



”Man kan ju dansa matematik och sjunga svenska”

– om kultur i lärandet i Kalmar län

Författare: Nils Browall och
Katarina Ellborg

Handledare: Olle Duhlin

Ämne: Företagsekonomi
Ledarskap – kreativt,
innovativt och
entreprenöriellt

Nivå och termin: Magisternivå, VT 2011

Förord

Kultur i lärandet är både "nytta och nöje" säger en av våra respondenter. Samma beskrivning kan användas för vår arbetsprocess med denna uppsats. Processen har varit nyttig i det att vi lärt oss åtskilligt genom litteratur, artiklar, intervjusvar och inte minst genom samtal med våra kursledare Olle Duhlin och Lars Lindkvist och våra kurskamrater Jan Ahmadi, Robin Grannesberger, Robert Kågesjö och Natalie Pettersson. Nöjet i arbete har framförallt legat i mötena med våra engagerade respondenter som frikostigt delat med sig av sina tankar om *kultur i lärandet*. Det största tacket riktar vi till dem!

Vi hoppas att också du som läsare skall finna både nytta och nöje i vår uppsats. Nöje när du håller upp en kopp gott kaffe, slår dig ner i en skön fåtölj och vänder blad. Nyttan när du efteråt bjuder in någon på kaffe för att resonera vidare om det du läst...

Kalmar 2011-05-24

Nils Browall och Katarina Ellborg

Sammanfattning

Titel	Att dansa matematik och sjunga svenska – om mötet kultur och skola i Kalmar län
Författare	Nils Browall och Katarina Ellborg
Handledare	Olle Duhlin
Kurs	4FE65E, Företagsekonomi IV, examensarbete, 15 hp
Syfte	Att undersöka nuläge och önskad förändring för Kalmar läns arbete med <i>kultur i lärandet</i> , identifiera hinder och möjligheter för arbetet samt komma med rekommendationer för hur kommuner och länskultur tillsammans kan främja utvecklingen av <i>kultur i lärandet</i> .
Metod	Vi har använt en <i>kvalitativ</i> metod och antagit en <i>abduktiv</i> ansats eftersom vi gjort tolkningar och skapat mening utifrån observerade fenomen baserat på tidigare erfarenheter.
Teori	De <i>fält</i> vi valt att studera är <i>kultur</i> respektive <i>lärande</i> i grundskolan. Vi har granskat förändringar i deras gemensamma rörelse och rörelse i relation till varandra. För att illustrera rörelsens riktning och omfattning har vi använt oss av Koblancks (2009) ITK-modell. Vi har sedan analyserat förändringen med hjälp av teorier om organisationsförändring, från bland andra Carnell (2003), Alvesson & Sveningsson (2008) och Jacobsen (2005). För att kunna komma med framåtsyftande rekommendationer har vi använt oss av Jacobsens teorier om <i>Strategi E</i> och <i>Strategi O</i> .
Empiri	Vi har intervjuat rektorer och ansvariga tjänstemän inom skol- och kulturförvaltningar i de, av projektet "Skola & Kultur", utsedda pilotkommunerna Borgholm, Kalmar och Vimmerby, samt cheferna för länsinstitutionerna i Kalmar län. "Det behövs eldsjälar för att driva att kultur i lärandet blir en naturlig del" anser Lindöskolans rektor och säger: "man kan ju dansa matematik och sjunga svenska".
Analys	Den önskade förändring i arbetet med <i>kultur i lärandet</i> vi utläser ur våra respondenters svar är en rörelse från fokus på konstnärliga produkter som kommuniceras enkelriktat, till en kontinuerlig dialog där det konstnärliga och det målstödjande viktas lika högt. Vidare måste förändringen beröra alla inblandade på alla nivåer för att få genomslagskraft.
Slutsats	Vi förordar en strategi där beslut om ramar, etablering av möten och kommunikationsarenor föregår förankring och stävan efter samsyn. De rekommendationer vi kommer med handlar därför om strukturförändringar för att förändra beteenden, gemensamma möten och mål för att minska fördomar, tydliga ledare som tar ansvar och tydliga roller i samhandlande. Vi ser också att arbetet kan förstärkas genom att kulturpedagoger tillförs som hybrider och att elever betraktas som en del av processen och förändringen som en del av samhällsutvecklingen.
Nyckelord	Strategi, kultur, skola, lärande, samarbete, organisation, förändring, samhandling, fält, estetiska läroprocesser

Innehållsförteckning

1. PROLOG	1
2. INLEDNING	2
2.1 BAKGRUND	2
2.2 PROBLEMDISKUSSION	3
2.3 PROBLEMFÖRMULERING	4
2.4 SYFTE	5
2.5 AVGRÄNSNING	5
3. METOD	6
3.1 ÄMNESVAL	6
3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	6
3.2.1 <i>Ansats</i>	7
3.3 FRÅGETEKNIKER	8
3.4 URVAL	9
3.5 INTERVJUPERSONER	10
4. TEORI	11
4.1 FÄLT I RÖRELSE	11
4.2 FÖRÄNDRINGAR	12
4.3 FÖRÄNDRINGARS KONTEXT, DRIVKRAFTER, INNEHÅLL, OMFATTNING OCH POLITIK	14
4.3.1 <i>Kontext</i>	14
4.3.2 <i>Drivkrafter</i>	14
4.3.3 <i>Innehåll</i>	15
4.3.4 <i>Omfattning</i>	15
4.3.5 <i>Politik/ acceptans</i>	16
4.4 STRATEGI	17
5. EMPIRI OCH ANALYS	20
5.1 KULTUR I LÄRANDET	20
5.2 FÖRÄNDRINGENS AKTÖRER	22
5.2.1 <i>Borgholm</i>	22
5.2.2 <i>Kalmar</i>	23
5.2.3 <i>Vimmerby</i>	24
5.2.4 <i>Byteatern</i>	25
5.2.5 <i>Kalmar Konstmuseum</i>	25
5.2.6 <i>Kalmar Läns Museum</i>	26
5.2.7 <i>Länsmusiken</i>	27
5.3 KONTEXT	27
5.4 DRIVKRAFTER	28
5.5 INNEHÅLL	30
5.6 OMFATTNING	33
5.7 POLITIK/ ACCEPTANS	35
6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	38
6.1 STRATEGI	41
6.2 REKOMMENDATIONER	42
6.3 SAMMANFATTANDE SLUTSATS	44
6.4 AVSLUTANDE REFLEKTIONER	45
6.5 VIDARE FORSKNING	45
7. EPILOG	46
8. KÄLLFÖRTECKNING	47
BILAGOR	50

1. Prolog

Det är en tisdagsmorgon i slutet av mars 2011. Vi sitter tillsammans med Maria Agestam med varsin kopp varmt automatkaffe i ett litet mötesrum på Regionens hus i Kalmar. Maria Agestam är kulturansvarig på Regionförbundet i Kalmar län. Hon berättar att Regionförbundets styrelse nyligen fattat beslut om att gå in i det treåriga projektet "Skola & Kultur". Projektet, som omfattar grundskola, kulturförvaltningar och länskulturen, har visionen *"att med eleven i centrum och läroplanen som ramverk, gemensamt verka för ökad måluppfyllelse"* (bilaga 1:1). Detta möte blir för oss upptakten till en tio veckors spännande resa där vi ger oss in i den pågående skoldebatten genom att studera det område där skola och kultur förväntas verka gemensamt.

2. Inledning

I detta inledande kapitel presenterar vi bakgrunden till vår uppsats genom att ge en generell bild av hur skolans relation till kultur kan se ut och genom en närmare beskrivning av mötet med vår uppdragsgivare, Regionförbundet i Kalmar län. Vi avslutar kapitlet med att formulera forskningsfrågor och syfte samt göra avgränsningar för vårt arbete.

2.1 Bakgrund

”Svensk skola engagerar som få andra ämnen” skriver DN på sin ledarsida ”Den glömda läraren” den 6 april 2011 med anledning av journalisten Maciej Zarembas omdebatterade artikelserie ”Hem till skolan”. I Zarembas artiklar kan vi bland annat läsa att ”den svenska skolan aldrig förr varit så olik – eller så olikvärdig.” (Zaremba 2011) Frågan är vad detta betyder för resultaten och måluppfyllelsen i skolan? Zaremba menar att det som en gång varit ”världens bästa skola” idag återfinns bland medelmåttorna av jämförbara länder. Fölster m.fl. (2009) bekräftar detta i boken ”Den orättvisa skolan”, i vilken de beskriver hur andelen elever i Sverige som inte når målen i skolan har ökat under de senaste tio åren. I 43 procent av landets kommuner går fler än en fjärdedel av eleverna ut grundskolan utan fullständiga betyg. I nästan hälften av alla skolor klarar tio procent eller fler av eleverna inte godkänt i kunskapsmålen för läsförståelse i svenska. Detta kan jämföras med att enbart tre procent blir underkända i engelska vilket får Fölster m.fl. att diskutera hur dagens barn och ungdomar egentligen lär sig engelska, att dagens inlärningsmetoder tycks vara dåligt anpassade efter hur elever bäst engageras och lär sig.

Vad är det egentligen som krävs för att skolan skall nå ut till eleverna genom det brus av information som hela tiden når dagens barn och ungdomar genom olika kanaler och som kan framstå som mer intressanta än att till exempel läsa en klassisk skolbok? Hjort och Johanisson lyfter detta problem och hävdar i ”Organisationsteori på svenska” att alla barn i grunden är företagsamma och entreprenöriella men att de kommer ut ur skolan som ”produkter som ser lönearbete och anpasslighet som en självklarhet” (1998:104). Att skolan genom sina undervisningsmetoder inte förmår engagera och utveckla barnens kreativitet, diskuterar även Sir Ken Robinson i sin föreläsning ”Changing paradigms” (2010) hos ”Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce” och Sven-Erik Liedman i sin bok ”Hets! En bok om skolan” (2011). De refererar alla till kulturens essentiella roll i skapandet av tänkande, kritiska och väl fungerande medborgare, vilket även Emma Stenström gör i sin bok ”Konstiga företag” (2008). Hon skriver bland annat att ”konsten har förändrat mitt sätt att uppleva världen, hjälpt mig att hitta nya infallsvinklar, berikat mitt språk” (Stenström 2008:30). Lärarförbundets ordförande Eva-Lis Sirén bekräftar detta perspektiv i Barometern den 5 maj 2011 och kopplar det till ökad måluppfyllelse när hon säger att ”vi vet att estetisk utveckling hjälper barn och ungdomar att nå sina kunskapsmål även i andra ämnen”. Statens Kulturråd (2008) konstaterar också att ”erfarenheter av kultur/konstarter, estetisk gestaltning och kreativitet kommer att vara nödvändiga förmågor i framtidens samhälle” (Statens Kulturråd 2008:6).

Ovanstående resonemang visar på kulturens betydelse för elevers lärandeprocess men också att det tycks finnas behov av utveckling när det gäller samverkan mellan skola och kultur, med tanke på den försämrade måluppfyllelsen i dagens skola. Barnombudsmannen och Statens Kulturråd pekade så

sent som 2006 på att det i varje kommun och region bör finnas *"möjlighet för barn och ungdomar att själva skapa i olika former och att ta del av andra barns och ungdomars kulturella och konstnärliga uttryck"* samt *"ett kulturellt utbud tillgängligt för alla barn och unga"* (Barn och ungas rätt till kultur, 2006). Något som även Skolverkets nya läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, "Lgr 11", belyser genom följande kunskapsmål: *"Skolan ska ansvara för att varje elev efter genomgången grundskola kan använda och ta del av många olika uttrycksformer såsom språk, bild, musik, drama och dans samt har utvecklat kännedom om samhällets kulturutbud"* (Skolverket 2011:14). För att detta ska vara möjligt har Regeringen i sin budgetproposition 2011 lyft barns och ungas rätt till kultur som en av prioriteringarna för kulturpolitiken. Ett exempel på en åtgärd är Regeringens satsning på "Skapande skola" (bilaga 2) som inleddes under 2008 för att stärka samverkan mellan skolan och det professionella kulturlivet. Från och med 2011 omfattar satsningen årskurserna 1-9 och uppgår till 150 miljoner kronor.

Nationella insatser har alltså gjorts för att främja kulturens roll i elevers lärandeprocess, både genom formuleringar i styrdokument och genom ekonomiska satsningar. Trots detta anser Kalmar län att det finnas anledning att initiera ett projekt för att få skolan och kulturen att mötas. Vari ligger drivkrafterna till projektet och vad saknas idag för att nå önskade förändringar?

2.2 Problemdiskussion

Sörman m.fl. skriver i SvD Opinion/Brännpunkt den 14 april 2011 att svenska lärare misslyckas med att utveckla undervisningen. Artikelförfattarna hävdar att för att elevernas resultat ska bli bättre måste en förstärkning ske av den forskning som handlar om klassrumsituationen, ämnesdidaktisk kompetens, undervisningsmetoder, hur lärare undervisar och hur elever lär.

En forskningsrapport som har gjorts på lärande med perspektivet skola och kultur är "Idag ska vi gå på teater. Det kan förändra ditt liv" (Gustavsson & Fritzén 2004). Här undersöks skolans möte med teater och författarna konstaterar att ansvaret för att mötet skall bli meningsfullt ligger hos båda parter. De menar att skola och kultur måste medvetandegöras om varandras kontexter och de betonar vikten av dialog. Även Feiweil Kupferberg pekar, i "Estetiska läroprocesser", på värdet av att konsten når ett *"fruktbart samspel med den pedagogiska kontexten"* (2009:120) för att öka elevers motivation i lärandet. Dessa infallsvinklar om vikten av samspel och dialog utgör en grund för oss i vår studie av parterna i Kalmar läns projektet "Skola & Kultur". Projektet rör sig på den arena som Beth Junker, Forskningsrådsprofessor vid Danmarks Biblioteksskole och ledare för Barnkulturforskare i Norden, beskriver som *"en ny professionell plattform, en vision om vad mötet mellan kulturområdet och skolan skall ge"* (Statens Kulturråd, 2008:12). Junker understryker dock vikten av att lärare och kulturarbetare inte ska ta över varandras yrken utan erbjudas en gemensam arena *"en sorts tredje sammanhang som skapar mening"* (Statens Kulturråd, 2008:12), där skolan utmanas att arbeta kreativt och innovativt men där även kulturinstitutionerna utmanas att arbeta på nya sätt att möta skolans mål. Junkers resonemang pekar på att det krävs nya forum för kultur och skola att mötas i, det vill säga nya sätt att organisera sin samverkan på. Här ser vi att skolans framtida möjligheten till samspel med andra områden underlättas genom följande formulering i den nya läroplanen: *"Alla som arbetar i skolan ska verka för att utveckla kontakter med kultur- och arbetsliv, föreningsliv samt andra verksamheter utanför skolan som kan berika den som en lärande miljö"* (Skolverket 2011:17). Att utveckla kontakter och hitta nya forum för samverkan är dock inte alltid en dans på rosor vilket Statens Kulturråd (2007) beskriver i sin rapport "Kulturliv och skola – hinder och framgångsfaktorer

för samverkan". De svårigheter och möjligheter som lyfts fram sammanfaller väl med vad som framkommer i den utvärdering som gjorts av "Skapande skolan" (Statens Kulturråd 2009):

- dialogen mellan skola och kulturliv har varit bristfällig,
- kunskapen om skolans respektive kulturlivets villkor är bristfällig,
- förankringskedjan mellan förvaltningar, skolledning, lärare och elever måste vara obruten om långsiktig samverkan ska kunna uppstå,
- skolans personal måste ha skolledningens stöd för att kunna genomföra kulturaktiviteter så att exempelvis nödvändig tid kan avsättas för arbetet med kultur i skolan

Utvärderingen ovan visar alltså på att det finns organisatoriska faktorer som tycks försvåra samverkan mellan kultur i skolan. Ytterligare en orsak till att samverkan inte alltid blir bestående är enligt Fölster m.fl. (2009) att det genomförs en rad goda projekt inom skolan som inte leder till mer än just projekt. Anledningen till detta är att de goda exemplen inte sprids och tillämpas på andra skolor. Dessa projekt finns både nationellt och internationellt och hade tillsammans kunnat ligga till grund för evidensbaserade undervisningsmetoder men forskningsresultat verkar inte spridas till lärare, skolor eller politiker menar Fölster m.fl. Istället är det upp till varje lärare och skola att själva utveckla metodiken eller formerna för lärandet.

2.3 Problemformulering

Vi har ovan visat på kulturens betydelse i lärande men har också, med hjälp av tidigare genomförda klarläggningar visat på problemområden i mötet mellan kultur och skola i den gemensamma strävan att stödja elevers lärande, en strävan som vi i den fortsatta texten valt att beteckna "kultur i lärandet". Detta begrepp skiljer sig något från till exempel "kultur i skolan" som vanligtvis används för en konkret aktivitet, till exempel en teaterföreställning i en gymnastiksal, och "estetiska lärprocesser" som betecknar det som kan ske i skolan men inte nödvändigtvis omfattar insatser från kulturaktörer. Det skiljer sig också från begreppet "Skapande Skola" som är namnet på regeringens satsning på att skola skall köpa in mer kulturprofession. *Kultur i lärandet* är snarare att jämföra med det Anne Bamford kallar "Arts in Education" i sin bok "The Wow Factor: Global Research Compendium on the Impact of the Arts in Education" som framhålls i "The International Journal of Art & Design Education" (2006/3:352 ff). *Kultur i lärandet*, som vi använder det i denna uppsats, syftar till att omfatta såväl kulturföreträdare, skolföreträdare som de elever som genomgår en lärandeprocess inom ramen för den svenska grundskolan. Problemen med *kultur i lärandet* beskrivs i diskussionen ovan till stor del som avsaknad av dialog mellan skol- och kulturföreträdare och låg insikt hos dessa parter om att *kultur i lärandet* kan främja arbetet med måluppfyllelse. Det tycks däremot som om förändrade samverksansstrukturer, med gemensamma arenor som följd, skulle kunna främja mötet. Liknande resonemang för Maria Agestam på Regionförbundet i Kalmar län när vi träffar henne för att få en uppdragsintroduktion till vår uppsats. Upprinnelsen till uppdraget är för Regionförbundet deras projekt "Skola & Kultur" som syftar till att parterna skola respektive kultur skall bidra gemensamt till elevers lärandeprocess.

Maria Agestam beskriver att hon uppfattar att politikerna har insett potentialen med att använda kultur i skolutveckling men att de frågar sig hur detta kan organiseras i ett län med ca 24 000 barn i grundskolan, tolv kommuner och lika många kultur- respektive utbildningsförvaltningar samt fyra regionala kulturinstitutioner. De funderingar Maria beskriver handlar om såväl värdet av *kultur i lärandet* i sig som om den eventuella effekten eller nyttan. Hon reser också frågor kring hur det står

till i organisationerna idag. Hur ser egentligen relationen ut mellan skolförvaltning och kulturförvaltning? Vilken är egentligen rektorernas roll? Vilken roll har kulturinstitutionerna? Vad vill kulturinstitutionerna vara i detta projekt?

Tydligt är att Regionförbundet vill att något ska förändras när det gäller kulturens roll i elevers lärande. Frågan är vad och hur? Vårt möte med Maria blev avstampet för vår uppsats. En uppsats som handlar om *kultur i lärandet*, ett ämne vi båda två, Nils Brovall och Katarina Ellborg, är intresserade av och har olika erfarenheter av. Nils är en av de elever som valde bort den kommunala skolan till förmån för en Montesoriskola med skapande och kreativitet i sin pedagogik. Katarina har arbetat som barnteaterkonsulent i Kalmar län under tio år och förmedlat skolteater till länets kommuner. Vi är båda ekonomer i botten och det senaste året har vi tillsammans läst magisterprogrammet "Ledarskap – kreativt, innovativt och entreprenöriellt, 60 hp". Under magisteråret har vi studerat kultur och kreativitet ur en rad olika aspekter så som; kraftkälla för regional utveckling, metod för ledarskap och som en nödvändig del av en människas bildning. Vi har också introducerats till en rad teoretiska begrepp och modeller som på olika sätt kan användas för att fånga förändringar och processer. Med dessa nyvunna kunskaper och våra tidigare erfarenheter gav vi oss ut på besök i Kalmar län för en undersökning i samklang med Regionförbundets projekt "Skola & Kultur". Vår förhoppning är att svaren på nedanstående forskningsfrågor kan prövas i projektet för att därefter spridas till andra län. De frågor vi valt att undersöka är

- Hur resonerar ansvariga tjänstemän inom kulturförvaltningar, skolförvaltningar, skolor och kulturinstitutioner i Kalmar län kring *kultur i lärandet* idag?
- Hur beskriver de inblandade parterna nuläge och önskade förändringar för länets organisation av arbetet med *kultur i lärandet*?
- Hur kan parterna i framtiden tillsammans arbeta för att främja *kultur i lärandet* i länet?

2.4 Syfte

Vårt syfte är att undersöka nuläge och önskad förändring för Kalmar läns arbete med *kultur i lärandet*, identifiera hinder och möjligheter för arbetet samt komma med rekommendationer för hur kommuner och länskultur tillsammans kan främja utvecklingen av *kultur i lärandet*.

2.5 Avgränsning

Eftersom vårt syfte framförallt rör organisatoriska förändringsfrågor har vi valt att fokusera på de ansvariga tjänstemännen inom respektive organisation i Regionförbundets projekt "Skola & Kultur". Detta innebär att vi i denna uppsats valt att inte intervjua pedagoger eller elever då de inte kan anses ha mandat att genomföra övergripande organisationsförändringar inom ramen för projektet. Uppsatsen följer också den inriktning på grundskola som projektet "Skola & Kultur" har valt vilket innebär att vi inte har för avsikt att studera *kultur i lärandet* inom till exempel förskola, gymnasium eller universitet.

3. Metod

Andersen (1998) menar att det är viktigt att bli varse om vad vetenskap skall tjäna för syfte. Kunskapssyftet med en studie måste ha avgörande inverkan på vad som undersöks och hur det undersöks. I detta kapitel beskriver vi vårt val av ämne och hur våra metoder hänger samman med vårt kunskapssyfte genom att redogöra för vårt tillvägagångssätt, vår ansats och för vilka vi intervjuat, på vilket sätt och varför.

3.1 Ämnesval

Valet av uppsatsämne grundar sig på en kombination av eget intresse och uppdrag men har också beröringspunkter med den aktiva skoldebatt i form av artiklar, insändare, vetenskapliga rapporter och TV-program som vi refererar till i vår bakgrundsbeskrivning. Kalmar län har valt att öppna en dörr mellan grundskolan och kulturverksamheten genom att gå in i projektet "Skola & Kultur" tillsammans med lokal, regionala och nationella parter (bilaga 1). Projektet har utgjort en tydlig ram för oss i vårt arbete och uppdraget från Regionförbundet har gett oss möjlighet att djupdyka i ett ämne som är viktigt för oss och uppenbarligen även för projektets parter. Vi har i denna studie inte haft för avsikt att värdera kulturens betydelse för lärandet eller skolans betydelser för kulturens verksamhet utan har velat spegla hur projektets huvudparter ser på ämnet. Eftersom vi själva har positiva erfarenheter av *kultur i lärandet* finns det naturligtvis en risk att vi hör vad vi vill höra något som vi under processens gång har bemödat oss om att hålla i medvetande. Efter vårt samtal med Regionförbundet fick vi klart för oss att det är en förändring de eftersträvar utan att egentligen veta hur nuläget ser ut och hur omfattande förändringen behöver vara. Denna utgångspunkt har gjort att vi har kunnat fokusera mer på förändringsfrågor och mindre på de innehållsliga eller resultatnriktade frågorna. Våra slutsatser riktar sig direkt till parterna i Kalmar län men kan naturligtvis vara överförbara i olika skepnader till andra platser som anser sig ha liknande förhållanden.

3.2 Tillvägagångssätt

Valet av *kvantitativ* alternativt *kvalitativ* metod i en studie beror på hur undersökarna avser att "generera, bearbeta och analysera den information man samlat in" (Patel och Davidson, 2003:14). Vid kvantitativ metod handlar det om mätning av empiri och om att bearbeta materialet statistiskt. Vid kvalitativ metod däremot fokuserar datainsamling på "mjuka" värden och analysen utgörs av en tolkning av det insamlade materialet. En kvalitativ metod är alltså "mer inriktad på ord än på siffror" (Bryman & Bell 2005:295). Vår uppsats har sitt ursprung i uppdraget från Regionförbundet i Kalmar län; att undersöka och presentera nulägesbeskrivning och önskad förändring samt komma med rekommendationer för utvecklingen av *kultur i lärandet* i Kalmar län. Regionförbundet efterfrågade hur de olika parterna i projektet "Skola & Kultur" såg på sin situation, sina roller och på framtiden. Då dessa frågor är att betrakta som "mjuka" frågor, svåra att mäta, ansåg vi att en kvalitativ metod var att föredra. Detta val stärktes av det faktum att de ansvariga förvaltningstjänstemännen och institutionscheferna i projektet inte uppgick till fler än drygt tio personer, vilket inte är att betrakta som ett relevant statistiskt underlag.

