



**NTNU – Trondheim**  
Norwegian University of  
Science and Technology

**Eirik J. Irgens: *Skoleledelse i Norge. Hvor går veien videre?***

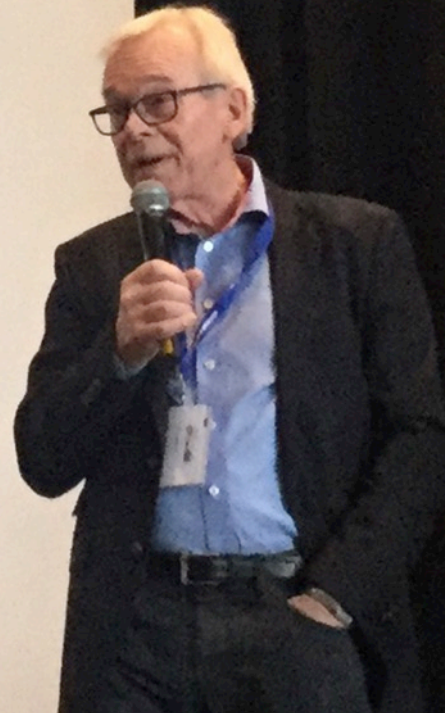
- Interessert i
- ✓ *Master i skoleledelse?*
  - ✓ *Rektorutdanningen?*
  - ✓ *Etter- og videreutdanning i skoleledelse?*
  - ✓ *Konferansen Ledelse og kvalitet i skolen?*

Sjekk <http://skoleledelse.no/>

# Kjell Atle Halvorsen åpnet årets konferanse:

Det er 10 år siden første  
konferanse.

*La oss utfordre sannheter.*



# Ledelse og kvalitet i skolen 2007-2017

## Ledelse og kvalitet i skolen

Konferanse om pedagogisk ledelse

Rica Hell, Stjørdal  
Mandag 5. februar 2007



Foredrag og workshops belyser temaet ledelse og kvalitet både fra nasjonalt og internasjonalt ståsted. Dette er en konferanse for skoleledere og andre som arbeider med pedagogisk ledelse i skolen.

Arrangør: NTNU i samarbeid med Høgskolene Tromsø, Bodø, Sør-Trøndelag og Volda.

- 
- 09.00-09.45 Skolelederen som kunnskapsleder**  
Førsteamanuensis **Eirik Irgens**, Høgskolen i Nord-Trøndelag
- 09.45-10.30 Hvordan kan skolelederne manøvrere mellom ekstern 'accountability' og intern pædagogisk ledelse?**  
Associate Professor **Lejf Moos**, Danmarks pedagogiske universitet
- 10.30- 11.45 Kaffe/ Workshop med Eirik Irgens og Lejf Moos**
- 11.45- 12.00 Rydding av rom**
- 12.00- 12.45 Kunnskapsløftet fra ord til handling**  
Om satsingen Program for skoleutvikling  
Seniorrådgiver **Mona Skaret**, Utdanningsdirektoratet
- 12.45 -13.00 Pause**
- 13.00- 13.45 Er ledelse en forutsetning for kvalitet i skolen?**  
Noen oppsummerende refleksjoner fra sidelinjen.  
Professor **Gunnar Grepperud**, Universitetet i Tromsø

# Udviklingen

- **På vej ind:** Central styring: Dokumentation, effektmålinger, internationale sammenligninger, evalueringer, evidensbaseret praksis, nationale mål, standarder, *kvalitets sikring*
- **På vej ud:** Professionel autonomi: De professionelles skøn baseret på forskningsbaserede uddannelser, erfaringer, etik, *kvalitetsudvikling*

Lejf Moos, Forskningsprogram om Profession, Erhverv og Ledelse,  
Danmarks Pædagogiske Universitet

