



# LUND UNIVERSITY

## Utvärdering av systemet med regionala kulturpedagogiska uppdrag i Skåne 2009-2011. Struktur, måluppfyllelse och effekter

Lindqvist, Katja

2011

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Lindqvist, K. (2011). *Utvärdering av systemet med regionala kulturpedagogiska uppdrag i Skåne 2009-2011. Struktur, måluppfyllelse och effekter*. Kultur Skåne, Malmö.

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

Utvärdering av systemet med  
regionala kulturpedagogiska  
uppdrag i Skåne  
2009-2011  
Struktur, måluppfyllelse och effekter

---

Katja Lindqvist

# Sammanfattning

---

Denna utvärdering av systemet för regionala kulturpedagogiska uppdrag i Skåne i bruk sedan 2009 ger vid handen att:

- Det nya systemet har inte implementeras så som planerat efter Kultur Skånes omorganisation 2010. Uppföljning, dialog och justeringar har inte genomförts kontinuerligt som avsett
- Institutionerna har inte upplevt sig ha någon delaktighet i utformandet av det nuvarande systemet
- Uppdragen är svåra att förstå för institutionerna
- De nuvarande kriterierna för rapportering av prestationer är svåra att förstå
- För många styrdokument leder till oklar prioriteringsordning
- Indelningen i arbetsgrupper har främst skapat merarbete, inte konkreta resultat
- Gruppindelningen uppfattas av institutionerna som konserverande och begränsande
- Uppdragsområdena begränsar det pedagogiska arbetet, och möjligen även målgruppens uppfattning om institutionernas kompetens
- Ersättningsfördelningen för regionala uppdrag är oklar
- Effektiviseringens tänkta metoder har inte tydligt kommunicerats till institutionerna
- Reformen inte har uppnått större geografisk spridning. Detta beroende på två faktorer:
  - lärare har inte möjlighet att ta del av ett stort utbud av lärarfortbildningar i den omfattning som tanken om pedagoger som huvudsaklig målgrupp förutsatte
  - fler organisationer än tidigare är lokaliserade i Lund och Malmö
- Det är svårt att bedöma effekterna av fördelningen av medel ur »fria potten«, dvs utvecklingsmedlen, eftersom:
  - beslutsprocessen är oklar och svår att spåra
  - medlen har delvis gått till verksamheter utan tidigare historia, därför finns inget jämförelsematerial
- Avsaknaden av dokumentation och den dialogbaserade bedömningen, som hindrar jämförelser i efterhand, har skapat osäkerhet och spekulationer rörande beslutskriterierna
- Beslut om medel ur utvecklingspotten fördelats på andra grunder än de som ursprungligen meddelats. Dessa beslut har fattats av kulturnämnden
- Den viktiga dimensionen »museet som lärosal« minskas genom nuvarande system
- Kontakten och stödet från Kultur Skånes sida har inte fungerat tillfredsställande enligt behov och avsikter

# Innehåll

---

<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<i>Bakgrund till förändringen av kulturpedagogiska uppdrag inom regionen</i>	6
<b>Utvärderingens resultat</b>	<b>9</b>
<i>Struktur</i>	9
Uppdragens utformning	9
Indelning i profilområden	11
Finansiella resurser	13
Stöd från Kultur Skåne	14
Redovisning	15
<i>Relationen mellan regionalt pedagogiskt uppdrag och ordinarie pedagogisk verksamhet vid institutionerna</i>	15
<i>Måluppfyllelse</i>	16
<i>Effekter</i>	19
Geografisk spridning	19
Samarbete med aktörer inom andra konstområden	20
Former för uppdragets genomförande	21
Prestationer	22
<b>Rekommendationer</b>	<b>24</b>
<b>Källor</b>	<b>25</b>
<b>Bilaga 1. Intervjufrågor till institutioner med regionalt kulturpedagogiskt uppdrag</b>	<b>27</b>

# Inledning

Denna rapport redovisar resultatet av en utvärdering av det nuvarande systemet för regionala kulturpedagogiska uppdrag i Skåne. Utvärderingsuppdraget återfinns i direktivet »Utvärdering av Region Skånes kulturpedagogiska verksamhet« Kultur Skåne, Ledningsstaben/uppföljning och utvärdering, dnr 1000462. Grunden för utvärderingen är de mål som fastställts för all Kultur Skånes verksamhet 2008 (och som även anges i de enskilda uppdragsavtalen):

- Större samordning och tydlighet när det gäller de regionala kulturpedagogiska resurserna
- Jämnare fördelning geografiskt
- Större anpassning till profilområden och andra regionala uppdrag, handlings- och utvecklingsplaner inom de olika kultur- och konstområdena
- Större flexibilitet när det gäller att använda den kulturpedagogiska kompetensen till regionala projekt och andra kultursatsningar som utförs inom Region Skåne
- Tydligare regionala uppdragsöverenskommelser på både generell och individuell basis som bidrar till Skånes utveckling inom området kulturpedagogik utifrån befintliga profilområden, utvecklingsuppdrag, geografisk placering samt tillgänglighet.

Fokus i utvärderingen har lagts på att ge en övergripande beskrivning av hur systemet implementerats och fungerat, samt redovisa synpunkter och erfarenheter av det nya systemet från institutionernas perspektiv. Utvärderaren drar slutsatser dels baserat på information som delgivits vid intervjuer och i olika formella dokument, och dels baserat på egen kunskap om organisering och styrning inom kulturområdet. De erfarenheter som utvärderingen givit redovisas i denna rapport, men erfarenheterna ger också god grund för vidare undersökningar av forskare eller utvärderare. I slutet av rapporten listas några sådana förslag. Givet komplexiteten i området för utvärderingen, har olika typer av källor använts för att kunna dra slutsatser om systemets struktur, måluppfyllelse och effekter. De huvudsakliga informationskällorna har varit anställda vid Kultur Skåne och de olika institutionerna som innehar uppdrag, samt dokument från Kultur Skånes arkiv och hemsida.

En väsentlig del av informationen som utvärderingen baseras på har samlats in genom intervjuer med samtliga eller så många som möjligt av de pedagoger på de respektive institutionerna som är involverade i regionalt stött kulturpedagogiskt arbete, samt i de flesta fall med en eller flera ur personalen med övergripande ansvar för respektive institutions pedagogiska arbete. Intervjuerna företogs i grupp eller individuellt främst beroende på möjlighet. Intervjuerna genomfördes efter inledande kontakt, där institutionen gavs möjlighet att föreslå de personer som sågs som lämpliga att intervjua. Utvärderaren var vidare i direkt kontakt med pedagoger vid varje institution för att direkt kunna stämma av lämpliga pedagoger att medverka vid intervju. Totalt har 23 intervjuer genomförts personligen under mars och april 2011. Dessa inkluderar även ett fåtal

intervjuer med politiska representanter och tjänstemän vid Kultur Skåne. En ytterligare intervju har assistent Azadeh Alian genomfört med en tjänsteman vid Kultur Skåne, utifrån utvärderarens direktiv.

Intervjumaterialet förvaras hos utvärderaren. Då anonymitet utlovats för att säkra god tillgång till information och synpunkter på det nuvarande systemet, kommer inte personer att nämnas, utan materialet presenteras i mesta möjliga mån utan karaktäriserande beskrivningar av institutioner eller personer. Vad gäller verksamhet kan vissa institutioner identifieras, men detta bör inte vara känsligt för de medverkande i utvärderingen, på samma sätt som synpunkter på det nuvarande systemet i stort. Därför beskrivs i den mån är relevant verksamheter och prestationer vid individuella institutioner med institutionsnamn.

Intervjufrågorna finns listade i bilaga 1.

I direktivet gavs, för att ange typen av önskvärda frågeställningar, tio exempelfrågor:

1. Hur är uppdragen tematiskt knutna till institutionerna – organisationerna?
2. Hur ser den geografiska spridningen i Skåne ut?
3. Hur ser förhållandet mellan [kulturpedagogikens] innehåll och metod ut?
4. Hur driver ledningen vid de aktuella institutionerna publikfrågor?
5. Hur hanteras tvärsektoriella pedagogiska frågeställningar?
6. Hur implementeras aktuell forskning i verksamheten?
7. Vems berättelser återges i den pedagogiska verksamheten?
8. Hur ser kopplingen ut till andra samhällsprocesser?
9. Hur sker produktionen av publikupplevelser och betydelsebildning?
10. Tillgodoses medborgarperspektivet så som det uttrycks i Region Skånes kulturplan?

