



Den beste måten å utvikle
kulturskolen på, er å gjøre det
sjøll!

Interessert i

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

Sjekk <http://skoleledelse.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://www.linkedin.com/in/ejirgens)
<https://twitter.com/irg1s>
<https://instagram.com/eirikjirgens/>

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



NY BOK 2018:
Postholm, May Britt;
Normann, Anita; Dahl,
Thomas; Dehlin,
Erlend; Engvik,
Gunnar; Irgens, Eirik J.
(2018) (red.):
*Skole- og
utdanningssektoren i
utvikling.*
Bergen:
Fagbokforlaget

...pluss en rekke artikler, bokkapitler og konferansepaper (se <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>

Viktig melding:

ENKELTSTÅENDE
KURSDAGER OG
PERSONALSAMLINGER ER
ALENE SVÆRT LITE VERDT!



Det avgjørende
er hva
dere
gjør etterpå.



Rammeplan for kulturskolen

MANGFOLD OG FORDYPNING



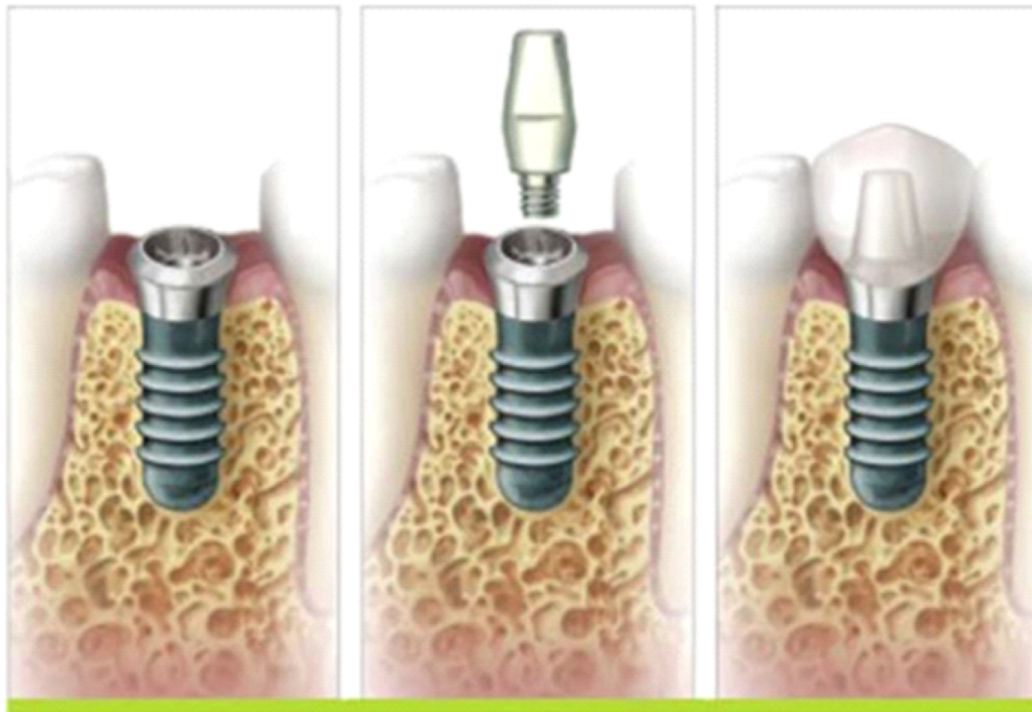
Live Landth, Gjøvik kunst- og kulturskole

Kan vi utvikle kulturskolen gjennom å *implementere* rammeplanen?



Ikke hvis den skal *implanteres*!

Rammeplan som implantat...?



Implant is placed surgically.

An abutment is attached.

A permanent crown is affixed.



Den gode kulturskolen skapes
sammen!

Rammeplan bør være et utgangspunkt for *samskapt utvikling!*

Rammeplan for kulturskolen

MANGFOLD OG FORDYPNING



Det krever felles læring og felles refleksjon



Viktige læringssspørsmål:

- 1. Hva er det i den nye rammeplanen 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 rammeplanens intensjoner?**
- 4. Hva er det som er bra i vår kulturskole, og som vi bør fortsette med?**

Et eksempel på hvordan diskusjonene kan struktureres:

1. Ta utgangspunkt i noe i rammeplanen som dere mener er viktig for dere å arbeide med.
2. Diskuter hvordan kulturskolens 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.

