



*Fagfornyelse. Nytt kompetansebegrep.
Læringsresultater. Ny overordnet del. Dybdelæring.
Kunnskapsfokus. Resultatmåling.*

Hvilken plass har kunstperspektiver og kulturskole i en tid der elever og lærere i skolen overleses av forventninger om å prestere?

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>

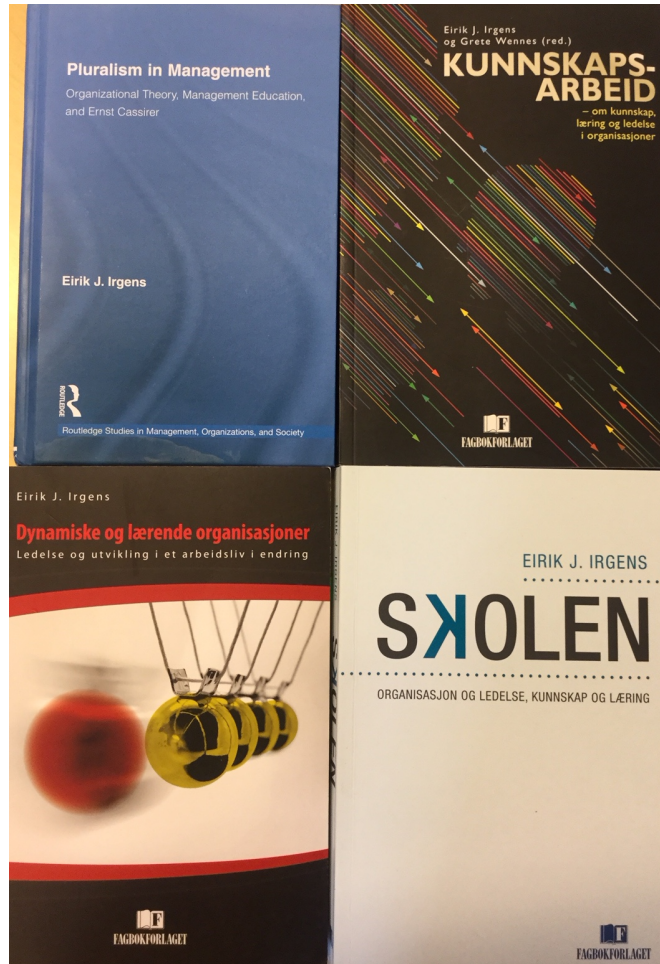
<https://www.facebook.com/Eirik.J.Irgens.2Work>

[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...



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

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

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

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

For fagstoff, se også [facebook Eirik.J.Irgens](https://www.facebook.com/Eirik.J.Irgens.2Work) Professor: <https://www.facebook.com/Eirik.J.Irgens.2Work> og [LinkedIn https://www.linkedin.com/in/ejirgens](https://www.linkedin.com/in/ejirgens)



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

Min hensikt:

Jeg ønsker

- (1) å bidra til at dere kan legitimere betydningen av kulturskole og estetiske aktiviteter
- (2) og vise hvordan estetiske ferdigheter må styrkes for å utvikle god praksis og dømmekraft
- (3) Og at dette gjelder for elever så vel som for voksne som ønsker å være kloke praktikere (ledere, lærere....).

og jeg har tenkt å legge det opp slik:

.....


Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen

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



Kongen sier:

- *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.***
- *Kompetanse innebærer forståelse og evne til **refleksjon og kritisk tenkning.***



Hva
innebærer
dette???

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.



Regjeringen.no

Kunnskapsdepartementet

Fagfornyelsen

Kunnskaps- og integreringsminister Jan Tore Sanner



Kunnskapsdepartementet



Regjeringen.no

Struktur

- Verdiløft
- Kjerneelementer
- Tverrfaglige temaer
- Ny digital presentasjon
- Kompetansemål på flere trinn
- Vurderingstekster

Kunnskapsdepartementet



Hvorfor er estetisk forståelse av verden viktig?

Hva betyr det for god praksis?

Har estetisk følsomhet også en etisk dimensjon?





Professor Dennis Gioia og Ford Pinto

OLKC-konferansen 2007, Canada:

Ford Pinto, 1969, Lee Iacocca, hårete mål,
billigere enn 2000 USD, maks. 900 kg,
ung ingeniør, tilbakekalling, statistikk, systemer,
prosedyrer og følelser.

Trenger vi ikke
standarder
og prosedyrer?

Vel...

- Hvem vil bli operert av en kirurg som elsker å improvisere?
- Hvem vil ha sin sak behandlet av en som tar beslutninger etter innfallsmetoden?
- Hvem vil føle seg trygg i et fly der piloten ignorerer rutiner?
- Hvordan skal vi unngå å gjenta feil hvis vi ikke har prosedyrer og rutiner?
- Hvordan kan vi sikres kvalitet og forutsigbarhet uten standarder for arbeidet som skal utføres?



