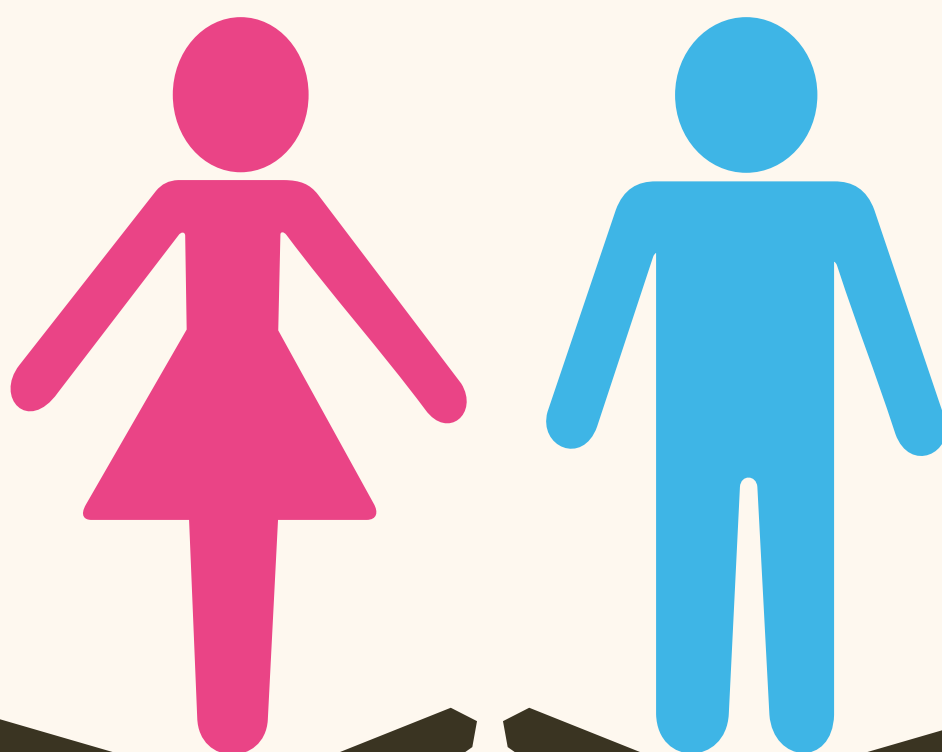


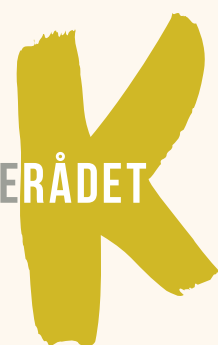
# HANDBOK FÖR JÄMSTÄLLT LEDARSKAP I KULTURSKOLAN

Samlade erfarenheter bland annat från projektet

*På lika villkor*



KULTURSKOLERÅDET



Kulturskolerådet är en ideell, partipolitiskt och fackligt obunden förening där kommuner samverkar för en tillgänglig och högkvalitativ kulturskoleverksamhet.

Vår vision är att alla barn och unga har likvärdiga möjligheter att utvecklas genom kulturutövande i verksamhet av hög kvalitet och tillgänglighet.

Kulturskolerådet | Hornsgatan 103 | 117 28 Stockholm  
E-post: [generalsekreterare@kulturskoleradet.se](mailto:generalsekreterare@kulturskoleradet.se) | [www.kulturskoleradet.se](http://www.kulturskoleradet.se)

## INNEHÅLL

|   |    |
|---|----|
| Inledning .....   | 4  |
| Varför fokus på jämställt ledarskap i kulturskolan? .....   | 5  |
| Bakgrund, fakta och begrepp .....                           | 6  |
| En gemensam utgångspunkt på kulturskola .....               | 7  |
| Vad kan jämställdhetsarbete i kulturskolan handla om? ..... | 8  |
| Verktyg och metoder i jämställdhetsarbetet.....             | 10 |
| Tips på vidare läsning och resurser .....                   | 12 |
| Några ord på vägen .....                                    | 13 |

## INLEDNING

Den här enklare handboken i jämställt ledarskap i kulturskolan bygger bland annat på erfarenheterna från projektet På lika villkor som drivits av Sveriges Kulturskoleråd med medel från Statens Musikverk. Föreningen IMPRA var också med i utarbetandet av projektidén.

