

Eirik J. Irgens: Organisasjonsutvikling, utfordringer i å utvikle gode profesjonskulturer i skoler



Interessert i

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

Sjekk <http://skoleledelse.no/>

For materiell og artikler for nedlastning:

Søk Academia + Eirik Irgens

Arvid Hanssen: Slipesteinstankar

Stålet er hardt.

Eg er mjuk.

Det er eg

som formar stålet.

Ledelse!

Ledelse?

Ledelse, men hvordan?

Og hva med ledelse og utvikling?

Nicolae Ceausescus siste tale, 21.desember 1989



https://www.youtube.com/watch?v=wWibCtz_Xwk,
<http://visualcultureblog.com/2010/10/the-lost-camera-in-ceausescus-final-speech/>

Er det noe å lære?

1. Når ledere mister kontakten med kulturen de er ledere i, er de ikke lenger reelle ledere.
2. Ledere er avhengig av autoritet – som ikke bare følger med en stilling (formell autoritet), men som også tilskrives fra de du er leder for – fra kulturen (inngitt autoritet).
3. Det finnes flere ledere enn de som er ledere pga. stilling!

Og så var det Skole-Norge

Anonym retting



For å styrke vurderingsarbeidet i skolen ytterligere vil Høyre tillate forsøk med anonym retting av elevarbeid der dette er vedtatt lokalt i kommune eller fylke.

20.05.2014 kl. 13.45

 Skriv ut

Anonym retting innebærer at navnet erstattes med et elevnummer og rettes av en annen faglærer. Dette er særlig aktuelt på tentamener og større innleveringer. Anonym retting vil være til hjelp for både lærere og elever.

Mange elever etterlyser en mer rettferdig evaluering, samtidig som det er en belastning for lærere å bli beskyldt for å bruke "trynefaktor" i karaktersettingen.

Forsøk med anonym retting av elevarbeid er ikke en del av Høyre-FrP-regjeringens politiske plattform.

- 20.05.2014 kl. 13.45, publ.
- http://www.hoyre.no/www/politikk/hva_mener_hoyre_or_kirke_utdanning_og_forskning/anonym_reting/

Vil ha anonym retting av skoleprøver

Hele klassen på Fyrstikkalleen skole leverte prøven anonymt. Elevorganisasjonen mener noen lærere gir karakterer etter trynefaktor.

Lannonse

[Jørgen Svarstad](#)

Oppdatert: 10.mai. 2013 09:46



Elevorganisasjonen tror noen lærere gir karakter etter trynefaktor.

En elev leser opp navn og numre mens lærer Ane Krogsæther Aarre deler naturfagprøven.

Hun kjente bare igjen et par håndskrifter da hun rettet, men det viser seg at det var Muhammad Ali som har signert sin prøve med tallet en, nummer to er Cathrine og nummer tre er Maria.

- På nummer 13 står det ikke noe navn?

Det var ingen som ville ha ulykkestallet.

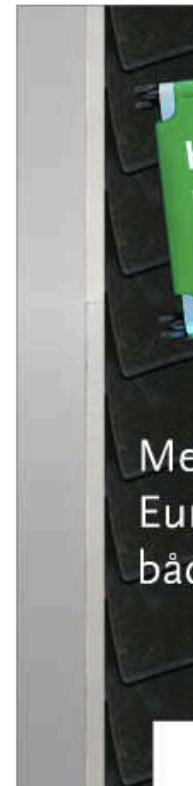
 LES OGSÅ



**Høyre vil ha
førstelærer i
grunnskolen og
karakterer fra 5. trinn.**

Høyre går inn for karakterer

Hele førsteklasse på Fyrstikkalleen skole i Oslo leverte prøven anonymt, som en del av Elevorganisasjonens aksjon «Nei til trynefaktor». Men har



Reaksjoner fra fagorganisasjonene

Avvikler anonym retting

Stig Brusegard, opprettet 16.09.2013

I Møre og Romsdal stanses forsøket med anonym retting fordi det ikke har hatt noen effekt. – Helt i tråd med våre anbefalinger, sier Ragnhild Lied.

Elevorganisasjonen krever obligatorisk anonym retting av prøver i videregående skole fordi for mange elever får karakterer basert på trynefaktor. Nå viser det seg at skoler som deltok i prøveprosjektet med anonym retting i Møre og Romsdal ikke rettet prøver annerledes. I tillegg brukte man mer tid på å administrere ordningen, skriver Aftenposten. Nå har utdanningsutvalget i fylket valgt å avvike påbudet.

[Les hele saken her](#)

Feil med anonym retting

Leder Ragnhild Lied i Utdanningsforbundet sier at man hele tiden har vært sterkt imot anonym retting.

- Læreren skal drive kvalifisert skjønn. Det er viktig at læreren er bevisst på hva som ligger i dette. Obligatorisk anonym retting vil gjøre det vanskeligere for læreren å følge utviklingen til den enkelte elev, sier hun.

[Vær der for elevene, ikke for politikerne](#)



Leder Ragnhild Lied i Utdanningsforbundet er glad for at påbudet om anonym retting ved skoler i Møre og Romsdal nå avvikles.

Anonym retting strider mot loven

Fylkespolitikernes vedtak om anonym retting av prøver i videregående skole er gjort i strid med elever og lærernes plikt til undervisningsvurderinger.

Torill Aursland, Kristin Beate Auestad

Publisert: 13.mar. 2013 19:45 Oppdatert: 13.mar. 2013 19:45

DEL PÅ:



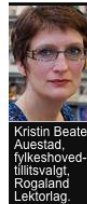
Torill Aursland, fylkesleder, Rogaland Lektorlag

I FYLKESTINGSMØTET 5. mars vedtok opplæringsutvalget i Rogaland at alle videregående skoler skal innføre anonym vurdering fra høsten av. Høyres ungdomspolitikker, Tina Bru, står i spissen for forslaget, som fikk støtte fra samtlige politikere, med unntak av to.

Vi er ikke trygge på at politikerne ser følgene av sitt vedtak, som virker lite gjennomtenkt. Det forteller om manglende kjennskap til viktig avtaleverk som skolen er forpliktet til å følge. I tillegg vitner det om betenkelige holdninger til en yrkesgruppe som er pålagt et stort samfunnsansvar.

