



ATT LEDA KULTURSKOLA I KOMPLEXA TIDER

Villkor, ansvar och
utvecklingsbehov för
kulturskolans ledare

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

Foto omslag: Nadja Sjöström

© Kulturskolerådet 2026

.....
Kulturskolerådet | Inedalsgatan 15 | 112 32 Stockholm
E-post: generalsekreterare@kulturskoleradet.se | www.kulturskoleradet.se

INNEHÅLL

FÖRORD	4
INLEDNING – SYFTE, BAKGRUND OCH AVGRÄNSNING	6
Redogör för studiens utgångspunkter, metod och hur rapporten relaterar till tidigare analyser.	
ATT LEDA KULTURSKOLA I KOMPLEXA TIDER – CHEFSROLLENS VILLKOR	9
Analyserar ledarskapets förutsättningar, uppdragets komplexitet, identifierade kompetensbehov och tillgången till stödstrukturer.	
VÄGLEDNING OCH STÖD – ATT STÄRKA ETT HÅLLBART LEDARSKAP	13
Beskriver hur chefsrollen kan stärkas lokalt, regionalt och nationellt genom tydligare ramar, samverkan och utvecklad infrastruktur.	
SLUTSATSER OCH UTVECKLINGSBEHOV	19
Sammanfattar studiens lärdomar och pekar ut de utvecklingsinriktningar som bedöms nödvändiga för att stärka kulturskolans ledarskap och långsiktiga förutsättningar.	

FÖRORD

Kulturskolans kvalitet, tillgänglighet och utveckling vilar i hög grad på ledarskapet. Kulturskolechefer har en avgörande roll i att omsätta politiska ambitioner till konkret verksamhet, skapa stabila organisationer och driva utvecklingsarbete som når fler barn och unga. I deras uppdrag ryms ansvar för personal, ekonomi, arbetsmiljö, pedagogisk kvalitet och strategisk utveckling.

Kulturskolans uppdrag handlar ytterst om barns och ungas möjligheter att utöva och utvecklas genom kultur. Verksamheten är offentligt finansierad och vilar på principer om likvärdighet, tillgänglighet och delaktighet. Den är en del av samhällets kulturella infrastruktur och bär ett demokratiskt uppdrag: att ge barn och unga reella möjligheter att ta del av och bidra till kulturlivet.

Chefsrollen är därför inte enbart en organisatorisk funktion, utan en bärande del av detta samhällsuppdrag. Att leda kulturskola innebär att balansera konstnärlig frihet, pedagogisk kvalitet, ekonomiska ramar och rättighetsbaserade perspektiv. Offentligt finansierad verksamhet innebär också att förhålla sig till lagstiftning, styrdokument och principer om armlängds avstånd. Dessa många hänsyn bidrar till uppdragets komplexitet.

Samtidigt verkar cheferna i en tid som präglas av förändrade förväntningar och ekonomiska utmaningar. Rekryterings-svårigheter, målkonflikter och organisatoriska begränsningar är återkommande inslag i vardagen. Uppdraget kräver både konstnärlig och pedagogisk förståelse, juridisk och arbetsrättslig kompetens samt förmåga att navigera i politiskt styrda organisationer.

När förutsättningarna är tydliga och stödet fungerar kan ledarskapet skapa nya möjligheter för tusentals barn och unga. Ett hållbart och professionellt ledarskap är därför inte en intern organisationsfråga, utan en central del av kulturskolans demokratiska och samhälleliga uppdrag.

Denna rapport bygger på en nationell enkät till landets kulturskolechefer. Vi vill rikta ett tack till alla som tagit sig tid att dela med sig av sina erfarenheter och bedömningar. Era svar ger en samlad bild av chefsrollens villkor och utvecklingsbehov och utgör ett viktigt underlag för fortsatt dialog om hur ledarskapet i kulturskolan kan stärkas.

*Torgny Sandgren
generalsekreterare, Kulturskolerådet*



Foto: Maria Ille André



”Det är inte mängden uppgifter i sig som är svårast, utan att de ständigt krockar med varandra.”

Kulturskolechef i kommun med fler än 100 000 invånare

INLEDNING

Under 2025 genomförde Kulturskolerådet en nationell enkät riktad till landets kulturskolechefer. Enkäten syftade till att samla kunskap om deras förutsättningar, utmaningar och behov i chefsrollen. Resultaten har tidigare legat till grund för rapporten *Kulturskolans förutsättningar* (2026), som fokuserade på de ekonomiska villkoren och framtida resurstilldelning.

Denna rapport bygger på samma enkätmaterial men har ett annat fokus. Här riktas uppmärksamheten mot ledarskapets innehåll och villkor: uppdragets komplexitet, målkonflikter, arbetsbelastning,

kompetensbehov och tillgång till stöd. De ekonomiska förutsättningarna utgör en viktig bakgrund, men är inte rapportens huvudtema.

Under de senaste åren har Kulturskolerådet också utvecklat olika former av ledarstöd, bland annat genom Ledarskapsakademien och inspirationsskriften *Konsten att leda* (2024). Den publikationen samlade erfarenheter och röster från verksamma ledare. Föreliggande rapport har en annan karaktär. Den bygger på systematiskt insamlade data och syftar till att ge en nationell lägesbild av chefs-

rollens strukturella förutsättningar.