De flesta av dessa frågor är dock alltför komplexa att besvaras i samband med en grundläggande utvärdering av kulturpedagogiska utvecklingsuppdragen. Undantag är fråga 1 och 2. Frågorna 3-10 exkluderades därför från utvärderingen. Frågornas karaktär är sådan att de bättre lämpar sig för fördjupad diskussion direkt mellan institutionerna och Kultur Skåne, eller för en särskild studie, som är mer djuplodande än denna utvärdering. Ett förslag är att etablera en dialog med de berörda institutionerna kring dessa frågor.

Helsingborg i juni 2011

Katja Lindqvist

Institutionen för service management, Lunds universitet, Campus Helsingborg  
katja.lindqvist@ism.lu.se

## Bakgrund till förändringen av kulturpedagogiska uppdrag inom regionen

Under arbetet med utvärderingen av det nuvarande systemet för kulturpedagogiska regionala uppdrag har bakgrunden och skälen till reformeringen av det förutvarande systemet framstått som centrala för förståelsen av uppdragets konstruktion. Därför redogörs här för den bakgrund som utvärderaren övergripande kunnat rekonstruera utifrån intervjuer samt arkiverade dokument från kulturnämnden i Region Skåne, företrädesvis sammanträdesprotokoll, beslut, beslutsunderlag, samt relaterat material.

Region Skåne har under hela 2000-talet stött kulturpedagogisk verksamhet runt om i Skåne. Tidigare fanns rörliga kulturpedagoger, som verkade på olika håll i perioder, men dessa kom senare att lokaliseras fast vid olika kulturarvs- och kulturinstitutioner i regionen. Dessa regionala uppdrag avsåg då tjänster vid respektive institution. Detta system var i bruk under flera år. I takt med att Region Skåne utvecklats och omorganiserats kom även de regionala kulturpedagogiska uppdragen att granskas utifrån andra politikområden och –mål. En tanke som växte fram inom kulturnämnd och Kultur Skåne var att man ville skapa mer enhetliga uppdragsformer, detta i linje med parallellt reformarbete inom andra administrationsområden inom Regionen. Denna utveckling följer en internationell utveckling där Regioner söker efter legitimitet både internt och externt genom att renodla funktion och profil (Pierre 1999, Fernández 2000, Hornskov 2007, Lidström 2007, McCallion 2008). Detta kommer bland annat till uttryck i de övergripande målsättningar för hela Region Skånes verksamhet som även anges som styrande för de kulturpedagogiska uppdragen, och som redovisas i denna rapport.

En del i utvecklingen av en enhetlig verksamhet och funktion hos Region Skåne har varit en översikt av styrningsformer och stödformer. Kultur Skåne är lokaliserat under Region Skånes utvecklingsavdelning. Därför blir också »utveckling« ett nyckelord för att förstå utformandet av Kultur Skånes regionala uppdrag. Kultur Skånes verksamhet bidrar till Region Skånes övergripande mål genom att stödja utveckling inom kulturområdet i regionen. De specifika mål för uppdrag som utformats inom kulturpedagogikens område relaterar alltså övergripande till utvecklingsmål för hela regionen.

I ett underlag för utveckling av den regionala kulturpolitiken (KS 2007-11-07) anges som problem med det dåvarande systemet för stöd till regional kulturpedagogik vid institutioner att det regionala uppdraget är otydligt, och man föreslår att ett system som tillåter tydligare styrning. Det påtalas också att det inte finns några formella avtal eller överenskommelser. I underlaget sammanfattas de brister med det dåvarande systemet som en oberoende kartläggning av kulturpedagogiken i Skåne kommit fram till (Minnhagen-Alvsten 2007, s. 2):

- Den kulturpedagogiska verksamheten vid institutionerna är inte anpassad till riktlinjerna i *Regional handlingsplan för museiverksamhet i Skåne – delrapport, Handlingsplan för bildkonst, och Strategisk plan – Kulturutveckling barn och unga*.
- Det finns ingen som tar ett samlat ansvar för utveckling och förändring av verksamheten [...]
- Den har en geografisk snedfördelning i utnyttjandet av de kulturpedagogiska resurserna.
- Den är svår att följa upp eftersom uppdraget många gånger inte kan särskiljas från institutionernas övriga pedagogiska verksamhet.
- Ämnesområdet har inte den bredd som Kultur Skåne eftersträvar. [...]

Även institutionerna upplevde brister med det föregående systemet med regionala kulturpedagogiska tjänster vid de enskilda institutionerna. Bland annat ansåg institutionerna att det var svårt att förstå vad de regionala målsättningarna var. De regionala uppdragen uppfattades som otydliga. Det fanns alltså även från institutionernas sida önskemål om tydligare uppdrag, särskilt vad gäller anknytning till det regionala.

2008 preciseras målsättningen för ett nytt uppdragssystem för regional kulturpedagogisk utveckling utifrån föregående som följer (KS 2008-09-01):

- Större samordning och tydlighet när det gäller de regionala kulturpedagogiska resurserna
- Jämnare fördelning geografiskt
- Större anpassning till profilområden och andra regionala uppdrag, handlings- och utvecklingsplaner inom de olika kultur- och konstområdena
- Större flexibilitet när det gäller att använda den kulturpedagogiska kompetensen till regionala projekt och andra kultursatsningar som utförs inom Region Skåne
- Tydligare regionala uppdragsöverenskommelser på både generell och individuell basis som bidrar till Skånes utveckling inom området kulturpedagogik utifrån befintliga profilområden, utvecklingsuppdrag, geografisk placering samt tillgänglighet.

En central tanke var att man skulle kunna effektivisera den kulturpedagogiska verksamheten genom att få större spridning av den kulturpedagogiska verksamheten vid institutioner med samma resurser. Man ville också från Kultur Skånes sida att de regionala kulturpedagogiska uppdragen skulle uppfattas som just regionala, att hela regionen skulle kunna ta del av de olika institutionernas pedagogiska utbud och kompetens. Ett sätt att uppnå detta är enligt Kultur Skåne att samarbeta institutioner emellan inom regionen. Bland annat kunde de regionala medlen användas för att söka medel som kan generera mer pedagogisk verksamhet och personal vid de olika institutionerna. Ett viktigt dokument för den vidare utvecklingen av regionala kulturpedagogiska uppdrag var den regionala museihandlingsplan som nyligen tagits fram, och som angav långsiktiga mål för museisektorn.

Ett sätt att öka effektiviteten är också att låta fler barn få tillgång till den pedagogiska kompetensen vid institutionerna. De nya uppdragen utformades så att pedagoger (lärare med flera) skulle ses som målgrupp snarare än barn för de regionala medlen. Man ville också, för att göra resurserna mer flexibla, inte längre ha dem knutna till en specifik pedagogtjänst som en enda person innehar. I det nya systemet ges en summa för regional kulturpedagogisk verksamhet oavsett hur många personer som är involverade i detta uppdrag.

En annan ambition med reformen var att pedagogisk verksamhet vid institutioner skulle få högre status. Pedagoger är en yrkesgrupp med låg status i förhållande till andra fackutbildade personalgrupper på museer och kulturinstitutioner. Samtidigt ser



kulturnämnden i regionen och Kultur Skåne att pedagogisk verksamhet är en allt viktigare funktion hos kultur- och kulturarvsinstitutioner.

Under 2007 och 2008 konkretiserades successivt förslaget till nya kulturpedagogiska uppdrag (KS 2007-11-07). Under 2008-2009 reste tjänstemän vid Kultur Skåne runt och träffade samtliga institutioner med regionalt kulturpedagogiskt uppdrag. Utifrån dessa samtal utformade tjänstemän vid Kultur Skåne nya kulturpedagogiska uppdrag, baserade på fem tematiska områden gemensamma för alla institutioner. Vidare föreslogs 25 procent av de totala medlen till kulturpedagogiska uppdrag läggas i en särskild utvecklingsanslagspott, med målet att »främja andra aktörer inom olika kultur- och konstområden än de som idag är aktuella«. Även kommuner och andra aktörer föreslogs kunna få medel ur denna pott. Beskedet att det nya systemet skulle införas meddelades våren 2008 till kommunerna, medan institutionerna fick detta besked först under hösten samma år. De nya uppdragen trädde i kraft från halvårsskiftet 2009.