3

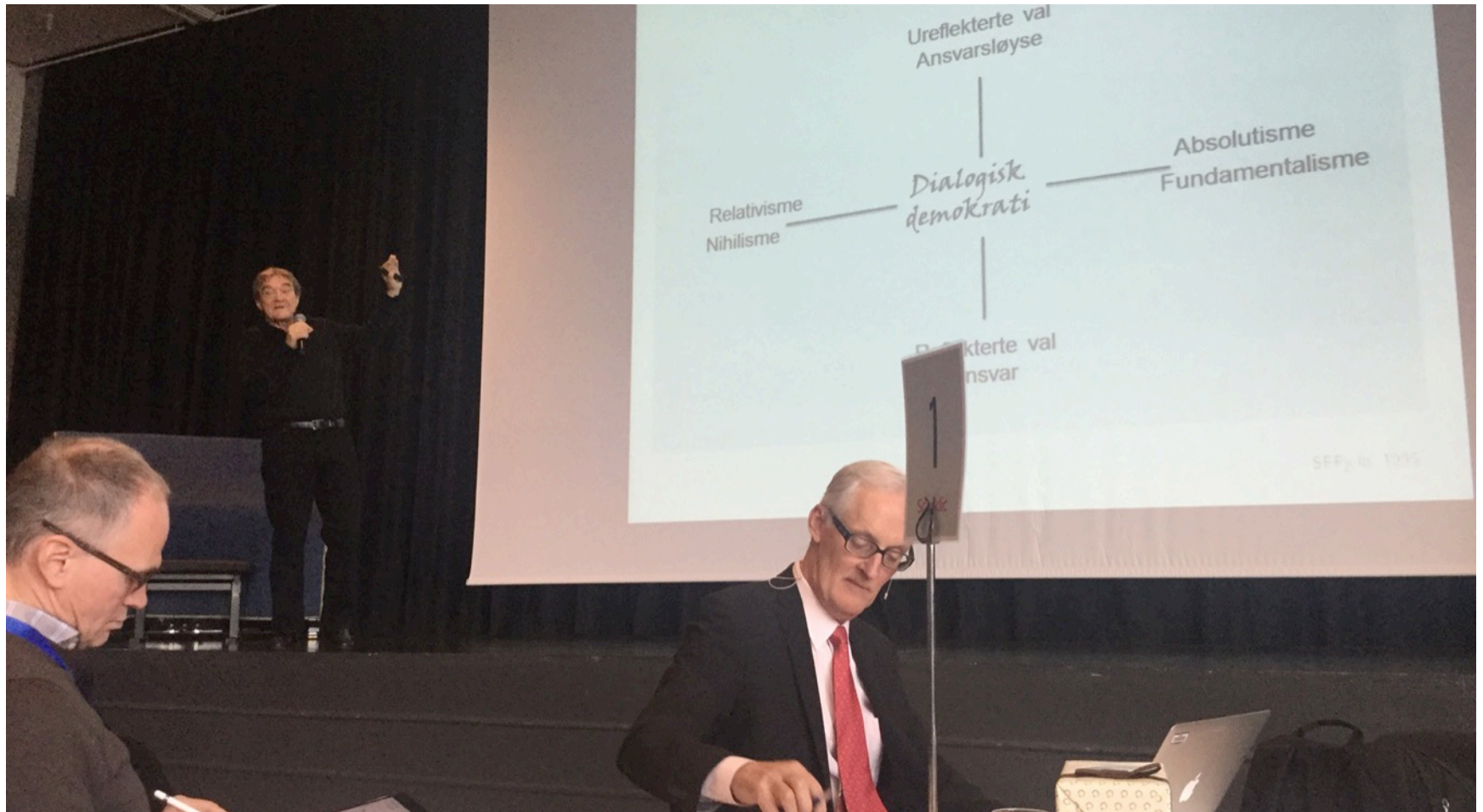
Lejf Moos på den første konferansen "Ledelse og kvalitet i skolen" 6. februar 2007:

- 09.00-09.45 Skolelederen som kunnskapsleder**  
Førsteamanuensis **Eirik Irgens**, Høgskolen i Nord-Trøndelag
- 09.45-10.30 Hvordan kan skolelederne manøvrere mellom ekstern 'accountability' og intern pædagogisk ledelse?**  
Associate Professor **Lejf Moos**, Danmarks pædagogiske universitet
- 10.30- 11.45 Kaffe/ Workshop med Eirik Irgens og Lejf Moos**
- 11.45- 12.00 Rydding av rom**
- 12.00- 12.45 Kunnskapsløftet fra ord til handling**  
Om satsingen Program for skoleutvikling  
Seniorrådgiver **Mona Skaret**, Utdanningsdirektoratet
- 12.45- 13.00 Pause**
- 13.00- 13.45 Er ledelse en forutsetning for kvalitet i skolen?**  
Noen oppsummerende refleksjoner fra sidelinjen.  
Professor **Gunnar Grepperud**, Universitetet i Tromsø
- 

# Gunnar Grepperud oppsummerte den første konferansen ”Ledelse og kvalitet i skolen” 6. februar 2007:

anonym plass innen det kommunale og fylkeskommunale byråkrati. Den gamle “skulestyreren” er, med blandede følelser så langt jeg har skjont det, blitt et misfornøyd menig medlem av **New Public Managementbevegelsen** med sine profeter og besvergelseser. Men har det blitt noe **bedre skole** av det? Og kan vi lenger, som Leiv Moos har gjort på denne konferansen, snakke om demokratisk danning som et sentralt mål for skolen?

# Tilbake til 2017:



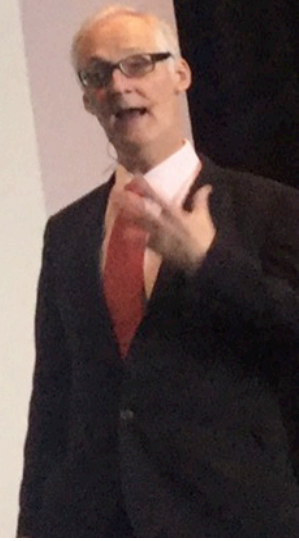
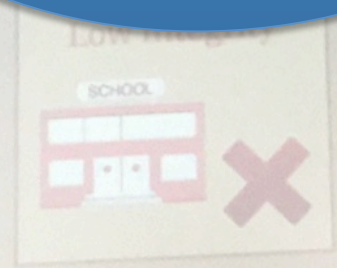
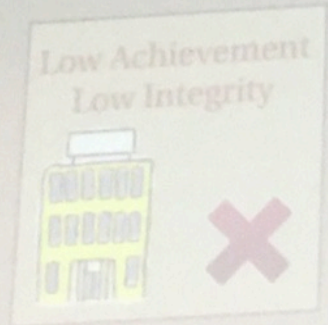
Tilbake til 2017: Svein-Erik Fjeld underviser  
–Thomas Dahl og Dennis Shirley er elever



Svein-Erik Fjeld, 9.februar 2017:

- Et mysterium at ikke **samarbeidslæring** har slått bedre rot i norsk skole..
- Den **generelle læreplanen** er et fantastisk dokument. Et optimistisk menneskesyn som viser hva som er mulig.
- **Standardløsninger** er dømt til å feile.
- Vi har mer **kunnskap om** skolen enn vi har hatt noen gang.
- Det pedagogiske forskningsmiljøet ha sviktet **teknologi** i skolen.
- Det svake leddet i norsk skole legger på **skoleeiernivået**. Mange skoler har bygget ned kompetanse på skoleeiernivået. Skolekonsulenten sitter for seg selv i et kott med barnehagesaker.
- Vi må nå lærerne i **klasserommet**.
- Hvor er de **radikale** tankene og de konkrete forsøkene i norsk skole?
- Norsk skole i dag er **ikke** en **demokratisk** skole.
- Det frie mennesket i **ansvarsfelleskap**.
- Forsøksgymnaset!
- *Vi trenger et **skoleopprør**.*

