



OsloMet - storbyuniversitetet

**Matias Hilmar Iversen**

---

# **Veldig magisk på relativt kort oppriggerforvaltning av Den kulturelle skolesekken på fylkes- og kommunenivå**

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2020**

## Forord

Da jeg fikk anledning til å begynne på en master i styring og ledelse, var jeg i tvil om det var noe for meg. Tidligere erfaringer fra lederutviklingsprogram med konsulenter som skulle føre oss gjennom stadige nye endringsprosesser og omstillinger hadde gjort meg kritisk til ledelse som fag. Det jeg har opplevd på OsloMet de siste tre årene, har derimot vært et møte med teori og kunnskap om organisasjonsbygging og nettverk som har hjulpet meg til å se på min egen praksis med nye øyne. Der jeg tidligere tenkte at ledelse *ikke* er et fag, men en ferdighet, tenker jeg nå at *faget ledelse* er nyttig for en leder. I offentlig forvaltning bør man hele tiden stille spørsmål ved effektivitet og nytteverdi, og hvordan og hvorfor ulike styringsverktøy anvendes. Også når man forvalter ikke-målbare verdier i samfunnet.

Takk til Monica for oppmuntring når det buttet imot. Takk til Hilmar for oversettelseshjelp. Takk til Espen Daniel Hagen Olsen for presis og motiverende veiledning.

Matias Hilmar Iversen

Asker 01.06.2020

## Sammendrag

Den kulturelle skolesekken (DKS) er en unik ordning der alle barn og unge får kunst- og kulturopplevelser som en del av skoledagen. Den er et kulturpolitisk demokratiprojekt som forvaltes på flere nivåer: statlig, fylkeskommunalt og lokalt. Mål og føringer er visjonære og preget av verdier, og det er opp til DKS i fylker og kommuner å tolke og operasjonalisere målene. Tilbudet skal være profesjonelt, av høy kunstnerisk kvalitet, og det skal være regelmessig og mangfoldig. Det skal også være lokalt forankret og samspille med skolens læreplan. Tolking av mål fører til mange ulike varianter av DKS rundt om i landet. Ulik styring av DKS representerer en trussel mot ordningens mål om å gi et likt tilbud til alle elever. Denne oppgaven har fokus på hvordan DKS styres, hva som kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis på ulike styringsnivå, og hvordan kriteriene for utvelgelse påvirkes av strukturen på de ulike nivåene. Jeg bruker instrumentelt, kulturelt og mytisk perspektiv som rammeverk i analysen.

Undersøkelsen støtter antagelsen i teorien om at ulikheter oppstår fordi vage og tolkbare mål operasjonaliseres lokalt, og fordi styringsverktøyene som staten bruker er myke. I DKS i fylkesadministrasjonen blir kunstnerisk kvalitet mest vektlagt. I kommunene oppgir DKS-planleggerne at de også vurderer dette som viktigst, men at de i praksis må velge innenfor lokalt tilgjengelige ressurser og i henhold til kommunens prioriteringer. Praksis i kommunen preges også av hvor planlegger er plassert i organisasjonen. Der planlegger er i skolesektor, er samarbeidet med kultur utfordrende, og vice versa. Kommunene vektlegger synergieffekter ved utnyttelse av egne ressurser. Det instrumentelle perspektivet kan bidra til å forklare hvordan lokal rasjonalitet fører til at kommunen omformulerer nasjonale helhetlige mål til å passe inn sitt eget målhierarki. Ut fra et kulturelt perspektiv kan institusjonelle trekk vise hvordan DKS i fylket som en spesialisert kunst- og kulturorganisasjon har uformelle normer og koder, og hvorfor det selv om det er bred enighet om målene mellom nivåene, er ulik tolkning og praksis. Organisering i et skjørt, desentralisert nettverk med vage og potensielt motstridende mål gjør samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer mulig. I et myteperspektiv framgår det av undersøkelsen at mål og føringer i stor grad er symbolske og har liten betydning for praksis. Statens bruk av myke styringsverktøy og vage og potensielt motstridende mål skaper et mulighetsrom der både små kommuner og store fylker kan designe sin egen kulturelle skolesekk.

## **Abstract**

The cultural school bag (TCS) is a unique national programme, that brings professional artistic and cultural expressions to young audiences as a part of their education. As a cultural political democracy project it is managed on several levels of government: state, county and local. National goals and guidelines are visionary and loosely formulated, and they are interpreted and operationalized in the local TCS in the counties and municipalities. The cultural school bag be professional, of high artistic quality, and it must be regular and diverse. The programme must be locally rooted and interact with the school curriculum. Interpreting these goals leads to different varieties of TCS around the country. This represents a threat to the programme as a democratization and education project. This thesis focuses on how TCS is managed, on quality assessments and selection practices at different levels of management, and on how criteria for selection are influenced by management structure at different levels. I use instrumental, cultural and mythical perspectives as framework for the analysis.

The study supports the assumption that inequalities occur because vague and interpretable goals are operationalized locally, and because of soft governance. In the county TCS administration, artistic quality is most emphasized. In the municipalities, DKS planners state that they also consider this to be important, but that in practice they must choose within locally available resources and in line with the municipality's priorities. Practice in the municipality is also characterized by location of the TCS planner in the organization. When placed in the school sector, collaboration with culture is challenging, and vice versa. The municipalities emphasize synergies by utilization of local resources. The instrumental perspective can help explain how local rationality leads the municipality to reformulate national holistic goals to fit its own. In a cultural perspective, institutional features can explain how DKS in the county as a specialized arts and culture organization has informal norms and codes, and why, although there is agreement on goals between the levels, interpretation and practice differs. Organizing in a fragile decentralized network with vague and potentially conflicting goals makes collaboration across levels of government possible. In a mythical perspective, the survey shows that goals and guidelines are largely symbolic and have little significance for practice. Soft governance by the state, combined with vague and potentially contradictory goals, creates a programme where both small municipalities and large counties can design their own cultural school bags.

## **Innhold**

Forord (Times New Roman, 14, fet) .....	I
Sammendrag .....	II
Abstract .....	III
Tabelliste.....	8
1 Innledning, tema og problemstilling .....	8
<b>1.1 Bakgrunn og tema .....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Min bakgrunn og motivasjon .....	9
1.1.2 Samarbeid mellom kultur og skole.....	10
1.1.3 Fordeling av tippemidler .....	11
1.1.4 Mål og føringer.....	12
1.1.5 Lokal tilpassing versus høy kunstnerisk kvalitet.....	12
1.1.6 DKS og regionreformen .....	14
1.1.7 Føringer for kvalitet .....	15
1.1.8 Spenning mellom skole- og kunstfeltet .....	15
1.1.9 Forvaltningsnivåer, maktstrukturer og ulik praksis.....	16
<b>1.2 Problemstilling .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Disposisjon.....</b>	<b>18</b>
2 Teori .....	19
<b>2.1 Organisasjonsteori.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Organisasjonsteori for offentlig sektor.....	19
<b>2.2 Instrumentelt perspektiv.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Kulturperspektivet .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Myteperspektivet .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5 DKS som samstyring .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 DKS i et instrumentelt perspektiv.....</b>	<b>22</b>
2.6.1 Operasjonalisering av instrumentelt perspektiv .....	23

<b>2.7</b>	<b>DKS i et kulturperspektiv .....</b>	<b>23</b>
2.7.1	Operasjonalisering av kulturperspektivet .....	24
<b>2.8</b>	<b>DKS i et myteperspektiv .....</b>	<b>24</b>
2.8.1	Operasjonalisering av myteperspektivet .....	25
<b>2.9</b>	<b>DKS i de tre perspektivene .....</b>	<b>27</b>
3	Metode.....	28
3.1.1	Semistrukturerte intervjuer .....	29
3.1.2	Dokumentanalyse .....	30
<b>3.2</b>	<b>Reliabilitet og validitet .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3</b>	<b>Etikk.....</b>	<b>34</b>
4	DKS i fylket og kommunene.....	35
<b>4.1</b>	<b>DKS i fylkeskommunen.....</b>	<b>35</b>
4.1.1	Organisering av DKS i fylket.....	35
4.1.2	Samarbeid med kommunene .....	36
<b>4.2</b>	<b>DKS i kommunene.....</b>	<b>37</b>
4.2.1	Organisering av DKS i kommune A .....	37
4.2.2	DKS-plan i kommune A.....	37
4.2.3	Bruk av lokale institusjoner og ressurser .....	37
4.2.4	Organisering av DKS i kommune B .....	38
4.2.5	DKS-plan i kommune B .....	39
4.2.6	Bruk av lokale institusjoner og ressurser .....	40
<b>4.3</b>	<b>Organisering av DKS i direktekommunen.....</b>	<b>41</b>
4.3.1	DKS-plan i Direktekommunen.....	42
4.3.2	Bruk av lokale institusjoner og ressurser .....	42
<b>4.4</b>	<b>Samarbeid mellom fylket og abonnementskommunene .....</b>	<b>43</b>
<b>4.5</b>	<b>Direktekommunens samarbeid .....</b>	<b>44</b>
5	Analyse.....	46

<b>5.1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2</b>	<b>Noen hovedfunn .....</b>	<b>47</b>
<b>5.3</b>	<b>«Et skjørt samarbeid» - nettverkssamarbeid i Den kulturelle skolesekken.....</b>	<b>49</b>
<b>5.4</b>	<b>«Mer enn bare et besøk» - lokal forankring i kommunene .....</b>	<b>52</b>
<b>5.5</b>	<b>«Veldig magisk på relativt kort opprigg» - Operasjonalisering av mål .....</b>	<b>54</b>
<b>5.6</b>	<b>Oppsummering av analysen .....</b>	<b>57</b>
5.6.1	Hvordan styres den kulturelle skolesekken i et instrumentelt perspektiv? .....	57
5.6.2	Hva kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis i et instrumentelt perspektiv .....	58
5.6.3	Hvordan styres Den kulturelle skolesekken i et kulturperspektiv? .....	60
5.6.4	Hva kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis i et kulturperspektiv?.....	61
5.6.5	Hvordan styres DKS i et myteperspektiv? .....	62
<b>6</b>	<b>Konklusjoner og implikasjoner .....</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>68</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>70</b>
<b>8.1</b>	<b>Informasjonsskriv.....</b>	<b>70</b>
<b>8.2</b>	<b>Intervjuguide.....</b>	<b>73</b>

## **Tabelliste**

Tabell 1 – DKS i de tre perspektivene .....	27
Tabell 2 – Årsverk og sektor i fylkene .....	35
Tabell 3 – Årsverk og sektor i kommunene .....	37



# 1 Innledning, tema og problemstilling

## 1.1 Bakgrunn og tema

Formålet med denne masteroppgaven er å belyse hvordan Den kulturelle skolesekken (DKS) styres, med et spesielt fokus på to ulike nivåer: kommunalt og fylkeskommunalt. Dette er et interessant tema fordi mål og prinsipper bestemt sentralt ikke gir klare føringer for hvordan ordningen skal forvaltes. Det er opp til fylker og kommuner å tolke og operasjonalisere målene. Det gir stort rom for lokale varianter. Lokal forankring er et styrende prinsipp i ordningen, men kan føre til målforskyvelse. Ulik tolkning av mål og ulik praksis kan føre til ujevn kvalitet på DKS i fylker og kommuner. Forskning på DKS kaller spenningen mellom statlige føringer og kommunalt selvstyre en sentral utfordring i ordningen. (Breivik og Christophersen 2013: 29) Opprettelsen av en Kulturtanken som etat med nasjonalt ansvar i 2016 kan tolkes som et signal om sterkere styring av måloppnåelse i DKS. Virksomheten skal både styrke den kunstneriske og formidlingsmessige kvaliteten i DKS-tilbudet, samt sikre effektiv forvaltning og tydelige og hensiktsmessige styringsstrukturer i DKS. DKS som demokrati- og dannelsesprosjekt er et sentralt utgangspunkt for ordningen, men jeg har valgt å se på kriterier for utvelgelse mer fra et styrings og organisasjonsperspektiv enn et demokratisk perspektiv.

I tilskuddsbrevet fra Kulturtanken brukes formuleringen «et kompetent mottaksapparat» for å beskrive hva slags organisering det forventes av arbeidet som utføres lokalt. (Foreløpig brev om spillemidler 2019) *Mottaksapparat* kan både henviser til DKS-administrasjonene i fylker og kommuner og til skolene som mottar konserter, teaterforestillinger og andre aktiviteter. Det er nøkkelpersoner i DKS lokalt som har ansvar for at tilbudet elevene får er etter intensjonen fra bevilgende myndighet. Det er i fylket og i de enkelte kommunene føringene tolkes og operasjonaliseres når DKS-planleggerne legger programmet for kommende skoleår.

Forskningsprosjekter har tatt for seg ulike former for kvalitet i ordningen, sett fra kunst- og skoleperspektiv. (Breivik og Christophersen 2013; Borgen og Brandt 2006) Men der det er skrevet mye om læringsutbytte og den mulige konflikten med kunstens autonomi, og den potensielle motsetningen mellom kravet til kunst og kultur av høy kvalitet og lokal tilpassing av DKS, samt tilpassing til skolen og læreplan, er det viet mindre oppmerksomhet til ordningen i et styringsperspektiv. Det er lagt vekt på kunstnerisk og formidlingsmessig kvalitet, men skrevet lite om hvordan forvaltning og styringsstruktur spiller en rolle i å forme

kvalitetskriteriene. Videre er samspillet mellom fylket og abonnementskommunene – de som mottar størsteparten av tilbudet fra fylket – ikke et tema som tas opp i særlig grad i evalueringene. Med et organisasjonsteoretisk utgangspunkt undersøker jeg i denne komparative casestudien hvordan DKS styres på fylkesnivå og kommunenivå ved å sammenligne kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis og finne ut hvordan de disse blir påvirket av strukturene på ulike nivå.

### *1.1.1 Min bakgrunn og motivasjon*

Valget av tema for denne oppgaven har bakgrunn i at jeg har hatt mange ulike tilknytninger til DKS. Som nyutdannet lærer ble jeg såkalt kulturkontakt på en skole i Oslo i 2005 der jeg jobbet som musikk lærer. Det betød at jeg hadde ansvar for å ta imot DKS-tilbudet som kom til skolen, og måtte passe på at elevene var på plass enten det var konsert eller forfatterbesøk på skolen, eller sørge for at ulike klasser var oppmerksomme på når de skulle på utflukt til et teater eller et museum. Ved siden av lærerjobben var jeg aktiv musiker, og hadde fra 2006 til 2011 flere turneer på barne- og ungdomsskoler gjennom skolekonsertordningen. Skolekonsertordningen var driftet av Rikskonsertene og utgjorde størsteparten av musikktilbudet i DKS. Jeg ble også hentet inn som lærerrepresentant i Rikskonsertenes programråd, som var kvalitetssikringsorganet for musikk i DKS.

I 2011 begynte jeg som produsent i Rikskonsertene, og ble deretter leder for produksjonsavdelingen. I en periode under omstillingen til en etat med ansvar for hele DKS-ordningen var jeg også konsertsjef. I dag jobber jeg fortsatt i Kulturtanken, etaten som fra 2016 har hatt ansvar for offentlig tilskudd til DKS. Min oppgave de siste årene har i hovedsak vært samspillet mellom skolen og DKS-tilbudet.

Jeg er interessert i å ta for meg DKS fra en organisasjonsteoretisk vinkel, og da særlig samspillet mellom fylket og kommunene, fordi jeg som produsent i Rikskonsertene opplevde at det var store forskjeller mellom hvordan kvaliteten på de ulike musikkproduksjonene ble vurdert i fylket, i kommunene og sentralt i organisasjonen der jeg jobbet. Da organisasjonen jeg jobbet i ble omstrukturert fra et produksjonshus til en etat som skal driver rådgivning og koordinering i nettverket, endret mitt syn på Rikskonsertenes rolle seg. Jeg forstod mer av kritikken av organisasjonen som stor, gammeldags og rigid, og med et kvalitetssyn som i en viss grad ble påtvunget fylkene og kommunene. Jeg fikk også et annet syn på samarbeidet mellom aktørene i ordningen fordi jeg ble mer bevisst på hvordan kvalitet var begreper som

endret seg med hvilken posisjon man så ordningen fra, og hvordan kvalitet ofte var en forhandling mellom ulike former for kvalitet, og en forhandling mellom kvalitetsforståelser på ulike nivå.

Fra mitt ståsted er det derfor interessant å ta for seg DKS på et organisatorisk plan, og se på de valgene som blir tatt og som fører til ulik tolkning og ulik praksis.

I en organisasjonsteoretisk sammenheng er det verdifullt å stille spørsmål om hva det er som kjennetegner organisasjonsstrukturen i fylket og kommunen. Hvordan har de organisert seg på de ulike nivåene for å tilfredsstille kravene mål og prinsipp for DKS, og hvordan tolkes mål og prinsipp når man har ulik bemanning, økonomi, faglig sammensetning og plassering i sektor og avdeling?

Det må nevnes at jeg i de siste månedene mens jeg har skrevet denne oppgaven fikk en ny og mer framskutt rolle. Dette har gjort at jeg i dag er en del av det strategiske arbeidet på ledernivå. Dette betyr at jeg fikk noen etiske utfordringer og måtte gjøre tydelige avklaringer i forhold til tema og eget ståsted. Jeg kommer nærmere inn på avklaringen av posisjon og rolle under kapittelet om etikk.

### *1.1.2 Samarbeid mellom kultur og skole*

Den kulturelle skolesekken er en statlig ordning for formidling av kultur til barn og unge i skolen og finansieres sentralt med overskudd fra Norsk Tipping. I tillegg bruker fylker og kommuner egne midler. Den er et bredt anlagt kulturpolitisk prosjekt med store visjoner der barn fra 1. klasse til videregående skole møter kunst- og kulturuttrykk, ofte med sin egen skole som arena, men også i institusjoner som teater, kulturhus og museer. Den består av seks kunst- og kulturuttrykk: Musikk, litteratur, film, scenekunst, visuell kunst og kulturarv. Det finnes land med lignende ordninger, men ingen som berører alle landets skolebarn og sysselsetter så stor andel av landets utøvere innen kunst og kultur. DKS blir beskrevet i Kulturtankens årsrapport for 2018 som «Norges største arbeidsplass for kunstnere og kulturformidlere.» (Kulturtanken årsrapport 2018)

Som demokratisk prosjekt handler Den kulturelle skolesekken om å gi alle barn og unge tilgang til profesjonell kunst og kultur. Tilbudet skal være regelmessig og preget av kulturelt mangfold og kunstnerisk bredde. Ordningen skal være et samarbeid mellom kultur- og

opplæringssektor, og lokalt forankret. DKS er et samarbeid mellom Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet. Mandatet fastsatt for Kulturtanken sier at innholdet i DKS skal samspille med skolens læreplaner. (Kulturtankens mandat 2016) I Stortingsmeldingen som ligger til grunn for ordningen, heter det i Mål 3 at ordningen skal «medvirke til å utvikle en helhetlig innlemming av kunst- og kulturuttrykk i samspill med skolen sine læringsmål.» Lokalt eierskap i skole, kommune og fylke skal bidra til å skape entusiasme og gi rom for mange lokale varianter. (Stortingsmelding 8, 2007-2008) Undersøkelser blant lærere, kunstnere og forvaltere i DKS vist at det er mye begeistring for DKS, også i hos mange politikere, men samtidig har ordningen vært omdiskutert. Er den godt nok forankret skolens behov og læreplaner? Mister kunsten sin verdi når den må tilpasse seg skolens krav? Er DKS en «tidstyv», som hindrer skolen i å gjennomføre mere viktige aktiviteter? (Breivik og Christophersen 2013) Ordningen skal både gi kunstopplevelser til alle barn, og kunstopplevelsene skal være nyttige for skolen ved at de skal understøtte læreplanene.

### *1.1.3 Fordeling av tippemidler*

I 2018 var summen fra Norsk Tippings overskudd som ble fordelt til fylker og direktekommuner på 285 millioner. Disse midlene ble fordelt mellom 18 fylkeskommuner og 12 direktekommuner etter en fordelingsnøkkel som tar hensyn til geografi, demografi og infrastruktur. (DKS årsrapport 2018, Kulturtanken 2019) Etter gjennomføringen av regionsreformen vil det være 11 fylkeskommuner.

Direktekommuner er betegnelsen på kommuner som får tildelt hele potten midlene direkte, ikke via fylkeskommunen, og som har ansvar for sitt eget DKS-tilbud. Andre kommuner kalles abonnementskommuner, og mottar DKS-tilbud fra fylkeskommunen, i tillegg til at de selv programmerer innhold produsert lokalt. Midlene fordeles mellom fylker og abonnementskommuner slik at fylket mottar 1/3 og kommunen 1/3. Den siste tredjedelen skal fylke og kommune sammen vedta bruken av. I 2016 ble Kulturtanken opprettet som egen etat med ansvar for DKS nasjonalt. Etaten sender tilskuddsbrevet til fylker og direktekommuner og det rapporteres på bruk av midler.

I tillegg til tilskudd bruker fylker og kommuner egne midler. I årsrapporten for 2018 er dette beløpet oppgitt til totalt 521 millioner kroner. (DKS årsrapport 2018) Ordningen har derfor ofte blitt kalt et spleiselag mellom stat, fylke og kommune. Fylket rapporterer på bruk av midlene til Kulturtanken som ansvarlig etat. Det rapporteres ikke på bruk av egne midler.

Dette kan antas å styrke eierskapet lokalt, men kan også bidra til at økonomien i ordningen blir lite oversiktlig. Videre har undersøkelser vist at det er store ulikheter i tilbudet lokalt. (Breivik og Christophersen 2013; Kulturtanken 2019)

#### *1.1.4 Mål og føringer*

Mål og føringer for DKS-ordningen i Stortingsmeldingen er visjonære og ambisiøse. (St.mld. 8 2007-2008) De er også lite konkrete på hvorfor og hvordan målene skal nås, og målene kan til dels beskrives som motstridende. Motstridende mål er kjent fra offentlige sektor.

