

# Kulturskola 2030

Strategisk plan för Kulturskolan Stockholm  
Kulturförvaltningen

Mars 2012

## Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	3
2. Vision, verksamhetsidé och fokusområden.....	7
3. Utbud.....	10
4. Kompetens.....	23
5. Lokaler .....	29
6. Samverkan.....	39
7. Intäktsfokus .....	43
8. Kvalitet och utvärdering.....	46
9. Det fortsatta arbetet .....	48
10. Referenser.....	49

## 1. Introduktion

*”Skapande i alla dess former erbjuds ungdomar med skilda bakgrunder och intressen genom att arbetet med att utveckla Kulturskolan fortsätter. Kulturskolan ska erbjuda undervisning av hög kvalitet i kulturella färdigheter till Stockholms barn och ungdomar, 6-22 år, på deras fritid. Fokus bör läggas på att finna metoder för att erbjuda fler barn och unga plats i Kulturskolans undervisning.”*

### 1.1 Bakgrund och syfte

Under sommaren 2009 sjuöskades Kulturskolans nuvarande organisation med åtta geografiskt indelade verksamhetsenheter och två enheter som ansvarar för stöd och support; en administrativ enhet och en kommunikationsenhet. I förslaget till omorganisation formulerades några syften med den nya organisationen:

”Som ett led i arbetet med att utveckla en *Kulturskola i världsklass* uppdateras Kulturskolans verksamhet och organisation. För att kunna leva upp till de krav som ska kunna ställas på Europas största kulturskola är det av avgörande betydelse att vi som arbetar i skolan ser oss själva som ett ”vi” med fokus på vårt politiska uppdrag och på våra brukare -eleverna och deras föräldrar.

En organisations uppgift är att ge optimala förutsättningar för att hitta de bästa lösningarna och prestera de bästa resultaten. Syftet är att skapa en organisation som på ett funktionellt sätt svarar mot de uppdrag som åvilar Kulturskolan. Syftet är också att skapa en intern struktur som möjliggör ett funktionellt och strukturerat ledningsarbete med avgränsade och tydliga ansvarsområden som samtidigt främjar helhetstänkande, kommunikation och lärande. Mål- och resultatstyrning är ledord som ska genomsyra organisationen liksom effektivt resursutnyttjande som omfattar såväl verksamhet, ekonomi som personal. Kulturskolan som en attraktiv arbetsplats ska ges hög prioritet.

Vi vet att vi är Europas största kulturskola – men är vi den modernaste skolan som ligger i framkant när det gäller att möta dagens och morgondagens barn och unga i deras önskemål och behov? Att vi lyckas med både det uppdraget och samtidigt med att värna, utveckla och ompröva vårt nuvarande utbud och ständigt utvecklar våra metoder och arbetssätt, kommer att vara av avgörande betydelse i arbetet med att utveckla en kulturskola i världsklass. Här måste var och en av oss fundera på vad sätt vi kan bidra.”

Under hösten 2009 och hela 2010 arbetade Kulturskolans ledning med detta utvecklingsarbete, dels genom gemensamma möten med alla chefer, dels i mindre arbetsgrupper som ansvarade för olika områden som behövde fokuseras och förberedas inför beslut i ledningsgruppen. Behovet av att arbeta fram en grund för det strategiska utvecklingsarbetet i form av en gemensam vision och strukturplan blev tydligt.

Med inspiration från bl.a. stadsbibliotekets strategiska plan för 2006-2010 och det pågående arbetet i staden och kulturförvaltningen med "Vision 2030" beslutade kulturskolechefen i december 2010 att Kulturskolan skulle ta fram *en strategisk plan* – som både skulle innehålla en visionsdel och en mer detaljerad aktivitetsplan för att ge en tydlig riktning i utvecklingen av Kulturskolans verksamhet med fokus på effektivt nyttjande av samtliga resurser.

Med utgångspunkt i en nulägesanalys av verksamheten och en aktiv omvärldsbevakning och framtidspaning formuleras en vision som beskriver en önskad utveckling av Kulturskolans verksamhet såväl i ett kortare som i ett längre perspektiv. Arbetet ska involvera samtliga medarbetare samt barn och unga via fokusgrupper. I arbetet med att effektivisera resursanvändningen är samverkan med andra när det gäller exempelvis lokaler en viktig del. En projektledare tillsattes på heltid som fick i uppdrag att under våren 2011, i samarbete med Kulturskolans ledningsgrupp ta fram denna plan.

Som utgångspunkt för arbetet formulerades sex frågeställningar:

1. Vilket utbud ska Kulturskolan erbjuda för att fortsatt väcka ett stort intresse bland Stockholms barn och ungdomar?
2. Hur definierar vi kvalitet i Kulturskolans verksamheter?
3. Hur skall vi arbeta för att nå så stor andel som möjligt av vår målgrupp i de olika delarna av staden?
4. Var skall vi finnas med vår verksamhet? Behöver vi göra förändringar i vår lokalstruktur?
5. Vad behöver vi göra för satsningar inom kompetensutveckling, kompetensväxling, IT-struktur, utrustning etc. för att nå målbilden?
6. Vad bör vi göra i egen regi – vad kan andra utföra?

En styrgrupp bestående av kulturskolechefen, förvaltningens lokalstrateg och projektledaren bildades. Denna har träffats regelbundet under projektets gång. Arbetet inleddes med att ta fram en projektplan och en aktivitetsplan enligt Stockholms stads projektmodell "Lilla ratten".

#### 1.1.1 Målsättning med projektet

I projektplanen formuleras följande målsättningar med projektet:

##### **Effekt mål**

- Att ta fram en i Kulturskolans ledningsgrupp och på enheterna väl förankrad strategisk plan som innehåller både en långsiktig vision av hur Kulturskolan skall utvecklas och en verksamhetsidé och prioriterade målområden för vårt utvecklings- och förändringsarbete de närmaste tre åren.
- Att lämna ett förslag till en strategi för hur organisationen framöver skall hantera frågor om kompetens, lokaler och utbud för att kunna vara en kulturskola i tiden.

##### **Projekt mål/Beskrivning av projektet**

För att nå ovan beskrivna effektmål skall projektet genomföra följande:

- Sammanställa och analysera resultatet av det arbete som gjorts under 2010 i ledningsgruppens olika arbetsgrupper

- Beskriva ett nuläge för respektive enhet och Kulturskolan sammantaget inom områdena kompetens, lokaler/infrastruktur, utbud och omvärldsbevakning. Med omvärldsbevakning avses dels alla de frågor som har med stadens utveckling att göra, framväxten av nya stadsdelar, kommunikationer, befolkningsutveckling, konkurrenser/samarbetspartners etc., men även de trender och tendenser i omvärlden som vi bedömer kommer att ha en avgörande betydelse för vår verksamhet. Här kommer också frågor som rör samarbete i länet/regionen, nationellt och internationellt att belysas.
- Med utgångspunkt från nuläget arbeta fram en målbild för hur vi vill att Kulturskolan skall utvecklas långsiktigt, Kulturskolan 2030.
- Ta fram en verksamhetsidé och en arbetsplan med prioriterade mål- och aktiviteter för de närmaste tre åren.
- Utarbeta ett förslag till arbetssätt för hur organisationen skall hantera strategiska utvecklingsfrågor återkommande.
- Återkoppla resultatet av ledningsgruppens arbete till alla medarbetare i Kulturskolan.
- Under projekttiden ta in synpunkter från Kulturskolans medarbetare och brukare genom referens- och fokusgrupper.

## 1.2 Metod och genomförande - om projektprocessen

Under februari och mars 2011 genomfördes aktiviteter i ledningsgruppen för att få inspiration och nya intryck till arbetet. Alla satte sig in i stadens ”Vision 2030” och läste rapporten från arbetet med framtidsstrategier som genomförts förvaltningens ledningsgrupp. Vi tog också del av artiklar ur antologin ”Framtiden är nu”. Med utgångspunkt i dessa texter genomfördes två workshops där ledningsgruppens medlemmar fick uppgiften att gestalta sin vision av Kulturskolans framtid i bild och musik. Parallellt med detta genomfördes möten med ledningen för varje enhet för att gå igenom och ta fram faktaunderlag till nulägesbeskrivningen.

Under två dagars internat med ledningsgruppen i mitten av mars 2011 arbetade vi tillsammans med Kairos Future, kring våra grundläggande värderingar. Vi enades om tre saker som vi vill bevara av det som är Kulturskolan idag och fem hörnstenar för framtidens Kulturskola.

Tre saker att bevara

1. Alla barn och unga ges möjlighet att utveckla sin skapande förmåga individuellt och i mötet med andra
2. Professionalism i såväl personal som lokal
3. Bredd och spets

Fem hörnstenar för framtidens kulturskola

1. Tydligt och attraktivt utbud
2. Samverkan med andra aktörer
3. Ökad digitalisering
4. Kulturskolecentra i egna lokaler
5. Attraktiv arbetsplats

Med ovanstående punkter som underlag utarbetade vi en vision och en verksamhetsidé. Under april och maj 2011 fortsatte så arbetet med nulägesanalysen utifrån de fem fokusområdena i Kulturskolans vision;

Utbud	Kompetens	Lokaler	Samverkan	Intäktsfokus
-------	-----------	---------	-----------	--------------

En inbjudan att delta i fokusgrupper gick ut till alla medarbetare i mitten på april och dessa genomfördes vid två tillfällen med sammanlagt ett fyrtiotal deltagare. Vid fokusgruppsmötena presenterades arbetet med vision, verksamhetsidé och strategier för att nå visionen och många synpunkter från medarbetare togs tillvara i det fortsatta arbetet.

I slutet av april gav alla enhetschefer en lägesrapport från projektet på arbetsplatsträffar och synpunkter samlades in från samtliga enheter. Under maj månad genomfördes även fokusgrupper med elever i fyra olika enheter: Södermalm, Spånga-Tensta/Rinkeby-Kista, Kungsholmen /Norrmalm/Östermalm och Enskede-Årsta/Skarpnäck. Ett trettiotal elever i åldrarna 10 -22 år medverkade och kom med många goda idéer och förslag.

Under juni och augusti sammanställdes en första version av projektrapporten med sammanfattning av projektets resultat: Kulturskolans vision och verksamhetsidé samt arbetsplan med aktiviteter för de kommande tre åren. Denna presenterades för projektgruppen/Kulturskolans ledning i mitten av augusti och för Kulturskolans samverkansgrupp i september. Under hösten arbetades den slutliga versionen av projektrapporten fram samtidigt som projektets resultat överlämnades till kulturskolechefen.

En presentation av den strategiska planen genomfördes under senare delen av hösten 2011 för alla medarbetare i Kulturskolan. Därefter vidtar ett internt förankrings- och utvecklingsarbete. En aktivitetsplan med tidssatta aktiviteter utarbetas och processas i hela organisationen. Utvärdering av hur väl projektets resultat är förankrat bland alla medarbetare kommer att ske i under 2012.

## 2. Vision, verksamhetsidé och fokusområden

### 2.1 Vision

*"Visionen kan definieras som en bild av ett önskvärt framtida tillstånd. Den innehåller också någon form av kommentar varför människor skall sträva i visionens riktning. Visionen skall vara: Lätt att föreställa sig- Ge positiva känslor- Vara möjlig att uppnå- Vara tydlig men flexibel- Lätt att kommunicera- Långsiktig*

*Den skall ge "en starkt koncentrerad barriärbrytande mental bild av den framtid en organisation önskar skapa". Tre frågor man bör ställa sig: Klargör visionen riktningen? Motiverar den människorna? Koordinerar den människorna?"*

## Kulturskolan Stockholm - En professionell kulturskola där du får kunskap och inspiration i ditt skapande

### 2.2 Verksamhetsidé (riktad till barn och unga)

*"Verksamhetsidén är mer konkret än visionen och talar om vad vi ska göra, hur vi ska göra det, för vem vi ska göra det och varför. Den är framför allt till för oss själva, för att vi ska veta vad vi ska göra och inte minst, vad vi inte ska göra. Verksamhetsidén är också bra att kommunicera till kunder och andra för att klargöra vilka förväntningar som är rimliga att ställa på verksamheten."*

- Vi ger dig kunskap inom konstnärliga uttryck och en möjlighet att utveckla din skapande förmåga i möte med andra
- Vi erbjuder en mångfald av ämnen och det finns förutsättningar inom respektive ämne att arbeta med fördjupning. Du väljer själv när du vill börja och vilken nivå du siktar på
- Hos oss möter du välutbildade och engagerade lärare med bred ämneskunskap
- Föreläsningar, konserter och utställningar är en självklar del av undervisningen i alla ämnen
- Våra lokaler är ändamålsenliga, lättillgängliga och välkomnande. De fungerar som mötesplatser och erbjuder utrymme för dina egna initiativ

### 2.3 Fem fokusområden kopplade till visionen

Under projektprocessen har vi i ledningsgruppen med utgångspunkt i visionen formulerat fem fokusområden för Kulturskolans framtida utveckling; *utbud, kompetens, lokaler, samverkan och intäktsfokus*. Under varje område har vi beskrivit ett framtida nuläge för Kulturskolan.

#### Utbud

*Kulturskolans utbud är en blandning av tradition och förnyelse inom de estetiska uttryckssätten. Det förändras och aktualiseras hela tiden utifrån de önskemål som kommer fram i dialogen med våra deltagare. Utbudet presenteras tydligt och lättöverskådligt i vår E-tjänst där elever och föräldrar snabbt får information om vilken verksamhet vi erbjuder, var den bedrivs, vad det kostar och var det finns en ledig plats.*

*Vi ger information på flera språk och har både en aktiv lokal marknadsföring i stadsdelarna och gemensamma större marknadsföringskampanjer i många olika media.*

#### Kompetens

*Vi har rätt kompetens för våra uppdrag och håller oss ständigt uppdaterade inom pedagogik och utvecklingen av nya metoder.*

*Vi arbetar i en organisation där vi lär av varandra och där kreativitet och goda idéer uppmuntras och tas tillvara. Kulturskolan är i framkant när det gäller användandet av ny teknik och media.*

#### Lokaler

*Vi har strategiskt placerade kulturskolecentra i egna, ändamålsenligt utrustade lokaler nära bra kommunikationer. Våra lokaler är välkomnande och attraktiva mötesplatser och det självklara valet för den som vill ta egna initiativ och göra något tillsammans med sina kompisar under handledning av Kulturskolans pedagoger. Vi har effektiviserat lokalanvändningen och lokalerna är anpassade så att de kan användas flexibelt och utnyttjas maximalt alla dagar i veckan. De lokaler vi använder i skolorna är utrustade för våra olika verksamheters behov och tydliga överenskommelser finns med skolan om villkoren för nyttjande av lokalen.*

#### Samverkan

*Samverkan sker inom kulturförvaltningen, med stadsdelsförvaltningar, föreningsliv, skolor och med högskolor, det professionella kulturlivet och kulturinstitutioner, såväl regionalt som internationellt. Vi ska söka samverkan för att uppnå effektivisering och synergieffekter när det gäller lokaler och verksamhet. Vår samverkan sker i varje enskilt fall utifrån ett tydligt syfte och ett strategiskt val av samarbetspartners*

#### Intäktsfokus

*Vi arbetar med ett tydligt intäktsfokus i all verksamhet. Differentierade avgifter möjliggör en större variation i erbjudanden till olika målgrupper. En mer effektiv användning av arbetstiden ger utrymme för fler barn och ungdomar att delta i Kulturskolas verksamhet. Genom samnyttjande av lokaler, kulturköp till skolor, regional samverkan och sponsring får vi mer resurser till kärnverksamheten.*

### 2.3 Rapportens disposition

I rapporten finns under respektive fokusområde en sammanfattning av den information som vi i olika sammanhang tagit del av under arbetets gång och som vi bedömt är relevant för området. Det är både sådant som kommit fram i arbetet i ledningsgruppen, i nulägesbeskrivningen, synpunkter från medarbetare och elever i fokusgrupper, men även en del annat material som hämtats från de seminarier, studiebesök och föredrag som genomförts



under projektperioden och inte minst de rapporter och skrifter om kultur och framtidsfrågor som finns i referensförteckningen. Under respektive fokusområde finns också resultat och slutsatser från det arbete som genomförts under 2010 i ledningsgruppens olika arbetsgrupper. För att presentationen under respektive område skall få en gemensam struktur används fyra rubriker:

### **1. Bakgrund och nuläge**

Hur ser det ut hos oss just nu i Kulturskolan? Vilken verksamhet erbjuder vi? Hur många når vi i olika delar av staden? Var finns våra lokaler idag och hur används de? Vilken kompetens har vi och vilken saknar vi? Under vissa fokusområden har det varit angeläget att beskriva ett nuläge för respektive enhet medan det under andra områden varit mer meningsfullt att beskriva ett nuläge för hela Kulturskolan som organisation. I början av varje avsnitt presenteras grundläggande fakta i en faktaruta.

