

Lund, S. (2026). Rurala rektorers förutsättningar att leda utbildning: Utvecklandet av adaptivt ledarskap genom rektorsnätverk. I W. Sørmo, K. Ström, A. B. Jarvoll, G. Pettersson & O. Knutsen (Red.), *Perspektiver fra rurale utdanningslandskap* (s. 275–296). Fagbokforlaget. <https://doi.org/10.55669/oa840511>

11

Rurala rektorers förutsättningar att leda utbildning

*Utvecklandet av adaptivt ledarskap
genom rektorsnätverk*

Sandra Lund

Sammanfattning: I Sverige arbetar rektorer i små skolor nära lärare, föräldrar och lokalsamhället, men saknar ofta sammanhang för professionellt lärande. Nätverk för skolledare i rurala miljöer kan främja likvärdig utbildning. Ett rektorsnätverk för små utbildningsenheter undersöks här utifrån adaptivt ledarskap, där distans till verksamheten och ledarens roll i att skapa förutsättningar för lärande betonas. Genom två fall – fjärrundervisning i moderna språk och mentorskap mellan rektorer – studeras hur nätverk stödjer adaptivt ledarskap. Resultatet visar att rektorsnätverket bidrar till rektorerers adaptiva ledarskap och en ökad kvalitet på utbildningen för barn och elever i små rurala skolor och förskolor.

Nyckelord: Likvärdighet, glesbygd, ledarskap, professionellt lärande

Abstract: In Sweden, headteachers in small schools work closely with teachers, parents and the local community, but often lack opportunities for professional development. Networks for school leaders in rural areas can promote educational equity. This study examines a headteachers' network for small educational units from the perspective of adaptive leadership, emphasising the leader's distance from day-to-day operations and their role in creating conditions for learning. Through two case studies – distance learning in modern languages and mentoring between headteachers – the study examines how networks support adaptive leadership. The results show that the headteachers' network contributes to adaptive leadership and to improved quality of education for children and pupils in small rural schools and preschools.

Keywords: Equality, rural areas, leadership, professional learning.

Inledning

Kapitlet ger kunskap om rektorer som leder små skolor och förskolor i glest befolkade orter. I Sverige görs ingen skillnad på rektorer för olika utbildningsformer. Svenska rektorer är ansvariga för utbildningen av barn i förskolor samt elever i grundskolor, anpassade grundskolor, fritidshem, gymnasieskolor, anpassade gymnasieskolor, vuxenutbildning och sameskolan. Rektorer i rurala områden kan ha ansvar för både stora och små skolor, fritidshem och förskolor. En tredjedel av Sveriges kommunala grundskolor och hälften av Sveriges friskolor har färre än 100 elever, vilket är små skolor i ett internationellt perspektiv (OECD, 2015). Dessutom har 10 % av Sveriges skolor 49 eller färre elever, och av dessa skolor är 69 % kommunala (Skolverket, 2022). Dessa siffror illustrerar att skolor med lågt elevantal är relativt vanliga i en svensk kontext.

Kontexten där barn och elever får sin utbildning har inverkan på rektorskapets utformning (Hallinger, 2018). Kontexten kan sägas bestå av olika förutsättningar, och en ofta förbisedd förutsättning är plats och utbildningsenhetens storlek, medan socioekonomiska faktorer i upptagningsområdet ofta lyfts fram. Detta blir tydligt i de studier Lund (2023, 2025) presenterar, där unika förutsättningar med långa pendlingsavstånd för barn, elever och vuxna påverkar både ledarskap och möjligheter till professionellt lärande för rektorer och pedagoger. Ett sätt att stärka professioner i små utbildningsenheter är att skapa nationella och internationella rektorsnätverk (Lund & Karlberg-Granlund, 2023).

Svensk utbildning har idag ett decentraliserat huvudmannaskap, där kommuner och fristående utbildningsaktörer erhåller medel från stat och kommun via elevpeng. Skolornas finansiering är anpassad efter antalet elever, vilket innebär att en viss summa pengar följer eleven till den skola föräldrarna väljer (Lundahl, 2016). Detta leder till att elever betraktas som marknadsenheter och skolor med få marknadsenheter får begränsade ekonomiska resurser (Cedering & Wihlborg, 2020; Dovemark, 2017; Dovemark & Lundström, 2017). När skolor inte längre är ekonomiskt hållbara tvingas de till nedläggning (Cedering & Wihlborg, 2020). Decentraliseringen av huvudmannaskapet har möjliggjort för privata aktörer att ta över som skolhuvudman när kommunen inte längre vill ha ansvar för en enhet (Dovemark & Lundström, 2017). Beach och Öhrn framhåller att samtidens utbildningspolitiska förändringar, med decentralisering och konkurrens, ”inte gynnar landsbygdens unga” (Beach

& Öhrn, 2021, s. 66), utan snarare förstärker redan existerande ojämlikheter mellan urbana och rurala utbildningsmiljöer.

Det som däremot inte framträder i forskningen är det argument som politikerna Carl Bildt och Beatrice Ask använde i sin proposition för friskolereformen (Regeringen, 1991). De beskrev friskolan som en möjlig ersättare för kommunala skolor som hotades av nedläggning, vilket har försvunnit helt ur forsknings- och mediediskursen. Kommunerna har emellertid veto när det gäller att bevilja eller neka ett kooperativ eller företag att starta en friskola eller friförskola inom kommunen, vilket i praktiken bidrar till skolnedläggningar snarare än till att kooperativ bildas.

Skolnedläggningarna leder till ökade avstånd mellan skolor, vilket i sin tur innebär att rektorer får långa resvägar mellan de skolor de ansvarar för (Lund, 2025; Pettersson & Näsström, 2017; Åberg-Bengtsson, 2009). Avstånden mellan skolenheterna påverkar rektorernas vardag, då en stor del av arbetstiden går åt till resande, vilket kan orsaka stress och minska tiden för pedagogiska samtal (Lund, 2025; Pettersson, 2017; Åberg-Bengtsson, 2009). En tendens i Sverige är att ett decentraliserat huvudmannaskap för skolan bidrar till ett professionellt avstånd mellan bland annat rektorer och lärare, eftersom professionerna skiljer sig alltmer åt vad gäller uppdrag och kunskapsbas. Rektorer har arbetsgivaransvar och är lönesättande chef i ett system med individuell lönesättning (Brante, 2014; Jarl, 2013; Jarl et al., 2012; Lindberg et al., 2015; Ludvigsson, 2009; Nordin, 2014). I dagsläget behöver svenska rektorer inte vara utbildade lärare, utan kan komma från andra delar av arbetslivet, med det enda kravet att rektorn ska ha pedagogisk insikt.

