

Eirik J. Irgens:

«Mellom hverdag og idealer – skoleledelse i en ny tid»

- Lærerutdanning
- Cand. Mag. med tysk og sosialøkonomi
- Master in Education, University of California
- Cand. Polit. Universitetet i Trondheim. Hovedfag i pedagogikk, hovedoppgave om organisasjonslæring
- Ph.D. i organisasjonsendring fra CBS (Handelshøjskolen i København)
- Undervist på alle nivåer fra barneskole til doktorgrad
- Opplæringsleder i Aker (Lederutvikling, teamutvikling, strategiutvikling, kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling)
- Professor i kunnskapsledelse Høgskolen i Nord-Trøndelag
- Professor i utdanningsledelse NTNU
- eirik.j.irgens@ntnu.no



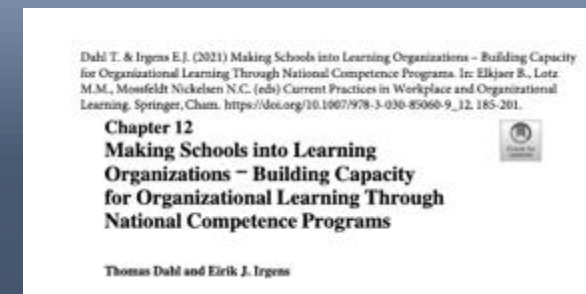
Noen ferske artikler og bøker:



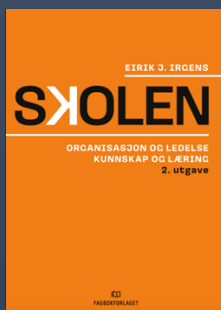
[https://www.academia.edu/79356641/Dahl T and Irgens E J Making Schools into Learning Organizations Building Capacity for Organizational Learning Through National Competence Programs](https://www.academia.edu/79356641/Dahl_T_and_Irgens_E_J_Making_Schools_into_Learning_Organizations_Building_Capacity_for_Organizational_Learning_Through_National_Competence_Programs) ((søk i Academia)



Irgens, E.J. (2022). Den norske veien til en enda bedre skole. I: M. Aas & J.M. Paulsen (red.), *Ledelse i fremtidens skole* (s.97-112). Oslo: Fagbokforlaget. (søk i Academia)



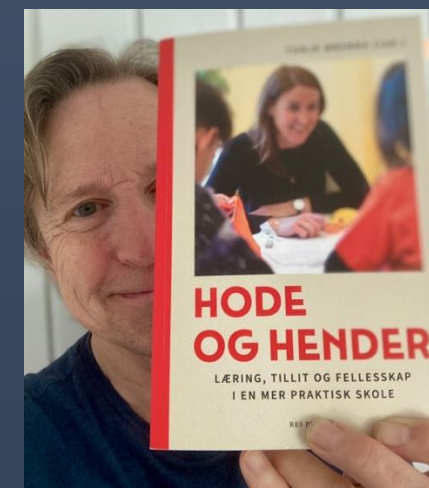
Irgens, E.J. (2024). En attraktiv skole. I: Rekruttering til læreryrket. Hvordan skal vi nå målet om flere lærere i barnehage og skole? Rapport, VIRKE, s. 27-29. https://www.academia.edu/124564297/Irgens_E_J_2024_En_attraktiv_skole



Dahl, T. & Irgens, E.J. (2023). Nytt kunnskapsløft – gammeldags ledelsestenkning? *Bedre Skole* (1) 2023, s. 55-57.

Irgens, E. J. (2023). Tillit og skoler under press. Brenna, T. (Red.). (2023). *Hode og hender: Læring, tillit og fellesskap i en mer praktisk . Res Publica.*

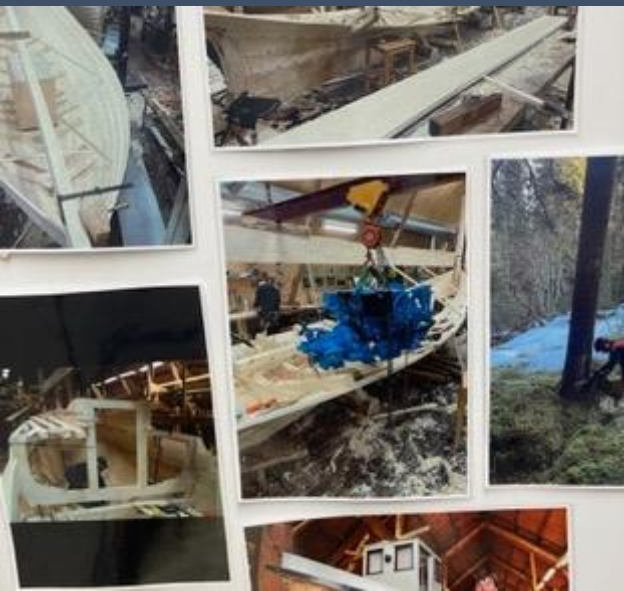
Eirik J. Irgens (Professor NTNU - eirik.j.irgens@ntnu.no)



Nor-Fishing 2024



Calle Dons, Eirik J. Irgens



• ÅTTE GUTTER I ÅTTENDE KLASSE:

Nesten ingen hadde karakterer. Stort fravær.

• De samme guttene i tiende klasse:

Over 3 i snitt, fravær nesten null.

• Hva har skjedd?

- Gikk fra en timeplan spekket av fag og teori og minimalt med praktiske fag, *til*

5 timer teori og 20 timer praktisk arbeid.



De har blitt del av et fellesskap, og hvis noen ikke kommer en dag, regner de med at det skyldes sykdom.

«Når jeg la meg om kvelden, ble jeg stresset av tanken på at jeg skulle på skolen neste morgen. Jeg slet med å få sove.»

Guttene har utviklet kritisk tenking og evnen til å løse konkrete problemer.