Projektet som pågick mellan 2012-2015 syftade till att på lång sikt utveckla en mer jämställd kulturskola och att utveckla ett normkritiskt perspektiv bland chefer och pedagoger i verksamheten. I projektet har medarbetare från ett tiotal kulturskolor i landet deltagit i utbildningsträffar. I diskussioner, intervjuer och enkäter har sedan deltagarna delat med sig av sina tankar kring arbetet för en jämställd kulturskola. Ett nationellt seminarium på temat jämställd kulturskola anordnades också på Rikskonferensen för Sveriges Kulturskoleråd 2015.

Fokus i handboken, som också bygger på andra källor än projektet, ligger på kulturskolechefens roll och ansvar. Handboken hoppas kunna ge inspiration och stöd i arbetet utan att för den skull utge sig för att på ett heltäckande sätt beskriva det arbete som krävs i den ständiga strävan mot en allt mer jämställd kulturskola.

*Torgny Sandgren*  
*Generalsekreterare, Sveriges Kulturskoleråd*

# VARFÖR FOKUS PÅ JÄMSTÄLLT LEDARSKAP I KULTURSKOLAN?

En första fråga man kan ställa sig är varför det behövs en handbok i jämställt ledarskap i kulturskolan. Beror det på att kulturskolan – i jämförelse med andra verksamheter – är särskilt ojämsställd eller att kulturskolechefer överlag har otillräcklig kunskap om jämställdhet? Svaret är att vi inte vet exakt hur det ser ut med jämställdheten – och då särskilt den kvalitativa dimensionen av jämställdheten i kulturskolan. Däremot har kulturskolan, likväl som andra offentliga verksamheter ett betydande ansvar att bidra i samhällets strävan mot ett mer jämställt samhälle. I detta arbete har cheferna en avgörande roll.

En av regeringens viktigaste strategier i strävan mot ett mer jämställt samhälle är jämställdhetsintegrering. Strategin utgår ifrån att ett jämställdhetsperspektiv behöver införlivas i alla politiska områden. De som är bäst lämpade att ”göra” jämställdhet är beslutsfattare och medarbetare i olika verksamheter. De har bäst förutsättningar att ge jämställdheten en praktisk innebörd – att definiera, analysera och åtgärda områden som ur jämställdhetssynpunkt kan vara problematiska – inom just sin yrkesvardag. Här handlar den vardagen om kulturskolan.

Vad är då slutmålet? Kommer vi någonsin att uppnå en jämställd kulturskola och vad innebär i så fall det? Det otillfredsställande svaret även på den frågan är att vi inte vet. Kulturskolan är givetvis beroende av utvecklingen i det omgivande samhället. Det kommer även att vara svårt att fastslå precis när en verksamhet – sett ur alla möjliga perspektiv – är helt jämställd.

Det vi vill uppmuntra till genom denna handbok är att lägga fokus på att förstå och hantera hur makten mellan kvinnor/flickor och män/pojkar fördelas i kulturskolan, oavsett utgångspunkt och slutmål. Ambitionen har varit att skapa en handbok som ger dig som kulturskolechef verktyg och inspiration att initiera allt ifrån omfattande jämställdhetsprojekt till små förändringar i den löpande verksamheten. Här är många gånger resan målen – det vill säga en ständig strävan mot en kulturskola där flickor och pojkar, kvinnor och män har och upplever samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter.

”Kulturskolor drivs delvis av skattepengar. Det är vår plikt att jobba med dessa frågor. En modern kulturskola ska självklart jobba för allas lika värde. Om du frågar vilket ledare eller pedagog som helst så säger de att de vill ha en jämställd värld. Det jobbiga är att bidra till den genom självreflektion och förändring” (Citat från projektmedlem)

# BAKGRUND, FAKTA OCH BEGREPP

I det här avsnittet ges en kort bakgrund och förklaring av begrepp som jämställdhet och normkritik. Målet är att du ska utifrån verksamheten i din kulturskola ska känna dig trygg i att relatera till dessa begrepp.

**JÄMSTÄLLDHET** innebär att kvinnor och män ska ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom livets alla områden. I Sverige har jämställdhet funnits som eget politikområde sedan 70-talet. Sedan 2006 finns fyra delmål för jämställdhetspolitiken:

1. En jämn fördelning av makt och inflytande
2. Ekonomisk jämställdhet
3. En jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet
4. Mäns våld mot kvinnor ska upphöra

**JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING** är en strategi för att uppnå jämställdhet. Strategin innebär att samtliga politikområden bär ett ansvar för strävan mot ett mer jämställt samhälle. Inom alla sakområden ska med andra ord ett jämställdhetsperspektiv ingå i alla delar av beslutsfattandet – från analys och planering till genomförande och utvärdering. Jämställdhetsintegrering är en av regeringens huvudsakliga strategier för att nå de jämställdhetspolitiska delmålen.