FOR DET FØRSTE spør vi om vedtaket er i overensstemmelse med opplæringsloven generelt og vurderingsforskriften spesielt. Norsk skole er politisk styrt, og vi har et lovverk som skal sikre en nasjonal standard. Fylkespolitikere som får en lys idé, kan ikke heve seg over loven. I forskrift til opplæringsloven, kapittel 3, kan vi lese at elevene har krav på undervisningsvurdering:

«Undervisningsvurderinga skal gis løpende og systematisk og kan vere både munnleg og skriftleg. Undervisningsvurderinga skal innehalde grunnleggjande informasjon om kompetansen til eleven, lærlingen og lære kandidat og skal givast som meldingar med sikte på fagleg utvikling.»



Kristin Beate Auestad, fylkesnåvleder, Rogaland Lektorlag

1,99%*
Flytende kampanjerente Golf, Polo, up!, Touran og Passat Alltrack Vinterdekk inkludert!

▶ SE VÅR HØSTKAMPANJE

*Gjelder ikke e-up!, Golf GTE, e-Golf, Golf Sportsvan og T...
Vinterdekk inkludert 1/0 20/21

Hva er ditt syn på skolen?

Et statlig styringsredskap på linje med andre statsinstitusjoner?

EN KONSTRUKTIV
SKOLEUTVIKLING?

Undervisningsrelasjon(er) mellom
lærer og elev(er)?

Irgens, E.J., & Jensen, H.S. (2008) Skolen som kunnskapsorganisasjon. Utdanning, no.3 , 1/2 2008, s. 46-47



Arvid Hanssen: ISFJELL

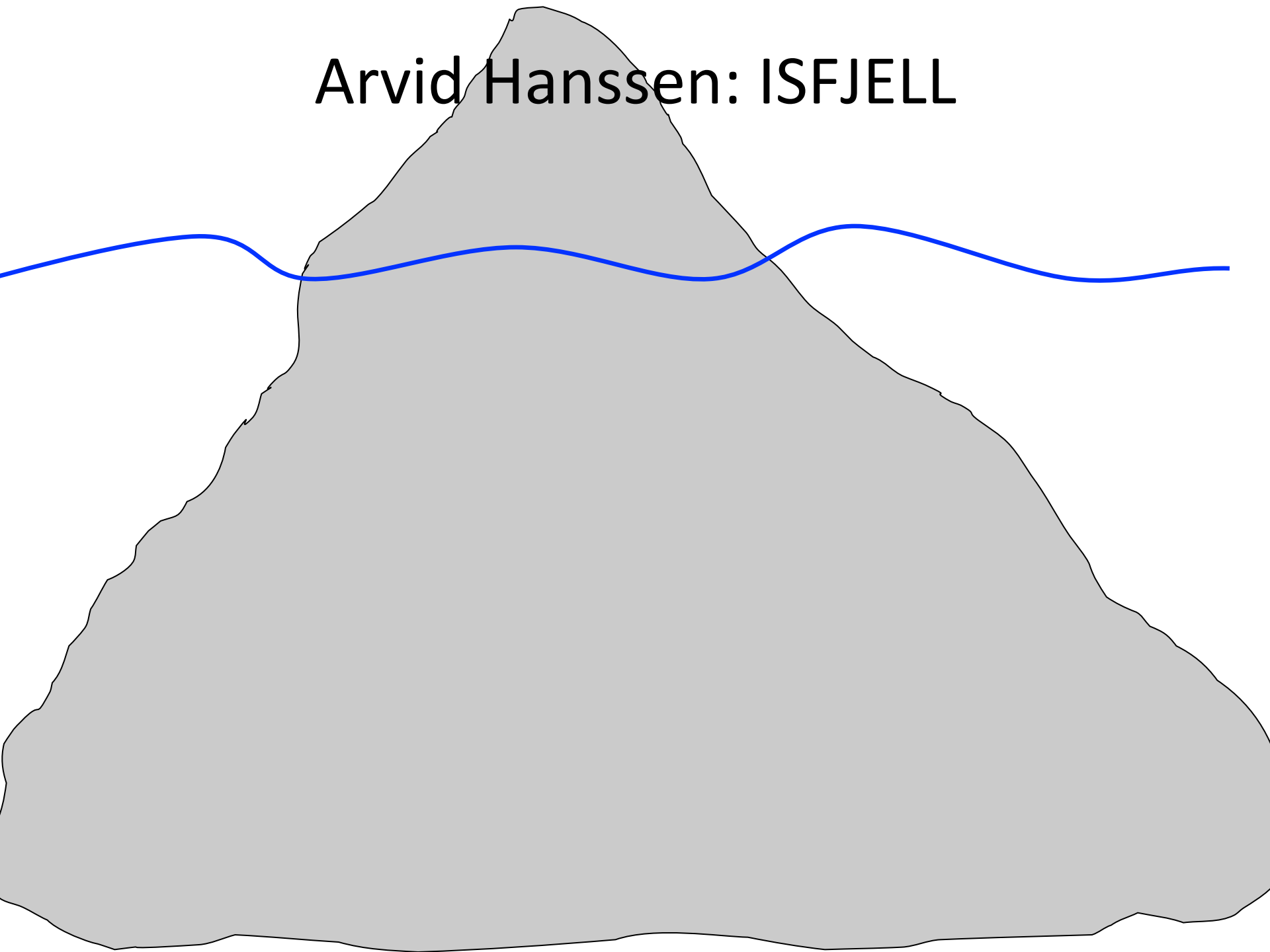
Du ser berre ein brøkdel av meg,
men eg er her.

Hald utkik.

Det var eg som søkte Titanic.

(Arvid Hanssen: Nordavindsvalsen.
Dikt i samling , Cappelen 2009)

Arvid Hanssen: ISFJELL





Å SE MED BEGGE ØYNE



*Maskinperspektiv.
Instrumentelt blikk:*

OVERFLATESTRUKTUR:

**Fakta. Prosedyrer. Styringsystemer Ret
Administrative rutiner. Instruksjer. Allmenn
standarder. Kvantifiserte mål. Informas**

*Fortolknings-
perspektiv.
Et "kunstnerisk"
blikk.*

DYPSTRUKTUR:

**Fortolkning. Etikk. Verdier. Holdninger.
Følelser. Emosjoner. Mening. Kommunikasjon.**

Jobbens isfjell – også det under overflaten er viktig.



Å SE MED BEGGE ØYNE



De beste ser med *begge* øyne, og er i stand til å ta reflekterte, faglig forsvarlige og etiske valg – kloke valg!

Irgens, E.J. (2009): *Mellom individuell og kollektiv praksis: Evaluering av "Prosjekt lokale arbeidstidsavtaler" i Nord-Trøndelag.*

Å HA LOV – OG Å FÅ LOV

Et møte mellom juridisk og pragmatisk logikk?