Selvtillit, samarbeidsevne, mestring, fysisk aktivitet, håndverk, kulturarv og tradisjon.



• ÅTTE GUTTER I ÅTTENDE KLASSE:

Nesten ingen hadde karakterer. Stort fravær.

• De samme guttene i tiende klasse:

Over 3 i snitt, fravær nesten null.

- Hva har skjedd?
- Gikk fra en timeplan spekket av fag og teori og minimalt med praktiske fag, til

5 timer teori og 20 timer praktisk arbeid.

De forteller om
mestringsfølelse og
stolthet og en
meningsfull
skolegang.

«Nå gleder jeg
meg til å gå på
skolen»

De har gjennomgått
en
DANNINGSPROSESS,
som også har styrket
UTDANNINGS-
PROSESSEN

*Skolen har
blitt
meningsfull.*



Imponert statsminister fikk døpe båten: – Viktig arena for trivsel



Rektor Erlend Moen kan støtte seg på både på Opplæringsloven paragraf 1 og overordnet del av læreplanen.

- Og han kan vise til skolens visjon:

«Alle skal føle at de duger».

Sander og Maxi (15)

– I åttende var det nesten ingen av oss som hadde karakterer. Nå har alle over tre i snitt, sier Maxi Rostad.



✉ Trond Odin Myhre Johansen
Journalist

Vi rapporterer fra Stadsbygda,
Trøndelag

Publisert 18. mai kl. 10:44

PLEBEDNINGA: For 15 åringsene Sander Lien og Maxi Rostad ble båthugging redninga

Mellom 1990 og 2008 kom det 1359 flere timer inn i grunnskolen: omtrent to ekstra skoleår.

De aller fleste timene har gått til norsk og matematikk for å styrke ferdighetene i lesing, skriving og regning i småskolen

Dagens elever skal ha mer norsk og matematikk på barneskolen enn det jeg (og dere!) hadde på barne- og ungdomsskolen til sammen.

Trøndelagskonferansen, 17. oktober 2024

Elise Farstad Djupedal
(Stipendiat i pedagogikk, NTNU)

«Skoleledelse i en ny tid» – men hva er da skoleledelsens hovedoppgave?



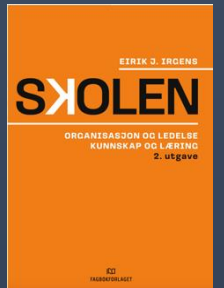
«Det er ett spørsmål alle som arbeider i, for eller med skoler bør kunne svare på:
Hva er vår hovedoppgave?

Den som ikke kan svare på dette, kan vanskelig svare på to andre, svært grunnleggende spørsmål:

- *Hvordan bør vi arbeide med vår hovedoppgave på en tillitsvekkende måte?*
- *Hva kan vanskeliggjøre vårt arbeid?»*

(Prolog i «Skolen. Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring», 2024)

Eirik J. Irgens (Professor NTNU - eirik.j.irgens@ntnu.no)





*Og hvilke verdier og
prinsipper skal arbeidet
med vår hovedoppgave
bygge på?*

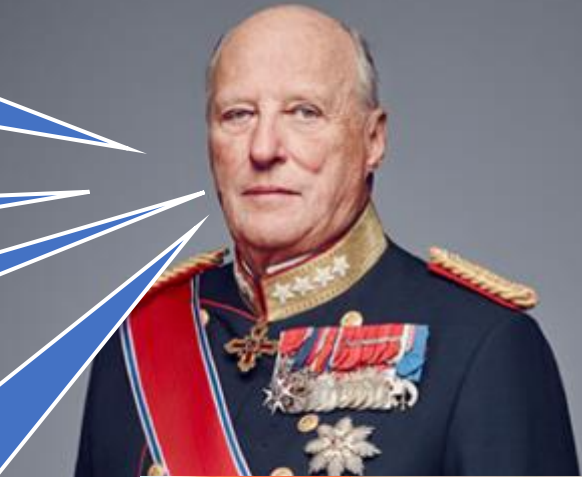


Skolen har både et danningsoppdrag
og et utdanningsoppdrag.

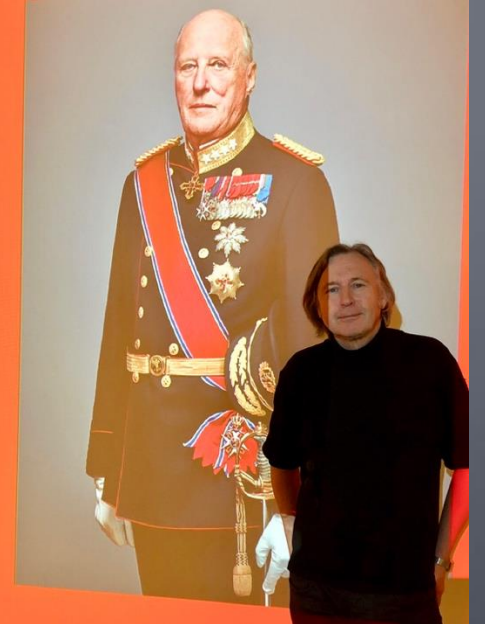
De henger sammen og er gjensidig
avhengig av hverandre.

Oppgaven dere har er å gi utfordringer
som fremmer både danning og lærelyst

Det er nedfelt i opplæringsloven,
utdypet i læreplanens overordnet del,
og bestemt av kongen i statsråd.



Jeg
kommer
med
budskap
fra
kongen



Stortinget ville at
LK20 skulle være
et verdiløft.

Har det blitt det?
Er vi på rett vei?

Overordnet del:

39 ganger blir ordene «felles» og «fellesskap» brukt i
overordnet del

«demokrati» og «demokratisk»: 31 ganger,

«samarbeid» og «samhandling»: 29 ganger,

«danning»: 15 ganger,

«utvikling»: 65 ganger.

«Resultater»: 0.

Hva skjedde
etter LK06?