*Vi trenger et  
skoleopprør.*



## Gunnar Grepperud 6. februar 2007:

delvis må døyve ved å dra på konferanser! Og det hjelper jo litt, men bedøvelsen (som også Irgens refererte til- om enn med et annet utgangspunkt) går som kjent over. På ett eller annet tidspunkt er tiden inne til å gå| løs på smertekilden, her må norske skoleledere og forskere inngå en "hellig" og "herlig" motoffensiv - det er på tide med et skoleopprør!

# **Gunnar Grepperud 6. februar 2007:** **Hvem skal gå foran?**

Vi har behov for en bred, engasjert og radikal diskusjon om framtidens skole

**- her må norske skoleledere gå foran.**

# Dagens mediaoppslag

("Utdanning, 10.feb.2017)

....omorganiseringer, uro og uklare roller, dårlig kommunikasjon og manglende medbestemmelse, ovenfra-og-ned-dårlig ledelse, oppfatter det meg for arbeidsmotivasjon.


...måtte stå til ansvar for latterlige bagateller, mens hun ikke fikk være med å ta avgjørelser som var vesentlige for hvordan skolen skulle drives..

Berit Lindstrøm  
behov og rettigheter

ene og mer lojale mot elevens

## Oppsigelsesbrevet Hvordan frustrere en entusiast

Hvis du skal få et inntrykk av en rektors virkelige hverdag, da skal du ikke spørre en rektor. For å få et ærlig svar, bør du spørre en forhenværende rektor.

 Fakta

Denne artikkelen er også  
publisert i [Bedre Skole](#)  
nr.4/2016



Av [Tore Brøyn](#), [Bedre Skole](#)



# Tilbake til 2007...

- 09.00-09.45 Skolelederen som kunnskapsleder**  
Førsteamanuensis **Eirik Irgens**, Høgskolen i Nord-Trøndelag
- 09.45-10.30 Hvordan kan skolelederne manøvrere mellom ekstern 'accountability' og intern pædagogisk ledelse?**  
Associate Professor **Lejf Moos**, Danmarks pedagogiske universitet
- 10.30- 11.45 Kaffe/ Workshop med Eirik Irgens og Lejf Moos**
- 11.45- 12.00 Rydding av rom**
- 12.00- 12.45 Kunnskapsløftet fra ord til handling**  
Om satsingen Program for skoleutvikling  
Seniorrådgiver **Mona Skaret**, Utdanningsdirektoratet
- 12.45 -13.00 Pause**
- 13.00- 13.45 Er ledelse en forutsetning for kvalitet i skolen?**  
Noen oppsummerende refleksjoner fra sidelinjen.  
Professor **Gunnar Grepperud**, Universitetet i Tromsø



Selv om direktoratets representant på denne konferanse seriøst mener at man nå skal bevege seg fra ord til handling, er jeg villig til å vedde forholds mye på at det neppe blir det helt store løftet, i hvert fall om man fortsetter langs den slagne landevei med forholdsvis begrensede ressurser. Hvor mange slike innsatser har ikke skolen gjennomlevd de siste 20 - 30 år? Gud vet hvilke spor de har satt etter seg. Og det lite som tyder på at man denne gangen vil komme

:

**Gunnar Grepperud** 6. februar 2007:

**Om Kunnskapsløftet og "Fra ord til handling"**

## Gunnar Grepperud 6. februar 2007 (forts.)

- Sannheten er nok heller at utdanningsbyråkratiet og ditto politikere knapt tror på sine egne besvergelses. (Dennis Shirley – måloppnåelse med integritet???)
- Om man ser på hva som kommer ut derfra som konkrete bidrag til fryd og forandring blir man skuffet.
- Igjen og igjen, over mange tiår, trykker man på "repeatknappen," kreativiteten og innsatser er omvendt proposjonal med retorikken. Resultatet gir seg selv- på stedet hvil – hvil!

# Noen eksempler på statlige satsinger

## 2007-2017:

1. **Gi rom for lesing!** (2003-2007)
2. **Lærende nettverk** (2004-2009)
3. **Kunnskapsløftet – fra ord til handling** (2006-2009)
4. **Bedre vurderingspraksis** (2007-2009)
5. **Kompetanse for kvalitet** (2009-2012)
6. **Bedre læringsmiljø** (2009-2014)
7. **Skole- og kommuneutviklingsprogrammet** (2010-2014)
8. **Ny GIV** (2010-2013)
9. **Vurdering for læring** (2010-2014)
10. **Lesesatsingen** (2010-2014)
11. **Veilederkorps** (2010-)
12. **Kompetanse for kvalitet** (2012-2015)
13. **FYR** (2014 – 2016)
14. **Regelverk i praksis** (2013 (forprosjekt) - )
15. **Ungdomstrinn i utvikling** (2013-2017)
16. ?

