Eirik J. Irgens

Fra implementering til utvikling i barnehager og skoler.

Interessert i

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

Sjekk http://skoleledelse.no/

NTNU
Det skapende universitet

Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Mer fagstoff finner du her:
http://ntnu-no.academia.edu/EirikJIrgens
https://www.facebook.com/Eirik.J.Irgens.2Work
no.linkedin.com/in/ejirgens
https://twitter.com/irg1s
https://instagram.com/eirikjirgens/

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

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

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

Eirik J Irgens

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

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

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Skoler, barnehager, SFO – men vi har en ting felles

Foto: Kirsti Irgens Ertsås

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

https://foto.no/bildekritikk/bilde/131038-innskriving?serieid=8699&imageoffset=0&brukerid=30208&utvalgid=0&photographerselection=2&offset=0

Innskriving for nye førsteklassinger.

Foto: Kirsti Irgens Ertsås

Å huske hvem vi arbeider for…

…og ha
kunnskap
om hvordan vi
best kan lykkes og
klokskap
til å bruke kunnskapen
på en etisk forsvarlig
måte

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

https://foto.no/bildekritikk/bilde/131038-innskriving?serieid=8699&imageoffset=0&brukerid=30208&utvalgid=0&photographerselection=2&offset=0

Fagfor-nyelsen i skolen

Ny overordnet del for grunnut-danningen

Ny rammeplan for barne-hager

Digitali-sering

Dybde-læring

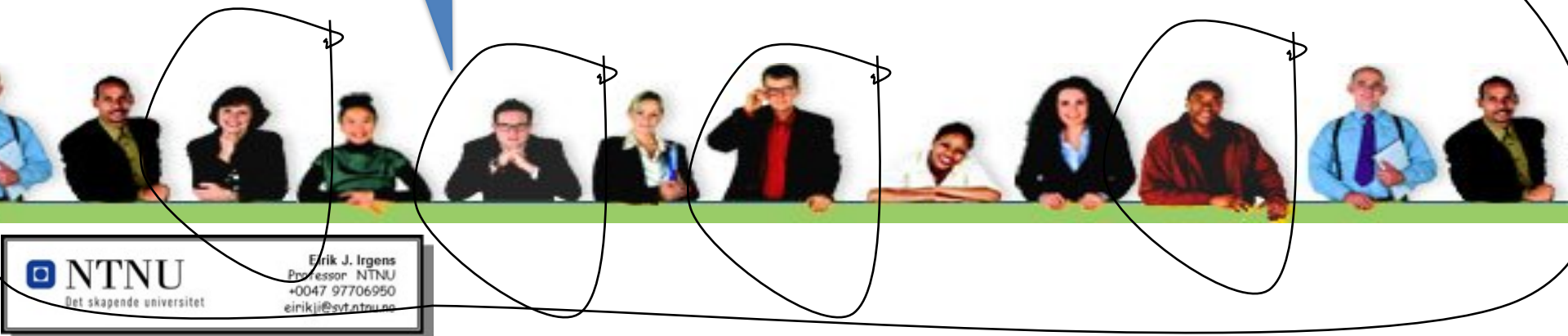
Lærings-miljø

VFL

Tidlig læring

Slik gjør JEG det.
Mitt frihetsrom.
(Individuell autonomi)

Slik gjør VI det
Vårt lokale frihetsrom.
(Kollektiv autonomi)



NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Meld. St. 21 (2016–2017) Lærelyst:
Tre hovedutfordringer med nasjonale kompetansetiltak:

1. *Når tiltak planlegges og settes i gang på nasjonalt nivå, blir ikke tiltakene godt nok tilpasset lokale behov. Det skapes heller ikke tilstrekkelig forankring.*
2. *Det tas ikke nok hensyn til at implementering er krevende og tar tid.*
3. *Informasjon om tiltak må gjennom mange ledd før den når dem som skal gjennomføre tiltakene.*

- ... «På bakgrunn av denne problembeskrivelsen ønsker departementet å innføre en desentralisert ordning for kompetanseutvikling i skolen.»

(Departementets vurdering av evalueringer av nasjonale satsinger i Meld. St. 21 (2016–2017) Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen)

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Hva kan vi lære av Ungdomstrinn i utvikling?

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

ENKELTSTÅENDE KURSDAGER, NETTVERKSMØTER OG PERSONALSAMLINGER ER ALENE SVÆRT LITE VERDT!

