



Näringslivets skolforum

SWEDISH ENTERPRISE SCHOOL FORUM

Skolledarskap för framgång Failure notice – en rektors vittnesmål från en utsatt skola

Damian Brunker, tidigare rektor IES Eskilstuna, Fröslunda

Svenskt Näringsliv OKT 23



Nordic International School

Knowledge, academic progress and discipline.
"Work hard, be kind".



Karlstad
Emil Wallin

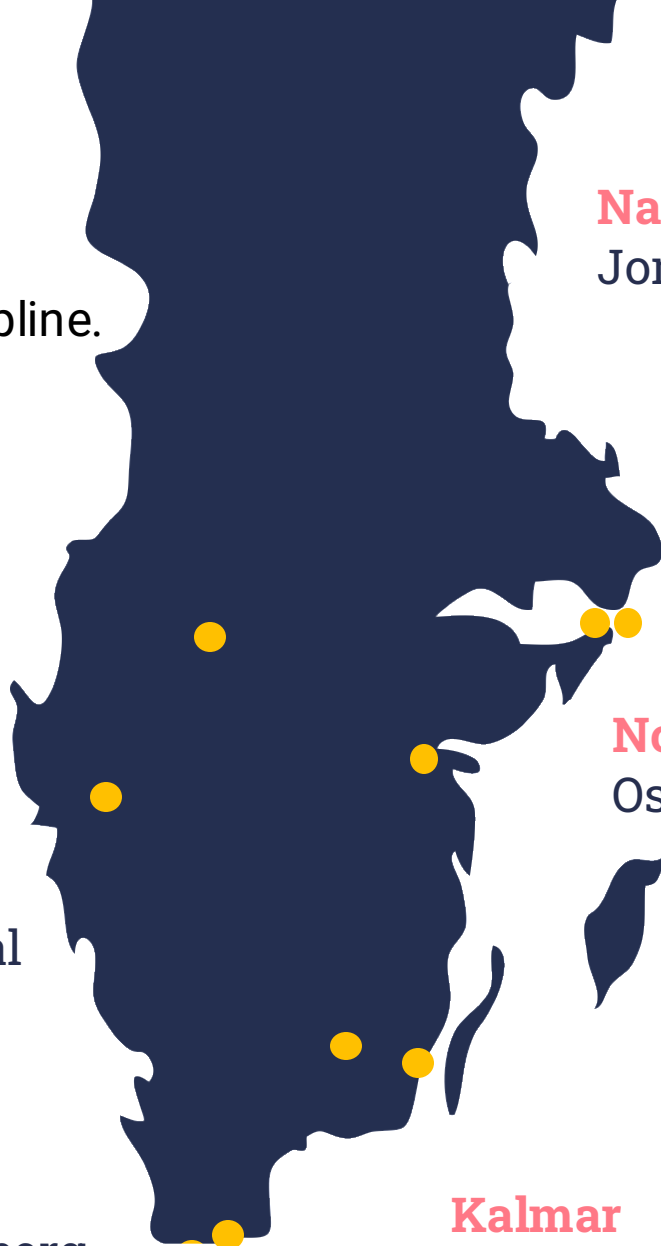


Trollhättan
Therese Mardal



Ystad
Kärsti Öberg

Damian Brunker, Affärsområdeschef
Nordic International School & KBS



Nacka
Jonas Hård



Essingen
Monica Haag
Gunnarsson



Norrköping
Oscar Semb Sürüp



Växjö
Agneta Eliasson



Kalmar
Jenny Huldsberg

Damian Brunker Rektor IES Eskilstuna 2020 - 2024



Dagens industri

Se och lär av Engelska skolan

LEDARE. Det finns 28 utsatta områden i Sverige och ett av dem är Fröslunda. Stadsdelen i Eskilstuna är klädd i betong och tegel och delar samma problem som de andra områdena på polisens lista.