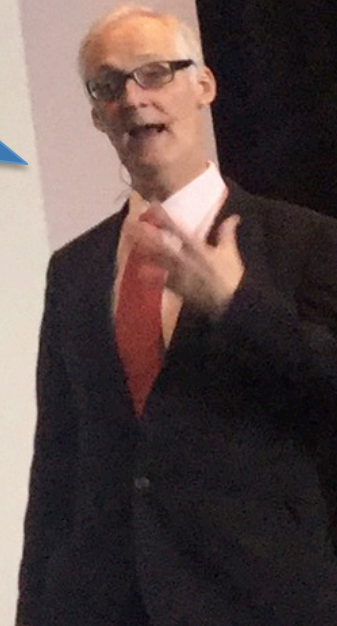
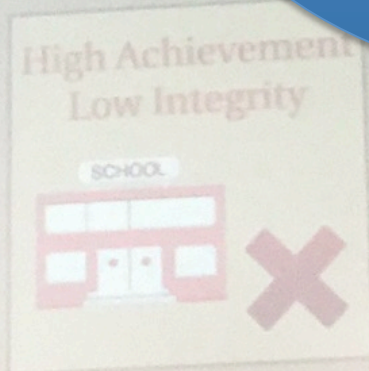
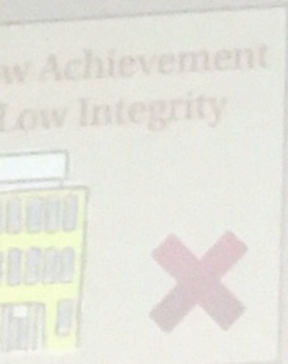
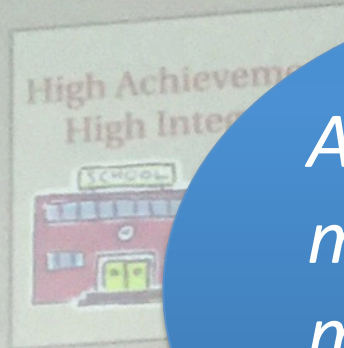
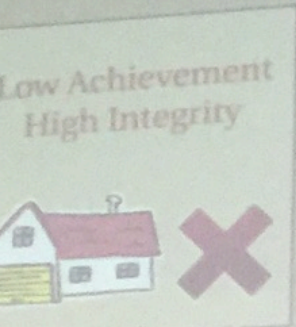
**Skolebasert kompetanseutvikling – et tidsskille?**

(- alle med – samarbeid – prosess )

# Fremdeles en utfordring:

Å bevege oss fra en implementeringslogikk til  
*samskapt skoleutvikling.*

*Arbeidet med  
måloppnåelse  
må kombineres  
med integritet!*



# Hva sier utenlandske utdanningseksperter om oss?

- Andy Hargreaves: The best way is the Norway (1)
- Peter Mortimore: Look to the Nordic Countries (2)
- Pasi Sahlberg: ...Det värsta som kan hända är at man börjar shoppa skolmodeller från trendiga utbildningsländer som Kanada och Australien. (3)
- Dennis Shirley: Ikke glem den tradisjonen dere er en del av! Bygg videre på den!



- Gikk til ledelsen og tilbød seg å hjelpe.
- Bekymret over kvaliteten og fortgangen på utviklingsarbeidet.
- Tok (med)ledelsesansvar.



Tokt gruppe: De tillitsvalgte Ståle K. Johansen og Bernt Kilnes fikk med seg de ansatte på en felles snuoperasjon.

## Slik klarte de å snu trenden

**- Vi sto med kniven på strupen, og var nædt til å gjøre noe, sier klubblederne Bernt Kilnes og Ståle K. Johansen.**

De ansatte på Kværner Verdal smilte bredt i går. Men vegen fram til tremåltidskontrakten med Statoil har vært en sammenhengende kamp i halvannet år.

Da kontraktene forsvant til Sør-Europa og Asia på løpende bånd, samtidig som ordrebooka i Verdal nærmet seg tom fra 2014 og framover, begynte uroen å spre seg.

### Åpne medlemsmøter

Det var da de tillitsvalgte inviterte alle ansatte til to åpne medlemsmøter, hvor det ikke ble lagt skjul på hvor alvorlig situasjonen var.

- Det er utradisjonelt at fagforeningene går sammen om åpne medlemsmøter, men vi som tillitsvalgte har anledning til å bruke litt andre ord enn hva Sverre Myklebust (daglig leder ved Kværner Verdal) kan, sier Kilnes.

Budskapet til de ansatte var klart. Noe måtte gjøres, og de måtte gjøre det sammen.

- Vi hadde vært forberedt på tidligere problemer, og vi hadde ikke lenge et styrommet. I møtene ble vi et veldig klart budskap om situasjonen og hva som kreves av oss for at vi skal få bygge jacketer i framtid, sier Bernt Kilnes.

Kilnes er Nito-tillitsvalgt ved Kværner Verdal, i tillegg til at han er konserntillits-

valgt. Kilnes og Fellesforbundet-tillitsvalgt Ståle K. Johansen er også styremedlemmer i Kværner ASA og i Kværner Verdal.

Tittelen på de åpne medlemsmøtene var «Hvordan ta skjeen i en annen hånd, med utgangspunkt i hvordan Kværner Verdal skulle gjenskape tillit og resultater.

- I møtene var det en unik enighet om at vi fortsatt ville bygge jacketer, og de ansatte var mer enn villige til å bidra til å snu den negative trenden, forteller Kilnes.

De siste stillunderstelellene ble skippet ut i vår, og Kværner Verdal har bevisst at de har klart å kutte kostnadene med over 15 prosent, noe som har gitt virksomheten et positivt resultat for 2013. Størrelsen på dette er ikke kjent ennå.

### Fornyet tillit

I går sprakk nyheten om at verftet har fått fornyet tillit av Statoil, som er den viktigste oppdragsgjiveren for Kværner Verdal.

Det er til sammen fem fagforeninger ved Kværner Verdal, hvor den største er Fellesforbundet. I går spiste samtlige kake i kantina.

