KONSTEN ATT LEDA

Inspirationsskrift för chefer i kulturskolan

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 bildades 1996 (då under namnet Sveriges musik- och kulturskoleråd, SMoK) och har idag omkring 90 procent av landets kommuner som medlemmar.

Organisationen verkar genom opinionsbildning, ledarstöd, omvärldsbevakning, kurser och konferenser samt olika utvecklingsprojekt för att stärka förutsättningarna för landets kulturskolor. Kulturskolerådet arrangerar bland annat återkommande Kulturskoledagarna.

Läs mer på www.kulturskoleradet.se

Omslagsfoto: Harald Nilsson

© Kulturskolerådet 2024

Kulturskolerådet | Box 190 | 101 23 Stockholm
E-post: generalsekreterare@kulturskoleradet.se | www.kulturskoleradet.se

INNEHÅLL

FÖRORD 4

INLEDNING
Den gula linjen – Magnus Ekwall, ordförande för Kulturskolerådet 6

EN BEFATTNINGSUTBILDNING ATT FÅ STÖD OCH INSPIRATION AV
Intervju med Gudrun Holmdahl 8

ATT VARA EN VANLIG CHEF MEN EN OVANLIG LEDARE
Intervju med Andreas Westberg 12

POLITISK PÅVERKAN OCH VÄRDET AV ATT VISA
Intervju med Jelena Veljkovic 16

”DET BLIR INTE DETSAMMA, MEN DET KAN ÄNDÅ BLI BRA”
Intervju med Pernilla Söderblom 20

CHEF I EN VERKSAMHET DÄR MÅLGRUPPEN MÅR DÅLIGT
Intervju med Åsa Lundmark 26

FRISTÅENDE FORM KRÄVER NYSKAPANDE LEDARSKAP
Intervju med Duncan Kemp 30

SNÅRIGT REGELVERK SOM KLARNAR MED TIDEN
Intervju med Ella-Kari Norberg 33

SÅ HÖRS DE UNGAS RÖSTER I UMEÅ
Intervju med Beatrice Hammar 36

”HA NÄSDUKAR TILL HANDS” – OCH ANDRA GODA RÅD TILL NYBLIVNA CHEFER
Intervju med Christina Söderlind och Johanna Lundström 40

FRAMTIDENS LEDARSKAP
Intervju med Monica Lindgren 44

FÖRORD

Kulturskolerådet har under de senaste åren utvecklat sitt stöd till ledare i musik- och kulturskolor. Bland annat genom en rektorsutbildning, mentorprogram, kurser för nya chefer samt olika former av forum för erfarenhetsutbyte.

Ledarskapet har en avgörande betydelse för barns tillgång till kulturutövande. Kulturskolorna är den största offentliga satsningen vi har på barnkultur i Sverige. Sammantaget satsar kommunerna över 2,8 miljarder på kulturskoleverksamhet. Efter biblioteken är kulturskoleverksamheten den största posten i kommunernas kulturbudget. Biblioteken har lagstiftning, nationella och regionala institutioner samt lokala och regionala planer. Kulturskolornas infrastruktur kan i jämförelse med biblioteken ses som svagare. Kulturskolan styrs i huvudsak utifrån lokala prioriteringar eller ett lokalt uppdrag.

Denna skrift samlar erfarenheter och tips till dig som är chef i kulturskolan. Vi hoppas att den ska kunna bidra till att stärka ledarskapet i kulturskolorna och på sikt skapa bättre förutsättningar för barns kulturutövande.

Intervjuer till skriften har under 2023–2024 gjorts av Johanna Olsson och Hanna Kangassalo.

Torgny Sandgren
generalsekreterare, Kulturskolerådet

Foto: Harald Nilsson

INLEDNING: **DEN GULA LINJEN**

Att bli chef inom kulturskolan var en stor omställning för mig. Innan dess hade jag arbetat som pedagog och musiker och nu behövde jag hitta en ny relation till mina kollegor.

För att påminna mig om min nya roll, tänkte jag ofta på den gula linjen. Den som i scenkonstens värld skiljer backstage från scenen och som skådespelarna kliver över när de går in i sina karaktärer.

När vi går in i en ny yrkesroll handlar det inte om att bli en annan person, däremot måste vi medvetet agera som våra professionella jag. Som chef är det extra viktigt, eftersom denna roll innebär makt och ansvar för andra människor.

I dag är jag bekväm i rollen som chef. Men det finns fortfarande utmaningar. En av dem är svårigheterna att släppa jobbet när jag är ledig. Kanske borde vi måla gula linjer lite varstans i våra liv?

I den här ledarskapsskriften funderar vi mer på vad rollen som ledare i kulturskolan innebär, särskilt när man är ny.

Hur blir vi de ledare som våra verksamheter behöver? Att visa tillit och bygga förtroende är en nyckel till ett hållbart och framgångsrikt ledarskap. Det är vi nog många som skulle skriva under på.

Det är vår uppgift att driva verksamheten framåt och tillsammans med våra medarbetare skapa de bästa förutsättningarna för våra barn och unga.

Det gäller förstås att ha tydliga mål och spelregler, men vi ska inte glömma våra mänskliga relationer på vägen. Det är något som personalspecialisten Christina Söderlind påminner om på sidan 40. Alla behöver känna sig sedda och respekterade på jobbet.

Att vara chef i kulturskolan är på vissa sätt som att vara chef i vilken bransch som helst, men vi har också ett unikt uppdrag. Oftast är kulturskolechefen eller rektorn helt ensam om sin roll i kommunen, som Andreas Westberg påpekar på sidan 12. Ibland helt utan styrdokument att utgå ifrån.

I svårare ekonomiska tider, finns det heller inga garantier. Vi måste alltid argumentera för kulturskolans betydelse, och ibland tvingas vi genomdriva smärtsamma effektiviseringar. Det har Pernilla Söderblom i Salem värdefulla erfarenheter av, som du kan läsa om på sidan 20.

I en politiskt styrd organisation är det bra att ha det som man i Finland kallar ”pelisilmä” – ”spelöga”. Det är förmågan att backa några steg, för att greppa vad som pågår och utifrån det ta strategiska beslut. Med det andra ögat ska vi förstås alltid ha koll på vårt syfte.

Vi jobbar för barns och ungas rätt till kultur. Och i våra verksamheter finns potential att få ännu fler att känna sig sedda och hörda, vilket Umeåchefen Beatrice Hammar pratar om på sida 36.

Vi har mycket att vara stolta över i Kulturskolesverige och i de organisationer som vi leder. Men vi har också anledning att fundera. Vissa dagar tar jag med flit en annan cykelväg hem, genom stadsdelar där de flesta barnen aldrig har deltagit i vår verksamhet. I Malmö och på många andra platser finns det mycket kvar att göra – och tillsammans klarar vi mer. Det är något jag verkligen tror på, vikten av att hjälpas åt och dela erfarenheter och kunskap över kommungränserna.

Personligen har jag känt enormt mycket stöd av andra chefer och ledare i kulturskolan, särskilt under mina första år som chef oavsett var i landet vi kommer ifrån, så har vi mycket gemensamt. Och med lite avstånd från våra egna verksamheter, exempelvis under rektorsutbildningen som utbildningsledaren Gudrun Holmdahl berättar om på sidan 8, så kan vi lufta våra grubblerier och få konkreta lösningsförslag från våra kloka chefskollegor.

I den här publikationen möter du flera av dem – och även andra nyckelpersoner inom kulturskolan.

Generöst bjuder de på sina erfarenheter och tips. Men låt det inte stanna vid läsningen. Ta kontakt med dina chefskollegor och diskutera det du går runt och funderar på. Det är precis så vi bygger och blir de ledare vi behöver vara. Genom att dela våra ledstjärnor och insikter med varandra.

Själv har jag en liten lapp fäst vid datorn. Varje morgon, när jag har klivit över den gula linjen, så kastar jag ett öga på den:

”Var vänlig, tydlig och modig”, står det.

Vad står det på din lapp?

Magnus Ekwall,
Kulturskolerådets ordförande

Foto: Harald Nilsson

EN BEFATTNINGSUTBILDNING ATT FÅ STÖD OCH INSPIRATION AV

En unik utbildning för ett unikt uppdrag. Så beskriver utbildningsledaren Gudrun Holmdahl den rektorsutbildning för chefer inom kulturskolan som funnits sedan 2016. En utbildning tänkt att ge trygghet både i att förvalta och förändra.

En gång i tiden var hon själv inne på den konstnärliga banan. Sen blev hon lärare, specialpedagog och så småningom doktorand. Hon hann också med sin avhandling om skolutveckling som diskursiv praktik innan hon några år senare hamnade här – som utbildningsledare för Rektorsutbildning för skolledare på kulturskola. Hon ser sin bakgrund som en klar fördel i jobbet med rektorsutbildningen och har med åren också fått inblick i flera av de utmaningar som dagens kulturskolechefer står inför. Gudrun konstaterar att kraven är många och bitvis motstridiga. En skolledare på kulturskolan behöver, utöver att vara ledare och chef, också förstå det pedagogiska uppdraget och vara väl bekant med kreativa processer.

– Det går nästan inte att jämföra med något annat uppdrag. Därför känns det idag självklart att det ska finnas en specifik utbildning för just denna målgrupp, säger hon.

2016 såg rektorsutbildningen för skolledare på kulturskolan dagens ljus. I Sigtuna, norr om Stockholm, samlas sedan dess kulturskolechefer från hela landet under totalt 32 dagar uppdelade på åtta utbildningstillfällen under en period av två år. Med sig hem får man 30 högskolepoäng och förhoppningsvis ett nätverk att luta sig mot i sin roll som kulturskolechef. Gudrun, som varit med från allra första början, vet att just utbytet mellan cheferna är av stor vikt då de vanligtvis inte har någon annan i samma roll att prata med i sin kommun.

– Bara att få sitta tillsammans och samtala med andra som har liknande uppdrag upplever många som väldigt meningsfullt, säger hon.

Utbildningen består av tre kurser som löper parallellt och svarar mot olika behov som hänger ihop med skolledarskapet. Den första, *Utbildningsledarskap*, handlar bland annat om maktförhållanden och vilka konsekvenser olika typer av ledning och ledarskap kan få. Den är relevant även för skolledare inom andra skolformer. Den andra, *Verksamhetsutveckling*, behandlar områden som Gudrun menar att kulturskolechefer kan behöva särskilt mycket stöd i. Många brottas med frågan hur de ska veta att de gör ett bra jobb. Ska man kika på om det är stor efterfrågan och lång

Foto: Cathrine Andersson Busch

kö till kurserna? Eller ta fasta på om det är låg personalomsättning och om det är lätt att rekrytera? Eller borde fokus ligga på om man får politikerna med sig och om kommuninvånarna kommer till föreställningarna? Vilka mål man bör ha och hur man ska syssla med mätning är frågor de flesta känner att de behöver hjälp med.

– Det systematiska kvalitetsarbetet är en utmaning. Mycket av arbetet i kulturskolan går inte att mäta kvantitativt, enligt deltagarna.

Här försöker utbildningen också möta både de svårigheter och möjligheter som det innebär att uppdraget för kulturskolechefer är så öppet för tolkning.