Utifrån ovanstående och med tanke på en likvärdig utbildning för samtliga barn och elever behöver forskare och ansvariga för utbildning arbeta för att finna lösningar som överbryggar de geografiska avstånden och begränsningen i antalet kollegor för rektorer, lärare och förskolelärare. Ett sätt att göra detta är genom rektorsnätverk. Rektorer behöver sammanhang där de kan utveckla sin profession tillsammans med andra rektorer (Sahlin, 2025). Rurala rektorer har varierande tillgång till professionsutveckling anpassad till deras kontext. Lund och Jaldemark (2024) beskriver hur digitala möten möjliggör kontinuitet, medan fysiska träffar stärker känslan för plats och relationer – något särskilt betydelsefullt i rurala kulturer. Under Höttermen 2023 startade Mittuniversitetet, på uppdrag av Skolverket, ett rektorsnätverk för rektorer i små utbildningsenheter. Syftet med rektorsnätverket är att bidra till likvärdig

utbildning över landet. Detta görs dels genom att synliggöra gemensamma utmaningar och möjligheter i små skolor och förskolor, för att på sikt utveckla en likvärdig utbildning över landet. Dessutom avser nätverkets deltagare att sprida kunskap om de små enheternas specifika förutsättningar. Dilemman som lyftes under nätverken kan uppfattas som komplexa, så kallade adaptiva dilemman. Adaptiva dilemman skiljer sig från tekniska dilemman genom att tekniska problem kan lösas genom att sammanfoga tidigare erfarenheter, medan Adaptiva problem kräver mer kreativa lösningar, vilket kan utvecklas genom ett adaptivt ledarskap (Heifetz et al., 2009).

Syftet med detta kapitel är således att utveckla kunskap om förutsättningar för rektorer i små skolor samt hur rektorsnätverk kan möjliggöra adaptivt ledarskap hos rektorer, vilket i sin tur kan bidra till ökad likvärdig utbildning för barn och elever. För att arbeta mot detta syfte har följande forskningsfråga använts: *Hur möjliggör rektorsnätverk utvecklandet av adaptivt ledarskap hos rektorer i små rurala skolor och förskolor?*

Teori

För att förstå vad som sker i rektorsnätverket och den data som producerats i relation till detta, men också hur det som görs inom ramen för rektorsnätverket får betydelse för likvärdig utbildning, har data analyserats med hjälp av kategorier inom *adaptivt ledarskap* som beskrivs här nedan. Detta ramverk utgår från ett följarbaserat perspektiv på ledarskap, där ledarskap inte ägs av en person, utan ledare och följare i en kontext är gemensamt skapare av ledarskap. Ledarskapet beskrivs som ledarens görande, vilket möjliggör utvecklat handlande för följare (Northouse, 2018). Ramverket har vuxit fram ur narrativa studier och alltså inte några storskaliga studier, vilket gör det lämpligt att använda vidare mot utsagor som i föreliggande studie. Det belyser medarbetares önskan om trygghet, stabilitet och lösningar från sina rektorer, men att rektorer behöver hålla distans, ställa känsliga och ibland hårda frågor samt föra medarbetare ut ur bekvämlighetszoner (Heifetz & Laurie, 1997).

Adaptivt ledarskap särskiljer ledarskap från position; det innebär att ledare inte definieras utifrån sitt yrke, utan utifrån sina handlingar. teorin om

adaptivt ledarskap betonar att dilemmaet behövs identifieras som tekniska, adaptiva eller en kombination av båda. Tekniska utmaningar är sådana som hanteras i vardagen och som ledaren kan lösa på ett rutinmässigt sätt. Adaptiva bekymmer kräver däremot ett visst mått av lärande för att lösas och är mer komplexa än de tekniska utmaningarna (Heifetz et al., 2009). Beroende på om utmaningarna är tekniska, adaptiva eller både och, bör de hanteras på olika sätt, och ett adaptivt ledarskap är särskilt inriktat på att hantera adaptiva utmaningar. Tidigare studier (Lund, 2023, 2025) visar att rektorer i små utbildningsenheter dagligen ställs inför komplexa utmaningar, eftersom de flesta system och policys är utformade för större skolor och förskolor. Därför är adaptivt ledarskap en lämplig teori för att förstå rurala rektorerens arbete. De ovan nämnda görandena används för att belysa nätverkets betydelse för utvecklandet av adaptivt ledarskap.

Teorin beskriver sex olika göranden som är centrala för att hantera adaptiva utmaningar och därmed utveckla ett adaptivt ledarskap. Dessa sex göranden sammanfattas enligt följande: (1) ställa sig på balkongen; (2) identifiera adaptiva utmaningar; (3) hantera oro; (4) hålla fokus; (5) återge arbete till folket; (6) skydda röster underifrån (Northouse, 2018). Dessa beskrivs mer utförligt nedan. Genom att skapa distans till verksamheten och betrakta den ovanifrån, som från en balkong, kan relationer och förutsättningar ses ur ett nytt perspektiv. Denna distans är avgörande för att kunna identifiera adaptiva utmaningar, till skillnad från tekniska utmaningar som kan lösas rutinmässigt. Vid adaptiva utmaningar uppstår ofta oro, men denna oro får inte styra över syftet med förändringen eller påverka den eventuella lösningen. Både ledares och följares oro behövs bemötas och hanteras. I en decentraliserad styrning är det viktigt att beslut fattas av dem som ska realisera beslutet, vilket har framträtt tydligt i tidigare studier (Lund, 2023). Ledaren behövs vaka över att både ledare och följare håller fokus, även om arbetet utförs av följarna, eftersom de har god insyn i vad som behövs göras. Den sista punkten handlar om att värna om minoriteter. Lund (2023) beskriver att ledare behövs vara *projektbevakare* som ser till att syftet med exempelvis ett möte hålls och inte förändras efter majoritetens önskan, där minoritetens talan riskerar att omintetgöras. Inom adaptivt ledarskap har Heifetz och kolleger (2009) betonat att ledaren behövs uppmärksamma minoriteter för att göra deras röster hörda.

Metod

Detta avsnitt inleds med en beskrivning av det nätverk där empiri har skapats. Den exakta betydelsen av ett rektorsnätverk för en likvärdig utbildning över landet är svår att mäta, eftersom det är utmanande att isolera kausala samband och kvantifiera likvärdighet. Därför är det inte syftet med denna studie; det närmaste forskare kan komma en förståelse av hur undervisning blir likvärdig är genom att beskriva professionsutveckling och rektorernas förståelse av sitt uppdrag.