**NORM** beskriver det beteenden som kommit att upplevas som det ”normala” eller accepterade inom en viss kontext. Ett normsystem beskriver det normala mönster som individers handlingar bör överensstämma med.

**NORMKRITIK** är ett förhållningssätt – ett sätt att tänka och arbeta – som ifrågasätter beteenden som kommit att upplevas som det normala, det vill säga som norm. Normkritik handlar om att ställa kritiska frågor kring de normer som finns inom sin verksamhet.

**INTERSEKTIONELLT PERSPEKTIV** (intersektionalitet) betonar vikten av att inte se gruppen män/pojkar respektive kvinnor/flickor som enhetliga. Ett intersektionellt perspektiv handlar om att försöka förstå hur olika faktorer påverkar maktordningen i olika grupper. I en intersektionell analys tas även hänsyn till andra faktorer såsom ålder, funktionsnedsättning, socioekonomisk bakgrund eller var man är född vilket i sig kan ge en mer rättvisande bild av makten inom gruppen kvinnor eller män.

**JÄMSTÄLLT LEDARSKAP** bygger på ett normkritiskt förhållningssätt. Ett jämställt ledarskap innebär arbete med både kvantitativa och kvalitativa frågor. Den kvantitativa dimensionen av jämställdhet handlar om en strävan om en jämn könsfördelning inom en verksamhet. Den kvalitativa dimensionen handlar om vilka villkor – exempelvis makt och utrymme – som kvinnor/flickor och män/pojkar i verksamheten har eller upplever.



## EN GEMENSAM UTGÅNGSPUNKT PÅ KULTURSKOLAN

I det här avsnittet har vi samlat de hörnstenar som deltagarna i projektet sett som användbara och i vissa fall nödvändiga i arbetet mot en jämställd kulturskola.

En gemensam nämnare i diskussioner har varit vikten av att skapa en samsyn och en förankring i jämställdhetsarbetet. Jämställdhetsarbete kräver också ett tydligt, kunnigt och uthålligt ledarskap. Här kommer några inledande tips från projektet På lika villkor till dig som är chef i kulturskolan.

- Försök få en få acceptans för varför ett fokus på jämställdhet är viktigt - formulera argument för varför du ser en förändring som nödvändig
- Satsa på kompetensutveckling – för att inte känna sig hotat eller ifrågasatt av jämställdhetsfrågor krävs kunskap i hela kollegiet
- Ta tillsammans fram mål med arbetet – börja gärna med en förutsättningslös fokusgruppsövning eller diskussion
- Hitta personliga förebilder och inspiration för ditt arbete – någon du kan bolla idéer med och lära dig av
- Ta in aktörer som kan entusiasmera medarbetarna och berätta om sina erfarenheter av jämställdhetsarbete
- Räkna med att inledningsvis ta ett ansvar för leda hela processen och delegera successivt till drivna medarbetar
- Etablera samarbete med andra aktörer i kommunen eller kulturskolor på andra orter
- Använd uppföljning som ett strategiskt verktyg för att visa på utveckling och ytterligare förändringsbehov
- Ha tålamod och var uthållig – jämställdhetsarbete är långsiktigt och krävande men också mycket givande.

# VAD KAN JÄMSTÄLLDHETSARBETE I KULTURSKOLAN HANDLA OM?

I det här avsnittet har vi samlat exempel på frågor och områden som jämställdhetsarbetet i kulturskolan kan utgå ifrån. Listan är långt ifrån heltäckande men kan förhoppningsvis ge tips och inspiration på perspektiv som jämställdhetsarbetet kan beröra.

## **KUNSKAP OM STYRKOR OCH BRISTER UR JÄMSTÄLLDHETSSYNPUNKT:**

- Vet vi ur vilka perspektiv vi har jämställdhetsutmaningar?
  - Har vi könsuppdelad statistik på medarbetare/elever i kulturskolan?
  - Kan vi se trender över tid i vår statistik?
  - Hur upplever medarbetare, barn och ungdomar jämställdheten i verksamheten?