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

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:

Hvordan er vår praksis i dag?

Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?

Tiltak:

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:

Hvordan er vår praksis i dag?

Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?

Tiltak:

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

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.)

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 kulturskole skal være ("fremtidsbildet").

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:

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

”Kulturskolen må forankres tydelig i kunstneriske mål. Kunstnerisk kvalitet vil kunne defineres ulikt fra kunstfag til kunstfag:..”

Hvordan er vår praksis i dag?

Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?

Tiltak:

Et eksempel



Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:

”Kulturskolen må forankres tydelig i kunstneriske mål. Kunstnerisk kvalitet vil kunne defineres ulikt fra kunstfag til kunstfag..”

Hvordan er vår praksis i dag?

Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?

Tiltak:

?

Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:

”Kulturskolen må forankres tydelig i kunstneriske mål. Kunstnerisk kvalitet vil kunne defineres ulikt fra kunstfag til kunstfag:..”

Hvordan er vår praksis i dag?

Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?

Tiltak:

?



Et enkelt skjema for felles refleksjon:

Vi forventes å:

”Kulturskolen må forankres tydelig i kunstneriske mål. Kunstnerisk kvalitet vil kunne defineres ulikt fra kunstfag til kunstfag:..”

Hvordan er vår praksis i dag?

Hvordan ønsker vi at vår praksis skal være?

Tiltak:

Hva gjør vi –
konkret?



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

og forpliktelse

Det vi som ansatte i kulturskolen 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 elever 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?

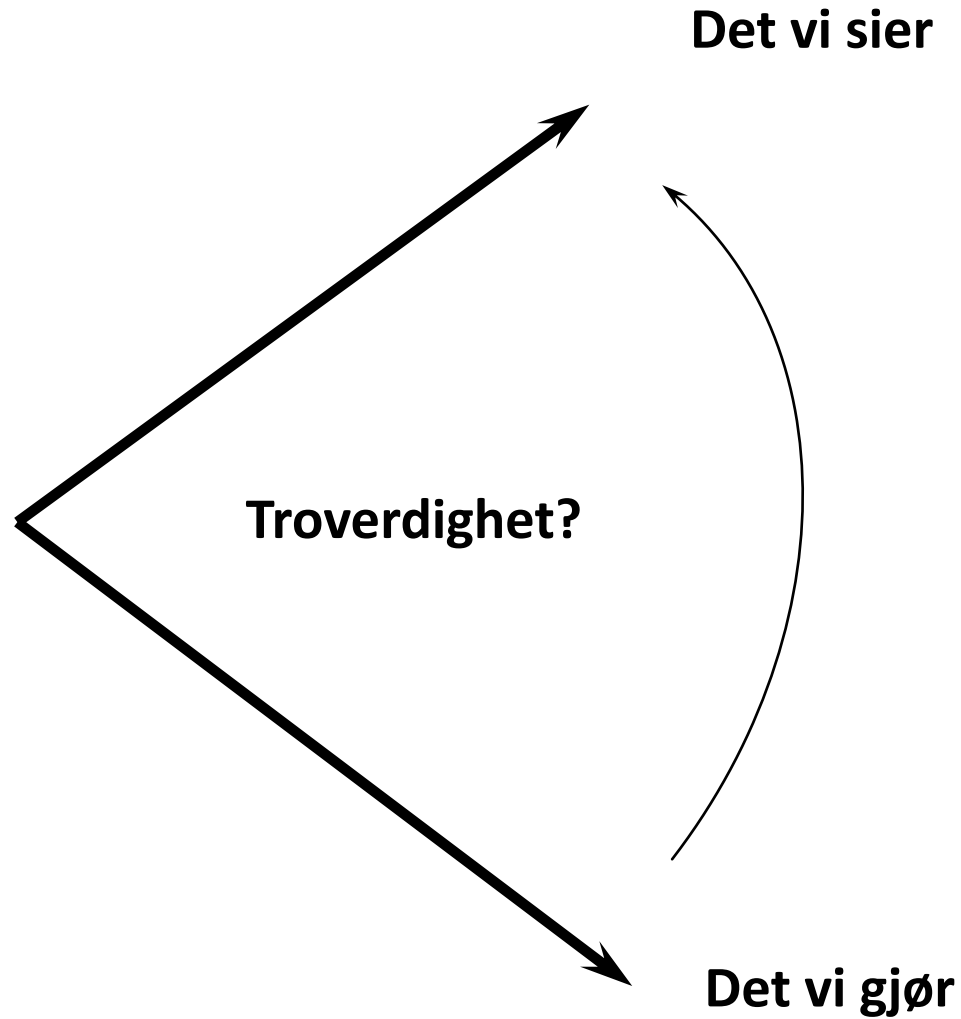
En troverdig kulturskole:

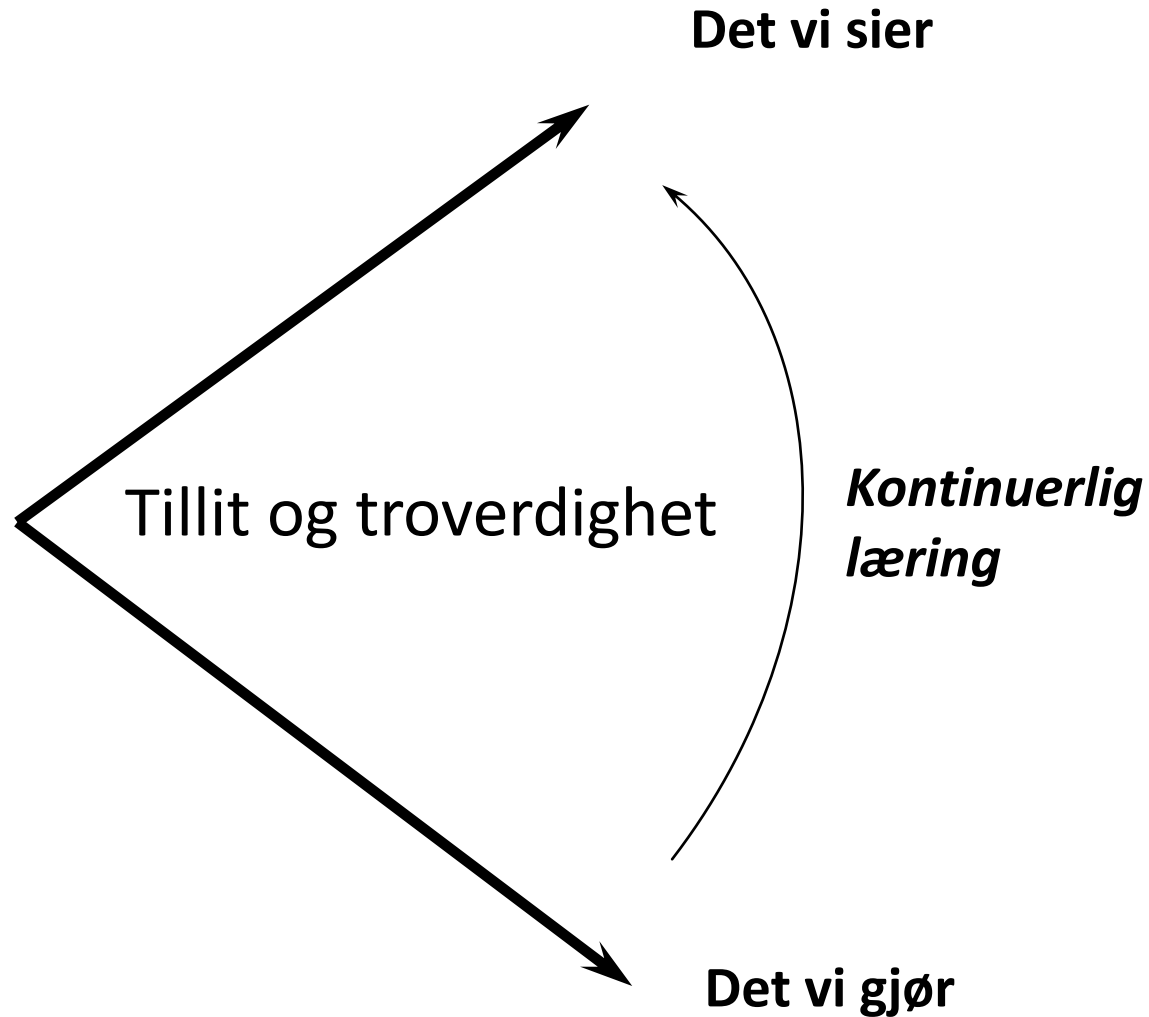
Forholdet mellom hva dere sier, og hva dere gjør