Avslutningsvis behöver nämnas att den omorganisation av hela Kultur Skåne som genomfördes 2010 kom att påverka genomförandet av denna reform påtagligt. Alla de som arbetat med utvecklandet av det nya systemet fick nya arbetsuppgifter, och kontinuiteten mellan idé och genomförande gällande kulturpedagogiken bröts. Tjänstemän på Kultur Skåne som inte varit med och utvecklat det nya förslaget skulle handlägga frågor och dialog med institutionerna utan denna djupare kunskap om avsikterna från Kultur Skånes sida. De tankar som reformen byggde på har inte till fullo återgetts i de skriftliga kulturpedagogiska uppdragen, och den dialog som var avsedd som kontinuerlig uppföljning och utveckling av det nya systemet kom aldrig till stånd, eftersom nya tjänstemän kom att handlägga de kulturpedagogiska uppdragen. Denna utvärdering redovisar måluppfyllelse och effekter av ett system som inte tillämpats så som ursprungligen varit avsikten.

## Utvärderingens resultat

De synpunkter som i detta avsnitt redovisas har lämnats på det hela taget unisont av både pedagoger och representanter för institutionsledning eller chefer för pedagogisk verksamhet, i den mån sådana medverkat vid intervjuerna. Det har inte framkommit markanta skillnader mellan pedagogers och chefers synpunkter på det nuvarande systemet med regionala kulturpedagogiska uppdrag. Eftersom institutionerna skiljer sig mycket åt vad gäller storlek och antal anställda, har chefer med olika position inom de respektive institutionerna deltagit vid intervjuer. Vissa frågor har mer utförligt besvarats av pedagoger, vissa mer utförligt av chefer vid institutionerna. En viktig slutsats är dock att de två typerna av professionella som medverkat vid intervjuerna för denna utvärdering tycks reagera på ungefär samma sätt på det nuvarande systemet. Denna utvärdering rör det nuvarande systemet för regionala kulturpedagogiska uppdrag, men under intervjuerna har det nuvarande systemet jämförts med det föregående, för att mer ingående diskutera fördelar och nackdelar med systemet.

### Struktur

#### Uppdragets utformning

De nya uppdragsöverenskommelserna 2009 kom att bli betydligt mer generellt formulerade än de förutvarande.

Här återges det nya uppdraget för Trelleborgs museum (slumpmässigt valt):

#### 4. Region Skånes mål och avsikter

De regionala målen är tillväxt, attraktionskraft, bärkraft och balans med stärkt och utvecklad demokrati i fokus.

I kulturnämndens övergripande mål för kulturpedagogiken har följande hög prioritet:

- samordning och tydlighet när det gäller de regionala kulturpedagogiska resurserna
- tillgänglighet och spridning
- flexibilitet vad gäller att använda kulturpedagogisk kompetens till regionala projekt och andra kultursatsningar som utförs inom områdena kultur och regional utveckling
- vidga deltagandet inom kulturpedagogikens områden
- bredda och utveckla kulturpedagogiken som regionalt kulturområde
- tydliggöra barn- och ungdansroll i utvecklingen av kulturen och samhällsutvecklingen i Skåne

...

#### 5. Uppdrag

##### Publik arkeologi (samordningsansvar)

Regionmuseet Kristianstad, Malmö Museer och Trelleborgs museum har ett gemensamt kulturpedagogiskt uppdrag att genomföra kompetensutveckling inom publik arkeologi hos grupper som arbetar professionellt med barn och unga inom olika samhällssektorer såsom skola, fritid, sjukvård, besöksnäring med flera.

Uppdraget innebär att inom arkeologin och kulturarvet utveckla de publika relationerna och kommunikationen med allmänheten med fokus på barn och unga och med ett visionärt perspektiv. Betoning ska läggas på medskapande, interaktivitet och delaktighet med utgångspunkt i aktuella samhällsfrågor med tydliga kopplingar till arkeologin.

Trelleborgs museum har ett övergripande samordningsansvar för uppdraget.

### 6. För att uppnå dessa övergripande syften ska Trelleborgs museum

- i första hand vända sig till de grupper som har barn och unga som målgrupp i sin professionella verksamhet
- samverka och bilda arbetsgrupp med de ovan nämnda institutionerna för genomförandet av uppdraget
- medverka i, samt utveckla och genomföra fortbildningar och kompetensutbyte inom det kulturpedagogiska nätverket
- sträva efter att tydliggöra samband mellan forskning, teori och praktik
- samordna och dokumentera utvecklingsarbete med utgångspunkt från den egna institutionens verksamhet och göra arbetet, utbudet och resultatet tillgängligt för andra aktörer och intressenter i hela regionen.

I samtliga uppdragsöverenskommelser är avsnitten 4 och 6 identiska. Dessutom hänvisas till övergripande målsättningar för Kultur Skånes stöd till kulturverksamheter, i avsnitt 3:

### 3. Grunden för överenskommelsen

- Regionalt utvecklingsprogram för Skåne
- Regional handlingsplan för museiverksamhet i Skåne – delrapport november 2006
- Kartläggning av barn- och ungdomskulturen i Skåne mars 2007
- Regional utvecklingsplan för barn- och ungdokultur i Skåne april 2008
- Region Skånes kulturpolitiska program *Öppna landskap – Konst och Kultur i Skåne*
- Handlingsplan för bildkonst i Skåne

Det kan knappast vara lätt för de enskilda institutionerna att försöka identifiera prioriteringar utifrån denna mängd styrdokument.

### Jämförelse med uppdragen 2007

Som jämförelse kan citeras uppdragsöverenskommelsen för Trelleborgs museum under kalenderåret 2007:

#### § 3 Mål

a) *Museet ska i sitt pedagogiska arbete ha som övergripande mål att:*

- Sträva efter att nå en så bred och mångfacetterad publik som möjligt genom medvetet publikarbete
- Levandegöra kulturhistorien genom en bred pedagogisk verksamhet
- Verka för och vara en arena för en demokratisk dialog kring konstnärliga och samhällsorienterade frågeställningar
- Anlägga ett mångfaldsperspektiv på verksamheten

b) *Museet ska särskilt prioritera att:*

- vidareutveckla arbetet med arkeologisk pedagogik
- utveckla samarbetet med övriga kommunala förvaltningar och externa aktörer
- aktivt medverka i Kultur Skånes nätverk för pedagogik

I den tidigare formuleringen i uppdragsöverenskommelserna är avsnittet a) identiskt för alla medverkande institutioner, samt den sista punkten under b). Däremot var de övriga punkterna i avsnitt b) specifika för varje institution. Motsvarande individuella uppdrag anges i de nuvarande uppdragsöverenskommelserna i avsnitt 5. Dock måste slutsatsen av denna jämförelse mellan uppdragsöverenskommelserna vara att mängden målsättningar som den enskilda institutionen ska förhålla sig till är betydligt högre idag än 2007. Samtidigt är uppdragen av mer administrativ karaktär idag än tidigare. Detta gäller särskilt punkt 2 (»samverka och bilda arbetsgrupp med de ovan nämnda institutionerna för genomförandet av uppdraget») och punkt 5 (»samordna och dokumentera utvecklingsarbete med utgångspunkt från den egna institutionens verksamhet och göra arbetet, utbudet och resultatet tillgängligt för andra aktörer och intressenter i hela regionen»). Vidare får konstateras att punkt 4 (»sträva efter att tydliggöra samband mellan forskning, teori och praktik») är ytterst abstrakt, vilket försvårar diskussion om prestation och måluppfyllelse. I de tidigare avtalen var uppdragen mer konkreta beskrivna och genom detta mer förståeliga. Dock kan uppdragen i båda avtalen vara relativt svåra att kvantifiera; beskrivningarna av uppdragen är inte utformade på sådant sätt, och bör kanske inte heller så vara.

Uppdragsavtalen både anger mål som ska uppnås, och därtill anges på vilka sätt målen ska uppnås. Det är mot målstyrningens princip att i alltför hög grad detaljreglera självständiga organisationers sätt att uppnå uppsatta mål. De tidigare avtalen däremot undvek denna detaljerade styrning av hur verksamheten skulle genomföras.