– Det finns ingen kulturskolelag som definierar, ingen läroplan. Det finns i stället många olika sätt att ta sig an uppdraget på. Det kan vara en utmaning att hantera så rörlig materia.

Samtidigt, menar hon, är kulturskolan en institution som vilar på starka traditioner. Även där behöver man utveckla sitt omdöme för att våga utmana och ifrågasätta. Något som kan kännas lättare om man tillägnat sig kunskap och utmanat sin egen syn på kulturskolan och samhällsuppdraget tillsammans med andra.

Här kommer den tredje kursen in. Den heter *Kulturskolans ideologiska traditioner, legala villkor och strukturella förutsättningar.* Inom ramen för den kursen ska deltagarna problematisera både de formella och informella förutsättningar en kulturskola har. Det finns lagar som ska följas men också normer och uppfattningar om hur det borde vara.

– Det skiljer sig mycket mot den ”vanliga” skolan som är styrd och reglerad på ett helt annat sätt, inte minst av skollagen. Där granskas verksamheten av Skolinspektionen och blir kanske anmäld av missnöjda vårdhavare. Det är en helt annan tillvaro där normer inte får styra på samma sätt.

Initiativet till rektorsutbildningen kom från dåvarande Sveriges musik- och kulturskoleråd (SMoK). Gudrun hade nyligen disputerat vid Karlstads universitet när hon tog kontakt med SMoK för att se om det fanns något område att forska inom. Hon möttes av positiva hejarop men fick snabbt klart för sig att det man önskade allra helst var en ledarutbildning.

Ibland står stjärnorna rätt. En nybliven kollega till Gudrun, Lars Svedberg, var med och startade en rektorsutbildning för folkhögskolerektorer år 2000, som då gavs vid Lärarhögskolan i Stockholm och sedan vid Uppsala universitet.

– När Lars kom till Karlstads universitet började vi spåna och kom fram till att vi inte behövde uppfinna hjulet på nytt eftersom de två skolformerna – folkhögskola och kulturskola – ligger nära varandra på många vis.

Tillsammans började de skissa på en kombinerad utbildning för båda målgrupperna. Idag är den ett faktum och sedan några år tillbaka leds den av Gudrun tillsammans med kollegan Anna Öhman. Även Lars medverkar fortfarande i utbildningen på olika sätt. Ungefär hälften av utbildningsdeltagarna är skolledare inom folkhögskola och hälften inom kulturskola. De två grupperna läser delar gemensamt och andra delar var för sig. Inför framtiden vill Gudrun se att man inom ramen för utbildningen kan skapa ännu större synergieffekter då de båda grupperna trots sin särart har mycket gemensamt. Det handlar i båda fallen om frivilliga skolformer med rötter i folkbildning, utan betygssättning och med insatser som kan vara exempelvis hälsofrämjande.

– Många elever går dessutom vidare från kulturskolan till folkhögskola, och då framför allt inom de konstnärliga spetsutbildningarna. Så ibland möter våra utbildningsdeltagare samma målgrupp, fast i olika skeden av livet.

Även om Gudrun hoppas och tror att rektorsutbildningen gör ett bra och viktigt jobb finns det fortfarande saker att drömma om. Exempelvis finansieringen. Idag är det en uppdragsutbildning som arbetsgivaren behöver betala hela kostnaden för.

– I och med att det blir en kostnad för den förvaltning där man arbetar vet vi att vissa prioriterar bort att skicka sina chefer. Det tycker jag är synd. Jag tror att skolledare på kulturskolor behöver få en gedigen grund och ett nätverk att kunna vända sig till när de tar sig an detta på många vis unika uppdrag.

REKTORSUTBILDNINGEN

- Rektorsutbildningen vid Karlstads universitet anordnar en tvåårig befattningsutbildning för verksamma rektorer, biträdande rektorer, studierektorer (med företräde för rektorer) inom folkhögskola, samt för den kommunala kulturskolans chefer, rektorer och motsvarande. Utbildningen sker i överenskommelse med Offentligägda folkhögskolornas intresseorganisation (OFI), Rörelsefolkhögskolornas intresseorganisation (RIO) samt Kulturskolerådet.
- Utbildningen ger 30 högskolepoäng (hp) på avancerad nivå och är upplagd som tre kurser om vardera 10 hp. Kurserna löper parallellt under fyra terminer. Mer info om utbildningen finns i länken.
- Rektorsutbildning – för skolledare på kulturskola 30 hp Karlstads universitet (kau.se)

ATT VARA EN VANLIG CHEF MEN EN OVANLIG LEDARE

Det finns bara en chef med ditt uppdrag i din kommun. Men i grannkommunen kan du hitta en kollega. Eller i en kommun som ligger längre bort, men som har mer likartade förutsättningar. Andreas Westberg ser ingen skam i att ta efter andra – det är bara smart.

Kärt barn har många namn, brukar man säga. Kanske är det därför titeln på cheferna för kommunernas kulturskolor skiftar så? Kulturskolechef vinner alltmer mark, men det finns också de som tituleras samordnade, rektor eller konstnärlig ledare. Namnet i sig kanske inte är det viktigaste, men det säger något om hur olika förutsättningarna ser ut och hur olika verksamheterna organiseras ute i landet. Det finns helt enkelt inte så tydliga ramar att hålla sig i.

Andreas Westberg sitter i Kulturskolerådets styrelse men har även arbetat med Kulturskolerådets kurs ”Ny chef i kulturskolan”. Han vet att de flesta som blir chefer inom kulturskolan efterfrågar just detta, något att hålla i. Friheten att utforma verksamheten efter egna visioner är fantastisk, men baksidan av myntet är att uppdraget kan kännas oklart och diffust. Han har träffat många som kliar sig i huvudet och funderar över vad det är som egentligen förväntas och hur det ska göras på bästa sätt.

Att vara chef för en kulturskola innebär precis samma uppgifter som många andra

Foto: Alin Popescu

”... du som kulturskolechef ska veta att du inte är så ensam som du tror.”

HJÄLP FÖR DIG SOM ÄR NY

- Vill du gå Kulturskolerådets digitala kurs för nya chefer? Eller vill du ha en alldeles egen mentor?
- Läs mer under Ledarskapsakademien på Kulturskolerådets webb
- www.kulturskoleradet.se/ledarskapsakademien

chefer har på sitt bord, men det är också ett unikt uppdrag i många avseenden. Det Andreas först lyfter som annorlunda är att man hela tiden måste jobba för verksamhetens blotta existens.

– Kulturskolan fungerar ofta som en budgetregulator. Med det menar jag att det är något som kommunen kan skala upp och ner efter hur det ekonomiska läget ser ut, eftersom det inte är lagstadgad verksamhet. Så som chef måste man konstant jobba för sitt varande. Man måste hela tiden påtala hur viktig verksamheten är och se till att politiken har bra underlag för att fatta kloka beslut kring verksamheten. Det är en stor och viktig uppgift som många andra chefer slipper.

Andreas kommer snabbt in på de skiftande lokala förutsättningarna. Men påtalar minst lika gärna att kulturskolan trots allt är ett nationellt fenomen. Kursen ”Ny chef” tar alltid avstamp just där.

– Vi brukar prata om ditt och vårt varför, det lilla och stora perspektivet. Visst, kulturskolan där du arbetar är en lokal företeelse, men det är också en del av en stor rörelse i Sverige. Kulturskolor finns i dag i nästan varenda kommun. En viktig fråga är såklart hur du förhåller dig till dina egna förutsättningar. Men en lika viktig fråga att svara på är vad man gör i andra kommuner. I det spänningsfältet, mellan den lokala företeelsen och den nationella rörelsen, behöver du vara, säger Andreas.

Även om många frågor är av visionär art och rör ett mer övergripande plan handlar de flesta frågor som Andreas möter om det praktiska. De konstnärliga processerna har nya chefer oftast bra koll på, eftersom de i regel kommer från verksamheten. Men de mer fyrkantiga känner de sig inte lika trygga med. Hur förhåller jag mig till personal och arbetsmiljö? Vilka regler och avtal gäller? Hur jobbar jag proaktivt med budgeten? Och vad säger egentligen arbetsmiljölagen? Svårast tycker många det är att vara ansvarig för medarbetarna. Det är personalärenden som kan ge ont i magen och skapa sömnlösa nätter. Här tycker Andreas att man ska nyttja det faktum att det är utmaningar som alla chefer brottas med. Här går det fint att bolla med någon som är chef inom ett helt annat område.

VÄRDET AV NÄTVERKANDE

- Vill du träffa andra kulturskolechefer från andra delar av landet? Missa då inte de årliga Kulturskoledagarna.

Här kan du läsa mer:
www.kulturskoleradet.se/kulturskoledagarna/

Fackliga utbildningar?
www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/

– Vi vet att många känner sig ensamma i rollen som kulturskolechefer, av den enkla anledningen att det bara finns en i kommunen. Men andra chefer finns det, det är jag övertygad om. Jag uppmuntrar alltid nya kulturskolechefer att skapa sig ett nätverk och gärna ett bollplank eller en mentor. Kulturskolan kan ligga under olika förvaltningar men oavsett finns det andra att skapa samverkan med. Det går givetvis även att kika utanför den kommunal sfären. Kanske finns det andra aktörer som jobbar inom liknande områden som man kan kroka arm med.

Med det sagt vet han hur betydelsefullt det är att träffa andra som har just ett sådant uppdrag som man själv har. Därför är det viktigt med samverkan kulturskolor emellan. För även om du är den enda kulturskolechefen i kommunen där du jobbar så finns det med största sannolikhet en i varje grannkommun, oavsett vilket väderstreck du vänder dig.

Låt dig inspireras, kopiera och ta efter. Redan i det mest grundläggande, att definiera verksamheten och sätta upp mål för den, kan man kika på grannen, menar Andreas.

– Har man hittat ett smart sätt att arbeta på där – ta det med hem och skruva på det så att det passar din kommun. Tveka inte kring att nyttja andras framgångsfaktorer.

Enligt Andreas är det en stor del av värdet med en skrift som denna. Och med kursen ”Ny chef” för den delen. Att kunskap delas, sprids och utvecklas. Oavsett om man får höra något spännande eller om man läser en intressant artikel så bygger man upp både sin kunskapsbank och sitt kontaktnät. Vissa saker går att applicera direkt, i andra fall sparar man ett namn till den dagen en fråga eller fundering dyker upp.

– Det är en sak jag hoppas denna skrift ska förmedla, förutom kunskap och inspiration. Det är att du som kulturskolechef ska veta att du inte är så ensam som du tror.

FRÅGOR OM ANSTÄLLNING OCH ARBETSTID

- Ferietjänst/ferieanställning är fortfarande den vanligaste anställningsformen för lärare och pedagoger i Sveriges kulturskolor. I läraravtalets bilaga M kan du läsa om ferietjänst och vad som gäller angående arbetstid.
- Du kan hitta det senaste avtalet och all annan info om det på SKR:s webbplats genom att söka på HÖK 21. Det nuvarande avtalet gäller fram till 31 mars 2024 och är inte uppsägningsbart i förtid.
- www.skr.se

POLITISK PÅVERKAN OCH VÄRDET AV ATT VISA

Visionen, att få barn och unga att växa och utvecklas till trygga och kreativa individer som bidrar till ett gott samhälle, är svår att mäta. I alla fall på kort sikt. Men att vara noga med uppföljning och ta fram tydligt underlag som visar vad man faktiskt gör är en otroligt viktig del av arbetet som kulturskolechef. Det menar Jelena Veljkovic, som är chef för Kulturskolan Stockholm.