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Sitat: Ib Ravn

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Ravn, I. (2018) Facilitér videndeling på møder. *Uddannelse & Udvikling,* (1) 2018, 24-26. (s.24)

Det avgjørende
er hva
deltakerne
gjør etterpå.

NTNU
Det skapende universitet

Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Og hvordan det skal gjøres, må ansatte være med å finne ut av!

NTNU
Det skapende universitet

Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

I den nordiske arbeidslivstradisjonen utvikler vi den gode arbeidsplass *sammen.*

NTNU
Det skapende universitet

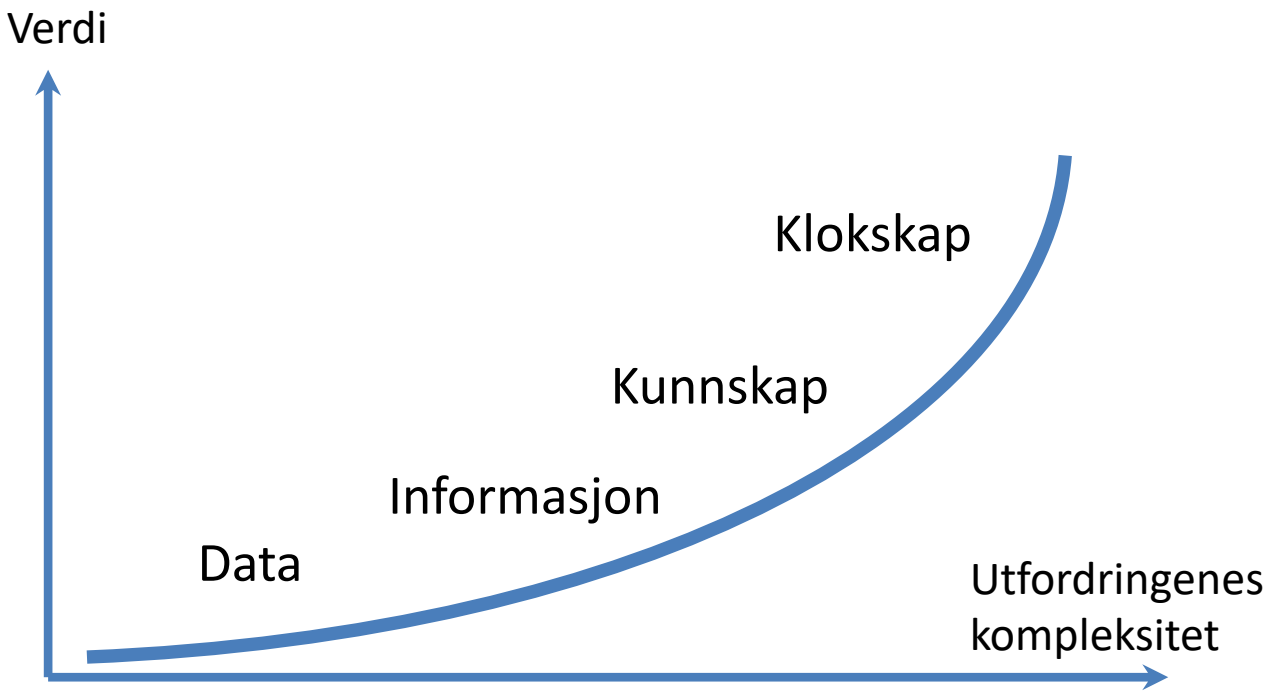
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Men det er krevende,
og må gjøres *klokt*.

NTNU
Det skapende universitet

Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Klokskap er viktig når utfordringene blir komplekse



Irgens, Profesjon og organisasjon (Basert på Gottschalk (2004) s. 24.)

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Aristoteles (384–322 f.Kr.): Klokskap («fronesis») er mer enn kunnskap

- Formålet med praktisk klokskap er å handle på riktig måte
- Klokskap utvikles ved at man engasjerer seg i reelle, praktiske situasjoner.
- Klokskap dreier seg også om evnen til å gjøre moralske vurderinger – det er ikke nok med handling, det kreves også etikk.
- Praktisk klokskap har den som har innsikt i hvordan handle til det beste for seg selv og fellesskapet, og som vet hvordan noe bør være i praksis.
- Man kan vurdere konsekvensene av og gi begrunnelser for ulike valg.

Irgens «Profesjon og organisasjon», ny utgave høst 2019

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Kongen har bestemt!

