

Rammeplan for kulturskolen MANGFOLD OG FORDYPNING

VEILEDNING FOR LOKALT RAMMEPLANARBEID



Live Lundh, Gjøvik kunst- og kulturskole

For felles forståelsesgrunnlag av Rammeplan for kulturskolen
som helhet og hva lokalt arbeid med læreplaner innebærer



NORSK KULTURSKOLERÅD

Veiledning for lokalt rammeplanarbeid

Norsk kulturskoleråd
2015



NORSK KULTURSKOLERÅD

Innhold

Forord	6
1 Ny rammeplan for kulturskolen er vedtatt	7
1.1 Behov for en veiledning	7
2 Norsk kulturskoleråd	8
2.1 Hva og hvem er Norsk kulturskoleråd	8
2.2 Hvilken legitimitet har Norsk kulturskoleråd i dette arbeidet	8
3 Kommunereformen lager et nytt kommunekart i Norge	9
4 Mangfold og fordypning - rammeplan for kulturskolen	10
4.1 Hva er en rammeplan	10
4.2 Måter å se en rammeplan på	10
4.3 Mål i en plan	12
4.4 Kulturskolens rammeplan versus en læreplan for grunnskolen	13
5 Juridisk status	14
6 Fra plan til praksis - noen stoppesteder	15
6.1 Kompetanseoppbygging	15
6.2 Videreutvikling	15
6.3 Styringsredskap	15
6.4 Planleggingsredskap	15
6.5 Kulturskolevurdering	16
7 Ansvar for lokal implementering av rammeplanen	17
8 Skoleeiers ansvar	18
8.1 Vedtak om innføring av rammeplan for kulturskolen	18
8.2 Om å eie en kulturskole	19
9 Skoleleders ansvar	20
10 Undervisningspersonalets ansvar	21
11 Hvordan ser en organisasjon ut innenfra?	22
11.1 Element i en organisasjon	22
11.1.1 Mål	22
11.1.2 Struktur	23
11.1.3 Relasjoner	24
11.1.4 Verdier og holdninger	24
11.1.5 Ressurser	25
11.1.6 Omgivelser	25

12	Om rammeplanens kapitler og innhold	27
13	Rammeplanens kapittel 1: Kulturskolens samfunnsoppdrag	28
13.1	1.1. Kulturskolens oppdrag	28
13.2	1.2. Kulturskolens verdigrunnlag	28
13.3	1.3 Kulturskolens formål	29
13.4	1.4 Kulturskolens mål	29
13.5	1.5 Kulturskolen som lokalt ressurscenter	29
13.6	1.6. Kulturskolens fag	30
13.7	1.7 Organisering av opplæringen	30
14	Rammeplanens kapittel 2: Prinsipper og retningslinjer for kulturskolevirksomhet	32
14.1	2.1 Kommunens ansvar som skoleeier	32
14.1.1	Tilsyn og kontroll av kulturskolevirksomheten	32
14.1.2	Fylkesmannens tilsynsvirksomhet	32
14.2	2.2 Skoleleders ansvar	33
14.3	2.3 Samarbeid om elevenes læring	33
14.4	2.4 Lærerrollen og profesjonen	34
14.5	2.5 Kompetansekrav for tilsetting i kulturskolen	34
14.6	2.6 Kvalitet i kulturskolen	35
14.7	2.7 Lokalt utviklingsarbeid, læreplanarbeid og forskning	35
15	Ordforklaringer, utdypninger og henvisninger	36

Forord

Bakgrunnen for å utarbeide denne veiledningen er blant annet ambisjonen om at den nye rammeplanen for kulturskolen, *Mangfold og fordypning*, skal bidra til økt kvalitet i alle landets kulturskoler gjennom tydeliggjøring av kulturskolen som ett skoleslag.

Rammeplanen ble vedtatt på Norsk kulturskoleråds landsmøte i 2014, og er dermed en plan som alle medlemmer i kulturskolerådet har vært med på å vedta. Det vil si 419 av Norges 428 kommuner per høsten 2014. Vi håper at denne veiledningen kan være et nyttig grunnlag for gode prosesser når rammeplanen skal implementeres.

Veiledningen skal være et insentiv til kulturskoleeier og kulturskolens ansatte til å arbeide med rammeplanen i sin fulle bredde og dybde. I dette ligger et tydelig fokus på ett av suksesskriteriene for å få en plan som denne til å virke: en aktiv skoleeier, som gjennom vedtak og oppfølging av vedtak medvirker til at kommunen tar planen i bruk.

Tidligere utdanningsdirektør i Vest-Agder, Gunnar Skaar, er den som i all hovedsak har ført veiledningen i pennen. Sammen med Norsk kulturskoleråds assisterende direktør Merete Wilhelmsen og kulturskolerådets fagsjef Åste Selnæs Domaas har han utgjort veiledningens redaksjon.

Veiledningen har blitt kvalitetssikret av ei referansegruppe bestående av Kristin Geiring (fagsjef ved Bergen kulturskole), Marja Lyngra Høgås (rektor ved Ringerike kulturskole og kulturleder i Ringerike kommune), Vidar Hjemås (rektor ved Trondheim kommunale kulturskole) og Tone Norbeck (rektor ved Oppdal kulturskole).

Rammeplanen er et dokument vi i Norsk kulturskoleråd håper kan gi kommunene en unik mulighet til å sette kulturskoleutvikling og -kvalitet på agendaen. Forhåpentligvis vil denne veiledningen være et nyttig bidrag i dette arbeidet.

Trondheim, juni 2015



Morten Christiansen
Direktør, Norsk kulturskoleråd

1 Ny rammeplan for kulturskolen er vedtatt

Kulturskolen i Norge fikk i 2014 ny [rammeplan](#) for læringsarbeidet. Planen er den tredje i rekken av rammeplaner som har vært laget. Både i 1989 og i 2003 ble det laget rammeplaner - planer som var riktige og kloke i sin tid, ut fra endringer og retning for virksomheten som en da var enig om. Samfunns- og kulturskoleutvikling har gjort det nødvendig å gjennomarbeide kulturskolens plangrunnlag på nytt.

Framover står rammeplanimplementering høyt på kulturskolens dagsorden. Implementering betyr å få noe til å virke, og det er temaet for denne veiledningen: Hvordan skal kulturskoleeierne, dvs. kommunene, få planen til å virke og bli realisert?

Det er [Norsk kulturskoleråd](#) som står bak rammeplanen. Beslutning om å starte arbeidet med å lage planen ble gjort av kulturskolerådets øverste organ, landsmøtet, i 2012. Det ble oppnevnt et rammeplanutvalg, ledet av Eirik Birkeland, mangeårig rektor ved Norges musikkhøgskole. Etter høring ble kapittel 1 og kapittel 2 vedtatt på Norsk kulturskoleråds landsmøte i 2014. Administrasjonen i Norsk kulturskoleråd fikk samtidig i oppdrag å videreføre arbeidet blant annet ved å utarbeide fagplaner for hvert av de fem fagområdene i planens kapittel 3: dans, musikk, skapende skriving, teater, visuell kunst. I planen inngår også et kapittel om kulturskolens kvalitetssikringssystem (kapittel 4).

1.1 Behov for en veiledning

Til støtte i implementeringsarbeidet kan kommunene ha nytte av en veiledning for de ulike fasene av arbeidet. Veiledningen inneholder bakgrunnsinformasjon om planen og dens oppbygging samt hjelp av metodisk art til å arbeide med planen i den enkelte kommune og kulturskole.

Veiledningen retter seg mot ulike parter: Kulturskoleeiere (kommunene), politikere, rektorer, administrative ledere og andre. De ulike aktørene vil ha behov for å bruke veiledningen på ulike måter ut fra ansvarsoppgavene de har. Kulturskolens organisatoriske og faglige kontekst vil variere fra kommune til kommune. Veiledningens hensikt er å være en håndrekning for eier og kulturskole til å finne gode måter å legge opp implementeringsarbeidet på.

✓ Framover står rammeplanimplementering høyt på kulturskolens dagsorden. Implementering betyr å få noe til å virke, og det er temaet for denne veiledningen: Hvordan skal kulturskoleeierne, dvs. kommunene, få planen til å virke og bli realisert?

I utarbeidelsen av denne veiledningen har redaksjonen hentet innholdselement og hjelp til strukturen i Utdanningsdirektoratets [Veiledning i lokalt arbeid med læreplaner](#), [Læreplan for Kunnskapsløftet \(LK06\)](#) og Rammeplan for kulturskolen skiller seg prinsipielt fra hverandre ved at førstnevnte er en juridisk forpliktende forskrift hjemlet i opplæringsloven, mens sistnevnte er avhengig av myndighet gjennom at den enkelte kommune gjør vedtak om å innføre planen for sin kulturskole. Dette gjøres det nærmere rede for i kapittel 5 i denne veiledningen.

Veiledningen skal hjelpe kulturskoleeier og kulturskolens ansatte til å arbeide med rammeplanen i sin fulle bredde og dybde. Dette gjelder både de mer grunnleggende delene og teorien som ligger bak: lærings- og elevsyn, metodebruk samt fagplanene for fagområdene på de tre programområdene. Fra grunnopplæringsens område erfarer en at det er fristende å gå rett på fagplanene fordi disse oppleves mest relevant for pedagogisk praksis. Da mister en viktige drøftinger om elevsyn, læringssyn og planens mer prinsipielle sider. Veiledningen skal også være en inngang til kvalitetsstyring og -utvikling i kulturskolen, jf. rammeplanens kapittel 4.

✓ Veiledningen skal hjelpe kulturskoleeier og kulturskolens ansatte til å arbeide med rammeplanen i sin fulle bredde og dybde.

✓ Fra grunnopplæringsens område erfarer en at det er fristende å gå rett på fagplanene fordi disse oppleves mest relevant for pedagogisk praksis. Da mister en viktige drøftinger om elevsyn, læringssyn og planens mer prinsipielle sider.

2 Norsk kulturskoleråd

2.1 Hva og hvem er Norsk kulturskoleråd

Norsk kulturskoleråd er en medlemsbasert organisasjon for norske kommuner, med en sentraladministrasjon lokalisert i Trondheim. I tillegg har organisasjonens fylkesavdelinger og regioner med egne styrer og rådgivere tilknyttet disse.

Organisasjonens formål er å støtte kommunene som kulturskoleeiere gjennom ulike prosjekt, kompetanseutvikling for ansatte, veiledning mv. - og gjennom å representere kulturskoleområdet opp mot Stortinget og statlige myndigheter samt KS på kommunesiden. Organisasjonen er slik en ren kommunebasert organisasjon for kulturskoleområdet - slik KS er det for arbeidsgiverområdet mv. Norsk kulturskoleråd og KS samarbeider stadig tettere, men er to ulike, selvstendige organisasjoner. I tillegg til medlemskontingentene finansierer kulturskolerådet sin virksomhet gjennom utviklingstilskudd, i hovedsak fra Utdanningsdirektoratet.

2.2 Hvilken legitimitet har Norsk kulturskoleråd i dette arbeidet

Landsmøtet, som arrangeres hvert annet år, er Norsk kulturskoleråds øverste organ. Der møtes utsendinger fra medlemskommunene som valgte delegater. På møtet i 2012 ble det vedtatt at arbeidet med ny

rammeplan skulle igangsettes: «Norsk kulturskoleråd utarbeider en ny rammeplan for kulturskolen, enten på egen hånd eller i samarbeid med sentrale myndigheter».

«Sentrale myndigheter» som Utdanningsdirektoratet og KS ble orientert om vedtaket. Men det ble tidlig klart at rammeplanen skulle få sin løsning som en kulturskolerådsoppgave. Dette var noe kommunene som kulturskoleeiere selv måtte ta ansvar for.

På landsmøtet i 2014 ble planens generelle del (kapittel 1 om kulturskolens samfunnsoppdrag og kapittel 2 om prinsipper og retningslinjer for kulturskolevirksomhet) lagt fram til behandling og vedtatt med små justeringer. Norsk kulturskoleråd fikk i oppdrag å gå videre med utvikling av fagplaner (kapittel 3) og et kapittel om kvalitetsarbeid og systemer for dette (kapittel 4).

Mens skolens og barnehagens innholdsplaner er rene statlige initiativ og utgjør forskriftspålegg til kommunene, er rammeplanen for kulturskolen et rent eierinitiativ - utført av og gjennom Norsk kulturskoleråd, som er kommunenes utførende ledd og utviklingsorganisasjon på kulturskoleområdet.





3 Kommunereformen lager et nytt kommunekart i Norge

Rammeplanen er kommunenes hovedredskap for kvalitetsutvikling i kulturskolen i en tid da kommune-Norge forbereder den største strukturreformen siden 1960-tallet. Både på landsmøtet og i kulturskolerådets administrasjon lå dette som en viktig faktor og motivator i arbeidet med rammeplanen. Strukturreformen har kvalitet og tjenesteutvikling for innbyggere som viktig overordnet mål og begrunnelse.

- ✓ Større kommuneenheter gir større kulturskoler som trenger et plangrunnlag som utviklingsbasis, både innad i kommunen og mellom kommunene både regionalt og nasjonalt.

Rammeplanen er et virkemiddel for å oppnå dette på kulturskoleområdet. Større kommuneenheter gir større kulturskoler som trenger et plangrunnlag som utviklingsbasis, både innad i kommunen og mellom kommunene både regionalt og nasjonalt.

Kommunereformen vil også gi et nytt Norsk kulturskoleråd som vil møte både driftsmessige og driftsøkonomiske utfordringer gjennom at antall medlemmer går ned som følge av redusert kommuneantall i landet. Arbeidet med å innføre rammeplanen som rom og retning for kulturskolen må ha ny kommunestruktur og nye, større kommuneenheter for øyet, og hva dette kan få av muligheter og bevegelsesrom for kulturskolen.