Rammeplan for kulturskolen

MANGFOLD OG FORDYPNING



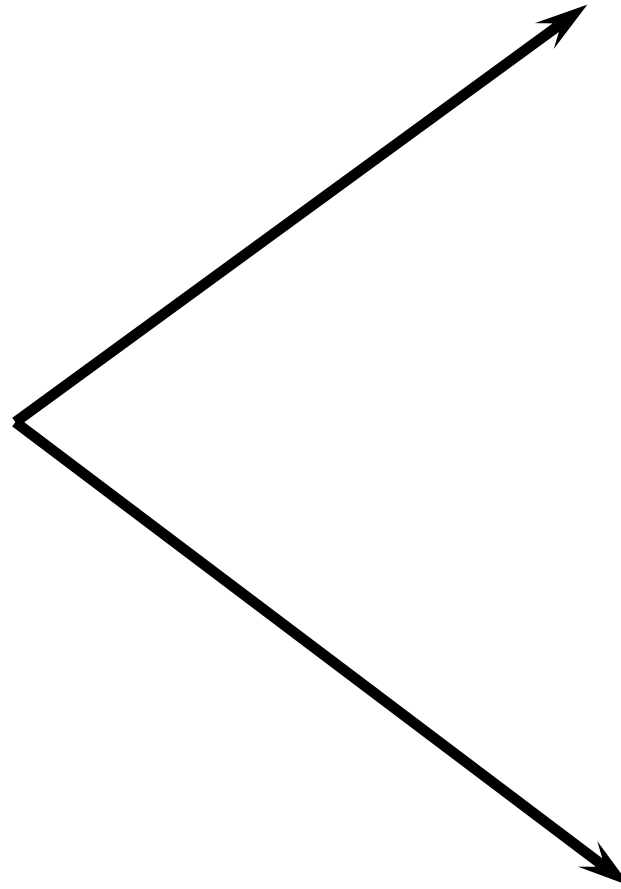




Fagplan musikk.