### **2. Omvärld**

Hur ser det ut i vår omvärld? Med omvärldsbevakning har vi i rapporten dels velat lyfta fram alla de frågor som har med stadens utveckling att göra: framväxten av nya stadsdelar, kommunikationer, befolkningsutveckling etc., men även de trender och tendenser i omvärlden som vi bedömer kommer ha en avgörande betydelse för vår verksamhet framöver. Här kommer också frågor som rör samverkan inom förvaltningen, staden, och länet/regionen, samt nationellt och internationellt samarbete att belysas.

### **3. Framtid**

Vad drar vi för slutsatser av den utveckling vi ser idag och de förändringar i morgondagens samhälle som vi bara kan ana oss till? Hur kommer förändringarna att påverka vår verksamhet och hur kan vi möta dem? Och inte minst; Hur kan vi vara med och leda förändringen och påverka utvecklingen?

### **4. Mål och strategier**

Här beskrivs under varje fokusområde de mål och strategier som vi i Kulturskolans ledningsgrupp har enats om för det fortsatta arbetet med genomförandet av den strategiska planen.

### 3. Utbud

#### Faktaruta

KULTURSKOLANS STATISTIK  
*ur Kulturförvaltningens verksamhetsberättelse 2010*

Antal deltagarplatser

#### A. Elevavgiftsbelagd verksamhet

Bild och form	496
Dans	1 281
Instrumentalundervisning/sång	8 631
Teater	3 189
Kortare kurser <i>(intensivkurser, "nyfiken på", skollovskurser, skolnära mm)</i>	882

**Totalt antal elevplatser 14 479**

#### Åldersfördelning deltagarplatser

Ålder	Andel platser i %
6 - 12 år	61,5%
13 - 19 år	36,5%
20 - 22 år	2,0 %

#### B. Icke elevavgiftsbelagd verksamhet

Kulturköp <i>(försäljning av kulturskoleverksamhet till skolor m.fl.)</i>	7 045
--	-------

### 3.1 Bakgrund och nuläge

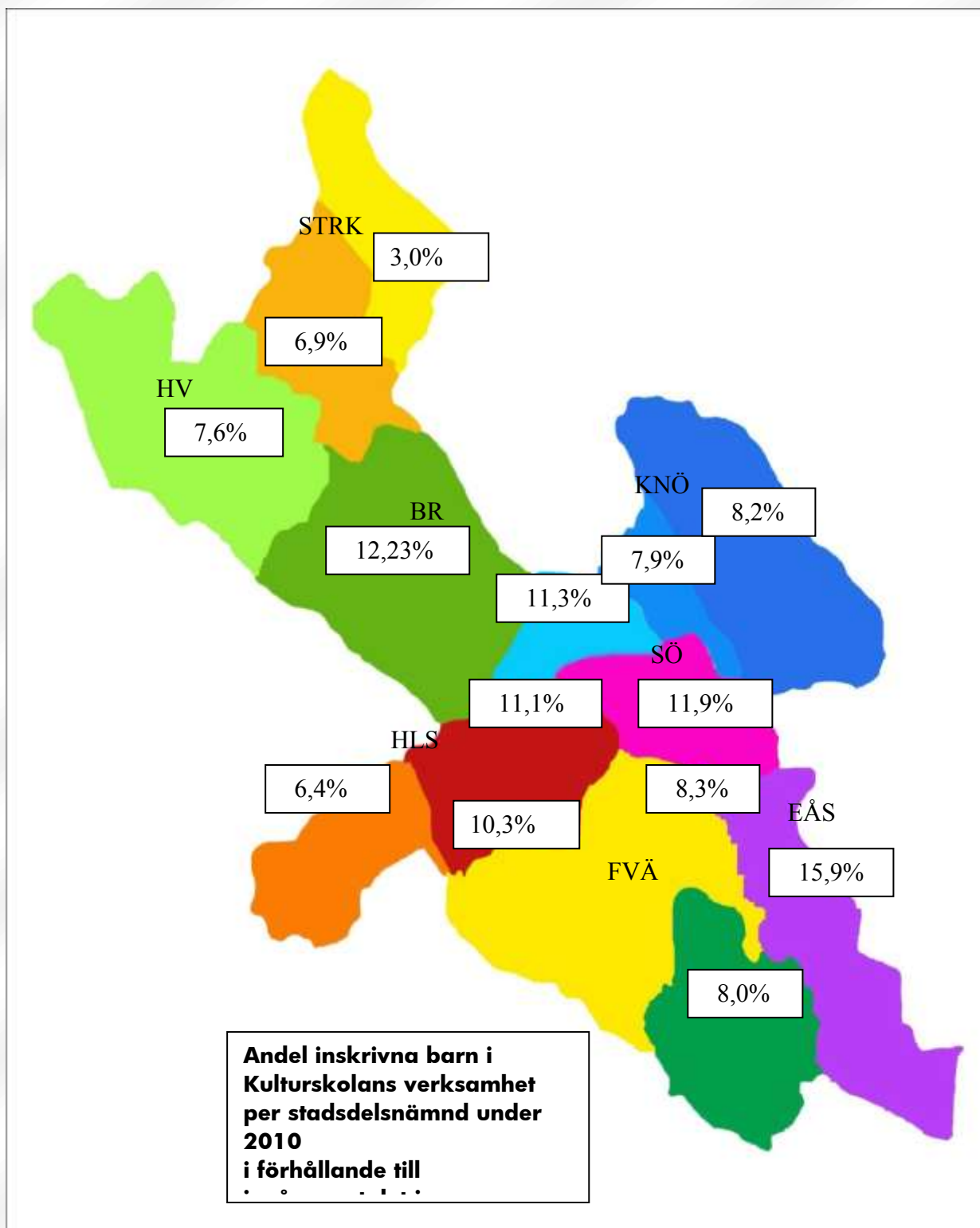
Kulturskolans verksamhet är mycket omfattande, både vad gäller antalet elever, geografisk spridning och bredd i utbudet. Detta är en av våra främsta styrkor: en sammanhållen Kulturskola som bedriver verksamhet över hela staden och erbjuder en stor bredd i kursutbudet. I många fall är det verksamhet som ingen annan aktör kan erbjuda, t.ex. den omfattande ensemble- och orkesterverksamheten på musiksidan och det stora utbudet av föreställningar på teater- och danssidan där det även finns resurser för professionellt ljud, ljus, kostym och dekor.

I verksamhetsberättelsen för 2010 redovisades 14 479 avgiftsbelagda elevplatser i Kulturskolans verksamhet, men deltagandet är väldigt ojämnt fördelat över staden. Skillnaden mellan antalet inskrivna barn i Kulturskolans verksamhet (i förhållande till invånarantalet i åldersgruppen 6 - 19 år) i de olika stadsdelarna varierar från som lägst 3,0 % (Rinkeby-Kista) till som mest 15,9% (Skarpnäck). Totalt är det 9,4 % av invånarna i åldern 6-19 år i Stockholms stad som deltar i den frivilliga avgiftsbelagda verksamheten.

Det finns flera orsaker till dessa skillnader. Alla enheter har inte lika stor personalresurs och det finns även skillnader i utbudet mellan enheterna. I en del områden erbjuder vi mer verksamhet i större grupper som teater och dans, vilket ger fler elever per lärare. Kunskapen om Kulturskolans verksamhet varierar också och det finns olika traditioner i olika kulturer att delta i kulturskoleverksamhet på fritiden.

Kulturskolans uppdrag är att ge fler barn och ungdomar möjlighet att delta i Kulturskolans verksamheter. Trots ökade elevbeting och satsningar på gruppundervisning, även inom musiken, har detta inte fullt ut kunnat kompensera för den faktiska resursminskning i lärarkapacitet som effektiviseringsarbetet inneburit. År 2005 hade Kulturskolan 207,5 helårsverken lärarpersonal, 2008 var det 208,7 och i december 2011 är siffran 175,8. Neddragningarna har varit störst inom teater men även musikämnen har minskat betydligt.

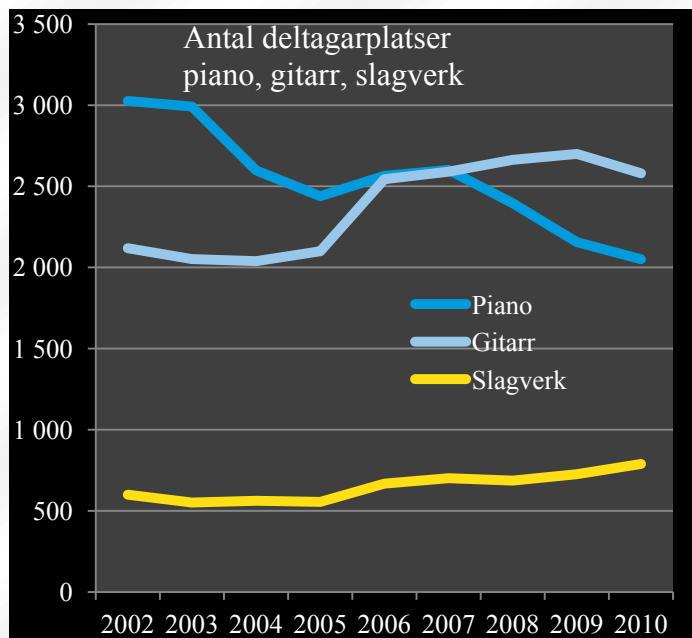
	<b>Antal heltider 2008</b>	<b>Antal heltider 2011</b>	<b>Förändring i procent</b>
<b>Bild och form</b>	6,4	6,4	0%
<b>Dans</b>	13,3	12,3	-7,5%
<b>Musik</b>	156,0	133,3,0	-14,5%
<b>Teater</b>	33,0	23,8	-27%
<b>Summa</b>	208,7	175,8	-15,7%



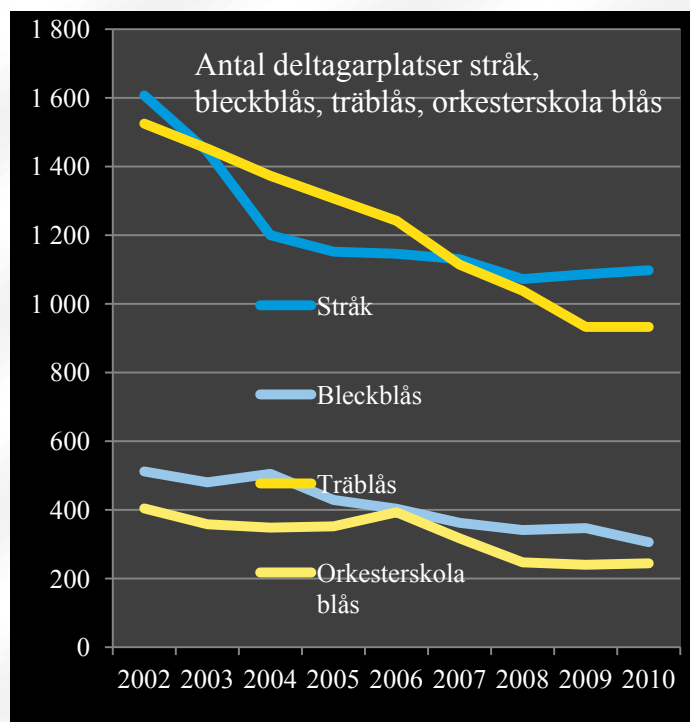
<b>Kulturskolans enhetsorganisation</b>			
STRK	Spånga-Tensta/Rinkeby-Kista	SÖ	Södermalm
HV	Hässelby-Vällingby Liljeholmen/Skärholmen	HLS	Hägersten-
BR	Bromma	EÅS	Enskede-Årsta/Skarpnäck

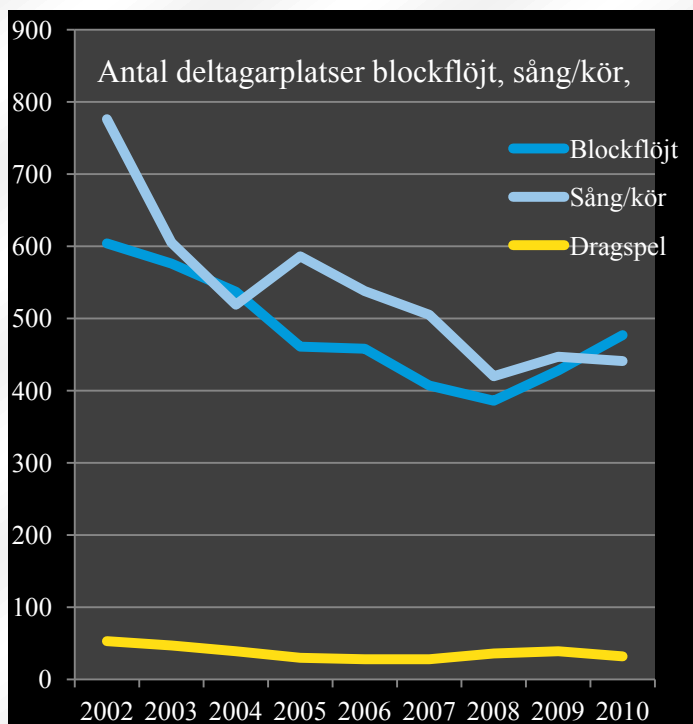
En jämförelse i utvecklingen av antalet deltagarplatser i några ämnen åren 2002-2010 visar på ganska stora förändringar i fördelningen mellan de olika ämnena.

Antalet gitarr- och slagverkselever har ökat medan pianoämnet har minskat med nästan en tredjedel.