Christensen skriver: «Utfordringen i dette tilfellet blir hvordan man skal leve med delvis motstridende hensyn og krav, like mye som å finne endelige løsninger på dem. Offentlige organisasjoner står ovenfor varige og uløselige spenninger som det ikke finnes enkle svar på.» (Christensen mfl. 2015: 19) Spenningen mellom kunst og skole, mellom Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet, mellom profesjonell kunst og lokale tiltak kan ses som en av forklaringene på at føringene og målene for ordningene er så vagt formulert og tolkbare. Det gir mulighet for å skreddersy sin egen sekk etter lokale ressurser og satsningsområder. Det at fylkene også bidrar med egne kulturmidler, forsterker inntrykket av autonomi hos de ulike aktørene. Det finnes ikke én pengestrøm eller organisasjonsledelse som kan detaljstyre.

De ulike tolkningene beskrives som en pågående kamp om definisjonsmakt for å bestemme hva som er god kunst og kultur og barn og unge i skolen. Sett i sammenheng med at ordningen involverer såpass mange av landets utøvende kunstnere og formidlere, er utfallet av disse maktkampene avgjørende for kunstnerøkonomi. Det er ikke kun snakk om kunstens verdi som abstrakt begrep, men konkret muligheten ulike utøvere har for å kunne leve av sin kunst. (Breivik mfl. 2013: s 19) Hvorvidt DKS-planleggerne velger å samarbeide med institusjoner, med profesjonelle frilansere eller bruker midlene i samarbeidsprosjekter med skoler og lokale kunstnere har en påvirkning på kunstnerøkonomien og utviklingen av tilbudet. Fagforeninger og interesseorganisasjoner innenfor de ulike kunstområdene har deltatt derfor i samtalen både om kvalitet, og om honorarer og rettigheter for utøverne i DKS.

#### *1.1.5 Lokal tilpassing versus høy kunstnerisk kvalitet*

Kvalitet som begrep i DKS kan handle om kunstens kvaliteter, om formidlingskvalitet, eller om kvalitetene som kjennetegner et *kompetent mottaksapparat*. I føringene for ordningen beskrives kvalitet som et relativt begrep. Det er avhengig av den enkeltes posisjon og kontekst:

*Kvalitet er eit relativt omgrep, men ikkje eit subjektivt omgrep. Om kunst- og kulturuttrykk har kvalitet eller ikkje, er ikkje eit spørsmål om kva den eine eller andre kan like, men om kva vi har med å gjere, og kva det skal nyttast til. Følgjeleg kan det som i éin situasjon eller til éin bruk har høg kvalitet, i ein annan samanheng ha låg kvalitet, men avgjerda er like objektiv i båe tilfella. (St.mld 8 2007-2008: 11)*

Denne oppgaven har fokus på kvalitetsarbeid i programmeringen av DKS. En definisjon i rapporten om kvalitetsarbeid i DKS er: «Prosesser som involverer viljestyrte handlinger som påvirker kvaliteten på DKS-tilbudet» (Kulturtanken 2019:12) Rapporten bruker ordet programmering som beskrivelse på «den systematiske prosessen som i høyest grad er avgjørende for DKS-tilbudets kunstneriske og formidlingsmessige kvalitet.» (Kulturtanken 2019: 26)

Er det motsetninger mellom kravet om høy kunstnerisk kvalitet og kravet om lokal forankring? Flere evalueringer peker på dette som en av utfordringene. (Breivik og Christophersen 2013; Hauge mfl. 2017) Mål og føringer for ordningen sier at den skal forankres lokalt og være i samspill ikke bare med skolens læreplaner, men også med kommunens kulturplan. (St.mld 8 8007-2008) Dette gir mulighet for å utnytte ressurser og skape synergieffekter, men det kan også potensielt føre til konflikt mellom kunstneriske kvalitetsvurderinger og hensyn til andre mål. Et eksempel kan være et samarbeid mellom DKS i kommunen og skolekorpset. Prosjektet kan bidra til at korpset får flere aspiranter, noe som kan styrke kommunen sosialt og kulturelt. Det kan gi en effekt utover et enkeltstående konsertbesøk i skolens aula eller førti minutter med moderne dans på kulturhuset, og kan slik ha sterkere langtidsvirkninger for den enkelte elev, skolen og kulturtilbudet i nærmiljøet. Eller tolkes mål og føringer dit at et slikt tilbud ikke er profesjonelt nok? Makten til å definere god eller dårlig kunst og kultur i DKS er avgjørende. Kulturplan og DKS-planen som kommunene utarbeider kan gi informasjon om hvor fokuset ligger lokalt.

Om en produksjon i fylke og kommune vurderes som godt og egnet, vil antagelig også være avhengig av uformelle normer og regler som preger de som forvalter DKS. Fra hvilket fagfelt kommer DKS-planleggerne og hvordan tolker de føringene? Er de deltagere i et faglig fellesskap lokalt, regionalt og nasjonalt? Hvilken faglig bakgrunn har de, og om de er en del av et nettverk vil kunne bidra til å forme deres syn på kunstnerisk kvalitet og formidlingskvalitet, og være styrende for hvilke valg de gjør. Hvilket handlingsrom har de når de programmerer innhold? Når de henter råd – hvem spør de – kunstnere, byråkrater eller

skolefolk? Er forholdet mellom de ansatte i fylke og kommunen preget av samarbeid og tillit, eller er det konkurranse om ressurser og makt. Hvordan er dialogen mellom leddene?

DKS-planleggerne må foreta noen prioriteringer når de velger hva eleven skal oppleve. Et sted mellom profesjonell kunst og kultur av høy kvalitet og lokal tilpassing, mellom skolens behov og læreplaner og kunstens autonomi, og mellom de store kunstinstitusjonene og lokale tilbud, må fylker og kommuner gjøre kvalitetsvurderinger og velge mellom ulike mulige kunst- og kulturuttrykk. Disse valgene har ført til mange ulike skolesekker. (Breivik og Christophersen 2013). Dette kan være positivt hvis det representerer mangfold og utnyttelse av lokale ressurser, men negativt om det skaper en skolesekk med lav kunstnerisk kvalitet, hvor gjenbruk av utøvere og tilbud, enten på grunn av vennskap og nettverk, eller på grunn av økonomi og lokale mål, fører til lite mangfold og utvikling.

For å kunne si noe om hvor vidt variasjonene utgjør et demokratisk problem eller er god utnyttelse av den enkelte kommunes styrker, ser jeg i denne oppgaven på hvordan mål og føringer operasjonaliseres lokalt, hvilken ekstern kompetanse de benytter seg av, og hvordan de oppfatter sin rolle i samarbeid med andre aktører.

#### *1.1.6 DKS og regionreformen*

Undersøkelsen er gjennomført i en periode som er preget av omstrukturering. Tre tidligere fylker – Buskerud, Akershus og Østfold – har blitt slått sammen til den nye fylkeskommunen Viken. I intervjuene har jeg opplevd at svarene er preget av at informantene befinner seg i en pågående regionreform. Forholdet mellom profesjonell kunst og lokal tilpasning, kunstens egenverdi og skolens nytteverdi av den, og samarbeid med nasjonale og regionale institusjoner eller lokale ressurser som kulturskole er aktuelle spørsmål i sammenslåingsprosessen, fordi eksisterende samarbeidsmodellene blir påvirket av omorganiseringen av fylke og kommune. De kan også påvirke hvordan fylke og kommune blir organisert internt i løpet av omstillingen. Samarbeidsavtaler mellom DKS i fylket og kommunene som mottar innhold til sine skoler må skrives på nytt. En kan tenke seg at en suksesshistorie i DKS-nettverk mellom fylke, kommune og skoler lokalt kan bidra til høyere grad av sentralisering av DKS-administrasjonen i fylket. Eller økt desentralisering og styrking av de kommunale leddene, hvis en desentralisert organisering av DKS utenfor fylkesadministrasjonen framstår som nøkkelen til at samarbeidet lyktes.

På det tidspunktet intervjuene ble gjennomført, var alle DKS-ansatte i fylket i innplassert i den nye organisasjonen, men hadde fortsatt arbeidsplassen sin i sine tidligere lokaler. Ledernivået har fått nye roller som en seksjonsleder og to enhetsledere, men produsenter og turnéansvarlige har sine tidligere titler og roller.

### *1.1.7 Føringer for kvalitet*

Overordnede mål og føringer for Den kulturelle skolesekken finnes i Stortingsmelding 8. Ein skulesekk form framtida (2007-2008), i Kulturtankens mandat og i tilskuddsbrevet til fylker og direktekommuner. Føringene sier at elevene skal oppleve kunst og kultur av høy kvalitet og at ordningen skal preges av mangfold. Samtidig er lokal tilpasning og lokale kunst- og kulturuttrykk vektlagt. (Stortingsmelding 8. 2007-2008) I forskningsprosjektet bestilt av Kulturrådet som på det tidspunktet hadde ansvaret, og utført mellom 2010 og 2013 av Uni Rokkansenteret og Høgskolen i Bergen, ble det pekt på store variasjoner mellom fylker, mellom kommuner, og også mellom skoler. (Breivik og Christophersen 2013: 182) Lokal tilpassing og eierskap i DKS kan ses som en motsetning til målet om demokratisering og sosial utjevning.

Det finnes flere ulike modeller for medvirkning og for vurdering av kunstnerisk kvalitet i fylker og kommuner. Høsten 2019 kom en rapport om kvalitetsarbeid i DKS utført av Kulturtanken. (Kvalitetsarbeid i Den kulturelle skolesekken 2018-2019). Her svarer 18 fylker og 12 direktekommuner på sine praksiser med utvelgelse av produksjoner og kvalitetssikring. Rapporten understreker oppfatningen av at det eksisterer mange ulike praksiser i ordningen. (Kilde)

### *1.1.8 Spenning mellom skole- og kunstfeltet*

Den kulturelle skolesekken hører hjemme under både Kultur- og Kunnskapsdepartementet, men forvaltningen er lagt under Kulturdepartementet. I mandatet til Kulturtanken står det at innholdet skal være i samspill med skolens læreplaner. (<https://www.kulturtanken.no/mandat>) Debatten rundt kunstens plass i skolen har dreid seg mye om kunsten skal tilpasse seg skolen eller om den da mister sin egenart og verdi? Kan det skapes rammer og kontekst for opplevelsene elevene får i Den kulturelle skolesekken som gjør at kunsten beholder sin autonomi og ikke kompromitterer sin verdi, samtidig som skolene får en eller annen form for utbytte i form av læring?



Det fortutsettes at DKS skal bidra til

- Å medvirke til at elever i skolen får et profesjonelt kunst- og kulturtilbud
- Å legge til rette for at elever i skolen lettere skal få tilgang til, gjøre seg kjent med og utvikle forståelse for kunst og kulturuttrykk av alle slag
- Å medvirke til å utvikle en helhetlig innlemmelse av kunstneriske og kulturelle uttrykk i realiseringen av skolens mål

(St.meld. nr. 8 2007-2008: 22)

Disse formålene kan sies å være delvis motstridende. Tilbudet skal være «profesjonelt», men samtidig kunne medvirke i realiseringen av skolens mål. Den første formuleringen peker på det etablerte kunstmiljøet, mens den siste peker på muligheten for å bruke kunsten instrumentelt. I Breivik og Christophersens «Den kulturelle skolesekken» omtales hvordan enkelte kunstnere peker på faren ved at det kan oppstå «DKS-kunst»: Kunst spesielt tilrettelagt for skolens behov og for skolen som arena, og som derfor ikke kan kalles *profesjonell* fordi den ikke har verdi utover å være nyttig eller morsom. (Breivik og Christophersen 2013: 156) I iveren etter å tekkes skolen og DKS-planleggerne, er det en fare for å fjerne seg fra kunstens egenart.

### *1.1.9 Forvaltningsnivåer, maktstrukturer og ulik praksis*

Ved opprettelsen av Kulturtanken i 2016 var oppdraget til etaten å styrke den kunstneriske og formidlingsmessige kvaliteten i DKS-tilbudet innen alle kunstretninger, bidra til økt samarbeid mellom skole- og kultursektor, og effektivisere og fornye forvaltningen.

(Kulturtankens mandat)

Det var et uttalt behov både for å forbedre kvaliteten på innholdet i DKS, og å forbedre samarbeidet mellom skolen og kunstnerne, og de som forvaltet tilbudet. Hos Breivik og Christophersen trekkes det fram fire «problemområder»:

- Forholdet mellom kultur- og utdanningssektoren. Finnes det egentlig et samarbeid når kultursektor initierte og skolesektor i liten grad har innflytelse på innholdet? Manglet det eierskapsfølelse i skolen, noe som gjorde at DKS var for dårlig forankret?

- Hva med elevenes behov, forventninger, erfaringer og forutsetninger i møtet med kunsten? Hvor er deres stemme og innflytelse på tilbudet?
- Hva betyr egentlig god kunstnerisk kvalitet? Hvem har makt til å definere, og i hvilken kontekst skal den oppfattes som «god»?
- Forvaltningen av ordningen. Når skole og kultur skal samarbeide på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå, utvikler det seg en kompleks maktstruktur som stadig er i endring. Få pålegg og fra sentralt hold gir rom for stor lokal variasjon.

Videre står det: *Statlige og departementale føringer versus kommunalt selvstyre med mer eller mindre autonome kommuner, skoler, skoleledere, lærere og kunstnere representerer dermed en sentral utfordring i ordningen.* (Breivik og Christophersen 2013: 29)

Det er denne utfordringen jeg skal ta for meg. Det har vært skrevet en del om skolen og DKS, om elevenes møte med kunst i skolen, og om hva «god kvalitet» er i kunst for barn og unge og formidling av kunst til barn og unge, blant annet Breivik og Christophersen (2013), Collard (2014) og Holdhus (2014). Det er derimot gjort få forsøk på å beskrive maktstrukturene og samspillet mellom de ulike forvaltningsnivåene, og hvordan dette bidrar til å forme DKS-tilbudet. I «Organisasjonsteori for offentlig sektor» beskrives det hvordan «uklare og dels motstridende mål og organisasjonsmodeller» er kjennetegn som skiller offentlige organisasjoner fra de private. (Christensen mfl. 2015: 19) Videre heter det at «[u]tfordringen i dette tilfellet blir hvordan man skal leve med delvis motstridende hensyn og krav, like mye som å finne endelige løsninger på dem. Offentlige organisasjoner står ovenfor varige og uløselige spenninger som det ikke finnes enkle svar på.» Det framholdes som en sentral antagelse at det er sammenheng mellom politisk organisering og innholdet i offentlig politikk, og at det derfor er viktig å studere organisering og praksis i offentlige organisasjoner for å forstå hvordan virkemiddel utvikles og brukes og hvilke konsekvenser de har for enkel mennesker og grupper i samfunnet. (Christensen mfl. 2015: 21) Med denne antatte sammenhengen som bakgrunn tar oppgaven for seg organisering og praksis i DKS.

## **1.2 Problemstilling**

Forvaltningen av Den kulturelle skolesekken er et eksempel på flernivåstyring. Et annet begrep som kan brukes er samstyring. Røiseland og Vabo definerer samstyring som «et slags spleiselag, der ulike aktører bringer inn ulike typer ressurser. Sentral styring må basere seg på «insentiver, myke styringsmidler og ledelse». (Røiseland og Vabo 2012: 22-23) Hvordan

forholder de ulike forvaltningsnivåene seg til føringene gitt av myndighetene og til rådende normer i kunstneriske fagmiljøer i DKS-nasjonalt? Er det føringer i tildelingsbrev, lokale politiske satsninger eller egen fagkompetanse som ligger til grunn for strategien bak utvelgelsen av innholdet i DKS? Oppfattes DKS av de ansvarlige i fylke og kommune et nasjonalt verktøy for kulturformidling til barn og unge, eller som en lokalt forankret ordning som utnytter ressurser i kommunen? I en rapport om direktekommunene i ordningen pekes det på at enkelte kommuner snakker om et behov for å frigjøre seg fra fylket og ta kontroll over sin egen DKS økonomisk og kunstnerisk. Særlig har dette vært tilfellet i Akershus, som har flest antall direktekommuner av fylkene. (Hauge mfl. 2018: 29)

Økonomi, sentralitet, tilgang på kunstnere og kunstinstitusjoner, faglig kompetanse og plassering av DKS-oppgavene i institusjonen kan være faktorer som forklarer hvorfor det har oppstått ulike skolesekker ulike fylker og kommuner. Jeg vil undersøke kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis på fylkes- og kommunenivå, og se dem i forhold til organiseringen.

I denne oppgaven svarer jeg på følgende overordnede problemstilling:

*Hvordan styres den kulturelle skolesekken?*

Konkrete forskningsspørsmål er:

*Hva kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis på ulike styringsnivå?*

*Hvordan påvirkes kriteriene for utvelgelse av strukturen på ulike styringsnivå?*

### **1.3 Disposisjon**

Med bakgrunn i denne problemstillingen går jeg i kapittel 2 gjennom det teoretiske rammeverket for oppgaven. Utgangspunktet mitt er organisasjonsteori for offentlig sektor, som bygger på klassisk organisasjonsteori i kombinasjon med statsvitenskap. Jeg viser tre perspektiver – det instrumentelle perspektivet, kulturperspektivet og myteperspektivet – som vil være verktøy for analysen. (Christensen mfl. 2015). I kapittel 3 gjennomgår jeg undersøkelsesopplegg, kilder og metode. Og gjennomgår utfordringer knyttet til oppgavens reliabilitet og validitet. Et eget underkapittel omtaler etikk i undersøkelsen, for å avklare min rolle og posisjon. Kapittel 4 er presentasjon av den innsamlede empirien, og kapittel 5 er analysedelen der jeg presenterer funn, diskuterer dem ut ifra de tre perspektivene, og gir en overordnet oppsummering av den teoretiske analysen. Jeg legger tilslutt fram noen implikasjoner basert på konklusjonene i kapittel 6.

## 2 Teori

### 2.1 Organisasjonsteori

Forskning på organisasjoner og det teoretiske grunnlaget bygger på teorier og tradisjoner fra ulike fagområder. Grovt sett kan vi si at tradisjonell organisasjonsteori har som regel hatt fokus på privat næringsliv. Framveksten av industrisamfunnet og nye teknikker for masseproduksjon gjorde at arbeidskraft kunne utnyttes med stadig mer effektivt. De første teoriene handlet om hvordan menneskelige ressurser best kunne anvendes ved samlebåndet den moderne industrien. Teorier om effektivisering og automatisering omtales ofte som vitenskapelig ledelse og hadde sin fremste talsmann i Frederick Taylor. Etersom markeder og organisasjoner vokste fram globalt, ble det et fokus på de økonomiske drivkreftene og organisasjonenes forhold til hverandre. I et forvaltningsperspektiv må Max Webers byråkratimodell nevnes, idealet om den upersonlige staten og former for autoritet tradisjonell, karismatisk og rasjonell-legal ledelse, begreper som brukes i dag. Luther Gulicks klassiske modell for offentlige organisasjoners utforming kan sies å ha stor betydning for systemteori i dag. I denne oppgaven kan det sies at Gulick og Weber tilhører en tradisjon med strukturell-instrumentell tilnærming. Røttene til det kulturelle perspektivet ligger i teorier som tok utgangspunkt i det menneskelige samspillet i organisasjoner. Fra teoretiske modeller om systemer til teorier om handling ut i fra begrenset rasjonalitet basert på studier av faktiske handlinger i forvaltningen. Institusjonelle organisasjonsteori med inspirasjon fra sosiologi vokset fram fra 50-60-tallet, med sentrale navn som John P. Olsen og James G. March. 70-tallets ny-institusjonelle teori var en kritikk av instrumentelle teorier, som ikke tok hensyn til de mange uformelle faktorene i en organisasjon. Disse teoriene så organisasjoner ikke som hierarkiske systemer der en input gir en out put i en mål-middel-kjede, men mer som en organisme i stadig utvikling, bestående av mange komplekse systemer og ulike motiv for handlinger. (Christensen mfl. 2015: 13).

#### 2.1.1 Organisasjonsteori for offentlig sektor

For å se på operasjonalisering av mål og verdier, samt hvilke virkemidler som blir brukt i styringen av DKS-ordningen og i fylke og kommune, tar jeg utgangspunkt i organisasjonsteori for offentlig sektor slik den er formulert av Tom Christensen og medforfattere i boken ved samme navn. (Christensen mfl. 2015). Her beskrives en modell med tre perspektiver: et instrumentelt (herunder en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant), et kulturelt perspektiv og et myteperspektiv.

## 2.2 Instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle perspektivet tar utgangspunkt i en logisk rasjonell tilnærming der en antar at organisasjonens formelle oppbygning ligger til grunn for hvordan de ansatte samhandler med hverandre og omgivelsene. I en *hierarkisk variant* av perspektivet ser man organisasjonen som enhetlig. Mål-middel-rasjonalitet ligger til grunn for handlinger som sammenfaller med organisasjonens rettingslinjer. *Forhandlingsvarianten* ser organisasjonen som et hierarki, men bestående av ulike avdelinger, fraksjoner – underdelinger der det kan finnes motstridende mål og interesser. I denne varianten er aktørene avhengig av å forhandle, søke allianser og oppnå enighet innad i organisasjonen for å nå sine mål. (Christensen mfl.2015: 35)

## 2.3 Kulturperspektivet

Det kulturelle perspektivet og myteperspektivet er *institusjonelle* perspektiver. De tar for seg de institusjonelle trekkene ved organisasjonen: særtrekkene som utvikles i organisasjoner gjennom samhandling over tid. Ofte er det disse trekkene vi vil kalle typiske ved den organisasjonen. I kulturperspektivet snakker vi om den interne organisasjonskulturen: de uformelle normene og reglene som vokser fram i en gruppe mennesker som samhandler over tid. En mye brukt definisjon er at organisasjonskultur er trekk som vokser fram når ansatte har gått gjennom en form for krise sammen som er håndtert og evaluert, og som så blir en del av den felles historien om institusjonen. «Slik håndterte vi den saken.» (Schein 1984) Erfaringene danner grunnlag for handlingsmønstre. Når et lignende problem dukker opp, løser organisasjonen det gjerne på samme måte som de gjorde sist, og handlinger og væremåter som blir omfattet som riktige eller akseptable blir over tid til historien om «slik gjør vi det her». Nyansatte vil gjerne møte disse historiene fra ansatte som er sosialisert inn i den eksisterende kulturen, og blir etter hvert en del av den eksisterende kulturen på arbeidsplassen.