Det är politiken som sätter ramarna för verksamheten. Det är uppenbart för Jelena Veljkovic. Inte minst i budgettider. Då får hon veta vilka medel hon har att tillgå och vilken inriktning hon ska planera sin verksamhet efter. Men det är sällan politiken gör mer än så. De är sällan inne och petar eller styr detaljer. Jelena och hennes medarbetare har stora möjligheter att själva utforma och skapa sin verksamhet.

– Det innebär en stor frihet, men också ett stort ansvar, säger Jelena.

Det händer att de ser viljeyttringar från politiskt håll, oftast när det gäller nya projekt eller särskilda satsningar. De har till exempel tidigare fått extra medel för att arbeta med orkesterverksamhet i ytterstaden, El Sistema, och för att utveckla helg- och lovverksamhet. Tydliga signaler om vad det politiska styret tycker är viktigt.

Men vad är hönan och ägget? Jelena menar att man som chef har ett stort ansvar att synliggöra för politiken vilka insatser som behövs, vad det skulle kunna leda till för resultat och vad det skulle kunna kosta. Det är inte sällan initiativet till satsningarna kommer från just Jelena och hennes medarbetare.

– Vi som är i verksamheten kan se vad som behövs och hur det borde genomföras bäst. Då är det vårt uppdrag att synliggöra

HUR NÅR NI UT?

Alla kulturskolor arbetar på ett eller annat sätt med att marknadsföra sin verksamhet och utbud. Ur ett demokratiperspektiv är det ofta viktigt att försöka nå ut till så många barn och unga som möjligt och på sätt som är anpassat till olika behov och förutsättningar. Därför är det viktigt att du har en plan för just detta och även en avsatt budget.

Exempel på vägar att nå ut är:

- digitala och sociala medier
- fysiska utskick
- affischer i skola
- annonser lokalpress

Även olika typer av prova-på eller visa-upp-evenemang för att visa på kulturskolans utbud är ett sätt att marknadsföra verksamheten på.

www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/medlemsnyheter/vaga-prata-om-utmaningarna-som-chef-i-offentlig-sektor/
www.suntarbetsliv.se/forskning-pa-5/styrelsen-och-politiker-spelar-roll/ arbetsmiljöfrågor

”Vi som är i verksamheten kan se vad som behövs och hur det borde genomföras bäst. Då är det vårt uppdrag att synliggöra det.”

Foto: Hans Alm

det. Precis som det ligger på oss att återkoppla hur det gått efter en satsning.

De senaste åren har kulturskolan i Stockholm fått ökade anslag årligen. En del av förklaringen tror Jelena är att de har en god dialog med politikerna och att på ett pedagogiskt sätt kan visa varför verksamheten är viktigt.

– Samhällsekonomin kan vi inte påverka. I vissa tider görs neddragningar och det är något som vi behöver förhålla oss till. Men för mig som chef är det bra att komma ihåg att politikerna ofta inte har någon djupare förankring i verksamheten. De behöver bra underlag för att kunna fatta bra beslut.

Men hur går politisk påverkan till rent praktiskt? Vem ska man och får man påverka? Enligt Jelena handlar det om dialog och att hitta de ytor som står till förfogande. Det kan se väldigt olika ut beroende på vilken kommun du verkar i. Första steget är att lära känna hur din kommun är organiserad och hitta de arenor där du kan vara delaktig och synliggöra er. I Stockholm har de ett upparbetat arbetssätt för hur dialogen med politiken ska se ut. Så snart en ny nämnd är på plats så bjuds de nya politikerna in till Kulturskolan för att lära sig om verksamheten.

– De är välkomna också vid andra tillfällen såklart. Men för oss har det varit värdefullt att snabbt etablera en kontakt och visa att vi finns och vad vi gör. Kulturskolan är inget nytt fenomen, men den har förändrats mycket. Därför är det viktigt att visa hur den ser ut i dag.

Under mandatperioden är Jelena regelbundet med på nämndsammanträden. Först för att presentera verksamhetsplan och mål kopplade till den budget som tilldelats, sedan med regelbundna rapporter om hur det går och slutligen för att gå igenom verksamhetsberättelsen och sammanfatta året.

Det Jelena tar fasta på när hon får chansen att träffa politiker är att ha med sig konkreta resultat, gärna i siffror. Hur många barn nådde vi i det specifika området vi satsade på? Hur många fler kommer till våra kurser sedan vi la om vår kommunikation? Men hon är också medveten om att vissa mål är svåra att mäta i siffror. Att bidra till ett mer demokratiskt samhälle med starka ungdomar som ser sitt värde och känner sig inkluderade, det är inget man kan sätta en siffra på direkt. Därför använder sig Jelena också av personliga berättelser. Det kan vara vittnesmål från en vårdnadshavare, från en representant för en skola eller, som allra oftast, upplevelsen från ett barn eller en ungdom.

– En stark berättelse kan verkligen underlätta förståelsen för hur viktigt vår verksamhet är, säger Jelena.

Något hon också är mån om att lyfta är att kulturskolan finns, ska finnas för alla medborgare. Inte bara de som just nu är inskrivna i kurser. En kulturskola kan och ska bidra till mycket positivt i staden.

– Vi pratar ofta om att vi är skattefinansierade och vilket otroligt förtroende det är. Det innebär också att vi förväntas bidra till hela samhället och se till att finnas till för alla medborgare.

Hon pratar om konkreta evenemang, som till exempel på nationaldagen, där kulturskolan är en möjliggörare och en kraft som skapar sammanhang. Men hon pratar också om de långsiktiga målen om att bidra till ett bättre samhälle.

– Om barn och ungdomar mår bättre, om de med en meningsfull fritid faktiskt får en stärkt självkänsla och kanske till och med presterar bättre i skolan, då gynnar det alla. Den kopplingen behöver man påminna om.

Kulturskolan är inte en lagstadgad verksamhet. Därför kan den i vissa tider ifrågasättas och hotas. Just nu, i Stockholm, känner Jelena inte av det. Men det gör givetvis att hon aldrig kan ta något för givet. Arbetet med att säkra verksamhetens framtid måste pågå hela tiden.

– Jag tror att vi behöver dela målbild, verksamheten och politiken. Vi måste vara eniga i varför kulturskolan finns, vad den ska uppnå och hur vi ska nå dit. Skapar man en bra dialog där det finns förståelse för varandras roller och uppdrag finns det goda möjligheter att nå dit.

HUR VISA VAD MAN GÖR?

Både för att veta att ni som verksamhet sysslar med rätt saker och för att kunna påvisa vilken nytta ni ger i dialog med politiken är det viktigt att utvärdera genom något slags kontinuerligt och systematiserat kvalitetsarbete. Det handlar i grunden om att sätta upp mål och nyckeltal att följa upp verksamheten utifrån.

En viktig del är med andra ord att löpande samla in data. Det kan handla om deltagarstatistik och ekonomi men även om barn och ungas kännedom om och upplevelser av verksamheten.

Tycker du det är svårt? Här kan du hitta stöd för att komma i gång
www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/systematiskt-kvalitetsarbete-i-skola-och-forskola

JÄMFÖR DIG MED ANDRA

Är du nyfiken på hur det fungerar på andra kulturskolor runt om i landet? I SKR:s statistikdatabas Kolada finns vissa nyckeltal som rör kulturskolan och där du kan jämföra er verksamhet med andra kommuners verksamhet.
www.kolada.se

”När jag befann mig i stormens öga så var det svårt att uppfatta vilken hjälp jag behövde. Nu med facit i hand ser jag att mycket av hjälpen jag fick var precis rätt men att jag borde tagit den tidigare.”

Foto: Pernilla Söderblom

”DET BLIR INTE DETSAMMA, MEN DET KAN ÄNDÅ BLI BRA”

Ta hjälp, sätt gränser och nytt-ja ditt nätverk för att ventilera. Det är de goda råd Pernilla Söder-blom önskat själv hon fått innan neddragningarna var ett faktum. "Min erfarenhet är att man som chef väntar för länge innan man ber om hjälp"

Som ledare förväntas du vara stark. Du förväntas ha svar och du förväntas veta vägen framåt. Men när förutsättningarna för din verksamhet drastiskt förändras så behöver även du tid att landa. Det utrymmet var svårt att ta sig tid till, menar Pernilla Söderblom, kulturskolechef i Salem, som nyligen ställts inför det faktum att budgeten för kulturskola näst intill halverades.

– Jag fick närmare 300 mejl med sorg, frustration och ilska. Det händer mycket på en gång och det är mycket starka känslor. Då är det svårt att ta sig tid att backa, för att få överblick.

Men att skynda långsamt är en förutsättning för att landa rätt, menar Pernilla. Och att ta hjälp – i ett tidigt skede. Under perioden efter att beskedet kommit har Pernilla fått stöd från HR,kommunikationsavdelningen och från kommunens strateger. Men senare än hon egentligen skulle behövt det.

– När jag befann mig i stormens öga så var det svårt att uppfatta vilken hjälp jag behövde. Nu med facit i hand ser jag att mycket av hjälpen jag fick var precis rätt men att jag borde tagit den tidigare. Om det hade varit ekonomiskt möjligt hade jag även tagit in extern hjälp av organisationer som är vana att genomföra stora organisationsförändringar.

Hjälpen har handlat om stöd i strategiska frågor som hur den nya organisationen ska se ut, hur man ska tänka med tjänster och bemanning och hur man ska förmedla det som sker till medborgarna. Men efter en lång och tuff period fick Pernilla också chefsstöd, för att orka vara en bra ledare under en orolig tid. Ett stöd som fokuserade mer på henne och hur hon skulle orka.

– Som ledare tar man på sig mycket. Jag upplevde att det var svårt att sätta gränser. Klart jag ska härbärgera medarbetares oro och föräldrars besvikelse. Men inte hur som helst och när som helst.

Det kan man behöva någon som påminner en om.

Hon poängterar också att det finns andra möjligheter att få ventilera än via chefscoacher eller psykolog. Ofta är människor beredda att lyssna och hjälpa till att fundera, om man bara ber om det.

Hon tycker att man som ledare i en så-

dan här situation kan lyfta sin utmaning i de nätverk man är endel av.

– Även här är det lätt att vara efterklok. Jag önskar att jag vid fler tillfällen sagt att jag brottas med det här hos mig och frågat om vi skulle kunna prata en stund om det. Det kan vara väldigt mycket värt att få andra chefers perspektiv och insikter.

Hjälp behövs, för stora neddragningar är tungt att hantera. Framför allt medarbetarfrågan, menar Pernilla. Visst känns det jobbigt att meddela elever som sysslat länge med ett instrument att de inte längre kommer kunna gå kvar, men ännu värre är det att ge besked till en medarbetare att hen förlorar sitt jobb.