Vi valde att samla in vårt material genom djupintervjuer med parterna i projektet. Målet med intervjuerna var att få en djupare förståelse för ämnet för att på ett relevant sätt kunna analysera svarmaterialet i relation till våra teorier och föreslå framåtsyftande åtgärder för våra respondenter, i

samklang med vårt syfte. Vårt syfte är delvis *deskriptivt*, eftersom vi beskriver ett nuläge och det "som redan ägt rum" (Andersen 1998: 18) men det är också *explorativt och problemlösningsorienterat* eftersom det utforskar förhållanden som är mindre kända och handlar om att identifiera problem. Ofta kan varken ledning eller medarbetare beskriva problemet som skall lösas utan endast peka ut vissa exempel ur vardagen och uttrycka att förhållandena skulle kunna vara bättre än vad de är. En explorativ undersökning kan ge en bred beskrivning av förhållandena och därmed visa var problemen ligger och hur de bäst tar sig förbi dem (Andersen 1998). Eftersom de problem vi identifierar genom vår studie utmynnar i rekommendationer är vårt syfte också att betrakta som *problemlösningsorienterat och normativt* (Andersen 2008 och Badersten 2006). Andersen (2008) poängterar här att den kvalitativa metodens syftar till förståelse medan den kvantitativa är mer användbar vid orsaksförklaring och generalisering. Dock kan kritik riktas mot kvalitativ metod då den relation som skapas mellan forskare och intervjupersoner kan ha till följd att forskare skildrar vad de tror efterfrågats istället för den verkliga realiteten (Holme & Krohn Solvang 1997). Vi har försökt minska risken för subjektivitet genom att båda vara närvarande vid intervjuerna i så stor utsträckning som möjligt. Det visade sig också att våra anteckningar i de flesta fall var snarlika varandra vid respektive intervju trots att en av oss inte tidigare arbetat med kulturfrågor i Kalmar län. Detta ser vi som en styrka och som ett stöd för att metoden kan fånga intervjupersonens svar på ett relevant sätt. Vi har visserligen i vår uppsats arbetat på uppdrag från Regionförbundet i Kalmar län men har inte tagit på oss ansvar för att verkliggöra de råd och rekommendationer vi ger, en metod som Holme & Krohn Solvang förespråkar vid uppdragsforskning och som för oss inneburit att vi kunnat förhålla oss på ett friare sätt till såväl intervjusvar som rekommendationer än om vår uppsats hade omfattat ett krav på genomförande och generalisering.

3.2.1 Ansats

En studies ansats beskrivs av Patel och Davidson (2003) som hur undersökarna väljer att arbeta med relationen mellan empiri och teori. Författarna ställer upp tre sätt att angripa denna relation: *deduktivt, induktivt* eller genom *abduktion*. Vi har i vår undersökning utgått från att *kultur i lärandet* är eftersträvansvärt. För Regionförbundet är inte frågan *om* utan *hur* arbetet ska utvecklas. Våra intervjuer grundade sig därför på förändringsteorier och vi använde *kultur i lärandet* som ett givet begrepp. Vi lät respondenterna resonera om sin syn på *kultur i lärandet* samt beskriva önskade förändringar och hur de ansåg att *kultur i lärandet* kunde främjas eller motverkas. Därefter sammanförde vi svaren och analyserade dem med våra teorier som ram, något som utmynnade i slutsatser i form av bland annat rekommendationer för fortsatt arbete med *kultur i lärandet*.

Vi har i denna uppsats valt att låta våra teorier utgöra en fond för våra intervjuer istället för att låta dem fungera som en teoretisk tes för prövning mot vår empiri, så kallad deduktiv metod (Patel & Davidson 2003, Bryman & Bell 2005). Detta val grundade sig framförallt på att vi undersöker ett relativt outforskat område med hjälp av beprövad teori, inte för att utmana teorierna utan för att kunna strukturera och sortera vårt material. Inte heller har vi med hjälp av helt öppna empiriska studier formulerat ny teori, så kallad *induktiv* metod (Patel & Davidson 2003, Bryman & Bell 2005). Vår ansats är istället att beskriva som det som Patel och Davidson (2003) betecknar *abduktiv*, då vi rört oss från teori, till empiri, tillbaka till teori och slutligen delvis till empiri igen. Vi tog avstamp i befintlig teori och använde den som ett raster vid analysen av vårt empiriska material för att kunna komma med rekommendationer inom ett outforskat område. Kolko (2010) beskriver denna process, att skapa ny mening utifrån observerade fenomen, baserat på tidigare erfarenheter, som just

abduktion. Han menar att denna logik, till skillnad från deduktion och induktion, ”*tillåter skapandet av nya lärdomar och ny insikt*” (Kolko 2010:20, egen översättning). Även Patel och Davidson (2003) beskriver abduktion som ett mellanting mellan deduktion och induktion där forskaren pendlar mellan ”*olika synvinklar i tolkningsakten*” (Patel och Davidson 2003:30). Vi har i våra analyser ställt oss på såväl respondenterna som teoretikernas sida men också bidragit med egna infallsvinklar. Detta gör att våra resultat inte kan anses allena rådande eller generella utan snarare som en tolkning att ta ställning till, det som Patel och Davidson (2003) betecknar som *kommunikativ validitet*. Det faktum att vi arbetat abduktivt, utan målsättning att överbevisa någon innehållsmässig tes, anser vi vidare bidragit till att vi kunnat förhålla oss öppet och neutralt till vårt material utan förutfattade meningar. Sohlberg (2009) hänvisar också till att abduktiva slutledningar inte innebär ”*slutledningar i formell mening utan att skapa någon form av abstraktioner som skapar sammanhang åt våra observationer och gör dem begripliga*” (Sohlberg 2009:130). Här anser vi att vår ansats bidragit till klarheten i våra slutsatser och fungerat som en översättningsmetod mellan vår teoretiska referensram och vårt empiriska material. Genom att sammanföra förändringsteorier med Regionförbundets projekt ”Skola & Kultur” har vi i våra analyser gett ny mening åt respondenternas sammanlagda svar och därmed underlättat för insikt i ämnet.

3.3 Frågetekniker

Fägerborg (Kaijser & Öhlander (red) 1999) skriver att intervjuer görs för ett bestämt syfte. I vårt fall var utgångspunkten för intervjuerna samtalet med Maria Agestam på Regionförbundet om hur parterna i projektet ”Skola & Kultur” såg på nuläge, förändring och vägen dit rörande deras arbete med *kultur i lärandet*. Vi sökte därför i våra intervjuer efter att fånga respondenternas personliga beskrivning. Samtidigt var vi medvetna om att en av oss tidigare arbetat med dessa frågor i länet och därmed kunde uppfattas ha förutfattade meningar om ämnet eller de vi intervjuade. Dessa perspektiv föranledde oss att använda oss en blandning av två typer av intervjutekniker *den öppna intervjun* och *den delvis strukturerade intervjun* (Andersen 1998). Den öppna intervjun är en kvalitativ intervjuteknik som används för att få förståelse för en persons beteende, motiv och personlighet. Kvale (1997) preciserar att den här intervjumetoden syftar till att inhämta beskrivningar av de intervjuades omvärld för att kunna dechiffrera betydelsen av de beskrivna fenomen och på det viset få bättre förståelse för hur intervjupersonerna arbetar och vad de har för visioner. Detta ställde höga krav på oss som intervjuare då vi var tvungna att både lyssna, tolka svaren, ställa följdfrågor samt inte förstöra det förtroliga i intervjun. Något som vi, mot bakgrund av den stora frispårighet som vi möttes av i samtliga intervjuer, upplevde att vi klarade av att ballansera. För att inte styra respondenterna och ställa allt för begränsande frågor valde vi att utarbeta vårt frågeformulär efter den delvis, eller semistrukturerade intervjuteknik som, enligt Bryman och Bell (2005), utgår från en intervjuguide som bara anger de ämnen som ska belysa (bilaga 3). Intervjuerna uppmanar respondenterna att resonera kring samma ämnen men ger dem med denna teknik samtidigt ”*stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt*” (Bryman & Bell 2005:363). Andersen menar att denna metod är att rekommendera om intervjuaren har viss teoretisk och empirisk kunskap inom valt område att studera då det gäller att vara öppen för nya synvinklar och informationer som intervjupersonerna kommer med. Vi har under alla intervjuer varit noga med att ge respondenterna svängrum i sina svar utan att begränsa dem och att ta till oss så mycket som möjligt av deras tankar utan att gallra utifrån vårt eget perspektiv, något som underlättats av att vi, i så stor utsträckning som möjligt, genomfört intervjuerna tillsammans.

Under våra intervjuer har vi både spelat in (bandat) och antecknat för att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna och för att minska riskerna för att missa något. Detta är en metod som Fägerborg (Kaijser & Öhlander (red) 1999) framhåller då användandet av bandspelare ger högre validitet som källa och möjlighet att analysera materialet ur olika synvinklar samtidigt som nedteckna intervjuer underlättar då de är lätthanterliga. Vi valde att använda denna metod och den visade sig vara användbar då vi med hjälp av anteckningarna snabbt fick en överblick över varje intervju men också hade möjlighet att gå tillbaka och verifiera citat vid behov utan att göra en utförlig transkribering. I och med att vi gjorde omfattande anteckningar under intervjuerna fick respondenterna tid att tänka efter och fördjupa sitt resonemang vid varje fråga medan vi skrev, däremot kunde vi inte alltid ha ögonkontakt med den intervjuade och kan därmed ha förlorat nyanser i ansiktsuttryck som förstärkt eller förmildrat ett uttalande.

Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats, med undantag för den med Länsmusikens chef som, av praktiska skäl, hölls i Ekonomihögskolans lokaler i Kalmar. Det faktum att respondenterna befann sig i en van miljö och i sitt yrkesmässiga sammanhang tror vi underlättade för dem att svara ur verksamhetens perspektiv och utifrån hur de brukar tänka i sin yrkesroll istället för att försöka svara "rätt" för att tillfredsställa vår uppsats. Våra intervjupersoner var införstådda med vårt syfte med intervjun, i enlighet med vad Fägerborg (Kaijser & Öhlander (red) 1999) anser vara lämpligt. Vi har också varit tydliga med när intervjun börjar och när den slutar genom att signalera detta när vi satt på och stängt av vår inspelningsutrustning. I de enstaka fall någon intervjuperson valde att tillägga något som vi uppfattade som relevant för undersökningen före eller efter inspelningen var vi noga med att anteckna även detta för att ha möjlighet att använda det i vårt empiriska material. Varje intervju tog ca 60 minuter men vi var noga med att inte dra ut på tiden då vi upplevde att vi redan fått uttömmande svar eller snabba på respondenterna i det fall de hade mer att säga när timmen hade gått.

3.4 Urval

Vi utgick i vår studie från att kultur och skola förväntas utveckla sitt samarbete inom ramen för projektet "Skola & Kultur". Vi valde därför att intervjua ansvariga tjänstemän inom skol- och kulturförvaltningar i de, av projektet, utsedda pilotkommunerna Borgholm, Kalmar och Vimmerby, samt cheferna för länsinstitutionerna. Det vill säga skattefinansierade parter inom ett geografiskt samlat område, som alla har mandat att påverka hur de samverkar med varandra och med Regionförbundet i Kalmar län. I vårt inledande samtal med Regionförbundet blev det tydligt att de också önskade få röster från skolledare varför vi dessutom valde att intervjua en rektor från varje kommun. Rektorerna fick vi rekommenderade av skolcheferna då vi bad dem föreslå rektorer som kunde vara beredda att delta i en intervju på temat *kultur i lärandet*. Vi bad dem föreslå ett par namn per kommun, gärna både rektorer de uppfattade som positiva till *kultur i lärandet* och de som ställt sig mer tveksamma. Av de förslag vi fick valde vi en rektor som nyligen haft ett kulturprojekt på skolan, en rektor som ifrågasatt den utbildning kommunen haft angående *kultur i lärande* och en som hade egna erfarenheter av att arbeta med kultur för barn. Vi är medvetna om att svaren från rektorerna inte nödvändigtvis är representativa för alla rektorer i länet, men deras röster ger dock tre rektors-perspektiv som komplement till förvaltnings- och institutionsföreträdarna.

Vi kom i kontakt med respondenterna genom att skicka ut ett mail vilket vi sedan följde upp med telefonsamtal. Under denna process var det ingen som tackade nej till att ställa upp på intervju

förutom chefen för Kalmar Läns Museum som hänvisade till en biträdande enhetschefen som han ansåg mer lämplig att svara på våra frågor. Här uppfattar vi att han utgick från att vi sökte specifika svar som han inte hade kunskap om då han är relativt nytillträdd på sin tjänst. Vi valde att intervjua enhetschefen enligt hans förslag eftersom vi visste att vi ändå fick träffa tre av fyra institutionschefer. Dock kan vi i hennes svar se vissa skillnader gentemot institutionschefernas eftersom vi upplever att hon var mer aktiv i den dagliga verksamheten med skolorna och därmed mer insatt i hur vardagen ser ut när det gäller mötet skola och kultur. Vi vet dock inte hur denna vardag kommuniceras internt på museet.

I uppsatsen presenterar vi intervjupersonerna med namn och titel. Anledningen till att vi inte anonymiserat dem är att de alla har svarat i sina respektive yrkesroller och att de alla, via sina tjänster, är en del av projektet "Skola & Kultur". Redan i vårt inledande mail fick alla reda på vilka övriga som skulle delta i vår undersökning, vilket vi tror gav dem en klarare bild av vilka vår studie omfattade i relation till ämnet och därmed underlättade för respondenterna att ta ställning till huruvida de ville delta och i vilket sammanhang de gav sina svar. Det första mailet omfattade inte rektorerna, som vi kontaktade via telefon efter att vi talat med skolcheferna, men de blev alla informerade om vilka övriga vi intervjuat.

3.5 Intervjupersoner

Regionala kulturinstitutioner

Bengt Olof Johansson, Chef vid Kalmar Konstmuseum.

Karin Parrot, Chef för Byteatern Kalmar läns teater.

Kjell Lindström, Chef för Kalmar läns musikstiftelse och Camerata Nordica

Tina Lindström, Tillförordnad biträdande enhetschef, Kulturmiljöpedagogik vid Kalmar Läns Museum

Kommunala skol- respektive kulturförvaltningar

Lars Bylund, Utbildningschef vid Utbildningsförvaltningen i Borgholm,

Maria Johansson, Kultursekreterare, Borgholms kommun

Kjell-Ove Petersson, Förvaltningschef vid Barn och ungdom, Kalmar Kommun

Louise Weidolf, Förvaltningschef Kultur och Fritid, Kalmar kommun

Anders Eriksson, Kultur och Fritidschef i Vimmerby Kommun

Skolor

Lotta Fahle, Rektor för Lindöskolan, en kommunal F-5 skola i centrala Kalmar med drygt 200 elever.

Christina Lundberg, Rektor för Viktoriaskolans, en kommunal F-6-skola i Borgholm med ca 250 elever.

Tomas Svensson, Områdeschef för barn och utbildningsområde fyra i Vimmerby och rektor för Södra Vi skola, en f-6 skola i Vimmerby kommun med ca 100 elever.

4. Teori

I vårt teorikapitel avser vi introducera begreppet *fält* och ge exempel på hur det kulturella fältet närmar sig andra fält. Därefter beskriver vi en metod för att analysera nuläge och önskad förändring. Vi fördjupar oss sedan i begreppet förändring utifrån tanken att kultur och lärande kan betraktas som två fält som befinner sig i förändring, tillsammans och i relation till varandra. Avslutningsvis redogör vi för teorier kring strategi samt för två olika typer av strategiska processer och ledarens roll i dessa.

4.1 Fält i rörelse

För att långsiktigt utveckla *kultur i lärandet* måste det, enligt Saethre-McGuirk, Nasjonalt senter for kunst og kultur i opplærningen i Norge, skiljas på *samarbete* och *samhandling* (Statens Kulturråd, 2008). Hon beskriver samarbete som ett kortare projekt medan samhandling innebär att "*man skapar fler delprojekt som kan handla om både lärande i skolan och lärande om en kulturinstitution*" (Statens Kulturrådet 2008:6). Saethre-McGuirk menar att ett sektorsövergripande *samhandlande* är nödvändigt. Detta resonemang pekar på att området *kultur* måste samverka långsiktigt och kontinuerligt med området *lärande* för att nå framgång. Exempel på sådan *samhandling* är det som Lindstrand och Selander (2008) betecknar *estetiska lärprocesser*. De belyser hur kultur har använts på olika sätt i lärande men påpekar samtidigt att *estetiska lärprocesser* är ett relativt nytt och utforskat område. De konstaterar "*att ett fält faktiskt håller på att ta form*" (Lindstrand och Selander (red) 2009:9). *Fält* är ett begreppet som introducerades av Bourdieu i början av 1970-talet under definitionen "*ett system av relationer mellan positioner besatta av människor och institutioner som strider om något för dem gemensamt*" (Broady, 1998:1). *Fält* fungerar, enligt Bourdieu, som autonoma världar med egna värdesystem och hierarkier där medlemmarna ofta har liknande bakgrund; utbildning, klass och så vidare. Vi kommer i vår teori att använda *fält* som just en beteckning för en kontext eller en sfär som omfattar ett visst område med egna normer, förespråkare och traditioner. De *fält* vi valt att studera är *lärande*, som i detta fall omfattar grundskolan och de pedagoger, skolläda och elever som samspelar i den kontexten, respektive *kultur*, som i detta fall omfattar kulturutövare, kulturpedagoger och kulturtjänstemän i ett län. Båda dessa områden är att betrakta som fält då de har egna värdesystem i form av betyg respektive konstnärlighet, egna traditioner i form av undervisningsmetoder, scheman och ämnen respektive skapande, originalitet och genrer samt bakgrunder i form av lärarutbildningar och hierarkiska strukturer respektive konstnärliga utbildningar och kreativt arbete. Den förändring vi granskar är kulturen och lärandets gemensamma rörelse och rörelse i relation till varandra.

En liknande rörelse mellan fält beskriver Alsheimer (2004) när han resonerar kring *bildning* kontra *utbildning* i sin bok "*Bildningsresan*". Alsheimer anser att kultur och bildning är nödvändigt inom lärandet men att det motverkas av den ökade specialiseringen inom utbildningen hos universiteten. Kultur och bildning gynnar, enligt Alsheimer, formandet av *hybrider*, det vill säga människor som har förmågan att röra sig mellan fält. Czarniawska (2005) beskriver det fältöverskridande som att organisationer innefattas i en referensram med andra organisationer som arbetar direkt eller indirekt med samma typ av verksamhet. Något som exemplifieras av Sven Nilsson (2003). Han har studerat kulturpolitikens utveckling i Sverige och kommit fram till att "*samtidigt som kulturområdet och det kulturpolitiska fältet blir svårare att urskilja som autonoma områden, skapar kultur och kulturpolitik mening i allt fler sammanhang*" (Nilsson 2003:442). Ett exempel på kulturens meningsskapande ger

Bilton (2007) i sin bok "Management and creativity" där han diskuterar de två fälten *kreativitet* och *ekonomi*. Bilton redogör för hur det kreativa fältet hittills separerats från det företagsmässiga men att kreativa artister är mer administrativa än de kan tro och att managers har behov av att vara kreativa och hämta stöd i det kulturella för att kunna möta en allt mer komplex, föränderlig omvärld. En lösning som för fälten närmare varandra och åstadkommer kreativitet i en organisation är, enligt Bilton, att " *skapa kontakt mellan olika sätt att tänka och olika typer av människor*" (Bilton 2007:2, egen översättning). Bilton rekommenderar ett horisontellt politiskt tänkande som skär över sektorsgränserna och han pekar på värdet av relationer och nätverk framför den enskilda individen eller organisationen.

Samma fenomen belyser tidigare nämnda Stenström (2008) när hon beskriver en rörelse där konstfältet ekonomiseras parallellt med att företagsfältet estetiseras. Hon hävdar, liksom Bilton, att rörelsen gynnas av ett tvärdisciplinärt tänkande och hon riktar in sin undersökning på relationer och det gemensamma. Stenström anser att det framförallt är i samtalet om de respektive fälten som olikheterna befästs, inte i själva verksamheterna. Hon menar att det gäller att hitta nya ord och begrepp för att tala om sina verksamheter för att fullt ut kunna dra nytta av varandras kompetenser.

Lindeborg och Lindkvist (2010) pläderar till exempel i sin antologi "Kulturens kraft" för att regioner och regionala politiker bör anamma ett kreativt tänkande för att öka sin regions konkurrenskraft. Redaktörerna talar om " *kulturens kraft som identitetsskapande faktor, som utvecklingsfaktor, som lokalisering-faktor och som en kreativitetsutlösande källa*" (Lindeborg & Lindkvist (red) 2010:411). Gemensamt för alla de exempel redaktörerna redovisar är att de krävt pluralism och långsiktighet. Det har krävts att beslutsfattare vågat bejaka oväntade idéer eller ta initiativ till program och metoder som främjar konst och kultur. Lindeborg och Lindkvist framhåller också vikten av att ha rollerna klara för sig för att lyckas med kulturella utvecklingsprojekt. De involverade parterna måste tillsammans definiera mål och visioner samt formulera tydliga strategier och överenskommelser. Liksom Nilsson (2003) tecknar Lindeborg och Lindkvist en framtid där kulturpolitiken allt mer samspelar med andra politikområden.

Nedan tar vi stöd i organisationsförändringsteorier för att undersöka hur en rörelse mellan fälten *kultur* och *lärande* kan studeras och organiseras när ett nytt gemensamt området, *kultur i lärandet*, uppstår.

4.2 Förändringar

Jacobsen (2005) definierar förändringar som det som sker i förflyttningen mellan två relativt stabila tillstånd. Han hänvisar till Hernes (1976) som säger att förändring " *är en empirisk observation av skillnader i form och kvalitet eller tillstånd över tid inom en organisation*" (Jacobsen 2005:47). Carnell (2003) anser att organisationers effektivitet beror på hur bra de är på att se problem, att hitta lösningar och att implementera dessa lösningar på organisationen. Carnell skriver vidare att för att lyckas med att genomföra förändringar måste ledarna börja med att kombinera en rad olika faktorer så som analyser, kunskap och känsla för att se vad organisationen kommer att vara inom en viss period. Det viktiga när vid visualisering av en förändring är att ta i beaktande hur de tänkt och vad de föreställer sig kommer att hända med organisationen vid genomförandet av en viss förändring. Jacobsen konstaterar att " *det är intentionerna som utgör den standard mot vilken en förändring ska mätas.*" (Jacobsen 2005:220).

För att studera hur fältet *kultur* rör sig i relation till fältet *lärande* väljer vi att betrakta det gemensamma rum som uppstår i samspelet mellan fälten som en organisation, en gemensam verksamhet. För att identifiera nuläge respektive önskvärda förändringar för denna "organisation" använder vi oss av det som Koblanck (2009) kallar *Positionboard* respektive *Futureboard*. Begreppen är hämtade ut Koblancks modell "Identity Tool Kit" (ITK), ett förändringsverktyg som hjälper designers och organisationer att visualisera förändringsprocesser. ITK-modellen publicerades i samband med "Nordic Design Research Conferences" 2009 och är ett väl beprövat verktyg för att kommunicera slutsatser med läsare och uppdragsgivare. Den del i modellen som betecknas *Positonboard* innebär att en, eller flera, matriser med två plus två polariteter skapas och sedan placeras organisationen in i matrisen utifrån de kärnvärden/förhållanden som råder i nuläget. Därefter görs en placering vid den punkt som betecknar organisationens framtida önskade läge i relation till polariteterna och rådande situation, ett så kallat *Futureboard*. Förändringen består i rörelsen mellan *Positionboard* och *Futureboard* enligt figur 1.

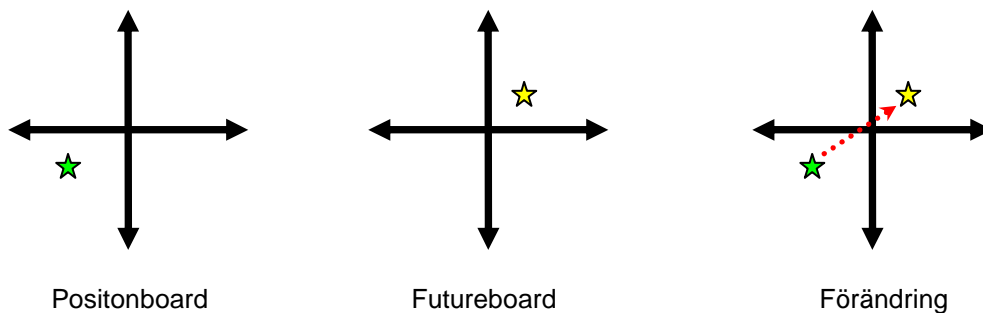


Fig 1. Egen illustration efter Koblanck (2009)

Denna process kan jämföras med det Jacobsen (2005) kallar *planerad förändring*, som innebär att förändra för att uppnå ett visst syfte eller mål. Dock tar denna förändringsmodell inte hänsyn till omvärldens ständiga rörelser och att det ofta finns "en stor osäkerhet förbunden med förändringar av sociala system" (Jacobsen 2005:22). Jacobsen kompletterar därför med begreppet *förändring som tillfällighet*, vilket innebär att organisationer är så komplexa att en enskild aktör inte kan ha fullständig överblick över alla delar. Förändringar sker kontinuerligt, oplanerat och av tillfälligheter, beroende av vilka aktörer som möts på vilka beslutsarenor. Jacobsen beskriver till exempel att det i diffust definierade strukturer kan vara helt avgörande för ett beslut vem som var närvarade vid mötet och företrädde sin synpunkt. Detta kan bland annat leda till att en avdelning i ett företag anammar en förändring samtidigt som en annan avdelning jobbar på som tidigare. Røvik (1998) talar om *multistandardorganisationer*, det vill säga att även inom en organisation kan utveckling ske slumpvis och i olika takt beroende på enskilda individer och vad de anser vara en viktig förändring. "Förändringsprocesser kan därmed betraktas som översättningsprocesser, där olika människor utifrån sina respektive positioner försöker omvandla abstrakta idéer och tankekonstruktioner till konkreta objekt och handlingar" (Jacobsen 2005:168).

