

Outsourcing av skolens musikkundervisningen - et bærekraftig samarbeid mellom kulturskole og grunnskole?

Anne Berit Emstad*, og Elin Angelo

Program for lærerutdanning, NTNU, Trondheim, Norge

Sammendrag

Denne artikkelen bygger på en studie av samarbeid mellom kulturskole og grunnskole i en bykommune i Norge, der kulturskolen som en ekstern samarbeidspartner har overtatt ansvaret for musikkundervisningen på 1.–4. trinn i tre av kommunens barneskoler. Hensikten med studien er å utvikle ny kunnskap om ledelse av prosessuelle, kontekstuelle og strukturelle forhold som kan bidra til å videreutvikle denne type samarbeid. Bakgrunnen for samarbeidet var å heve kvaliteten i musikkundervisningen i grunnskolen, slik at elevene kunne nå fagmålene i musikk i grunnskolens læreplan. Behovet for samarbeidet begrunnes blant annet med at majoriteten av kommunens grunnskoleelever fikk musikkundervisning av lærere uten formell utdanning i faget.

Forskningspersonene er ledere som har vært sentrale i oppstart og gjennomføring av samarbeidet. Gjennom en kvalitativ tilnærming belyser studien utfordringer, begrensinger og muligheter i samarbeidet som foregår. Datamaterialet i studien består av dokumenter og intervjuer med fire ledere, som alle er sentrale i samarbeidet. Konklusjonen i studien er at den observerte samarbeidsformen kan beskrives som en *ekstern samarbeidsmodell*, der kulturskolen har en gjesterolle i grunnskolen, i form av salg og kjøp av tjenester. Dette samarbeidet fremstår innholdsmessig som bærekraftig og positivt, men som skjørt i møte med kulturelle og økonomiske barrierer.

Søkeord: *Samarbeid skole og grunnskole; ledelse; outsourcing av undervisning*

Abstract

This article is based on a study of collaboration between Schools of Music and Performing Arts and public school in a city in Norway, where the Schools of Music and Performing Arts, as an external partner has taken over responsibility for music teaching in year one to four in primary school. The purpose of this study is to develop new knowledge about management of procedural, contextual and structural factors that can contribute to further develop this type of collaboration. The reason for the collaboration between Schools of Music and Performing Arts and school was to improve the quality of music education in primary schools, so that students could reach their subjects goals due to the curriculum in music. Research subjects are leaders who have had key roles in the start-up and implementation of the collaboration. Through a qualitative approach we highlight the challenges, constraints and opportunities of the collaboration. The data in the study is comprised

*Korrespondanse: Anne Berit Emstad, Jonsvannsveien 82, NTNU, 7491 Trondheim, Email: anne.emstad@plu.ntnu.no

©2017 A. B. Emstad og E. Angelo. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and to remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially, provided the original work is properly cited and states its license.

Citation: A. B. Emstad og E. Angelo. «Outsourcing av skolens musikkundervisningen - et bærekraftig samarbeid mellom kulturskole og grunnskole?». *Journal for Research in Arts and Sports Education*, Vol. 1, 2017, pp. 4–20. <http://dx.doi.org/10.23865/jased.v1.489>

of documents and interviews with four managers, all of which are central to the collaboration. The conclusion of the study is that the observed form of collaboration can be described as an external collaboration model, where arts have a guest role in primary school, in terms of sales and purchases of services. This partnership appears contextually as sustainable and positive but fragile in the face of cultural and economic barriers.

Keywords: *Collaboration School of Music and Performing Arts and public school; leadership; outsourcing teaching*

Received: June 2016; Accepted: October 2016; Published: January 2017

Innledning

Hensikten med denne studien er å utvikle kunnskap om samarbeid mellom kulturskole og grunnskole, på ledelsesnivå, noe som kan bidra til å videreutvikle og forsterke denne type samarbeid i kommunene. Studien tar utgangspunkt i hvordan ledere beskriver initiering og opprettholdelse av samarbeidet mellom kulturskolen og grunnskolen i en kommune der samarbeidet foregår slik at kulturskolen har overtatt ansvaret for deler av grunnskolens arbeidsoppgaver.

Kulturskolen i Norge har siden 1997 vært et lovpålagt kommunalt tilbud for barn og unge. I kulturskolens rammeplan er forventingen om samarbeid mellom kulturskole og skole ytterligere forsterket (Norsk kulturskoleråd, 2015, s. 5).

Samarbeid mellom grunnskole, kulturskole og det frivillige/profesjonelle kulturliv er omtalt og intendert i en rekke politiske meldinger, utredninger og strategidokument i Norge (Kirke- og undervisningsdepartementet, 1989; Kulturdepartementet, 2013; Kunnskapsdepartementet, 2010, 2007, 2002). Slikt samarbeid eksisterer i mange former og gjennomføres på ulike måter i kommunene. Studien som artikkelen bygger på er foretatt i en norsk bykommune med ca 45 000 innbyggere, 18 kommunale grunnskoler og en videregående skole. Tre av grunnskolene har til nå innført samarbeid med kulturskolen og kulturskolens lærere om gjennomføring av musikkundervisningen på trinn 1–4. Intensjonen med samarbeidet er at elevene i grunnskolen, gjennom bidrag fra kulturskolens lærere, skal nå kunnskapsløftets ferdighetsmål innen musikk (K06). Kommunen foretok en kartlegging av grunnskolelæreres kompetanse i musikk, og det viste seg at svært mange av kommunens skoleelever ble undervist av lærere uten formell musikkutdannelse. Spørsmålet som ble stilt i kommunen var om rundt hundre lærere skulle settes på skolebenken, eller om det fantes annen musikkfaglig kompetanse i kommunen som kunne anvendes til undervisning i grunnskolen. Blikket ble rettet mot kulturskolen, og kulturskolen ble av skoleeier ansett å være en profesjonell aktør inn i grunnskolen. Samarbeidet mellom grunnskole og kulturskole springer altså ut fra et ønske om å styrke kvaliteten i grunnskolens musikkundervisning, og fra et ønske om å styrke elever og lærere i begge skoleslag.

Kulturskolen overtok ansvaret for musikkundervisningen på 1.-4. trinn, og la opp til et opplegg inspirert av EL Sistema. El Sistema er en samspillmodell, opprinnelig utviklet i Venezuela, der musikken brukes som et sosialt verktøy først og fremst for å hjelpe fattige og vanskeligstilte barn til å få et bedre liv. Orkesterspill, klassisk

symfoniorkesterbesetning og undervisning i grupper er sentralt i El Sistema-modellen. Eksempellet vi har studert i denne studien innebærer kulturskolens musikkundervisning i de fire grunnskolene, innføring av det lekinspirerte hørelære- og musikkteori-opplegget «Music Mind Games» i musikkundervisningen på første trinn og kor og trekkspill på andre trinn. I tredje trinn har skolene tre timer i uka med orkesterspill, to timer i grupper, og en time felles. Instrumentene elevene lærer er fiolin og cello, strykeinstrumenter som inngår i den originale El Sistema-tenkningen, men også fløyte og kornett – som er lokalt inspirerte variasjoner, knyttet til skolekorpsene i kommune. På fjerdetrinn er det to timer samspill i uka. Grunnskolens lærere, som er del av samarbeidet med kulturskolen, deltar i El Sistema-undervisningen og utvikler kunnskaper og ferdigheter på de aktuelle instrumentene parallelt med elevene.