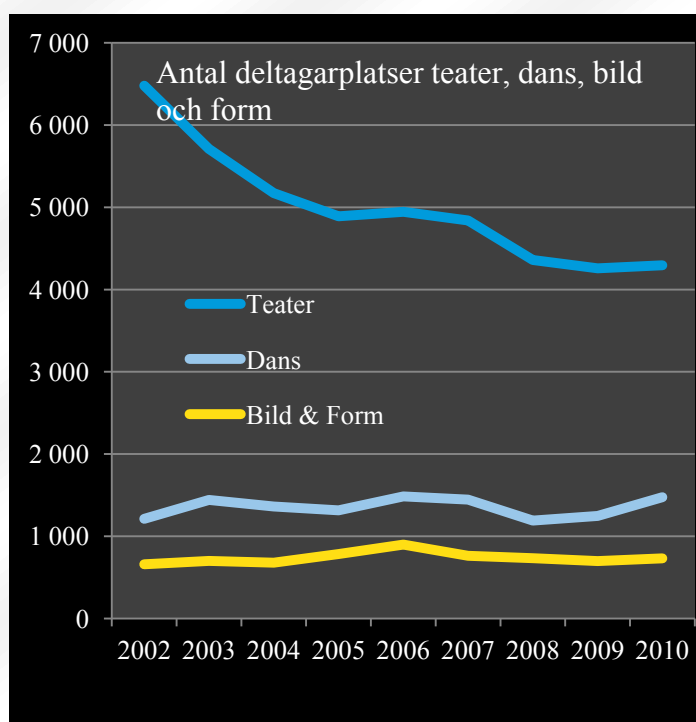


De traditionella orkesterinstrumenten har minskat, i vissa fall med uppåt 40 %.





Även om blockflöjt ökat de senaste åren har detta ämne liksom sång och teaterverksamheten minskat betydligt sedan 2002. Dansämnet, bild och form och dragspel har dock behållit sina elevantal ganska oförändrade.



Andra ämnen som redovisar en ökning i antalet elevplatser är till exempel *Världsmusik och dans* och *Playalong* (musikundervisning i gitarr, slagverk, elbas, piano m.m. med stöd av internet). Även utbudet av kortare kurser har ökat (som t.ex. lovkurser) liksom verksamheten inom *Kulturskolans avancerade program*, KAP musik och dans. Antalet elever i

Kulturskolans resurscentrum, verksamhet för elever med funktionsnedsättning, har också ökat kraftigt under perioden 2002-2010, från 36 till 154 elever.

Man kan alltså se att ett skifte har ägt rum under den senaste tioårsperioden då de traditionella orkesterinstrumenten har fått lämna plats för ett ökat utbud inom bl.a. gitarr och slagverk.

Satsningen på undervisning med stöd av internet och möjligheterna till fördjupning som erbjuds genom KAP, *Kulturskolans avancerade program* har också varit framgångsrika.

Trots den gradvisa växling i utbudet som vi kunnat avläsa av statistiken för 2002-2010 kvarstår en konflikt mellan att bevara bredden i utbudet och svara mot efterfrågan.

En sammanställning av kösituationen i februari 2011 visar detta tydligt:

Musikämnen	Antal elever i kö februari 2011	Övriga ämnen	Antal elever i kö februari 2011
Gitarr	1864	Teater	575
Piano	1191	Dans	467
Sång/kör	474	Bild & Form	238
Slagverk	378	Musikal	97
Stråk	146		
Träblås	76		
Blockflöjt	48		
Bleckblås	15		

Den stora efterfrågan på musiksidan finns i ämnena gitarr, piano, sång/kör och slagverk. En utmaning för Kulturskolan blir därför att svara mot den ökade efterfrågan i de mest populära ämnena och samtidigt bevara bredden och spetsen i musikutbudet där bl.a. orkesterinstrumenten och ensembleundervisningen bär på en stark tradition och rika möjligheter till samspel och samverkan.



### 3.1.1 Fördelning av verksamhetsenheternas personalresurser höstterminen 2011

Enhet	STRK	HV	BRO	KNÖ	SÖ	EÄS/RC	FVÄ	HLS	Summa
<b>Ämne, kategori</b>	<i>Åa</i>	<i>Åa</i>	<i>Åa</i>	<i>Åa</i>	<i>Åa</i>	<i>Åa</i>	<i>Åa</i>	<i>Åa</i>	<i>Års-arbeten</i>
Stråk	2,15	2,00	1,50	2,65	1,80	0,40	1,75	2,95	<b>15,20</b>
Träblås	1,35	1,30	2,75	3,40	0,70	1,05	3,80	1,50	<b>15,85</b>
Bleckblås	0,50	0,45	1,00	1,00	0,20	0,00	2,65	0,20	<b>6,00</b>
Blockflöjt	1,1	0,90	0,90	2,00	0,40	0,20	0,20	0,10	<b>5,80</b>
Piano och keyboard	4,45	2,40	3,20	6,05	2,50	3,60	3,25	2,45	<b>27,90</b>
Gitarr, elgitarr, elbas	2,95	3,05	4,85	6,05	4,10	3,00	3,15	4,00	<b>31,15</b>
Slagverk	0,40	0,80	1,65	2,10	2,00	0,80	2,20	1,20	<b>11,15</b>
Sång och kör	0,25	0,00	1,10	1,00	0,60	0,80	0,15	1,20	<b>5,10</b>
Övrigt musik	1,90	1,05	1,25	0,00	0,00	3,70	0,45	2,80	<b>11,15</b>
Dans	0,85	1,00	0,90	1,55	1,70	4,30	1,25	1,20	<b>12,75</b>
Teater	0,60	1,10	1,35	2,40	4,95	4,15	3,30	4,45	<b>22,30</b>
Musikal	0,00	0,00	0,00	0,60	0,00	0,75	0,80	0,30	<b>2,45</b>
Cirkus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	1,10	0,00	0,00	<b>1,20</b>
Bild och form	0,60	0,15	0,90	0,50	0,95	1,90	0,50	0,85	<b>6,35</b>
Teater-assistent	1,00	1,00	1,60	2,75	2,80	2,80	2,60	3,60	<b>18,15</b>
Ledning, administration	1,90	1,50	1,80	3,00	2,00	3,00	2,60	3,00	<b>18,80</b>
<b>Summa:</b>	<b>20,00</b>	<b>16,95</b>	<b>24,70</b>	<b>35,00</b>	<b>24,80</b>	<b>31,55</b>	<b>28,65</b>	<b>29,65</b>	<b>211,3</b>

Av sammanställningen ovan framgår att resursen i flera ämnen är ganska ojämnt fördelad över staden. Enheterna i Bromma, Kungsholmen/Norrmalm/Östermalm och Farsta/Vantör/Älvsjö, har en större resurs på träblås och bleckblås än övriga enheter. I dessa enheter finns också den största andelen av orkesterverksamheten. I arbetet med effektiviseringar som pågått de senaste åren har även lärarresurser flyttats mellan enheterna.

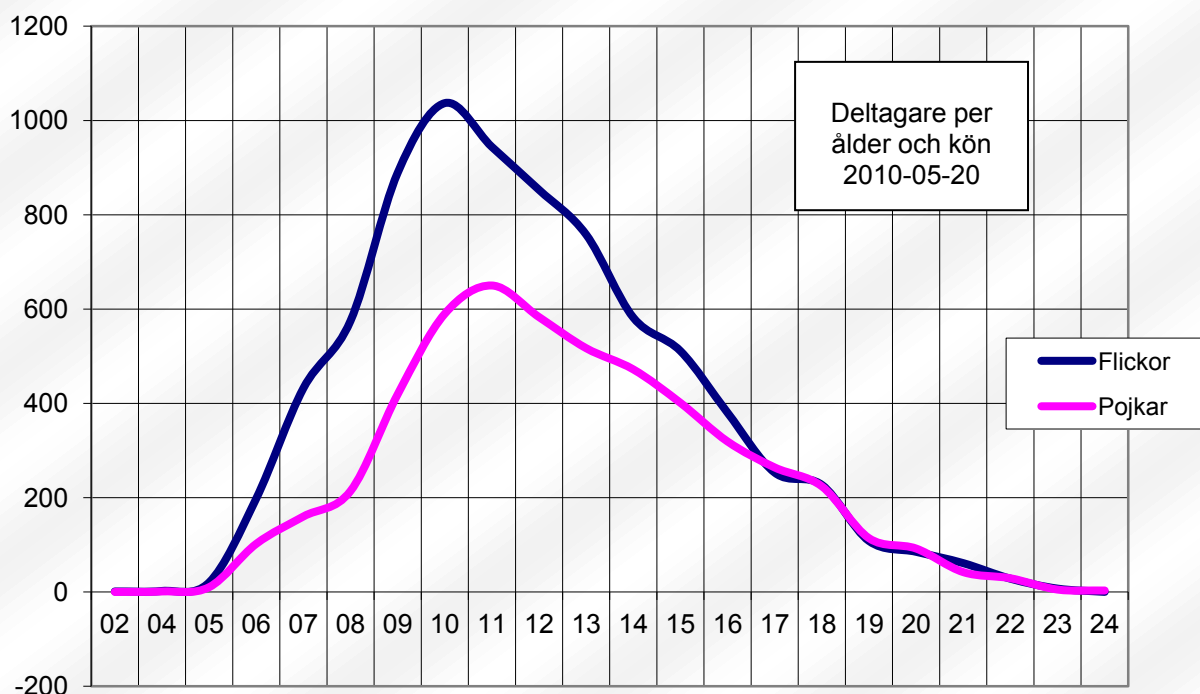
En fråga att ta ställning till är fördelningen av resurser vad avser teaterassistenter. Idag tillämpas det inget gemensamt mått eller beräkningsgrund i Kulturskolan för hur många föreställningar en heltids teaterassistent kan hinna med att förbereda och delta i under ett läsår. Föreställningsverksamheten inom teatern och dansen är också av tradition starkt koncentrerad till slutet av vårterminen. Här bör vi se över möjligheten att planera in fler uppspel och föreställningar även under hösten så att arbetsbelastningen för både teaterlärare, danslärare och assistenter blir jämnare utspridd under året.

Som stöd i arbetet för att skapa en bättre fördelning av våra resurser behöver vi utveckla administrativa IT-stöd där vi fortlöpande kan stämma av resursfördelning och produktivitet i de olika ämnena. En utvecklingsplan för varje ämne skall tas fram där vi med hänsyn till den verksamhet vi bedriver idag gör en planering för hur tillgängligheten över staden skall tillgodoses samtidigt som ämnet får förutsättningar att utvecklas maximalt inom befintliga resurser.

### 3.1.2. Fördelning åldrar och kön

En annan viktig aspekt att ta hänsyn till i den fortsatta utvecklingen av Kulturskolan är fördelningen i åldrar och fördelningen mellan pojkar och flickor. Av diagrammet nedan kan man utläsa att andelen flickor i verksamheten är betydligt fler än andelen pojkar. Framförallt i åldrarna 9-12 år är skillnaden påtaglig, medan den planar ut och försvinner i stort sett från 17 år och uppåt. Att Kulturskolan ska ha ett utbud av ämnen som kan attrahera fler pojkar är också något som flera av eleverna i våra fokusgrupper tagit upp. Vi behöver arbeta vidare med detta och gå ut och fråga pojkar vad som skulle kunna locka dem till att delta i kulturskola.

Kulturskolan har flest elever i åldrarna 9-13 år sedan sker en avtrappning i antalet elever. Här behöver vi arbeta vidare med att utveckla ett kursutbud som mer vänder sig till tonåringar som målgrupp.



### 3.2 Omvärld

Det finns flera andra aktörer inom vårt verksamhetsområde, som enskilt drivna verksamheter, studieförbund och grund- och gymnasieskolor med estetiska profiler. Situationen skiljer sig mellan ytterstad och innerstad. I innerstaden finns en konkurrens i form av privata dans-, teater- och musikskolor, studieförbundens verksamhet och de estetiska programmen på gymnasieskolorna. I ytterstaden är konkurrensen av annat slag. Några stadsdelsförvaltningar erbjuder t.ex. lovverksamhet med dans-, teater- och musikkurser som är gratis för deltagarna. Det blir då svårt för Kulturskolan att hävda varför lovverksamhet skall kosta 700 kronor hos oss när andra verksamheter i staden erbjuder den gratis.

Både inom länet och nationellt diskuteras i kulturskolorna den förändrade situationen generellt i landet när det gäller den minskade efterfrågan på de traditionella orkesterinstrumenten. Man har i många musik- och kulturskolor en liknande trend som den i Stockholm; intresset för att spela stråk, träblås och bleckblås är vikande och det blir svårt att upprätthålla ensemble- och orkesterverksamheten på samma sätt som tidigare.

Det finns några goda exempel på hur man lyckats vända utvecklingen. Några enhetschefer och lärare har under våren 2011 varit på besök i Göteborg, Linköping och Nykvarn för att ta del av hur man där har arbetat för att skapa strukturer för orkesterverksamheten.

I Göteborg har man inlett ett samarbete med Göteborgs symfoniorkester och börjat bygga upp en orkesterverksamhet grundad på idéerna i "El Sistema", det framgångsrika och världsberömda musikskolesystemet i Venezuela vars grundare José Antonio Abreu 2009 fick ta emot Polar-priset för sina insatser. Grundidén med "systemet" är att bygga upp en verksamhet som är tillgänglig i alla delar av samhället, oavsett socioekonomiska förutsättningar, men med en tydlig gemensam struktur vad gäller innehåll och progression.

I Linköping har man sedan ett antal år tillbaka framgångsrikt byggt upp en struktur för orkesterverksamheten som lett till en positiv utveckling när det gäller antalet deltagare i de traditionella orkesterinstrumenten. Här har man inte haft ett lika tydligt socialt fokus som i Göteborg utan mer inriktat sig på att öka antalet barn som spelar orkesterinstrument.

### 3.3 Framtid

För att vara en Kulturskola i tiden måste vi hitta former för att ta reda på vilka nya ämnen vi ska erbjuda och till vilka målgrupper. Vi behöver bli bättre på att ha en aktiv omvärldsbevakning och en systematik i att fånga upp synpunkter från våra elever, och inte minst, fråga de barn och ungdomar som inte söker sig till Kulturskolan idag vad som skulle kunna locka dem till oss.

En annan viktig fråga för framtiden är vad vi kan göra för att få fler elever att stanna kvar i verksamheten efter 13 års ålder. Behöver vi anpassa verksamheten så att den ser annorlunda ut och presenteras på ett annat sätt när man blir lite äldre?

Det blir även viktigt att definiera vad det är som ska styra utbudet. Om vi går strikt på efterfrågan riskerar vi att tappa bort den unika bredden i vårt utbud. Samtidigt måste vi hitta nya vägar att göra de traditionella uttrycken angelägna för dagens och morgondagens elever.

En del i Kulturskolan Stockholms utvecklingsarbete ska vara att skapa en tydlig struktur för orkester- och ensembleverksamheten. Vi måste få till en bättre styrning och samordning av verksamheten utifrån ett helikopterperspektiv över hela Kulturskolan. Möjliga samarbetspartners i bygget av orkester- och ensemblestrukturen är länsmusiken och RUM (*Riksförbundet Unga Musikanter*) och våra stora orkestrar, Kungliga Filharmonikerna och Sveriges Radios symfoniorkester. Här finns möjligheter till samordning och gemensamt ansvarstagande för de orkestrar som finns på den mest avancerade nivån, t.ex. SUSO, (*Stockholms Ungdoms Symfoni Orkester*).

