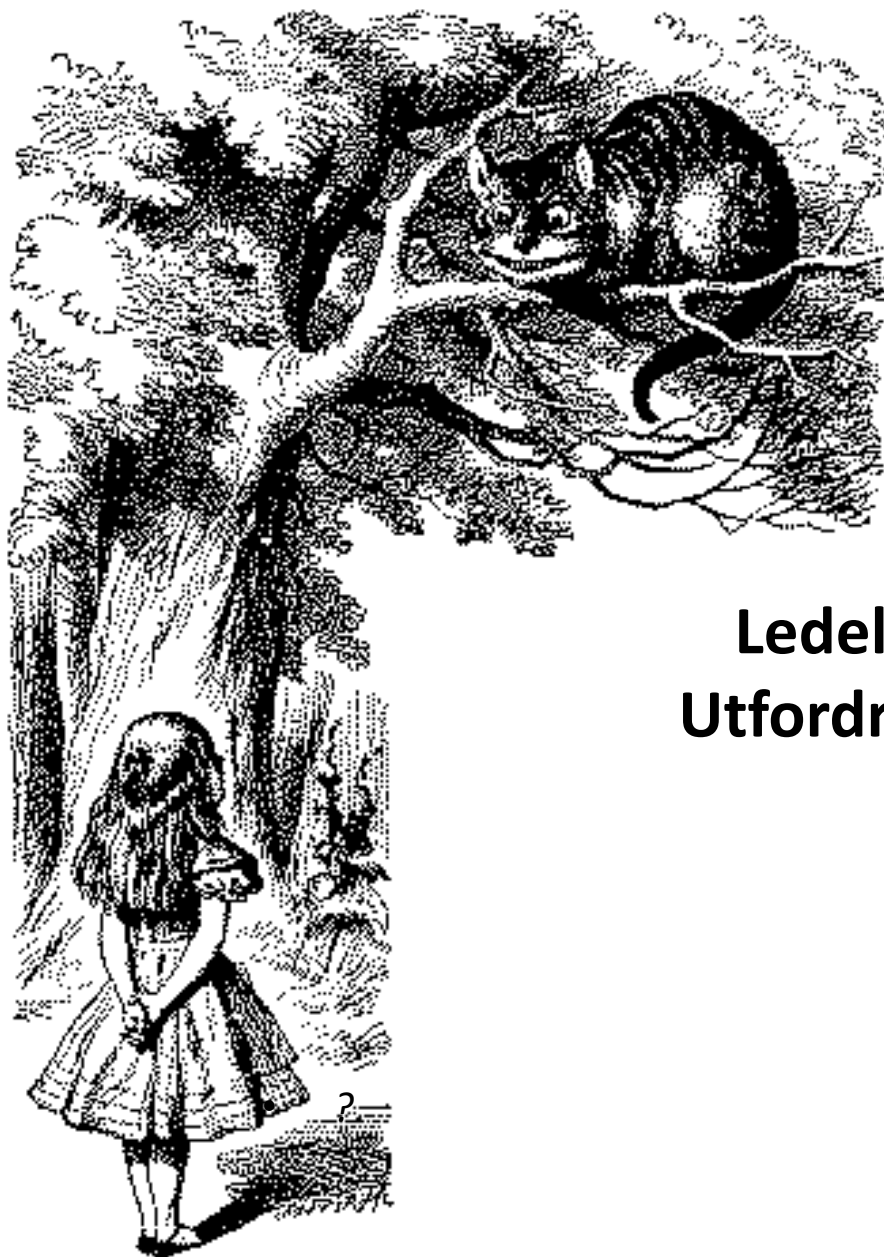


Eirik J. Irgens

Ledelse og kvalitet i skolen

6. Februar 2020,
Scandic Hell Hotel, Stjørdal



Ledelse og utviklingsarbeid på norsk: Utfordringer, dilemmaer og muligheter

Interessert i

- ✓ *Master i skoleutvikling og utdanningsledelse?*
 - ✓ *Rektorutdanningen?*
- ✓ *Etter- og videreutdanning i skoleledelse?*

Sjekk <http://skoleledelse.no/>

Mer fagstoff finner du her:

<http://ntnu-no.academia.edu/EirikJIrgens>
<https://www.facebook.com/Eirik.J.Irgens.2Work>
<https://www.linkedin.com/in/ejirgens>
<https://twitter.com/irg1s>
<https://instagram.com/eirikjirgens/>

«Vi trenger sterke ledere:
De som tør å risikere læring,
der andre ledere styrer.»



