

# Ledelse av læring- i små rurale kommuner med gode skoleresultater over tid

Hilde Forfang

Senter for praksisrettet utdanningsforskning



Forfang, H., & Paulsen, J. M. (2019). **Under What Conditions Do Rural Schools Learn From their Partners?** Exploring the Dynamics of Educational Infrastructure and Absorptive Capacity in Inter Organisational Learning Leadership. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 3(4), 65- 81. <https://doi.org/10.7577/njcie.3368>

Forfang, H. (2020). **Relationships and interactions between school owners and school principals:** A case study of a Norwegian school district programme. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-17.  
doi:10.1177/1741143220919766

# Rurale skoler, områder og regioner

- I mangel av en formell definisjon av **rural** er det en tendens til å bruke «liten» i stedet for «rural» (Hargreaves, 2009).
- Rurale skoler er stort sett definert ut fra antall elever / skolestørrelse (Fargas-Malet and Bagley, 2021).
- Skoler som ligger i lokalsamfunn med færre enn 3000 innbyggere (OECD, 2018).
- Ikke «urbane», åpne og små tettsteder, tynt befolkede områder og bygdesamfunn (Solstad og Andrews, 2020).

# Oppgave

- Forskere har identifisert at den rurale konteksten representerer spesielle utfordringer for skoleledere.
- Hvilke type utfordringer kan dette være?

# Utfordringer for skoleledere i rurale regioner

( f.eks. Karlberg-Granlund, 2019; Nordholm, Nihlfors, & Arnqvist, 2021; Nusche, Earl, Maxwell, & Shewbridge, 2011, Echazarra & Radinger, 2019; Preston et al., 2013)

- Manglende ressurser (økonomi).
- Manglende kapasitet på skoleeiernivå (støtte og oppfølging).
- Hyppige lederskifter.
- Rektorer har bredt spekter av roller og oppgaver.
- Rekruttering av lærere.
- Begrenset tilgang til fagmiljøer.
- Fare for profesjonell isolasjon.

# Studiens kontekst

- Tre små nabokommuner, «Triaden» i en rural region på Østlandet.
- 1200 elever fordelt på 10 skoler, 160 lærere og 13 skoleledere.
- Skoleresultatene for fylket har gjennom flere tiår vært godt under landsgjennomsnittet.
- De tre nabokommunene har derimot hatt stabilt gode skoleresultater (på eller over lands- og fylkesgjennomsnittet).

# Forskerspørsmål

- Hvordan kan skoleledelsen på kommunalt skoleeiernivå, legge til rette for skoleutvikling gjennom læringsprosesser, eksternt samarbeid og pedagogisk infrastruktur?
- Hva kjennetegner forholdet og samhandlingen mellom kommunale skoleeiere og skoleledere i en rural region i Norge med gode skolerresultater over tid?

# Infrastruktur

(Spillane, 2013;  
Spillane, Hopkins, & Sweet, 2018)



- «Organisatorisk infrastruktur, på godt og vondt, bidrar til å definere praksisen i skolene ved mer eller mindre å definere hvem man interagerer med, hvor, når og om hva» (Spillane, 2013, s. 69).
- De forventningene skoleeiere har til skolen er med på å prege selve infrastrukturen i organisasjonen (Spillane, 2013).



