

NORSK KULTURSKOLERÅD 2021

KUNNSKAPSBASERT EVALUERING AV VEILEDNINGSDORDNINGEN



Norsk kulturskoleråd 2021

KUNNSKAPSBASERT EVALUERING AV VEILEDNINGSORDNINGEN

FORORD

Med utgangspunkt i Rammeplan for kulturskolen «Mangfold og fordypning» tilbyr Norsk kulturskoleråd veiledning i kulturskoleutvikling i Kulturskolerådets medlemskommuner. Den overordnede målsettingen for veiledningsordningen er at kulturskoleeier og kulturskolen etablerer gode strukturer og arbeidsmåter i løpet av veiledningsperioden, med Rammeplan for kulturskolen som bakgrunn. Gjennom veiledningen skal kulturskoleeier og kulturskoleleder styrke eget utviklingsarbeid ut fra erkjente behov, egenvurdering og analyse. Utviklingsarbeidet skal ha et langsiktig perspektiv som går utover avtaleperioden. Veiledningsordningen for kulturskolene bygger på erfaringer fra Utdanningsdirektoratets veilederkorpsordning.

Norsk kulturskoleråd har nå utarbeidet en kunnskapsbasert evaluering av veiledningsordningen. Bakgrunnen for dette er først og fremst det å se på hvordan kunnskap og erfaringer fra veiledningsarbeidet kan bidra til å videreutvikle veiledningsordningen spesielt, slik at veiledningen imøtekommer kommunenes behov best mulig. Samtidig er det et mål å se hvordan funn i rapporten kan knyttes til annet utviklingsarbeid generelt.

Rapporten baserer seg først og fremst på en omfattende spørreundersøkelse blant alle deltakerkommuner i veiledningsordningens portefølje 2 (2019–2020), og Norsk kulturskoleråd vil rette en stor takk til kommunene som har bidratt gjennom å besvare spørringen.

Innspillene fra undersøkelsen er bearbeidet og oppsummert av en arbeidsgruppe som har bestått av

- Rut Jorunn Rønning – rådgiver i Norsk kulturskoleråd og veileder i veiledningsordningen
- Ragnhild Skille – rådgiver i Norsk kulturskoleråd og veileder i veiledningsordningen
- Inger Anne Westby – dosent emeritus ved Norges musikkhøgskole og del av ressursteamet knyttet til veiledningsordningen
- Åste Selnæs Domaas – leder for veiledning og rammeplanutvikling i Norsk kulturskoleråd

Rapporten Kunnskapsbasert evaluering av veiledningsordningen er et dokument som Norsk kulturskoleråd håper kan være et nyttig bidrag til alle kommuner som har kommunalt utviklingsarbeid og kulturskoleutvikling på agendaen.

Trondheim, august 2021

Morten Christiansen

Direktør, Norsk kulturskoleråd

INNHold

Forord	3
Sammendrag	5
1. Veiledningsordningen	7
1.1 Innledning	7
1.2 Bakgrunn.....	7
1.3 Gjennomføring	8
1.4 Arbeidsmåter	9
1.4.1 Profesjonelle læringsfellesskap	9
1.4.2 Aksjonslæring	10
1.4.3 Dialogkonferansen	13
2. Spørreundersøkelsen	15
2.1 Innledning	15
2.2 Spørreundersøkelsen – rapportens datagrunnlag.....	15
2.3 Analyse og beskrivelse av funn.....	16
2.3.1 Kategori 1 Forventninger	17
2.3.2 Kategori 2 Forankring.....	18
2.3.3 Kategori 3 Organisering.....	20
2.3.4 Kategori 4 Innhold og arbeidsmåter.....	21
2.3.5 Kategori 5 Erfaringer	22
2.3.6 Kategori 6 Resultat	23
2.4 Samlet oversikt over kategorier og funn	25
3. Oppsummering og innspill til lokalt utviklingsarbeid	27
3.1 Generell oppsummering av kommunenes tilbakemeldinger	27
3.2 Innspill fra veilederkorps og ressursteam	28
3.2.1 Innspill fra veilederkorps.....	28
3.2.2 Innspill fra ressursteamet	29
3.3 Anbefalinger for videre kulturskoleutvikling.....	30
3.3.1 Områder for utvikling.....	31
3.3.2 Hva kjennetegner kulturskoler som mestrer lokalt utviklingsarbeid?.....	33
3.3.3 Hva skal kjennetegne videre utvikling av veiledningsarbeidet?.....	34
3.4 Sluttord.....	35
4. Vedlegg	36
4.1 Vedlegg 1: Grunnlagsdokument veiledningsordningen	36
4.2 Vedlegg 2: Spørreskjemaet.....	36
5. Kilder	37
5.1 Litteratur.....	37
5.2 Figurer.....	38
5.3 Tabeller	38

SAMMENDRAG

Norsk kulturskoleråd etablerte ordningen med veiledning til kommunene som et tilbud i forbindelse med innføring av **Rammeplan for kulturskolen «Mangfold og fordypning»** (Norsk kulturskoleråd, 2016). Denne rapporten bygger på en spørreundersøkelse som ble gjennomført i kommunene som deltok i veiledningsordningens portefølje 2 fra januar 2019 til desember 2020. Undersøkelsen ble gjennomført for å kartlegge hvilke erfaringer kommunene har hatt med veiledningen og hvilke resultater de har oppnådd.

Sentrale spørsmål i undersøkelsen var knyttet både til innhold, arbeidsmåter, gjennomføring og resultater. Det kom inn svar fra alle deltagerkommunene, og svarene ble kodet og analysert. I arbeidet med analyse og funn kom det fram seks hovedkategorier, som er beskrevet i rapporten. Hovedinntrykket fra deltagerkommunene er at de er godt fornøyde med veilederordningen, både når det gjelder innhold og gjennomføring.

Sentrale funn i undersøkelsen støttes også opp av forskning på skoleutvikling i andre skoleslag. Med tanke på spørsmålet om hvorfor kommunene skal motiveres til kulturskoleskoleutvikling, synes ett funn å være avgjørende; uten at lærergruppa er aktivt med i det lokale utviklingsarbeidet vil det være vanskelig å gjennomføre tiltak som kommer elevene til gode i form av bedre kvalitet i elevenes læringsarbeid. Det er bare en kulturskole i hver kommune, og leder og lærere i kulturskolen trenger støtte i både faglig, administrativ og politisk enhet i kommunen, for å ikke bli isolert fra de øvrige kommunale tjenestene.

Rapporten oppsummerer noen utviklingsområder på bakgrunn av de funn og erfaringer som er gjort i forbindelse med gjennomføringen av veiledningsordningen: God forankring på flere nivå i kommunen, tydelig ledelse av utviklingsprosessene og aktiv medvirkning fra lærergruppen, er avgjørende for kulturskoleutvikling.

Rapporten anbefaler også å trekke inn kunnskap om skoleutvikling generelt, og særlig med hensyn til læringsfelleskap, medvirkning og eierskap. For

Norsk kulturskoleråd er det naturlig å vurdere hvordan den kompetansen veilederkorpset har opparbeidet til nå, kan utvikles videre for å støtte opp om kommunenes lokale arbeid med kulturskoleutvikling og – kvalitet.

LESEVEILEDNING

Kapittel 1 beskriver hovedtrekk i veiledningsordningen, for å gi et innblikk i hvilke målsettinger Norsk kulturskoleråd har med ordningen og hvordan veiledningen kan bidra med et kunnskapsgrunnlag for kulturskoleutvikling i kommunene. Beskrivelsen av målsettinger, innhold og arbeidsmåter i veiledningsordningen er noe av bakgrunnen for de spørsmålene deltakerne i undersøkelsen har svart på. Hovedinnholdet i spørreundersøkelsen handler om hvilke erfaringer kommunene har etter å ha deltatt i veiledningen.

Kapittel 2 omtaler selve spørreundersøkelsen. Innsamlingen av data, bearbeidingen og ulike analyseredskaper beskrives, og det redegjøres for innhenting og tolkning av materialet og selve gjennomføringen av undersøkelsen. Videre følger en oppsummering av seks kategorier som blir gjennomgått hver for seg. Kategoriene beskrives gjennom funn og analyse. I funnene inngår materiale både fra den kvantitative og den kvalitative delen av spørreundersøkelsen. Sitater fra kommunene er tatt med for å tydeliggjøre hvordan deltakerne uttrykker sine erfaringer med tanke på det videre utviklingsarbeidet, både når det gjelder kommunenes egen utvikling og utviklingen av veiledningsordningen.

Kapittel 3 tar for seg hvordan resultatene av undersøkelsen også kan ses i sammenheng med annen forskning på skole- og lokalt utviklingsarbeid i kommunene. Det redegjøres videre for innspill som er kommet fra veilederkorpset og fra ressursteamet. Begge disse gruppene har gitt sine innspill på funn fra undersøkelsen. Kapitlet oppsummeres med utviklingsspørsmål som kan være relevante for alle kommuner som ønsker å drive lokal kulturskoleutvikling. Selv om det er vanskelig å generalisere dette arbeidet, er det noen grunnleggende utfordringer som mange vil støtte på.

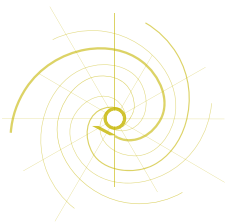
KULTURSKOLEELEV

KULTURSKOLELÆRER



KULTURSKOLEEIER

KULTURSKOLELEDER



1. VEILEDNINGSORDNINGEN

1.1 INNLEDNING

Norsk kulturskoleråd har siden 2016 tilbudt **veiledning i kulturskoleutvikling** i kommunene, som ledd i arbeidet med **Rammeplan for kulturskolen «Mangfold og fordypning»** (Norsk kulturskoleråd, 2016). Deltakelse i veiledningsordningen baseres på søknad fra kommunene.

Første runde med veiledning ble gjennomført i tidsrommet 2016–2018, med 51 deltakerkommuner. Veiledningsordningens portefølje 2 startet opp i januar 2019, og ble avsluttet i desember 2020. 56 kommuner¹ deltok i portefølje 2. Deltakerkommunene i portefølje 2 representerte alle landets fylker unntatt Oslo og varierte fra store kommuner med over 1000 elevplasser i kulturskolen til mindre kommuner med under 100 elevplasser. 23 av kommunene deltok i veiledningsordningen som enkeltkommuner, mens 33 av kommunene deltok i veiledningsordningen i et samarbeid med en eller flere andre kommuner. Felles for de fleste av kommunene i kommunegruppene var at disse kommunene sto foran kommunesammenslåing per 1. januar 2020, og at de ønsket felles veiledning som en del av forberedelsene før sammenslåingen. Disse 33 kommunene dannet til sammen 12 kommunegrupper.

Etter avslutning av portefølje 2 ble det utarbeidet en spørreundersøkelse til alle deltakerkommunene, med spørsmål knyttet til kommunenes eget utbytte av deltakelse i veiledningen. Bakgrunnen for spørreundersøkelsen var å skaffe et erfaringsgrunnlag for å videreutvikle veiledningsordningen spesielt, og kommunalt kulturskoleutviklingsarbeid generelt.

Målsettingen med spørreundersøkelsen har vært å

- få vite hva veiledningen har ført til av *praksis- og organisasjonsutvikling* i veiledningskommunene med tanke på å nå *målsettingen for ordningen*²
- få kartlagt hvordan veiledningskommunene har *opplevd* arbeidet i veiledningsordningen
- skaffe et skriftlig erfaringsgrunnlag for å *videreutvikle* veiledningsordningen

I tillegg danner spørreundersøkelsen et grunnlag for rapportering om veiledningsordningen til Norsk kulturskoleråds hovedstyre og medlemskommuner, og som del av Kulturskolerådets rapportering til Utdanningsdirektoratet.

1.2 BAKGRUNN

Norsk kulturskoleråds veiledningsarbeid bygger på erfaringer fra veilederkorpsordningen til Utdanningsdirektoratet (Udir). I Udirs tildelingsbrev for 2018 ble tilskuddet til Kulturskolerådet økt med tre millioner kroner for implementeringsarbeid knyttet til rammeplanen, blant annet gjennom veiledning.

Norsk kulturskoleråds veilederkorps består av ansatte som også har andre oppgaver i Kulturskolerådet. Til gjennomføring av veiledningsportefølje 2 ble det satt av ressurser til veiledning tilsvarende tre årsverk, fordelt på åtte veiledere. I tillegg er det brukt ressurser til veiledningen knyttet til ledelse og koordinering av veiledningsarbeidet, og til et ressursteam med kompetanse fra Universitets- og høyskole - sektoren (UH), kommunal forvaltning og veilednings- og utviklingsarbeid i Udir.

¹ Grunnet endring og kommunestruktur per 1. januar 2020 var antall deltakerkommuner endret fra 56 til 45 kommuner ved avslutning av veiledningsordning portefølje 2. desember 2020.