- Lærere skal utøve **skjønn** i komplekse spørsmål.
- Lærere og ledere skal utvikle dømmekraft i dialog og samhandling med **kolleger**.
- Lærerne skal arbeide i **profesjonsfellesskap** som engasjerer seg i skolens utvikling
- Skolen skal være et **profesjonsfaglig** fellesskap der lærere, ledere og andre ansatte reflekterer over felles verdier, og vurderer og videreutvikler sin praksis.
- Faglig dømmekraft forutsetter jevnlig **oppdatering**.
- Alle ansatte i skolen **må** ta aktivt del i det profesjonelle læringsfellesskapet for å videreutvikle skolen.

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen

Kongelig resolusjon 1. september 2017 med hjemmel i opplæringsloven § 1-5

NTNU
Det skapende universitet

Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Foto: Lase Berre
Riksregalier - kongehuset.no

Profesjonsfellesskap og skoleutvikling

Hva?

Hvorfor?

Hvordan?

NTNU
Det skapende universitet

Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Kan vi utvikle skoler og barnehager gjennom *implementering*...?

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

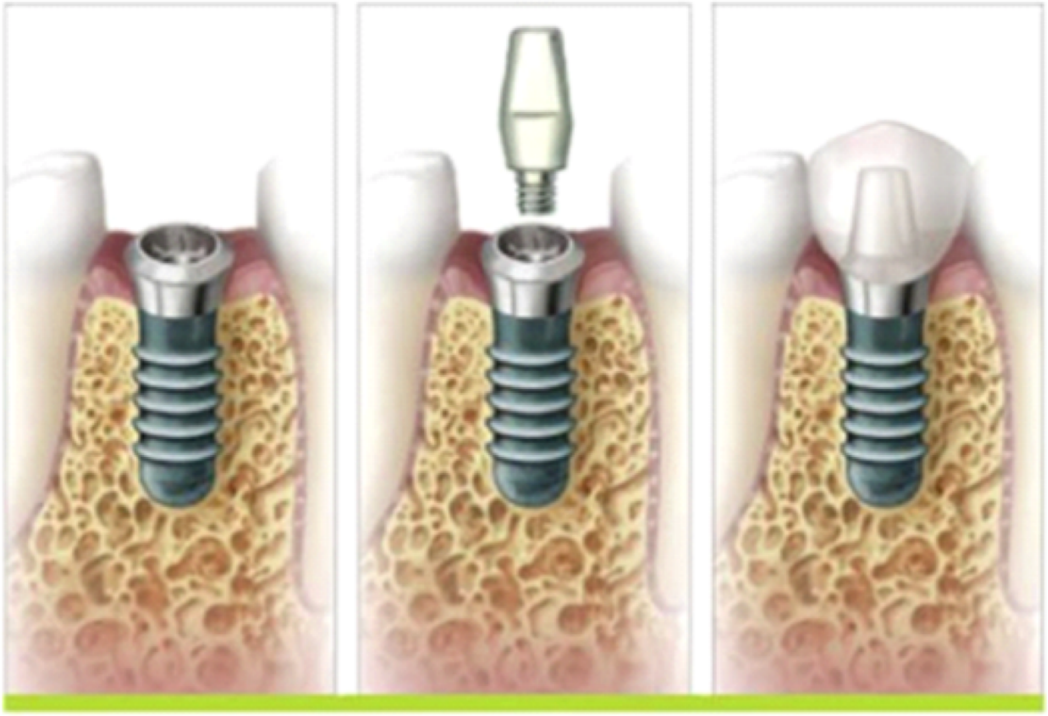
NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

https://southsurreysmiles.com

Ikke hvis den skal *implanteres*!

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Fagfornyelse og ny overordnet del som *implantater?*



http://bjornefjorden-tannlege.no/tjenester/implantat/

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Den gode skole og barnehage skapes sammen!