Det här är inte första gången Pernilla hanterar neddragningar och omorganisation. Hon har mött det även på andra arbetsplatser. Tack vare de erfarenheterna var det lättare att hantera frågor på rätt nivå och i rätt forum. Att diskutera hur den nya organisationen för kulturskolan skulle utformas med den kraftigt bantade budgeten, var aldrig något som lyftes i storgrupp.

Pernilla insåg tidigt att det skulle bli känsligt att diskutera vilka delar som eventuellt skulle plockas bort med medarbetarna i storgrupp, vilket flera av medarbetarna också påpekade. Medarbetarna har i stället varit välkomna att vara med och tänka genom att komma med inspel direkt till Pernilla.

– Det är en utmaning att få med personalen utan att göra situationen mer infekterad än vad den var.

– Jag har hela tiden försökt att vara så transparent jag kan, för att förhindra rykten och onödig oro. Men med det sagt ska man inte gå ut med information för tidigt heller. Det är en balansgång.

I stunden har givetvis chefen ett stort ansvar för att skapa något så bra som möjligt utifrån givna förutsättningar. Men som chef för kulturskolan har man också på sitt bord att se till att förutsättningarna blir så bra som möjligt. Det vill säga, att försöka informera politiken så att de kan fatta beslut utifrån rätt grunder. Något som delvis handlar om att visa hur viktig och värdefull verksamheten är.

– Det ligger självklart på mig som chef och jag har funderat mycket på om jag hade kunnat göra mer och om jag kunde gjort det bättre. För mig är det en lärdom att ta med, att inte prioritera ner den frågan utan jobba aktivt med den.

Men Pernillas bild är ändå att politikerna i Salem har en väldigt positiv bild av kulturskolan och att de ser vad den bidrar med. De vet att skolan når extremt många barn i förhållande till kommunens storlek. Det är också välkänt att skolan tagit ett stort samhällsansvar, bland annat genom att satsat på att nå nya grupper, vilket varit ett prioriterat mål från regeringshåll och något ingår i den lokala mål- och uppdragsbeskrivningen.

Beslutet berodde på att Barn- och utbildningsförvaltningen hade en mycket svår ekonomisk situation. Så kanske hade det gynnat kulturskolan om den tillhört en annan förvaltning?

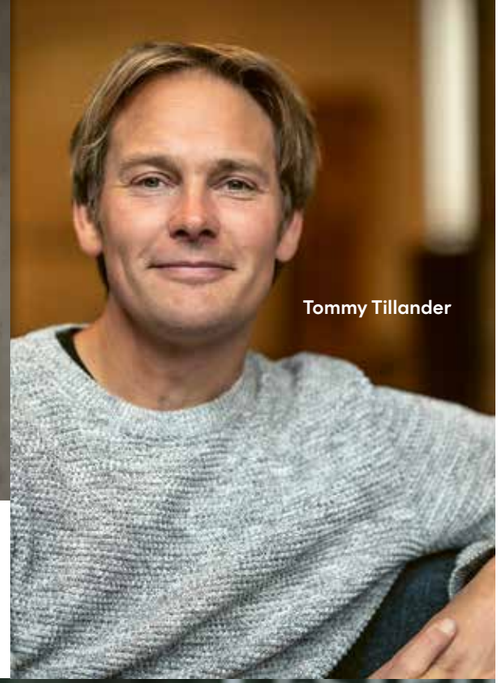
– När man tillhör samma förvaltning som grundskolan, som är lagstadgad verksamhet, då är det inte så förvånande att Kulturskolan är den verksamhet som drabbas.

Nu är den tuffaste tiden över. Nu står det klart hur organisationen ska se ut framöver. De som jobbar kvar försöker sporras av göra så mycket som möjligt med de medel som finns.

– Det var givetvis ingen som önskade sig detta. Men nu när situationen är som den är så ser jag att vi lyckats hitta en energi och glädje i att få vara med och forma något nytt. Det blir inte detsamma, men det kan ändå bli bra. Att den känslan har infunnit sig är jag både stolt och tacksam över.

Foto: Harald Nilsson

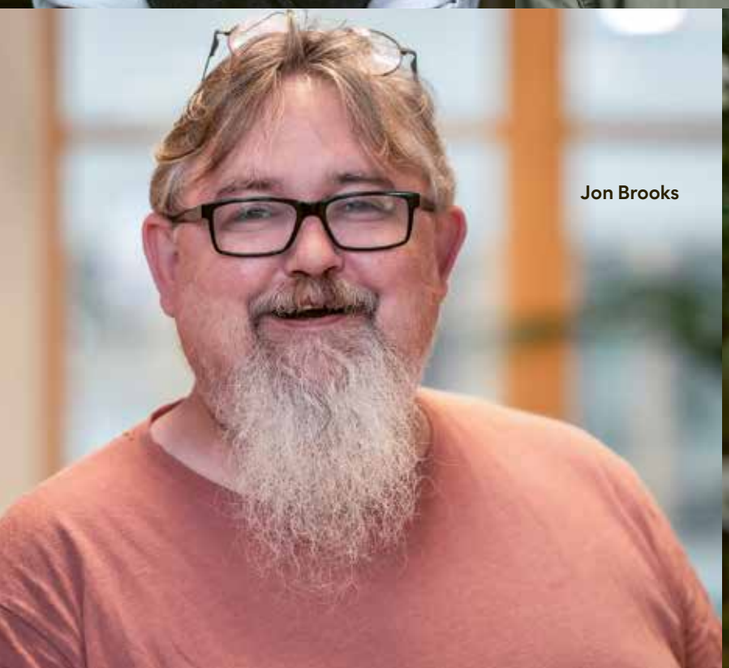
Fredrik Olsson


Tommy Tillander

Annika Werdelin

RÖSTER OM LEDARSKAP I KULTURSKOLAN

Jon Wallner


Jon Brooks

Maria Wilhelmsson

Foto: Harald Nilsson

”När man är ny som chef vill man gärna vara till lags, när det gäller medarbetare, den egna chefen och politiken. Det är lätt att för snabbt säga ja. Våga be om tid att tänka efter. Du behöver inte alltid ge svar direkt. Fundera över vad du själv tycker och vad du ser för behov i verksamheten. Ha det modet och ta dig den tiden.”
Maria Wilhelmsson, kulturskolechef
Mölndals kulturskola

”Som ny kan det vara svårt att navigera i den politiska världen. Alla vet inte vilket underlag som behövs för ett tjänsteutlåtande eller vad nämnden förväntar sig vid en dragning. Där hade jag mycket glädje av rektors-utbildningen vid Karlstads universitet. Både utbildningen och det nätverket jag fick där har varit till stor nytta!”
Tommy Tillander, kulturskolechef
Öckerö kommun

”Ta kontakt med politiken. Vilken nämnd man som kulturskola ligger under kan se olika ut – men se till att de vet vilka ni är och vad ni gör. Annars kan de inte fatta kloka beslut.”
Fredrik Olsson, utvecklingsledare
Laholms kulturskola

”Skaffa dig ett nätverk att bolla med. Hitta andra som har liknande uppdrag inom kommunen. Det är inte bara du som jobbar med personalansvar, utbildning och pedagogik, även om det bara är du som är kulturskolechef. Vissa utmaningar är väldigt lika och ni kan ha mycket utbyte av varandra.”
Jon Wallner, biträdande kulturskolechef
Mölndals kulturskola

”Mitt bästa råd är att ta hjälp. Man kan inte vara expert på allt. Använd de stödfunktioner som finns inom din förvaltning och inom din kommun. Inom HR till exempel finns mycket stöd att få i frågor som du som ny chef inte har full koll på.”
Annika Werdelin, enhetschef
Kulturskolan i Varberg

”Prioritera personalen. Det är lätt att tänka att man ska sätta barnen och ungdomarna först. Men jag skulle säga att ditt största prio bör vara dina medarbetare. För om de trivs och är glada, då får barnen och ungdomarna en bra kulturskola.”
Jon Brooks, enhetschef Laholms kulturskola

Foto: Johan Håkansson

”Vare sig man vill eller inte så behöver man förstå att man kan vara en väldigt viktig pusselbit i en ung människas liv.”

CHEF I EN VERKSAMHET DÄR MÅLGRUPPEN MÅR DÅLIGT

Att den psykiska ohälsan är stor bland dagens barn och unga är ett välkänt faktum. Det påverkar givetvis även Kulturskolans medarbetare, som möter elever med olika problematik. Frågan är hur du som chef bäst stöttar dem som stöttar.

Åsa Lundmark är inte själv chef inom Kulturskolan. Men mycket av hennes arbete går ut på att underlätta för dem som är det. Hennes titel är regional kulturskolesamordnare i Norrbotten.

I regionen där hon verkar, har de under lång tid mätt hur barnen mår när de kommer till kulturskolan och sedan, hur de mår när de går därifrån. Från de allra minsta till de äldsta, har fått checka in och checka ut med hjälp av emojis. Totalt rör det sig om 20 000 in- och utcheckningar. Resultatet är tydligt. Kulturskolan får eleverna att må bättre. Allra störst effekt verkar utövandet få när det sker på skoltid.

– Det här var något vi anade men som vi ville få data på, säger Åsa Lundmark.

Goda nyheter givetvis. Men problemet är mer komplext än så. Under de senaste tre åren har kulturskolorna i Norrbotten utöver emoji-mätningarna gjort hälsoenkäter bland elever som går långa kurser. Enkäten har gått ut till elever som går i årskurs 7 och till förstaårselever på gymnasiet. Man har använt sig av samma frågor som går ut via elevhälsan för att kunna jämföra resultaten, men endast fokuserat på frågor som rör psykisk hälsa. Åsa är försiktig med att dra några slutsatser, de har inte fått den svarsfrekvensen som man skulle behöva och heller inte gjort undersökningen tillräckligt länge. Men utifrån det underlag som nu samlats in, tycks eleverna på kulturskolan må sämre än snittet i samma ålder.

– De är mer stressade och skattar sitt eget mående lägre. De är också mindre arga och irriterade utåt, vilket tyder på att de inte agerar ut sina känslor utan bär det inom sig.

Det går att spekulera i flera orsaker till att svaren bland elever inom Kulturskolan särskiljer sig. Det kan bero på att eleverna är mer ärliga i dessa svar än de man ger när enkäten utförs i skolmiljö. Men det kan också vara ett tecken på att elever som inte mår bra söker sig till Kulturskolan. Oavsett vad svaren beror på behöver Kulturskolan fundera över hur man ska hantera det faktum att man möter barn och unga som inte mår bra. Som chef menar Åsa att man framför allt behöver prata om detta med sina medarbetare; synliggöra frågan och visa att man känner till och förstår problematiken de möter. Ett sätt att stärka dem är också att erbjuda fortbildning. I Norrbotten får lärarna gå en MFHA-utbildning,

det vill säga en första-hjälpen-utbildning kring psykisk ohälsa.

– Som chef ska du se till att dina medarbetare är rustade för att möta de här eleverna. Bara för att du är en duktig lärare är det inte säkert att du känner till hur du ska bemöta någon som mår psykiskt dåligt.