## **STYRDOKUMENT:**

- Har vi styrdokument eller direktiv som fastslår kulturskolans ansvar för att arbeta med jämställdhet?
  - Behövs ett särskild jämställdhetsplan eller kan vi ha ett värdegrundsdokument som fastslår vilka grundläggande värden som ska gälla i verksamheten och en konkretisering av vad de innebär för oss?

## **INFORMATION OM KULTURSKOLAN:**

- Hur ser den information vi sprider om kulturskolan ut – exempelvis via informationsbroschyrer, nyhetsbrev och hemsidan?
  - Kan vi förbättra hur vi bemöter vår omvärld i bilder och text? Finns det exempelvis lika många bilder på killar och tjejer? Vad gör de på bilden? Är killar och tjejer lika aktiva på bilderna?

## **BEMÖTANDE:**

- Går det att få en bild av om kvinnliga respektive manliga medarbetare bemöter varandra, tjejer och killar i verksamheten lika?
  - Kan ni försöka identifiera sätt på vilka bemötandet skulle kunna skilja sig åt och hur ni skulle vilja att det såg ut – exempelvis via enkäter eller fokusgrupper?
  - Är det möjligt att göra eller organisera lektionsbesök bland pedagogerna för att skapa en bild av hur det fungerar i praktiken?

## **FÖRDELNINGEN AV UTRYMME INOM GRUPPVERKSAMHET:**

- Vilket utrymme tar killar respektive tjejer i gruppundervisning/gruppverksamhet?
  - Kan vi förbättra utrymmet som killar respektive tjejer tar/får genom alternativa undervisningsmetoder?



- Kan vi få eleverna själva att mäta och reflektera över hur utrymmet i gruppen fördelas?

## **KÖNSFÖRDELNINGEN INOM OLIKA VERKSAMHETER:**

- Hur ser könsfördelning mellan elever ut i olika verksamheter i kulturskolan?  
Kan vi ändra strategierna för intag av elever i dans- eller trumundervisningen för att få en jämnare fördelning?  
Kan vi skapa särskilda aktiviteter såsom könsuppdelade prova-på-kvällar eller grupper för att locka det underrepresenterade könet till olika verksamheter?

## **ARBETSMILJÖ OCH MEDARBETARKULTUR:**

- Vilket utrymme får/tar manliga respektive kvinnliga medarbetare på kulturskolan?
  - Kan vi mäta talutrymmet på möten?
  - Vad pratar män respektive kvinnor om?
  - Hur är ansvaret fördelat på kulturskolan utöver själva undervisningen?
  - Kan jämställdhet vara en stående punkt på APT-möten och andra personalmöten

## **EKONOMI:**

- Vet vi hur olika investeringar i kulturskolan kommer män/kvinnor respektive tjejer/killar till del?
  - Hur kan vi följa upp resursfördelningen så att vi får en bild av hur den ser ut mellan könen?
  - Kan vi formulera fördelningsmässiga mål som främjar en jämn fördelning av resurser mellan könen?

## **ORGANISATION, KOMPETENSUTVECKLING OCH FORTBILDNING:**

- Hur kan organisationen, kunskapen och kompetensen att arbeta med jämställdhetsfrågor ständigt förbättras?
  - Skulle det vara möjligt att någon gång per år ha en inspirationspunkt på temat jämställdhet på ett personalmöte?
  - Kan en särskild arbetsgrupp få mandat att fokusera på uppföljning och upplägg för jämställdhetsarbetet?
  - Kan ni starta lärgrupper kring särskilda temaområden?
  - Kan vi sträva mot en HBTQ-certifiering?

## **ANSTÄLLNING/REKRYTERING:**

- Hur ser personalstyrkan ut inom olika verksamheter (teater, slagverk, dans etc.)?
  - Kan vi kvotera/positivt särbehandla vid nyanställning?
  - Kan strävan mot jämställdhet finnas med som lönekriterium?
  - Kan jämställdhet och medvetenhet om frågor rörande genus och normkritik finnas med vid anställningsintervjuer?



## VERKTYG OCH METODER I JÄMSTÄLLDHETSARBETET

I det här avsnittet vill vi samlat konkreta tips och verktyg för att driva ett jämställdhetsarbete på din kulturskola – oavsett vad din utgångspunkt är.

### **JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING:**

Att arbeta med jämställdhetsintegrering innebär att driva en kulturskola som i lika hög utsträckning är anpassad och av samma kvalitet för killar och tjejer i verksamheten. Det är ingen enskild aktivitet utan fokus ligger på processer och strukturer i den löpande verksamheten. Det handlar kort och gott om att sätta på sig jämställdhetsglasögonen i planering, genomförande och uppföljning av sin kulturskolas verksamhet.