² Jf. GRUNNLAGSDOKUMENT Veiledning i kulturskoleutvikling 2019-2020

Den overordnede målsettingen for veiledningsordningen er at kulturskoleeier og ansatte i kulturskolen videreutvikler en kultur for kontinuerlig utviklingsarbeid med vekt på læring, kompetanse og danning, både for den enkelte og for kulturskolene som fellesskap. Det skal skje gjennom økt kompetanse og økt forståelse for Rammeplan for kulturskolen «Mangfold og fordykning» som redskap for utviklingsarbeidet. Deltakelse i veiledningsordningen skal styrke kulturskoleeiers og -leders kompetanse og kapasitet til å drive utviklingsarbeid lokalt, ved at det etableres gode strukturer og arbeidsmåter i løpet av veiledningsperioden. Å styrke kulturskolen som kommunalt tjenestetilbud gjennom forankring i kommunalt planverk har også fokus i veiledningsarbeidet.

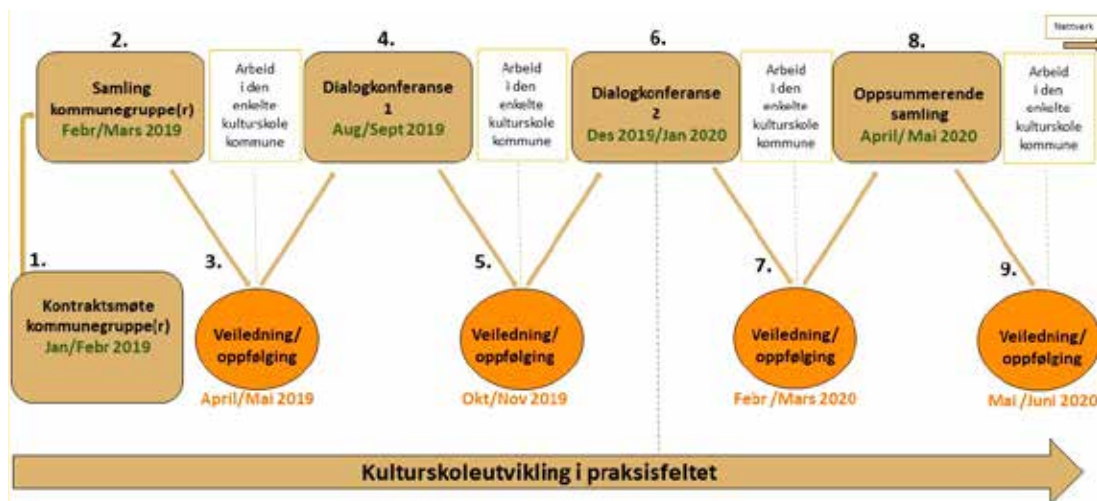
Etablering og gjennomføring av Norsk kulturskoleråds veiledningsordning må ses i sammenheng med utarbeidelse av Rammeplan for kulturskolen. Samtidig er satsingen på veiledning i kommunene også et resultat av Kulturskolerådets perspektivskifte, som er omtalt i **Skaarutvalgets rapport «Ny tid – nye oppgaver»**. I rapporten beskrives dette perspektivskiftet som dreining fra lineær til evolusjonær utvikling. Denne dreiningen innebærer nedtoning av faglig initiativ/operativ virksomhet og større vektlegging av kontinuerlig og langsiktig utviklingsarbeid, gjennom veiledning med fokus på eierstøtte, styring og satsing (Norsk kulturskoleråd, 2014).

Gjennom kartleggingen og analyse av portefølje 2 ønsker Norsk kulturskoleråd å reflektere over samlede erfaringer fra veiledningsarbeidet, både for å utvikle den enkelte veileders egen praksis samt veiledningsordningen. I kartleggingen rettes et metaperspektiv på Kulturskolerådets veiledningsarbeid. På samme måte oppfordres kommunene til å innta et metaperspektiv på kulturskolens eget utviklingsarbeid.

Målet med dette er å lære hvordan Kulturskolerådet kan utvikle veiledningen spesielt samt annet utviklingsarbeid generelt, slik at Kulturskolerådets samlede utviklingsarbeid best mulig imøtekommer den enkelte kommunes behov for veiledning, støtte og hjelp.

1.3 GJENNOMFØRING

Veiledningsordningen portefølje 2 ble gjennomført som et utviklingsprogram over tre semester³, med oppstart per januar 2019 (fig. 1).



Figur 1 Utviklingsprogram over tre semestre

³ På grunn av koronaepidemi ble siste del av veiledningen skjøvet ut noe i tid og avsluttet per desember 2020

Det ble lagt opp til ni møter med kommunegruppene i veiledningskommunene. Seks av møtene ble gjennomført i den enkelte kommune der kommunegruppa og veileder deltok. Kommunegruppene besto av kulturskoleleder/-rektor, ressurslærer (representant for lærergruppa) og representant for kulturskoleeier (representert ved politisk og/eller administrativt nivå). Tre av veiledningsmøtene ble avholdt som dialogkonferanser, for erfaringsdeling med flere kommuner samlet. Kommunegruppene hadde i tillegg kontakt med veileder i mellomperiodene per e-post og gjennom telefon- og nettmøter.

1.4 ARBEIDSMÅTER

I veiledningsordningen har det vært et fokus å styrke det profesjonelle læringsfellesskapet (PLF) i deltakerkommunene, for å sikre god organisasjonsutvikling. PLF vil av den grunn bli beskrevet tidlig i dette kapittelet. Veiledningsordningen baserer seg på en aksjonsbasert lærings- og tilnæringsstrategi, og videre i kapittelet beskrives forståelsen av begrepet aksjonslæring i denne konteksten, og hvordan kommunene har praktisert aksjonslæring. Siden tre av veiledningsmøtene ble avholdt som dialogkonferanser, vil også dialogkonferansen som metode bli behandlet i dette kapittelet.

1.4.1 PROFESJONELLE LÆRINGSFELLESSKAP

Profesjonelle læringsfellesskap (PLF) kjennetegnes av deltakere som inngår i et analytisk og undersøkende samarbeid, og som hele tiden er orientert mot å styrke sin egen og kollegenes profesjonelle praksis (Qvortrup, 2018). PLF anses som en strategi og «et middel for å utvikle læreres generelle kapasitet til utforskning av egen praksis, forbedring og endring» (Hargreaves & Fullan, 2014, s. 145). PLF er en inkluderende gruppe av mennesker som motiveres av en felles visjon og som støtter og samarbeider med hverandre for et felles mål.



Figur 2 Elementer i et profesjonelt læringsfellesskap

For veiledningsordningens del betyr dette at alle nivåene i kommunegruppa, ut fra sine roller og ansvar, bidrar til en kontinuerlig utvikling av kulturskolen med fokus på kvalitet i alle ledd. Kulturskolelærere, -ledere og -eiere samarbeider i et forpliktende fellesskap, setter felles mål, tar ansvar for å styrke hverandres profesjonelle praksis og respekterer hverandre som fagpersoner og mennesker. Et profesjonelt læringsfellesskap handler om et engasjement for å styrke elevens læring, livskvalitet og prestasjoner, og om læring i det profesjonelle fellesskapet (fig. 2).

I et profesjonelt læringsfellesskap gjøres taus viten eksplisitt gjennom at deltakerne i veiledningsordningen blir læringsressurser for hverandre og lærer sammen. PLF har sitt utgangspunkt fra forskning innen organisatorisk læring og lærende organisasjoner. Det dreier seg om team eller faggrupper der medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre og kan bidra til å utvikle et felles språk der en «vi-kultur» for å komme frem til felles verdier og visjoner, er en del av deltakernes praksis. PLF fremmer samarbeid, ikke bare om de tiltakene som skal iverksettes, men også mellom deltakerne som «forsker», stiller spørsmåltegn og reflekterer rundt egen praksis i kulturskolen og kommunen: Hva kan vi foredle, hva kan vi forandre, hva kan vi forkaste?

Oppsummert vises her til Irgens (2016), som refererer både til R. DuFour og M. Fullan, når han poengterer tre viktige ideer i prosessene rundt PLF: For det første vektlegging av læring. For det andre at det jobbes for – slik veiledningen oppfordrer til – en god samarbeidskultur, ved at deltakerne gjør hverandre dyktige og kompetente. For det tredje at arbeidet som gjøres, og prosessene som gjennomføres, er resultatorienterte og sikrer at de gode intensjonene oppnås (Irgens, 2016).

1.4.2 AKSJONSLÆRING

I veiledningsordningen har aksjonslæring som strategi vært sentralt utgangspunkt for arbeidet. Aksjonslæring innebærer refleksjon rundt egen praksis og det å jobbe mot praktiske mål, men også om å skape nye forståelsesformer. Reason og Bradbury (2008) hevder at «handling uten refleksjon og forståelse er blind, akkurat som teori uten handling er meningsløst» (Reason & Bradbury, 2008, s. 2). Veiledningsordningen legger til grunn de prinsippene aksjonslæringen er tuftet på. Dette dreier seg om deltakelse gjennom involvering og demokratiske prosesser og handling/aksjon med det siktemål å «endre noe» for å utvikle det som fokuseres. I tillegg er et viktig punkt å knytte praksis til teori og forskning. Aksjonslæring beskrives som «en kontinuerlig lærings- og refleksjonsprosess støttet av kollegaer der intensjonen er å få gjort noe (...) med sikte på å forandre situasjonen til noe bedre» (Tiller, 2006, s. 52). Et metaperspektiv i dette er å etablere, utvikle og styrke samhandlingen på tvers av nivåene; mellom eierskapet, lederskapet og de ansatte i kulturskolen.

Aksjonslæring er en «tilnæringsmåte til utvikling av organisasjoner og ikke en bestemt (...)metode» (Gotvassli, 2019, s. 41). I tråd med målsettingen i veiledningsordningen søker aksjonslæringen å forandre eller forbedre praksis og realisere bestemte verdier en kommer frem til i fellesskap.

Det er et mål at deltakerne skal kunne utvikle gode relasjoner seg imellom og at de kan møtes i dialoger rundt konkrete utfordringer i forbindelse med det de ønsker å utvikle. Å skape gode og meningsfulle læringsmøter for dem som deltar i veiledningen, har vært sentralt noe som også er et viktig moment i aksjonslæring (Lund, Rotvold, Skrivset, Stjernstrøm, & Tiller, 2010).



Figur 3 Aksjonslærings sirkelen

Gjennom veiledningens første fase identifiserer deltakerne i kommunegruppa kommunens behov og muligheter ved hjelp av analyser, bestillinger i føringsdokument og egne ønsker. Dette gjøres med utgangspunkt i aksjonslæring som strategi og aksjonslærings sirkelen som verktøy (fig. 3).

I de neste fasene i aksjonslæringen går utviklingen videre via utforming av mål og tiltak til evaluering og institusjonalisering av ny praksis. I denne sammenheng refererer arbeidsgruppa til Hernes (2016), som sier at en vil komme til å oppdage nye mål etter hvert som prosessen med å identifisere behovene og mulighetene skrider frem (Hernes, 2016). Uansett vil det være behov for en plan for igangsetting og en tentativ plan for milepæler underveis for å motivere til en felles innsats, felles forståelse og felles mestring.

Oppsummert vil en aksjonsbasert lærings- og tilnæringsstrategi være en kontinuerlig og dynamisk prosess bestående av å identifisere behov, identifisere muligheter, sette mål og prøve ut løsninger/tiltak. Videre vil ledelsen og de ansatte i kulturskolen evaluere løsningene de kommer frem til for å se om de oppfyller de målene som er definert. Deretter vil tiltakene institusjonaliseres mens en møter nye behov og mål. Tabellen på neste side viser en utfyllende og trinnvis gjengivelse av aksjonsprosessen.

Tabell 1 Trinnvis gjengivelse av aksjonsprosessen

1. TRINN FOKUSERE	2. TRINN KONSTATERE	3. TRINN VURDERE	4. TRINN TILTAK	5. TRINN EVALUERING	6. TRINN NY DRIFT
Definering Identifisere behov	Observasjon/ kartlegging Identifisere	Refleksjon og bearbeiding Finne løsninger og tiltak	Utprøving Implementere løsninger og tiltak	Måloppnåelse Evaluere løsninger, tiltak og mål-oppnåelse	Institusjon- alisering
Hva skal vi utvikle? Hva er hensikten med arbeidet? Bli kjent Idemyldring	Skaffe et grunnlag for vurdering. Hva skjer i praksis? Valg av forbedringsområder IGP Individuelt – forståelse, tolking og analyse. Gruppe – legge fram for hverandre det individuelle arbeidet, diskusjonene oppsummeres - refleksjons notat. Plenum – fremlegging av teamdrøftingene bearbeide/spisse mål og fokusområde for utvikling. systematisk gjennomgang av hva som foregår i pr i dag - og konstatering av hvor vi vil og hvorfor.	Sortering, vurdering (IGP) Individuelt – hva kan/vil jeg endre hos meg Gruppe – hva kan vi gjøre/endre i lag, hjelpe hverandre med Plenum – hvordan nedfelle endringer i våre planer? Presentere/ legge fram for hverandre	Hva tar vi med videre: (konstruktive spørsmål til konstruktive tiltak) Er det klarhet i oppgaver, roller og ansvar i utviklingsarbeidet?	Hva er resultatet? (vurdering) Skape klarhet i hvilke verdier endringen innebærer * Er disse verdiene forskjellige fra den praksis vi hadde? * Kan alle identifisere seg med verdiene? * Er det klarhet i hvordan endringene skal skje? * Er personalet fornøyd med endringene? * Er skoleeier fornøyd med endringene?	Ny drift – ny drakt? Få endringene inn i våre planer. Denne fasen vil gå parallelt med oppstart i første trinn igjen Et kontinuerlig utviklingsarbeid i kulturskolen

1.4.3 DIALOGKONFERANSEN

Det er tidligere i rapporten referert til at veiledningsperioden inneholdt ni treff med kommunene. Tre av disse ble arrangert som konferanser bygd på *dialogkonferansen* som metode. Å bidra til dialog der meningsbrytninger skal kunne forekomme, er et viktig moment med dialogkonferansene (Lund, Rotvold, Skrøvset, Stjernstrøm, & Tiller, 2010). Målet med dialogkonferansen er å bidra til å binde sammen praksis og teori gjennom fire læringsrom (fig. 4).

