommentarerna nämns. De skulle tydligt påpeka att det inte är rätt att uttrycka sig på ett sådant sätt. Lärarna är överens om att de skulle gå efter Isak och kalla in någon annan lärare till klassrummet. Skulle de inte se någon lärare på vägen skulle de ringa en annan kollega och be den komma in. När Trygghetsgruppen tar över ärendet, vilket de skulle göra i ett sådant fall, så skulle även rektorn blandas in. Om det skulle upprepas skulle en polisanmälan ske. De nämner att oftast är det elever med samma etnicitet som uttrycker sig på sådana sätt.

## 5. Analys

I början av uppsatsen frågade vi oss om lärarna som gatubyråkrater idag styrs av en professionell etik eller en personlig etik och hur detta i så fall påverkar implementeringen av lagstiftningen kring likabehandlingsplanen. Den centrala frågan var om de faktiskt förstår vad lagstiftningen innebär, om de kan och om de vill implementera.

**Förståelsen** kring likabehandlingsplanen kräver att styrningen skall vara entydig och att det inte ska finnas utrymme för misstag. Förståelsen för varför det finns en likabehandlingsplan samt varför den är viktigt framgick hos alla intervjupersonerna. Hanteringen kring dokumenten samt svårighetsgraden skiljde sig på de olika skolorna. Båda skolorna ansåg att en förenkling av planen skulle leda till en större förståelse kring planen då dokumenten var rätt stora, både från skolornas och kommunens sida. En lösning skulle vara att ha en A4 sida som skulle leda till att det blev lättare för lärarna att ta in informationen som den speglar och skapa en enkel rutin att arbeta efter. I Enebyskolan upplevde de att planen var mer svår att förstå och menade att dokumenten var komplicerade att följa upp och hålla levande. Trygghetsgruppen som intervjuades på Djäkneparksskolan upplevde inte det på samma sätt. Detta kan bero på att de är specialiserade i dessa frågor.

Vi har nämnt ovan i teoridelen (kapitel 2) att en viktig aspekt för att få goda implementeringsmöjligheter är att planen behöver vara tydlig och enkel att förstå. På Djäkneparksskolan ville man först och främst ha en förenkling av planen så även eleverna kunde förstå planen. Personalen nämnde att de t.ex. ville ha en förenklad version av planen på nätet som eleverna kunde ta del av. Detta demonstrerar en förståelse och medvetenhet kring problematiken som kan uppstå och tyder samtidigt på att man tänker mer på ett klientanpassat vis. Detta indikerar likaså att man tänker mer långsiktig i arbetet med likabehandlingsplanen och är medveten om hur informationen bör distribueras.

På båda skolorna arbetar man aktivt med frågorna och har temadagar som lyfter upp värdegrundsfrågorna. De är medvetna om att skicka ut information till både lärare och elever vilket minskar utrymmet för misstolkningar. Detta är bra i ett förebyggande syfte vilket också är ett utav målen i planen. Men trots att man har förståelse för hur viktig planen är så har ingen av skolorna denna på sin hemsida så varken elever och föräldrar kan ta del utav den. Vilket är en nackdel då planen kan vara svårtillgänglig. Man har svårt att engagera föräldrar i planen på båda skolorna och ett sätt att motverka detta och erhålla ett större engagemang skulle kunna vara om planen var mer lättillgänglig. Det kan vara svårt att visa en hög grad av engagemang när man inte har en plan att förhålla sig till och kan ta del av. En förenkling av planen är en lösning på problematiken och att publicera respektive skolas likabehandlingsplan skulle också kunna fungera i ett förebyggande syfte.

En annan viktig aspekt är definitionsbegreppen. En definition av vad kränkning och vad diskrimineringsgrunderna innebär skiljer sig åt på de olika skolorna. På Enebyskolan kunde vi

observera att en gemensam grundnorm saknas. De intervjuade ansåg att det är svårt att skilja på kränkande behandling samt provokation. Det är något som vi anser bör förbättras för att öka förståelsen av vad lagstiftningen kräver. Likaså när det kommer till yrkesetik är de osäkra på vad som definieras som ett professionellt beteende. De ansåg inte att planen tar upp etik och moral tillräckligt och därför skulle en gemensam värdegrund som de kan förhålla sig till vara till hjälp. I nuläget går vissa lärare på "känsla" när de hanterar akuta fall vilket inte är lika vanligt på Djäkneparksskolan. Det kan bero på att de som intervjuades på Djäkneparksskolan är med i en Trygghetsgrupp som är specialiserade i att hantera olika former av kränkande behandling i skolans miljö. Detta tyder på en professionaliseringsprocess.