*Utdanningsoppdraget
fikk forrang framfor
danningsoppdraget*

- (Ekspertgruppen for skolebidrag, 2022, s. 7. Lillejord, 2022, s. 14)

Danning

Utdanning



Hvordan skape
bedre balanse?



Hva skjedde
etter LK06?

*Målstyring fikk
forrang framfor
formålsledelse*

Mål har fått mer fokus enn formål

- Mål uten formål gjøre at vi glemmer samfunnsoppdraget, og at etikk og moral kommer i blindsonen.



Hvordan skape bedre balanse?

Formålsledelse

Målstyring



«Elever dannes ikke av å se
nakken på eleven foran
seg»
(Sitat: Leder i Osloskolen)

«Men utdanningsoppdraget er
nå likevel viktigst»
(Sitat: Politisk skoleeier)

I overordnet del nevnes «tenke kritisk» og «kritisk refleksjon») 16 ganger i forbindelse med *elevenes* læring.

Er det bare elever som skal reflektere kritisk?

Kanskje bør vi kritisk vurdere styringssystemene vi har bygget opp – og hvordan vi anvender dem?

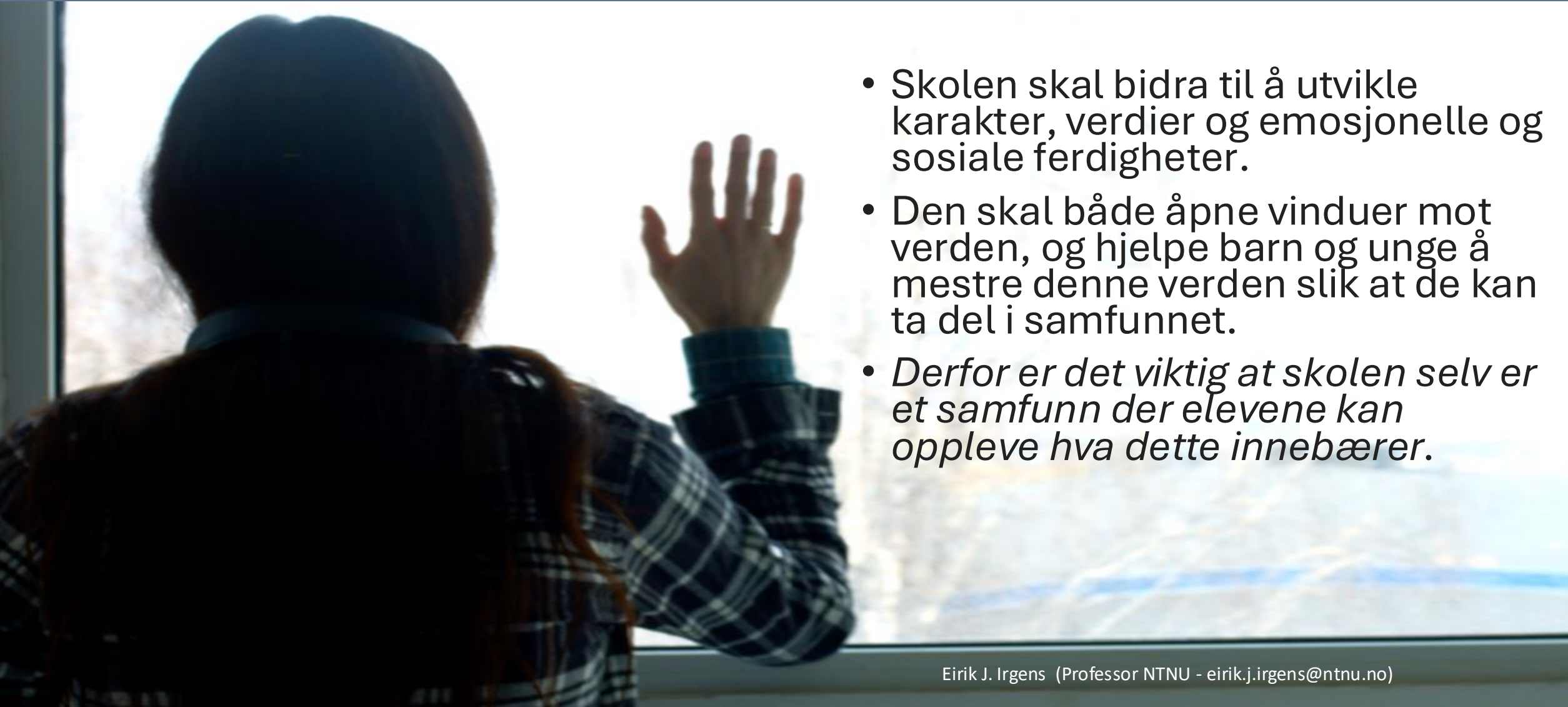
Peter Mortimore, OECD:

Mine observasjoner, gjennom nesten 50 år, overbeviser meg om at det ikke er lærerne som er problemet.

Det er systemet de må jobbe i.

- Peter Mortimore har bakgrunn som lærer, professor, og OECD's ekspert på skolesystemet i Norden. Dette skriver han i en bok da han ble pensjonist (Mortimore, 2013, s. 200).)

Utdanning er kritisk, men skolens oppgave kan ikke begrense seg til bare å overføre kunnskap

- 
- Skolen skal bidra til å utvikle karakter, verdier og emosjonelle og sosiale ferdigheter.
 - Den skal både åpne vinduer mot verden, og hjelpe barn og unge å mestre denne verden slik at de kan ta del i samfunnet.
 - *Derfor er det viktig at skolen selv er et samfunn der elevene kan oppleve hva dette innebærer.*

Skolen skal både danne og utdanne. Kan du lage et program for en skole som vil satse mer på skolens danningsoppdrag?

Å utvikle et program for en skole som ønsker å styrke sitt danningsoppdrag innebærer å fokusere på helhetlig utvikling av elever, der både faglig kunnskap og personlig vekst er sentralt. Her er et forslag til et program som kan implementeres:

Takk. Men hvorfor nevner du ikke betydningen av LEK?