Bakgrunn og tidligere forskning på feltet

Bamford (2012) peker på at det i Norge har vært en utvikling i retning av at kulturskolene samarbeider stadig mer med grunnskolene. Likevel er antallet kulturskoler som har tette og gode bånd til grunnskolen, fortsatt ganske lavt i Norge. Forskningsinteressen for samarbeidet mellom kulturskole og grunnskole synes likevel stigende. Det har vært flere studier som har studert samarbeid mellom grunnskole og kulturskole i Norge (Danielsen & Johansen, 2012; Kalsnes, 2014, 2012). I studiene tar diskusjonene ulike retninger og handler om et yrkesfelt i endring, og utfordringer nye musikk lærerroller kan få for musikkpedagogisk utdanning. Kalsnes, (2014) argumenterer for å inkludere grunnskolen som likeverdig samarbeidspartner når kunst og kulturformidling skal skje på skolens arena, fordi kompletterende kompetanser legger grunnlaget for et fruktbart samarbeid som kommer elevene til gode. Forskning knyttet til ordningen Den kulturelle skolesekken (DKS) har mange likhetstrekk med forskning knyttet til samarbeidet grunnskole/kulturskole, blant annet er spenningsforholdene kunst/pedagogikk, utøving/undervisning og underholdning/læring, samt modeller for samarbeider like sentrale når det gjelder grunnskole og DKS, som når det gjelder grunnskole og kulturskole (Borgen; 2014; Christoffersen, 2013; Digranes, 2009; Holdhus; 2014). Borgen (2014: 139) beskriver tre modeller for samarbeid mellom Den Kulturelle Skolesekken og grunnskole; en integrert modell, en ekstern modell og en partnerskapsmodell. I en *integrert* modell er samarbeidet nærmest sømløst og foregår i tett tilknytning til skolen og de ulike skolefagene. I en *ekstern* modell gjøres aktørene utenfor skolen nærmest til leverandører av tjenester og kunnskap som skolen behøver og mottar, men som skolen verken har myndighet eller ansvar for, og der kvalitetsbedømmelse i stor grad legges til de eksterne. I en *partnerskapsmodell* er ansvaret klart definert og fordelt mellom samarbeidende aktører fra ulike sektorer, og samarbeidet foregår gjerne som tidsbegrensede prosjekter.

I nordisk sammenheng, er det gjort undersøkelser om samarbeidet mellom kulturskolen og skolen i både Sverige (Glasare, 2016) og mellom musikkskolen og grunnskolen i Danmark (Holst, 2013).

Det finnes også noen få studier som direkte eller indirekte omhandler ledelse i samarbeid mellom skole og kulturskole. Kalsnes (2012) hevder at samarbeid

og forankring på ledelsesnivå er en forutsetning for samarbeidet mellom kulturskole og grunnskole. Blant annet for å kunne legge til rette for både praktisk, tids- og ressursmessig forhold. Hun sier (s. 43) at:

med innarbeidede samarbeidsrutiner – både på leder- og lærernivå – vil felles prosjekter ikke lenger representere noe ekstraordinært i skolehverdagen, men utgjøre en selvfølgelig del av den faglige virksomheten i begge skoleslag.

Angelo og Emstad (2015) peker på ledere som nøkkelpersoner for å bygge legitimitet for samarbeid mellom grunnskole og kulturskoler, og sier videre at ledere kan forsterke samarbeidet gjennom verdiforankring i både lokalsamfunnet, hos skoleleiere og i begge skoleslag. Glasare (2016) peker på en rekke forutsetninger for at samarbeidet skal fungere, deriblant betydningen av ledelse. Et godt samarbeid preges av stabilitet og kontinuitet, gjensidig respekt og forståelse for hverandres virksomhet og en ledelse som skaper gode forutsetninger for samarbeid. Samarbeidet påvirkes av ulike faktorer, som for eksempel organisatoriske hindre som tid til planlegging og økonomi, negative holdninger til estetiske fag i skolen, ulike holdninger til kulturskolens deltakelse i skolen og ulikheter i kultur og pedagogiske arbeidsmåter (Glasare, 2016). I denne studien undersøker vi hvordan dette samarbeidet utspiller seg med ledere som forskningsdeltagere.

Problemstilling

Problemstillingen artikkelen bygger på er: *Hvordan tilrettelegger og opprettholder ledere samarbeidet mellom kulturskole og skole, når kulturskolen skal overta deler av skolens arbeidsoppgaver.* For å belyse problemstillingen undersøker vi hvordan samarbeidet forankres og opprettholdes. Vi kan gjennom det få innsikt i hvordan sentrale ledere opplever prosessuelle, kontekstuelle og strukturelle forhold i dette samarbeidet.

Teoretisk rammeverk

Samarbeid på tvers av etater, enheter og sektorer oppstår av mange grunner. Det kan på bakgrunn av felles ansvar inngås et samarbeid for å agere på offentlige utfordringer, og det kan også dannes nettverk og samarbeidskonstellasjoner som en respons på langvarig kritikk av offentlig effektivitet for å løse disse utfordringene (Roberts, 2001). Det finnes tverretatlige og tverr-sektorielle samarbeid som kun eksisterer fordi man alene ikke oppnår sine mål, og tenker at disse ikke kan oppnås uten et samarbeid med andre. Ut fra en litteraturgjennomgang har Bryson, Crosby og Stone (2006:1) utviklet et rammeverk for å forstå og diskutere tverrsektorielt samarbeid. De definerer tverrsektorielt samarbeid som «kobling eller deling av informasjon, ressurser, aktiviteter og egenskaper i organisasjonene i to eller flere sektorer for å oppnå i felleskap et resultat som ikke kunne vært oppnådd ved organisasjonene separat» (forfatterens oversettelse). Rammeverket fremhever det følgende som sentrale momenter som påvirker samarbeidet:

- *Startbetingelsene*
- *Prosesskomponenter*

- *Strukturer og styring*
- *Forpliktelser og begrensninger*
- *Utbyttet av samarbeidet*

Startbetingelsene handler om de generelle omgivelsene, og om de utfordringer som forelå i forkant av samarbeidet. Eventuelt hvilken gjensidig forståelse som fantes med tanke på disse utfordringene. Innsikt i egen interesse og en samtidig erkjennelse av gjensidig avhengighet kan være et godt premiss for et vellykket samarbeid (Logsdon, 1991). Dette kan blant annet handle om å redusere usikkerhet og om å øke organisasjons stabilitet. Startbetingelsene kan påvirke både prosesser, strukturer og styring når samarbeidet skal i gang og følges opp.