På Djäkneparksskolan har man en större förståelse kring begreppen och definierar dessa likt Diskrimineringsombudsmannens mall. På så vis använder de sig utav de resurser de har till förfogande. De anser inte att svårighetsgraden kring implementeringen av likabehandlingsplanen är komplicerad och man har inte heller svårt att skilja på professionell etik respektive egenetik. Detta kan bero på att Djäkneparksskolans Trygghetsgrupp har fått en speciell kompetensutbildning på universitetet kring planen och lagstiftningen den styrs ut av. Rektorn på skolan anser att hon har huvudansvaret och är medveten om att det är hur man marknadsför planen som påverkar hur lärarna arbetar med den. Eneby skolans rektor nämnde samma sak. Personalen på Djäkneparksskolan upplever att rektorn är med och arbetar aktivt med planen och visar stöd till de som jobbar med planen. Det är förmodligen en viktig aspekt för att implementeringsprocessen ska vara framgångsrik. Alla de intervjuade upplever att det är rektorerna som har ett huvudansvar för implementeringen av planen.

**Kan** man på skolorna genomföra implementeringen av likabehandlingsplanen? När det handlar om "att kunna" syftar man främst på tillgängligheten av resurser för att kunna genomföra implementeringen av lagstiftningen i praktiken. På Eneby skolan jobbar man inte lika aktivt med planen i praktiken som på Djäkneparksskolan, vilket kan bero på att Djäkneparksskolans har en Trygghetsgrupp som träffas en gång i veckan och diskuterar viktiga händelser som hänt. På Eneby skolan handlar det främst om tidsbrist men också om resursfördelningen en orsak kan vara att man fokuserat på det nya betygssystemet de senaste åren. Detta har resulterat i att planen hamnat i skymundan. Personalen och rektorn hoppas dock på att skolan ska ta ett större ansvar för policyn kring planen nästa år.

På Eneby skolan menar man att på grund ut av tidsbrist så har man svårigheter att förstå lagstiftningen kring likabehandlingsplanen vilket i sin tur påverkar lärarnas arbete med planen i praktiken. På skolan arbetar inte rektorn lika mycket med den interna marknadsföringen av planen vilket påverkar implementeringen. Vi kunde observera att det likaså påverkar hur lärarna arbetar med planen. Som vi nämnde innan nämner Lennart Lundquist att viljan och förmågan att implementera ett beslut eller policy påverkas i hög grad av omgivningen, antingen genom stöd eller genom motstånd. Planen revideras, men bland lärarna tycks ingen ha kännedom om vilken mall de använder sig utav. Detta kan resultera i att de får svårigheter med att implementera planen på ett framgångsrikt sätt då de inte utnyttjar de resurser som står till förfogande.

På Enebyskolan kunde vi konstatera att varken rektorn eller lärarna arbetar lika aktivt med planen. De intervjuade lärarna berättade att de stött på problem i skolan som har med kränkande behandling att göra vilket visar att denna plan bör prioriteras för att få den önskade effekt man tänkt sig. Vi kunde dock se att viljan fanns hos lärarna men det brast i resurserna på grund utav tidsbrist och kunskap.

I Djäkneparksskolan anser de att man har tillräckligt med resurser för att genomföra planen samt att målen är utförbara men skulle ändå vilja bryta ner planen till delmål för att kunna implementera planen ännu mer effektivt. Som nämndes innan har Djäkneparksskolan en Trygghetsgrupp som är tilldelade uppgifter för att implementera planen där alla har fått en universitetsutbildning som berör planen och dess frågor, dvs. en kompetensutveckling. Gruppen träffas varje vecka där man förebygger och framlägger vad som kan förbättras. De har tillskillnad från Enebyskolan schemalagd tid till gruppen, så man har möjlighet att ta tag i dessa frågor. Detta leder till att man kan arbeta med planen på ett mer professionellt sätt och ger bevis på en förståelse, kunnande och vilja att implementera. Här ser vi att rektorerna har en stor påverkan på hur lyckad implementeringsprocessen blir.