Du har helt rett – lek er en essensiell del av elevenes helhetlige utvikling, og har en stor plass i dannelsesoppgaven! Her er noen grunner til hvorfor lek bør inkluderes som en sentral del av dannelsesprogrammet:

1. Utvikling av sosiale ferdigheter og empati

- Gjennom lek får elevene erfaringer med samarbeid, kommunikasjon, konfliktløsning og turtaking. Disse erfaringene utvikler sosiale ferdigheter på en naturlig måte. Når barn forhandler, deler og løser problemer under lek, styrkes deres evne til å forstå og respektere andres behov og følelser, noe som er grunnleggende for dannelse.

2. Kreativitet og kritisk tenkning

- Lek stimulerer fantasi og kreativitet, hvor barn kan utforske ideer uten frykt for å feile. Dette gir rom for kritisk tenkning, siden de stadig vurderer hvordan de kan tilpasse seg situasjoner, improvisere og teste nye roller. Dette bygger selvtillit og evnen til å se løsninger på en nytenkende måte.

3. Moralutvikling i praksis

- Gjennom rollelek og rollespill får elevene mulighet til å utforske og forstå moralske dilemmaer og verdier. For eksempel kan de spille ut situasjoner som handler om rettferdighet, ærlighet eller samarbeid, som gir dem et trygt miljø for å prøve ut verdier i praksis og forstå konsekvensene av ulike valg.

4. Skape fellesskapsfølelse

- Lek binder barn sammen, gir dem felles opplevelser og styrker fellesskapet. Å delta i lek på tvers av grupper kan også bryte ned barrierer mellom ulike elever, og bidra til en inkluderende skolekultur. Når elevene føler tilhørighet og aksept i lek, bygges grunnlaget for et sterkt fellesskap som også reflekteres i andre aspekter av skolelivet.

Inkluderingen av lek i skolens dannelsesprogram sikrer at elevene får en balansert utvikling av sosiale, emosjonelle og kognitive ferdigheter.

Takk. Kan du lage et program for å integrere lek i dannelsesoppgaven?

Forslag til integrasjon av lek i dannelsingsprogrammet:

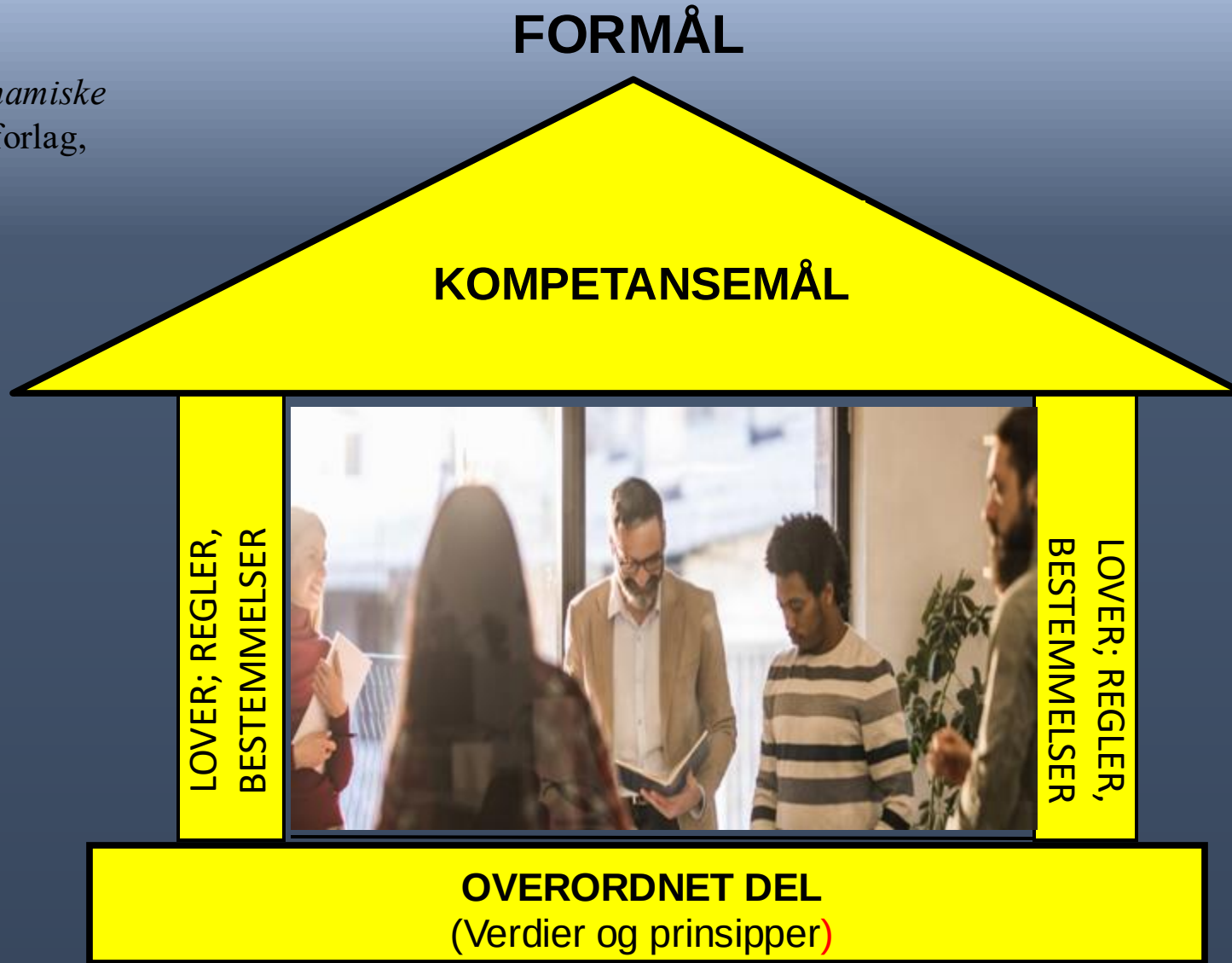
- **Frilek:** Avsatt tid til frilek, spesielt for de yngste, slik at de har mulighet til å utforske sosialt samspill og kreativitet.
- **Temabasert rollelek:** Hver måned kan elevene delta i rollelek knyttet til verdier som omsorg eller respekt. For eksempel kan klassen lage en «minisamfunn-lek» hvor elevene får tildelt roller (lege, lærer, politi) som fordrer samarbeid, ansvar og forståelse for hverandres roller.
- **Utendørs lek og læring:** Utendørs aktiviteter som teambyggingsøvelser, naturbasert lek eller samarbeidsaktiviteter i skolehagen kan fremme både fysisk helse og fellesskap.
- **Lek som del av undervisningen:** I flere fag kan lek brukes som en metode for å forstå komplekse temaer. For eksempel kan samfunnsfag inkludere rollespill om demokrati og rettferdighet, hvor elevene kan simulere samfunnsprosesser.