I dialogkonferansens **første læringsrom** legges det til rette for at deltakerne får møte hverandres praksis. Dette ble gjennomført i grupper på tvers av kommuner, knyttet til de ulike rollene i kommunegruppa (eier, leder og ressurslærer).

I det **andre læringsrommet** bidro ansvarlige for veiledningsprogrammets ressursgruppe eller innleide foredragsholdere med teoretiske aspekt som et grunnlag for kunnskaping, felles forståelse, verdiskaping og erfaringsdeling.

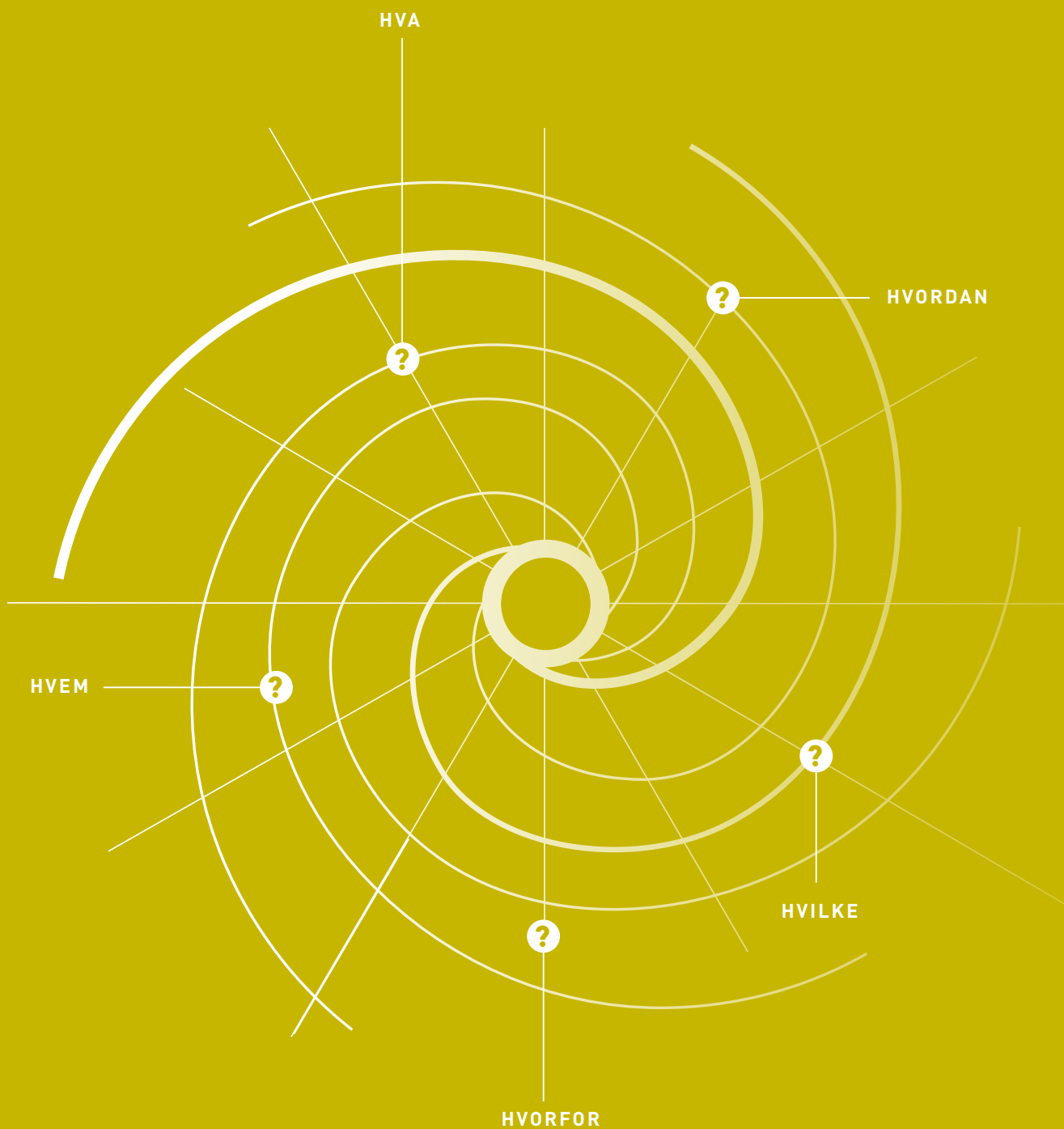
I det **tredje læringsrommet** ble det uttrykt forventninger til og visjoner om veiledningsordningen fra ledergruppa i veiledningsordningen. Her ble også veisøkerkommunene oppfordret til å presentere kommunens- og/eller kulturskolens utfordringer fra praksisfeltet og mulige løsninger de hadde kommet frem til.

I det **fjerde læringsrommet** vendte deltakerne tilbake til egne kommunegrupper for å reflektere rundt dialogkonferansens tematikk, som var ulik fra samling til samling, og for å konkretisere «neste steg» i egen utviklingsprosess.



Figur 4 Dialogkonferansen

Slik vil målsettingen med dialogkonferansen, som er å iscenesette mange møteplasser og «øke tangeringspunkter mellom deltakernes kunnskap og erfaringer» (Lund, Rotvold, Skrøvset, Stjernstrøm, & Tiller, 2010, s. 58), støtte opp om veiledningens formål: Å bidra til en kontinuerlig utviklingsprosess med eleven i fokus.





2. SPØRREUNDERSØKELSEN

2.1 INNLEDNING

Denne rapporten er basert på en spørreundersøkelse som ble gjennomført blant alle kommunene som deltok i **Norsk kulturskoleråds veiledningsordning**, portefølje 2. I dette kapitlet redegjøres det for hvordan undersøkelsen er bearbeidet. Resultatene fra undersøkelsen betraktes som en sluttevaluering av veiledningsarbeidet som er gjort i kommunene i løpet av portefølje 2. Det er et håp at resultater, konklusjoner og betraktninger fra undersøkelsen skal være til hjelp og læring for videre utvikling av kulturskolen i kommunen, jf. målsetting for undersøkelsen (kap. 1.1).

2.2 SPØRREUNDERSØKELSEN – RAPPORTENS DATAGRUNNLAG

Spørreskjemaet ble utformet med åpne spørsmål, spørsmål der noen svaralternativer var listet opp på forhånd (prekodete spørsmål) og spørsmål der svaralternativene var graderte i tall (fra 1 til 6 der 1 var dårligst og 6 var best). Videre var det spørsmål som ble stilt for å utdype svarene som var gitt i tallspørsmålene og i de prekodete spørsmålene.

Primærkilden for innsamling av data til rapporten har vært selve spørreundersøkelsen. Men også Norsk kulturskoleråds egne erfaringer fra veiledningsarbeidet og kjennskap til fagområdet kulturskole, har ligget til grunn for rapportens analyse.

Spørsmålene ble utarbeidet med utgangspunkt i målsettingene for veiledningsordningen, som er formulert i grunnlagsdokumentet for ordningen (vedlegg 1). Spørreundersøkelsen (vedlegg 2) ble distribuert til alle deltakerkommunene i portefølje 2. Spørreskjemaet bestod av 16 spørsmål knyttet til forventning og forankring, resultater og erfaringer samt strukturer og arbeidsmåter som kommunene vil kunne bruke videre i utviklingsarbeidet.

Alle deltakerkommunene har gitt svar, enten alene eller i gruppe med flere kommuner. Det kan ikke sies med sikkerhet om det er én eller flere av deltakerne i kommunegruppa, eller hele kommunegruppa, som har svart.

Alt innkommet datamateriale fra undersøkelsen ble delt i en kvantitativ del og en kvalitativ del. I det kvantitative materialet ble svarene på alle spørsmålene som var gradert i tall fra 1 til 6 og de prekodete svarene samlet. I det kvalitative materialet inngikk svarene på de åpne spørsmålene i tillegg til utdypingene av svarene på de prekodete spørsmålene og tallspørsmålene. Det er jobbet parallelt med disse delene i analysen og de utfyller hverandre i rapporten.

Arbeidet med den kvalitative delen startet med behandling av det innkomne materialet: 380 tekstsvar. Hvert enkelt svar ble kodet og svarene ble deretter kategorisert under tematikker som ikke var definert på forhånd. Tendenser i datamaterialet har bidratt til at materialet har blitt systematisert i seks kategorier, og det foreligger dermed en induktiv tilnærming til materialet.

Tematikk fra **Rammeplan for kulturskolen** og **grunnlagsdokumentet for veiledningsordningen**, har blitt vurdert som nødvendige områder å belyse i rapporten. På den måten har det også blitt en deduktiv tilnærming til materialet, nemlig å la føringsdokumentet legge noen premisser for kategoriseringen. Den induktive og den deduktive tilnærmingen ble slik koblet sammen, til det som kalles en abduktiv tilnærming til datamaterialet. Datamaterialet ble etter koding og kategorisering, systematisert i det nettbaserte verktøyet Trello. Dette for lettere å få samlet kategoriene og å kunne stille spørsmål til materialet.



Figur 5 Bearbeiding av datamaterialet

Noe av datamaterialet vil kunne høre hjemme i flere kategorier og det kan også diskuteres om svarene skal tilhøre den ene eller den andre kategorien. Bearbeidingen av materialet førte til seks kategorier som arbeidsgruppa har valgt å bruke som utgangspunkt for analysen: Forventninger, forankring, organisering, innhold og arbeidsmåter, erfaringer samt resultat. Kategoriene gjenspeiler den overordna tematikken for spørsmålene i undersøkelsen.

2.3 ANALYSE OG BESKRIVELSE AV FUNN

I dette kapitlet omtales hver kategori med bakgrunn i de kvalitative tilbakemeldingene fra spørreundersøkelsen, med tendenser som av arbeidsgruppa har blitt oppfattet som tydelige. Tendensene understøttes av sitater fra spørreundersøkelsen. Noen av kategoriene har også omtale basert på de kvantitative tilbakemeldingene. Under noen av kategoriene er det satt inn grafiske illustrasjoner knyttet til kvantitative tilbakemeldinger.

Omtalene av de respektive kategoriene er gjort med bakgrunn i inndeling beskrevet i kapittel 2.2, og handler om å synliggjøre tendenser som har kommet fram i spørreundersøkelsen. Hver kategori er innledningsvis oppsummert med et funn.

2.3.1 KATEGORI 1 FORVENTNINGER

Denne kategorien gir et inntrykk av hvordan perioden før oppstart av veiledningsprosessen og perioden med gjennomføringen har opplevdes når det gjelder innhold, roller og deltakelse.



FUNN: Avklaring av roller og hva arbeid med utviklingsprosess innebærer, er en faktor som bør ligge til grunn for forventningsavklaring.

Analyse

Konkret med tanke på forventninger, har noen kommuner beskrevet at rolleavklaring internt i kommunegruppa har vært en utfordring. Dette kan ha sammenheng med at det kan ha opplevdes vanskelig å se for seg hvordan prosessen kunne bli. Beskrivelser som at de ulike rollene har hatt ulike forventninger til prosessen kan bidra til å understøtte dette. Noen har eksempelvis understreket det ved at avklaringer i kollegiet ved kulturskolen ikke hadde vært vektlagt i stor grad. Det trekkes fram at om det hadde blitt oppnådd en større forståelse fra oppstarten rundt hva arbeidet skulle omfatte, antas det for eksempel at kollegiet ved kulturskolen kunne opplevd større eierskap til prosessen enn det noen opplevde. Av noen er dette begrunnet slik:

«Hvis vi hadde greid å få en felles forståelse tidlig i prosessen for hva som skulle gjøres i dette arbeidet, ville nok også ansatte vært mer fornøyde.»