Det handlar också om andra praktikaliteter som Åsa menar är guld värda när läget blir akut. Vart ringer man om man är orolig över en elev, om läget känns akut? Vart kan man hänvisa eleven om man tror hen behöver mer stöd än det man själv kan ge? Uppdaterade listor och kortfattat information måste finnas, menar Åsa. Även en handlingsplan om det värsta händer.

– Inom vårt nationella projekt ”Kulturskolor och psykisk hälsa” tog en kulturskoleelev livet av sig. Det var inte kopplat till verksamheten men självklart påverkar det alla. Då var vi tacksamma över att det fanns en tydlig handlingsplan för hur vi skulle agera.

Det gäller också att vara lyhörd för medarbetarnas olika ingångar och synsätt. För det som är självklart för en, behöver inte vara det för en annan. Det finns inga formella krav på att göra något annat än att lära ut musik och kultur. Men för den som ändå väljer att engagera sig i elever på ett mer personligt plan, behöver man också erbjuda hjälp med att sätta gränser, stöd i att orka och i att hitta möjligheter att arbeta inom ramen för yrkesrollen.

Det kan kännas som en omöjlig ekvation. Att elever ska in och ut på 20 minuter, oavsett omständigheter. I Norrbotten har man hittat ett sätt att lösa problematiken, genom att införa något man kallar för friskvårdsplatser.

– Det är särskilda platser för dem som skulle må bra av extra tid. Kanske någon som har svårt att komma i väg, som behöver bli hämtad hemma. Eller någon som behöver lite tid att prata om annat och inte bara öva på sitt instrument.

Platserna hjälper såklart eleverna som får möjligheten. Men de fyller också en annan funktion, de synliggör att det behövs mer resurser för att tillgodose vissa barns behov. Det blir en signal till makthavare om att man måste ta höjd, i tid och pengar, för att hantera de barn som behöver mer än vad mallen erbjuder.

Det gör att man behöver lyfta grundfrågan, om kulturskolan har ett ansvar för barn och ungas psykiska hälsa? Åsa menar att svaret är både ja och nej.

– Vi vet att kulturutövande kan vara läkande och hälsofrämjande. Det kan och ska vi inte bortse från. Men vi är ingen behandlande insats. Det är viktigt att se den skiljelinjen och inte ta på sig mer ansvar än man orkar med och har kompetens kring.

Åsa tystnar och funderar en stund.

– Jag vill inte skrämma någon lärare därute. Ansvaret kommer aldrig vila helt på dina axlar. Men det är en unik situation vi inom Kulturskolan har. Vi får träffa barn och unga, en och en eller i små grupper, under många år. Vare sig man vill eller inte så behöver man förstå att man kan vara en väldigt viktig pusselbit i en ung människas liv.

BRIS: www.bris.se
Folkhälsomyndigheten: Ledare som lyssnar – en e-utbildning om psykisk hälsa
Karolinska institutet: Nationellt centrum för suicidprevention
Kulturskola och psykisk hälsa, Kulturskolerådet 2024
Kulturrådet: Nationell översyn kultur och hälsa
Riksförbundet Attention: www.attention.se
Rädda barnen: www.rb.se
Socialstyrelsen: Socialstyrelsens utbildningsplattform
Suicide Zero: Utbildningen Våga Fråga
Vårdguiden 1177: www.1177.se
Världshälsoorganisationen WHO: Rekommendationer om hälsa och kultur (2020)

Vad ska en kulturskola egentligen syssla med?

Kulturskolan ses ibland som en aktör med goda förutsättningar att bidra till politiska målsättningar inom andra områden än kultur, fritid och utbildning. Kulturskolan kan ibland, mer eller mindre uttalat, förväntas bidra till exempelvis stärkt integration och i arbetet mot psykisk ohälsa bland barn och unga. Men vad är egentligen uppdraget?

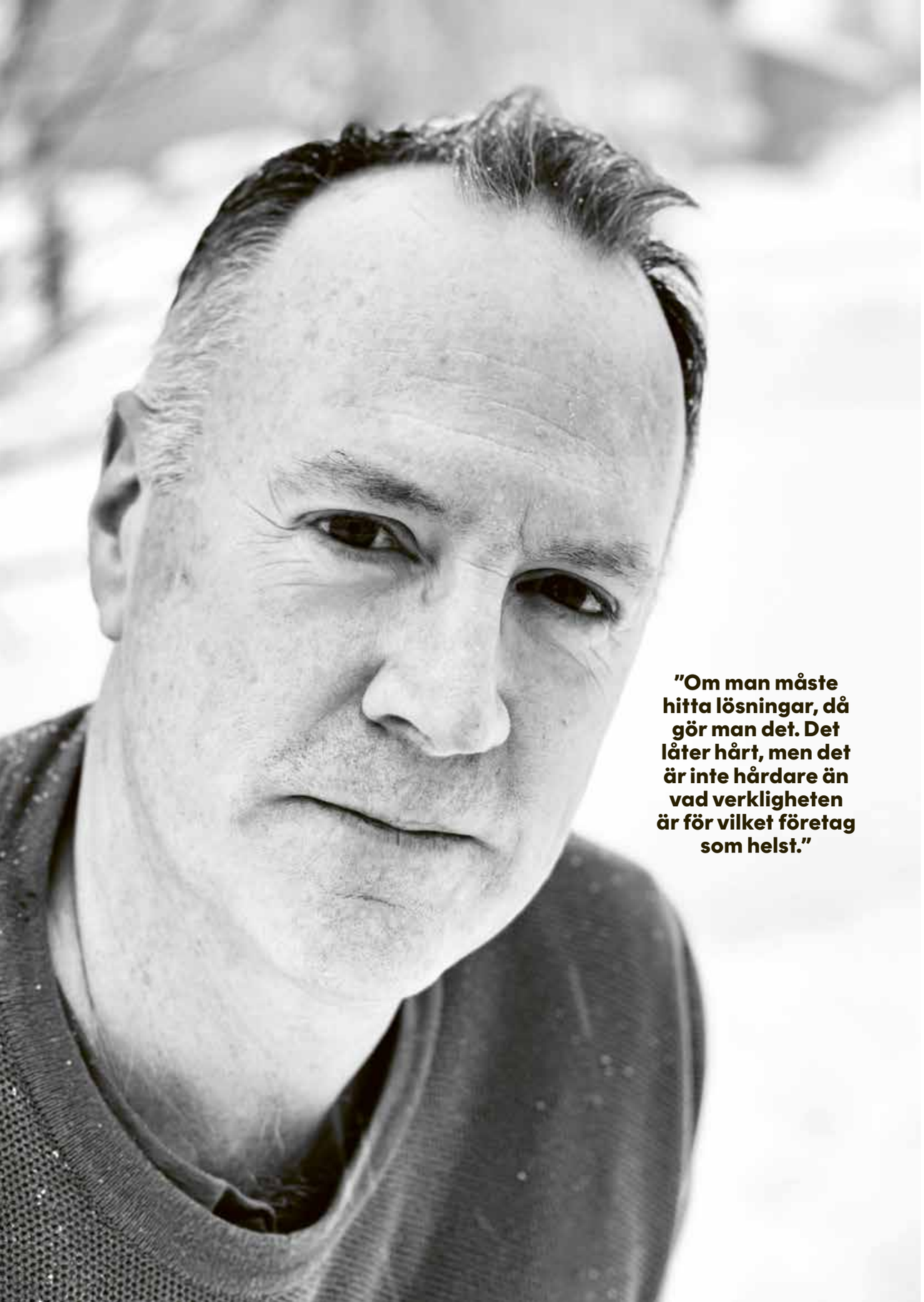
Kulturskolan är inte nationellt reglerad och det går därför inte att ge EN definition av vad en kulturskola är eller ska vara. Här kan man som chef behöva ta en aktiv del i att tydliggöra och avgränsa kulturskolans ansvar och uppdrag, exempelvis i nära dialog med nämnd och politiker om ambitioner och prioriteringar.

Men det finns styrdokument som har bäring på verksamheten. Här listar vi dem:

Kommunala styrdokument
Ofta finns det övergripande målformuleringar för hela kommunen eller förvaltningen som berör barn och ungas fritid och kulturutövande som också kulturskolan ska bidra till att uppnå. I vissa fall finns därifrån tydligt formulerade uppdrag och prioriteringar för kulturskolan. Det är vanligt med verksamhetsplaner som närmare beskriver hur kulturskoleverksamheten ska läggas upp för att nå uppsatta mål och som ofta kulturskolechefer ansvarar för att ta fram, genomföra och följa.

Regionala
De flesta regioner har regionala kulturplaner som med vägledning i de nationella kulturpolitiska målen fastslår vad som ska prioriteras regionalt. Kulturskolan har överlag en begränsad roll i de regionala kulturplanerna men vissa tar upp de vinster som ökad regional kulturskolesamverkan kan medföra exempelvis i termer av breddat utbud, ökad kvalitet och en stärkt kompetensförsörjning.

Nationella
Som en följd av Kulturskoleutredningens slutbetänkande beslutade riksdagen 2018 om en nationell strategi för de statliga insatserna till stöd för den kommunala kulturskolan. Målet är att ”[…] främja kulturskolans möjligheter att erbjuda barn och unga undervisning av hög kvalitet i kulturella och konstnärliga uttryckssätt, liksom möjligheterna till såväl fördjupning som bredd i undervisningen med utgångspunkt i vars och ens särskilda förutsättningar”. Inrättande av Kulturskolecentrum på Kulturrådet, fortsatt utvecklingsstöd genom statsbidrag och Kulturskoleklivet är alla insatser som tillkom för att leva upp till strategin.



”Om man måste hitta lösningar, då gör man det. Det låter hårt, men det är inte hårdare än vad verkligheten är för vilket företag som helst.”

Foto: Duncan Kemp

FRISTÅENDE FORM KRÄVER NYSKAPANDE LEDARSKAP

Som chef på en fristående kulturskola måste man hitta andra sätt att finansiera verksamheten än skattemedel. Då gäller det att vara kreativ och lösningsorienterad – och att inte se kniven på strupen som något enbart negativt.

För 40 år sedan blundade han och pekade på en karta. Sedan dess bor och lever Duncan Kemp i Storuman i Västerbotten. Han flyttade från Storbritannien, ett relativt tätbefolkat land med sina 60 miljoner invånare, till en kommun där det bara bor några tusen personer.

– Jag kan fortfarande tycka det är otroligt när man kommer upp och blickar ut över skog och mark och vet att det inte är en människa där, så långt ögat kan nå.

Sedan många år är Duncan inte bara boende i Storuman, utan också chef över kulturskolan i kommunen. Men den är inte kommunens. Kulturakademin är en av de kulturskolor i landet som inte drivs i kommunal regi, utan som en ideell förening.

Så har det inte alltid varit. Den Kulturakademin uppstod 1999, ett år efter att kommunen beslutat att lägga ner sin dåvarande musikskola. Det var med andra ord ett påtvingat initiativ, i brist på andra lösningar. Men idag ser Duncan både fördelar och nackdelar med att drivas som förening.

– Det är att leva med kniven mot stupen. Kommunen finansierar en viss del, nästan hälften av musikskoledelen, men resten måste vi hitta andra sätt att finansiera. Det är tufft såklart, men också något som gjort att vi tvingats att tänka nytt – och att hitta samarbeten.

