



NEW PUBLIC MANAGEMENT - SKOLANS UNDERGÅNG?

HELLBERG LISA &
TAWASOLI HASINA

Kurs: Kandidatuppsats i statsvetenskap,
SKA207

Högskolepoäng: 15 hp

Program: Statsvetarprogrammet

Handledare: Linus Johansson Krafve

Examinator: Mattias Burell

Datum: 2023-05-31

Antal ord : 13816

“Det är klart att vi är granskade och det ska vi vara. Jag tycker inte att det är konstigt; vi är en myndighet, det är skattepengar, det är barnen.

De ska ha en bra utbildning”

Intervjuperson 1, 2023

SAMMANFATTNING

I arbetet undersöks hur New Public Management (NPM) implementeras i grundskolor i Västerås stad inom den offentliga sektorn. Detta för att se hur NPM upplevs i skolor samt hur de arbetar med NPM. Uppsatsen kommer även undersöka om det föreligger några implementeringssvårigheter när det gäller NPM. För att arbetet ska bli genomförbart, har NPM operationaliserats till tydliga mål, uppföljning och utvärdering, mål och resultatstyrning, konkurrens samt hushållning av offentliga medel. Arbetet präglades av kvalitativa intervjuer, fyra intervjuer genomfördes, som har utförts med rektorer från diverse områden i Västerås stad som har valts slumpmässigt, vid två olika tillfällen. Dessa intervjuer har analyserats och resultatet visar att NPM implementerats på diverse sätt i skolverksamheter. Det vill säga genom bland annat APT, resultatdialog och årshjul. Det finns tydliga faktorer som försvårar implementeringen dels att verksamhetspersonalen inte vill att implementeringen av en ny förändring ska äga rum men även att i de flesta fall kan de inte tillämpa implementeringen av en ny metod. Detta eftersom de inte har tid eller ekonomiska resurser för att kunna genomföra implementeringen. Ytterligare en faktor som påverkar implementeringen är avsaknaden av kunskap hos anställda inom verksamheten gällande innebörden och den långsiktiga vinsten som förändringen kan medföra. Resultatet visar även att skolverksamheten är negativt inställd till en top-down styrning av skolverksamheten, det vill säga att politiker ska fastställa mål för skolan. De hävdar att politiker saknar kunskap kring skolverksamheten, således bör dessa mål fastställas på lokal nivå.

Nyckelord: NPM, Skolverksamhet, Mål- och resultatstyrning, Tydliga mål, Uppföljning, Utvärdering, Hushållning med offentliga medel, Konkurrens.

INNEHÅLL

INLEDNING	6
Syfte och frågeställning	7
TIDIGARE FORSKNING	8
New public management	8
Tydliga mål, uppföljning och utvärdering	8
Mål- och resultatstyrning	9
Konkurrens	10
Hushållning med offentliga medel	11
TEORI	12
Implementering och implementeringsprocess	12
Två bilder av implementering	14
Bottom-up perspektivet	14
Närbyråkraternas vilja, möjlighet och förståelse till implementering	15
METOD OCH MATERIAL	16
RESULTAT	19
Tydliga mål, uppföljning och utvärdering	20
Modeller och lagar	20
Uppföljning och samarbete	21
Utvärdering	22
Mål-och resultatstyrning	24
Värdegrund	24
Resultatdialog	25
Konkurrens	26
Media och segregation	26
Konkurrens av lärare	27
Osäkerhet	28
Hushållning med offentliga medel	29
Löner	29
Prioritering av personal	30
ANALYS	31
Slutsatser	36
Avslutande diskussion	38
REFERENSER:	40
BILAGA 1: SAMTYCKESAVTAL FÖR DELTAGANDE I STUDIEN	44
Bilaga 2: Samtyckesavtal för godkännande av studien	45
Bilaga 3: Missivbrev	47
Bilaga 4: Intyg : Jämnt fördelat författarskap	49

TABELL- OCH FIGURFÖRTECKNING

Tabell 1

Informanter

19

Inledning

New Public Management (NPM) har mött mycket kritik. Bland annat kritiserar signaturen "Svenskläraren" på Svenskläraryrket (2019) NPM för att ha eroderat sakkunskap och att koncentreringen av tydliga mål samt mätbarhet inte har lyckats få ett positivt genomslag i verksamheterna. Kritiken ligger i ökad dokumentation samt en oro kring rapportering av felsteg som tar fokus från lärarens egentliga arbete. Decentraliseringen av ansvar och ökad utvärdering menar signaturen har bidragit till en alltför omfattande kontrollapparat samt ökad detaljstyrning. Signaturen menar på att sedan NPM anammades har bland annat arbetsvillkoren för lärare försämrats, elevernas psykiska hälsa har graverats och skillnaderna mellan skolorna ökat. Kritiken pekar även på valfriheten, som NPM förespråkar, som en bidragande orsak till den marknadsutsatta skolan (Svenskläraren, 2019). Valfriheten inom skolan bidrar till en ökad segregation (Molander, 2017:87).

Debatten kring NPM:s effekter har inte tagit fart och det beror på att NPM:s mål var att slippa de stela regelverken samt den centrala skolbyråkratin och kampanjandet för dessa nya metoder stoppade debatten. Även kampanjandet för statens frånvaro ledde till att detta blev skolverkets kall att införa en icke-statlig inblandning (Svenskläraren, 2019). Kritiken som anförts mot NPM grundar sig mot ett top-down styrning av skolans verksamhet, därav undersöks rektorernas bild av NPM då detta ger en motsatt bild än top-down, det vill säga utifrån bottom-up perspektivet.

Hen pekar även på att skoldebatten kring NPM är något ensidig och det framförs, främst, förespråkare för NPM och inte kritiker vilket leder till att ingen ifrågasätter NPM (Svenskläraren, 2019). Därav vill vi belysa hur NPM ter sig på marknaden utan partiskhet och ge rektorerna en chans att själva få redogöra för hur de upplever och arbetar med de operationaliserade reformerna. New Public Managements har haft sin entré och påverkan i utbildningspolitiken och läroplansdiskursen (Sundberg, 2021:170). Detta är en vidare anledning till varför det är av betydelse att undersöka hur NPM implementerats i skolverksamheten. Implementeringsundersökningen är relevant då den undersöker hur politiken genomförs i verkligheten och hur dessa kan påverkas av olika styrformer (Nilsen, 2019:28).

NPM härstammar från ett anglosaxiskt perspektiv och har fått inspiration från det privata näringslivet. Fenomenet har även sitt ursprung utifrån ett neo-liberalistiskt perspektiv där syftet är att minska statens inflytande på den enskilda individen (Karlsson, U.Å). I arbetet har NPM operationaliseras till tydliga mål, uppföljning och utvärdering, konkurrens samt hushållning med offentliga medel. Detta för att NPM annars är ett för komplext begrepp och det vore svårundersökt att inkludera alla aspekter. Operationaliseringarna har i stor mån influerats av Per Molanders (2017) ESO-rapport kring offentliga verksamheters styrning.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med detta arbete är att undersöka hur grundskolor i Västerås stad implementerat NPM. NPM har operationaliseras till tydliga mål, uppföljning och utvärdering, mål och resultatstyrning, konkurrens samt hushållning av offentliga medel. I arbetet är det dessa som utgör reformerna av NPM. Detta för att se hur NPM anamannas i skolverksamheterna och hur de arbetar med NPM. Vi vill även undersöka hur rektorerna och deras verksamhet upplever NPM. Rektorers perspektiv är av största vikt då det är rektorer som kan tala för hela verksamheten och deras upplevelse eftersom de ser till att implementeringen realiserar. Rektorn har ett stort handlingsutrymme i hur implementeringen sker i praktiken.

Frågeställningarna som kommer besvaras i arbetet är följande:

1. Hur implementeras NPM i grundskolor inom den offentliga sektorn i Västerås stad?
2. Finns det några implementeringssvårigheter? Vilka kan vara de bakomliggande orsakerna till detta?
3. Hur upplever rektorerna och dess verksamhet NPM?

TIDIGARE FORSKNING

New public management

Molander (2017) redogör för sju karaktäriseringar av New Public Management i detta arbete utgår vi från fyra av dessa som kompletterats med ytterligare forskning :

Tydliga mål, uppföljning och utvärdering

Inom NPM värderas mål, uppföljning och utvärdering högt. Denna karaktärisering vilar på att utkräva ansvar. Det övergripande syftet med NPM är att limitera offentliga tjänstemännens handlingsfrihet genom ett ökat fokus på bland annat ansvarsutkrävande och prestationsmått (Collet-Sabé; et al, 2019:2-148-149). De övergripande målen bryts ofta ner till delmål, i flera steg, för att sedan mynna ut i indikatorer på målkriterier som sedan ska uppfyllas på de lägre divisionerna (Molander, 2017:70). Utvärdering kan ses som något gynnsamt i vissa fall då vissa menar på att det är en oundviklig del av den demokratiska kontrollen och översynen. Med anledning att se till att lagar och andra förordningar följs (Hertting & Vedung, 2009:65; Hult & Olofsson. 2017:17-18; Blom, Morén & Nygren, 2013:88-89;). I skolvärlden sker det utifrån kursplaner, skollagar men även läroplaner. Vinsten ligger i transparensen i en verksamhet som är skattefinansierad (Hult & Olofsson, 2017:17).

Kritiken mot utvärdering grundas i att målen ofta minimeras till numeriska värden för att enkelt kunna redogöra för dessa. Fördelen för politiker är att de då enkelt kan presentera slutsatserna av utvärderingen. Andra mer avancerade utvärderingar får av den anledningen sällan likvärdigt utrymme. Ökningen av utvärderingar skedde under 1990-talet då Sverige gick från regelstyrning till mål-och-resultatstyrning. Idag mäts inte skolans arbete i relation till statens regelverk utan numera mäts det hur skolan efterlever uppsatta mål och hur de uppnår målen. Detta som en konsekvens av NPM. Utvärdering kan även fungera som ett medel för att jämföra olika skolors utveckling (Hult & Olofsson, 2017:17-18, 79). Tidigare forskning visar att det främsta som utvärderas och mäts i skolan är elevernas resultat och det är detta som avgör om en skola anses vara framgångsrik eller inte. Självutvärdering är av högsta värde men att det är föga inrotat i skolans verksamhet. Det finns inga dokument eller ytterligare information kring hur en självutvärdering ska utformas, således utförs de sällan och detta enbart på grund av externa utvärderingar. Anledningen kan vara att det är få aktörer som är intresserade av att utföra och ta del av utvärderingarna. Även resultaten av

dessa utvärderingar används sällan (Sarrico, C. S., Rosa, M. J., & Manatos, M. J.;2012: 278-280).

Mål- och resultatstyrning

Resultatstyrning innebär, något uppenbart, att fokus ligger på resultatet snarare än tillvägagångssättet och att sedan följa upp samt utvärdera resultatet. Exempel på detta är när skolan omvandlas till ett finansiellt belopp per elev eller om universiteten omvandlas till ett belopp per examinerad student. Är ersättningen starkt kopplad till utfallet blir styreffekter mer påtagliga. När mängden och kvalitetskraven är i fokus är det smidigare att följa upp exempelvis att se till antalet sålda produkter (ju mer vi säljer desto mer vinst) (Molander, 2017:70-71). Karlsson (2018:135-136) menar att målstyrning innebär att verksamheter fastställer ett mål som ska uppnås. Målet ger inte direktiven på hur det ska uppnås utan snarare ge en riktning. Vid målstyrning fokuseras det främst på produktionens utfall än på process för att uppnå målet. Uppdragsbeställaren formulerar ett övergripande mål och tydliga utfall som beskriver etapper mot det satta målet. De två parterna, beställare och utförare, bestämmer tillsammans indikatorer för utfallsmålen som sedan överläts till utföraren att välja ett lämpligt tillvägagångssätt för att uppnå etappmålen. Det är dessa processer som sedan kommer att utvärderas (Vedung, 2012:208; Hertting & Vedung, 2009:33).