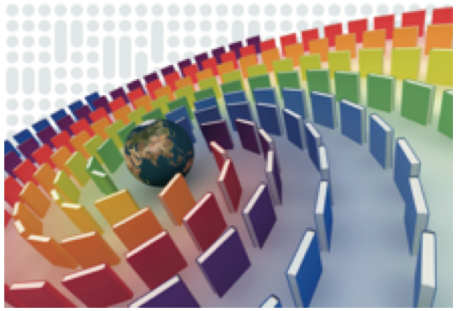
NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Gode intensjoner

Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen

Meld. St. 28
(2015–2016)
Melding til Stortinget

Fag – Fordypning – Forståelse
En fornyelse av Kunnskapsløftet



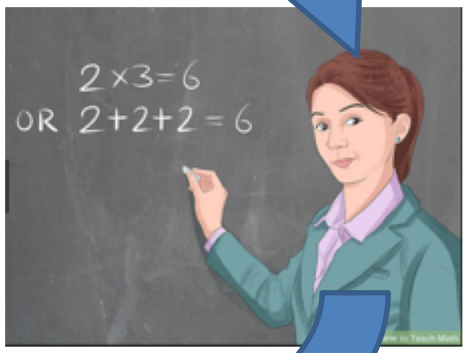
(Norsk Lektorlag

Strategi for fagfornyelsen
av Kunnskapsløftet og Kunnskapsløftet samisk

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Fagfornyelse, ny overordnet, ny rammeplan o.l. bør være et utgangspunkt for *samskapt utvikling!*

Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen



NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Det krever felles læring og felles refleksjon

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Viktige læringsspørsmål:

1. ***Hva*** **er det i de nye planene og bestemmelsene som blir mest utfordrende for oss?**
2. ***Hvordan*** **utfordrer det oss?**
3. **Hvordan bør vi gå fram for at vårt arbeid skal bli mer i tråd med intensjonene?**
4. **Hva er det som er bra i hos oss, og som vi bør fortsette med?**

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et eksempel på hvordan diskusjonene kan struktureres:

1. Ta utgangspunkt i noe som dere mener er viktig for dere å arbeide med.
2. Diskuter hvordan praksis på dette punktet er i dag.
3. Forsøk å komme fram til hvordan dere ønsker at praksis BØR være.
4. Diskuter hvordan dere kan arbeide i retning av dette fremtidsbildet.

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Av og til kan det være nyttig med en modell eller et skjema for å ha struktur og holde fokus

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:	**Hvordan er vår praksis i dag?**	**Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?**
Tiltak:		

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et enkelt skjema for felles refleksjon

(f.eks. med utgangspunkt i Ny overordnet del eller nye planer):

Vi forventes å:	Hvordan er vår praksis i dag?	Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?
Tiltak:		

1. Ta utgangspunkt i noe dere mener det er viktig for dere å arbeide med.

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:	Hvordan er vår praksis i dag?	Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?
Tiltak:		

2. Diskuter hvordan praksis på dette punktet er i dag. (Den enkelte kan gjerne forberede seg med å ta stikkord.)

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:	Hvordan er vår praksis i dag?	Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?
Tiltak:		

3. Forsøk å komme fram til hvordan dere ønsker at praksis i deres avdeling skal være ("fremtidsbildet").

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:	Hvordan er vår praksis i dag?	Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?

Diskuter hvordan dere kan arbeide i retning av dette fremtidsbildet. Vær konkret og handlingsrettet.