Å bygge skolen:

FRIHET OG FORPLIKTELSE

«En rammemodell for et
godt handlingsrom»

(Irgens, Eirik (2000): *Den dynamiske
organisasjon*. Oslo: Abstrakt forlag,
side 68)



En skole må bygges hver time, hver dag, hver uke!

Mellom frihet og forpliktelse: Å utvikle skolen til en enda bedre danningsarena



Hva bør vi stå sammen om, slik at elevene oppfatter at vi møter dem med de samme forventninger?

Og hva skal vi forvente av hverandre?

Vår skole:

*Lovverk, overordnet del,
fagplaner, vår egen skoles
bestemmelser...*

Frihet og f
En model

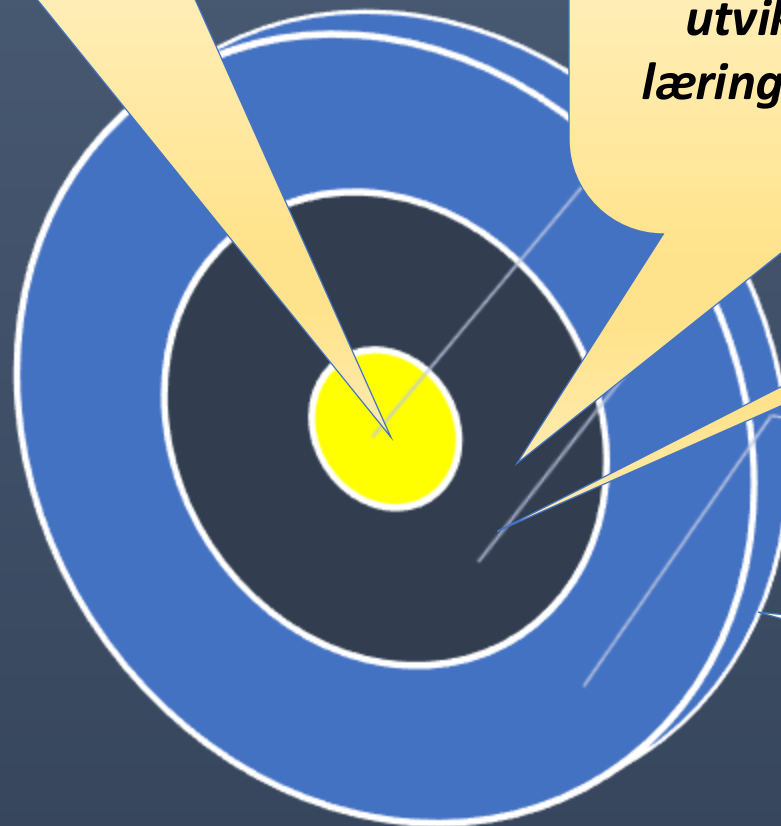
Vårt team:

*Det vi trenger å stå
sammen om for å
være tilstrekkelig
koordinert og for å
utvikle oss som
læringsfellesskap...*

omi (Irgens, s. 50)



*...når vi møter de
samme elever eller
skal forsterke det
samme budskapet?*



*Individuelt
handlingsrom:
Området for
individuell autonomi
og skjønnsutøvelse*

(1) Hele skolen:

Hva er det viktigst at alle forholder seg til, for at elevene skal oppleve en skole som samhandler best mulig?

Når trenger vi å være mest mulig «på linje»?

(2) Teamet ditt:

Hva trenger vi å enes om
- For å være tilstrekkelig koordinert i møte med elever og andre?
- For å utvikle oss til et enda bedre læringsfellesskap?

Frihet og forpliktelse
En modell for tillits

(3) Den enkelte:

Hva bør en gjøre hvis det oppstår situasjoner der det er vanskelig å følge opp det som er bestemt?

Og når er det særlig viktig at den enkelte er bevisst på at «slik gjør jeg det» - kan få uheldige konsekvenser?

Det som er opp til den enkelte å bestemme.



Gruppeoppgave – det doble oppdraget:

Frihet og forpliktelse:
En modell for tillitsbasert autonomi (Irgens, s. 50)