4.3 Förändringars kontext, drivkrafter, innehåll, omfattning och politik

Jacobsen (2005) liksom Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver fem dimensioner att studera vid organisationsförändringar:

- *Kontext*
- *Drivkrafter*
- *Innehåll*
- *Omfattning*
- *Politik/acceptans*

För att kunna göra detta måste en förändring, enligt Jacobsen, betraktas som en process som sker under en viss tidsrymd. "När vi fokuserar processer och händelser i ett tidsförlopp tvingas vi också identifiera vilka aktörer som handlar och driver på eller försöker förhindra förändringar" (Jacobsen 2005:48). Det är alltså viktigt att granska processen i sig och inte bara det önskade resultatet (Jacobsen, 2005, Alvesson & Sveningsson, 2008). Czarniawska (2005) skriver att fokus bör ligga på processer istället för strukturer och på organisering istället för organisationer. Dessutom poängterar Jacobsen (2005) det situationsberoende perspektivet på en förändring. Det vill säga att det inte finns några universallösningar, varje förändring måste förstås utifrån sina specifika komponenter. Nedan utvecklar vi de olika förändringsperspektiven för att sedan blicka framåt med hjälp av strategiteorier. Vi kommer i dessa resonemang att hänvisa till förändringen av *kultur i lärandet* i Kalmar län som en organisationsförändringsprocess, i det att det handlar om ett gemensamt arbete där alla inblandade parter som förändras också förändrar de gemensamma villkoren och därmed påverkar övriga parter.

4.3.1 Kontext

Kontext är att betrakta som en organisations nuläge. Jacobsen (2005) skiljer på *yttre* respektive *inre* kontexten. Den *yttre* är det sammanhang en organisation befinner sig i, vilket fält den verkar inom och vilka regelverk den styrs av, den *inre* handlar om hur organisationen är uppbyggd och vilka normer som är rådande inom organisationen. Jacobsen exemplifierar med kontexten *stark ekonomi* och menar att den både kan motverka och främja förändringar. God ekonomi kan skapa falsk trygghet och minska uppmärksamheten på förändringar i omvärlden samtidigt som en god ekonomi kan utgöra förutsättningen för att våga förändras och experimentera med nya lösningar. När det gäller den inre kontexten framhåller Jacobsen organisationer som har stor intern mångfald men också förmågan att prata samma språk för att kunna dela kunskap mellan olika delar inom organisationen. Parterna i vår studie har dels egna, separata, kontexter men också en gemensam kontext genom projektet "Skola & Kultur". Vi avser i vår empiri och analys redogöra för båda dessa perspektiv.

4.3.2 Drivkrafter

Jacobsen (2005) skriver att drivkrafter till förändringar kan vara såväl *demografiska, politiska* och *kulturella* som *teknologiska* och/eller *marknadsberoende*. Han menar också att förändrade ägarförhållanden eller ökad konkurrens kan vara drivkrafter i en förändring.

Dessa drivkrafter berör den privata marknaden men, enligt Jacobsen, även offentliga sektorn i form av till exempel förändrade anslagsnivåer, ökad konkurrens från friskolor, högre tryck från politiker på måluppfyllelse i verksamheten eller ökad bevakning från massmedia. Hatch och Schultz (2002)

beskriver till exempel hur en organisations internkultur idag är allt mer exponerad för omvärlden genom mediebevakning och samarbeten i olika nätverk.

När det gäller drivkrafter påpekar Jacobsen (2005) också att det *subjektiva* spelar stor roll, det vill säga att var och en uppfattar såväl drivkrafter som behov av förändring utifrån sitt eget perspektiv. Jacobsen menar att såväl det nuvarande tillståndet som visionen och åtgärdsförslag måste analyseras utifrån tesen att en planerad förändring *"alltid börjar med idéer eller tankekonstruktioner"* (Jacobsen 2005:83).

4.3.3 Innehåll

Alvesson och Sveningsson (2008) betecknar förändringens "vad" som dess *innehåll*. Jacobsen (2005) anser att de *formella delarna* i en organisation, som mål, strategier och formell struktur, och de *informella delar*, som värderingar, verklighetsuppfattningar och maktrelationer, är tätt förknippade med varandra men han poängterar att en förändring av strukturer inte nödvändigtvis förändrar individers beteende eller tankar.

Målet med en organisationsförändring är enligt Jacobsen att *"ändra medlemmarnas beteende så att resultatet förbättras"* (Jacobsen 2005:108). Beteendet utgör här det förmedlande ledet mellan intentioner och faktiska resultat. Jacobsen ställer upp följande sambandsmodell för innehållet i en förändring:

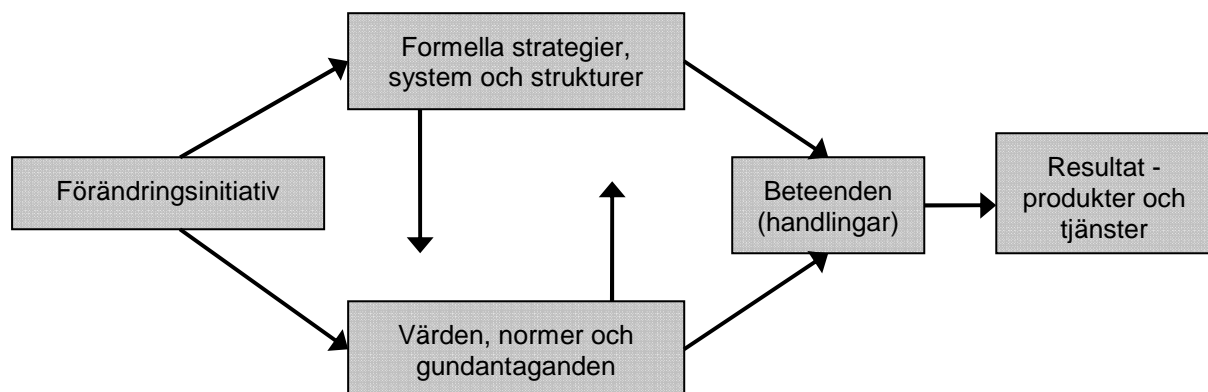


Fig 2. Förändringens innehåll (Jacobsen 2005:108)

I vårt fall är "medlemmarna" i organisationen alla de som är verksamma inom ramen för parterna i projektet "Skola & Kultur", vilket innebär att önskade beteendeförändringar kan se olika ut hos olika parter men ändå gagna gemensamma resultat.

4.3.4 Omfattning

Alvesson och Sveningsson (2008) liksom Jacobsen (2005) talar om *omfattningen* av förändringar som rymden eller tempot på förändringen, det vill säga om den sker som en *drastisk revolution* (stor och på kort tid) eller mer *evolutionär* (stegvis förändring över lång tid). För de formella elementen innebär revolutionär förändring att teknologi eller strategi förändras drastiskt. För de informella elementen handlar revolution om radikala förändringar av verksamhetens kärnvärden, så kallade

paradigmskiften. Det rör sig då om omvälvande förändringar av vad som görs, hur det bör göras och/eller vilka som har rätt att bedöma det vad som görs.

Formella delar är, enligt Jacobsen (2005), lättare att förändra på kort sikt medan de informella delarna ofta kräver lång tid att förändra. Förändringsprocesser tenderar att fungera som positiva eller negativa spiraler varför det är rekommendabelt att uppvisa *"snabba resultat eller små segrar"* (Jacobsen 2005:181) för att visa på förändringsmöjligheter och skapa positiva spiraler. Viktigt är också att se till tajmingen för den planerade förändringen. Är organisationen i fas för en förändring? Är det rätt tid att initiera en förändring? Här ser vi i vår analys framförallt till om tajmingen för projektet "Skola & Kultur" är rätt, inte huruvida varje part för sig befinner sig i ett gynnsamt läge för förändring.

4.3.5 Politik/ acceptans

Carnell (2003) menar att många har ett naturligt motstånd mot förändring oavsett om det gäller personliga skäl eller skäl gällande organisationen. Mycket av det vi ser som motsättningar mot förändringar är dock egentligen motsättningar mot osäkerhet, det vill säga att det är processen och hur den genomförs som skapar motsättningarna, inte förändringen i sig. Om fler människor förstår vad förändringen kan göra för dem, varför det sker en förändring och vem det är som genomför den skulle tvekan mot förändring sjunka och det skulle bli lättare att genomföra förändringar. Att skapa uppmärksamhet kring att det behövs en förändring och får med sig människorna som är verksamma i organisationen är enligt Carnell en förutsättning för att få igenom en förändring. Jacobsen (2005) påpekar att alla sällan är överens om att en förändring behövs, vad den skall leda till eller hur den ska genomföras. Han skriver att förändringar som berör människors känslor, kan betraktas som både emotionella och politiska processer och kan skapa motstånd och förhandlingssituationer. Motstånd är däremot inte alltid negativt utan kan utlösa samtal och debatter där nya alternativ och lösningar förs fram och bidrar till att fatta mer genomtänkta förändringsbeslut. Motstånd är inte heller alltid entydigt eller enkelriktat. Olika grupper kan vara överens om att en förändring behövs men inte om vilken förändring eller hur den i så fall ska genomföras.

Jacobsen (2005) framhåller också att en organisations, eller en verksamhets, historia och ledarnas tolkning av den spelar in när det gäller förändringsbenägenhet. Påvisat dåliga resultat anses till exempel främjar viljan till förändring men måste då tolkas så som att de uppstått på grund av en felaktig strategi.

Graden av motstånd kan enligt Jacobsen (2005) ställas i relation till förändringens innehåll, omfattning och tidsperspektiv, till exempel anses en kulturförändring möta större motstånd än en strukturförändring och ett långt tidsperspektiv ge utrymme för mer motstånd än en snabb förändring. Motstånd kan också påverkas av valet av förändringsstrategi, det vill säga strukturen på förändringsprocessen, något vi redogör närmare för nedan.

4.4 Strategi

Mintzberg och Quinn (1991) beskriver en strategi som en plan eller en vägvisare vid en förändring. Eli Segey (1987) utvecklar beskrivningen av strategier, i "Strategic Management Journal", som de åtgärder som måste beslutas om och utvecklas för att synkronisera en organisation med dess omgivning. Att arbeta med strategiska frågor handlar, enligt Bakka m.fl. (2006), om att se till helheten, att analysera, att omprioritera och att ha långsiktiga perspektiv. För att detta skall var möjligt krävs tillgång till relevant bakgrundsinformation, kunskap om befintliga resurser, uppbackning från centrala intressenter samt kompetens att formulera mål och genomföra beslut. Dock är det, enligt Carnell (2003), viktigt att våga och experimentera och lär sig under resans gång för att få ut det bästa av förändringen. Bakka m.fl. (2006) pekar också på hur en föränderlig omvärld ställer nya krav på behovet av strategier för att möta snabba förändringar. Samtidigt skapas det i förändringarna ständigt nya möjligheter till lösningar. Bilton (2007) för ett liknande resonemang när han skiljer på strategi som *position* och strategi som *process*. Han anser att en strategi bör vara *ad hoc*, det vill säga ett gemensamt flexibelt arbete och inte en *blueprint* som slår fast en utstakad väg för företaget, endast förankrad hos ett fåtal.

Strategiprocesser kan med andra ord utgå från klart formulerade mål och medvetet genomförande eller, som Bakka m.fl. (2006) liksom Mintzberg och Quinn (1991) skriver, snarare växa fram under genomförandet genom en rad delbeslut, som en organisatorisk lärprocess. Aron Pervin (1997) diskuterar detta synsätt på strategier som *emergenta* i "Family Business Review". Han anser att det inte fungerar att ha en strategi som planeringsmodell, inte heller som visionsmodell, vilket han jämför med en översiktsvy från en bergstopp, nej det handlar om att se en strategi som en modell för lärande, det vill säga att bestiga berget under processen. Pervins slutsats är alltså att man måste klättra upp för berget för att få en översiktsvy. Det handlar alltså om att pröva sig fram i sitt strategiarbete och inte vara rädd för att ompröva beslut på vägen.

För att göra en strategianalys av våra intervju svar tydlig och lättillgänglig har vi i denna uppsats utgått från de två grundläggande sätt att organisera en förändring som diskuterats ovan, vilka Jacobsen (2005) sammanfattar som *Strategi E* respektive *Strategi O*.

Strategi E (ekonomisk) - har mätbara mål, initieras av ledningen och implementeras i organisationen. Fokus ligger på strukturer och det tekniska. Strategin planeras väl och har finansiella belöningsystem.

Strategi O (organisatorisk) – är snarare utveckling än förändring. En cirkulär lärprocess där ledningen entusiasmerar och motiverar de anställda. Fokus ligger på osäkerhetsmoment och på att det kan finnas många olika lösningar. Utrymme skapas för att experimentera och omformulera. Människorna och kulturen i organisationen är det viktiga och målet är individens förmåga till lärande och att artikulera den tysta kunskap som individer besitter för att gruppen ska kunna lära tillsammans. Utvecklingen sker i många små steg snarare än i ett enda stort. Symboliska belöningar och inre motivation begagnas.

Jacobsen (2005) anser att båda strategierna kan vara verkningsfulla beroende på situation och förutsättningar. Han beskriver följande scenarier:

Strategi E är lämplig

- vid förändringar av strukturer, till exempel då det råder obalans mellan organisationens strategi och omgivningens strategi, om organisationens struktur inte stödjer strategin eller när någon eller båda av dessa misstämmer med beslutshierarkin.
- då organisationen fungerar som ett politiskt system där motstånd är en självklar del. Här är maktstrukturen avgörande, i en allt för decentraliserad struktur tenderar Strategi E att misslyckas.
- då det föreligger en acceptans från det omgivande samhället för att använda Strategi E.

Förändringens omfattning tycks däremot inte ha någon inverkan på huruvida Strategi E är lämplig.

Strategi O kräver

- tid, då den skall ta hänsyn många människors åsikter och perspektiv, varför ett visst resursöverskott är en förutsättning.
- ett visst mått av samsyn för att kunna verka. Om organisationen är fragmenterad eller motståndet förväntas bli allt för omfattande tenderar strategi O att misslyckas.
- Intern acceptans för deltagandekultur och relativt korta maktavstånd.

Förändringens innehåll tycks däremot inte ha någon inverkan på huruvida Strategi O är lämplig.

Problemet enligt Jacobsen (2005) är att organisationer sällan befinner sig i antingen det ena eller andra tillståndet utan snarare någonstans mellan ideallägena för respektive strategi. Detta innebär att organisationen tvingas välja en mindre lämpad strategi för att lösa det specifika problemet eller att de inte har utrymme eller resurser för att tillämpa den mest effektiva strategin. Strategierna är svåra att kombinera eftersom risken finns att ingen av strategierna då framstår som trovärdig. Vid användande av båda modellerna bör de därför frikopplas från varandra och användas i till exempel olika delar av en organisation eller av olika ledare. Här för Jacobsen (2005) fram kommuner som exempel på organisationer som är så differentierade så att de kan arbeta med de båda strategierna samtidigt i olika delar av organisationen. Det är också möjligt att på lång sikt använda först den ena typen av strategi för att sedan växla över till den andra. Även i detta fall krävs frikoppling mellan strategierna för att de inte ska motverka varandra.

Såväl Jacobsen (2005) som Bakka m.fl. (2006) diskuterar ledarens roll i en förändringsprocess och framhåller ett synligt ledarskap. Bakka m.fl. menar att ledaren bör ikläda sig rollen som bärare av strategin. Genomförandet präglas sedan enligt författarna av huruvida ledaren väljer att involvera övriga nivåer i organisationen i strategiarbetet. De påpekar att det kan uppstå problem om medarbetare och anställda inte känner sig motiverade eller anser sig ha kunskap om de faktorer som ligger bakom strategins tillblivelse. Jacobsen betonar att förändringar är personifierade, det vill säga att de bärs av en eller ett par personer. Han pekar också på vikten av ett bra ledarskap som har grepp om situationen vid planeringen av en förändring. Det är ledarna som ansvarar för klimatet i en organisation och är därmed de som skapar förutsättningar för att förändringen ska kunna äga rum. Ledarna får i och med detta stor betydelse i den förberedande fasen av en förändring när det handlar om att identifiera problem och skapa visioner samt att planera och initiera strategier. Ledningen måste också ha *"förmågan att antingen reducera motkrafterna eller förstärka drivkrafterna"* (Jacobsen 2005:269). Czarniawska (2005) skriver att det är ledaren som förfogar över resurserna och som kan gå före i en förändringsprocess genom att själv förändras och agera inspiratör. Hon identifierar tre centrala funktioner för en ledare: att bestämma i vilken riktning organisationen skall

gå i framtiden, att representera organisationen utåt och att ha en central roll för skapandet av organisationens kultur. Dessa perspektiv på ledare har vi tagit med oss och varit medvetna om då vi mött de ledare som är verksamma inom parter i projektet "Skola & Kultur" och då vi analyserat deras intervjuvar.

5. Empiri och analys

Kapitlet inleds med en sammanställning av intervjupersonernas syn på begreppet kultur i lärandet. Detta för att ge en bild av vad vårt undersökningsområde kan ha för innebörd för de olika parterna, det vill säga vad fälten kultur och lärande i rörelse mot kultur i lärandet innebär i Kalmar län. Därefter följer en nulägesbeskrivning av de olika parterna varefter vi gör en kontextanalys. Sedan presenterar vi övriga intervjuvar under rubrikerna "drivkraft", "innehåll", "omfattning" och "politik". I dessa avsnitt varvas det empiriska materialet med våra analyser för att knyta samman intervjuvaren med varandra och med vår teori.

5.1 Kultur i lärandet

Vi har valt att undersöka området *kultur i lärandet*, vilket vi definierat som en rörelse mellan fälten *kultur* och *lärande* där ett nytt gemensamt område uppstår. Nedan redogör vi för hur våra respondenter beskriver detta område, hur de ser på det, vad det borde vara och vad det kan ge.

Pedagogik är "*lärandets kultur*", säger Byteaterns chef, "*en struktur för att tänka*", medan *kultur i lärandet* handlar om referenser till kulturområdet i lärandeprocessen. "*Det är resursslöseri att inte använda sig av kulturen som kraft i lärandet*" tillägger hon.

Enligt Borgholms kultursekreterare är *kultur i lärandet* "*både nytta och nöje*". Hon säger att "*för oss som bor på landet handlar det till exempel om att visa på kulturens möjligheter. Att ge barn och unga smakprov, låta dem känna på, möta proffs och åka till riktiga teatrar och museer. Kultur är bra för barns utveckling och får dem att se andra värden. Kultur knyter samman den stora världen och din närmiljö och gör dig trygg och säker.*" Södra Viskolans rektor ser också att vikten av att ungdomar "*får se vad som finns, se de här möjligheterna*". Viktoriaskolans rektor talar också om att kultur skapar trygghet, "*så att man har lite på fötterna när man går vidare i livet*". Hon anser att skolan ska vara ett komplement till föräldrarna och väcka intresse och lust genom att låta eleverna se, möta och pröva. "*Det man ändå ska göra kan man göra på ett mer kreativt och spännande sätt, mer lustfyllt*" säger hon.

Vimmerbys kulturchef definierar *kultur i lärandet* som möjlighet att få in andra uttryck i skolan. Att använda hela kroppen och alla sinnen, vilket "*förstärker den läroprocess varje människa vill utveckla sig själv i*". Han anser att det handlar om en helhetssyn på människan med upplevelser och uttryck: "*Kultur i lärandet är ingen universallösning utan det handlar om hur man blir som människa*".

Kalmars kulturchef anser också att *kultur i lärandet* handlar om att alla ska få möjlighet att använda de uttryckssätt och de sätt att inhämta kunskaper som de är mest bekväma med. Till exempel att tänka att "*SO är innehållet och bild är metodik*". Hon menar att "*kulturen ska stärka och stödja en som person och i skolan, för att nå målen*". Även Borgholms skolchef framhåller att kultur är en målstödjande verksamhet och menar att "*vi ska arbeta med så allsidiga arbetsformer som möjligt för att möta alla barn – där har kulturen en uppgift, så att ungarna lär sig mer och bättre*".

Länsmuseets biträdande enhetschef framhåller att med *kultur i lärandet* nås andra barn än vad som görs med den traditionella undervisningen. "*Det är ett roligt sätt och det kommer man*

ihåg”, säger hon och fortsätter: *”kultur är ett metodstöd. Det handlar om att jobba sinnligt”*. Länsmusikens chef anser att *”många av oss har haft få tillfällen att ta del av den andra infallsvinkeln än den logiska”*. Han menar att det viktiga är att använda den logiska delen av sitt tänkande och den andra delen i samspel. *”För att skapa mening krävs struktur”* säger han och tillägger *”vi måste närma oss dataspelens upplägg när vi undervisar i det som är komplext – det måste vara kul så fort det är möjligt”*.

Kalmars skolchef talar om att *”låta barnen upptäcka”*. Om att skapa ett tillåtande klimat där barnen *”får tillgång till”*. Han anser vidare att estetiska lärprocesser är en metod som ska ge resultat: *”Det gäller att fånga upp det eleverna gör och använda det i lärandet istället för att förbjuda saker [så som till exempel Tamagotchi].”* Han ser att barn gör och lär sig saker som inte undervisas i skolan – *”vi måste ta tillvara det”*. Även Lindöskolans rektor säger att alla inte lär sig på samma sätt och att det är viktigt att testa nya vägar och *”lura”* i eleverna kunskap.

Konstmuseets chef talar om ingångar genom konsten. *”Konst kan man använda på det sättet, man hugger in där man själv befinner sig. Förståelsen ligger i betraktarens öga. Konst är inte den estetiska upplevelsen utan att den kan leda in i intressanta frågeställningar [i andra ämnen, historia svenska och så vidare]”*.

Länsmuseets biträdande enhetschef tycker det är viktigt att skilja på språk och innehåll och när kulturen är stöd för annan kunskap. Byteaterns chef menar att *”skolan ska ge nycklar till eleverna att använda alla uttrycksmöjligheter som kan öppna en människa för att bli mer receptiv. Detta står i direkt konflikt med korvstopning i form av kunskapsinhämtande per automatik”* säger hon och fortsätter *”det är inte konstformen i sig som är intressant utan vad som händer med mig och vad jag kan ha för användning av det i resten av mitt liv.”* Hon tror inte på kultur för att *”lära sig något [didaktiskt]”* utan att det ska vara anarkistiskt. Kulturen kan tyckas exklusiv, säger Byteaterns chef, men det är kanske precis det som behövs för att göra länet attraktivt.

Om vi betraktar *kultur i lärande* som det *”fält”* som är *”på väg att ta form”* (Lindstrand och Selander (red) 2010:9) kan vi i respondenternas svar ovan konstatera att fältet byggs upp av normer från såväl kultur som lärande. Vi ser tydligt två separata delar i respondenternas intentioner med *kultur i lärandet*, dels den mer konstnärliga som handlar om språk och innehåll dels den som springer ur ett lärandeperspektiv där kultur utgör stöd för annan undervisning. Vilken av dessa delar som framhålls är inte beroende på om respondenten representerar kulturfältet eller skolfältet och samma respondent kan framhålla båda delarna parallellt. Detta stödjer tanken att lärande och kultur behöver mötas och definieras på en gemensam arena för att kunna utvecklas tillsammans. Våra intervjupersoner tycks relativt överens om att fältet *kultur i lärandet* kan innehålla båda delarna, men tydligt är att de hitintills inte formulerat gemensamma mål, i enlighet med Lindeborg och Lindkvists (2010) rekommendationer. De har heller inte formulerat det Stenström (2008) beskriver som nya ord och begrepp för att skapa den gemenskap som ger parterna möjlighet att dra nytta av varandras kompetenser. Kultur framstår idag i lärandesituationen som något lustfyllt och roligt som möter eleverna i deras egna intressen. Intervjupersonerna efterstävar var och en att kulturen ska skapa mening, ge uttrycksmöjligheter, ersätta annan undervisning och leda till ökad måluppfyllelse men detta är i dagsläget *intentioner och visioner*. Vilken förändring respondenterna anser att det krävs för att uppnå dessa intentioner skall vi utforska nedan genom att först beskriva de olika

aktörerna i förändringen och sedan utifrån den kontext de befinner sig i, se vilka drivkrafter som föreligger samt diskutera förändringens innehåll, omfattning och politik. Inledningsvis presenterar vi varje parts kontext för sig och avslutar med en kontextanalys, därefter redovisar vi empiri och analys växelvis under de övriga rubrikerna.

5.2 Förändringens aktörer

För att kunna studera en förändring behöver vi, i enlighet med Jacobsen (2005), identifiera det nuläge som organisationen/organisationerna befinner sig i och som utgör det tillstånd mot vilken förändringen skall mätas. För att presentera de olika parter som våra respondenter företräder och hur de förhåller sig till varandra idag, har vi här samlat intervjuvaren som rör aktörernas nuvarande kontext under respektive kommun och institution. Detta innebär att det är de intervjuades uttalanden som skapat beskrivningen av parterna, inte statistiska underlag eller befintliga verksamhetsberättelser, material som redan finns samlat hos Regionförbundet. Här får vi istället del av respondenternas personliga vinklar på vad de anser vara viktigt att betona.