Uppdragsöverenskommelsernas fem punkter som anger hur varje institution ska genomföra sitt uppdrag, och därmed nå de mål som angetts av Kultur Skåne, har av institutionerna upplevts som alltför detaljerad styrning. Denna detaljstyrning har upplevts negativt av institutionerna, i och med den inte tar hänsyn till och är anpassad till den verksamhet som sker ute på institutionerna.

För institutionerna är de nuvarande uppdragen mycket svåra att förstå. De måste därför tolkas. Svårigheten att tolka uppdragen har skapat problem dels i planering och genomförande av pedagogisk verksamhet inom uppdraget, men även vid rapportering till Kultur Skåne. Detta eftersom rapporteringsformulären använt samma formuleringar som uppdragsöverenskommelsen, utan närmare precisering av vilken typ av information som önskas från Kultur Skånes sida.

Resultatet av målstyrning och detaljreglering är att de styrda verksamheterna inte har möjlighet att självständigt utforma lämpliga sätt att uppnå målsättningar utifrån sina specifika kompetenser och villkor, vilket skapar frustration. I avsnittet Effekter diskuteras vidare konsekvenserna av de fem detaljkraven på genomförandet av de kulturpedagogiska uppdragen.

### **Indelning i profilmråden**

Efter samtal med de olika institutionerna identifierade tjänstemän vid Kultur Skåne in den kulturpedagogiska verksamheten i fem olika profilmråden, och skapade grupper av institutioner som sinsemellan skulle samverka kring sina uppdrag. De fem tematiska profilmrådena var:

- publik arkeologi
- samhällsbyggnad, etik och ideologi
- natur, kultur och demokrati utifrån Landskapskonventionen
- konst och visuell kommunikation
- hållbar utveckling

De olika områdena formulerades så att de skulle överensstämma med redan existerande profilområden för Skånes tre regionmuseer. Malmö museer har »lärande och pedagogik« samt »mångfald« , Kulturen i Lund har »forskning« och »tillgänglighet«, och Regionmuseet i Kristianstad har »gränsområdet mellan natur/kultur« och »kulturmiljövård«. Syftet med profilområdena var att övergripande knyta uppdragen för alla institutioner till angelägna utvecklingsområden.

I princip ingen av institutionerna är tillfreds med uppdelningen i och formuleringen av de olika tematiska områdena inom vilket det kulturpedagogiska uppdraget ska utföras. Man befärar att formuleringen av specifika uppdragsområden kan ge publiken uppfattningen att institutionernas kompetensområde är begränsat till de områden som uppdragen anger. De flesta institutioner har kulturpedagogiska ambitioner även utanför dessa specifika områden. De flesta institutioner hade vidare önskat att de kunnat föra en dialog kring temana med Kultur Skåne. De har inte haft möjlighet att föreslå någonting själva, utan temana/profilområdena formulerades helt och hållet av Kultur Skåne efter samtal med samtliga institutioner.

De nya temana för uppdragen, tillsammans med grupperingarna och kravet att samarbeta inom grupperna, har gjort att under perioden 2009-2011 har institutionerna ägnat mycket tid åt att träffas och diskutera gemensamma aktiviteter. Detta har inneburit att förhållandevis mer av regionens resurser har gått åt till administration än regelrätt pedagogisk utvecklingsverksamhet.

Av de totalt 16 institutioner som från 2009 haft regionalt uppdrag har tio ett uppdrag medan fem institutioner två uppdrag. Dessa institutioner får för två uppdrag för samma ekonomiska ersättning som ett uppdrag, med undantag för Kulturen, som får ersättning som för två uppdrag. Wanås presenterades av regionen två uppdrag, men avböjde det ena uppdraget (hållbar utveckling), eftersom de inte ansåg sig kunna genomföra detta bra givet de ekonomiska ramarna.

De institutioner som har två uppdrag är:

- Fredriksdal: »hållbar utveckling« samt »natur, kultur och demokrati utifrån Landskapskonventionen«
- Kulturen i Lund: »samhällsbyggnad, etik och ideologi« (samordningsansvar), samt »natur, kultur och demokrati utifrån Landskapskonventionen«. Dubbel ersättning.
- Landskrona museum: »natur, kultur och demokrati utifrån Landskapskonventionen« samt »konst och visuell kommunikation«
- Malmö museer: »hållbar utveckling« (samordningsansvar), samt »publik arkeologi«
- Regionmuseet Kristianstad: »publik arkeologi« samt »natur, kultur och demokrati utifrån Landskapskonventionen« (samordningsansvar)

## Finansiella resurser

De regionala verksamhetsbidragen till kulturpedagogik, med kontonummer 40240 uppgick 2009 totalt till 4,5 miljoner, och 2010 till 4,8 miljoner.

Under 2008 respektive 2009 fördelades inom posten kulturpedagogik i kulturnämndens budget för ordinarie kulturpedagogiska uppdrag (enligt tidigare system och enligt det nya) (Kulturnämndens budget 2009, 2010):

<b>40240 Kulturpedagogik</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Fredriksdal	420	321	321
Glimmingehus	420	321	321
Hörjelgården	420		
Kulturen i Lund	840	643	643
Landskrona museum	420	321	321
Lunds universitets hist. mus.			321*
Malmö konstmuseum	315	321	321
Malmö museer	420	321	321
Moderna museet Malmö			321
Regionmuseet i Kristianstad	420	321	321
Skånes arkivförbund	420	321	321
Skånes hembygdsförbund	105	321	321
Statarmuseet	315	321	321
Trelleborgs museum	420	321	321
Ystads museer inkl Klostret	420	321	321
Wanås utställningar	420	321	321

\* medel ur »den fria potten«, 40498 Utvecklingsmedel kulturpedagogik

I och med reformen 2009 så omfördelades medel mellan organisationer.

De institutioner som innehar regionala kulturpedagogiska uppdrag har olika huvudmän och organisationsformer. Vissa, såsom Glimmingehus borg, Lunds universitets historiska museum och Moderna museet Malmö är del av statliga myndigheter, medan andra är föreningar, såsom Kulturen i Lund samt Skånes hembygdsförbund och Skånes arkivförbund. Andra är regionala eller kommunala museer, eller stiftelser (Wanås). Finansieringen av dessa institutioners ordinarie samt kulturpedagogiska verksamhet är också varierande. Det gemensamma är det regionala kulturpedagogiska uppdraget.

Tidigare politiska beslut ligger troligen bakom faktum att Kulturen i Lund erhåller dubbel ersättning jämfört med andra institutioner. Hörjelgårdens uppdrags upphörande var ett beslut som fattades av kulturnämnden efter att tidigare överenskommelser om samfinansiering av verksamheten mellan olika huvudmän upphört. Skälen för dessa beslut har inte vidare undersökts inom ramen för denna utvärdering.

Uppdragen är inte enhetligt fördelade mellan de olika institutionerna. Några institutioner har två medan de flesta institutioner har ett uppdrag för samma summa i stöd från regionen.

25 procent av de tidigare medlen till kulturpedagogisk verksamhet öronmärktes i och med reformen 2009 för särskilda utvecklingsprojekt. Denna »fria pott« benämns i Kultur Skånes egna dokument Utvecklingsmedel kulturpedagogik, med kontonummer 40498. Denna summa uppgick 2009 till knappt 1,4 miljoner, och 2010 till 1 miljon. Kriterierna för beviljade medel är angivna i ett förtydligande från avdelningen Kulturutveckling Barn och Unga, författat av Lena Sundgren-Brorsson, daterat 2008-09-01, dnr 0800920, som

låg till underlag för kulturnämndens beslutsförslag 2008-09-04, dnr 0800920 samt protokoll från kulturnämndens sammanträde 2008-09-11, §§ 56-66.

Ansökningsförfarandet för att få del av utvecklingsmedel är dialogbaserat, för att undvika arbete med ansökningar från institutionernas sida i onödan. Fördelningen av medel från denna utvecklingspott presenteras närmare under avsnittet Effekter. Fördelningskriterierna har dock av institutionerna uppfattats som ganska oklara. Detta är en följd av det dialogbaserade ansökningsförfarandet, som är enkelt och tydligt för den enskilda institutionen och Kultur Skåne, men för kulturpedagogikens aktörer som helhet innebär att beslut inte kan jämföras i efterhand, då offentlig dokumentation saknas. Den dokumentation som finns angående fördelning av utvecklingsmedel är de noteringar om beslut som fattats av kulturnämnden vid Region Skåne samt de delegationsbeslut som fattats av enskilda handläggare vid Kultur Skåne. I dessa nämndprotokoll kan dock inga detaljer om besluten utläsas.