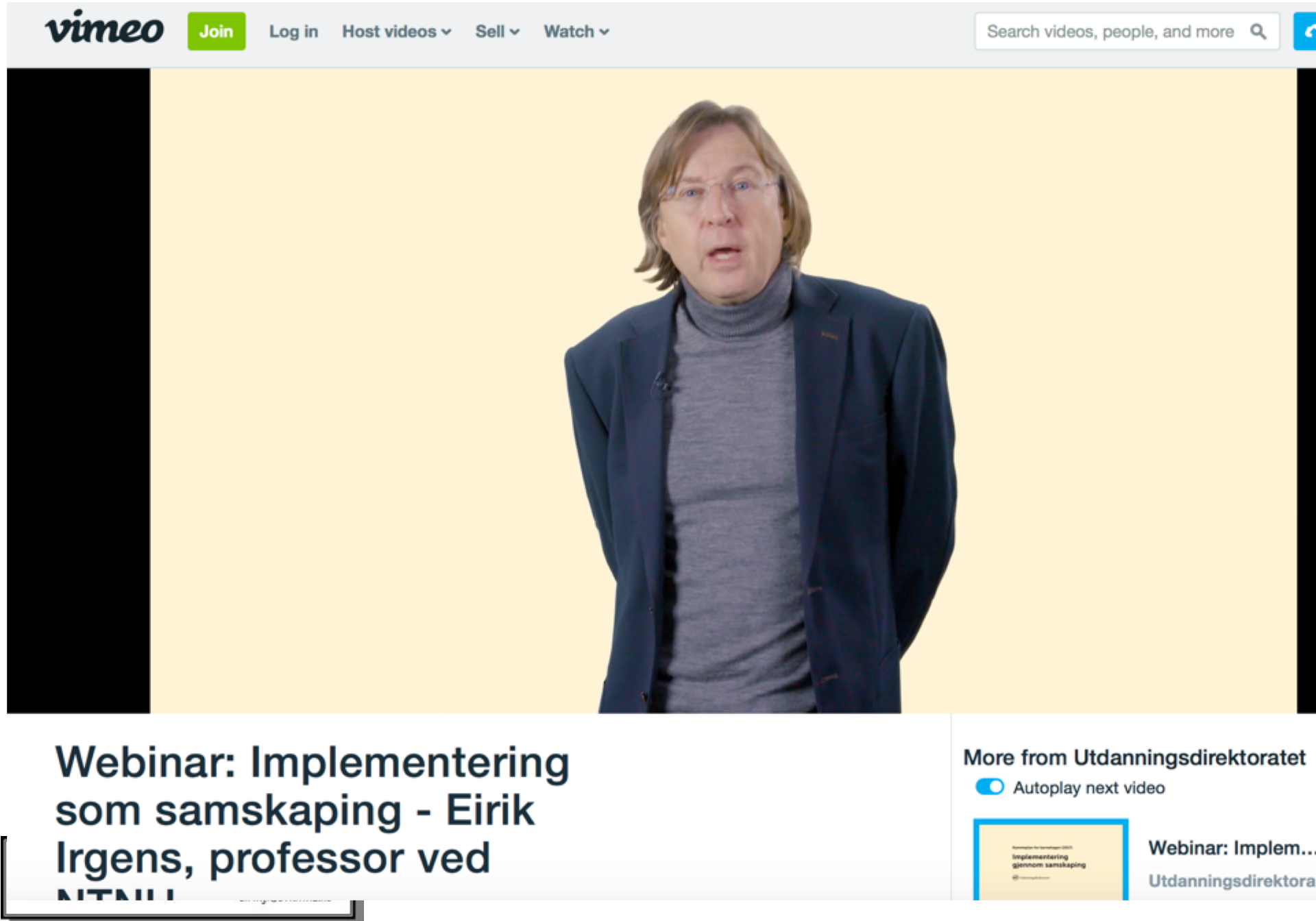
Tiltak:

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Norge 2017: Ny rammeplan for barnehager

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

https://vimeo.com/259655929



Ny rammeplan som *samskapt utvikling!*

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

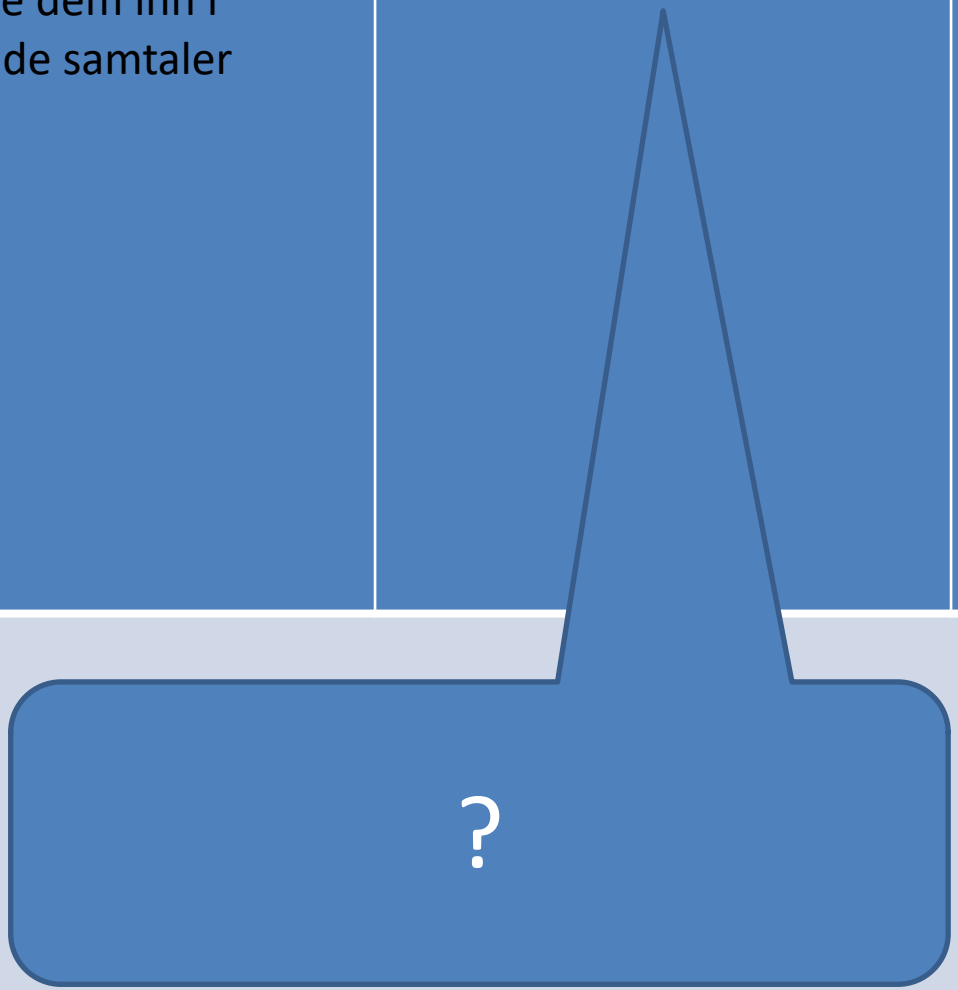
Vi forventes å: Utfordre barnas tenkning og invitere dem inn i utforskende samtaler	**Hvordan er vår praksis i dag?**	**Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?**
Tiltak:		