Der det instrumentelle perspektivet ser på den formelle strukturen og de offisielle rollene eller posisjonene som bestemmende for hvordan oppgaver løses, er det kulturelle perspektivet en måte å se hvordan de uformelle normene og verdiene er avgjørende for virksomheten og de beslutninger som tas. De institusjonelle trekkene – handlingsmønstre, symboler og hva som er «kulturelt passende» er logikken som ligger til grunn for handlinger. (Christensen, Tom et al, 2015 s 51-52) Logikken om det kulturelt akseptable hos Christensen bygger på March and

Olsens *The logic of appropriateness*. Teorien framholder at mennesker i en institusjon handler i tråd med internaliserte oppskrifter som representerer kollektive ikke-formelle normer om hva som er godt og riktig. Disse overbevisningene er styrende for valgene som tas, og kan overstyre rasjonell økonomisk tankegang og konsekvensanalyse. I en svært forenklet modell kan det beskrives som at man i møte med en situasjon stiller seg spørsmålene: Hva slags situasjon er dette? Hva slags person er jeg? Hva gjør en person som meg i en situasjon som dette? (March og Olsen 1989; March 1994) Breivik og Christophersen bruker i boka «Den kulturelle skolesekken» (2013) March og Olsens definisjon på institusjonalisering og uformelle normer og regler som «ramme for moralsk adferd» for å definere organisasjonskultur. Dette er en relevant modell å bruke på DKS-nettverket.

Stiavhengighet er et annet begrep som bør nevnes, som beskriver hvordan en organisasjon følger vante veier som har blitt til over tid. Det skaper forutsigbarhet og stabilitet, men har den ulempen at det kan gjøre det vanskelig å tilpasse seg endringer i omverdenen hurtig. (Christensen mfl. 2015: 62)

#### **2.4 Myteperspektivet**

Myteperspektivet beskriver hvordan organisasjoner eksisterer i institusjonelle omgivelser der det finnes forventinger til hvordan de skal være bygget opp. Sosialt skapte normer som sier hvordan en organisasjon skal være utformet. (Christensen mfl. 2015: 75) Der det kulturelle perspektivet omhandler organisasjonens indre liv, kulturen blant medarbeiderne, uformelle normer og subkulturelle særtrekk, handler myteperspektivet om verdier i omgivelsene som gjør at virksomheten må endre adferd og tilpasse seg. Der kulturperspektivet har som forventning at organisasjoner vil bli mer ulike over tid ettersom interne institusjonelle trekk vokser seg sterkere, peker myteperspektivet mot at sosialt skapte myter – moter, trender eller organisasjonsoppskrifter – gjør at organisasjoner vil bli mer ensartet over tid. Globalisering og rask spredning av slike oppskrifter fra det private til det offentlige gjør at virksomheter blir preget av de til enhver tid rådende oppfatninger av hva som er passende, og endrer seg etter det. (Christensen mfl. 2015: 76). Et eksempel er hvordan New Public Management-bølgen brakte ideer fra det private næringsliv inn i det offentlige, og førte til privatisering og økt fokus på målstyring i stat, fylker og kommuner. Enkelte kommuners bruk av begrepet *resultatenheter* i sektorene er et eksempel på NPM-språk i offentlig forvaltning. Et eksempel fra statlig forvaltningsnivå er Digitaliseringsdirektoratet (Difi) sin prosjektveiviser, som legger vekt på gevinstrealisering i prosjekter. Veilederen er basert på

prosjektstyringsverktøyet Prince2. Det ble utviklet i Storbritannia til styring av utviklingsprosjekter i IKT-sektoren, men som nå anvendes på andre sektorer privat og i det offentlige. Mytene eller motene i landskapet av organisasjoner kan noen ganger føre til at organisasjoner gjør endringer som er rent kosmetiske og ikke påvirker de ansattes praksis, men gir seg utslag i symbolske mål, erklæringer eller uttalte verdigrunnlag. Disse fører ikke til endret praksis, men gir en status i omgivelsene av andre organisasjoner. Hos Christensen kalles beskrives mytene som «sosialt skapte normer i institusjonelle omgivelser. (Christensen mfl. 2015: 75)

## **2.5 DKS som samstyring**

Vi kan anvende organisasjonsteori ikke bare for å se på de enkelte organisasjonene i fylke og kommune, men også på selve DKS-ordningen. DKS formell ikke en organisasjon, men en ordning i samarbeid mellom flere ulike offentlige forvaltningsnivåer. Den kan analyseres ved hjelp av organisasjonsteori fordi ordningen er et eksempel på offentlig samstyring – et nettverk av organisasjoner som er gjensidig avhengige for å løse oppgaver i forvaltningen (Røiseland og Vabo 2012: 24) Ordningen har sin egenart og kan kalles en institusjon.

## **2.6 DKS i et instrumentelt perspektiv**

Det instrumentelle perspektivet har fokus på den formelle organisasjonen, formell struktur og kognitive begrensinger. Styring og ledelse er sammenfallende begreper, i det ledere har kontroll gjennom formell-legale forhold, og aktørene handler innenfor formelle rammer. (Christensen mfl. 2015) Adferden til DKS-planleggerne domineres av formelle roller. I DKS vil en planleggers oppgaver i kommunen være samordnet med andre oppgaver. 10% eller mindre av stillingsressursen kan være avsatt til DKS. (DKS årsrapport 2018) Kvalitetsvurderinger i valg av innhold må være i samsvar med virksomhetens mål og ressurser, og innenfor de formelle rammene. En ansatt i fylket som jobber 100% med DKS har en funksjon som er i sin helhet tilegnet oppgaven. I det instrumentelle perspektivet kan DKS i fylket kan ses som en *spesialisert* kunstformidlingsorganisasjon, mens DKS i kommunen inngår som en *funksjon* samordnet med kultur, kultur og utdanning eller tilsvarende enhet. Dette fører til ulik utvelgelsespraksis og kvalitetsvurdering.

### *2.6.1 Operasjonalisering av instrumentelt perspektiv*

I et instrumentelt perspektiv vil kjennetegn på kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis i DKS på de ulike styringsnivåene handle om hvordan disse blir formet av de formelle organisasjonsstrukturene, og videre hvordan dette påvirker kriteriene for utvelgelse. Den formelle organiseringen er styrende. Ansatte i fylke og kommune tar sine avgjørelser om innholdet innenfor bestemte rammer i organisasjonen som gjør at noen handlinger er mulige og akseptable. Valgene som tas mellom ulike former for kvalitet, som mangfold, valget av profesjonelle utøvere, eller at ansvarlig i DKS legger vekt på samarbeid med skole eller kulturskole, blir styrt av at noen valg er riktige og mulige innenfor de formelle rollene og ansvarsområdene i organisasjonen.

## **2.7 DKS i et kulturperspektiv**

Utover de formelle strukturene snakker vi ofte om organisasjonskultur. Organisasjonskultur blir ofte tillagt større vekt enn de de formelle strukturene i en organisasjon. Peter Drucker tilskrives sitatet «kultur spiser strategi til frokost», som sier noe om hvor vanskelig det kan være å endre den kulturen som «sitter i veggene» i en organisasjon. Kulturperspektivet tar for seg organisasjonskulturen forstått som «de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet og virksomheten til formelle organisasjoner.» (Christensen mfl. 2015) Kulturperspektivet handler om hva som oppfattes som passende atferd (March og Olsen 1989; Christensen mfl. 2015: 54).

Jeg antar at de ansatte i fylket og de i kommunen i noen grad vil ha ulike normer og verdier som vil påvirke valgene de tar i programmering av innhold. Som nevnt over antar jeg at man i fylket er en del av et bredere fagmiljø både i egen organisasjon og på landsbasis, og at denne tettheten til kultur som fag vil skille seg fra de ansatte i en kommune, der de er færre og dermed er del av et mer variert miljø faglig. Heltidsansatte kulturbyråkrater vil derfor sannsynligvis ha en annen tilnærming til kvalitetsbegrep og ha andre vurderinger enn ansatte som har en mindre del av sin stilling avsatt til DKS-arbeid.

Det er også mulig at innholdet i DKS på kommuneplan vil skille seg fra tilbudet som gis på fylkesplan fordi man i kommunen velger tilbud i nærmiljøet – kunstnere, institusjoner som museer og galleri, og ressurser som er tilgjengelige gjennom kulturskolen. Fylket vil i større grad kunne hente inn kunstnere fra andre deler av landet. Dette kan gi et mer homogent eller



likt DKS-innhold fylkene imellom på landsbasis, mens det i kommunene vil være større variasjon grunnet geografi, demografi og økonomi.

Enkelte kommuner er også sterke på visse typer kunst og kultur, eller har vært hjemsted for viktige kunstnere. Lokal identitet av denne typen kan bidra til å gi kommunens DKS-tilbud sitt særpreg. Den DKS-ansattes nærhet til skolene vil og være et element som kan bidra til at skolenes oppfatning av tilbudet tillegges større vekt enn hos fylkeskommunen. På et høyere forvaltningsnivå vil føringer fra kunst- og kulturinstitusjoner, fagforening og interessegrupper kunne veie tyngre enn hos den ansatte i kommunen. Er det grunn til å anta en mer pragmatisk og brukerorientert tilnærming hos kommunen versus mer vektlegging av kunstens autonomi og egenart og profesjonalitet på fylkesplan? Forskningen utført for Kulturrådet 2010-2013 pekte på ulikheter, og beskriver «mange skolesekker». (Breivik og Christophersen 2013: 182)

### *2.7.1 Operasjonalisering av kulturperspektivet*

I kulturperspektivet vil jeg se på hvordan kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis bestemmes av organisasjonskultur og interne institusjonelle trekk i fylket og kommunen. Med utgangspunkt i at DKS har utviklet institusjonelle trekk, vil det være interessant om også DKS i nasjonalt, i fylket og i kommunene har lik oppfatning av mål og føringer. I et kulturperspektiv er de operasjonaliserte målene sosiale konstruksjoner, og det er kulturelle ulikheter i administrasjonene i fylker og kommuner som fører til ulik praksis og kvalitetsvurdering. Organisasjonskulturen virker sammen med organisasjonsstrukturen og understøtter den, men det er de uformelle normene og reglene som avgjør hva som er akseptabel praksis. (Christensen mfl. 2015) I nettverket nasjonalt er det de kulturelle trekkene og bindingene mellom de DKS-ansvarlige som har skapt de uformelle rammene for hva som er god kvalitet. Dette skaper stabilitet over tid, men det kan også være et problem om det hindrer nødvendige endringer i DKS.

## **2.8 DKS i et myteperspektiv**

Myteperspektivet handler om å beskrive hvordan organisasjoner befinner seg i «institusjonelle omgivelser, hvor de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet.» (Christensen mfl. 2015: 75) Dette minner om kulturperspektivet, men der beskrives hvordan kultur vokser fram internt og gjør organisasjoner forskjellige. Myteperspektivet handler om de organisasjonsoppskriftene som adopteres av mange

organisasjoner og gjør at de blir likere, i hvert fall utad. Forskning peker på at dette er reformer i organisasjoner og bedrifter som søker å vise omverdenen at de lever opp til kravene i samtiden, og man har ofte funnet at dette er nærmest kosmetiske grep: De har ikke trengt inn i bedriftskulturen innad, men er en fasade for å legitimere organisasjonen. (Christensen mfl. 2015) Organisasjonsforskeren Nils Brunsson har brukt begrepet hykleri for å beskrive fenomenet. (Brunsson 1989) Ledere kan signalisere utad en type adferd, mens det i virkeligheten gjøres svært lite for å gjennomføre de som ideelt skal gjennomføres. Hykleri her må ikke forstås som et negativt ord, men som en måte å løse problemer på som oppstår i møtet mellom motstridende forventninger. (Breivik og Christophersen 2013: 23) Hos Breivik og Christophersen vies et eget kapittel til begeistringskulturen som preger DKS, det at mange engasjerte utøvere og forvaltere har en tendens til å avvise all kritikk og at omtalen av ordningen preges av «glitter og stas, jubel og begeistring». (Breivik og Christophersen 2013: 98) Det beskrives hvordan kritikk av DKS i vurderingen som kom i forkant av Stortingsmelding 8 2008-2009 Kulturell skulesekk for framtida, i stor grad ble avfeid fra DKS-ansatte og kunstnerhold, og også fra Kulturdepartementet. Det kan tyde på at det hos enkelte er en oppfatning av at DKS er så viktig og et så godt prosjekt at all kritikk ses på som angrep som må imøtegås. Det kan igjen føre til at nødvendig justering ikke blir gjort, fordi man velger å ikke ta hensyn til innspill. Sett fra en mytevinkel kan dermed målene for ordningen framstå som symbolske og ikke koblet til praksis. Målene er visjoner og verdier som sier noe om hva vi skulle ønske var et samarbeid mellom skole og kultur til elevens beste, men som i virkelighetene er en rekke kompromisser der resultatene ikke lever opp til målene. Avisningen av kritikk kan ses som et eksempel på at målene for DKS er symbolske: Kunstopplevelser er viktige i seg selv, ergo er det ikke viktig at målene som berører skolens læreplanmål blir oppfylt. Målene er dermed symbolske, de er der for å legitimere ordningens plass i skolen, men spiller liten rolle for praksisen til de som planlegger innholdet.

### *2.8.1 Operasjonalisering av myteperspektivet*

I dette perspektivet ville jeg finne ut om målene ses på symbolske størrelser som ikke følges opp i praksis. Jeg vil videre finne ut om kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis i fylket og kommunene gjøres etter oppskrifter hentet fra andre fylker og kommuner, eller eventuelt fra organisasjoner på andre felt i offentlig eller privat sektor. Bruken av fagråd, elevmedvirkning i planlegging eller vurdering, eller andre modeller for kvalitetsvurdering som *ønskekvist-modellen* er eksempler på oppskrifter som har spredd seg i DKS. (Kulturtanken 2019: 38) I et

myteperspektiv blir mål utviklet som følge av press fra institusjonelle omgivelser. Det kan gi seg utslag i at målene blir rent symbolske og ikke har betydning for handling. Perspektivet beskriver hvordan aktørene adopterer modeller, det som kalles moter eller myter, som oppfattes som moderne og de riktige for denne typen organisasjon. (Christensen 2015) DKS i fylke og kommunene søker legitimitet ved å ta til seg trekk og praksis fra andre DKS-administrasjoner, eller fra kulturinstitusjoner med stor høy anerkjennelse i feltet, som Kulturrådet. En slik praksis der organisasjoner hermer hverandre, vil gjør at de over tid utvikler like trekk. I et myteperspektiv forventer jeg å finne en tendens til at utvelgelsespraksis og kvalitetsvurderinger blir likere over tid, i det kvalitetssikringsmodeller får utbredelse i ordningen og adopteres av stadig flere aktører.

## 2.9 DKS i de tre perspektivene

Tabellen under viser hvordan målutforming og målenes betydning er ulike i de tre perspektivene, og hvordan de ser på ulike faktorer som styrende for kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis.

Tabell 1 – DKS i de tre perspektivene

	<b>Instrumentelt perspektiv</b>	<b>Kulturperspektiv</b>	<b>Myteperspektiv</b>
<b>Tolking av mål og føringer</b>	Utformingen av formell struktur er i tråd med målene for DKS. Formell struktur mellom stat, fylke og kommune og innen de enkelte organisasjonene påvirker holdninger og handlinger. DKS-planlegger handler innenfor formelle rammer.	Målutførelse skjer som følge av kulturelle trekk. Uformelle mål utvikles gradvis. Formelle mål har lite betydning for praksis i DKS. DKS-planlegger handler i tråd med den interne kulturen de er en del av. Etablerte tradisjoner i DKS-subkulturer, som for eksempel musikkprodusenter, eller kulturer i DKS- eller kommuneadministrasjon.	Målene er symbolske og har liten betydning for praksis. Ideene og visjonene i DKS er mindre kompliserte enn den praktiske virkeligheten.
<b>Kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis</b>	Formell struktur i fylket og kommunene gir ulik kvalitetsvurdering og utvelgelsespraksis. Dette er i tråd med føringer i Stortingsmelding om lokal tilpassing, men i potensiell konflikt med målene i mandatet til Kulturtanken.	Operasjonalisering av mål og føringer i fylke og kommuner kan ses som målforskyvelse som følge av sosial gruppe-dannelse og interaksjon. Dette fører til ulik kvalitetsvurdering og utvelgelsespraksis.	Målene i DKS i fylke og kommuner utvikles ut fra press fra institusjonelle omgivelser. Kvalitetsvurdering og utvelgelsespraksis vil over tid bli likere ettersom fylke og kommuner tilpasser seg resten av DKS

(Basert på «Organisasjonsforvaltning for offentlig sektor» Tom Christensen 2015)

### 3 Metode

For å gå nærmere inn på styringen av DKS på fylkes- og kommunenivå og analysere kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis, har det vært naturlig å bruke kvalitativ metode og gjøre en casestudie. (Yin 2007) Forskning har vist at ordningen preges av at det finnes mange ulike kulturelle skolesekker i fylker og kommuner, og at ikke alle holder like høy kvalitet på profesjonell kunst, mangfold og tilpassing til målgruppe. (Borgen og Brandt 2006; Breivik og Christophersen 2013; Hauge mfl. 2017) Det har også blitt skrevet om kvalitetsstrukturer og kvaliteter i samspillet mellom kunst- og skolefeltet. (Holdhus 2014; Skregelid 2016; Rogers 2017) Målet med denne oppgaven er å analysere organiseringen for å finne mulige forklaringer på ulikhetene i forvaltningsstrukturelle trekk. Oppgaven er en sammenlignende casestudie av et fylkeskommunen Viken og tre kommuner i det fylket. Ved å gå i dybden på hvordan nøkkelpersoner i fylke og kommune tolker DKS-oppgaven og utfører det lokalt, har jeg dannet meg et bilde av hvordan ulikhet i tolkning og praksis oppstår, hva som kjennetegner tolkningene på de to nivåene, og hvordan de samhandler.

Utover intervjuer med nøkkelpersoner gjør jeg også bruk av eksisterende empiri.

Kulturtanken publiserte høsten 2019 en rapport om arbeid med og oppfatning av kvalitet i DKS hos fylker og direktekommuner. (Kulturtanken 2019) Den gir et bilde av variasjoner i praksis mellom fylker og direktekommuner nasjonalt.

Jeg har sett på årsrapporter for DKS, og statlige, fylkeskommunale og kommunale styringsdokument, og sammenligner målformuleringene i disse med praksis på de ulike forvaltningsnivåene slik den framstår i informantenes beskrivelser. Semistrukturerte intervjuer gir muligheten til å forfølge relevant informasjon som dukker opp i samtalen. En spørreundersøkelse gir ikke samme mulighet til å gå i dybden. Når målet er å finne mulige forklaringer på hvorfor DKS ser så forskjellig ut i kommuner og fylker, er en caseundersøkelse et godt verktøy, særlig når den kan sammenlignes med allerede eksisterende datamaterialet. Det gjør det mulig å gi eksempler på hva som fører til ulik praksis, og vise hvordan dette sammenfaller med eller skiller seg fra praksis i ordningen nasjonalt.

Føringene for DKS gir fylker og kommuner stor frihet til å forme sin egen lokale variant.

Målet mitt i denne undersøkelsen har vært å finne ut hvordan nøkkelpersoner tolker føringene som ligger til grunn for ordningen, og hvordan dette fører til ulikheter. Det har vært en antagelse at det er enighet om de store linjene – vyer og visjoner slik de framstår i overordnede mål, mens jeg har forventet å finne stor variasjon mellom fylket og kommune og

direktekommune i hvordan målene operasjonaliseres og løses praktisk. Lokale kulturplaner og DKS-planer har vært en kilde til hvordan formes lokalt og kobles til lokal politikk. Jeg har sett på styringsdokumenter sentralt, regionalt og lokalt, og suppler med informasjon fra ledere i fylke og direktekommune og DKS-planleggere i abonnementskommunene. Informantene er valgt ut fordi de er beslutningstagere på de ulike nivåene og bestemmer innholdet i ordningen basert på overordnede og lokale mål og føringer og egen fagkompetanse.

I intervjuene har jeg vært opptatt av innplasseringen av DKS i kommuneadministrasjonen og organiseringen av DKS i fylket. Jeg har hatt som utgangspunkt at stillingsressurs, plassering i organisasjon og på hvilket nivå ansvaret for programmering ligger – hos DKS-planlegger, ledere i kommunen eller politisk ledelsen – kan si noe om vekten legges på kunstnerisk kvalitet, på samarbeid med lokale institusjoner, synergieffekt og utnytting av kommunens ressurser, eller på samarbeid med skolen og DKS-tilbudets samspill med skolens læreplaner..