Kulturskolechefer verkar i en verksamhet som saknar nationell reglering och där uppdrag, organisatoriska lösningar och resurser varierar mellan kommuner. Rollen rymmer ansvar för personal, arbetsmiljö, ekonomi, kvalitet, juridik och strategisk utveckling. I många kommuner är chefen ensam i sin funktion, samtidigt som uppdraget är politiskt exponerat och förväntningarna höga.

Rapportens ambition är tredelad. Den ska utgöra ett underlag för dialog med kommuner, regioner och fackliga organi-

sationer om hur chefsrollen kan stärkas. Den ska fungera som ett stödmaterial för verksamma chefer i deras eget utvecklingsarbete. Den ska också ge Kulturskolerådet ett fördjupat kunskapsunderlag för att vidareutveckla sitt stöd till ledare och stärka den nationella infrastrukturen för kulturskolans ledarskap.

Genom att synliggöra villkoren för att leda kulturskola i komplexa tider vill vi bidra till ett mer hållbart och professionellt ledarskap – och därmed till bättre förutsättningar för barn och ungas kulturutövande.



”Vi förväntas både spara och utveckla. Det är en återkommande spänning i uppdraget.”

Kulturskolechef i kommun med 50 000–100 000 invånare

RESULTAT FRÅN ENKÄTEN

För att förstå hur chefsrollen formas i praktiken har en enkät sänts till landets musik- och kulturskolechefer. Enkäten skickades i oktober 2025 till de 287 kommuner som har kulturskoleverksamhet och besvarades av chefer i 195 kommuner, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 68 procent. Svaren kommer från kommuner av olika storlek och geografisk spridning.

Ledarskapets förutsättningar

Enkäten innehöll frågor om kommunstorlek, erfarenhet, bakgrund och utbildning i syfte att beskriva de strukturella ramarna som omger chefsuppdraget.

Bland de chefer som besvarat enkäten verkar 33 procent i kommuner med 10 000–25 000 invånare. 21 procent är verksamma i kommuner med 25 000–50 000 invånare, 16 procent i kommuner med fler än 100 000 invånare, 16 procent i kommuner med färre än 10 000 invånare och 14 procent i kommuner med 50 000–100 000 invånare.

När det gäller erfarenhet visar enkätens resultat att 48 procent har arbetat mer än fem år som chef och 37 procent mellan två och fem år. 14 procent har mindre än två års erfarenhet i rollen. Bland de svarande uppger 58 procent att de har chefserfarenhet från annan verksamhet.

Enkäten visar vidare att 61 procent har genomgått chefsutbildning eller motsvarande, medan 39 procent inte har sådan utbildning.

Bland de svarande har 51 procent tidiga-

re arbetat som lärare eller administratör i den verksamhet de nu leder.

Uppdrag i klämt läge

Enkäten ställde frågor om hur chefsrollen upplevs i termer av komplexitet, målkonflikter och balans mellan arbete och fritid.

Bland de svarande beskriver 90 procent sitt uppdrag som komplext (skala 3–4 på en fyrgradig skala).

När det gäller målkonflikter anger 46 procent att de ofta eller mycket ofta hamnar i situationer där politiska förväntningar och professionens bedömningar krockar.

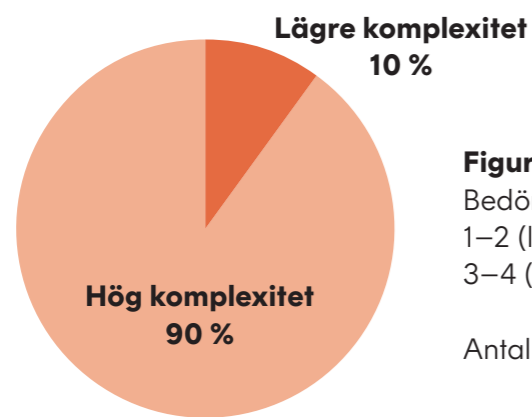
Enkätens resultat visar också att 46 procent upplever balansen mellan arbete och fritid som otillräcklig (skala 1–2), medan 54 procent bedömer den som tillräcklig (skala 3–4).

Kompetensbehov

Enkäten kartlade upplevt behov av kompetensutveckling inom olika delar av chefsuppdraget.

Bland de svarande bedömer 62 procent att behovet av stöd inom strategiskt arbete och verksamhetsutveckling är starkt (skala 3–4). 60 procent anger starkt behov inom förhandling och arbetsrätt, och 59 procent inom kommunikation och omvärldsbevakning.

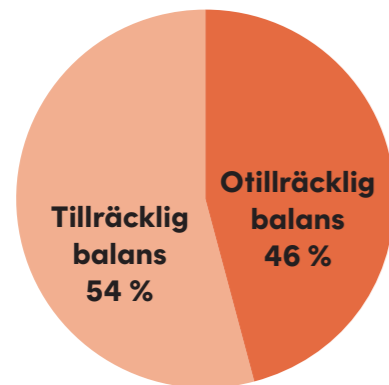
När det gäller samarbete med politik och förvaltning respektive digitalisering och IT uppger 49 procent ett starkt behov. 45 procent bedömer att behovet är starkt inom ledarskap och personalansvar.