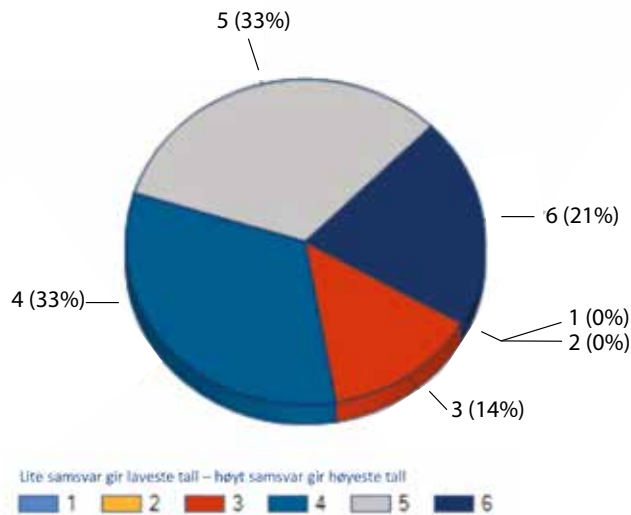
Samtidig har noen påpekt at arbeid med å komme fram til erkjente behov gjennom en utviklingsprosess i kulturskolekollegiet har vært vanskelig å kombinere med utviklingsarbeid på et overordna plan når det gjelder kommunegruppa. Dette beskrives blant annet som følger:

«Forventet å kunne jobbe mer med kulturskolens rolle i kommunen/samfunnsmandatet vårt – et mer overordnet perspektiv som det er viktig at skoleeier er med på! Det ble mye internt arbeid knyttet til å finne erkjente behov sammen med hele kollegiet. Her kom vi ned på et detaljplan med prosesser vi som skoleledere strengt tatt er ansatt for å håndtere.»

Det kan tyde på at koblingen mellom praksisfeltet og det overordnede utviklingsarbeidet har vært utfordrende for noen kommuner å jobbe med, og det kan tenkes at dette har en sammenheng med forventninger til rolleavklaringer.

FORVENTNING

I hvilken grad mener dere det er samsvar mellom kommunens forventning til veiledningsarbeidet og kulturskolerådets gjennomføring av veiledningen?



Undersøkelsen spør om hvilken grad av samsvar det er mellom kommunens forventninger til veiledningsprosjektet og gjennomføringen av veiledningen (fig. 6). 54% svarer at det er høy grad av samsvar (svaralternativ 5 og 6) og 47% at det er godt samsvar (svaralternativ 3 og 4). Dette tolkes som uttrykk for at deltakerkommunene har erfart at gjennomføringen av prosjektet i stor grad svarer til de forventningene de har hatt.

Figur 6 Forventninger til veiledningsarbeidet

2.3.2 KATEGORI 2 FORANKRING

Denne kategorien omhandler hvordan kommunegruppas sammensetning kan påvirke forankring av veiledningsprosessen på systemnivå.



FUNN: Kommunegruppas sammensetning, forutsatt at alle roller ivaretas, er en styrke for kommunalt utviklingsarbeid (eksempelvis kulturskoleutviklingsarbeid).

Analyse

Angående forankring av veiledningsprosessen i et kommunalt perspektiv, trekker flere kommuner fram viktigheten av sammensetningen i kommunegruppene og rolleavklaringer i den enkelte gruppe. Dette utdypes blant annet slik:

«Rollene og rolleavklaringen har vært nyttig for alle med hensyn til større kunnskap om hverandres arbeid og rolle. Bevissthet om at ikke alle har en like synlig rolle i hverdagen, men er like viktig i det langsiktige utviklingsarbeidet.»

Videre bemerker noen at det har vært utfordrende å få til en likeverdig deltakelse i kommunegruppene, til dels har det i noen kommuner falt mye ansvar og arbeid på kulturskoleleder. I noen kommuner påpekes det som en svakhet at politisk skoleeier ikke har vært en del av kommunegruppa. Dette blir av noen vurdert slik:

«Alle de tre nivåene er tilnærmet like viktig, men større deltakelse fra politisk/administrativt nivå vil kunne bidra til større utviklingskraft utenfor kulturskolen.»

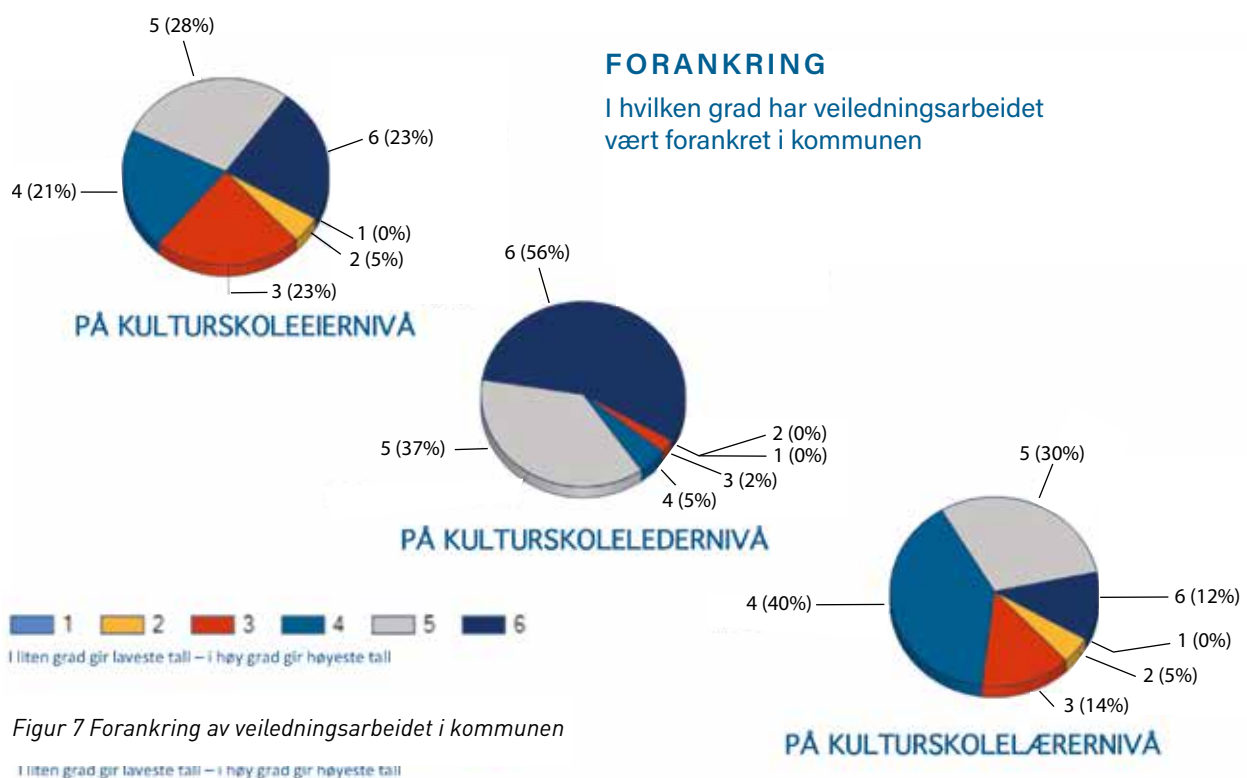
Samtidig belyses dette av andre på denne måten:

«Rolleavklaring. Det handler om å få ulike posisjoner til å se hva og hvor man kan bidra til kulturskolens utvikling. Jobben sitter ikke hos bare leder, men også utover hos ledelse og kollegium.»

I de kommunene der deltakelsen i kommunegruppene har opplevdes som likeverdig, fortelles det om god forankring av veiledningsprosessen på et systemnivå i et kommunalt perspektiv.

Flere kommuner nevner at det gjennom veiledningsprosessen har blitt opparbeidet retninger og framdrift som gjør at utviklingsarbeidet vil fortsette. Dette begrunnes blant annet ved at metoder som det har blitt jobbet med gjennom veiledningen, har bidratt til å skape en felles forståelse for utviklingsarbeid i kommunegruppa, og at dette videre kan bety at disse metodene er godt forankret med tanke på videre arbeid.

I denne kategorien er det ulike svar fra eier-, leder- og lærernivå (fig. 7). Graden av forankring har kommunene opplevd som sterkest på ledernivå, noe lavere på eiernivå og lavest på lærernivå. Dette er et interessant funn, fordi det kan fortelle noe om hvilke utfordringer kommunegruppene har hatt med forankringen av kulturskoleutviklingsprosjektet. Selv med noe usikkerhet knyttet til hvem som har svart fra hver kommunegruppe, synes det å være tydelige forskjeller mellom de ulike nivåene. Leder- og eiernivået oppgir en sterkere grad av forankring enn lærernivået, og dette kan ha stor betydning for gjennomføringskraften i utviklingsarbeidet med tanke på målsettingen for ordningen. Det kan også illustrere hvilke utfordringer kulturskoleleder kan ha med å inkludere hele lærerpersonalet i utviklingen både av den enkelte lærers undervisningspraksis og i det profesjonelle læringsfellesskapet, som er viktige målsettinger for veiledningsordningen.



2.3.3 KATEGORI 3 ORGANISERING

Denne kategorien tar for seg hvordan deltakerkommuner har forholdt seg til oppfølging av innholdet og progresjonen i veiledningsprosessen.



FUNN: Total mengde av samlinger og møtepunkter i regi av Kulturskolerådet er passe, så lenge kommunegruppene selver i stand til å holde kontinuitet i utviklingsarbeidet.

Analyse

Noen kommuner beskriver det som viktig og bra med jevnlig møter fordelt i løpet av veiledningsperioden, og at det har vært lagt opp til noe arbeid i kommunegruppene mellom møtene med veileder. Av noen er dette blitt beskrevet på denne måten:

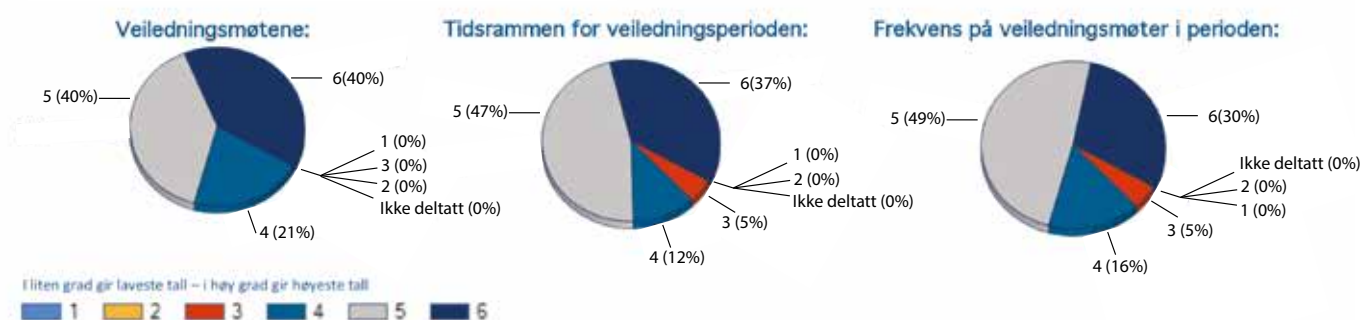
«Kommunegruppa kunne møttes mer for å holde fremdrift i utviklingsarbeidet. Tid til å møtes. Drift tar opp tiden framfor utvikling.»

Det spilles inn at det for noen kommunegrupper har vært vanskelig å holde oppe egen kontinuitet, utover møtefrekvensen som er fastsatt av Kulturskolerådet. En av grunnene som oppgis er at det for noen av kommunene oppleves som at veiledningsperioden har strukket seg over for lang tid. Dette blir blant annet begrunnet slik:

«Det oppleves litt vanskelig å holde trykket oppe med så pass lang tid mellom samlinger, og programmets tidsperiode kan kanskje komprimeres. Kanskje også utarbeide et digitalt program i veiledningsarbeidet.»

ORGANISERINGSFORM

I hvilken grad er dere fornøyd med:



Figur 8 Organiseringsform

Samtidig har andre kommuner nevnt at perioden gjerne kunne ha gått over lengre tid (fig. 8). Det kan virke som at antall møter og samlinger i regi av Kulturskolerådet er av passe mengde, men at selve tidsperspektivet oppleves ulikt, fra ønsker om to semester til fire semester som tidsperiode. Enkelte har spilt inn at det har fungert godt med nettbaserte mellommøter, slik det har vært lagt opp til i mellomperioder på grunn av covid-19-pandemien. Blant annet begrunnet slik:

«Digitale foredrag, kortere møter på teams og mulighet for å dele opp kommunegruppa i møter med et tilpasset fokus. Kanskje også flere samlinger med lærerpersonalet inkludert.»

Noen kommuner har bemerket at de skulle ha ønsket å ha begynt med involvering av kultur-skolekollegiet tidligere og i større grad enn hva som har vært tilfelle for noen av kommunene.

2.3.4 KATEGORI 4 INNHOLD OG ARBEIDSMÅTER

Denne kategorien omhandler tilbakemeldinger på hvordan metoder og faglig innhold har blitt mottatt og fulgt opp av deltakerkommuner.



FUNN: Bevisst trening med ulike verktøy og arbeidsmetoder skaper grunnlag for kontinuerlig arbeid med utvikling.

Analyse

Flere beskriver verktøy og arbeidsmetoder som har vært brukt i veiledningsprosessen som nyttige, og videre at flere av disse verktøyene vil være naturlige å bruke i fortsettelsen av utviklingsarbeidet. Blant annet er det sagt slik:

«Har gitt inspirasjon. Har vist veg framover. Har gitt oss mange gode metodar.»