Nätverk för rektorer i små utbildningsenheter

I denna studie utgör nätverket kontexten för professionsutveckling, men det är även en del av både studieobjekt och kunskapsobjekt, eftersom jag försöker förstå nätverkets betydelse för det adaptiva ledarskapet. Nätverket omfattar cirka 30 rektorer från hela landet och kombinerar digitala månadsträffar med två fysiska möten per år. För att avgränsa deltagarantalet i rektorsnätverket och för att nätverket ska gynna dem som annars är i minoritet, har en avgränsning gjorts utifrån att undervisning i skolan sker i åldersintegrerade klasser på grund av lågt elev- eller barnantal i upptagningsområdet. Med skola avses både grundskola och gymnasieskola. På liknande sätt avgränsas små förskolor till att omfatta en eller två avdelningar.

Jag har fungerat som moderator för nätverket i sin helhet, men rektorerna har styrt innehåll och agenda utifrån sina behov. Att jag som forskare både leder och deltar innebär en maktposition i relation till deltagarna, vilket är viktigt att beakta vid tolkning av resultatet. Som Raelin (2017) påpekar är sociala rum präglade av maktrelationer, där vissa röster tystas eller utesluts: det handlar inte bara om vad som sägs, utan också om vad som lämnas osagt eller ohört; om vem som inkluderas och inte; och om de sociala interaktioner som främjar eller utesluter deltagande i ledarskap (Raelin, 2017, s. 217, författarens översättning). Det som uttrycks i samtalen speglar därför inte nödvändigtvis det som faktiskt sker i praktiken, och vissa erfarenheter från skolorna kan ha förblivit utanför samtalet.

Innehållet i träffarna har formats av deltagarnas önskemål och omfattat både erfarenhetsutbyte och föreläsningar av inbjudna experter. De ämnen som behandlats inkluderar systematiskt kvalitetsarbete, fjärrundervisning, elevhälsa,

samverkan med socialtjänst samt akuta ledarskapsdilemman. För att förstå nätverkets betydelse har jag under två år deltagit som moderator och facilitator vid träffarna – 18 digitala träffar och två fysiska internat – och genomfört intervjuer med deltagare. Vid de fysiska träffarna har vi ibland samåkt, vilket lett till spontana samtal som också inkluderats i materialet. Detta har bidragit till att förstå vad som sker med rektorer i små skolor och förskolor, att skapa goda relationer inför intervjuerna och att få en förförståelse inför intervjuerna. Endast intervjuerna har spelats in och transkriberats, medan de deltagande observationerna har dokumenterats genom skriftliga reflektioner under och efter både digitala och fysiska träffar. I denna studie utgör de transkriberade intervjuerna det huvudsakliga dataunderlaget, medan de skriftliga reflektionerna har fungerat som kontextförståelse och stöd för intervjuerna.

Observationer kan upplevas som störande av deltagarna, men de är tidsmässigt mer skonsamma mot fältet än exempelvis intervjuer (Walford, 2007). Observationer kan genomföras med olika grader av deltagande, men ”för att förstå meningen med vad som görs och sägs krävs ofta en relation och kommunikation med dem som studeras” (Aspers, 2007, s. 111). I observationer framkommer ofta mer information om vad som verkligen sker än i intervjuer (McDonald et al., 2014; van der Waal, 2009). Deltagande observationer möjliggör avslappnade samtal, vilket Hammersley och Atkinson (2007) beskriver som spontana intervjuer. Utöver dessa spontana intervjuer har två semistrukturerade intervjuer med öppna frågor genomförts med deltagare i nätverket, utifrån de två olika exempel på samarbeten som vuxit fram genom rektorsnätverket. Intervjuerna har berört hur rektorsnätverket har bidragit, eller inte bidragit, till skolutveckling i deras verksamheter. De genomfördes med deltagare som varit med från nätverkets början och ägde rum två år efter nätverket startats. Intervjuerna har spelats in och transkriberats.

Analys

Analysen har genomförts med adaptivt ledarskap som analytiskt ramverk, med syftet att förstå hur rektorsnätverket bidrar till att utveckla rektorernas ledarskapspraktik i relation till komplexa utmaningar i små skolor och förskolor. Utgångspunkten för analysen är att ledarskap inte betraktas som knutet till en formell position, utan som något som skapas i handling och i relation mellan ledare och följare i en specifik kontext. Analysen har därför

fokuserat på göranden snarare än roller, och på hur dessa göranden möjliggör eller begränsar utvecklat handlande hos medarbetarna.

I det första steget lästes intervjutranskriptionerna flera gånger för att skapa en helhetsförståelse av materialet och av de sammanhang där utsagorna formulerats. De skriftliga fältanteckningarna från de deltagande observationerna fungerade som stöd för kontextualisering och för att pröva tolkningar av det intervjubaserade materialet. Därefter analyserades materialet mer systematiskt med hjälp av de sex kategorier som beskrivs inom adaptivt ledarskap. Utsagor och händelser sorterades utifrån i vilken mån de kunde förstås som uttryck för att ställa sig på balkongen, identifiera adaptiva utmaningar, hantera oro, hålla fokus, återge arbete till folket eller skydda röster underifrån. Dessa kategorier användes inte som fasta koder, utan snarare som analytiska linser genom vilka materialet kunde förstås och problematiseras. Analysen har därmed inte enbart fokuserat på vad rektorerna gör, utan också på hur de genom samtal, reflektion och gemensam problemlösning utvecklar en ökad medvetenhet om vilka utmaningar som kräver lärande snarare än snabba lösningar. I detta sammanhang har nätverket analyserats som en möjliggörande struktur för att skapa den nödvändiga distansen till den egna praktiken som krävs för att kunna identifiera adaptiva utmaningar.

Eftersom jag som forskare även haft rollen som moderator och facilitator för nätverket har analysen präglats av en kontinuerlig reflexivitet. Tolkningarna har prövats mot min egen position i fältet och mot en medvetenhet om de maktrelationer som kan påverka vad som uttrycks i intervjuer och samtal. Analysen ska därför inte förstås som en direkt spegling av rektorernas praktik, utan som en tolkning av hur rektorerna tillskriver mening åt sitt ledarskap och nätverkets betydelse för deras professionsutveckling. Genom att analysera dessa meningskapande processer med stöd i adaptivt ledarskap har studien synliggjort hur nätverket bidrar till utvecklingen av ledarskapspraktiker som är anpassade till de komplexa och kontextbundna villkor som präglar små skolor och förskolor.