DEN SVENSKA UTBILDNINGEN

TN reportage: När gängen tog över blev rektorn barnens räddning



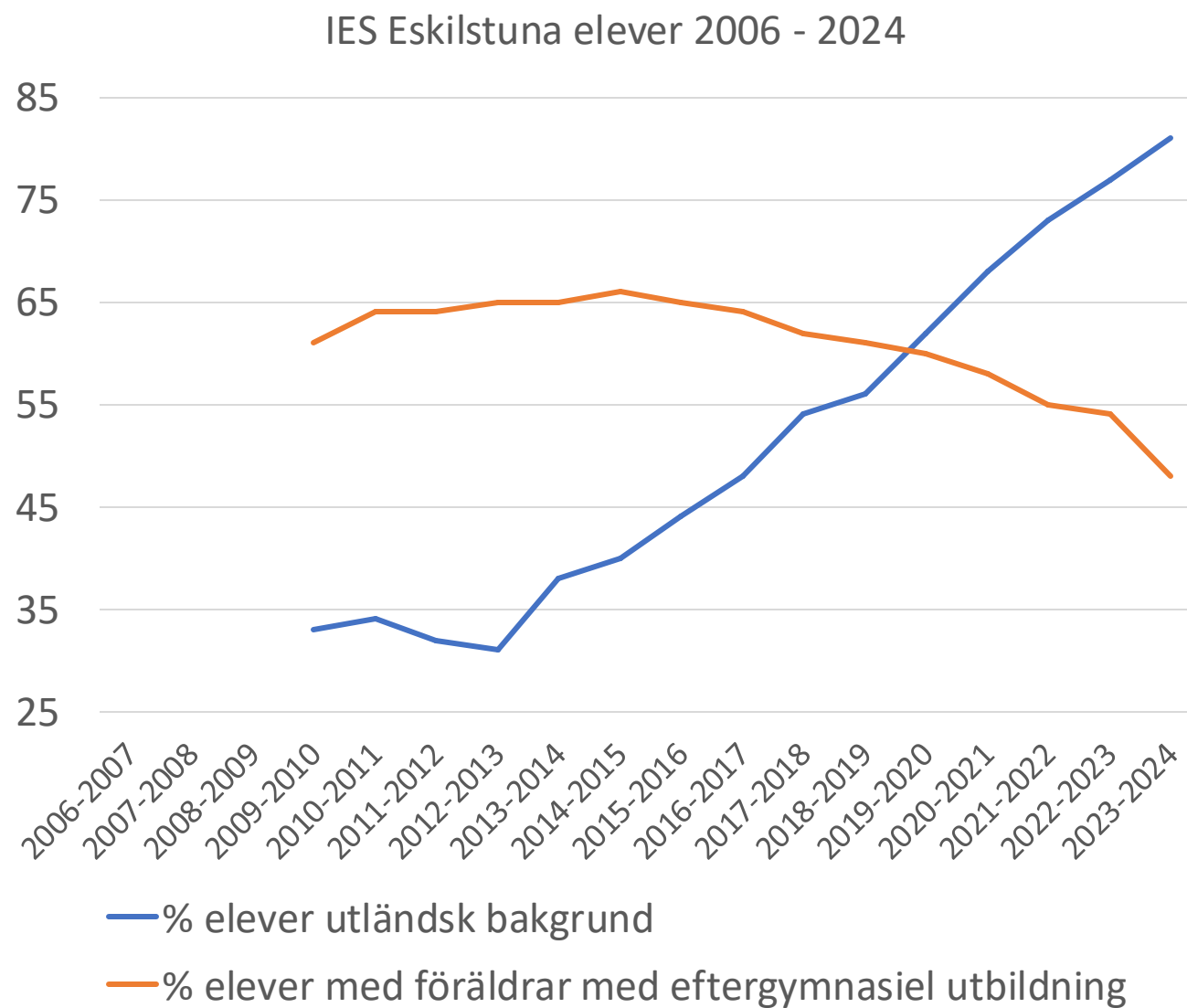
Internationella Engelska Skolan Eskilstuna, Fröslunda

- Sveriges tredje störst grundskolan, 1,189 elever F-9. Utsatt område. Idag 80% + utländskt bakgrund elever.
- Idag 80%+ elever utländsk bakgrund.
- 2024: 96% behörig till gymnasiet. Riksnivå 84%.

- Eskilstuna 2022, 32 skjutningar.



IES Eskilstuna: från elitskola till skola i utsatt område



Glöm dataintegritet, detta är en krigszon

- Den första chocken med att ta sig an en skola i ett socialt utsatt område var att se hur mycket dagliga skador skolan ådrog sig, både inuti och utanför.
- Det tog ett och ett halvt år innan kamerorna installerats i hela skolan.
- De långa, byråkratiska ansökningsprocesserna tar energi och tid – en bristvara när en skola hotas av gängkriminella.



Du stängs av för att ha hotat
döda någon på min skola.

Vi ses nästa vecka.

- "Jag ska fan döda dig, du är med på listan." "Vem tror han att han är!? Jag kommer att prata med mitt gäng, och han borde se upp från och med nu:" "De är inte säkra på exakt vem det är, därför kommer de att skjuta en slumpmässig manlig anställd i morgon."
- Akutskolor med en anpassad läroplan, som tillgodoser behoven hos elever med aggressionsproblem, kan vara en lösning på gängproblematiken i svenska skolor.



Foto: Mostphotos

En kultur för integration Gemenskap – en läxa för Sverige?

”Sverige hade en
invandringspolitik, men ingen
integrationspolitik. Den skapar vi.”

Mr Bruncker



Fira ”Hybrid identities” men stolt över att vara Svensk.
Interkulturella förståelse men under en stark skolkultur.



Skolanda / School spirit

kan en skola vara både strikt och omtänksam?