### *3.1.1 Semistrukturerte intervjuer*

I semistrukturerte intervjuer med informanter i fylke og kommune går jeg inn på hvilke føringer det legges mest vekt på, hvordan disse tolkes, og på hvilke måter det jobbes med å velge produksjoner, samt hvordan DKS er plassert i organisasjonen, med den antagelse at innplassering i organisasjonen påvirker programmering av innhold. Et viktig element er oppfatningen av hva som er nødvendig fagkompetanse i egen organisasjon, og når det er nødvendig å hente inn kompetanse utenfra, som fagråd sammensatt for å vurdere mulige produksjoner eller rådgivning. En fordel med et semistrukturert intervju framfor et spørreskjema eller et stramt strukturert intervju, er at det gir informanten mulighet til å tolke spørsmålet, og det gir meg som intervjuer muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. I denne casen er det informantens egen tolking av spørsmålet som er viktig: Hvordan tolkes føringene for ordningen ulikt og hvordan fører dette til ulik praksis? Derfor har jeg valgt denne formen for datainnsamling framfor mer strukturert intervju eller spørreskjema, som vil virke mer lukkende for informanten. Her ønsker jeg få fram variasjon og gi et bilde av hvordan rådende praksis er ulik på to forvaltningsnivåer som samspiller i samme offentlige ordning. I intervjuene har jeg brukt lydopptak som så transkriberes og kodes. Jeg har kodet materialet både med begreper og ord som beskriver DKS-hverdagen og handlinger, som «kulturskolen», «samarbeid mellom fylke og kommune» og «Kunstnerisk kvalitet». Samtidig har jeg kodet med begreper fra teorien som «instrumentell», «kulturperspektivet» og «nettverksarbeid».

Dette har jeg gjort for å knytte beskrivelser av praksis hos DKS-planleggerne til begrepene jeg vil bruke i analysen.

Jeg har intervjuet to ledere i fylket – en avdelingsleder og en seksjonsleder. Jeg har intervjuet to DKS-planlegger i to kommuner, og en leder samt en planlegger i en direktekommune. Intervjuene er gjennomført på informantenes arbeidsplass. Jeg har brukt lydopptaker og gjennomført semistrukturerte intervjuer med utgangspunkt i en intervjuguide. Spørsmålene har tatt for seg samarbeid mellom fylke og kommune, organiseringen av DKS, de ansattes yrkesbakgrunn, deres tanker om kunst og kultur for barn og unge i ordningen, og endelig deres tolkning av målene for ordningen og dens rolle i et samfunnsperspektiv.

### 3.1.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse i denne sammenhengen er lesing, koding og tolking av evalueringer, rapporter og styringsdokumenter som er relevante for forvaltningen av DKS i fylket og kommunene. (Johannesen mfl. 2011: 186) Det er tre hovedtyper av dokumenter som jeg har analysert. Det er evalueringer som har blitt gjennomført i hele ordningen nasjonalt: Borgen og Brandt 2006, Breivik og Christophersen 2013, Hauge mfl. 2017 og Kulturtankens kartlegging av kvalitetsarbeid 2018-2019. Det er styringsdokumenter som Stortingsmelding, tildelingsbrev og tilskuddsbrev, og lokale DKS- og kulturplaner. Jeg har også brukt årsrapporter for Kulturtanken og for DKS som kilde. Dokumentene forteller noe om rådende kvalitetsbegreper og praksis nasjonalt og lokalt, og er gir et grunnlag for å kunne si noe om hvor vidt funnene og analysen i min undersøkelse av ett fylke og tre kommuner kan generaliseres til å gjelde *hele* DKS. Like viktig er det at en slik triangulering gir mulighet til å se om det er områder der de deltagende kommunene og fylket *skiller seg ut fra* landsgjennomsnittet. Et eksempel er direktekommunen, som oppgir å ha lite samarbeid med fylket. På landsbasis oppgir de fleste direktekommunene at de samarbeider i stor grad med fylket. (Hauge mfl. 2017: 36)

I analysen har jeg tatt for meg styringsdokumentene på sentralt, regionalt og lokalt nivå. Til grunn for kvalitetsforståelsene og kvalitetstolkningene legger jeg føringene for DKS slik de er beskrevet i *Stortingsmelding 8. Kulturell skulesekk for framtida*. Videre ser jeg på Kulturtankens mandat, tilskuddsbrevet fra Kulturdepartementet til Kulturtanken, og tildelingsbrev fra Kulturtanken til fylkeskommunene. Jeg sammenligner disse føringene med

planer for DKS i fylket og i kommunene for å se hvordan målene operasjonaliseres og igjen samspiller med andre lokale planer for kultur og andre aktiviteter.

Fra årsrapport for Den kulturelle skolesekken for 2018 for har jeg hentet tall på antall ansatte og økonomi i fylket og direktekommunene. For å se på forholdet mellom fylke og direktekommunen og Kulturtanken har jeg brukt rapporten «*Nærhet, autonomi og demokratisering*» - evaluering av direktekommuneordningen i Den kulturelle skolesekken. (Hauge mfl. 2017). For å sammenligne funn i intervjuene med praksis på kvalitet og utvelgelse nasjonalt har jeg brukt *Kvalitetsarbeid i Den kulturelle skolesekken 2018–2019 Rapport fra kartlegging av fylkes- og direktekommunenes systematiske arbeid med kvalitet i 2018–2019*. (Kulturtanken 2019) Rapporten gir en oversikt over fylkene og direktekommunenes bruk av fagråd, deltagelse på faglige arenaer og lokal forankring av programmeringsprosess.

### **3.2 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet handler om i hvilken grad dataene er pålitelige. Er det slik at de kan etterprøves? Vil man komme fram til samme resultat om undersøkelsen gjentas? Validitet handler om undersøkelsens gyldighet? Har man faktisk målt det man har satt seg fore å måle? Er spørsmålene i intervjuene de riktige spørsmålene for å få svar på oppgaven, og er utvalget av dokumentene i analysen de riktige? Reliabilitet er altså hvorvidt man ville fått de samme svarene om noen andre enn meg hadde gjennomført undersøkelsen med samme metodikk, eller om jeg ville fått andre svar om jeg hadde gjennomført undersøkelsen på et annet tidspunkt.

Siden dette er en caseundersøkelse, er ikke målet å finne ut hvordan tolkninger av mål og føringer fører til «mange ulike skolesekker» i *alle* landets fylker og kommuner. Målet er å finne eksempler i om det tolkes forskjellig, og om rommet for tolkninger gir mulighet for at de formes av lokal politikk, offisielle og uoffisielle normer og særtrekk ved de enkelte DKS-administrasjonene. En caseundersøkelse av fylket og et utvalg kommuner i fylket gjør det mulig å gå i *dybden* med informantene. Dette kan gi et *rikere* datagrunnlag enn en spørreundersøkelse. Siden mitt mål er å se på variasjonene i et instrumentelt, kulturelt og mytisk perspektiv, er dette rikere eller tykkere materialet mer egnet enn de mer kvantitative dataene en spørreundersøkelse vil gi. (Johannesen mfl. 2011: 144-145) Dette materialet har jeg så sammenlignet med bredere eksisterende data om DKS.



### *Reliabilitet*

For å styrke oppgavens reliabilitet har jeg beskrevet hvordan mål og føringer for DKS er formulert sentralt, hvordan de ulike DKS-administrasjonene er organisert for å nå disse målene, og hvordan mål og føringer tolkes og operasjonaliseres lokalt.

Jeg har også beskrevet min egen posisjon, med bakgrunn i skolekonsertene og jobb i det daglige i Kulturtanken, virksomheten som har ansvaret for DKS. Det har vært nødvendig å opplyse informantene om min stilling, og at denne undersøkelsen ikke er knyttet til den, samt understreke at deltagelse er frivillig og at de kan trekke seg. Dette er nødvendig for å sikre at informantene i størst mulig grad svarer fritt, siden det er den enkeltes tolkning av mål og føringer som er interessante. Hvis jeg blir oppfattet som en representant for en sentral virksomhet i intervjuerrollen, vil det kunne påvirke informantene til å svare taktisk eller holde tilbake informasjon.

Min bakgrunn i DKS er en fordel når det gjelder å velge gode informanter med erfaring og sentral posisjon i ordningen. Det gjør også at jeg er i stand til å tolke svar og følge opp spørsmål i intervjuene der informanten berører andre utfordringer på feltet, hvor en med mindre fartstid i DKS kanskje ikke ville oppfattet nyansene i problematikken. På den annen side kan også lang erfaring være en ulempe. Mitt syn kan være farget av bestemte erfaringer og oppfatninger. Jeg har derfor i størst mulig grad forsøkt å stille åpne spørsmål og la informanten snakke fritt. Når jeg har stilt oppfølgingsspørsmål. Har jeg forsøkt å bruke så åpne formuleringer som mulig, som «Kan du fortelle mer om det?» eller «Hva mener du med begrepet *produksjon*?», framfor å selv foreslå tolkninger.

Utvalget av informanter er gjort med tanke på å få fram god representasjon av de to forvaltningsnivåene, og med fokus på at de skulle være de sentrale beslutningstagerne på sitt nivå. Alle informantene er på ulike måter ansvarlige for utvelgelse av produksjoner i sin DKS-administrasjon. Fylket er representert ved en leder og en mellomleder. De to direktekommunene er representert ved DKS-planlegger, og direktekommunen er representert ved leder og DKS-planlegger.

Reliabiliteten vil også styrkes ved at jeg trekker inn data fra offentlig tilgjengelig materiale som årsrapport for DKS, kvalitetsundersøkelsen fra Kulturtanken, forskningsrapporter fra Oxford Research, Telemarksforskning og Universitetet i Bergen. Ved å sammenligne svarene fra informantene med rapporter som har stilt spørsmål om kvalitet og programmeringspraksis på et nasjonalt nivå i fylker og direktekommuner, vil jeg vise at selv om det er både likheter

og ulikheter mellom kommuner, og mellom fylke og kommunene, så korresponderer disse trekkene med trekk man kan se i andre fylker og kommuner. Denne trianguleringen vil styrke at både tema, problemstilling og svarene er relevante for DKS i et nasjonalt perspektiv. Videre er det en faktor at det kan forekomme misforståelser og feiltolkninger av spørsmål og svar hos informant og intervjuer. Ved å sammenligne informantenes svar med tidligere forskning og rapportering fra DKS, vil hvorvidt de korresponderer si noe om undersøkelsens reliabilitet. Det vil gjøre det mulig å se om det er enkelte svar eller mer systematiske trekk ved intervjuene som bryter med bildet av holdninger i ordningen som helhet.

### *Validitet*

Validitet handler om undersøkelsen har gitt gyldige svar på problemstillingen. Selv om den har høy reliabilitet, det vil si vil at den vil gi likt eller tilsvarende resultater om den ble gjennomført på samme måte pånytt, kan det hende at det ikke er tatt hensyn til andre faktorer og at svarene derfor ikke er gyldige.

### *Intern validitet*

Intern validitet er om undersøkelsen gir gyldige svar på interne forhold i kommunene og fylket som jeg har undersøkt. Det vil finnes interne variasjoner fylket mellom økonomien til de ulike kommunene. Jeg har valgt to abonnementskommuner med relativt likt innbyggertall, og en direktekommune som har omtrent dobbelt så mange innbyggere som den minste abonnementskommunen. Direktekommuner er som regel store kommuner, og jeg har unnlatt å velge en av de største fordi jeg har antatt at en mellomstor direktekommune vil ha noe likere utfordringer som de abonnementskommunene har enn de aller største. Det har ikke vært et ønske at de tre kommunene skal være så like som mulig, men en viss likhet i de økonomiske forutsetningene gjør det lettere å fokusere på organisatoriske og kulturelle likheter og ulikheter som mulige årsaker til variasjoner i tolkninger av mål og ulik praksis.

### *Ekstern validitet*

Ekstern validitet er om undersøkelsen gir grunnlag for generalisering med tanke på DKS ordningen nasjonalt, altså i hvilken grad den er gyldig for kommuner og fylker som jeg ikke har snakket med. Jeg har valgt kommuner som hverken er de minste eller de største i økonomi og innbyggertall, og som er geografisk spredt i fylket. Direktekommunen er også valgt fordi den er i midtsjiktet. Fylket er et av de mest folkerike og sentralt på Østlandet, med god tilgang

til kulturinstitusjoner. Det skiller seg slik fra mange andre fylker både på sentralitet og økonomi. Jeg har forsøkt å styrke den eksterne validiteten ved å sammenligne svarene fra informantene med data fra årsrapport for DKS og rapport om kvalitetspraksiser nasjonalt. Jeg har også valgt informanter som før sammenslåingen var i ulike fylker.

### *Begrepsvaliditet*

Begrepsvaliditet er knyttet til om mulige mangler, feiltolkninger og uklarheter har oppstått mellom intervjuer og informanter. Min bakgrunn fra DKS-ordningen og kjennskap til begreper, historikk og diskusjoner om kvalitet i skole- og kulturfeltet bidrar til å styrke begrepskvaliteten. Alle informanter er intervjuet på sin arbeidsplass. Intervjuene har tatt mellom en halv til en hel time. Dette har gitt god tid til avklaringer i løpet av intervjuet. Alle informanter har fått tilsendt intervjuet i ettertid med mulighet til å rette opp eventuelle feiltolkninger i min transkriberte versjon og de har fått anledning til å komme med oppklaringer.

### **3.3 Etikk**

Da jeg for snart et år siden bestemte meg for tema for oppgaven, valgte jeg å skrive om et område av denne ordningen som jeg ikke direkte har jobbet med i det daglige. I de siste to ukene av intervjuperioden fikk jeg derimot en annen fungerende rolle på jobb, der jeg inngår i ledelsen og jobber strategisk. De to siste intervjuene ble gjort i løpet av denne perioden, og jeg forklarte informantene at jeg hadde fått en ny rolle, men at jeg skilte mellom den og rollen som student. Jeg har i arbeidet med oppgaven vært bevisst det at det fra min nåværende posisjon er en utfordring å beskrive Kulturtankens rolle i samspillet stat-fylke-kommune. Der jeg tidligere så for meg at jeg kunne peke på noen mulige veier også for etaten som en av implikasjonene under avsluttende konklusjon, har jeg nå tonet ned dette perspektivet. Det er naturlig og nødvendig å problematisere etatens rolle i analysen, men jeg har søkt å holde fokus på samspillet mellom fylke og kommune og forholdt meg til sentrale føringer slik de står i tildelingsbrev, tilskuddsbrevet til fylker og direktkommuner og i Kulturtankens mandat. I intervjuene har spørsmålene handlet om samspillet mellom fylket og kommune, og når Kulturtanken har blitt et tema, er det informanten som har brakt det på banen. Jeg har valgt å holde fokus på anvendelsen av teori på organisasjonsstrukturene og nettverket mellom organisasjonene, og ikke gjort en analyse av Kulturtanken som organisasjon og

nettverksaktør, unntatt når dette har vært nødvendig for å framstille samspillet fylke-kommune. Under konklusjoner og implikasjoner gjør dette at jeg for det meste ikke går inn på mulige implikasjoner av analysen for etatens rolle. Det vil likevel ligge implisitt i konklusjoner og anbefalinger siden stat, fylke og kommuner er aktører i et nettverk med gjensidige bindinger.

## 4 DKS i fylket og kommunene

I dette kapittelet legger jeg fram funn fra dokumentanalyse og intervjuer. Jeg ser på mål i styringsdokumenter sentralt, og på hvordan mål og føringer er operasjonalisert i lokale DKS- og kulturplaner. Faktorer som plassering i sektor i kommunen, bruk av lokale ressurser og samarbeid fylke-kommune er sentrale fokusområder. Jeg trekker inn evalueringsrapporter som har tatt for seg organisering og kvalitetsarbeid i ordningen nasjonalt.

### 4.1 DKS i fylkeskommunen

Den kulturelle skolesekken i Viken består etter at regionreformen tredde i kraft 1. januar 2020 av tre DKS-administrasjoner. Disse har kontorer i sine tidligere lokaler i de tidligere fylkene Buskerud, Akershus og Østfold. Alle i DKS-administrasjonene unntatt ledelsen har beholdt sine titler og stillinger i den nye organisasjonen. Det er derfor hensiktsmessig å bruke årsrapport for DKS 2018 for å se på årsverk.

Tabell 2 – Årsverk og sektor i fylkene

Tidligere fylker	Årsverk satt av til DKS	Sektor
Akershus	12,6	Kultur
Østfold	8,5	Kultur
Buskerud	3,4	Kultur

(Kilde: Årsrapport Den kulturelle skolesekken 2018)

#### 4.1.1 Organisering av DKS i fylket

Viken fylkeskommune har parlamentarisk styreform. DKS ligger under Kultur og mangfold, som er ett av åtte områder under fylkesrådet, kalt rådsområder. Rådsområdet Kultur og

mangfold har fire avdelinger. I avdeling for Kunst og kultur, som har en egen avdelingsdirektør, er det to seksjoner: Seksjon for kulturutvikling og seksjon for den kulturelle skolesekken. Seksjonen er igjen delt i to enheter: Enhet for produksjon og enhet for formidling. Seksjonsleder sitter i lokaler i det som tidligere var Akershus fylke. Enhetsleder sitter i lokaler i tidligere Østfold, og enhetsleder for formidling sitter i tidligere Buskerud. Seksjonen har tretti ansatte. Det er produsenter på alle kunstuttrykk. Noen kunstuttrykk har flere produsenter.

*Leder A fylket: Vi produserer en del og vi har sagt at det minimum skal være en produsent på hvert fagområde som har en slags sånn overordna kunstnerisk ansvar, selv om vi jobber ganske tett og i team. Så det er en litt skjev fordeling av produsentene per i dag fordi man på en måte bare har latt folk få lov å flytte over og beholde den jobben de hadde fra før av, så på film så er det 4 produsenter. På musikk er det 4 produsenter, mens på scenekunst er det bare 1 produsent og på kulturarv er det 1 produsent, og det er en skjevhet som vi kommer til å endre når vi får nye avtaler med hvor mye kommunene skal få av besøk. Den avtalen lander vi kanskje til våren, og så blir det en justering etter det.*

Alle de tre tidligere fylkene fagråd som ressurs i programmeringen. I Buskerud har rådet bidratt i programmering for videregående, men ikke på grunnskole. I Akershus har fagrådet vært rådgivende, ikke besluttsende. I Østfold har rådet hatt en godkjennende funksjon. I fagrådet i Buskerud har det sittet ekstern kompetanse på musikk, scenekunst og pedagogikk. I Akershus har rådet eksterne representanter for alle kunst- og kulturuttrykkene, elevrepresentant og pedagogisk kompetanse. Produsentene på hvert uttrykk tar de endelig avgjørelsene. I Østfold legger produsentene årsprogrammet i fellesskap, og faglig råd godkjenner. Faglig råd er sammensatt av politisk, pedagogisk og kunstfaglig kompetanse, gir anbefalinger på et overordnet nivå og godkjenner formelt. (Kulturtanken 2019: 28-31)

#### *4.1.2 Samarbeid med kommunene*

Fylket har inngått avtaler med kommunene om hvor mange kunstopplevelser elevene skal få i løpet av et skoleår i de seks ulike kunstuttrykkene. Fylket arrangerer nettverksmøter med DKS-planleggerne, og tilbyr rådgivning.

## 4.2 DKS i kommunene

Tabell 3 – Årsverk og sektor i kommunene

Kommuner	Årsverk satt av til DKS	Sektor
Kommune A	20% fordelt på rådgiver fra kulturkontoret og skolerådgiver.	Kultur
Kommune B		Skole (Planlagt flyttet til kultur)
Direktekommunen	1,2	Kultur og skole. (DKS plassert i kulturskolen)

(Kilde: Årsrapport Den kulturelle skolesekken 2018)

### 4.2.1 Organisering av DKS i kommune A

Kommune A er en abonnementskommune som mottar størstedelen av tilbudet fra fylkeskommunen. I kommune A er DKS plassert i avdeling for kultur og fritid. Avdelingen er en del av sektor samfunn. DKS-planlegger har kunstfaglig bakgrunn og erfaring som tidligere utøver i ordningen. Planlegger beskriver at oppgaven er være bindeledd mellom fylket og skolen, og bidra med at skolene får den nødvendige informasjonen og kompetansen til å tilrettelegge for DKS-besøk. Kommunen bruker ikke fagråd i arbeidet med å velge produksjoner og prosjekter.

### 4.2.2 DKS-plan i kommune A

DKS-planen i kommune A beskriver DKS som et samarbeid mellom stat, fylke og kommune. Den sier at et «nært samarbeid mellom kultur- og skolesektoren av avgjørende betydning.» (Plan for Den kulturelle skolesekken (DKS) i Lier for skoleårene 2014/2015 – 2018/2019) Videre heter det at «kommunen prioriterer egenproduserte tiltak i formidling knyttet til lokal kulturhistorie, visuell kunst og arkitektur. Egenaktivitet skal være et bærende element i alle faste tiltak.» Her vektlegges lokale ressurser og elevene egenaktivitet. Kommunen har en egen politisk vedtatt plan for DKS.

### 4.2.3 Bruk av lokale institusjoner og ressurser

Kommune A har avtale med museum i nærmeste by om to besøk i året for to trinn ved skolene. Videre brukes det midler på lokal arkitekturvandring og samarbeid med bygdetunet.

Disse tilbudene hører inn under kulturarv og visuell kunst. De andre fire kunstuttrykkene – musikk, scenekunst, litteratur og film – får elevene gjennom abonnementsordningen med fylket. Dette er en praksis DKS-planlegger uttrykker at kommunen ønsker å fortsette.

*DKS-planlegger kommune A: Nå skal jo jeg i gang med å revidere planen vår, og da er planen å bruke flere av de kulturkompetansene og institusjonene som vi har.*

I hovedsak er det egenproduserte tilbudet på kulturarv. På de andre kunstuttrykkene er det fylket som leverer tilbud til elevene.