Begynnernivå: Forventninger til læreren

Setter samspill og musikkopplevelse i sentrum

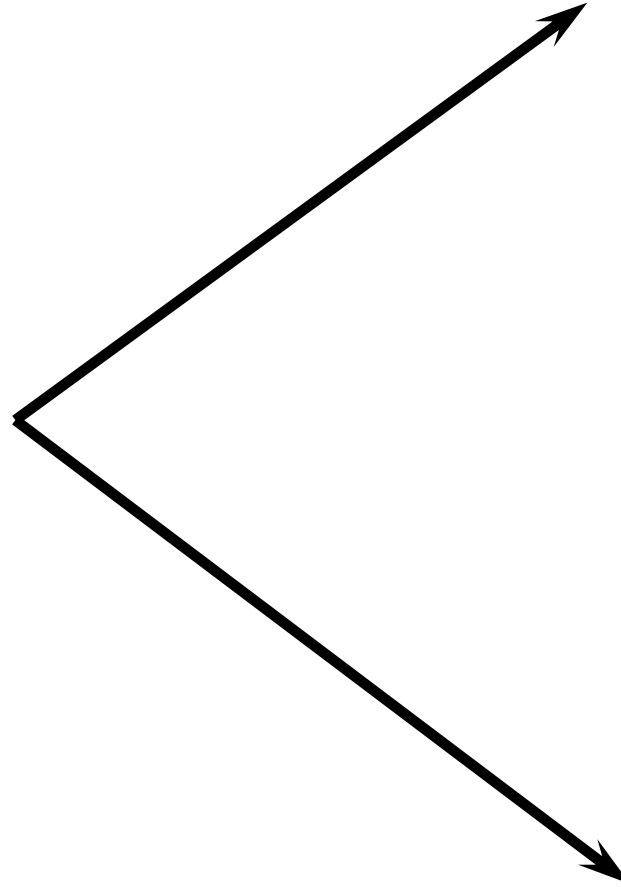


Hvordan arbeider vi for å minske gapet?

Hva gjør vi i praksis?

Fagplan dans - Forventninger til læreren

- tilrettelegger for kreative læringsprosesser der elevene skaper fra idé til produkt



Hvordan arbeider vi for å minske gapet?

Hva gjør vi i praksis?

Tre artikler om dans og dansepedagogikk:

Østern T.P. & Irgens, E.J. (2016). Interfering with the Lived Field of Dance Pedagogy from Organizational and Leadership Studies Perspectives – An Explorative Intervention with Performing and Teaching Dance Artists. *Research in Dance Education, special issue on Pedagogy in Theory and Practice*. DOI: 10.1080/14647893.2015.1124079

Østern T.P. & Irgens, E.J. (2016) Present-day dance pedagogy in dialogue with artistic leadership in contemporary choreographic processes and leadership theory. I: *Cutting Edge kulturskole! - Forskning, fag og praksiser i manesjen 27.-28. oktober 2015 Konferanserapport*. Trondheim: Norsk kulturskoleråd 2016, s. 122-128

Østern, T.P. & Irgens, E.J. (2015). En følelse av berøring. Ledelse for læring i estetisk perspektiv. I: A-B. Emstad & E. Angelo (red.), *Ledelse for læring i mulighetenes skole. Skoleledelse i skjæringsfeltet mellom allmenndanning og talentutvikling* (s. 65-83). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

s. 12: Måten en danselærer forstår sin rolle og hvordan denne rollen blir praktisert, er noe av det mest avgjørende for hvordan nye dansere og nye danselærere formes.

Østern T.P. & Irgens, E.J. (2016). Interfering with the Lived Field of Dance Pedagogy from Organizational and Leadership Studies Perspectives – An Explorative Intervention with Performing and Teaching Dance Artists. *Research in Dance Education*, special issue on Pedagogy in Theory and Practice. DOI: 10.1080/14647893.2015.1124079

Østern T.P. &
contemporar
Forskning, fa
kulturskolerå

Hva dans «er» er ofte tatt for gitt – det sitter i kroppen, i hodet og i tradisjoner - og blir overført fra lærer til elev. Det krever perspektivlæring å forandre det.

Østern, T.P. &
B. Emstad &
mellom allmen

Konklusjon:

Det er ikke enkelt å endre tatt-for-gitte perspektiver og arbeidsformer i kunst- og kulturfeltet – men aktørene kan engasjeres i en utforskning som kan føre til læring

Østern T.P. & Irgens, E.J. (2016). Interfering with the Lived Field of Dance Pedagogy from Organizational and Leadership Studies Perspectives – An Explorative Intervention with Performing and Teaching Dance Artists. *Research in Dance Education*, special issue on Pedagogy in Theory and Practice. DOI: 10.1080/14647893.2015.1124079



Hvorfor er estetisk forståelse?

Hva betyr det for god praksis?

Ernst Cassirer (1874-1945)



Vitenskap og kunst har spesielt gode komplementære egenskaper som forståelsesformer - de er ulike «kanaler» som fører oss til *ulike sider ved den samme virkelighet*.

Vitenskap reduserer virkeligheten:

Verden blir brutt ned i kategorier, klassifiseringer og skjemaer; forenklet og fattigere, og vi blir opptatt av å forklare og å bruke. Oppmerksomheten går mot *overflatefenomener*.

