



Til landstinget i Norsk kulturskoleråd

## SAK 5.12 – HELHETLIG LEDERUTVIKLING

Saken ser innsendt av Norsk kulturskoleråd Vestfold og Telemark.

Saksordfører: Morten Hagevik.

### Hovedstyrets innstilling til vedtak i landstinget:

Norsk kulturskoleråd skal ivareta fokuset på ledelse i kulturskolen. En systematisering og koordinering av de ulike satsingene igangsettes høsten 2024.

### Administrasjonens utredning til hovedstyret:

Erfaringene fra utviklingsatsingene til Kulturskolerådet, som veiledning, KulVFL, Fremtidens kulturskole osv., tilsier at det er avgjørende med dyktig og målrettet ledelse for at utviklingsarbeidet skal kunne nyttiggjøres og føre til en kontinuerlig skolebasert utvikling. Norsk kulturskoleråd har derfor et kontinuerlig engasjement for ledelse i kulturskole. Dette er tydeliggjort og utvidet de senere årene. Det har vært (og er) dedikerte utdanningsatsinger.

Norsk kulturskoleråd har et kontinuerlig engasjement for ledelse i kulturskole. Dette er tydeliggjort og utvidet de senere årene. Det har vært (og er) dedikerte utdanningsatsinger, som LedPro (Ledelse av Prosesser (<https://www.kulturskoleradet.no/vi-tilbyr/lap>)) og sertifisering av mangfoldsledere (<https://www.kulturskoleradet.no/nyheter/2024/april/mangfoldsledelse-kulturskolen-kursdeltakere-anbefaler>) det er konferanser (<https://www.kulturskoleradet.no/vi-tilbyr/arrangement/lederkonferansen>), det er materiale og dialog med kulturskoleledere og miljøer som jobber med lederutvikling. Ikke minst handler også mye av veiledning, ressurser og temaprojekter som Norsk kulturskoleråd driver om ledelse i en eller annen grad.

Likevel er det mange kommuner og ledere vi ikke når av ulike grunner. Noen ledere ser vi igjen på mange satsinger og tilbud, mens andre prioriterer det ikke. Noen har ikke kapasitet, eller det kan bunne i interesse- eller manglende handlingsrom fra overordnede i egen kommune.



Erfaringene fra utviklingsatsingene til Kulturskolerådet, som veiledning, KulVFL, Fremtidens kulturskole osv., tilsier at det er avgjørende med dyktig og målrettet ledelse for at utviklingsarbeidet skal kunne nyttiggjøres og føre til en kontinuerlig skolebasert utvikling.

Programmet Fremtidens kulturskole starter opp med nye kommuner høsten 2024 – der er det fokus på ledelse. Det vil også være avgjørende med lederstøtte knyttet til oppfølging og realisering av revidert rammeplan for kulturskolen som kommer denne høsten.

SÅ - hvordan kan Kulturskolerådet se sine ulike satsinger i sammenheng og hvilken koordinering er det behov for? Hvordan kan Kulturskolerådet bidra til stabilitet og helhetlig arbeid på ledelsesfeltet fremover? Hvordan kan arbeidet bli relevante for flere og hvordan kan tilbudet som presenteres for medlemmene både rekruttere flere og være basert på reelle behov?

**For å sikre kunnskap om behov for utdanning og støtte hos lederne i kommunene, samt se programmer, utviklingsarbeid og lederutvikling i kulturskolerådets arbeid i en sammenheng, tas det nå grep for å systematisere og koordinere dette arbeidet. Arbeidet har oppstart august 2024 og tar utgangspunkt i opprettelse av en systematisk og regelmessig møteplass som skal ha bærekraftig ledelse i kulturskolen som tema og mål.**

Nedenfor beskrives rammene for denne regelmessige møteplassen som har intensjon om å *koordinere, kvalitetssikre og sørge for kontinuitet i Norsk kulturskoleråds arbeid med kulturskole- ledelse i kommunene.*

## 1. Formålet med møteplassen

Etablere og drifte regelmessig møteplass internt for ansatte som legger til rette for lederutvikling i kommunene. Målet er intern koordinering og samhandling for bedre tilbud til kommunene:

- Delingsarena for arbeid med ledelse og kobling til organisasjonens arbeid rettet mot kommunene.
- Dialog- og koordineringsarena, som tydeliggjør hva og hvordan ledelsestematikk henger sammen med organisasjonens øvrige arbeid.
- Dialog om ledernes behov for kompetanse og verktøy:
  - Hva trenger ledere for å stå i lederrollen?
  - Hva trenger ledere for å nyttiggjøre seg, lede lokalt arbeid med og å melde seg på kulturskolerådets satsinger?



## 2. Organiseringen av møteplassen

### a. Deltakere

- i. Basisgruppe: ledelsen i Norsk kulturskoleråd, prosjekt- og programledelse.
- ii. Arbeidsgruppe: tre av basisgruppens medlemmer som koordinerer arbeidet.
- iii. Ansvarlige for lederrelaterte oppgaver/ program inviteres til møter i basisgruppen.