Resultat

Resultatet presenteras i tre delar. den första delen är en kontextbeskrivning som utgår från de reflektionsprotokoll jag använt efter varje träff, samt från

utvärderingar av olika nätverksträffar. Den andra och tredje delen behandlar de intervjuer som genomförts, där specifika oväntade utmaningar som rektorer hanterat under nätverkets gång står i fokus. Intervjuerna utgör grunden för analysen då de är transkriberade, medan fältanteckningar fungerar som kontextbeskrivningar och stödjer analysen av intervjuerna.

Rektorsnätverkets betydelse för rektorers ledningspraktik

Rektorerna beskriver att rektorsnätverket har gett dem styrka och mod genom att ta del av andras hantering av liknande utmaningar och dilemman, något de opplever att de saknar i den ordinarie verksamheten. Rektorer i kommunala verksamheter har ofta fler kollegor att samtala med, men dessa arbetar ofta på större skolor och förskolor och kan därför inte alltid bistå med lösningar på dilemman som oppstår i mindre enheter. Rektorer i enskild verksamhet, såsom friskolor eller friförskolor, har närhet till sina anställda som förstår dilemman med litenheten, men saknar forståelsen for rektorsoppdraget. Trots dessa skillnader i förutsättningar beskriver rektorerna att de har gemensamma problem och att det är viktigtt att synliggöra den vardag de möter, där de måste anpassa sig efter skolskjutsar, lärare med olika behörigheter och nya krav på extra studietid for vissa elever. Statliga reformer, såsom undervisning i moderna språk från årskurs 6, lovskola och bemannede skolbibliotek, utgör ytterligere utmaningar.

Rektorerna lyfter att vissa förändringar, som är hanterbara for större skolor, blir särskilt utmanande i små skolor. Exempelvis kan lagkravet att elever endast får betyg från en huvudman innebära att elever i en liten skola nära kommungränsen måste resa längre inom kommunen for att få undervisning i vissa ämnen, än om de kunde få undervisningen i grannkommunen. Anställning av fjärrlärare är också problematisk, då dessa ofta behöver vara anställda i flera kommuner for att kunna undervisa på olika skolor. Rutiner som är självklara i större skolor blir komplexa utmaningar i mindre enheter. Deltagare betonar rektorsnätverkets betydelse, vilket framgår i utvärderingen: "Nätverket stärker rektorer i små enheter kvalitetsmässigt och kan bidra till att de tar del av forskning och framtida utmaningar liksom erfarenheter från andra." Det beskrivs ge "styrka att höra från andra som har liknande utmaningar och dilemman" och att se att "vi är fler som brottas med samma frågor med

lite mer samma förutsättningar än de rektorerna i större skolor och förskolor.” Fältanteckningar visar att språkbruket förändrats – från att rektorer uttryckte att de inte hade en *riktig skola* till att de nu ser sig som professionella och inspirerar andra. En stolthet över att arbeta i en liten enhet har vuxit fram.

Under nätverksträffarna sätts skolorna i ett nationellt sammanhang genom att inbjudna föreläsare beskriver relationer mellan glesbygd och stad. Rektorerna diskuterar den lilla skolans och förskolans betydelse för den nationella utbildningen och får en distans till sin egen verksamhet, vilket hjälper dem att upptäcka nya aspekter i sitt arbete. Detta skiftar fokus från att vara verksamheten till lags, till att ställa krav för att uppnå bättre resultat, samtidigt som omsorgen om barn, elever och personal fortsätter att vara central. Vissa rektorer har ansvar för flera enheter och behöver distribuera beslut och ledarskap i en kombination av ledare-följare och kontext. Det handlar inte om tre fasta enheter av ledarskap, utan om dynamiska roller. En ledare kan i ena situationen vara en följare och i nästa utgöra förutsättningar i en kontext. Med hjälp av dessa begrepp kan adaptivt ledarskap förklaras: ledaren behöver hjälpa följare och sig själv att hantera den oro som kan uppstå genom förändringar eller utmaningar, men samtidigt ha mod att göra det som är bäst för verksamheterna. Lärare och förskolelärare får då en viktig roll för den dagliga driften och utvecklingen, men kommunikationen med rektorerna är avgörande.

Rektorerna beskriver att de har utvecklat en större stolthet över verksamheten och fått ett kontaktnät som kan stödja och förstå enhetens specifika utmaningar. De har också fått ökad insyn i och nyfikenhet på forskning, eftersom den forskning de tidigare mött enbart varit riktad mot stora skolor och förskolor i städer. I nätverket kan rektorerna ibland känna sig ensamma i sin profession eller i sin förståelse för litenheten, men rektorsnätverket har hjälpt dem att inse att de inte är ensamma. Genom att möta kollegor med liknande bekymmer har uppgivenheten minskat.

Utöver denna generella beskrivning av nätverkets betydelse för professionsutveckling presenteras nedan två exempel där samarbetet mellan rektorer har ökat och fortsatt även utanför nätverkets planerade träffar. Dessa exempel är (1) att vara rektor för en fristående skola och lära av andra med liknande erfarenheter och (2) att utveckla undervisning i moderna språk med fjärrlärare. Citaten är hämtade från intervjuer som genomförts i samband med dataproduktionen.

Att vara fristående skola och lära av andra

Två deltagare är rektorer vid små byskolor som tidigare lagts ner av kommunen men återöppnats som friskolor av engagerade föräldrar. Den ena skolan har varit igång länge och drivs som ett personalkooperativ med årskurser F–9, medan den andra är nystartad med ambition att växa till årskurs 6. Rektorerna beskriver en komplex arbetssituation med många roller, från administration och HR till juridik och undervisning. ”Utmanande det är ju att man ska vara på så många ställen samtidigt. Det är så många roller som behöver täckas på få personer”, säger rektorn för den nya skolan. Den ekonomiska ansvarsfördelningen lyfts också som särskilt utmanande, då små friskolor saknar flexibiliteten i en kommunal budget. ”En av de största utmaningarna förutom det här med att man har många roller, det är ju ekonomin. 55 elever och vi har tre klasser på 55 elever. Egentligen skulle vi behöva ha två klasser på 55 elever för att få pengarna räcka till.”