### **Stöd från Kultur Skåne**

Stödet från Kultur Skånes handläggare har av institutionerna upplevts som bristfällig under perioden. Institutionerna har upplevt att kontakten varit i princip icke-existerande i perioder, och att olika besked om villkoren för projektbidrag från den »fria potten« getts av olika personer som institutionerna varit i kontakt med. Detta skapar givetvis stor oro och sänker förtroendet för Kultur Skåne.

Den omorganisering av Kultur Skåne som genomfördes 2010 fick direkta konsekvenser för Kultur Skånes uppföljning och stöd relaterat till det nya systemet med kulturpedagogiska uppdrag. Den kontinuerliga uppföljning, dialog och utveckling som var avsedd att förbättra de ursprungliga formuleringarna i uppdragen och rapporteringsblanketter med mera skedde inte. De tjänstemän som hade utvecklat det nya systemet fick också nya arbetsuppgifter, vilket innebar att kunskapen om reformens avsikter och planerade utveckling inte fanns tillgänglig för institutionerna. De nya tjänstemän som hade i uppdrag att ha dialog med institutionerna hade inte detaljerad kunskap om reformen vad gäller avsikter och implementering. Resultatet blev, som framgår av kommentarerna kring systemet, att det utlovade stödet inte alls fanns.

De existerande nätverken; Uppsökarna, kulturpedagognätverket, konstpedagognätverket, är viktiga för pedagogerna, men kravet att samarbete ska ske mellan institutionerna i profilområdesgrupperna har enligt institutionerna begränsat möjligheterna till samarbeten. Avsikten med de nya grupperna har uppenbarligen inte uppnåtts. De existerande pedagognätverken är viktiga för pedagogernas professionella utveckling och erfarenhetsutbyte.

Institutionerna anser att Regionen skulle kunna bidra bättre genom att stödja och möjliggöra samarbete och utveckling genom inbördes delgivande av erfarenheter, snarare än konkurrenssystem genom ansökningar. De menar att Regionen skulle hjälpa dem mycket ifall Kultur Skåne tillhandahöll en gemensam webbplats för erfarenheter med mera från kulturpedagogik. Idag finns informationen om utbud och erfarenheter på respektive institutions hemsida. Skapandet av en gemensam plattform skulle ge synlighet och underlätta i arbetet med att göra utbud och resultat tillgängligt för övriga inom och utom branschen. Dessutom skulle detta kunna stärka Kultur Skånes syfte med satsningen.

Vissa institutioner tycker att systemet med ansökningar för utvecklingsmedel inte är resurseffektivt. De upplever att kravet på att först utveckla en ansökan och sedan få besked om man får medel eller inte gör att mycket arbete görs i onödan. De skulle hellre se att medlen fördelades till institutionerna med en tydlig anvisning för hur de ska användas. Tanken med utvecklingsmedlen (den »fria potten«) var från Kultur Skånes sida dock just att undvika arbete med ansökningar. Därför utformades detta ansökningsförfarande så att det byggde på dialog kring idéer snarare än fullständiga ansökningar. Detta system hade dock andra nackdelar, som att beslutsgången kriterierna uppfattades som otydliga av institutionerna.

## **Redovisning**

Institutionerna upplever att det är svårt att fylla i de kvantitativa delarna i redovisningsblanketterna. Särskilt organisationer som inte är museer tycker att dessa delar är utformade med museer som utgångspunkt. Frågor som väckts är exv hur besök som varar flera timmar ska redovisas. Övriga delar av blanketterna upplevs dock inte som svåra att fylla i. Flera institutioner undrar ifall Kultur Skåne använder den information som de skickar in och hur de i så fall använder den. En uppfattning hos flera av institutionerna är att under det föregående systemet så reagerade aldrig Kultur Skåne på det material som skickades in, institutionerna fick aldrig någon återkoppling på denna redovisning.

## ***Relationen mellan regionalt pedagogiskt uppdrag och ordinarie pedagogisk verksamhet vid institutionerna***

Utvärderaren har inte sett det som relevant att i rapporten redovisa hur stor aktivitet de olika institutionerna med regionalt uppdrag har totalt inom sin pedagogiska verksamhet, finansierad av andra resurser än det specifika uppdraget. Dock kan konstateras att de flesta institutioner med uppdrag, Malmö museer med sina fjorton pedagoger undantaget, har högst en handfull anställda som arbetar med pedagogisk verksamhet. De flesta har endast ett fåtal. Vid vissa institutioner är små vikariepooler viktiga för att hantera stora besökarmängder under kort tid, då främst under perioden maj-september. Däremot arbetar de pedagogiskt i många olika projekt, och med finansiering från både huvudman, stat, kommun och region. Särskilt kan nämnas *Skapande skola* (statliga medel) och *Kultur i vården* (landstingen/kommuner) som projekt inom vilka de arbetat med pedagogik på nya sätt och med nya samarbetsparter.

Pedagogisk verksamhet har på de allra flesta institutioner drivits länge, och utvecklats över tid. De tidigare regionala uppdragen till en kulturpedagog-tjänst vid institutionerna har varit en viktig del i denna pedagogiska utveckling.

Vid intervjuerna har framkommit att utveckling av den pedagogiska verksamheten sker kontinuerligt under och genom reflektion över den ordinarie verksamheten. Utveckling av den pedagogiska verksamheten sker alltså kontinuerligt vid institutionerna, då reaktioner från och samtal med lärare och pedagoger sker i samband med undervisningssituationerna. Den ordinarie pedagogiska verksamheten sker alltså inte separat från utveckling av densamma. Tvärtom sker lärande (för pedagogen och



därigenom institutionen) i varje undervisningssituation med lärare och barn. Denna täta relation mellan pedagogikens utförande och utveckling är viktig att ta hänsyn till i Kultur Skånes vidare arbete med kulturpedagogiska uppdrag i regionen.

### ***Måluppfyllelse***

De övergripande målsättningarna för det system för kulturpedagogiska uppdrag som togs i bruk 2009 bygger på följande målsättningar:

1. Större samordning och tydlighet när det gäller de regionala kulturpedagogiska resurserna
2. Jämnare fördelning geografiskt
3. Större anpassning till profilområden och andra regionala uppdrag, handlings- och utvecklingsplaner inom de olika kultur- och konstområdena
4. Större flexibilitet när det gäller att använda den kulturpedagogiska kompetensen till regionala projekt och andra kultursatsningar som utförs inom Region Skåne
5. Tydligare regionala uppdragsöverenskommelser på både generell och individuell basis som bidrar till Skånes utveckling inom området kulturpedagogik utifrån befintliga profilområden, utvecklingsuppdrag, geografisk placering samt tillgänglighet.

Nedan bedöms övergripande måluppfyllelsegraden av dessa mål:

#### *1. Större samordning och tydlighet när det gäller de regionala kulturpedagogiska resurserna*

Det är svårt att bedöma uppfyllelsen av detta mål, då det är svårt att se vad större eller mindre samordning skulle innebära. Det är i stort sett samma institutioner som innehar kulturpedagogiska uppdrag som under det tidigare systemet. Om med samordning menas att uppdragen är mer enhetligt utformade och tydligare relaterade till regionala mål, så har det uppnåtts genom de nya uppdragsavtalen. Men effekterna av måluppfyllelsen är inte de avsedda, och kritiserats av institutionerna.

Vad gäller tydlighet så har inte det målet uppfyllts. Institutionerna upplever att de nya uppdragen är oklara. Formuleringarna är tydliga, men inte innehållet.

#### *2. Jämnare fördelning geografiskt*

Detta mål har inte uppfyllts. Fler organisationer än tidigare är lokaliserade i Malmö och Lund. Vidare har lärare inte visat sig kunna ta del av det utökade utbudet av lärarfortbildningar som institutionerna tagit fram. Detta på grund av att de inte har tid att gå på lärarfortbildningar. Antagandet om större spridningseffekt genom att byta målgrupp för de pedagogiska uppdragen från barn till pedagoger har alltså visat sig vara orealistiskt.