- Det er hele organisasjonen her på Verdal sin fjerde beste. Nå har vi tatt skjeen i den andre hånda, og vi ser fortsatt at vi har potensial for forbedring. Det er godt å ha med seg, mener Kilnes og Johansen.

Jan Prestvik og  
Ståle Langfjord (foto)  
Eirik Irgens/TE 4761724

Tillitsvalgte tok initiativ til å forbedre virksomheten.  
(Trønder-Avisa 27.06.2014)





Vertet Kværner Verdal er ekspert på bygging av stålunderstell. FOTO: Leif Arne Holme, Adresseavisen



# Kværner kapret gigantisk Statoil-kontrakt

Kværner skal levere stålunderstell til Johan Sverdrup-feltet til en verdi beregnet til 3 milliarder kroner, ifølge selskapene.



**Credit:** Dimitri Vervitsiotis / Digital Vision / Getty Images

# «Septemberforliget», København, 1899



København, den 5. September 1899.

Forretningsudvalget for Arbejdsgiver- og Mesterforening:	Forretningsudvalget for De samvirkende Fagforbund i D.
<i>N. Andersen.</i>	<i>J. Jensen.</i>
<i>Kaspar Rostrup.</i>	<i>P. Knudsen.</i>
<i>Niels Christensen.</i>	<i>Lyngsie.</i>
<i>Vilh. Köhler.</i>	<i>C. M. Olsen.</i>
<i>F. A. Thomsen.</i>	<i>J. J. Møller.</i>
<i>Ludvig Christensen.</i>	<i>Sigv. Olsen.</i>
<i>L. Haslund.</i>	<i>H. Rasmussen.</i>

# Sverige videreførte denne modellen i 1906 og Norge i 1907.

- Deretter startet i Norge (som i Norden for øvrig) utviklingen av en demokratisk samarbeidsmodell med NHO og LO i føringen.



Septemberforliket 1899:  
Starten på utvikling av den nordiske samarbeidsmodellen?

# Vi kan snakke om en **nordisk samarbeidsmodell:**

1. **Demokratisk** tradisjon for ledelse
2. Involvering av **fagforeninger**
3. Ansattes **medvirkning** og **medbestemmelse**.
4. Kunnskap om hvordan man best kan starte og drive **utviklingsarbeid:**
5. Utviklingprosesser starter best med involvering, f.eks. **dialogkonferanser** (*søke- eller kartleggingskonferanser*).
6. ...eller andre måter å engasjere flest mulig av de som er sentrale for at endringene skal lykkes.

(Øyum, L., Finnstrand, H., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen, T. & Ravn, J. (2010). Palu – Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen. Oslo/Trondheim: SINTEF og Hovedorganisasjonenes Fellestiltak)

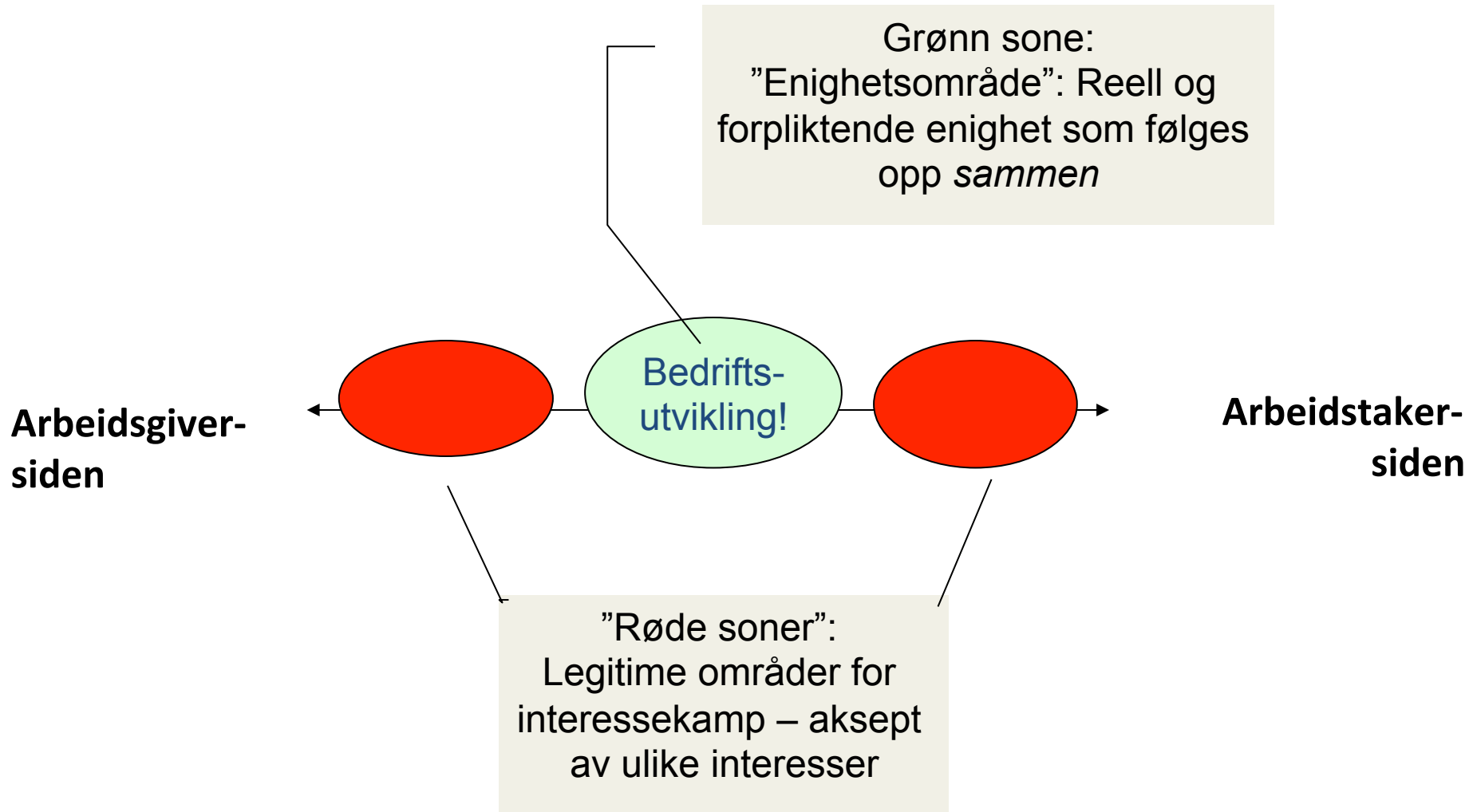
# Bjørn Tranås, tillitsvalgt i Utdanningsforbundet:

- Skolen har manglet tradisjoner og systematisk praksis for gjøre partssamarbeidet til en gjensidig ressurs for ledelsen og lærerne...
- Det er et paradoks at partssamarbeidet i den offentlige skolen ikke er like godt ivaretatt og utviklet som i privat sektor.
- Et styrket partssamarbeid om skoleutvikling vil utfordre rolleforståelsen til både skolelederen og arbeidsplassstillitsvalgte. (1)

(1) Tranås, B. (2014). Tillit og samarbeid i skolen. Trønder-Avisa, 2. oktober 2014, s. 37

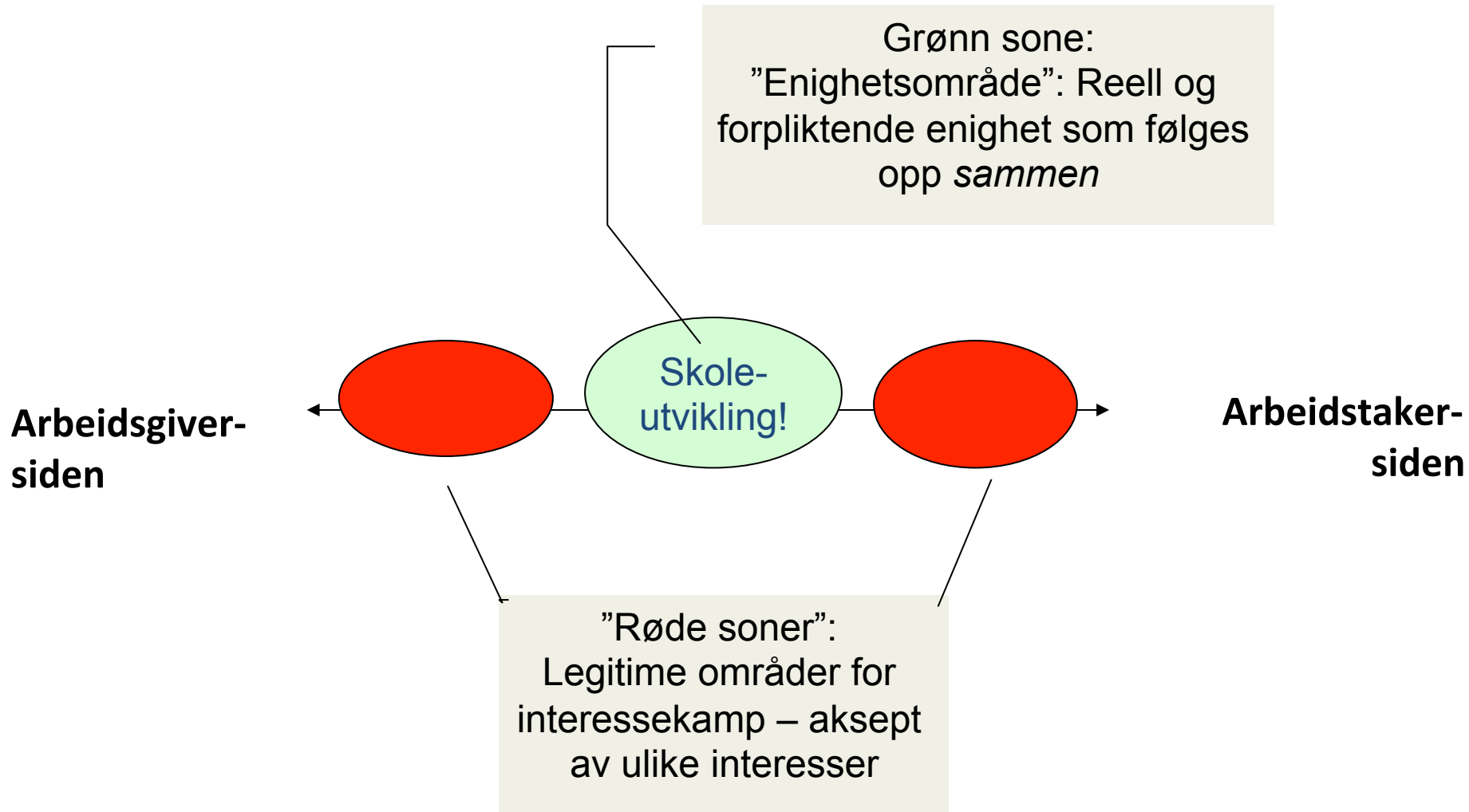
Partssamarbeidet har vist at det går an  
å ”**sloss** med den ene handa, og **samarbeide**  
med den andre”

## Avklaring av "røde" og "grønne" områder – næringslivet:





## Avklaring av "røde" og "grønne" områder – skolen:



Uenighet om de «røde» områdene må ikke få stoppe lokal utvikling av skoler!