**Vill man** implementera handlar helt enkelt om hur villig man är att genomföra implementeringen och detta påverkar själva utfallet i implementeringsprocessen. Det kan handla om prioriteringar och hur viktig man tycker att en specifik policy är. Är man villig att implementera för att främja det allmänna intresset eller är det egenintresset som styr? Det allmänna intresset berör många människor på ett bredare plan medan egenintresset handlar främst om individens egen nytta.

I Enebyskolan spelar andra faktorer roll som är avgörande för implementeringen. Ett exempel är att de upplever att de inte har tid att implementera planen i praktiken på samma sätt som på Djäkneparksskolan. Man anser att det är svårt att få planen att fungera i verkligheten och att jobba med planen i ett förebyggande syfte. Även om man har en trivselgrupp, som är en form av professionalisering, så har man ändå inte lyckats att implementera planen på ett lika framgångsrikt sätt som på Djäkneparksskolan. De har heller inte fått utbildning för att hantera dessa frågor och man märker att de inte har en gemensam gruppetik vilket påverkar utfallet. Allt detta kan leda till att man inte är lika villig att lägga ner den extra tiden på implementeringen av planen samt att man inte får det stöd som krävs. Kontexten är heller inte lika tydlig och enbart 10 % av eleverna har en invandrarbakgrund vilket kan påverka framgången av implementeringsprocessen.

I Djäkneparksskolan har man en elevskyddsgrupp som är en mellanlänk till Trygghetsgruppen vilket underlättar implementeringen av planen. Man är medveten om att involvera alla i planen och säkerställa att eleverna vet vilka de ska vända sig till om något skulle inträffa. Det går främst till på så sätt att man via mail sände ut den reviderade planen till alla samt tar upp den på studiedagarna. Vi kunde likaså se att Djäkneparksskolan hanterar helt andra frågor än Enebyskolan, vilken kan kopplas till den kompetens de har. På Djäkneparksskolan måste de ta hänsyn till traditioner och kulturer och oftast kan detta krocka med hur planen utförs i praktiken då hinder kan uppstå. Dessa hinder ses som utmanande och man önskade att planen

skulle existera i fler språk så fler kunde ta del av den. På Enebyskolan kan vi däremot se att problem som de får hantera berör främst generella rasistiska fördomar.

Norrköpings kommuns styrdokument har tydliga instruktioner för hur skolorna i kommunen ska arbeta med planen. Det står att likabehandlingsplanen ska prioriteras och att all kränkande behandling som sker på skolorna ska hanteras förebyggande, ingripande och uppföljande. Rektorn på Enebyskolan ansåg att Norrköpings Barn- och elevombud är involverad i skolans arbete på flera sätt. Rapporter kring kränkande behandling har överskickas samt föreläsningar kring värdegrundsfrågor för vissa lärare har utförts. Men trots detta har man inte lyckats implementera planen på ett lika framgångsrikt sätt som Djäkneparksskolan. Ett av det tydligaste belägget är att man inte prioriterar planen lika högt som på Djäkneparksskolan. Detta kan ha att göra med att andelen elever med invandrarbakgrund skiljer sig åt. En högre andel, som i Djäkneparksskolan, tycks öka trycket på skolans implementering. Kontexten påverkar alltså den inre processen och minskar gatubyråkratiproblemet. Här har gatubyråkraternas (lärarnas) handlingsutrymme begränsats av Trygghetsgruppens professionella etik och likabehandlingsplanen sätts i centrum. Enebyskolan har istället fokuserat på det nya betygssystemet. Detta minskar fokus på likabehandlingsplanen. På denna skola blir det då också större plats för lärarnas eget agerande och deras egenetik.