Kunst forsterker virkeligheten:

Et “**kunstnerisk øye**” intensiverer, lyser opp, setter **farge**, verden blir rikere, og vi blir opptatt av å fortolke fremfor å forklare. Oppmerksomheten går mot *dypfenomener*.

Irgens, E.J. (2014): Art, Science and the Challenge of Management Education. *Scandinavian Journal of Management*; 1 (30), s. 86-94.

Irgens, Eirik J. (2011): *Pluralism in Management: Organizational Theory, Management Education, and Ernst Cassirer*. New York: Routledge.

Donald Schön - det er hovedretninger innen ledelse:
Ledelse som vitenskap og som kunst

**Ledelse blir teknikk basert på vitenskap,
eller det blir praksis
basert på **kunst**.**

Under ligger *konkurrerende kunnskapssyn*

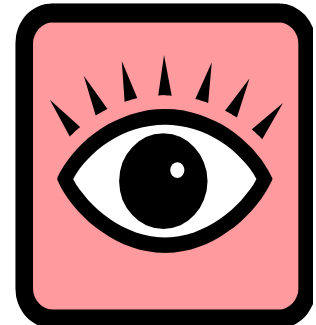
(Irgens, 2016, "Skolen", s. 289; Schön, 2001, s. 203).

Gjelder dette andre områder enn ledelse?

Hva kjennetegner god praksis?

Da Berliner (1994) skulle oppsummere essensen i sin egen og andres forskning om hva som kjennetegner de beste, var det to punkter han sto igjen med:

- 1: De beste er bedre til å fortolke situasjoner, hurtigere og mer korrekt enn andre.
- 2: De beste har flere tiltak å sette i verk i den gitte situasjonen.



Vi trenger å utvikle evnen til å ense, sense, merke, «se»...

- De beste kirurger har "kirurgisk blikk"
- Gode generaler har "strategisk blikk"
- Noen tennisspillere har "court sense".
- Enkelte fotballspillere har "blikk for spillet" og dukker opp "som troll av eske"
- Ypperlige lærere senser hva som er i ferd med å skje i klasserommet *før* det kommer til syne.
- Noen ledere virker i stand til å "lese" hva som kan skje lenge før det viser seg i regnskapstall og fraværstatistikk.
- Det handler om en spesiell form for *nærvær*, en *følsomhet for situasjonen*, en evne til å "se".

Og det er en **estetisk** kompetanse som kan trenes opp - eller skusles bort!

Hvilken betydning har dette for ledelse
og utvikling av (kultur)skoler?


Påstand:

De beste lederne er gode på å "lese"
organisasjonen de leder.


De klarer å se både overflate og dybde, og
hvordan de ulike nivåene samspiller.

EVNEN TIL Å «LESE» ORGANISASJONEN MED ET TOØYD BLIKK

er alfa og omega -
DET GIR DYBDESYN



EVNEN TIL Å «LESE» SKOLEN



«Det
vitenskapelige
øyet»

OVERFLATESTRUKTUR: DET UMIDDELBART SYNLIGE

Prosedurer, retningslinjer, formaliserte avtaler, informasjonsrutiner, vedtak, prosedyredokumenter, strategiutforming, målformuleringer, dokumenter, organisasjonskart, kommunikasjons- og samarbeidsformer, lederstil, teknologi, systemer

«Det
kunstneriske
øyet»

DYPSTRUKTUR: GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER

Styrende normer, følelser, verdier, trosoppfatninger, antakelser, holdninger, skjulte systemer og forutsetninger for ressursfordeling og maktutøvelse, estetikk, dykkultur, skjønn

...

Skolens isfjell - hva befinner seg under overflaten?

(Irgens, E.J. «Skolen» s. 305)





EVNEN TIL Å «LESE» SKOLEN



OVERFLATESTRUKTUR: DET UMIDDELBART SYNLIGE

Prosedyrer, retningslinjer, formaliseringer, informasjonrutiner, vedtak, plandokumenter, uttalelser, utformuleringer, dokumenter, organisasjonsdiagrammer, kommunikasjons- og samarbeidsstrukturer, teknologi, systemer...