Även teater, dans och bild och form bör utveckla gemensamma ramverk och strukturer som är lika i hela Kulturskolan. Detta för att skapa större möjligheter till överlämning av grupper mellan pedagoger, sammanslagning av grupper som inte är tillräckligt stora och för att synliggöra en progression för eleverna. Vi behöver arbeta mer med kompetensväxling och projektanställningar för att kunna erbjuda tillfälliga ämnen som blir populära och där vi saknar kompetens. Det kan också handla om tillfälliga uppdrag för att möta ”toppar” av intresse för något visst ämne.

Inom den samtida kulturforskningen pratar man om *procumenter*, en term som beskriver att ungdomar idag i högre utsträckning än tidigare vill vara *både* konsumenter och producenter av kultur. I forskningen ser man också tendenser mot att vi går mer och mer mot en deltagarkultur där barn och ungdomar ser det som självklart att få vara med och påverka och forma innehållet i undervisningen. Här har Kulturskolan unika erfarenheter och metoder genom Vår Teaters metodik som bygger verksamheten i så stor utsträckning som möjligt på elevernas erfarenheter och vilja. Denna metodik skulle vi i ännu högre grad än vad som sker idag kunna använda som en inspiration och förebild i hela organisationen.

Vi har också en hög kompetens inom E-learning där det påbörjats ett utvecklingsarbete för att ta fram undervisningsmaterial i fler ämnen än musiken. Här finns stora möjligheter att nå fler elever med hjälp av ny teknik och nya metoder.

Olika åldrar vill ha olika ut av Kulturskolan. Som det är idag kan man som elev gå i Kulturskolan mellan 6-22 år i bild och form, dans och teater medan den stora möjligheten att börja med musik öppnar sig först vid nio års ålder. Att vi skall erbjuda musikundervisning från 6 års ålder är något som efterfrågas från många elever och föräldrar. Här finns en stor potential att nå fler elever genom att erbjuda ett större utbud av musikkurser redan från sex års ålder. För att kunna göra detta krävs i vissa fall kompetensutveckling och nya samarbeten mellan t.ex. rytmiklärare och instrumentallärare.

Att olika åldrar har olika krav och förväntningar på Kulturskolan är något vi kan anpassa oss mer efter och utveckla både i kursutbud och i marknadsföring. I vissa fall kanske en lärare kan vara mer av en coach för eleverna, andra gånger krävs en tydligare lärarroll.

Kulturforskarna slår också fast att kulturen måste bli bättre på att ta hand om sina ”Zlatans”. Det är genom att visa upp en spets som man väcker intresse hos andra att börja med en aktivitet och på vis när man en större bredd. Det är därför viktigt att vi även i framtiden kan erbjuda en spetsverksamhet och prioritera resurser till att utveckla och behålla KAP (*Kulturskolans avancerade program*) i alla ämnen. Hur stor denna resurs skall vara är också angeläget att slå fast, eftersom tidsåtgången och därmed kostnaden för denna spetsverksamhet är högre än för den övriga verksamheten. Kulturskolan behöver bli bättre på att visa upp duktiga elever och grupper från t.ex. KAP. Vi kan använda oss mer av det i vår utåtriktade verksamhet.

### 3.3.1 Basutbud och kulturskolecentra

Som en inriktning för det fortsatta arbetet med att utveckla ett likvärdigt och attraktivt utbud i hela Kulturskolan har vi i ledningsgruppen fört fram idén om att definiera ett basutbud. Detta är tänkt att finnas i alla enheter och vända sig i första hand till barn från sex till elva års ålder. Principen är att basutbudet skall finnas tillgängligt i närområdet, både i våra egna lokaler och ute i grundskolorna i stadsdelen, så att man lätt kan delta utan långa resvägar.

Idén om ett basutbud är nära kopplat till tanken på att etablera centra för några ämnen. Vi tänker oss att man skall etablera ett antal kulturskolecentra i de av våra egna lokaler som ligger nära de stora trafikknutpunkterna. I ett kulturskolecentrum samlar man sådan verksamhet som kräver specialutrustade lokaler eller där samverkan mellan lärare är avgörande för att nå en hög kvalitet. Verksamheten vänder sig då *i första hand* till elever från ca tolv års ålder och uppåt, d.v.s. när man är så gammal att man kan resa själv till och från sina aktiviteter. I ett basutbud skall alla Kulturskolans inriktningar; bild och form, dans, musik och teater självklart finnas med. Men villkoren är olika för olika ämnen:

#### **Teater**

Teaterverksamheten måste ut mer i skolorna för de små barnen (6-9 år). Närhet och tillgänglighet är en framgångsfaktor för rekrytering till ämnet. Det är dock viktigt att de yngre barnen ute på skolorna/annexen också har tillgång till Kulturskolans välutrustade teatrar, t.ex. vid uppspel. Teater eleverna i våra annex/skolor erbjuds verksamhet i våra egna lokaler från 10 års ålder.

#### **Dans**

Dansundervisningen kräver rätt utrustade lokaler (sviktande golv, speglar m.m.) och ska därför i högre utsträckning bedrivas i våra egna lokaler. För dansverksamheten är inte närheten och tillgängligheten en framgångsfaktor av samma betydelse som för t.ex. teaterämnet.

#### **Bild o Form**

Ska som dansen i huvudsak bedrivas i våra egna lokaler. En möjlighet för strävan att bildämnet ska kunna vara en del av basutbudet är att kombinera teaterverkstad och bild- och form-sal.

## **Musik**

Piano, gitarr, elbas, slagverk och sång, samt grundkurser i musikmix och orkesterskola bör ingå i ett basutbud. Vi skall etablera ett brett utbud av musikmix-kurser och andra musikkurser för målgruppen 6-8 år. Dessa kurser kan både bedrivas i våra egna lokaler och ute på grundskolorna.

Ensemble- och orkesterverksamhet på både blås- och stråkinstrument skall finnas i alla enheter för de yngre barnen. Det är viktigt att etablera orkestern och samspelet som grunden för deltagandet i kulturskolans musikundervisning.

### **För alla ämnen**

- Det är viktigt att erbjuda kurser på attraktiva tider
- Kortkurser med tema (det finns god erfarenhet av en ”Michael Jackson-kurs” t.ex.) är en framgångsfaktor
- En utvecklingsmöjlighet är att i högre utsträckning än idag erbjuda verksamhet på helger och lov

### 3.4 Mål och strategier

**Kulturskolans utbud är en blandning av tradition och förnyelse inom de estetiska uttryckssätten. Det förändras och aktualiseras hela tiden utifrån de önskemål som kommer fram i dialogen med våra brukare.**

**Utbudet presenteras tydligt och lättöverskådligt i vår E-tjänst där elever och föräldrar snabbt får information om vilken verksamhet vi erbjuder, var den bedrivs, vad det kostar och vart det finns en ledig plats.**

**Vi ger information på flera språk och har både en aktiv lokal marknadsföring i stadsdelarna och gemensamma större marknadsföringskampanjer i många olika media.**

*Alla enheter skall ha ett likvärdigt basutbud för de yngre eleverna. Utbudet för de äldre eleverna skall ha en tydlig profil och kunna vara olika för olika enheter.*

*Vi skall samla verksamheter till kulturskolecentra i de fall vi bedömer att det stärker ämnets attraktionskraft.*

*Vi vill skapa en gemensam struktur för gruppämnen och för orkesterverksamheten i hela Kulturskolan. Elever skall kunna delta i gruppämnen och orkester i en tydlig progression vilket medför att vi behöver en ökad samverkan mellan pedagoger.*

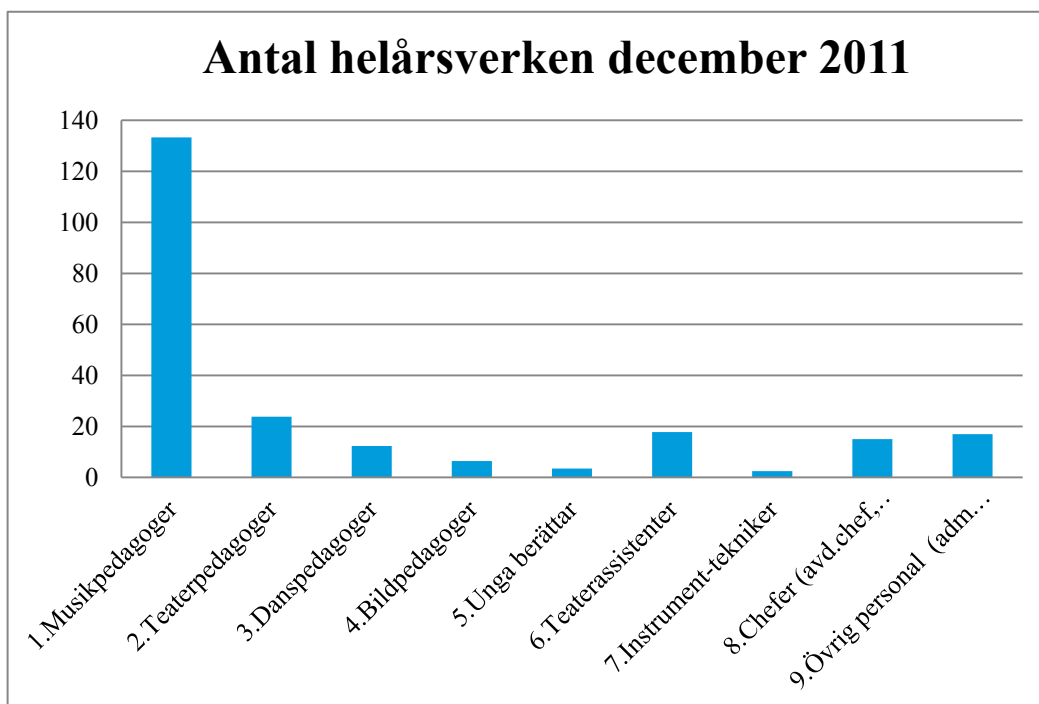
*Kulturskolans undervisning sker i mindre och större grupper. Minsta lektionstid för eleven är 30 minuter i veckan.*

*Vi vill satsa mer på offensiv marknadsföring av verksamheten.*

*Alla medarbetare skall känna sig trygga i rollen som ambassadörer för Kulturskolan*

## 4. Kompetens

### Faktaruta



Kategori	Antal helårsverken
1. Musikpedagoger	133,3
2. Teaterpedagoger	23,8
3. Danspedagoger	12,3
4. Bildpedagoger	6,4
5. Unga berättar	3,5
6. Teaterassistenter	17,8
7. Instrument-tekniker	2,5
8. Chefer (avd.chef, enhetschefer, bitr. enhetschefer)	15
9. Övrig personal (adm. personal, enhetsassistenter, producent, informatör m.m.)	17
Summa:	231,6

#### 4.1 Bakgrund och nuläge

Kulturskolan har medarbetare inom framförallt fyra huvudkategorier: lärare, teaterassistenter, övrig administrativ personal och chefer. Som ovanstående diagram visar är den absolut största gruppen medarbetare lärare, och bland dessa utgör musiklärarna en majoritet. Nästan 20 % av Kulturskolans lärare är över 61 år och under de kommande fyra åren beräknas 25 medarbetare gå i pension. Av dessa är 18 musiklärare, 5 teaterassistenter, 1 bildlärare och 1 enhetsassistent.

Skolan står inför ett generationsskifte och har de närmaste åren ett bra läge att se över den samlade kompetensen. Det finns ett stort behov för verksamheten att vid nyanställningar de kommande åren ställa frågan vilken kompetens vi behöver för att svara mot de nya ämnen som barn och ungdom idag efterfrågar. Det är inte självklart att det är en medarbetare till med samma kompetens som den som slutat som skall nyanställas.

Den personal som idag arbetar i Kulturskolan ställs också inför stora utmaningar när det gäller att stärka den egna kompetensen inom IT och ny teknik. Barn och ungdomar använder den nya tekniken som ett självklart kommunikationsmedel och redskap för informationsutbyte och utvecklingen och förändringarna sker mycket snabbt.

Kulturskolan har de senaste två åren styrt resurserna för kompetensutveckling inom två större satsningar. Den ena satsningen har gjorts genom de centrala ämneslagen som har haft ekonomiska medel och tid avsatt för gemensam ämnesutveckling. Inriktningen har fokuserat på gruppundervisning, nya undervisningsmetoder med hjälp av IT och elevernas delaktighet. Den andra stora satsningen har även den fokuserat på IT som hjälpmedel i undervisningen. 2009-10 deltog sammanlagt ett fyrtiotal musiklärare en IT-utbildning med inriktning på de möjligheter som står till buds med de många gratisprogram och undervisningsplattformar som finns på internet. Några enheter satsade också på inköp av s.k. smartboards (digitala whiteboard-tavlor) till några undervisningsrum och Kulturskolan som helhet köpte in ett antal bärbara datorer. 2010-11 har satsningen fortsatt med en fördjupad IT-utbildning för ett trettiotal pedagoger där även dans, bild och form och teaterpedagoger anslutit. Denna fortbildning har handlat om att utveckla metoder i den egna verksamheten och har skett genom handledning kopplad till projekt som pedagogerna bedrivit i sin egen undervisning. Några pedagoger har t.ex. spelat in övningsmoment på film som elever kan ta del av via internet och använt digitala plattformar för kommunikation mellan lärare och elev/förälder och för utbyte av material mellan medarbetare i olika ämnen.

Något som lyfts fram i fokusgrupper med medarbetarna är att många pedagoger förfogar över bättre tekniska resurser hemma för inspelning och nedladdning från nätet, redigering etc. än på arbetsplatsen. För att en genomgripande utveckling skall kunna ske är det helt nödvändigt att Kulturskolan investerar i den tekniska infrastrukturen. Det måste finnas tillgång till trådlösa nätverk och datorer i undervisningsrummen och en gemensam standard för programvaror och licenser.



Även när det gäller utvecklingen av gruppundervisning i musik handlar det både om utveckling av metoder men även om satsningar på utrustning och lämpliga lokaler. Större undervisningsgrupper kräver större lokaler och också tillgång till flera instrument i samma lokal på t.ex. piano och trummor.

Vi har på senare år börjat märka svårigheter att rekrytera och behålla rätt kompetens p.g.a. löneläget i Kulturskolan Stockholm i förhållande till kommunerna i Stockholms län i övrigt.

#### 4.1 Omvärld

Anne Bamford, en brittisk forskare som särskilt studerat kulturella aktiviteters betydelse för barn och ungdomar, har i sin forskning påvisat den påverkan som kulturutövande i unga år har för hjärnans utveckling. Bl.a. har hon kunnat påvisa att de barn som haft ett aktivt kulturutövande under sin uppväxt processar visuell information snabbare, har bättre finmotorik, är mer benägna att lära av sina misstag, kan hantera ”många bollar i luften” samtidigt, är snabbare på att scanna av och analysera komplex information och är mer kreativa (bejakar leken, experimenterandet och rollspel) än de barn som inte haft tillgång till kultur. Hon redovisar också undersökningar som visar att de ”mjuka” kunskaper som ofta är avgörande när en arbetsgivare anställer ny personal är kommunikation, förmåga att arbeta i team och självförtroende. Allt detta är kompetenser som man som elev i Kulturskolans verksamhet har stora möjligheter att utveckla.

EU lyfter i ett dokument från 2006 fram 8 nyckelkompetenser för framtiden. Dessa är också en viktig del i den nya läroplanen för grundskolan och gymnasiet LGR/LGY 2011.