#### *3. Större anpassning till profilområden och andra regionala uppdrag, handlings- och utvecklingsplaner inom de olika kultur- och konstområdena*

Det är svårt att bedöma ifall systemet lett till större anpassning till andra regionala uppdrag, handlings- och utvecklingsplaner, då utvärderarens fokus legat på de berörda institutionernas uppfattningar och erfarenheter. Själva målsättningens formulering tycks indikera både anpassning till institutionernas profilområden och andra regionala uppdrag, och Kultur Skånes övergripande målsättningar (»handlings- och utvecklingsplaner inom de olika kultur- och konstområdena«). Att i uppdragsavtalen bara lista Kultur Skånes övergripande mål och prioriteringar gör dock inte uppdragen mer anpassade till de olika institutionernas kompetensområden.

Det stora antalet styrdokument som återopas i uppdragsavtalen antyder att de nuvarande uppdragen har varit utformade främst utifrån dess överensstämmelse med andra styrdokument. Detta har lett till att systemet och reformen upplevs som en skrivbordsprodukt. Karaktären av skrivbordsprodukt framträder tydligt genom de unisona reaktioner som systemet fått i branschen; och som handlar om svårigheterna att uppnå uppdragets mål på det sätt som i uppdragsavtalen anges. Med andra ord så har systemet visat sig lida av en mängd »barnsjukdomar«. Ett system med många involverade institutioner bör vara lätt att använda i alla de varierade sammanhang som institutionerna som arbetar med kulturpedagogik befinner sig i, och så är inte fallet med det nuvarande systemet, är utvärderarens bedömning. En institution bör rimligen inte ha fler än ett styrdokument att förhålla sig till. I dagsläget är antalet styrdokument som anges i uppdragsöverenskommelserna sex (KS 2009-05-27).

Institutionerna upplever att Kultur Skånes ensidiga beslut om specifikt profilområde (två för vissa) för varje institutions kulturpedagogiska uppdrag riskerar att begränsa publikens uppfattning om institutionens kompetens. Detta eftersom det kan uppfattas som att en institution bara har specialkompetens inom det område som profilen anger. Under tidigare system var inte detta ett problem då innehållsmässiga områden inte på samma sätt förknippades med enskilda institutioner.

#### *4. Större flexibilitet när det gäller att använda den kulturpedagogiska kompetensen till regionala projekt och andra kultursatsningar som utförs inom Region Skåne*

Flexibiliteten i denna målangivelse tycks avse Kultur Skånes möjligheter att utifrån föränderliga prioriteringar kunna stödja olika projekt och organisationer inom kulturområdet i regionen. Detta mål har man framför allt uppnått genom fördelningen av medel från den »fria potten«, dvs kulturpedagogiska utvecklingsmedel, utifrån bedömningar som delvis följt de riktlinjer som ursprungligen meddelats.

Skapandet av den fria potten har gjort en viss summa disponibel för löpande beslut under budgetåret, och därmed ökat flexibiliteten från Kultur Skånes sida att fördela dessa medel. Men den otydlighet och intransparens som rått vad gäller kriterier, sett från institutionernas perspektiv, har skapat en osäkerhet kring bedömningsgrunderna för denna typ av medel.

#### *5. Tydligare regionala uppdragsöverenskommelser på både generell och individuell basis som bidrar till Skånes utveckling inom området kulturpedagogik utifrån befintliga profilområden, utvecklingsuppdrag, geografisk placering samt tillgänglighet.*

Här uppvisar det nuvarande systemet flera brister. Uppdragsöverenskommelserna upplevs inte som tydliga. Tvärtom har många institutioner använt mycket tid till att tolka överenskommelsernas formuleringar. Uppdragsformuleringen anses ha blivit tydligare, men att innebörden i uppdraget är oklart. Många har haft svårt att förstå och tolka uppdraget så att det blir konkret för dem i deras vardag. Uppdrag kombinerat med gruppering enligt profilområden har skapat särskilda problem, eftersom samarbete har krävts mellan de olika institutionerna i grupperna. Tidigare etablerade samarbeten har därför inte kunnat utnyttjas för uppfyllandet av de nya uppdragen. Detta har skapat frustration hos många, om inte alla, institutioner.

Den individuella grunden för uppdragen är mindre än med det tidigare systemet. Formuleringarna är i nuvarande avtal mer standardiserade än under tidigare system. Upparbetade lärdomar och profiler har därför inte kunnat tillvaratas inom ramen för de regionala uppdragen från institutionernas sida. Framförallt har det uppfattats som en snävare mall för uppdrag, baserad på kulturhistoriska museer som idealtyp.

Effektivisering nämns inte explicit i målen för uppdragen, men får ändå anses vara en viktig avsikt med det nya systemet. Effektivisering har inte uppnåtts genom det nya systemet. Detta eftersom pedagogerna använt många timmar till att tolka uppdraget i de olika grupperna, och att arbeta fram lärarfortbildningar, som haft dålig efterfrågan. Även resor till gemensamma möten har tagit mycket tid i anspråk, och det har varit svårt att hitta gemensamma mötesdagar med mera.

Avslutningsvis kan sägas att flera av målen överlappar varandra, särskilt mål nummer 1, 3, 4 och 5.

Utöver ovanstående direkta mål för de kulturpedagogiska uppdragen finns i uppdragsöverenskommelserna en mängd andra målsättningar angivna.

Uppdragsöverenskommelserna anger Region Skånes övergripande mål som:

- tillväxt
- attraktionskraft
- bärkraft och
- balans med stärkt och utvecklad demokrati i fokus

Dessa är dock alltför abstrakta och övergripande för att kunna diskuteras i förhållande till enskilda institutioners uppdrag och pedagogiska verksamhet. Dessa lämnas därför okommenterade. Det är i första hand kulturnämnd och Kultur Skåne som bör arbeta med operationaliseringen av dessa mål.

Kulturnämnden har vidare övergripande mål för kulturpedagogiken i regionen, där följande anges ha hög prioritet:

- samordning och tydlighet när det gäller de regionala kulturpedagogiska resurserna
- tillgänglighet och spridning
- flexibilitet vad gäller att använda kulturpedagogisk kompetens till regionala projekt och andra kultursatsningar som utförs inom områdena kultur och regional utveckling
- vidga deltagandet inom kulturpedagogikens områden

- bredda och utveckla kulturpedagogiken som regionalt kulturområde
- tydliggöra barn- och ungdokumentens roll i utvecklingen av kulturen och samhällsutvecklingen i Skåne

Återigen är dessa målsättningar formulerade så att de snarare relaterar till kulturnämndens och Kultur Skånes eget arbete med att utveckla uppdrag inom dessa ramar. Därför kommenteras inte heller dessa i denna utvärdering.

## **Effekter**

### **Geografisk spridning**

De institutioner som har regionala kulturpedagogiska uppdrag är:

Fredriksdals museer	Malmö konstmuseum	Statarmuseet
Glimmingehus	Malmö museer	Stiftelsen Wanås
Klostret i Ystad	Moderna museet Malmö	Trelleborgs museum
Kulturen Lund	Regionmuseet Kristianstad	Ystads konstmuseum
Landskrona museum	Skånes Arkivförbund	
Lunds universitets historiska museum	Skånes Hembygdsförbund	

Utöver de institutioner som redan tidigare hade regionalt kulturpedagogiskt uppdrag tillkom Moderna museet Malmö 2009 och Lunds universitets historiska museum 2010. Fram till 2009 hade även Hörjelgården i Sjöbo regionalt kulturpedagogiskt uppdrag, men detta uppdrag förnyades inte i och med reformen.

Dock har Hörjelgården indirekt fått fortsatt kulturpedagogiskt uppdrag genom projektet »UT i Sjöbo – upplev och lär i natur- och kulturmiljö«, koordinerat av Sjöbo kommun, som beviljades kulturpedagogiska utvecklingsmedel för 2009-2011, och där naturpedagogik vid bland annat Hörjelgården ingår.

Det har skett en geografisk koncentration i lokaliseringen av de institutioner som får kulturpedagogiska uppdrag. De nya institutioner som fått regionalt kulturpedagogiskt uppdrag sedan 2009 (Lunds universitets historiska museum, Moderna museet Malmö samt Drömmarnas hus) ligger i Lund respektive Malmö. Vidare har den geografiska spridningen av det kulturpedagogiska arbetet minskat genom att a) uppsökande verksamhet inte längre självklart ryms inom det nya uppdraget, och b) lärare i mycket liten utsträckning har möjlighet att ta del av de utbildningar institutionerna erbjuder.