Utöver dessa varierade roller och ekonomin nämner rektorerna vikten av goda föräldrakontakter och snabba beslut. Närheten bidrar till en familjär atmosfär på små skolor, vilket skapar en trygg miljö för både elever och personal. Alla känner varandra, vilket bidrar till en stark gemenskap. Rektorerna beskriver hur hela skolan kan delta i gemensamma aktiviteter, vilket stärker *vi-känslan*. I intervjun framkommer dock en skillnad mellan att vara en skola med drygt 100 elever, som den etablerade skolan nu har blivit, och 55 elever, som den nya skolan har och den etablerade tidigare hade. Rektorn för den större enheten menar att dessa arrangemang var lättare innan de blev så många elever och uttrycker en saknad av skolgemensamma aktiviteter. Däremot är de inte för många för att rektorer och pedagoger ska ha möjlighet att lära känna och uppmärksamma varje elev på skolan. Hon säger: ”Här så vet ju alla vilka de är, vilka behov det än är kan man, man kan även från vaktmästeri och städ. Man kan på ett annat sätt se de här eleverna och jag stöttar dem tycker jag.” Detta bidrar till ökad trygghet: ”Det är ju definitivt det här med trygghet med det familjära ju. Både för personal och för elever, att alla känner varandra och det blir en otroligt härlig stämning på en liten skola.” Små skolor erbjuder således mer individuell uppmärksamhet till eleverna, vilket rektorerna beskriver som fördelaktigt för elever med särskilda behov.

Det finns specifika områden där rektorn för den större skolan har bidragit med erfarenhet till den nyare rektorn. Den nyare rektorn har blivit inspirerad att ha möten med ledningsgruppen för att inte vara ensam i så många beslut. Utöver det beskriver den mer erfarna rektorn vikten av att delegera och att

inte ta på sig för mycket själv. Den andra rektorn nämner att hon försöker involvera personalen i beslutsfattandet och att skapa en platt organisation där alla känner sig delaktiga.

Rektorsnätverkets betydelse för rektorer i fristående skolor

Under intervjun framhåller rektorerna att nätverket har en avgörande betydelse för deras professionella utveckling, förståelse och förmåga att hantera komplexa utmaningar. De lyfter särskilt fram kollegial handledning, där de kan dela erfarenheter och få råd från andra rektorer i liknande situationer. Detta har visat sig vara mycket värdefullt för att lösa problem och generera nya idéer. En rektor uttrycker det så här: ”Ett av mina stora problem i vintras löstes ju och det var ju som magi liksom.”

Nätverket skapar en känsla av gemenskap och stöd. Rektorerna beskriver att de inte är ensamma i sina utmaningar och att de har kollegor att vända sig till när det blir svårt. Detta bidrar till ökad trygghet och yrkesstolthet. En rektor säger: ”Det ger ju, det ger mig energi. Det känner jag verkligen om man får... man, ja man har verkligen att bolla med sig det, det är otroligt viktigt för mig.” Efter inspelningen förtydligar rektorn att det har bildats en gemenskap som blivit betydelsefull, där litenheten är det gemensamma, snarare än att skolans storlek bidrar till utanförskap.

Utöver det samarbete som har utvecklats mellan dessa två friskolor har en tredje friskola i området bjudits in, och dessa tre rektorer har träffats för att utveckla kreativa lösningar. Ett exempel är att de överväger att skapa en gemensam anställning där de kan gå in med olika procent för att kunna erbjuda en person en heltidstjänst. Skolorna ligger geografiskt relativt nära varandra.

Hantera förändringar i statliga direktiv och inspireras av varandra

För att öka språkmedvetenheten infördes 2015 en lagändring som kräver att moderna språk ska erbjudas från årskurs 6, istället för årskurs 7. Många skolor är organiserade i stadier, vilket innebär att små skolor – som ofta endast har låg- eller mellanstadium – påverkas särskilt. Flera rektorer i nätverket beskrev förändringen som metrocentrisk, då det är lättare att rekrytera språklärare i tätorter med flera skolor. Enligt Heifetz och kolleger (2009) utgör detta ett tekniskt problem för skolor med tillgång till språklärare inom samma huvudman, men

ett adaptivt problem för små skolor med geografiska avstånd till andra enheter. Rektorer i rurala områden har svårt att erbjuda heltidstjänster i språk, vilket försvårar rekrytering. En rektor förklarar att de försökte organisera undervisningen annorlunda för att ge eleverna lika många timmar, men Skolinspektionen godtog inte upplägget. Att erbjuda flera språk kräver bred kompetens eller fjärrlösningar, vilket är svårt när ”lärarna på de andra skolorna har fullt schema redan eller inte vill jobba digitalt”. Inom rektorsnätverket presenterade en rektor ett fjärrundervisningsupplägg där två språklärare undervisar från annan ort via virtuell plattform, med handledare i klassrummet. Detta inspirerade andra rektorer. En annan rektor betonade språkens betydelse i glesbygd: ”Vi behöver det eftersom det inte är per automatik att vi möter andra kulturer, andra språk.”

Rektorerna kontaktade varandra och påbörjade arbetet med att bjuda in ytterligare en skola till den befintliga fjärrundervisningen. Arbetet går dock långsamt eftersom många praktiska frågor måste lösas, såsom finansiering av personen som ska vara i klassrummet och upprättande av anställnings- eller upphandlingsavtal. En rektor säger: ”Jag ser inga hinder, bara vi får till det praktiska att det skulle kunna ske... Det finns ju bra mycket mer plattformar och teknik överhuvudtaget nu, vilket gör fjärrundervisning mer genomförbart.” Genom fjärrundervisning kommer skolan kunna erbjuda kvalitativ språkundervisning trots det låga elevantalet och svårigheterna att rekrytera behöriga lärare. Detta samarbete förbättrar inte bara undervisningen, utan bidrar även till rektorns professionella utveckling genom en vidgad syn på undervisning.

Rektorsnätverkets betydelse för ruralt anpassad undervisning

Rektorn beskriver både möjligheter och begränsningar med att leda en liten skola. Den nära relationen till eleverna lyfts som en stor fördel, där ”att hjälpa barnen lyckas” blir möjligt på ett mer personligt plan. Flexibiliteten i undervisningen är en annan styrka, där klasser kan slås ihop och grupper anpassas efter elevernas behov. Samtidigt innebär skolans litenhet utmaningar med budget och regelverk, vilket kräver alternativa lösningar och stöd utanför den kommunala strukturen. Rektorn uttrycker behovet av att ”söka sig till likasinnade med liknande problematik” för att få idéer och inspiration. Rekrytering av personal med rätt kompetens är också svårt, särskilt då skolan inte kan erbjuda fulla tjänster och behöver lärare som undervisar i flera ämnen – en utmaning vid moderna språk. Rektorsnätverket har varit avgörande för att få påfyllnad

och konkret stöd, exempelvis genom samarbete kring fjärrundervisning och genom kontakt med en annan rektor vars elevhälsoarbete inspirerade till att omfördela resurser på högstadiet för att stärka insatserna för eleverna.