*DKS-planlegger kommune A: Fylket har jo et produksjonsteam med mye bredere kompetanse på alle de ulike kunstfeltene visuell kunst, scenekunst, musikk og nettverk og sånt noe til å produsere som ikke vi har her i kommunen.*

Læring gjennom deltagelse i praktiske DKS-prosjekter og utvikling av kreativitet trekkes fram som trekk ved ordningen som er viktige i et samfunnsperspektiv. Elevenes egenaktivitet ses på som viktig i kunstmøtene.

*DKS-planlegger kommune A: Vi lager aldri en produksjoner som bare er en opplevelse eller noen som kommer og fremfører noe og drar igjen. Det er alltid et engasjement, en oppgave, noe de skal lage*

Kommunenenes egenproduserte tilbud har vekt på kulturarv, men har også samarbeidsprosjekter på visuell kunst i skolene. Skolene søker midler fra DKS og utvikler prosjektet sammen med kunstnerne. Det er et ønske hos planlegger om å utnytte seg mer av andre ressurser på kultur lokalt i DKS. I utvelgelsen legges det vekt på kunstnerens profesjonalitet og formidlingsevne. Kunstnerne kan inngå som en del av et prosjekt på en skole, som for eksempel sceneinstruktør eller koreograf.

#### *4.2.4 Organisering av DKS i kommune B*

I kommune B er DKS plassert i avdeling for skole. DKS-planlegger har pedagogisk utdanning, jobbet tidligere med skole og har fått DKS som en av sine oppgaver. Informanten trekker fram elevenes læring gjennom møte med kunst og kultur som viktig, og som et alternativ til tradisjonell undervisning. Kommunen har ikke fagråd, men har hentet inn kompetanse fra kultur i kommunen ved behov.

DKS er planlagt flyttet til et nyopprettet virksomhetsområde for kultur, næring og idrett. Informanten uttrykker en viss bekymring for endringer knyttet til den nye plasseringen.

Informanten ser en mulighet for at flytting av ansvaret for DKS fra skole til kultur vil kunne føre til at tilbudet endres eller slås sammen med eksisterende tilbud i kommunen utenfor skoletid. Informanten frykter at dette vil kunne gjøre at det lokale tilbudet i kommunen i mindre grad er knyttet til skolen og læreplanene, og i større grad til lokale ressurser som kulturskolen eller andre institusjoner.

*DKS-planlegger kommune B: [...]dette (DKS) skal være for elever i skoletiden. Det er litt lett å glemme det hvis det skal liksom være mange, hvis det skal tilfalle flere da. Hvis de mener de skal få mere ut av det, så det er lett å...noen ganger snakker jo folk om at ok vi kunne jo møttes, vi kunne hatt forestillinger på kveldstid, eller ikke sant. Nei, alt må skje i skolen for eleven mens eleven har skoledag. .*

Planlegger beskriver at det har vært lite samarbeid mellom DKS i kommunen og kulturfeltet lokalt de siste årene. For 5-6 år var det mer samarbeid. Informanten menes det kan skyldes at noen prosjektmidler som tidligere var tilgjengelige i ordningen ikke er det lenger.

*DKS-planlegger kommune B: Å samarbeide med andre sånn som kulturskole hos oss og kultur, har vært vanskelig, fordi de har hatt lite å bidra med av midler.*

På den annen side kan en slik endring styrke ordningen lokalt. Informanten uttrykker ønske om at DKS skal ha et bedre fotfeste lokalt, og at dette *kan* bli bedre i den nye organiseringen med næring og idrett.

#### 4.2.5 DKS-plan i kommune B

DKS-plan i kommune B framhever at valg av produksjoner skal ses i sammenheng med skolens læreplaner. Dette er i henhold til føringer fra Stortingsmelding og Kulturtankens mandat:

*Måla for Den kulturelle skulesekken skal vere: å medverke til å utvikle ei heilskapleg innlemming av kunstnarlege og kulturelle uttrykk i realiseringa av skulen sine læringsmål. (...) Den kulturelle skulesekken skal utformast og uavlateleg vurderast ut frå eit sett med prinsipp for ordninga: (...) Realisere mål i læreplanverket: Innhaldet i kunst- og kulturtilboda i Den kulturelle skulesekken skal medverke til å realisere skulen sine mål slik dei kjem til uttrykk i den generelle delen i læreplanverket og i dei ulike læreplanane. (St.meld. nr. 8 2007–2008 Kulturell skulesekk for framtida)*



*Virksomheten skal: [...] sikre at innholdet i DKS-ordningen samspiller med skolens læreplaner. (Kulturtankens mandat.)*

Videre beskrives hvordan kommunen ønsker en dypere forankring av DKS i skolen ved å tilby flere verksteder, som er aktiviteter med lengre varighet enn et enkelt møte med en kunstner eller en konsert i en skoletime. Dette begrunnes med begrepet dybdelæring fra den nye fagplanen for skolen. (Utdanningsdirektoratet 2019)

*Majoriteten av aktivitetene beskrives mer som oppvisninger/opplevelser enn som verksteder, noe som tilsynelatende ville vært mer integrert i skolehverdagen. DKS i [kommune B] ønsker at elevene går i dybden- lærer gjennom kunst og kultur i undervisningen. Dybdelæring er også intensjonen i den nye overordnede plan for grunnskolen. I Den kulturelle skolesekken kan dette gjøres gjennom økt fokus på bla verksteder. Dette er dyrere produksjoner enn de man får kjøpt gjennom fylket, men allerede i 2018 ser kommunen at dette kan gjøres blant annet gjennom verksteder en gang på barnetrinnet og en gang på ungdomstrinnet. Midlene hentes fra fond til den kulturelle skolesekken. (Plan for Den kulturelle skolesekken i grunnskolen i [kommune B] 2018-2020)*

#### 4.2.6 *Bruk av lokale institusjoner og ressurser*

Kommunen prioriterer å bruke egne DKS-midler på verksteder som antas å gi dybdelæring og som vil kunne være mer integrert i skolehverdagen. Tanken om at opplevelsen skal være noe mer enn et frittstående kunstmøte ble også uttrykt. For å bruke involvere og styrke kulturaktører i kommunen er det etablert samarbeid mellom DKS og kulturskolen.

*I [kommune B]s Kulturplan, Kulturplanen 2016-2023 s.28 3.1.4. er det vektlagt at barn og ungdom har muligheter til opplevelser gjennom tettere samarbeid rundt videreutvikling av kulturskolen og Den kulturelle skolesekken. Dette for å støtte opp om og nyttiggjøre oss av kommunens mange lokale kulturaktører. Samarbeidet mellom Kulturskolen, Virksomhet kultur og Den kulturelle skolesekken er etablert og videreføres.*

Kommunen har de siste 3 årene hatt verksted med skolene i samarbeid med lokale kunstnere. Skolene søkte på DKS-midler. Søknadene ble vurdert av en jury sammensatt av lokal kulturkompetanse i kommunen fra kulturråd og kulturskole.

### 4.3 Organisering av DKS i direktekommunen

I direktekommunen er Den kulturelle skolesekken et felles ansvar mellom kultursektoren, og oppvekst- og utdanningssektoren. Disse er adskilte sektorer, men samarbeider. Totalt er det satt av en 100% stilling. (Hauge mfl. 2018: 22). Denne deles av to koordinatorene, begge i 50%. I tillegg har kommunen en rådgiver i 20% stilling knyttet til DKS. Informantene jeg har intervjuet er virksomhetsleder for kulturproduksjon og DKS-planlegger ansatt i kulturskolen.

Kommunen har fagråd som gjennomgår søknader og lager innstilling til endelig program. (Kvalitetsarbeid i Den kulturelle skolesekken 2018-2019, Kulturtanken 2019) Den kulturelle skolesekken har et brukerforum bestående av kultur- og elevkontakter på skolene, som har formalisert samarbeid om utvikling av tilbudet i sektor for kultur på overordnet nivå.

Kommunen mottok fram til nedleggelsen av skolekonsertordningen 2018 musikktilbud fra Rikskonsertene, men er nå selv ansvarlig for alle kulturuttrykk, og har ikke formelt samarbeid med fylket. Fra skoleåret 2020/21 er det vedtatt at tippemidlene og rapportering vil gå til fylkeskommunen, men i inneværende år (2019/20) mottar de midler direkte fra Kulturtanken. (Brev fra KUD om spillemidler høst 2019). DKS-planlegger oppgir at de tidligere samarbeidet mer med fylket, men at dette har endret seg etter at Kulturtanken kom på banen i 2016. Tidligere fungerte fylket som rådgivende ovenfor direktekommunen.

*DKS-planlegger direktekommune: Når Kulturtanken kom inn i bildet, så ble jo fylket mere fjernt fra oss. Og jeg synes jo det har vært en veldig fin kontakt med Kulturtanken. Jeg synes det har vært fungert veldig som et sted hvor man kan hente inspirasjon og videreutvikle seg sjøl gjennom den forskninga som Kulturtanken har stått for og de prosjektene vi har fått lov å være med på.*

DKS-planleggeren framhever at direktekommunen har kompetanse på alle kunst- og kulturfelt, ikke i egen administrasjon, men som ressurser som kan hentes inn ved behov.

*DKS-planlegger direktekommune: [...]i denne kommunen er vi jo så heldig at vi har veldig mye kompetanse innenfor hvert kulturfelt. Du har veldig mange å spille på og samarbeide med, og nettopp det som jeg sa i starten, at det ikke blir en happening, men at du kan lage en plan for en produksjon sånn at det blir noe mer enn bare det ene besøket på skolene.*

Her understrekes det som i abonnementskommunene jeg har snakket med at kunstopplevelsen som tilbys elevene skal være noe mer enn «bare det ene besøket». Det hevdes at det å ha 100% ansvar for innholdet gjør det enklere for direktekommunen enn en

abonnementskommune å utvikle et helhetlig tilbud, noe som gjør at det lettere skapes forankring i skolen.

*DKS-planlegger direktekommune: Nå det gjelder abonnementskommunene, så – det blir jo mer å forvalte det som...jeg opplevde ikke noen reell mulighet til å påvirke hva som kom til oss når jeg jobbet i en abonnementskommune. Kan hende det har endret seg nå. Men jeg opplevde at å bo i en langstrakt kommune, så kunne du få en produksjon til skolene som var nærmest skolene i en annen kommune der, og nærmeste skolen i en annen kommune der, sånn at vi på det verste hadde tre forskjellige produksjoner i samme kommune. Så det der med likhet, det med å forberede kulturkontaktene på hva som skulle komme. Ha felles samtaleemne etterpå. Felles evalueringer, det ble hengende veldig sånn: Hva skal vi bruke dette her til?*

Leder i direktekommunen legger vekt på nærheten til skolene og den lokale kompetansen på kunst og kultur i utviklingen av DKS-innholdet.

*Leder direktekommune: Men den nærheten til skolene, da, det er jo det som ofte også blir løfta fram, med fordelene når man har det totale ansvaret for DKS lokalt og man har musklene til å kunne gjøre det, da. Vi har institusjonene, vi har fagkompetanse og personene som kan jobbe med det, samt at vi har god kontakt med skolene. Man har innpass på rektormøtene, du er ute i skolene hvert eneste år og informerer om DKS på hver enkelt skole. De er inne, representert i fagrådet, og så de er med på å bestemme hva skolen deres skal få.*

#### 4.3.1 DKS-plan i Direktekommunen

Plassering av DKS i sektor og samarbeid internt i sektor er beskrevet i kommunenes kulturplan. Det finnes ikke en egen DKS-plan som operasjonaliserer mål og føringer fra Stortingsmelding og tilskuddsbrevet.

#### 4.3.2 Bruk av lokale institusjoner og ressurser

Med 100% ansvar for produksjon og programmering av innhold benytter direktekommunen seg av institusjoner som kulturhuset, og musikk- og kulturskolen.

#### 4.4 Samarbeid mellom fylket og abonnementskommunene

Samarbeidet mellom fylket og abonnementskommunene er regulert i samarbeidsavtaler som sier hva fylket skal levere og hva kommunen er ansvarlig for. Fylket arrangerer årlige samlinger for DKS-planleggerne og kulturkontaktene på skolene. Kulturkontakter er lærere som har ansvar for å koordinere og tilrettelegge for DKS-besøk ved skolen. DKS-planleggerne i kommune A og kommune B oppgir at de har god kontakt eller mulighet for kontakt med fylke og får rådgivning derfra når de har spørsmål knyttet til kvalitetsvurderinger.

*DKS-planlegger kommune A: vi har jo et årlig sånn møte...eller en samling som de organiserer og inviterer til, og der deltar både jeg og de kulturkontaktene og lærerne på skolene. Så det er et møtepunkt. Ellers så har jeg jo flere kontaktpersoner der liksom som jeg bare kontakter på e-post og de er veldig tilgjengelig.*

*DKS-planlegger kommune B: Jeg er av den oppfatning at på fylket så er det ansatt folk i fulle stillinger som har kompetanse. [...] Jeg tok opp det litt tidligere, hvordan kan jeg sikre kvaliteten, hvordan kan vi være sikre på at dette blir bra? Og det har vært en utfordring. Men de har sagt ring, spør. De har vært åpne for det. Men fordi det har blitt disse to verkstedene, så har jeg ikke gjort det.*

Planleggerne i begge abonnementskommuner uttrykker at de er fornøyde med kvaliteten på tilbudet fra fylket. Fylket har kompetanse og mulighet for produksjon som kommunene ikke har. På spørsmål om kommunen har styrker som fylket ikke har, trekker begge planleggere fram nærheten til skolene og muligheten til å gjennomføre prosjekter over lengre tid i samarbeid med skolene. Kunnskapen om skolenes behov og kontakt med nøkkelpersoner trekkes også fram som en styrke hos kommunene av enhetsleder i fylket.

*Leder 2 fylket: Det er jo en åpenbar tettere kontakt med skolesektoren som kan være en god styrke for DKS i forhold til å skape [...] en tettere link inn til lærerne og ikke minst kanskje ledelsen på skolen og i administrasjonen i kommunen. Og at man således gjennom den lokale DKS kan komme enda mer under huden på de systemene som man har i skolesektor. [...] Og man kan ha tettere dialog også med enkeltpersoner. Man vet hvem som på en måte styrer på den skolen.*

Samtidig er lederne i fylket av den oppfatning at det kan være krevende å få til forankringen av DKS gjennom annerkjennelse av kunst som fagområde i skolen siden kommunen har et

mindre fagmiljø å spille på. Seksjonsleder beskriver DKS i fylket som rådgivende for kommunenes arbeid med eget innhold.

*Leder A fylket: Vi starta ordningen i 2002, så ble det laget nettverk for DKS-kontakter i kommunene. De nettverkene har fungert veldig bra, sånn at vi kjenner kommunene veldig godt. De leverer oss årlig en plan for hvordan de har tenkt å bruke sine lokale midler gjennom året. Og det følger vi opp. Vi leser det, vi er ute og ser produksjonene deres når vi har anledning til det. Så i utgangspunktet så fungerer det veldig bra. Det vi ser er at kulturarv spesielt kan være et område hvor vi stiller spørsmålstegn ved profesjonaliteten til utøverne. [...] For å få til den lokale kompetansen som også er viktig i DKS, så bruker man mye historielaget og lokale ildsjeler, og det er ikke alltid at det er både verken pedagogisk og kunstfaglig blir så bra som vi ønsker at det skal være. Da prøver vi å gå inn og bidra litt hvis vi får til det.*

#### **4.5 Direktekommunens samarbeid**

Direktekommunene har fått betegnelsen fordi de mottar tippemidlene som tilskudd direkte fra Kulturtanken. Dette endres fra høsten 2020, da vil tildeling og rapportering gå via fylkeskommunen. (Kilde) Direktekommunene vil fortsatt ha 100% ansvar for DKS-tilbudet. Et annet navn som brukes på direktekommuner er 100%-kommuner. Planleggerne i direktekommunen oppgir at de tidligere fikk råd og oppfølging fra fylket, men at de etter opprettelsen av Kulturtanken har benyttet seg av etaten som rådgivende og som samarbeidspartner i utviklingsprosjekter på elevmedvirkning og kulturkontaktens rolle i ordningen.

*DKS-planlegger direktekommunen: Der har det jo endra seg, i hvert fall siden jeg begynte å jobbe her i 2011. Da hadde jo fylket litt sånn overoppsyn med DKS, og vi fikk...det var kanskje råd om hva vi bør, hvordan vi burde legge opp ting, hva vi burde endre. Veldig mange gode råd som er fulgt, og som har ført til den modellen vi har nå. Når Kulturtanken kom inn i bildet, så ble jo fylket mere fjernt fra oss. Og jeg synes jo det har vært en veldig fin kontakt med Kulturtanken. Jeg synes det har vært fungert veldig som et sted hvor man kan hente inspirasjon og videreutvikle seg sjøl gjennom den forskinga som Kulturtanken har stått for og de prosjektene vi har fått lov å være med på.*

For fylket er det en utfordring med direktekommunenes rolle. I direktekommunerapporten fra 2017 framkommer det at direktekommunene er svært fornøyde med ordningen, og legger vekt på styrker som tett og nær dialog med skolene og sterk forankring i skolen. Svakheter er at direktekommunene fortsatt er avhengige av fylkeskommunene for å få et tilbud av høy faglig kvalitet. Rapporten peker på en tendens til manglende miljøer med høy faglig bakgrunn i kommuneadministrasjonen. En videre utfordring er at kompetanse- og produksjonsmiljøer som til vanlig ligger i fylkene blir spredt utover. Enkelte fylkeskommuner hevder at dette vanner ut og svekker tilbudet de øvrige kommunene mottar. Dette kan skape ulikhet og utfordre ordningen som demokratisk prosjekt. Rapporten beskriver hvordan direktekommunenes plassering i hierarkiet gjør at de opplever å ha lite dialog med Kulturtanken. Her skiller direktekommunen jeg har intervjuet seg fra landsgjennomsnittet, i det planleggerne her nettopp trekker fram et tett samarbeid med etaten som positivt. (Hauge mfl.: 48-49)

## 5 Analyse

I dette kapittelet anvender jeg de tre perspektivene instrumentelt, kultur og myte for å se på hvordan DKS styres. Jeg legger først fram noen hovedfunn, og tar så særlig for meg *nettverkssamarbeid, lokal forankring i kommunene og operasjonalisering av mål*.

### 5.1 Innledning

For å samle inn data om hvordan Den kulturelle skolesekken styres, og hva som kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis i fylke og kommuner, har jeg intervjuet ansatte i det nye storfylket Viken, i to abonnementskommuner og én direktekommune. I intervjuene har jeg ønsket å finne ut hvordan DKS-planleggerne tolker og operasjonaliserer mål og føringer. Disse gir stort rom for lokale varianter både i fylkene og i de enkelte kommunene. (Breivik og Christophersen 2013, Kulturtanken 2019: 7).

Intervjuene ble gjennomført over en treukers periode i februar-mars 2020, rett etter sammenslåingen av Buskerud, Akershus og Østfold til ett fylke 1. januar 2020. Intervjuene bærer preg av at regionreformen er en prosess der mye ennå ikke er avklart. Den interne organiseringen av DKS i fylket var på dette tidspunktet slik at de tre administrasjonene i navnet var slått sammen til én, men det var kun på ledernivå at det var gjort endringer i stillingene. Det var det opprettet en seksjonslederstilling under avdeling for kunst og kultur, samt to enhetslederstillinger for produksjon og formidling. De tre lederne kom fra hver av de tre tidligere fylkeskommunene. Geografisk satt de tre tidligere administrasjonene i sine gamle lokaler i de tre tidligere fylkene. Det var på dette tidspunktet ikke avklart hvorvidt denne formen for desentralisert administrasjon skulle opprettholdes, eller om det i framtiden ville være aktuelt å samle DKS Viken fysisk på én lokasjon i fylket.

Høsten 2019 ble det sendt ut brev fra Kulturdepartementet til fylker og direktekommuner om at direktekommunene skulle rapportere til fylket på bruk av tippemidler fra skoleåret 2020-21. (Kilde) Direktekommunene hadde tidligere rapportert til fylkene, men fra opprettelsen av Kulturtanken i 2016 hadde de rapportert direkte til etaten. Det ble i februar 2020 gjennomført et innspillsmøte med kommunene i Viken, der de fikk komme med innspill til nye abonnementsavtaler og forventninger til organiseringen av DKS i det nye fylket.

Jeg intervjuet to ledere i fylket – seksjonsleder og enhetsleder – samt DKS-planleggere i to abonnementskommuner. Jeg intervjuet også DKS-planlegger og leder for kulturavdelingen i

en direktekommune. Svarene har jeg sammenlignet med rapporter på kvalitetsvurderinger og praksis i DKS nasjonalt og forskningsrapporter.

## 5.2 Noen hovedfunn

I funnene som har kommet fram i samtaleene er det noen klare likhetstrekk. Alle informantene i fylket, abonnementskommunene og direktekommunen regner møtet med profesjonell kunst og kultur som den viktigste samfunnsmessige verdien ved DKS, samt det at det er en demokratiserende ordning: Den skal gi et likt tilbud til alle skolebarn i Norge. De ser på kunst- og kulturmøtene som en annen måte å lære på enn tradisjonell pedagogikk. Møtene er opplevelser som kan skape refleksjon og inspirere til kreativitet.

I kommunene legges det stor vekt på at tilbudet skal være noe mer enn bare et besøk: Det skal være forankret i skolen og gjerne ha et for og etterarbeid eller være et verksted av lengre varighet der kunstner samarbeider med skolen. Tilbudet i kommunen har vekt på lokal kulturarv og samarbeid mellom kunstnere bosatt i kommunen og skolene av lengre varighet. Kommunene har fokus på synergieffekter både i skolen og i samarbeidet mellom kultur- og skolefeltet i kommunen.