# Funn 1: «Byggeklusser» i organisatorisk infrastruktur

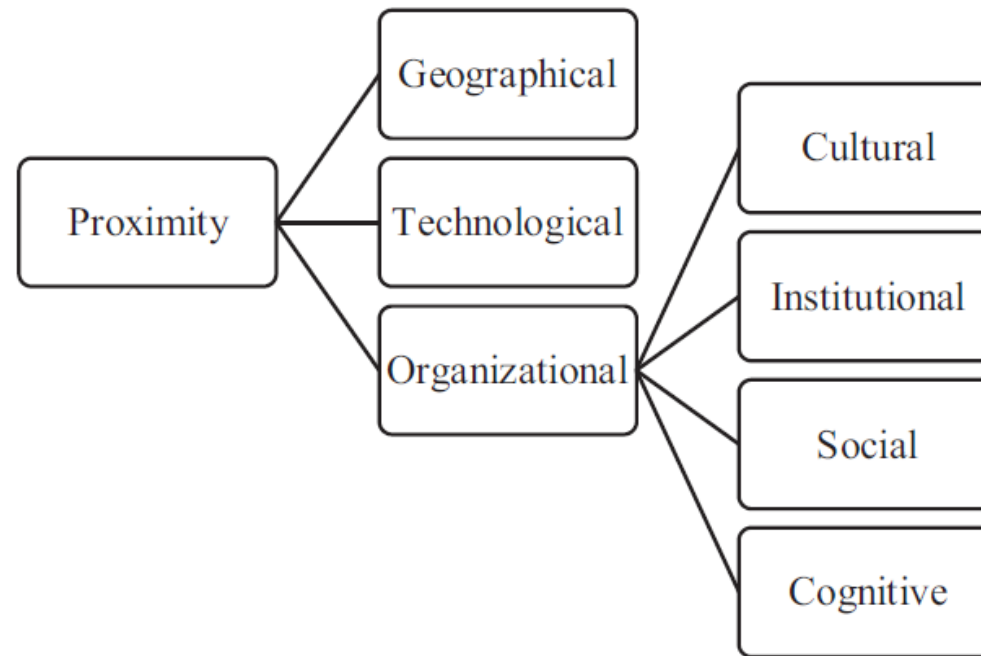
- Stiavhengighet (nettverk 6 kommuner).
- Samlokalisering av ressurser.
- “Superintendents who, based on their knowledge and experience, understood that small municipalities had to collaborate to offer professional development, continuous education to teachers and school leaders in rural municipalities” ( Forfang, 2020, s. 10).

- «Triaden» (samarbeid 3 kommuner)
- Kjøp av skolefaglig kompetanse- «felles» skolesjef

“We have been very fortunate in this collaboration; there have been highly competent persons, continuity and a lot of expertise. For me as the top leader of the schools, the agreement has been invaluable given that the municipality is organised in a two-level structure” (Forfang & Paulsen, 2019, s. 75) .

# Nærhet (proximity)

“being close to something measured on a certain dimension” (Knoben & Oerlemans, 2006, s. 72).



**Figure 1.** Dimensions of proximity (adapted from Knoben and Oerlemans, 2006: 80).

## Funn 2: Dimensjoner av nærhet

- Stor grad av nærhet mellom de tre kommunene (Triaden).
- Geografisk nærhet.
- Organisatorisk nærhet.
- What unites the different dimensions of proximity is that they “reduce uncertainty and solve the problem of coordination and, thus, facilitate interactive learning and innovation” (Boschma, 2005, s. 62).

# Interorganisasjonell læring / nettverklæring

- Interorganisasjonell læring skiller seg fra organisasjonell læring ved at den inkluderer effekten av interaksjoner mellom organisasjoner (Mozzato & Bitencourt, 2014).
- I litteraturen blir interorganisasjonell læring ofte likestilt med kunnskapsoverføring mellom organisasjoner (Easterby-Smith, Lyles, et al., 2008).
- Interorganisasjonell læring er den kollektive tilegnelsen av kunnskap blant en gruppe organisasjoner, en prosess der nettverksmedlemmer opptrer i fellesskap for å skape kollektiv kunnskap (Larsson, Bengtsson, Henriksson, & Sparks, 1998, Dyer & Nobeoka, 2000; Larsson et al., 1998).

## Funn 3: Interorganisatorisk læring

- **Utstrakt bruk av nettverk** på alle nivåer og på tvers av kommunegrenser:
  - skoleledere, fagnettverk fådeltnettverk, nettverk knyttet til ulike nasjonale og lokale skoleutviklingsprosjekter.
- Felles «fagdager», «workshops» på tvers av kommunegrenser.
- Systematisk samarbeid med høgskoler, universitet og forskningsinstitusjoner.