Prosser, strukturer og styring kan også medføre gjensidige utfordringer, som får betydning for forpliktelser og begrensninger i samarbeidsforholdet (Bryson, Crosby & Stone, 2006). Å etablere legitimitet for samarbeidet er del av dette, når det gjelder både interne og eksterne interessenter. En nøkkelprosess i samarbeid er å holde dialoger i gang, og å kunne forhandle og reforhandle om mål og avtaler også etter at samarbeidet er igangsatt (Bryson, Crosby & Stone, 2006, s. 46). Når parter er blitt enige om å samarbeide behøves det videre et fokus på strukturer, roller, ansvarsfordeling og beslutningsautoritet. Slike avtaler må utvikles og drøftes kontinuerlig mellom sentrale aktører i samarbeidet. Disse dialogene har betydning for hvordan samarbeidet fungerer og hvordan likhet i maktforhold ivaretas (Bryson, Crosby & Stone, 2006). En viktig komponent i alt dette er å bygge ledelse. Logsdon (1991) hevder at både selv-interesse og erkjent gjensidig avhengighet er nødvendige forutsetninger for samarbeid. Gray (1989) påpeker hvordan samarbeidskonstellasjoner også kan starte med personers engasjement, og med spesifikke personer som tilretteleggere/igangsettere, eller 'conveners'. Conveners er personer med legitimitet og troverdighet som er berørt av problemet, og som finner interessenter hvilke kan arbeide sammen om å løse problemet.

Samarbeidsformene som blir til, maktbalanse mellom partnerne og ulikheter i institusjonelle logikker kan både *forplikte og sette begrensninger* for hva samarbeidet kan gi. Partene bør formalisere avtaler, formål, mandat og ressursbruk, så vel som en formell ledelse og formelle beslutningsstrukturer. Dette har betydning for hvilken fleksibilitet som blir til for å håndtere lokale forhold og endringer (Crosby & Bryson 2005). For å opprettholde samarbeid kan det bli behov for både 'sponsors' og 'champions' – det vil si noen som rår over ressurser som kan bidra inn i samarbeidet og noen som arbeider for å holde samarbeidet gående, trådene samlet og sørge for handling slik at samarbeidet gir ønsket *utbytte* (Bryson, Crosby & Stone, 2006).

Metode

Artikkelen bygger på en kvalitativ kasusstudie der vi har undersøkt hvordan prosessuelle, kontekstuelle og strukturelle forhold påvirker samarbeidet mellom grunnskole og kulturskole i en norsk kommune. Vår interesse ligger i å kunne bidra til økt kunnskap innen ledelse på det kulturskolerelaterte feltet, og som vi har vist til tidligere i denne artikkelen, så er det forsket lite på ledelse som analyseenhet i dette feltet.

En kaseystudie er en fordypet undersøkelse av et spesifikt fenomen, i sin naturlige sammenheng, og vil bidra til nyansert innsikt gjennom livsnære studier (Flyvbjerg, 2006; Stake, 2005). Analyseenheten er ledelse og fenomenet er hvordan lederne initierer og legger til rette for samarbeid mellom kulturskole og grunnskole. Datamaterialet består av fire individuelle intervjuer med sentrale ledere i samarbeidet: skolesjefen i kommunen, rektor i kulturskolen, avdelingsleder i grunnskolen og prosjektleder for El Sistema. Intervjuene var semistrukturerte, og tok utgangspunkt i en delvis strukturert intervjuguide, der gangen i samtalen ble styrt av oss forskere. I tillegg består datamaterialet av årsrapporter i skole, kulturskole og kommune, lokale læreplaner og kommunale strategiplaner for kulturskolen.

Vi har gjennomført en deskriptiv analyse av datamaterialet, der intervjuene ble kodet og kategorisert ved hjelp av konstant komparativ metode (Strauss & Corbin, 1998). Vi har lest gjennom datamaterialet nøye, og gjennom åpen koding har vi konseptualisert og kategorisert datamaterialet. Målet var å gi kategorien navn som beskrev fenomenet gjennom å stille spørsmål til hva fenomenet er og hva det representerer (Strauss & Corbin, 1998). Gjennom denne prosessen identifiserte vi tre hovedkategorier som representerer hovedtrekkene i datamaterialet: (1) strategiske prosesser og *forankring*, (2) *begrunnelser for samarbeidet*, og (3) *barrierer som utfordrer samarbeidet*. Disse kategoriene danner strukturen for en deskriptiv fremstilling av empiren.

Strategiske prosesser og forankring

Lederne var sentrale som igangsettere med en drivkraft ut fra et ønske om å styrke musikkfagets plass i skolen. Skolesjefen argumenterte for sitt engasjement for musikk ut fra statlige policydokumenter¹ og egne tanker og erfaringer fra skolen, og sier:

Dette henger sammen med en kunnskapsdreining i skoleverket igangsatt med Kunnskapsløftet og videreutviklet i Ludvigsenutvalgets rapport. Utgangspunktet er det fagspesifikke, men så har man i tillegg de større elementene som kompetanse i 'det å lære' og bevisstheten rundt dette. Ludvigsenutvalgets rapport lagt oppå LK06 tydeliggjør viktigheten av musikkfaget generelt, ikke til forkleinelse for kunst og håndverksfagene eller øvrige estetiske fag, men jeg synes musikkfaget i skolen har vært stemoderlig behandlet lenge. Helt fra da jeg selv var nyutdannet lærer og ble satt til å undervise i musikk uten et eneste studiepoeng i faget.

Kulturskolerektor utfordret politikerne i kommunen til selv å definere kulturskolens mandat, han forteller:

Det har vært en ledelsesdrevet prosess, samtidig som vi har utfordret eierne våre på at kulturskoledrift er noe som står i loven. Man skal ha det. Utover det står det svært lite om hva det er, så vi har utfordret dem på å ta et standpunkt på hva de vil at kulturskolen skal være, i stedet for at de havner i sånn nedbrytende diskusjoner om hvor mange penger vi skal bruke eller ikke bruke på dette tilbudet.

¹Ludvigsenutvalgets rapport er NOU 2015:8. LK06 er Læreplan for kunnskapsløftet (Kunnskapsdepartementet, 2006).

Rektor i kulturskolen bidro til å utvikle et strategidokument om kommunens kulturskolemodell i 2013, i strategidokumentet står det blant annet at kulturskolen skal bidra til at grunnskolen når sine fagmål i de estetiske fagene. Kulturskolerektor sier at:

... som kulturskole så sitter vi på fagkompetanse i musikk. Vi hører til samme kommune, så det ville være naturlig å bruke oss som en pool med faglærere rett og slett. Utfordringen var å finne et system.

Med et mandat gitt i strategidokumentet, og en markedsføring i skolen gjennom et vellykket prosjekt med kor i skoletiden, var det etterhvert lagt et godt grunnlag for å diskutere videre samarbeid. Korprosjektet var initiert av kulturskolen gjennom kulturskoletimen, og involverte undervisning i både sang og blåseinstrumenter for 800 elever i minimum 12 uker, og beskrives av kulturskolerektor som et prosjekt som bidro til at tilliten til at kulturskolen kunne «levere kvalitetsundervisning i skolestua» ble svært stor. Rektor i kulturskolen legger vekt på kulturskolens mandat i å overholde K06, og sier:

Vi lover skolen at kompetansemåla er oppfylt ved hjelp av oss. Vi leser den [læreplanen, K06] bokstavelig, punkt for punkt.

Dette indikerer at satsningen synes å være toppstyrt på den måten at *ledelsen* på skoleleiernivå og skolenivå har vært aktive i prosessene bak forankringen av samarbeidet.