- 4 Rs “Rules, routines, rituals with good relationships”.
- “Discipline, knowledge, school spirit and community”.
- Vår skolanda byggde på att göra skolan till en miljö som ungdomarna i området ville vara i. Det uppnådde vi genom att vara strikta och traditionella men också kreativa och uppmuntra till deltagande.



Kunskapssyn.

Förkasta den nuvarande nationella läroplan!

- Varför misslyckas Sveriges utbildningssystem? Svaret är: 1, 2 och 3.
- 1) ett förkastande av hur barn har undervisats i årtusenden, med experten som undervisar novisen.
- 2) i stället bör kunskap formas genom social interaction.
- 3) kunskap är relativ och tillhör traditionellt den döda vita europeiska mannen – och måste därför diskuteras och utmanas (i grupp).


INGER ENKVIST

Kunskap i kris

Ideologier i svensk skola
på 2020-talet



GIDLUNDS FÖRLAG



Disciplin - ett utfall,
inte en metod.

Dags att legalisera
”no excuses” -
modellen

- ”Arbeta hårt, räkna med motgångar, ge inte upp, jobba med din självdisciplin (eng. grit) och ta ansvar när du gör fel.”
- Hela systemet behöver stödja skolpersonalens auktoritet mycket starkare än vad det gör idag.
- I Sverige är det acceptabelt för en arbetsplats som McDonald’s att ha uniformer, men uppenbarligen inte för en skola.

Tack för att
du kom till
intervjun.

Tro mig – du
vill nog inte
arbeta här

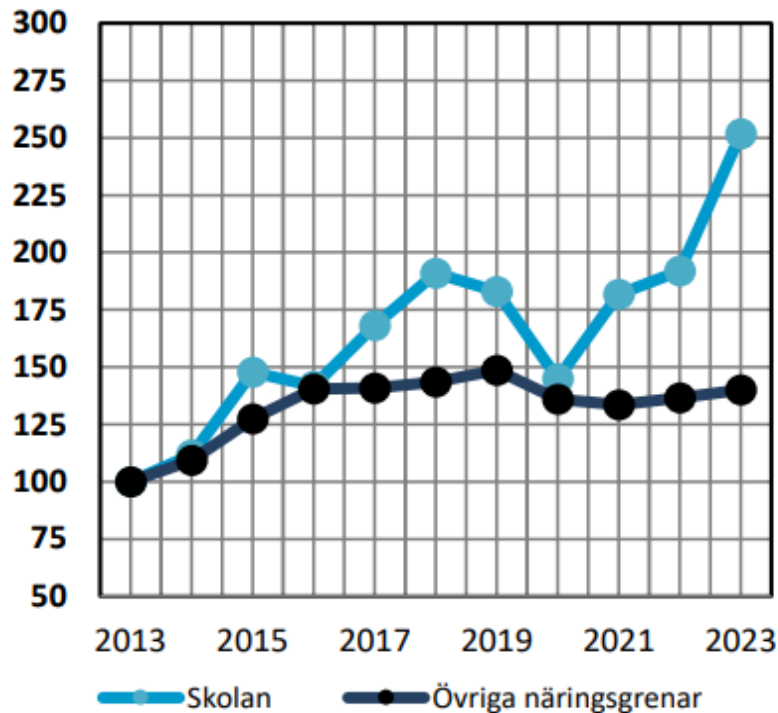
- Lärarbristen.
- En tvåspråkig skola får anställa en utländsk matematiklärare från exempelvis Kanada för att undervisa i matematik, men en utländsk engelsklärare från Manchester får inte undervisa i engelska. ???
- Bättra lärarutbildning!
- Jag tror inte att något utbildningsprogram i Sverige förbereder lärare eller skolledare för de påfrestningar som arbetet i ett socialt utsatt område innebär.

Slutsats: Sveriges skolproblem – kulturella, inte strukturella. Samhällets stödfunktioner behöver utvecklas

Anmälda allvarliga händelser i skolan och övriga näringsgrenar 2013–2023.