Nätverket har även gett rektorn möjlighet att få bekräftelse och inspiration från andra rektorer och forskare. Vid ett tillfälle genomförde vi en övning där deltagarna fick olika hattar och skulle kartlägga vilka hattar eller roller de har i sin vardag. Övningen inspirerades av Copeland (2013), som använder uttrycket ”rurala rektorers huvud och många hattar”. Hattarna har blivit ett återkommande inslag i gruppens samtal, eftersom de upplevdes som illustrativa och tydliga. En rektor uttrycker det så här:

”Nätverket har berikat mig som rektor, inte bara verksamheten, utan en av övningarna som du höll i, som var det där med olika hattar... Det är ett utmanande jobb. Det kräver väldigt mycket och för att det är en mindre enhet så är det inte mindre att göra utan snarare kanske tvärtom.”

En annan möjlighet är det stöd och den inspiration som rektorn får genom rektorsnätverket. Genom att utbyta idéer och erfarenheter med andra rektorer och forskare får rektorn nya tankar och lösningar att implementera i den egna verksamheten. Detta har inte bara berikat verksamheten, utan även rektorns professionella utveckling: ”Det har varit professionsutvecklande och gett mig nya tankar och idéer som jag kan implementera i min egen verksamhet.”

Analys utifrån adaptivt ledarskap

Analysen av den insamlade empirin visar hur rektorerna arbetar med adaptivt ledarskap i sina roller på små skolor och hur de använder rektorsnätverket för att stärka sitt ledarskap och sin professionella utveckling. Analysen utgår från de sex olika göranden som Heifetz och kolleger (2009) beskriver inom adaptivt ledarskap: (1) Ställa sig på balkongen, (2) Identifiera adaptiva utmaningar, (3) Hantera oro, (4) Hålla fokus, (5) Återge arbete till folket, och (6) Skydda röster underifrån.

Ställa sig på balkongen

Enligt Heifetz och kolleger (2009) innebär detta att ta ett steg tillbaka för att få en överblick över situationen och förstå den i ett bredare sammanhang.

Rektorerna diskuterar ofta sina erfarenheter och reflekterar över sina roller och utmaningar inom ramen för rektorsnätverket, men även under intervjuerna. De tar sig tid att analysera uppkomna situationer och försöker se dem ur olika perspektiv, vilket är exempel på att *ställa sig på balkongen*. En rektor nämner att rektorsnätverket hjälper till att få distans till sin profession, vilket underlättar reflektion och strategisk planering. Ett konkret exempel är när den nyare rektorn inspirerades av den äldre rektorn att ha möten med ledningsgruppen. Detta är ett resultat av att de har bollat idéer med varandra och visar på en vilja att prova nya metoder för att förbättra verksamheten. Rektorerna har inspirerats till nya tankebanor, till exempel genom att implementera fjärrundervisning som en lösning på bristen på behöriga språklärare. Genom att rekrytera fjärrlärare från andra orter och använda digitala plattformar kan de erbjuda språkundervisning trots geografiska och ekonomiska begränsningar.

Identifiera adaptiva utmaningar

Det handlar, enligt Heifetz och kolleger (2009), om att skilja mellan tekniska problem (som kan lösas med befintlig expertis) och adaptiva utmaningar (som kräver nya lärdomar och förändringar). Ekonomiska utmaningar och många roller är återkommande teman i intervjuer och nätverksträffar, där rektorerna identifierar dessa som adaptiva utmaningar som kräver nya sätt att tänka och lära. Små skolor saknar ofta centrala funktioner som HR och juridiskt stöd, vilket kräver bred kompetens. Utmaningarna innefattar ekonomiska begränsningar, rekrytering, balans mellan kollegialitet och ledarskap, föräldrakontakt och effekter av lagändringen 2015 som kräver moderna språk från årskurs 6. Det låga elevantalet försvårar gruppindelning och påverkar möjligheten att anställa behörig personal. Nätverket hjälper rektorerna att zooma ut, identifiera risker och konkretisera det unika i deras roll. Flexibilitet är en stor fördel i små skolor, där beslut kan fattas snabbt och nya idéer implementeras utan byråkratiska hinder. Även kommunala skolor visar hög anpassningsförmåga genom kreativa strukturer och lösningar som fjärrundervisning och sammanslagning av klasser. Det som i en stor skola kan ses som en teknisk utmaning blir i den lilla skolan en adaptiv utmaning genom de unika förutsättningarna.

Hantera oro

Heifetz et al. (2009) betonar vikten av att hantera den oro och osäkerhet som förändring kan medföra för både följare och ledare. En rektor beskriver svårigheten att möta alla förväntningar från föräldrar, vilket ofta leder till stress. Den andra rektorn lyfter fram hur rektorsnätverket ger stöd och trygghet, vilket underlättar hanteringen av oro och stress. Rektorerna diskuterar även betydelsen av att ta hand om sig själva och varandra för att orka med arbetet. En rektor påpekar att det är lättare att peppa andra än att ta hand om sig själv, vilket är en vanlig utmaning inom ledarskap. Genom att navigera de många utmaningar som små fristående skolor står inför, visar rektorerna förmåga att hantera oro. Med hjälp av rektorsnätverket får de stöd och råd, vilket gör det möjligt att släppa sin egen oro och fatta välgrundade beslut i oroliga situationer.

Hålla fokus

Heifetz et al. (2009) menar att det handlar om att hålla fast vid de långsiktiga målen trots kortsiktiga distraktioner och utmaningar. Rektorerna balanserar mellan ett professionellt och ett personligt jag, där det personliga skapar nära relationer och det professionella använder dessa relationer för att nå målen. Båda aspekterna är viktiga, men när rektorerna möter andra rektorer i liknande miljöer får de utveckla sitt professionella jag. Rektorerna betonar vikten av regelbundna möten, exempelvis med ledningsgruppen, för att hålla fokus på skolans långsiktiga mål. De framhåller också hur rektorsnätverket hjälper dem att reflektera och diskutera strategiska frågor. En rektor berättar att de har infört regelbundna möten med ledningsgruppen för att planera framåt och hålla fokus. Rektorsnätverket har en avgörande betydelse för rektorernas professionella utveckling och stöd, då de blir en rektor i Sverige snarare än en rektor i byn. Genom kollegial handledning kan rektorerna dela erfarenheter och få råd från andra, vilket bidrar till kontinuerligt lärande och utveckling. Detta har varit särskilt värdefullt för att lösa problem och få nya idéer, till exempel vid implementeringen av fjärrundervisning.