Kulturskolen hadde også en egeninteresse utover et genuint ønske om å styrke kvaliteten på musikkundervisningen i grunnskolen. Kulturskolerektor mener at et slikt samarbeid gir økte muligheter for å kunne tilby kulturskoleansatte større stillinger og jobb på dagtid og i grunnskolen. Kulturskolerektor sier:

Jeg vil ikke si at vi var kyniske, men vi hadde lyst til å bytte ut SFO²-opplæring med skoleopplæring, og for å komme dit måtte vi komme i posisjon. Vi måtte få de [grunnskolens ledelse/skoleeier] til å få trua på at vi kan levere noe som de har trua på, og som de har bruk for i grunnskolen.

Disse ideene førte til at kulturskolen omorganiserte sin egen virksomhet. Blant annet satte de av ressurser til en prosjektleder som skulle være bindeleddet mellom grunnskolene og kulturskolen, i implementering og gjennomføring av samarbeidet om musikkundervisningen. Kulturskolerektor sier at når dette grunnlaget var på plass, gjaldt det å finne et system, og dette systemet ble El Sistema. Ideene om å bygge musikkundervisningen rundt samspillmodellen El Sistema ble presentert på et rektormøte. En av grunnskolerektorene i kommunen ble invitert med til et skolebesøk i Finland, for å se hvordan et El Sistema-prosjekt kunne utspille seg i en skole. Dette beskrives av lederne som et strategisk trekk. Involvering var frivillig, og selv om det hentet inn en del eksterne ressurser for å finansiere samarbeidet, forteller skolesjef at det ble stilt krav økonomiske forpliktelser fra skolens sin side: «Brorparten av finansieringa til undervisning er fortsatt på skolens og skolesjefens bord», sier kulturskolerektor. En slik forpliktelsen var viktig, og skolesjefen krevde en dedikert rektor som ville bruke dette som et ledd i hele sin skoletenkning, for å gå inn for El

²SFO er den norske skolefritidsordningen, som er en avgiftsbelagt virksomhet før og etter skoletid for trinn 1–4.

Sistema-samarbeid i grunnskolen. Dette samarbeidet betydde at kulturskolen kunne tilby musikkundervisningen utover de lovpålagte musikktimene i grunnskolen, med læringsinnhold som imøtekommer, men også strekker seg ut over de ordinære læreplanmålene. Denne satsningen med kulturskolelærerne kom inn og overtok musikkundervisning på 1-4 trinn innebar et stort økonomisk løft for skolene. I realiteten ble musikktimene med dette gjennomført med dobbel lærertetthet i timene. Avdelingsleder i skolen forklarer:

Den vanlige musikkundervisninga på skolen blir erstattet med El Sistema. Det betyr at kulturskolen lager årsplaner i musikk, for eksempel, plan for hver time, og de sørger for at kompetansemåla blir fulgt. Det er ingen systematisk musikkundervisning i tillegg til El Sistema [på trinn 1–4].

Grunnskolens egne lærere deltar sammen med kulturskolelærerne i musikkundervisningen, men ansvaret for at læreplanmålene nås er overlatt til kulturskolens lærere.

Begrunnelser for samarbeidet

Begrunnelsene for samarbeidet mellom kulturskole og grunnskole er sentrert rundt musikkfagets plass i skolen. Argumentasjonen for satsningen på musikk i grunnskolen er relativt entydig kommunisert av de fire lederne som deltok i studien. Forskningsdeltakerne forteller om egen overbevisning, og det kan leses i kommunens strategidokumenter. Argumentasjonen knytter seg både til musikkfagets egenart og til et generelt dannelsesperspektiv der satsning på musikk ses som positivt for barns og unges helhetlige utvikling. Slike begrunnelser kommer både fra skolesjef, kulturskolerektor, avdelingsleder i grunnskolen og fra prosjektleder El Sistema. Flere av forskningsdeltakerne viser til Ludvigsenutvalgets rapporter (NOU 2014:7, NOU 2015:8) og henter støtte for sine begrunnelser der, blant annet i den første rapportens poengtering av dybdeløring. Avdelingslederen i skolen er opptatt av dybdeløring, men også det sosiale aspektet ved El Sistema, og sier:

I skolen så hopper man fra tema til tema, det blir liksom ikke tid til å konsentrere seg om noen ting. Jeg synes det er godt at de [elevene] får oppleve at man faktisk må trene mye før man kan vise frem noe. Det har også en sosial effekt på barna, fordi det er klart at når man jobber hardt sammen, skal holde konserter sammen og kanskje lærer litt mer selvdisciplin gjennom å lære seg et instrument, så kan man jo håpe at det har en sosial gevinst på sikt.

En annen begrunnelse for satsningen synes å være ideen og viljen til å profesjonalisere fagundervisningen i kulturfagene grunnskolen. Kvalitetssikring og profesjonelle lærere nevnes av alle forskningsdeltakere, og det å styrke kvaliteten på undervisningen i musikkfaget synes være en sentral drivkraft bak samarbeidet. Kulturskolerektor sier:

Du kan ikke komme ut av grunnskolen uten å kunne spille, komponere eller lytte, jamfør kunnskapsløftet. Dette er absolutte krav, og skal du spille må du faktisk gjøre det: du må trykke på noen tangenter, putte noe i munnen eller ha det under haka. Det er ingen vei utenom dette.

Kulturskolen har forpliktet seg til å følge læreplan og angitte kompetansemål for musikkundervisningen de har overtatt ansvaret for. I kommunens strategiplan er det et uttalt hovedmål for kulturskolen å styrke musikkundervisningen i grunnskolene i kommunen, gjennom samarbeidet de er blitt del av. Kulturskolens lærere og prosjektleder for El Sistema lager årsplaner for musikkfaget i grunnskolen, i samarbeid med grunnskolelærerne. Forskningsdeltakerne fra kulturskolen peker begge mot forskning som underbygger at satsning på kunst og kultur i skolen styrker læring i andre fag også. Prosjektleder sier om orkesttersatsningen i skolen: «Det er ingen andre plasser i verden at du får lov til å kjenne det på kroppen, det fellesskapet der og stoltheten det gir». Avdelingsleder i grunnskolen påpeker også behovet for profesjonelle musikkklærer i skolen, og sier blant annet om samarbeidet at:

Vi tenkte dette var en unik sjanse til å kvalitetssikre musikkundervisninga for de minste. Da kan vi bruke de av våre musikkklærerne som er rå gode hos de eldste. Også kan vi sikre oss at de på 1- 4 trinn får god kvalitet på musikkundervisninga, for det er jo en utfordring det. / . . / Så betyr jo dette, noe som jeg i alle fall har savna sjøl i alle fall, at det er flere profesjoner inn i en skole.

Det er med andre ord en felles oppfatning at kulturskolens lærere tilfører musikkfaget kompetanse i skolen. I grunnskolen er det en positiv holdning til at kulturskolens lærere tar over undervisningen på småtrinnet. Avdelingslederen sier at det føles som en lettelse for lærerne å få inn kompetente folk, og påpeker: «Det er klart at det letter lærernes hverdag også, så det har bare vært positivt mottatt».