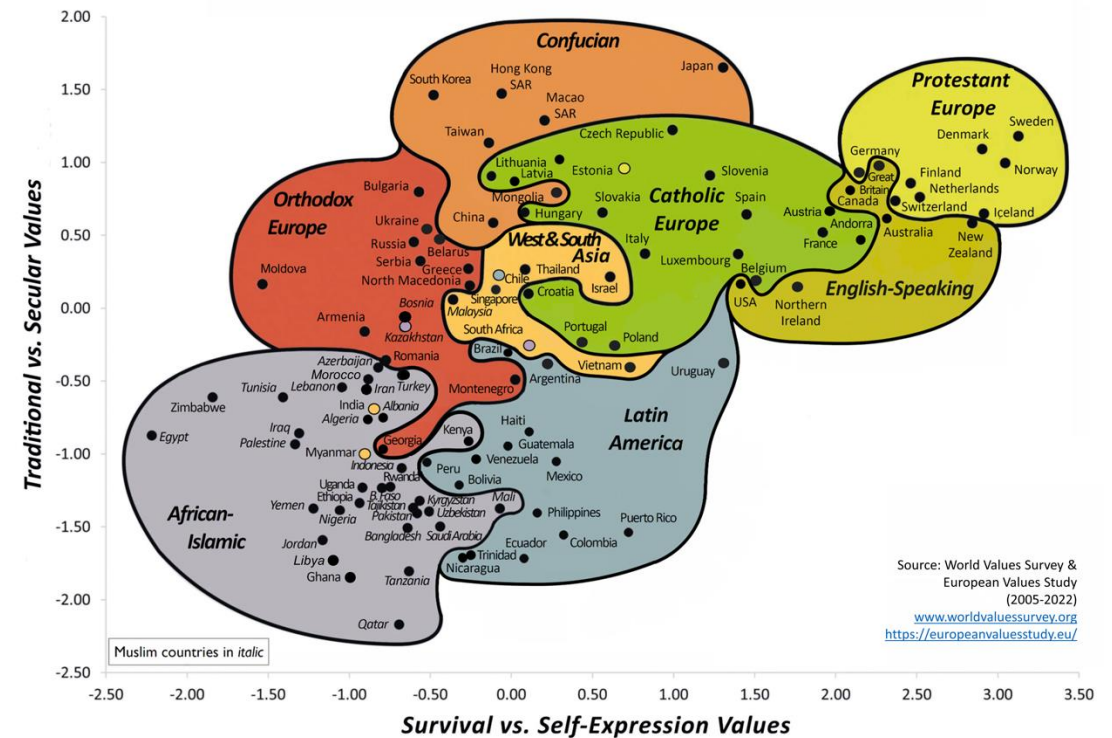
Index 2013=100.

Figur 1a. Hot och våld.



[Source: Hot och våld mot lärare, andra yrkesgrupper och elever inom skolväsendet, Arbetsmiljöverket 2024-10-15](#)

The Inglehart-Welzel World Cultural Map 2023



Tack!

damian.brunker@nordicinternational.se

Vilka författningsändringar skulle krävas?

- **Fyra fokusområden har identifierats kopplat till ett införande av No Excuses-modellen:**
 - 1. Elevinflytande
 - 2. Disciplinära åtgärder mot elever
 - 3. Utökad skolplikt
 - 4. Yttrandefrihet (krav på skoluniform)

Utgångspunkter

- Skollagen är att betrakta som en rättighetslagstiftning på det sättet att den handlar väldigt mycket om vad barn/elever har rätt till och vad skolan ska tillhandahålla
- Svårt att jämföra med en anställning som är ett frivilligt avtal mellan två parter där arbetsgivaren anses ha ett arbetsledningsansvar som bl.a. innebär möjlighet har regler kring klädsel
- No Excuses modellen har inte någon fast definition. Det är därför inte möjligt att säga mer exakt vilka författningsändringar som skulle behöva göras för att modellen skulle kunna införas.

Elevinflytande

- Skollagens generella regler om elevinflytande bygger på en rätt att få komma till tals – inte att få bestämma.
- Inflytande finns också av rättssäkerhetsskäl kopplat till vissa ärenden, t.ex. särskilt stöd, avstängning.
- En hel del går att göra inom ramen för nuvarande ordning. En övergång till ett system som innebär att elever inte ska komma till tals i frågor om t.ex. ordningsregler innebär en omfattande perspektivbreddning. Inflytande i olika ärenden behövs av grundläggande rättssäkerhetsskäl.

Disciplinära åtgärder

- Utrymmet för disciplinära åtgärder är begränsat utifrån allmänna rättssäkerhetsskäl och elevernas lagstadgade rätt till utbildning.
- Under senare år införts utökade möjligheter att t.ex. flytta en elev eller stänga av elev (fler avstängningsgrunder). Det förefaller därför fullt möjligt att genom lagstiftning införa ytterligare åtgärder av den karaktären.
- Att införa skarpare regler som t.ex. skulle innebära längre avstängningstider eller andra begränsningar i rätten till utbildning skulle dock sannolikt vara betydligt mer kontroversiellt.

Utökad skolplikt

- Även om det finns delvis olika uppfattningar i frågan så pekar det mesta på att skolplikt är att anse som en inskränkning av den grundlagsstadgade rörelsefriheten, och att det då bl.a. måste göras en proportionalitetsbedömning för att kunna utvidga skolplikten.
- Den begränsning av rörelsefriheten som en utvidgning av skolplikten innebär får då aldrig gå utöver vad som är nödvändigt med hänsyn till det ändamål som har föranlett den. Förenklat kan det uttryckas som att nyttan med förslaget (t.ex. fler elever behöriga till gymnasiet, ökad trygghet och studiero) måste väga avsevärt tyngre än den inskränkning av rörelsefriheten som den utökade skolplikten skulle innebära.