Et eksempel fra kapitlet ”Barnehagen skal fremme danning”

Det skapende universitet
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

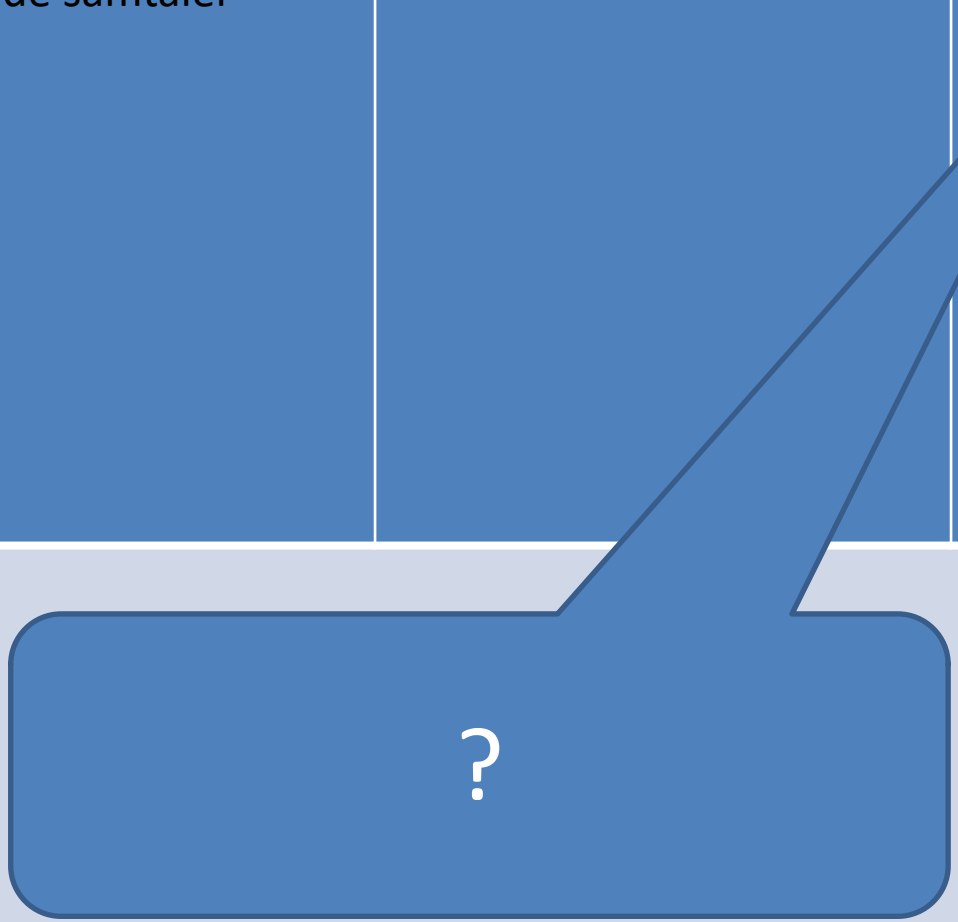
Vi forventes å:	**Hvordan er vår praksis i dag?**	**Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?**
Utfordre barnas tenkning og invitere dem inn i utforskende samtaler		
Tiltak:		