### b. Struktur og frekvens

#### i. Basisgruppen:

1. Frekvens: møtes to ganger i året.
2. Innhold: overordnet dialog om arbeidet med ledelse i organisasjonens arbeid.
3. Deltakere: ULG + prosjekt- og programledere + arbeidsgruppen + ansatte med lederrelaterte oppgaver.

#### ii. For arbeidsgruppen:

1. Frekvens: fire ganger i året, i tillegg til basisgruppens møter.
2. Innhold: konkretisering og oppfølging av saker fra basisgruppen.

### c. Ansvar og fremdrift:

- i. Det velges en arbeidsgruppe fra basisgruppens medlemmer.
- ii. Arbeidsgruppen konstituerer seg selv.
- iii. Det velges en koordinator.
- iv. Funksjonsperioden er et skoleår av gangen, med rulling av personer som sørger for kontinuitet.

## 3. Beskrivelser og aktuell tematikk

- a. Lederstøtte i programmene: Det bør settes av ressurser og tid til lederstøtte i Norsk kulturskoleråds utviklingsprogram for kommunene.

Eksempel: Det gjennomføres og testes et program for lederstøtte i programmet Fremtidens kulturskole, 2024-25.

- b. Digitale kompetansepakker knyttet til ny rammeplan.
- c. Generell lederstøtte (Hva bør dagens kulturskoleledere kunne?).
- d. Lederprogram (Ledere som fasilitator i utviklings- og forbedringsarbeid).
- e. Nettressurser (justering av KulVFL og bruk av ressurser på UDIR.no).

### Fylkeslagets utredning:

#### Forslag til vedtak:

Den nye Rammeplan stiller økte krav til rektorer og lærere i kulturskolene. Det etableres derfor et helhetlig lederutviklingsprogram i Norsk kulturskoleråd.



## **Bakgrunn for saken**

Norsk kulturskoleråd har gjennom en årrekke tilbudt svært relevante utviklingsprogram for kulturskolene, bl.a. «Ledelse av prosesser 1+2» (siden 2016), «Kulturskolebasert Vurdering for læring» (siden 2021), «Fremtidens kulturskole» (siden 2021) og ikke minst «Kulturskoleveiledning» (siden 2016). Kulturskolerådet har også vært aktiv i å tilby større og mindre webinarserier og kompetansedrypp for ledere.

Lederutviklingen har gjennom årene vært et frivillig tilbud, og det er en hel del ledere som har deltatt på disse programmene. For eksempel: Innenfor Veiledningsprogrammet er det pr i dag ca. 150 kulturskoler som har deltatt.

Det er allikevel en hel del ledere som ikke har deltatt/deltar. Det er grunn til å tro at dette skyldes flere forhold: Lokal økonomi, tidsressurser og hvilken relevans den enkelte leder oppfatter at de ulike programmene har. For mange vil det også handle om at de eksisterende programmene krever mer engasjement og tid hos lederen og at rektor/leder har mulighet til å prioritere dette. Det gjelder både videreutdanning og kursing innenfor Norsk kulturskoleråd. Allikevel ser vi at en del ledere har tatt formell videreutdanning privat, for eksempel utdanningsløp på BI og annet.

I forbindelse med Norsk kulturskoleråd Vestfold og Telemark sin handlingsplan har vi startet en informasjonsheving/samtale med alle rektorer i våre fylker, og flere rektorer melder tilbake et behov for målrettede og tydelige kurs og kompetansegivende tiltak innenfor ledelse. Dette er behov innenfor blant annet en oppdatering på kommunalt planverkarbeid, pedagogisk ledelse, strategisk og økonomisk planlegging, digitalitet, rekrutteringsarbeid m.m.

Den nye innledningen til Rammeplanen er nå på høring, og vi ser også at det stilles/bør stilles en rekke nye krav til ledere i kulturskolene. Dette gjelder både eksisterende ledere, og de krav som stilles av kommunene, som kulturskolens eiere, i forbindelse med utlysning av rektorstillinger. Dette vil vi også kommentere i vårt hørings svar til Rammeplanen.

Det er vårt inntrykk at interessen for de eksisterende kursene/utdanningsløpene har dabbet av noe det siste året. Norsk kulturskoleråd Vestfold og Telemark vurderer det derfor slik at det derfor er behov for et helhetlig tilbud fra Norsk kulturskoleråd, og at dette kan ha innvirkning på Kulturskolerådets administrative organisering sentralt og regionalt. På bakgrunn av dette fremmer vi saken for Landstinget. Da Hovedstyrets forslag til Strategi-/Handlingsprogram og eventuelle endringer i vedtektene enda ikke er kjent, er styret åpen for at dette forslaget enten legges inn i Handlingsprogrammet eller som en egen sak for Landstinget.

## **Saksutredning**

Rektorene i kulturskolene har svært variert bakgrunn, kompetanse og erfaring. Noen



Norsk kulturskoleråds landsting, Bodø 17. og 18. oktober 2024.

kommer primært fra en kunstfaglig utdanning, noen har betydelig undervisningserfaring, og noen få har generell lederutdanning. Dersom vi skal innfri de krav som ligger i forslaget til ny Rammeplan for kulturskolene, så er det behov for en betydelig kompetanseheving for våre ledere. I forslaget til Rammeplan beskrives en «Fremtidens kulturskole» hvor skolene og derved også lederen skal ivareta en rekke oppgaver som vil oppleves som nye for mange.