Refleksjon blir trukket fram som et viktig element i prosessen. Noen forteller om at strukturer og arbeidsmåter som har blitt etablert gjennom veiledningen har bidratt til økt kompetanse og kapasitet innad i kommunegruppa. Det blir beskrevet som nyttig å rydde i planer og strukturer, og at sammensetningen av kommunegruppene og dialog mellom ansatte og ledelse bidrar til samarbeid. Av noen er i den sammenheng følgende trukket fram:

«Selv om aksjonsmåte i veiledningsperioden ikke har vært arbeidet med kontinuerlig, har arbeidsverktøyene vært brukt. Slik sett har prosessen med veiledningsordningen hatt smitteeffekt på andre parallelle utviklingsprosjekter i kulturskolen og danner grunnlag for å videreføre et kontinuerlig utviklingsarbeid.»

Veilederrollen blir av flere trukket fram som viktig blant annet med tanke på innspill og støtte i prosessen. Dette er eksempelvis trukket fram slik:

«Savnet mer tid med veileder til å jobbe med relevante problemstillinger i kommunegruppa. Mer lokal problematikk.»

2.3.5 KATEGORI 5 ERFARINGER

Denne kategorien handler om tilbakemeldinger fra spørreundersøkelsen som dreier seg om generelle opplevelser av hele veiledningsprosessen.



FUNN: Veiledning over en lengre periode, 1-2 år, bidrar til økt bevissthet, eierskap og forankring rundt utviklingsarbeid.

Analyse

En erfaring som nevnes av flere kommuner, er at prosessen med veiledning kunne være vanskelig å forestille seg før oppstart, og at det derfor kan ha vært vanskelig å tydeliggjøre forventninger fra oppstart og underveis i ordningen. Enkelte kommuner har beskrevet det som utfordrende å tydeliggjøre sammenhengen mellom praksisfeltet og utviklingsarbeidet. Samtidig beskriver andre det som svært nyttig å ha jobbet bevisst med å skille mellom drifts- og utviklingsarbeid, blant annet gjennom arbeid med teoretiske begreper og definisjoner. Eksempelvis sies dette slik:

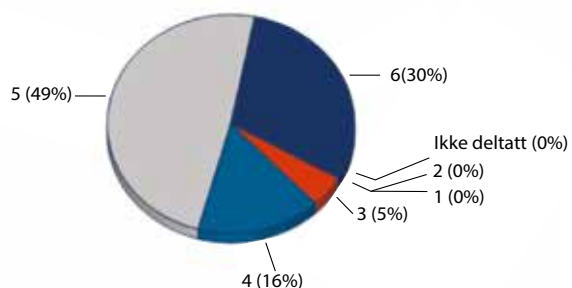
«Den tette oppfølgingen av kulturskolen har virket bra for å holde flyt og engasjementet oppe i prosjektet.»

Videre vektlegges det av flere – som en positiv erfaring – at det har vært arbeidet med refleksjon gjennom verktøy og metoder. Noen kommuner har påpekt at det har vært utfordringer knyttet til bytter internt i kommunegrupper, og at det kan ha hatt en påvirkning på erfaringer fra prosessen.

DIALOGKONFERANSE

I hvilken grad er dere fornøyd med dialogkonferansene?

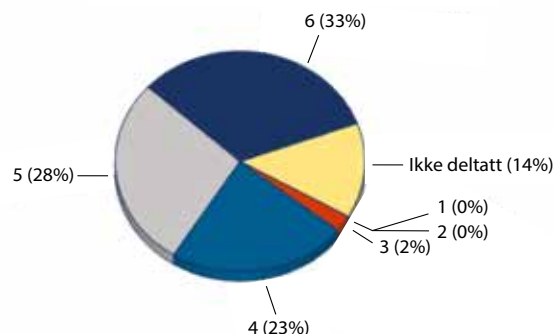
Høst 2019 - Regionale samlinger



I liten grad gir laveste tall – I høy grad gir høyeste tall



Vår 2020 - Nasjonale samlinger



Figur 9 Dialogkonferansene Høst 2019- Vår 2020

Noen kommuner gjennomførte en kommunesammenslåingsprosess underveis i veiledningsprosessen. Enkelte av disse kommunene har kjent på utfordringer i forhold til engasjement og forankring. Flere kommuner presiserer at tett oppfølging fra veileder oppleves som positivt og nødvendig for å holde flyt og framdrift. Dette utdypes blant annet slik:

«Å si at én ting har vært mest nyttig, er umulig. Det er helheten som har hjulpet oss inn i utviklingsarbeidet. Det å ha fokus på utviklingsarbeid er nyttig, lærerikt og utviklende. Å utvikle oss sammen i kommunegruppa og i personalet med hjelp av dyktige rådgivere er gull verdt!»

Flere har også påpekt at den uforutsette hendelsen med covid-19-pandemien har hatt en påvirkning på framdriften av prosessen, samtidig med at det likevel har blitt gjort gode tilpassete grep for å håndtere pandemisituasjonen. Svært mange kommuner trekker fram dialogkonferansene som en svært hensiktsmessig arena, både med tanke på erfaringsdeling med andre likestilte og inspirasjon fra praksis- og teorifeltet (fig. 9). Blant annet understrekes det på denne måten:

«Veldig positivt å møte andre på samme nivå i de forskjellige kommunene. Erfaringsutveksling og møte flinke folk.»

2.3.6 KATEGORI 6 RESULTAT

Denne kategorien omhandler en form for tilbakemelding på hva deltakerkommuner opplever at de sitter igjen etter endt veiledningsprosess.



FUNN: Kontinuerlig arbeid med utvikling krever forankring i alle ledd.

Analyse

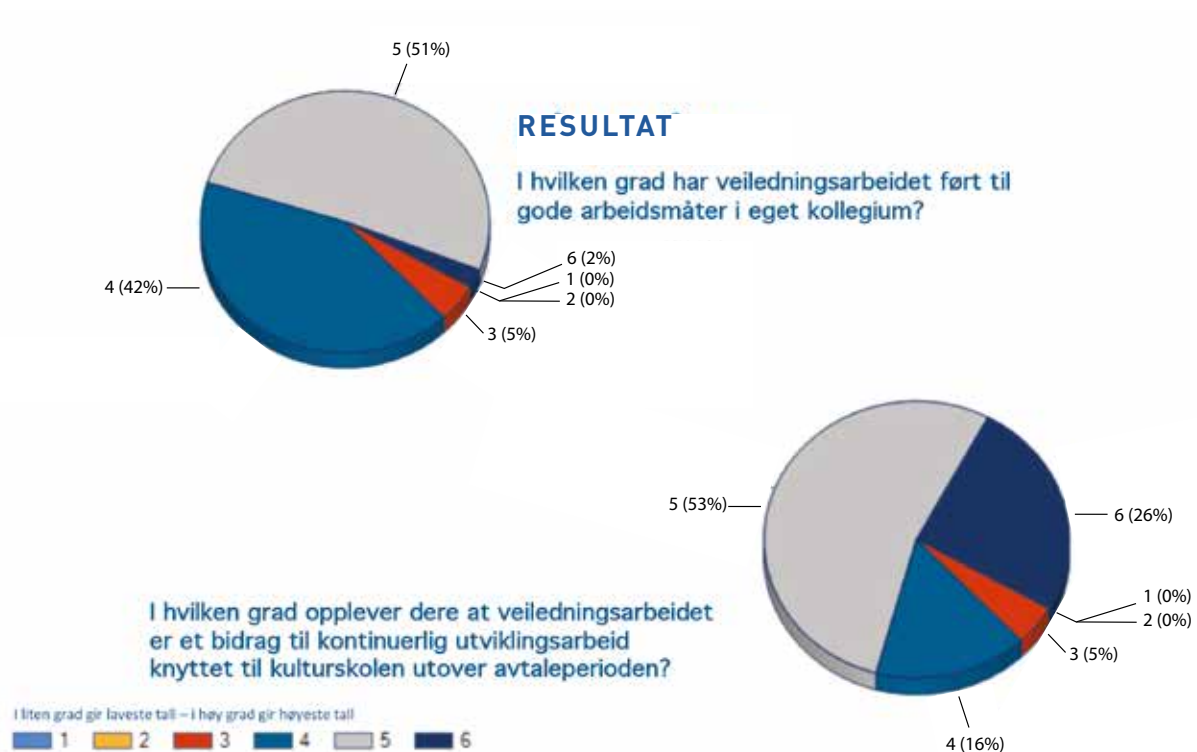
Det nevnes at det gjennom veiledningsprosessen har vært nyttig med kommunegruppas sammensetning og at presiseringen av roller har bidratt til en samkjøring innad i gruppa. Videre fortelles det at gruppas sammensetning har bidratt til eierforhold i alle ledd. Dette utdypes blant annet slik:

«Gjennom arbeidet har skoleeier, leder og ressurslærerne blitt mer samkjørte, tre skoler er blitt til en. Presisering av våre ulike roller. Positivt at skoleeier har vært så mye med, det har vært svært positivt. Leder har klart å binde kommunegruppa sammen. Vi har hatt en åpen dialog og et lyttende miljø i gruppa. Den enkelte og gruppa har et ansvar for å utvikle skolen videre.»

I de kommunene hvor kommunegruppa har vært stabil, fortelles det om kontinuitet i prosessen og gode diskusjoner. Noen kommuner beskriver at de har manglet politisk representant på skoleiernivå, og at dette oppleves som en svakhet. Flere kommuner beskriver det som en styrke at skoleiernivået er representert, men det oppleves ulikt hvor sterkt engasjementet til dette nivået har vært. Noen kommuner har erfart at det har falt mye ansvar på skoleledernivå.

Flere beskriver at de opplever at arbeidsmåter og strukturer har etablert seg på en slik måte gjennom veiledningsprosessen at det videre utviklingsarbeidet fortsettes. Av noen oppsummeres det slik:

«Godt med en veileder som holder i prosjektet. Interessant som skoleeier og få mer innsikt i kulturskolen og dens virksomhet. Flere perspektiver på kulturskolen. Fokus på utvikling. Mer sammensveiset kollegium. Delingskultur har blitt et sentralt tema og fokus er i større grad flyttet fra hver og en sin praksis til vår felles praksis.»



Figur 10 Resultat - arbeidsmåter og kontinuerlig utviklingsarbeid

Det nevnes også at veiledningsprosessen har bidratt til en tydeliggjøring av hvordan kulturskolevirksomheten i en kommune kan bidra med sin fagkunnskap i hele kommunen. Noen har beskrevet en erkjennelse om at utviklingsarbeid tar tid.

I figur 10 ser vi at det er forskjell på hvordan deltakerne vurderer hvilke resultat de har oppnådd med tanke på utvikling av gode arbeidsmåter i kollegiet gjennom veiledningsperioden og i hvilken grad de mener at veiledningen har gitt dem kompetanse til å fortsette utviklingsarbeidet også etter at avtaleperioden for veiledningen har utløpt. Det må vurderes som et godt resultat at de har stor tiltro til at veiledningsarbeidet har langsiktig effekt. I tillegg opplever de at arbeidsmåtene i kollegiet har endret seg, men her er det noe mer spredning på svarene enn på spørsmålet om de langsiktige virkningene.







2.4 SAMLET OVERSIKT OVER KATEGORIER OG FUNN

KUNNSKAPSBASERT EVALUERING AV VEILEDNINGSORDNINGEN

- RAPPORT OG VIDERE ANBEFALINGER

MÅLSETTING:

- å få vite hva veiledningen har ført til av *praksis- og organisasjonsutvikling* i veiledningskommunene med tanke på å nå *målsettingen for ordningen*
- å få kartlagt hvordan veiledningskommunene har *opplevd* arbeidet i veiledningsordningen
- å skaffe et skriftlig erfaringsgrunnlag for å *videreutvikle* veiledningsordningen

 <p>KATEGORI 1: FORVENTNINGER</p>	<p>Denne kategorien gir et inntrykk av hvordan perioden før oppstart av veiledningsprosessen og perioden med gjennomføringen har opplevdes i forhold til innhold, roller og deltagelse.</p> <p>FUNN: <i>Avklaring av roller og hva arbeid med utviklingsprosess innebærer, er en faktor som bør ligge til grunn for forventningsavklaring.</i></p>
 <p>KATEGORI 2: FORANKRING</p>	<p>Denne kategorien omhandler hvordan kommunegruppas sammensetning kan påvirke forankring av veiledningsprosessen på systemnivå.</p> <p>FUNN: <i>Kommunegruppens sammensetning, forutsatt at alle roller ivaretas, er en styrke for kommunalt utviklingsarbeid (eksempelvis kulturskoleutviklingsarbeid).</i></p>
 <p>KATEGORI 3: ORGANISERING</p>	<p>Denne kategorien tar for seg hvordan deltakerkommuner har forholdt seg til oppfølging av innholdet og progresjonen i veiledningsprosessen.</p> <p>FUNN: <i>Total mengde av samlinger og møtepunkter i regi av Kulturskolerådet er passe, så fremt kommunegruppene selv er i stand til å holde kontinuitet i utviklingsarbeidet.</i></p>
 <p>KATEGORI 4: INNHOLD OG ARBEIDSMÅTER</p>	<p>Denne kategorien omhandler tilbakemeldinger på hvordan metoder og faglig innhold har blitt mottatt og fulgt opp av deltakerkommuner.</p> <p>FUNN: <i>Bevisst trening med ulike verktøy og arbeidsmetoder skaper grunnlag for kontinuerlig arbeid med utvikling.</i></p>
 <p>KATEGORI 5: ERFARINGER</p>	<p>Denne kategorien handler om tilbakemeldinger fra spørringen som dreier seg om generelle opplevelser av hele veiledningsprosessen.</p> <p>FUNN: <i>Veiledning over en lengre periode, 1-2 år, bidrar til økt bevissthet, eierskap og forankring rundt utviklingsarbeid.</i></p>
 <p>KATEGORI 6: RESULTAT</p>	<p>Denne kategorien omhandler en form for tilbakemelding på hva deltakerkommuner opplever at de sitter igjen etter endt veiledningsprosess.</p> <p>FUNN: <i>Kontinuerlig arbeid med utvikling krever forankring i alle ledd.</i></p>