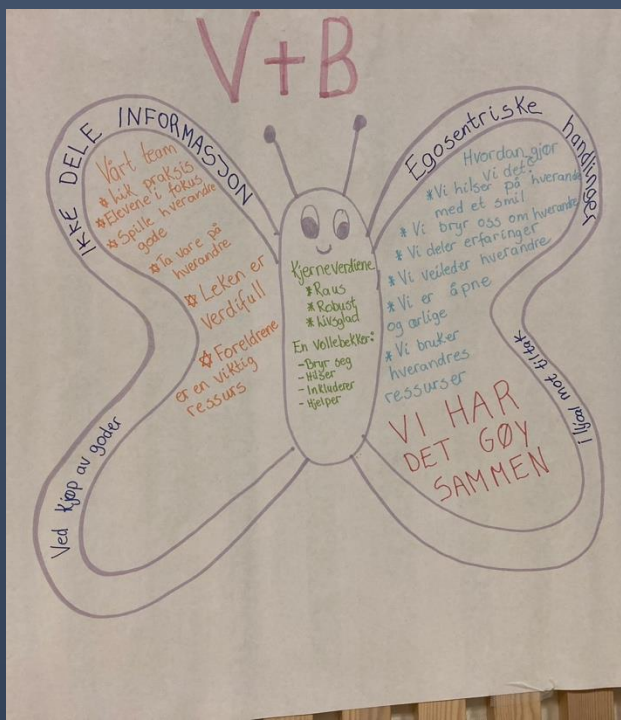
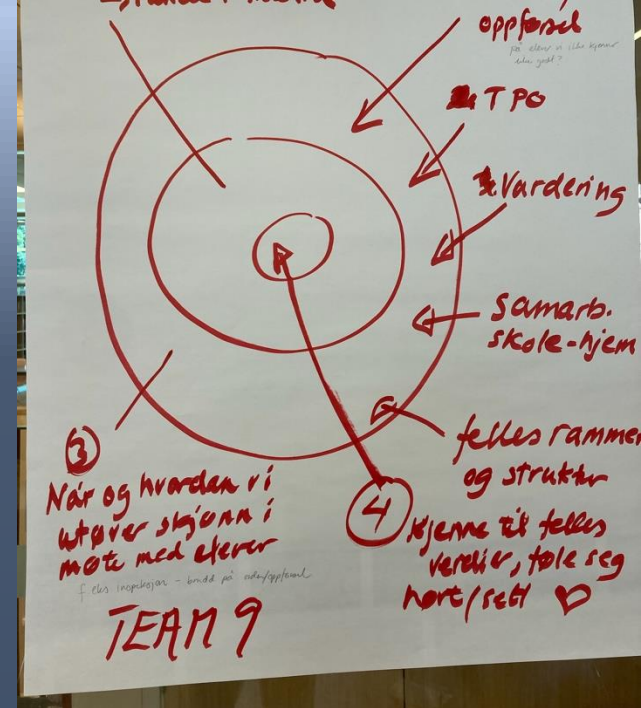
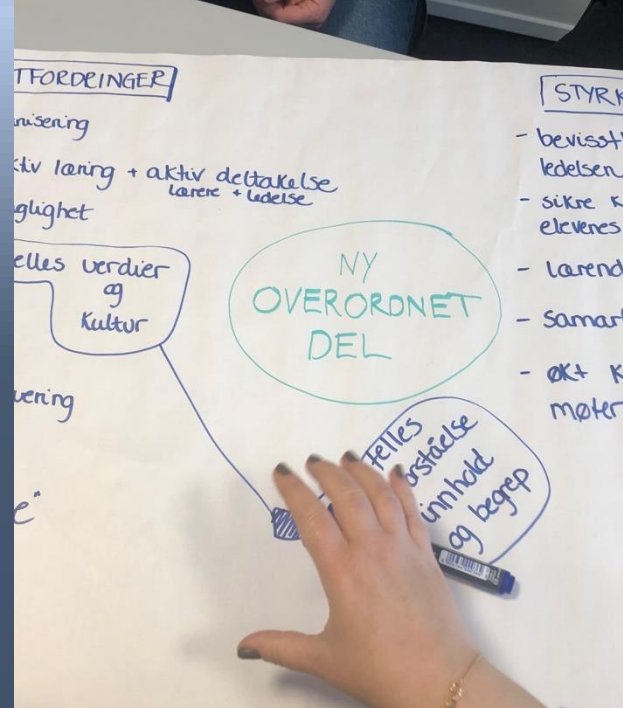
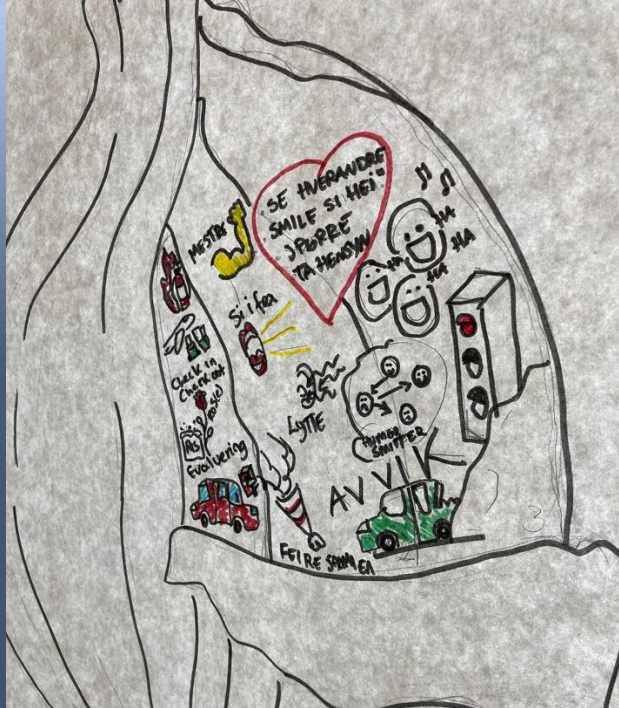


1: Hva kan vi som skole gjøre for å ivareta det doble oppdraget?

2: Hva kan vårt team gjøre for å være mer på linje for å styrke det doble oppdraget?



3: Når er det særlig viktig at vi er bevisst på hvordan individuell skjønnsutøvelse kan få uheldige konsekvenser?



Kreativt arbeid i profesjonsfellesskapet – frihet og forpliktelse



Eirik J. Irgens
Professor, NTNU
eirik.j.irgens@ntnu.no

Ruseløkka: Skole i utvikling!