5.2.1 Borgholm

"I Borgholms kommun har vi stor närhet till både kulturella platser och aktiviteter." konstaterar Borgholms skolchef. Närheten och tillgången är också något som Viktoriaskolans rektor framhåller.

Kommunfullmäktige i Borgholm antog 2011 kulturpolitiska mål (bilaga 4) som innebär att kultur för barn och unga är prioriterat, från fyra år till årskurs nio får alla barn minst en kulturupplevelse per läsår. Kulturupplevelserna bokas och arrangeras av "KUBEN-gruppen", som består av två representanter från Kultur och Fritid, skolbibliotekarien, musikskolans rektor samt skolrepresentanter. Gruppen ger samma kulturupplevelse till en hel årskurs för att alla barn ska få samma tillgång. Kultur och Fritid har hand om kulturpengarna till skolan och samordnar och organiserar kulturupplevelserna. Skolan kan via "KUBEN-gruppen" vara med och påverka vad som beställs.

Borgholms kultursekreterare berättar att i kommunen hittills haft en fungerande verksamhet utan att ha *"någonting på papper"* men att kommun nyligen antagit samma mål som projektet "Skola & Kultur", det vill säga *"att med eleven som centrum och läroplanen som ram verka för ökad måluppfyllelse"*. Borgholms skolchef anser att det tidigare har varit mycket spretigt och att de inte har frågat sig varför de har kultur i skolan. Han säger: *"vi har nyligen lagt kultur som ett centralt ansvarsområde på en rektor som ser till att frågan inte tappas. Vi har satt oss ner och gått igenom vad som görs idag och se hur det kan kopplas till kursplanen"*. Viktoriaskolans rektor är inne på samma linje och säger: *"förr använde man kultur för att det var trevligt, idag använder man det medvetet i relation till målen"*. Borgholms skolchef identifierar två delar i kommunens strategi för kultur i lärandet:

Steg 1 – Målsättning, som handlar om ökad måluppfyllelse och om att eleverna ska få vara med om upplevelser

Steg 2 – Åtgärdsplan, att se över och använda sig av de lokala resurser de har.

Viktoriaskolans rektor anser att det finns forum och beslutsvägar för att diskutera skolutvecklingsfrågor och pedagogiska frågor inom förvaltningen. Hon menar att hon i sin roll som

rektor kan stödja arbetet med *kultur i lärandet* genom att visa på kulturens påverkan i lärandet, själv vara aktiv i frågan och möjliggöra för lärare att fortbilda sig inom *kultur i lärandet* och delta i möten och utbudsdagar.

Borgholms kommun har nyligen satt samman en förvaltningsövergripande grupp för att hantera ansökan om "Skapande skola-medel". Vid ansökningsförfarandet samlade alla rektorer in önskemål från sina elever och lärare vilket utgjorde underlag för ansökan. Tidigare hade varje rektor bara sökt utifrån sin skola, nu försöker de ge barnen en likvärdig verksamhet i hela kommunen, oavsett vilken rektor de har. Borgholms kultursekreterare anser att Kultur och Fritids roll i gruppen är att serva och bevaka rättvisan för eleverna samt gynna det professionella så att inte kulturen blir något vid sidan av allt det som skolan gör. Viktoriaskolans rektor tycker att det är jättebra när Kultur och Fritid bidrar med sin kompetens, hon ser att det är ett nytt sätt att jobba med "Skapande skola-ansökan". Som företrädare för skolan anser Viktoriaskolans rektor att de bidrar med kunskap om elevers behov, läroplanen och pedagogerna.

"KUBEN-gruppen" har bra samarbete med institutionerna enligt Borgholms kultursekreterare men Viktoriaskolans rektor anser att rektorerna inte har någon etablerad kontakt med kulturinstitutionerna, "det har varit ett dyrt alternativ" säger hon.

5.2.2 Kalmar

Barn och ungdomsförvaltningen i Kalmar kommun skapade för ett antal år sedan en organisation för "kulturgaranti" för barn från tre år och uppåt. Tanken var att säkerställa elevernas kopplingar till och erfarenheter av det befintliga kulturutbudet. Bakgrunden var en SYO-undersökning som visade att elever gärna ville arbeta inom det privata näringslivet och lämna Kalmar när de gick ut skolan. Skolan ville därför att barn och unga under sin skoltid skulle få möta det rika kulturutbud som finns på hemorten för att öka kommunens attraktivitet, berättar Kalmars skolchef.

Idag fungerar garantin som en "basplan" för att köpa in föreställningar av kulturinstitutionerna så att eleverna får ta del av kultur och numera även skapa själva tack vare bland annat pengar från "Skapande skola". Lindöskolan ingår i kommunens centrala kulturgivning och tar tacksamt emot det som bjuds. Utbudet bestäms av en samordnad grupp där varje skola har ett ombud. Lindöskolans rektor vet inte hur mycket skolans ombud har varit med och påverkat gruppens beslut och hon har inte sett någon utvärdering. Hon anser att skolan generellt arbetar alldeles för lite med *kultur i lärandet*. Som rektor anser hon inte att hon kan gå in och säga vad som skall göras utan det krävs att lärarna tar till sig det för att få ut något av det. "I diskussioner kan jag lyfta fram sånt här men det är till syvende och sist lärarna som ska göra jobbet" säger hon.

Kalmars skolchef anser att den kultur som köps in måste ligga innanför ramen för vad skolan jobbar med. Idag köper skolan till exempel inte in någon upplevelse utan att ställa krav på att de arbetar med förberedelse och uppföljning, men de har ingen styrning av *hur*. Barn och ungdomsförvaltningen för ingen dialog med rektorer eller institutioner om för- och efterarbete.

Kalmars kulturchef anser att det sker en del för- och efterarbete men att det "oftast handlar om att läsa eller skriva". Hon menar att *estetiska läroprocesser* innebär att likställa läsande och skrivande med till exempel bild. 2006 drog hon, tillsammans med förvaltningscheferna för Barn och ungdoms-

förvaltningen respektive Södermøre kommun del igång en process om estetiska lärprocesser i kommunen och idag har förvaltningarna en gemensam central kulturgrupp och ett nämnduppdrag (bilaga 5).

2008/2009 genomförde Kalmar kommun det interaktiva projektet "Bli människa" tillsammans med Byteatern på ett par skolor. Kalmars kulturchef tror dock att det tyvärr inte har satt några spår i skolornas arbete utan att de fortsätta att göra likadant som förut. Länsinstitutionerna finns idag vid sidan om, enligt Kalmars skolchef. *"Vi använder dem när vi har tid eller de har något att erbjuda"*. Ateljén på Kalmar Konstmuseum används däremot flitigt av lärarna och Lindöskolans rektor anser att de är bra på att gå ut och tala om vad de kan göra. *"Det är värdefullt att de är pedagoger i botten... liksom Helene på Läns museet"*, säger hon och fortsätter *"till Läns museet och Konstmuseet har vi kanaler och det är ett samarbete"*. Tidigare fanns det ett samarbete med biblioteket som ebade ut när deras pedagog gick i pension.

5.2.3 Vimmerby

Vimmerby kommun har en "kulturgaranti" (bilaga 6) som ingår i den ordinarie budgeten och som omfattar förskola, grundskola och gymnasium. Tillsammans med läroplanen utgör garantin styrdokument för *kultur i lärandet* i Vimmerby. Initiativet till garantin kom från Kultur och Fritid men grunden med arbetet är vad skolan vill med sin verksamhet, berättar Vimmerbys kulturchef. För skolan handlar det här arbetet om utveckling och måluppfyllelse. *"Resultaten blev sämre och man valde att prova med andra metoder vilket innebar att man började arbetet med kulturgarantin och med Skapande skola"* säger Vimmerbys kulturchef. I kommunen har det generella arbetet med rektorernas roll stärkts och det har gett resultat även i det här arbetet. Samsynen skola och kultur har ökat, erfarenheter möts och projekt uppstår. Kommunen har en grupp som består av representanter från Barn och utbildningsförvaltningen respektive Kultur och Fritid där de *"bygger från grunden"*, de ser över vad som finns, *"som man redan gör och kan vara stolt över"* och vilket kulturutbud de vill visa. En gemensam kulturdag då all pedagogisk personal från alla stadier samlades genomfördes för första gången 2010 och blev så uppskattad att de tog beslut om att fortsätta.

Kulturskolan har en viktig roll i kulturgarantin. Deras verksamhet i skolan bekostas av Kultur och Fritid. *"När nu fullmäktige har tagit kulturgarantin så måste vi ge förutsättningar för det"*, säger Vimmerbys kulturchef.

Södra Viskolans rektor uppger att Södra Vi skola har fått mycket kultur i år genom kulturgarantin och genom kommunens "Skapande skola-projekt". Skolan har dessutom under 2010/2011 arbetat tillsammans med Byteatern i projektet "Bli människa". Projektet med Byteatern har inneburit att delmål i alla ämnen har kommit med, till exempel när det gäller svenskans krav på att kunna framträda och genomföra en redovisning. *"Lärarna insåg att de nådde målen med hjälp av kulturen. Vi har inte tagit bort något. Vi har gjort vinster"* säger Södra Viskolans rektor. Det blev en öppen, bra dialog som gjorde att lärarna kände delaktighet och han tror att Byteatern lärde sig om skolans kultur. Södra Viskolans rektor ser sin roll som rektor som den som ger förutsättningar för *kultur i lärandet*. I kulturgarantin kan han vara med och påverka planeringen och i utvärderingen. Han känner att han har direkt inflytande på "Skapande skola-projektet" i och med att han sitter med i den arbetsgruppen. Han anser också att han kan påverka pedagogerna genom att peka på styrdokumentet, skapa diskussion i arbetslagen och lyfta fram dem som är positiva till kultur.

När det gäller kulturinstitutionerna tycker Södra Viskolans rektor att det är viktigt att bygga på en bra relation. Tillgängligheten är också viktig. Hittills har samarbetet med KLT (Kalmar läns trafiken) inneburit att de kunnat ta del av museer och teater i Kalmar men Södra Viskolans rektor anser att det är lättare om man kan få ut lite mer till kommunerna.

Vimmerbys kulturchef berättar att garantin och "Skapande skola" har medfört att diskussionen med de flesta institutioner har tagit ett steg framåt. Diskussioner förs med Konstmuseet och det finns ett avtal med Länsmusiken inskrivet i garantin. Vimmerbys kulturchef hoppas att "Bli människa-projektet" ska leda till en långsiktig överenskommelse med Byteatern.

5.2.4 Byteatern

Byteaterns uppdrag (bilaga 7) är att spela teater för barn i skolan, på hemmascenen eller uppsökande. Denna verksamhet är *"toppen på ett isberg"*, säger Byteaterns chef; *"i bästa fall kan vi förlösa ett intresse för människan och eller konstformen."*

När det gäller föreställningsarbete har Byteatern kontakt med lärare via skolombud och lärarträffar där de informerar om vad de ska få uppleva. Ibland ger de föreläsningar om ett ämne kopplat till föreställningen eller en workshop, för att ge lärarna nycklar/redskap.

I det pedagogiskt inriktade "Bli människa-projektet" har Byteatern jobbat på eget uppdrag. Skolan var en medaktör men det var Byteaterns projekt. Vi ställde frågan; *"vill ni vara med på det här?"* berättar Byteaterns chef. Anledningen till att de arbetar med pedagogiska projekt är att de vill undersöka hur barns verklighet ser ut och *"göra en utflykt i verkligheten med ett konstnärligt grundsyfte"*.

I samarbetet med de andra institutionerna har de inte använt begreppet *kultur i lärandet* utan sålt in *paket* till skolan. Paketens syfte för Byteatern har varit att utvidga den ursprungliga teaterupplevelsen med ytterligare uttryck så som att bilda sig eller skapa själva. Det förs inga kontinuerliga samtal mellan institutionscheferna om *kultur i lärandet* men har utvärderat de projekt de gjort och tagit de erfarenheterna med sig. De har inte formulerat eller formaliserat en gemensam pedagogik, säger Byteaterns chef.

5.2.5 Kalmar Konstmuseum

I Kalmar Konstmuseums överenskommelse med Regionförbundet (bilaga 7) poängteras att barn och ungdomar är viktigt. En skrivning som Konstmuseet ska tolka och redovisa men själva välja att prioriterar inom sin budgetram. Konstmuseets chef berättar att museet har kontinuerlig verksamhet inom *kultur i lärandet* i form av Ateljén, där två pedagoger tar emot klasser och barngrupper från hela länet. Ateljén bekostas och drivs av Kalmar kommun men verksamheten bygger på att den ligger i konstmuseet. Ateljén är kostnadsfri för Kalmarskolorna/förskolorna att använda, övriga kommuner betalar 500 kr per halvdag. Dessutom har museet en pedagog som kostnadsfritt tar emot klasser för guide turer. Pedagogen har en grupp lärare som hon arbetar nära tillsammans med där museet fungerar som en utgångspunkt för projekt som lärarna driver på skolorna. Ibland används museet till och med som redovisningsplats för skolornas projekt. Museets pedagog fungerar som en sluss in till museet, hon initierar diskussioner och handleder lärare, säger Konstmuseets chef. Varje höst arrangerar pedagogen en kick-off för lärare där hon föreslår utställningarna kan användas i projekt. I

samband med utställningen om svensk konceptkonst genomfördes till exempel ett projekt med elever. De gjorde konceptkonsten till sitt eget, *"de förhöll sig aktivt till utställningen i sin redovisning"*, berättar Konstmuseets chef. Det blev metoder och idéer som eleverna kunde *"applicera på världen och sitt sätt att tänka"*.

Det är en tradition att tillhandahålla service till skolorna kostnadsfritt eftersom museet är skattefinansierat. Ska de *"ta betalt två gånger?"* - det är en ideologisk och byråkratisk fråga, menar Konstmuseets chef. Det har också varit kostnadsfritt för skolor att låna konst ur museets samlingar men museet har inte längre råd att ha någon som jobbar med det.

Kalmar konstmuseum har inte mycket samverkan med de andra kulturinstitutionerna när det gäller arbetet med skolan. *"Det är svårt nog att få till sin egen kvalitetstid med lärare"*, säger Konstmuseets chef. *"Tyvärr har vi institutionschefer inget kontinuerligt samtal om kultur i lärandet"*.

5.2.6 Kalmar Läns Museum

Länsmuseets arbete med barn och ungdomar är prioriterat i museets stadgar och i deras överenskommelse med Regionförbundet (bilaga 7). Skolaktiviteterna är alltid subventionerade, även om museet är uppdragsfinansierade till 70 procent, säger Länsmuseets biträdande enhetschef och fortsätter; *"vi arbetar med kulturmiljöer – där du bor, arbetar eller går i skolan. Att lära sig om sin historia gör det lättare att förstå sin nutid och skapa sin framtid. Vi är ett kunskapens hus"*. Hon ser Länsmuseets kulturmiljöpedagogiska verksamhet som ett stöd till i undervisningen, som ett komplement i skolan snarare än en konstupplevelse. *"Med hjälp av ett dåtidsperspektiv pratar vi nutid och nutida problemställningar. Vi är undervisning"* säger hon och uppger att det ofta är skolorna som söker upp Länsmuseet. *"De känner till oss genom våra utskick, att vi gör besök och genom gamla meriter"*.

Länsmuseet har just genomfört en "länsresa" där möts alla utvecklingsledare och skolchefer i respektive kommun för att ta reda på vad de som museum kan göra för att stötta och hjälpa till med den nya läroplanen. Detta har genererat uppdrag för den kulturmiljöpedagogiska avdelningen på museet, som är den som har ansvaret gentemot skolan från museets sida. Bland annat planeras en studiedag för lärare.

"Vi är ett ambulerande museum" säger Länsmuseets biträdande enhetschef, som arbetar med kulturmiljö genom:

- arkiv och källor
- att avläsa landskap
- att utbilda lärare
- att arbeta tillsammans med elever
- rollspel och aktiviteter
- utvärdering med lärare och elever, ofta inom skolans egna mål

För att museet ska få ut max av sina utställningar har de samarbetat med flera av de andra kulturinstitutionerna i länet. *"Bland annat har vi samarbetat med Länsmusikerna vid flera tillfällen gällande Kronan, Alice Tegnér och Jenny Nyström. Byteatern har vi också samarbetat med i "Kersti Rumpans krog" och "Djävulen och Gud"*. Museet är också delaktigt i ett nätverksarbete mellan länets

producenter och konsulenter som kallas "Kulturbus", där samtliga institutioner träffas regelbundet för att lyfta gemensamma frågor.

5.2.7 Länsmusiken

Idag är mycket av Länsmusikens verksamhet försäljning av skolproduktioner, workshops och konserter till kommunerna berättar Länsmusikens chef. Han framhåller dock att de alltid försöker ha pedagogiska delar med i produktionerna och redan det faktum att de erbjuder något som inte hörs på radio varje dag är pedagogiskt positivt menar han. Genom åren har Länsmusiken också genomfört en rad projekt med fokus på pedagogik. Till exempel "Från Rock till Barock", där har de velat visa på att "musik är musik", utan att ställa olika genrer emot varandra. Projektet "Stråkdirag" är ett samarbete med kulturskolan och Ölands folkhögskola och i "Klassisk melodifestival" får unga musiker möjlighet att spela med proffs. Musik är något som ofta finns med i andra konstformer, säger Länsmusikens chef och berättar att de tillsammans med de andra institutionerna har varit "medrealisatörer" i projekt som "Musik + film = magi" (Reaktor Sydost) och "Kristinas Flykt" (Byteatern).

5.3 Kontext

Ovanstående beskrivningar av respektive parts kontext och syn på gemensam kontext är det som Jacobsen (2005) hänvisar till när han talar om ett förändringsarbete bör se till hur en verksamhets nuvarande situation ser ut. Här nämner Jacobsen till exempel *regelverk* som en parameter i kontexten. I vår studie kan vi konstatera att det i alla tre kommuner idag finns politiska uppdrag, som omfattar både skol- och kulturförvaltningarna, att arbeta med *kultur i lärandet*. Dessa uppdrag utgör regelverk som i sig främjar en utveckling av det gemensamma arbetet. Motsvarande kontext för kulturinstitutionerna är deras överenskommelser med Regionförbundet. Institutionsföreträdarna uppger alla att arbetet med barn och ungdomar är prioriterat i överenskommelserna men vi ser också att institutionernas huvuduppdrag, framför att agera pedagogiskt, är att arbeta med sin konst, det vill säga inom fältet kultur. Huruvida de bedriver sin verksamhet i samverkan med skolan tycks vara upp till respektive institution. Kommunföreträdare beskriver hur institutionerna finns vid sidan om och att de framförallt har med varandra att göra när institutionerna har något att erbjuda. Här används begrepp som "köpa in", "ta emot" och "tillgänglighet" istället för till exempel "samarbete" och "gemensamt". De arbetsgrupper i respektive kommun som fungerar som beställargrupper anser att de har en god relation till institutionerna men dessa grupperns funktion har, vad vi kan se, hitintills varit mer praktisk än visionär och handlat om att garantera alla barn tillgång till kultur på ett rättvist sätt. De förvaltningsövergripande grupper, som nyligen bildats i kommunerna till följd av bland annat politiska beslut och "Skapande skola", har ännu inte någon kontinuerlig relation till institutionerna som gör det möjligt att skapa ett gemensamt språk för långsiktigt samhandlande.

Påtagligt är att kontexten för de olika parterna varierar när det gäller organisation och samverkan, inte bara mellan skolförvaltning, kulturförvaltning och institution utan också från kommun till kommun och institution till institution. Framför allt har de olika kommunerna hunnit olika långt i sitt förvaltningsövergripande arbete där Vimmerby talar om "*samsyn*" medan Borgholms kommun just "*satt sig ner*" och skapat gemensamma arbetsgrupper. Detta innebär bland annat att Vimmerby också är den kommun där kulturskolans roll i *kultur i lärandet* är tydligast formulerad. Detta tycks bidra till att tala samma språk inom kommunen i dessa frågor, en faktor som Jacobsen (2005) lyfter

som positiv vid en förändring. Hos institutionerna signalerar museerna att de utgör en service för skolan medan de producerande organisationerna Byteatern och Länsmusiken talar om att sälja upplevelser. Om vi betraktar den *inre* kontexten för kommunerna som part respektive institutionerna som part kan vi se att samarbetet inom respektive kommun, mellan skolan och kulturförvaltning, tycks ha kommit längre än samarbetat mellan de olika institutionerna. Detta gör att kommunerna är mer internt samordnad än vad institutionerna är som grupp. Till exempel förs inga kontinuerliga samtal mellan institutionscheferna om *kultur i lärandet*, även om de har genomfört en del gemensamma projekt. Detta tycks försvåra för dem att tillsammans kommunicera med kommunföreträdare. I dagsläget strävar institutionerna var och en efter att få till möten med skolorna istället för att göra det gemensamt. Konstmuseets chef pratar om "*egen kvalitetstid*" och Läns museet har gjort en egen "*länsresa*". När det gäller samverkan mellan enskilda kulturinstitutioner och skolor vittnar rektorerna om att när kulturinstitutioner har pedagoger knutna till sin verksamhet gynnar det ett nära samarbete.

Till den *inre* kontexten hör också att rektorerna, liksom den biträdande enhetschefen på Läns museet, tycks ha lättare än förvaltningschefer och institutionschefer att redogöra för den pågående verksamheten och för vilken samverkan som sker. Detta anser vi talar för att de bör öka den interna dialogen mellan de olika chefsnivåerna om de vill öka den generella medvetenheten om *kultur i lärandet* i sin organisation. Denna interna kommunikation tycks också gälla mellan rektor och anställda. Rektorernas anser sig ha inflytande i sina respektive organisationer och nytta av att samarbeta med sin kulturförvaltning men när det gäller sina anställda ser de sig snarare som möjliggörare för *kultur i lärandet* än som beslutsfattare i en förändringsprocess. Som ledare uppmuntrar de gärna *kultur i lärandet* och går före genom att peka på *kultur i lärandet* i styrdokumenterna men de menar att det är "*lärarna som måste göra jobbet*".

När det gäller den ekonomiska kontexten lägger vi framförallt märke till att företrädarna för kulturinstitutionerna anser att det de erbjuder skolorna bör vara kostnadsfritt eller subventionerat medan skolföreträdarna inte pratar om ekonomi som ett hinder.

Vad är det då som har utlöst och utlöser tankar om förändring inom och mellan parterna? Låt oss i kommande avsnitt redovisa och analysera drivkrafterna i denna process.

5.4 Drivkrafter

Kalmars kulturchef, som tidigare arbetat som grundskolerektor, tycker sig på båda sidorna ha möt fördomar om att den andra parten aldrig vill samarbeta. Denna bild bekräftas av Kalmars skolchef och Byteaterns chef men de menar båda att de hinder för samarbete som funnits i länet är på väg att brytas ner, att man börjar se kulturens kraft i lärandet. Inom skolan arbetade lärarna förr, enligt Södra Viskolans rektor, mer i "*låsta klassrum*" men idag samtalar de mer med varandra och de som en gång öppnat upp vill inte gå tillbaka. Vi konstaterar därmed att flera respondenter ser att väggar som funnits mellan kulturfältet och skolfältet är på väg att lösas upp, inom kommunerna, inom skolorna och mellan kommunerna och kulturinstitutionerna. Detta är att betrakta som det Jacobsen (2005) betecknar *kulturella drivkrafter*, vilka i dessa fall skapat till en vilja till dialog och ökad efterfrågan på varandras tjänster. Inom såväl kommuner som i regionen börjar således kulturens kraft visa sig. Konstmuseets chef framhåller till exempel i detta sammanhang Kalmar Konstmuseum och dess utbud som "*ett utökat klassrum*".

Byteaterns chef anser dock att det krävs ytterligare dialog. Skolan måste medvetandegöras om att de kan betrakta kulturinstitutionerna som en resurs menar hon, men tillägger: *"vi sänder kanske ut signaler om att det är synd om oss. Vi måste vara öppnare för initiativ från skolan"*. Borgholms skolchef anser att kulturen *"måste visa på att vi har nytta av det i utbildningssynpunkt [...] När man presenterar ett kulturprojekt måste man ju få skolan med sig, men skolan har ju också ett ansvar tillbaka. När vi önskar något måste det ju också bli begripligt vad vi efterfrågar"*. Han konstaterar att om man inser situationen är man vinnande parter bägge två. Vi ser här att institutionerna alltså betraktar sig själva som en resurs för skolan men att de först nu har börjat inse att de också måste vara öppna för initiativ som kommer från skolan. Inom skolan ser de också att de måste bli tydligare gentemot kulturen och ta en roll för att få detta samarbete att fungera. Vimmerbys kulturchef poängterar i detta sammanhang den ökade viljan till samsyn mellan skol- och kulturförvaltning inom kommunen, något som också är att betrakta som en positiv kulturellt betingad drivkraft.