# Skoleutvikling i den nordiske tradisjonen vil bl.a. kunne innebære:

- Troverdige samarbeid mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden sentralt om viktige utviklingsområder.
- Lokalt samarbeid mellom arbeidsplasstillitsvalgt og ledelse.
- Respekt for hverandres roller.
- Evne til arbeid gjennom dialog.
- Vilje og evne til å finne lokale løsninger, og ....
- *Samskaping framfor implementering.*

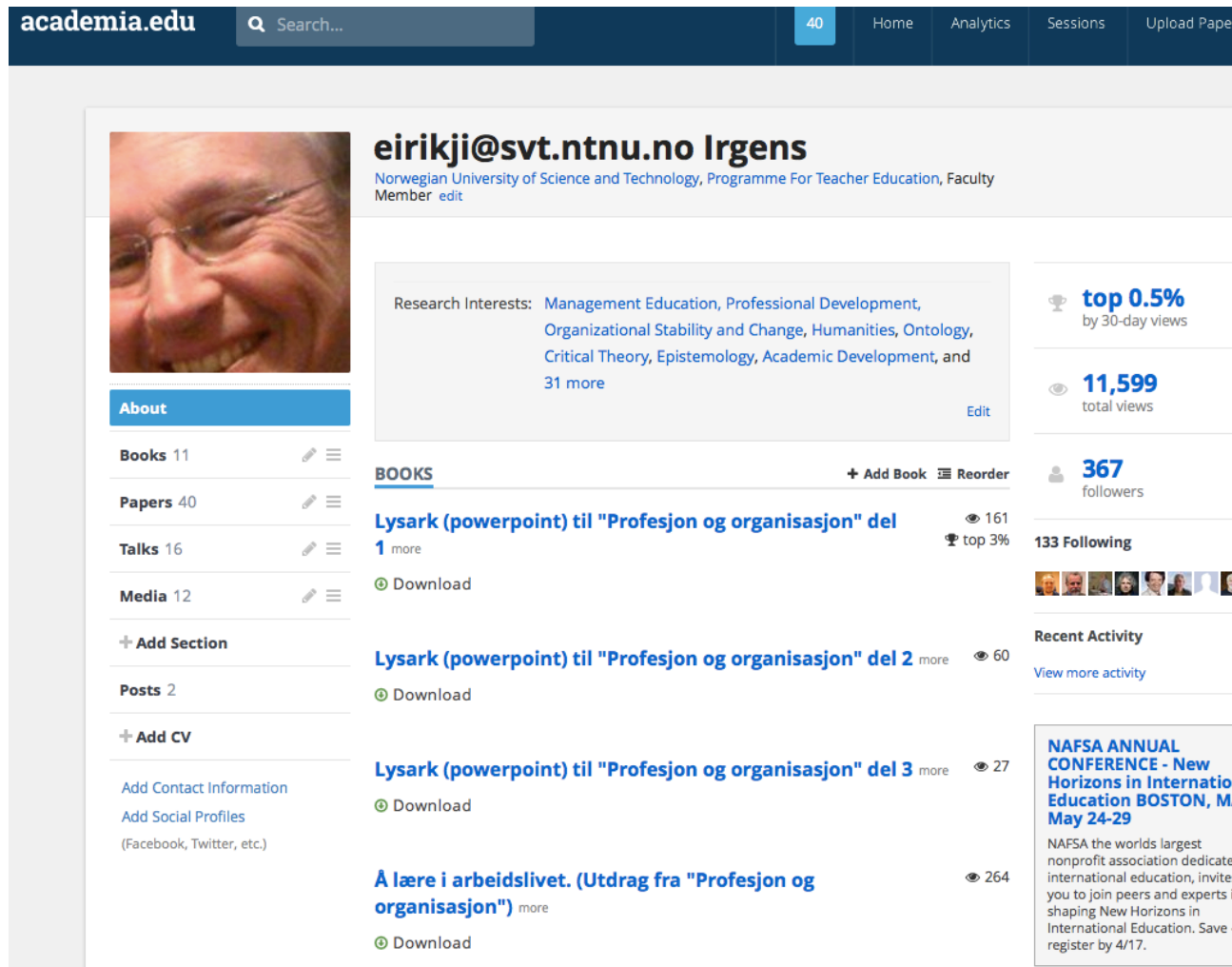
# The Best Way is the Norway!

Veien er for lengst påbegynt – nå må vi  
føre den videre – og det må vi være  
sammen om!

# Takk for meg!



# Stoff for fri nedlasting (artikler, lysark, foredrag etc.): *søk Academia + Eirik Irgens*



The screenshot shows the Academia.edu profile of Eirik J. Irgens. The profile includes a header with the domain 'academia.edu', a search bar, and navigation links for 'Home', 'Analytics', 'Sessions', and 'Upload Paper'. The user's name 'eirikji@svt.ntnu.no Irgens' is displayed, along with their affiliation: 'Norwegian University of Science and Technology, Programme For Teacher Education, Faculty Member'. A profile picture of Eirik J. Irgens is shown on the left. Below the picture is a sidebar with statistics: 'Books 11', 'Papers 40', 'Talks 16', 'Media 12', 'Posts 2', and 'Add CV'. The main content area lists research interests: 'Management Education, Professional Development, Organizational Stability and Change, Humanities, Ontology, Critical Theory, Epistemology, Academic Development, and 31 more'. It also features a 'BOOKS' section with three entries: 'Lysark (powerpoint) til "Profesjon og organisasjon" del 1', 'Lysark (powerpoint) til "Profesjon og organisasjon" del 2', and 'Lysark (powerpoint) til "Profesjon og organisasjon" del 3', each with a 'Download' button. A fourth entry, 'Å lære i arbeidslivet. (Utdrag fra "Profesjon og organisasjon")', is also listed. On the right side, there are statistics: 'top 0.5% by 30-day views', '11,599 total views', and '367 followers'. There is also a 'Recent Activity' section and a promotional banner for the 'NAFSA ANNUAL CONFERENCE - New Horizons in International Education BOSTON, M. May 24-29'.