(Irgens: "Skolen", 2016, s. 321)

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



Eirik J Irgens

NTNU, Faculty of Social and Educational Sciences, Faculty... | Management

1,535 Followers | 148 Following | 3 Co-authors | 34,935 Total Views

+ FOLLOW



ALL 14 BOOKS 21 PAPERS 21 **TALKS** 15 MEDIA 13 ARTICLES, P... MORE ▾



Webinar Irgens Implementering som samskaping

Utdanningsdirektoratet, 2018

Webinar: Implementering som samskaping Kunnskapsdepartementet har fastsatt en ny rammeplan for ba... [more ▾](#)

↓ Download 166 Views



Webinar: Implementering som samskaping -Eirik J. Irgens, professor ved NTNU

Implementering som samskaping Webinar med Eirik J. Irgens, professor ved NTNU. Webinaret er fo... [more ▾](#)

↓ Download 204 Views



NTNUs Ledelsespodcast: Arbeidslivet krever tøyd klokskap

<https://soundcloud.com/ntnu/ntnus-ledelsesprogram-to-oyd-ledelse> I denne podcasten får du høre o... [more ▾](#)

↓ Download 188 Views



VIDEOFOREDRAG OM SKOLEUTVIKLING GJENNOM SAMARBEID OG SAMSKAPING

For fagstoff, se også
[facebook Eirik.J.Irgens](#)
Professor:
<https://www.facebook.com/Eirik.J.Irgens.2Work>
og [LinkedIn](#)
[no.linkedin.com/in/ejirgens](https://www.linkedin.com/in/ejirgens)

Ledere, tillitsvalgte, lærere, skoleeiere,
OSV.

... vi har noe felles:



De vi arbeider for

Foto: Kirsti Irgens Ertsås



Innskriving for nye førsteklasinger.

Foto: Kirsti Irgens Ertsås

- Det krever *kunnskap* om hvordan vi best kan lykkes-
- Og *klokskap* til å bruke kunnskapen på en *adekvat* og *etisk* forsvarlig måte

Adekvat (fra latin *adaequatus* – forholdsmessig, som er tilpasset det aktuelle behovet

En del nasjonale satsinger de siste 10 år:

1. **Gi rom for lesing!** (2003-2007)
2. **Lærende nettverk** (2004-2009)
3. **Kunnskapsløftet – fra ord til handling** (2006-2010)
4. **Bedre vurderingspraksis** (2007-2009)
5. **GNIST** (2009-2013)
6. **Kompetanse for kvalitet** (2009-2012)
7. **Bedre læringsmiljø** (2009-2014)
8. **Veilederkorpset** (2009-2018)
9. **Kompetanse for kvalitet** (2009-2025)
10. **Skole- og kommuneutviklingsprogrammet** (2010-2012)
11. **Ny GIV** (2010-2013)
12. **Vurdering for læring** (2010-2017)
13. **Lesesatsingen** (2010-2014)
14. **FYR** (-«Program for bedre gjennomføring i videregående opplæring») (2011 – 2017),
15. **Regelverk i praksis** (2013, forprosjekt) -)
16. **Ungdomstrinn i utvikling** (2012-2017)
17. **Lærerløftet** (2014 -)
18. **Tett på realfag** (2015-2019)
19. **Språkløyper** (2016-2019)
20. **... Fagfornyelsen, Ny overordnet del, Desentralisert kompetanseutvikling (DEKOM) osv ...**

Hvor godt har tiltakene lyktes i å oppnå lokal forankring og involvering?

La oss spørre departementet:

- *-Når nasjonale tiltak planlegges, blir ikke tiltakene godt nok tilpasset lokale behov, og det blir ikke god forankring i skolene.*

(Stortingsmeldingen «Lærelyst» - [Meld. St. 21 \(2016–2017\) - regjeringen.no](#))

Men norske skoler skulle jo bli *lærende organisasjoner*?