Det nya fokus som uppdragen från 2009 har, där uppsökande verksamhet inte har ansetts ingå, har inneburit att särskilt uppsökande verksamhet har blivit mindre omfattande med de nya uppdragen. Detta har inneburit att den geografiska spridningen också har blivit mindre de senaste åren, eftersom det ofta är de skolor och grupper som har minst möjlighet att ta sig till en institution som tagit emot besök genom uppsökande verksamhet. Lärarna har, anger samtliga respondenter i utvärderingen, nästan ingen tid att lägga på utbildningsdagar som erbjuds av institutioner inom kulturarv och konst, och många i små kommuner har inte råd att resa till institutionerna.

## Samarbete med aktörer inom andra konstområden

Medel från utvecklingsmedelspotten har, i kronologisk ordning, gått till (om ej annan källa anges, KS 2011-01-31):

- Kulturföreningen NEON, Brösarp, 2009, 80 tkr
- Sjöbo kommun, 2009-2011, 500 tkr
- Lunds kommun, 2009, 80 tkr
- Teater 23 och Teater ReAgera, båda Malmö, 2009, 16 tkr
- Ung Kultur Nordost (kommunerna Bromölla, Hässleholm, Hörby, Kristianstad, Osby och Perstorp samt Riksteatern Skåne och Musik i Syd), Hörby, 2009, 55 tkr
- Malmö stadsteater, 2009-2010: 200 tkr (delegationsbeslut, bilaga till protokoll från kulturnämndens sammanträde 2009-12-16)
- Raketa konstnärsgrupp, 2010, 198 tkr.
- Trelleborgs museum, Ystads museer och Österlens museum, Simrishamn, 2010, 85 tkr.
- Drömmarnas hus, Malmö, 2010: 200 tkr (Protokoll från kulturnämndens sammanträde 2009-12-16, § 117)
- Skånes arkivförbund och Månteatern, båda Lund, 2010, 315 tkr (kulturnämndens protokoll från sammanträde 2010-06-09, ärende 12)
- Expressteatern, Malmö, 2010-1011, 40 tkr
- Konstfrämjandet Skåne, Malmö, 2010-2011, 40 tkr

Moderna museet Malmö och Lunds universitets historiska museum fick sina pedagogiska uppdrag för budgetåret 2010 ur potten med utvecklingsmedel. I utvecklingsprojekten kan man se större spridning i både uttrycksätt och mottagningsområde. Det är positivt att flera konstformer på detta sätt berikat kulturarvsinstitutioner och liknande inom området pedagogik. Dock poängterar många institutioner att de gärna samarbetar med olika konstformer och nya typer av aktörer men att det sällan finns utrymme och tid i ordinarie verksamhet att utveckla sådana samarbeten. *Skapande skola och Kultur i vården* av institutionerna nämns som projekt med offentligt stöd som möjliggjort samarbeten inkluderande olika konstnärliga uttryck.

Utöver stöd till projekt ur potten med utvecklingsmedel, så har det nya systemet inte nämnvärt stimulerat institutionerna till nya samarbeten exempelvis med aktörer inom olika konstområden. I princip alla institutioner har arbetat med konstöverskridande projekt över åren, och det nya regionala uppdraget har inte stimulerat till sådana samarbeten. Tvärtom anser man att indelningen i grupper har skapat förutsägbara och ganska okreativa grupper. Detta särskilt som grupperna inte fick formeras själva av institutionerna, utan skapades av Kultur Skåne. Det nya systemet kan alltså inte sägas ha inspirerat till nya experimentella samarbeten såsom varit avsikten. Skälet är att man redan arbetar aktivt med olika typer av samarbeten, bland annat inom ramen för *Skapande skola* men även andra projekt som kan vara finansierade av stat, kommun eller annan part.

## Former för uppdragets genomförande

De krav som Regionen ställt på genomförandet av de kulturpedagogiska uppdragen är att institutionerna ska:

- i första hand vända sig till de grupper som har barn och unga som målgrupp i sin professionella verksamhet
- samverka och bilda arbetsgrupp med de ovan nämnda institutionerna för genomförandet av uppdraget
- medverka i, samt utveckla och genomföra fortbildningar och kompetensutbyte inom det kulturpedagogiska nätverket
- sträva efter att tydliggöra samband mellan forskning, teori och praktik
- samordna och dokumentera utvecklingsarbete med utgångspunkt från den egna institutionens verksamhet och göra arbetet, utbudet och resultatet tillgängligt för andra aktörer och intressenter i hela regionen

Det som dessa krav lett till på institutionerna är att:

- man använt mycket tid till att formera och hitta grunden för samverkan inom de olika arbetsgrupperna
- man har utvecklat lärarfortbildningar som inte har fått anmälningar, p g a att lärare inte har tid att gå på lärarfortbildningsdagar
- mer administration krävs inom det kulturpedagogiska uppdraget genom kravet på dokumentation
- man konstaterar att möjligheten för pedagogisk personal att ta del av forskning och teori att knyta till sin praktik är ytterst begränsad inom uppdraget (med undantag för LUHM)

Institutionerna anser att fokus på fortbildning av pedagoger begränsar möjliga arbetssätt. Samtidigt har de behövt avsätta avsevärd tid för att utveckla sådana, och frångå befintlig efterfrågad pedagogisk verksamhet. Det nya systemet har vidare, enligt många respondenter, en negativ inverkan på den sekundära målgruppen, barn och unga, eftersom det nya kulturpedagogiska uppdraget inte tillåter möten med skolklasser. Institutionerna för fram lärarnas betoning av vikten av undervisningssituationer utanför klassrummet för barnen. Denna typ av situationer är viktiga dels för att barnen får möta andra vuxna som är kunniga inom ett specifikt område, och de frigörs från de vanligen förekommande roller som klassen som grupp tilldelar vissa enskilda barn. Vidare kan läraren lära sig mer om barnen och om lärandeprocesserna i klassen då denna kan betrakta klassen vid sidan av i en lärosituation. Dessa viktiga dimensioner blir inte alls aktuella vid ett system där institutionerna utbildar pedagoger som förväntas undervisa sina klasser ensamma.

Det framgår inte tydligt i materialet kring reformen vilka antaganden som gjorts om de ökade effekterna av att ha pedagoger som målgrupp i stället för barn. Det verkar som om antagandet om en spridningseffekt gjorts utan större förståelse för dynamiken inom denna typ av verksamhet, exempelvis museirummet (eller motsvarande) som lärosal inklusive all materiell kunskap som finns i form av museiföremål, och museipersonalens fackkompetens. Antagandet om spridningseffekter tycks baseras på pedagogiska

aktiviteter snarare än på den kompetens som aktiviteterna bygger på. Detta är dock utvärderarens bedömning av skrivningar i dokument då vidare material kring detta ej kunnat konsulteras. De i sammanhanget viktiga effekterna av reformen är dock som nämnts att lärare av andra skäl än intresse inte kunnat ta del av fortbildningarna som erbjudits. Vidare har den uppsökande verksamheten begränsats. Detta har lett till att de spridningseffekter som förväntades inte har uppnåtts. Denna slutsats bygger på institutionernas egna svar, som varit i princip unisona. Jag har på annan plats i denna rapport noterat att de kvantitativa data som institutionerna rapportera är relativt osäkra, eftersom institutionerna har behövt tolka redovisningsblanketten och anpassa sin redovisning efter sin verksamhet.

En viktig fråga rörande det nya systemet är ifall nya samarbetsformer prioriterats på bekostnad av elementära läroprocesser vid kulturarvsinstitutioner och liknande med kulturpedagogiska uppdrag. I dagens politiska retorik betonas utveckling, men det är inte säkert att utveckling definieras på samma sätt bland politiker och kulturens institutioner som operativa verksamheter. Efter de första årens arbete inom ramen för det nya systemet är det uppenbart att barnen, den sekundära målgruppen, fått begränsade möjligheter att ta del av den kompetens och kunskap som finns i museirummet (och liknande). Förhoppningsvis finns möjligheter att i framtiden kombinera satsningar på lärarfortbildning med kontinuerlig pedagogisk verksamhet vid institutionerna. Det bör inte glömmas att utställningar med mera idag i museisektorn alltid i regel är tillfälliga. Det innebär att pedagoger och övrig personal ständigt lär sig nytt och samarbetar med olika parter.