Fylket er den store «motoren» i nettverket. (Breivik og Christophersen 2013: 35) Flere produsenter har ansvar for kunstartene i ordningen, og utvikler tilbud i samarbeid med frilansere og kunstinstitusjoner. DKS i fylket er en *spesialisert* kunstproduserende organisasjon, mens DKS i kommunen er en *funksjon* i skole- eller kulturavdeling. Abonnementskommunene uttrykker tillit til at det tilbudet fylket leverer er av høy kunstnerisk kvalitet, og at dette kommer av riktig fagkompetanse hos de fylkesansatte.

*DKS-planlegger Kommune A: [F]ylket har jo et produksjonsteam med mye bredere kompetanse på alle de ulike kunstfeltene visuell kunst, scenekunst, musikk og nettverk og sånt noe til å produsere som ikke vi har her i kommunen. Her er det jo bare jeg som jobber med det egentlig, også selvfølgelig så jobber jo...det er jo folk på skolene og sånn, med med selve produksjonen, da. Så jeg er jo veldig glad for at vi kan ha en sånn avtale og få så profesjonelle produksjoner.*

*DKS-planlegger Kommune B: Fylket har kompetanse og folk som er 100% dedikert både på kunstområder og med faglig bakgrunn. Det har ikke vi.*



Samtidig legger kommunene legger vekt på at deres egeninitierte produksjoner ofte er verksteder eller samarbeidsprosjekter av lengre varighet og «noe mer enn bare ett møte». Dette kan tyde på at selv om produksjonene som kommer fra fylket sett med DKS-planleggeren i kommunen sitt blikk kan ha *høyere kunstnerisk verdi* enn kommunens eget tilbud, er utbyttet av det tilrettelagte møte av lengre varighet *større* i skolen og i kulturlivet lokalt. Kvaliteter tilknyttet lokal forankring er dermed de som tillegges mest tyngde i praksis, selv om DKS-planleggerne uttrykker at det er den kunstneriske verdien i møtet mellom profesjonelle utøvere og elever som er det viktigste målet. Hos Christensen kalles dette i det instrumentelle perspektivet for *lokal rasjonalitet*: Det er logisk rasjonelt for kommunen å søke å nå de målene der det er kortest vei fram. (Christensen mfl. 2015: 36) I et kulturelt perspektiv er DKS-planleggerne i kommunene en del av den interne kulturen i sin lokale organisasjon, men inngår også i nettverket i institusjonen DKS. Der er det uformelle normer og regler og koder som gjør det *logisk passende* å framholdet kunstens egenverdi når de på spørsmål om hva som er den viktigste med DKS i et samfunnsperspektiv svarer at det er det at barn og unge får møte kunst og kultur av høy kvalitet. (Christensen mfl. 2015: 54) Fra myteperspektivet kan det hevdes at grunnen til at det kan virke som om man har et prioritert mål, men i praksis gjør noe annet, er at målene er symbolske. De viser til høyere samfunnsmessige verdier som de aller fleste kan enes om, og de er der fordi de gir DKS legitimitet og viser utad hva ambisjonen er. I virkeligheten er det andre faktorer som avgjør valgene.

Direktekommunen oppgir at de ikke samarbeider med fylket, men med Kulturtanken i ulike prosjekter. Dette gjør at denne direktekommunen ikke er en del av det såkalte spleiselaget, og heller ikke aktivt en del av DKS-nettverket i fylket. Dette tyde på at de ikke deltar i kompetansetiltak og utviklingsarbeid med fylket og kommunene. Dette er ikke representativt på landsbasis, der de fleste direktekommuner oppgir at de i noen grad mottar tilbud fra fylket. (Hauge mfl. 2017: 36)

I de to kommunene jeg har intervjuet er DKS i den ene plassert i kultursektor og den andre i skole. Det er en tendens mot at tilbudet i DKS i kommunen blir preget av den sektoren den er plassert i. Dette tyder på at det kan være en utfordring å få til et samarbeid om DKS på tvers av sektorene i den enkelte kommune.

Styringen av DKS mellom stat og fylke og mellom fylket og kommunen kan kalles *myk*. Med myk styring i offentlige nettverk menes anmodninger og dialog framfor ordrer, og indirekte handling, som formalisering av samarbeid, framfor direkte tilstedeværelse i

samarbeidsnettverket. (Vabo mfl. 2010:93; Vedung 1998: 22,41) *Harde* styringsverktøy, som kontroll av at lover og forskrifter følges og informasjonsmonopol, forbindes med hierarki. I et nettverk med myk styring vil det finnes mindre grad av rapportering og kontroll, og konkurrerende kilder til informasjon. (Vabo mfl. 2010: 94) Samarbeidsprosjektene som Kulturtanken har utlyst i tilskuddsbrev, samt føringene for bruk av midler, peker mot at DKS ikke er underlagt hard styring og et strengt rapporteringsregime, men at mottakerne står relativt fritt til å utforme sin skolesekk, og kan velge å inngå i samarbeidsprosjekter med etaten om kvalitetsutvikling. (Kulturtanken 2018) Også mellom fylke og kommunene er det dialog og insentiver som preger samarbeidet.

Jeg ser videre på disse hovedfunnene i tre delkapitler som tar for seg DSK som samstyring i nettverk mellom ulike forvaltningsnivåer og to sektorer, lokal tilpassing og samarbeid, og operasjonalisering av mål og føringer i fylket og kommunene.

### **5.3 «Et skjørt samarbeid» - nettverkssamarbeid i Den kulturelle skolesekken**

I DKS samarbeider og samhandler man på tvers av skillet i forvaltningen mellom fylke og kommune, for eksempel når DKS i fylket har direkte kontakt med grunnskoler. Fylket har ikke formell myndighet over kommunene, men styrer ved å ha et godt tilbud, lage møteplasser og kurs for DKS i kommuner og kulturkontakter (de DKS-ansvarlige lærerne på skolene). Ved denne formen for myk styring kan DKS i fylket samarbeide i et nettverk med kommunene selv om den formelle organiseringen ikke gir mulighet til å instruere kommunene i hvordan de skal forme tilbudet lokalt og hva som utgjør et kompetent mottaksapparat i kommunene og på skolene. (Breivik og Christophersen 2013: 46)

Fylket framstår som ledende i et nettverkssamarbeid på tvers av formell organisasjonsstruktur, hvor aktørene samarbeider mot felles mål. Fylket søker å påvirke hvordan disse målene operasjonaliseres lokalt ved å tilby kunst- og kulturopplevelser av høy kvalitet, og å kurse DKS-planleggerne i hvordan tilbudet skal forvaltes ved for- og etterarbeid ved skolene. Seksjonsleder i fylket beskriver et nettverk som har vokst fram over tid, hvor DKS-planleggerne gjerne har vært lenge i sine stillinger:

*Leder A fylket: Det er jo et skjørt samarbeid mellom fylkene og kommunene som er bygd opp gjennom veldig mange år og som bygger på tillitt.*

Sårbart er et annet ord som brukes om DKS av enhetsleder i beskrivelsen av forvaltningen av DKS i de minste kommunene, der de ansvarlige gjerne har en mindre prosent av stillingen avsatt til oppgaven.

*Leder B fylket: Det sier litt om utfordringa, tenker jeg, når det blir veldig, veldig små kommuner. Da er det utrolig sårbart, og det er veldig krevende å få opp et skikkelig godt, på en måte, faglig miljø for gjennomføring av profesjonell kunst i skolen, som DKS skal være.*

I forhandlingsvarianten av det instrumentelle perspektivet kan DKS ses som en organisasjon der fylke og kommune er enheter som samarbeider. De ansatte i fylkene handler innenfor de formelle rammene de har som en spesialisert virksomhet. Samarbeidsavtalene gir dem tilgang til skolen i kommunene som arena for kunstmøter. DKS-planleggerne i kommunene oppfyller sin forpliktelse til å tilby elevene kunst og kultur ved å bruke lokale ressurser.

I et instrumentelt perspektiv er medarbeiderne handlingsrom begrenset av de formell-legale rammene som er bestemt i organisasjonsstrukturen. Aktørene i DKS gjør formålsrasjonelle valg ut ifra sine organisasjoners utforming. Forhandlingsvarianten forklarer hvordan DKS-planleggerne i kommunen kan oppleve at de har idealer om måloppnåelse som ikke er mulige innenfor rammene. De har posisjon som en underenhet med delvis motstridende mål og interesser med andre enheter i kommunen. Utvelgelsespraksis og kvalitetsvurderinger og det endelige DKS-tilbudet i kommunen er resultatet av lokale kompromisser. (Christensen mfl. 2015: 35) Selv om de DKS-ansvarlige i kommunene ser seg selv som en del av et felles DKS-nettverk, handler de innenfor de begrensingene som ligger i deres stiling og i hvilken sektor de er plassert i kommunen. Skjørheten i nettverket er i et instrumentelt perspektiv at det ikke er et nettverk i betydningen en organisasjonsstruktur, men en statlig finansiert ordning der hvert fylke og kommune operasjonaliserer mål og føringer etter lokal rasjonalitet og bidrar med egne midler.

Direktekommunen framstår i dette perspektivet som en miniversjon av fylket som samhandler med etaten og med skolene i kommunen. I det sårbare nettverkssamarbeidet er dette en utfordring både ved at de får tildelt hele DKS-potten utenom fylket, og slik gjør at fylket får mindre å rutte med økonomisk, men også ved at de ikke deltar i samarbeidet mellom fylket og de andre kommunene. Det er en forståelse hos lederne i fylket for at de store kommunene ønsker å samarbeide med sine institusjoner og utnytte lokale ressurser. Samtidig er det et ønske hos fylket at direktekommunene skal bidra til spleiselaget.

*Leder A fylket: Det jo også noe med den solidariske ordningen at hvis veldig mange av de store og rike skal gjøre det, så blir det lite igjen til resten, og det er en situasjon vi ikke ønsker at skal skje da. Så det er en veldig sånn balanse. Og det å få de store og rike til å forstå at de skal bidra både med kompetanse og være med på spleiselaget sammen med de andre, det er en utfordring som jeg håper vi får til.*

Rapporten om direktekommunene utført av Oxford Research i 2017, viser at ordningen sett fra fylkets ståsted er en økonomisk belastning for ordningen og dermed en trussel mot kvaliteten på produksjonene. Det pekes også på at mangfoldet kan bli fattigere om direktekommunene i stor grad utnytter egne ressurser og institusjoner. I de største byene som Bergen og Trondheim er det åpenbart mye å hente i en slik organisering, mens det i mange av de mindre direktekommunene er få kunstinstitusjoner.

Fra et myteperspektiv kan det hevdes at etter snart 20 år har det har vokst fram en *DKS-kultur* på tvers av tradisjonelle grenser mellom forvaltningsnivåene, der både formelle mål og føringer og uformelle normer og regler bidrar til at ordningen får sin identitet. DKS har utviklet normer og verdier. (Bang 2011: 46-52) Fylket samarbeider direkte med kommunene, og driver faglig kompetanseheving av DKS-planlegger og kulturkontakter. Kontakten mellom kulturarbeidere på tvers av fylker, kommuner og kunstinstitusjoner styrker sammenfallende oppfatninger av viktigheten av ordningen i skolen og hva som er god kvalitet i kunst for barn og unge. Ansatte i fylket og kommunene har ofte kunstfaglig bakgrunn og erfaring som utøvende, og har derfor et bredt nettverk nasjonalt.

Målforskyvningen skjer i kommunen når det legges større vekt på lokal tilpassing og synergieffekter enn høy kunstnerisk kvalitet. I dette perspektivet forklares forskyvningen med at DKS-planleggerne i kommunene ikke er den dominerende kulturen i sin organisasjon og ikke har de samme midlene og ressursene til rådighet. I tillegg har mindre prosent sin stilling avsatt til DKS, og deres valg blir styrt av kulturelle trekk i egen organisasjon.

*Nøkkelpersoner* er et ord som dukker opp i undersøkelsen. Både planleggere i fylke og kommune og ansatte i kulturavdelinger i kommunene, i institusjoner og på skolene har gjerne hatt disse jobbene i mange år. Kulturarbeidere som ikke er ansatt i DKS kan ses som en deltager i nettverket i vid forstand. Kommunikasjon med disse er avgjørende. Kommunene i undersøkelsen legger vekt på deres nærhet til skolen og nøkkelpersoner som en styrke, og får støtte for dette synet fra fylkesnivå:

*Leder B fylke: Altså, det er jo en åpenbar tettere kontakt med skolesektoren som kan være en god styrke for DKS i forhold til å skape en [...] tettere link inn til lærerne og ikke minst kanskje ledelsen på skolen og i administrasjonen i kommunen. Og at man således gjennom den lokale DKS kan komme enda mer under huden på de systemene som man har i skolesektor. Det er veldig rigide sånn A4-systemer som man tettere kan komme inn igjennom en lokal DKS. Og man kan ha tettere dialog også med enkeltpersoner. Man vet [...] hvem som på en måte styrer på den skolen. Og det trenger ikke nødvendigvis være rektor som man må få på lag for å få DKS til å fungere. Det kan være en inspektør eller det kan være hvem som helst som har den lokale makta da, på hver enkelt skole. Det kan variere veldig. Og det vil nok kanskje man kunne se tettere hvis man sitter nærmere kommunen, eller i kommunen.*

Nærheten til skolen er et argument for desentralisering av ansvar til kommunene som også kommer fram i rapporten om direktekommunene. (Hauge mfl. 2017: 36)

#### **5.4 «Mer enn bare et besøk» - lokal forankring i kommunene**

Operasjonalisering av mål og føringer lokalt er preget av kommunens økonomi, sentralitet og tilgang på kunstinstitusjoner. Lokal DKS-plan skal sikre forankring og står i et forhold til mål i kommunens kulturplan. Tilbudet lokalt kan bli preget av kommunens ønske om å utnytte institusjoner, og få en merverdi ut av ordningen ved å knytte den til kulturskole, korps eller aktiviteter utenom skoletid. Slik får kommunen mer ut av tippemidlene ved å la dem inngå i videreutvikling av eksisterende tilbud.

*I [Kulturplan kommune B] er det vektlagt at barn og ungdom har muligheter til opplevelser gjennom tettere samarbeid rundt videreutvikling av kulturskolen og Den kulturelle skolesekken. Dette for å støtte opp om og nyttiggjøre oss av kommunens mange lokale kulturaktører. (DKS-plan kommune B)*

Innplassering av DKS-oppgaver i kommunen, i skole- eller kunstsektor og stillingsprosent avsatt til oppgaven, preger tilbudets mangfold og kunstneriske kvalitet. Manglende kompetanse på de seks ulike kunst- og kulturområdene i administrasjonen kan være en svakhet. (Hauge mfl. 2017: 47) DKS-planlegger i kommunen kan gjerne uttrykke et sammenfallende syn med de ansatte i fylket på viktigheten av høy kunstnerisk kvalitet og profesjonelle utøvere, men må i virkeligheten velge løsninger som er mulige lokalt og som ikke alltid lever opp til idealene. I et instrumentelt perspektiv er det den formelle

innplasseringen og tiden de har til rådighet blir avgjørende for valgene som tas mer enn tilhørigheten de har til DKS-nettverket. I et kulturperspektiv kan vi se at DKS-planleggenes ønsker om et tilbud lokalt med høyere kunstnerisk verdi er et uttrykk for at de oppfatter seg som en del av DKS som institusjon, men må forholde seg til begrensningene i økonomi og politiske føringer i DKS-plan.

*Leder A fylket: Vi ser [...] ganske tydelig på statistikken at når kommunene velger produksjon, så velger de lokale utøvere. De velger ofte å lage produksjoner hvor de bruker egne kulturskoleansatte som lager produksjoner som er ute på skolene, og gjerne ofte i samarbeid med sine organisasjoner, korpsene for eksempel. Ikke det at man sender amatører rundt til skolen, men at man bruker for eksempel ansatte i kulturskolen som jobber tett mot korpset inn og lager en produksjon hvor målet på en måte er at elevens skal oppleve en konsert, men med korpsinstrumenter, men det er et type mål to, og det er å få flere folk til å begynne i korpsene, ikke sant, så det en sånn blanding av produksjon og en type rekruttering i det*

På den annen side trekker både ansatte i fylke og kommune fra fordelene kommunen har ved nærheten til skolene og elevene. Ved samarbeid med lokale institusjoner og kunstnere kan man ha prosjekter som er godt forankret og som kan pågå over tid. DKS-planleggerne i kommunene trekker fram samarbeidprosjekter (workshops eller verksteder) med skolene som noe som fungerer bedre enn korte besøk som en enkeltstående konsert eller opplesning. En dialogbasert formidlingsform der man tar seg tid og involverer elever og lærere er bedre forankret i skolen og har en bedre «effekt» enn et besøk som har høy kunstnerisk verdi i kraft av profesjonelle utøvere, men som i liten grad «treffer» elevene og huskes eller har «effekt» etterpå. Effekten kan være økt deltagelse i kulturskole eller andre tilbud lokalt.

*Kommunen prioriterer egenproduserte tiltak i formidling knyttet til lokal kulturhistorie, visuell kunst og arkitektur. Egenaktivitet skal være et bærende element i alle faste tiltak. (DKS-plan kommune A)*

Fra et myteperspektiv er det interessant at DKS-planen i kommune B sier at samarbeidet mellom Kulturskolen og DKS om videreutvikling videreføres, mens DKS-planlegger i kommunen opplever at det ikke har vært samarbeid i særlig grad. I det minste har det vært vanskelig å få til de siste årene. I et myteperspektiv kan dette igjen være eksempel på symbolske mål – et mål som viser et ideal eller en intensjon, men som ikke er operasjonalisert og gjennomføres i praksis. Dette sammenfaller med myteperspektivets oppfatning av mål som

er bestemt av virksomhetens ønske om å framstå på en viss måte i omgivelsen av andre organisasjoner.

### **5.5 «Veldig magisk på relativt kort opprigg» - Operasjonalisering av mål**

Overskriften er fra intervjuet med seksjonsleder i fylket, der lederen beskriver en produksjonsprosess med utøvere som skal ut på skolene.

*Leder A fylket: Så gikk vi inn og jobba med produksjonen og fikk den ned i en 40 minutters sak [...]som ikke har så mye utstyr som skal sendes rundt omkring, men som allikevel gjør den gymsalen veldig magisk på relativt kort opprigg. Og det tror jeg er kanskje det mest vellykka sånn koproduksjons...sånn litt større produksjoner som vi har gjort nå i det siste*

Sitatet fordi det sier noe om hvordan verdier som ikke kan måles i DKS står i et forhold til målbare størrelser som økonomi, logistikk og tilpassing til skolen som arena og elevene som målgruppe. Man kan ikke rigge i evigheter, det er grense for hvor mye utstyr som kan tas med. Utøverne skal videre til neste skole, og elevene skal rekke neste time. Men det kan bli «veldig magisk på relativt kort opprigg». DKS-planleggeren må ta noen valgt og avveie hensynet til kunster, elever, skolen, kommunen, fagmiljøet, politiske føringer lokalt, og mål og føringer for DKS.

I et instrumentelt perspektiv er disse valgene styrt av den formelle strukturen i fylket, kommunen og i samarbeidet mellom de to. Når kommunen tar valg som fra fylkets synspunkt virker mer styrt av ønsket om å utnytte lokale institusjoner enn kravet om høy kunstnerisk kvalitet, er dette fordi DKS-planlegger i kommunen har formelle rammer som bestemmer hvilke valg som tas. Gitt muligheten til å prioritere lokal tilpassing og begrenset økonomi, er samarbeid med lokale kunstnere og institusjoner en rasjonell løsning på å skape innhold i DKS. I et målstyringsperspektiv der føringer og mål i Stortingsmelding og tilskuddsbrev operasjonaliseres i fylket og kommunene, kan de lokale løsningene ses som lokal rasjonalitet. Institusjonsbestemte mål i fylke og kommuner er i tilfellet DKS ikke i strid med føringene, men oppfyller målet om lokal tilpassing.

I instrumentelt perspektiv er det fokus på koblingen mellom mål, midler og konsekvenser. (Christensen 2015) Visjonspregete mål som operasjonaliseres lokalt innen rammer i fylke og kommunene med begrensinger i økonomi særlig i mindre kommuner, samt myk styring fra

ansvarlig etat gir mange ulike skolesekker. Strammere målstyring med oppfølging av mål ville kunne gitt kvalitativt likere skolesekker. I et hierarkisk system ville dette vært mulig, men i et nettverk av autonome aktører er det den enkelte organisasjons rammer som styrer kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis. For mindre kommuner gjør vage mål det mulig å få til et lokalt DKS-tilbud med lite økonomi og få ressurser. Sett fra fylket er dette en utfordring for kunstnerisk kvalitet.

*Leder B fylket: Og det sier litt om utfordringa, tenker jeg, når det blir veldig, veldig små kommuner. Da er det utrolig sårbart, og det er veldig krevende å få opp et skikkelig godt, på en måte, faglig miljø for gjennomføring av profesjonell kunst i skolen, som DKS skal være.*

I et kulturelt perspektiv skjer operasjonaliseringen eller målutviklingen som følge av kulturelle trekk ved organisasjonen. Målene blir til gjennom sosialt styrte prosesser i fylket og kommunene og i DKS-nettverket. I fylket, som er en spesialisert organisasjon, er målene preget av de ansattes kunstfaglige bakgrunn, kulturen i organisasjonen og det fagmiljøet de er en del av sammen med DKS-ansatte i de andre fylkene. I de fleste fylkene er det ansatt produsenter med ansvar for de ulike kunststartene. Disse har ansvar for å velge ut produksjoner, ofte i samarbeid med ulike former for fagråd, og jobber med å tilrettelegge de utvalgte produksjonene for målgruppen. Produsentene har gjerne bakgrunn som utøvende kunstnere, og har et nettverk i kunstfeltet utover DKS. De bringer med seg oppfatninger om kvalitet og profesjonalitet derfra inn i ordningen. Fra kulturperspektivet kan vi se at de uformelle normene som har utviklet seg over lang tid og etablerte tradisjoner gjør at de formelle målene ikke er styrende. Det er den rådende oppfatning av hva som er kulturelt riktig praksis som bestemmer hvilke produksjoner som blir valgt og hvilke typer kvalitet som blir vektlagt.