Barrierer som utfordrer samarbeidet

Det er to typer barrierer som kommer til syne i datamaterialet: kulturelle barrierer og økonomiske barrierer. Avdelingsleder på skolen opplever behov for en rekke avklaringer og avtaler, for at samarbeidet mellom kulturskolelærere og kontaktlærere i grunnskolen skal fungere. Hun er opptatt av at grunnskolen er obligatorisk, slik at det er mange elever å holde styr på for en lærer, men hun tenker at kulturskolelærere har elever som selv har valgt å gå i kulturskolen, som blir betalt for, de har mindre grupper som de underviser. Hun gir uttrykk for at dette gir ulike kulturer som møtes når kulturskole og skole skal samarbeide, og dette kan gi utfordringer, hun sier:

Så det er klart, samarbeidet mellom to så ulike kulturer har jo vært litt problematisk. For det første så måtte vi jo da opprette et samarbeid mellom våre lærere og musikkklærerne, som ofte jobber til litt ulike tider ikke sant, utover kvelden og litt sånn. Det har vært en del praktiske ting som kan være vanskelige, å nå hverandre på telefon og alt det der. Også det med å avklare roller. Hvilke roller har grunnskolelærerne ifht musikkklærerne, hvilket ansvar skal *de* ha? *Skal* rommet være helt klart og rydda klart når musikkklærerne kommer eller er dette musikkklærernes arbeid?

Prosjektleder for El Sistema har erfaring både fra grunnskole og fra kulturskole, og påpeker hvordan denne 'double insider-kompetansen' har vært helt avgjørende for å få til samarbeidet. Prosjektleder kjenner skolekulturen og skolehverdagen i grunnskolen, med sine utfordringer knyttet til logistikk, timeplaner og rom, men også

skolekulturen og hverdagen i kulturskolen med sine utfordringer. Grunnskole og kulturskole har mange ulikheter, påpeker prosjektlederen, og mener et vellykket samarbeid betinger gjensidig respekt og forståelse for ulikheter. Ulikhetene handler blant annet om gruppestørrelse i grunnskolen, fragmenterte hverdager med små stillinger i kulturskolen, behov for årsplaner og planer om hva slags kompetanse elevene skal sitte igjen med. Prosjektleder forklarer:

Kulturskolelærerne er ikke nødvendigvis vant med å planlegge et år i slengen, enda mindre fire år i slengen, så det har vært en liten vei å gå. Men det går mye enklere, særlig for første og andre trinn har det gått mye enklere, men når en kommer til tredje trinn så er det en helt annen kultur for å tenke opplæring – på instrument. Da tenker man ikke fagplaner eller årsplaner, eller kompetansemål på den måten.

Både avdelingsleder og prosjektleder beskriver behov for å avklare roller og ansvarsfordeling. I tillegg til planlegging og årsplaner handler dette også om hvem som skal ta kontakt med hvem, hvordan, og om praktiske avklaringer knyttet til hvem som skal flytte celloene, rydde undervisningsrommene før og etter bruk etc. Begge disse lederne fungerer som kontaktledd mellom grunnskolen og kulturskolen. Avdelingsleder nevner særlig praktiske utfordringer som har vært nødvendig å løse, mens prosjektlederen i større grad synes å være opptatt av kulturforskjellene i lærerarbeidet, som fleksibilitet, gruppestørrelse og dokumentutvikling.

Den andre barrieren er knyttet til ekstra kostnader som denne samarbeidsmodellen fører med seg. Musikkundervisningen skjer ved hjelp av kulturskolens lærere og denne utgiften kommer i tillegg til skolens vanlige drift. Grunnskolene i samarbeidet må prioritere å bruke midler på samarbeidet, og kulturskolen er på kontinuerlig søk etter eksterne midler. Avdelingslederen forklarer:

Det er her som andre steder, i år har vi allerede skjært ned med en lærerstilling fordi budsjettet blir mindre. Så det er klart at i det øyeblikket støtten forsvinner, da er vi veldig usikker på om vi klarer å finansiere det. Sann som det hadde vært i år så hadde vi ikke klart det.

Det er vedvarende forhandlinger mellom sektorer og enheter om økonomi i kommunen, noe som blant annet handler om å prioritere mellom nye sykehjemsplasser eller El Sistema i grunnskolene. Skolesjefen frykter at kommunens rolle som skoleeier kan rammes dersom de økonomiske rammene blir trangere, og at mandatet marginaliseres til ren drift med ansvar for at budsjettene går opp og for at skolen ikke får klager og avvik i tilsynsrapporten fra fylkesmannen, skolesjefen sier:

Denne økonomiske virkeligheten er ganske begrensende, og å få samarbeidet til innenfor rammene blir i større og større grad en utfordring. Faren med dette er at man går over fra å være, som jeg definerer rollen, utviklende og innovativ på det vi holder på med, til rene driftsoperatører for at budsjettet går opp og hjula går rundt.

Kulturskolerektoren påpeker det som vesentlig å ha prosjektøkonomi i tre til fem år, først da kan skolene forventes å stå på egne bein.: «Når de fem årene er gått, så kan vi si at de må stå på egne bein. Men det er vanskelig å ta betalt for en full roman, når de

bare har et ufullstendig manus», sier han. Både skolesjef og kulturskolerektor understreker at de er avhengige av at kommunens politikere prioritere samarbeidet om musikkundervisning i grunnskolen, og at dette er en utfordring.

Samlet sett så ser vi et toppstyrt initiativ, der ledere har vært pådrivere for at musikkfaget skal styrkes i skolen gjennom bruk av ekstern kompetanse. Lederne har sørget for politisk forankring, og dette har legitimert et samarbeid mellom skole og kulturskolen, der kulturskolens lærere hentes inn for å gjennomføre musikkundervisningen i tre av kommunens grunnskoler. Dette kan tolkes som en outsourcing av musikkundervisningen i skolen, noe som i liten grad blir problematisert av lederne som har deltatt i studien. Samarbeidet har møtt på både kulturelle og økonomiske barrierer, som forsøkes håndtert gjennom en prosjektleder som har kjennskap til både skole og kulturskole. Vi ser også forhold ved samarbeidet som ikke er problematiserte av lederne som har deltatt i studien, som er av mer langsiktig art. Man kan stille spørsmål ved hvordan helhet og sammenheng mellom fag blir ivaretatt, når musikkfagets lærere ikke er en del av skolens personale, og hvordan oppbygging av musikkfaglig kompetanse i skolen bygges for fremtiden.

Diskusjon

Vi vil i denne delen av teksten diskutere det vi har sett i datamaterialet i lys av Bryson, Crosby og Stones (2006) tenkning om tverrsektorielt og tverretatlig samarbeid. Hensikten med denne studien er å utvikle kunnskap om samarbeid mellom kulturskole og grunnskole, i et ledelsesperspektiv. Diskusjonen er strukturert etter deloverskrifter som tar utgangspunkt i to hovedfunn i studien, 1) at samarbeidet er tuftet på et toppstyrt initiativ basert på lederes visjoner og tanker og musikkfagets posisjon i skolen, og 2) at samarbeidet er preget av kulturelle og økonomiske barrierer. Begge funnene danner grunnlag for å stille spørsmål om langsiktighet og bærekraft i denne type samarbeid. Diskusjonen foregår på bakgrunn av analysen av datamaterialet og av det skisserte, teoretiske rammeverket der startbetingelser, prosessuelle faktorer, struktur og ledelse, forpliktelser og resultater av samarbeidet er sentrale faktorer.