För Duncan som chef innebär det också en lite annorlunda arbetsvardag än vad kollegor i andra kommuner upplever. En stor del av Duncans tid och tanke går till att säkra verksamhetens framtid ekonomiskt.

– Det har rullat på i många år nu, så jag känner mig trygg med att vi kommer kunna fortsätta, även framöver. Men sanningen är ju att jag inte har några garantier på att jag kommer kunna betala ut lön till mina medarbetare nästa år.

Duncan tror dock att de kommunala kulturskolorna skulle kunna dra viktiga lärdomar från de fristående, där samarbeten, projekt och sponsring är en del av vardagen.

– Om man måste hitta lösningar, då gör man det. Det låter hårt, men det är inte hårdare än vad verkligheten är för vilket företag som helst.

Men var kommer finansieringen ifrån? Duncan säger att Kulturakademin har

sponsorer, till exempel lokala företag, men att en del av finansieringen kommer från EU.

– Det är ett konkret tips jag gärna delar med mig av – att söka EU-medel för olika projekt. Ofta kommer idéerna från oss, men ibland hoppar vi på färdiga koncept. Det är inte särskilt komplicerat, det går att söka på nätet. Men ändå upplever jag att det är få kulturskolor som söker bidrag från EU.

Att kika utanför landets gränser och engagera sig i internationella samarbeten handlar inte bara om att få in pengar. Det handlar också om mervärden för eleverna. Om några veckor åker några ungdomar från kulturskolan i Storuman till Wien för att visa film de skapat.

– Det är väldigt roligt att kunna ge dem en annan horisont, att visa dem att de är en del av en större värld.

För att lyckas med den här typen av finansieringsmodell, som en fristående aktör måste förhålla sig till, är det viktigt att prioritera nätverkande. Genom att ha många kontakter, både inom och utanför kulturskolevärlden, kan man få nys om fonder där man kan söka medel och om projekt som står i startgroparna. Det öppnar också dörrarna till mer samverkan, något som gör att man kan dela på kostnaderna med andra aktörer.

– Vi har samarbetet med olika studieförbund och folkhögskolor. Vi har också sökt medel från Arvsfonden. Det finns många lösningar om man letar.

Det är viktigt att avsätta tid även för det som kommer efter.

– Det svåraste för mig är inte att ansöka. Enligt mig kommer det största jobbet efteråt. Då ska det rapporteras. Det är oerhört viktigt att allt blir rätt för att man ska kunna få fortsatt stöd. Det handlar om trovärdighet.

Som fristående aktör är det också möjligt att vara en friare röst, menar Duncan. Det är inte heller lika långt från ord till handling, då organisationen är platt och beslut inte måste tas högre upp i organisationen.

– Vi har den fördelen att vi kan välja när vi vill trycka på att vi delvis finansieras med kommunala medel och när vi vill vara en mer neutral part. För mig som inte är så intresserad av regler och formella frågor är det skönt att inte vara en del av den strikta och hierarkiska strukturen inom en kommun. För mig som person passar detta bättre.

Ett sista råd vill han också ge, som är lika viktigt oavsett om man är chef för en kommunal kulturskola eller en fristående. Och det är att inte tappa kontakten med eleverna, de man finns till för.

– Jag har ungefär 20 elever varje vecka. Jag vägrar släppa det. Det ger så otroligt mycket. Dessutom förstår jag mina medarbetare bättre. Till exempel vet jag vilka ”märkliga” låtar som är populära just nu och som alla elever vill spela…

KOMMUNEN VANLIGAST SOM HUVUDMAN

Kulturrådets statistik visar att det är vanligast med kulturskolor i kommunal regi. De senaste siffrorna visar att 93 procent av landets 286 kulturskolor har kommunen som huvudman. Det är vanligast att kulturskolan är placerad under två typer av kommunala nämnder; Kultur och fritid eller motsvarande och Barn och utbildning eller motsvarande. Drygt 8 av 10 kommuner angav någon av dessa kommuner, och det är ungefär lika vanligt att kulturskolan ligger under någon av dessa typer av nämnder.

SNÅRIGT REGELVERK SOM KLARNAR MED TIDEN

Lagar och regler, policys och riktlinjer. För en chef inom Kulturskolan finns mycket juridik att förhålla sig till. Men det viktiga är inte att kunna detaljerna i huvudet, utan att ha en bra överblick. Det säger Ella-Kari Norberg på Kulturskolerådet, som utbildar nya chefer i frågorna.

Om din Kulturskola ska anordna en konsert i parken är det inte en sak du behöver ha koll på – snarare tio. Har du tillstånd hos polisen? Vem är markägaren? Vilka elever får vara med på bild? Ska du rapportera till Stim? Och hur är det med upphovsrätt – vems verk är det vi framför?

Ella-Kari Åberg Norberg, avdelningschef på Uppsala kulturskola och vice ordförande i Kulturskolerådet, förstår om man som ny chef kan känna sig överväldigad när det kommer till de juridiska aspekterna. Men de flesta lagar lär man sig snabbt att ha koll på, och expert behöver man inte bli.

– Det viktigaste är att känna till att lagstiftningen finns, så att du ska kunna fördjupa dig när det blir aktuellt. Det finns alltid någon att fråga om du känner dig osäker.

Ella-Kari är ansvarig för att utbilda nya kulturskolechefer inom just de juridiska frågorna och den lagstiftning som väcker flest frågor är den kring GDPR. Framför allt när lagstiftningen var ny, men Ella-Kari menar att det fortfarande finns många frågetecken och att det kan skilja sig åt hur man resonerar i olika kommuner.

I första hand handlar frågan om eleverna på kulturskolan, om de ska få medverka på bild eller inte. Ett enkelt sätt att lösa det är att använda det elevadministrativa system man redan har, och låta vårdnadshavare fylla i om deras barn får vara med på bild eller ej. Men Ella-Kari vill i det sammanhanget också lyfta eleverna egenmakt och självbestämmande. Även om vårdnadshavare säger att det går bra måste självklart eleven också få uttrycka sin mening. Det handlar inte bara om juridik, utan också om etik.

– Vi har sett detta framför allt bland äldre tonåringar, att deras föräldrar säger att det går bra att deras barn är med på bild medan ungdomen själv inte alls har lust att vara med. Så ett kryss i en ruta räcker inte hela vägen, man måsta självklart ha dialog med den som fotograferas.

Det viktigaste som Ella-Kari vill skicka med när det gäller GDPR är att man säkerställer att det går att radera alla bilder på en enskild individ, om den personen så önskar.

– Alla personuppgifter måste vara

”Alla personuppgifter måste vara spårbara så att de kan tas bort på begäran, det är en del av lagstiftningen.”

Foto: Göran Ekeberg

spårbara så att de kan tas bort på begäran, det är en del av lagstiftningen. Det spelar ingen roll om man gett sitt medgivande eller ej. En rekommendation vi ger är därför att radera allt innehåll som är äldre en ett halvår, i sociala kanaler. På så sätt blir det inte så mycket att gå igenom om en sådan begäran kommer.

Andra frågor som ofta kommer upp bland kulturskolechefer är vad som gäller vid konserter och streaming. Här ser Ella-Kari att även erfarna chefer kan sakna hela bilden.

– Webbsändningar som riktar sig till allmänheten och sker live måste anmälas till Myndigheten för press, radio och TV. Vid den typen av sändning behöver man också utse en ansvarig utgivare. Det är det inte alla som känner till, säger Ella-Kari.

Den typen av sändning som sker på webben ska också anmälas till STIM, Svenska Tonsättares Internationella Musikbyrå. Men inte när man publicerar i kanaler som Youtube och Facebook eftersom de själva betalar in till STIM. Rör det som om ett evenemang är det dock viktigt att ha med sig att det kan vara aktuellt. Inte om eventet riktar sig till eleverna och deras nära och kära. Men om man har en mer publik konsert som marknadsförs till allmänheten.

Ella-Karis råd till den som är ny är att gå den utbildning som Kulturskolerådet erbjuder nya chefer. Men också att lära sig bit för bit. Inför den första stora konserten kommer det vara mycket att sätta sig in i. Men vid den andra kommer det gå betydligt enklare.

– Jag förstår om man upplever juridiken som snårigt, men det är som med mycket nytt, har man gjort det några gånger så lär man sig. Till sist har man det i ryggmärgen.

OBS! Ska du ha offentligt evenemang – glöm inte att söka tillstånd från Polisen i god tid och, om det är en privatmarkägare – också hos denna.

Tips! Du vet väl om att du i Amatörteaterns riksförbunds manusbibliotek kan söka och beställa pjäser. Där finns över 6 300 titlar och till vissa musikaler går det att låna ett separat musikmaterial/klaverutdrag.

STREAMING – VAD GÄLLER?

- Webbsändningar som riktar sig till allmänheten behöver anmälas (registreras) hos Myndigheten för press, radio och TV. Handläggningstid är ca 30 dagar.
- Ansvarig utgivare behöver utses.

STIM ELLER INTE?

Ni SKA rapportera till STIM vid
- Evenemang marknadsförda mot en bredare allmänhet dvs. andra än kulturskoleelever och/eller deras familj.
- Entrébelagda arrangemang
- Evenemang som webbsänds på egen hemsida

Ni behöver INTE rapportera
- Evenemang uteslutande för kulturskoleelever och/eller deras familj.
- Evenemang på andra kommunala verksamheter (äldreboenden, skolor m.fl.)
- Evenemang som webbsänds där STIM.licens finns (Youtube, Facebook, Instagram m.fl.)

TIPS KRING GDPR

- Tänk igenom varför du behöver en viss personuppgift – är det nödvändigt?
- Fråga alltid när det gäller fotografering! Även om vårdnadshavare gett godkännande.
- Tänk på att alla personuppgifter ska vara spårbara och kunna tas bort på begäran
- Rensa sociala medier varje år eller halvår

Mer information finns på Kulturskolerådets hemsida

”Det ingår i vårt jobb att vara relevanta för de vi arbetar för. Det betyder inte att man kan ringa till oss och beställa en kurs i Counter-Strike, men vi måste hitta sätt att lyssna in tydliga kulturströmningar som vi kan svara upp på”

SÅ HÖRS DE UNGAS RÖSTER I UMEÅ

Att säkerställa barns och ungas inflytande i Kulturskolan är ett arbete som aldrig blir färdigt. Men att ha en strategi och en tydlig riktning, gör jobbet roligare och mer framgångsrikt, intygar kulturskolechefen Beatrice Hammar i Umeå.

– Barn kan aldrig styra över vår budget, men vi kan alltid lyssna in vad som är viktigt för dem.

Det är strax före jul i Umeå. Gatorna är buckliga och hala av hårt packad snö. Under höstterminen har barn och ungdomar över hela stan huttrande skyndat mellan sina hem, skolor, dansklasser och konstkurser. Fiolerna har tappat stämningen i sina lådor och ibland har bussarna ställts in på grund av snöstorm.

Men fram kommer man för det mesta. Och i en högstadieskola på Mariehem råder det just den här dagen en särskilt varm stämning. Vi återkommer till det.