4 Mangfold og fordypning - rammeplan for kulturskolen

4.1 Hva er en rammeplan

Både norsk grunnskole, videregående opplæring og barnehage har nasjonale planer som angir innhold, målangivelser og rammer for det pedagogiske innholdet i virksomhetene. Gjennom årene har planbetegnelsene variert. Uttrykkene normalplan, mønsterplan, læreplan og rammeplan har vært brukt. For tiden styrer [Læreplan for Kunnskapsløftet \(LK06\)](#) grunnopplæringen og [Rammeplan for barnehagens innhold](#) det barn i førskolealder skal møte i barnehagen.

Noen vil si at begrepet «rammeplan» skal markere en oppfatning og funksjon av planen som en ramme som rommer et stort handlingsrom, mens de øvrige begrepene angir at virksomheten er mer styrt både innholds- og målmessig og eventuelt også metodisk. Et godt stykke på vei skyldes nok ulike plannavn mer vinder i tiden enn at de er uttrykk for ulike definerte forståelser.

Rammeplanen er «rammen som holder bildet på plass», dvs. den er et redskap for å se til at en er innenfor rammen, ikke utenfor. Selv om den skal utløse heller enn begrense lokalt handlingsrom og lokal kreativitet, har den en styrende funksjon. Slik er den et redskap for både kulturskoleeier og for kulturskoleleder, et redskap som skal brukes. Som alle andre redskaper viser planen sin virkekraft ved at noen tar redskapet i sine hender og bruker det med kyndighet, vilje og hensikt.

Et viktig stikkord for hva planen bygger på er skolebasert, dvs. det er skolen som organisasjon og enhet som er arena for organisatorisk og faglig endring, ikke den enkelte ansatte. Begrepet er relativt nytt i kulturskolesammenheng, men er etter hvert godt

- ✓ Rammeplanen er «rammen som holder bildet på plass», dvs. den er et redskap for å se til at en er innenfor rammen, ikke utenfor.
- ✓ Som alle andre redskaper viser planen sin virkekraft ved at noen tar redskapet i sine hender og bruker det med kyndighet, vilje og hensikt.

- ✓ Et viktig stikkord for hva planen bygger på er skolebasert, dvs. det er skolen som organisasjon og enhet som er arena for organisatorisk og faglig endring, ikke den enkelte ansatte.
- ✓ Det er skolens behov som ligger til grunn for planlegging, endring og vurdering. En snakker derfor om skolebasert vurdering, planlegging og utvikling.
- ✓ Det følger av dette at lederrollen og ledelse er helt avgjørende for implementering og drift i en rammeplanbasert virksomhet.

innarbeidet som bærer av et overordnet prinsipp i grunnopplæringen. Det er skolens behov som ligger til grunn for planlegging, endring og vurdering. En snakker derfor om skolebasert vurdering, planlegging og utvikling. Det følger av dette at lederrollen og ledelse er helt avgjørende for implementering og drift i en rammeplanbasert virksomhet.

4.2 Måter å se en rammeplan på

I teorien omkring læreplaner i grunnopplæringen har det ofte vært drøftet hva en læreplan egentlig er. Generelt har vi sett at læreplaner har utviklet seg i retning av juridiske dokument (forskrift til særlov). Men det er først de siste to-tre tiårene at dette er blitt tydelig og formalisert.

Det er flere måter å se en læreplan på.

- a) **Som juridisk dokument:** Et forpliktende dokument der en i prinsippet kan tenke seg et sett av sanksjoner dersom skoler/lærere ikke følger den.

- ✓ Måter å se en læreplan på:
 - Juridisk dokument
 - Grunnlag for systemutvikling
 - Retningslinjer for utviklingsarbeid
 - Inspirasjonsgrunnlag
 - Ideologiangivelse

I et løst koplet system som skole har vært og til dels er, er det utfordrende å se en læreplan på denne måten. Grunnskolen har brukt lang tid på å komme dit den er i dag hva dette angår, en bevegelse som i høy grad henger sammen med byråkratisk tenkemåte og juridisk forsterkning av kulturen.

- b) **Som grunnlag for systemutvikling:** Denne måten å se en plan på ligger ikke langt fra den juridiske, men har fokus på innhold og systematisering av dette. Noen husker emneheftetiden i norsk skole, ofte kalt «materialmetode»-tiden. Tenkemåten bygget på at undervisning kan utgjøre et heldekkende opplegg der en på pedagogiske og metodiske premisser kan styre det som skal skje helt fram til eleven. Kritikken mot denne måten å tenke på har vært at uansett vil den enkelte lærer - gjennom sin tenkemåte, tradisjon og praksis - påvirke det som skjer i så stor grad at ideen om et pedagogisk system som effektivt styrer den pedagogiske praksisen svekkes og til dels svinner hen i noe annet.
- c) **Som retningslinjer for organisasjonsutvikling:** Læreplanen er i hovedsak et styrende «råplanmaterial», med hensikt og mål om å være grunnlag for lokal læreplanvikling og bearbeiding. Begrunnelsen er at «enten forandrer skolen seg selv, ellers blir det ingen forandring. Det er skriften på veggen,» som er blitt sagt og sitert. Med organisasjon menes den enkelte skole og de som arbeider i den. Det er i det som skjer når planen tas i bruk i den enkelte virksomhet, at den egentlige implementeringen skjer.
- d) **Som inspirasjonsgrunnlag:** Et godt eksempel på denne måten å se en læreplan på, er [Normalplanen for folkeskolen fra 1939](#). Den har preg av å være lærebok i pedagogisk tenkemåte og praksis, i tillegg til å inneholde fagplaner. At 1939-planen pedagogisk sett var forut sin tid, og i tillegg ble lagt til side da verdenskrigen begynte, er en annen sak. Planen er uansett fascinerende å lese. Den søker å begeistre og inspirere.

✓ Det er i det som skjer når planen tas i bruk i den enkelte virksomhet, at den egentlige implementeringen skjer.

- e) **Som ideologiangivelse:** På en måte kan ringen sies å være sluttet i forhold til *punkt a* om en plan som juridisk dokument. Planen vender seg til skole og den enkelte lærer som forvalter av fellesskapets normer og verdier - i spenningsfeltet mellom å bevare og å fornye. [Den generelle delen av læreplan for Kunnskapsløftet](#), som også var generell del i L97 for grunnskolen, er tydelig bærer av ideologi og ideologiske valg.

Rammeplan for kulturskolen er ikke en juridisk forskrift. Grunnen til dette og hva som måtte ha vært annerledes drøftes i veiledningens kapittel 5. Derimot har rammeplanen kjennetegn fra punktene b og c - som grunnlag for systemutvikling og som retningsgivende for organisasjonsutvikling. Den slår fast kulturskolens samfunnsoppdrag med tilhørende mål, bringer inn en faglig struktur i form av programområder og fagområder inn i kulturskolen og introduserer behovet for et kvalitetssystem for skoleslaget.

I tillegg har den en forutsetning om lokalt rammeplanarbeid i form av lokale læreplaner som bygger på fagplanene i kapittel 3.

Rammeplanens funksjons- og styringskraft er avhengig av aktiv, lokal implementering og oppfølging. Uten det har rammeplanen ingen myndighet eller autoritet. Slik har rammeplanen en funksjon både som systemutvikler og organisasjonsbygger.

✓ Rammeplanen slår fast kulturskolens samfunnsoppdrag med tilhørende mål, bringer inn en faglig struktur i form av programområder og fagområder inn i kulturskolen og introduserer behovet for et kvalitetssystem for skoleslaget.

Noe å samtale om

For hvem: kulturskoleeiere og kulturskoleledere

Tema: læreplanteori, målbegrep og hva er en rammeplan

- Hva kan læreplanteorien si oss om funksjoner og formål en læreplan kan ha?
- Hva er egentlig en rammeplan?

4.3 Mål i en plan

Innerst i en plan ligger planens målbegrep som planens kompass og ror. Noen har også brukt betegnelsen «planens nøkkel»: Det er gjennom målbegrepet at planen «låses opp» og viser sin innside. Derfor er det mer målbegrepet enn plannavnet som forteller det vesentligste om en innholdsplan. Læreplanteoretisk kan en skematisk og forenklet tenke ulike måter å uttrykke mål i en læreplan på, som hver for seg vil prege planen og oppfølging av den.

Merk: I gjennomgangen nedenfor er begrepene læreplan og rammeplan brukt som synonymer.

- ✓ Det er gjennom målbegrepet at planen «låses opp» og viser sin innside. Derfor er det mer målbegrepet enn plannavnet som forteller det vesentligste om en innholdsplan.
- ✓ I tillegg har rammeplanen en forutsetning om lokalt rammeplanarbeid i form av lokale læreplaner som bygger på fagplanene i kapittel 3.
- ✓ Rammeplanens funksjons- og styringskraft er avhengig av aktiv, lokal implementering og oppfølging. Uten det har rammeplanen ingen myndighet eller autoritet. Slik har rammeplanen en funksjon både som systemutvikler og organisasjonsbygger.
- ✓ Mål i en plan:
 - Generelle mål
 - Pensummål
 - Mål som beskriver hva personalet skal legge til rette for
 - Individuelle kompetansemål
- ✓ Rammeplanens punkt 1.4 som omhandler mål for virksomheten toner likevel klart og tydelig flagg: Flertallet av målene som er angitt beskriver kompetanse, ferdigheter og mestring på elevnivå.

- a) **Generelle mål** som demokratisk sinnelag, nysgjerrighet, forskertrang, spilleglede o.l. Den gamle M87 for grunnskolen hadde stort innslag av denne måltypen. Målene er mer retningsvisere enn endepunktbeskrivelser, og er så vide at en vanskelig kan feile.
- b) **Pensummål** er mål knyttet til hva som skal læres. Dette har vært den vanligste måten å uttrykke mål i skolesammenheng på. Læreplanverket fra 1997 (L97) hadde en målstruktur som så slik ut: Mål for faget, mål for faget på hovedtrinnet samt mål for faget på det enkelte trinn, der de siste var opplisting av stoff o.l. som skulle læres.
- c) **Mål som beskriver hva personalet skal legge til rette for:** Dette kan være læringssituasjoner, utfordringer, erfaringer o.l. Rammeplan for barnehagen bruker dette målbegrepet som hovedbegrep.
- d) **Individuelle kompetansemål** er resultatmål som beskriver det som eleven skal kunne, beherske o.l. etter endt opplæring. Tidligere var dette et temmelig kontroversielt målbegrep. Etter manges mening gjorde det eleven til et objekt og et tomrom i stedet for å være et selvstendig, handlende subjekt. Kompetansemål er det bærende målbegrep i LK06, og er i dag lite problematisert som begrep, bortsett fra i diskusjonen rundt mål i barnehagesammenheng.

Rammeplanens punkt 1.4 som omhandler mål for virksomheten toner likevel klart og tydelig flagg: Flertallet av målene som er angitt beskriver kompetanse, ferdigheter og mestring på elevnivå.

Noe å samtale om

For hvem: politikere, kulturskoleledere og lærere

Tema: mål i en plan

- Mange frykter at barnehagens egenart og «sjel» vil forsvinne om kompetansemål innføres der på samme måte som i skolen. Kan den samme engstelsen spores i en virksomhet som driver under banneret «Kulturskole for alle»?



4.4 Kulturskolens rammeplan versus en læreplan for grunnskolen

Grunnopplæringen og barnehagens nasjonale planer er juridisk forpliktende forskrifter, vedtatt av Kunnskapsdepartementet med hjemmel i de respektive særlovene. Selv om det er Norsk kulturskoleråd som står bak rammeplanen, og den er vedtatt på kulturskolerådets øverste organ, landsmøtet, har organisasjonen ingen myndighet til å binde norske kommuner til å følge planen. Det ville heller ikke KS ha hatt, om det var KS som hadde utarbeidet og vedtatt planen.

Mens planene for barnehage og skole er forpliktende for kommunene i kraft av at de er lovhjemlede forskrifter, må den enkelte kommune selv gjennom en politisk beslutning, normalt gjort av kommunestyre/ bystyre, innføre planen. Ingen andre organ enn kommunen selv kan vedta innføring av planen. Det usikre leddet i implementeringsprosessen kan sies å være åpenbart. Det er overgangen fra kulturskolerådsvedtatt plan til kommunestyrevedtak om innføring. Det er dette som er politisk lokaldemokrati. Slik deler rammeplanen status med mange andre saker og satsinger i kommune-Norge.

Rammeplan for kulturskolen inneholder i kapittel 2 blant annet veiledning om krav til utdanning for tilsetning i kulturskolen. Planverk for grunnskole inneholder ingen ting om det fordi dette er sikret i opplæringsloven kapittel 10. Opplæringsloven inneholder også bestemmelser om rett til vurdering, krav om å ha et system for kvalitetsstyring (opplæringsloven paragraf 13-10) osv. Kulturskoleparagrafen i opplæringsloven (paragraf 13-6) begrenser seg til å pålegge alle kommuner - på egen hånd eller i samarbeid med andre kommuner - å ha et kulturskoletilbud. Loven innfører også krav om politiattest ved tilsetning samt at saksbehandling skal følge forvaltningslovens bestemmelser (taushetsplikt, klagerett, opptaksreglement o.l.).

✓ Det usikre ledd i implementeringsprosessen kan sies å være åpenbart. Det er overgangen fra kulturskolerådsvedtatt plan til kommunestyrevedtak om innføring. Det er dette som er politisk lokaldemokrati. Slik deler rammeplanen status med mange andre saker og satsinger i kommune-Norge.

5 Juridisk status

Vi har til nå dvelt en del ved at rammeplan for kulturskolen er en rettleiding for kulturskoleeiere, og ingen lovhjemlet forskrift.

Forskriftsbegrepet er hentet fra forvaltningsloven, som skiller mellom forskrift og enkeltvedtak. Forskrift er en utfyllende bestemmelse med hjemmel i lov, en beslutning eller et regelverk som beskriver ordninger. En kan ha nasjonale forskrifter - og kommunale forskrifter.

Enkeltvedtak er beslutning truffet for enkeltperson, gjerne etter søknad, med hjemmel i forskrift. Enkeltvedtak kan det klages på, normalt må det skje innen tre uker etter at vedtaksmelding er mottatt. Vanligvis behandler samme vedtaksinstans saken én gang til. Opprettholdes vedtaket uendret, går saken til en klageinstans. For kulturskolen er dette kommunens klagenemnd.