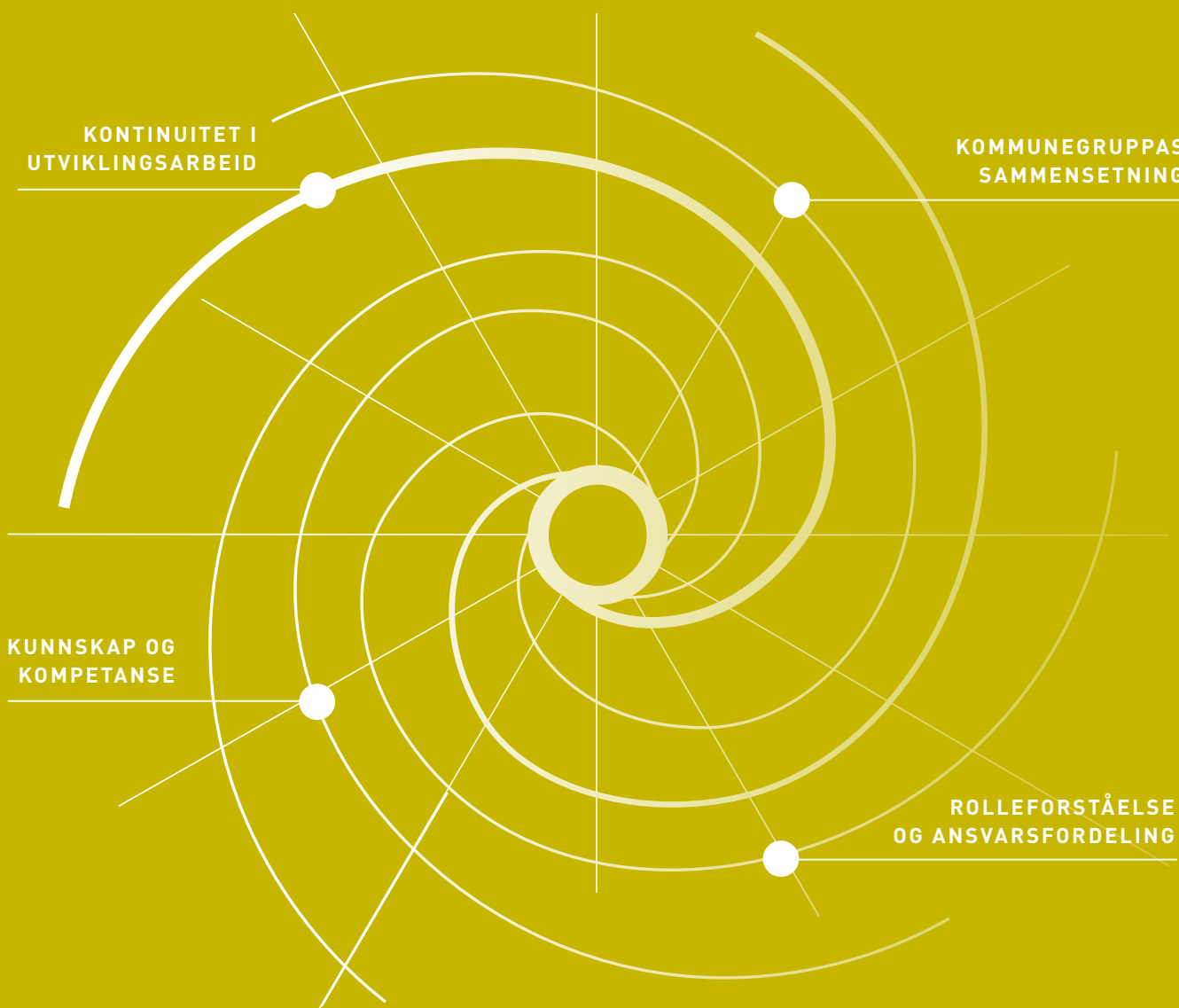
Tabell 2 Samlet oversikt over kategorier og funn

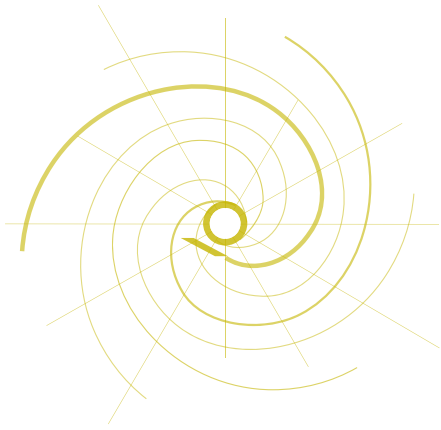
KONTINUITET I
UTVIKLINGSARBEID

KOMMUNEGRUPPAS
SAMMENSETNING

KUNNSKAP OG
KOMPETANSE

ROLLEFORSTÅELSE
OG ANSVARFORDELING





3. OPPSUMMERING OG INNSPILL TIL LOKALT UTVIKLINGSARBEID

Målsettingen med spørreundersøkelsen var å få vite hva veiledningen har ført til av praksis- og organisasjonsutvikling i kommunene når det gjelder å nå målsettingen for ordningen slik den er beskrevet i grunnlagsdokumentet for veiledningsordningen (vedlegg 1). Samtidig ønsket Norsk kulturskoleråd å få kartlagt hvordan veiledningskommunene har opplevd selve veiledningsordningen. I og med at det eksisterer lite forskning og skriftlig dokumentasjon på lokal kulturskoleutvikling, ønsket Kulturskolerådet å bruke undersøkelsen til å utarbeide et skriftlig erfaringsgrunnlag for å kunne videreutvikle sitt veiledningsarbeid overfor kommunene.

Rapporten danner grunnlag for informasjon om veiledningsordningen til medlemskommuner og Norsk kulturskoleråds hovedstyre. Den inngår også som en del av Kulturskolerådets rapportering til Utdanningsdirektoratet.

3.1 GENERELL OPPSUMMERING AV KOMMUNENES TILBAKEMELDINGER

Kommunene uttrykker seg i hovedsak positivt om deltakelse i veiledningsordningen og de prosessene som er knyttet til det lokale utviklingsarbeidet. Flere kommuner beskriver at deltakelsen har ført til bevisstgjøring rundt arbeid med faglig og organisatorisk utvikling samt forståelse for at utviklingsarbeid er tidkrevende prosesser.

Angående forventninger om hva deltakelse i utviklingsarbeid kan innebære, kommer det tydelig fram at det er viktig med rolleavklaringer knyttet opp mot hvilke forventninger de ulike deltakerne i utviklingsarbeidet har til prosessene de skal gjennomføre lokalt. Dette forsterkes gjennom tilbakemeldinger om at kommunegruppas sammensetning bidrar til å styrke forankring av veiledningsprosessen, men at det fordrer en god rolleavklaring og tydelig framdrift.

Kommunegruppas sammensetning blir ansett som viktig for et kontinuerlig utviklingsarbeid, men det varierer i hvor stor grad de ulike kommunene har oppnådd en god balanse og et tydelig eierskap i kommunegruppa.

Når det gjelder tidsperspektivet for prosessen gjennom veiledningsordningen, oppleves dette ulikt. Det kan ha sammenheng med i hvor stor grad kommunegruppene selv makter å holde kontinuiteten oppe mellom møtepunkt i regi av Kulturskolerådet.

Deltakerkommunene uttrykker at kunnskap om og erfaring med ulike utviklingsverktøy samt refleksjon, har vært verdifullt innhold i veiledningsprosessen. Å ha en ekstern veileder som holder tak i framdriften, har vært avgjørende for flere av deltakerkommunene.

3.2 INNSPILL FRA VEILEDERKORPS OG RESSURSTEAM

Norsk kulturskoleråds veilederordning er organisert med et veilederkorps som blir fulgt opp av et ressursteam. I portefølje 2 besto veilederkorpset av åtte veiledere og ressursteamet av tre personer. Når det gjelder erfaringer fra portefølje 2, har både veilederkorpset og ressursteamet gitt innspill til funnene i undersøkelsen.

3.2.1 INNSPILL FRA VEILEDERKORPS

Veilederkorpsets erfaringer så langt, gir grunnlag for å hevde at kommunegruppas sammensetning kan være avgjørende for bevissthet rundt eierskap til utviklingsprosessen. Det understrekes at forvaltning av eierskapet kan variere med hensyn til representasjon i kommunegruppa. Møter mellom ulike roller og nivå i kommunen, blir dratt frem som en styrke.

Videre spiller veilederkorpset inn at det er avgjørende for utviklingsarbeidet å bruke god tid i starten på å etablere fundamentet for veiledningen, samt tydeliggjøre de ulike rollene i kommunegruppa og etablere den gode dialogen. Det er viktig å bruke tid på forventningsavklaringer knyttet til de ulike rollene og etablere forståelse for at alle rollene må bidra inn i utviklingsarbeidet.

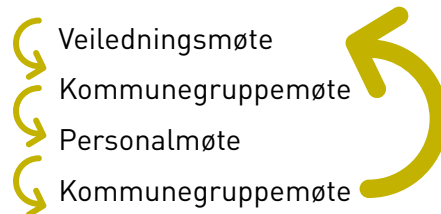
Veilederkorpset erfarer at styrken og energien i utviklingsarbeidet ligger i at personer fra ulike nivå i kommuneorganisasjonen møtes jevnlig for å planlegge og lede de organisatoriske og faglige prosessene. De ulike rollene bringer inn forskjellige perspektiver, og det anses som verdifullt. Representant for skoleeier kan ivareta kommunens overordnede prioriteringer, være en viktig støttespiller for kulturskoleleder og bringe kulturskolen inn som tema, både politisk og administrativt nivå. Ressurslærer gir leder viktige innspill fra det pedagogiske miljøet, og gir også skoleeier innsyn i hvordan skolen og kollegiet «egentlig» fungerer. Veilederkorpset erfarer at kommunegruppas sammensetning er et viktig bidrag for at kulturskolens leder skal slippe følelsen av å «dra lasset» alene.

Når det gjelder antall samlinger, erfarer veilederkorpset at det har fungert godt. Det presiseres at det bør være lang nok tid mellom veiledningsmøtene til at kommunegruppene kan følge opp veiledningsarbeidet. En utfordring synes å være involvering av lærerkollegiet og kontinuitet i kommunegruppas arbeid i perioden mellom veiledningsmøtene.

Det har vært erfart at kommunene/kulturskolene har hatt ulike rutiner for møter med personalet. Mange av møtene benyttes som «driftsmøter». Om det oppleves at utviklings-

arbeid fører til mye ekstra møtetid, kan dette lett føre til motstand mot utviklingsarbeid. Det vurderes som hensiktsmessig å lage en møteplan for hele veiledningsperioden der drifts- og utviklingsmøter er spesifisert.

Basert på erfaringer i veiledningsperioden mener veilederkorpset at en god struktur på rekkefølgen i kulturskolens møteplan knyttet til veiledningen er



Det spilles inn at den avsluttende, felles samlingen kan vurderes opp mot et ekstra kommunemøte der ev. pedagogene er med, for å oppsummere veiledningsperioden og sette kursen videre sammen med det pedagogiske personalet (jf. fig. 1).

Det har variert i hvilken grad veiledningskommunene bevisst har trent på ulike verktøy og arbeidsmetoder i veiledningsperioden. Derfor vil det være viktig å porsjonere ut og tilpasse metoder og verktøy utfra kommunenes behov. I tillegg er det erfart at grunnlaget for å delta i veiledning ikke var godt nok forberedt i noen av deltakerkommunene.

Ett av flere fokus for veiledningsordningen er eierinvolvering. Dette kan være en del av forklaringen på at noen lærerkollegier ikke har kjent seg involvert i veiledningsprosessen. Samtidig problematiserer veilederkorpset at lærerne kan ha ulike forventninger til hva involveringen skal innebære. Involvering fra skoleeiersiden har variert, og det kan skape ubalanse i kommunegruppa og være hemmende for veiledningsprosessen dersom skoleeier ikke ønsker å involvere seg i utviklingsarbeidet. På bakgrunn av erfaringer spilles det inn at det er viktig å ha møtepunkt for kommunegruppa i mellomperiodene, der flere involveres og at lærergrupper får delansvar for utviklingsprosessen.