Avsikten med mål-och-resultatstyrning är att arbeta mot exempelvis överreglering samt byråkratiska hinder (Hertting & Vedung, 2009:33). Hvidman och Andersens (2014:35-36, 54-56) forskning visade att resultatstyrning inte har förbättrat prestationsresultatet i offentliga skolor. Anledningen kan vara att offentliga skolor är under politisk press att omsätta resultatstyrning i deras verksamhet. Politisk press leder till att verksamheten omsätter resultatstyrning enbart för politikernas egna vilja och inte för att faktiskt uppnå effektivitet eller om en önskan om att förändra verksamheten. Forskarna hänvisar till Both Swiss (2005) & Boyne och Chen (2007) och skriver att effektiviteten av resultatstyrning kan minskas på grund av tre organisatoriska egenskaper, det vill säga: incitament, kapacitet och tydliga mål. För att kunna agera i syftet att följa resultatstyrning bör rektorer ha incitament att agera utifrån målen. Forskarna menar att rektorer på offentliga skolor har färre ekonomiska incitament för att kunna öka prestationer samt att dessa rektorer kan ha mindre motivation att agera utifrån resultatstyrning, eftersom politiska ledare sätter symboliska mål före mål som leder till faktiska effektivitet. Utöver incitament bör rektorer ha autonomi och

vilja att agera och fatta beslut utifrån resultatstyrning. Det krävs även att rektorerna ska veta deras mål för att snabbt komma till handling (Hvidman & Andersen 2014:38-39).

Konkurrens

I England etablerades NPM under Margaret Thatchers tid och hade sin bakgrund i en syn på föräldrar som konsumenter och som kunder av utbildning. I Schweiz startades en utveckling mot att professionalisera de anställda och skapa en hierarki inom skolans verksamhet med ett syfte att skapa ökad valfrihet som i sin tur skulle resultera i en ökad kvalitet på undervisningen (Collet-Sabé; et al, 2019:152-153). Konkurrens kan även ses i ljuset av ökade alternativ, särskilt privata aktörer. Mikael Nygård (2020:227) menar på att NPM har haft ett, särskilt, stort genomslag i Sverige i form av en "valfrihetsrevolution" i början av 2000-talet. Detta menar Nygård (2020:227) har bidragit till en "inre marknad" och en våg av valfrihet hos medborgarna i Sverige. Detta gäller både inom skol-och-vårdsektorn där medborgarna kan välja sina egna välfärdsproducenter som de anser passar ens behov bäst. Även Lagen om offentlig upphandling och valfrihet (LOV) har bidragit till den ökade valfriheten (Granberg & Montin, 2013:18). Detta menar vi på ökat konkurrensen mellan det offentliga och privata.

Det finns positiva aspekter när det gäller valfriheten. Valfriheten kan innebära att medborgaren har ett större inflytande över sitt egna liv. Om denna valfrihet inte existerar riskerar medborgarna att utsättas för en okontrollerad maktutövning. Rothstein (1994:236-238) exemplifierar detta med en person som lever med funktionsvariationer som ska ha rätt till att välja den leverantör av personlig assistent den anser passar ens behov bäst. Detta inkluderar då både offentliga och privata servicealternativ. En av nackdelarna med konkurrensen mellan de privata och offentliga skolorna är att det bidrar till social segregation. Fortsatt medför den ökade valfriheten att elever med avancerad studieförmåga söker sig till skolor som främjar detta och att den redan befintliga segregationen blir mer markant (Molander, 2017: 87 & 111).

Molander (2017:71-74) redogör för konkurrens och skriver att konkurrens implementeras på olika sätt i offentliga sektorn. Dels kan produktionsenheter inom förvaltning konkurrera med varandra om till exempel patienter, elever med mera. Om förvaltning vill öka sitt utbud kan de samarbeta med kooperativa och ideella föreningar. Man kan även lägga ut en del eller hela verksamheten på entreprenad för att utnyttja så kallade "offentliga upphandlingar" för att uppnå den önskade mått av konkurrens. En fördel med konkurrens är att den kan öka

produktiviteten, förbättra arbetsorganisationen men även införa tekniska innovationer. De senaste åren har ledningsidéer från privata sektorn introducerats till offentliga verksamheter såsom skolor, sjukvården, transportsektorn med avseende att öka effektiviteten och produktiviteten i offentliga sektorn. Dock menar skribenterna att dessa reformer har anklagats för import av privata normer som kolliderar med offentliga värderingar såsom opartiskhet och rättvisa. Detta har lett till att det numera är små skillnader mellan den privata och den offentliga sektorn (Laputente & Van De Walle, 2022:461-462; Collet-Sabé; et al, 2019).

I många fall kan det råda icke-likvärdig konkurrens mellan företag som bedrivs i vinstsyfte och de företag som inte är vinstdrivande. De vinstdrivande kan agera partiskt såsom att särbehandla brukarna för att kunna få ut högre vinst. Detta kan påverka samverkan mellan den privata och offentliga sektorn då det sistnämnda inte är vinstdrivande. NPM bidrar även till ett system där skolorna inte arbetar tillsammans utan mot varandra där allt blir en tävling till slut (Collet-Sabé; et al, 2019:152).

Hushållning med offentliga medel

En av de starkaste motiven för införandet av NPM och dess reformer var att motverka den offentliga sektorns tillväxt. Därav var en del i detta att införa utgifts disciplin men även ekonomisk återhållsamhet inom den offentliga sektorn. Men även konkurrensen mellan självständiga aktörer skulle leda till effektivitetsvinster. Det förekommer scenarion där regimen inom den offentliga sektorn implementerat budgetrestriktioner för det aktuella serviceområdet (Molander, 2017: 76-77). Molander (2017:9) menar ytterligare att utgiftsminskning är ett sätt för offentliga verksamheter att uppnå effektivitet. Utgiftsneddragning är dock förknippad med förbättrat effektivitet men kan även resultera i försämrad tjänstekvalité i inom offentliga sektorn (Van de Walle et al., 2019:412). Begreppet effektivitet är även ett ekonomisk bedömningskriterium och vid granskning av effektivitet kopplat till inflöde, det vill säga kostnader, till effekter i utfallsledet (Vedung, 2012:148). Några primära medel för att uppnå effektivitet ansågs vara bland annat resultatstyrning, konkurrens och allmänt stark disciplin (Molander, 2017:9). Inom skolans verksamhet menar Sundberg (2021: 171) att staten sätter upp mål för skolan och sedan mäter effektiviteten i termer av löner, elevpeng och kvalitetssäkring när det gäller de ekonomiska resurserna. Ökat ansvar för den enskilda skolan som egen förvaltare blir mer aktuellt under Thatchers tid då deras budget nu var sammankopplat till antalet elever på skolan (det vill säga desto fler

elever - desto mer i kapital). Detta ökade även konkurrensen skolorna emellan (Collet-Sabé; et al, 2019:152).

Slutligen kan NPM sammanlagt beskrivas som en inrotad privatisering då den tar in personal som ska fokusera på entreprenörs- och affärsmarknaden där värderingar som effektivitet samt utveckling är av högsta värde. Inte minst i skolvärlden ser vi denna utveckling av företagande istället för en service inom den offentliga sektorn och där företaget, skolan, ska konstant utvärderas och mätas för att sedan utvecklas (Collet-Sabé,2019:157).

Motivet till arbetet är att undersöka hur NPM slagit igenom i svensk kontext av den anledning att den har haft störst påverkan i Sverige om vi jämför med övriga nordiska länder (Nygård, 2020:227). Forskningen som redogjorts för ovan belyser hur NPM bristfälligt slagits igenom då utvärderingar exempelvis verkar vara föga intorerade i skolverksamheter men även att NPM ska vara ineffektiv i den offentliga sektorn. Slutsatserna av forskningen har även belyst att NPM slår olika beroende på vilken kontext den befinner sig i och därav vill vi undersöka hur den implementerats i skolverksamheten i en svensk kontext. Den tidigare forskningen indikerar även att top-down styrningen inte är ett optimalt styrsätt vilket är en ytterligare anledning till att undersöka kritiken från ett bottom-up perspektiv.

TEORI

Implementering och implementeringsprocess

Sundell och Soydan (2008:14-124, 31 kapitel 1) beskriver implementering som en process för att hitta samt införa nya åtgärder i en verksamhet och se till att de används på rätt sätt med varaktighet. För att verkställa nya medel krävs att verksamheten i frågan ska vara i behov av nya medel av olika anledningar, brist på resurser eller att resurserna är bristfälliga kan vara anledning till att genomföra en verksamhetsförändring.

Ofta används definitioner att *genomföra*, *förverkliga* och *verkställa* när det pratas om implementering. Genomföra, fullborda, fullfölja, åstadkomma samt avsluta är även centrala delar i implementeringsprocessen (Hill, 2007:183; Hill & Varone, 2017:229)

Sundell, Soydan, Olsson och Hertting (2008:14-15, 31 kapitel 1 & 2; 2014:187, kapitel 8) går in på implementeringsprocess och menar att det är en process som innebär att hitta ett medel för att förverkliga de satta målen. Implementeringsprocess kan beskrivas i sexstegs process:

1. Analysera behov samt förutsättningarna för förändring.

I detta stadie undersöker vi behovet av en förändring som ska öka kapaciteten att ge den bästa servicen för medborgarna. Under denna process undersöks om det över huvud taget finns behov av att anamma ett nytt medel

2. Förankra behovet av förändring.

Här ska den ansvarige informera verksamheten om att det behövs nya åtgärder samt informera om att implementering är en process som ska utsträcka sig under längre perioder. Under denna process utses en ansvarig för implementeringen.

3. Bestämna och välja medel samt planera implementering.

Detta steg innefattar att det fastställs ett nytt medel som ska tillgodose verksamhetens behov. Dessa nya medel ska fastställas med hänsyn till lokala förutsättningarna.

4. Lära ut den nya modellen.

Här ska professionerna utbildas om den nya modellen som ska implementeras. När implementeringen av den nya medlen påbörjas i verksamheten kan det leda till oro hos medarbetarna i det mån att de inser att införandet av ett nytt medel kan innebära en arbetsbelastning på kort sikt. Detta gör således medarbetarna blinda för de långsiktiga vinsterna som implementeringen av den nya modellen kan medföra.

5. Vara behjälplig vid införandet av medlen.

Vid denna fas spelar arbetsledningen en stor roll för att förändringsarbete ska vara framgångsrik. Arbetsledningen bör vara informerad och öva på den nya metodens kärnkompetenser och stödja medarbetarna vid inträdande problematik och oro. För att avgöra om metoden tillämpas på rätt sätt kan verksamheten utföra en processutvärdering.

6. Säkra långvarig användning av medlen.

När modellen implementeras på ett sätt som beslutade är det otvetydigt att verksamheten ska fortsätta att förfoga den nya modellen och som sista steg arbeta för varaktigheten av modellen.

(Sundell, Soydan & Olsson, 2008:31, 33-58 kapitel 1 & 2).

Enligt Nyström & Engström (2008:78, kapitel 4) kan en implementering påverkas av diverse interna samt externa faktorer såsom intresse, utbildning, organisatoriska förutsättningar och tekniska stöd. Hertting (2014:187, kapitel 8) skriver därtill att det förekommer regelbundet att implementeringen av de beslut som tas misslyckas. Det finns en stor sannolikhet att vardagliga behov kan påverka implementeringsprocessen på så sätt att den faktiska genomförandet av de beslut som är tagna blir till något annat än det beslutade. Dessa behov kan innefatta brist på tid och resurser. Detta menar Hertting (2014:185, kapitel 8) är *implementeringsproblematik*, det vill säga att det uppstår skiljaktighet mellan det tagna beslutet och implementeringen av policyn. Blomqvist (2019:45) menar på att det finns flera faktorer som kan ligga bakom att en implementering inte blir önskvärd. Diffusa och motsägelsefulla målsättningar samt syften med målen, bristande tillgång till resurser, dålig kommunikation med organisationsrepresentanter på de lägre nivåerna som inte begriper eller vill implementera detta. Dessutom är bristfällig motivation och engagemang men även låg politisk vilja att implementera förändringen, några ytterligare faktorer som försvårar implementeringen.

Två bilder av implementering

Hertting (2014:189) skriver om tre bilder av implementering och hur en implementeringsprocess kan ske. Det vill säga top-down och-bottom-up-perspektivet samt metastyrning men i detta arbete kommer vi enbart fokusera på bottom-up-perspektivet.

Bottom-up perspektivet

Bottom-up perspektivet innebär en *horisontell* fastställning av policyn genom diverse förhandlingar och tolkningsprocess som äger rum mellan privata och offentliga aktörer i

samhället. Dessa processer av beslutsfattande sker utan någon form av ingripande av centrala beslutsfattare. Modell är kritisk till de centrala politikernas duglighet att kunna styra implementeringsprocessen på ett effektivt sätt. De påstår att dagens samhällsproblem är för komplexa vilket gör att en ovanifrån styrning blir ineffektiv. Hertting (2014:189, kapitel 8) skriver även att implementering bör ske underifrånstyrd då flexibiliteten samt det lokala samarbetet och interaktionen gör att de beslut som vidtas på central nivå är oftast inte det som faktiskt behövs på lokal nivå (Hertting, 2014:189-190, kapitel 8). Han menar ytterligare på att detta styrningssätt är ett logiskt tillvägagångssätt i den demokratiska modellen. Hill (2007:190) menar på att i detta perspektiv ligger de lokala samt individuella problem i centrum. Policy formuleringen utgår från den lokala problematiken. Med andra ord, formulerar närbyråkrater policyn samt implementeringsprocessen med hänsyn till verksamhetens nödvändighet. Sedan identifieras lokala politiker som ansvarar för dess finansiering samt utformning. Detta menas då att vi går från närbyråkraterna till politikerna - från botten till toppen (Sabatier, 1986: 32).