Toppstyrt initiativ

Intensjonen med samarbeidet mellom kulturskolen og grunnskolen i denne kommunen er blant annet at elevene skal oppnå mål i K06, og begrunnelsen som ligger til grunn er en kartlegging som viser manglende kompetanse innen musikk hos lærere som underviser i musikk i kommunens grunnskole. Dette er startbetingelser som kommer til uttrykk gjennom intervjuer med skolesjef, kulturskolerektor, prosjektleder og avdelingsleder. Samarbeidet om musikkundervisningen er forankret politisk og administrativt på skoleiervnivå, og det er utviklet i nært samarbeid med ledere på institusjonsnivå. Til grunn for samarbeidet ligger et felles ønske om å gi grunnskolens elever et best mulig tilbud i musikkfaget. Det er ikke uvanlig at samarbeid på tvers av sektorer oppstår når en etat ikke oppnår ønskede resultater innenfor et område, og at denne svikten fungerer som en drivkraft for samarbeid dersom en ikke finner andre løsninger (Roberts, 2001). I dette tilfellet synes samarbeid mellom grunnskolene og

kulturskolen opprettet fordi kommunen ikke finner tilfredsstillende løsninger for kompetent musikkundervisning uten denne typen samarbeid.

Personlig engasjement, eller en person med ståpåvilje, er viktig i samarbeidskonstellasjoner (Gray, 1989; Logsdon, 1991). I denne studien kan kulturskolerektor synes å ha hatt en egeninteresse på vegne av kulturskolen, og derfra en egen vilje for å gå inn i et samarbeid. Videre er både skolesjefen og kulturskolerektor sentrale personer i oppstarten og underveis i samarbeidet mellom grunnskole og kulturskole. Samarbeid på tvers av slike etater lykkes jamfør Bryson, Crosby og Stone (2006) best, dersom det finnes sterke støttespillere, enighet om mål og eksisterende nettverk når dannelsen av samarbeidet foregår. Datamaterialet indikerer at slik enighet, mål og nettverk synes å ha eksistert i denne kommunen, ikke minst på ledernivå, gjennom kulturskolerektor og skolesjef sin involvering i oppstarten av tiltaket.

Datamaterialet indikerer at det er to ulike kulturer med ulike vaner og utgangspunkt som møtes i samarbeidet mellom kulturskole og grunnskole. Roller må avklares og ressurser skal gjennom samarbeidet nå brukes på *tvers* av etater i kommunen. I kommunen er det tilsatt en prosjektleder i kulturskolen som av flere fremholdes som en viktig aktør i samarbeidet. Prosjektlederen fungerer som en brobygger som har innenfraperspektiv i både kulturskole og grunnskole, og som en som kan koordinere, oversette og bidra til at samarbeidet utspilles på en god måte for aktører fra to ulike enheter. Prosjektlederen kan beskrives som en tilrettelegger med legitimitet og troverdighet (Gray, 1989). Hun har både formell og uformell autoritet, legitimitet, er visjonær og har langsiktige forpliktelser til samarbeidet (Crosby & Bryson, 2005; Gray 1989). Prosjektlederen for El Sistema i denne kommunen gir uttrykk for at hun forstår de utfordringene kulturelle forskjeller gir, hun føler hun har tillit og kan dermed ivareta dialoger og aktører fra begge felt på en troverdig måte. Hun er viktig for både prosessuelle faktorer og strukturer i samarbeidet. Analysen av datamaterialet peker mot at det er lagt vekt på å skape en forståelse for lærernes ansvarsforhold og for arbeidsoppgaver i skolen blant de som arbeider i kulturskolen, og at hun som prosjektleder mener dette er viktig når kulturskoleansatte skal overta ansvar for undervisning i skolen. Å bygge tillitsfulle relasjoner beskrives som essensen i samarbeid, og betraktes både som samarbeidets smøremiddel og lim (Bryson, Crosby & Stone, 2006). Her er det altså prosjektlederen som har fått en sentral rolle i det å legge til rette for samarbeid og for å holde samarbeidet sammen slik at det bygges tillit mellom partnerne, og bærekraft til også å håndtere eventuelle konflikter.

Økonomiske og kulturelle barrierer

Struktur handler i dette tilfellet om drift, stillinger og ressurstildeling. Strukturer er kontekstavhengige, og behøver stabilitet. Ulike samarbeidsaktørers forståelser av samarbeidet kan også medføre strukturelle barrierer (Huxham & Vangen, 2005). Både skolesjef og kulturskolerektor uttrykker at økonomiske ressurser er nødvendig for å fortsette samarbeidet slik det er nå. Kulturskolens lærere kommer som tillegg til den ordinær undervisningen, og ikke som en del av ordinær drift. Dette utgjør en utfordring i samarbeidet som kan forhindre stabilitet og videre utvikling av samarbeidet om musikkundervisningen i kommunens grunnskoler. Skolesjefen peker

på at det er bekymringer knyttet til finansieringen av samarbeidet hele tiden, særlig i en kommune med svært knappe ressurser hvor det er en stadig kamp om hva som skal prioriteres.

Ubalanse i forholdet mellom samarbeidspartnerne kan utgjøre en kilde til misstillit og være en trussel mot effektive samarbeidsforhold (Huxham & Vangen, 2005). Men felles dialog om utfordringer er en viktig del av taktisk planlegging for videre utvikling av samarbeidet (Bryson, 2004). Hovedmålet med samarbeidet hevdes å være å styrke musikkundervisningen, selv om også dannelsesperspektivet og betydningen av dybdeløring trekkes frem av forskningsdeltakerne. Institusjonelle logikker kan være konkurrerende på grunn av handlinger, prosesser, normer og strukturer som er sett på som legitime fra eget ståsted – men ikke fra den andres. Eksempel på institusjonelle logikker er grunnskolenes læreplan, at det er satt eksakte kompetanssmål i musikk og et mangfold av elever som alle skal lære ut fra egne forutsetninger. Dette bidrar til en annen logikk, en annen måte å tenke på om skole og utdanning enn i kulturskolen. I denne kommunen er satsningen lokalpolitisk forankret i form av et uttalt mål at kulturskolen skal bidra til at grunnskoleeleven skal nå sine mål i estetiske fag. Dette kan ha vært av betydning for å skape legitimitet for grunnskolenes logikker. Like viktig har kanskje rollen til prosjektleder som tilrettelegger og brobygger mellom de to kulturrene vært. Hun fungerer som en oversetter av de institusjonelle logikkene som finnes i grunnskolen. Ingen av de intervjuede lederne stiller spørsmål til kulturskolelærernes rolle som ansvarlig for musikkundervisningen i grunnskolen, avdelingslederen på skolen sier at for lærerne er dette kjærkommen kompetanse, slik at lærere slipper å undervise i fag de ikke har utdanning i. Avdelingslederen peker videre på muligheten det gir for fordypning for elevene, og det er først og fremst de økonomiske konsekvensene som trekkes frem som negative. Den positive holdningen i grunnskolen til at kulturskolelærere kommer og overtar ansvaret for musikkundervisningen synes å kunne forklares enten med at a) kulturskolelærerne har sterk legitimitet og tillit i grunnskolen, eller slik at b) grunnskolelærere uten musikkfaglig kompetanse først og fremst er lettet over at de slipper å utføre en jobb de ikke føler seg kompetent til å gjøre. Det som ikke kommer frem i datamaterialet er om musikkfaget på denne måten er blitt helt frikoblet fra andre fag i skolen, og hvorvidt helheten i barns skolehverdag bli ivaretatt når det er eksterne lærere fra kulturskolen som kommer inn og tar over ett fag.