Figur 1. Upplevd komplexitet i chefsrollen

Bedömning (skala 1–4) Andel (%)
1–2 (lägre komplexitet) 10
3–4 (hög komplexitet) 90

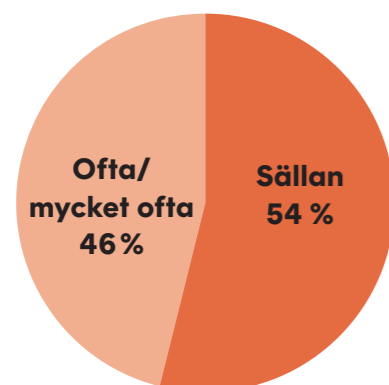
Antal svar: 195



Figur 2. Hållbarhet i uppdraget – balans arbete/fritid

Bedömning (skala 1–4) Andel (%)
1–2 (otillräcklig balans) 46
3–4 (tillräcklig balans) 54

Antal svar: 194



Figur 3. Målkonflikter i uppdraget

Frekvens (skala 1–4) Andel (%)
1–2 (sällan) 54
3–4 (ofta/mycket ofta) 46

Antal svar: 194

Enkätens resultat visar vidare att 39 procent anger starkt behov inom administration och organisation och 38 procent inom ekonomi och budgetstyrning.

Digitalisering och teknikutveckling, inklusive AI-baserade verktyg, öppnar nya möjligheter men skärper kraven på ledarskap, integritet och pedagogisk utveckling

Stödstrukturer

Enkäten innehöll frågor om tillgång till fortbildning, stöd från kommunen och

upplevelsen av fackligt stöd.

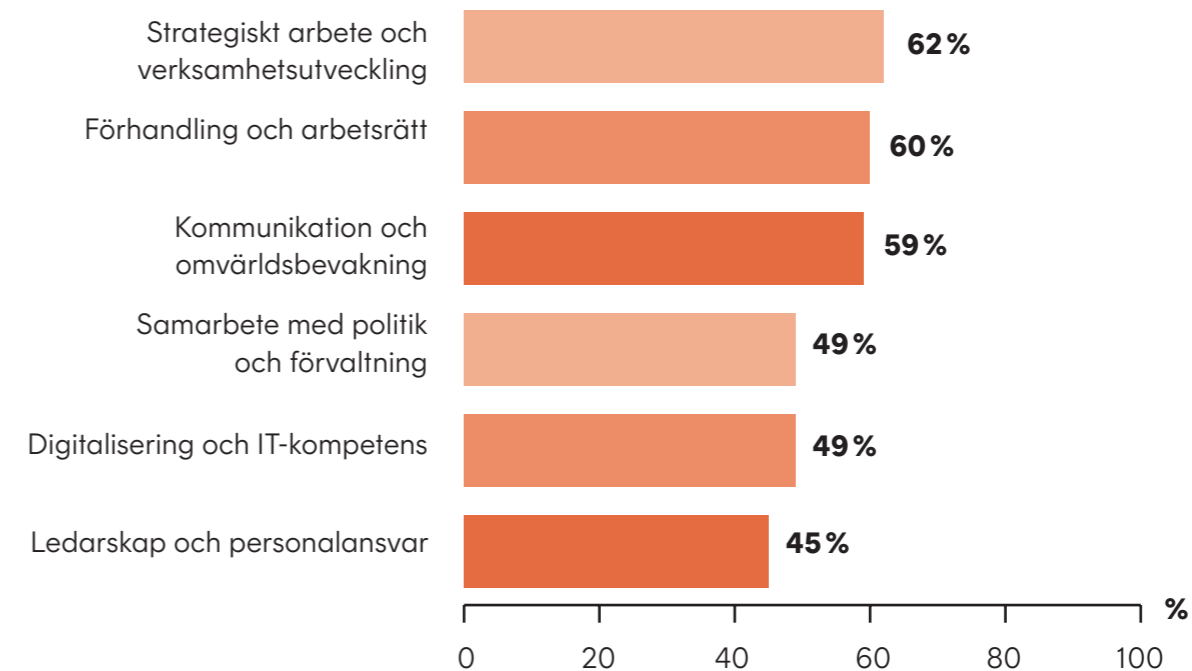
Bland de svarande uppger 33 procent att de inte har tillräcklig tillgång till fortbildning för sin chefsroll.

När det gäller kommunens stöd anger 36 procent att det är svagt (skala 1–2).

Enkätens resultat visar att 85 procent beskriver det fackliga stödet till chefer i kulturskolan som svagt eller mycket svagt (skala 1–2), medan 15 procent bedömer det som starkt (skala 3–4).

Figur 4. Störst kompetensbehov

(andel som anger 3–4 =starkt behov) Antal svar: 193–194

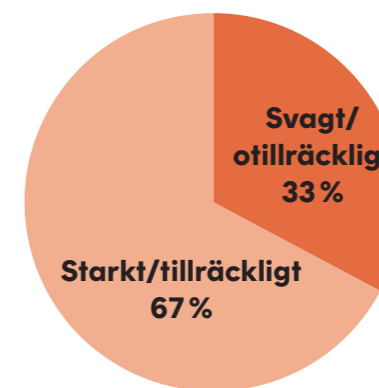


Figur 5. Upplevt stöd

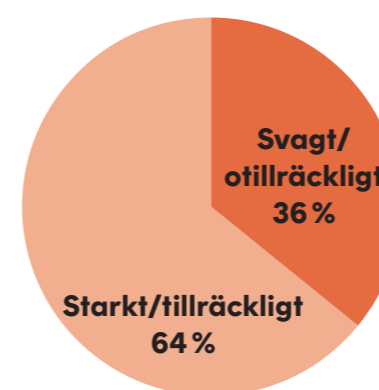
Andel (%) som upplever svagt (1–2) respektive starkt (3–4) stöd inom olika områden.