Skolan drivs dessutom av att vara allt mer konkurrensutsatt och kraven på måluppfyllelse har ökat från politiker och allmänhet. Borgholms skolchef konstaterar att *"vi ska göra folk av ungarna i ett demokrati- och fostransperspektiv men kunskapsfokuset har stärkts genom politiska förändringar och kursplaner och mål. Hela regelverket har styrts upp. Vi har gått från strävansmål till kunskapskrav."* Den ökade målstyrningen tycks alltså vara det Jacobsen (2005) kallar en *politisk drivkraft*, som så vitt vi kan se förändrar arbetet med *kultur i lärandet* till att inrättas tydligare under skolans mål. Borgholms kultursekreterare anser likaså att det inte går *"att bygga en verksamhet på eldsjälar"* utan att kulturen måste finnas inpräntad i verksamheten som en naturlig del. Borgholms skolchef är inte främmande för nationella eller regionala styrdokument för att göra arbetet med *kultur i lärandet* mindre beroende av eldsjälar. Vimmerbys kulturchef påpekar att när det gäller arbetet med *kultur i lärandet* måste de gå från *"entusiaster"* till *"grovarbete för alla"*.

I det här sammanhanget framstår den nya läroplanen som en *politisk drivkraft* då den är något som skolföreträdarna tolkar som ett positivt incitament för att arbeta med *kultur i lärandet*. Till exempel säger Viktoriaskolans rektor att det finns många skrivningar om kultur i kursplanerna och att *"om kulturen blir medvetna om vad som står i kursplanen tror jag att de skulle kunna komma med många förslag på vad de kan ställa upp med"*. Även Lindöskolans rektor anser att den nya läroplanen borde göra det lättare att arbeta med kultur *"med tanke på att det pratas mycket om tematiskt arbetssätt"*. Kalmars skolchef betraktar också den nya läroplanen som en möjlighet att förändra synsätt och han anser att *"vi har ekonomi, ett kulturutbud som uppskattas och nu lägger vi till estetiska lärprocesser"*.

En annan drivkraft för förändring är det fenomen som Hatch och Schultz (2002) beskriver som ökad mediebevakning och som Viktoriaskolans rektor belyser när hon berättar att *"det har blivit mer offentligt hur skolan lyckas"*. Medierna söker upp och lyfter det negativa, säger hon och påpekar att om de ska skriva om det positiva måste rektorn själv ha tid att kontakta pressen. Även Södra Viskolans rektor anser att media framställer skolorna på ett snett sätt i debatten: *"Varför plockar de inte fram de bra exemplen?"* undrar han. Medias bild av skolan stämmer inte med skolverkligheten i Kalmar, säger Lindöskolans rektor, men vi är *"urdåliga på att marknadsföra oss. Vi talar inte om vad vi är bra på."* Skolan har uppenbarligen blivit en allt mer öppen institution och det har blivit allt mer viktigt att lyckas då granskningen från media har ökat. De rektorer vi intervjuat anser dock alla att medias bild av skolan är snedvriden och att de goda exemplen inte lyfts fram. Denna, enligt Jacobsen (2005)

konkurrensbaserade drivkraft, torde öka intresset för att använda kultur i sin undervisning för att skapa positiv press kring sin skola.

Till de *marknadsberoende* drivkrafterna (Jacobsen, 2005) hör att de pengar som går ut från skolförvaltningen, i till exempel Borgholms kommun, inte längre är öronmärkta till lärartjänster eller material utan kan användas för att arbeta med *kultur i lärandet* på olika sätt. "Nu kan rektorn [...] köpa in en dramapedagog istället för prylar under en termin" säger Borgholms skolchef.

Vidare har de nationella pengarna från "Skapande skola" inneburit nya möjligheter att arbeta med *kultur i lärandet*. "Skapande skola" ger möjlighet till saker man inte gjort tidigare säger Viktoriaskolans rektor. "Skapande skola" har också bidragit till att skapa internt samarbete i kommunerna, något som bland annat Vimmerbys kulturchef lyfter. Han berättar att "Skapande skola" har öppnat upp för diskussioner på alla rektorsområde vilket lett till en gemensam målbild där många beslut just nu går åt samma håll, de litar på varandra och vågar satsa. Han framhåller också de gemensamma studiedagarna och att det finns tid för att planera. "Man känner varandra, den lilla kommunens fördel där man för samtal även när man inte jobbar." Här är samtalstonen viktig och han berättar att skolan och kulturförvaltningen har olika ingångar och olika mål men försöker prata på samma sätt så att alla känner igen sig.

En drivkraft, som faller under det som Jacobsen (2005) beskriver som initierad av *ägarförhållanden*, är det regionala projektet "Skola & Kultur". Vimmerbys kulturchef menar att, "när hela länet arbetar med frågan ger det möjlighet till andra skrivningar som inte nödvändigtvis behöver vara överordnade kommunernas utveckling". Han anser inte att det är ett problem om kommunerna går i otakt men gemensamt kan de göra saker som inte varje enskild kommun kan göra. "Den gemensamma visionen är det viktiga", konstaterar han. En annan gemensam vision som Kalmars skolchef framhåller är det planerade Kulturcentrumet i Kalmar där många parter ska finnas samlade. Även Kalmars kulturchef tror att centrumet kan underlätta för att få igång samarbete mellan institutioner, kulturskola, amatörer, skolan med flera.

Vad är då innehållet i det parterna vill utveckla och förändra? Nedan redovisar och analyserar vi vilka strukturer och/eller värderingar vill de skapa för att uppnå vilket resultat?

5.5 Innehåll

Jacobsen (2005) skiljer, som vi tidigare nämnt, på de *formella* och de *informella* delarna i en förändrings innehåll. När det gäller de *formella* delarna pekas från kommunernas håll i detta fall på att de vill att kultur blir en del av vardagen i skolan, istället för som idag, projekt. Borgholms kultursekreterares vision är "en kulturbas där man gjort en översyn av vad som finns och lagt in kulturbesöken i läroplanen så att det blir rättvist". Borgholms skolchef önskar också att man hade mera vardagligt budgeterade aktiviteter och att projekten var guldkant. I Borgholms nya plan för *kultur i lärandet* är tanken att de till exempel ska jobba med hembygd i årskurs 1 och då besöka Himmelsberga friluftsmuseum och sen koppla det besöket till flera ämnen och inte läsa det kapitlet i boken. "För att det ska bli uthålligt måste saker in i vardagen." säger Borgholms skolchef. Även Kalmars skolchef ser framför sig att kulturen ska bli en självklar del i skolan som hjälper eleverna att nå sina mål, den ska inte bara vara upplevelser. På samma sätt hoppas Viktoriaskolans rektor att "Skapande skola" inte blir en engångsföreteelse utan att förvaltningen själva avsätter pengar och tar

beslut om att *”det här är det minsta eleverna ska få”*. För Vimmerbys del anser Södra Viskolans rektor att det är viktigt att fortsätta prioritera kulturgarantin och inte sparar in på den. *”Många barn skulle inte få [kultur] annars”* säger han.

Det är uppenbart att respondenterna önskar att kulturen blir en större del av den budgeterade verksamheten, för att kunna koppla den till fler ämnen och få en långsiktighet. Genom en ökad förankring av *kultur i lärandet* i de olika organisationerna kan kulturen bli en del i vardagen vilket ökar möjligheten att få in barns eget skapande, något som Borgholms kultursekreterare lyfter fram som ett viktigt resultat av förändringen. Hon menar vidare att det handlar om att använda de pengar som finns på bästa sätt genom att samordna. Vimmerbys kulturchef betonar också att om de samverkar får de ut mer för sina pengar och framhåller att kommunens samarbete med regionen fungerar som dragkraft för kommunen och gör att de kan lära av andra kommuner. Länet är *”lagom stort”* anser han och påpekar att de inte kan sitta isolerad i en liten kommun.

Ett innehåll som respondenterna efterfrågar är också närhet mellan parterna i form av gemensamma strukturer. Strukturer som ger korta kommunikationsvägar. Konstmuseets chef menar till exempel att med en ökad direktkommunikation skulle skolorna kunna vara med i diskussionen om innehåll i museets utställningar innan programmet var spikat. I dagens strukturer blir det för stora konstellationer anser Kalmars skolchef och efterlyser en liten, nära dialog mellan skola och kultur som sedan kan föras ut i rektorsgruppen. Vidare anser han att det är viktigt med intern kommunikation i kommunerna. Något som rektorerna önskar är utökat samarbete med kulturskolan för att främja barns eget skapande och för att få kontinuitet i arbetet med *kultur i lärandet*. Lindöskolans rektor anser inte att kompanjonläraryrket som finns idag mellan kulturskolan och skolan ger någonting och hon anser att hon, som rektor, tillsammans med kulturskolans rektor har mandat att förändra systemet.

Andra *formella* förändringar som kommunerna lyfter fram är behovet av att skapa ansvars- och uppdragsbeskrivningar för de som arbetar med *kultur i lärandet* i kommunerna. De vill helt enkelt få ner på papper det som idag är beroende av eldsjälar och frivilliga krafter. Resultatet de önskar uppnå med detta är att säkra att alla barn ska få likvärdig tillgång till kultur. Länsmusikens chef förordar till och med införandet av ett skräddarsytt avtalssystem mellan region, kommuner och länskultur när det gäller arbetet med *kultur i lärandet*, för att fånga allas infallsvinklar och öka dialogen. Ett system där det finns möjlighet att föra in kommuners önskemål men även få in de fria utövarnas utbud. Ett system där de som skall ta emot konstupplevelser kan göra ett urval ur ett kvalitativt utbud. Han tror att nettoeffekterna skulle bli en ökning av marknaden för bland annat fria kulturutövare. För att kunna genomföra ett sådant avtalssystem måste det enligt Länsmusikens chef finnas en vilja att genomföra det, kompetens och relevanta resurser. Det starkaste utvecklingsverktyget är dock dialog, säger Länsmusikens chef; *”har man ett öppet sinne kommer man att kunna möta varandra”*. Borgholms skolchef framhåller också att *”vi är två parter som måste mötas”* och Läns museets biträdande enhetschef menar att *”det handlar om pengar och vilja”*. Byteaterns chef poängterar att det krävs byråkratiska strukturer som stöds av politiska beslut.

Till innehållsfrågorna hör också att kulturinstitutionerna efterfrågar ökade resurser för att kunna få in mer pedagogisk kompetens i sin ordinarie verksamhet. Såväl Läns museets biträdande enhetschef som Konstmuseets chef strävar efter mer pedagogiska resurser. Byteaterns chef ser framför sig

resursstarka institutioner där det finns anställda pedagoger/mediatörer som agerar som brygga mellan skolan och kulturen. En roll som hon menar inte ska vara kopplad till en särskild produktion utan vara radikal, det vill säga *"fri i tanken, bildad och ha alla språk"* och vända sig till skolan med det. Konstnärer som arbetar på teatern ska också kunna sprida sina kunskaper till lärare, tycker hon. Detta resonemang för även Lindöskolans rektor som tycker att kulturinstitutionerna borde se vikten av pedagoger: *"fanns det en pedagog på institutionerna skulle det bli annorlunda"*.

Av de kommunala kulturcheferna får vi veta att de önskar att kulturinstitutionerna skulle samarbeta mer med varandra. Att kulturinstitutionerna tillsammans borde *"ta för sig mer i länet"* och driva frågor om bland annat fortbildningar och kommunikation gemensamt. Borgholms kultursekreterare beskriver till exempel att *"i dag kan det vara många [kulturinstitutioner] i följd som ringer upp och vill sälja just sin grej"*. Även Vimmerbys kulturchef anser att institutionerna borde sätta sig ner och diskutera förutsättningslöst hur de kan samarbeta. *"Institutionerna har sitt uppdrag och ska vara till för alla men det är bra när de samarbetar med varandra"*, säger han. Detta pekar på att kulturinstitutionernas samverkan sinsemellan har stor betydelse för hur arbetet med kultur i lärandet framskrider hos kommunerna. Det är också viktigt att kulturinstitutionerna förlägger regionala evenemang ute i kommunerna, säger Vimmerbys kulturchef, det gör att kommunen får råg i ryggen samtidigt som de kan vara en föregångare och dra åt andra kommuner.

När det gäller de *informella* delarna i förändringsinnehållet diskuterar Läns museets biträdande enhetschef att hon önskar att alla skulle se vinsten med kultur i lärandet *"Människor tror att ett museum är personer med bruna koftor som sitter i ett hus och skriver och arkiverar. Många tycker inte att vi borde ta betalt."*, säger hon. Samma uppfattning vittnar Konstmuseets chef om och menar att många lärare inte har en aning om vad ett modernt museum kan vara; *"man har bara en gammal bild av målningar med mästerverksstatus"*. Han förklarar detta som språkförbistringar, där det inte handlar om att museet gör fel saker utan att de inte lyckas kommunicera vad de vill vara. Han anser vidare att museets konstutställningar inte bara behöver beröra de estetiska ämnena utan även andra ämnen i skolan. Det handlar om att *"skapa en förväntan på museet som är rimlig, intressant och inte helt felaktig. Vi måste bort från bilden av museet som uppvisande av spektakel/ kuriosa kabinett och istället se det som något angeläget. Skolorna behöver börja tänka kreativt och se hur de kan använda museet"* säger han. Medvetenhet om varandras möjligheter är något som flera andra respondenter också pratar om. Vad som efterlyses är tydlighet och mod. Såväl ledare som pedagoger måste våga arbeta på nya sätt. Kalmars skolchef pekar till exempel på vikten av *"tydliga chefer som vet vad de vill"* och menar att det handlar om att förändra sitt synsätt och att våga misslyckas – och att lära av det. Byteaterns chef pekar på att det krävs stöd från kulturförvaltning och skolförvaltning och rektorer som ställer upp och kan delegera; *"som vågar"*. Hon berättar att *"lärare var skräckslagna inför Bli människa projektet i Vimmerby men det är de inte längre"*. Lärare som integrerar kultur i strukturen kan bli banbrytande tror hon. *"Det behövs eldsjälur för att driva att det [kultur i lärandet] blir en naturlig del"* anser Lindöskolans rektor och säger: *"man kan ju dansa matematik och sjunga svenska"*. Kalmars skolchef vill också se en värdeförändring i hur elever lär. Alla möjligheter som finns att tillgå skall användas när det gäller lärande menar han och säger att det gäller *"att komma bort från att lära in saker på ett bestämt sätt till en bestämd tidpunkt och sen ha prov på dem"*.

Ett annat innehållsligt resultat Vimmerbys kulturchef ser att kommunen kan uppnå genom att arbetet mer med *kultur i lärandet* är att de attraherar fler människor med kulturkompetens till

Vimmerby kommun. Hans vision är att få en bredare, än mer genomarbetad process i lärandet som ger bättre resultat så att invånarna trivs bättre och ställer högre krav på sin fritid. *"Man ska kunna komma hit och satsa inom de här områdena"* säger Vimmerbys kulturchef och fortsätter *"aktiviteterna ger ett samhälle som är kreativt och drar till sig kreativitet"*. Detta resonemang kopplar vi Lindeborg och Lindkvist (2010) tes, att kultur är en kraft för regional utveckling.

Frågan är hur omfattande förändring som krävs för att uppnå ovanstående innehåll? Vad och vilka måste förändras och under vilken tidsrymd?

5.6 Omfattning

Våra intervjusvar visar på att den förändring respondenterna framförallt önskar omfattar synsätt. Till exempel säger Borgholms kultursekreterare att det handlar om att *"vi behöver ruskas om och tänka på nya sätt"*. Kalmars kulturchef pratar om att förändra *"traditioner och den egna kunskapen"*. *"Läsa, skriva räkna har stått i fokus och praktiska, estetiska ämnen har varit grädde på moset"*, säger hon och fortsätter *"pengar inte är ett hinder, det handlar om omformatering av hjärnor"*. Lindöskolans rektor anser också det handlar mer om synsätt än om ekonomi, hon exemplifierar med att *"det kostar ju inget att sjunga med barnen"*.

Förändringen av synsätt gäller, enligt vår tolkning, inte bara lärandet utan också relationerna till varandra. Borgholms skolchef uttrycker att kulturen är bra i sig men *"det är inte därför vi behöver den i den här branschen. Allting i skolan är till för att stötta måluppfyllelsen."* Han menar att kulturspecialisterna måste förstå sin roll som stödfunktion i skolan. *"Kultur, näringsliv och så vidare är visserligen behjärtansvärt i sig [...] men, vi är en utbildningsorganisation. Om man inte inser att man måste koppla kulturen till måluppfyllelsen har man inte insett vad som hänt i hela systemet. Det är avgörande att man får in det tänket"*. Även Viktoriaskolans rektor lyfter fram att *"det är viktigt att arbeta i samklang med kursplanerna"*. Vi tolkar detta som ett paradigmskifte där kulturen förväntas ta en roll som stödfunktion i skolan och där de estetiska ämnena måste få samma status i skolan som att läsa, skriva och räkna traditionellt har haft. Jacobsen (2005) menar att i ett paradigmskifte förändras synen på vem som gör vad och vem som har rätt att bedöma det som görs, något som vi också ser i våra intervjusvar. Kalmars kulturchef anser till exempel att rektorer måste vara med och säga *"att vi ska"* arbeta med kultur i lärandet, annars blir det bara eldsjälur som gör det. Läns museets biträdande enhetschef anser också att det är skolledningen som måste ta beslut om att arbeta med kultur i lärandet, de måste se till att det blir genomfört och att arbetet utvärderas. Borgholms skolchef berättar vidare att lärare och rektorer i Borgholms kommun kommer att tacka nej om de inte kan ställa krav på institutionerna. *"Lärarna måste kunna bocka av vad kulturbesöket ger för kursplanen. De [kulturen] är så uppfyllda av vad de själva håller på med."* säger han och fortsätter *"vi kommer inte att vara gisslan till att sätta oss i bussar som är betalade med EU medel för att förse dem med ungar för att visa på att det var så eller så många besökare på det museet"*. Kalmars kulturchef menar här att *"pedagogerna måste få doing-utbildning för att lära sig metoderna och teknikerna"*. *"Vi kan inte tro att länskulturen kan komma ut i skolan jämt"*, säger hon, *"skolan måste äga frågan"*. Hon anser att förändringen i kommunerna måste omfatta förvaltningscheferna och deras politiker, rektorer och lärarna. Hon menar vidare att varje skola måste kunna koppla till institutionerna och att institutionerna måste kunna koppla till kursplanerna; *"Det krävs kompetensutveckling åt båda hållen. Institutioner och skolor borde sitta med vid varandras planering. Det handlar om att koppla ihop!"*. Vimmerbys kulturchef anser att de i kommunen kan göra vissa

saker men att det kan förstärkas och få nytt via institutionerna. Ett bra samarbete bygger på ömsesidighet, anser han. För att detta ska bli möjligt behöver personalgrupperna mötas tror Läns museets biträdande enhetschef. Hon anser att skolan respektive kulturen inte vet hur den andra funkar: *"man behöver få respekt och förståelse, bli kollegor genom att jobba tillsammans"*. Vi tolkar den önskade förändringen ovan som relativt omfattande, det Alvesson och Sveningsson (2008) betecknar som *drastisk*, på så sätt att det inte handlar om att förändra en del av organisationen utan om att alla bör mötas och kompetensutvecklas. Respondenterna anser också att förändringen bör omfattar alla led, inte bara till exempel cheferna utan också de anställda pedagogerna och kulturarbetarna. Vi lägger dock märke till att ingen av de vi intervjuat nämner eleverna som en del av förändringen. Eleverna framstår snarare som mottagare och målgrupp för förändringsarbetet, vilket tycks motsägelsefullt i en stegvis förändring där det, enligt Vimmerbys kulturchef måste få ta tid och hända *"många saker på många håll"*. Detta tyder på att förändringen trots sin drastiska karaktär måste vara *evolutionär* när det gäller tidsperspektivet. Kalmars skolchef betonar också att förändringen i kommunen går sakta. *"Skolan är en trög organisation"* säger han och fortsätter *"det tar tid att förändra människors attityd"*. Södra Viskolans rektor påpekar att arbetet med *kultur i lärandet* *"tar skoltid men att man har igen det. Man når målen och ökar gemenskapen"*. Kalmars kulturchef påpekar att alla inte kan *"traska fram i samma takt"* och Borgholms kulturchef menar att processen i Regionförbundets projekt får utvisa hur kommunens organisation ska komma att se ut. Detta anser vi talar för att parterna i projektet *"Skola & Kultur"* tillsammans kan betraktas som det Røvik (1998) kallar en *multistandardorganisation*, där förändringar kommer att ske i olika takt i olika delar av verksamheten.

Trots att det tar tid att genomföra en sådan här förändring är det enligt Kalmars kulturchef viktigt att göra snabba uppföljning så att kunskap inte faller bort på vägen och att mäta det som händer för att påvisa det Jacobsen (2005) kalla *"små segrar"*. Just arbetet med att mäta det som görs inom *kultur i lärandet* och vad det gett för resultat tycks ha brustit i länet hitintills. Att de inte har kunnat visa på eventuella resultat anser många respondenter vara ett problem och framhåller därför mätbarhet som en del av det som förändringen bör omfatta. *"Det är viktigt att vi kan visa vad pengarna går till och att det leder till ökad måluppfyllelse"* säger Borgholms kultursekreterare. Kommunen behöver mäta hur det är idag för att sen kunna se vad som har hänt. Även Kalmars skolchef anser att de måste kunna läsa av vad arbete med *kultur i lärandet* gett och om de har kunnat påverka eleverna. Kalmars kulturchef påpekar i detta sammanhang att hon tycker att målen i det kommunala uppdraget i Kalmar innebär mycket aktiviteter men att de inte är så mätbara. Läns museets biträdande enhetschef exemplifierar med att det idag inte finns tid och resurser att följa en skolklass under en längre tid för att se vad deras arbete får för effekt. Viktoriaskolans rektor berättar att kulturen är en så liten del av undervisningen så att de inte kunnat mäta om det gör någon skillnad för måluppfyllelsen men hon tänker att de skulle kunna ha frågor om kultur i den enkät om kvalité som skolan svarar på fyra gånger per år.

Avslutningsvis ser vi i detta avsnitt till det Jacobsen (2005) kallar *tajmingen* för en förändring. Mot bakgrund av den kontext, det innehåll och de drivkrafter respondenterna beskrivit ovan anser vi att förändring mot mer *kultur i lärandet* i Kalmar län tycks ligga rätt i tiden; parterna är på gång, med politiska beslut i ryggen och en ökad vilja till att mötas och vill de nu lyfta verksamheten ett steg till genom ett regionalt projekt. Frågan är hur accepterad förändringen är och vilket motstånd den kan möta? Något vi skall fördjupa oss i nedan.

5.7 Politik/ acceptans

Jacobsen (2005) menar att det är viktigt att ha en klar idé och få med sig människor för att kunna genomföra en förändring. Våra respondenter vittnar om att skolans personal har skiftande inställning till att arbeta med *kultur i lärandet* och att deras arbetsinsats blir därefter. Södra Viskolans rektor upplever till exempel att rektorernas liksom pedagogernas inställning till *kultur i lärandet* varierar från att de känner sig delaktiga till att kultur är något som stör. Borgholms kultursekreterare exemplifierar det skiftande intresset med att skolrepresentanterna i "KUBEN-gruppen" inte längre representerar ett stadium utan sitter kvar i gruppen trots att de bytt tjänster, bara för att de är intresserade av kultur. På en direkt fråga från oss om huruvida det kommande införandet av "lärarlegitimation" i Sverige kommer att gynna *kultur i lärandet* svarar Södra Viskolans rektor: "*lärarlegitimationen främjar inte det estetiska*" och Kalmars skolchef påpekar att de nya lärarlegitimationerna ställer krav på behörighet men inte på kompetens. Detta tolkar vi som att skolledarna inte har något stöd av den nya lärarlegitimationen i sitt arbete med att utveckla *kultur i lärandet*.

Vi ser vidare att många respondenter hänvisar lärares ovilja att arbeta med *kultur i lärandet* till att skolan är en uppstyrd och stram organisation. Denna strama organisation tillsammans med stor målfokusering gör att lärare inte anser sig ha utrymme att möta nya idéer. Lärarna tolkar med andra ord inte de dåliga resultaten i skolan som en följd av felaktiga undervisningsmetoder utan väljer receptet "mer av samma". Lindöskolans rektor berättar att hennes skola redan idag har hög måluppfyllelse och gott rykte vilket i sig kan skapa motstånd mot förändring; "*varför ändra ett vinnande koncept?*". Goda resultat är också något som Jacobson (2005) anser minska förändringsbenägenheten i en verksamhet.