I kommunen ligger hovedvekten på *lokal tilpassing*. DKS-planleggerne i kommunene deler i stor grad synet på høy kunstnerisk kvalitet og profesjonelle kunstnere som det prioriterte kvalitetskriteriet, men sier også at de ikke i sin kommune klarer å leve opp til dette i praksis. De må forholde seg til lokale kunst- og kulturinstitusjoner og begrenset økonomi. Gjennom årlige møter med DKS i fylket og rådgivning er de en del av DKS-nettverket, men har mesteparten av sin stilling tilegnet andre oppgaver og er en del av organisasjonskulturen i kommunen. I et kulturelt perspektiv er organisasjonskulturen i kommunen den dominerende faktoren i målutviklingen. Sett fra fylket skjer det en målforskyving der kommunen bruker DKS-tilbudet i kombinasjon med kulturskole, lokale museer og andre kulturinstitusjoner. Dette skaper aktivitet og synergieffekt i kommunen, men gjør at profesjonelle utøvere kan bli



valgt bort til fordel for frivillige ildsjeler som formidlere. Vekten som DKS-planleggerne i fylket og i direktekommunen i intervjuene legger på nærheten til skolene og ønske om å ha tilbud som er mer enn bare et besøk tolker jeg som at lokal tilpassing, nærhet til skolene og en merverdi for gjennom samarbeid mellom skole og kulturlivet i praksis er viktigere enn høy kunstnerisk kvalitet.

Kulturarv er det kunstuttrykket som produseres lokalt i abonnementskommunene, mens de andre uttrykkene i stor grad kommer fra fylket, og det er derfor der prinsippet om et profesjonelt kunst- og kulturtilbud med høy kunstnerisk kvalitet kan komme i konflikt med prinsippet om at DKS må forankres lokalt. Det er beskrevet i føringene hvordan lokal forankring «sikrar lokal entusiasme og gjev rom for mange lokale variantar, slik at alle skal kunne kjenne eigarskap til Den kulturelle skulesekken.» ( St.mld 8 2007-2008: 22). Samtidig utfordrer dette kvalitetsbegrepet.

*Leder A fylket: Og det er alt som heter kulturarv er kommunene...under ganske sterkt press, fordi de har en sånn forventning fra lokale historie lag, fra bygdekvinnelaget, alle disse gruppene som ivaretar de lokale kulturminnene og egne kommunestyre om at dette skal alle elevene oppleve og være med på , og det blir til og med gitt egne midler av kommunene til å gjøre dette bra, men med en slags sånn stor tro på at de lokale ildsjelene er gode nok både pedagoger og formidlere, og det ser også de som jobber i kommunene at det er ikke alltid riktig, sånn at de sliter litt også med å gjøre de produksjonene gode nok, og det er de også ganske tydelige på at det er en viss frustrasjon ut blant at elevene og skolene syns det er kjedelig, men kommunestyret syns det er ekstremt viktig, også er det noe med å i dette finne ut det som faktisk er spennende.*

Myteperspektivet ser på mål som noe som utvikles etter press fra institusjonelle omgivelser. De er ofte ideer og visjoner som gir en forenklet framstilling av det som i virkeligheten er komplekse prosesser. Målene kan være der for å gi legitimitet i forhold til andre organisasjoner, gi økt status eller vise ekspertise. (Christensen mfl. 2015: 75-78) I et myteperspektiv kan vi se på de nasjonale målene og føringene slik de er satt inn i lokale DKS-planer som symbolske mål. I praksis har de liten betydning for utvelgelsespraksis og kvalitetskriterier. De er styrt av institusjonelle prosesser, der kvalitetsoppfatningene til fylket og etat styrer hva kommunen uttrykker utad i DKS-plan, mens lokal praksis bestemt av økonomi og ressurser styrer DKS-innholdet i kommunen. Sitatet over er et eksempel på at kommunenes målforståelse og kvalitetsforståelse er ulik fylkets.

## 5.6 Oppsummering av analysen

I oppsummeringen ser jeg på hvilke aspekt ved ordningen som best lar seg beskrive med de ulike perspektivene. I et instrumentelt perspektiv vil det dreie seg om hvordan de formelle strukturene mellom forvaltningsnivåene og internt påvirker praksis. I et kulturelt perspektiv er det interne uformelle normer og verdier som kjennetegner DKS-planleggerne og bidrar til målforming og ulik praksis. I et myteperspektiv handler det om organisasjonene i institusjonelle omgivelser: Hvordan mål utvikles som svar på press utenfra, og dermed kan være symboler og ha liten betydning for adferd og handlinger. Myteperspektivet dreier seg om organisasjonenes forståelse av seg selv og plass i et samspill med andre organisasjoner.

### 5.6.1 *Hvordan styres den kulturelle skolesekken i et instrumentelt perspektiv?*

Forhandlingsvarianten av det instrumentelle perspektivet har vist seg å være den mest fruktbare når jeg har sett på styring av Den kulturelle skolesekken. Ordningen er frivillig, i den betydning at den ikke er lovpålagt, slik for Kulturskolen er. Likevel finnes det ikke kommuner som har valgt å ikke ha en kulturell skolesekk for elevene. DKS forvaltes på ulike nivåer, og kan ikke kalles et formelt hierarki, da det mellom fylke og kommune ikke er slik at fylket kan instruere kommunen. Forvaltningen av Den kulturelle skolesekken preges derfor av myk offentlig styring, eller samstyring, med mer vekt på *ledelse* enn *styring*. Styring betyr her regler og kontroll av praksis og måloppnåelse. Ledelse forstås som å inspirere og føre utviklingen i DKs framover gjennom samhandling og insentiver. Beskrivelsen av DKS som et spleiselag sammenfaller med begrepet samstyring, i det oppgaven løses i fellesskap av stat, fylke og kommune, som gjør nytte av sine respektive ressurser. (Vabo og Røiseland, 2012: 22) Mål og føringer er brede og visjonspregete og operasjonaliseres lokalt.

Den faglige ekspertisen i DKS-administrasjonen er avgjørende for hvordan mål og føringer tolkes. DKS i fylket inngår samarbeidsavtaler med abonnementskommunene og følger opp de DKS-ansvarlige i kommunene med kurs, samlinger og rådgivning. De ansatte i kommunene føler seg som en del av DKS-nettverket og deler i stor grad de ansatte i fylket sine uformelle normer og oppfatning av hva som er god kvalitet på kunst og formidling, men økonomi og stillingsprosent gjør at de i mindre grad kan programmere innhold eller utvikle ordningen etter idealene. De er den del av organisasjonen lokalt og må forholde seg til kommunens politiske føringer og til samarbeidsavtaler med lokale institusjoner og aktører. Dette kan i noen tilfeller føre til at de DKS-ansvarlige i fylkene i noen tilfeller i virkeligheten ikke etterlever de

idealene de framholder. Fylket har ikke formell autoritet over ungdoms-skoler og grunnskoler, men har likevel ofte kontakt med skolene og samarbeider med fylket på tvers av forvaltningsmessige skillelinjer fylke og kommune. Koordineringen mellom fylket og kommune er avhengig at det oppnås enighet om felles mål om hva elevene skal tilbys, hyppigheten av tilbudet og hvilke kvalitetskriterier som skal ligge til grunn. Dette samarbeidet gjør at vi kan se på DKS som en organisasjon, siden en struktur av aktører som driver samstyring. (Røiseland og Vabo 2012: 23)

DKS ikke er en formell organisasjon, men en ordning med både statlige og kommunale midler, forvaltning på ulike nivåer, i noen tilfeller uten formell autoritet ovenfor hverandre, og mål som lar seg tilpasse lokale forhold og bruk av kommunens ressurser. Selv om det er et samarbeid stat-fylke-kommune, er dette ikke et hierarki, men samhandling eller samstyring om mål man på øverste målnivå er enige om, men som i praksis løses ulikt og gir mange forskjellige skolesekker. Dette kan i et instrumentelt perspektiv forklares med at de DKS-ansvarlige i fylket og i kommunene er en del av sin kultur- eller skolesektor i organisasjonen, og handler innenfor de formelle rammene de har. I fylket har man ansatt produsenter og koordinatore med kunstfaglig bakgrunn som deler uformelle normer og som over tid har utviklet institusjonelle trekk. I et instrumentelt perspektiv kan det ses som at fylket ved å ansette medarbeider med kunstfaglig bakgrunn ønsker å skape og utvikle en organisasjonskultur med høy kunstfaglig kompetanse. Fylket bidrar til å arrangere og utvikle arenaer for erfaringsdeling og framvisning av produksjoner. Disse møtestedene blir punkter som styrker og utvikler DKS-nettverket lokalt. Det er i stor grad de ansatte i fylkene som deltar i på disse arenaene. DKS-planleggere i kommunene har mindre tid og ressurser og kan ofte ikke prioriterer samlinger. I et instrumentelt perspektiv handler medarbeiderne innen de formell-legale rammene som er satt i organisasjonsstrukturen. De handler formålsrasjonelt ut ifra sine organisasjoners utforming. Selv om de DKS-ansvarlige i kommunene ser seg selv som en del av et felles DKS-nettverk og -kultur, handler de ut ifra de begrensingene som ligger i deres stiling og i hvilken sektor de er plassert i kommunen.

### *5.6.2 Hva kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis i et instrumentelt perspektiv*

I et instrumentelt perspektiv kjennetegnes kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis i fylket av at DKS-administrasjonen har mange heltidsansatte med kunstfaglig bakgrunn, har stor faglig autonomi og er en del av et nettverk nasjonalt som består av andre DKS-

fylkesadministrasjoner, interesseorganisasjoner og fagforeninger, og kunstinstitusjoner. Å ha en sterk DKS-avdeling med stor faglig tyngde er instrumentell bruk av organisasjonsstruktur. I et forhandlingsperspektiv der DKS Viken må samhandle med mange andre underliggende enheter i andre fylker og i kommunene, er dette en rasjonell organisering og delegering av ansvar i en desentralisert ordning. DKS-planleggerne i fylket har dialog med DKS-planlegger i kommunen, med kunstnere og skole når de velger produksjoner og samarbeidsprosjekter. De benytter seg av faglige råd som er sammensatt for å vurdere kvalitet, men lener seg i stor grad på sine egne ansattes faglige vurderinger når man prioriterer en produksjon framfor en annen. Samarbeidsavtaler med kommunene regulerer mengden produksjoner de skal motta.

I kommunen kjennetegnes kvalitetsvurderinger av at de i likhet med de ansatte i fylket setter målet om profesjonell kunst og kultur av høy kvalitet høyest, men når det gjelder utvelgelsespraksis lokalt, er den preget av politiske prioriteringer, økonomiske begrensninger, stillingsressurs og plassering av DKS i sektor. De ansatte oppgir at det ikke alltid er samsvar med hva de kunne ønske seg å få til, og hva som er faktisk mulig innenfor de formelle rammene. Sett i et instrumentelt perspektiv er det større grad av styring på kommune nivå, der formell-legale forhold regulerer DKS-aktiviteten ved at det settes klare avgrensinger, men s det både i fylkeskommunen og mellom fylke og kommune er større grad av ledelse gjennom inspirasjon, kompetanseheving og samarbeid om visjonspregete mål. I de kommunale DKS-planene blir tilbudet sett som en måte å oppnå andre mål i kommunens kulturplan. DKS kan gi oppgaver til kulturskolen, god utnyttelse av de frivillige ildsjelene ved det lokale museet, og prosjekter i kommunen som kan gi flere korpsaspiranter eller mer kunnskap og tilknytning til kommunen gjennom felles historie og kulturarv. Nærheten til skolene gjør at kommunen kan lage prosjekter av lenger varighet og med bedre forankring i skolene enn det fylkes tilbud er, som baserer seg på turnerende produksjoner av kortere varighet.

Kriteriene for utvelgelse i fylket legger vekt på profesjonell kunst av høy kvalitet. Det ligger innenfor de ansatte sitt ansvarsområde å fastsette disse kriteriene på bakgrunn av sentrale føringer, ønsker fra kommunene og egen faglige kompetanse. Seksjonens faglighet styrkes ved samarbeid i DKS-nettverket nasjonalt. En organisasjonsstruktur med en stor DKS-seksjon med egen leder gjør at kriteriene for utvelgelse i liten grad blir formet av politiske føringer og prioriteringer i fylket. I kommunen påvirkes kriteriene gjennom organisasjonsstrukturen på den måten av innplassering i seksjon for skole eller kultur kan være styrende hvilke produksjoner eller prosjekter som prioriteres. Det at DKS-oppgavene løses av gjerne en eller to medarbeidere i mindre stillingsprosenter, gjør det sannsynlig at DKS i større grad ses i

sammenheng med andre oppgaver og områder i kommunen, og dermed letere enn i fylket kan ses som et redskap for å oppnå mål som ikke er definert innenfor sentrale mål og føringer. Dette kalles hos Christensen lokal rasjonalitet, der egne mål og virkemidler er fokus, og de overordnede målene ikke er styrende for kriteriene. (Christensen mfl. 2015: 104) Dette forsterkes i DKS ved at målene er store og visjonære, og at det i føringene gis rom for lokal tilpassing. Kommunen kan dermed sette lokal tilpassing over andre føringer, og målene for DKS lokalt inngår i kommunens målhierarki.

### 5.6.3 *Hvordan styres Den kulturelle skolesekken i et kulturperspektiv?*

Kulturperspektivet er et institusjonelt perspektiv. Aktørenes handlinger styres av uformelle normer og verdier som har vokst fram over tid. Når mål og føringer operasjonaliseres i DKS i fylket og kommunene, er det gjennom å følge det March og Olsen kalt Logic of appropriateness, på norsk *logikken om det kulturelt passende*. (March og Olsen 1989) Det er organisasjonskulturen, hevdvunnen tradisjon som styrer målutvikling. Dette stemmer med oppfatningen av DKS som en ordening som har vokst fram i fylker og kommuner, og har blitt bygget nedenfra og opp. Det er fruktbart å se DKS i et kulturperspektiv, i det ordningen i liten grad er preget av statlig styring, men mer har preg av ledelse gjennom samhandling. Styringen er myk og handler om insentiver og ønsker om å samle seg bak bredt formulerte mål og visjoner.

Kulturtanken tok i 2016 over ansvaret for ordningen nasjonalt, et ansvar som fram til da hadde ligget hos et sekretariat med to stillinger. Mandatet til Kulturtanken peker på samspillet mellom DKS og skolesektor som et punkt for utvikling, samt behovet for forskning og utvikling, og med det nødvendighet om mer kunnskap om DKS. I et kulturelt perspektiv er DKS en institusjon, selv om den er organisert på tvers av organisasjoner og forvaltningsnivåer i stat, fylke og kommune. Målutvikling skjer i institusjonene, der det fins tradisjoner for hvordan man løser problemer, stivhengighet som gjør at det finnes kulturelt passende løsninger på oppgaver. Nettverket i DKS mellom de ulike kunstuttrykkene, som nettverket av musikkprodusentene eller ansvarlige for scenekunst, kan ses som subkulturer som eksisterer på tvers av de ulike DKS-administrasjonene. Disse kunstfaglige subkulturene vil representere en «institusjonell hukommelse» og bringe videre de uformelle normene og sosialt etablerte praksisene til nye medarbeidere. (Christensen mfl. 2015: 55)

Kulturperspektivet legger vekt på ledelse framfor styring. Dette er et nyttig perspektiv i analysen av DKS-ordningen, der formell styring fra stat er minimal, og målene tolkbare. Mål og føringer tolkes inn i eksisterende organisasjonskultur i DKS lokalt og bidrar til å legitimere eksisterende praksis.

Når Kulturtanken søker å påvirke utviklingen i DKS i retning av mer samspill med skolens behov og utforskning av nye digitale formidlingsformer, er etaten avhengige av at dette oppfattes som kulturelt passende hos DKS-planleggerne om det skal få grobunn. (Foreløpig brev om spillemidler Kulturtanken 2019) Disse vil handle ut ifra erfaringsbaserte regler i institusjonen, og det vil være vanskelig å oppnå varige endring av ordningen.

Enkelte studier framholder at kultur er noe man har og som ikke kan endres, mens andre mener det er mulig å endre eller designe organisasjonskultur. (Christensen mfl. 2015: 61; Bang 2011: 144) Men i og med at DKS er en ordning, ikke en organisasjon, har de ulike nivåene ikke innflytelse på ansettelsesprosesser eller på annen måte mulighet til å påvirke den faglige sammensetningen av de andre organisasjonene. Derfor er det ledelse og ikke styring som i et kulturperspektiv kjennetegner DKS. Gjennom samarbeidsprosjekter, inspirasjon og gjensidig tillitt kan man jobbe mot samme mål, så lenge målet er bredt definert og lar seg oppnå innenfor de ulike rammene man har i fylke og kommune. At det sentralt ikke er definert hvilken type kompetanse som kreves av et *kompetent mottaksapparat*, understreker oppfatningen av at det er lav grad av styring og høy grad av ledelse og samarbeid som preger DKS.

#### 5.6.4 Hva kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis i et kulturperspektiv?

I kulturperspektivet kjennetegnes kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis i fylket ved at de har vokst fram over tid og er knyttet til uformelle normer og regler. Disse normene og reglene eksisterer sammen med og støtter oppunder sentrale mål og føringer for ordningen. De er ikke i strid med den legal-formelle organiseringen av ordningen eller organiseringen av fylkes administrasjonen, men spiller sammen med denne. Det at mål og føringer sentralt visjonære mål som er åpne og tolkbare, gjør at de lar seg operasjonalisere i fylket innenfor de gjeldene oppfatningene av hva som er kulturelt riktig i organisasjonen.

DKS-ordningen forstått som de som arbeider med DKS i fylker og kommuner har institusjonelle trekk, og det har utviklet seg en DKS-organisasjonskultur både i de enkelte fylkene og kommunene, og på tvers av kommune- og fylkesgrenser og forvaltningsnivåer. Det

finnes også det som kan beskrives som subkulturer - produsenter og ansvarlige for ulike kunstuttrykk – subkulturer som eksisterer på tvers av organisasjonsgrenser. Disse bidrar til å forsterke institusjonelle trekk og bevare og videreføre uformelle normer og regler for vurdering av kvalitet og utvelgelsespraksis. Når fylket ansetter nye DKS-planleggere, blir de sosialisert inn i den eksisterende kulturen. Når DKS i fylket setter sammen faglige råd eller søker samarbeid med kulturinstitusjoner, gjør de det etter velprøvde mønstre, stivhengighet, som er tuftet på historiske erfaringer og oppfatninger av hva som er riktig og hva som er god kunst og formidling for barn og unge.

I kommunene er kvalitetsvurderingene preget av at DKS-planleggerne identifiserer seg med DKS sine mål og verdier, men gjør vurderinger basert på de uformelle målene som har utviklet seg i kommunen. De formelle mål har ifølge dette perspektivet lite betydning for praksis. De er en del av nettverket, men de er ikke en del av *institusjonen* DKS i den betydning at de har de samme uformelle normene og vurderingene i samme grad som de ansatte i fylket. Dette gjelder også for direktekommunen, som har mer økonomi og ressurser, men enda mindre omgang med DKS-planleggerne i fylket.

#### 5.6.5 *Hvordan styres DKS i et myteperspektiv?*

Myteperspektivet egner seg godt til analyse av mål i DKS. I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan mål og føringer operasjonaliseres i fylket og kommunene. Med et syn på målene som myter og symboler med liten betydning for adferd i praksis, ser det ut som om formuleringene om profesjonell kunst, mangfold, tilpassing til skole og læreplan og lokal forankring er der for å betrygge alle de ulike interessentene om at DKS oppfyller det de ønsker at den skal oppfylle. For Kunnskapsdepartementet understøtter den målene i læreplanen. For kommunen er den en arena for egne kunstnere og kulturskoleansatte, og en kilde til ressurser som kan brukes i samarbeidprosjekter mellom skole- og kunstsektor lokalt. For kunstnerne og kunstinstitusjonene er den en ordning med høy kvalitet, og en ettertraktet arbeidsplass med høy status for kunstnere.

Det vil antagelig ikke være mulig å lage en ordning som til enhver tid lever opp til alle føringene, men i et myteperspektiv spiller ikke det så stor rolle. Målene er der for å vise omverdenen av kulturorganisasjoner og andre interessenter hva DKS ønsker eller drømmer om å være. I dette perspektivet kan det hevdes at planleggerne gjør sine valg med bakgrunn i

økonomisk og politisk rasjonelle beslutninger, og at den reelle kunstnerisk kvalitet er en bieffekt.

Sterkere sentral målstyring av kunstnerisk kvalitet og formidlingskvalitet i ordningen vil antagelig ikke være mulig uten felles nasjonale kvalitetsprinsipper og elementer av hard styring. I en desentralisert ordning fungerer målene som veiledende, og det er i virkeligheten andre mål i fylker og kommuner som er bestemmende. Ikke nødvendigvis i kulturplanen og DKS-plan, der er gjerne de nasjonale målene gjentatt, i tillegg til egne satsinger, men uformelle mål.