Antal svar: 188–194

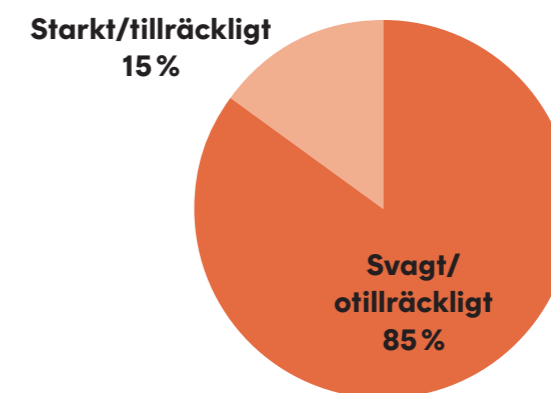
Tillgång till fortbildning



Stöd från kommunen



Fackligt stöd





"Ansvarspannet är brett, och det finns sällan någon att dela det med."

Kulturskolechef i kommun med färre än 10 000 invånare



VÄGLEDNING OCH STÖD

Resultaten i föregående kapitel visar att kulturskolechefer verkar i ett uppdrag som är brett, komplext och i flera avseenden otillräckligt understött. Hög komplexitet, återkommande målkonflikter och identifierade kompetensbehov – särskilt inom arbetsrätt och strategiskt arbete – aktualiserar frågan om hur stödet till chefer kan utvecklas.

Chefsuppdraget handlar samtidigt ytterst om att skapa förutsättningar för barns och ungas kulturutövande, inflytande och konstnärliga utveckling. När ramar, kompetens och stöd brister påverkas inte enbart organisationen, utan verksamhetens kvalitet, tillgänglighet och likvärdighet.

Utifrån denna lägesbild är det angeläget att konkretisera hur chefsrollen kan stärkas. Vägledning och stöd behöver utvecklas på flera nivåer: lokalt i kommunen, regionalt genom nätverk och samverkan, samt nationellt genom gemensamma strukturer och politiska prioriteringar. Ett systematiskt stöd bidrar inte bara till mer hållbara arbetsvillkor, utan också till att barn och unga ges reella möjligheter till delaktighet och inflytande i verksamheten.

Kulturskolerådet har som nationell aktör en särskild roll i att samla kunskap, synliggöra utmaningar och bidra till att stärka infrastrukturen för landets kulturskolor. Ett hållbart och professionellt ledarskap är en avgörande förutsättning för barns och ungas möjligheter till kulturutövande. Att stärka chefsrollen är därför inte en intern organisationsfråga, utan en

strategisk framtidsfråga för hela sektorn och en del av arbetet för ökad likvärdighet.

Denna rapport utgör ett underlag för fortsatt utveckling av ledarstöd och prioriteringar under kommande år. Den ska fungera både som ett konkret stödmaterial för verksamma chefer och som ett underlag för dialog med kommuner, regioner och fackliga organisationer om hur chefsuppdragets villkor kan förbättras.

I detta kapitel formuleras utvecklingsinriktningar och vägledning på tre nivåer: lokal, regional och nationell. Syftet är att tydliggöra vilka åtgärder som kan bidra till att stärka chefsrollen och skapa mer hållbara organisatoriska förutsättningar för barn och ungas kulturutövande i hela landet.

Lokalt – uppdrag och organisatoriska ramar

Kulturskolans uppdrag formas lokalt. Dess roll i kommunen kan se olika ut beroende på politiska prioriteringar, demografi, ekonomi och organisatorisk placering. I vissa kommuner är kulturskolan en tydligt profilerad del av utbildnings- eller kulturförvaltningen. I andra är verksamheten mindre och mer integrerad i en bredare kultur- eller fritidsstruktur.

Enkäten visar att 64 procent upplever stödet från kommunen som starkt, medan 36 procent bedömer det som svagt. Resultatet pekar inte på en entydig bild, utan på betydande variationer mellan kommuner. Att mer än var tredje chef upplever

bristande stöd är en andel som behöver tas på allvar i en nationell kontext. Skillnaderna indikerar att förutsättningarna för chefsrollen inte är likvärdiga och att lokala strukturer har stor betydelse för hur uppdraget kan utövas.

Arbetsgivaransvaret är en annan central del av den lokala kontexten. 60 procent anger starkt behov av stöd inom arbetsrätt och 45 procent inom ledarskap och personalansvar. Tillgången till HR-kompetens, juridiskt stöd och tydliga rutiner påverkar direkt hur hållbart uppdraget upplevs. I kommuner där sådana stödfunktioner finns kan förutsättningarna för chefsrollen se annorlunda ut.

Balansen mellan arbete och fritid är också en lokal organisationsfråga. När 46 procent upplever bristande balans indikerar det att arbetsbelastning och ansvarsspänn är faktorer som behöver synliggöras i dialog mellan chef och huvudman. Förutsättningarna varierar kraftigt mellan kommuner, men frågan om rimlig omfattning av uppdraget är genomgående relevant.

Att 46 procent ofta upplever målkonflikter visar att en betydande andel chefer återkommande befinner sig i spänningsfält mellan politiska och professionella bedömningar. Resultatet pekar på variationer mellan kommuner snarare än en enhetlig situation, men indikerar samtidigt att målkonflikter är ett återkommande inslag i uppdraget.

En central del av chefsuppdraget är att mobilisera medarbetarna i utvecklingsarbete. För att nå politiskt satta mål om tillgänglighet, bredd och delaktighet behöver arbetssätt ibland förändras. Det förutsätter att chefen skapar trygghet, tydlighet och gemensam riktning. Utveckling kan inte enbart beslutas fram; den behöver ledas och förankras i professionen.