På nasjonalt nivå er det Stortinget som vedtar lover, mens departement eller direktorat er gitt myndighet til å utforme og vedta forskrifter. På områder som reguleres av opplæringsloven er det et vilkår at Stortinget ved lovbehandlingen har vedtatt et tillegg til den bestemte lovparagrafen, ikke sjelden formulert slik: «Departementet kan gje nærare føresegner».



- ✓ Mange har ønsket at rammeplanen for kulturskolen skal være en forskrift til opplæringsloven, og forpliktende for alle kulturskoleeiere. Kapittel 4 viser forskjellen mellom rammeplanen slik den foreligger - og rammeplanen som forskrift.
- ✓ Fellesoppgaven nå er å sikre at kommunen som kulturskoleeier fatter vedtak om å legge rammeplanen til grunn for sin kulturskoleutvikling.

Læreplanverket for grunnopplæringen er fastsatt med hjemmel i slik lovformulering.

Kjennetegnet på en forskrift er derfor at en statlig myndighet er gitt fullmakt av Stortinget til å lage og vedta den. Derneft gjelder at en forskrift skal gjennom en bestemt prosedyre før den kan vedtas. Det skal lages et forslag som skal ut til høring hos relevante instanser. Etter avsluttet høring tar forskriftsmyndigheten stilling til innkomne uttalelser. Til slutt gjøres vedtak om endelig forskriftsordlyd. Det er bare en statlig myndighet (fagdepartement eller fagdirektorat) som kan vedta forskrifter på nasjonalt nivå.

En kommune kan vedta forskrifter som gjelder for den enkelte kommune, gitt at de følger samme utarbeidingsprosedyre. Eksempler på kommunale forskrifter på skoleområdet er skoleruta (skolenes ferie- og fridagsplan) og bestemmelser om fordeling av elever på skoler (nærskoleretten).

Mange har ønsket at rammeplanen for kulturskolen skal være en forskrift til opplæringsloven, og forpliktende for alle kulturskoleeiere. Kapittel 4.2 viser forskjellen mellom rammeplanen slik den foreligger - og rammeplanen som forskrift. Det kan tenkes at ved framtidige rammeplanrulling er det statlige myndigheter, Kunnskapsdepartementet eller Utdanningsdirektoratet, som tar initiativ til prosessen og fører den fram til vedtak om ny plan. Men per i dag er dette en politisk problemstilling. Fellesoppgaven nå er å sikre at kommunen som kulturskoleeier fatter vedtak om å legge rammeplanen til grunn for sin kulturskoleutvikling.

6 Fra plan til praksis - noen stoppesteder

Dette kapitlet stanser opp ved noen sider ved rammeplanen som kan sies å være implisitt i det å ha en innholdsplan for en virksomhet. Senere i veiledningen går vi nærmere inn på de forskjellige delene av rammeplanen, og ser på ulike tilnærminger til disse, for å få alle delene til å virke.

6.1 Kompetanseoppbygging

Kulturskolen er en pedagogisk virksomhet som har læring for og utvikling av unge mennesker som formål og virke. Planen skal virke til læring, Det er den i stand til når den evner å utløse og invitere til utfordring, motivasjonskraft og mestring.

Derfor er den gode kulturskole også utfordrende overfor de som arbeider der. En pedagogisk virksomhet som har bygging og utvikling av læring og kompetanse som formål og hensikt, må også ha det overfor sine ansatte. Det er sagt at den som er ferdig utviklet, den er ferdig. Det er en litt brutal måte å si noe som er viktig og avgjørende på: Kulturskolen må gjennom sin planbevissthet også ha de ansattes kompetanse langt fremme i sin bevissthet og væremåte.

Ulik planene for barnehage og skole, inviterer kulturskolens rammeplanen til offensiv tenkning omkring utdanningsnivå som vilkår for ansettelse i kulturskolen. Dette understreker nødvendigheten av å ha en levende, rullerende plan for kompetanse-utvikling for kulturskolens ansatte.

- ✓ Kulturskolen er en pedagogisk virksomhet som har læring for og utvikling av unge mennesker som formål og virke. Planen skal virke til læring, Det er den i stand til når den evner å utløse og invitere til utfordring og motivasjonskraft og mestring.
- ✓ Den gode kulturskole er utfordrende også overfor de som arbeider der. En pedagogisk virksomhet som har bygging og utvikling av læring og kompetanse som formål og hensikt, må også ha det overfor sine ansatte.

6.2 Videreutvikling

En plan er ikke ferdig en gang for alle. En plan er uttrykk for hvor en vil samt redskap for bevegelse og utvikling videre og bortenfor planens horisont. Dette utgjør en del av planens dynamikk. Videreutvikling kan skje ved at en lokalt prøver ut nye måter, metoder og temaer. Det kan også skje gjennom en bevegelse frem mot at en finner det nødvendig å revidere planen, framskrive den inn i ny tid og fange opp nye utfordringer og mål. Det er også rammeplan for kulturskolens vesen.

- ✓ En plan er uttrykk for hvor en vil samt redskap for bevegelse og utvikling videre og bortenfor planens horisont.

6.3 Styringsredskap

Det er blitt sagt som sitat fra en grunnskolelærer som hadde opplevd flere læreplanskifter, at «han hadde enda til gode å møte en plan som ikke greit lot seg tilpasse til hans undervisning». Vandrehistorie eller ikke, sitatet rommer en påminning om at rammeplanen er laget i fullt alvor med adresse til pedagogisk praksis og det virkelige liv.

I drøftingen av hva en rammeplan er (punkt 4.1) er det understreket at planen hviler på en skolebasert forståelse av behov, endring, drift og evaluering. Uttrykket «rammen som holder bildet på plass» minner om det samme. Et tredje moment er at dette tydeliggjør ledelse og lederrollen. Rektor er kapteinen på kulturskoleskutas bru, med ansvar for å styre i plan- og eierskapsbestemt retning.

- ✓ Rektor er kapteinen på kulturskoleskutas bru, med ansvar for å styre i plan- og eierskapsbestemt retning.

6.4 Planleggingsredskap

Rammeplanen er også et planleggingsredskap. Den har sine formåls- og målbeskrivelser. Den er kulturskolekartet hvor alle reiser - lange og korte - skal orienteres ut fra. All planlegging av gjøremål skal skje ut fra dette kartet. Det som gjøres, skal skje på grunn av rammeplanen, ikke på tross av den.

- ✓ Rammeplanen er også et planleggingsredskap. Den har sine formåls- og målbeskrivelser. Den er kulturskolekartet hvor alle reiser - lange og korte - skal orienteres ut fra. All planlegging av gjøremål skal skje ut fra dette kartet.
- ✓ Det som gjøres, skal skje på grunn av rammeplanen, ikke på tross av den.

Forskere har fra tid til annen påpekt at for mange grunnskolelærere er læreplanen noe en vender tilbake til bare for å få en konstatering og bekreftelse av at en var på rett vei. Det gjør en i stedet for det motsatte, dvs. at plan og planmål er utgangspunkt og planleggingsbasis. Igjen er stikkordet skolebasert. Skolen er arenaen og aktøren som tar de ansatte med seg i en skolebasert bevegelse og utvikling.

6.5 Kulturskolevurdering

Det heter gjerne at vurdering er speilvending av planlegging/styring. En setter seg mål som en går i gang med å gjennomføre. Vurdering vil da bestå i å undersøke om en kom dit en ville - sjekke om en nådde sine mål. Det betyr at mål en setter seg i fagplanene - som grunnlag for handling - må være så klare og konsise at de lar seg «speilvende» og blir gjenkjennelige i resultatform.

Rammeplanen er en plan for handling og framtid. Men planen har også en annen og svært viktig funksjon: Ved å vedta planen sier en at planrealisering utgjør en svært viktig del av kulturskolens kvalitetsbegrep.

Kvalitet i kulturskolen er å forstå som oppfyllelse av rammeplanen. Da tenker en ikke på formaliteter,

- ✓ Rammeplanen er en plan for handling og framtid. Men planen har også en annen og svært viktig funksjon: Ved å vedta planen sier en at planrealisering utgjør en svært viktig del av kulturskolens kvalitetsbegrep.
- ✓ I kvalitet ligger også den subjektive opplevelsen av kvalitet. Brukertilfredshet, omdømme, opplevelse av service, imøtekommenhet, samarbeid o.l. utgjør en viktig dimensjon ved kvalitetsbegrepet.
- ✓ Kvalitet er ikke en privatsak, men en skolesak med rektor som leder og regissør. Det er ikke en privatsak å eie en kulturskole, like lite som det er en privatsak å arbeide der.

men på sluttprodukt, resultater og elevutbytte i relasjon til mål - både overordnede og fagplanmål. Kulturskolekvalitet har også andre sider, som den driftsmessige delen av kulturskolen, der rutiner, ordninger og systemer er bærebjelker.

I kvalitet ligger også den subjektive opplevelsen av kvalitet. Brukertilfredshet, omdømme, opplevelse av service, imøtekommenhet, samarbeid o.l. utgjør en viktig dimensjon ved kvalitetsbegrepet. I grunnopplæringen snakkes det om skolevurdering og skolebasert utvikling. Rammeplanen innfører begrepene *kulturskolevurdering* og *kulturskolebasert utvikling*. Kvalitet er ikke en privatsak, men en skolesak med rektor som leder og regissør. Det er ikke en privatsak å eie en kulturskole, like lite som det er en privatsak å arbeide der.



7 Ansvar for lokal implementering av rammeplanen

Dette kapitlet handler om ansvarsfesting av kulturskolen, med vekt på implementering av rammeplanen. Fordi rammeplanen ikke er en forskrift, men underlagt kommunal egenbestemmelse, må vi en tur innom kommunalt planarbeid, struktur, behandling, rullering og vedtak.

Både kommuneloven og plan- og bygningsloven regulerer planvirksomheten i en kommune. En full gjennomgang av dette hører ikke med i en veiledning om rammeplanen. Men vi tar med en skjematisk oversikt som bakgrunn for drøftingen av hvordan kommunen som kulturskoleeier kan behandle rammeplanen og innføringen av denne.

Kommunens planarbeid er betegnet som en samling av kretsløp:

- **Årsbudsjett, årsmelding, regnskap:** Den gamle formen for kommunal planlegging. Går en noen tiår bakover, var det dette som i praksis var kommunens planlegging. Dette var utfordrende på flere vis. Som mangel på langsiktighet. Likeså «problemet ved at årene ikke møttes». Planlegging og vedtak av årsbudsjett for kommende år hadde for svak sammenheng med den økonomiske utviklingen i året en var inne i.
- **«Det lille kretsløpet»:** Den årlige rulleringen av handlingsprogram/økonomiplan, som er planverket for en fireårsperiode. Dette kretsløpet har til hensikt å skape mer langsiktighet og et bedre grunnlag for årsbudsjettet og arbeidet med dette.
- **«Det store kretsløpet»:** Gjelder kommuneplanen som ser kommunen i et tolvårsperspektiv. Planen er normalt tredelt:
 - En del som inneholder mål for kommunen som samfunn.
 - En arealdel som viser hvordan mål for utviklingen slår ut i grunnarealene i kommunen.
 - En organisasjonsdel som omfatter strategier og tiltak både for arbeidet i sektorene og for det tverrsektorielle arbeidet.

Kommuneplanen skal rulleres hvert fjerde år.

- **Kommunedelplaner:** I tilknytning til kommuneplanarbeidet kan kommunen ta initiativ til

✓ Kommunens planarbeid kan betegnes som en samling av kretsløp.

- Årsbudsjett, årsmelding, regnskap
- «Det lille kretsløpet»
- «Det store kretsløpet»
- Kommunedelplaner
- Andre typer planer

å vedta såkalte kommunedelplaner. Det er planer med planstatus ut fra plan- og bygningsloven, der en går i dybde og bredde på ett sektorområde. Eventuelt som kombinasjon av flere hvor en gjennom planen ønsker å styrke sammenhengen. Dette kan være kommunedelplaner for oppvekst, for skole, for kultur, for næring osv.

- **Andre planer:** Kommunen kan også lage planer for områder/delområder med annen planstatus enn om de hadde vært hjemlet i plan- og bygningsloven, og som ikke er koplet til den økonomiske planleggingen (økonomiplan/handlingsprogram, årsbudsjett) eller kommuneplanarbeidet (tolvårsplanen, kommunedelplaner).

I kulturskolesammenheng er det viktig å merke seg hvor i det kommunale plansystemet kulturskolen er omtalt, hvordan den er omtalt (refererende tekst, mål for utvikling o.l.) og hvordan kulturskolen strategisk er tillagt rolle og funksjon i det kommunale tjenestebildet.

Noe å samtale om

For hvem: politikere, administrativ ledelse og kulturskoleledere

Hva: kulturskolen i det kommunale planverket

- Hva står det om kulturskolen i kommuneplanen? Hvordan er det formulert?
- Handlingsprogram/økonomiplan, hva står det om kulturskole og kulturskoleutvikling der?
- Er kulturskolen å finne i kommunedelplaner om skole/utdanning/oppvekst, eller i tilsvarende plan for kultur eller andre områder?
- Er kulturskolen å finne i andre kommunale planer?

8 Skoleeiers ansvar

8.1 Vedtak om innføring av rammeplan for kulturskolen

Det er kommunestyret/bystyret som eier kulturskolen. I opplæringsloven er kommunen pålagt å eie og drive grunnskole, voksenopplæring og kulturskole. Eierskap kan overdras til private eiere, men kommunen kan ikke unndra seg ansvaret for å se til at lovbestemte tjenester tilbys dens innbyggere.

Som beskrevet tidligere, er rammeplan for kulturskolen ingen statlig forskrift som kommunen er pålagt å implementere og følge. Kommunen selv må gjøre vedtak om dette. Hvordan kan vedtak om innføring av rammeplanen skje?

- ✓ Det er kommunestyret/bystyret som eier kulturskolen. Eierskap kan overdras til private eiere, men kommunen kan ikke unndra seg ansvaret for å se til at lovbestemte tjenester tilbys dens innbyggere.