### **PLAN FÖR LIKA RÄTTIGHETER OCH MÖJLIGHETER, LIKABEHANDLINGSPLAN ELLER JÄMSTÄLLDHETSPLAN:**

Alla arbetsgivare har enligt diskrimineringslagen krav på sig att ha en dokumenterad plan för jämställdhetsarbetet – en så kallade jämställdhetsplan. Många arbetsgivare väljer dock ett bredare grepp där inte bara kön utan även andra dimensioner utifrån vilka diskriminering kan ske tas upp. Diskrimineringsombudsmannen har valt att kalla det en plan för lika rättigheter och möjligheter. Inom skolan finns krav på likabehandlingsplan och handlar då ofta om kränkande behandling.

En kommunövergripande plan för lika rättigheter och möjligheter finns ofta men

den kan ibland bli för övergripande för att kännas riktigt aktuell för den egna verksamheten. Det kan därför vara bra att ta fram en egen plan som preciserar hur verksamheten ska främja både anställda och barn lika rättigheter och möjligheter oavsett kön.

### **STÖD GENOM HELA JÄMSTÄLLDHETSPROCESSEN:**

Det är lätt hänt att fastna i någon fas i en jämställdhetsprocess, exempelvis i analys- eller uppföljningsfasen. Det kan därför vara tacksamt att få stöd i hela den kedja av aktiviteter som jämställdhetsarbetet kan omfatta:

### **KÖNSUPPDELAD STATISTIK:**

För att kunna förstå kulturskolan utifrån ett jämställdhetsperspektiv och kunna följa utvecklingen över tid krävs könsuppdelad statistik. Här har många kulturskolor redan en bild av antalet pojkar och flickor som sökt och antagits till olika verksamheter. Men det kan vara värt att se om det finns ytterligare sätt att förstå jämställdheten på den egna kulturskolan och kommunen.

### **FOKUSGRUPPSÖVNINGAR:**

Fokusgrupper är ett verktyg som kan användas för en bredd av frågor och syften. I stort handlar det om att samla en grupp människor, exempelvis medarbetare och/eller elever, och fokuserat samtala utifrån en gemensam frågeställning. Målet är att få en bild av upplevelserna av en viss företeelse och idéer på eventuella insatser som kan påverka den. För jämställdhetsarbetet kan det vara ett effektivt sätt att försöka fokusera frågor som är svåra att fånga genom statistik eller enkäter utan som bygger på diskussion mellan olika människor i kulturskolan.

### **4R-METODEN:**

4R-metoden är ett sätt att analysera hur verksamheten styrs och finansieras och hur den kan förbättras ut ett jämställdhetsperspektiv. Det fyra "R:en" står för: Representation, resurser, realia och realisera och ger ett handfast stöd för hur man steg för steg kan analysera sin kulturskola och genomföra åtgärder för att öka jämställdheten.

### **JÄMSTÄLLDA BESLUT:**

För att kulturskolan ska kunna sträva efter ökad jämställdhet måste både de beslut som styr kulturskolans förutsättningar likväl som de beslut som fattas inom den vara så jämställda som möjligt. Jämställda beslut handlar om att säkerställa att politiker har ett beslutsunderlag som ger förutsättningar att fatta jämställda beslut.

### **JÄMSTÄLLD REKRYTERING:**

Det finns många dimensioner att ta hänsyn till vid rekrytering av medarbetare till kulturskolan. Ur jämställdhetssynpunkt kan det vara svårt att överblicka exakt på vilka sätt jämställdhetsperspektivet kan ingå i rekryteringsprocessen men det finns enkla checklistor att ta stöd av.