Sammantaget visar resultaten att lokala strukturer – tydlighet i uppdrag, tillgång till stöd, organisatorisk placering och di-

alogformer – påverkar hur hållbart chefsuppdraget upplevs.

Regionalt – samverkan, infrastruktur och gemensam utveckling

Enkäten visar att många chefer upplever behov av stöd inom strategiskt arbete (62 procent) och arbetsrätt (60 procent). Samtidigt uppger 33 procent att de saknar tillräcklig fortbildning. Detta pekar på att stöd inte enbart är en lokal fråga. Den regionala nivån kan fungera som en kompletterande arena för samverkan, kompetensdelning och gemensam utveckling.

Regional kulturskolesamverkan är ingen ny företeelse. I många län finns sedan länge chefsnätverk som utgör ett viktigt nav för dialog och erfarenhetsutbyte. Dessa nätverk kan vara en plattform för gemensamma prioriteringar, kunskapsutbyte och koordinering av utvecklingsinsatser.

I omkring femton regioner finns idag någon form av regional kulturskolesamordnare. Erfarenheterna från Arvsfondsprojektet *Kulturskola i hela landet* visar att en samordnande funktion varit en tydlig framgångsfaktor. En sådan funktion kan hålla ihop samverkan, sammankalla aktörer och säkerställa kontinuitet. Var funktionen organisatoriskt placeras varierar – ibland på regionen, ibland på en kommunal kulturskola med regional medfinansiering.

Den regionala nivån kan även bidra genom:

- Gemensamma kompetensutvecklingsdagar
- Regionala ämnesnätverk för pedagoger
- Samordning av ensemble- och orkesterverksamhet
- Fördjupningslinjer och talangutveckling
- Digitala kursutbud som överbryggar geografi

I mindre kommuner kan regional samverkan vara en förutsättning för att erbjuda vissa ämnen eller ensembleverksamhet.



Foto: Harald Nilsson

”Arbetsrättsliga frågor tar allt större utrymme, men stödet är inte alltid tillräckligt.”

Kulturskolechef i kommun med 25 000–50 000 invånare

Delade tjänster, regionala pedagoger eller gemensamma projekt kan bidra till både bredd och kvalitet. Samtidigt visar erfarenheterna att samverkan kräver tydliga spelregler, finansieringslösningar och politisk förankring.

Regionens roll varierar. I vissa län är regionen en strategisk partner som för in kulturskolan i den regionala kulturplanen och bidrar med finansiering. I andra är rollen mer begränsad. Oavsett form kan regional samverkan fungera som ett sätt att stärka likvärdighet och skapa större sammanhang för barn och unga.

En viktig iakttagelse från tidigare erfarenheter är att samverkan behöver vara tydligt förankrad i lokala behov. Den bör ses som ett medel för att stärka den enskilda kulturskolans kärnverksamhet – inte som ett parallellt projekt vid sidan av ordinarie uppdrag.

Utifrån enkätens resultat framstår den regionala nivån som särskilt relevant när det gäller:

- Kollegialt stöd och erfarenhetsutbyte för chefer

- Kompetensutveckling inom juridik och arbetsgivarfrågor
- Strategisk samverkan kring barn och ungas kulturutövande
- Stöd till mindre kommuner med begränsade resurser
- Regional samverkan ersätter inte det lokala uppdraget, men kan bidra till att göra det mer hållbart.
- Nationellt – struktur, ansvar och gemensam infrastruktur

Den nationella politiken för kulturskolan har etablerat mål och stödstrukturer. Frågan som aktualiseras efter ett decennium är hur dessa ambitioner långsiktigt kan säkerställas och ges stabila organisatoriska ramar.

Den nationella infrastrukturen för kulturskolan består av flera aktörer med olika uppdrag. Kulturskolerådet har en samlade roll genom kunskapspridning, erfarenhetsutbyte, konferenser och utvecklingsinsatser. Genom att synliggöra chefsrollens villkor kan rådet bidra till att skapa gemensam förståelse och stärka professionens ställning.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har en viktig roll som arbetsgivarorganisation och kan bidra med vägledning kring chefsuppdrag, arbetsmiljö och organisatoriska ramar. Statens kulturråd och Kulturskolecentrum bidrar genom analys, bidragsfördelning och utvecklingsinsatser som påverkar verksamhetens förutsättningar.

Statens kulturråd, genom Kulturskolecentrum, utgör också en viktig resurs i den nationella infrastrukturen. Genom det statliga utvecklingsbidraget skapas möjligheter för lokalt och regionalt utvecklingsarbete. Kulturskolecentrum samlar dessutom in och publicerar statistik om deltagande i kulturskolan, inklusive uppgifter om bakgrundsvariabler. Detta ger kommuner och regioner möjlighet till jämförelser och uppföljning över tid.

Den nationella statistiken kan användas som underlag för att följa hur lokala utvecklingsinsatser påverkar tillgänglighet och deltagande. I kombination med de analyser och rapporter som publiceras skapas ett kunskapsstöd som kan bidra till mer systematiskt utvecklingsarbete och ökad likvärdighet.

Enkäten visar att chefsrollen upplevs som komplex och att tillgången till stöd varierar. När 90 procent beskriver rollen som komplex och 60 procent anger starkt behov av stöd inom arbetsrätt, aktualiseras den nationella nivåns betydelse.