Irgens, E.J. (2009): *Mellom individuell og kollektiv praksis: Evaluering av "Prosjekt lokale arbeidstidsavtaler" i Nord-Trøndelag.*

Hovedfunn i undersøkelsen

Skolene slites i tre spenningsforhold:

1. Spenningsforholdet mellom utvikling og drift (det løpende, kortsiktige arbeidet)
2. Spenningsforholdet mellom individuell og kollektiv praksis.
3. Spenningsforholdet mellom det legale og det legitime (for eksempel hva som *er* lov og hva man som rektor *får* lov til)

Legitimitet og legalitet

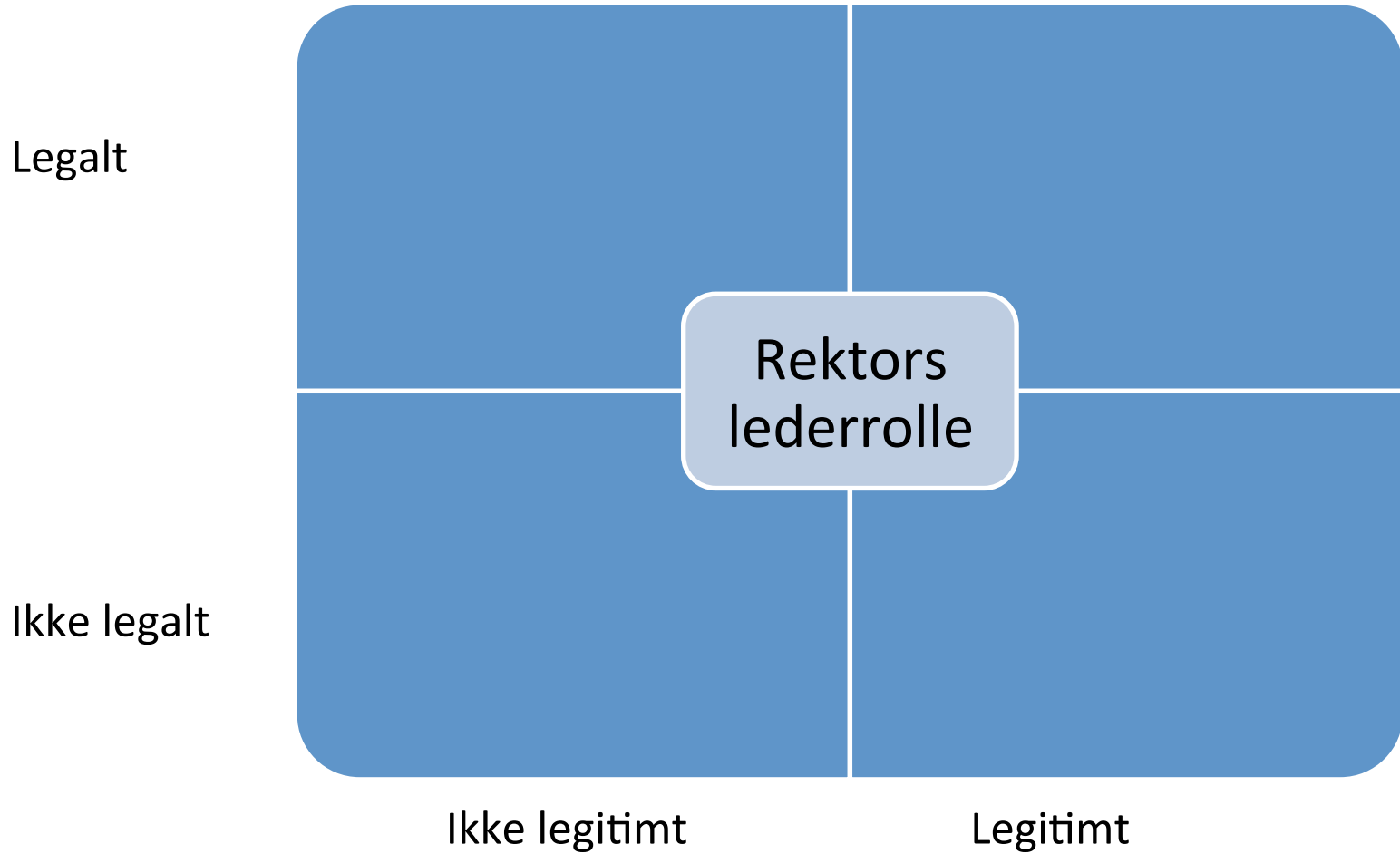
- LEGITIMITET:
Det finnes ulike definisjoner av legitimitet. Jeg har valgt å anvende begrepet for å beskrive det subjektive grunnlaget for aksept av autoritet og / eller annen form for atferd.
- LEGALITET:
Dermed kan vi atskille det legitime fra *det legale*:
Legitimitet handler om *hva aktørene i skolen opplever å være akseptabelt*. Legalitet er det formelle, juridiske, avtalemessige, regulative eller tekniske grunnlaget for autoritet eller rettferdiggjøring av handling.
(Irgens, 2012)

Legitimitet eller legalitet

- Med andre ord kan en aktør ha et legalt grunnlag for å handle som en gjør, men det er ikke dermed sagt at denne handlingen blir oppfattet som legitim av andre aktører.
- Det å kunne basere handling på et nedfelt autoritetsgrunnlag som for eksempel lovverk eller annet formelt grunnlag kan øke muligheten for at handlingen eller yrkesutøvelsen skal bli oppfattet som legitim, *men det behøver ikke være tilfelle.*

(Irgens, 2012)