## Noen kilder

- Hvis du vil lese om organisasjons- og ledelsesteorier og hvordan de påvirker og kan brukes til å utvikle bedre skoler: Irgens, E. J. (2016). *SKOLEN. Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hvis du vil lese en innføringsbok om hva profesjonsutdannede trenger å kunne i et organisert arbeidsliv: Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget. Lysark for fri nedlasting: [www.fagbokforlaget.no/profora](http://www.fagbokforlaget.no/profora)
- Her kan du bla. lese om lærende organisasjoner, kunnskapsorganisasjoner, kunnskapsledelse og forholdet mellom stabilitet og endring i arbeidslivet: Irgens, Eirik J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget  
[www.fagbokforlaget.no/dynorg](http://www.fagbokforlaget.no/dynorg)
- Hva med et bokkapittel om *ledelsesformer* i skolen, med klasseledelse som eksempel? Irgens, E.J.(2013) Utvikling av ledelsesformer i skolen. I: Engvik, G., Hestbek, T.A., Hoel, T.L. & Postholm, M.B. (red.) (2013). *Klasseledelse – for elevenes læring*. Trondheim: Akademika forlag, s. 41---66
- Et kapittel om forholdet mellom teori, praksis og profesjonalitet i læreryrket: Ertsås, T.I. & Irgens, E.J. (2012): Teoriens betydning for profesjonell yrkesutøvelse. I: Postholm, M.B.: *Læreres læring og ledelse av profesjonsutvikling*. Trondheim: Tapir, s.195-215
- ...og om forholdet teori-praksis i kompetansebasert skoleutvikling: Ertsås, T.I. & Irgens, E.J. (2014) Fra individuell erfaring til felles kunnskap: Når kompetanseutvikling er virkemiddel for å skape bedre skoler. I M.B. Postholm (red.), *Ledelse og læring i skolen* (s. 155-174). Oslo. Universitetsforlaget.
- Hvis skolelederens legitimitet og legalitet i relasjon til skoleutvikling er av interesse, kan denne artikkelen være relevant: Irgens, E.J. (2012): Profesjonalitet, samarbeid og læring. I: Postholm, M.B.: *Læreres læring og ledelse av profesjonsutvikling*. Trondheim: Tapir, s. 217-231
- Interessert i ulike forståelsesformer og betydningen av kunst og vitenskap for lederutdanning og ledelsespraksis? Irgens, Eirik J. (2011): *Pluralism in Management: Organizational Theory, Management Education, and Ernst Cassirer*. New York: Routledge.
- ...en artikkel om samme tema: Irgens, E.J. (2014): Art, Science and the Challenge of Management Education. *Scandinavian Journal of Management*; 1 (30), s. 86-94.
- Hva med en artikkel om tidsbruk og skoleutvikling? Irgens, E.J. (2011): [Rom for arbeid: Lederen som konstruktør av den gode skole](#). I: Andreassen, Irgens & Skaalvik (red.): *Kompetent skoleledelse*. Trondheim: Tapir 2010, s.125-145
- Hvis kunnskapsarbeid skaper nysgjerrighet hos deg: *Kunnskapsarbeid*. (Red.: Irgens, E. J. & Wennes, G.) Bergen: Fagbokforlaget 2011
- Og her er mer om skoleledelse: *Kompetent skoleledelse*. (Red.: Andreassen, Irgens & Skaalvik) Trondheim: Tapir 2010
- Enda litt mer om skoleledelse og skoleutvikling *Skoleledelse. Betingelser for læring og ledelse i skolen*. (Red. R.A. Andreassen, E.J. Irgens & E.M. Skaalvik) Trondheim: TAPIR Akademisk, 2009
- Kanskje du er interessert i kompetansestrategien knyttet til Kunnskapsløftet? Irgens, E.J., & Ertsås, T.I. (2008) [Higher Education as Competence Program Providers in a Nationwide School Reform](#). In: Claus Nygaard & Clive Holtham: *Understanding Learning-Centred Higher Education*, 265-282. Copenhagen: CBS Press
- Hvis du er interessert i et prosessperspektiv på læring i organisasjoner og betydningen av kontinuitet: Hernes, T., & Irgens, E.J.: *Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity*. *Management Learning*, July 2013 vol. 44 no. 3, 253-266
- Hvordan fungerer skolebasert kompetanseutvikling? Postholm, May Britt; Dahl, Thomas; Engvik, Gunnar; Fjørtoft, Henning; Irgens, Eirik Johannes; Sandvik, Lise Vikan; Wæge, Kjersti. (2013) *En gavepakke til ungdomstrinnet? En undersøkelse av piloten for den nasjonale satsingen på skolebasert kompetanseutvikling*. Akademika forlag.
- Hvorfor skoler bør være opptatt av organisasjonslæring: Irgens, E.J. (2014). Skolen som lærende organisasjon. I: Postholm og Tiller (red.) *Praksisrettet pedagogikk* (s. 283-298). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- (Se også: <http://ntnu-no.academia.edu/EirikJIrgens> for artikler og annet materiell) [Eirik.J.Irgens@ntnu.no](mailto:Eirik.J.Irgens@ntnu.no) 97706950