- **Som kommunestyresak «Innføring av rammeplan for kulturskolen»**

Mange har sett for seg at det er slik rammeplanen kan gå fra å være landsmøtevedtak i Norsk kulturskoleråd til å bli forpliktende plan for virksomheten i den enkelte kulturskole. Det er flere måter en slik sak kan utformes og presenteres på. En politisk sak består av en saksutredning og et forslag til vedtak. Kommunestyret vedtar ikke utredningen. Den står for rådmannens regning. Bare vedtaket er grunnlag for videre handling, med mindre det i vedtaket er konkret nevnt element i utredningen som inngår i beslutningen.

- ✓ Slik kan vedtak om innføring av rammeplanen skje:
 - Kommunestyresak «Innføring av rammeplan for kulturskolen»
 - Vedtak om innføring av rammeplanen inngår som del av en kommunedelplan
 - Vedtak om innføring av rammeplanen skjer gjennom egen vedtakssak og stadfestes i kommunedelplan

Et vedtak kan se slik ut: «*Rammeplan for kulturskolen kapittel 1 og 2, utarbeidet av Norsk kulturskoleråd, vedtas innført og skal legges til grunn for drift og utvikling av kommunens kulturskole.*»

Særlig kapittel 2 kan tenkes å inneholde mål/standarder (for eksempel krav til utdanning) som en politisk nødig vil forplikte seg på. Dette og/eller andre vilkår eller forbehold en ønsker å ta, må da tas inn i vedtaket. Generelt gjelder at kommunestyret kan forholde seg til hele eller deler av rammeplanen slik en ønsker. Som eier av kulturskolen er det kommunestyret selv og ikke et annet politisk underorgan som bør gjøre vedtaket.

Innføres rammeplanen gjennom en politisk enkeltsak med konkluderende vedtak, gjelder vedtaket inntil det tas opp på nytt og endres. Svakheten ved dette er påpekt av flere: rammeplanen blir en enkeltsak, uten at en ser kulturskolen i sammenheng med øvrig opplæringsvirksomhet, oppvekstproblemstillinger eller at den koples til det samlede plansystemet i kommunen. Dette må i så fall gjøres senere.

- **Som vedtak der innføring av rammeplanen inngår som del av en kommunedelplan**

I flere kommuner har en startet diskusjonen om ikke dette er en bedre måte å gjøre det på. Dermed ses kulturskolen inn mot annen virksomhet på kultur- og/eller opplæringsfeltet. Betydningen av kulturskolen både kvalitativt og kapasitetsmessig bør kunne bli synlig og nødvendig. Kulturskolen kommer inn i et rullerende plansystem ikke bare som en konstatering av at en er pålagt å ha en

- ✓ Det primære sett fra Norsk kulturskoleråd og kulturskolens side, er at vedtaksfesting skjer på robust og virkekraftig vis.
- ✓ Når noen fremholder at rammeplanen er en for god sak for kulturskolen og kulturskoleeier til å ende som en enkeltsak i kommunestyret, åpner det seg en spennende diskusjon som det er verdt å ta grundig.

kulturskole, men i følge med rammeplanen som beskrivelse av hva den er, hva den omfatter og kan bli - om kommunestyret vil. Slik kan kommunestyret vise for seg selv og andre at det er ikke kulturskolelederen som er kulturskolen. Den er et tjenestetilbud og et redskap for målrealisering på et bredt område og overfor ulike grupper.

- **Som vedtak om innføring av rammeplanen skjer gjennom egen vedtakssak og stadfestes i kommunedelplan**

Det primære sett fra Norsk kulturskoleråd og kulturskolens side, er at vedtaksfesting skjer på robust og virkekräftig vis. I noen kommuner registreres en intensjon om både å gjøre et enkelsaksvedtak samt la rammeplanen som plangrunnlag for kulturskolen inngå i en kommunedelplan. Dermed sikres både vedtak om innføring og dynamikken ved at kulturskolens plangrunnlag er å finne i et rullerende kommuneplansystem.

Om kommunen (kommunestyret) velger å gjøre det som enkeltsak eller integrert i en kommunedelplan, kan variere. Når noen fremholder at rammeplanen er en for god sak for kulturskolen og kulturskoleeier til å ende som en enkeltsak i kommunestyret, åpner det seg en spennende diskusjon som det er verdt å ta grundig.

8.2 Om å eie en kulturskole

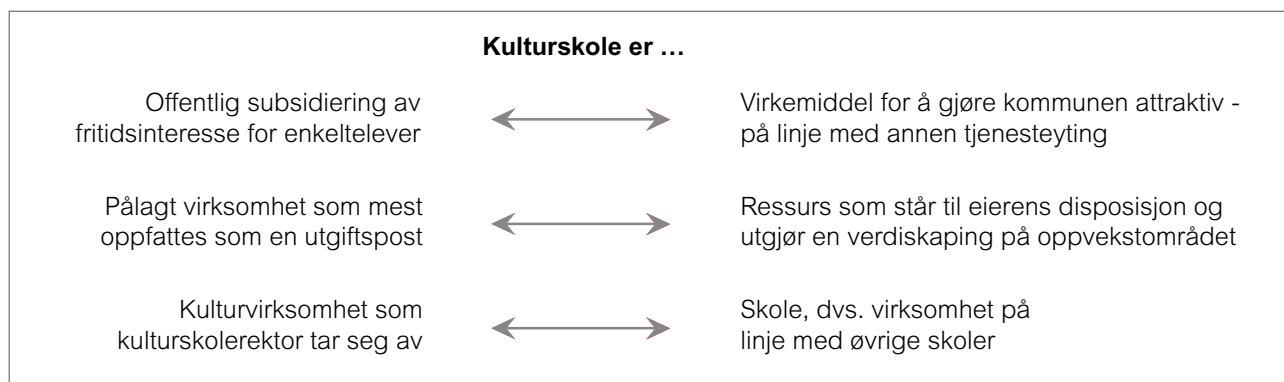
Kulturskolen er et resultat av en politisk beslutning i Stortinget. Hver kommune skal selv eller sammen med andre kommuner eie en kulturskole. Senere er det lagt til et lovkrav om at den som ansettes skal legge frem politiattest ved ansettelsen. Sammen

med at saksbehandling skal skje etter reglene i forvaltningsloven, er dette det eneste staten for sin del har lagt som føringer for kommunalt kulturskoleeierskap. Resten er det opp til kulturskoleeieren selv å ta ansvar for. Noen vil si dette er en vesentlig svakhet. Andre vil si at det er nettopp slik samhandling mellom stat og kommune burde være.

Nærmer en seg kulturskoleeierskapet fra ulike kanter, kan det være interessant å hente fram problemstillinger og spenninger som det er nyttig og nødvendig å drøfte i den enkelte kommune. Til hjelp i slike drøftinger kan det være fruktbart å stille opp noen akser som tydeliggjør motsetninger. Slike akser har det i seg at de alltid innebærer et «både og», men bevegelser på akse gir som konsekvens mer av det ene og mindre av det andre.

En annen side ved det å eie en kulturskole er at en er arbeidsgiver for de ansatte. Kompetanse er et nøkkelbegrep innen kvalitetsutvikling, og kulturskolen er ikke noe unntak. En aktiv og kompetanserettet arbeidsgiverpolitikk følger av det å eie.

Et interessant trekk er kommet til syne de siste årene. Tidligere snakket man ensidig om eiers ansvar for kompetanseutvikling. Nå tenderer en til å snakke om ansvaret for kapasitetsbygging. Det er et engelsk ord som har meldt seg: capacity building. I begrepet ligger to moment: Kompetanse og vilje/motivasjon. En kulturskoles kvalitet bygger blant annet på begge disse, og på en erkjennelse at capacity building er en funksjon av mer enn bare studiepoeng og videreutdanning.



Med en rammeplan som basis og referansegrunnlag for drift og utvikling av kulturskolen gis kulturskolens eier andre virkemidler enn det som er blitt kalt penger, plass og pris. Innholdet og utvikling og profilering av dette åpner seg på en annen måte enn før ved at nye innfallsvinkler og temaer kommer til syne.

- ✓ Capacity building handler om mer enn studiepoeng og videreutdanning.

Noe å samtale om

For hvem: politikere, administrativ

kommuneledelse og kulturskoleledere

Hva: kulturskoleeierskapet sett fra ulike kanter

- Hvordan kan den politiske eier av kulturskolen bidra til «capacity building»?
- Hva vil vi med kulturskolen vår?

9 Skoleleders ansvar

Ledelse er et av tidens nøkkelbegreper knyttet til drift, utvikling og kvalitet innen hele offentlig sektor.

Den tiden er bak oss at leder var noe en ble om en hadde vært lenge i en virksomhet, og som innebar en «primas inter pares»-rolle, dvs. den første blant likemenn. Også det å bli rektor/skoleleder innebar fram til for to-tre tiår siden noe en «vegret» seg inn, ikke nødvendigvis noe en åpent erklærte en hadde lyst til og derfor søkte.

Rammeplanen etablerer en ny plattform for ledelse i kulturskolen, og gir rektor en utøvende myndighet som kan sies å være annerledes enn tidligere. Ledelsesprogrammet «Gehørbasert ledelse», som Norsk kulturskoleråd står bak - med god økonomisk bistand fra KS - rommer en lederrolle og en ledelseskultur av stor nytteverdi.

Ledelse kan være krevende, og de fleste vil ha opplevd at ensomhet kan være ledelsens pris. Samarbeid i form av kollegagrupper i regionen og samarbeid innad i kommunen med andre ledere er viktig, særlig i tider når forandringens vinder blåser.

- ✓ Ledelse kan være krevende, og de fleste vil ha opplevd at ensomhet kan være ledelsens pris.

Noe å samtale om

For hvem: rådgivere og kulturskoleledere

Hva: Det å være kulturskoleleder i en rammeplantid

- Hvor øyner en utfordringer og nye problemstillinger?
- Hvordan kan disse utfordringene og problemstillingene best møtes?



10 Undervisningspersonalets ansvar

Lærere i kulturskolen har høy kompetanse. Undersøkelser – som [Kulturskoleundersøkelsen 2010](#) i [Kulturskoleløftet](#) - viser tydelig at utdanningsnivået er høyt. En betydelig andel av personalet har utdanning på masternivå. Den pedagogiske utdanningen i tillegg til fagutdanningen varierer. Tanken om at det bør være en egen forsterket praktisk-pedagogisk utdanning (FPPU) for kulturskolelærere, er positivt møtt av UH-sektoren.

En rammeplan med oppfølgende lokale fagplaner innen tre programområder/fem fagområder vil legge et nytt grunnlag for lærerarbeidet. Rammeplanen er ikke ment å binde og detaljstyre, men å bidra til å utvikle skoleslaget på en nasjonal innholdsplattform. For noen vil dette likevel oppleves bindende ved at det legges en plan- og målramme rundt læringsarbeidet som ikke har vært der før.

At kulturskolen gjennom rammeplanen blir mer enhetlig, vil endre grunnlaget for kompetanseutvikling, for dialog med elever og foreldre - og for kvalitetsutvikling og videreutvikling i kulturskolen både lokalt og nasjonalt. Dette vil også handle om lojalitet. Som berørt under omtalen av rammeplanen og lederrollen gir en rammeplan som er politisk vedtatt i kommunen

et planleggings- og styringsgrunnlag som rektor har til oppgave å sette ut i livet.

Dette gir utfordringer for skoleleder for å legge til rette for gode interne prosesser, samarbeid om den gode kulturskole, medbestemmelse og god ledelse. Skoleleder har et utvidet mandat i forhold til tidligere, der stikkordet er «skolebasert utvikling» til forskjell fra en mer enkeltlærerbasert utvikling. En slik kollektiv kultur basert på en sterk vi-tankegang kan for noen komme til å fremstå utfordrende. Men all erfaring fra skoleutvikling peker med tydelighet på at dette er veien å gå. Det er slik skoler blir bedre.

Enkeltlæreren er alle skolars viktigste ledd mht. kvalitet og læring. Forskning viser det tydelig. Det er hva lærere som profesjonelt kollegium kan få til som endrer skoler. Ikke bare slik den enkelte måtte gjøre det i sine timer for sine elever på sine fagområder.

Rammeplanen realiserer seg ikke selv. Den har ingen magisk kraft. Den realiseres bare ved at lærere som gruppe og enkeltpersoner handler. Det vil kreve at lærergruppe og skoleleder sammen drøfter veivalg, felles forståelse av planen og hva den bygger på. Slik bygges skoler.

- ✓ Det er utfordrende for skoleleder for å legge til rette for gode interne prosesser, samarbeid om den gode kulturskole, medbestemmelse og god ledelse.
- ✓ Skoleleder har et utvidet mandat i forhold til tidligere, der stikkordet er «skolebasert utvikling» til forskjell fra en mer enkeltlærerbasert utvikling.
- ✓ Enkeltlæreren er alle skolars viktigste ledd mht. kvalitet og læring.

- ✓ Rammeplanen realiserer seg ikke selv. Den har ingen magisk kraft. Den realiseres bare ved at lærere som gruppe og enkeltpersoner handler. Det vil kreve at lærergruppe og skoleleder sammen drøfter veivalg, felles forståelse av planen og hva den bygger på. Slik bygges skoler.



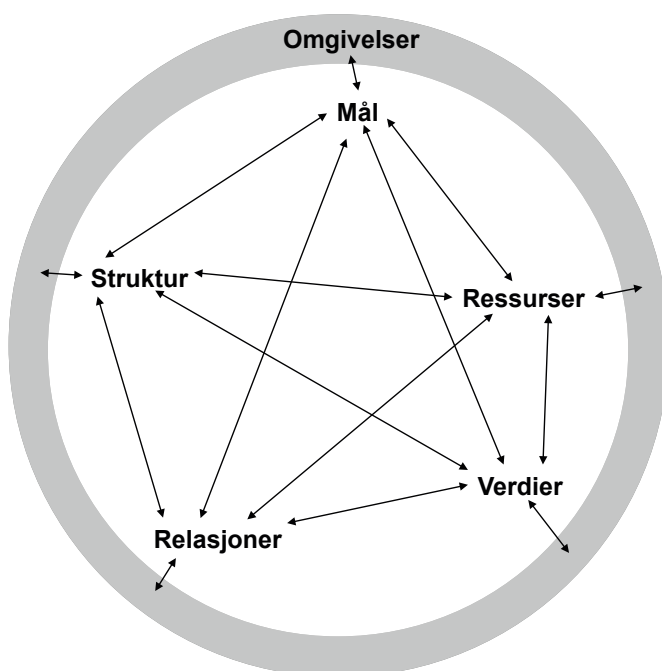
11 Hvordan ser en organisasjon ut innenfra?