1. Kommunikation på modersmålet.
2. Kommunikation på främmande språk.
3. Matematiskt kunnande och grundläggande vetenskaplig och teknisk kompetens.
4. Digital kompetens.
5. Lära att lära.
6. Social och medborgerlig kompetens.
7. Initiativförmåga och företaganda.
8. Kulturell medvetenhet och kulturella uttrycksformer.

Alla de åtta kompetenserna ingår i större eller mindre utsträckning i de olika aktiviteter som Kulturskolan erbjuder. Här finns en viktig nyckel för strategisk marknadsföring av våra kompetenser gentemot förskola, grundskola och gymnasium i olika samverkansprojekt. Det är angeläget att vi alla som arbetar i Kulturskolan har kunskap om vad forskningen säger om kulturens betydelse för barns och ungdomars utveckling så att vi kan visa på vilket viktigt bidrag vår verksamhet är till samhällets utveckling som helhet.

Ett frågetecken och orosmoln för framtiden är den nya lärarutbildningen. Denna fråga är för omfattande för att i sin helhet redogöra för här men sammanfattningsvis innebär den nya lärarutbildningen att de utbildningsvägar och examina som tidigare funnits med inriktning på musik- och kulturskola till stor del försvinner från musikhögskolorna och danshögskolan.

I den nya lärarutbildningen kan man t.ex. endast utbilda sig till gymnasielärare i musik med en kompletterande fördjupning i ett instrument eller sång.

Det finns inga kombinationsmöjligheter där man får en utbildning i musik för lägre åldrar och samtidigt fördjupning i instrumentalspel. Detta innebär att metodiken för de lägre stadierna riskerar att tappas bort och på sikt kan återväxten av lärare som kan och vill inrikta sig på vår typ av verksamhet för de yngre eleverna minska väsentligt. Detta är även en i högsta grad aktuell fråga nationellt och den har hög prioritet i arbetet inom SMOK;s<sup>1</sup> styrelse.

Vad detta får för konsekvenser för att hantera vidareutbildning internt är för tidigt att säga men man kan tänka sig ett scenario där Kulturskolan själv måste stå för en kompletterande internutbildning för att man som lärare skall behärska undervisning för hela målgruppen från 6-22 års ålder.

## 4.2 Framtid

Utifrån de stora förändringar som sker både inom tekniken, inom ungdomskulturen och inom utbildningsområdet som helhet så blir en viktig slutsats för framtiden att vi som organisation behöver ha större beredskap för att snabbt möta förändringar både genom att utveckla kompetensen hos befintlig personal men också genom att med kort framförhållning kunna knyta till oss ny kompetens. Kulturskolan har en tradition av att arbeta med tillsvidareanställd personal som står för långsiktighet och kontinuitet. Detta ger många kvalitéer i verksamheten men gör oss också mindre flexibla i tider av förändring. Vi behöver tänka på ett nytt sätt kring kompetens och utbud med en kombination av tillsvidareanställningar som en bas men med ett större inslag av projektanställda medarbetare som kan tillföra nya kunskaper och ny ämneskompetens för att bidra till verksamhetens utveckling och även tillgodose behovet av ämnesutbud som är av mer tillfällig karaktär. Det kan t.ex. vara kurser i nya dans- eller musikstilar som snabbt blir populära men där vi inte vet hur efterfrågan på längre sikt blir.

En annan aspekt inom området kompetens är att vi kan bli bättre på att tydligare marknadsföra den kompetens som ungdomar får med sig från sitt deltagande i Kulturskolan. Här behöver alla chefer och medarbetare ha god kunskap om förskolans, grundskolans, särskolans och gymnasieskolans styrdokument, samt ta till sig nya kunskaper och rön från forskning om bl.a. inlärning och bli bättre på att beskriva och marknadsföra den positiva påverkan på barns och ungdomars utveckling som ett deltagande i estetiska och kreativa processer har.

Att ge ännu mer utrymme för elevernas egna initiativ och verkligen arbeta utifrån målsättningarna i "Kultur i ögonhöjd" är ytterligare en utmaning. Här finns stort utrymme för att erbjuda nya kurser där nytänkande och entreprenörskap står i fokus, men också ett behov av metodutveckling i vår befintliga verksamhet. Kulturskolan kan också utveckla formerna för hur äldre elever gradvis får ta större ansvar i verksamheten. Här finns lärdomar och impulser att hämta från bl.a. idrottsrörelsen, 4H och scoutrörelsen. Hur kan vi t.ex. ge ungdomar möjlighet att utveckla sig även inom ledarskap i Kulturskolan?

---

<sup>1</sup> Sveriges Musik och Kulturskoleråd

För att kunna nå målen i vår vision behöver vi avsätta resurser för kompetensutveckling, både i form av tid och pengar och tydligt prioritera vilka insatser som är mest angelägna. Utöver detta behöver vi snabbt få till stånd en satsning på IT-infrastrukturen, datorer och nätverk, samt avsätta resurser för support av verksamhetsdatorer.

Alla medarbetare i Kulturskolan ska ha möjlighet att använda IT-tekniken i sitt arbete. För några kanske det är en dator, för andra en Ipad eller en mobiltelefon. För att det ska ske en IT-pedagogisk utveckling inom Kulturskolan måste vi lyfta fram vad som är viktigt att utveckla i de olika ämnena och differentiera satsningen utifrån olika behov hos olika ämnen.

#### 4.2.1 Chefer - ledarskap

Ledarskapet är helt avgörande för att lyckas med genomförandet av visionen. Ledare blir man genom sitt sätt att vara och hur man påverkar andra. Förmåga att leda i kraft av sina personliga egenskaper som bottnar i en medvetenhet om sig själv och sina reaktioner. Färdighet i att kommunicera på ett klart, tydligt och respektfullt sätt och stimulera medarbetarna att själva utveckla en tydlighet. Att uppmuntra till att skapa förutsättningar för att medarbetarna känner trygghet, öppenhet och nyfikenhet i sina samarbetsrelationer. Att stimulera lärande på arbetsplatsen. Ledarskap handlar om att få medarbetarna att sträva mot samma mål, med beslutsamhet och entusiasm.

För att de olika strategierna och aktiviteterna i vår strategiska plan skall kunna genomföras behöver vi även göra tydliga roll- och ansvarsfördelningar i chefsgruppen. I vår nuvarande organisation har alla chefer ansvar för all verksamhet inom sin enhet men ingen chef har det övergripande ansvaret för den samlade verksamheten inom t.ex. musik, teater, bild eller dans. Därför finns det alltför stora olikheter i hur ämnesutvecklingen hanteras i de olika delarna av Kulturskolan och vi befinner oss i ett läge där det är viktigt att få styrning på och en större samsyn kring ämnesutvecklingen för att kunna erbjuda en likvärdig undervisning i alla delar av staden. En översyn av roller och ansvar i ledningsorganisationen behöver därför göras där hänsyn tas till både ansvar för ämnesinriktningar som helhet och geografiska områden. Detta påverkar också hur arbetet i de centrala ämneslagen<sup>2</sup> skall bedrivas och en översyn av detta bör ske parallellt under våren 2012. Vi behöver också stärka vår kompetens inom lokalförsörjning och IT, t.ex. systemförvaltning av Extens (vårt elevadministrativa system) och den nya E-tjänsten. Support av verksamhetsdatorer behöver också tillgodoses.

#### 4.2.2 Kompetensutveckling

Kulturförvaltningen har beviljats 18,5 miljoner för kompetensutveckling inom ett projekt finansierat av den Europeiska socialfonden. Projektet påbörjas hösten 2011 men själva utbildningsinsatserna kommer att äga rum framförallt under 2012 och 2013. Kulturskolans samtliga medarbetare har här stora möjligheter att ta del av kompetensutveckling inom framförallt tre områden:

---

<sup>2</sup> Centrala ämneslag är ett nätverk i Kulturskolan där alla pedagoger inom samma ämne träffas med jämna mellanrum för utbildningsinsatser av olika slag.

- Bemötande och kommunikation
- Analys och metod för att nå nya målgrupper
- Rekrytering och ledarskap

I ansökan ligger en planering för vilka målgrupper som berörs av vilket område. För Kulturskolans lärare och assistenter är det framförallt bemötande och kommunikation samt analys och metod för att nå nya målgrupper som står i fokus. För chefer är det utbildningar i rekrytering och ledarskap som står i fokus. Vi behöver därför få en god samordning och framförhållning på kompetensutvecklingsinsatserna totalt sett så att våra egna kompetensutvecklingsmedel på ett bra sätt kompletterar och samverkar med de insatser som förvaltningen genomför. Detta gäller både planeringen av tid för utbildningar och innehållet.

#### 4.3 Mål och strategier

**Vi har rätt kompetens för våra uppdrag och håller oss ständigt uppdaterade inom pedagogik och utvecklingen av nya metoder.**

**Vi arbetar i en organisation där vi lär av varandra och där kreativitet och goda idéer uppmuntras och tas tillvara.**

**Kulturskolan är i framkant när det gäller användandet av ny teknik och media**

*Ledarskapet är helt avgörande för att lyckas. Vi skall ta fram konkreta verktyg så att ledare på alla nivåer lyckas inspirera, involvera, motivera och utmana medarbetare och elever. Vi skall följa upp att de utbildningsinsatser vi gör får avsedd effekt.*

*En breddad kompetens är viktig i framtiden t.ex. att kunna undervisa i alla åldrar 6-22 år, behärska gruppundervisning, att ha beredskap att kunna undervisa i flera ämnen.*

*Vi vill utarbeta en gemensam fortbildning för alla medarbetare om vad det innebär att arbeta i Kulturskolan. Den kan t.ex. innehålla samarbete i arbetslag, ambassadörskap för verksamheten, elevers delaktighet och administrativa rutiner*

*Vi ska göra en översyn av den centrala ämneslagsorganisationen (CÄL)*

*Vi vill skapa ekonomiskt utrymme att anställa medarbetare med specialkompetens för kortare projektanställningar.*

*Vi ska göra tydliga roll- och ansvarsfördelningar i chefsgruppen.*

*Vi behöver satsa stort på kompetensutveckling för alla i den senaste tekniken samt investera i IT utrustning och infrastruktur*

## 5. Lokaler

### Faktaruta

Kulturskolan bedriver verksamhet i 19 lokaler med första handskontrakt belägna runt om i staden. Dessutom hyr vi ett instrumentförråd.

Totalt disponerar vi ”egna” lokaler till en sammanlagd yta av 14 924 kvm

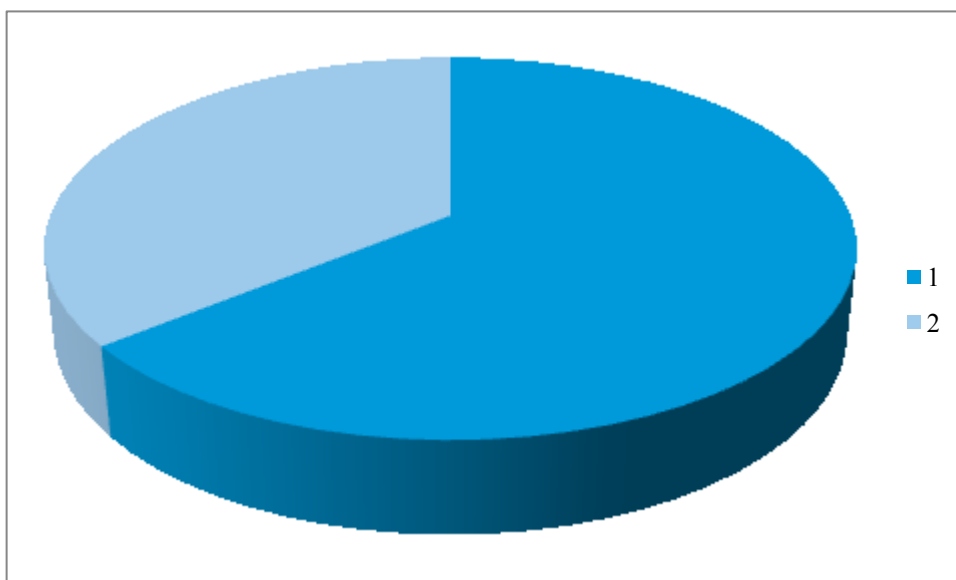
Därutöver bedrivs kulturskoleverksamhet i ett 80-tal av stadens skolor

Beräknad hyreskostnad för egna lokaler (exkl. driftskostnad) 2011 ca 21 mnkr

Beräknad hyreskostnad för skollokaler 2011 ca 4mnkr

Fördelning av antal elever i frivillig verksamhet som deltog i undervisning i våra egna lokaler respektive i skollokaler;

1. 64 % i egna lokaler
2. 36 % i grundskolorna



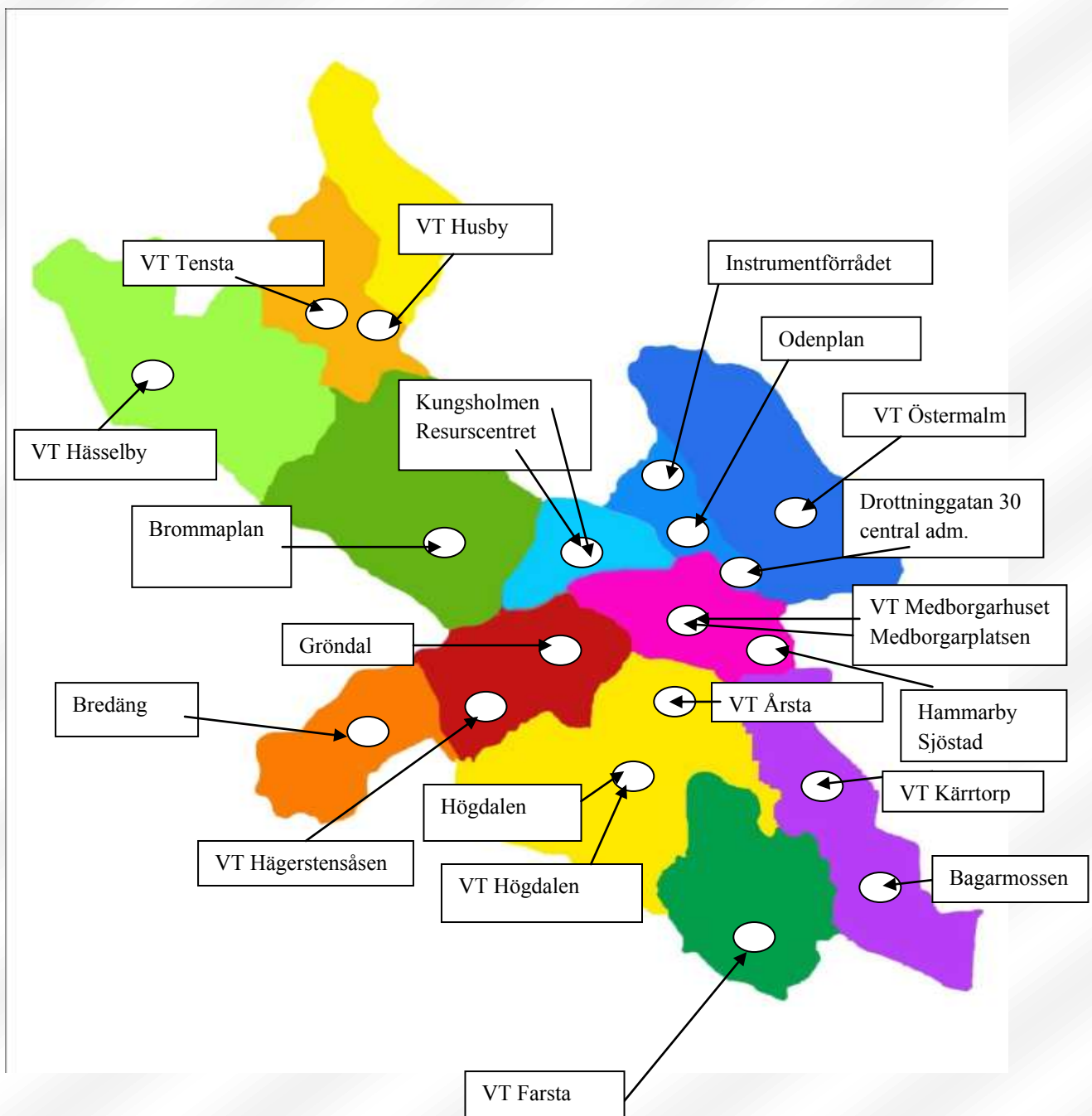
## 5.1 Bakgrund och nuläge

Kulturskolan bedriver verksamhet både i egna lokaler och i grundskolorna runt om i staden. Lokalkostnaderna står för nästan 25 % av nettobudgeten och en av de uttalade målsättningarna i vårt fortsatta arbete är att vi skall minska lokalkostnadernas andel av budgeten. De lokaler vi hyr med egna kontrakt har olika hyreskostnader per kvadratmeter och kontrakten är bundna på olika lång tid. Därför kan det vara svårt att genomföra de förändringar vi skulle önska på kort sikt och vi måste arbeta utifrån långsiktiga strategier där vi redan nu planerar för förändringar i flera led och i ett längre perspektiv. Lokaler som vi hyr i grundskolorna betalar vi 100 kronor per undervisningstimme för enligt beslut i kommunfullmäktige. Här löper överenskommelserna per läsår utan att vi skriver några formella kontrakt med skolorna.