Återge arbete till folket

Att återge arbete till folket innebär enligt Heifetz och kolleger (2009) att delegera ansvar och ge människor möjlighet att ta itu med sina egna problem. En rektor

betonar vikten av att delegera och att inte ta på sig for mycket själv. Den andra rektorn berättar att hon försöker involvera personalen i beslutsfattandet och skapa en platt organisation där alla känner sig delaktiga. Rektorerna diskuterar hur de kan involvera andra i beslutsprocesser för att minska belastningen på sig själva, bland annat genom återkommande möten med ledningsgruppen. De engagerar och mobiliserar sina medarbetare genom att skapa en familjär atmosfär och stark gemenskap på skolan. Rektorerna beskriver hur hela skolan kan delta i gemensamma aktiviteter, vilket stärker *vi-känslan*. Den äldre rektorn har inspirerat den nyare rektorn att involvera ledningsgruppen mer i beslutsfattandet, vilket bidrar till att engagera fler personer i skolans utveckling. Genom att involvera medarbetare i beslutsprocesser och skapa en kultur av samarbete, kan de bättre hantera de utmaningar som små skolor står inför. Dessutom kan de känna större tillit till att processerna fortskrider när de lämnar verksamheten för att åka till sina andra verksamheter. Rektorerna beskriver hur de måste balansera rollen som kollega och chef, och hur de är beroende av sina medarbetare samtidigt som de behöver fatta beslut utifrån verksamhetens bästa. De visar empati genom att skapa en trygg och familjär atmosfär på skolan.

Skydda röster underifrån

Att skydda röster underifrån innebär enligt Heifetz och kolleger (2009) att lyssna på och värna om dem som kanske inte har lika mycket makt eller inflytande. Rektorerna strävar efter att skapa en trygg och inkluderande miljö där alla elever och personal känner sig hörda och värderade. De betonar vikten av att se och stötta alla elever, särskilt de med särskilda behov. En rektor påpekar att i en liten skola känner alla varandra, vilket gör det lättare att uppmärksamma och stötta elever med särskilda behov. I varje by där förskolan och skolan ligger samlas barn från närliggande byar som inte längre har en förskola och skola i sin egen by. Dessa barn, elever och föräldrar utgör en minoritet i relation till byn med förskola och skola och behöver också bli lyssnade på. Andra röster kan vara minoriteter som har andra språk som behöver tillgodoses, eller inflyttade som saknar släkt och vänner i byarna. Att skydda röster underifrån kan vara svårt att både göra och förstå, särskilt när man som rektor upplever att man själv är i underläge. Rektorer i dessa skolor är i minoritet sett till riksgenomsnittet, och genom att träffas i rektorsnätverket skyddas deras röster och blir hörda, bland annat genom detta kapitel och kommande studier.

Diskussion

När jag som glesbygdskforskare möter forskare med stadsbakgrund, beskriver de ofta att de har svårt att förstå skillnaden i den praktik som rektorer i små kommuner, skolor och förskolor har. statliga reformer och stödinsatser är vanligtvis utformade för stora utbildningsenheter med ledningsgrupper och olika stabsfunktioner, vilket dessa mindre skolor och förskolor saknar. Detta leder till att stöd och styrning, såsom moderna språk från årskurs 6, som syftar till att skapa en likvärdig utbildning, istället bidrar till ojämlikhet och bemanningssvårigheter för små skolor.

Snabba reformer med metrocentriska anpassningar försvårar utbildningen i rurala skolor och skapar adaptiva problem som kräver ett adaptivt ledarskap. I detta sammanhang får rektorsnätverket en reaktiv och kompensatorisk roll. När reformer väl är genomförda måste rektorerna hitta lösningar och förhålla sig till dessa förändringar. Rektorerna uttrycker dock en önskan om att rektorsnätverket skulle kunna agera mer proaktivt och ge rurala perspektiv på reformer innan de implementeras. Ingen kan ha kunskap om allt, och det är svårt för den som bor i en stad att förstå hur det fungerar i rurala områden. kunskapen finns dock där, och både nationell och internationell forskning är överens om att rural utbildning fungerar annorlunda än urban utbildning (Anderson, 2010; Anderson & White, 2011; Cedering & Wihlborg, 2020; Lund & Karlberg-Granlund, 2023). Detta innebär att denna kunskap måste beaktas i rikstäckande beslut.

Rektorsnätverket för rektorer i små skolor och förskolor beskrivs som professionsutvecklande. De två exempel som presenteras i resultatet används för att belysa konsekvenserna av nationella rektorsnätverk för rektorer i små skolor och förskolor. Genom nätverket omvandlas adaptiva utmaningar snabbara till tekniska utmaningar, där rektorerna delar kunskap om hur de kan lösa de problem som uppstår. När adaptiva utmaningar får olika lösningsförslag blir de mer tekniska och kräver inte den metamorfos som en adaptiv utmaning ursprungligen behöver. Detta kapitel bidrar med kunskap om rektorers unika förutsättningar i små skolor i rurala områden. Dessa förutsättningar liknas vid Copeland (2013), som beskriver rurala rektorers många hattar, där rektorer har hög arbetsbelastning och komplexa relationer, vilket även behandlas av Anderson (2010) samt Davis och Anderson (2021). De möjligheter som rektorerna lyfter fram är närhet och en familjär stämning.

Även om resultatet i denna studie bygger på rektorers utsagor och deltagande i rektorsnätverket, framstår nätverkets funktion som professionsutvecklande. Rektorerna får möjlighet att ”stå på balkongen” och betrakta sin verksamhet tillsammans med kollegor i liknande situationer. Användningen av adaptivt ledarskap som analysram riskerar att överskatta ledarens individuella agerande och underskatta organisatoriska förutsättningar. Som London (2023) visar kan beslut under osäkerhet dessutom leda till överreaktioner och kostsamma felbedömningar, vilket gör teorin mindre träffsäker för att förstå komplexa organisatoriska processer. Dessutom är adaptivt ledarskap som teori relativt grund och saknar maktaspekter och organisatorisk förståelse (London, 2023). Genom att teorin har ett följarfokus reproduceras inte ledaren som huvudansvarig för ledarskapets framväxt. Däremot kan den hjälpa forskare att se rektorers agerande i komplexa situationer.