St.meld. nr. 30

(2003–2004)

Kultur for læring

Skolene skulle bli *lærende organisasjoner*, i følge «Kultur for læring».

Ledelse i skolen skulle styrkes,
og det skulle satses på skolelederutdanning.

Mange gode intensjoner – men var lederskapet som ble løftet fram rett «medisin»?

Var det egnet til å skape forankring, medvirkning og lokal kunnskapsutvikling?

Hvilken type ledere skulle vi ha, i følge stortingsmeldingen «Kultur for læring»?

Ikke **føyelig**, men **tydelig** og **kraftfullt** lederskap ...

-Lærende organisasjoner forutsetter slike ledere, i følge «Kultur for læring»

Hva står det lite eller ingenting om?

-«Tillitsvalgt», «fagorganisasjon», «Fagforening», «Samskaping», «Partssamarbeid» i skoler, forskjeller mellom nasjonale kulturer...

-Kun to (?) referanser til ledelseslitteratur

-Ingen (?) referanser til forskning om organisasjonslæring

Men hva sier de sentrale forskerne innen organisasjonslæring om hvilken type ledelse som kreves for å utvikle lærende organisasjoner - f.eks. Chris Argyris?



- Vær en rollemodell for åpenhet og utforskning
- Unngå å forsøke å oppnå «ensidig» kontroll (kontroll på egne hender).
- Hjelp andre å ivareta ansvar uten å ta det fra dem.
- Vær bevisst hvordan du selv både kan skape og redusere forsvarsmekanismer som hindrer læring og forbedring
- Lederskap handler om å skape betingelser som gjør mennesker i stand til å utvikle valid kunnskap og ta personlig ansvar.
- Sterk ledelse er ikke å holde på sitt, men å gjøre seg selv «sårbar» gjennom å risikere å måtte endre oppfatning.

I hvor stor grad er dette i tråd med lederskapet som ble vektlagt i «Kultur for læring»?

La oss ikke glemme: Det er mye godt utviklingsarbeid i norsk skole!

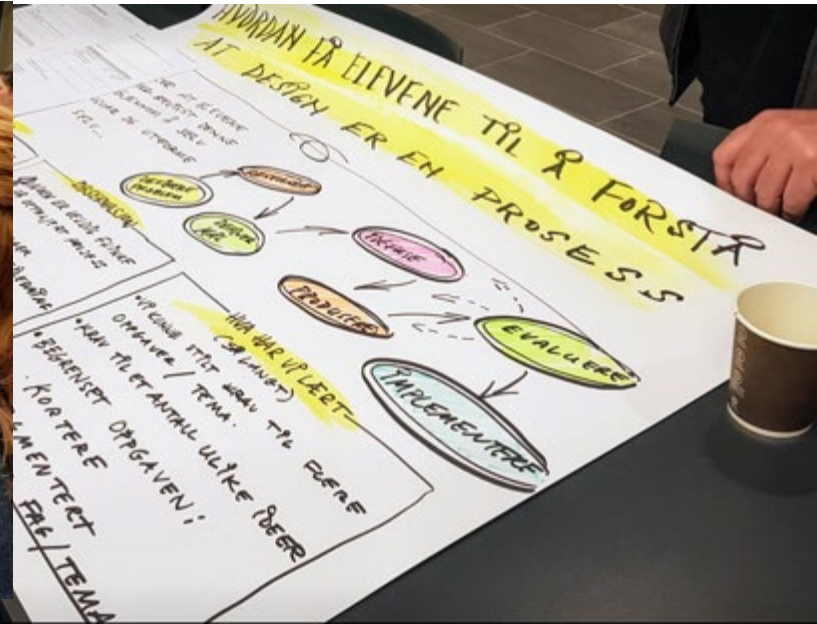
- Noen eksempler

Nettverk Nordmøre



Charlottenlund Videregående Skole

Universitetsskolesamarbeidet



eirikj@svf.ntnu.no

‘Eleven som utviklingsagent’ – elever og lærere utvikler Lakselv videregående skole i lag.