Kulturskolechefen Beatrice Hammar cyklar som vanligt mellan Kulturskolans olika lokaler i stan och sitt kontor på Stadshuset. När hon ska beskriva sin roll, ligger liknelsen nära till hands:

– Jag skulle önska att jag är en snöplog som alltid kör lite före och styr i den riktning som politiken har angett. Jag vill göra vägen lättframkomlig för verksamheten, med raka fina kanter.

Att säkerställa elevernas inflytande i

Foto: Andreas Nilsson

Kulturskolan ser hon som en viktig del av uppdraget.

– Det ingår i vårt jobb att vara relevanta för de vi arbetar för. Det betyder inte att man kan ringa till oss och beställa en kurs i Counter-Strike, men vi måste hitta sätt att lyssna in tydliga kulturströmningar som vi kan svara upp på, säger hon.

Det nationella nätverksprojektet kring elevinflytande som Kulturskolan i Stockholm har drivit under de senaste tre åren, har varit ett bra stöd i utvecklingen, tycker hon. Under träffarna i huvudstaden har chefer och pedagoger från femton av landets Kulturskolor generöst delat med sig av framgångar och bakslag.

Särskilt kul var det när en av lärarna hon rest med från Umeå, återvände hem uppfylld och inspirerad för att sedan hålla i den första kollegiala förmiddagsträffen på samma tema.

Utbytet mellan pedagogerna är en viktig del i strategin som Beatrice Hammar har tagit framtillsammans med en lärargrupp, liksom fortbildning och mätbara mål: Två nya orkestrar ska startas upp i olika stadsdelar och så småningom en öppen scen, där eleverna själva får styra upplägget.

BEATRICE HAMMARS TIPS TILL ANDRA KULTURSKOLE-CHEFER

1. Ta fram en strategi kring inflytande och delaktighet. Det är en dokumenterad vilja och riktning, som är viktig för att arbetet inte ska vila på enskilda eldsjälar. Som chef behöver vi också strategin för vårt förankrings- och uppföljningsarbete.
2. Var envis och insistera. Nöj dig inte med påståenden om att vi redan kan det här. Vi kan alltid lära oss nytt och friska upp våra kunskaper, oavsett vad vi har för roll.
3. Jag tror på att rutinmässigt lyfta små och stora framsteg, exempelvis på våra arbetsplatsträffar. Vi bör också kunna prata prestigelöst om sådant som vi vill utveckla, inte minst med vår målgrupp.

Redan innan det nationella projektet hade Kulturskolan i Umeå, då under ledning av den tidigare verksamhetschefen Camilla Freedman, börjat samarbeta mer aktivt med den fristående elevföreningen. Nu har Kulturskolan undertecknat ett formellt avtal med den, vilket innebär att de åtta ungdomarna i styrelsen återkommande finns med för att diskutera kursverksamheten.

– Men det gäller förstås att inte bli förnöjsam och blind, vi ska inte bara checka av olika punkter utan eftertanke, påpekar Beatrice.

Elevinflytandet betyder olika saker i olika delar av verksamheten. I dramagrupperna kan det vara att deltagarna får regissera sig själva tills de önskar styrning utifrån, i orkestern kan det innebära en trevlig fikastund i början av terminen för att mjuka upp gruppen socialt, så att fler vågar räcka upp handen under repetitionerna.

TIPS PÅ VIDARE LÄSNING

- www.do.se/forskola-skola-hogskola-ska-forebygga-diskriminering/forskolan-och-skolan-ansvarar-for-aktiva-atgarder
- https://barnrattsresan.barnombudsmannen.se/for-kommuner-och-regioner
- https://unicef.se/rapporter-och-publikationer/unicefs-hand
- bok-for-barns-delaktighet-och-inflytande
- Ungas rätt till kultur: digital samtalsarena (kulturradet.se)
- barns_inflytande_och_rattigheter_skrift.pdf (kulturskoleradet.se)
- https://minarattigheter.se/pedagog
- KNUT- Kulturskolans Nytänkande Ungas Talan kulturskolan.knut@gmail.com eller DM:a på instagram, k_n_u_t_
- Kulturskolerådets arbete kring inflytande Facebook-gruppen Ungas inflytande i kulturskolan

Vissa insatser har än så länge inte gett något utfall. Möjligheten för kursdeltagare att boka in individuella utvecklingssamtal har exempelvis ingen nappat på. De breda enkäterna som skickas ut till kommunens ungdomar, ger däremot indikationer på vad många är nyfikna att lära sig mer om. Det har bland annat lett till att filmskapande nu finns i Kulturskolans ordinarie kursutbud. Man ordnar också öppna filmworkshops i olika stadsdelar och de ungdomar som vill fördjupa sina kunskaper kan delta i filmläger under skolloven.

När man talar om delaktighet och inflytande är det omöjligt att bortse från alla de barn som aldrig når kursverksamheten. Därför gäller det att tänka till kring verksamhetens syfte, menar Beatrice. Ibland riskerar idén om Kulturskolans roll som plantskola för ”det svenska musikundret”, eller landets symfoniorkestrar, att dominera:

– Det är jätteviktigt att vi skapar en god grogrund för det professionella kulturlivet. Men det är också viktigt att vi erbjuder en tillgänglig kommunal verksamhet där alla har möjlighet att vara med och utvecklas som människor. Här måste vi hålla två tankar i huvudet samtidigt, säger hon.

Under de kommande åren satsar Kulturskolan i Umeå på att utveckla fler samverkansprojekt med kommunens skolor. Konsten i sig kan bidra till att barn känner sig sedda och lyssnade till, menar Beatrice.

Tidigare samma morgon besökte hon högstadiet Bräntbergsskolan på Mariehem i Umeå, där eleverna bjöd in till en högtidlig vernissage av verk som de skapat under hösten.

Kulturskolans lärare har varit där en gång i veckan hela terminen, för att undervisa dem i olika konstnärliga ämnen.

I trapphuset ljöd ett ljudkollage där elever spelat in fortsättningen på meningen ”Det viktigaste för mig är…”.

Beatrice Hammar lyssnade intensivt.

– Många av dem sa ”familjen”. Det var överraskande, inte alls vad jag hade förväntat mig av högstadieelever. Det var väldigt fint att se hur stolta alla var och hur storögt de lyssnade på varandra.

”HA NÄSDUKAR TILL HANDS” – OCH ANDRA GODA RÅD TILL NYBLIVNA CHEFER

Som ledare med personalansvar måste du ibland hantera svåra situationer. Då gäller det att vara modig, ha självkännedom – och gärna näsdukar till hands. Vi bad två erfarna personalspecialister dela med sig av sina bästa råd till nyblivna ledare i kulturskolan.

Det var faktiskt bristande ledarskap som fick Christina Söderlind att söka sig till yrket som personalspecialist. Chefen på hennes dåvarande jobb hade ovanan att lova en sak och göra en annan. Hon spontansökte till personalvetarlinjen och fick så småningom anställning på

Örnsköldsviks personalavdelning, där hon fortfarande är kvar, 28 år senare. Jobbet blir aldrig tråkigt, säger hon, för situationerna hon hanterar är ständigt nya.

– Lagarna och avtalen är konstanter i vårt arbetsliv, men människorna är föränderliga. Det finns lika många beteenden som det finns personer.

De svåraste personalärendena är de där grundproblemet är höljt i dunkel. Det kan handla om olovlig frånvaro, där personen inte kan eller vill förklara vad det handlar om. En människa kan råka ut för livsomständigheter som är känsliga att föra till ytan. Det kan handla om våld i nära relationer, missbruk, odiagnostiserade neuropsykiatriska problem.

Integritetskänsliga frågor som du ändå måste närma dig som chef. Betydligt enklare är det, om du redan har en relation, säger Christina.

– Om jag ska ge ett råd, så är det just att bygga relationer och kommunicera. Göm dig inte bakom en pappershög på kontoret. Prata med folk.

Hon rekommenderar alla nyblivna chefer att bjuda in medarbetarna till enkla, individuella lära-känna-samtal. Småprat om barn och katter kan faktiskt vara det som i förlängningen förhindrar att du blir den sista att höra om någons livskris, eller en konflikt i arbetsgruppen.

Johanna Lundström är HR-konsult i Lidingö kommun, där hon stöttar stadens chefer i ärenden som ingår i deras personalansvar, exempelvis i rehabilitering, konflikthantering och arbetsrättsliga frågor. Sedan tio år tillbaka utbildar hon också chefer i utvecklande ledarskap, en forskningsbaserad modell från Försvarshögskolan.

”Lagarna och avtalen är konstanter i vårt arbetsliv, men människorna är föränderliga. Det finns lika många beteenden som det finns personer.”

Foto: Elin Nerpin

”Att som ledare ha god självkännedom är en förutsättning för att på ett bra sätt kunna leda andra.”

Foto: Per Englund

– Forskning visar att de allra flesta har potential att bli goda ledare, så länge man är motiverad. Men så finns det vissa egenskaper som är mindre gynnsamma. Det kan handla om en känslomässig instabilitet, eller att man har en cynisk inställning, säger hon.

– Att som ledare ha god självkännedom är en förutsättning för att på ett bra sätt kunna leda andra. Det är viktigt att vara snäll mot sig själv och tänka på att alla, även erfarna chefer, ibland har självtvivel och behöver stöd. Ett tips till nya ledare är att skaffa sig ett nätverk, där man får stöd av varandra, och gärna en ledarskapsmodell att luta sig emot.

Det känsliga mötet

För lite mer specifika råd, gav vi våra två personalspecialister två påhittade scenarier.

1. ”Jag har en medarbetare som jobbar heltid och spelar mycket musik på fritiden. Hon verkar väldigt stressad och på omvägar har jag hört att hon har separerat. Jag är rädd att hon ska bränna ut sig och att vi därmed tappar en bra lärare. Hur ska jag hantera detta?”

Christina Söderlind säger:

– Ta ett möte med personen där du berättar vad du har noterat och att det gör dig orolig.

Fråga hur hon mår. I det här fallet kanske det är läge att gå igenom vad som gäller med bisysslor. Finns det utrymme för sådana? Kanske personen säger att musiken är det som får henne att överleva just nu. Då funderar ni på det tillsammans. Förmedla att du förstår att det är jobbigt, men att du är mån om att ha kvar henne på jobbet. Kanske har du noterat återkommande frånvaro? Ibland vet man inte ens om att man har varit borta en dag i veckan de senaste tre månaderna. Påtala det och försök resonera er fram till något som fungerar framåt.

Christina påminner också om att dokumentera personalärenden löpande – skriv anteckningar vid alla kontakter, så att du vid behov kan hänvisa bakåt. Och var närvarande i mötet:

– Ha alltid näsdukar till hands. Det är ett sätt att visa omtanke.

Johanna Lundström föreslår också ett möte och går in på fler detaljer:

– Bjud in till mötet med så tydligt syfte som möjligt, och inte för långt fram i tiden. Om det är svåra lägen har man rätt att ha med sig en facklig representant. Avsätt tid för samtalet och se till så att ni sitter avskilt. Ha aldrig svåra möten på en fredag. Man ska kunna följa upp dagen efter, om det uppstår starka känslor.