# Hierarki og nettverk

	Hierarki	Nettverk
Grunnlag for samhandling	Myndighet og dominans	Samarbeid og solidaritet
Formål	Bevisst designet og kontrollerte mål	Bevisst designet formål eller spontant skapte resultater
Veiledning, kontroll og evaluering	Overordnede normer og standarder, rutiner, tilsyn, inspeksjon, intervensjon	Delte verdier, vanlige problemanalyser, konsensus, lojalitet, tillit, uformell evaluering
Ressurser som trengs	Autoritet og makt	Gjensidig samarbeid, tillit
Teoretisk grunnlag	Weberiansk byråkrati	Nettverksteori

Egenskaper ved hierarki og nettverk som styringsformer (tilpasset fra Bouckaert et al., 2010)

## Funn 4: Nettverksstyring

- Nettverksengasjement fremstår som en viktig bestanddel i Triadens infrastruktur.
- En nettverksstruktur i flere lag, som brukes for å skape læringsfellesskap.
- Nettverksstyring som kapasitetsbygging i rurale regioner.
- Skolesjefen som «boundary spanner» (Pawlowski & Robey, 2004).



# Drøftingsoppgave (rundt bordet)

## Utfordringer for skoleledere i rurale regioner

- Manglende ressurser (økonomi).
- Manglende kapasitet på skoleeiernivå (støtte og oppfølging).
- Hyppige lederskifter.
- Rektorer har bredt spekter av roller og oppgaver.
- Rekruttering av lærere.
- Begrenset tilgang til fagmiljøer.
- Fare for profesjonell isolasjon.

På hvilken måte imøtekommer strukturene og strategiene (de fire funnene) som er etablert i «Triaden» disse utfordringene?

# Systemledelse

- Systemledelse har i økende grad blitt sett på som en egnet lederpraksis for å ivareta veksten i tverrorganisatorisk ledelse, den økende betydningen av nettverkssamarbeid og ledelse av omfattende skolereformer (Boylan, 2013; Dimmock, 2016; Hopkins & Higham, 2007).
- Systemledere ser ut til å dele et sett med nøkkelpraktiser (Hopkins & Higham, 2007).
- System leaders are those who are “willing to shoulder system-wide roles in order to support the improvement of other schools as well as their own” (Hopkins & Higham, 2007, s. 147).

# Funn5: Skolesjefen som systemleder

- Skolesjefens oppgaver og ansvar i den triadiske infrastrukturen:
  - Skolesjef for skolene i egen kommune.
  - Leder av skolesamarbeidet i «Triaden» (3 kommuner).
  - Koordinerer nettverksarbeidet i regionen (6 kommuner).
  - Bindeleddet til Statsforvalteren og Utdanningsdirektoratet (6 kommuner).
  - Sterkt involvert i skoleutvikling og kompetanseheving i hele regionen.
  - Deler ledelsen for skolelederne i «Triaden» med kommunedirektørene.

# Funn 6: Relasjoner og samarbeid mellom skoleeiere og skoleledere

**Table 4.** Descriptive statistics, mean and standard deviation ( $N = 13$ ).

Variables	Mean score	Standard deviation
It is very satisfying to be a leader at this school.	3.7692	.59914
I develop as a leader in this school.	3.9231	.27735
I experience good cooperation with the school owner.	3.8462	.37553
The school owner provides good support to the school leaders' work.	3.7692	.43853
The school owner actively promotes educational development work at this school.	3.6154	.50637
I actively work in networking with school leaders from other schools.	3.6923	.63043

Four-point Likert scale (1 = completely disagree, 2 = slightly disagree, 3 = slightly agree, 4 = totally agree).