När det gäller skolans strama struktur har både företrädare för kulturinstitutionerna och för skolorna samma uppfattning. "*Skolan är så uppstyrd och stressad med målfokus viker ger lite utrymme att möta andra och för nya idéer. Det är väldigt fyrkantigt och styrt i skolan.*" säger Läns museets biträdande enhetschef. Hon anser att kulturen är lågprioriterad i skolan, att den har en underhållningsstämpel; "*kultur är lite fint, någonting extra, någonting trevligt*". Byteaterns chef upplever att "*skolan är en helig plats*" som utstrålar att "*det är synd om dem med alla direktiv och all tidsbrist. Skolan utstrålar ju inte KOM! Vi är intresserade av den skapande processen!*". Konstmuseets chef uppfattar också att skolornas rutiner kan vara svåra att tränga igenom och att det är svårt att komma i kontakt med rätt personer. Även Kalmars skolchef anser att grundskolan är väldigt schemabunden idag vilket han menar begränsar elevers lärande. Han jämför med inbokade tider i simhallen och säger att "*en del barn behöver kanske simma mycket mer än så*". Skolans organisation har sitt ursprung i den militära ordningen säger han. "*Det är klassrum med fyra väggar. Man inför ny teknik, så som smartboards, det blir redskap men frågan är om de lär sig mer.*" Han menar att lärarna har en traditionell syn på undervisning och är bundna till läromedel. Lindöskolans rektor har samma tankar om att "*skolan är en tung institution som är svår att vända*". Hon säger att "*det största hindret är lärarna själva. Det finns en ovilja till förändring och nytänk*". Kalmars kulturchef tror inte att trögheten i systemet beror på motstånd utan snarare på att de "*bara inte har kommit dit i tanken ännu... vi [förvaltningschefer] har velat för mycket*". Här försvåras alltså arbetet med *kultur i lärandet* av att idén inte är legitim hos hela personalen och att det, som Jacobsen (2005) säger, är svårare att genomföra en kulturförändring än en strukturförändring. Här spelar också de

fördomar som finns mellan kultur och skola in. Båda sidor beskriver att det finns en okunskap om varandras fält. Byteaterns chef ser till exempel kulturinstitutionernas bristande kunskap om läroplanen och skollag som ett hinder för förändring. *"Det finns inte på kartan att Svensk Scenkonst skulle ha en utbildning för oss om skolan"* säger hon och påpekar att hon inte anser att skola och kultur har en öppen dialog om varandras uppdrag; *"man har svårt att se sig själv i det stora samhällsbygget"*. Detta tycks stämma när det gäller "Skapande skola" där Kalmars skolchef uppfattar att institutionerna bara är intresserade av att sälja för att få in pengar; *"de säljer in fasta koncept till skolan"*. Läns museets biträdande enhetschef å sin sida anser skolan är dålig på att nyttja "Skapande skola" på rätt sätt, det vill säga att de använder den kultur de får på ett konkret sätt, inte bara som underhållning.

Byteaterns chef påpekar att om initiativet till samarbete ska komma från skolan måste det vara seriöst. Hon menar att det måste finnas en medvetenhet om vad de vill undersöka, typ *"vi tror att dans hör ihop med matematik, skulle ni vilja jobba med att undersöka det hos oss under ett år"*. Hon menar att Byteatern inte ska vara underhållare i ett projekt. *"Vi är positiva till samarbete men svarar: Ja, om vi får göra det på vårt sätt"*. Som vi tolkar det har parterna inte insikt i hur de andra arbetar och deras styrdokument vilket naturligtvis spär på fördomarna. Frågan är om det är fördomar eller realitet? Kanske måste de bara, som Stenström (2008) säger, hitta nya ord och begrepp för att förstå varandra? I detta sammanhang lyser också en viss okunskap om den egna organisationen fram, till exempel anser inte Lindöskolans rektor att hon vet hur de andra rektorerna i kommunen uppfattar arbetet med *kultur i lärandet*.

Motstånd är vidare, enligt Jacobsen (2005), inte alltid entydigt eller enkelriktat. I detta fall är till exempel inte respondenterna helt eniga om vilken roll pengar spelar för förändringen. Viktoriaskolans rektor ser den nuvarande ekonomin som ett hot mot en eventuell förändring medan Borgholms kultursekreterare menar att det inte är ett hot om inte pengarna som finns idag tas bort. Även Borgholms skolchef menar att nuvarande ekonomi inte är ett hinder. Vimmerbys kulturchef ser till och med pengar som en möjlig drivkraft till förändring då de *"kan väcka ett sovande intresse"*.

Alla respondenter påtalar däremot vikten av att själv omfatta det som skall förmedlas. De menar att rektorer måste ha insikt i *kultur i lärandet* för att kunna entusiasmera lärare och att lärare i sin tur måste känna sig trygga i området för att kunna arbeta vidare med elever. Södra Viskolans rektor påpekar att när en skola gör en elev-företällning är det viktigt att barnen får se varandra, *"det ger tips till både lärare och elever."* När det gäller "Bli människa" var andra rektorer i Vimmerby kommun "så där" intresserade och det tycker rektorn var synd. *"De kom inte trots att de var inbjudna... Man kan inte föreställa sig det här om man inte har sett det"* säger han och jämför med kommunens konstnärsprojekt i "Skapande skola" där alla rektorer mötte konstnären innan och därför var inspirerade och engagerade. *"Det är lättare att få pedagogerna att förstå vad som ska komma när man själv vet vad det är"*. Borgholms skolchef säger att rektorerna måste känna att de är med för att de sen ska kunna få sina lärare att inse att det inte bara är ännu en arbetsuppgift som har dykt upp utan ett sätt att göra en arbetsuppgift du redan har fast på ett annat sätt. Lindöskolans rektor framhåller att skolan behöver ta till sig den nya tekniken med bildbehandling och film, men på samma sätt som med resten av kulturen måste de börja med lärarna, *"de måste få kunskapen och få ta till sig"*. Hon tror att lärare måste behärska något ordentligt själv för att kunna förmedla det till elever. Viktoriaskolans rektor anser att rektorn kan ta beslut om att de ska arbeta med kultur men att

"det inte är bra om inte lärarna är intresserade. Man måste vara lyhörd [...] Det är ändå ganska krävande [...] Det är en sak att låta barnen uppleva men det krävs att lärarna tar sig an det för att det ska få genomslag. Här måste rektorn bevaka elevernas intresse". Södra Viskolans rektor anser att det krävs eldsjälar för att arbetet med *kultur i lärandet* ska fungera. *"Det hjälper inte om du blir dittvingad"*. Han anser också att det finns en brist i kunskapsöverföring och spridande av goda exempel, något som också Läns museets biträdande chef efterlyser. Detta resonemang stämmer väl överens med det som Jacobsen (2005) för angående huruvida det är förändringen i sig eller osäkerheten kring vad det nya innebär som skapar motstånd. Han framhåller, som vi tidigare nämnt, att ju fler som förstår vad förändringen kan göra för dem ju lättare blir förändringen att genomföra. I detta sammanhang lyfter Läns musikens chef, att ett motsatsförhållande har skapats mellan kulturinstitutioner och det fria kulturlivet. Han menar att det är viktigt att ha detta med sig i förändringsarbetet även om *"det finns alltid fler som vill göra konserter än som får göra det"*.

6. Diskussion och slutsatser

I detta kapitel svarar vi på våra forskningsfrågor och uppfyller vårt syfte genom att sammanfatta våra analyser i en beskrivning av nuläge och önskad förändring med hjälp av ITK-modellen samt genom en diskussion om strategier och listande av rekommendationer för det framtida arbetet. Som avslutning reflekterar vi över våra metod- och teorival och ger förslag till vidare forskning.

Som vi tidigare redovisat innebär strategiskt arbete, enligt Bakka m.fl. (2006) att se till helheten, att analysera, att omprioritera och att ha långsiktiga perspektiv. Genom våra intervjuer har vi fått information om bakgrund och nuläge för Kalmar läns arbete med *kultur i lärandet*. Vi har i svaren och genom att ta del av befintliga styrdokument och projektbeskrivningar sett att arbetet har uppbackning från såväl regionala som kommunala politiker. Inom dessa politiska ramar har de vi intervjuat mandat att fatta beslut och leda verksamheten i en förändringsprocess. Genom att låta våra respondenter beskriva önskade förändringar och framtidsvisioner har vi i enlighet med Carnell (2003) fått en bild av vad de föreställer sig kommer att hända med organisationen om man genomför vissa förändringar. Detta visualiserar vi nedan med hjälp av ITK-modellen. I ett *Positionboard* respektive *Futureboard* illustrerar vi det nuläge och de intentioner vi har analyserat fram i intervju svaren.

För att definiera polariserade kärnvärden på axlarna i vårt Positionboard har vi utgått från våra två första forskningsfrågor. Detta innebär att vi har låtit den ena axeln omfatta vad begreppet *kultur i lärandet* innebär för respondenterna och den andra hur respondenterna beskriver nuläge och önskade förändringar för organisationen i arbetet med *kultur i lärandet* i länet. Den tredje forskningsfrågan, om hur kan parterna i framtiden tillsammans arbeta för att främja kultur i lärandet i länet, söker vi sedan svar på i rörelsen mellan Positionboard och Futureboard.

När det gäller begreppet, det vill säga syftet med, *kultur i lärande* rör sig svaren på en skala från konstnärliga avsikter, personlig utveckling, upplevelser, innehållsfokus och mänskligt växande till pedagogiska avsikter, medvetet målstödande, användbarhet och service. Dessa svar ligger till grund för de första två polariserade kärnvärden som vi valt att arbeta utifrån, nämligen personlig "konstupplevelse" respektive "målstödande" för annan undervisning. I begreppen lägger vi in den problematik som berör kulturens roll i lärandet. Ska kultur vara enbart en personlighets utvecklande upplevelse eller framförallt ett direkt stöd för annan undervisning?

När det gäller organisationen av samspelet mellan skolor, förvaltningar och institutioner rör sig svaren på en skala från att köpa in, sälja, tillhandahålla befintligt utbud och separata spår till att sträva efter direktkommunikation, ömsesidighet, medvetenhet, avtal och en nära dialog. För att sammanfatta dessa svar har vi valt polariteterna "envägskommunikation" respektive "dialog". Där "envägskommunikation" står för en situation där parterna endast har kontakt med varandra när de erbjuder en färdig produkt eller vill initiera ett projekt. "Dialog" däremot innebär att de bedriver en kontinuerlig samverkansprocess eller till och med samhandlar permanent rörande *kultur i lärandet*.

Polariteter för Positionboard respektive Futureboard

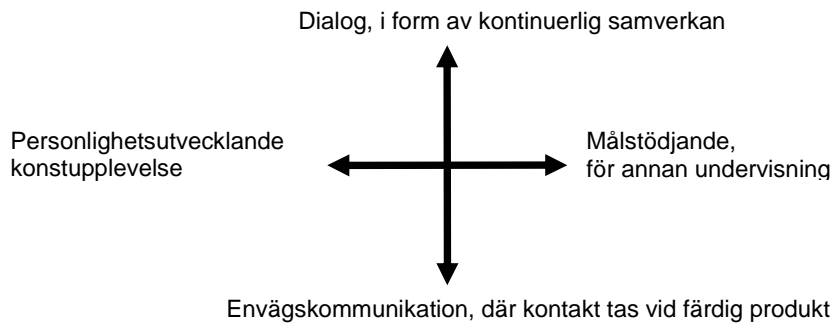


Fig 3. Egen illustration efter Koblack (2009)

Utifrån respondenternas svar och våra analyser placerar vi i ett Positionboard (figur 4) in nuläget för begreppet *kultur i lärandet* i Kalmar län något närmare "konstupplevelse" än "målstödjande". Placeringen grundar sig på att respondenterna ser det målstödjande som något nödvändigt för framtiden men att de hitintills mest sett kultur som något trevligt, känslskapande och personlighetsutvecklande. När det gäller "envägskommunikation" kontra "dialog" placerar vi nuläget nära "envägskommunikation" eftersom alla respondenter saknar dialog idag. Parterna ser att det finns förutsättning för dialog men att de idag endast tar del av varandras information och bara har kontakt med varandra när de är direkt inblandad i ett gemensamt projekt eller ska köpa och sälja tjänster till varandra.

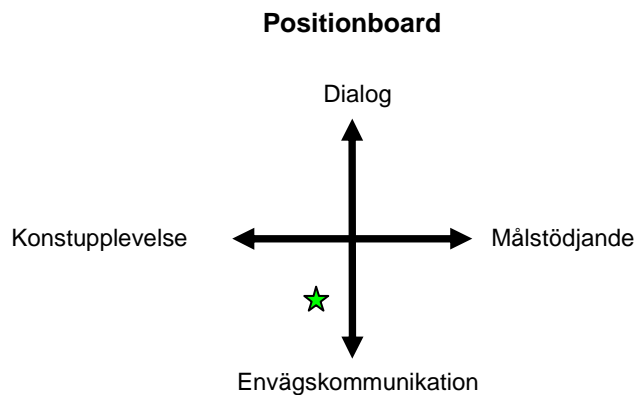


Fig 4. Egen illustration efter Koblack (2009)

Vi har sedan valt att skapa ett Futureboard (figur 5) med ett treårsperspektiv med tanke på att det är den tidsomfattning som projektet "Skola & Kultur" har i sin projektbeskrivning. Mot bakgrund av respondenternas svar och våra analyser kan vi konstatera att skolan, med sitt ökade krav på måluppfyllelse och bundenhet till traditionella läromedel, menar att det i framtiden inte är möjligt att ta del av aktiviteter som inte kan kopplas direkt till läroplanen och kursplaner. Å andra sidan noterar vi också att skolföreträdarna ser att det finns plats för konst och kultur i den nya läroplanen och att de, liksom de kommunala och regionala kulturföreträdarna, framhåller vikten av upplevelser för att växa som människa. Detta talar för att begreppet *kultur i lärandet* i framtiden bör befinna sig mitt emellan "konstupplevelsen" och det "målstödjande". Varken skolan eller kulturen tjänar på att den konstnärliga kvalitén på de gemensamma aktiviteterna sjunker för att tillfredsställa andra

ämneskunskaper. Inte heller går det i framtiden att samverka med skolan utan att ha måluppfyllelse som ett syfte med ett konstnärligt verk som skall genomföras i skolkontexten. Vi väljer därför att placera begreppet *kultur i lärandet* lika nära "konstupplevelse" som "målstödjande" då vi tror att detta dualistiska perspektiv främjar parternas motivation till samverkan.

Vi tror vidare att detta samspel mellan "konstupplevelse" och "måluppfyllelse" kan möjliggöras genom en ökad dialog mellan såväl skolförvaltningar och kulturförvaltningar som kulturinstitutioner. Om samplaneringen och dialogen ökar och blir en kontinuerlig del av samarbetet kan kvalitén i den gemensamma verksamheten öka. En framtida ökad dialog stöds av de befintliga kommunala skol- kultur-planerna, av den nya läroplanen och av det regionala projektet "Skola & Kultur". Detta talar för att läget för "envägskommunikation" kontra "dialog" bör ha förflyttat sig avsevärt närmare "dialog" inom en treårsperiod. Något som också tycks nödvändigt för att skola och kultur ska kunna samverka i framtiden. Vi väljer därför att i ett treårsperspektiv placerar samverkan kring *kultur i lärandet* närmare "dialog" än "envägskommunikation". Vi betvivlar dock att parterna hinner uppnå fullständig dialog under projektiden vilket gör att vi lämnar en bit kvar att gå när det gäller samverkan även efter projektiden.

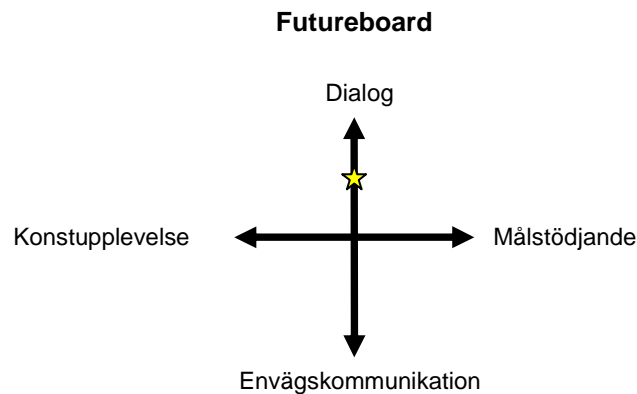


Fig 5. Egen illustration efter Koblack (2009)

Ovanstående Positionboard och Futureboard ger oss följande riktning och omfattning på förändringen:

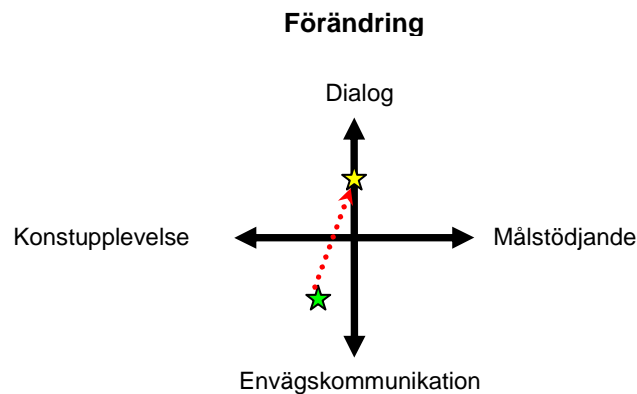


Fig 6. Egen illustration efter Koblack (2009)

I detta sammanhang är det värt att konstatera att förändringen i det gemensamma arbetet med all sannolikhet kommer att innebära olika saker och kräva olika typer av insats från de olika parterna. Till exempel har vi tidigare nämnt att vi upplever att skolans interna dialog behöver stärkas för att alla inom organisationen skall känna sig berörda av arbetet med *kultur i lärandet* och vara beredda till dialog med kulturföreträdare. På samma sätt tycks det som om ett par av kulturinstitutionerna behöva arbeta med sin syn på vad kulturen skall vara i skolan för att kunna röra sig mot en roll där det målstödjande är likställt med det konstnärliga. Vår tredje forskningsfråga är dock hur parterna *tillsammans* kan främja *kultur i lärandet*. Vilket vi diskuterar nedan med hjälp av strategiteorier.

6.1 Strategi

Jacobsen (2005) beskriver, som vi tidigare redovisat, två slags strategier; *Strategi E*, som är ledningsinstitierad och har fokus på mätbara mål och strukturer och *Strategi O*, som är processinriktad med fokus på människor och osäkerhet. I vår analys av respondenternas svar ser vi att de efterlyser mätbarhet, tydligt ledarskap och etablerade strukturer i form av avtalssystem och enkla kommunikationsvägar. Å andra sidan är det uppenbart att den förändring de önskar uppnå kräver att alla berörda nivåer i organisationerna är inblandade, för att minska motståndet och skapa engagemang. Respondenterna hänvisar bland annat till att "*det hjälper inte om du blir dittvingad*". De talar om vikten av att själv vara besjälad av frågeställningarna för att kunna arbeta med dem och förmedla dem vidare. Samtidigt innebär det stora antalet parter som är inblandade i projektet "Skola & Kultur" för att förändringar kommer att behöva ske stegvis och i olika takt inom projektet.

Utifrån respondenternas svar och Jacobsens (2005) beskrivning av de olika strategierna anser vi att Strategi E tycks vara lämplig att använda i initialskedet för att etablera gemensamma strukturer och uttalade mål. Här har man inom de olika parterna i projektet kommit olika långt med sitt arbete men för att göra det till ett gemensamt projekt krävs tydligt ledarskap och uttalade ramar. Däremot anser vi att projektet sedan, i nästa fas, måste präglas av Strategi O för att lyckas. Eftersom den önskade förändringen rör människor och deras värderingar och synsätt är det nödvändigt att låta var och en omfattas av de nya tankarna i sin takt och på sitt sätt. Processen måste till exempel skapa möjligheter för de vuxna i skolan att omfatta den kultur som skall "användas" i skolan, inte minst med tanke på de röster i intervjuerna som anser att lärarna själva är det största hindret mot förändring.

Den första fasen, Strategi E, kan jämföras med rörelsen på den vertikala axeln i vårt *Positionboard* och berör i första hand ledarna inom de olika verksamheterna. Alla parter befinner sig i politiska, relativt centraliserade system vilket talar för att politiker och ansvariga tjänstemän bör dra upp riktlinjer för den gemensamma strukturen för dialog; vilka kontinuerliga mötesarenor som skall finnas, vilka mätbara mål för den gemensamma verksamheten som skall upprättas, hur avtalet skall se ut som reglerar storleksordningen för arbetet i finansiering och tidsomfattning och hur det skall utvärderas. Därefter, när överenskommelser gjorts angående medel och det organisatoriska, kan processen övergå till att beröra förändringen på den horisontella axeln som handlar om synen på *kultur i lärandet*. Här handlar det om att entusiasmera och motivera alla berörda. *Strategi O*, med förankring, experimenterande och omformuleringarna, ligger snarare i innehållet i samarbetet än i ramarna för det. Till exempel kan fastställda mötesarenor, gemensamma målformuleringar och väl definierade resurser leda till att parterna går in i nästa fas där de i dialog och genom prövande verksamhet gemensamt kan utforma *hur* de vill arbeta med *kultur i lärandet*. Först när resurser

frigjorts och kommunikationsvägarna har skapats kan den tysta kunskapen tillåtas flöda mellan fälten och förhoppningsvis leda till att de närmar sig varandra, inte bara formellt utan även informellt.

Jacobsen (2005) påpekar att strategierna är svåra att kombinera inom en och samma verksamhet men också att *differentierade organisationer* kan göra det i olika delar eller vid olika tillfällen. Vi ser att parterna i projektet "Skola & Kultur" tillsammans är att betrakta som en differentierad organisation eftersom den omfattar såväl olika kommuner, förvaltningar och institutioner som olika politiska nivåer i samhället. Detta, tillsammans med att strategierna frikopplas från varandra i tid borde göra det möjligt att först använda Strategi E och sedan successivt övergå till Strategi O efter hand som strukturer etableras.

Ovan har vi med hjälp av ITK-modellen och en strategidiskussion fullföljt den första delen av vårt syfte. Vi kommer i nästa stycke att lista en rad rekommendationer, baserat på intervjuvaren och vårt tidigare resonemang, och därmed uppfylla den andra delen av vårt syfte.

6.2 Rekommendationer

- **Strukturförändringar för att förändra beteenden**

På den vertikala axeln i vårt Positionboard handlar förändringen om hur samspelet mellan fälten bör gå från "envägskommunikation" till "dialog". Denna dialog kan ses som det Junker (Statens Kulturråd 2008) benämner ett långsiktigt *samhandlande*, där *kultur i lärandet* ingår i den ordinarie verksamheten istället för att vara projektdrivet. För att en dialog ska vara möjlig behöver båda fälten öppna upp och se det andra fältet som en likvärdig part. Detta kan möjliggöras genom att beslut fattas kring skapandet av gemensamma arenor där kontinuerliga möten kan ske. Till exempel att någon från kulturinstitutionerna ingår i kommunernas förvaltningsövergripande grupper. Vi förordar alltså att beslut om ramar, etablering av möten och kommunikationsarenor föregår förankring och stävan efter samsyn. Det är visserligen, som Jacobsen (2005) säger, inte säkert att strukturförändringar leder till förändring av människors uppfattning eller beteende. I detta fall tror vi dock att till exempel ett tematiskt arbetssätt och en uppluckring av skolan schemabundenhet skulle möjliggöra för lärare att kunna pröva nya undervisningsmetoder och på så sätt kunna utveckla sin relation till *kultur i lärandet*.

- **Gemensamma möten och mål för att minska fördomar**

Likaså skulle etableringen av kontinuerliga mötesarenor mellan kulturinstitutionerna och kommunerna kunna leda till att fördomar som de har om varandra kan motbevisas, vilket i sin tur öppnar upp för gemensamma diskussioner och gemensam planering. Det gäller, som Bilton (2007) säger, att skapa kontakt mellan olika människor och mellan olika sätt att tänka. Vi hör vid våra intervjuer att respondenterna egentligen är relativt samstämda när det gäller *kultur i lärandet* men att de inte tror det om varandra. Detta kan vi jämföra med Stenströms (2008) beskrivning av kultur- och ekonomifältet där det framförallt är i samtalet om de respektive fälten olikheterna befästs. Vi tror att förutsättningslösa möten och nära samarbeten i detta fall kan förändra parternas bilder av varandra och leda till utvecklandet av det gemensamma språkbruk som Stenström menar kan bryta fördomar som finns mellan fält. *Kultur i lärandet* kräver samplanering för att kunna genomföras fältöverskridande. För att kunna påvisa resultat av arbetet krävs tydliga målformuleringar och

utvärderingar, både gemensamma och för respektive organisation. Först då kommer dialogen att kännas meningsfull, gemensamma idéer att födas och verksamheten att bli resultatgivande.

- **Tydliga ledare som tar ansvar**

I ovanstående arbete har ledarna för respektive organisation en central roll att spela. Som vi tidigare skrivit, menar Bakka m.fl. (2006) att ledaren bör ikläda sig rollen som bärare av strategin och ta ansvar för att den förs framåt i en process där alla blir motiverade. I våra intervjuer tenderar de ansvariga tjänstemännen att se värdet av att arbeta med *kultur i lärandet* men också att de anser att ingen annan, framförallt inte de anställda inom skolan, ser det. Vi menar att alla de vi intervjuat, i sina yrkesroller, har möjlighet och mandat att påverka och driva arbetet med *kultur i lärandet* i Kalmar län. Detta samstämmer med Czarniawskas (2005) åsikter om att det är ledaren som förfogar över resurserna och som kan gå före i en förändringsprocess genom att själv förändras och agera inspiratör. Vi anser att för att förändra samarbetspartners och anställdas synsätt krävs att ledare på alla nivåer i organisationen fattar tydliga beslut och själv agerar i enlighet med sina visioner. Genom att skjuta frågan vidare till andra stoppas processen upp och takten tillåts bestämmas av dem som inte agerar eller de som visar motstånd istället för av dem som vill någonting nytt.