Rektors rolle



Rektors rolle

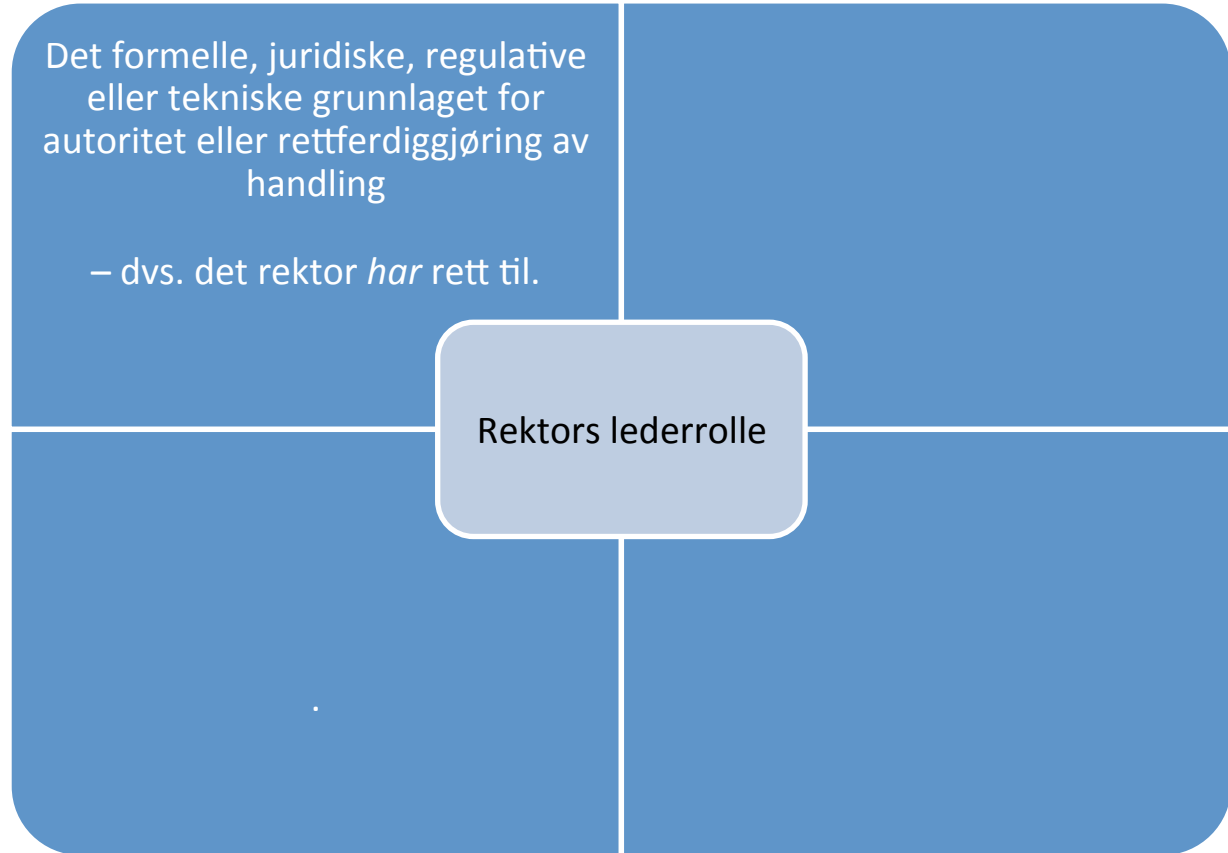
Legalt

Det formelle, juridiske, regulative eller tekniske grunnlaget for autoritet eller rettferdiggjøring av handling

– dvs. det rektor *har* rett til.

Rektors lederrolle

Ikke legalt



Rektors rolle

Legalt

Det formelle, juridiske, regulative eller tekniske grunnlaget for autoritet eller rettferdiggjøring av handling

– dvs. det rektor *har* rett til.