Yttrandefrihet (skoluniformer)

- Det är en väletablerad princip i praxis att elevers klädsel anses vara en del av den grundlagsstadgade yttrandefriheten och att skolor i normalfallet inte bör lägga sig i hur elever klär sig.
- Även yttrandefriheten kan begränsas genom lag men då måste det, precis som avseende rörelsefriheten, först slås fast att begränsningen inte går utöver vad som är godtagbart i ett demokratiskt samhälle, samt att nyttan med förslaget väger avsevärt tyngre än den inskränkning i yttrandefriheten som förslaget innebär.
- När det gäller en sådan här begränsning av yttrandefriheten torde också enligt regeringsformen krävas att särskilt viktiga skäl föranleder det.

TRE ALTERNATIVA VÄGAR TILL RESULTATFÖRBÄTTRING

Ema Demir

PhD in Education, University of Cambridge

Forskare, Handelshögskolan i Stockholm

Center for Educational Leadership and Excellence

Lektor, Stockholms stad, Husbygårdsskolan



SCHOOL EFFECTIVENESS AND SCHOOL IMPROVEMENT
2024, VOL. 35, NO. 2, 214–249
<https://doi.org/10.1080/09243453.2024.2353626>



OPEN ACCESS Check for updates

Beyond the silver bullet: unveiling multiple pathways to school turnaround

Stefan Arora-Jonsson^{a,b}, Ema Kristina Demir^a, Axel Norgren^{a,c} and Karl Wennberg^{a,c}

^aCenter for Educational Leadership and Excellence, Stockholm School of Economics, Stockholm, Sweden; ^bDepartment of Business Studies, Uppsala University, Uppsala, Sweden; ^cInstitute for Analytical Sociology, Linköping University, Norrköping, Sweden

ABSTRACT

Research on school improvement has accumulated an extensive list of factors that facilitate turnarounds at underperforming schools. Given that context or resource constraints may limit the possibilities of putting all of these factors in place, an important question is what is necessary and sufficient to turn a school around. We use qualitative comparative analysis (QCA) of 77 Swedish schools studied over 12 years to answer this question. Our core finding is that there is no “silver bullet” solution. Instead, there are several distinct combinations of factors that can enable school turnaround. The local school context is essential for which combinations of factors are necessary and sufficient for school turnaround. We discuss implications for research on school improvement and education policy.

ARTICLE HISTORY

Received 19 June 2023
Accepted 1 May 2024

KEYWORDS

School turnaround; qualitative comparative analysis (QCA); school leadership; teacher collaboration; high academic expectations

Included in Social
Sciences Citation
Index®

SCHOOL EFFECTIVENESS and SCHOOL IMPROVEMENT

An International
Journal of Research,
Policy and Practice

STUDIEN UPPMÄRKSAMMAS

Göteborgs-Posten

Riktig jour

Nyheter Göteborg Sport Ekonomi Kultur Ledare Debatt   E-tidning



Vi undersökte även de skolor som inte lyckades vända resultaten. Gemensamt för dessa var bristen på lärarsamarbete. Trots att dessa skolor ha faktorer på plats saknades ett fungerande lärarsamarbete, vilket betonar vikten av att inkludera sådana "mjuka" faktorer i förbättringsstrategi. Bild: Fredrik Sandberg / TT

Ingen "one size fits all" när skolor ska förbättras

Debatt • Alltför många elever lämnar grundskolan utan gymnasiebehörighet, men råd från experter är spretiga. En ny forskningsstudie som granskar samtliga Sveriges lågpresterande skolor ifrågasätter universallösningar och checklistor, men erbjuder hopp. Skolor behöver faktiskt inte förbättra allt samtidigt, skriver fyra utbildningsforskare.

Sommarlovet närmar sig. Tyvärr kommer även detta år ungefär 15 procent av Sveriges niondeklassare – över 17 000 barn – att lämna grundskolan utan gymnasiebehörighet. Det saknas inte förslag på hur krisande skolor kan förbättras. Å ena sidan förespråkas särskilda åtgärder för att stötta skolor, exempelvis kvalitetsarbete, ledarskap, lärarsamarbete, undervisningsanpassningar, höga förväntningar på eleverna, trygghet och studiero samt hälsofrämjande insatser. Å andra sidan presenteras breda universallösningar för att åtgärda problem – ökad lärarbehörighet, mer motiverade elever, eller en skärmfri undervisning.



SAMHÄLLE | SKOLAN

Så kan man vända trenden för svaga skolor



Foto: Jessica Gow/TT.

Den svenska skolans problem är välkända. Ekonomen Karl Wennberg och några av hans kollegor har nu undersökt samtliga Sveriges lågpresterande högstadieskolor. Deras forskningsresultat erbjuder både hopp och en nyanserad bild av hur skolor i kris kan förbättras.