Det skapende universitet
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:	**Hvordan er vår praksis i dag?**	**Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?**
Utfordre barnas tenkning og invitere dem inn i utforskende samtaler		
Tiltak:		



Det skapende universitet
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å: Utfordre barnas tenkning og invitere dem inn i utforskende samtaler	**Hvordan er vår praksis i dag?**	**Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?**

Tiltak:

OG *HVA* SKAL VI GJØRE?

Det skapende universitet
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

g forpliktelse

Hvilke regler, satsingsområder, prinsipper, målsettinger, verdier eller lignende er det viktig at ALLE stiller seg bak og viser i praksis?

Det vi alle skal stå sammen om (vår kjerne)

Det vi som team/avdeling skal stå sammen om

Det som er opp til den enkelte å bestemme.

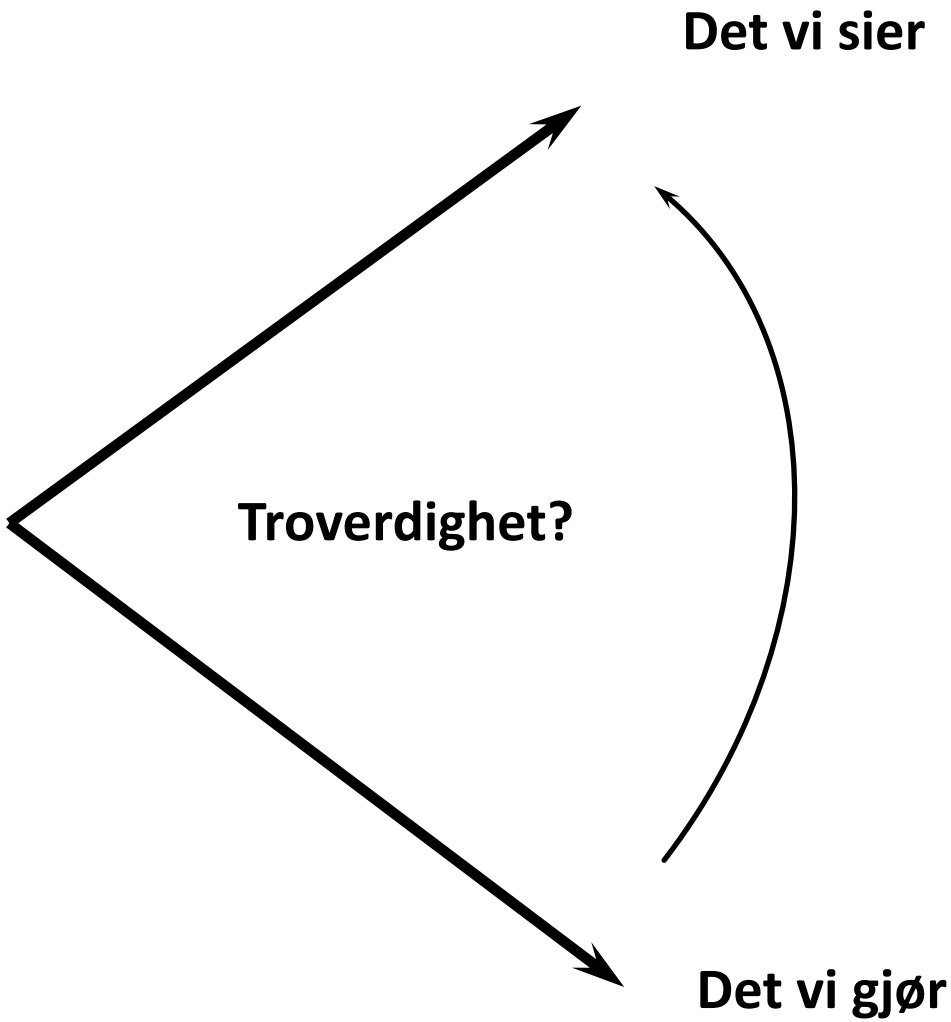
Hva bør vi stå sammen om i teamet/avdelingen? Dvs., på hvilke områder er det viktig at barn og foreldre opplever at ansatte er koordinerte og "på linje"?