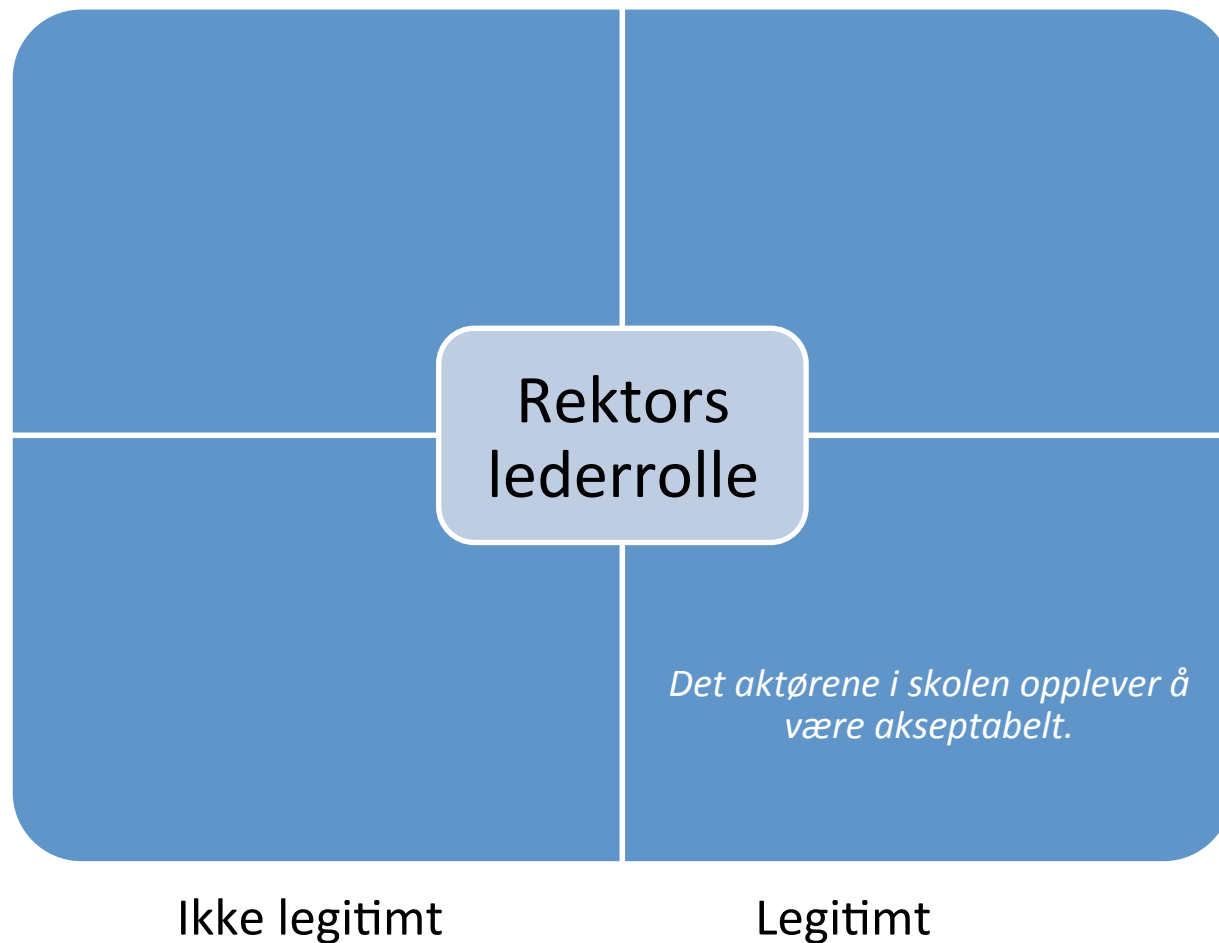
Rektors lederrolle

Ikke legalt

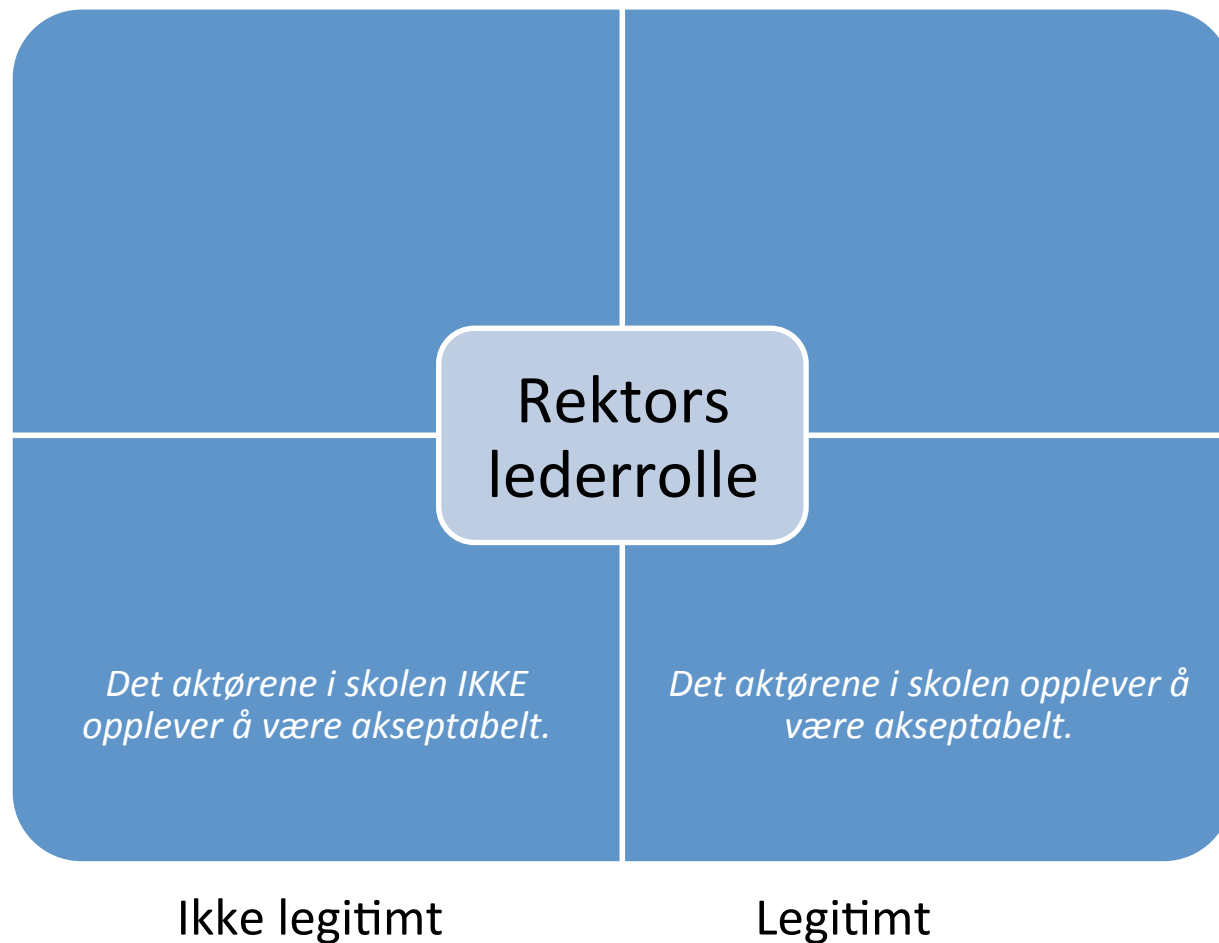
Når rektor handler uten basis i formell, juridisk, regulativ eller teknisk autoritet

– dvs. det rektor *ikke har* rett til.