Går det an å plukke en organisasjon fra hverandre og få fram noen nøkkelement som både er viktige for å forstå hva en organisasjon er satt sammen av, og som lever og virker i samspill med hverandre både på godt og vondt i organisasjonen?

Spørsmålet er også viktig fordi svaret kan bidra til å sette navn på sterke og svake sider ved organisasjonen og dermed gi hjelp til endring og forbedring. Dette er ikke minst viktig når en står overfor en rammeplan, vedtatt og innført utenfra, og som er forpliktende og gjeldende uavhengig av om enkeltpersoner er enige eller uenige.

Det er skoleleders oppgave å drive disse prosessene og sikre at lokalt rammeplanarbeid og praksis bygger på vedtatt grunnlag. Da kan et «organisasjonskart» være nyttig for å forstå og endre. Men elementene er ikke nøytrale i betydningen likeverdige og i harmoni med hverandre. Dypest sett handler dette om ideologi og ulike oppfatninger av hva som har størst betydning for en organisasjon. De som har vært gjennom omorganiseringsprosesser i kommunen vil ha merket det.

Det fins flere slike «kart». Ett ser organisasjonen (*les: kulturskolen*) som et samspill mellom seks element eller funksjoner: mål, struktur, relasjoner, verdier, ressurser og omgivelser disse forholder seg til.



✓ Går det an å plukke en organisasjon fra hverandre og få fram noen nøkkelement som både er viktige for å forstå hva en organisasjon er satt sammen av, og som lever og virker i samspill med hverandre både på godt og vondt i organisasjonen? Spørsmålet er viktig også fordi svaret kan bidra til å sette navn på sterke og svake sider ved organisasjonen

Ulike teoretiske retninger og målbærere av disse vektlegger ett eller flere element mer enn de andre. Her tar vi ikke stilling til rangering, men peker bare på dette: Hvordan er en organisasjon satt sammen? Og kan kjennskap til disse elementene være til hjelp i endringsprosesser?

De seks er i utgangspunktet nøytrale og utgjør organisasjonen, både som produkt og prosess. Det er slik organisasjonen er i sin form og balanse. Men det er også gjennom disse at organisasjonen kan evalueres og endres. Ingen av dem opptre alene. Slik er de likevel ikke nøytrale, og må ses både hver for seg og i sammenheng med hverandre.

I skoleleders verktøykasse for rammeplanarbeid er de nyttige å ha. De er et grunnlag for å vurdere organisasjonens sterke og svake sider opp mot drift og endring, og de er en hjelp for å velge innfallsvinkel og metode i endringsprosesser.

Der en kulturskole ser klargjøring og tydeliggjøring av mål og retning som rett vei å gå, konkluderer kanskje en annen med at det er det mer grunnleggende som elevsyn og læringssyn som må bevisstgjøres og gjøres mer samlende for kollegiet. En tredje skole vil kanskje konkludere med at organisasjonen trenger å «smøres» gjennom samarbeid, økt delingskultur og kollegaveiledning. Mange vil kanskje se behovet for en viss styrking av den strukturelle dimensjonen i kulturskolen, samtidig som en er seg bevisst de positive og negative effekter det kan ha.

11.1 Element i en organisasjon

11.1.1 Mål

Det er ikke bare Egon i Olsen-banden som har en plan. Mål angir retning og hvordan det ser ut dit vi skal, alt fra visjon til konkret handling og tilstand.

✓ Element i en organisasjon

- Mål
- Struktur
- Relasjoner
- Verdier
- Ressurser
- Omgivelser

Begreper som målstyring, planstyrt utvikling o.l. er sentrale i offentlig og privat styringsteori.

Rammeplan for kulturskolen bygger på planers nødvendighet for felles rom og felles retning. Men planen har også i seg bevisstheten om noe svært viktig: Hvor langt inn i praksis bør fellesmålene i rammeplanen strekke seg? Når går målarbeidet over til den enkelte kulturskoleeier og kulturskole? Et mål må *eies* av de som skal realisere det. Rammeplanen skal *utløse* lokal kreativitet og planrealisering, ikke *binde* den.

Gjennomgangen annet sted i veiledningens kapittel 4.3 om valg av mål i en læreplan, illustrerer at målvalg og ikke minst det grunnlaget som kan legges for evaluering av måloppnåelse bør være gjenstand for diskusjon. På den annen side har svært mange erfaring for det utilfredsstillende i å arbeide i en organisasjon der målangivelsen er svak og utydelig. Utenror nytter det lite at båten har sterk motor.

Mål er kulturskolens retningsvisere. Noen peker fram mot formålet. Andre viser vei til gjøremål av felles og individuell betydning. Er de gode og tydelige? Duger de som speil for praksis og gjennomføring? Holdes de varme og aktuelle? Dette og mange flere spørsmål må kulturskolens leder stille seg både hva angår drift og rammeplanutvikling.

- ✓ Et mål må eies av de som skal realisere det.
- ✓ Mål er kulturskolens retningsvisere.
- ✓ Målvalg og grunnlaget som kan legges for evaluering av måloppnåelse bør være gjenstand for diskusjon.

11.1.2 Struktur

Enhver organisasjon trenger ordninger, rutiner, systemer, reglement, ansvarfordeling, årshjul, felles retningslinjer o.l. Andre eksempler er lovbestemmelser, tariffavtaler, forskrifter, vedtak o.l., vedtatt utenfor organisasjonen, men forpliktende og ingen privatsak for verken leder eller ansatt.

Å lede er å tenke i systemer, og «kollektive ordninger gir individuelle fordeler,» som et klokt ord uttrykker. Ulike typer organisasjoner kan ha ulike syn på strukturens betydning. For noen er struktur det viktigste elementet, selve nøkkelen til å drifte, endre og forbedre.

Struktur har blant annet som mål å eliminere eller iallfall redusere effekten av tilfeldigheter og enkeltpersoners gjøren og laden. Derfor ligger struktur langt fremme i tanken når en virksomhet skal utvikles - og når noe har gått galt - og en vil finne årsaken til dette. Andre hevder at struktur hindrer kreativitet, improvisasjon og betydningen av å sette mennesket i sentrum som organisasjonens viktigste ressurs og mulighet. Struktur representerer makt. Det er svært merkbart når forslag til ny organisasjonsplan for kommunen legges frem. Fra da av handler det meste om struktur.

En kan spørre seg om ulike syn på strukturens betydning har årsaker av mer grunnleggende art. I alle fall er det ikke uvanlig at det byråkratiske, rasjonelle «ovenfra og ned»-perspektivet ikke alltid kommer overens med et mer individualistisk, frihetsorientert profesjonsperspektiv. Dette kan komme til syne i kulturskolen. En skal passe seg for en forenkling i retning av at all forbedring og analyse av praksis skjer ut fra et strukturperspektiv. Men skal rammeplanen bli mer enn en ønskeliste med gode intensjoner og hensikter, må den sikres i struktur i form av felles, forpliktende ordninger. Ingen idé er i seg selv så sterk at den realiseres av egen kraft.

- ✓ Enhver organisasjon trenger ordninger, rutiner, systemer, reglement, ansvarfordeling, årshjul, felles retningslinjer o.l.
- ✓ En skal passe seg for en forenkling i retning av at all forbedring og analyse av praksis skjer ut fra et strukturperspektiv.

Skoleleder må i sin ledelse ha bevissthet om struktur, både dens nødvendighet og dens begrensning. Struktur er ikke et mål, men et viktig og helt nødvendig hjelpemiddel som må anvendes med klokskap. Organisasjoner har havarert på grunn av overdrevet ledertro på struktur. Men erfaring viser også eksempler på det motsatte. Ikke alltid er diagnosen «for dårlig struktur» klar og åpenbar, fordi virkningen vises i andre funksjoner som dårlig måloppnåelse eller knirk på relasjonselementet.

11.1.3 Relasjoner

Relasjoner er i praksis motstykket til struktur, og fremhever at samarbeid, trivsel, kommunikasjon, konsensusløsninger, kollektiv vilje og støtte o.l. er nøkler til god drift og utvikling. «Å arbeide sammen, er å stifte vennskap,» sier et gammelt ord og uttrykker det samme. Om en tenker seg *struktur* og *relasjoner* framstilt på en akse der bevegelse mot en av sidene markerer mindre av det ene/mer av det andre, vil svært mange organisasjoner gjenkjenne seg selv. Som ulike syn på struktur er av mer grunnleggende art, er nok ulike syn på relasjonselementets strategiske betydning av samme opphav. Spesielt ved tilsetning i lederstillinger vil dette ofte komme til syne i form av ulike syn på kvalifikasjoner og skikkethet.

Naturligvis er relasjoner viktige nøkler til god drift og utvikling. Men fred trenger ikke å være det beste. Mange ledere har erfaring for at fred og ro kan kjøpes for dyrt. Ikke minst gjelder dette i endringsfaser, som ved innføring av felles rammeplan, der målet ikke er forhandlingstema, selv om midler kan være det.

På 1980- og til dels 1990-tallet da konsensus, ingentaper, samarbeid og enighet var viktige honnørord, stod relasjonsfunksjonen som virkemiddel for god endring og utvikling av organisasjoner sterkt. Dagens tenkning har endret en del på dette, men vil naturligvis fremdeles sterkt fremheve relasjonenes betydning i en mer målstyrt virkelighet. Annen teori bidrar også til utfylling av bildet, og peker blant annet på at trivsel på en arbeidsplass ikke nødvendigvis er en funksjon av at det som skaper mistrivsel fjernes ([Herzbergs tofaktorteori](#)).

- ✓ «Å arbeide sammen, er å stifte vennskap».
- ✓ Å ha evnen til å få folk med seg i en bestemt retning er en viktig lederfunksjon. Et klokt ord kan være at om en møter motbakker, behøver ikke det bety at en er på feil vei, men bare at en må ta seg noe bedre tid og gå litt saktere.

Å ha evnen til å få folk med seg i en bestemt retning er en viktig lederfunksjon. Et klokt ord kan være at om en møter motbakker, behøver ikke det bety at en er på feil vei, men bare at en må ta seg noe bedre tid og gå litt saktere.

11.1.4 Verdier og holdninger

Når det kommer til stykke, er det verdiene som styrer sterkest - både på godt og vondt. Dette vet de fleste ledere en del om. Det er ofte slik at det er verdier og holdninger som legger grunnlaget for gode strategiske avgjørelser og retningsvalg. Men det kan også være motsatt; at praksis endres før holdninger og verdier. Uansett er bevissthet rundt og utvikling av verdier og holdninger en overordnet, viktig lederoppgave.

Mange ulike veivalg av praktisk art handler i realiteten om ulike grunnleggende verdier. Folks veier skilles ofte ikke i det praktiske. Ulike valg skyldes ulike holdninger og verdier. Når metodespørsmål som gruppe- eller eneundervisning diskuteres, har ulike syn oftest sin årsak i verdier og holdninger og grunnleggende antakelser - ikke i ytre, praktiske forhold.

Ulike verdier og holdninger kan ha med enkelt-mennesker å gjøre, men kan også ligge i kultur-skolens kollektive, dominerende organisasjonskultur. Å endre organisasjonskultur er krevende og tar tid. Ofte lengre tid enn en tror, siden det handler om å endre menneskers tanke- og verdisett. Derfor bør enhver kulturskoleleder være «kultursjef» og ha en langsiktig «kulturplan», der interne og eksterne virkemidler tas i bruk. Det er viktig å drøfte praksis og praktiske ordninger i lys av verdier, holdninger, organisasjonskultur og grunnleggende antagelser. Ulike syn på samarbeid, på elevsyn, læringssyn,

- ✓ Når metodespørsmål som gruppe- eller eneundervisning diskuteres, har ulike syn oftest sin årsak i verdier og holdninger og grunnleggende antakelser - ikke i ytre, praktiske forhold.
- ✓ Drøftinger rundt kapittel 1 og 2 i rammeplanen er en mulighet for slike grunnleggende samtaler i det enkelte kollegium som må utnyttes med grundighet og klokskap.
- ✓ Organisasjonskultur, holdninger og organisasjonsverdier er krevende endringstema både tidsmessig og pedagogisk.

ja, også på kulturskolens formål og målet med opplæringen, utgjør alle krevende og ikke alltid like tilgjengelige og åpne tema og kategorier. Men til sjunde og sist er det på dette nivået, i selve basisen og grunnmuren for virksomheten, at veier skilles og ulike, til dels skråsikre løsninger og meninger utmeisles.

Drøftinger rundt kapittel 1 og 2 i rammeplanen er en mulighet for slike grunnleggende samtaler i det enkelte kollegium som må utnyttes med grundighet og klokskap.

Av og til treffer en på begrepet «verdistyring». I positiv betydning uttrykker dette den handlingskraften og effekten omforente verdier og holdninger har i en organisasjon, som kan være svært stor. Motivasjon, vilje, lojalitet og mot er følgeeffekter av verdier og verdistyring. En viss risiko er gruppetenkning, stillstand og manglende utfordring. «Der hvor alle tenker likt, der tenker ingen mye,» er det blitt sagt.

Men gitt at i organisasjonsverdiene også ligger en holdning om nødvendigheten av ikke å stå stille, men hele tiden søke mot forbedring og utvikling, er verdistyring et svært interessant begrep. Ikke minst i en organisasjon av høyt utdannede, dedikerte fagpersoner med fokus på at de er der for elevene, ikke for seg selv.