# TIPS PÅ VIDARE LÄSNING OCH RESURSER



## CROSSING BOARDERS

Crossing Boarders är en stiftelse som arbetar med metoder för jämställdhet. De arbetar med företag, myndigheter och organisationer som vill stärka jämställdheten. På [www.crossingboarders.se](http://www.crossingboarders.se) hittar du bland annat följande stöd:

- *Jämställdhetseffekten* som är ett webbaserat stöd som stegvis lotsar dig genom åtta faser i en jämställdhetsprocess: <http://crossingboarders.se/jamstallldhetseffekten/>



## DISKRIMINERINGSOMBUDSMANNEN (DO)

Diskrimineringsombudsmannen (DO) arbetar för att främja lika rättigheter och möjligheter och motverka diskriminering. DO verkar för ett aktivt förändringsarbete som leder till lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. På [www.do.se](http://www.do.se) hittar du bland annat:

- Stöd i den så kallade växthusmetoden som på ett enkelt sätt hjälper dig att kartlägga förekomsten av diskriminering och trakasserier, eller risk för diskriminering, på arbetsplatsen: [www.do.se/sv/Material/Vaxthuset/](http://www.do.se/sv/Material/Vaxthuset/). Du hittar också handledare som kan stödja ett arbete enligt växthusmetoden: [www.do.se/sv/Material/Vaxthuset/Handledare-i-vaxthusmetoden/](http://www.do.se/sv/Material/Vaxthuset/Handledare-i-vaxthusmetoden/)
- Steg-för-steg stöd för jämställdhetsanalys av löner – steg för steg: [www.do.se/sv/Material/Jamstallldhetsanalys-av-loner---steg-for-steg/](http://www.do.se/sv/Material/Jamstallldhetsanalys-av-loner---steg-for-steg/)



## JÄMSTÄLL.NU (WWW.JAMSTALL.NU)

Jämställ.nu är en nationell resurs för jämställdhet. Här hittar du fakta och nyheter om jämställdhet, praktiska exempel och konkreta verktyg för jämställdhetsarbete. Webbportalen [jamstall.nu](http://jamstall.nu) finansieras 2014-2018 genom regeringsuppdraget Jämställdhetsintegrering i myndigheten (JiM). På [jamstall.nu](http://jamstall.nu) hittar du bland annat följande stöd:

- Praktiska exempel på hur kommuner arbetat för ökad jämställdhet inom områden som:
  - 1.Kultur och fritid: [www.jamstall.nu/praktiska-exempel/kultur-och-fritid/](http://www.jamstall.nu/praktiska-exempel/kultur-och-fritid/)
  - 2.Utbildning: [www.jamstall.nu/praktiska-exempel/utbildning/](http://www.jamstall.nu/praktiska-exempel/utbildning/)

3. Personal och arbetsmiljö: [www.jamstall.nu/praktiska-exempel/personal-och-arbetsmiljo/](http://www.jamstall.nu/praktiska-exempel/personal-och-arbetsmiljo/)

- Ordlista över vanliga begrepp i jämställdhetsarbetet: [www.jamstall.nu/fakta/ordlista/](http://www.jamstall.nu/fakta/ordlista/)



## SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING (SKL)

SKL är en arbetsgivar- och intresseorganisation för landets alla kommuner, landsting och regioner som bland annat arbetar med att stödja jämställdhetsintegrering på regional och kommunal nivå.

- Olika skrifter om erfarenheter av jämställdhetsintegrering i kommun och landsting: <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/hall-i-och-hall-ut-erfarenheter-av-jamstalldhets-integrering-i-kommuner-och-landsting.html> respektive <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/lorande-uppfoljning-for-jamstallda-verksamheter-handledning.html>.
- Här finns också en checklista för jämställt beslutsfattande: <http://skl.se/demokrati-ledningstyrning/manskligarattigheter/jamstalldhet/checklistajamstalldabeslut.5811.html>

## NÅGRA ORD PÅ VÄGEN

Denna handbok ger långt ifrån en heltäckande beskrivning eller stöd för det ständiga arbete för ökad jämställdhet som din kulturskola behöver sträva mot – oavsett utgångsläge. Jämställdhetsfrågor kan både upplevas som tacksamma och otacksamma att arbeta med. De sätter fokus på människors värderingar och förhållningssätt till varandra och kan utmana invanda mönster och beteenden på sätt som kan upplevas som utmanande eller provocerande.

Ett av våra viktigaste medskick till dig som är chef i kulturskolan är att ha modet att våga lyfta jämställdhetsfrågor och orken att hålla i – att kontinuerligt ifrågasätta och granska den egna verksamheten och hitta ständiga förbättringsområden utifrån ett jämställdhetsperspektiv, både i det lilla och stora. Vår förhoppning är att ett normkritiskt förhållningssätt därigenom kommer att bli allt mer naturligt för dig som ledare. Att det kan leda till ett förhållningssätt som smittar av sig och som innebär att kulturskolan drar sitt strå till stacken i strävan mot ett mer jämställt samhälle.