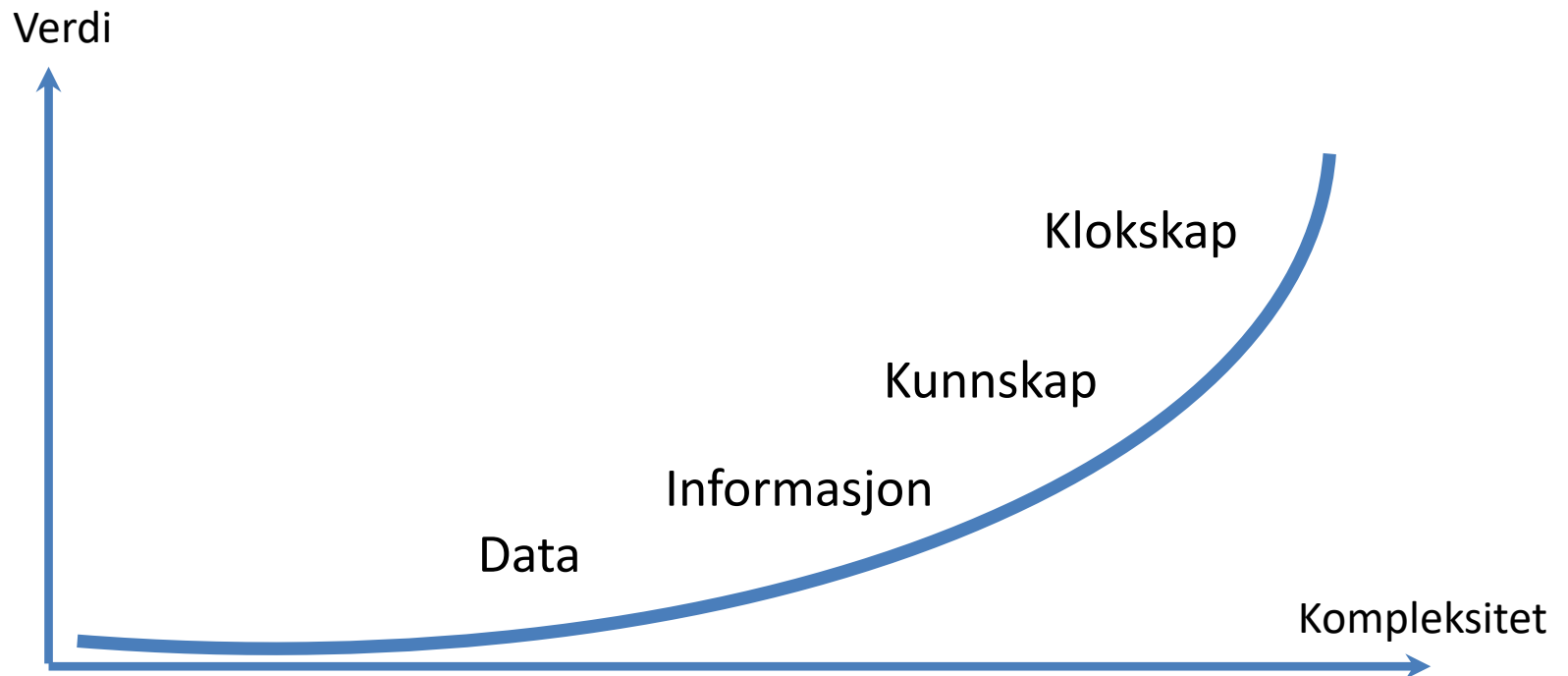
Vi trenger begge deler!

- *Både prosedyrer og skjønn!*
- *Både allmenne standarder og personlig etikk!*
- *Både struktur og improvisasjon!*
- *Både regler og følelser!*

... DE BESTE ER "TOØYDE"!

Toøyd klokskap?

Klokskap er mer enn kunnskap



Aristoteles (384–322 f.Kr.): Klokskap («fronesis»)

- Formålet med klokskap er å handle på riktig måte
- Forutsetter at man engasjerer seg i reelle, praktiske situasjoner.
- Dreier seg også om moralske vurderinger, handling og 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

Mer informasjon er ikke alltid rett medisin.



- Amerikanske sykehus har utarbeidet detaljerte sjekklister som en lege skal følge før hun stiller diagnose om for eksempel hjerteinfarkt.
- Et sykehus reduserte sjekklista til kun noen få punkter.
- *Det viste seg da at treffsikkerheten gikk opp – flere pasienter fikk korrekte diagnoser.*

(Gladwell 2005)

Kompet

rodnet

Donald Schön:
«Unike
praksisssoner»

Donald Schön:
«Repeterende
praksisssoner»

- 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.**
- Kompetanse innebærer forståelse og evne til **refleksjon og kritisk tenkning**

Donald Schön:
«Reflection IN and
ON Action»

Hva
innebærer
dette???