Organisasjonskultur, holdninger og organisasjonsverdier er krevende endringstema både tidsmessig og pedagogisk. Det må en ta høyde for. Teorien omkring dette antyder at å endre en organisasjonskultur av mer grunnleggende art kan ta tre-fire år. Endring av holdninger er utfordrende pedagogisk arbeid. Det er det vel verdt å ha i minne.

11.1.5 Ressurser

Enkelt sagt er ressurser alt som kan kjøpes for penger, dvs. materiell, utstyr, kompetanse, tid o.l. Her minnes vi at «alt henger sammen med alt», at mengden av ressurser blant annet er et resultat av verdi-/holdningselementet og omgivelser, jf. nedenfor.

Under struktur ble det pekt på at mange vil se struktur som selve nøkkelen til god drift og utvikling. Ofte vil disse tenke at når noe mislykkes skyldes det for dårlig struktur. Mange vil hevde at det særlig innen offentlig virksomhet råder en oppfatning av at det er ressurser som er nøkkelen til suksess - og forklaringen på nederlag. Ikke minst i skolesammenheng kan en møte slik tenkning.

✓ Kunnskap og kompetanse forstått som «capacity» er helt nødvendige element og forutsetninger for god drift og målrettet utvikling, ikke minst i rammeplanimplementering.

Det kan svært godt være at årsak-virkning-forklaringen er rett. Modellen som gjennomgås i dette kapitlet er likevel en påminning om at drift og utvikling i en organisasjon er et samspill mellom flere funksjoner og element. De kan styrke hverandre, men et element kan også frata andre element virkekraft uten at en er seg det bevisst.

Tidligere i veiledningen er omtalt begrepet kapasitetsbygging, eller «capacity building» som er det importerte engelske ordet. I begrepet ligger både kompetanse - og motivasjon, vilje og fokusering. Dette kan være et nyttig supplement til forståelsen av ressursbegrepet ved at begrepet koples til andre elementer i organisasjonen.

Kunnskap og kompetanse forstått som «capacity» er helt nødvendige element og forutsetninger for god drift og målrettet utvikling, ikke minst i rammeplanimplementering. En ny rammeplan utfordrer ikke bare ressurselementet, men alle de øvrige. Derfor er kompetansebygging både som strategi og praktisk virkemiddel et nøkkelement for implementeringen, gitt at det settes inn i en sammenheng med øvrige element.

11.1.6 Omgivelser

Offentlige organisasjoner er åpne organisasjoner, etablert ene og alene for å tjene befolkningen og bygge lokalsamfunn. Dette er også kulturskolens samfunnsoppdrag, jf. kapittel 1 i rammeplanen. Dette forsterkes av at den egentlige kulturskoleeieren, kommunestyret, er avhengig av å få fornyet tillit - eller miste den - hvert fjerde år gjennom kommunestyrevalg.

Ytterligere kommer at ingen har plikt til å gå i kulturskolen som tilfellet er for grunnskolen. Foreldre avgjør selv om de vil sende sine barn til kulturskolen og betale hva det koster. Det som avgjør er om tilbudet og utbyttet er så bra at det er verdt betalingen. Dette er et eksempel på «*balansen mellom bidrag og belønning*». Foreldre sier ja om belønningen oppleves positiv i forhold til innsatsen. Tilbudet veies på om det utgjør tilstrekkelig oppfyllelse av forventning.

I sum sier dette noe om omgivelsenes helt avgjørende betydning for kulturskolen. Som organisasjon må den stå i et åpent, tilbydende og aktivt forhold til omgivelsene i vid betydning av ordet. Mens grunnskolen kan si «*du skal!*» og sågar kan true med politianmeldelse om kravet ikke etterkommes,

må kulturskolen si «*du kan!*». At noen utenfor kulturskolens egen organisasjon vil inn for å påvirke og endre eller rett og slett bestemmer seg for å snu ryggen til kulturskolen, kan være krevende for kulturskolens ledelse og ansatte. Men taushet og likegyldighet hadde vært så mye verre.

- ✓ Offentlige organisasjoner er åpne organisasjoner, etablert ene og alene for å tjene befolkningen og bygge lokalsamfunn. Dette er også kulturskolens samfunnsoppdrag, jf. kapittel 1 i rammeplanen.

Noe å samtale om

For hvem: *administrativ ledelse, kulturskoleleder, lærere og rådgivere*

Hva: *vår organisasjon*

- Hvordan ser vår organisasjon ut innenfra?



12 Om rammeplanens kapitler og innhold

De to første kapitlene i rammeplanen utgjør kulturskolens formål, verdigrunnlag og mål samt hvilke prinsipper og retningslinjer virksomheten bør tuftes på. Det kan være fristende å tenke at fagplanene er den viktigste delen av planen. Det er de som er grunnlaget for lokal rammeplanutvikling - og det er de som ligger faglig sett nærmest praktisk læringsarbeid og undervisning. Men det er all grunn til sterkt å oppfordre til at lokalt arbeid med rammeplanen må starte i kapittel 1 og gå videre til kapittel 2 - før fagplanarbeidet settes på den lokale dagsordenen.

Kapittel 1 rommer kulturskolens begrunnelse og formål - og angir rammer og retning for virksomheten. Kapittel 2 nærmer seg den praktisk-pedagogiske iverksettingen av planen, men stiller opp noen prinsipper og retningslinjer som må ligge til grunn. En vesentlig del av begrunnelsen for å ha en rammeplan for kulturskolen er at den skal angi rom og retning for «den norske kulturskolen». Den har ikke til formål å gjøre alle kulturskoler like, men den skal angi generelle, felles element som skal gjelde for alle kulturskoler, og som er gjenkjennbare, gjennomgående, synlige og forpliktende for eier og ansatte. Rammeplanens to første kapitler har denne viktige funksjonen.

Det fins ingen metodisk oppskrift av typen «best practice» når det gjelder hvordan den enkelte kulturskole og personalet der for egen del og i samarbeid med andre bør arbeide med de to første og svært viktige kapitlene i rammeplanen. Å si at «best practice» fins ikke, det fins bare «better practice», er bedre i forhold til hva som alt er praksis og måten å nærme seg en endring til det bedre. Dernest gjelder at kulturskoler er ulike og har ulik utviklingshistorie. For det tredje er kulturskolene av svært ulike størrelser. Kulturskolen er også av noen blitt beskrevet som «en løst koplet organisasjon» - med referanse til mange deltidsstillinger, undervisningssteder og svak ledelsestradisjon.

I kapittel 13 og 14 følger en gjennomgang av de to første plankapitlene i kortversjon, sammen med noen betraktninger om hvordan en metodisk kan arbeide med disse i kollegium, i samarbeidsfora og som enkeltindivider. Hensikten er at organisasjon og enkeltpersoner skal lære.



- ✓ En vesentlig del av begrunnelsen for å ha en rammeplan for kulturskolen er at den skal angi rom og retning for «den norske kulturskolen».

Noe å samtale om

For hvem: kulturskoleledere og -lærere

Hva: forholdet mellom rammeplanens innhold og dagens situasjon i deres kulturskole

- Dette sier rammeplanen. Dette er tenkesett, grunnlag, formål og prinsipper for den norske kulturskolen. Hvordan harmonerer dette med hvordan vi har det hos oss fra før? Hvordan vi tenker og har som innarbeidet praksis?

13 Rammeplanens kapittel 1: Kulturskolens samfunnsoppdrag

Kapittel 1 er gitt navnet Kulturskolens samfunnsoppdrag, og beskriver oppdraget gitt av Stortinget til alle norske kommuner gjennom opplæringsloven paragraf 13-6, og med henvisning til internasjonale konvensjoner Norge har sluttet seg til. Kapitlet inneholder videre skoleslagets verdigrunnlag, mål for virksomheten, kulturskolens plassering i det kommunale bilde som ressurscenter og samarbeidspart for øvrige kommunale sektorer med vekt på barnehage, skole og kultursektoren. Videre angir kapitlet kulturskolens grunnstruktur som skoleslag langs to dimensjoner: Dybdedimensjonen gjennom tre programnivåer, og bredededimensjonen i form av kulturskolens fem fag/fagområder.

Kapitlets navn

Overskriften Kulturskolens samfunnsoppdrag er ikke tilfeldig valgt. Hva kunne eventuelt ha vært et annet navn på kapitlet?

Har du hørt fortellingen om de to steinhoggerne som noen møtte oppe i det store steinbruddet? Den ene ble spurt om hva han holdt på med. «Å, jeg driver her og svetter og hogger og sliter med stein og steinblokker, og blir vel sittende her noen uker framover. Heldigvis er det kvelden snart!». Lenger oppe får den andre samme spørsmål. Raskt reiser han seg opp, tørker svetten av pannen og sier stolt - og med et smil som fyller hele ansiktet: «Jo, det skal jeg si deg, kjære besøkende. Jeg har fått være med på oppdraget med å bygge et tempel!».

To steinhoggerne som holdt på med akkurat det samme arbeidet, men som hadde helt ulike oppfatninger av hva oppgaven gikk ut på. Litt frimodig tør vi tenke tanken om at det også i kulturskolen

kan være to ytterkanter i oppfatning av hva arbeidet består i: Noen holder timer, andre er med og driver en kulturbedrift. Hva tenker dere i din kulturskole om oppgaven?

13.1 Underkapittel 1.1 Kulturskolens oppdrag

Teksten angir Stortingets oppdrag i opplæringsloven paragraf 13-6 og utdyper dette med henvisning til tekst i viktige internasjonale konvensjoner Norge har undertegnet.

Det er verdt å studere både lovteksten, den gjengitte teksten i [FNs barnekonvensjon](#) og [UNESCO-konvensjonen om den immaterielle kulturarv](#). Det gir også en anledning til å sette seg mer inn begge konvensjonene. Særlig i kraft av førstnevnte plasserer kulturskolen seg inn i en begrunnelse som gir assosiasjoner til hva som er en demokratisk rett for barn og unge. Et nasjonalt prosjekt som fins i ulike former i de fleste fylker, [Sjumilssteget](#), ble i sin tid startet av Fylkesmannen i Troms. Dette handler om barnekonvensjonen til kommunal hverdagsbruk. Sjekk Sjumilssteget og finn ut mer om prosjektet i ditt fylke. På [unesco.no](#), den norske hjemmesiden til UNESCO, fins mer stoff om konvensjonen som omhandler den immaterielle kulturarven.

13.2 Underkapittel 1.2 Kulturskolens verdigrunnlag

Avsnittet slår fast de verdier kulturskolen i sin virkeform og pedagogiske virksomhet skal være tuftet på.

- Ta tid til å lese [opplæringsloven paragraf 1-1, om formålet ved grunnskole og videregående opplæring](#). Selv om paragrafen gjelder skoleverket utenfor kulturskolen, gir den gode og nyttige assosiasjoner og tanker for kulturskolen. Et godt råd kan være: Les opplæringsloven paragraf 1-1 som om den gjaldt kulturskolen.
- Hva vil det si at kulturskolen bygger på et humanistisk menneskesyn? Begrepet er sentralt i drøftinger rundt pedagogisk grunnsyn, elevsyn og læringssyn. Hva kan være eksempler på pedagogisk praksis som kan sies å ligge utenfor humanismebegrepet?

Noe å samtale om

For hvem: kulturskoleledere, lærere og andre

Hva: Kapitlets navn.

- Hva kunne eventuelt vært et annet navn på rammeplanens kapittel 1? Et navn som hadde båret i seg andre assosiasjoner til kulturskolens formål og oppdrag?

- ✓ Et godt råd kan være: Les opplæringsloven paragraf 1-1 som om den gjaldt kulturskolen.

I omtalen av kulturskolens verdigrunnlag er det kort vei til mobbing og andre krenkelser som omtales i opplæringsloven kapittel 9a om elevenes arbeidsmiljø. Juridisk sett gjelder ikke kapittel 9a for kulturskolen, men av mange grunner bør den det. Vår tids fokus på dette pålegger alle en etisk plikt til å gjøre sitt. Les kapittel 9a om elevenes psykososiale og fysiske arbeidsmiljø, og drøft hvilke føringer dette gir for kulturskolen.

13.3 Underkapittel 1.3 Kulturskolens formål

Her plasseres kulturskolen inn i samfunnet som en tjenesteytende institusjon både lokal og nasjonalt, og utdyper 1.2 om verdigrunnlaget. Det er verdt å merke seg skoleslagets brede formål der det også skal gi grunnlag for elever som senere vil søke seg inn mot høyere kunstfaglig utdanning.

- Lenger fremme i veiledningen under oppgaver for kulturskoleeiere er beskrevet noen problemstillinger knyttet til ulike måter å se kulturskolen og dens formål på. I drøftinger omkring 1.3 kan det være nyttig også for ansatte å hente fram disse til drøfting.

- Kulturskolens skoleidentitet og -rolle forsterkes i rammeplanen. Det gjør det relevant også under dette punktet å hente samtalestoff fra opplæringsloven paragraf 1-1. Også generell del av Læreplanverket for grunnopplæringen er nyttig og bidrar til å se kulturskolen i det store utdanningsbildet.

13.4 Underkapittel 1.4 Kulturskolens mål

Her vender rammeplanen seg fremover mot læringsutbytte og -resultat. I veiledningens kapittel 4.3 fins en omtale av ulike typer mål som en læreplan kan ha. Denne strekker seg fra mål som beskriver hva skole/lærere skal legge til rette for slik at elevene får oppleve, erfare og øve på, og til læringsmål/ kompetansemål for elevene.

Omtalen beskriver spenninger i målvalg. I all hovedsak er rammeplanens målvalg kompetansemål, dvs. mål knyttet til elevene og sier klart: Det er når elevene kan/behersker dette, at planen er oppfylt. Målene i 1.4 gir føringer for målene som vil komme i fagplanene, mål som skal videreføres og konkretiseres i lokal fagplanutvikling.