Eirik J. Irgens (Professor NTNU - eirik.j.irgens@ntnu.no)



Gruppeoppgave

Frihet og forpliktelse:
En modell for tillitsbasert autonomi (Irgens, s. 50)

1: På hvilke områder bør vi være mer på linje i møte med elevene?

2: Hva kan og bør vi gjøre for å fungere som et enda bedre team?

4: Hva er viktig for alle, uansett stilling, trinn eller team?

3: Når er det særlig viktig at vi er bevisst på hvordan vår individuelle skjønnsutøvelse kan føre til uheldige konsekvenser?

Det alle ansatte må stille seg bak (vår skoles kjerne)
Det vi som arbeider innenfor samme team/enhet/flagskilt må stå sammen om
Det som er opp til den enkelte å bestemme

Eirik J. Irgens
Professor NTNU - eirik.j.irgens@ntnu.no



NTNU - eirik.j.irgens@ntnu.no

Tilpasset opplæring Skjelnan skole 2021-2023



EKSEMPEL:

SKJELNAN SKOLES ARBEID MED TILPASSET OPPLÆRING:

IRGENS – “MODELL FOR FRIHET OG FORPLIKTELSE I VÅR KONTEKST OM TPO”



TPO – definisjon med vid tilnærming

Alle elever har rett til en opplæring tilpasset sine evner og forutsetninger. Tilpasset opplæring er de tiltak som skolen setter inn for å sikre at elevene får best mulig utbytte av opplæringen.
(Kunnskapsdepartementet, 2010).

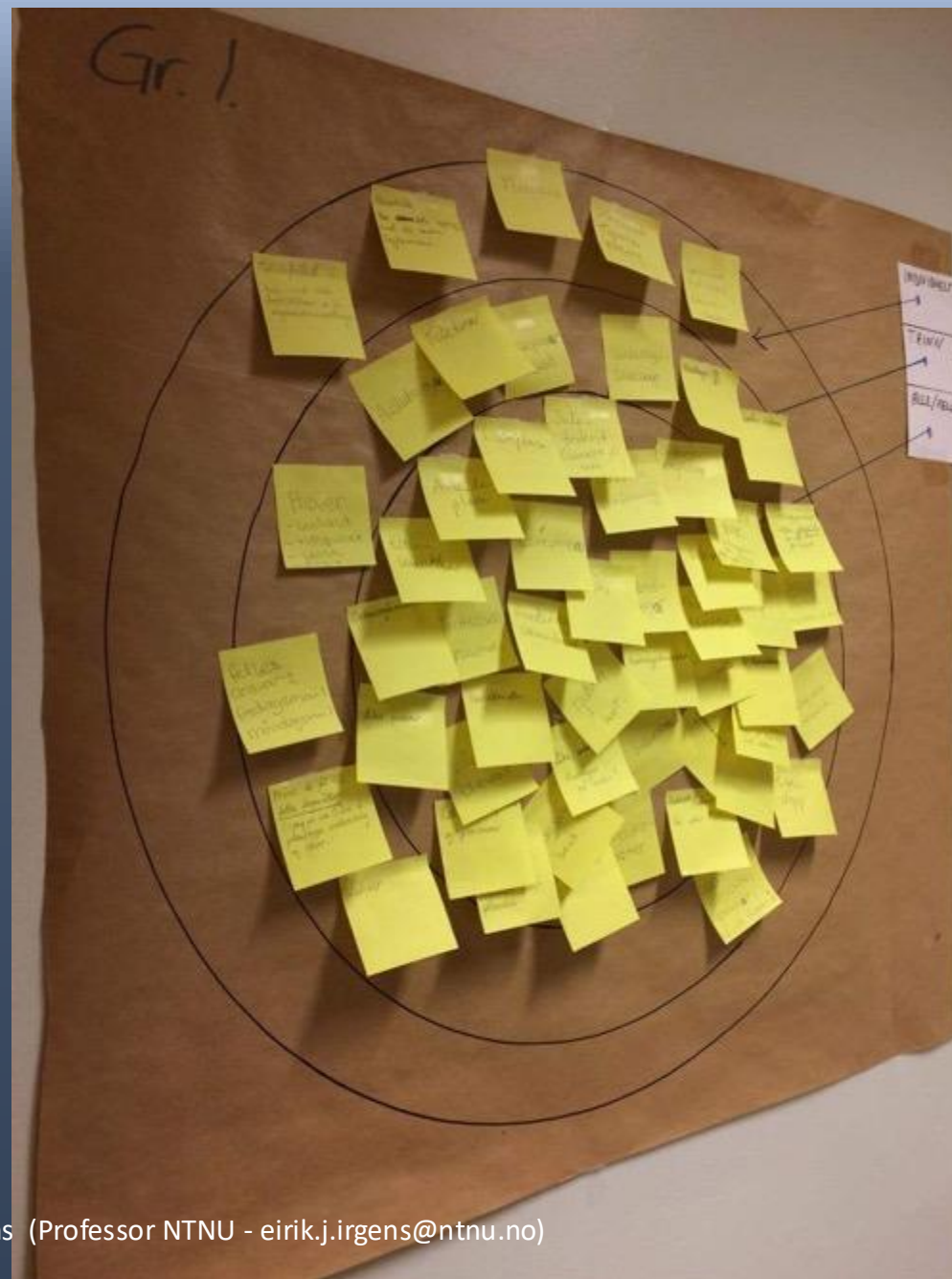
Innerst i sirkelen: Hvilken forståelse av begrepet mener vi skal være vår «kjerne»? (Prinsipper, verdier, normer eller lignende som alle på vår skole skal stille seg bak og vise i praksis når vi tilrettelegger for TPO)

Nest ytterst i sirkelen: Det som ansatte på skolen er samstemte/står sammen om? (På hvilke områder er det viktig at elevene og foreldrene opplever at skolens ansatte er koordinerte og «på linje» når det gjelder TPO?)