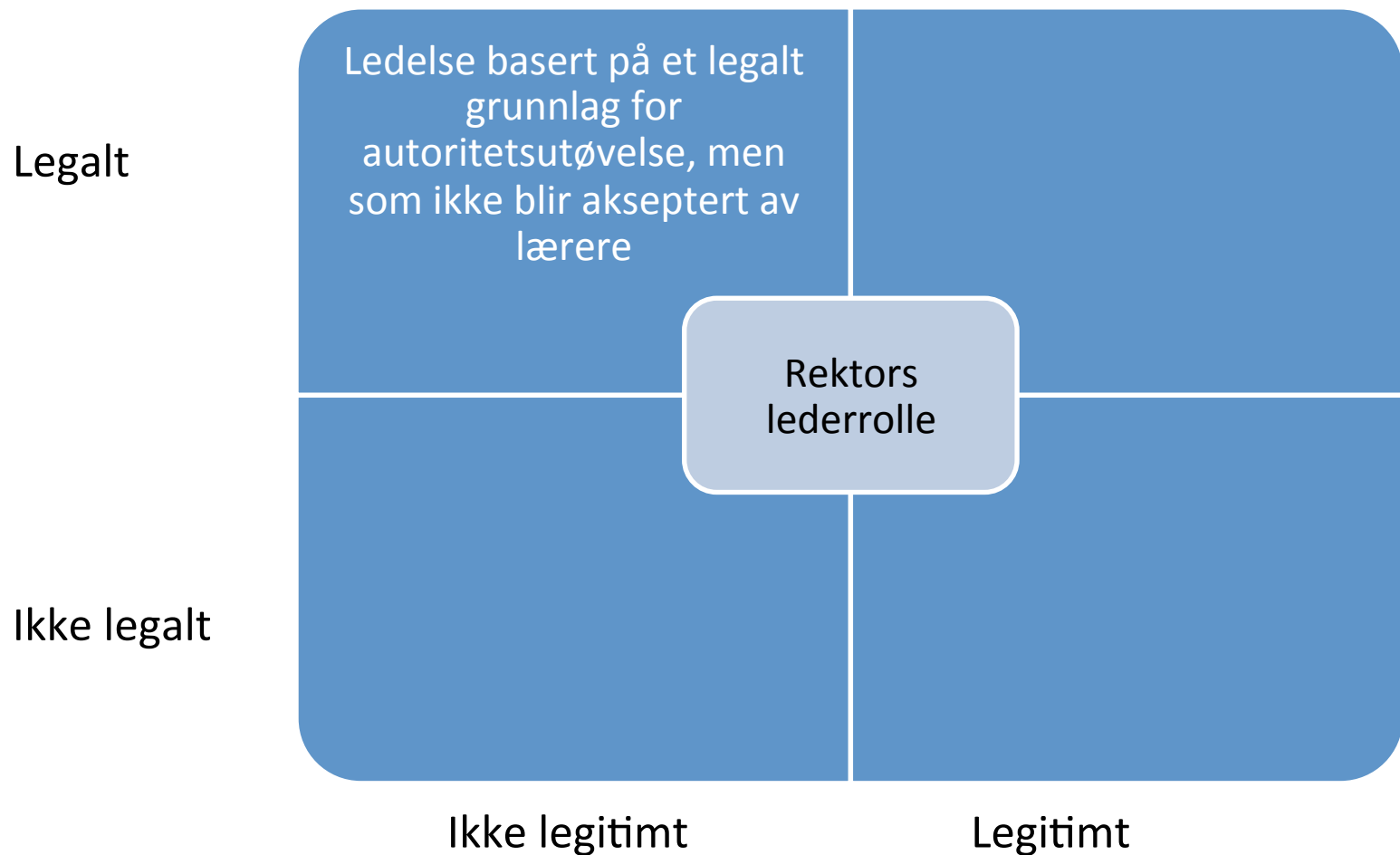
Rektors rolle



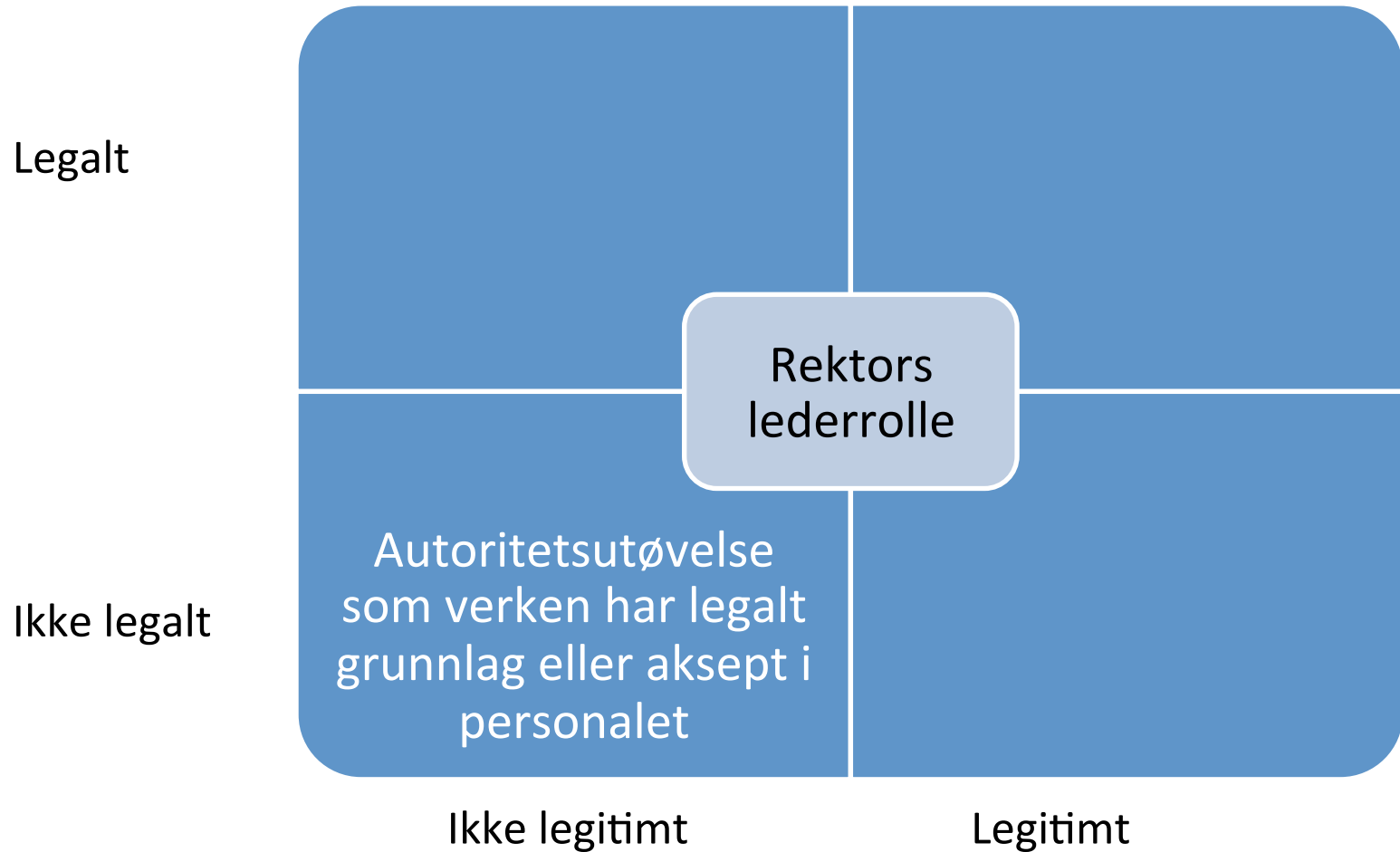
Rektors rolle



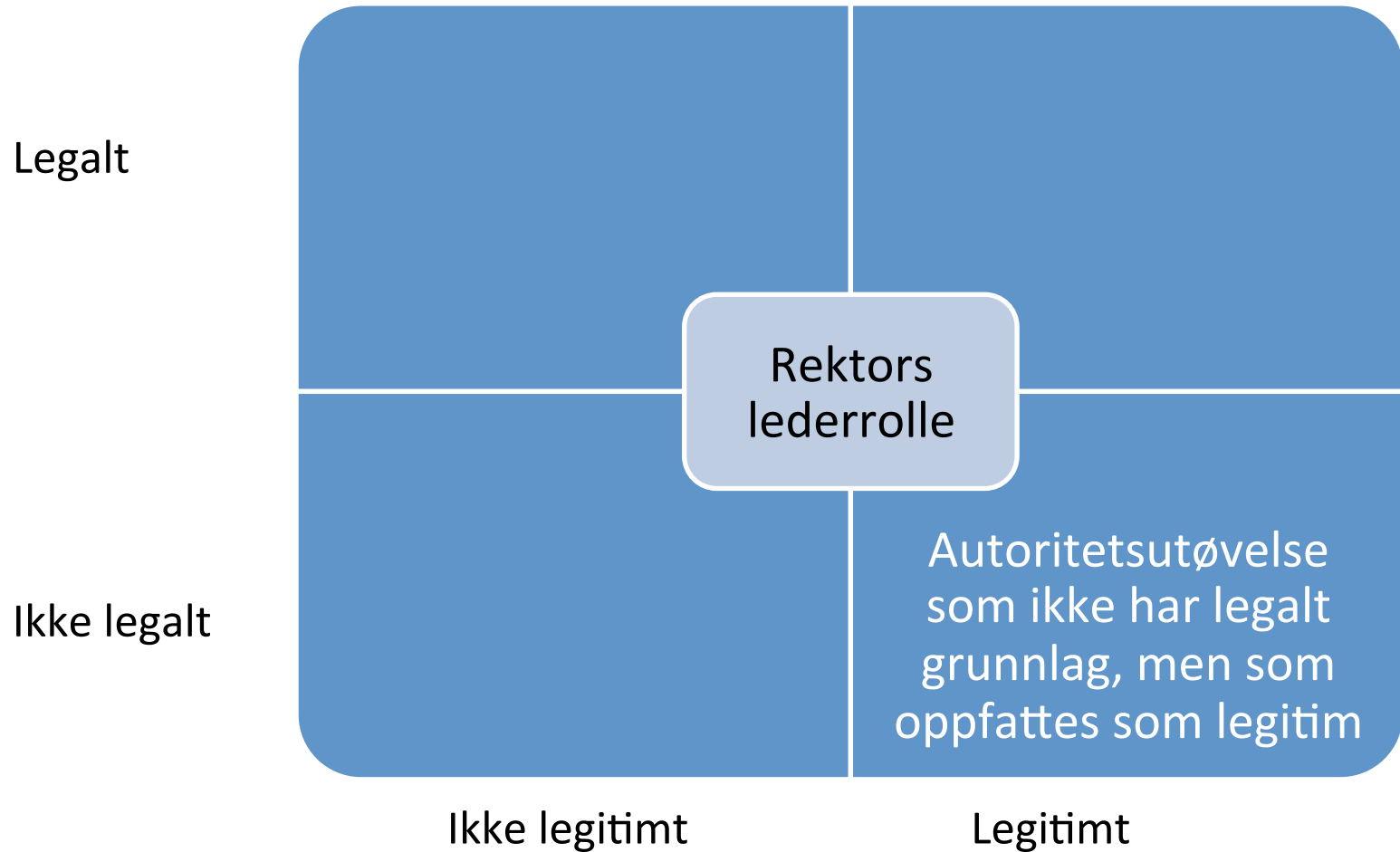
Rektors rolle og autoritetsutøvelse



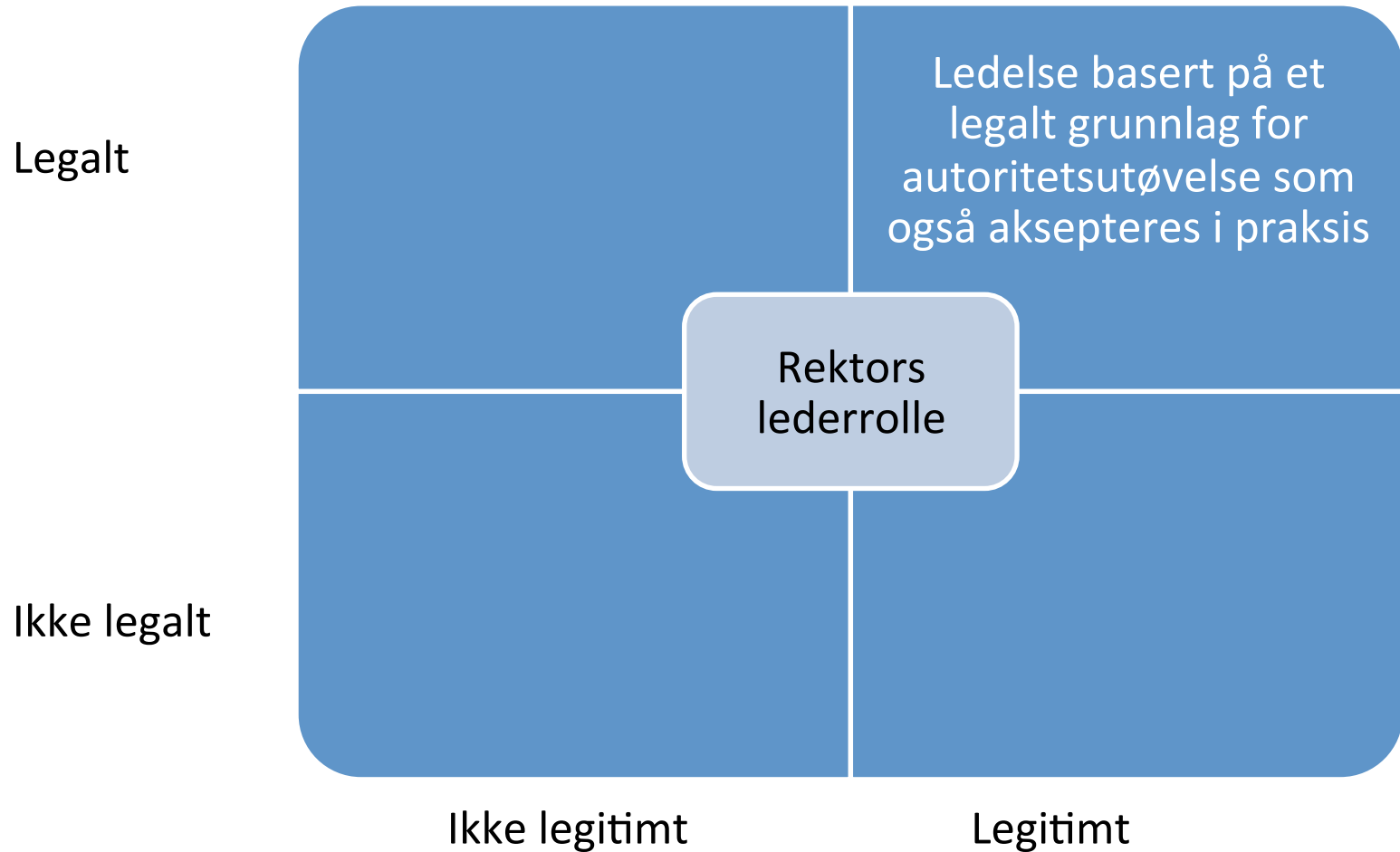
Rektors rolle og autoritetsutøvelse



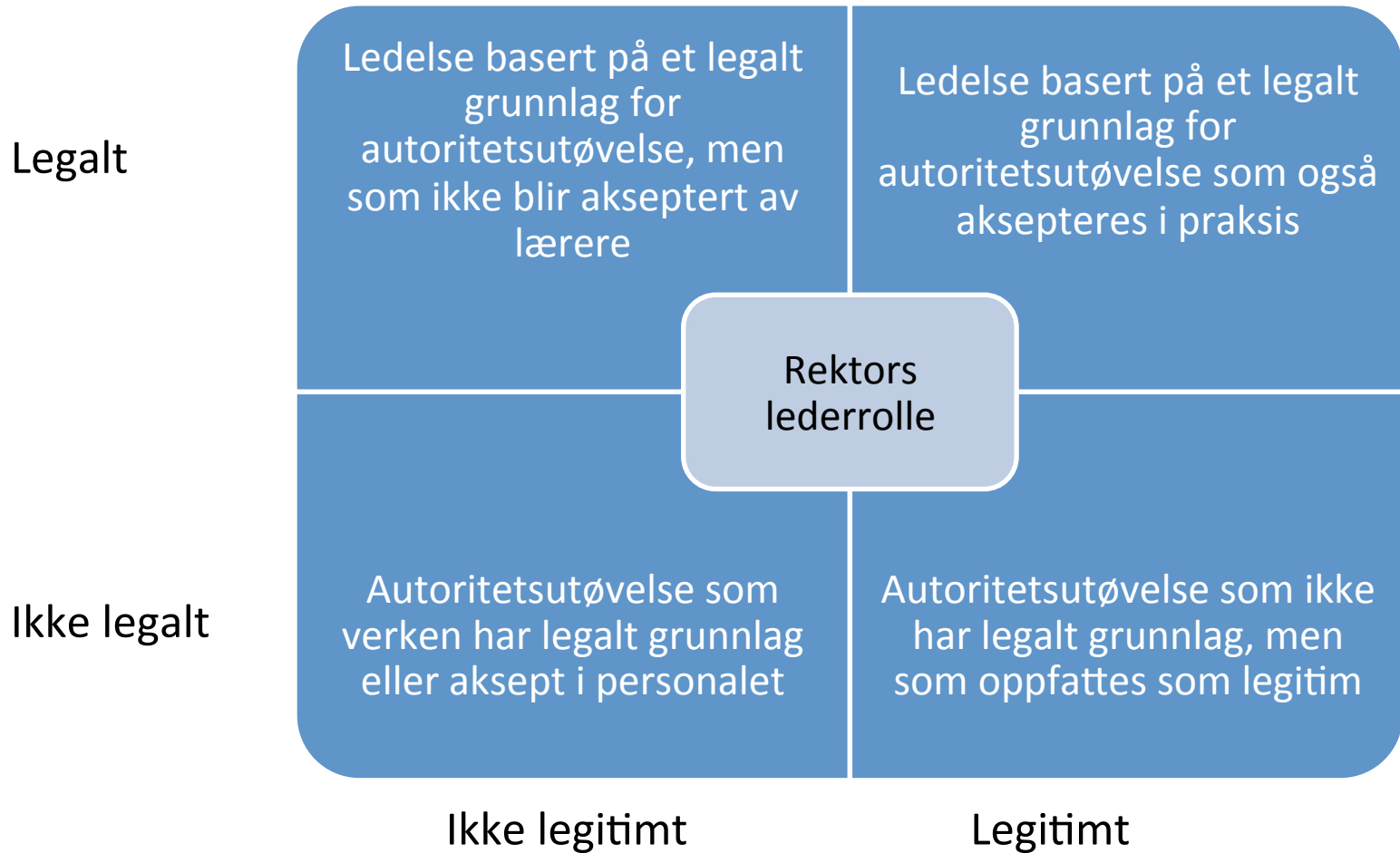
Rektors rolle og autoritetsutøvelse



Rektors rolle og autoritetsutøvelse



Rektors rolle



Rektors rolle

+ Læreroppør mot "idiotiske" bestemmelser. Profesjonsmakt.
- Tiltak for å sikre at oppl. loven blir tilfredsstillende blir trenert.

Legalt

Utdøvelse basert på et legalt grunnlag for autoritetsutøvelse, men som ikke blir akseptert av lærere

Ledelse

autorit

+ Idealskolen (?) forutsatt at det legale grunnlaget er demokratisk og sunt.
- Blind autoritetstro, svikt i kritisk tenkning.
(Lærerstriden i 1942 - de norske lærernes reaksjon på nazistenes krav om at skolen skulle medvirke til å oppdra ungdommen til «gode nasjonalsosialister».)