Djäkneparksskolan har lyckats bättre med implementeringsprocessen i detta fall och vi anser att Enebyskolan skulle gagnas av att specialisera vissa lärare i dessa frågor. En rekommendation är att Enebyskolan, liksom Djäkneparksskolan, utbildar en Trygghetsgrupp som har det övergripande ansvaret för planen. Det förebyggande arbetet på Enebyskolan behöver förbättras vilket kan ske genom att all personal får en kompetensutveckling. Rektorn behöver även bli mer involverad och kommunikationen med personalen behöver förstärkas. Utifrån den nya skollagen som tillkommit har rektorerna tilldelats ett större ansvar vilket vi tror kan gynna arbetet med likabehandlingsplanerna. För genomförandet krävs aktiva åtgärder vilket de huvudansvariga, alltså rektorerna, kan påverka i stor utsträckning.

När det kommer till våra ”dilemman” så kan vi konstatera att alla de intervjuade skulle hantera situationen i praktiken på ett liknande sätt. De skulle reagera snabbt och även vidta åtgärder omedelbart. De nämnde i båda fallen hur viktigt det är med att reagera direkt och att en uppföljning är viktig. Alla som intervjuades nämnde hur centralt det är med dokumentation av sådana fall vilket i sig är en grund för att en uppföljning ska ske. Vi märkte också under intervjuerna att skolorna var vana vid att hantera sådana fall. Även om lärarna skulle hantera situationen olika i praktiken så skulle de reagera direkt och ta situationerna på allvar. Detta tyder på att i akuta situationer så fungerar implementeringen på ett godtagbart sätt.

## 6. Avslutande diskussion

Implementeringsprocessen av likabehandlingsplanen påverkas i höggrad av Nerifrånperspektivet. Även om uppifrånperspektivet är centralt och avgörande för förståelsen kring styrdokumentet av implementeringsprocessen, så påverkas framgångsgraden av policyn främst av effekten från nedifrånperspektivet. Personer som jobbar inom denna typ av sektor har så pass stor handlingsfrihet och handlingsförmåga att de i högsta grad utformar policyn i sitt område. Gatubyråkrater, som professionaliseras i en grupp, ökar chansen för att implementeringen lyckas. Enskilda lärare är svåra att styra i sin klassrumsmiljö.

En viktig aspekt i uppifrånperspektivet är att begränsa svårigheter såsom externa faktorer i form av bristfällig tydlighet i beslut och logik, tid och resursbrist och otillräcklig med kommunikation. Vi kunde se i detta fall att det inte brister i uppifrånperspektivet då kommunen följer upp revideringen av planen. Man har även en tydlig handlingsplan som inte är svår att förstå. Kommunen assisterar vid oklarheter och ser ett behov av att utöka tjänsten som finns i dagsläget. Det som har varit problematiskt med planen är att skolan styrs i stor utsträckning av ekonomiska värden och på så sätt inte alltid har möjlighet att uppfylla kraven till fullo pga. brist på resurser

Det som är avgörande för om implementeringsprocessen slutligen blir framgångsrik, och om implementeringen har skett på rätt sätt, är om tjänstemännen förstår, kan eller vill. Det som är tydligast i vårt material är att kontexten är mycket avgörande för hanteringen av dessa frågor. Kontexten hade inte lika stor betydelse i en skolmiljö med en lägre andel elever med invandrarbakgrund, som i en med en högre andel. Vi kan se att om kontexten blir mer påtaglig påverkar det skolorna att tänka mer strategiskt och blir mer ”påtvingade” att hantera dessa frågor. Det påverkar också hur man tänker kring det långsiktiga förebyggande arbetet och man blir mer angelägen om en kompetensutveckling. Detta främjar även gruppetiken att gemensamt sträva efter samma mål vilket gynnar det allmänna intresset mer än egenintresset. En hög andel elever med invandrarbakgrund i en skola påverkar alltså i detta fall implementeringen på ett positivt sätt. Det är det centrala resultatet i vår teoriprovande och jämförande fallstudie.