- **Kulturpedagoger som hybrider**

Förändringen på den horisontella axeln i vårt Futureboard handlar om att fokus för kulturens roll i lärandet måste flytta från den konstnärliga upplevelsen till det målstödande så att det konstnärliga och det målstödande värderas lika högt när kultur inlemmas i skolkontexten. Detta innebär inte att konsten borde bli mindre konstnärlig eller att skolans mål måste luckras upp utan snarare att det saknas en bro mellan fälten i form av det som Alsheimer (2004) kallar *hybrider*. Här rekommenderar vi att man knyter till sig fler kulturpedagoger som har kunskap om båda fälten. Alla våra respondenter, såväl kultur- som skolföreträdare, uppskattar de kulturpedagoger som redan finns och efterlyser fler i uttalanden som: *"fanns det en pedagog på institutionerna skulle det bli annorlunda"*. Vi uppfattar att intervjupersonerna ser pedagogernas placering hos institutionerna eller inom kulturskolan som positivt och vi tror också att det skulle gynna flödet mellan fälten eftersom pedagogerna då har nära tillgång till det som redan görs på institutioner och inom kulturförvaltningar. Detta arbete skulle också underlättas om institutionerna utökade sitt samarbete med varandra och med kulturskolorna i länet vad gäller teman, innehåll och pedagogiska resurser. Det handlar om att väva in varandras kompetenser i samma projekt och anställa pedagoger på gemensam basis. Ett sådant samarbete skulle också på sikt kunna öka möjligheten att samfinansiera projekt och pedagogiska insatser. När det gäller pedagogiska insatser som främjar skolans måluppfyllelse ser vi också att skolförvaltningarna kan inlemma dessa kostnader som en del i sin ordinarie budget. Om kulturen skall vara målstödande, ett undervisningsalternativ och en självklar del i skolans lärande måste kulturen få kosta på samma sätt som andra delar i skolans verksamhet. Ingen av skolcheferna vittnar heller om att ekonomin är ett hinder i arbetet med *kultur i lärandet*.

- **Tydliga roller i samhandlande**

Hur det önskvärda *samhandlandet* skall gå till rent praktiskt måste förändringsprocessen utvisa. Carnell (2003) betonar vikten av att experimentera och lära sig under resans gång. Något som Kalmars skolchef syftar till när han talar om mod, om att våga, att förändra sitt synsätt och att våga misslyckas – och att lära av det. Här vill vi också referera till Bakka m.fl. (2006) som menar de att det i förändringarna ständigt skapas nya möjligheter till lösningar. Det är dock viktigt att under processens

gång utkristallisera rollerna för respektive part i detta, som Junker (Statens Kulturråd 2008) säger "tredje sammanhang". Lindeborg och Lindkvist (2010) tillhör de som menar att för att lyckas med kulturella utvecklingsprojekt måste parterna ha sina roller klara för sig. Här måste alla aktörer i projektet "Skola & Kultur" ställa sig frågan vad kan de bidra med för att främja elevernas lärande?

Möjliga roller för parterna i arbetet med *kultur i lärandet* som vi kan se i våra intervjusvar är:

- Kulturinstitutionerna – producenter och förmedlare av upplevelser. Inspiratörer, utbildare och hysare av kulturpedagoger.
- Kultur och Fritid och kulturskolorna - länk mellan lärare och kulturen. Har kulturpedagoger som samspelar med institutioner och skolorna.
- Skolorna – innehar pedagogisk expertis med kunskap om läroplanen och elevers behov.

- **Betrakta eleverna som en del av processen**

Som vi tidigare nämnt är det ingen av respondenterna som lyfter elevernas roll i förändringsprocessen. Däremot betonar alla vikten av att deras medarbetare måste vara motiverade för att kunna arbeta med *kultur i lärandet*. Detta resonemang stöds av till exempel Carnell (2003) som menar att det är en förändring förutsätter att man får med sig människorna som är verksamma i organisationen. Vi tror att samma betingelser gäller för eleverna som för de vuxna i detta och rekommenderar därför att de gör eleverna till en del av förändringen och inte bara till dess målgrupp och slutgiltiga mottagare

- **Betrakta förändringen som en del av samhällsutveckling**

Några av respondenterna kopplar, i uttalanden om ökad attraktivitet, samman *kultur i lärandet* med en positiv utveckling av regionen. Detta samband är något som vi anser att de bör betona och föra fram som en viktig del i projektet "Skola & Kultur", i enlighet med det resonemang som Lindeborg och Lindkvist (2010) för om kulturens kraft i regional utveckling.

6.3 Sammanfattande slutsats

I Kalmar län finns goda grunder för att utveckla arbetet med *kultur i lärandet*. Möjligheterna ligger i politiska direktiv och påtaglig vilja från ledande tjänstemän att samverka. Den önskade förändring i arbetet med *kultur i lärandet* vi utläser ur våra respondenters svar är en rörelse från fokus på konstnärliga produkter som kommuniceras enkelriktat, till en kontinuerlig dialog där det konstnärliga och det målstödande viktas lika högt. Förändringen måste vidare beröra alla inblandade på alla nivåer för att få genomslagskraft. Vi förordar en strategi där beslut om ramar, etablering av möten och kommunikationsarenor föregår förankring och stävan efter samsyn. De rekommendationer vi kommer med handlar därför om:

- Strukturförändringar för att förändra beteenden
- Gemensamma möten och mål för att minska fördomar
- Tydliga ledare som tar ansvar
- Tydliga roller i samhandlande

Vi ser också att arbetet kan förstärkas genom att tillföra

- Kulturpedagoger som hybrider

och att genom att i förändringsstrategin välja att

- Betrakta eleverna som en del av processen
- Betrakta förändringen som en del av samhällsutveckling

6.4 Avslutande reflektioner

Vi menar att vi i arbetet med denna uppsats, genom våra teorival, har prövat att sammanföra fält. Vi har hämtat teorier och modeller från det företagsekonomiska fältet som vi själva befinner oss genom vår utbildning och använt dessa för att skapa förståelse i en empiri som präglas av de politiska fälten kultur respektive lärande. Vår kvalitativa metod och abduktiva ansats har underlättat för oss att ha ett öppet och nyfiskt förhållningssätt till såväl teorier som intervjuvar. De frispråkiga intervjuer vi haft med våra respondenter har med hjälp av organisationsförändringsteorier förvandlats till analyser, positioner i grafer och listade rekommendationer, vilka i sin tur utgjort svar på våra forskningsfrågor och möjliggjort för oss att uppnå vårt syfte. Vi upplever att detta sätt att "mäta och väga" arbetet med *kultur i lärande* är ett framkomligt sätt för att utveckla samsyn och skapa förändring. Våra teorier har varit ett nödvändigt stöd för oss för att kunna strukturera och illustrera vårt arbete. De ligger också till grund för vår möjlighet att kommunicera våra resultat till dem som skall arbeta vidare med frågorna. Vi hoppas att denna uppsats ska visa på vikten av att våga tala i teoretiska termer om något så ogreppbart som *kultur i lärandet*.

6.5 Vidare forskning

I vår studie har vi inriktat oss på de ansvariga tjänstemännen i respektive organisation och vi har uppfattat att de alla har föreställningar om hur personal i skolan upplever *kultur i lärandet*. Vi har också uppfattat att de tycks sakna elevperspektiv i förändringsarbetet. Viktiga frågor att forska vidare kring anser vi därför vara hur lärare och elever uppfattar begreppet *kultur i lärande* och hur de blir en aktiv del av de slutsatser vi presenterat ovan när det gäller förändringar i länet.

Vi har i vår studie inte gjort någon ekonomisk analys av förändringsarbetet varför vi rekommenderar vidare forskning i form av en studie av de ekonomiska konsekvenserna av den förändring av samarbetet mellan skola och kultur i Kalmar län som vi beskriver ovan. Hur ser det ekonomiska nuläget ut i reda siffror? Hur kan kostnader omfördelas, öka eller sparas in i ett långsiktigt samhandlande?

Ytterligare ett område som vi finner intressant för vidare forskning är kulturens samverkan med företag när det gäller lärandeprocesser i utbildningar och fortbildningar. Här ser vi att det skulle vara möjligt att genomföra motsvarande studie för att se vad det skulle innebära i praktiken, vad det skulle kunna ge och vad som måste förändras för att kultur och företagande skulle kunna främja ett gemensamt lärande.

7. Epilog

Det är en tisdag morgon i slutet av maj 2011. Två månader har förflutit sedan vårt möte med Maria Agestam på Regionförbundet. Vi har hunnit dricka ett oräkneligt antal koppar automatkaffe sedan dess, framför allt på Universitetsbiblioteket men också på kulturförvaltningar, skolkontor, rektorsexpeditioner och kulturinstitutioner runt om i länet. Över varje kopp har vi fått föra spännande samtal med människor som har möjlighet att styra utvecklingen av *kultur i lärandet* i Kalmar län. Vi hoppas att de ska ha nytta av den uppsats som samtalen resulterade i, men framförallt att de fortsätter att samtala med varandra över en kopp kaffe.

8. Källförteckning

Alsheimer, L. (2004). *Bildningsresan: från ensidig instrumentell utbildning till sammanhangsskapande bildning*. Stockholm: Prisma

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringar i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Badersten, B. (2006). *Normativ metod: att studera det önskvärda*. Lund: Studentlitteratur

Bakka J., Fivelsdal E., & Lindkvist L. (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber AB

Barnombudsmannen (2006) *Barn och ungas rätt till kultur*. BI2006:02

Bilton, C. (2007). *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Malden, Mass. : Blackwell Pub.

Broadly, D. (red) (1998) Inledning: en verktygslåda för studier av fält ss. 11-26 i *Kulturens fält* (red. D. Broadly) Göteborg: Bokförlaget Daidalos
Tillgänglig: www.skeptron.uu.se/broadly/sec/p-98-kulturens-falt-inledn-o-frontmatter.pdf

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi

Carnell, C. (2003). *Managing changing organisations*. Essex: Pearson Education Ltd

Changing paradigms (2010). <http://www.youtube.com/watch?v=zDZFcDGpL4U> [2010-10-14]

Czarniawska, B. (red) (1998). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber ekonomi,

Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur

Den glömda läraren (2011). [Elektronisk] *Dagens Nyheter*; Ledare, 6 april.
Tillgänglig: <http://www.dn.se/ledare/huvudledare/den-glomda-lararen> [2011-04-06]

Emmaboda har bäst kulturskola (2011). *Barometern*, 5 maj

Fler lärare måste bli forskare (2011). [Elektronisk] Svenska Dagbladet; Opinion/Brännpunkt, 14 april.
Tillgänglig: http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/flu-larare-maste-bli-forskare_6086335.svd [2011-04-14]

Fägerborg (1999) Intervjuer i Kaijser & Öhlander (red) *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur

- Fölster, S., Morin, A. & Renstig, M. (2009). *Den orättvisa skolan*. Stockholm: Hjalmarson & Högberg,
- Gustafsson, B. & Fritzén, L. (2004). *Idag ska vi gå på teater: det kan förändra ditt liv*. Växjö: Institutionen för pedagogik, Växjö universitet
- Hatch, M.J. & Schultz, M.S. (2002). *The dynamics of organizational identity*. Human Relations 55: 989-1018. Tillgänglig: <http://hum.sagepub.com/content/55/8/989>
- Hickman, R. (2006). Book Reviews: The Wow Factor: Global Research Compendium on the Impact of the Arts in Education. *The International Journal of Art & Design Education*. vol 25. ss. 352-353
- Holme, I. M. & Krohn Solvang B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Koblanck, H. (2009). Identity Tool Kit. *Nordic Design Research Conferences*. Tillgänglig: <http://ocs.sfu.ca/nordes/index.php/nordes/2009/paper/view/307/163>
- Kolko, J. (2010) Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Sythesis. *Design Issues*. vol. 26, ss.15-28
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur,
- Liedman, S-E. (2011). *Hets!: en bok om skolan*. Stockholm: Bonnier, 2011
- Lindeborg, L. & Lindkvist, L. (red) (2010). *Kulturens kraft för regional utveckling*. Stockholm: SNS Förlag
- Lindstrand, F. & Selander, S. (red) (2009). *Eстетiska lärprocesser: upplevelser, praktiker och kunskapsformer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: Concepts , contexts, cases*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall International, cop
- Nilsson, S. (2003). *Kulturens nya vägar: kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige*, Malmö: Polyvalent AB,
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Pervin, A. (1997). A conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*. vol.10, ss 185-198
- Røvik, K. A. (1998). *Moderna organisationer Trender inom organisationstänkande vid millennieskiftet*. Malmö: Liber AB

Segev, E. (1987). Strategy, Strategy-Making, and Performance in a Business Game. *Strategic Management Journal*. vol. 8, ss 565-577

Skolverket (2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*. Rapport. Stockholm: Skolverket. Tillgänglig: <http://www.skolverket.se/publikationer?id=2575>

Sohlberg, P. & B-M. (2009). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Statens kulturråd (2007). *Kulturliv och skola – hinder och framgångsfaktorer för samverkan*. Kulturrådets skriftserie 2007:8

Statens Kulturråd. (2008). *Nordiska vägar mot en skapande skola*. Kulturrådets skriftserie 2008:3

Statens kulturråd (2009). *Skapande skola en första uppföljning, 2009*. Tillgänglig: <http://kur.se>

Stenström, E. (2008). *Konstiga företag*. Stockholm: Natur & Kultur

Zaremba, M. (2011) Hem till skolan. [Artikelserie] *Dagens Nyheter*, 3, 5 10 och 12 april

Bilagor

1 . Projektbeskrivning "Skola & Kultur"

2. Skapande skola

3. Frågeguide

4. Kultur- och fritidspolitiska mål för Borgholms kommun

5. Projektplan för Kalmar kommuns samarbetsgrupp för utveckling av kultur i förskolan/skolan/särskolan 2009 – 2015

6. Kulturgaranti för Vimmerby kommun 2010-2011

7. Barn- och ungdomsverksamhet i länsinstitutionernas överenskommelser med Regionförbundet i Kalmar län

Projektbeskrivning ”Skola & Kultur”

Regionförbundet i Kalmar län, Riksteatern Kalmar län och Riksteatern har gemensamt tagit initiativ till ett projekt där syftet är att öka samverkan mellan skolområdet och kulturen. Den bakomliggande visionen är, att med eleven i centrum och läroplanen som ramverk, gemensamt verka för ökad måluppfyllelse.

Projektet omfattar arbete med strategi, kunskapsutveckling och nätverkande. Genom olika aktiviteter och exempel skall projektet undersöka och beskriva hur kultur och skola kan samspela och bidra till att elever når läroplanernas mål. Projektet omfattar grundskolan samt länets kulturinstitutioner, organisationer och konsulenter samt Linnéuniversitet

Borgholm, Kalmar och Vimmerby kommuner går in som pilotkommuner men aktiviteterna i projektet ska erbjudas och vändas till länets samtliga kommuner. Pilotkommunernas insats utgörs i huvudsak av tid och engagemang avsatt för projektet.

Mål

Under 2010 har samtliga parterna träffats för att diskutera projektet och kartlägga vilka behov som finns för att visionen ska förverkligas. Ett antal långsiktiga mål har identifierats.

För att visionen ska uppnås måste projektet leverera:

- ett nätverk som skapar broar och mellan länets skolor och kulturaktörer oavhängigt kultur eller konstgenre. Nätverket ska skapas under 2011.
- en skolkulturstrategi inom ramen för den regionala Kulturplanens övergripande parapy. Skolkulturstrategin ska vara färdigställd 2012.
- ett antal utbildningsinsatser för att öka kulturaktörernas kunskap om skolans styrdokument och skolans kunskap om kulturaktörernas styrdokument, samt synligöra de olika förutsättningar som påverkar samverkan. Utbildningsinsatserna ska utvecklas och testas under projekttiden, fram till 2013.
- metoder och strukturer för att öka elevers och lärares delaktighet och inflytande över kulturen som har skolan som målgrupp. Metoderna ska utvecklas och testas under projekttiden, fram till 2013.

Aktiviteter

De parter som ingår i projektet har gemensamt tagit fram aktiviteter vilka bedöms leda till att både de långsiktiga målen, och i förlängningen visionen, uppnås. Ansvaret för att dessa aktiviteter genomförs och följs upp redovisas nedan.

Gemensamma aktiviteter:

Utveckla intersektoriella utbildningar som riktas till lärare, kulturkonsulenter, kulturaktörer och pedagoger inom kultur/skola.

Aktiviteter på lokal nivå:

De tre pilotkommunerna fungerar som värdar för utbildningsinsatser och plattformar för praktiskt försöksarbete. Tillsammans med de regionala kulturinstitutionerna kan de söka projektbidrag från projektet.

Aktiviteter på regional nivå:

Etablera och sammankalla det nyskapade nätverket av skolor och kulturinstitutioner minst fyra gånger/år. Skolorna ska företrädas av såväl skolledare och pedagoger som elever.

Arrangera minst en aktivitet per pilotkommun med elever och lärare för att öka delaktighet i och inflytande över den kulturproduktion som har skolan som målgrupp. Elevernas påverkan på produktionen ska utvärderas kontinuerligt.

Arrangera minst en utbildningsaktivitet per pilotkommun, om skola och kultursamverkan, riktad till kulturaktörer och skolföreträdare i regionen.

Fördela medel till regionala projekt. Projektledaren handlägger och bereder förslag till projekt. Projektets styrgrupp beslutar och fördelar medel till samarbetsprojekt vars målsättning är en ökad måluppfyllelse. Projekten ska utvärderas och erfarenheterna ska spridas nationellt. Det är av vikt att elever, barn och unga får möjlighet att påverka besluten.

Arbetsmetoder för delaktighet och inflytande, som utarbetas inom Riksteaterns nationellt pågående Inflytandeprojekt, ska tillvaratas och spridas i regionen via projektet.

Aktiviteter på nationell nivå:

Kunskapsöverföring av de erfarenheter som görs i kultur- och skolområdet regionalt. Detta genom att tillsammans med Riksteatern nationellt bl.a. arrangerar fyra till fem kortare utbildningstillfällen för kulturaktörer, med utgångspunkt i de erfarenheter projektet genererar.

Tillsammans med Riksteatern nationellt samverka med högskola eller universitet om en till två högskolekurser per år för konsulenter, lärare, teaterpedagoger och konstnärer på nationellt eller regionalt plan. Riksteatern nationellt ansvarar för information om utbildningsinsatser och pågående projekt

På nationell nivå ska framtida möjligheter undersökas för ett regionalt ansvar av webbplatsen Skolscenen.

Tidplan

Projektet ska pågå under tre år. Projektplan utarbetas av projektledare i samråd med arbetsutskott och styrgrupp under projektet inledning. Projektstart sker efter tillsättning av projektledare, beräknas ske senast vid halvårsskiftet 2011.

Finansiering

Budget

	2011	2012	2013
Projektledare, inkl. kontorssupport	350 000	410 000	410 000
Utbildning/seminarier	200 000	100 000	100 000
Sökbara projektmedel	100 000	200 000	200 000
Summa	650 000	710 000	710 000

Finansiering

	2011	2012	2013
Riksteatern Nationell	350 000	410 000	410 000
Regionförbundet Kalmar län	300 000	300 000	300 000
Summa	650 000	710 000	710 000

Organisation och ansvar

Riksteatern Kalmar län står som projektägare. Regionförbundet i Kalmar län och Riksteatern Nationellt finansierar projektet. Borgholms kommun, Kalmar kommun och Vimmerby kommun deltar i projektet med egen tid och egna resurser

Projektet har regional täckning och genomförs på den lokala arenan med stöd av och i samverkan med regionala och nationella aktörer.

Beställare:

Riksteatern nationellt tillsammans med Regionförbundet i Kalmar län.

Styrgrupp

Projektledare	1
Riksteatern nationellt	1
Riksteatern regionalt, huvudman	1
Regionförbundet i Kalmar län, kultur och lärande	2
Kommunal skola- och kulturförvaltning	3
Linnéuniversitetet	1
Länskulturen	1
Konsulentverksamheten	1
Totalt	10

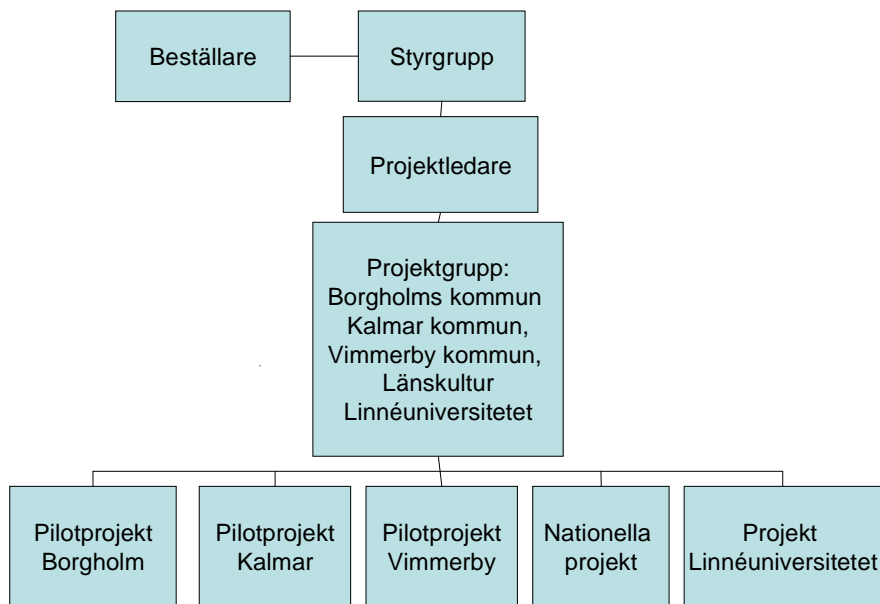
Projektgrupp

Projektledare	1
Borgholms kommun, skola och kultur	2
Kalmar kommun, skola och kultur	2
Vimmerby kommun, skola och kultur	2
Linneuniversitetet, lärarutbildningen	2
Länsmuseet i Kalmar län	1
Kalmar Konstmuseum	1
Kalmar läns musikstiftelse	1
Byteatern Kalmar läns teater	1
Hemslöjden	1
Riksteatern regionalt	1
ReaktorSydost	1
Dans i Sydost	1
Totalt	17

Referensgrupper och pilotprojekt

Delprojekt skapas efter idé och behov. Projekten redovisar beslutsgång och elevers, barn och unga, deltagande i process och beslut.

Organisationsstruktur



Ekonomiskt ansvar

Styrgruppen har eget mandat att besluta om och att fördela medel till inkomna projektansökningar. Styrgruppen rapporterar till beställarna.

Kalmar 2011-02-04

// Maria Agestam

Områdesansvarig Kultur och design,

Regionförbundet i Kalmar län

070 610 8386

KULTURRÅDET

Nu finns ett statligt bidrag till mer kultur i skolan

Skolan är den miljö där alla barn, oavsett geografiska hinder eller föräldrarnas resurser, kan möta kultur i dess många former. Med bidraget Skapande skola kan professionella kulturaktörer och kulturpedagoger tillsammans med lärare ge elever möjligheter till personlig utveckling och inspiration och skapa nya former för lärande i skolan.

Barns och ungas rätt att både förstå och uttrycka sig på många sätt är en ledstjärna för arbetet med bidraget.

Satsningen är för alla från årskurs 1 till 9 i grundskolan.

Professionell kultur, eget skapande och samverkan

Skapande skola ger bidrag till tre slag av kulturinsatser; inköp av professionell kultur, elevers eget skapande och samverkan mellan kulturliv och skola. Bidrag kan sökas för en eller flera av insatserna.

Inköp av kultur kan handla om besök på en kulturinstitution eller besök i skolan av till exempel en konstnär, författare eller teatergrupp.

Bidrag till elevers eget skapande innebär att en kulturpedagog eller annan professionell kulturutövare engageras att introducera, handleda och arbeta tillsammans med eleverna inom något kulturområde. Läraren är en viktig partner och skolämnen kan kombineras med kulturella uttryck.

Bidraget ska stärka samarbetet mellan skolan och det professionella kulturlivet. Pengar kan därför sökas för att arrangera gemensamma seminarier, workshops eller andra möten där skolan och kulturlivet har ett gemensamt mål att inleda ett långsiktigt samarbete.

Skola och kultur i samverkan

Skapande skola vill vara ett naturligt inslag i skolans verksamhet. Syftet med bidraget är att göra kulturen till en del i skolans lärande. Kulturinsatserna ska ge långsiktiga effekter, såväl för elevernas personliga utveckling som i undervisningen. De kan vara framgångsrika pedagogiska verktyg som bidrar till ökad kunskap och en god skolmiljö.

Men framför allt handlar Skapande skola om elevernas växtkraft. Kulturupplevelser kan sätta ord på känslor, existentiella funderingar och en komplicerad värld. Men att möta kultur kan också innebära ren glädje och inspiration.

Skapande skola är inget tidsbegränsat projekt utan en långsiktig statlig satsning.

Handlingsplanen synliggör intentionerna

Den som söker bidrag bifogar alltid en handlingsplan. Det är i handlingsplanen som huvudmannens intentioner om kulturens roll i skolan blir tydlig. I handlingsplanen redogörs för nuvarande insatser, vilka insatser som planeras och hur man tänker utvärdera arbetet.

Barn och unga ska ha inflytande över de verksamheter som ingår i Skapande skola. Eleverna ska därför vara delaktiga i arbetet med handlingsplanen. Hur detta gått till ska framgå av planen.