Nivåene
henger
sammen – og
påvirker
hverandre

DYPSTRUKTUR: GRUNNLEGGENDE BETNINGER

Styrende normer, førforutsetninger, oppfatninger, antakelser, holdninger, skjulte systemer, forutsetninger for ressursfordeling og maktutøvelse, estetikk, dypkultur, skjønn

...

Skolens isfjell - hva befinner seg under overflaten?





EVNEN TIL Å «LESE» SKOLEN



OVERFLATESTRUKTUR: DET UMIDDELBART SYNLIGE

Prosedyrer, retningslinjer, formaliseringer, informasjonrutiner, vedtak, plandokumenter, uttalelser, uttalelser, uttalelser, uttalelser, dokumenter, organisasjonsdiagrammer, teknologiske løsninger, kommunikasjons- og samarbeidsstrukturer, teknologi, systemer...

Det er ikke
enøydhet
vi da
trenger

DYPSTRUKTUR: GRUNNLEGGENDE SETNINGER

Styrende normer, føringer, oppfatninger, antakelser, holdninger, skjulte systemer, utsetninger for ressursfordeling og maktutøvelse, estetikk, dykkultur, skjønn

...

Skolens isfjell - hva befinner seg under overflaten?





EVNEN TIL Å «LESE» SKOLEN



OVERFLATESTRUKTUR: DET UMIDDELBART SYNLIGE

Prosedyrer, retningslinjer, formaler, informasjonrutiner, vedtak, plandokumenter, uttalelser, formuleringer, dokumenter, organisasjonsdiagrammer, kommunikasjons- og teknologi, systemer...

Noen har godt samsyn – de "ser" og "leser" sin organisasjon bedre enn andre

DYPSTRUKTUR: OPPSTILLINGEN AV VILKÅR

Styrende normer, verdier, holdninger, antakelser, holdninger, skjulte strategier for ressursfordeling og maktutøvelse, estetikk, dykkultur, skjønn

...

Skolens isfjell - hva befinner seg under overflaten?

Skolens isfjell - hva befinner seg under overflaten?





EVNEN TIL Å «LESE» SKOLEN



OVERFLATESTRUKTUR: DET UMIDDELBART SYNLIGE

Prosedyrer, retningslinjer, formaliserte avtaler, informasjonsrutiner, vedtak, plandokumenter, strategier, målformuleringer, dokumenter, organisasjonsdiagrammer, kommunikasjon- og samarbeidsplaner, teknologi, systemer...

Vi trenger
å utvikle
tøyd
klokskap!

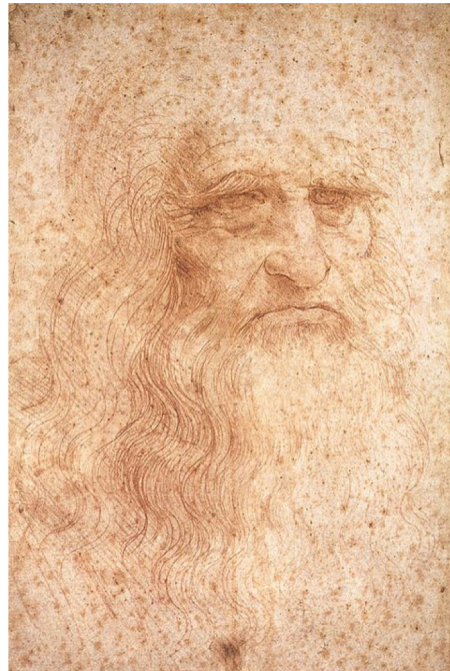
DYPSTRUKTUR: GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER

Styrende normer, verdier, oppfatninger, antakelser, holdninger, skjulte systemer, utsetninger for ressursfordeling og maktutøvelse, estetikk, dykkultur, skjønn
...

Skolens isfjell - hva befinner seg under overflaten?



Leonardo da Vinci:
Saper Vedere
– vit hvordan du skal se!



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



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

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

VI BØR UTVIKLE SAMSYN - TOØYD KLOKSKAP



Takk for meg!



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