Oppsummering og konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan kommunalt samarbeid utspiller seg i en kommune der kulturskolen har gått inn og overtatt musikkundervisningen på småtrinnet i grunnskolen. Samarbeidskonstellasjoner som har til hensikt å levere en tjeneste er mer vanlige og enklere å ivareta enn samarbeid som driver med systemendringer. Dette fordi samarbeidet mellom de som skal levere tjenesten og de som skal ta imot den ser ut til å fungere bedre i denne typen samarbeid enn i samarbeid der ulike syn på problemdefinering og løsningsalternativer finnes parallelt og kan føre

til konflikter (Bolland & Wilson, 1994). Kanskje er dette noe av årsaken til at 'eksternmodellen' i det hele tatt finnes i kultur- og opplæringsfeltet (Borgen, 2014).

Initiativet for samarbeidet har vært toppstyrt, men er sett på som en positiv tilvekst i skolen, der lærere uten utdanning i musikk slipper å undervise i dette faget når kulturskolen tar over på 1.-4. trinn. Studien indikerer at kulturforskjeller i stor grad blir håndtert gjennom at det er en prosjektleder som bygger bro, er innsider på begge sider og som koordinerer samarbeidet i begge skoleslagene. Vi finner en tydelig sårbarhet i samarbeidet, som handler om økonomiske barrierer, og om en noe usikker grunn for videre samarbeide.

I denne kommunen er økonomi en av utfordringene. De økonomiske rammene, og struktur når det gjelder stillinger og musikk læreres oppgaver og ansvar, er en utfordring som prosjektleder ikke har hånd om. Samarbeidet foregår i denne kommunen mellom to enkeltstående enheter, med hver sin leder, og med to ulike planverk, stillinger, og oppgaver. Grunnskolen styres av en statlig læreplan, mens kulturskolen føres av en åpnere rammeplan som i ny versjon fra 2016 også åpner opp for undervisning i større grupper. Prosessene som gjelder det praktiske fungerer godt. Utfordringene handler om det kontekstuelle og det strukturelle, da dette ligger utenpå/ på siden av den obligatoriske grunnskolen, også økonomisk. Det er helt tydelig et behov, og også løsninger for å tilføre grunnskolen nødvendig kunnskap gjennom samarbeid med kulturskolen, så kan samarbeidene være på gyngende grunn både økonomisk, strukturelt og ideologisk. Skolesjef peker på at det er en utfordring når kommuneøkonomi og trange budsjettammer fører til at ulike grupper settes opp mot hverandre. Det blir da opp til politikere og kommuneadministrasjonen å foreta prioriteringer. I kommunen er dette en situasjon som kulturskolen tar på alvor, og det viser også ulik styrke i maktforholdet mellom samarbeidspartnerne. Det er kulturskolen som føler mest ansvar for å finne ressurser som blant annet kan danne grunnlaget for at kulturskolen fortsatt skal ha del av musikkfaget i skolen, for å dekke prosjektlederstillingen og for å dekke kostnader knyttet til instrumenter. Dette er viktig for fortsatt samarbeid om musikkundervisningen i skolen. Vi tolker denne tilnærmingen som et instrumentelt perspektiv (Kiland & Jacobsen, 2011), der kulturskolen ønsker å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft ved å tilby hele stillinger. Dette kan muliggjøres gjennom samarbeidet med grunnskolen. En annen uttrykt forklaring er målet om økt kvalitet i musikkundervisningen. Kommunen har ikke nok spesialiserte og kvalifiserte musikk lærere, og ser samarbeidet med kulturskolen som en mulighet til å få dette på plass. Dette fører til et gjensidig avhengighetsforhold, som både tilbys og løses gjennom samarbeid på tvers av sektorer og etater. Sårbarheten ligger i kortsiktigheten og de økonomiske barrierene. Så lenge samarbeidsmodellen som realiseres krever ekstra ressurser som kommer i tillegg til de ordinære driftskostnadene, synes denne på sikt å ikke være en bærekraftig løsning. Denne modellen er truet av økonomiske forhold, og tilfører grunnskolen musikkfaglig kompetanse kun på kort sikt. Modellen bidrar ikke til at grunnskolens lærere på lang sikt vil kunne ta hånd om musikkundervisningen på en kvalifisert måte, innenfor de ordinære rammene. Denne samarbeidsmodellen, som synes å være av stor betydning for elever, lærere og skolen, ser ut til å være avhengig av ekstra ressurser som må

tilføres eksternt. Skjørheten ligger ikke i innholdet i modellen, men i hvorvidt de eksterne ressursene er forutsigbare og kan regnes inn på lengre sikt.

Det er for tidlig å si om samarbeidet har ført til bedre læringsutbytte for elevene som deltatt i El Sistema-samarbeidet, og det har heller ikke vært hensikten med denne studien å finne ut av det. Det vi ser er at dette samarbeidet har gitt en løsning på en utfordring som har kostet mer enn hva vanlig skoledrift gjør, og det gis uttrykk for at det er usikkert hvorvidt kommunen og skolene klarer å finansierer sin del av kostnadene ved samarbeidet.

Det synes ikke å ha skjedd en systemendring i kommunen, samarbeidet mellom kulturskole og grunnskole foregår på den måten at noen leverer en tjeneste og andre mottar den. Dette er slik Bolland og Wilson (1994) forklarer et kjøps- og salgs samarbeid som enklere å ivareta enn et samarbeid som krever systemendringer. En kan imidlertid spørre seg om hvorvidt ikke nettopp systemendringer er det som behøves for at samarbeidet forankres dypt nok til å være robust også i vanskelige forhandlinger om økonomi og rammer. Det kan være ulike syn på hva som er oppgavene, hva som er intensjonene og hva som er de beste løsningene, når det gjelder musikkundervisning i skolen – i grunnskole og kulturskole. Samarbeidet mellom kulturskole og grunnskole, slik det forekommer i denne kommunen, gjennomføres ut fra Borgens (2014) beskrivelser som en 'ekstern modell', der kulturskolen som en autonom aktør kommer inn og overtar ansvaret for musikkundervisningen på fire trinn ved tre skoler. Ulike syn på oppgaver konfronteres ikke i samarbeidet slik det foregår i dag. Dette gjør samarbeidet enklere håndterbart i et her og nå perspektiv, men er kanskje ikke er bærekraftig i et lengre perspektiv.

Alternative modeller finner vi i andre studier, som begge også har sine utfordringer å stri med, men der systemendring i større grad synes å ha funnet sted (Angelo & Emstad, 2015). For eksempel endringer av stillinger slik at lærere i skoleslagene kulturskole og grunnskole kan tilbys kombinerte stillinger der oppgavene er delte mellom de skoleslagene. En slik systemendring kan muliggjøre flere fulle musikklærerstillinger i kommunene og ha tiltrukket grunnskolen god ekspertise uten at det hadde vært behov for tilføring av ekstra ressurser. Vi antar at samarbeidet kunne vært mindre sårbart dersom denne muligheten hadde vært prøvd. Løsningen med felles stillinger kan jamført med Borgens tenkning sies å være en integrert samarbeidsmodell der intensjoner, fremdrift og det helhetlige ansvaret bæres i fellesskap (Borgen, 2014). En annen endring, som kan sies å være noe midt i mellom en ekstern modell (slik vi ser her) og en intern modell, som nevnt ovenfor, er en partnerskapsmodell der grunnskolelærere og kulturskolelærere i større grad har felles ansvar for musikkundervisningen, men der opplegget og stillingene likevel er delte. En slik systemendring ville gitt samarbeidet karakter av en partnerskapsmodell, slik Borgen beskriver det.