De lokaler vi hyr med egna kontrakt ska nyttjas maximalt. I arbetet med att effektivisera lokalanvändningen och för att minska lokalkostnaderna har Kulturskolan därför lämnat grundskolorna till förmån för de egna lokalerna, i de fall där det varit möjligt att fylla på med mer verksamhet. Möjligheterna att arbeta utifrån denna strategi är dock olika i olika enheter. I några enheter finns få egna lokaler, dessutom kan bristen på bra kommunikationer göra det nödvändigt att i högre utsträckning vara i grundskolans lokaler.

Flera av de lokaler vi nyttjar i skolorna är inte alls anpassade för vår verksamhet och det är ofta otydliga överenskommelser med skolorna om vilka villkor som gäller vid bokning av lokalen. Här finns en konflikt mellan behovet av att vara nära där barnen är och att ha rimliga förutsättningar för att bedriva verksamheten.

## Översiktskarta över Kulturskolans egna lokaler



VT=Vår Teater lokal

### 5.1.1 Inventering av nuvarande lokalbestånd

En inventering av Kulturskolans nuvarande lokalbestånd med lokalytor respektive kvadratmeterkostnad, kopplat till de förändringar vi känner till i nuläget ger en bild av de styrkor och svagheter vi ser i respektive enhet:

#### Spånga-Tensta/Rinkeby-Kista

Edvard Griegsgången 7	Husby	Svenska Bostäder	651 kvm	1013 kr/kvm
Tenstaplan 8	Tensta	Svenska Bostäder	535 kvm	1053 kr/kvm

Här bor många yngre barn och hit kommer många nyanlända invandrare som när de etablerat sig flyttar från stadsdelen. Många barn väljer också skolor i andra stadsdelar t ex Vällingby. Lokalen i Husby fungerar bra. Här finns också långt framskridna planer på att bygga ett kulturhus med bibliotek, kulturskola och föreningsliv samlade under ett tak. I Blå Huset, Tenstaplan 8, bedrivs under 2011-2012 en projektverksamhet inom ramen för Järvalyftet, i nära samverkan med stadsdelsförvaltningen, Stadsmissionen och ett stort antal föreningar och kulturinstitutioner.

#### Hässelby-Vällingby

Hässelby Torg 7	Hässelby	Centeni Hässelby AB	399 kvm	947 kr/kvm
-----------------	----------	---------------------	---------	------------

Lokalen i Hässelby är för liten för att på längre sikt kunna utveckla verksamheten och Hässelby är inte en knutpunkt man reser till. Vällingby är en bättre knutpunkt och det byggs mycket. Antalet barn och ungdomar förväntas öka mycket i stadsdelen.

#### Bromma

Kaplandstrappan	Bromma	Fabege	1 496 kvm	1326 kr/kvm
-----------------	--------	--------	-----------	-------------

Kulturskolan har idag stora lokaler för dans och teater, många små musikundervisningsrum och en stor orkestersal, samt små men funktionella administrativa utrymmen. I Bromma kan vi erbjuda alla Kulturskolans ämnen. Bromma är en mycket bra knutpunkt och vi bör vara kvar i området. En genomgripande förändring av centrumbebyggelsen kring Brommaplan planeras. Busstorget ska däckas över och totalt 600 lägenheter är planerade att byggas ovanpå. Om planeringen fortskrider kommer flera befintliga byggnader, bl. a. där Kulturskolan bedriver verksamhet idag, att rivas för att ge plats åt förnyelsen. Även intilliggande byggnader kan involveras i omdaning. Fastighetsägaren som hyr ut lokal till biblioteket är också intresserade av att skapa fler publika och attraktiva lokalytor i centralt läge och det är ju intressant för både biblioteket och Kulturskolan.

#### Kungsholmen/Norrmalm/Östermalm

Skeppargatan 60	Östermalm	BRF Gnistan 9	415 kvm	1835 kr/kvm
Mariebergsgatan 34	Kungsholmen	Stadsmuren	2 117 kvm	1400 kr/kvm
Odengatan 61	Norrmalm	Fastighetskontoret	435 kvm	1720 kr/kvm

Mariebergsgatan är en bra lokal med centralt läge nära kommunikationer och det byggs mycket nytt på västra Kungsholmen. Vi har en bra bredd: danssal, orkestersal, bildsal, Resurscentret och flera musikrum. Lokalerna vid Odenplan ligger mycket bra till ur



kommunikationssynpunkt, vilket förstärks ytterligare i och med bygget av citybanan. Långsiktigt bör Kulturskolan överväga att lämna Fågel Blå, Skeppargatan 60 vid Karlaplan, det är en dålig verksamhetslokal med bara en scen och ingen möjlighet att arbeta med grupper parallellt. Istället skall vi arbeta för nya lokaler i Norra Djurgårdsstaden, i samverkan med biblioteket, stadsmuseet och föreningsliv i stadsdelen. I området byggs 10 000 nya bostäder.

### Södermalm

Folkungagatan 45	Medborgarhuset plan 8, 7, 5	Fastighetskontoret	557 kvm	1484 kr/kvm
Medborgarplatsen 4	Medborgarhuset VT	Fastighetskontoret	656 kvm	929 kr/kvm
Lugnets Allé 86	Hammarby sjöstad	UBC BRF Sjöstadsparterren	1 067 kvm	1750 kr/kvm

Medborgarhuset har ett mycket bra läge och Folkungagatan 45 har bra nyrenoverade musikrum. Teaterns nära läge till biblioteket är mycket bra ur verksamhetssynpunkt och dess två parallella verksamhetsrum en ovärderlig grundförutsättning för den omfattande teaterverksamheten. Lokalerna i Hammarby sjöstad finns i ett bra, lättarbetat område som växer och lokalen har en bra scen som används av hela Kulturskolan. Vi bör överväga att installera en cirkusrigg i Hammarby sjöstad, för att möjliggöra kurser och föreställningar inom cirkus.

### Årsta-Enskede/Skarpnäck och Resurscentret

Årsta Torg 5	Årsta	Familjebostäder	431 kvm	1009 kr/kvm
Söderarmsvägen 56	Kärrtorp	Sv Bostäder	175 kvm	829 kr/kvm
Lillåvägen 35	Blå Huset/Bagarmossen	Stockholmshem	767 kvm	1393 kr/kvm
Lagaplan 1-3	Bagarmossen	Lundén-hus AB	92 kvm	1123 kr/kvm
Fleminggatan 113	Resurscentret	Stadsmuren	410 kvm	2493 kr/kvm

Det byggs mycket och planeras ännu mer i Årsta. Stadsdelen har en stor tillväxt och goda kommunikationer, bl.a. genom tvärbanan. Kulturskolan borde undersöka möjligheterna till nya lokaler när Årstafältet bebyggs, kanske i samarbete med biblioteket?

I Kärrtorp finns små, men bra lokaler, billiga och med bra läge. Här bör det inte storsatsas, men lokalerna är värda att behållas. Lokalen i Bagarmossen har ett bra läge lokalt, men är ingen större knutpunkt. Här kan vi erbjuda alla ämnen.

### Farsta/Vantör/Älvsjö

Farstagången 2	Farsta	Atrium Ljungberg	966 kvm	1365 kr/kvm
Högdalsgången 36	Högdalen	Property AB	690 kvm	1845 kr/kvm
Önskehemsgatan 34	Högdalen	Familjebostäder	366 kvm	1494 kr/kvm

Farsta Vår Teater har ett bra läge nära biblioteket och i centrum, men är dyr i förhållande till elevantalet. Samverkan med biblioteket och en friskola gör att kostnaderna kommer att kunna hållas nere på sikt. Bra med en stor scen i söderförort – den fungerar som scen för stora musikalerna och dansföreställningar och används av hela Kulturskolan. Kulturskolan Högdalsgången 36 är en bra lokal i centrum, med många olika lektionssalar: bild, dans och orkestersal. Vår Teater Högdalen på Önskehemsgatan är en fin liten lokal med en scen, 85

publikplatser men bara möjlighet till verksamhet med en grupp i taget. I förhållande till elevantalet blir lokalen mycket dyr. Att verksamhetsanpassa lokalen för att kunna rymma fler verksamheter bör övervägas. Ett stort rum i stället för scen ger förutsättningar för både teater- och dansverksamhet och bild- och formundervisning kan beredas plats för i verkstaden.

I Älvsjö saknar Kulturskolan egen lokal idag trots ett stort elevantal. Älvsjö kommer i framtiden att utvecklas ytterligare som en trafikknutpunkt för söderort och därför bör Kulturskolan på sikt etablera sig i egna lokaler i stadsdelen.

### Liljeholmen-Hägersten/Skärholmen

Sjöbjörnsvägen 1	Gröndal	Brf Galjonsbilden	935 kvm	996 kr/kvm
Riksdalervägen 4	Hägersten	Fastighetskontoret	429 kvm	489 kr/kvm
Bredängstorg 8	Bredäng	Centeni Bredäng AB	1048 kvm	1475 kr/kvm

Vår Teater Gröndal flyttade i augusti 2011 till nya lokaler i SFs gamla filmlokaler i Gröndals centrum. Kulturskolan har där dans, teater, musikrum och konsertlokal och kan ta in fler elever i de nya lokalerna än i de gamla, vilket är bra då området växer. De nya lokalerna i Gröndals centrum har ett bra läge lokalt, men är ingen knutpunkt. I ett mer långsiktigt perspektiv bör biblioteket och Kulturskolan gå samman och satsa på gemensamma lokaler i Liljeholmen – som är ett perfekt läge för ett Kulturskolecentrum.

Hägerstensåsen är en mycket fin lokal med en traditionell teatersalong s.k. tittskåpsteater som invigdes 1947. Teaterlokalen kan bara ta en grupp i taget men kompletteras med ett rum som vi hyr i Hägerstens medborgarhus. Vi har också annexverksamhet vid Telefonplan som är ett växande bostadsområde samt teater/musikverksamhet i Fruängens skola. Området förtätas just nu och elevunderlaget lär öka över tid.

Bredäng har bra lokaler men inte förutsättningar att fungera som ett kulturcentrum i framtiden p.g.a. att Skärholmen är den stora knutpunkten i området. Det är inte vanligt att barnen rör sig mellan stadsdelarna Bredäng – Sättra – Skärholmen – Vårberg. Bredäng är ett litet centrum som för en något tynande tillvaro och det är svårt att rekrytera tillräckligt många elever till vår verksamhet. I Skärholmen finns ett större elevunderlag.

## 5.2 Omvärld

Stockholm växer och nya stadsdelar byggs och planeras. Utbyggnaden av staden får konsekvenser för hur vi behöver förändra lokalbeståndet och etablera oss i de nya områdena:

- Hammarby sjöstad med 11 000 bostäder blir helt klart omkring 2017.
- Liljeholmen-Årstadal med 5 000 nya bostäder har kommit halvvägs i utbyggnaden.
- Annedal där Bromma gränsar till Sundbyberg får 2 000 bostäder och byggs intensivt de närmaste fem åren.
- Lindhagen på Kungsholmen får 5 000 nya bostäder de kommande åren.
- Norra Stationsområdet/Hagastaden har ännu bara 500-600 av de totalt 4 000 bostäder som planeras.
- Norra Djurgårdsstaden får omkring 10 000 nya bostäder med byggstart nästa år.

- Även i Älvsjö, Kista och Sköndal planeras omfattande nybyggnationer de kommande åren.

USK:s prognos för befolkningsutvecklingen i åldersgruppen 6-18 år under perioden 2010-2019 visar på stora variationer mellan stadsdelarna. För några stadsdelar, Kungsholmen, Hässelby-Vällingby och Liljeholmen-Hägersten räknar man med en befolkningsökning på uppåt 45 % för dessa åldrar. I andra stadsdelar som Rinkeby-Kista, Skärholmen och Spånga-Tensta är prognosen för befolkningsökningen betydligt lägre, mellan 6 och 13 %. Det är viktigt för Kulturskolan att väga in detta i planeringen av nya lokaler och var vi etablerar oss i stadsdelarnas grundskolor.

En samverkan med biblioteken om lokaler pågår i flera enheter. Samarbetsprojekt kring lokaler pågår i Medborgarhuset, Farsta, Husby, Tensta och Norra Djurgårdsstaden/Gasklockeområdet. Här finns vi med i lokalplaneringen på kulturförvaltningen och arbetar tillsammans med övriga verksamheter kring samordning både vid nysatsningar och vid effektiviseringar av befintliga lokaler. En bättre samordning med utbildningsförvaltningen kring lokalsamverkan pågår. Exempel finns från många andra kommuner där man samverkat med framförallt de estetiska programmen på gymnasieskolorna kring lokaler som kräver dyr specialutrustning, t.ex. dansgolv, musikrum med ljudisolering och inspelningsmöjligheter, teaterlokaler med ljus och ljudutrustning etc.

### 5.3 Framtid

Förutom att våra lokaler är en plats för undervisning och möte med lärare, är de också mötesplatser där elever vill ha en social samvaro med varandra. Kulturskolans lokaler behöver utvecklas och utformas så att de kan erbjuda fler möjligheter för elevernas egna initiativ och spontana möten. De skall vara den självklara platsen att gå till om man har en stund över mellan skoldagens slut och lektionen i Kulturskolan. Här skall man kunna sitta ner och äta sitt mellanmål, läsa läxor eller prata med kompisar. De skall fungera som mötesplatser innan och efter aktiviteten i Kulturskolan, och kunna vara en resurs för elevsamarbeten som sker med handledning av en pedagog men kanske inte nödvändigtvis är en lektion i traditionell mening.