Lakselv videregående skole i Finnmark ligger på andreplass når det gjelder skårer for elevdemokrati og medvirkning i Elevundersøkelsen. I tillegg rapporterer elevene null mobbing. Skolen har oppnådd disse resultatene gjennom partnerskap mellom lærere og elever, under samlebegrepet ‘eleven som utviklingsagent’.

TEKST: MARI-ANA JONES, STIPENDIAT NTNU

Rektor Sylvi Johnsen, Lakselv videregående skole

- «Min grunnholdning er at vi trenger lærende ledere som lærer sammen med alle aktørene i skolen – ikke bare med lærerne og andre ansatte, men også sammen med elevene.
- For at skolen skal lykkes, må lærerne og skolelederne modellere at de er lærende som bygger læringsfelleskap sammen med elevene.»

ELEVUNDERSØKELSEN RESULTATER 2018, VG1

	Indikator	Lakselv vgs	Finnmark	Nasjonalt
1	Elevdemokrati og medvirkning	4.2	3.6	3.6
2	Trivsel	4.3	4.2	4.3
3	Utdanning og- yrkesveiledning	3.9	3.6	3.5
4	Mestring	4.0	3.9	4.0
5	Felles regler	4.5	4.2	4.2
6	Faglig utfordring	4.6	4.3	4.3
7	Vurdering for læring	3.9	3.5	3.5
8	Motivasjon	4.0	3.7	3.7
9	Støtte fra lærerne	4.4	4.1	4.1
10	Støtte hjemmefra	4.3	3.8	4.0
11	Læringskultur	4.3	4.0	4.0
12	Andel elever som opplever mobbing på skolen	0	6	4.7



Foto: <https://rikt.net> Rektor Sylvi Johnsen,
Lakselv videregående skole



Stipendiat og PhD kandidat Mari-Ana Jones
har undersøkt elevmedvirkning på Lakselv
videregående skole.

Veien videre -

Ledelse og utviklingsarbeid på norsk?

Ny overordnet del, fagfornyelsen, nytt kompetansebegrep, og så mye mye mer

- Hvilken form for ledelse trenger vi nå?

I den nordiske
arbeidslivstradisjonen
utvikler vi den gode
arbeidsplass sammen.



Men det er krevende,
og må gjøres klokt.



Demokrati i arbeidslivet er et kjennetegn i Norden, og preger den nordiske tradisjon for ledelse – og ansattes forventninger:

- Det forventes likhet og konsensus
- Det skal være diskusjoner før beslutninger tas
- Ansatte på alle nivåer skal oppleve medbestemmelse
- Fagforeningene skal involveres.
- Sterk ledelse, ikke i betydningen hierarkisk styrende, men sterk gjennom samarbeid, dialog og demokratisk, medvirkningsbasert praksis
- [Klemsdal (2009), Lægreid, Nordø og Rykkja (2013), Schramm-Nielsen, Lawrence og Sivesind (2004)]

Når vi lykkes:

- Mindre uenighet
- Mer solidaritet mellom arbeidstakere
- Samarbeidet går lettere
- Lojaliteten til beslutningsprosessen øker
- Koordinering og kommunikasjon mellom ansatte og ulike faggrupper lettes

Klemsdal (2009), Læg Reid, Nordø og Rykkja (2013), Schramm-Nielsen, Lawrence og Sivesind (2004)

- Vi kan snakke om en nordisk og norsk *samarbeidsmodell* i arbeidslivet
(Øyum, Finnstrand, Johnsen, Lund, Nilssen & Ravn, 2010).

**Kunnskapsgrunnlaget for ny
rektorutdanning bar mer av Georg
Kenning enn av Einar Thorsrud.**

Ville norsk skole vært tjent med det
motsatte?

George Kenning (1913 – 1988).

- Bakgrunn fra amerikansk bilproduksjon.
- Fra 1955 og 30 år framover ledelsesguru i Norge
- Stor påvirkning
- Autoritært, hierarkisk, lite lærende og demokratisk ledelsessyn
- En retning som også er kjent som «Akerskolen i ledelse»
- Et strukturelt kunnskapssyn
- - *Et syn på ledelse som kan være problematisk i Norge, men som likevel har fått stor påvirkning?*



Jeg arbeidet selv med Kennings ledelsesprinsipper som opplæringsleder i Aker.