Närbyråkraternas vilja, möjlighet och förståelse till implementering

För att implementera menar Lundquist (1992:75-78) att den implementerade måste ha tre förutsättningar. Dels måste det finnas en *vilja* hos den implementerande att få igenom den aktuella policyn men dels att den *kan* genomföra det men även att denne *begriper* vad det är som efterfrågas. Att viljan inte finns hos den aktuella aktören innebär att den inte anser att åtgärden är önskvärd och vill således inte realisera åtgärden. Detta är ett komplext dilemma och för att lösa detta krävs att den som styr har en auktoritet över den andra aktören. Problemet för politikerna är att de inte styr för mycket då detta riskerar att bli kontraproduktivt då det kan få andra aktörer att bli misstänksamma. Kan aktören inte realisera styrningen rör det sig ofta om begränsade resurser i form av kunskap, inflytande eller begränsad handlingsförmåga. Problemet löses bäst om den styrande aktören tillförser den andra aktören med ytterligare resurser i form av information eller utbildning. Om aktören inte förstår policyn är det viktigt att det oklara redogörs för i form av utbildning eller ytterligare förklaringar. Inom samtliga verksamheter besitter närbyråkraten en stor makt då den själv kan, i teorin, utforma policyn på eget bevåg. Detta kan röra sig om exempelvis lärare eller läkare som direkt träffar patienten respektive eleven (Bengtsson, 2012:71).

Att inte vilja, kunna eller förstå menar Blomqvist (2019:45) är tre av de största hindren för den politiska styrningen. Närbyråkraterna/gräsrotsbyråkraterna är de sista i ledet vid implementeringen. I praktiken utformar närbyråkraterna hur implementeringen ter sig 'på golvet'. Det är här policyn får sin betydelse för mottagarna. Lärare, poliser och läkare med fler blir de avgörande pusselbitarna i implementeringen - de har störst handlingsförmåga (Ahlbäck Öberg, 2014:200; Bengtsson,2012:32). Det finns även de som yrkar på att närbyråkrater kan drivas av sina egna intressen, det vill säga att de gör inte mer än vad som krävs av dem (Ahlbäck Öberg, 2014:201). Att fundera kring sidoeffekter som inte kunnat förutses är viktigt att ta sig en funderare kring. Dessa sidoeffekter är konsekvenserna av hur gräsrotsbyråkrat valt att tolka hur implementeringen ska ske och hur dessa mottagits av elever eller patienter (Vedung, 2012:112).

METOD OCH MATERIAL

Den metod som präglar detta arbete är intervjuer samt ett kvalitativt tillvägagångssätt. Anledningen till valet att utföra halvstrukturerade kvalitativa intervjuer är att det ger intervjupersonen en ökad chans att uttrycka sina egna åsikter och återge sina erfarenheter. Kvalitativa intervjuer, till skillnad från kvantitativa intervjuer, ger kunskap bortom siffror och statistik. Detta är fördelaktigt då det ger kunskap och förståelse för hur en verksamhet kan utvecklas eller upplevas. Svårigheten kan vara validiteten, att forskaren mäter det som studien avser (Hallberg & Klingberg, 2021:79). Syftet med en kvalitativ forskningsintervju är att undersöka hur intervjupersonen ser på världen men även få ut en mening av deras erfarenheter. Det kan ses som ett "utbyte av åsikter mellan två personer..." (Kvale & Brinkmann. 2014:17-18). Av denna anledning är kvalitativ forskningsintervju av högsta relevans då den förser studien med rektorernas egna reflektioner kring NPM och dess reformer samt hur dessa implementerats i verksamheten - vilket i allra högsta grad är aktuellt för detta arbete. Ett annat område för intervjuforskning är när en vill undersöka kring den enskildes verklighetssyn - detta för att samla kunskap kring dess syn på den aktuella företeelsen (Esaiasson et al, 2017:261-262).

Avgränsningar har gjorts i arbetet och detta för att arbetet inte ska bli alltför omfattande. Avgränsningarna omfattar val av intervjupersoner, geografiskt område och skolform. Avgränsningen gällande val av intervjupersoner, rektorer, gjordes av den anledning att rektorer utgör en mellanhand mellan lärarna och förvaltningen. Därav utgör rektorer en

utmärkt kandidat för att besvara de aktuella frågorna kring NPM:s implementering och, förhoppningsvis, dess utveckling. De kan även ge en översiktlig bild över hur verksamheten styrs men även kunna delge för lärarnas situation då de är chefer över lärarna. Utifrån en av operationaliseringarna, främst "hushållning med offentliga medel", är rektorerna relevanta då det är de som ansvarar för skolornas budget och ekonomiska resurser. Kvale & Brinkmann (2014:129) förklarar att det finns olika typer av intervjupersoner som ska anpassas efter studiens syfte. Intervjupersonerna kan fungera som *experter* för att de besitter en viss kunskap om en viss omgivning. Således blir intervjun mer baserad på fakta än upplevda erfarenheter. De kan även fungera som *lärare* där syftet är att de själva ska få möjlighet att redogöra för sina egna upplevelser och erfarenheter. Denna studie utgår från en kombination av dessa då rektorerna fungerar både som lärare och experter. Lärare i den mån att de redogör för hur de upplever NPM och hur deras personal påverkas, men även som experter då de sitter 'högst upp' i skolans 'närmaste' hierarki och är de huvudsakliga ledarna - således besitter de expertis kring hur deras arbetssätt påverkas.

Avgränsningar till geografiskt område, Västerås stad, är av den anledning att båda forskare är bosatta i den aktuella staden och det underlättar intervjustudien då de fysiska intervjutillfällena kan ske på ett smidigt sätt. Västerås är även en stad med varierande stadsdelar, allt från socialt ekonomiskt utsatta till mindre utsatta områden. Vilket ger en mer omfattande och diversifierad bild baserad på vilka områden skolan befinner sig i. Valet av skola som analysobjekt kan förklaras med att utbildning utgör en viktig roll för samhället då alla medborgare i samhället har studerat vid en grundskola, således om NPM har negativ påverkan på skolan drabbar det hela samhället och medborgarna. Således är grundskolor aktuellt att undersöka.

Urvalet av dessa skolor gjordes med hjälp av ett slumpmässigt urval (OSU). Urvalet utformades på det vis att Västerås stad delades upp i dess stadsdelar och dessa stadsdelar delgavs ett slumpmässigt nummer för att sedan sorteras från lägsta, angivna, tal till det högsta. Därefter valdes de fem översta stadsdelarna. Sedan undersöktes områdena och deras utbud av grundskolor - enligt undersökningen fanns det totalt 12 grundskolor, varav 8 är kommunalt ägda och 4 privatägda. Samtliga kommunala skolor och dess rektorer kontaktades av den anledning att underlaget skulle bli omfattande för att få en sådan bred bild som möjligt. På grund av få svar valdes att utföra en ytterligare OSU för att få chans till flera intervjutillfällen, OSU:et som gjordes på likartat vis som föregående OSU. Dock valdes de föregående områdena bort i det senare OSU:et. Detta för att områden från det första

OSU:et inte skulle bli omvalda. Det valdes efter övervägande att kontakta biträdande rektorer på de aktuella skolorna. Problematiken låg i att alla skolor inte hade en anställd biträdande rektor. Detta motiveras med att en av våra informanter menade att det inte fanns någon större skillnad mellan den biträdande rektorn och rektorn förutom de juridiska samt formella rättigheterna.

Det är ett strategiskt urval som ligger till grund för urvalet i denna studie. Det är, som förklarar, ett OSU som dragits men det har gjorts strategiskt. Det valdes då samtliga skolor i dessa områden för att få ett så omfattande underlag som möjligt. Majoriteten av fallen med strategiskt urval är att forskaren är ute efter en särskild egenskap hos aktören (Esaiasson et al., 2017:102). Denna studie utgår inte från några särskilda egenskaper utöver att intervjupersonerna bör ha rektor som huvudsakliga arbete på en grundskola i Västerås stad. Det gjordes, till viss del, ett strategiskt urval då det 'handplockats' rektorer i Västerås stad. Det blir således ett strategiskt urval då dessa rektorer handplockats utifrån deras yrke och dess geografiska placering men detta utifrån ett OSU. Fördelen med ett strategiskt urval är att intervjupersonerna är "utvalda" för studiens syfte. Vilket gör att *validiteten* i studien ökar då populationen som valts underlättar för att besvara studiens frågeställningar (Esaiasson et al., 2017:59).

Det som kritiserar vid ett strategiskt urval är generaliserbarheten. Vissa menar på att det inte går att dra vedertagna slutsatser baserat på ett fåtal analysobjekt (Esaiasson et al., 2017:158). Utförs ett strategiskt urval menar Esaiasson et al., (2017:102) att huvudsyftet bör inte vara att generalisera - vilket det inte är i denna studie. Esaiasson et al., (2017:159) menar att det inte går, utifrån ett strategiskt urval samt fallstudier, att generalisera utan enbart redogöra för tänkta upplevelser och tankar. Vilket går i linje med denna studie då det inte går att redogöra för samtliga rektorers upplevelser av NPM. Däremot är studiens syfte att redogöra för hur ett fåtal rektorer upplever samt arbetar med NPM. Detta visar på några av de tänkta upplevelserna kring NPM men långt ifrån alla. Studien är oavsett användbar då den visar på ett djupgående sätt hur skolorna arbetar med NPM samt hur det upplevs. Hade studien haft en större population hade det möjligtvis varit mer generaliserbart men inte på ett lika djupgående sätt. Detta är styrkan i valet av urval.

Materialet som arbete grundar sig på är främst intervjuer. Sammantaget gjordes fyra intervjuer vilket resulterade i cirka 164 minuters intervjumaterial. Två intervjuerna utfördes

på plats i de aktuella skolorna och resterande gjordes via digitala verktyg. Förfrågningar för deltagande i studien skickades till tjugotvå personer varav fyra godkände att delta och resten tackade antingen nej eller valde att inte svara alls.

Tabell 1: Informanter

Nummer	Profession	Utsatt/Inte utsatt område
1	Rektor	Utsatt
2	Rektor	Utsatt
3	Rektor	Inte utsatt
4	Rektor	Inte utsatt

Denna tabell finns med för att skapa en översyn över antalet informanter och andra variabler som kan vara av värde. Att informanterna är nummersatta beror på att de ska kunna hänvisas till på ett tydligt vis. Professionen är också av värde då det ska tydliggöras ifall det är en biträdande rektor som är en del av underlaget eller en rektor. Även om skolan är belägen i ett socioekonomiskt utsatt område är en variabel att ta hänsyn till då det induktivt visade sig vara en relevant variabel att ha i beaktning då NPM upplevs och slår olika beroende på vilken typ av stadsdel skolan var belägen.

RESULTAT

Nedan kommer informanternas svar att redogöras för. Underrubrikerna har som syfte att underlätta för redogörelsens struktur och således ökar läsbarheten.