3.2.2 INNSPILL FRA RESSURSTEAMET

Ressursteamet løfter fram problemstillinger knyttet til hvordan de ulike rollene (eier, leder, ressurslærer) har vært ivaretatt i veiledningsprosessen og internt i de enkelte kommunegruppene. For eksempel: Hvordan er lederrollen oppfattet? Bli kulturskoleleder lett sittende «mellom barken og veden» med ansvar for både å ivareta eiernivåets interesser og samtidig motivere lærere? I hvilken grad er det oversettelsesproblemer mellom nivåene når vi kommer til det reelle utviklingsarbeidet på skolenivå? Hvilken betydning har klare og omforente forståelser av de ulike rollene i kommunegruppa? Hvordan forvaltes utviklingsoppgavene når det kommer til den faktiske undervisningsvirksomheten?

Lærerrollen er helt vesentlig for å utvikle praksis. Kulturskolelærerrollen har ikke den samme tradisjonen som grunnskolelærerrollen når det gjelder samarbeid om elevenes læring og utvikling. For å lykkes med utvikling må kulturskolelærerne ta plass i «førersetet» for utviklingsarbeidet og kulturskolen må sørge for at alle interessenter blir involvert. Hva må til for at

lærere skal videreutvikle sin egen undervisningspraksis og ta del i utvikling av samarbeidet om elevene? Hvordan kan kulturskolen etablere gode arenaer for erfaringsdeling mellom lærere? Hva definerer det profesjonelle læringsfellesskapet på den enkelte kulturskole?

Lederrollen må ivareta både det faglige og det organisatoriske utviklingsperspektivet. For å utvikle gode praksisfellesskap må leder være engasjert pådriver. I hvilken grad forutsettes sterkere lederstøtte i veiledningsarbeidet? Hvordan kan Kulturskolerådet eventuelt bidra til denne lederstøtten?

Ressursteamet stiller også spørsmål ved i hvilken grad veiledningsordningen har inspirert til å trekke inn andre «interessenter», som elevene, foreldre og samarbeidsparter, i det lokale utviklingsarbeidet? På hvilke måter har disse gruppene fått, formell eller uformell, plass i veiledningens utviklingsprosjekt?

Når det gjelder resultatene av veiledningen, er det kanskje for tidlig å etterspørre konkrete resultat i kulturskolenes arbeidsmåter med tanke på undervisningsinnhold og organisering. I og med at en av målsettingene for veiledningsordningen er at kommunene skal kunne drive et selvstendig og kontinuerlig kulturskoleutviklingsarbeidet etter at perioden er avsluttet, vil det være av stor interesse å følge noen kommuner de neste tre-fem årene. Ressursteamet foreslår at det vurderes om det er mulig å følge noen kommuner i arbeidet etter at veiledningen er avsluttet. Hvordan har utviklingsarbeidet faktisk gitt resultat i den enkelte kulturskole? Hvordan har arbeidet med rammeplanen i veiledningsarbeidet blitt kommunisert i kommunegruppa og i personalet? Hvordan kan for eksempel ordningen med **Kulturskolebasert vurdering for læring (KulVFL)** bli en kvalitetsorientering i læringsarbeidet?

Det synes å være en tydelig erfaring med veiledningen at kulturskoleutvikling må knyttes tett opp til samfunnsoppdraget i Rammeplan for kulturskolen og samtidig gi rom for mangfoldet i den enkelte kommune. Hvordan kan arbeid med oppgaver knyttet til fagene, skoleutvikling og eieransvaret konkretiseres enda bedre? Med tanke på den videre utviklingen av veiledningsordningen for Norsk kulturskoleråd sin del, synes det å ligge en utfordring i både å ivareta kommunegruppene som en samarbeidsarena og samtidig være bevisst de ulike rollene og ansvaret som deltakerne i kommunegruppa har. Fordi det er store lokale forskjeller i hvordan kulturskolene er organisert og driftet, må den enkelte kommune selv definere og plassere oppgaver og ansvar til det beste for kulturskolens utvikling innenfor det samfunnsoppdraget rammeplanen gir.

3.3 ANBEFALINGER FOR VIDERE KULTURSKOLEUTVIKLING

Målet med undersøkelsen har flere dimensjoner. En ønsket å få vite hva veiledningen har ført til av praksis- og organisasjonsutvikling i veiledningskommunene med tanke på målsettingen med ordningen. I tillegg er det viktig å få kartlagt hvordan veiledningskommunene har opplevd arbeidet i veiledningsordningen. Kulturskolerådet ønsker å lære mer om hvordan veiledningsordningen spesielt kan utvikles og samtidig bidra til lokal kulturskoleutvikling generelt. Dette medfører behov for økt satsing på kunnskapsutvikling bygd på erfaringer fra kommuner som har valgt kulturskoleutvikling som satsingsområde.

3.3.1 OMRÅDER FOR UTVIKLING

Undersøkelsen gir bakgrunn for å se nærmere på hvordan funnene kan ses i sammenheng med forskning som kan gi støtte til det kunnskapsgrunnet en vil bygge videre på. Det er særlig tre områder fra undersøkelsen som peker seg ut:

Område 1

- **Kommunegruppenes sammensetning, funksjonalitet og relasjonelle kvaliteter viser seg å ha avgjørende betydning for hvordan kommunen griper an utviklingsarbeidet.**

Dette funnet støttes av forskningsarbeid gjort internt i Norsk kulturskoleråd der det blant annet framkommer at «Utvikling knyttet til kulturskolevirksomhet fordrer involvering forankret i relevante ansvarsområder» og at en «bevisst sammensetning av medlemmene i en gruppe er viktig i forhold til gruppas formål» (Rønning R. J., 2019B).

Denne indikatoren for kvalitet finner vi også igjen i skoleforskning med utgangspunkt i grunnskoler og videregående skoler. I rapporten «**En skole for vår tid**» (Kunnskapsdepartementet, 2021) fremheves det blant annet at skoleeiere som lykkes med utvikling, kjennetegnes av tett kontakt mellom eiernivået og skoleledere for å oppnå enighet mellom nivåene med hensyn til mål og kvalitetsutviklende tiltak. Skoleeiere må også inneha kompetanse og kapasitet til å analysere resultat og drøfte tiltak. Kommunegruppene, slik det ble organisert i veiledningsarbeidet, ga muligheter for slik kontakt.

Område 2

- **Forståelse for at utøvelse av lederrollene, eier og leder, er av avgjørende betydning for framdrift og resultat i det lokale utviklingsarbeidet.**

Det andre området er knyttet til lederrollene, der det i undersøkelsen blant annet kom fram at kulturskoleeiere og -ledere opplevde graden av forankring i sterkere grad enn lærernivået, og at kulturskoleleder hadde sterkere opplevelse av forankringsarbeidet enn både skoleeier og lærere (fig. 7). Dette kan være et uttrykk for flere forhold: Begrepet forankring defineres ulikt? Forankringsarbeidet er mer krevende i en stor personalgruppe? Ulik grad av eierskap til utviklingsarbeid generelt?

Uansett er dette en situasjon som utfordrer kulturskoleleder: Hvordan få hele personalet engasjert i kulturskoleutvikling? En slik situasjon kan også sette kulturskoleleder i et vanskelig dilemma mellom lojalitet til skoleeiernivået og ivaretagelse av eget personale.

I «En skole for vår tid» beskrives skoleledere med evne til å kunne diskutere kvalitet i undervisningen med lærerne, som avgjørende for å lykkes med skoleutviklingen. Dette har betydning både for forankring og forventninger til utviklingsarbeidet. Et annet kjennetegn ved skoleledere som lykkes, er at de klarer å se sin virksomhet i en større kontekst og

skape sammenhenger mellom skole og lokalsamfunn (Kunnskapsdepartementet, 2021). For kulturskolenes utvikling er det å ivareta lokalsamfunnets interesser og behov avgjørende for å kunne realisere Rammeplan for kulturskolens målsettinger (Norsk kulturskoleråd, 2016). Kulturskolelederen må altså både ha blikket rettet innover i egen virksomhet og være tett på lærernes arbeid, og samtidig se hvordan kulturskolen skal inngå i en større samfunnskontekst.

Å lede lærings- og utviklingsarbeid i en virksomhet, er krevende. Det er ett forhold som skiller kulturskoler og grunnskoler. Det er at mens grunnskolelederen har mulighet til å se lærere, og lærerne kan møte hverandre gjennom store deler av arbeidsdagen, så har kulturskolelederen kanskje bare sporadiske treffpunkt med sine lærere. Det er fordi kulturskoleundervisningen er spredd utover hele dagen og fordi den ofte foregår på ulike undervisningssteder. Å bygge og lede slike profesjonelle læringsfellesskap krever gode strukturer for møteplasser og drøftingsarenaer, i tillegg til god forståelse for både relasjonelle og oppgaveorienterte perspektiv i arbeidet (Emstad & Birkeland, 2020).

Område 3

- **Kulturskolelæreres kompetanse knyttet til lokalt utviklingsarbeid er avgjørende for praksis- og organisasjonsendringer**

Det tredje området er kulturskolelærers rolle i utviklingsarbeidet. Rønning fant at kulturskolelærerne oppfattes som svært faglig dyktige og dedikerte for sine oppgaver, og at de i stor grad er autonome i sitt arbeid (Rønning R. J., 2019B). I et utviklingsperspektiv der en i større grad ser lærerne arbeide innenfor profesjonelle læringsfellesskap, vil det kanskje være særlig krevende å bygge slike fellesskap i en kulturskole. Utdanningen av kulturskolelærere må forberede lærerne på at arbeidsoppgavene forutsetter stor grad av tverrfaglig samarbeid og deltakelse i større og mindre læringsfellesskap. Kulturskolen skiller seg fra grunnskolen med hensyn til organisering av undervisningen, med mindre undervisningstid per elev/elevgruppe og stor grad av individualisert undervisning. I grunnskolen med klasseundervisning og flere lærere knyttet til hver enkelt elev, er det muligens lettere å etablere arenaer for slike læringsfellesskap.

I «**En skole for vår tid**» framheves det at skoler som lykkes med utviklingsarbeid, kjenne-tegnes av lærere som tar felles ansvar for elevene, og at det er lærergruppa som drifter utviklingsarbeidet på skolen med tett oppfølging fra leder og eier (Kunnskapsdepartementet, 2021). Et annet kjennetegn er at det faglige og det sosiale ses som like viktig for å skape et godt læringsmiljø. Siden kulturskolen er et frivillig tilbud, kan en anta at de fleste elevene er motivert for å lære det faget de søker til. Samtidig vet en at det sosiale fellesskapet er av stor betydning for trivsel og utholdenhet. For å holde på elevenes motivasjon gjennom et langt læringsløp (f.eks. fra 6–19 år), er kombinasjonen av det faglige og det sosiale avgjørende.

Kulturskolelærernes involvering i utviklingsarbeidet er altså av stor betydning for å oppnå reelle praksis- og organisasjonsendringer. Dersom utviklingsarbeidet skal komme elevene til gode, må kulturskolelærere også i større grad gis muligheter til å delta på faglige arenaer

der elevenes læring og utvikling diskuteres. Det er behov for videreutdanninger med faglig/didaktisk innhold og pedagogisk utviklingsarbeid.

3.3.2 HVA KJENNETEGNER KULTURSKOLER SOM MESTRER LOKALT UTVIKLINGSARBEID?

Med utgangspunkt i funnene fra undersøkelsen og de tre områdene som allerede er nevnt, er det naturlig å lete etter hva som skal kjennetegne kulturskoler i det lokale utviklingsarbeidet. På bakgrunn av kunnskapsgrunnlaget i rapporten følger noen eksempler på hvordan områder for lokalt utviklingsarbeid kan utdypes med utviklings spørsmål. Spørsmålene er tenkt som utgangspunkt for dialog og refleksjon i den lokale konteksten. Også kommuner som ikke har deltatt i veiledningsordningen kan ha nytte av spørsmålene.

Arbeid med spørsmålene forutsetter en grundig gjennomgang av rapporten i forkant.

Område 1:

Kommunegruppenes sammensetning, funksjonalitet og relasjonelle kvaliteter viser seg å ha avgjørende betydning for hvordan kommunen griper an utviklingsarbeidet.

- Hva må til for at ei kommunegruppe/ utviklingsgruppe skal fungere godt?
- Hvordan kan funksjonen som kommunegruppene har hatt i veiledningsperioden videreføres i det langsiktige utviklingsarbeidet?
- Hvordan sikre god forventningsavklaring mellom de ulike rollene i kommunegruppa/ utviklingsgruppa?

Område 2:

Utøvelse av rollene som skoleeier og kulturskoleleder, er av avgjørende betydning for framdrift og resultat i det lokale utviklingsarbeidet.

- Hvilke strukturer har kulturskolen som sikrer medvirkning internt (elever/foreldre) og eksternt (samarbeidsparter i kommunen)?
- I hvilke områder av kulturskolens virksomhet er det avgjørende at medvirkning finner sted?
- Hvordan blir eksterne behov og ønsker fra f.eks. andre kommunale virksomheter og innbyggerne kommunisert til kulturskolen?
- På hvilken måte deltar kulturskolens lærere i faglige diskusjoner på skolenivå om tilbud der det kan være aktuelt å samarbeide med eksterne?
- Hvordan kan en sikre tydelig og omforent rolleavklaring samt ansvarsfordeling i det lokale utviklingsarbeidet?