AV STEFAN ARORA-JONSSON, EMA DEMIR, KARL WENNBERG OCH AXEL NORGREN | 3 JUNI 2024



Kvalitetsmagasinet

Skolforskarna vill bort från breda penseldrag – "Inventering innan insats"

SKOLA Omkring 18 000 niondeklassare väntas gå ut grundskolan utan gymnasiebehörighet i år. För att den nationella trenden med nedåtgående betyg ska kunna brytas måste vi slopa universallösningar. Det visar en ny tvärvetenskaplig studie.



5 juni 2024 Ellinor Gotby Eriksson

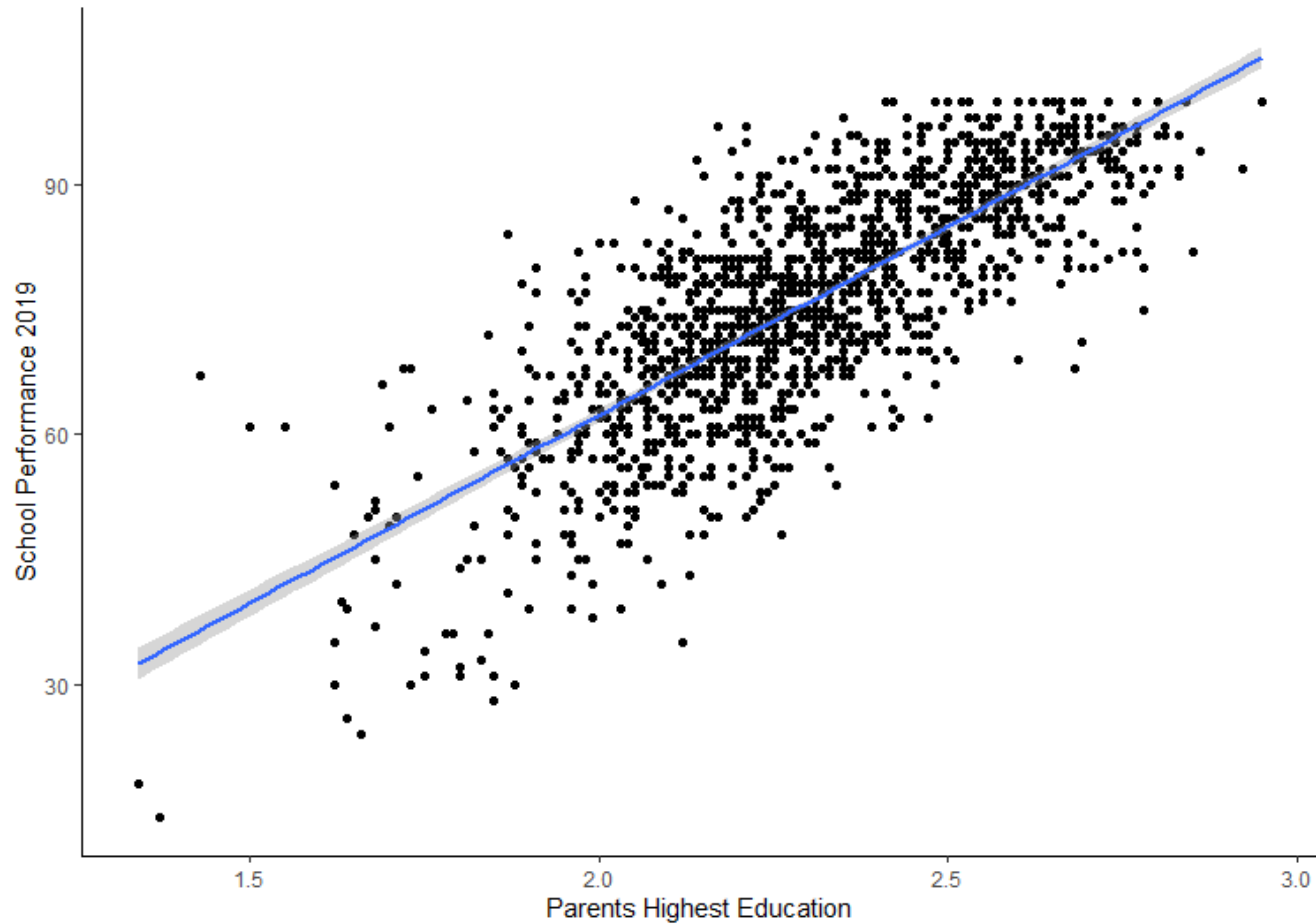


Ema Demir.

Fyra forskare har undersökt alla Sveriges högstadieskolor under en tolvårsperiod, för att identifiera vad som kan hjälpa de svagaste skolorna att förbättras. Bland alla dessa skolor ingår den så kallade "sämsta fjärdedelen" – 369 skolor – där många grundskoleelever avslutar sin skolgång utan fullständiga betyg. Av dessa lyckades 42 skolor vända utvecklingen och nå en medelgod nivå – och det klustret har alltså synats under lupp av skolforskare.