Tydliga mål, uppföljning och utvärdering

Modeller och lagar

Gemensamt för alla skolor är att de utgår ifrån skollagen, läroplanerna, styrdokumentet, kunskapsmålen, kursplaner samt verksamhetsledningens mål och krav som sätts på skolor. Utöver dessa principiella lagar finns det även andra lagar som verksamheten bör ta hänsyn till, det vill säga socialtjänstlagen och kommunallagen. I kommunallagen bör skolan ta hänsyn till, främst budgeten, påpekar en av intervjupersonerna. I kommunallagen 11 kap 6 § framkommer det att verksamheter ska ange en budgetplanering i vilken ska framgå mål och riktlinjer för verksamheten (Lagen.nu, U.Å). Informanterna menar att dessa mål som sätts för grundskolor av olika organ är tydliga och konkreta. Dock påpekar en av informanterna att *“...det kommer ju inte att vara hundra procentigt perfekt, men det blir i alla fall bättre och vi vet vad vi håller på med..”* (Intervjuperson 2, 2023). Det förekommer även att politiker sätter diverse resultatlösa mål för verksamheten. Rektorer menar på att det är viktigt att de säger ifrån ifall politikerna anser att det ska ta beslutet fastän det, enligt rektorn, lämpar sig bättre att det tas på lokal nivå. Samtliga intervjupersoner uttrycker sig att verksamhetens främsta mål är att alla elever ska nå sin fulla potential. *“...Det är väl på sätt och vis väldigt tydligt i grundskolan. Vi ska få alla elever att klara målen så långt det är möjligt, att eleverna ska nå sin fulla potential...”* (Intervjuperson 1, 2023). Prestationerna analyseras sedan tre gånger per läsår som ansvaras av Västerås stad. Utöver dessa mål har Västerås stad även framtagit en modell, GPS modellen, (grundskolans pedagogiska styrning) som styr skolverksamheten i staden, menar samtliga intervjupersoner. Modellen menar informanterna medför både för- och nackdelar. Fördelar med GPS:n är att den är genomarbetad och baseras på forskning. Nackdelen förklarar informanterna är att:

“...Jag blir alltid rädd när man har sådana färdiga modeller. Att vad är det som inte blir synligt? Vad är det man inte får fram? Var finns platsen för det här med framtidspaning? Vad är det för utmaningar vi ser framöver hela den här biten med AI? På vår skola där vi kanske har socioekonomiskt tufft med kriminalitet, utsatthet, sådana saker med ekonomi, de bitarna liksom, vad är det för bitar som inte blir synliga när man har sådana här modeller?” (Intervjuperson 1, 2023).

Med detta menar intervjupersonen att det finns en risk att man blir “hemmablind” och anser att modellen är idealisk, således ser man inte på den med kritiska ögon. GPS:n beskrivs av en annan informant som ett hjälpmedel vid mål och resultatstyrning där det bland annat framgår undervisningsmål. Intervjuperson 4 (2023) menar att deras skola jobbar med att skapa trygghet och inlärningsmiljö med tydliga strukturer. Det är ett mål som utgår från GPS:en i vilket även material för lärarna framkommer kring inlärningsmiljö och ledarskap i

form av filmer samt många diskussionsunderlag som de jobbar utifrån. Två av informanterna lyfter även vikten av att satsa på utbildade pedagoger och specialpedagoger än att satsa på elevassistenter. Detta, menar de, skapar en trygghet både för elever men även för andra pedagoger då dessa pedagoger planerar aktiviteter och uppdrag som delas upp mellan pedagoger exempelvis en pedagog agerar rastvärd, och en annan i personalen har ett annat ansvarsområde. På det sätt kan var och en av dessa pedagoger fokusera på sitt uppdrag. Denna process kompliceras med en elevassistent då pedagoger kommer behöva avvika från sina ordinarie arbetsuppgifter för att hjälpa elevassistenten. Specialpedagoger arbetar även med uppföljningar av kunskapsresultaten, detta underlättar processen av utvärdering, menar informanten. Hon menar att dessa specialpedagoger följer elevernas utveckling med noggrannhet och har översyn över eleven mer än elevassistent. De fångar upp direkt om de ser att ett barn har svårt med något, som följs upp sedan för att barnen ska få den hjälp som de är berättigade till.

Uppföljning och samarbete

En ytterligare modell som har anammats i skolor är den så kallade SSPF modellen (skola, socialtjänst, polis och fritid), menar intervjuperson 2 (2023). Modellen kommer från Göteborgs stad där det sker ett mer systematiskt arbete kopplat till åtgärder samt i högre utsträckning involvera föräldrarna. Samarbetet med föräldrarna är bra, dock saknas det ett samarbete med barn- och ungdomspsykiatrien på grund av överbelastning inom verksamheterna men även sekretessen inom verksamheter som skiljer sig från varandra påstår samma informant. Skolan har ett nära samarbete med barn-och utbildningsförvaltningen där de bland annat kan se över elevhälsoteamet. När det kommer till uppföljning av elevernas hälsa hävdar hon att det följs upp genom att man tittar på enskilda elevers frånvaro. Om frånvaron är hög, undersöks den grundläggande orsaken bakom frånvaron. Om orsaken är psykisk ohälsa, då följs det individuellt men om orsaken ligger på en generell nivå åtgärdas det genom att samarbeta med exempelvis föräldrar. Intervjuperson 3 (2023) menar att de mål som fastställs i skolan följs upp sedan av henne själv genom att hon går runt i verksamheten eller sitter med under en lektion, minst en gång om dagen, för att se att de uppsatta målen arbetas med på ett optimalt vis samt att det efterlevs. Utöver det har skolan även en utvecklingsgrupp som följer upp undervisningen för att se hur skolan får differentierad undervisning. Frågor som analyseras är; Hur ska vi nå elever? Hur ska vi nå optimal kvalitet och likvärdig undervisning?

Informanten (Intervjuperson 2, 2023) yttrar sig att resultatet följer betygsättningen. Dessa resultat ska vara både positiva och belysande för att sedan analyseras under januari. Skolornas analyser utgår från arbetsplatsnivå till lärarnivå och allt däremellan som sedan utmynnar till en analys på skolnivån. Denna analys (utvärdering) menar intervjupersonen är avgörande för verksamheten för att kunna fastställa styrkor och svagheter i verksamheten samt planera för förändringsarbete. Analysen tas sedan upp i en samling på statlig nivå. Lärarna upplever arbetet med analysen som en ökad arbetsbelastning och de vill hellre fokusera på undervisningen. Samtidigt som informanter säger detta menar hon även på att det är lärarnas uppdrag därför måste det göras.

Utvärdering

Gällande utvärdering lyfter samtliga rektorer vikten av att utvärdera. Informanterna menar att det är en ovärderlig information för en rektor att få ta del av den sammanställda informationen. Således kommer rektorn att kunna förstå hur verksamheten fungerar. Men en rektor yrkar på att det är befogat att de är utvärderade i en hög utsträckning. Hon säger följande:

“Det är klart att vi är granskade och det ska vi vara.” “Jag tycker inte att det är konstigt; vi är en myndighet, det är skattepengar, det är barnen. De ska ha en bra utbildning”

(Intervjuperson 1, 2023).

Två informanter lyfter vikten av att arbeta med matte samt läsning. Intervjuperson 1 (2023) förklarade att de arbetat med matte utifrån en utvärdering som visade en låg måluppfyllelse bland eleverna i deras skola. Detta skedde i samarbete med Göteborgs universitet och Nationellt centrum för matematik. Tack vare detta utvecklingsarbete har, menar informanten, kompetensen hos pedagogerna ökat och deras undervisningsmetoder har utvecklats och nu följer de upp metoderna och ser metoderna har resulterat i en bättre undervisning. Ett liknande arbete görs idag i engelskundervisningen eftersom hon menar att lärarna och läromedlen behöver uppdatera sin engelska för att möta upp elevernas, idag, avancerade engelska. Detta menar intervjupersonen att det är en egen spaning som skolan har gjort kring språk.

Dock upplevs utvärdering som en ytterligare arbetsuppgift för lärare, de förstår inte poängen med utvärdering. Vissa lärare blir stillastående på vad som ska dokumenteras och några dokumenterar enbart för att det krävs av rektorn att det ska göras. Två rektorer förklarar att de måste vara flexibla i sin roll för att alla i verksamheten ska kunna följa med, det vill säga att hon ibland står längst fram och drar verksamheten framåt eller så är hon längst bak och driver på. De står även i mitten ibland för att observera verksamheten. En intervjuperson säger att en analys underlättar för rektorerna att identifiera skolans utmaningar och styrkor (Intervjuperson 2, 2023). Utvärdering är även ett verktyg för att implementera ett visst undervisningssätt. Några rektorer menar att de utvärderar en gång per år medan en annan påpekar att utvärdering sker fyra gånger per år i deras verksamhet. En av informanterna menar på att de har två utvärderingar per termin, vid höstlovet, jullovet, påsklovet och sommarlovet, där de utvärderar driften. Under dessa utvärderingar är det utvecklingsgruppen som utvecklar undervisningen medan lärare har separata utvärderingar där de sitter tillsammans och diskuterar undervisningsmetoder och utvecklingsarbetet. Utvecklingsgruppen ser även till att årshjulet implementeras.

Samtliga informanter är eniga om att utvärdering äger rum inom den enskilda verksamheten för att analysera och utveckla deras arbetssätt. Vad är det i deras undervisningssätt som är framgångsrikt och mindre framgångsrikt? Hur ska verksamheten utvecklas? Dessa och många andra områden menar informanterna att det analyseras samt belyses under en utvärderingsprocess. En informant påstår att i deras verksamhet har utvärderingsprocessen förändrats över tid. Förr samlades enbart data kring vad som har gjorts och inte gjorts medan idag görs det en mer utförlig utvärdering samt att det följs upp mer än vad som gjordes förr. Utvärderingen sker i samband med resultatet och uppföljningen, då är det lärarna som håller i utvärderingen. Det förekommer även externa utvärderingar som görs på kommunal nivå som sedan tas upp och diskuteras i en resultatdialog. Dessutom utgör dessa utvärderingar essentiella roller för politiker. Politiker ska veta hur skolan arbetar och sedan rapportera det vidare till Skolverket och Skolinspektionen. Det är även ett sätt för politiker att veta vad de (skolorna) behöver för att kunna tillhandahålla förutsättningar för att skolor ska kunna bedrivas.

Intervjuperson 2 (2023) beskriver utvärdering som ett förändringsarbete där det skapas en utvecklingsorganisation samt att skolan behöver arbeta för att skapa rutiner. Hon menar att det är "jättelätt" att implementera den nya rutinen men att det är svårare att förankra den. Det tar tid att följa med förändringsprocesser och kunna hävda att rutinen är etablerad.

Svårigheten med en förändring i verksamheten är att vissa fortsätter på det gamla viset utan att inse att det är nya elever och nya tider, därför bör de (lärarna) också förändra deras undervisningsmetoder. Olika lärare är olika benägna till förändring. Grunden till förändring menar en informant är lärarna själva. Med andra ord bör kravet på förändring komma från lärarna själva för att sedan utvärdera utvecklingen. En utvärdering, menar informant, kan se skilja sig åt, det vill säga i form av självskattningsmodeller, medarbetarenkät, elevenkäter och andra enkäter av olika slag. Under processen av utvärdering iaktas resultatet. Efter att en utvärdering ägt rum är det en ledare (ledningsorganisation) som lägger upp en plan för hur de ska arbeta med bland annat ledarskap, elevhälsa samt undervisning.

Mål-och resultatstyrning

Som tidigare nämnt menar samtliga intervjupersoner att skolans huvudfokus är elevers möjlighet att uppnå sin fulla potential. Dessa mål menar informanterna fastställs utifrån elevers lärande, kunskapsuppdraget samt de demokratiska uppdrag som skolan har. En av intervjupersonerna beskriver att i deras skola har de olika fokusområden och mål för framgångsrik organisation och undervisning. Hon menar att fokusområdet dyker upp utifrån verksamhetens behov.

Värdegrund

Därtill ställs det krav på att skolor ska ha ett systematiskt kvalitetsarbete, därav har de årshjul, förklarar en av informanterna. I årshjulet förtydligar informanten att *“...man följer en plan där man redovisar allting utifrån elevresultat, målpuppfyllelse, hur man arbetar med trygghet och studiero och hur man jobbar på organisationsnivå och ekonomi.”* (Intervjuperson 2, 2023). Intervjuperson 3 (2023) menar att de har tagit fram ett eget mål för skolan. Målet innefattar, förklarar informanten, att vår verksamhet ska gå från fungerande verksamhet till en väl fungerande enhet. Verksamheten i fråga ska bygga på en gemensam värdegrund där alla har ett ansvar för trygghet, kamratskap, glädje, respekt och lärande för eleverna, vårdnadshavare och kollegor genom att vara kollegial professionell lösningsfokuserad och positiv och därmed bidra till verksamhetens bästa. Hon fortsätter med att förklara att det är viktigt att lärarna förstår målbilden, känner till målet med verksamheten och målet med undervisningen. Det är viktigt att elever, lärare och all personal känner sig trygga i verksamheten. Alla ska bemötas med respekt, lärare mot lärare, elev mot elev och alla i alla led ska känna sig tillfreds med att arbeta här. Informanten menar att detta är skolans mål.

Hon påstår även att många skolledare ser främst resultat som elevers prestation, betyg eller ekonomi. För hennes skola handlar det om alla aspekter, det vill säga att alla ska trivas på deras verksamhet, både personal och elever, men även resultat och ekonomi. För att kunna följa upp dessa mål och resultat samlas hela enheten på ett APT, en gång i månaden, “...*där vi pratar inte om kunskap utan vi pratar om lärande.*” (Intervjuperson 3, 2023). Det är under dessa APT menar hon att de tar fram målen gemensamt, därför bör alla stå bakom målet.