At samarbeidet er sårbart betyr imidlertid ikke at det ikke er grunn til å jobbe videre med det, snarere tvert imot. På tross av sårbarheter på mange plan ser vi at samarbeidsmodeller mellom kulturskole og grunnskole vokser frem på mange måter over hele landet. Dette tilsier at viljen, ønsket og behovet er der – fra lærerperspektiv, elevperspektiv og lederperspektiv. Så må det være en videre oppgave å utvikle

bærekraftige samarbeidsmodeller som gjør at samarbeidet står stødig, også når det stormer som verst i kommuneøkonomien.

Acknowledgements

Denne artikkelen er del av arbeidet i forskergruppen IRISforsk, delfinansiert av Dextra Musica/Sparebankstiftelsen. IRISforsk studerer kulturskoleutvikling slik det foregår i IRISprosjektet, 2014–2017, som er et samarbeidsprosjekt mellom Norsk kulturskoleråd og Dextra Musica. Takk til kolleger i IRISforsk for gode diskusjoner underveis, til forskningsdeltakerne som var med i studien, og til redaktør og to anonyme fagfeller i JASEd for konstruktive kommentarer på tidligere artikkelutkast.

Referanser

- Angelo, E. & Emstad, A. B. (2015). Skolen som mulighetens univers i bygda. Eksistensorientert ledelse som drivkraft. I A. B. Emstad & E. Angelo (Red.), *Ledelse for læring i mulighetenes skole. Skoleledelse i skjæringsfeltet mellom allmenndanning og talentutvikling* (s. 144–162). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bamford, A. (2012). *Arts and cultural education in Norway*. Bodø: Nasjonalt Senter for Kunst og Kultur i Opplæringen. Nedlastet fra: <http://kunstkultursenteret.no/sites/k/kunstkultursenteret.no/files/8cd9198d7e338e77556df2ff766a160f.pdf>.
- Bolland, J. M. Wilson, J. (1994). Three faces of integrative relations in community-based Health and human services. *Health services research* 29 (3): 341–366.
- Borgen, J. S. (2014). Asymmetri mellom det «kunstneriske» og det «pedagogiske» i Den kulturelle skoleekken. I E. Angelo & S. Kalsnes (Red.), *Kunstner eller lærer? Profesjonsdilemmaer i musikk- og kunstpedagogisk utdanning* (s. 138–154). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66 (1), 44–55.
- Bryson, J. M. (2004). Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations. I R. Herman et al. (Red.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (s. 154–183). San Francisco: Jossey-Bass.
- Christophersen, C. (2013). Læreren og skolesekken. I J. -K. Breivik & C. Christophersen (Red.), *Den kulturelle skolesekken* (s. 106–128). Oslo: Norsk kulturråd.
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Danielsen, B. Å. B & G. Johansen (Red.) (2012). *Educating Music Teachers in the New Millenium. Multiculturalism, professionalism and music teacher education in the contemporary society. A report from a Research and Development Project*. Oslo: Norges musikkhøgskole.
- Digranes, I. (2009). *Den kulturelle skolesekken. Narratives and myths of educational practice in DKS projects within the subject arts and crafts*. Phd.-avhandling. Oslo: HiOA.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry* 12(2): 219–245.
- Glasare, G. (2016). *Samverkan mellan skola och kulturskola*. Stockholm: Sveriges skolor och landsting. Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Holdhus, K. (2014). *Stjerneopplevelser eller gymnasestetikk? En studie av kvalitetsoppfatninger i skolekonsertpraksiser*. Phd.-avhandling. Institutt for utdanning og pædagogik (DPU). København: Aarhus Universitet.
- Holst, F. (2013) *Kartlegning af samarbejde musikskole – grundskole*. Århus Universitet. Lastet med fra: http://www.finnholst.dk/pjt/RAPPORT Kortlaegning_MS-GS.pdf
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.
- Kalsnes, S. (2014). Kulturskolelæreren. I E. Angelo & S. Kalsnes (Red.), *Kunstner eller lærer? Profesjonsforståelser i musikk- og kunstpedagogisk utdanning* (s. 42–64). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kalsnes, S. (2012). *Oase: Om kulturskoleutvikling og lokal forankring av Den kulturelle skolesekken: Rapport fra et samarbeidsprosjekt mellom grunnskole, kulturskole og musikk lærerutdanning*. Oslo: NMH-publikasjoner 2012:6.

A. B. Emstad og E. Angelo

- Kirke- og undervisningsdepartementet (1989). *Musikkskolene: en dynamo i det lokale skole- og kulturmiljøet: innstilling fra et utvalg oppnevnt av Kirke- og undervisningsdepartementet*. Oslo: Kirke- og undervisningsdepartementet. <http://www.nb.no/nbsok/nb/0a7cea09d1fb11800adfc5ac699bbe09.nbdigital?lang=no#0>
- Kiland, C. & Jacobsen, D. I. (2011). Suksess med bismak. Suksessfaktorer i interkommunalt samarbeid om individuell tjenesteyting. Paper presentert på NORKOM, *Nordisk kommuneforskerkonferanse*, 24.-25. november 2011, Göteborg, Sverige.
- Kulturdepartementet. (2013). *Kulturutredningen 2014*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Kulturskoleutvalget. (2010). *Kulturskoleløftet – kulturskole for alle*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2007). *Skapende læring. Strategiplan for kunst og kultur i opplæringen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2002). *Ei blot til lyst. Om kunst og kultur i og i tilknytning til grunnskolen*. St.meld. nr. 39 (2002–2003). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- LK06. (2006). *Læreplan for kunnskapsløftet*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Logsdon, J. M. (1991). Interests and Interdependence in the Formation of Social Problem-Solving Collaborations. *Journal of Applied Behavioral Science* 27(1): 23–37.
- Norsk kulturskoleråd. (2015). *Rammeplan for kulturskolen Mangfold og fordypning*. www.kulturskoleradet.no
- NOU (2014). *Elevenes læring i fremtidens skole. Et kunnskapsgrunnlag*. Norges offentlige utredninger 2014:7. Oslo Kunnskapsdepartementet. Nedlastet fra <https://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/nou-2014-7/>
- NOU (2015). *Fremtidens skole. Fornyelse av fag og kompetanser*. Norges offentlige utredninger 2014:7. Oslo Kunnskapsdepartementet. Nedlastet fra <https://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/nou-2014-7/>
- Roberts, N. C. (2001). Coping with Wicked Problems: The Case of Afghanistan. I L. Jones, J. Guthrie & P. Steane (Red.), *Learning from International Public Management Reform* vol. 11, part B (s. 353–75). New York: JAI Press.
- Stake, R.E. (2005). *Qualitative case studies*. In Denzin & Y. Lincoln (Red.), *The Sage handbook of qualitative research*, Third Edition (s. 443–446). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.