Konklusion

Sammanfattningsvis visar studien att nationella reformer, ofta utformade utifrån urbana förutsättningar, riskerar att skapa ojämlikhet i rurala skolor där organisatoriska resurser saknas. Detta genererar adaptiva utmaningar som kräver ett situationsanpassat och kontextmedvetet ledarskap. Rektorsnätverket framträder som en viktig professionsutvecklande arena där erfarenhetsutbyte bidrar till att omforma komplexa problem till mer hanterbara lösningar. Samtidigt efterfrågar rektorerna en mer proaktiv roll för att synliggöra rurala perspektiv redan i policyutformningen. Studien belyser därmed behovet av att integrera kunskap om glesbygdens villkor i nationella beslut, samt att komplettera ledarskapsteoretiska perspektiv med ökad förståelse för organisatoriska och strukturella förutsättningar i små utbildningsenheter. Även om hela denna bok är ett viktigt bidrag till arbetet med rural utbildning, finns det fortfarande för lite forskning som belyser rurala förutsättningar för professioner inom rural utbildning och särskilt begränsad är forskningen för och om rektorer. I rektorsnätverk kan rektorer vara medskapare till innehållet och bidra till erfarenhetsutbyte, kunskapsbildning, kunskapspridning, samt ge uppslag till fortsatt forskning.

Referenser

- Anderson, M. & White, S. (2011). Resourcing change in small schools. *Australian Journal of Education*, 55(1), 50–61.
- Anderson, M. (2010). Size matters. I M. Anderson, M. Davis, P. Douglas, D. Lloyd, B. Niven & H. Thiele (Red.), *A collective act: Leading a small school* (s. 3–10). Australian Council for Educational Research.
- Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Liber.
- Beach, D. & Öhrn, E. (2021). Arbetsmarknad, utbildningsval och möjligheter på landsbygden: Den lokala kontextens relationer till metrocentrisk skolpolitik. *Utbildning & Demokrati-tidskrift för didaktik och utbildningspolitik*, 30(3), 57–70.
- Brante, T. (2014). *Den professionella logiken: hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*. Liber.
- Cedering, M. & Wihlborg, E. (2020). Village schools as a hub in the community-A time-geographical analysis of the closing of two rural schools in southern Sweden. *Journal of Rural Studies*, 80, 606–617.
- Copeland, J. D. (2013). One head-many hats: expectations of a rural superintendent. *Qualitative Report*, 18(39), 77.
- Davis, B. & Anderson, E. (2021). Visualizing differential principal turnover. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2020-0054>
- Dovemark, M. & Lundström, U. (2017). Tema: skolan och marknaden. *Utbildning och Demokrati*, 26(1), 5–18.
- Dovemark, M. (2017). Utbildning till salu-konkurrens, differentiering och varumärken. *Utbildning & Demokrati-tidskrift för didaktik och utbildningspolitik*, 26(1), 67–86.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: principles in practice*. Routledge.
- Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124–134. <https://proxybib.miun.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=9706130745&lang=sv&site=eds-live>
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The theory behind the practice: a brief introduction to the adaptive leadership framework*. Harvard Business Press.
- Jarl, M. (2013). Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreformer. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 18(3–4), 197–215.
- Jarl, M., Fredriksson, A. & Persson, S. (2012). New public management in public education: a catalyst for the professionalization of Swedish school principals. *Public Administration*, 90(2), 429–444. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01995.x>
- Lindberg, K., Czarniawska, B. & Solli, R. (2015). After NPM? *Offentlig Förvaltning. Scandinavian Journal Of Public Administration*, 19(2), 3–6.
- London, M. (2023). Causes and consequences of adaptive leadership: A model of leaders' rapid responses to unexpected events. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 22–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/mgr0000136>
- Ludvigsson, A. (2009). *Samproducerat ledarskap: Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete: The formation of leadership between school heads and teachers in*

- everyday educational practice*. School of Education and Communication Jönköping University. *Dissertation Series No. 7*, 2009. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:236777/FULLTEXT01.pdf>
- Lund, S. & Jaldemark, J. (2024). Supporting small remote school teachers' professional development through networked learning designs. I *Networked Learning Conference*.
- Lund, S. & Karlberg-Granlund, G. (2023). Making rural areas attractive for teachers and principals: putting rural educational settings on the agenda. *Nordic Studies in Education*, 43(2), 181–196. <https://doi.org/10.23865/nse.v43.3983>
- Lund, S. (2023). *Ledarskap och professionellt lärande i geografiskt perifera grundskolor: en etnografisk studie av relationen mellan praktiker samt deras arrangemang* [Doktorgradsavhandling]. Mid Sweden University.
- Lund, S. (2025). The geographic periphery as architecture for leadership practice with Swedish primary school principals: a peripatetic leading practice. *International Journal of Leadership in Education*, 28(3), 533–552. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2027526>
- Lundahl, L. (2016). Equality, inclusion and marketization of Nordic education: introductory notes. *Research in Comparative and International Education*, 11(1), 3–12. <https://doi.org/10.1177/1745499916631059>
- McDonald, S., Simpson, B. & Czarniawska, B. (2014). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9(1). DOI:10.1108/QROM-02-2014-1198
- Nordin, A. (2014). Centralisering i en tid av decentralisering. Om den motsägelsefulla styrningen av skolan. *Utbildning & Demokrati: Tidsskrift för Didaktik och Utbildningspolitik*, 23(2), 27–44. <https://doi.org/10.48059/uod.v23i2.1016>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: theory and practice* (Bd. 7). Sage Publications.
- OECD. (2015). *Improving schools in Sweden: An OECD perspective*. OECD Publishing.
- Pettersson, G. & Näsström, G. (2017). Rektor i kläm mellan uppdrag och förutsättnings-specialpedagogisk verksamhet i svenska glesbygdsskolor. *Nordisk Tidsskrift för Allmän Didaktik*, 3(1), 23–42.
- Pettersson, G. (2017). *Inte kraft och yttre tryck: perspektiv på specialpedagogisk verksamhet i flesbygdsskolor* [Doktorgradsavhandling]. Umeå universitet.
- Raelin, J. A. (2017). Leadership-as-practice: Theory and application – An editor's reflection. *Leadership*, 13(2), 215–221.
- Sahlin, S. (2025). Professional development of school principals – how do experienced school leaders make sense of their professional learning? *Educational Management Administration & Leadership*, 53(2), 380–397. <https://doi.org/10.1177/17411432231168235>
- van der Waal, K. (2009). Getting going: organizing ethnographic fieldwork. I S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (Red.), *Organizational Ethnography: studying the complexities of everyday life*. <https://doi.org/10.4135/9781446278925>
- Walford, G. (2007). Classification and framing of interviews in ethnographic interviewing. *Ethnography and Education*, 2(2), 145–157.
- Åberg-Bengtsson, L. (2009). The smaller the better? A review of research on small rural schools in Sweden. *International Journal of Educational Research*, 48(2), 100–108.