Resultatdialog

Två av intervjupersonerna förklarar att Västerås stad har kommit en lång väg när det kommer till resultatuppföljning. Västerås stad har så kallade “resultatdialoger” under vilket verksamhetschefer kommer ut till olika skolor och tillsammans med en grupp ur skolans personal övervakar de ett specifikt område som kan vara utmanande för skolan. Vanligtvis iakttar de elevernas resultat i till exempel årskurs 6. Vid resultatdialog kräver verksamhetspersonal att skolpersonalen ska presentera deras data samt förklara hur de jobbar och varför de jobbar på det sättet. Resultat av resultatdialogen menar en av informanterna på att det är individuellt och upp till var och en av skolans ansvariga (rektor) att avgöra vad de vill göra samt hur de vill arbeta med det. “...*men det blir ju tillfälle också för huvudmännen att få en förståelse för vad vi står inför processer och det blir också ett tillfälle för oss att vi behöver sätta ord på och förklara vad vi tänker...*” (Intervjuperson 1, 2023). Med detta menar informanten att resultatdialog är ett sätt att spåra den enskilda skolans utmaning. En annan informant menar att resultatdialog inte handlar om enbart elevresultat utan det kan även handla om ekonomiska läget, trygghet, studiero, elevinflytande.

Det diskuteras även om segregation som intervjuperson 3 (2023) påstår har ökat drastiskt i Västerås stad. En anledning till detta menar en av informanterna är att politikerna inte förstår skolverksamheten och att de trodde att det skulle förändras till det bättre men så blev inte fallet (Intervjuperson 3, 2023). Processen av resultatdialog innebar förr att varje skola lämnade data kring verksamhetens utveckling som sedan diskuterades medan nu liknar detta mer en analytisk problemspårningsprocess. Det vill säga att numera diskuteras datan om varför ser det ut som det gör. Det diskuteras kring hur verksamheten kan utvecklas samt vad den enskilda skolan lägger mest fokus på. På det vis kommer man närmare verksamheten och sanningen. En av informanterna exemplifierar att under en resultatdialog kom de fram att en skola har 154 elever och 22% av dessa lever med en språkstörning.

Konkurrens

En av informanterna menade att i låg- och mellanstadiet märktes konkurrensen inte av på ett anmärkningsvärt sätt. Detta menade hon var mer aktuellt på högstadiet. Informanten menade även att *“...för några år sedan kunde vi känna att vi tappade lite elever till årskurs 4 till lite nischade skolor med speciella inriktningar och sådär. Jag tycker inte att vi gör det på samma sätt nu...”* (Intervjuperson 1, 2023). Dock menar vissa av rektorerna att det skiljer sig åt när det gäller *“socioekonomiskt utsatta områden”* och de områden som inte är utsatta. En av rektorerna menade att skolor i socioekonomiskt utsatta områden har svårare att få föräldrar att välja just den skolan. Hon menade att detta leder till att de som har behov av stöd *“hamnar”* i deras verksamhet (Intervjuperson 2, 2023). Vilket gör det extra viktigt, menar hon, att de jobbar med fördomar. Majoriteten av informanterna talade även om vikten av sociala medier och dess påverkan på hur en skola porträtteras. En av informanterna menade att hon upplevt en skillnad i skolans popularitet, i form av ansökningar, när skolan haft en sämre bild i media och när de haft en mer positiv bild. Hon menar att skolor får arbeta hårt för att få en bra bild i media. En annan informant menar att de kan jobba hårt för att få fram den positiva bilden men att *“...det är ju inte lika lätt, det säljer inte lika många klick i de digitala tidningarna”* (Intervjuperson 2, 2023).

Media och segregation

En ytterligare informant menar också att mediebevakningen har mycket stor påverkan på skolans rykte. Det är lätt att dras ner av dåliga rykten och leva på de goda ryktena. Rektorerna är något överens om att mediabilden av deras skolor måste bestå av goda skolresultat samt kvalitet, dock menar en informant att det är svårt att visa på *“goda resultat”* då detta innebär olika för olika elever. Ett *“E”* i betyg kan upplevas som positivt för en elev medan för en annan är *“C”* ett positivt betyg. Elevens fulla potential är olika för olika elever, tillägger hon. Detta menar hon kan ge en icke rättvis bild av skolans kvalitet och resultat. Hon förklarar att det ofta är SALSA (lokala sambandsanalyser) som syns i media (intervjuperson 2, 2023). SALSA redogör för skolors resultat av elevernas slutliga betyg i årskurs 9. SALSA ser till bakgrundsfaktorer som kan påverka elevers skolresultat såsom andelen nyanlända elever men även vårdnadshavarnas akademiska studier för att få en mer nyanserad bild av skolresultat (Skolverket, 2023).

Det är också viktigt att visa på, enligt dem, fördelen med de kommunala skolorna. I detta fall talar rektorerna om deras starka elevhälsoteam (EHT, kuratorer samt skolsköterskor bland annat) men även utbudet av studiero, chans till specialundervisning som de menar inte är lika stark inom den privata sektorn. Informanter belyser även nackdelen med detta. En av informanterna menar att i och med deras starka EHT samt tillgänglighet för särskilt stöd hamnar de som har behov av detta i de kommunala skolorna medan de elever som inte har samma behov söker sig till den privata sektorn. Majoriteten av rektorerna menar att detta leder till en ökad segregation (Intervjuperson 1 & 2 & 3 2023). Detta menar en rektor beror på politiken och politiker som inte har en förståelse för skolan och har valt att gå en väg som de trodde skulle bli gynnsamt men så blev inte fallet (Intervjuperson 3, 2023). En rektor menar på att konkurrensen är en stark bidragande orsak till segregationen i staden (Intervjuperson 2, 2023)

Dock ska det tilläggas att de elever med särskilda behov som övergått till privata skolor ofta återvänder till den kommunala sektorn, menar intervjuperson 3 (2023). Och flertalet menar att det går i trender. Ett tag är det trendigt med privata skolor och det märks av då de förlorar elever medan nu är det inte lika populärt med de privata skolorna (Intervjuperson 3, 2023). Majoriteten av intervjupersonerna stämmer in och menar att konkurrensen inte är fördelaktig. Detta bidrar till att "studie starka" flickor hamnar inom den privata sektorn medan de med störst behov hamnar hos de kommunala skolorna (Intervjuperson 2, 2023). Konkurrensen bidrar till segregation - åt båda hållen menar en intervjuperson (Intervjuperson 3, 2023). En av rektorerna förklarar att de har problem när det gäller att elever söker sig till friskolor redan i fyran för att de inte vill hamna i en viss kommunal skola i årskurs sju. Således söker de sig till de privata skolorna i förebyggande syfte för att minska risken att inte placeras i den inte önskvärda kommunala skolan i årskurs sju (Intervjuperson 3, 2023). Den övergripande bilden hos rektorerna gällande konkurrens är att skolväsendet inte ska bedrivas i en kundorienterad värld. Samma informant förklarar att eleverna inte ska kunna köpas då de tvingas gå i skolan - det är de som ska vara i fokus.

Konkurrens av lärare

Konkurrensen gäller inte enbart elever utan rektorerna menar även att det finns en svårighet i konkurrensen av lärare. Hon menar i och med neddragningar i budgeten men även att

Västerås stad, generellt, har något låg nivå på lärarlöner finns det en risk att även de rör sig mot den privata sektorn eller grannkommuner för att få en högre lön. Det har dock inget med själva kommunen eller skolan att göra utan det är lönen som påverkar att lärarna lämnar enligt henne (Intervjuperson 1, 2023). En ytterligare informant menar också att den stora svårigheten ligger i rekryteringen av lärare. Dock lyfter en rektor upp Västerås stad som ett föredöme då all rekrytering av personal sker centralt. *“I Västerås stad ... vi får inte konkurrera om lön då allt sker centralt”* . *“Och så får man önska ett antal skolor och så intervjuas de (lärarna) centralt nere på förvaltningen och sen så går de ju på skolbesök”* (Intervjuperson 3, 2023). Sedan erbjuder varje skola lika mycket lön till den arbetssökande och detta är fördelaktigt menar hon för då väljer inte läraren en viss skola på grund av lönen som en skola erbjuder utan på grund av att den känner att arbetsplatsen i sig passar denne bäst.

Vissa av rektorerna benämner även elever som *kunder*. Det vill säga att det är en summa pengar per elev (Intervjuperson 2, 2023). Detta menar en rektor har ökat under de senaste åren. Dock är det inte enbart eleverna som är kunderna utan föräldrarna också. Här menar en av rektorerna att det socioekonomiska läget påverkar hur mycket de behöver möta upp föräldrarna. En av rektorerna menar även att de socioekonomiska förhållandena spelar in här med . Hon menar att föräldrarna, som kunder, i ett mindre utsatt område har ofta högre utbildning jämfört med socioekonomiskt utsatta områden och därför ställer de föräldrarna högre krav på skolan (Intervjuperson 2, 2023). Ytterligare en informant stämmer in och säger: *“...Det är 99 % med annat modersmål (än svenska). Föräldrarna förstår inte heller att de kan kräva saker...Så att de (eleverna) sitter med dåliga datorer.”*. Hon fyller i och menar att föräldrarna är mer socialt starka i ett mindre utsatt område och kräver mer av skolan (Intervjuperson 3, 2023).

Osäkerhet

Det finns dock ingen konkurrens på lokal skolnivå, menar en av rektorerna (Intervjuperson 3, 2023). Hon förklarar att det inte är möjligt att en enskild förälder ringer till henne och vill ha dennes barn placerad där utan de måste också utgå från närhetsprincipen. Hon menar dock att konkurrensen märks av då det påverkar klasstorlekarna. Hon förklarar att det vanligtvis är tre klasser per årskurs men att i årskurs fyra får hon strukturera om då det är några elever som byter främst till de privata alternativen. Då går det från tre olika klasser till två då hon menar att det är mer ekonomiskt hållbart. Detta bidrar till en osäkerhet då hon aldrig vet hur

hon måste modifiera storlekarna förrän strax innan terminen börjar. En annan rektor menar också att hon arbetar med olika stora arbetsgrupper som en konsekvens av att elever och lärare byter skola och detta skapar en osäkerhet och en känsla av otrygghet hos barnen då nya personer kommer och går. Hon fortsätter och menar att det är inget som personalen ska kännas vid då det är deras uppdrag att leverera och detta med ett leende på läpparna (Intervjuperson 4, 2023).

Hushållning med offentliga medel

Löner

När det initialt frågades kring besparingar var det en av rektorernas reaktioner att tala om löner och lärarnas situation. Intervjuperson 1 (2023) menade att Västerås stad hade generellt låga lärarlöner som lett till att hon inte kan anställa personen då hon inte kan matcha upp till deras lön. Detta rörde sig inte om några hundralappar utan flera tusen i månaden. Detta bidrar till en konkurrens om lärare. Eftersom skolverksamheten inte kan matcha lärarens lön finns det en risk att de väljer att röra sig mot den privata sektorn eller en annan grannkommun där de har möjlighet att erbjuda en högre lön. Hon är dock noga med att förtydliga att detta rör sig inte om att den kommunala sektorn skulle vara sämre utan det rör sig om att de inte har möjlighet att matcha lönerna. Hon menar även att under hösten 2022 märkte hon att det gjordes neddragningar på studiehandledning samt på extra stöd till elever. Hon menade dock att de, för att minska kostnaden, har valt att ha två pedagoger per klass istället för extrapersonal eller elevassistenter. Detta är en icke önskvärd prioritering som hon behövt göra. Denna skola menade hon även har tappat statsbidrag som inte är aktuella längre. Hon menar att dessa statsbidrag "kommer och går" vilket är problematiskt i sig. Även skolpengen, summa pengar per elev, är ett dilemma då du inte vet hur stor eller liten din budget kommer att vara förens du vet hur många elever som kommer att närvara på skolan. Hon förespråkar en fast summa oavsett elevantal för varje skola. Detta leder till att skolan kan behålla sin personal då det alltid finns pengar till att behålla personalen (Intervjuperson 1, 2023).