Rektors lederrolle

+ Lærere som nekter å akseptere at rektor ikke gjør jobben sin, og som tar aksjon.
- Rektorer som har privatisert sin jobb, som utøver sin jobb på tvers av bestemmelser og styringsdokumenter, uten at lærerne lykkes i å sette en stopper for det.

Utdøvelse som en har legalt grunnlag for aksept i personalet

Ikke legitimt

Autoritetsutøvelse som har legitim grunnlag som oppover.

Legitimt

+ Rektorer som innser at lokale forhold må veie tyngre enn sentrale bestemmelser, og har støtte for det hos personalet – og som sier fra om det oppover.
- «Stilltiende maktbalanse». Hykleri. Brudd på oppl. loven, svikt i oppfølging av vedtak og reformer, som aksepteres av lærerne.

Fire bud for å utvikle profesjonelle fellesskap i skoler:

1. Lærerutdanningen må utdanne studentene til å arbeide i en skole, ikke bare i et klasserom.
2. Forpliktende partssamarbeid (arbeidsgiver- og arbeidstakersiden) om kvalitetsutvikling må inngås og praktiseres på alle nivåer.
3. Den enkelte skole må kontinuerlig arbeide med hva som skal være legitimt og ikke – dvs. hva som skal aksepteres og ikke aksepteres.
4. Ledelse som avspeiler det beste i den skandinaviske demokratiske tradisjonen.

TOP-DOWN

Styring, måling, rapportering,
virksomhetsplaner, overordnede
beslutninger, implementering, ytre
belønning

KLOK LEDELSE FOR EN KLOK SKOLE:
Ikke enten eller, men klok både-og.



BOTTOM-UP

Frihet, autonomi, minimalt
med rapportering, indre
motivasjon

- 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/proforq
- 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*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, s. x-x

(Se også: <http://ntnu-no.academia.edu/EirikJIrgens> for artikler og annet materiell)