SKOLFÖRBÄTTRING: UTMANINGAR



- Bristande likvärdighet
- Underpresterande skolor utmed hela distributionen
- För lång lista över framgångsfaktorer
- Framgångsfaktorerna alltför generiska

SKOLFÖRBÄTTRING I SVERIGE

Högpresterande skolor kännetecknas av (Jarl et al., 2017):



En huvudman med starkt fokus på systematisk kvalitetssäkring

En rektor som fokuserar på kärnverksamheten, dvs. elevernas lärande



Lärare som samarbetar (väl)

Höga akademiska förväntningar på eleverna



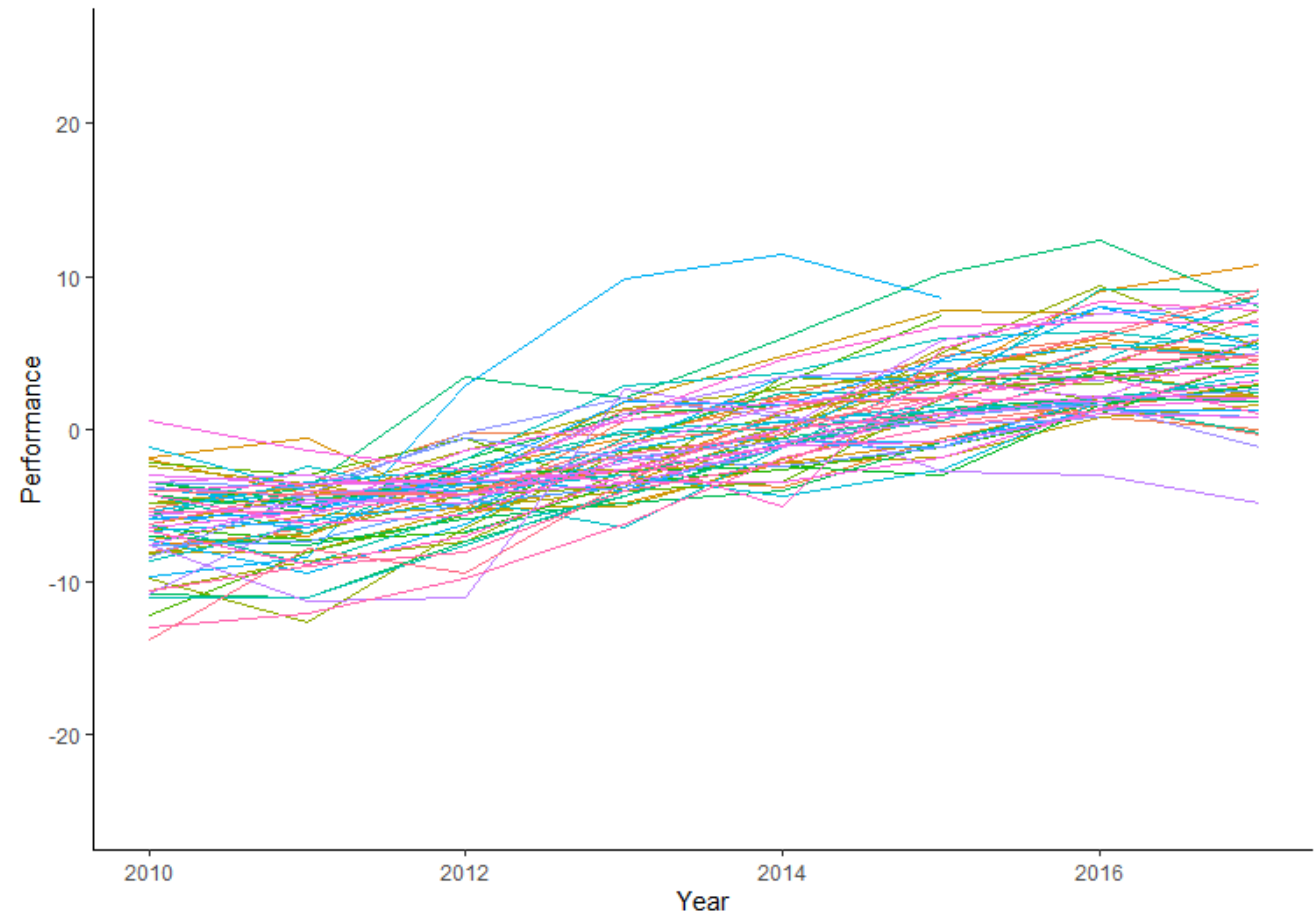
URVAL AV SKOLOR

Urvalet gjordes på justerat elevutfall
(SALSA-värden) för alla 1442
högstadieskolor i Sverige.