Prioritering av personal

Flertalet rektorer har talat om prioriteringar som behövs göras. Flera rektorer (intervjuperon 3 & 4, 2023) talade om att de dragit ner på "extrapersonal", exempelvis elevassistenter, då de menar att detta är en extraavgift och valt att satsa på rätt kvalificerad personal istället. *"Antal personer ger inte kvalitet utan...rätt personer ger kvalitet vilket gör att jag har gjort mig av med elevassistenter."* (Intervjuperson 3, 2023). Detta menar hon leder till en budget som går ihop då det inte finns extra personal utan "rätt personal". Hon har heller inte ersatt personal vid uppsägning eller avslutad anställning utan hon har tänkt att en mindre personalgrupp leder till ökad kvalitet för att alla tar ansvar då. En ytterligare rektor påtalar att de arbetar på samma vis. Hon påtalar att Västerås stad har infört sparkrav i januari 2023 där 30-37 tjänster ska dras in och därav är det viktigt att fundera kring vad och vem som det ska sparas in på, där menar hon att inte förlänga avtal är ett sätt att spara in på ekonomiska medel (Intervjuperson 4, 2023).

Det finns även en annan aspekt i detta där de, i princip, måste satsa på "extra personal" då det finns ett sådant stort behov (Intervjuperson 1 & 2, 2023). Detta är påtalat i de skolor som befinner sig i "socioekonomiskt utsatta områden". Medan den aspekten där de "prioriterar bort" "extrapersonal" befinner sig i mindre utsatta områden. Dock yrkar en rektor på att det finns andra resurser som Västerås stad och föräldrarna kan satsa och fundera på för att underlätta för skolor i deras besparingsarbete. Detta gäller exempelvis för elever med särskilda behov då hon förklarar att det ibland kan vara befogat för en elev att placeras inom särskolan eller eventuellt i en KSU (kommungemensamma särskilda undervisningsgrupper) grupp. Detta menar hon underlättar besparingarna då skolan i sig inte behöver tillsätta extrapersonal för dessa elever utan de kan få den hjälp de behöver i andra verksamheter. Detta menar hon kan vara en process hos föräldrarna då det kan vara jobbigt att ta steget att placera sitt barn i särskolan exempelvis (Intervjuperson 4, 2023). Även skolor i mer utsatta områden har en form av ersättningsmodell på grund av deras sociala vikt. Skolan är således berättigad lite extra finansiella medel på grund av deras "utsatthet". Problematiken ligger dock i att det då är svårare för skolor i ett mindre utsatt område att få dessa ersättningar. Rektorn påpekar att det inte finns färre elever som har behov av extra stöd enbart på grund av att de bor i ett icke utsatt område (Intervjuperson 2, 2023).

ANALYS

Ett initialt steg i implementeringsprocessen är, som nämnt i teorin, att analysera behoven av förändring i verksamheten och detta menar rektorerna utförs inom den enskilda skolan. Vilket innebär att skolan styrs, mer eller mindre, *horisontellt*. En rektor menar på att skolan gör egna spaningar och identifierar de behov som den enskilda skolan behöver arbeta med. Detta görs utifrån utvärderingar som skolan gjort och därav startade den skolan ett utvecklingsarbete inom matematik. På samma sätt arbetar de med engelskundervisningen. Arbetssättet överensstämmer med bottom-up perspektivet då alla behov identifieras på lokal nivå. Det är viktigt att inte implementera förändringar förens behoven finns, de måste identifieras på lokal nivå, det vill säga hos den enskilda skolan. Med andra ord måste behoven komma från botten och inte från toppen. Om förändringar fastställs på central nivå, det vill säga från politikerna, finns det risk för förvirring hos skolverksamheten. Det finns även en risk att målen från politikerna kan vara motsägelsefulla eller diffusa vilket försvårar implementeringen hos den enskilda verksamheten. Detta då en rektor menar på att politikerna ibland inte förstår sig på skolverksamheten och att deras bild av en förändring inte alltid blir som det var förutsätt. Vilket tyder, menar vi, på att rektorer anser att en top-down styrning är ineffektiv i skolverksamheten. Ser vi till tidigare forskningens kritik kring top-down styrning överensstämmer detta med rektorernas svar. En av rektorerna exemplifierar genom att tala om att den privata marknaden som politikerna strävade efter inte blev lika gynnsam som de förväntade sig utan ledde till en segregation i staden. Det går i linje med bottom-up perspektivet som menar att det föredömliga vore att alla beslut ska komma från den lokala nivån för att de problemen som verksamheterna står inför är för komplexa för att lösas från den centrala nivån. Att fastställa mål och förändringar på lokal nivå minimerar risken att inaktuella beslut tas från centralt nivå eller att de missar ett viktigt förändringsarbete i verksamheten. Däremot fastställs behov även på central nivå i form av resultatdialog.

Utvärderingen av undervisningen sker på lokal nivå, menar rektorerna. Dock förekommer det utvärderingar som styrs utifrån top-down perspektivet, ett exempel på det är kommunens utvärderingar av skolor. När det kommer till top-down perspektivet finns det en positiv aspekt av central styrning då de utformar övergripande mål och riktlinjer för staden. Intervjuperson 1 yrkar på att det är bra att staden har koll på skolans verksamhet i form av granskningar, eftersom skolan är skattefinansierad, och att de således styr utifrån dessa. Detta går i linje med Hult och Olofsson (2017:17) påstående att skattefinansierad verksamhet ska vara transparenta och därav utvärderas. Som nämnt tidigare menar en av rektorerna att

utvärderingsprocessen såg annorlunda ut förr än idag men även att Västerås stad har utvecklats när det gäller målsättningen. Det vill säga att skolverksamheter har frihet att utgå utifrån sina egna behov för att sedan kunna fastställa målen. Detta, tolkar vi, kan vara kopplat till att skolverksamheter styrdes mer på centralt nivå förr medan idag har dessa verksamheter större handlingsutrymme för att kunna sätta individuella mål. Således har styrningen utvecklats från en central styrning till en mer bottom-up-liknande styrning. En ytterligare faktor som bestäms på centralt nivå är skolans budget. Lärarnas lön, ersättningsmodeller samt elevpengen är några av de faktorer som politiker bestämmer. Även neddragningar har behövts göras från skolans sida när det kommer till extra stöd till elever men även besparingar i form av personal kommer från kommunalt håll. När det kommer till lärarlöner uttrycker informanterna att det är fördelaktigt att det styrs från central nivå då det minskar konkurrens bland skolor

Rektorerna menar att de övergripande målen för skolan fastställs på central nivå. Dessa är mål, exempelvis GPS:en, som skolan bör ta hänsyn till när de redogör för sina mål och ambitioner. Dock är det några rektorer som är kritiska till dessa mål och menar att sådana färdiga mål inte går att implementera på varje verksamhet då verksamheter har olika behov. En rektor menar att risken med centrala mål är att politiker missar viktiga aspekter och riskerar att bli hemmablinda. Detta gör att verksamheten inte på ett optimalt vis kan implementera de fastställda målen. Som nämnt i resultatdelen i de flesta skolor samlas all personal på allsköns möten och fastställer de lokala behoven gemensamt, detta yrkar bottom-up-perspektivet är av största vikt. Politisk press kan även bidra till att implementeringen försvåras då besluten inte kommer från botten utan från toppen vilket resulterar i att besluten blir tvingande och beror inte på att behoven finns (Hvidman & Andersen, 2014:38-39).

En av rektorerna förklarar att implementeringen bör också förfogas långsiktigt, detta följs upp bland annat av rektorn själv genom att de går runt i verksamheten för att se över hur personalen arbetar med implementeringen av de fastställda målen. Det finns även utvecklingsgrupper som arbetar med utvärdering för att följa upp undervisningen för att den ska bli anpassad efter elevernas behov och för att den ska bli jämlik för alla elever men även att årshjulen efterlevs. Utvecklingsgruppen, tolkar vi, är de ansvariga för implementeringen och som följer upp implementeringsprocessen. Även detta är ett sätt att säkra den långvariga användningen av de uppsatta målen - som går i linje med det sista steget i implementeringsprocessen. Säkerställningarna görs på olika sätt genom årshjul,

medarbetarsamtal men även enkäter. Anledningen är för att säkerställa att målen följs men även att utvecklingen av målen följs upp. Det förekommer även processutvärdering inom verksamheterna, det menar en rektor på att det är ett ytterligare sätt för att säkra att målen samt förändringarna följs upp. Samtliga intervjupersoner uttrycker vikten av utvärdering för att förstå samt utveckla verksamheten vilken överensstämmer väl med Molanders (2017:70) beskrivning av utvärdering. Det vill säga att utvärdering är gynnsam samt en oundviklig del av demokratin och översynen av myndigheter. En av rektorerna menar på att det är krav på att skolor ska ha systematisk kvalitetsarbete, därav har de årshjul. Frågan som kan ställas här är; vilka kommer kraven från? Uppenbarligen politiker, med andra ord styrs skolverksamheter till viss del centralt.

Implementeringsproblematiken ligger bland annat i brist på samarbete. En av informanterna menar att det är brist på samarbete med barn- och ungdomspsykiatrin, denna brist menar Hertting (2014:187, kapitel 8) beror på diverse vardagliga behov såsom otillräckliga resurser samt tid. Detta påstående konfirmeras av informanten som påstår att barn- och ungdomspsykiatrin inte har tillräckligt med tid och att de är hårt belastade för att kunna utöka samarbetet med diverse skolor. Samma gäller även för skolorna då de upplever en brist på tid för att utöka samarbeten. Således kan det leda till att implementeringen inte blir önskvärd eller att det inte överensstämmer med beslutet då vissa implementeringar kräver ett omfattande samarbete myndigheter emellan.

Därtill kommer även problematik när det gäller att aktörerna inte *vill* implementera beslutet, att de inte *förstår* vad som ska implementeras men även att de inte *kan* utföra implementeringen. Inom skolverksamheten finns en syn på förändringar som något påfrestande då det dels innebär en ökad arbetsbelastning men dels en förändring i ens eget arbetssätt. En av rektorerna menade att lärarna blev bekväma och ville då "göra som de alltid gjort". Vilket kan bero på, enligt Lundquist (1992:75.78), att närbyråkrater inte anser att förändringen är önskvärd. Men även att de kan drivas av egenintresse och väljer att inte göra mer än det förväntade, enligt Ahlbäck Öberg (2014:201). Även när närbyråkrater inte förstår målen försvåras implementeringen. Finns inte dessa incitament, det vill säga vilja, kunna och förstå kan implementeringen bli stillastående. En rektor menar på att lärarna som inte är positivt inställda till implementeringen har ofta ingen förståelse eller kunskap för de långsiktiga målen och att det gäller att förklara det för dem.

En av rektorerna förklarar ytterligare att det är viktigt att målen tas gemensamt med övriga personalen och att de är med från första början men även att de inte genomför en förändring om hon inte märker att behoven finns. Resultatet av detta blir att en implementering sker enbart för att verksamhetschefen krävt detta och inte för att lärarna velat detta. Även politiskt press spelar in här menar Hvidman & Andersen (2014:38-39) då det är politikerna som fattar beslutet och att förändringen sker enbart för att politikerna kräver det. Med andra ord skapas målen över lärarens huvud och de förstår inte syftet med målen vilket bidrar till att implementeringen försvåras. För att motverka detta menar Bengtsson (2012:71) att skolchefen bör ha auktoritet för att få igenom förändringar. Informanterna motsätter sig detta då de anspelar på att det är centralt att lärarna är fullt delaktiga i besluten som fattas men även att förändringarna kommer från de uppkommande behoven istället för att besluten ska tas över deras huvuden. Utöver viljan och förståelsen, för implementeringen, bör det även finnas stöd i verksamheten menar Olsson och Sundell (2008:52-55), det vill säga att verksamhetschefen ska stödja personalen vid uppkomst av oro eller förvirringar kring implementeringen. I verksamheten realiserar detta, menar två rektorer, genom bland annat APT:er som är ett av de medel som rektorerna använder för att kunna vara en del av verksamheten och höra personalens åsikter och önskningsar.