Disse nye kravene innebærer at det ikke er tilstrekkelig å ha vært med på Veiledningsprogrammet eller et annet tilbud for 4-7 år siden, da det er kommet nye mål, forskning og erfaring de siste årene som en oppdatert leder må kjenne til og forholde seg til.

Slik vi kjenner våre kollegaer, så er det stor lyst til å ta tak i dette utviklingsarbeidet. Men mange mangler formell eller reell kompetanse på de ulike områdene. Dersom vi skal lykkes i å i fellesskap skape den nye kulturskolen i alle kommuner, så er det behov for en særskilt styrking av dette arbeidet i Norsk kulturskoleråd. Et tydelig mål for organisasjonen må fremdeles være å gjøre den enkelte leder og kulturskole enda bedre!

Dette kan gjøres enten ved å styrke funksjonsområdet «Veiledning og rammeplanutvikling», og/eller ved å gjennomføre en mer gjennomgripende omlegging av organiseringen av de ulike områdene i Kulturskolerådets funksjoner. Dette kan innebære at Landstinget og organisasjonen er nødt til å se på en spissing av organisasjonen og at noen av de eksisterende oppgavene må nedprioriteres.

I kapittelet «Funksjonsområder» i «Strategi 2032» står det følgende:

**«Veiledning og rammeplanutvikling**

*Som ledd i arbeidet med implementering av rammeplan for kulturskolen, tilbyr og gjennomfører Norsk kulturskoleråd veiledning i kommunene. Veiledningsarbeidet har som mål å ivareta det dynamiske arbeidet knyttet til rammeplanen. Veiledningen og det øvrige rammeplanarbeidet skal til enhver tid legges opp i tråd med kulturskolerådets satsingsområder og prioriteringer.»*

Denne saken handler om å styrke dette medlemsstøttarbeidet. For å sikre at Kulturskolerådet kan gjennomføre en helhetlig kartlegging og analyse av behov hos ledere og kulturskoleiere og etablering av et fremtidig helhetlig tilbud, vil det være nødvendig at man vurderer en omlegging av Norsk kulturskoleråds funksjonsområder, og at Direktøren blir bedt om å vurdere en slik omlegging i tråd med Landstingets vedtak høsten 2024.

Etter vår vurdering handler dette også om å spisse organisasjonen, slik at Norsk kulturskoleråds nytteverdi blir enda tydeligere for medlemmene.

Det er med andre ord et betydelig arbeid som må gjennomføres av Hovedstyret, at det settes av nok ressurser til at et slik helhetlig lederutviklingsprogram blir av like høy kvalitet som de programmene som har vært gjennomført de siste årene, og at organisasjonen som helhet (i administrasjonen, hos rådgiverne i fylkene og i fylkesstyrene) har den nødvendige



kompetanse for å lede og gjennomføre slike program. Og når vi skriver «program», så tenker vi ikke nødvendigvis ett program, men en helhet som består av ulike moduler i et samordnet program som kan gjennomføres av ledere etter ønske og behov.

### Eksempel på beskrivelse og fremdrift

I forbindelse med en styrking av dette arbeidet i organisasjonen, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en kartlegging, en analyse og en faglig vurdering av hvordan man skal rigge organisasjonen for å ivareta og drifte et helhetlig lederutviklingsprogram. Dette kan f.eks. gjennomføres på følgende måte:

#### 1. Kartlegging

I samarbeid med fylkesavdelingene gjennomføre en høring med alle ledere/rektorer som har som mål å innhente informasjon om hvilke reelle behov disse har

#### 2. Analyse

Analysere resultatet av denne høringen i samarbeid med fylkesavdelingene for å se på eventuelle regionale ulikheter i behov

#### 3. Faglig vurdering

Vurdering av hvilke ulike program som skal gjennomføres, aktuelle samarbeidspartnere nasjonalt og regionalt, kostnader (intern og ekstern finansiering) og eventuell omorganisering av Norsk kulturskoleråds stab for å ivareta programmet.

Et fremtidig helhetlig lederutviklingsprogram vil kunne bestå av en videreføring av «Fremtidens kulturskole», «Mangfoldsledelse» og «Veiledningsprogrammet» og bør også følge opp eksisterende og nye fagområder fra den nye Rammeplanen: Kunst- og kulturfag, lokalsamfunnsutvikling, bærekraft, innovasjon, fordypning, digitalitet (bl.a. KI/AI), osv.

Det må også vurderes om man setter de ulike innholdselementene i sammenheng, slik at det skapes både en forventning hos skoleeier om at kulturskolerektor minimum har tre moduler og at Norsk kulturskoleråd bidrar til at de ulike delene i programmet er så nyttige og målrettede at rektorene prioriterer deltakelse.

Helga Pedersen

Styreleder

Morten Christiansen

Direktør