Vi behöver ta fram en lokalplan för de kommande åren för vilka lokaler vi skall avveckla, vilka vi skall behålla och vilka nysatsningar som behövs. Det är viktigt att de egna lokaler vi behåller ligger strategiskt placerade ur kommunikationssynpunkt och att de är anpassade och utformade så att de stödjer den typ av verksamhet som vi vill bedriva.

Ur ett brukarperspektiv är det viktigt att ha lokaler som uppfyller grundläggande krav på utrustning och verksamhetsanpassning och är välkomnande för elever och föräldrar. Om vi inte kan erbjuda goda fysiska förutsättningar för verksamheten kan det mycket väl innebära en sämre kvalitet för eleverna och därmed en negativ marknadsföring för Kulturskolan.

En strategi för lokaler ute i grundskolan kan vara att skapa riktigt bra förutsättningar för vår verksamhet på några större skolor med bra läge i stadsdelarna och med tydliga kontrakt om vilka villkor som gäller för samverkan kring lokalen. Det skulle innebära att vi samlar mer

verksamhet för de äldre barnen och ungdomarna i våra egna lokaler, men att vi strävar efter att ha ett utbud i första hand för de yngre barnen i skolorna.

De virtuella mötesplatserna ökar i betydelse. Kulturskolan har börjat utveckla dessa på flera områden dels i syfte att kommunicera och informera via hemsidan och Facebook, dels genom att erbjuda elever undervisning via nätet som komplement till den vanliga lektionen. Detta blir viktiga och angelägna områden att prioritera men även i framtiden kommer det att behövas lokaler där elever kan skapa tillsammans. Inom kulturforskning talar man om att Kulturen måste få äga rum d.v.s. att man trots ny teknik måste skapa fysiska platser som ger möjlighet för olika kulturyttringar. Kulturskolans kan här bli bättre på att hitta olika samarbetspartners inom kulturen där vi kan samverka kring lokaler.

En samverkan om lokaler med andra verksamheter kräver ett väl utvecklat bokningssystem för lokaler samt funktionella och lättanvända larm- och låssystem och också någon form av vaktmästarresurs. Här behöver vi avsätta resurser för att investera i brukarvänliga, effektiva system och också se hur bemanningen med vaktmästerifunktion ser ut i våra lokaler. Till viss del ligger detta idag inom teaterassistenternas uppdrag, rena vaktmästartjänster finns bara i två enheter. Det är viktigt att tydliggöra var detta ansvar ligger så att det tillämpas lika över hela organisationen och så att det också vägs in vid rekrytering av nya medarbetare.

En annan möjlig utveckling skulle kunna vara att inte ha fasta lokaler i de områden där vi inte når ut med de traditionella arbetsätten. Vi kanske helt skall gå ur några lokaler och satsa på ambulerande verksamhet liknande bibliotekens bokbussar?

Biblioteken och Kulturskolan bör kunna hitta än fler möjligheter till lokalsamverkan. T.ex. i de fall bibliotek är stängda vissa dagar i veckan skulle Kulturskolan kunna komma in med verksamhet i lokalen. Att skapa lokala "Kulturhus" på många platser runt om i staden är också en tanke som i någon mån redan börjat etableras; Medborgarhuset, Farsta, Tensta och Husby är några platser där sådana samarbeten påbörjats eller planeras. Liljeholmen, Norra Djurgårdsstaden, Vällingby och Bromma är andra tänkbara stadsdelar för en samverkan mellan bibliotek, Kulturskola, kanske fritidsverksamhet i stadsdelen och andra samarbetspartners.

Kulturskolan behöver administrativa verktyg för att kontinuerligt kunna följa och ha överblick över den samlade lokalresursen och det samlade utbudet. Det är väsentligt att snabbt kunna få fram en nulägesbild av helheten som grund för återkommande strategiska diskussioner i ledningen, i diskussionerna på våra arbetsplatsträffar eller i de centrala ämneslagen.

Kulturskolans nya E-tjänst kommer här att bli ett effektivt verktyg där hela kursutbudet skall presenteras med de enskilda kurstillfällena och platstillgången redovisad utifrån ett nuläge som uppdateras kontinuerligt.

### 5.3.1 Kulturskolecentra

I samband med arbetet kring utbud och lokaler har vi i ledningsgruppen sett ett behov av att tydligare utveckla några av våra lokaler till kulturskolecentra. Idén med att etablera några av våra större lokaler som centra har växt fram ur en övertygelse om att vi måste bli bättre på att profilera verksamheten för de äldre eleverna och ge goda förutsättningar för ämnesutveckling för den verksamhet som kräver specialutrustade lokaler eller där nära samverkan mellan lärare är avgörande för att nå en hög kvalitet. Verksamheten vänder sig då i första hand till elever från ca tolv års ålder och uppåt, d.v.s. när man är så gammal att man kan resa själv till och från sina aktiviteter.

Några idéer kring vilka ämnen som skulle kunna samlas i kulturskolecentra har kommit fram under arbetets gång, men vi behöver fördjupa och utveckla dessa tankar i diskussioner med de centrala ämneslagen i respektive ämne.

#### **Bild och form/Konst och media**

Bra lokaler finns t.ex. i Bromma, Bredäng och Hammarby sjöstad. Skulle kunna kompletteras med mer ambulerande verksamhet och en vidareutveckling av kurser i film, foto och digitalt berättande/bildskapande.

#### **Dans**

Kräver riktiga golv, stänger, speglar och omklädningsrum. Centra skulle kunna etableras t.ex. i Bromma, Medborgarhuset och på Kungsholmen

#### **Teater**

Det skall finnas möjlighet att jobba i parallella grupper i lokaler utrustade med ljus och ljud, t.ex. Gröndal, Farsta, Medborgarhuset, Bromma och Tensta.

#### **Cirkus**

Kräver 8 meter takhöjd som håller för cirkusrigg. Finns i Skarpnäck och Hammarby Sjöstad.

#### **Musikämnen - bleckblås, stråk, träblås**

För musiken skulle man kunna etablera kulturskolecentra med inriktning mot blås- och stråkverksamhet. En uppskattning är att vi skulle kunna samla resurser till 2 ställen i innerstaden, 2 ställen i västerort och 4 ställen i söderort.

Syftet med detta förslag är att stärka verksamheten i ämnet genom att samla resurser, både i form av kompetens och utrustning, på några ställen. Vi tror att det skulle ge en positiv effekt för verksamheten när man som elev möter många andra som håller på med samma sak som man själv. Det stimulerar till utveckling att se och höra förebilder bland andra barn och ungdomar.

## 5.4 Mål och strategier

**Lokalkostnadens andel av budgeten ska minska.**

**Vi har strategiskt placerade kulturskolecentra i egna, ändamålsenligt utrustade lokaler nära bra kommunikationer.**

**Våra lokaler är välkomnande och attraktiva mötesplatser och det självklara valet för den som vill ta egna initiativ och göra något tillsammans med sina kompisar under handledning av kulturskolans pedagoger.**

**Lokalerna är anpassade så att de kan användas flexibelt och utnyttjas maximalt alla dagar i veckan.**

**De lokaler vi använder i skolorna är utrustade för våra olika verksamheters behov och tydliga överenskommelser finns med skolan om villkoren för nyttjande av lokalen.**

*Vi ska ta fram en plan över vilka lokaler som ska behållas respektive avvecklas samt vilka nysatsningar som behövs.*

*Vi skall satsa på egna lokaler i nära anslutning till trafikknutpunkter som t.ex. Bromma, Fridhemsplan, Odenplan, Gullmarsplan och Liljeholmen.*

*Vi skall erbjuda attraktiva lokaler som är anpassade för verksamheten.*

*Vi skall se till att vi i alla lokaler har tillgång till ny teknik och adekvat utrustning.*

*Lokalerna skall fungera som mötesplatser med utrymme för spontana möten och elevernas egna initiativ.*

## 6. Samverkan

### Faktaruta

**Kulturköp.** Under 2011 har 4 462 elever deltagit i undervisning som Kulturskolan genomfört på uppdrag av grundskolan

**EU-projekt.** Under 2011 har ett 60-tal medarbetare och ett 60-tal ungdomar deltagit i workshops och kurser inom ramen för EU-projektet ”Youth Space”. Aktiviteterna har ägt rum i Riga, Stockholm och Tallinn

### 6.1 Bakgrund och nuläge

Kulturskolan har redan idag en omfattande samverkan med andra aktörer på en mängd olika områden och på alla nivåer i organisationen.

Lokalt har enheterna samverkan med bibliotek, olika studieförbund, kulturföreningar, museer, lokala kulturinstitutioner, fritidsgårdar och stadsdelsförvaltnings kultursekreterare.

Det ser lite olika ut i olika enheter vilka nätverk man har byggt i närområdet. I några stadsdelar finns samverkansgrupper där man träffas kring kultur- och fritidsfrågor, i andra har Kulturskolan tagit initiativ till samverkan i något speciellt syfte, t.ex. att vara en större delarrangör i nationaldagsfirandet som på Kungsholmen/Norrmalm/Östermalm. I Tensta pågår samverkansprojektet ”Blå Huset 2.0” där Kulturskolan har gått in i ett tvåårigt projekt 2011-2012 för att finna nya former för verksamheten i nära samverkan med stadsdelsförvaltningen, stadsmissionen, föreningar, kulturinstitutioner m fl inom ramen för ”Järvalyftet”. Gemensamt skapar vi Möjligheternas hus för barn och unga i Tensta!

Den stora samverkansparten lokalt ute i enheterna är annars stadens grundskolor som dels köper verksamhet av oss via s.k. kulturköp och dels erbjuder lokaler att hyra för kulturskoleverksamheten i de områden där våra egna inte räcker till.

För Kulturskolan övergripande sker samverkan inom kulturförvaltningen och i staden bl.a. genom Kulturnatten, Ung08, Kulturfestivalen och vid olika högtidligheter i stadshuset. Här ges våra elever möjligheter att framträda.

Vi har också samverkan med flera av Stockholms stora institutioner som Stadsteatern, Konserthuset, Radiosymfonikerna och flera stora muséer. Här sker samverkan i syfte att ge våra elever tillfälle att uppleva och inspireras av det professionella kulturlivets möjligheter och villkor. Ett samverkansprojekt med Arméns musikkår för att visa på blåsmusikens möjligheter genomfördes med framgång under våren 2011.

Flera av Kulturskolans orkestrar och ensembler gör också utbyten med andra kulturskolor inom landet och utomlands.

Med de konstnärliga högskolorna har vi en sedan länge etablerad samverkan kring den verksamhetsförlagda utbildningen, VFU, för blivande lärare.

I samarbete med länets musik- och kulturskolor pågår ett arbete med att ta fram jämförbara nyckeltal för verksamheten. Dessutom samverkas kring fortbildning och orkesterverksamhet.

Ett annat initiativ som tagits på senare år är ett storstadsnätverk för Kulturskolans enhetschefer med cheferna för kulturskolorna i Göteborg och Malmö. Här finns goda möjligheter till erfarenhetsutbyte och samtal kring verksamhetsutveckling med andra kulturskolor verksamma i en storstadsregion.

Kulturskolans har under flera år bedrivit ett aktivt internationellt arbete. Under det senaste året har fokus legat på utbyten mellan ungdomsgrupper inom ramen för projektet ”Youth Space”, som även innehåller fortbildningsinsatser för lärare och assistenter. Ett sextiotal medarbetare och lika många ungdomar har deltagit i workshops och kurser i Stockholm, Tallinn och Riga. Inom projektet har man framförallt arbetat med olika digitala uttrycksformer och verktyg för kommunikation mellan ungdomar och pedagoger i de deltagande länderna.

Unga berättar inom kulturskolan utvecklar former för att stärka ungdomars inflytande och delaktighet med medier som verktyg och har som bärande idé för sin verksamhet att nätverka och samverka med andra. Både stadens skolor, flera museer, UR och Barnombudsmannen har varit samverkanspartners de senaste åren och verksamheten har framgångsrikt etablerat en bred samverkan med många olika parter.

## 6.2 Omvärld och framtid

Lokalt i enheterna är det angeläget att få till en bra samverkan med stadsdelarna och skolorna. Det är viktigt att vi samordnar oss lokalt med andra aktörer så att vi inte i onödan konkurrerar om barnen och ungdomarna, utan kan erbjuda kompletterande verksamheter.

Internt i Kulturskolan finns också ett behov av att öka samverkan mellan enheterna. För elever och föräldrar finns inga enhetsgränser och vi behöver även här hitta vägar att agera mer som *en* organisation för att snabbt och smidigt kunna slussa frågor vidare till rätt person.

Vår samverkan skulle framöver behöva ha ännu tydligare fokus på att få till stånd verksamhet som ger mervärden för våra elever, till exempel samarbeten med de större orkestrarna eller teatrarna kring mentorsskap för avancerade elever.

Att på ett mer enhetligt sätt hitta former för samverkan med föräldrar är en annan utmaning för Kulturskolan. Idag sker det mesta av föräldramedverkan genom de föräldraföreningar som knyts till en del av våra större orkestrar. Här finns en stor, outnyttjad resurs som draghjälp och praktiskt stöd vid olika evenemang om fler lärare kan finna former för att involvera föräldrar i sitt arbete.

Inom förvaltningen har vi också möjlighet att utveckla vår samverkan med flera aktörer: Kulturhusets verksamhet för barn och ungdomar, t.ex. Rum för Barn och Tio Tretton skulle kunna vara en utmärkt samarbetspartner där vi bidrar med pedagogisk kompetens och lyfter fram de möjligheter som barn och ungdomar har till eget skapande i vår verksamhet. Kanske



de också kan erbjuda våra elever en spelplats och arena för framträdanden. Ett ökat samarbete inom ramen för KULAN (kulturförvaltningens och utbildningsförvaltningens gemensamma digitala plattform för samverkan mellan skola och kulturliv) för att marknadsföra de resurser vi kan erbjuda skolorna inom ramen för t.ex. ”skapande skola”. Här finns också behov av att lyfta frågor som rör villkoren för nyttjande av skollokaler med gemensamma överenskommelser och strategier.

I samverkan med evenemangsavdelningen har vi fått en möjlighet att marknadsföra Kulturskolan vid Ung 08-festivalen och kulturfestivalen. Det har framförallt handlat om samverkan där våra pedagoger varit delaktiga men här borde finnas utvecklingsmöjligheter så att Kulturskolans elever också är med och påverkar innehåll och utformning av våra insatser.

Samverkan med biblioteken har berörts i avsnittet om lokaler, men det förtjänar att lyftas fram en gång till. Här kan de påbörjade samarbetena i Medborgarhuset och Farsta tjäna som en förebild för hur Kulturskolan och biblioteken framöver kan samverka om både lokaler och innehåll i verksamheten. Biblioteken är också en alldeles utmärkt arena för att tillhandahålla information om Kulturskolan, inte minst den lokala information som ges ut i foldrar och broschyrer. Kanske en satsning på ”kulturskoleombud” bland bibliotekariéer och biblioteksassistenter vore en idé?

En annan intressant samarbetspart är studieförbunden. De kan till viss del komplettera vår verksamhet med utbud av lovaktiviteter eller andra tillfälliga kurser, och kanske kan erbjuda gästlärare som inspiration och fördjupning.