Ser en videre i punkt 1.7 er blant annet å finne dette som har med tilbakemelding og vurdering for læring å gjøre: *Alle elever skal få tilbakemeldinger på egen utvikling og egne resultat gjennom utviklingssamtaler.*

- Det er grunn til å samtale om og drøfte mål og målbegrepet i rammeplanen. Skole og lærere må ha en nødvendig, omforent forståelse av mål og måluttrykk. I målene er innebygget de forventninger en kan og bør ha til elevene. I personalet vil det nok være ulike oppfatninger av det å stille krav til elevene, gi tilbakemeldinger og følge opp den enkelte og dennes utvikling. Ingen har plikt til å gå på kulturskolen. Men når en elev søker og blir tatt inn, foreligger det en slags «kontrakt» mellom elev og skole. Hvordan håndterer skole og de ulike lærerne denne «kontrakten» mht. å stille krav, gi tilbakemeldinger og aktivt veilede i retning av et godt læringsutbytte?

13.5 Underkapittel 1.5 Kulturskolen som lokalt ressurscenter

Opplæringsloven paragraf 13-6 som lovfester plikten for kommunen til å ha en kulturskole inneholder også et vilkår for selve lovfestingen: Virksomheten skal ikke bare drives, men være organisert i samarbeid med grunnskolen og kulturlivet i kommunen. Det må forstås som mer enn bare uttrykk for at det skal samarbeides. Samarbeid uttrykker en aktivitetsform, mens organisering innebærer en permanent, ordinær driftsform. Rammeplanen omtaler dette inngående, utdyper og forsterker det.

- Tillegget i paragraf 13-6 om organisering av virksomheten i tilknytning til grunnskole og kulturlivet får gjennom rammeplanen forsterket aktualitet. Det innebærer mer enn et samarbeid, men uttrykker et organisert samarbeid som kan være prosjektbasert, men like gjerne og kanskje helst bør være en driftsform. Men det er et toveis

samarbeid: Begge parter har legal rett til å ha forventninger til hverandre. Hvordan er dette samarbeidet i dag? Hvordan foregår det? Er det godt nok utbygget og utnyttet?

Det skal være samarbeid mellom likeverdige parter der alle kan få og gi. Rammeplanen er en anledning til å invitere til samtaler i kommunen om hvordan alle «kan gjøre hverandre gode» på det aktuelle området.

• Mange kulturskoler er involvert i eller tillagt oppgaver som i høy grad kan sies å være i ytterkanten av hva som er naturlige oppgaver. Dette kan for eksempel være «serviceoppgaver» overfor aktører i kulturlivet som ikke helt går sammen med kulturskolens tydeliggjorte oppgave som skole. Er rammeplanen en anledning til litt ryddearbeid?

13.6 Underkapittel 1.6 Kulturskolens fag

Grunnoppfølgingen kaller det fag. Barnehagen kaller det fagområder. Rammeplanen har valgt navnet fag. Fem ordinære fag, slår planen fast at det skal være i kulturskolen. Det betyr ikke at alle kulturskoler må tilby alle de fem fagene, men det er disse som skal stå øverst på tilbudslisten.

Femfaggruppen aktualiserer interessant og dyktig kreativitet de siste årene hva gjelder å utvikle nye tilbud i kulturskolen. Den nedlegger på ingen måte et forbud mot andre fag, men står utvilsomt for oppfordring om besinnelse. Den norske kulturskolen skal forbindes med fem fag: dans, musikk, skapende skriving, teater og visuell kunst. Samtidig advarer planen om å bli oppfattet for styrende og ensrettende,

Noe å samtale om

For hvem: kulturskoleledere og -lærere

Hva: kulturskolens «grunnfag»

- Hva tenker kulturskolen om ordningen med fem, nesten kalt «grunnfag», i kulturskolen? Hvordan samsvarer dette med etablert praksis og tenkning?
- Planen oppfordrer til at når det skal lages lokale fagtilbud, kan disse avspeile kreativitet og gis lokal profil og innretning. Dette er kanskje allerede tilfelle i dagens lokale tilbud, men må konkretiseres og synliggjøres når det skal lages lokale fagplaner som bygger på de nasjonale planene. Hva tenker kulturskolen om det?

- ✓ Den norske kulturskolen skal forbindes med fem fag: dans, musikk, skapende skriving, teater og visuell kunst.
- ✓ Femfaggruppen aktualiserer interessant og dyktig kreativitet de siste årene hva gjelder å utvikle nye tilbud i kulturskolen. Den nedlegger på ingen måte et forbud mot andre fag, men står utvilsomt for oppfordring om besinnelse.
- ✓ Rammeplanen advarer mot å bli oppfattet for styrende og ensrettende, og oppfordrer kulturskoleeiere i videreført lokal fagplanutvikling å vise kreativitet og mangfold.

og oppfordrer kulturskoleeiere i videreført lokal fagplanutvikling å vise kreativitet og mangfold.

13.7 Underkapittel 1.7 Organisering av opplæringen

Etablering av en grunnstruktur for tilbudet i kulturskolen er nytt som ordning, men gjenkjennbar som praksis. Inndeling i tre programområder (grunnprogrammet, kjerneprogrammet, fordypningsprogrammet) markerer noe helt nytt. I kulturskolenes praksis og hverdag fins mange steder disse fra før som følge av naturlig og nødvendig framvekst av elevinteresser og behovet for tilpasset opplæring.

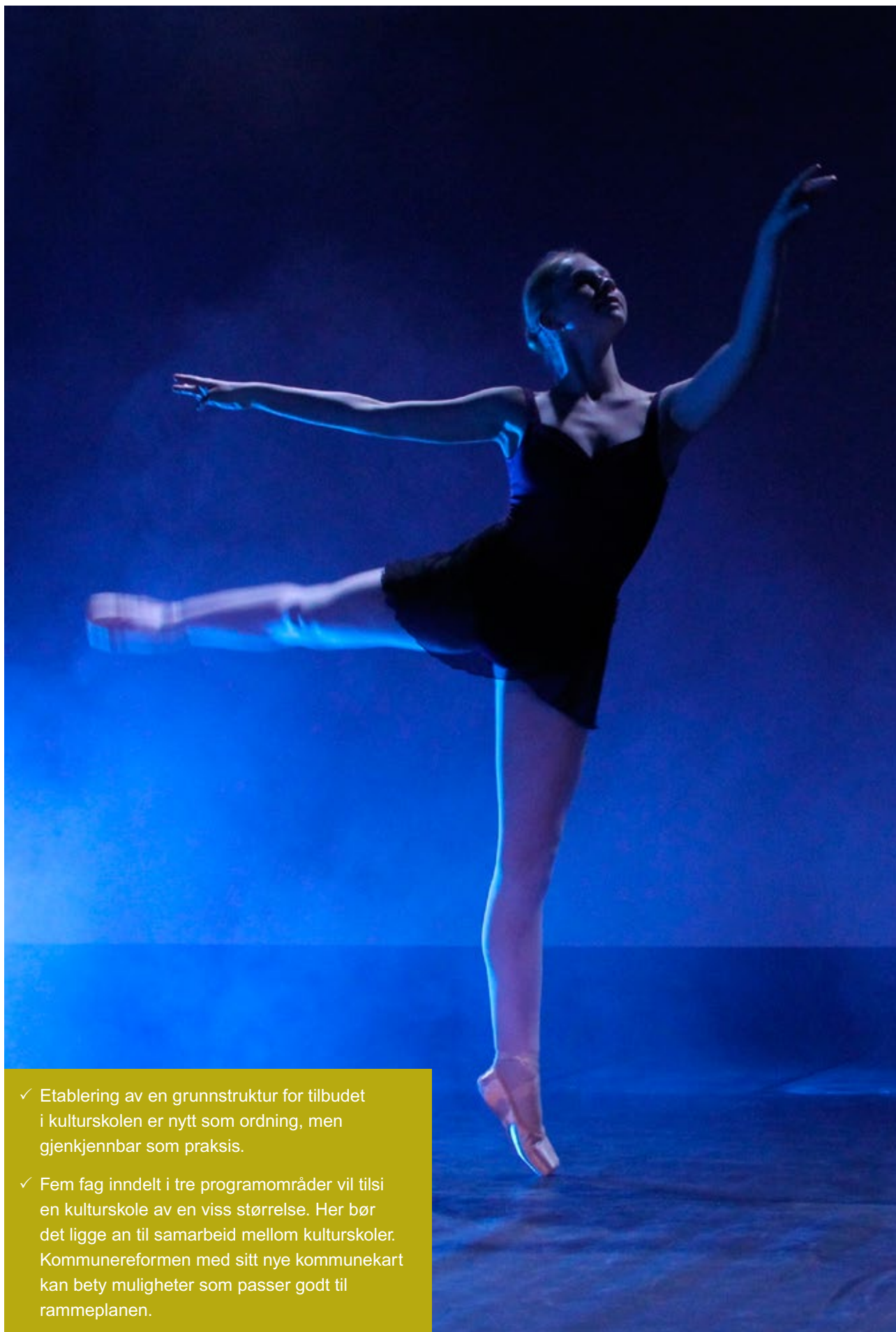
Fem fag inndelt i tre programområder vil tilsa en kulturskole av en viss størrelse. Her bør det ligge an til samarbeid mellom kulturskoler. Kommunereformen med sitt nye kommunekart kan bety muligheter som passer godt til rammeplanen.

Noe å samtale om

For hvem: kulturskoleleder og lærere

Hva: programområder i praksis

- Et nyttig utgangspunkt for planlegging i tråd med rammeplanen kan være å ta utgangspunkt i det tilbudet kulturskolen har i dag og føre det over i en matrise bygget opp av fem fag/tre programområder. Hvordan er dagens praksis og tilbud i forhold til strukturen fem fag/tre programområder?
- Samarbeid mellom kulturskoler for å gi bedre tilbud særlig i fordypende retning er godt innarbeidet over hele landet. Hva tenker kulturskolen om det samarbeidet en er involvert i - og fem/tre-strukturen i rammeplanen?



- ✓ Etablering av en grunnstruktur for tilbudet i kulturskolen er nytt som ordning, men gjenkjennbar som praksis.
- ✓ Fem fag inndelt i tre programområder vil tilsa en kulturskole av en viss størrelse. Her bør det ligge an til samarbeid mellom kulturskoler. Kommunereformen med sitt nye kommunekart kan bety muligheter som passer godt til rammeplanen.

14 Rammeplanens kapittel 2:

Prinsipper og retningslinjer for opplæringen

Grunnopplæringen har for sin del mye av det som fins i dette kapitlet i lov og forskrift. Siden kulturskolen ikke har det, er dette tatt med i rammeplanen. Det er naturlig og nødvendig. Like naturlig er det at det er på flere punkt i dette kapitlet at det har vært flest diskusjoner i kommuner og kulturskoler. Teksten ikler seg flere steder forskriftrollen med hensikt å påvirke for eksempel krav til utdanning for ansettelse i kulturskolen o.l.

Tilbakemeldinger fra enkelte kommuner viser at flere er noe tilbakeholdende med å inkludere hele kapittel 2 i vedtak om innføring av rammeplanen. Dette av frykt for at teksten skal bli for bindende og forpliktende.

- ✓ Like naturlig er det at det er på flere punkt i dette kapitlet at det har vært flest diskusjoner i kommuner og kulturskoler. Teksten ikler seg flere steder forskriftrollen med hensikt å påvirke for eksempel krav til utdanning for ansettelse i kulturskolen o.l.

14.1 Underkapittel 2.1

Kommunens ansvar som skoleeier

Avsnittet konkretiserer og beskriver kommunens skoleeierrolle og hva denne innebærer. Dette er drøftet i veiledningen kapittel 8. Der vil en finne problemstillinger som kan være utgangspunkt for drøftinger og samtaler omkring et helt grunnleggende og sentralt faktum: Kommunen - i fremste betydning kommunestyret - eier kulturskolen slik samme organ eier grunnskolen i kommunen både som tjeneste og driftsorganisasjon. Her skal vi bare avgrense oss til å trekke frem et par forhold som ikke er drøftet tidligere i veiledningen.

14.1.1 Tilsyn og kontroll av kulturskolevirksomheten

Både statlige og kommunale organ har i sin oppgaveportefølje å se til at en kommunal virksomhet drives i tråd med gitte juridiske føringer og pålegg.

På statlig side er denne oppgaven lagt til fylkesmannen som på opplæringsområdet har tilsyn med all virksomhet hjemlet i opplæringsloven. Norsk utdanningstilsyn er innrettet som et lovlig tilsyn. Til forskjell fra i flere andre land er statlig fokus lovoverholdelse i betydningen lovlig/ulovlig. Fokus er ikke kvalitet i betydningen godt/dårlig, men om virksomheten drives over lovens minstekrav. Det begrenser tilsynstema til å etterse lovlig praktisering av forhold som er fastsatt i lov.

Vi har tidligere konstatert at for kulturskolens vedkommende gjelder dette bare ganske få pålegg. Utover disse har staten (fylkesmann) ingen myndighet. Det er brutalt sagt ikke ulovlig å drive en dårlig kulturskole.

14.1.2 Fylkesmannens tilsynsvirksomhet

Fylkesmannens tilsynsvirksomhet på opplæringsområdet er for tiden delt i tre typer tilsyn:

- **Årlige, landsdekkende tilsyn som gjennomføres i alle fylker på tema og lovkrav.** Dette fastsettes av Kunnskapsdepartementet og gjennomføres av fylkesmennene etter instruks fra Utdanningsdirektoratet. De såkalte «mobbetilsynene» (opplæringsloven kapittel 9a) er eksempel på dette.
- **Egeninitierte tilsyn.** Hvert fylkesmannsembete skal utføre en viss del av sin tilsynsvirksomhet som selvpålagte, egeninitierte tilsyn, basert på antatt risiko og sårbarhet i fylket. Tema ligger innenfor opplæringslovens lovkrav.
- **Hendelsesbaserte tilsyn.** Tilsyn på bakgrunn av spesielle hendelser, oppfølging av klagesaker, krav fra foreldre mv.

Selv om det som prinsipp er fylkesmannens oppgave å se til at opplæringsloven overholdes også ut fra paragraf 13-6, må vi nok slå oss til ro med at muligheten for at kommunen skal bli «utsatt for tilsyn» etter paragraf 13-6 ikke er spesielt stor. Det betyr likevel ikke at fylkesmannen ikke er en aktuell og viktig samarbeidspart på det juridiske området. Fylkesmannen i det enkelte fylke har en veilednings- og lovfortolkningsrolle, en rolle som verken KS, fylkeskommunen eller kommunen har.