Vi kunde likaså se att i den skolmiljö där man har en kontext och omgivning med en högre andel ungdomar med en invandrarbakgrund framkallar detta till ett ökat tryck till professionalisering bland lärarna. Det visades tydligt genom att man utbildat personal för att kunna hantera dessa frågor. Vi ser att kunskap kring etik, såsom egenetik och professionell etik, kommer gynna professionaliseringsgraden bland lärare. Detta leder till en gemensam gruppnorm och en gruppetik som effektivare befrämjar arbetet med dessa frågor. Att tilldela en grupp specifika arbetsuppgifter med tillräckliga resurser och stöd effektiviserade implementeringsprocessen likaså. Vi anser därför att implementeringen troligtvis blir mer framgångsrik om man har en god professionalisering bland tjänstemännen. Detta kan bli en fortsatt viktig forskningsuppgift.

För att öka förutsättningar för en god implementering ska man därför ge goda förutsättningar för professionalisering i implementeringsprocessen. Detta kommer att leda till en högre grad av förståelse, kunnande och vilja av att implementera.

## REFERENSER

### LITTERATUR:

*Esaiasson, P, m.fl. (2012) Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad, kap 14, fjärde upplagan, Stockholm: Norstedts juridik*

*Hill, Michael & Hupe, Peter (2002), Implementing Public Policy, London, Sage Politics Texts*

*Hogwood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1984), Policy Analysis for the Real World, Oxford, Oxford University Press.*

*Lipsky, Michael (1980), Street-level bureaucracy - Dilemmas of the individual in public services, New York, Russel Sage Foundation*

*Lundquist, Lennart (1992), Förvaltning, stat och samhälle, Lund, Studentlitteratur*

*Lundqvist, Lennart, Implementation Steering, Studentlitteratur, 1987.*

*Premfors, Rune (1989), Policyanalys. Lund, Studentlitteratur.*

*Rothstein, Bo (1999), Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik, 2:a upplagan, Stockholm, SNS Förlag s 18.*

*Rönnerberg, Linda, Strandberg, Urban, Wihlborg, Elin, Winblad, Ulrika (2013) När förvaltning blir business, Linköping University Electronic Press 2013*

*Sannerstedt, Anders, Implementering i Rothstein, Bo (red) (2001), Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem, 3:e upplagan, Stockholm, SNS Förlag*

*Teorell, Jan & Torsten Svensson (2007). Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod. Liber: Malmö.*

*Vedung, Evert (1998), Utvärdering i politik och förvaltning, 2:a upplagan, Lund, Studentlitteratur.*

### Dokument

[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567\\_sfs-2008-567/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/) Hämtad den 10 april 2014.

[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800\\_sfs-2010-800/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800_sfs-2010-800/) Hämtad den 10 april 2014.

[www.regeringen.se/content/1/c4/18/78/6e54e14b.pdf](http://www.regeringen.se/content/1/c4/18/78/6e54e14b.pdf)  
Sökord: Begreppet invandrare, sid. 30-31, hämtad 15 april 2014



[http://www.norrkoping.se/organisation/pdf/mal-regler/uppdragsplaner/barnungdom/barn\\_ungdomsnamnden.pdf](http://www.norrkoping.se/organisation/pdf/mal-regler/uppdragsplaner/barnungdom/barn_ungdomsnamnden.pdf) Hämtat den 15 april 2014

<http://www.do.se/sv/Material/Forebygga-diskriminering-och-krankande-behandling-i-skolan/>

[http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?\\_xurl\\_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798](http://www.skolverket.se/om-skolverket/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D2798)

## Hemsidor

<http://www.ne.se/etik>

## Samtalsintervjuer och fokusgruppintervjuer

### **Enebyskolan:**

*Christina Jansson, rektor på Enebyskolan, samtalsintervju den 25 april 2014*

*Maria Lövestedt, lärare och mentor på Enebyskolan, intervjuad i en fokusintervju den 29 april 2014*

*Petra Niklasson, lärare och mentor på Enebyskolan, intervjuad i en fokusintervju den 29 april 2014*

*Stefan Nilsson, lärare och mentor på Enebyskolan, intervjuad i en fokusintervju den 29 april 2014*

*Anna Zell Nockmar, lärare och mentor på Enebyskolan, intervjuad i en fokusintervju den 29 april 2014*