Område 3:**Kulturskolelæreres kompetanse knyttet til lokalt utviklingsarbeid er avgjørende for praksis- og organisasjonsendringer**

- Hva må til for at kulturskolen i kommunen kan etablere og utvikle gode profesjonelle læringsfellesskap?
- Hvordan sikre at kulturskolens praksisendringer utvikles og forbedres gjennom de profesjonelle læringsfellesskapene?
- Hvilke forventninger stilles til ledelse av slike fellesskap?
- Hvilken støtte fra lærerne kan kulturskoleleder forvente å få i ledelsesarbeidet?
- Hvordan kan lærerens ansvar og oppgaver beskrives i en utviklingsorientert kulturskole?
- I hvilken grad er kulturskolelæreres kompetanseutvikling likestilt med øvrige ansatte i kommunen?
- Hva er de viktigste faktorene for at lærerne skal bidra aktivt i kulturskolens utviklingsarbeid?
- Hva kjennetegner lærere som er aktive bidragsytere i kulturskolens utviklingsarbeid?

**3.3.3 HVA SKAL KJENNETEGNE VIDERE UTVIKLING
AV VEILEDNINGSARBEIDET?**

Parallelt med veiledningsarbeidet har det foregått, og foregår, flere viktige prosesser som får betydning for hvordan kulturskolen kan utvikles de neste årene. Som eksempel vises til **Meld. St. 18 (2020–2021)**, (Kulturdepartementet, 2021), «**En skole for vår tid**» (Kunnskapsdepartementet, 2021) og «**Kultur+skole=sant**» (Telemarksforskning, 2019). I tillegg kan nevnes at det er gjennomført flere andre forskningsprosjekt som tar for seg ulike områder for kulturskoleutvikling (Rønning R. J., 2019A; Rønning R. J., 2019B).

Norsk kulturskoleråd skal gi hjelp og støtte til kommuner som kan ha svært ulike behov og som i varierende grad etterspør veiledning fra Kulturskolerådet. Både sterkere nasjonale føringer og samtidig anerkjennelse av medlemskommunenes ulike behov må tas i betraktning når Kulturskolerådet prioriterer tematiske områder for videre veiledning.

Gjennom veiledningsordningen har flere av Norsk kulturskoleråds ansatte vært deltakere i kompetanseutvikling knyttet til generell veiledning, og de har fått god erfaring gjennom konkrete veiledningsoppdrag. Denne kompetansen bør videreutvikles med tanke på nye utfordringer knyttet til behov kommunene melder inn. I den sammenhengen kan det derfor være nyttig å se på hvordan rådgiverne med regions- og fylkesansvar og veilederkorpset kan videreutvikle og styrke samarbeid om oppfølging av kommuner som prioriterer lokalt utviklingsarbeid.

Etter hvert som flere kommuner nå er godt i gang med lokalt utviklingsarbeid, vil rådgivere på region- og fylkesnivå og veilederkorpset kunne tilrettelegge for erfaringsdeling mellom kommuner. Rådgiverne har god kontakt og mye kunnskap om kommunene i regionene, og erfaringsdeling mellom kommuner som har deltatt i veiledningsordningen og de som ikke har fått veiledning, kan være spennende tiltak i det lokale utviklingsarbeidet. Erfaringene fra dialogkonferansene støtter opp om nytten av å møte andre kulturskoler/kommuner både for å diskutere felles utfordringer og dele erfaringer om hvordan de har løst tilsvarende problemer. For å sikre at Kulturskolerådet imøtekommer behovene som medlemskommunene har, er det avgjørende å undersøke hva disse behovene er. Som en oppfølging av denne rapporten og videreutvikling av veiledningsordningen, kan en kartlegging av behov knyttet til lokal kulturskoleutvikling være aktuelt.

3.4 SLUTTORD

For Norsk kulturskoleråd er støtte gjennom veiledning til medlemskommunene en sentral oppgave. I hovedtrekk melder kommunene tilbake at de er godt fornøyde med hvordan veiledningsordningen har fungert, både med hensyn til innhold, organisering og gjennomføring. I arbeidet med utvikling av veiledningsordningen, har Norsk kulturskoleråd hatt nytte av de **erfaringer som Utdanningsdirektoratet har gjort gjennom sitt veilederkorps** (Utdanningsdirektoratet, 2013).

Tilgangen på forskningsarbeid på lokal kulturskoleutvikling er nokså begrenset, og rapportenes anbefalinger er at det i videre arbeid med kulturskoleutvikling også trekkes veksler på den kunnskapen en har om skoleutvikling generelt, og da særlig når det gjelder læringsfelleskap, medvirkning og eierskap.

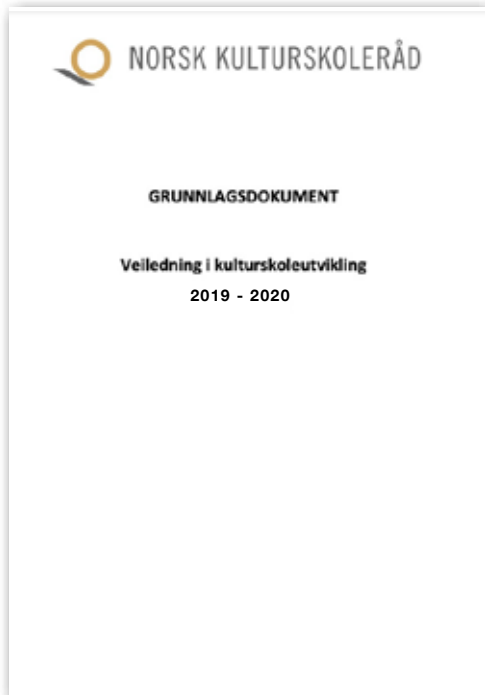
Materialet i rapporten representerer store variasjoner i kommunestørrelse og organisering, og på den måten kan rapporten ha verdi for flere enn de kommunene som har deltatt i veiledningsordningen.

For Norsk kulturskoleråd er rapporten, og innspillene fra kommunene som deltok i veiledningsordningen portefølje 2, verdifulle bidrag for videre utvikling av veiledningsordningen. Samtidig vil innspill og funn også være nyttige for Kulturskolerådets øvrige utviklingsarbeid, for best mulig å imøtekomme den enkelte kommunes fremtidige behov for veiledning og støtte.

4. VEDLEGG

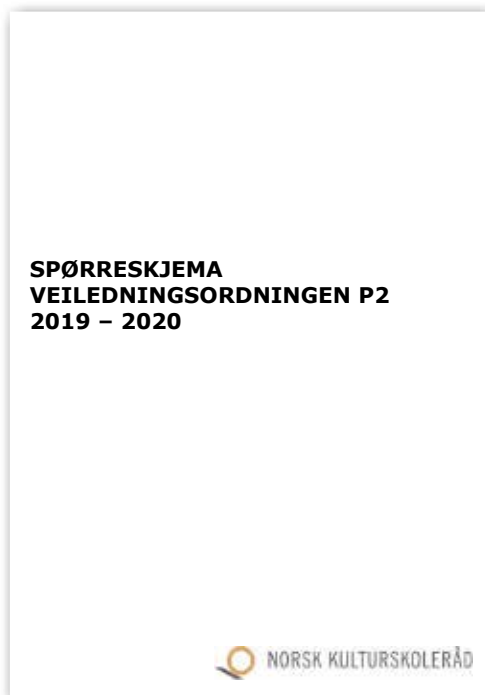
4.1 Vedlegg 1:

Grunnlagsdokument veiledningsordningen



4.2 Vedlegg 2:

Spørreskjemaet



5. KILDER

5.1 LITTERATUR

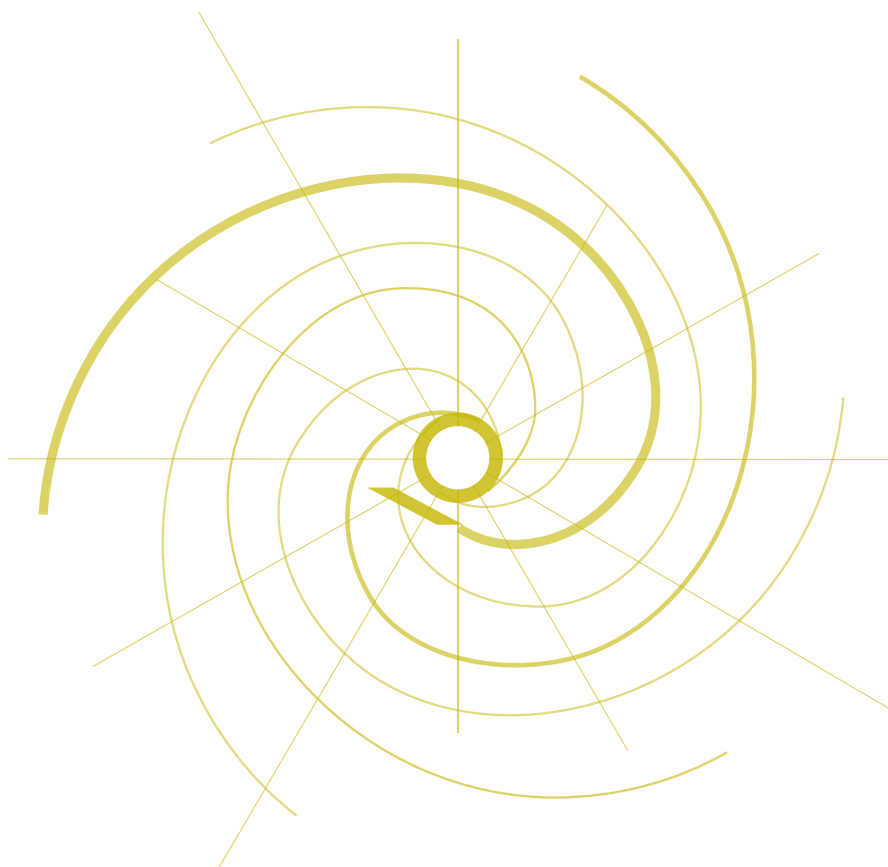
- Emstad, A. B., & Birkeland, I. K. (2020). *Lærende ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K. A. (2019). *Aksjonsforskning på mange vis. Forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Arbeidskultur for bedre læring i alle skoler. Hva er nødvendig lærerkapital?*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk AS.
- Irgens, E. J. (2016). *Skolen - Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kulturdepartementet. (2021). *Opplive, skape, dele — Kunst og kultur for, med og av barn og unge*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2021). *En skole for vår tid*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Lund, T., Rotvold, L. A., Skrøvset, S., Stjernstrøm, E., & Tiller, T. (2010). *Dialogkonferansen som læringsarena og pedagogisk utviklingsverktøy*. Tidsskriftet FOU i praksis, ss. 47-64.
- Norsk kulturskoleråd. (2014). *Ny tid - nye oppgaver, Skaarutvalgets rapport til Landsmøtet*. Trondheim: Norsk kulturskoleråd.
- Norsk kulturskoleråd. (2016). *Rammeplan for kulturskolen, Mangfold og fordypning*. Trondheim: Norsk kulturskoleråd.
- Qvortrup, L. (2018). *Dette vet vi om profesjonelle læringsfellesskap*. Oslo: Gyldendal Akademisk .
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: SAGE Publications.
- Rønning, R. J. (2019A). *Kulturskolen i en utviklingsprosess*. Drammen: Universitetet i Sørøst-Norge.
- Rønning, R. J. (2019B). *Kunnskapsutvikling gjennom en veiledningsprosess*. Drammen: Universitetet i Sørøst-Norge.
- Telemarksforskning. (2019). *Kultur+skole= sant, Kunnskapsgrunnlag om kulturskolen i Norge*. Bø: Telemarksforskning.
- Tiller, T. (2006). *Aksjonslæring - forskende partnerskap i skolen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget as.
- Utdanningsdirektoratet. (2013). *Forskningsbasert evaluering av ordningen med veilederkorps*. Oslo: UIO, Institutt for lærerutdanning og skoleforskning.

5.2 FIGURER

Figur 1 Utviklingsprogram over tre semester.....	8
Figur 2 Elementer i et profesjonelt læringsfellesskap.....	9
Figur 3 Aksjonslæringssirkelen	11
Figur 4 Dialogkonferansen	13
Figur 5 Bearbeiding av datamaterialet	16
Figur 6 Forventninger til veiledningsarbeidet.....	18
Figur 7 Forankring av veiledningsarbeidet i kommunen	19
Figur 8 Organiseringsform	20
Figur 9 Dialogkonferansene høst 2019 - vår 2020	22
Figur 10 Resultat - arbeidsmåter og kontinuerlig utviklingsarbeid ...	24

5.3 TABELLER

Tabell 1 Trinnvis gjengivelse av aksjonsprosessen.....	12
Tabell 2 Samlet oversikt over kategorier og funn	25



73 56 20 00 • Fjordgata 1 7010 Trondheim
• post@kulturskoleradet.no • kulturskoleradet.no
• www.facebook.com/kulturskoleradet