Einar Thorsrud (1923-1985)



- Samarbeidsprosjektet LO/N.A.F.
- Deltakerdemokratisk medvirkning
- Delvis selvstyrte arbeidsgrupper
- Utvidet partssamarbeid (tillitsvalgte, ledelse)
- Utviklingsprosjekter med faglig støtte i aksjonsforskning
- Medarbeiderdrevet innovasjon
- Forankring og medvirkning
- Ideene spredde seg bl.a. til Japan med kvalitetssirkler og teambasert produksjon

- - Ville vi fått enda bedre medvirkning og bedre utviklingsprosesser hvis de «norske» ideene Thorsrud representerte hadde blitt vektlagt mer?
- **Einar Thorsrud representerer et syn på ledelse og utvikling som nå bør løftes mer fram i utvikling av norsk skole!**

Den norske samarbeidsmodellen

dreier seg mer om
samskaping
enn
~~implantering~~
implemen...
av kunnskap

Og helt til slutt...



Et nytt kompetansebegrep i norsk skole:

*Kompetanse er å kunne tilegne seg og anvende kunnskaper og ferdigheter til å mestre utfordringer og løse oppgaver i kjente og **ukjente** sammenhenger og situasjoner.*

Hvordan kan vi bidra til at barn og unge skal kunne mestre *ukjente* situasjoner?

Det nye kompetansebegrepet er et argument for å styrke kunst og praktisk-estetiske fag!

Kan vi bruke Donald Schön (1983) til å forstå hva *ukjente situasjoner* kan innebære?

- Ulike “praksisser”: De unike der det kan være vanskelig å forutse hva som vil møte oss, og de repterende, de som gjentar seg og vil oppleves som mer kjente.
- Vi kan anta at barn og unge skal overta et arbeidsliv der rutineoppgaver i enda større grad enn i dag er automatisert, robotisert og overlatt til datamaskiner.
- I de unike er det vanskelig å mestre utfordringene ved å bruke en forhåndsbestemt metode. Det er behov for ulike tolkninger, klokskap, dømmekraft og en ”følsomhet for situasjonen”.
- **Kunst og praktisk-estetisk fag kan bidra til å utvikle ferdigheter i å mestre ukjente situasjoner!**

Donald Schön: Ledelse som vitenskap eller kunst.

To ulike “øyne”?

- Det er hovedretninger av organisasjons- og ledelsesteorier. De kan føre til ulike forestillinger om ledelsesroller og utvikling i arbeidslivet. Under ligger konkurrerende kunnskapssyn, hevdet Donald Schön.
- Det ene synspunkt er at lederen er en tekniker, som utøver sitt arbeid basert på metoder og prinsipper som er et resultat av *management science* – ledelsesvitenskap.
- Det andre synspunktet går ut på at lederen er en praktiker innenfor *kunsten å lede*, noe som ikke kan reduseres til eksplisitte regler og teorier (Schön, 2001, s. 203).
- De to synspunktene kan i arbeidslivet få ganske ulike praktiske konsekvenser.

- (Irgens, 2016 “Skolen”, s. 289)

Påstand:

De beste yrkesutøverne er kloke på en «toøyd» måte.

De er gode på å "lese" situasjoner.

De kan følge prosedyrer og anbefalte løsningsmåter, men de er også gode til å mestre ukjente situasjoner der prosedyrer og programmer er til liten hjelp.

Noen mener de ser veldig godt med bare ett øye,
men husk da:

”I de blindes land, er den enøyde konge.”





VI BØR UTVIKLE SAMSYN - TOØYD KLOKSKAP

**....ENØYDHET ER ENØYDHET,
UANSETT HVILKET ØYE DU SER MED!**

Dagens tekst er i stor grad basert på disse bøkene...



...pluss en rekke artikler, bokkapitler og konferansepaper.

Du finne noe av det her: <http://ntnu-no.academia.edu/EirikJIrgens>

Og for den som heller vil lytte til NTNUs Ledelsespodcast om «To-øyd ledelse»:

<https://soundcloud.com/ntnu/ntnus-ledelsesprogram-to-oyd-ledelse>

Noen kilder

- 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
- 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.
- 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
- 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 97706950