Noe å samtale om

For hvem: politikere, administrativ ledelse og kulturskoleledere

Hva: samarbeidet med fylkesmann

- Hvordan oppleves og erfares samarbeidet med fylkesmannen i fylket?
- Har muligheten for tilsyn vært drøftet?
- Er fylkesmannen bedt om hjelp og veiledning for eksempel i lovfortolkningsspørsmål?

Noe å samtale om

For hvem: politikere, administrativ ledelse og kulturskoleledere

Hva: erfaring med kontrollutvalg og kommunerevisjon

- Hva er kulturskolens erfaring med kontrollutvalgets og kommunerevisjonens virksomhet?

Kommunen har også et egenkontrollansvar. Hovedansvaret for dette er lagt til kommunens kontrollutvalg og kommunerevisjonen, og går gjerne under betegnelsen forvaltningsrevisjon. Til forskjell fra statlig tilsyn kan revisjonsvirksomheten omfatte lovlighetsfokus og andre problemstillinger, dvs. både lovlig/ulovlig og godt/dårlig.

Forvaltningsrevisjon har også som oppgave å se til at kommunale vedtak overholdes. Tidligere var kommunerevisjonens virksomhet i all hovedsak avgrenset til regnskap og økonomi. Dette er betydelig endret de siste årene.

Det er kontrollutvalget selv som fastsetter tema for forvaltningsrevisjon, og som kommunerevisjonen får i oppdrag å gjennomføre. Det skal utarbeides rapporter etter gjennomført revisjon som skal sendes rådmannen og kommunestyret/bystyret etter behandling i kontrollutvalget.

14.2 Underkapittel 2.2 Skoleleders ansvar

Kapittel 2 gir viktige føringer for ansvaret kulturskolelederen har for virksomheten. Dette er omtalt blant annet i kapittel 9. Det vises derfor til omtalen der - og andre steder.

- ✓ Fylkesmannens tilsynsvirksomhet på opplæringsområdet er for tiden delt i tre typer tilsyn:
 - Årlige, landsdekkende tilsyn som gjennomføres i alle fylker på tema og lovkrav
 - Egeninitierte tilsyn
 - Hendelsesbaserte tilsyn på bakgrunn av spesielle hendelser

14.3 Underkapittel 2.3 Samarbeid om elevenes læring

Dette planavsnittet inneholder svært viktige drøftingspunkt som det må avsettes tid til å dele, samtale om og drøfte nåværende og ønskelig praksis i kommunen.

Samarbeid med foreldre: Dette kan gjelde både det organiserte samarbeidet gjennom samarbeidsorgan på skolenivå - og samarbeid om utvikling og læring for det enkelte barn. Under omtale av mål for kulturskolen introduseres ordning med utviklingssamtaler for/med den enkelte elev. Selv om kulturskolen er frivillig, markeres nå tydeligere at det er en skole, ikke primært en fritidsaktivitet.

Kulturskolen gjør klokt i å drøfte hvordan samarbeidet med foreldre er organisert og praktiseres, både på kulturskolenivå og i forhold til den enkelte elev. Har kulturskolen utarbeidet retningslinjer eller reglement som regulerer samarbeidet? Hva kan en vinne og hva kan en risikere gjennom tydeligere signal om oppfølging, samarbeid - og forventning og krav til eleven om øvelse og deltaking?

- ✓ Rammeplanen bruker begrepet «vurdering for læring», et kjent begrep i grunnskolen som navnet på et stort landsomfattende prosjekt med siktemål å styrke sammenhengen mellom tilbakemelding, veiledning og læring. Det sentrale er at vurdering ikke er «dom over fortid», men veiledning om framtid, dvs. i retning av mer læring.

Det er verdt å merke seg at på Kommuneforlagets nettsted bedrekommune.no fins egne brukerundersøkelser for kulturskolen.

Rammeplanen bruker begrepet «vurdering for læring», et kjent begrep i grunnskolen som navnet på et stort landsomfattende prosjekt med siktemål å styrke sammenhengen mellom tilbakemelding, veiledning og læring. Det sentrale er at vurdering ikke er «dom over fortid», men veiledning om framtid, dvs. i retning av mer læring.

Noe å samtale om

For hvem: kulturskoleledere og -lærere

Hva: tilbakemeldinger til elever og foreldre

- Hvordan skjer tilbakemelding til elever og foreldre i form av respons, vurdering og veiledning? Er det overlatt til den enkelte lærer, eller skjer den på basis at et felles, gjennomdrøftet grunnlag om mål, form, innretning, ordvalg osv.?

Samarbeid med andre: Samarbeid med grunnskole og kulturliv er omtalt andre steder i veiledningen, og blant annet omtalt som en vesentlig grunn for lovfesting av kulturskolen.

Noe å samtale om

For hvem: kulturskoleledere og -lærere

Hva: samarbeid med grunnskole og kulturliv

- Kulturskolen som lokalt ressurscenter er et kjent begrep som konkretiserer samarbeidet. Opplevs dette som samarbeid mellom likeverdige parter?

14.4 Underkapittel 2.4 Lærerrollen og profesjonen

Det fins egne utdanninger for grunnskolelærere, lærere i videregående opplæring og barnehagelærere, men ingen ren kulturskolelærerutdanning. Det burde kanskje ha vært det, i det minste en egen «PPU-utdanning» for kulturskolelærere. Nivået mht. faglig utdanning i norske kulturskoler er gjennomgående høyt. I lærerrollen ligger både det å kunne sitt fag - og å beherske formidlerrollen på en profesjonell måte. Formidling og opplæring er i seg selv en profesjon. I det såkalte sannhetens

øyeblikk der elev og lærer møtes, er det formidleren og læreren eleven møter. I det øyeblikket fylles hele elevens verden av nettopp det.

Denne veiledningen kan ikke inneholde nødvendig teori og metodikk for kulturskolen og dens indre arbeid med temaet «den gode lærer», men kan bare oppfordre til at temaet må være et gjennomgående tema, nærmest en tilstand som kulturskolen må befinne seg i.

Noe å samtale om

For hvem: kulturskoleledere og -lærere

Hva: hvordan er en god kulturskolelærer?

- Hva vil det si å være en god kulturskolelærer? Hvordan er en det når en ikke er det? Hva gjør en for å bli enda bedre?
- I barnehage og grunnopplæring har det de siste årene vært satset mye på veiledning av nyutdannede lærere. Men kanskje trenger også erfarne lærere kollegaveiledning og bistand. Kanskje er nettopp rammeplanen en gylden anledning for kulturskolen til å utvikle holdning og ordninger og rutiner for dette?

14.5 Underkapittel 2.5 Kompetansekrav for tilsetting i kulturskolen

Dette er omtalt andre steder i veiledningen. Rammeplanen ifører seg forskriftrollen og fremmer nødvendigheten om formelle krav til utdanning for tilsetting i kulturskolen. Men den sier også at i tilfeller der lærere med ønsket utdanningsnivå ikke er tilgjengelig, kan en tilsette ut fra real- og delkompetanse.

Formelt gjelder ingen lov- eller forskriftskrav til tilsetting i kulturskolen slik som i grunnopplæringen. 2.5 er derfor uttrykk for en intensjon og vilje - og en

- ✓ Formelt gjelder ingen lov- eller forskriftskrav til tilsetting i kulturskolen slik som i grunnopplæringen. 2.5 er derfor uttrykk for en intensjon og vilje - og en oppfordring til kommunen som kulturskoleeier å legge kravene til grunn for tilsetting i sin kulturskole.

oppfordring til kommunen som kulturskoleeier å legge kravene til grunn for tilsetting i sin kulturskole.

Noen har uttrykt bekymring for at punkt 2.5 kan bidra til at kommuner vegrer seg for å vedta at rammeplanen innføres. Andre har gitt uttrykk for at det er enda viktigere å få på plass en egen «PPU-utdanning» for kulturskolelærere.

Atter andre har påpekt nødvendigheten av en mer offensiv holdning til etter- og videreutdanning for ansatte i kulturskolen, blant annet ved å inkludere dem i statlige satsinger på videreutdanning i øvrig grunnopplæring. Fellesnevneren i alt dette er likevel tydelig: En god kulturskole har gode kulturskolelærere. Lærerkvalitet og skolekvalitet er nært knyttet til hverandre.

Noe å samtale om

For hvem: politikere, administrativ ledelse og kulturskoleledere

Hva: utdanningsnivå, rekruttering, videreutdanning i fag og pedagogikk i kulturskolen

- Hva er situasjonen hos oss på områdene nevnt over? Hva mener vi bør være veien videre?

- ✓ En god kulturskole har gode kulturskolelærere. Lærerkvalitet og skolekvalitet er nært knyttet til hverandre.

14.6 Underkapittel 2.6

Kvalitet i kulturskolen

Om kvalitet er det to spørsmål som kan stilles og som henger sammen: Har dere en god kulturskole - og hvordan vet dere det?

Spørsmålet kan stilles annerledes: Hvordan skapes kvalitet?

Veiledningens underkapittel 12.1 tar et «organisasjonskirurgisk» perspektiv og peker på de elementene i en organisasjon som virker hver for seg og i samspill med hverandre. Disse er de virkemidlene en har. Avsnitt 2.6 i rammeplanen fører disse videre, konkretiserer dem og sier: Det er i disse elementene at kvalitet utvikles, vedlikeholdes og sitter.

- ✓ Har dere en god kulturskole - og hvordan vet dere det?

Opplæringsloven paragraf 13-10 pålegger eiere av grunnskoler og videregående skoler å etablere et system for kvalitetsutvikling som gjør det mulig å analysere kvalitet og driftssituasjon med sikte på konklusjon og forbedring. Kommunestyret skal årlig behandle en tilstandsrapport som ut fra fastsatte, sentrale indikatorer utgjør et tilstandsbilde. Mange kaller rapporten en kvalitetsrapport. Det er sterke grunner for at kommunen som skoleeier inkluderer også kulturskolen i denne rapporten. Rammeplanen for kulturskolen kan forsterke dette synet.

«Kulturskolens dashboard» har vært brukt som metafor. Den henspiller på hva det er nødvendig å vite noe mest mulig eksakt om for å kunne besvare spørsmålet i innledningen ovenfor: Hva må vi vite noe om for å kunne si at dette går i den retningen det skal og at kvaliteten er god?

I grunnopplæringen har det de siste årene foregått stor utviklingsaktivitet med sikte på å gi skolen gode redskaper for å kunne vurdere seg selv. Ståsted- og organisasjonsanalyser er laget for skole og barnehager. Et statlig korps av veiledere står til disposisjon for å bistå skoleeiere. Mye vil skje på dette feltet også for kulturskolene.

Noe å samtale om

For hvem: alle involverte

Hva: en god kulturskole

- Har vi en god kulturskole - og hvordan vet vi det?

14.7 Underkapittel 2.7

Lokalt utviklingsarbeid, læreplanarbeid og forskning

Veiledningen utvides med ytterligere et kapittel - om utviklingen av lokale læreplaner m.m. - når fagplanene er ferdigstilt per 1. mai 2016. *Merk: det vil da bare være den digitale versjonen som oppdateres.*

Den reviderte, digitale utgaven vil bli distribuert til alle kulturskoler samt bli å finne på kulturskoleradet.no.

15 Ordforklaringer, utdypninger og henvisninger

Noen forklaringer og utdypninger av sentrale ord og uttrykk som er brukt i veiledningen.

Kapittel 1

- **Implementere:** Innføre, iverksette, få noe til å virke.
- **Grunnoppplæringen:** Betegner grunnskole og videregående opplæring. Ofte brukes begrepet «Det 13-årige løpet» om det samme, dvs. ti år i grunnskole og tre år i videregående skole. Kulturskolen er ikke en del av grunnoppplæringen.

Kapittel 3

- **Kommunereformen:** Mer om reformen - og begrunnelser for den - på regjeringen.no [her](#).

Kapittel 4

- **Skolebasert:** Uttrykker prinsippet om at planlegging, gjennomføring, drift og evaluering av tilstand og resultater skal skje ut fra driftsenheten skole.
- **Norske læreplaner:** Grunnskolens første læreplan utkom i 1880. De læreplanene som har satt dypest spor er Normalplanen av 1939, Læreplan for forsøk med niårig skole (1959), Mønsterplan for grunnskolen (1974 og 1987), Læreplanverket (1997) og Læreplan for kunnskapsløftet (2006).
- **Opplæringsloven:** Omfatter grunnskole, videregående opplæring, voksenopplæring og kulturskole - i offentlig regi. Loven fins på lovdata.no. Les spesielt grundig paragraf 13-6 og paragraf 13-10.



- **Lokalt rammeplanarbeid:** Lokalt arbeid (i skole og kommune) med å videreføre eller tilrettelegge realisering av den sentralt gitte rammeplanen.

Kapittel 7

- **Kommuneloven og plan- og bygningsloven:**

Regulerer kommunale planleggingsplikter om økonomi, areal og tjenesteproduksjon. Fins på lovdata.no.

Kapittel 14

- **Tilsyn:** Overvåking, kontroll. Norsk, statlig utdanningstilsyns hovedperspektiv er lovlighet og lovens minstekrav. I mange tilfeller er det kravet til kommunens systemer som er gjenstand for tilsyn. En stor del av norsk utdanningstilsyn er systemrevisjon, dvs. sjekk av om kommunen har gode nok systemer som sikrer lovetterlevelse.

- **Kommunal egenkontroll:** Det kommunen selv gjør for å se seg selv i kortene. Kan gjøres på initiativ av rådmann, politiske organ eller kommunerevisjon på oppdrag fra kommunens kontrollutvalg.



Utgiver

- Norsk kulturskoleråd

Redaksjon

- Gunnar Skaar
- Åste Selnæs Domaas
- Merete Wilhelmsen
- Morten Christiansen (forord)

Redigerere

- Åste Selnæs Domaas
- Egil Hofslí

Fotografer

- Egil Hofslí
- Thor Nielsen

Design

- Guri Jermstad
- Fabiola Charry (omslaget)

Trykk

- GRØSET™