Forfang (2020, s. 9)

- “We have talented principals. They are different, but they are ambitious, and in their job they don’t only use their head, but also their heart.”
- “There are dedicated principals who really care about the school. I think that characterizes many of the principals in the whole region, in the triadic cooperation, and most of the principals are qualified for school leadership»

(Forfang, 2020, s. 9)

# Oppsummering

Mål: å undersøke strategier og strukturer på skoleeiernivå, samt relasjoner og samarbeid mellom skoleledere og skoleeiere i tre rurale nabokommuner med gode skolerresultater over tid.

Dette kjennetegner «Triaden»

- ✓ organisatorisk infrastruktur
- ✓ systemledelse
- ✓ god samarbeid mellom skoleledere og skoleeiere
- ✓ interorganisasjonisk læring

# Sluttoppgave

- 3 ting jeg har hørt
- 2 ting jeg har lært
- 1 ting jeg vil ta med tilbake til egen organisasjon

# Referanser

- Boschma R (2005) Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies* 39: 61–74.
- Bouckaert G, Peters BG and Verhoest K (2010) *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Boylan, M. (2013). Deepening system leadership: Teachers leading from below. *Educational Management Administration & Leadership*(44), 57-72. doi:DOI: 10.1177/1741143213501314
- Dimmock, C. (2016). System leadership for school improvement: A developing concept and set of practices. *Scottish Educational Review*, 48(2), 60-79.
- Dyer, J., H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677–690.
- Echazarra A and Radinger T. (2019) Learning in rural schools. "Insights from PISA, TALIS and the literature",. *OECD Education Working Papers*. Paris.
- Fargas-Malet M and Bagley C. (2021) Is small beautiful? A scoping review of 21st-century research on small rural schools in Europe. *European educational research journal EERJ*: 147490412110222.
- Hargreaves LM. (2009) Respect and responsibility: Review of research on small rural schools in England. *International journal of educational research* 48: 117-128.
- Hopkins, D., & Higham, R. (2007). System Leadership: Mapping the Landscape. *School Leadership & Management*, 27(2), 147-166. doi:10.1080/13632430701237289
- Knoben J and Oerlemans LAG (2006) Proximity and inter-organizational collaboration: a literature review. *International Journal of Management Reviews* 8(2): 71–89
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization science* (Providence, R.I.), 9(3), 285-305. doi:10.1287/orsc.9.3.285
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. E. (2010). Learning from leadership: Investigating the Links to improved Student Learning. Final Report of Research Findings. Retrieved from Toronto Ontario:
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Mozzato, A. R., & Bitencourt, C. C. (2014). Understanding Interorganizational Learning Based on Social Spaces and Learning Episodes. *BAR, Brazilian administration review*, 11(3), 284-301. doi:10.1590/1807-7692bar2014370
- Nordholm, D., Nihlfors, E., & Arngvist, A. (2021). Perceptions on the Local School and Further education: A Rural School Leader's Perspective. *Scandinavian Journal of Educational Research*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1-13. doi:10.1080/00313831.2020.1865447
- Nusche, D., Earl, L., Maxwell, W., & Shewbridge, C. (2011). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education-NORWAY* Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2018) *Responsive School Systems. Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success*, Paris, France: OECD Publishing.
- Preston, J. P., Jakubiec, B. A. E., & Kooymans, R. (2013). Common Challenges Faced By Rural Principals: A Review of the Literature. *The Rural Educator*, 35(1), 1. doi:10.35608/ruraled.v35i1.355
- Solstad KJ and Andrews T. (2020) From rural to urban to rural to global: 300 years of compulsory schooling in rural Norway. *Journal of rural studies* 74: 294-303.
- Spillane, J. P. (2013). The practice of leading and managing teaching in educational organisations. In OECD (Ed.), *Leadership for 21st Century Learning* (pp. 59-77). Paris: OECD.
- Spillane, J. P., Hopkins, M., & Sweet, T. M. (2018). School District Educational Infrastructure and Change at Scale: Teacher Peer Interactions and Their Beliefs About Mathematics Instruction. *American Educational Research Journal*, 55(3), 532-571. doi:10.3102/0002831217743928
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: Guilford Press.