Det är huvudmännen för sökande kommunala skolor, friskolor, riksinternatskolor och specialskolor som upprättar handlingsplanen och söker bidrag. Huvudmannans ansvar ligger alltså inte på en enskild skola eller skolledare. Huvudmannens engagemang är viktigt för det långsiktiga arbetet. Erfarenheter från kommuner som har ett väl fungerande kulturarbete i skolorna visar, att god förankring på alla beslutsnivåer både inom skola och kulturliv är en av förutsättningarna för ett lyckat resultat.

Samverkan skapar goda förutsättningar för framgångsrika Skapande skola-insatser. Kulturrådet ser därför gärna att till exempel utbildnings- och kulturansvariga i en kommun samarbetar.

De regionala kulturkonsulenterna vet mycket om kulturaktiviteterna i regionen och hjälper gärna till. De kan till exempel hjälpa till att skapa samordningsvinster genom turnéläggning av någon aktivitet eller bidra med tips och adresser. Finns inga konsulenter i din region kan du vända dig till regionens kulturkansli eller motsvarande.

skapande skola

Regeringen avsätter 150 miljoner kronor per år för att stimulera arbetet med kultur i skolan. Ansökan görs hos Statens kulturråd. På Kulturrådets webbplats www.kulturradet.se finns ansökningsformulär, information om aktuellt ansökningsdatum och hur ansökan görs. Här finns också exempel på hur andra kommuner och friskolor arbetar med Skapande skola, liksom förteckningar över regionala konsulenter och andra nyttiga kontakter.

”En huvudman, en handlingsplan, en ansökan.”

Kontakt

Bibbi Olson, tel: 08 519 264 60, e-post: bibbi.olson@kulturradet.se

Tua Stenström, tel: 08 519 264 51, e-post: tua.stenstrom@kulturradet.se

Kulturrådet, Box 27215, 102 53 Stockholm

Besök: Borgvägen 1–5

Tel: 08 519 264 00 Fax: 08 519 264 99

www.kulturradet.se

Intervjuguide

Perspektiv:

- -Kultur i lärandet

Nuläge

- mål?
- vad görs (omfattning, innehåll, ekonomi)?
- vilken organisation?
- vilka roller?

Vision

- mål?
- vad görs (omfattning, innehåll, ekonomi)?
- vilken organisation?
- vilka roller?

Vad behöver göras?

Hinder – varför?

Lösningar?

Framgångsfaktorer

Kultur- och fritidspolitiska mål för Borgholms kommun.

Antagna av kommunfullmäktige 20010226 § 11-2001

Borgholms kommuns grundsyn utgår från alla människors lika rättigheter och lika värde. Under hela året, skall så många kommuninvånare och besökare som möjligt, beredas tillfälle att uppleva och aktivt delta i kultur- och fritidsverksamhet präglad av mångfald och kvalitet.

Den föreningsdrivna och kommunala kultur- och fritidsverksamheten skall ses som viktiga angelägenheter inom kommunens alla områden.

Det kulturhistoriska arvet skall vårdas, bevaras och levandegöras.
I all samhällsplanering skall hänsyn tas till kultur- och naturmiljövärden.

Borgholms kommun skall arbeta för att utveckla och bredda samarbetet inom kultur- och fritidsområdet i regionen och Östersjöområdet.

Det ideella föreningslivet skall ses som en viktig resurs och värdefull samarbetspartner.

Mål för kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsnämnden ska skapa förutsättningar för upplevelse, inlevelse och delaktighet i ett rikt och varierat kultur- och fritidsliv i hela kommunen.

Kultur- och fritidsnämnden ska prioritera barn och ungdomsverksamhet samt verksamhet för de med särskilda behov.

Kulturen och fritiden har ur ett folkhälsoperspektiv stor betydelse för människans utveckling och välbefinnande, såväl kroppsligt som själsligt.

Kultur- och fritidsnämnden ska genom samverkan med andra kommunala verksamheter, föreningslivet, näringslivet och ideella organisationer arbeta för ökad delaktighet och en god livskvalité.

Föreningar och studieförbund som bedriver kultur- och fritidsverksamhet av god kvalité i enlighet med nämndens mål ska stödjas och stimuleras.

Kultur- och fritidsnämndens mål för kulturverksamheten

Intresset för det lokala kulturarvet ska främjas genom att ta vara på och uppmuntra lokalt engagemang och kunskap. På detta sätt kan ett minst lika värdefullt kulturarv som vi själva fått till läns lämnas över till nästa generation.

Kultur- och fritidsnämnden ska skapa ett grundläggande intresse för kultur hos barn och ungdomar genom att kontinuerligt ge dem möjlighet att utöva och uppleva olika kulturaktiviteter.

För att främja kulturutvecklingen ska kultur- och fritidsnämnden eftersträva nytänkande, nyskapande och utbyte av erfarenheter och kunskaper mellan olika kulturutövare.

Kultur- och fritidsnämndens mål för biblioteksverksamheten

Biblioteksverksamheten ska bedrivas i enlighet de nationella mål som regering och riksdag fastställt i form av bibliotekslagen.

Biblioteken ska värna de demokratiska värdena och bidra till samhällsutvecklingen.

Biblioteken står för öppenhet och tillgänglighet, kunskap och förströelse.

Biblioteken ska vara mötesplatser mellan människor, tankar, idéer och kulturer.

Biblioteken ska främja folkbildning och utbildning i det livslånga lärandet.

Biblioteken ska ges goda möjligheter att ligga långt framme i mediautvecklingen.

Skolbiblioteken ska i samverkan med skolan ge alla barn och ungdomar regelbunden tillgång till biblioteksservice.

Skolbiblioteken ska stimulera till lustfyllt och livsviktigt lärande och läsande.

Kultur- och fritidsnämndens mål för fritidsverksamheten

All fritidsverksamhet ska präglas av respekt och hänsyn till varandra, goda förebilder, demokratiutveckling, laganda och alla människors lika värde.

Fritidsverksamheten ska, som ett led i folkhälsoarbetet, öka intresset för motion och hälsa i alla åldrar samt stimulera till delaktighet och ansvarstagande.

Fritidsverksamheten ska arbeta förebyggande mot våld, rasism, alkohol och droger.

Kultur- och fritidsnämndens mål för fritidsgårdsverksamheten

Fritidsgårdarna ska vara öppna, tillgängliga och attraktiva mötesplatser för ungdomar.

Fritidsgårdsverksamheten ska vara av god kvalitet och bedrivas i nära samverkan med ungdomar, olika intresseorganisationer, samhällsinstitutioner och ideella föreningar.

Fritidsgårdarna ska stärka ungdomarnas identitet och uppmärksamma de kommersiella strömningarna i samhället.

Fritidsgårdarna ska samverka med skolan, socialförvaltningen och polisen.

Fritidsgårdarna ska uppmuntra ungdomarnas förmåga till kreativitet och nytänkande.

Projektplan för Kalmar kommuns samarbetsgrupp för utveckling av kultur i förskolan/skolan/särskolan 2009 - 2015

En förvaltningsövergripande kulturgrupp med tjänstemän från barn- och ungdomsförvaltningen, Södermöre kommunalförvaltning och kultur- och fritidsförvaltningen har bildats under 2009.

Kulturgruppen består av:

Barn- och ungdomsförvaltningen: Monika Lundgren och Marie Nevrup
Södermöre kommunalförvaltning: Tomas Fröler och Lena Thor
Kultur- och fritidsförvaltningen: Björn Samuelsson, Doris Aronsson och Suzanne Hammargren

Kulturgruppen utser en sammankallande.

Uppdrag

Sprida kunskap och inspirera kommunens skolor i syfte att utveckla estetiska lärprocesser så att det blir en naturlig del i förskolans/skolans/särskolans arbete.

Utveckla samverkan mellan bibliotek och förskola/skola/särskola.

Utveckla samverkan mellan kulturskola och förskola/skola/särskola.

Utveckla samverka med befintligt kulturliv och andra intressenter.

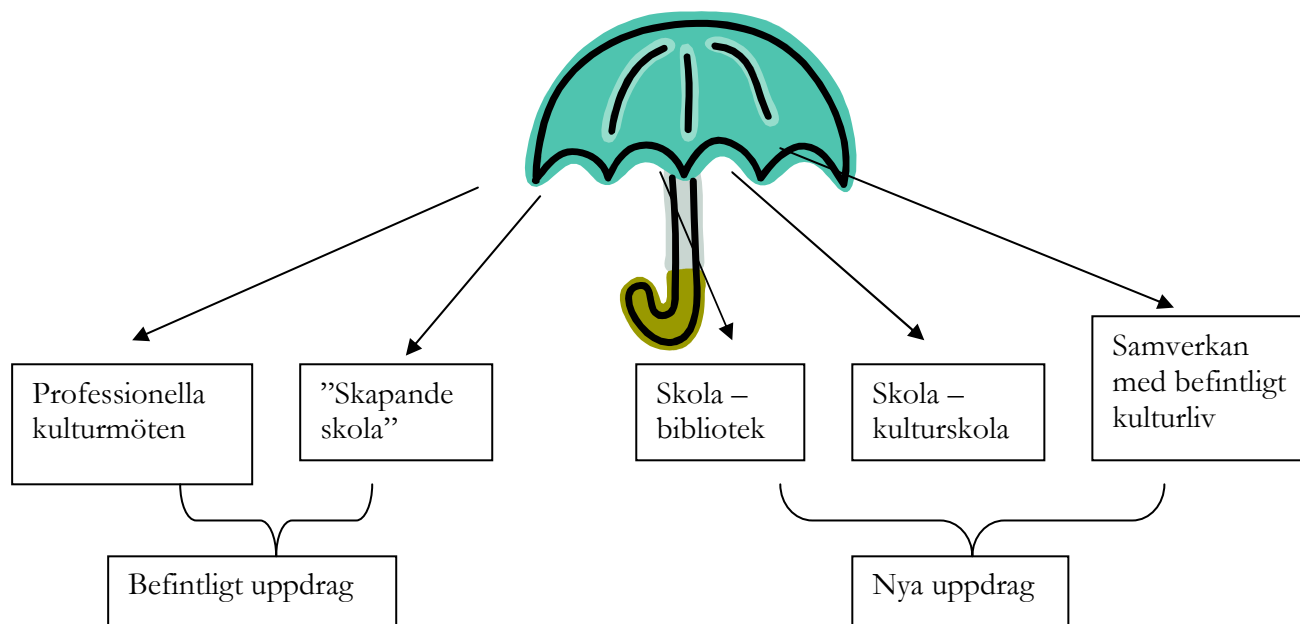
Koppla forskning till utvecklingsprocessen.

Bakgrund

Enligt beslut i Kommunfullmäktige, ur Budget 2009-2011, vision, mål och verksamhetsplan har barn- och ungdomsnämnden, Södermöre kommunalnämnd och kultur- och fritidsnämnden tillsammans med kommunledningskontoret fått i uppdrag att redovisa hur kulturen kan få ett större utrymme i t ex förskolornas och skolornas verksamhet.

Med anledning av detta bildades en styrgrupp bestående av förvaltningscheferna på barn- och ungdomsförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen och Södermöre kommunalschef.

*Estetiska lärprocesser – ett demokratiarbete /
Hur kan kulturen stödja och stärka barn och unga i sin utveckling och att nå målen i skolan?*



Kulturgruppens ansvarsområden är mångfasetterade och skiftande och kräver sin ”spjutspetskompetens” och därför finner gruppen det lämpligt att dela upp bevaknings- och utvecklingsansvaret efter kompetens.

Under projektet tilldelas arbetsgruppen resurser för genomförandet.

För 2010 50.000 :- . Nytt beslut tas inför varje nytt budgetår.

Övergripande mål

Estetiska lärprocesser är en naturlig del i förskolans och skolans verksamheter.

Definition: En estetisk lärprocess kan beskrivas som en kreativ och sinnlig process med en gestaltande estetisk form.

Åtgärder/aktiviteter

Kartläggning/inventering av nuvarande samarbete och pågående aktiviteter. Och förslag till åtgärder för att öka samarbetet påbörjas 2009

Studiebesök i Växjö våren 09 (Pilbäcksskolan och Ringsbergskolan)

Riktad kompetensutveckling till rektorer ht 2010

Riktad kompetensutveckling till övriga berörda ht 2011

Fortlöpande utvärderingar ur barn- elevperspektivet

Utvecklingsområde förskola/skola/särskola – bibliotek

Mål

År 2015 är skolbiblioteken pedagogiska redskap för lust och lärande för barn i förskolan och för grundskolan och för elevernas måluppfyllelse.

Åtgärder/aktiviteter

Inventering av skolbiblioteken i Kalmar kommun. Se bilaga 1.

Revidera befintlig överenskommelse mellan kultur- och fritidsnämnden, barn- och ungdomsnämnden och Södermöre kommunalnämnd. Se bilaga 2.

Upprätta en övergripande kommunal skolbiblioteksplan.

Gemensam utbildningsinsats för bibliotekarier och lärare genomförs.

Utveckla samarbetet med Språkverkstaden, Läsa-Skriva-Räkna

Utvecklingsområde förskola/skola/särskola – kulturskola

Mål

År 2015 har kompanjonundervisningen utvecklats i samarbete mellan kulturskolan, barn- och ungdomsförvaltningens och Södermöre kommunalförvaltning.

Åtgärder/aktiviteter

Inventering av önskemål och möjligheter till olika samarbeten mellan kulturskolan och barn- och ungdomsförvaltningen och Södermöre kommunalförvaltning.

Gemensam kompetensutveckling för kulturskolan, barn- och ungdom och Södermöre kommunal.

Utvecklingsområde förskola/skola/särskola - befintligt kulturliv

Mål 1

År 2015 är kommunens och regionens kulturliv en naturlig del i skolans verksamhet och är kopplad till skolans mål.

Åtgärder/aktiviteter

Utifrån gemensam kompetensutveckling utveckla ett långsiktigt samarbete mellan förskola/skola/särskola och befintligt kulturliv/kulturinstitutioner kring estetiska läroprocesser

Utvärdera och revidera ”Basplan för kultur 2007-01-01”, våren 2010.

Delprojekt kopplat till estetiska lärprocesser

Utvecklingsområde Skapande skola

Mål

Skapande skola är en del i skolans verksamhet och uppfyller uppdraget i läroplanen bl. a är det skapande arbetet en väsentlig del i lärandet.

Åtgärder/aktiviteter

Läsåret 2009/2010 genomförs aktiviteter enligt projektplanen för Skapande skola

Nätverksbyggande med elever som kulturambassadörer, år 7-10

Samarbete grundskola – Särskola på Vasaskolan som ett integrationsprojekt där eleverna tillsammans får möta en professionell konstnär på skolan vid några tillfällen, arbeta vidare med skolans bildlärare och med Ateljén på Kalmar konstmuseum

På möten inför inköp finns kulturansvariga på alla 7 – 9 skolor med tillsammans med elevrepresentanter för alla skolor och i samarbete med Södra skolan.

.....
· Christina Madeling
Södermøre kommundelschef

.....
Kjell-Ove Petersson
Förvaltningschef barn och ungdom

.....
· Louise Weidolf
Förvaltningschef kultur och fritid

Kulturgaranti för Vimmerby kommun 2010-2011

I Vimmerby kommun har vi ett arv att förvalta. Astrid Lindgren betonade under hela sin författargärning lekens och fantasins betydelse i barns utveckling. Genom leken och kreativiteten formas kulturen. I Astrid Lindgrens hembygd främjar och garanterar vi barn och unga upplevelsen och utövandet av kultur.

Kulturgarantin

Vimmerby kommun garanterar samtliga barn och ungdomar från förskolan till och med gymnasiet minst en kulturupplevelse per läsår.

Kulturgarantin är en överenskommelse mellan kultur- och fritidsförvaltningen och barn- och ungdomsförvaltningen. Den bygger på ett samarbete mellan förskola, skola, kulturskola och bibliotek.

Samarbetsgruppen med representanter från dessa verksamheter initierar, samordnar och ansvarar för genomförandet av kulturgarantin.

Innehållet i kulturgarantin är flexibelt. Valet av föreställningar är beroende av utbudet och presenteras i en särskild bilaga inför varje läsår.

Styrdokument

FN:s barnkonventions artiklar om barns rätt till kultur och konstnärligt skapande och skolans styrdokument ger riktlinjerna.

I FN:s barnkonvention artikel 31 slås fast:

/.../ barnets rätt till vila och fritid, till lek och rekreation anpassad till barnets ålder samt rätt att fritt delta i det kulturella och konstnärliga livet.

Konventionsstaterna ska:

/.../ respektera och främja barnets rätt att till fullo delta i det kulturella och konstnärliga livet och skall uppmuntra tillhandahållandet av lämpliga och lika möjligheter för kulturell och konstnärlig verksamhet för rekreations- och fritidsverksamheten

I förskolans styrdokument, Lpfö98, står det:

Att skapa och kommunicera med hjälp av olika uttrycksformer såsom bild, sång och musik, drama, rytmik, dans och rörelse liksom med hjälp av tal- och skriftspråk utgör både innehåll och metod i förskolans strävan att främja barns utveckling och lärande.

En del av strävansmålen är att varje barn:

- *utvecklar sitt ord- och begreppsförråd och sin förmåga att leka med ord, sitt intresse för skriftspråk och för förståelsen av symboler samt deras kommunikativa funktioner*
- *utvecklar sin skapande förmåga och sin förmåga att förmedla upplevelser, tankar och erfarenheter i många uttrycksformer som lek, bild, rörelse, sång och musik, dans och drama,*

I grundskolans styrdokument Lpo94, står det:

Eleverna skall få uppleva olika uttryck för kunskaper. De skall få pröva och utveckla olika uttrycksformer och uppleva känslor och stämningar. Drama, rytmik, dans, musicerande och skapande i bild, text och form skall vara inslag i skolans verksamhet. En harmonisk utveckling och bildningsgång omfattar möjligheter att pröva, utforska, tillägna sig och gestalta olika kunskaper och erfarenheter. Förmåga till eget skapande hör till det som eleverna skall tillägna sig.

Några av de kulturella målen är att eleven:

- *utvecklar sin förmåga till kreativt skapande*
- *ökar sitt intresse för att ta del av samhällets kulturutbud*
- *utvecklar och använder kunskaper och erfarenheter i olika uttrycksformer som språk, bild, musik, drama och dans*
- *skapar uttrycksfulla bilder med hjälp av moderna visuella medier och tillämpar ett kritiskt förhållningssätt i arbetet.*

I läroplan för de frivilliga skolformerna Lpf 94, står följande:

Det är skolans ansvar att varje elev som slutfört sin utbildning på gymnasieskolans nationella och specialutformade program dessutom kan hämta stimulans ur estetiskt skapande och kulturella upplevelser.

Biblioteket

- arbetar för att väcka barns och ungdomars läslust och ge dem tillgång till böcker, både direkt och indirekt genom samarbete med bl a förskola och skola
- driver lässatsningar som Lässurr och Bokbiten
- arrangerar och bekostar programverksamheten för barn och ungdom
- har bokinformation för förskolepersonal

Kulturskolan

Kulturskolan erbjuder:

- enskild verksamhet, till exempel undervisning i sång eller instrument
- verksamhet i grundskolan som rytmik, drama och skolbio
- kompanjonlärare/projekt i förskola, grundskola och gymnasium där en, två eller flera pedagoger från Kulturskolan medverkar
- kompetensutveckling för förskolans och skolans personal
- fritidsverksamhet; barnen kan fortsätta med verksamheter de provat på i skolan under sin fritid. Här kommer de också i kontakt med ytterligare kulturarrangemang.

Samarbetsgruppen

I samarbetsgruppen finns representanter för förskola, grundskola, gymnasium, kulturskola och bibliotek.

Gruppens uppgift är att:

- uppdatera och revidera Kulturgarantin
- ta fram programutbud för barnen

- utveckla samarbetet mellan förvaltningarna
- erbjuda fortbildning inför varje läsår
- sammankalla till möten med kulturombuden för introduktion, information, planering, och erfarenhetsutbyten
- främja och ha kontakt med medaktörerna inom kulturgarantin och aktivt ta del av verksamheten
- planera fortbildning i anslutning till innehållet i årets kulturgaranti

Barnbibliotekariens roll

Barnbibliotekarien är sammankallande i Samarbetsgruppen och ansvarar för det praktiska arbetet med programmen från de externa medaktörerna.

Kulturombudens roll

Kulturombuden är representanter för förskola och skola. De är en länk mellan samarbetsgruppen och förskola/skola.

Ombudens roll är att:

- framföra önskemål om kommande program och synpunkter på program som redan varit
- finna former för elevmedverkan

Kulturgarantins byggstenar

- barnen och ungdomarna tar varje år del av minst en kulturupplevelse i form av teater, musik, film, dans, litteratur eller konst inom förskolans/skolans ordinarie verksamhet
- barnen och ungdomarna skapar och reflekterar tillsammans med kulturpedagoger och övrig berörd personal.
- kulturpedagogik integreras i förskola och skola genom samarbete, kompetensutveckling och erfarenhetsutbyten.

Kompetensutveckling och erfarenhetsutbyten

Personal inom förskola och skola introduceras i kulturgarantin under en halv dag vid varje läsårsstart.

Kulturombuden träffas en gång i början av varje termin för att diskutera och utvärdera verksamheten, därutöver vid behov.

Lokala interna medaktörer

- Kommunarkivet
- Fritidsgården
- Museet Näktergalen

Lokala externa medaktörer

- Astrid Lindgrens Näs
- Astrid Lindgrens Värld
- Centrum för utomhuspedagogik
- Föreningsliv

- Kulturarbetare
- Vimmerby Lärcenter

Regionala medaktörer

I regionen finns medaktörer som Kalmar Läns Museum, Riks- och länsteatern, Länsmusiken, AV-Media och Reaktor Sydost med flera.

Läsåret 2010/2011

Alla barn/elever får uppleva minst en konsert, en film, en teater- eller musikföreställning om året från 3 års ålder enligt Barnomsorgs- och skolplanen 2008-2011. Tillsammans med Kulturskolans utbud kan Kulturgarantin se ut så här:

Förskolan

3-5 åringar

Teater- eller musikföreställning

5-6 åringar

Skolbio

Litteratur/Lässurr

Teater- eller musikföreställning

Grundskolans lägre klasser

År 1-3

Ritmisk verksamhet

Litteratur/Bokbiten

Teater- eller musikföreställning

Grundskolans mellersta klasser

År 4-6

Bild/konst

Drama

Skolbio

Musik

Teater- eller musikföreställning

Grundskolans högre klasser

År 7-9

Litteratur/Läslust

Skolbio

Dans

Teater- eller musikföreställning

Gymnasiet

År 1-3

Litteratur/Läslust

Skolbio

Teater- eller musikföreställning

Vimmerby kommun

Barn- och ungdomsförvaltningen

Kultur- och fritidsförvaltningen

www.vimmerby.se

Telefon: 0492-76 90 00

Barn- och ungdomsverksamhet i länsinstitutionernas överenskommelser med Regionförbundet i Kalmar län

Byteaterns grundläggande uppgift är att spela professionell teater för barn, ungdom och vuxna i länets alla kommuner.

Byteatern skall

- erbjuda teater och programverksamhet inom scenkonst
- ingå i Riksteaterns utbud till skolor och föreningar samt presenteras på Riksteaterns utbudsdagar

Konstmuseet skall

- Arrangera utställnings- och programverksamhet om den moderna konstens och formgivningens historia och samtida utveckling
- Göra konsten synlig i hela länet för såväl barn, ungdomar som vuxna

Konstmuseets utställnings- och programverksamhet ska stärka intresset och kunskapen om bild och form genom pedagogiska insatser för barn och ungdom och genom projektverksamhet i samarbete med skola, kulturförvaltningar, konstnärer och konstföreningar i hela Kalmar län. Den konstpedagogiska verksamheten är en förutsättning för en bredare publiks förståelse av den samtida konsten

Länsmuseets verksamhet ska riktas till såväl barn, ungdomar som vuxna.

Länsmuseet skall:

- Bedriva kunskapsuppbyggnad inom sitt område.
- Arrangera utställnings- och programverksamhet om historia och kulturarv.
- Producera vandringsutställningar eller andra aktiviteter för eller i samarbete med länets kommuner.
- Stärka intresset och kunskapen om kulturarvet genom pedagogisk verksamhet.

Museets kulturmiljöpedagogiska verksamhet, Alla Tiders Historia, är en viktig förutsättning för att stärka intresset och kunskapen om kulturarvet hos målgruppen. Målet är att tillskapa ett utvecklingscentrum för kulturmiljöpedagogik i samverkan med andra intressenter.

Länsmusiken skall

verka för att barn och ungdom ska uppleva och lyssna på levande, professionell musik samt att de själva erbjuds möjlighet att delta i musikprojekt



Linnéuniversitet – kvalitet och kompetens i fokus

Den 1 januari 2010 gick Växjö universitet och Högskolan i Kalmar samman och bildade Linnéuniversitetet. Linnéuniversitetet är resultatet av en vilja att öka kvalitet, attraktionskraft och utvecklingspotential för utbildning och forskning, och spela en framträdande roll i samverkan med det omgivande samhället. Linnéuniversitetet erbjuder en attraktiv kunskapsmiljö med hög kvalitet och konkurrenskraftig kompetens.

Linnéuniversitetet är ett modernt internationellt universitet som betonar nyfikenhet, nytänkande och nyttiggörande. För oss är närhet till studenterna, världen och framtiden i fokus.

Lnu.se

Linnéuniversitetet
391 82 Kalmar/351 95 Växjö