– Förbered dig ordentligt, tänk igenom vad du har sett och tagit del av för fakta och vad du vill förmedla. Inställningen du bör ha är att det ska bli bra, både för din medarbetare och för verksamheten.

– Under själva samtalet så kan det vara klokt att snabbt gå in på vad det gäller. När du har berättat din bild, så frågar du henne vad hon tänker. Därifrån kan ni börja diskutera vad vi kan göra och formulera en handlingsplan.

– Innan du avslutar, försäkra dig om att ni delar samma bild och följ upp i närtid.

En konflikt uppstår

2. ”I personalgruppen finns det två personer med en skavig relation. Deras syn på Kulturskolans syfte skiljer sig kraftigt åt och den här konflikten skapar oro och friktion i hela gruppen. Hur ska jag hantera detta?”

Johanna Lundström:

– När det gäller situationer där två personer hamnat i konflikt, kan det vara läge att läsa på lite om medling. Det finns utbildningar att gå, exempelvis hos Medlingscentrum. De har också bra material på Youtube som man kan kika på.

– Innan ni sätter er tillsammans alla tre, är det bäst att du tar möten med dem en och en, där du reder ut vad de irriterar sig på och vad de behöver. Och vad tror de att kollegan behöver? Att medla handlar om att få parterna att se sina egna och den andres blockerade behov.

Christina Söderlind:

– Varje läsår ska du samla alla medarbetare för att gå igenom mål och syfte, så att det är tydligt för alla. Det är också bra att påminna om regler och rutiner med jämna mellanrum. När du kan hänvisa till något som vi har pratat om i närtid, så är det lättare att hantera olika sorters konflikter. Allt ska vara tydligt, så att medarbetarna har möjlighet att göra rätt.

– I det här fallet kan du prata med medarbetarna och påpeka att kollegor givetvis kan tycka olika, men att vi trots allt en gemensam plan och vi ska jobba tillsammans.

Du har ett uppdrag

Men vad händer om det är jag som chef har en konflikt med min egen chef? I samtalet med Christina slänger vi in ett tredje scenario:

3. ”Min chef lyssnar varken på mina åsikter eller på olika varningssignaler, han kör på som han själv har bestämt. Jag håller inte med om hans prioriteringar och tycker inte att vi gör det vi ska. Jag funderar på att ge upp och gå vidare i livet.”

– I en kommun finns det bara en enda chef som inte också är en medarbetare – och det är kommundirektören. Så prata med chefens chef. Finns det ingen som tar emot det du vill säga, så återstår två alternativ: acceptans eller exit.

”Men tänk om jag sabbar mina framtida chanser genom att prata högt om problemen, tänk om jag får rykte om mig att vara ’omöjlig’?”

– Jag förstår den oron, det är inte kul att gå vidare i livet utan bra referenser. Kanske kan du balansera upp det med en rektorskollega som referent?

– Men försök alltid att göra det rätta. Att hantera svårigheter är bara lätt i teorin, men som chef har du ett uppdrag. Var modig.

FRAMTIDENS LEDARSKAP

Det är inte bara eleverna på kulturskolan som ska ge bildas. Även kulturskolan som institution behöver befinna sig på ständig bildningresa. Det menar professor Monica Lindgren, när hon beskriver uppdraget för framtidens kulturskoleledare.

Monica Lindgren har tillsammans med Johan Söderman skrivit boken Pedagogik för kulturskolan. Hon menar att ett av de viktigaste uppdragen för ledare inom kulturskolan är att samverka.

– Samverkan gör kulturskolan innovativ och vital. Det stärker legitimiteten för kulturskolan och gör också att kontaktytor skapas som är oerhört värdefulla för samhällets kulturliv.

Allt ansvar för samverkan behöver givetvis inte falla på ledarens axlar. Men initiativet kan med fördel komma därifrån. Pedagogerna har fullt upp med verksamheten. Däremot kan man som ledare såklart delegera ett specifikt uppdrag och uppmuntra de idéer och initiativ som kommer från medarbetarna. Där kan ledaren agera möjliggörare vad gäller tid och andra resurser.

– Det här är en tanke man kan ha med sig redan när man rekryterar. Om det är en prioriterad fråga för mig som ledare kan jag leta medarbetare som också tror på att samverka.

Samverkansparterna kan vara betydligt fler än dem som man först tänker på i första hand så som studieförbund, föreningar, fritidsgårdar och bibliotek. En grupp som Monica Lindgren tror är en underutnyttjad resurs är föräldrarna. Själv har hon erfarenhet av att delta i en föräldraförening som till slut lyckades tvinga fram en folkomröstning om att bevara en kulturskola som skulle läggas ner.

– Det kan finnas en oerhörd kraft i en vänförening eller en föräldraförening som verkligen kommer kulturskolan till del.

Även elever och pedagoger är en tillgång vars idéer och kompetenser skulle kunna användas mer strategiskt i verksamheten. Monica slår ett slag för lokala forum för deltagarinflytande

– Det är viktigt med möjlighet att påverka i alla demokratiska organisationer. Det är också en viktig komponent i bildningsbegreppet, att man får delta i utformningen.

Monica har all förståelse för att alla idéer och önskningar som eleverna har inte går att ta vara på eller uppfylla. Men menar att det har ett värde i sig, både för eleven som blir lyssnad på och för ledaren får insyn i vad målgruppen egentligen vill ha.

– Visst kan verklighet och en ekonomi sätta hinder för att utveckla verksamheten på det sätt som unga eller pedagoger efterfrågar just för tillfället. Men det innebär inte att barn och unga och verksamma

Foto: Privat

MONICA LINDGRENS OCH JOHAN SÖDERMANS RÅD TILL RÅD KULTURSKOLANS LEDARE

(Från boken Pedagogik för kulturskolan)

- Ta utgångspunkt i det lokala förenings- och kulturlivet. Vad finns det för traditioner, arrangemang som det går att samverka kring?
- Lyft kulturproduktion som en egen, tvärkonstnärlig verksamhet inom kulturskolan. På så vis öppnar kulturskolan för ett tydligare utforskande av nya dimensioner och når potentiellt även andra målgrupper i form av unga som är intresserade av en mer utåtriktad kulturverksamhet.
- Starta deltagarråd och inspirera till formerandet av en vänförening.
- Säkerställ balansen mellan öppen verksamhet, lovverksamhet och terminsbaserade lektioner.
- Sök ständigt efter nya samverkanspartner i enlighet med lokalsamhällets karaktär och de personliga relationer som kan formas där, samt verka för att upprätthålla en kontinuerlig dialog.
- Upprätta och arbeta utifrån kvalitetskriterier baserade på barns och ungas egna upplevelser av meningsfullhet.
- Säkerställ att kulturskolan är och fortsätter att vara en plats för olika yrkesroller och kompetenser. Forma verksamheten efter de pedagoger som finns!

pedagoger i kulturskolan inte kan vara delaktiga i kulturskolans utveckling. Att däremot bygga en verksamhet på deltagares och pedagogers upplevelser av vad de själva ser som meningsfullt i kulturskolan kan visa sig vara som en stor resurs.

Monica poängterar att det är viktigt att detta görs regelbundet och att det finns en tydlig form så att tankarna tas tillvara. En dialog måste till där man som elev förstår varför vissa saker implementeras direkt medan andra kan vara svårare att genomföra.

Utöver samverkan och deltagarinflytande, som båda används i stor utsträckning inom kulturskolan redan idag, sticker Monica och Johan Söderman ut hakan ytterligare. De tycker att kulturskolans verksamhet skulle kunna breddas och inkludera även kurser eller uppdrag för barn och unga i hur man skapar evenemang och producerar kultur.

– En föreställning är så mycket mer än dem som befinner sig på scenen. Att vara ljussättare är även det yrke inom kultursektorn.

Monica är medveten om att den här typen av kurser finns på kulturskolor runt om i landet. Det är ingen helt revolutionerande tanke, men hon tror att det är något som skulle kunna utvecklas ytterligare. Kulturproduktion måste också ses som en kompetens, som något man skulle kunna lära sig på kulturskolan.

– Det är ett sätt att bjuda in fler till kulturskolan. Det kan locka dem som inte själva är intresserade av att uppträda.

Viktigt är dock att inte tappa bort det arv och den tradition som kulturskolan vilar på. Även i fortsättningen ska kulturskolan vara den första steget för den som en dag vill göra en konstnärlig karriär inom ett specifikt instrument.

– Det vi menar när vi skriver om kulturproduktion är att när man till exempel ska ha en stor konsert eller teateruppsättning så kan man aktivera fler i de uppgifter som behövs för att genomföra ett sådant evenemang och på så sätt göra kulturproduktion till en egen verksamhet.

Ständig rörelse. Innovation och kreativ förändring. Monica Lindgren återkommer till behovet av att utvecklas och vara en del av sin samtid. Samtidigt som man värnar det som varit. Vilken typ av ledare som är bäst lämpad att lyckas med den balansakten vill Monica inte spekulera i. Hon tror att en rad olika kompetenser och personligheter kan passa. Men att som ledare våga förlita sig på bildningsidealet tror hon är en nyckel.

– Som ledare tycker jag man kan utgå från det, inte minst för att ha något att hålla i, i en verksamhet som inte styrs av läroplaner, kursplaner och betyg.

Givetvis ska barn, unga och pedagoger bjudas in i arbetet.

– Mitt råd är att fundera över vad bildningsidealet betyder för just den egna kulturskolan. Hur skapar vi en verksamhet som präglas av delaktighet, demokrati, samverkan och innovation? Jag vet att många av landets kulturskolor redan arbetar precis så här. Och jag är övertygad om att det är ett sätt att säkra kulturskolan för framtiden.

Avs:
Kulturskolerådet
Box 190, 101 23 Stockholm

LÄS MER

Kulturskolerådet
Kulturskolan och barn på flykt
Funktionsnedsättning, Funktionsuppsättning – Hur får vi en kulturskola för alla?
www.kulturskoleradet.se/ledarskapsakademien
www.kulturskoleradet.se/podcast/kulturskolepodden
www.kulturskoleradet.se/verksamhet/kulturskolan-magasin
www.kulturskoleradet.se/verksamhet/landet-runt

Kulturskolecentrum (Kulturrådet)
Flernivåsamverkan främjar barnets bästa. Finansiering och uppföljning av barn och ungas rätt till kultur.
Kulturskola i samverkan. En kartläggning av samverkan mellan kulturskola och skola.
Kulturskolan i siffror (har presenterats årligen sedan 1997).
Öppen verksamhet i kulturskolan. En väg till breddat deltagande.

SKR
Samverkan mellan skola och kulturskola. Resultat från enkätundersökning hos landets kulturskolor (2016)

Litteratur om kulturskolans roll och historia
Kulturskolorna – lika och unika. Håkan Sandh
Möjligheternas oas. Från kommunal musikskola till kulturskola. Martin Röshammar och Håkan Sandh
Pedagogik för kulturskolan. Monica Lindgren och Johan Söderman (red)
Skapa vidd. Föreningen Pascal – inTryck – påTryck – utTryck – avTryck. Redaktör: Håkan Sandh
Skolan som inte finns – men som alla älskar! Katarina Fast Ehrlén

KULTURSKOLERÅDET