Enkäten visar samtidigt att det fackliga stödet upplevs som svagt. 85 procent av cheferna anger att deras fackförbunds engagemang och stöd till chefer i kulturskolan är svagt eller mycket svagt. Endast 15 procent upplever stödet som starkt.

Den tekniska utvecklingen, inklusive AI-baserade verktyg, påverkar redan kulturskolans arbetssätt, administration och pedagogik. För chefer innebär detta nya frågor om kompetens, dataskydd, likvärdig tillgång och pedagogisk kvalitet. Nationel-

la och regionala stödstrukturer kan spela en roll i att samla kunskap och sprida goda exempel.

Det nationella samtalet om chefsrollen i kulturskolan kan därför behöva fördjupas. Det gäller särskilt frågor som:

- Chefers särskilda villkor inom lärar- och kultursektorn
- Tydligare stöd i arbetsgivarrelaterade frågor
- Introduktion och mentorskap för nya chefer
- Riktlinjer för rimliga organisatoriska ramar

När nästan hälften av cheferna upplever målkonflikter och lika många upplever bristande balans mellan arbete och fritid, aktualiseras frågan om chefsrollen som en del av ett större system av styrning, arbetsrätt och professionella villkor. Den nationella nivån har därför en roll i att:

- Samla och analysera kunskap om chefsrollens utveckling
- Synliggöra strukturella villkor och utvecklingsbehov
- Skapa forum för dialog mellan huvudmän, fack och profession
- Utveckla stödstrukturer som stärker hållbart ledarskap

Ett hållbart ledarskap är en förutsättning för likvärdig tillgång till kulturutövande för barn och unga. Att stärka chefsrollen är därmed en strategisk fråga för hela kulturskolefältet.

Sammanfattande analys – vägledning och stöd

Chefsrollen i kulturskolan är bred och komplex. Den rymmer ansvar för verksamhetens kvalitet, personal, arbetsmiljö, ekonomi och utveckling – samtidigt som den formas i en lokalpolitisk kontext. Det innebär att förutsättningarna varierar, men också att handlingsutrymmet ser olika ut.

Enkätens resultat visar att det fackliga



”Vi behöver våga pröva nya arbetssätt för att nå fler barn, men det kräver struktur.”

Kulturskolechef i kommun med 50 000–100 000 invånare



”Det regionala nätverket är en av de viktigaste stödstrukturerna i mitt uppdrag.”

Kulturskolechef i kommun med färre än 10 000 invånare

Foto: Maria Ille André

stödet till chefer upplevs som svagt av en stor majoritet av de svarande. Detta är det mest samstämmiga resultatet i undersökningen och skiljer sig från övriga områden där svaren är mer fördelade.

Detta behöver tolkas med försiktighet, men kan inte ignoreras. Fackförbundens primära uppdrag är att företräda sina medlemmar i arbetslivsfrågor. För chefer innebär det bland annat stöd i arbetsrätt, arbetsmiljöfrågor, avtalsfrågor och professionell utveckling. Mot bakgrund av att 60 procent anger starkt behov av stöd inom arbetsrätt framstår det fackliga området som en potentiellt underutnyttjad resurs.

Genomgången av lokala, regionala och nationella nivåer visar att stödet till chefer inte är en enhetlig struktur, utan ett system av olika resurser och relationer. På lokal nivå handlar det om tydliga ramar, fungerande dialog och tillgång till organisatoriskt stöd. På regional nivå kan samverkan, chefsnätverk och samordnande

funktioner bidra till kollegialt utbyte och gemensam utveckling. På nationell nivå finns forum, kunskapsstöd och aktörer med ansvar för arbetsgivar- och professionsfrågor.

Stödet upplevs inte alltid som tillräckligt. Men det finns strukturer att bygga vidare på. En central del av ett hållbart ledarskap är därför att som chef aktivt identifiera vilket stöd som finns – i den egna kommunen, i regionen och nationellt – och använda det strategiskt.

Chefsrollen behöver inte bäras ensam. Erfarenheter från regional samverkan och nationella initiativ visar att kollegialt lärande, gemensamma forum och tydliga kontaktvägar kan göra skillnad. När stödet synliggörs och tas i anspråk stärks både ledarskapet och verksamheten.

Det finns utmaningar. Men det finns också strukturer, kompetens och erfarenhet att luta sig mot.

SLUTSATSER OCH UTVECKLINGSBEHOV

Studien visar att chefsrollen i kulturskolan är omfattande, strategiskt viktig och i flera avseenden strukturellt krävande. Den bekräftar också att förutsättningarna varierar mellan kommuner och regioner, och att tillgången till stöd inte är likvärdig. Enkätens resultat visar att nära fyra av tio chefer saknar formell chefsutbildning. I kombination med den höga upplevda komplexiteten i uppdraget aktualiseras behovet av mer systematiska strukturer för introduktion, fortbildning och professionell utveckling av kulturskolechefer.

För Kulturskolerådet innebär resultaten flera lärdomar:

- *Ledarskapet är en nyckelfråga för sektorns utveckling.*

Ett hållbart och professionellt ledarskap är en förutsättning för kvalitet, likvärdighet och långsiktig utveckling. Ledarstöd behöver därför ha en fortsatt central plats i Kulturskolerådets arbete.

- *Stödet behöver vara både praktiskt och strukturellt.*

Behovet av stöd inom strategiskt arbete, arbetsrätt och politisk dialog är tydligt. Det innebär att ledarstöd inte enbart handlar om inspiration och nätverk, utan också om konkret kunskap och strukturella förutsättningar.