Regionaliseringen av kulturpolitiken gör det också angeläget att bygga starka nätverk regionalt och nationellt. Här är Kulturskolan aktiv både i länsarbetet och det nationella samarbetet på kulturskoleområdet genom SMoK, Sveriges musik- och kulturskoleråd.

I det internationella arbetet är det framöver viktigt att se till att de erfarenheter och kunskaper som kommer medarbetare till del genom EU-samarbeten kommer hela organisationen till del på ett eller annat sätt och inte enbart stannar som en erfarenhet hos den enskilde medarbetaren.

Detta kan t.ex. ske genom seminarier och workshops för hela kulturskolan och andra intressenter, eller genom presentationer i den egna arbetsgruppen.

Det är angeläget att bygga vidare på den samverkan vi redan har med olika samverkanspartners. Det är viktigt att båda parter har något att vinna på samverkan och vi behöver utveckla våra metoder för att fortlöpande utvärdera de olika satsningar vi gör för att se om de har avsedd effekt.

### 6.3 Mål och strategier

**Samverkan sker inom kulturförvaltningen, med stadsdelsförvaltningar, föreningsliv, skolor, och med högskolor, det professionella kulturlivet och kulturinstitutioner, såväl regionalt som internationellt.**

**Vi ska söka samverkan för att uppnå effektivisering och synergieffekter när det gäller lokaler och verksamhet. Vår samverkan sker i varje enskilt fall utifrån ett tydligt syfte och ett strategiskt val av samarbetspartners**

*Vi skall samverka regionalt med andra kulturinstitutioner och högskolor för att bättre kunna tillgodose fördjupning och specialisering.*

*Vi behöver bli bättre på att fortlöpande bevaka vad som händer i omvärlden och försöka förutse konsekvenserna för vår verksamhet.*

## 7. Intäktsfokus

### Faktaruta

#### Kulturskolans budget 2011

Kostnader	143,8 mnkr
Intäkter	-26,4 mnkr
Netto	117,4 mnkr
Intäkternas del av bruttokostnaden 18 %	

### 7.1 Bakgrund och nuläge

Kulturskolan är liksom resten av förvaltningens verksamheter i ett läge där vi inte kan förvänta oss en utökad budget för att kompensera pris- och lönekostnadsökningar.

Vi bör därför arbeta utifrån två strategier parallellt;

- dels att minska verksamhetens fasta kostnader (genom t.ex. effektivisering av lokalutnyttjande och nya arbetsätt i verksamheten)
- dels att ha ett aktivt intäktsfokus (genom t.ex. ökade avgiftsintäkter, sponsring eller uthyrning av lokaler).

Uthyrning av våra egna lokaler förekommer i mindre omfattning, i huvudsak till skolor, föreningar och studieförbund som bedriver verksamhet som på olika sätt kompletterar vår egen. Uthyrningen medför också en del kostnader/arbete i form av utökad administration och städ vilket man bör vara uppmärksam på om vi väljer att satsa på en ökad lokaluthyrning.

De många EU-projekt som Kulturskolan har deltagit i har också gett ett bra tillskott till möjligheterna för kompetensutveckling för flera medarbetare. Men att se EU-projekten som en intäkt är vanskligt då de ofta medför en kostnad både i form av ökade vikariekostnader och i form av ökad kostnad för den arbetstid ordinarie personal lägger in i projekten.

### 7.2 Omvärld

I vår omgivning, i förvaltningen och inom staden, är många andra verksamheter i samma situation. Man har ett behov av att minska fasta kostnader och öka intäkter. Detta kan vara en fördel för Kulturskolan då det kan finnas flera intressenter som är beredda att gå samman och dela kostnader med andra. Det kan också innebära en svårighet i arbetet med att hitta sponsorer till verksamheten, det är många som konkurrerar om sponsorernas intresse och Kulturskolan är inte i första hand en publik verksamhet där det finns möjlighet att lyfta fram samverkanspartners.

Kulturskolan Stockholm genomförde senast en avgiftshöjning inför 2008 och ligger i förhållande till övriga kulturskolor i länet under genomsnittet för elevavgifter. Vid en jämförelse med flertalet av länets musik- och kulturskolor enligt nedan framgår att elevavgifterna inom Kulturskolan Stockholm för gruppämnen *teater*, *dans* och *bild & form* är de lägsta.

### Terminskostnad i kronor (2010)

<b>Elevavgifter</b>	<b>Musik</b>	<b>Teater</b>	<b>Dans</b>	<b>Bild &amp; form</b>
Botkyrka	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>
Danderyd	<b>1480</b>	<b>1480</b>	<b>1480</b>	<b>1480</b>
Ekerö	<b>1120</b>	<b>800</b>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>
Haninge	<b>1000</b>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>
Huddinge	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
Lidingö	<b>1700</b>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>
Nacka	<b>1025</b>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>
Norrtälje	<b>650</b>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>
Nynäshamn	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>
Sigtuna*)	<b>875/975</b>	<b>875/975</b>	<b>600/875/975</b>	<i>Erbjuds ej</i>
Solna	<b>700-1300</b>	<b>700-800</b>	<b>700-1000</b>	<b>700-1300</b>
<b>Stockholm</b>	<b>900</b>	<b>500</b>	<b>700</b>	<b>500</b>
Södertälje	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>	<b>880</b>
Täby	<b>1700</b>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>

Vallentuna	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>
Värmdö	<b>800</b>	<b>1250</b>	<b>1250</b>	<i>Erbjuds ej</i>
Österåker	<b>1300</b>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>	<i>Erbjuds ej</i>

\*) beroende på ålder

### 7.3 Framtid

En möjlighet för framtiden är en ökad avgiftsdifferentiering i Kulturskolan. Vi skulle t.ex. kunna arbeta utifrån alternativa modeller där avgifterna är lägre för de yngsta eleverna från 6-8 års ålder, medan det kostar mer för de äldre eleverna.

Den arbetsgrupp för sponsring och intäktsfokus som påbörjat sitt arbete inom förvaltningen ska åtföljas av ett liknande initiativ för Kulturskolan. Att tillsätta en arbetsgrupp som får i uppgift att verkligen jobba fram nya förslag i dessa frågor är angeläget. Tydliga mål för ökat intäktsfokus, realistiska åtaganden för lokaluthyrning etc. För att få en bättre prognos och uppföljning av våra intäkter från elevavgifter skall vi ta fram en gemensam modell för uppföljning av lärarnas åtagande och kopplingen till intäkter per enhet/ämne och tjänst.

Vi bör inte bedriva uthyrning av lokaler i stor omfattning då det inte ingår i vår kärnverksamhet. I första hand bör det vara till verksamheter som liknar vår egen och som på olika sätt kompletterar och berikar det vi själva gör. Här finns interna riktlinjer framtagna under 2010 med principer för Kulturskolans uthyrning av lokaler.

Kan vi ingå avtal om sponsring av utrustning, datorer, instrument etc.? Finns det andra som kan erbjuda de stödfunktioner vi idag har inom transport, instrumentförråd och notbibliotek till en lägre kostnad? Detta ska vi titta närmare på. Ett gemensamt kostym- och rekvisita-förråd med en riktigt bra ateljé och verkstad kan också vara en idé för ett mer effektivt resursutnyttjande.

### 7.4 Mål och strategier

#### **Vi arbetar med en tydlig intäktsfokus i all verksamhet.**

*Differentierade avgifter möjliggör en större variation i erbjudanden till olika målgrupper.*

*En mer effektiv användning av arbetstiden ger utrymme för fler elever att delta i Kulturskolans verksamhet.*

*Genom samnyttjande av lokaler, kulturköp till skolor, regional samverkan och sponsring får vi mer resurser till kärnverksamheten.*

## 8. Kvalitet och utvärdering

### 8.1 Bakgrund och nuläge

En fråga som ofta återkommer i interna diskussioner i Kulturskolan är kvalitetsaspekten på verksamheten. Med ökade åtaganden och fler elever i verksamheten ser många medarbetare en fara för att kvalitén minskar och att verksamheten utarmas. Vi har ett stort behov att internt arbeta med dessa frågor och än tydligare kommunicera i våra kvalitetsgarantier och andra dokument vilka förväntningar våra brukare och kunder (elever, föräldrar, grundskolor m.fl.) kan ha på verksamheten. I vårt pågående kvalitetsarbete är samarbetet inom Våga Visa en väsentlig del. Här ingår vi i ett nätverk med sju andra kommuner i Stockholms län. Samarbetet omfattar observationer av verksamheten där lärare och skolledare gör observationer av undervisningen och skriver en rapport utifrån framtagna kriterier som finns samlade i en metodbok. Denna kan sägas vara en grund, en sorts programförklaring, för vad vi anser vara kvalitet i Kulturskolan.

I Våga Visa görs också självvärderingar och kundundersökningar med frågor baserade på de fyra målområdena i metodboken;

- 1. Normer och värden**
- 2. Elevers inflytande och ansvar**
- 3. Utveckling, lärande och konstnärligt skapande**
- 4. Styrning och ledning**

Fram till nu har sex enheter i Kulturskolan Stockholm blivit observerade och ett femtontal medarbetare har gått utbildning till observatörer och varit ute och observerat andra kulturskoleverksamheter.

En första omgång av kundundersökningen och självvärderingen har också genomförts under våren 2011. Resultatet visar bl.a. att 93 % av Kulturskolans elever är nöjda eller mycket nöjda med sin aktivitet.

De ämnesplaner som tagits fram av Kulturskolans medarbetare och som finns på vår hemsida är en annan aspekt på kvalitetsarbetet. Här presenteras ämne för ämne vad man kan förvänta att få lära sig under sin tid i Kulturskolan, hur långt man kommer är givetvis beroende på hur länge man deltar och vilket engagemang man lägger ner. Vår kvalitetsgaranti uttrycker också vad vi vill att eleverna skall få ut av sitt deltagande i kulturskolan.

## 8.2 Omvärld och framtid

Inom staden och förvaltningen ligger en stark fokus på resultatbaserad styrning. Det är viktigt att vi utvecklar fler åtaganden och mått som visar på resultatet av det vi åstadkommer i verksamheten. Vad är samhällsnyttan, den individuella nyttan med att delta i Kulturskolan? Hur mäter vi värdet av vår verksamhet ”producerar”? Här behöver vi vara med och i kreativ anda utveckla nya mätetal och resultat som kan visa hur de elever som deltar i Kulturskolan får glädje och nytta av sina kunskaper i ett livslångt perspektiv och hur vår verksamhet genom den utåtriktade delen bidrar till att göra Stockholm till en attraktiv och levande stad. Här ska vi också ta initiativ till ett betydligt större utbyte med universitet och högskolor kring forskning om hjärnans utveckling, inlärning, kulturens roll i samhället och annan typ av forskning som är kopplad till vår verksamhet.

Inom förvaltningen pågår också ett arbete med LEAN-metoden inom bl.a. biblioteken. Det är ett verktyg för processororientering i organisationen och det skulle kunna vara ett användbart redskap för oss när vi i genomförandet av strukturplanen behöver se verksamheten mer processororienterat över hela Kulturskolan och mindre i den geografiska enhetsuppdelningen.

Stadens arbete med kvalitetsutmärkelsen är också en bra utgångspunkt för utveckling av kvalitetsprocessen. Här finns anvisningar som ger många goda tips om vad man skall göra och hur man skall arbeta för att kunna utveckla kvalitén i verksamheten.

På så sätt kan vi bygga upp en god struktur för kvalitetsarbetet i hela organisationen. I och med att det nu ligger ett verktyg i ILS-webben för att ta fram ett underlag för kvalitetsutmärkelsen går det också lättare att koppla en starkare kvalitetsprocess för Kulturskolan till hela arbetet med framtagandet av en ny verksamhetsplan och åtaganden framöver.

För att än mer synliggöra för elever och föräldrar vad eleverna lär sig i Kulturskolan behöver arbetet med ämnesplaner och förväntansdokument utvecklas i Kulturskolans alla enheter. I utvärderingsrapporter inom Våga Visa har observatörerna konstaterat att gemensamma riktlinjer och metoder för hur dessa styrdokument skall användas i det praktiska vardagsarbetet behöver tas fram och förankras i hela organisationen.

Att själv få delta i eller leda fokusgrupper med elever och föräldrar är ett annat sätt för alla medarbetare att bli involverade i en strukturerad brukardialog. Här bör vi komma igång med utbildningar så att många medarbetare i organisationen behärskar detta arbetssätt och kan vara med och lyssna in resultat från vad våra ”kunder” tycker i olika frågor. I utvärderingsarbetet blir det också viktigt att lyfta fram resultatet av kundundersökningen och lärarnas självvärdering i Våga Visa och diskutera det i organisationen och dra slutsatser av det för framtiden. Vidare behöver vi skapa rutiner för uppföljning av hur man i enheterna har arbetat vidare med de förbättringsområden som rapporterna visar på.

### Läs mer om

Våga Visa på [www.nacka.se/vagavisa](http://www.nacka.se/vagavisa)

Kvalitetsutmärkelsen och LEAN på intranätet under rubriken *I min yrkesroll/Planering och utveckling/Metoder för verksamhetsutveckling* respektive

## 9. Det fortsatta arbetet

Genom en implementering av den strategiska planen i hela organisationen och en noggrann omvärldsbevakning samt en aktiv dialog med barn, ungdomar och föräldrar ska Kulturskolan Stockholm- som är Europas största - ligga i framkant – *en professionell kulturskola där du får kunskap och inspiration i ditt skapande.*

Nu vidtar arbetet med framtagande av en aktivitetsplan, med tidssatta aktiviteter och tydlig ansvarsfördelning, som kommer att processas i hela organisationen. Vi kommer att utveckla de pedagogiska koncepten för musikundervisningen med samspelet och gruppundervisningen som grund, utveckla orkester- och ensembleverksamheten samt även satsa på digital pedagogik inom samtliga ämnen. Förutom flexibla inlärningsmetoder ger allt detta fler elever möjlighet till eget skapande. Vi satsar även på nytt utbud som anknyter till t.ex. DJ-kulturen och annat som idag lockar många ungdomar.

Till höstterminen 2012 lanserar Kulturskolan en e-tjänst som gör att man kan ansöka och se utbud och lokaler samt ämnesplaner via webben.

### Godkännande av kulturnämnden

Kulturförvaltningen föreslår att kulturnämnden godkänner förslaget till Kulturskolans strategiska plan och uppdrar åt kulturförvaltningen att återkommande redovisa resultatet i samband med tertialrapporter och verksamhetsberättelser åren framöver. Vidare att förvaltningen ges i uppdrag att återkomma med förslag till Kulturskolans lokalplan 2013-2015 innan årets slut.



## **10. Referenser**

*Stockholms stad, Vision 2030, "Framtidsguiden"*

*"Promenadstaden", översiktsplan för Stockholm 2010*

*Kulturförvaltningens verksamhetsberättelse 2010*

*Kultur i ögonhöjd – för, med och av barn och unga, Strategisk plan för barn- och ungdomskultur i Stockholm 2009-2012*

*"Framtiden är nu", antologi*

*Anne Bamford, "The Wow-factor"*

*Fokusgrupper med medarbetare i kulturskolan, april-maj 2011*

*Fokusgrupper med elever i kulturskolan, april-maj 2011*