Myteperspektivet sier at organisasjoner utvikler mål etter press fra sine institusjonelle omgivelser. De blir derfor over tid likere hverandre etter som de tilpasser seg hverandre og tar i bruk de samme organisasjonsoppskriftene. Regionreformen forventes å føre til store endringer i forvaltningsstrukturer og dermed til endringer i organiseringen av arbeid med DKS i fylker og kommuner. (Kulturtanken 2019: 6) Reformen kan i dette perspektivet bidra til at DKS-administrasjonene får likere praksis fordi det er sannsynlig at de i prosessen med å slå sammen fylker vil ta i bruk de lignende modeller for organisering. (Christensen mfl. 2015: 75)



## 6 Konklusjoner og implikasjoner

Jeg har kalt denne oppgaven *Veldig magisk på relativt kort opprigg* fordi jeg synes det beskriver godt spenningen mellom kunstneriske ambisjoner og begrensende rammer. Økonomi, tid, elevenes interesse, skolens læringsmål – DKS-tilbudet er resultatet av forhandlinger og avveininger mellom ulike former for kvalitet.

*Et skjørt nettverk* er annet et sitat jeg har løftet fram fordi det både beskriver sårbarheten i forvaltningen, og understreker at det som forhandles om er verdier som betyr mye for de som forvalter ordningen, og som samfunnet kan miste om de ikke passes på. Sett litt på avstand ser nettverket ut som en helhetlig institusjon i kulturpolitikken, der stat, fylke og kommune samarbeider om å oppnå overordne mål innenfor rammen av sine organisasjoner, bundet sammen av felles verdier. Går man nærmere inn på nettverket, ser man at det består av mange mindre nettverk.

Det er ofte langt mellom visjonene i de overordnede målene og hva DKS-planleggerne selv synes de får til. De er preget av at de er levende opptatt av at barn og unge skal få sterke kulturopplevelser. Samtidig forholder de seg til begrensede ressurser. Denne spenningen mellom magi og pragmatisme er et kjennetegn ved DKS-ordningen. Verdiene som skapes er som regel ikke målbare i tradisjonell forstand, noe som gjenspeiles i målenes luftighet. Ordningen har stadig vært gjenstand for debatt om hvorvidt den er nyttig og viktig, eller en tidstyv. Den må selge seg inn som et verktøy for læring, samtidig som fokus skal være på *opplevelse*: elevens erfaring, personlige utvikling og dannelse. Den er finansiert med tippemidler, og er ikke lovpålagt, som for eksempel kulturskolen er. Det gir mening at DKS som nettverk og ordning oppfattes som skjørt og sårbart.

En avsluttende konklusjon på spørsmålet om hvordan Den kulturelle skolesekken styres, er at den sentralt styres med myke verktøy. (Ladegård og Vabo mfl. 2010) De overordnede målene gir et løst sammensatt offentlige aktører mulighet til å lage sine egne varianter av skolesekker innenfor sine rammer. Målene koordinerer og gir felles retning, men aktørene er ikke underlagt hverandre i et formelt hierarki. Kulturtankens mandat kan sies å være et minste felles multiplum av hva kultursektor og skolesektor kan enes om på et overordnet nivå. Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet overlater slik til kultur og skole lokalt å finne ut av hvordan samarbeidet skal gjennomføres. Forvaltningen bærer derfor mer preg av ledelse enn styring, ved at ulike aktører tar rollen som inspirator og igangsetter av samarbeid. Denne formen for offentlig styring kan kalles samstyring, der staten bidrar med insentiver.

(Røiseland og Vabo 2012: 23) På lignende måte styrer fylket i samarbeid med kommunene ved å tilby et innhold av høy kvalitet, rådgivning, tilby arenaer for faglige utvikling og samarbeidsprosjekter. At man sentralt ikke har valgt å definere hva som er god kunstnerisk kvalitet og formidlingskvalitet i DKS, men desentralisert denne oppgaven til fylker og kommuner, gjør at både små og store aktører kan nå målene, siden de setter dem selv innenfor rammene av økonomi og ressurser. Hvis en forutsetter at kunstnerisk kvalitet og formidlingskvalitet ikke er absolutte størrelser, men noe som endre seg med utviklingen i samfunnet og med blikket til eleven, skolen, kunstneren og byråkratene i ordningen, virker det hensiktsmessig at den er organisert ikke-hierarkisk som et nettverk der ulike kvalitetsoppfatninger kan eksistere side om side. Norsk kulturpolitikk kjennetegnes av ønsket om balanse mellom det elitistiske og det folkelige, og legger vekt på mangfold, tilgjengelighet og deltagelse. (Breivik og Christophersen 2013: 11)

En videre konklusjon er derfor at kunstnerisk og formidlingsmessig kvalitet i DKS påvirkes av det forvaltningsnivået de utvikles på. I en desentralisert ordning i spenn mellom to sektorer med ulike oppfatninger av hva formålet med ordningen er – opplevelse eller læring – vil plassering i kommunen bety mye for utformingen av det lokale tilbudet. Christensen bruker begrepet lokal rasjonalitet om hvordan målforskyving oppstår når kommunenes mål i kulturplan tar plassen til de overordnede målene. Det er et tydelig trekk ved begge abonnementskommuner at det i DKS-planene legges vekt på utnyttelse av lokale institusjoner og nytteeffekt utover elevenes opplevelse av profesjonell kunst og kultur. På et kommunenivå er det instrumentelle blikket det som er mest fruktbart, siden det best beskriver hvordan DKS blir løst som en av flere oppgaver av de ansvarlige. Det blir naturlig å se disse oppgavene i sammenheng og utnytte de ressursene kommunen rår over. Det er lite hensiktsmessig å skulle hente inn kunstnere av nasjonalt eller internasjonalt format når økonomi og behov for aktiviteter tilsier at kulturskolen eller museet kan være svaret på tilbudet lokalt. Det er de mulige alternativene og beslutningsreglene i kommunen som legger begrensinger for DKS-planleggerne og kvalitetsvurderinger og utvelgelse gjøres innenfor disse rammene.

En mulig implikasjon av dette er at om målet med opprettelsen av Kulturtanken er mer styring, fordrer det enten at det settes klarere rammer i tilskuddsbrevet og krav til rapportering på kunstnerisk og formidlingsmessig kvalitet. For at etaten skal kunne styre etter målene, må disse være formulert på en måte som gjør at de kan måles. Kulturtanken har igangsatt arbeid med kvalitetsprinsipper for DKS. (Kulturtanken 2019: 7) Hvor tydelige og operasjonaliserte

disse kan bli er vanskelig å forutse. I alle de tre perspektivene er kvalitet og kvalitetsarbeid i DSK forhandlinger. I Stortingsmeldingen heter det:

*Det er vanskeleg å gje ferdige kriterium for kvalitet. Difor er det viktig å ha ein vedvarande diskusjon om kvalitet både i opplæringssektoren og i kultursektoren. (St.mld. 8 2008-2009: 14)*

For DKS i fylket, samarbeid mellom fylke og kommune og DKS-nettverket nasjonalt er kulturperspektivet det nyttigste. Fylkets spesialiserte rolle og samarbeid med nøkkelpersoner som har vært i sine roller i kommunene i lang tid, er dyrking av et nettverk der utvikling av kulturelle fellestrekk skaper stabilitet. Dette inntrykket understrekes av at de ansvarlige i abonnementskommunene på samme måte som de ansvarlige i fylket legger vekt på kunstneres profesjonalitet og kunstens kvalitet når de skal svare på hva den viktigste samfunnsmessige verdien av DKS er. Dette tyder på at samarbeidet fylke-kommune har bidratt til at DKS har utviklet institusjonelle trekk, men at disse trekkene er sterkere i de spesialiserte fylkesadministrasjonene. De ansatte i abonnementskommunene er i større grad lojale til kommuneledelsen og de lokale målene.

I følge mytespektivet er det sannsynlig at regionreformen vil bidra til at de ulike DKS-administrasjonene blir likere hverandre. (Christensen mfl. 2015) Gjennom sammenslåingen av ulike DKS-administrasjoner blir det færre skolesekker. Et eksempel er det nye fylket Innlandet, bestående av Oppland og Hedmark. I Hedmark ble DKS drevet av stiftelsen Turneorganisasjonen i Hedmark. Som en del av sammenslåingsprosessen har den nå blitt nedlagt, og det nye fylket har valgt å legge DKS inn som en avdeling i fylkesadministrasjonen. De går dermed bort fra en «annerledes-modell», og velger en forvaltningsform som ligner de andre fylkene. (Innlandet fylkeskommune 2020)

Det vil i et både et myte- og et kulturperspektiv være interessant for senere analyser å se på DKS i Viken i lys av regionreformen. De tre skolesekkene i de tidligere fylkene Buskerud, Akershus og Østfold er en del av en felles DKS-kultur, men har også sterke regionale særtrekk som gjør at de i høy grad har sine egne institusjonelle trekk. Eksempler nevnt tidligere er ulike avtaler med kommunene og ulik praksis med bruk av fagråd. Hvor vidt de tre kulturene vil smelte sammen til én med trekk fra alle, assimileres inn i den sterkeste og mest dominerende kulturen, eller om de vil motsette seg sammenslåing og fortsette å eksistere som parallelle DKS-kulturer i samme fylke, gjenstår å se. (Bang 2011: 37).

Oppsummerende kan det konkluderes at denne undersøkelsen støtter antagelsen i teorien om at ulikheter oppstår fordi vage og tolkbare mål operasjonaliseres lokalt, og fordi styringsverktøyene som staten bruker er myke. I DKS i fylkesadministrasjonen blir kunstnerisk kvalitet mest vektlagt. I kommunene oppgir DKS-planleggerne at de også vurderer dette som viktigst, men at de i praksis må velge innenfor lokalt tilgjengelige ressurser og i henhold til kommunens prioriteringer. Praksis i kommunen preges av hvor planlegger er plassert i organisasjonen. Der planlegger er plassert i skolesektor, er samarbeidet med kultur utfordrende, og vice versa. Kommunene vektlegger synergieffekter ved utnyttelse av egne ressurser. Det instrumentelle perspektivet kan bidra til å forklare hvordan lokal rasjonalitet fører til at kommunen omformulerer nasjonale helhetlige mål til å passe inn sitt eget målhierarki. Ut fra et kulturelt perspektiv kan institusjonelle trekk vise hvordan DKS i fylket som en spesialisert kunst- og kulturorganisasjon har uformelle normer og koder, og hvorfor det selv om det er bred enighet om målene mellom nivåene, er ulik tolkning og praksis. Organisering i et løst, desentralisert nettverk med vage og potensielt motstridende mål gjør samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer mulig. I et myteperspektiv er målene symbolske og er blitt dannet etter press utenfra for å gi legitimitet. Tolkbare mål skaper et mulighetsrom der både små kommuner og store fylker kan designe sin egen kulturelle skolesekk. Samtidig gjør denne organiseringen at DKS er skjørt, sårbart og at kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis er en forhandling mellom ulike interesser. Økonomi, sentralitet og organisasjon er ulik i fylker og kommuner, og for at mindre kommuner skal klare å oppfylle målene i DKS må kunstnerisk- og formidlingsmessig kvalitet være avhengig av og variere i forhold til av de andre faktorene.

## 7 Litteraturliste

Bang, Henning 2011: *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Breivik, Jan-Kåre og Christophersen, Catharina (red.) 2013: *Den kulturelle skolesekken – 3-årig forskningsprosjekt om DKS*. Uni Rokkansenteret og Høgskolen i Bergen.

Borgen, Jorunn Spord og Synnøve S. Brandt 2006: *Ekstraordinært eller selvfølgelig? Evaluering av Den kulturelle skolesekken i grunnskolen*. Norsk institutt for studier av forskning og utdanning.

Brunsson, Nils 1989: *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.

Christensen, Tom, Tom Egeberg, Per Lægreid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Collard, Paul 2014: *Elevmedvirkning i Den kulturelle skolesekken. Creativity, Culture and Education (CCE)*.

Hauge, Elisabeth S, Vegard Solhjelm Knutsen og Marthe Rosenvinge Ervik.: *Nærhet, autonomi og demokratisering. Evaluering av direktekommuneordningen i DKS*. Oxford Research 2018.

Holdhus, Kari 2014: *Stjerneopplevelser eller gymsalsestetikk*. Aarhus universitet.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte.: *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Abstrakt forlag.

Kulturtanken 2018: *Den kulturelle skolesekken – Foreløpig brev om spillemidler for skoleåret 2019–2020*

<https://static1.squarespace.com/static/57c6b752440243071d365d28/t/5be45b9f88251b75fa6d238b/1541692320119/Forel%C3%B8pig+brev+om+spillemidler+2019-2020+-+08.11.2018.pdf>

Kulturtanken 2019: *Den kulturelle skolesekken - Foreløpig brev om spillemidler for skoleåret 2020-2021*.

[https://static1.squarespace.com/static/57c6b752440243071d365d28/t/5e1718cb68805b47209b8232/1578571981338/19-00578-1+Oslo+kommune\\_Forel%C3%B8pig+brev+om+spillemidler+for+skole%C3%A5ret+2020-2021+%28flettet%29+506311\\_1\\_1.PDF](https://static1.squarespace.com/static/57c6b752440243071d365d28/t/5e1718cb68805b47209b8232/1578571981338/19-00578-1+Oslo+kommune_Forel%C3%B8pig+brev+om+spillemidler+for+skole%C3%A5ret+2020-2021+%28flettet%29+506311_1_1.PDF)

Kulturtanken 2019: Kvalitetsarbeid i Den kulturelle skolesekken 2018–2019. Rapport fra kartlegging av fylkes- og direktkommunenes systematiske arbeid med kvalitet i 2018–2019.

Kulturtanken 2019: *Årsrapport 2018*

Ladegård, Gro og Vabo, Signy Irene mfl. 2010: *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.

March, J.G. and Olsen, J.P. 1989: *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press.

Rogers, Scott 2017: *Evaluering og kvalitetsarbeid i Den kulturelle skolesekken*.

Røiseland, Asbjørn og Vabo, Signy Irene 2012: *Styring og samstyring – governance på norsk*. 2. utg. Fagbokforlaget.

Schein, E.H. 1984: *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Winter: 3-16

St.meld. 8 *Kulturell skulesekk for framtida*. Kultur- og kirke departementet 2007-2008

Utdanningsdirektoratet 2019: *Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen*.  
<https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/>

Yin, Robert K. 2008: *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Innlandet fylkeskommune 2020: <https://innlandetfylke.no/nyheter-forsiden/den-kulturelle-skolesekken-inn-i-forvaltningen.20934.aspx> Nettsak. Sist endret 29.04.2020 16.03

## 8 Vedlegg

### 8.1 Informasjonsskriv

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### ”Et kompetent mottaksapparat - Forvaltning av Den kulturelle skolesekken på to nivåer”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som er kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis på ulike styringsnivå i Den kulturelle skolesekken, samt hvordan kriteriene for utvelgelse påvirkes av strukturen på ulike styringsnivå. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Dette er en masteroppgave der jeg som student ser på samspill, likhet og ulikheter mellom to styringsnivå – fylke og kommune – i forvaltningen av DKS. Det vil jeg gjøre i en komparativ case med dokumentanalyse og semistrukturerte intervjuer med ansatte på fylkes- og kommunenivå i ett fylke og en kommune. Teorirammen bygger på klassisk organisasjonsteori og nettverksteori.

Tidligere rapporter og forskning peker på forskjeller mellom fylker og mellom fylker og kommuner i hvordan DKS-forvaltes gjennom programmering av innhold. Muligheten for lokal tilpassing, slik det er gitt i føringer sentralt, gir store muligheter for fylker og kommuner til å forme «sin egen skolesekk», preget av lokale ressurser og prioriteringer. Det overordnede forskerspørsmålet er: Hvordan styres den kulturelle skolesekken? Konkret ønsker jeg å besvare dette: Hva kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis på ulike styringsnivå? Hvordan påvirkes kriteriene for utvelgelse av strukturen på ulike styringsnivå?

Den teoretiske rammen bygger på klassisk organisasjonsteori, der jeg bruker det instrumentelle-, myte- og kultur perspektivet (Christensen mfl. 2015) og nettverksteori og teori om samhandlingsledelse. (Bouckart, Klijn & Koppenjan, Provan & Kenis).

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet. Jeg jobber til daglig i Kulturtanken, men denne oppgaven er ikke relatert til mine oppgaver der eller en del av min jobb. Siden dette er en erfaringsbasert masteroppgave, er det naturlig for meg å skrive om DKS, siden min bakgrunn er som lærer, kulturkontakt, musiker og produsent i DKS.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har valgt å kontakte deg for å spørre om du vil delta i prosjektet fordi du har en rolle i forvaltningen Den kulturelle skolesekken. Mitt mål er å finne ut hvilke føringer som

Hvis aktuelt, fortell om du har fått personens kontaktopplysninger fra andre (og hvilke tillatelser du har innhentet for det), eller om andre har sendt ut informasjonen for deg.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du sier ja til å delta, vil jeg gjennomføre et intervju med deg på 45-60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp med opptaks utstyr. Det vil deretter transkriberes. Du vil få tilsendt det transkriberte intervjuet og jeg vil ta hensyn til eventuelle kommentarer om innholdet, for eksempel om noe er uklart eller feil. Jeg vil da rette opp det i teksten. Lydopptaket vil bli slettet ved prosjektets slutt.

Spørsmålene vil dreie seg to hovedområder. Om organiseringen av DKS der du jobber, for eksempel:

- I hvilken avdeling i kommunen/fylket er DKS plassert?
- Hvordan organiserer dere arbeidet med DKS? Har dere produsent/produsenter? Har dere turnéleggere eller DKS-koordinator eller lignende?
- Hvilken fagkompetanse besitter dere selv? Produserer dere noe selv?

Om samarbeid og autonomi, for eksempel:

- Har fylke og kommune ulike styrker og hva er i så fall disse etter din mening?
- Opererer dere med eksterne fagråd, og hva er i så fall deres beslutningsmyndighet?
- Er det slik du ser det ulikheter mellom hvordan fylke og kommune velger produksjoner? Hva består disse ulikhetene i så fall av?

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Slik jeg har skrevet over har denne oppgaven ikke sammenheng med mitt arbeid i Kulturtanken, men er en masteroppgave der jeg bruker teori for å analysere et fagområde jeg har erfaring fra.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun jeg og min veileder fra OsloMet vil ha tilgang til materialet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lagret datamateriale vil være kryptert på egen minnepinne, og pc koblet fra nettverk når jeg arbeider med det.
- Jeg vil i størst mulig grad anonymisere deg i oppgaven.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 19. mai 2020. Personopplysninger på opptak oppbevart som en del av prosjektet vil slettes ved prosjektets slutt.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og



- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Espen D. H. Olsen, Førsteamanuensis i statsvitenskap, Handelshøyskolen, OsloMet – Storbyuniversitetet ved [sett inn navn og kontaktopplysninger til prosjektansvarlig]. I studentprosjekt må kontaktopplysninger til veileder/prosjektansvarlig fremgå, ikke kun student

- Vårt personvernombud: Ingrid Jacobsen er personvernombud ved OsloMet. Kontaktinformasjon er: [Personvernombudet@oslomet.no](mailto:Personvernombudet@oslomet.no)  
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Student

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Et kompetent mottaksapparat - Forvaltning av Den kulturelle skolesekken på to nivåer, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. mai 2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.2 Intervjuguide

### Intervjuguide

Overordnet problemstilling:

*Hvordan styres den kulturelle skolesekken?*

Konkrete forskningsspørsmål:

*Hva kjennetegner kvalitetsvurderinger og utvelgelsespraksis på ulike styringsnivå?*

*Hvordan påvirkes kriteriene for utvelgelse av strukturen på ulike styringsnivå?*

- Presentere meg selv.
- Presentere prosjektet i korte trekk.
- Presentere hensikten med intervjuet og hva det skal brukes til.
- Gå igjennom dokumentasjon med lydopptak, transkribering og hva som vil skje med datamaterialet, og forklare at informanten anonymiseres.
- Informere om intervjuets lengde og informantens rett til å avbryte.

#### Organisering av DKS

1. Kan du fortelle litt om din egen bakgrunn og hva du jobber med i DKS?
2. Hva ser du som det viktigste med DKS i et samfunnsperspektiv?
3. I hvilken avdeling i kommunen/fylket er DKS plassert?
4. Hvordan organiserer dere arbeidet med DKS? Har dere produsent/produsenter? Har dere turnéleggere eller DKS-koordinator eller lignende?
5. Hvilken fagkompetanse besitter dere selv? Produserer dere noe selv?

#### Samarbeid og autonomi

6. Hva kan du si om fordelingen av ansvar mellom fylke og kommune?
7. Foreligger det noen formelle avtaler mellom forvaltningsleddene i denne forbindelse, hva består dialogen av?
8. Har fylke og kommune ulike styrker og hva er i så fall disse etter din mening?
9. Opererer dere med eksterne fagråd, og hva er i så fall deres beslutningsmyndighet?

10. Deltar dere på faglige arenaer nasjonalt eller regionalt?
11. Er det slik du ser det ulikheter mellom hvordan fylke og kommune velger produksjoner? Hva består disse ulikhetene i så fall av?
12. Hvilke former for kvalitet legger du vekt på i utvelgelsen av produksjoner? Eksempler kan være:
- Realisere mål i læreplanverket.
  - Høy kunstnerisk kvalitet.
  - Kulturelt mangfold
  - Bredde – 6 kunst- og kulturuttrykk representert.
  - Regularitet – et regelmessig tilbud på alle klassetrinn.
  - Samarbeid kultur–skule – godt samarbeid og forankring i skolen.
  - Rollefordeling kultur–skole: Kommune eller fylke informerer, skolen gjør evt for- og etterarbeid.
  - Lokal forankring og eierskap.
13. Hvilke føringer har du/kommunen/fylket for programmeringen i DKS?
14. Vil du si at det legges mest vekt på skolens behov eller på kunstnerisk kvalitet? Tror du fylke/kommune vurderer kvalitet ulikt?
15. Finnes det noen krav til produksjoner for at de skal bli antatt hos dere? Hvilke?