Donald Schön: De beste er «yrkeskunstnere»

- ... De «reflekterte praktikere» og i stand til å reflektere i situasjonen og benytte en kunnskap-i-handling som de ofte ikke kan sette ord på selv.
- Dermed evner de å gjøre noe med situasjonen mens det fremdeles er tid og anledning til det.
- Den dyktige praktiker tillater seg å oppleve overraskelser, forvirring og undring i situasjoner som er unike eller usikre, i stedet for å handle teknisk.
- Hun reflekterer over situasjonen hun befinner seg i, og de muligheter for problemløsning som finnes, og benytter muligheten til å eksperimentere på en slik måte at det kan føre til både ny forståelse og forandring av selve situasjonen (Schön, 1983, s. 68).

Donald Schön - det er to hovedretninger innen ledelse:

Ledelse som vitenskap og ledelse som kunst

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

Under ligger *konkurrerende kunnskapssyn*

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

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.*

Ernst Cassirer (1874-1945)



Vitenskap *reduserer* **virkeligheten:**

Et “vitenskapelig øye” forenkler ved hjelp av kategorier, klassifiseringer og skjemaer; virkeligheten blir forenklet og “fattigere”, og vi blir opptatt av å forklare og å bruke. Oppmerksomheten går mot *overflatefenomener*.

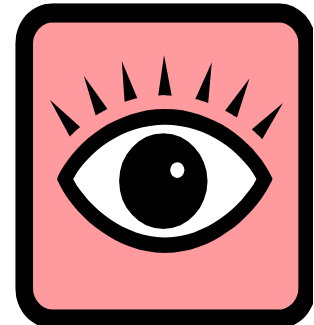
Kunst intensiverer *virkeligheten:*

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

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.

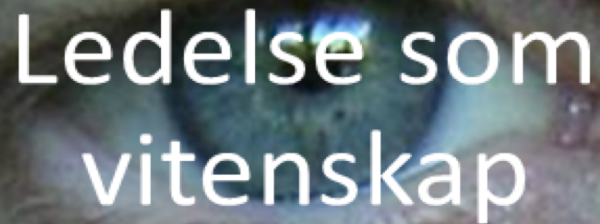


Vi trenger å utvikle evnen til å ense, sense, merke, «se»...

- 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!

Én form for enøydhhet



Ledelse som
vitenskap

- Reliabilitet
- Forutsigbarhet
- Rasjonalitet
- Fakta og objektiv kunnskap
- "Harde" ferdigheter: Kalkulere, kontrollere, måle, predikere, verifisere, motivere ansatte utenfra

En annen form for enøydhet



Ledelse som
kunst

- Inspirasjon
- Pasjon
- Forestillingsevne
- Kreativitet
- Subjektiv og taus kunnskap
- "Myke" ferdigheter: Føle, improvisere, skape, fortolke, utvikle indre motivasjon hos ansatte

Praksis krever et *toøyd* blikk

«Det vitenskapelige øyet»

Ledelse som vitenskap

- Reliabilitet
- Forutsigbarhet
- Rasjonalitet
- Fakta og objektiv kunnskap
- "Harde" ferdigheter: Kalkulere, kontrollere, måle, predikere, verifisere, motivere ansatte utenfra

«Det kunstneriske øyet»

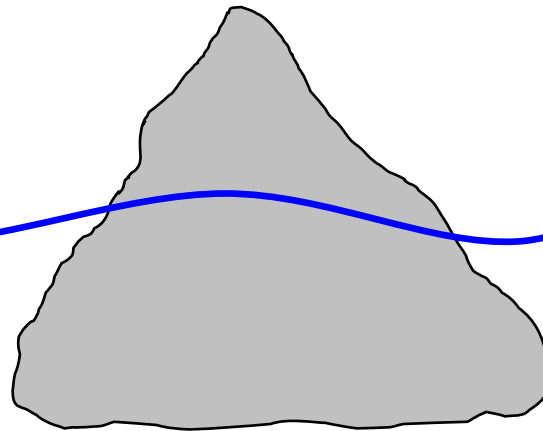
Ledelse som kunst

- Inspirasjon
- Pasjon
- Forestillingsevne
- Kreativitet
- Subjektiv og taus kunnskap
- "Myke" ferdigheter: Føle, improvisere, skape, fortolke, utvikle indre motivasjon hos ansatte

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



OVERFLATESTRUKTUR: DET UMIDDELBART SYNLIGE

Prosedyrer, retningslinjer, formaliserte avtaler, informasjonsrutiner, vedtak, plandokumenter, strategiutforming, målformuleringer, dokumenter, organisasjonskart, kommunikasjons- og samarbeidsformer, lederstil, teknologi, systemer...

DYPSTRUKTUR: GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER

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

...

Skolens isfjell - hva befinner seg under overflaten?

(Irgens, E.J. «Skolen» s. 305)



Å se overflata:
«Det vitenskapelige øyet»

EVNEN TIL Å «LESE» SKOLEN

«Det kunstneriske øyet»

OVERFLATESTRUKTUR: DET UMIDDELBART SYNLIGE

Prosedyrer, retningslinjer, formaliserte avtaler, informasjonsrutiner, vedtak, plandokumenter, strategiutforming, målformuleringer, dokumenter, organisasjonskart, kommunikasjons- og samarbeidsformer, lederstil, teknologi, systemer...

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)



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

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/dynora
- 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