N = 369 Skolor låg i den **lägsta**
kvartilen i minst två på varandra
följande år 2010–2015

n = 42 “Turnaround Schools”
presterade över medianen i minst två
på varandra följande år 2013–2017

n = 118 “Non-Turnaround Schools”
stannade i den lägsta kvartilen under
hela perioden. n = 35 av dessa
närstuderades



KVALITATIV KOMPARATIV ANALYS (QCA)

Identifierar nödvändiga och tillräckliga villkor för utfallet

Huvudvillkor

- *Lärarsamarbete* (Skolinspektionens årliga lärarenkät)
- *Rektorns fokus på kärnverksamheten* (Skolinspektionens årliga lärarenkät)
- *Höga akademiska förväntningar* (Skolinspektionens årliga elevenkät)
- *Huvudmannens systematiska kvalitetsarbete* (Skolinspektionens inspektionsrapporter)

Kontextuella moderatorer

- *Change Pressure, förändringstryck* (registerdata, Skolverket)
- *Urban / icke-urban* (Kommuntyp, SKR:s klassifikationer)



Tar hänsyn till kausal komplexitet



Reducerar listan över framgångsfaktorer



Tar hänsyn till kontextens roll



RESULTAT: BASMODELL



Lärarsam	Rektor	Höga förv	Huvudm	Täckning	Unik täckning	Konsistens
-	⊖	●	●	0.167	0.143	1
●	●	⊖	⊖	0.119	0.119	0.833
					+ 2 mindre lösningar	
						Lösningstäckning
						Lösningsskonsistens
					0.333	0.933

RESULTAT: + CHANGE PRESSURE



<i>Change Pressure</i>	Lärarsam	Rektor	Höga förv	Huvudm	Täckning	Unik täckning	Konsistens
●	●	●	⊖	-	0.214	0.119	0.818
-	-	⊖	●	●	0.167	0.095	1
⊖	⊖	●	⊖	●	0.071	0.071	1
					+4 mindre lösningar		
						Lösningstäckning	Lösningsskonsistens
						0.548	0.92

- Villkor **närvarande** i lösningen till utfallet
- ⊖ Villkor **frånvarande** i lösningen till utfallet
- Villkor **spelar ingen roll** för utfallet

RESULTAT: URBANA SKOLOR



<i>Change Pressure</i>	Lärarsam	Rektor	Höga förv	Huvudm	Täckning	Unik täckning	Konsistens
⊖	-	⊖	●	-	0.176	0.176	1
⊖	⊖	●	⊖	●	0.118	0.118	1
+ 3 mindre lösningar							
						Lösningstäckning	Lösningsskonsistens
						0.471	1

RESULTAT: ICKE-URBANA SKOLOR



<i>Change Pressure</i>	Lärarsam	Rektor	Höga förv	Huvudm	Täckning	Unik täckning	Konsistens
⊖	-	-	-	-	0.28	0.2	1
-	●	●	⊖	-	0.24	0.16	0.857
-	-	⊖	●	●	0.2	0.16	1
-	-	●	⊖	●	0.24	0.12	1
+ 1 mindre lösning							
						Lösningstäckning	Lösningsskonsistens
						0.84	0.955

- Villkor **närvarande** i lösningen till utfallet
- ⊖ Villkor **frånvarande** i lösningen till utfallet
- Villkor **spelar ingen roll** för utfallet

RESULTAT: NON-TURNAROUND

<i>Change Pressure</i>	Lärarsam	Rektor	Höga förv	Huvudm	Täckning	Unik täckning	Konsistens
●	⊖	⊖	-	⊖	0.257	0.257	0.9
●	⊖	●	●	●	0.114	0.114	0.8
-	●	●	●	⊖	0.057	0.057	1

+ 1 mindre lösning



Lösningstäckning	Lösning-konsistens
------------------	--------------------

0.457

0.889

- Villkor **närvarande** i lösningen till utfallet
- ⊖ Villkor **frånvarande** i lösningen till utfallet
- Villkor **spelar ingen roll** för utfallet

SLUTSATSER

Inga nödvändiga villkor – **endast tillräckliga**

Tre huvudsakliga vägar till skolförbättring (skolvändning)

- **“Bottom-up turnaround”** - Lärarsamarbete i kombination med att rektor fokuserar på kärnuppdraget när skolan är under förändringstryck (*change pressure*).
- **“Bypass turnaround”** – Huvudmannens kvalitetssäkring i kombination med höga förväntningar på eleverna men i **avsaknad** av en rektor som fokuserar på kärnverksamheten (förändringstryck irrelevant).
- **“Leeway turnaround”** – Huvudmannens kvalitetssäkring i kombination med rektors fokus på kärnverksamheten när skolan **inte** är under förändringstryck och det **saknas** fullgott lärarsamarbete.
- **“Non-turnaround”** - Mer förekommande i urbana kontexter, avsaknad av lärarsamarbete är avgörande.
- **Urbana skolor** - mer komplexitet (mindre stabilitet)
- **Icke-urbana skolor** – avsaknad av förändringstryck (*change pressure*)



**Näringslivets
skolforum**

SWEDISH ENTERPRISE SCHOOL FORUM