Hva kan være opp til den enkelte, der forskjellighet kan være bra?
Når er det særlig viktig at hver enkelt er lojal overfor teamet?

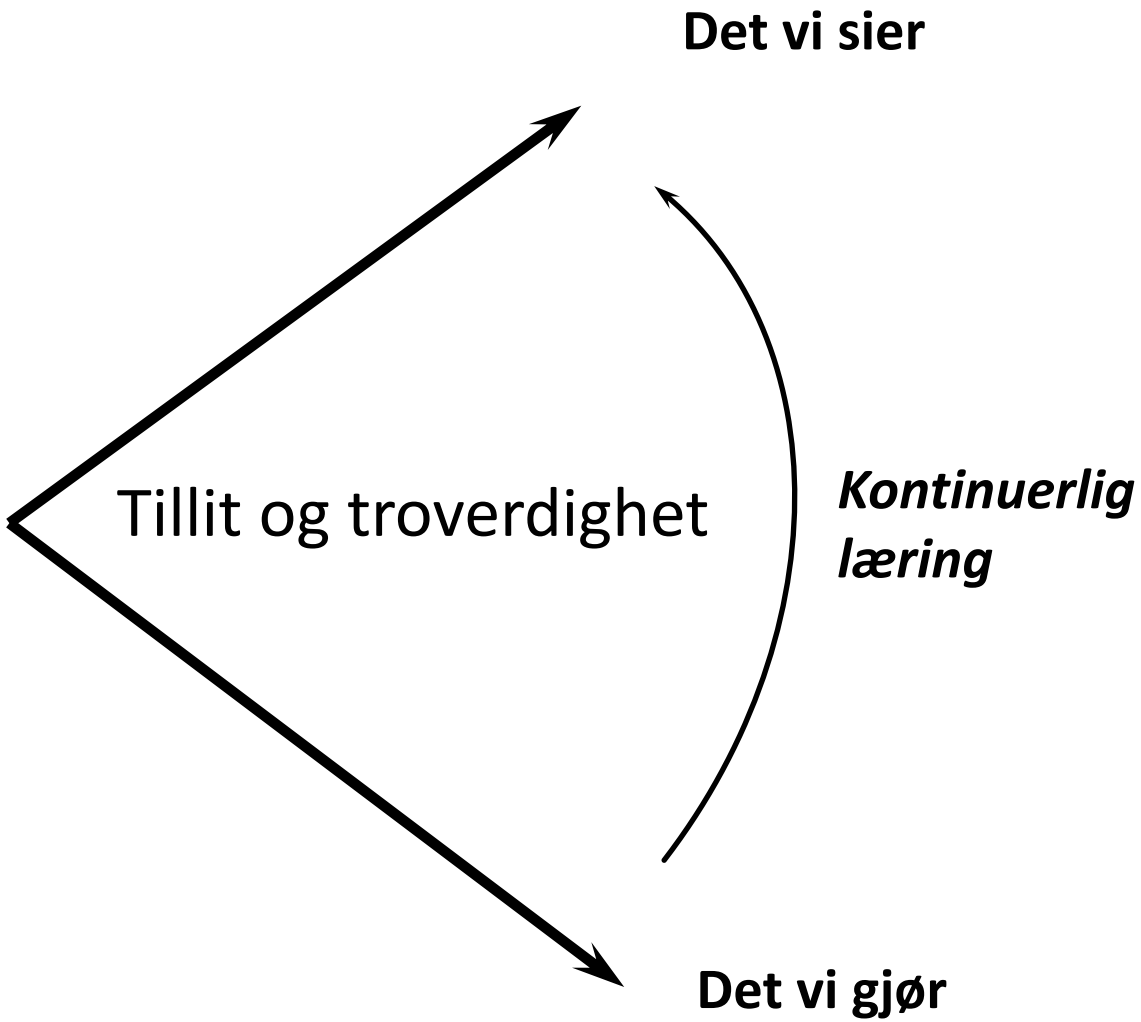
Troverdighet:

Forholdet mellom hva dere sier, og hva dere gjør

NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no



NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no



NTNU
Det skapende universitet
Eirik J. Irgens
Professor NTNU
+0047 97706950
eirikji@svt.ntnu.no

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/proforg

Hvis du vil lese om organisasjons- og ledelsesteorier og hvordan de påvirker og kan brukes til å utvkle 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 skolelederes 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