### **Djäkneparksskolan**

*Susanne Vilhelmsson, rektor på Djäkneparksskolan, samtalsintervju den 6 maj 2014*

*Gabriella Aldén, lärare och representant i Trygghetsgruppen, intervjuad i en fokusintervju den 6 maj 2014*

*Eva Axelsson, kurator och representant i Trygghetsgruppen, intervjuad i en fokusintervju den 6 maj 2014*

*Eva Jonsson, lärare och representant i Trygghetsgruppen, intervjuad i en fokusintervju den 6 maj 2014*

*Lisa Williams, lärare och representant i Trygghetsgruppen, intervjuad i en fokusintervju den 6 maj 2014*

## Mailkorrespondens

*Anders Pantsar, från Utbildningskontoret i Norrköping, Verksamhetschef grundskola 7-9, grundsärskola och fritidsgårdar, den 14 maj 2014.*

## Bilaga 1: Intervjuguide

### Hur definierar ni dessa begrepp?

- *Kränkning*
- *Diskrimineringsgrunderna, känner Ni till dem?*
- *Vad är etik för dig?*
  
- Diskrimineringsombudsmannen har en handledningsrapport (som handlar om kränkning och diskriminering) som ni kanske känner till? Brukar ni använda er utav den?
- På vilket sätt arbetar skolan för att ta fram/utveckla likabehandlingsplanen/ plan mot kränkande behandling?
- Vad gör din skola för att Likabehandlingsplanen ska fungera i praktiken?
  
- *ENDAST TILL REKTOR: På vilket sätt säkerställer du som chef att personalen är medveten om vad som gäller enligt likabehandlingsplanen?*
  
- *ENDAST TILL REKTOR: Tycker du att det är svårt att förstå vad som krävs av dig gällande genomförandet av planen?*
  
- Vem/vilka har det yttersta ansvaret för att Likabehandlingsplanen ska efterföljas?
  
- På vilket sätt sker en utvärdering av planen?
  
- Hur ser du på svårighetsgraden kring det som styr Likabehandlingsplanen?
  
- Vad är problematiskt/utmanade med Likabehandlingsplanen?
  
- Tycker ni att ni har goda förutsättningar för att tillämpa planen i praktiken? Är målen i likabehandlingsplanen utförbara och går dessa att bryta ner till delmål? Upplever ni att ni har tillräckligt med resurser för att kunna implementera planen i praktiken på ett effektivt sätt? På vilket sätt?
  
- I vilka situationer är det svårt att särskilja på professionell etik och egenetik när det kommer till behandlingen av dessa frågor? På vilket sätt? Vad betyder professionalism för dig?
  
- Känner ni att frågor om moral och etik är tydliga eller tas upp tillräckligt i likabehandlingsplanen?

- Känner ni att ni utöver era arbetsuppgifter har tid att implementera planen? Vad tror ni kan göras för att förbättra? På vilket sätt lyckas Ni med det?

**Dilemma ett:** Lisa som går i klassen blir trakasserad under ett flertal tillfällen på grund utav sina "kurvor". Repliker med vulgära uttryck äger rum under ett flertal tillfällen och ni som personal upplever att Lisa tycker det är jobbigt. Efter några dagar så blir kommentarerna ytterligare vulgära och Lisa börjar gråta under lektionstid vid ett tillfälle. Vid detta tillfälle, har ett fåtal elever slagit henne med en linjal på rumpan och försökt pricka hennes bröst med suddgummi bitar. Hur hade du som lärare/rektor reagerat och vad hade du gjort i praktiken?

**Dilemma två:** Skolterminen har precis börjat och skolan bjuder alla elever på saft och chokladbollar under ett tillfälle. När Isak står i kön för att hälla upp sin saft och ta sin chokladboll så skriker Johan: "*Isak! Ska du verkligen ha en negerboll när du själv är neger!*" och hela klassen brister ut i skratt. Du som ser att Isak rodnar, och tårarna börjar rinna längst hans kind och han springer ut och låser in sig på en utav skolans toaletter. Hur hade du som lärare/rektor reagerat i situationen och fullföljt den?