- *Kunskap från studien ska omsättas i kommande prioriteringar.*

De insikter som framkommit i denna studie kommer att ligga till grund för vidare-

utveckling av Kulturskolerådets arbete och konkretiseras i kommande verksamhetsinriktningar för perioden 2027–2030.

- *Dialogen med nationella aktörer behöver stärkas.*

Chefsrollen formas i samspel med flera aktörer. Kulturskolerådet ser ett ansvar i att fördjupa dialogen med Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Statens kulturråd och de fackliga organisationer som organiserar ledare. Syftet är att tydliggöra chefsuppdragets villkor och bidra till att befintliga stödstrukturer används mer samordnat.

- *Opinionsbildning är en del av infrastrukturen.*

De lärdomar som framkommit i denna studie handlar inte enbart om individuella chefsförutsättningar. De pekar också på strukturella frågor som påverkar ledarskapet i grunden: långsiktighet, ansvarsfördelning, likvärdighet och kompetensförsörjning.

Chefsrollens hållbarhet formas ytterst av de ramar inom vilka verksamheten verkar. Tydlighet i uppdrag, stabil finansiering, fungerande regional infrastruktur och långsiktiga nationella strukturer är inte separata systemfrågor – de är ledarskapsfrågor.

Mot denna bakgrund lämnar Kulturskolerådet följande fem förslag:

1 KULTURSKOLELAG

Kulturskolan är en del av den kommunala självstyrelsen, men också en del av den nationella kulturpolitiken och den kulturella infrastrukturen. Sedan 2018 finns en nationell strategi för statens insatser till stöd för kulturskolan. Riksdagen har fastställt mål om kvalitet, tillgänglighet, likvärdighet och god kompetensförsörjning. Ett nationellt kulturskolecentrum har etablerats, statsbidrag har införts och den statliga uppföljningen har stärkts.

Efter snart ett decennium med nationell politik finns det skäl att analysera hur dessa ambitioner har realiserats och hur de långsiktigt kan säkerställas. Samtidigt saknas en nationell reglering som tydliggör kulturskolans övergripande syfte, samhällsroll och ansvarsfördelning mellan stat, region och kommun. Uppdrag och långsiktighet formas i dag genom lokala prioriteringar.

Förutsättningarna varierar kraftigt mellan kommuner när det gäller avgifter, utbud, ambitionsnivå och organisatorisk placering. Skillnaderna finns både mellan stad och landsbygd och inom större städer, där socioekonomiska förutsättningar påverkar barns och ungas möjligheter att delta. Frågan om likvärdig tillgång handlar därmed både om geografiska och sociala skillnader.

I en tid då beredskap och resiliens lyfts som centrala samhällsfrågor aktualiseras även kulturens och kulturskolans roll i den lokala samhällsinfrastrukturen. Tydliga och långsiktiga ramar kan bidra till stabilitet, kontinuitet och professionell integritet även i tider av ekonomisk eller samhällelig press.

Sverige är det enda nordiska land som saknar en nationell lagstiftning som reglerar kulturskolans roll och ansvar. I flera av våra grannländer finns lagar eller nationella ramverk som skapar tydligare struk-

turer för planering, ansvar och långsiktig utveckling.

Mot denna bakgrund finns skäl att låta en statlig utredning pröva hur de nationella ambitionerna för kulturskolan bäst kan säkerställas framåt. En sådan utredning bör ta sin utgångspunkt i en samlad genomlysning av de första tio åren med nationell politik och analysera hur statens mål om kvalitet, tillgänglighet, likvärdighet och kompetensförsörjning har omsatts i praktiken.

En central del av denna genomlysning bör vara kompetensförsörjningen. Tillgången till kvalificerade pedagoger är en grundförutsättning för kvalitet och bredd i verksamheten. Utredningen bör analysera hur långsiktiga strukturer för utbildning, fortbildning och professionell utveckling kan stärkas samt hur ansvarsfördelningen mellan stat, region och kommun kan tydliggöras i detta avseende.

En utredning bör särskilt analysera:

- hur likvärdig tillgång kan stärkas i hela landet, inklusive i mindre kommuner, glesbygd och socioekonomiskt utsatta områden i större städer,
- hur kulturskolans bildningsuppdrag kan tydliggöras, med både bredd och möjlighet till fördjupning,
- hur verksamheten kan vila på konstnärlig och pedagogisk kunskap samt präglas av allsidighet och öppenhet,
- hur tillgängligheten kan stärkas så att barn och unga med olika förutsättningar ges reella möjligheter att delta,
- hur ungas inflytande över verksamheten kan utvecklas,
- hur kulturskolans roll i utbildningskedjan kan klargöras.

I likhet med bibliotekslagen och museilagen kan en reglering tydliggöra verksamhetens samhällsuppdrag och klargöra relationen mellan politiska mål och professionellt innehåll. En motsvarande analys för kulturskolan kan bidra till att

”Likvärdighet är en ständig fråga. Barns möjligheter ska inte avgöras av bostadsort.”

Kulturskolechef i kommun med fler än 100 000 invånare



Foto: Ulrika Vallgård

säkerställa både demokratisk förankring och professionell integritet.

Sammantaget finns skäl att genom en statlig utredning pröva om lagstiftning kan vara ett ändamålsenligt nästa steg i utvecklingen av kulturskolans nationella ramverk.