Som nämnt ovan spelar de vardagliga situationerna in och detta kan leda till att verksamheten faktiskt inte kan realisera det som ska implementeras. Rektorerna talar mycket om bristande resurser i form av tid och finansiella medel. Inom skolverksamheten beskrivs detta genom att de inte har möjlighet att anställa extrapersonal (dock menar vissa att detta oavsett inte är önskvärt) då det är brist på finansiella medel. Detta framhävs främst i socioekonomiskt utsatta områden. Däremot är inte detta lika synligt i skolverksamheter i mindre utsatta områden då rektorer beskriver att verksamhetens ekonomi ligger bra till. Detta eftersom det prioriteras utbildade pedagoger över extrapersonal såsom elevassistenter. Som nämnt tidigare ses utvärderingar som en extra börda och det beskrevs att lärarna på skolverksamheter oftast inte har tid för att arbeta med implementering utan måste prioritera andra arbetsuppgifter. Även den medkommande arbetsbelastningen kan bidra till en oro hos lärarna vilket i sig kan försvåra implementeringen i den mån att de inte vill implementera förändringen men även att de inte kan då de inte har tid att avsätta för förändringsarbete. Processen underlättas genom att underhålla målen för lärarna genom att rektorn är ute i verksamheten för att se över hur dessa arbetas med men även att dessa tas upp på medarbetarsamtal och i andra sammanhang bland annat under APT som skolorna har. Denna självutvärdering, som utförs av lärarna, är essentiell menar Sarrico, Rosa, och Manatos, M. J (2012) men även att det är föga inrotat i skolors verksamheter vilket är

förenlig med intervjupersonernas beskrivning av utvärdering. Informanterna uttrycker att utvärdering har ändrats över tiden, numera krävs det att skolor arbetar mer systematisk med utvärderingar samt att resultatet följs upp i högre utsträckning än vad det gjordes förr. I och med detta menar vi att chansen att utvärderingarna får en större plats i verksamheterna och således ökar även omfattningen av implementeringarna. Exempelvis jobbar en skola idag med utvecklingsarbete i matte och engelska utifrån de utvärderingar som gjorts. Det går att påstå att detta strider mot Sarrico, Rosa och Manatos (2012: 278-280) som menar att utvärderingar sällan används.

Utöver all implementeringsproblematik som grundas på gräsrotsnivå kan även politiker bidra till implementeringssvårigheter. Innebörden av detta är att politiker inte förstår skolverksamheten eller att de sätter för diffusa mål som riskerar att bli annorlunda än det beslutade. När det kommer till diffusa mål motsägs det av rektorer då de hävdar att målen som fastställs för skolor är något tydliga och i viss mån enkla att följa och följa upp. Det har även riktats kritik mot politiker att de inte är dugliga att fastställa målen för verksamheterna men detta överensstämmer inte med rektorernas uttalanden då de i mångt och mycket upplever politiken som närvarande och tydlig. Något annat som informanterna menade som inte överensstämmer med litteraturen är synen på valfrihet. Den övergripande bilden bland rektorerna var att valfriheten, främst, bidragit till segregation medan Rothstein (1994:236-238) menar att valfriheten är att föredra då detta minimerar risken för att medborgarna utsätts för okontrollerad maktutövning.

Några av rektorerna talade mycket om medias roll i hur en skola porträtteras. De påtalade även om, den något orättvisa, bilden av skolor som syns i media. I media är det enligt rektorer främst elevers resultat men även SALSA som syns. Resultatet är det som avgör hur populär en skola upplevs av medborgarna och således kan de, i stor utsträckning, påverkas av hur skolan är porträtterad. Sarrico, Rosa och Manatos (2012: 278-280) påtalar likvärdigt som informanterna i denna studie då de menar på att en skolas framgångsrikhet baseras på elevernas resultat. Däremot motsätter sig en av rektorerna detta och menar att avgöra hur föredömlig skolan är utifrån elevernas betyg är ett orättvist tillvägagångssätt då elever upplever olika betyg på olika vis. Resultatet av detta blir att föräldrar placerar sina barn i de skolor som de upplever har bäst rykte och det är möjligt att den bilden av skolorna i media är avgörande. Den ökade valfriheten, av välfärdsproducenter, menar majoriteten av rektorerna har utvecklat segregationen i staden. Detta i strid med NPM då huvudsyftet var att skapa en ökad valfrihet och i sin tur ökad kvalitet i skolorna. Att valfriheten bidragit till ökad

segregation är något som Molander (2017:87) påtalar. Både Molander (2017) och intervjuperson 2 och 3 (2023) menar att de studiestarka eleverna ofta hamnar inom den privata sektorn medan de inte lika studiestarka hamnar inom den offentliga sektorn, således bildas det segregation bland skolorna.

Slutsatser

Sammanfattningsvis har arbetet analyserat hur NPM *implementeras* inom skolverksamheten i Västerås stad. Det vi ser är att dessa implementeringar sker på diverse vis allt från APT och årshjul till utvecklingsgrupper för att sedan leda till en utvärdering. NPM implementeras i skolverksamheten bland annat via APT under vilket all skolpersonal samlas för att gemensamt formulera mål för verksamheten. APT, årshjul och många andra analyser ses enligt bottom-up perspektivet som en del av NPM då NPM har medfört utvärdering i verksamheter och dessa analyser sker i NPM anda då detta är en del av utvärderingsprocesserna inom verksamheten. Dessa mål följs sedan upp av skolverksamhetens rektor som går runt i verksamheten dagligen för att säkerställa att målen följs upp samt efterlevs. Utöver dessa förekommer även årshjul, som är ett sätt att följa upp skolans mål och följa utvecklingen. Detta görs även i form av medarbetarsamtal och enkäter. När det kommer till utvärdering påpekade rektorer att det förekommer både interna och externa utvärderingar i skolverksamheten. När det kommer till konkurrens fanns det en tydlig konkurrens bland skolor inom diverse områden i staden, både mellan offentliga skolor men även mellan offentliga och privata skolor. Skolor i utsatta områden påverkas främst, negativt, av konkurrensen då skolor i dessa områden porträtteras negativt i media som påverkar föräldrarnas val av skolor. Konkurrensen mellan den privata och offentliga påverkar skolor även i de mindre socialt utsatta områden då elever väljer privata skolor tidigt för att inte placeras i offentliga skolor senare. Det förekommer konkurrens när det gäller lärare, då lärarna väljer andra kommuner som betalar högre löner än Västerås stad. Effekten blir att lärarna kommer och går kontinuerligt som således påverkar eleverna men även verksamheten som helhet. Det förekommer även besparingar i skolverksamheten som lyfts upp av rektorer att det prioriteras utbildade pedagoger över extrapersonal, elevassistenter.

Talar vi om *implementeringsproblematik*, enligt frågeställning två, fanns det några markanta faktorer som påverkade smidigheten av implementeringen. Rektorerna talade flitigt om att, främst, lärarna inte *ville* implementera det beslutade då det kändes obekvämt och de ville arbeta på det vis som de alltid gjort. En av rektorerna påtalade även vikten av att lärarna skulle vara en del av besluten som tas för att öka *förståelsen* kring vad som behöver

implementeras. Detta för att beslut ska tas från gräsrotsbyråkraterna för att de ska känna en samhörighet med målen och således enklare kunna arbeta med dessa. Det fanns även organisatoriska förutsättningar som påverkar hur implementeringen hanteras. Dels ekonomiska aspekter såsom att inte ha möjlighet att anställa extra personal vid behov men dels att samarbeten mellan myndigheter behöver utvecklas för att optimalt kunna implementera vissa åtgärder. Politiker kan likaväl bidra till att implementeringen blir lidande i form av mål som inte är välgrundade men även att politiker inte förstår skolverksamheten, vilket resulterat i att skolverksamheten blir lidande.

Något som har varit en gemensam nämnare bland rektorerna är synen på top-down-styrningen. De lyfter vikten av att grunda implementeringen hos personalen för att kunna implementera målen. Således blir vår slutsats att bottom-upmodellen är mest eftersträvarvärd då den belyser att målen bör sättas utifrån de lokala behoven. Risken med top-down styrningen var att målen från politikerna skulle bli vaga eller otydliga men detta var inget som politikerna framhöll. Dock tolkar vi att rektorer anser att en central styrning är fördelaktig när det kommer till övergripande mål såsom GPS:sen och SSPF modellen. När det kommer till underliggande verksamhetsnivåer föredras en bottom-up styrning.

Ser vi till *rektorernas upplevelse*, enligt frågeställning tre, förklarade de att de upplever konkurrensen mellan den privata sektorn och den kommunala sektorn som påfrestande. Det var en stark övertygelse att det fria skolvalet bidrar till en ökad segregation då studiestarka elever placerades inom den privata sektorn medan de elever med större behov placerades inom den kommunala. Anledningen till detta var att, enligt rektorerna, hade de starkare EHT men även utökat stöd till elever med dessa behov vilket inte den privata sektorn hade. Dock talades det nästan främst om konkurrensen av lärare då även rektorerna ska se till att det är en trivsam arbetsplats. Problematiken som upplevdes kring konkurrensen av lärare grundades bland annat i den låga lönenivån i Västerås stad. En av rektorerna påtalade att hon ibland tappar lärare till den privata sektorn eller grannkommuner som erbjuder lärarna högre löner. En rektor lyfte upp Västerås stad som ett föredöme där all rekrytering sker centralt.

Nästan samtliga intervjupersoner talade om medias influens på skolans rykte och att det ofta påverkade skolans popularitet. Detta var något som upplevdes som påfrestande och märktes framför allt inom de socioekonomiskt utsatta områdena då dessa ofta fick arbeta hårdare för att motverka negativa fördomar som spridits i media. Besparingarna som behövt göras lyfts

fram i både negativt och positivt ljus. Nackdelarna som framfördes var å ena främst att de inte har möjlighet att anställa extrapersonal, men å andra sidan var detta något positivt då detta bidrog till effektivitet och en mer sammansvetsad organisation då det enbart var kärnpersonalen som fanns och inte extra personer. Detta var även fördelaktigt då personalen besatt omfattande kunskap om enskilda elevers behov vilket i sin tur underlättade utvärderingsarbetet då personalen hade vetskap kring eleverna och därav kunde de enklare följa upp eleverna. Hade skolan anställt flertalet extrapersonal hade det varit svårare då elevassistenterna inte varit utbildade vilket försvårar utvärderingen men därtill hade det varit för många kockar som "kokar soppan".

Avslutningsvis, utgår vi från ett bottom-up perspektivet, i detta fall från rektorernas synvinkel och uppåt, kan vi se att NPM implementerats på olika vis inom verksamheten. Exempelvis har NPM medfört en rad ansvarsutkrävande medel såsom ökad utvärdering och uppföljning. Skolorna arbetar med detta genom att ha APT:er där de diskuterar utvecklingsarbetet och sätter upp gemensamma mål men även årshjul där de talar om utvecklingsområden men även ekonomi och effektivitet. Sedan följs dessa upp vilket NPM starkt förespråkar. Det är påtagligt att NPM påverkar skolor och kanske inte enbart till det bättre. Ser vi från ett bottom-up perspektiv har det bidragit till en ökad segregation och till ökad konkurrens mellan skolor. Detta var inte det som politikerna föreställt sig men de har inte förstått sig på verksamheten och således tagit en väg som inte alltid varit gynnsam. NPM har dock resulterat i en ökad demokratisk insyn då informanterna menar att de är granskade vilket är befogat men även ökat utvecklingsarbete. Det som tagits upp ovan är, utifrån ett bottom-up perspektiv, implementering av NPM i skolverksamheten.

Avslutande diskussion

Uppsatsens diskussion kommer att följa två spår, det vill säga främst diskuteras kring intresseväckande delar i arbetet men även framtida forskningsområden för att i högre utsträckning bidra till framtida kunskap kring NPM och dess påverkan.

En av de största röda trådarna som framkom i detta arbete är rektorernas syn på konkurrens, elever samt top-down-modellen. Konkurrensen skolor emellan är enligt oss en mycket häpnadsväckande upptäckt då vi innan arbetets gång inte reflekterat över hur den påverkar samhället i stort. Samtliga rektorer menade att det fria skolvalet bidrar till en ökad segregation vilket påverkar hur skolorna ser ut och arbetar. Resultatet som studien kom fram till är mycket anmärkningsvärt då detta, enligt oss, inte bör förekomma när samtliga av rektorerna som hävdar att konkurrensen inte fungerar på ett optimalt vis. Politiken bör se över detta och tala med personalen i den valda verksamheten för att kunna komma fram till ett system som gynnar elever, verksamheterna men även samhället i stort. När det kommer till eleverna var samtliga rektorer överens om att de bör vara i fokus och att de ska nå sin fulla potential. Som forskare skapar det en trygg känsla när vi hör rektorerna tala om elever på ett sådant vis då det visar på att skolan är till för eleverna och ingen annan. Sedan stämmer vi in på en av rektorerna uttalande att elever bör inte vara en del av en marknad som strävar efter vinster. Vi anser att detta i någon mån flyttar fokus från elever till marknaden men även bidrar till ett icke optimalt samhälle. I relation till detta är det flertalet rektorer som yrkar på att besluten som skolan behöver fastställa bör alltid utgå från de lokala behoven och inte politikerna då de inte förstår sig på verksamheten eller skapar diffusa mål. En rektor menar att just bristen av förståelse hos politikerna är en av anledningarna till konkurrenssystemet som finns idag. Just det här är av högsta logik då det, enligt oss, är en självklarhet att det är de 'på golvet' som bör utforma verksamhetens mål. Således instämmer vi med rektorerna och den tidigare forskningen samt litteraturen i "kritiken" mot top-down-modellen.