Ytterst i sirkelen: Eksempler på verdier, prinsipper der det er opptil den enkelte og der forskjellighet kan være bra når det gjelder TPO? (Dette kan aldri gå på tvers av innerste og nest ytterste sirkel) Dette kan også være de ulike trinnenes egenart.

Deg selv: Hva er de viktigste verdiene og prinsippene som du selv må gjøre noe med for å etterleve dette i praksis når du legger til rette for TPO?

Eksempel: Sula ungdoms- skule





SOSIAL LÆRING

- /// Vi skal forberede elevene våre til studier og læretid. I dette ligger utvikling av elevenes helhetlige kompetanse både faglig og sosialt
- /// Elevene trenes til å bli aktive i læreprosesser og egen utvikling, slik at de treffer gode valg når de står på egne ben i studier, arbeidsliv og samfunnsfellesskapet

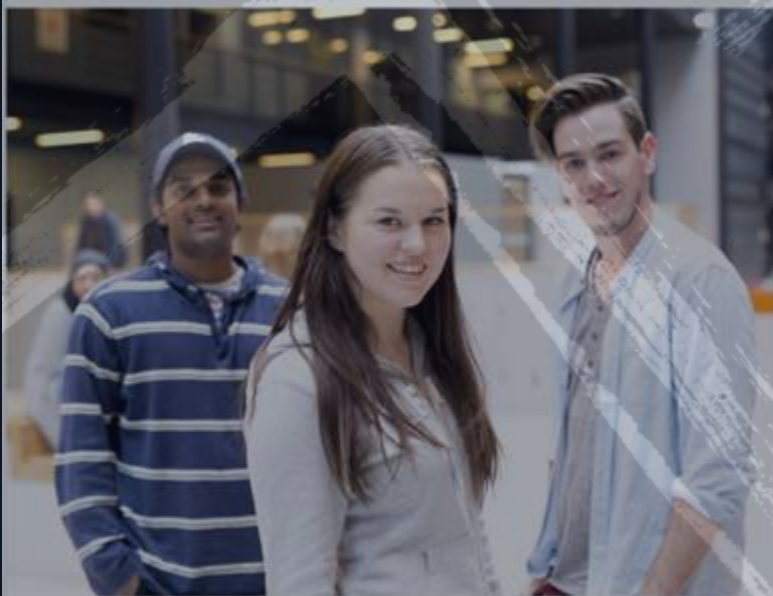


ELEVSTANDARDE 3:3

- /// **Omsorg**
Betyr at du er inkluderende i møtet med medmennesker
- /// Du hilser på medelever, lærere og ansatte
- /// Du sier i fra til medelever når de tar gale valg
- /// Du melder fra om du ser noen som er ensomme eller trenger hjelp
- /// Du bidrar aktivt til at ingen mobbes

KUBEN
VIDEREGÅENDE SKOLE

Kuben videregående skole



ELEVSTANDARDE 2:3

- /// **Ansvar**
Betyr at du står for dine handlinger
- /// Du bidrar til andres læring og arbeidsro
- /// Du følger lærers instruksjoner og bidrar til å styrke lærers rolle som leder for undervisningen
- /// Du opptre som en fremtidig arbeidstaker
- /// Du bidrar til et ryddig skolemiljø

KUBEN
VIDEREGÅENDE SKOLE



ELEVSTANDARDE 1:3

- /// **Respekt**
Betyr at du gjennom handling viser at alle mennesker er like mye verdt
- /// Du møter andre som du vil bli møtt selv
- /// Du bekrefter og er positiv til andre
- /// Du følger reglene i klasserom og verksted
- /// Du møter presis, holder frister og er forberedt

KUBEN
VIDEREGÅENDE SKOLE

Børstad skole: Start med å opprette utviklingsgruppe – og lag plakat

- Trøndelagskonferansen, 17. oktober 2024



Eirik J. Irgens (Professor NTNU - eirik.j.irgens@ntnu.no)

Børstadveien

Skolen skal «åpne dører mot verden og framtida». Børstadveien er vår måte å gjøre det på.

Tverrfaglig årshjul Elever skal forstå og se sammenhenger på tvers av fag. Skoleåret deles derfor inn i seks tverrfaglige temaperioder. I hver periode jobber flere fag med ett tema, som ofte tar utgangspunkt i aktuelle samfunnsutfordringer og elevenes interesser.	Medvirkningsgrupper Elever skal bli lyttet til og ha reell innflytelse på det som angår dem. Medvirkningsgrupper deltar derfor i planleggingen av det tverrfaglige årshjulet og hver enkelt temaperiode. De tar med klassekameratene på råd i forkant av planleggingen.
Engasjerende undervisning Barn og unge er nysgjerrige og ønsker å oppdage og skape. Hos oss skal elevene oppleve skaperglede, engasjement og utforskertrang hver skoledag. Simuleringer, storylines og andre virkelighetsnære, relevante og praktiske oppgaver bidrar til dette.	Firergrupper og samarbeidslæring Elever lærer bedre når de er aktive og samarbeider, og faglig læring kan ikke isoleres fra sosial læring. Elevene sitter i firergrupper. De opplever likeverd, positiv gjensidig avhengighet og individuell ansvarlighet og utvikler samarbeidskompetanse.
Vurdering for læring og lærelyst Vurdering skal fremme læring og lærelyst. Indre motivasjon gir læring som varer. Vi gir ingen karakterer utenom halvårs- og sluttvurderingene. Elevene får vite hva som forventes, tilbakemeldinger og råd om hvordan de kan øke kompetansen. Alle deltar i vurderingen av eget arbeid.	Et levende profesjonsfelleskap Skolen skal være et lærende fellesskap der de ansatte reflekterer sammen og videreutvikler praksisen sin. Vi samarbeider tett på team, trinn og skolenivå og deler, prøver ut, evaluerer og lærer sammen. Slik blir vi en enhetlig skole som alltid er i utvikling.

Jeg kan – jeg vil – jeg tør

iPhone-s

Takk for meg!