2 SÄKERSTÄLLT OCH UTVECKLAT STATLIGT STÖD

Ett avvecklat eller minskat statligt utvecklingsbidrag skulle få betydande konsekvenser för kulturskolornas möjligheter att bedriva utvecklingsarbete, nå fler barn och unga samt upprätthålla ett brett utbud. Osäkerheten kring bidragets nivå försvårar långsiktig planering och riskerar att förstärka skillnader mellan kommuner.

Kulturskolerådet föreslår att det statliga stödet till kulturskolorna permanentas och utvecklas i två delar:

Ett permanent och värdesäkrat utvecklingsbidrag som möjliggör långsiktig planering och följer kostnadsutvecklingen.

Ett kompletterande verksamhetsstöd som fördelas utifrån kommunstorlek, socioekonomiska förutsättningar och geografiska villkor, i syfte att stärka likvärdigheten.

Staten bör även överväga modeller där

lärartjänster medfinansieras, exempelvis i likhet med den danska modellen. En sådan konstruktion kan bidra till stabil personalförsörjning och minska skillnader i utbud mellan kommuner.

Genom att kombinera ett värdesäkrat utvecklingsbidrag med ett riktat verksamhetsstöd skapas en mer robust statlig stödstruktur som både främjar utveckling och stärker likvärdigheten.

3 TYDLIGARE PRIORITERING AV UNGA I KULTURPOLITIKEN

Studier visar att ekonomiska begränsningar påverkar kulturskolornas möjligheter att nå fler unga och erbjuda ett brett utbud. Samtidigt visar Kulturskolerådets rapport *Var kommer barnen in?* att 24 procent av statens kulturpolitiska resurser riktas till barn och unga, trots att denna grupp är uttalat prioriterad i nationella mål.

För att stärka ungas möjligheter till kulturutövande krävs:

- tydligare nationella krav på att kulturpolitiken ska prioritera barn och unga,
- system för att följa hur resurser och verksamhet faktiskt riktas till unga,
- regelbundna nationella sammanställningar av utvecklingen.

Kulturskolerådet bedömer att målsättningen bör vara att mer än hälften av de kulturpolitiska resurserna riktas till barn och unga. Detta förutsätter förbättrad uppföljning och en tydligare ansvarsfördelning mellan stat, region och kommun.

4 BÄTTRE FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR REGIONER ATT FRÄMJA UNGAS KULTURUTÖVANDE

Förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet reglerar statens stöd inom kultursamverkansmodellen. Biblioteksverksamhet omfattas uttryckligen. Kulturskoleverksamhet gör det inte. Det innebär att regionerna saknar ett tydligt mandat att arbeta strategiskt med kulturskolan inom modellen, trots att verksamheten i dag beskrivs som en del av den regionala kulturinfrastrukturen.

Nuvarande reglering är uppbyggd kring uppräknade konst- och verksamhetsområden. Den behandlar konstområden olika. Inom vissa områden, såsom film, omfattas hela det filmkulturella fältet. Inom andra, såsom teater, dans och musik, avgränsas stödet till professionell verksamhet. Konstruktionen skapar otydlighet och begränsar samverkan med aktörer som verkar i gränslandet mellan utbildning, breddverksamhet och professionellt kulturliv, däribland kulturskolor.

Flera regionala aktörer har påpekat att det statliga regelverket försvårar långsiktiga samarbeten och riktade satsningar för barn och unga. Samtidigt visar denna rapport att det finns ett brett politiskt stöd för ökat regionalt handlingsutrymme inom modellen. Det finns därför skäl att pröva om modellens konstruktion är ändamålsenlig i förhållande till dagens regionala ansvar.

Kulturskolerådet föreslår därför att en översyn av förordningen genomförs. En sådan översyn bör pröva en mer konst-

formsneutral och målstyrd konstruktion samt syfta till att:

- stärka regionernas möjligheter att stödja kulturskolorna,
- främja ungas kulturutövande inom alla konstområden,
- utveckla den regionala infrastrukturen för kulturskoleverksamhet,
- främja talangutveckling,
- möjliggöra samverkan och kompletterande kompetens regionalt.

Många kommuner, särskilt mindre och glesbefolkade, saknar resurser att upprätthålla ett brett och fördjupat utbud på egen hand. Ett tydligare regionalt uppdrag kan bidra till ökad likvärdighet och bättre tillgång till kulturutövande för barn och unga i hela landet.

5 ÖKAT STATLIGT ANSVAR FÖR TALANGUTVECKLING

Många kommuner har begränsade möjligheter att erbjuda fördjupning för unga som vill utvecklas vidare inom en konstform. Samtidigt betonas i propositionen *En kommunal kulturskola för framtiden* att staten ska främja både bredd och fördjupning.

I dag saknas ett sammanhållet nationellt stöd för talangutveckling inom olika konstområden. Kulturskolerådet föreslår därför att:

- staten tar ett tydligare ansvar för att utveckla nationella strukturer för talangutveckling,
- regionernas uppdrag inom talangutveckling stärks och tydliggörs inom kultursamverkansmodellen,
- unga ges möjlighet att delta i nationella och internationella miljöer där fördjupning är möjlig.

Ett tydligare statligt ansvar för talangutveckling kan bidra till att säkerställa att unga, oavsett bostadsort, ges möjlighet att utvecklas vidare inom sitt konstnärliga område.



Foto: Nadja Sjöström

Avs:
Kulturskolerådet
Inedalsgatan 15
112 32 Stockholm



KULTURSKOLERÅDET