När det kommer till framtida forskning kan det vara intressant att lyfta upp politikernas samt lärarnas perspektiv på NPM och dess påverkan på skolverksamheten. En ytterligare tänkbar framtida forskning kring fenomenet kan vara en jämförelse av hur NPM påverkar utsatta samt icke utsatta områden. Detta för att se om det över huvud taget förekommer några skillnader i påverkan av dessa reformer i de två områdena. Något som är värt, enligt oss, att ta upp är att vissa rektorer menade att NPM inte är lika slagkraftigt idag som förr. Detta är något som bör ses över för att sedan kunna göra en komparativ studie för att skildra hur NPM, i stort, slagit inom verksamheter under tid. Det är även värt att se över om NPM verkligen är ett fenomen som hör till dåtiden. Kanske är det på väg att bli ett minne blott?

REFERENSER:

- Ahlbäck Öberg, S (2014). *Att kontrollera förvaltningen : framväxten av granskningsrådet*. I B. Rothstein. *Politik som organisation : förvaltningspolitikens grundproblem* (5., [omarb.] uppl). Studentlitteratur. ISBN : 9789144095653
- Bengtsson, H. (2012). *Offentlig förvaltning : att arbeta i demokratins tjänst* (2. uppl). Gleerup.
- Blom, B., Morén, S., & Nygren, L. (2011). *Utvärdering i socialt arbete : utgångspunkter, modeller och användning* (1. utg). Natur & kultur.
- Blomqvist, P. (2019). *Vem styr vården? : organisation och politisk styrning inom svensk sjukvård* (Upplaga 2). Studentlitteratur.
- Collet-Sabé J, Gobby B, Hangartner, Wilkins A; (2019). *Translations of NPM: a decentered approach to school governance in four OECD countries*. (<https://doi.org/10.1080/14767724.2019.1588102>). Routledge. Taylor & Francis group.
<https://www.tandfonline-com.ep.bib.mdh.se/doi/pdf/10.1080/14767724.2019.1588102?needAccess=true> .
- Engström C & Nyström. S &. (2008), *Från nyhet till reguljär användning - om implementering av en bedömningsmetod i missbruksvården*. . I M. Roselius & K. Sundell. *Att förändra socialt arbete*. (Upplaga 1). Elanders Sverige AB. ISBN: 978-91-7205-612-1
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. E., & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad* (Femte upplagan). Wolters Kluwer. ISBN : 9789139115151
- Granberg Mikael, Montin Stig, (2013). *Moderna Kommuner*. (Upplaga: 4). Liber AB. ISBN: 9789147098101
- Hertting, N., & Vedung, E. (2009). *Den utvärderingstäta politiken : styrning och utvärdering i svensk storstadspolitik* (1. uppl). Studentlitteratur. ISBN : 9789144055237

- Hertting N, S (2014). *Implementering: perspektiv och mekanismer*. I B. Rothstein. *Politik som organisation : förvaltningspolitikens grundproblem* (5., [omarb.] uppl). Studentlitteratur. ISBN : 9789144095653
- Hill M. (2007), *Policyprocessen*. (Upplaga 1:1). Liber AB. ISBN: 978-91-47-08642-9
- Hill, M. & Varone, F. (2017). *The public policy process* (Seventh edition.). Routledge. ISBN: 9781138909502
- Hult, A., & Olofsson, A. (2017). *Utvärdering och bedömning i skolan : för vem och varför?* (Andra utgåvan). Natur & Kultur. ISBN : 9789127817975
- Hvidman, & Andersen, S. C. (2014). Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 35–58. <https://doi.org/10.1093/jopart/muto19>
- Klingberg, G., & Hallberg, U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt!* Studentlitteratur.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S.-E. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. uppl). Studentlitteratur. ISBN : 9789144142913
- Lagen.nu (U:Å), *Kommunallagen (2017:725), Ekonomisk förvaltning*. <https://lagen.nu/2017:725#K11>
- Lapiente, V. & Van de Walle, S. (2020). *The effects of new public management on the quality of public services*. *Governance WILEY*, 461-475. DOI:10.1111/gove.12502 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gove.12502>
- Lundquist, L. (1992). *Förvaltning, stat och samhälle*. Studentlitteratur. ISBN : 9789144357010
- Molander, Per. (2017), *Dags för omprövning – en ESO-rapport om styrning av offentlig verksamhet*. (ISBN: 978-91-38-24573-6). Regeringskansliet, finansdepartementet. URL: https://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2017/03/2017_1-Dags-f%C3%B6r-ompr%C3%B6vning.pdf
- Nygård, Mikael. (2020). *Välfärdsstat i förändring : socialpolitiska reformer i Västeuropa på 2000-talet* (Upplaga: 1). Studentlitteratur AB. ISBN:

9789144109602

Karlsson T., (2018), *New Public Management: Ett nyliberalt 90-talsfenomen?*

(Upplaga 1:2). Studentlitteratur AB. ISBN: 978-91-44-11244-2

Karlsson T (U.Å), *New public management*. Nationalencyklopedin.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/new-public-management>

Nilsen, P. (2010). *Implementering : teori och tillämpning inom hälso- och sjukvård* (1. uppl).

Studentlitteratur.

Olsson. T Sundell K. (2008), *Implementering steg för steg - vad säger forskningen?* I M.

Roselius & K. Sundell. Att förändra socialt arbete. (Upplaga 1). Elanders Sverige

AB.ISBN: 978-91-7205-612-1

Rothstein Bo, (2014), *Politik som organisation: Förvaltningspolitikens grundproblem*.

(Upplaga 5:1). Studentlitteratur AB. ISBN: 978-91-44-09565-3

Rothstein Bo, (1994). *Vad bör staten göra?*. (Upplaga 1). SNS förlag. ISBN:

9789171505231

Sabatier, P. A. (1986). *Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research:*

a Critical Analysis and Suggested Synthesis. Journal of Public Policy, 6(1), 21–48.

<https://doi.org/10.1017/S0143814X00003846>

Sarrico, C. S., Rosa, M. J., & Manatos, M. J. (2012). *School performance management*

practices and school achievement. International Journal of Productivity and Performance Management, 61(3), 272–289.

<https://doi.org/10.1108/17410401211205641>

Skolverket, (2023). *SALSA - en statistisk modell*.

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/statistik/salsa-statistisk-modell> .

Sundberg, D. (2021). *Svenska läroplaner : läroplansteori för de pedagogiska*

professionerna (Upplaga 1). Studentlitteratur. ISBN :9789144142753

Sundell K & Soydan H. (2008), *Från kunskap till praktik*. I M. Roselius & K. Sundell. *Att förändra socialt arbete*. (Upplaga 1). Elanders Sverige AB. ISBN: 978-91-7205-612-1

Svenskläraren, (2019). Dags att lägga ned New Public Management. Svenska lärarföreningen.. <https://www.svensklaraforeningen.se/dags-att-lagga-ned-new-public-management/>

Van de Walle S., Hammerschmid G., Andrews R. & Mohammed Sayed Mostafa A. (2019). *New Public Management reforms in Europe and their effects: findings from a 20-country top executive survey*. International Review of Administrative Sciences, Vol. 85(3), 399-418. DOI: 10.1177/0020852317751632 <https://journals-sagepub-com.epibib.mdh.se/doi/full/10.1177/0020852317751632>

Vedung E., (2012), *Utvärdering i politik och förvaltning*. (Upplaga 3:3). Studentlitteratur AB. ISBN: 978-91-44-00174-6

Bilaga 1: Samtyckesavtal för deltagande i studien

Samtyckesformulär för deltagande i studien

Jag intygar härmed att jag fått muntlig och skriftlig information angående studien och dess syfte samt haft möjlighet att ställa frågor angående studien.

Jag samtycker till att:

- Delta i studien *“New Public Management- skolans undergång?”*
- Att uppgifter behandlas på det sätt som beskrivs
- Enbart för-och efternamn samlas in som uppgifter
- Personuppgifter används bara i samtyckesformuläret och kommer inte att framgå i studien (detta gäller för-och-efternamn samt vilken aktuell verksamhet du arbetar vid)
- De insamlade uppgifterna kommer att sparas fram tills dess att arbetet är godkänt av MDU.
- Ni är medvetna om era rättigheter som deltagande i studien
 - Rätten till att avbryta deltagandet - detta utan några påtryckningar
 - Rätten att inte besvara frågor ni inte vill besvara
 - Rätten till att få studiens syfte förklarad för er

Plats och datum	Underskrift

Mina kontaktuppgifter

För-och efternamn:

Telefonnummer:

E-postadress:

Ansvariga för studien

Ort och datum: _____

Namnteckningar: _____

Kontaktuppgifter till studieansvariga:

Lisa Hellberg

0722694508

lhg20005@student.mdu.se

Hasina Tawasoli

0720330115

hti20002@student.mdu.se

Bilaga 2: Samtyckesavtal för godkännande av studien

Samtyckesformulär för godkännande av studien

Jag intygar härmed att jag fått skriftlig och muntlig information om studien jag deltar i och jag har haft möjlighet att ställa frågor angående studien och dess syfte. Jag får behålla den skriftliga informationen.

Jag samtycker till:

- Deltagande i studien *“New Public Management- skolans undergång?”*.

Plats och datum	Underskrift

Mina kontaktuppgifter

För- och efternamn:

Telefonnummer:

E-postadress:

Ansvariga för studien

Ort och

datum: _____

Namnteckningar: _____

Kontaktuppgifter till studieansvariga:

Lisa Hellberg

0722694508

Hasina Tawasoli

0720330115

lhg20005@student.mdu.se

hti20002@student.mdu.se

Bilaga 3: Missivbrev

Hej!

Vi heter Lisa Hellberg och Hasina Tawasoli, vi studerar vid Mälardalens universitet på statsvetarprogrammet och skriver nu vår C-uppsats. Vi skulle vilja fråga dig om du skulle vilja ställa upp på en intervju under ungefär 60 minuter? Nedan kommer information angående uppsatsen och dess syfte.

Syftet med detta arbete är att undersöka vilken påverkan NPM haft på grundskolans verksamhet men även hur du som rektor upplever det samt hur ni arbetar med dessa reformer. Vi har fördjupat oss i forskning och litteratur kring det valda ämnet, men har också

för avsikt att ta hjälp av er rektorer i form av intervjuer. Mer specifikt semistrukturerade intervjuer där syftet är att låta dig tala fritt och beskriva hur du upplever NPM samt hur ni arbetar med detta då vi vill undersöka hur detta påverkat skolorna.

Vid intervjun kommer vi att ta *Vetenskapsrådet forskningsetiska principer* i beaktning. Dessa innefattar att du som intervjuperson ska få ta del av forskningen syfte (du är alltid välkommen att fråga om det råder oklarheter), samtycket till intervjun - därav har vi mejlat er och frågat om ni vill detta och ni kommer få skriva på avtal som bekräftar detta men ni får alltid avbryta deltagandet när ni vill och vi kommer inte tvinga er att delta eller svara på frågor ni inte vill besvara.

Om ni har några frågor eller funderingar är ni varmt välkomna att kontakta oss, Hasina & Lisa, eller vår handledare, Linus Johansson Krafve, för ytterligare information.

Vi ser fram emot att träffas

Med Vänliga Hälsningar

Lisa Hellberg: lhg20005@student.mdu.se

0722694508

Hasina Tawasoli: hti20002@student.mdu.se

0720330115

Linus Johansson Krafve: linus.johansson.krafve@mdu.se

Bilaga 4: Intyg : Jämnt fördelat författarskap



INTYG
Datum 2023-05-14

JÄMNT FÖRDELAT FÖRFATTARSKAP – KANDIDATUPPSATS I STATSVESENSKAP

Härmed intygas att vi har bidragit i lika stor uträkning till uppsats *New Public Management – Skolans undergång?*, som författats i statsvetenskap under termin VT2023 vid Mälardalens universitet.

INTYGAS

Hasima Tawazoli

[Namnförtydligande], Författare

INTYGAS

Lise Hellberg

[Namnförtydligande], Författare

BEVITTNAS

[Namnförtydligande], Handledare

Signature page

This document has been electronically signed using eduSign.

eduSign

Electronically signed by

Linus Johansson Krafve

eduSign

Date and time of signature

2023-05-16 12:38 UTC

Authenticated by

Mälardalens universitet

Validate signed documents at: <https://validator.edusign.sunet.se>





Box 883, 721 23 Västerås Tfn: 021-10 13 00
Box 325, 631 05 Eskilstuna Tfn: 016-15 36 00
E-post: info@mdh.se Webb: www.mdh.se