I det nya systemet för regionala uppdrag är en viktig ändring att inte ha personbundna pedagogiska uppdrag. Denna förändring har inte i sig uppfattats negativt av institutionerna, däremot har det skapat stor osäkerhet hos de personer som tidigare innehade de regionala kulturpedagogiska tjänsterna. Den bristande kommunikationen mellan region och kommuner vid införandet av det nya systemet ledde till att institutionerna gavs besked om reformen sent under året, med påföljd att kommunernas budgetar för det kommande året redan var i princip fastställda. Detta skapade stor frustration och oro vid institutionerna, eftersom man stod inför en snar reducering av inkomsterna till det regionala kulturpedagogiska arbetet med en fjärdedel. Vissa huvudmän har skjtit till extra medel, men många institutioner fick möta denna situation med tillfälliga lösningar. Detta är givetvis inte alls ett lämpligt sätt att hantera personalfrågor ur ett arbetsgivarperspektiv.

## **Prestationer**

Utvärderaren har beslutat att inte återge någon sammanställning av den kvantitativa information som institutionerna redovisar årligen gällande sin kulturpedagogiska verksamhet. Detta eftersom en sådan sammanställning kan ses som en rankning av effektivitet i de olika organisationerna, utan att central information kring organisatoriska omständigheter framgår. Det skulle också ge en ensidig fokusering på kvantitativa data är utvärderarens bedömning, data som dessutom inte rapporterats in på ett enhetligt sätt. Institutionerna har behövt tolka hur redovisningen ska ske på redovisningsblanketterna, och därför är det inte säkert att de siffror som presenteras är jämförbara. Det skulle ytterligare minska korrektheten i en numerär sammanställning och

jämförelse. All data kring deltagare i fortbildning med mera finns dock redovisat i institutionernas årliga rapportering som kan fås via Kultur Skånes registrator.

Vad gäller prestationer så kan konstateras att det stöd som under ett antal år givits till kulturpedagoger anställda vid institutioner har möjliggjort uppbyggandet och erbjudandet av långsiktigt pedagogiskt arbete som också kontinuerligt utvecklats. Genomförande och utveckling av pedagogiken vid institutionerna går inte att särskilja, poängterar samtliga institutioner, de sker båda omväxlande i en pågående och långsiktig verksamhet.



## Rekommendationer

Denna utvärdering är avsedd som underlag för vidare diskussion och beslut, och därför ser inte utvärderaren som sin uppgift att ge rekommendationer till Kultur Skåne i någon större omfattning. Dock har några förslag genererats ur arbetet med utvärderingen. Dessa avser förstärka utvecklingen av det nuvarande systemet.

- Det kan vara bra att skilja på målsättningar formulerade för internt bruk inom kulturnämnd och Kultur Skåne, och målsättningar som formuleras för kulturorganisationer som är fristående eller på operativ nivå. Detta eftersom målsättningar då behöver översättas till »externt« bruk.
- Reformen kräver en struktur som svarar mot politiska prioriteringar och som är praktiskt hanterbart. Återigen är det viktigt att tänka på och testa hur ett system kan fungera praktiskt.
- Nuvarande system kombinerar målstyrning med processtyrning där det regleras i detalj vad som ska utföras. Idag används generellt målstyrning inom de flesta offentliga sektorer, och därför är kombinationen med detaljerad styrning av hur institutionerna ska uppnå de av regionen fastställda målen inte i linje med målstyrningens princip att överlåta metoderna för måluppfyllelse till berörd institution
- Kulturpedagogik som term och praktisk verksamhet är mycket komplext. Det inrymmer operativa verksamheter av mycket skiftande karaktär. Detta gör att enhetliga formuleringar och lösningar kanske inte är de bästa. De ser bäst ut på pappret.
- Inom offentlig förvaltning används mer och mer prestationsmätning. Inom kulturområdet är det viktigt att mått för prestationer utvecklas som är entydiga. Detta är ett komplicerat arbete, och bör ges kvalificerad uppmärksamhet.
- Alla de frågor som i direktivet för utvärderingen formulerats (se inledningsavsnittet i denna rapport) är mycket relevanta för utvecklingen av kulturpedagogiken i Skåne. Kultur Skåne bör ta hjälp av institutionerna, och gärna även forskare, för att få svar på dessa frågor. Det är institutionerna som kan besvara dem, och kunskaps- och erfarenhetsutbyte efterfrågas inom branschen.
- Frivilliga samarbeten fungerar i regel som bättre kreativitetsgeneratorer än påtvingade samarbeten. De redan existerande nätverken är viktiga professionella refensnoder för regionens pedagoger oavsett institutionell anknytning. Dessa kunde användas mer för utveckling inom kulturpedagogik.
- Det är mycket positivt att Region Skåne vill betona kopplingar mellan forskning och kulturpedagogisk verksamhet. För de allra flesta institutionerna kräver sådan koppling dock resurser (inte bara ekonomiska) som möjliggör deltagande vid seminarier, aktiva kontakter inom branschen nationellt och internationellt. Regionen bör aktivt arbeta för att se hur omvärldsbevakning och anknytning till forskning i praktiken kan genomföras på institutionerna. Bästa sättet är genom en dialog med institutionerna och forskarsamhället.

## Källor

*Material ur Kultur Skånes arkiv:*

KS 2007-11-07. »Region Skånes kulturpedagogiska verksamhet«, Katarina Carlsson, chef för operativa verksamheter, Kultur Skåne, för kulturnämnden, dnr. KU/070091.

KS 2008-09-01. »Förtydligande av regional kulturpedagogisk verksamhet«, Lena Sundgren-Brorsson, enhetschef Kulturutveckling Barn och Unga, dnr KU/0800920.

KS 2011-01-31. »Projekt som fått beviljat bidrag« (Utvecklingsanslag till projekt inom kulturpedagogik), Kultur Skånes hemsida, uppdaterad senast 2011-01-31, <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=264881>.

KS 2009-05-27. Uppdragsöverenskommelser angående kulturpedagogik, dnr 0900762.

Kulturnämndens budget 2009. 2008-12-16, ärende 6, dnr 0800108.

Kulturnämndens budget 2010. 2009-12-16, dnr 0902625.

Minnhagen-Alvsten, Monika 2007. »Den kulturpedagogiska verksamheten som finansieras av Kultur Skåne. Nulägesbeskrivning och förslag till framtida verksamhet«, diskussionsunderlag, version 3 2007-10-03. Dnr KU/070091 lnr 2.

Uppdragsöverenskommelser angående kulturpedagogik med aktuella institutioner 2009-06-01 – 2011-12-31, daterade 2009-05-27, dnr 0801050, 0900418, 0900419, 0900420, 0900421 och 0900762.

Uppdragsöverenskommelser om pedagogisk verksamhet med aktuella institutioner 2007-01-01 – 2007-12-31. KU/06. Ej diarienummer.

*Andra källor:*

Fernández, Christian (2000) Regionalisering och regionalism, *Statsvetenskaplig tidskrift* 103 (4): 360-379.

Hornskov, Søren Buhl (2007) On the mangement of authenticity: Culture in the place branding of Øresund. *Place Branding and Public Diplomacy* 3 (4): 317-331.

Lidström, Anders (2007) Territorial governance in transition. *Regional and Federal Studies* 17 (4): 499-508.

Mccallion, Malin Stegmann (2008) Tidying up? 'EU'ropean regionalization and the Swedish 'Regional Mess', *Regional Studies* 42 (4): 579-592.

Pierre, Jon (1999) Den regionala politikens återuppståndelse. In Lennart Nilsson (ed): *Region i utveckling*. SOM-institutet, University of Gothenburg.

*Utöver ovanstående källor som direkt refereras i rapporten, har följande källor använts:*

Ansökan om verksamhetsbidrag 2009, 2010 och 2011 från samtliga institutioner med regionalt kulturpedagogiskt uppdrag.

Hansen, Eva och Birgitta Petrén 2007. Mångfald, lärande och pedagogik. Regional strategisk plan. Malmö museer.

KS 2007-11-07. »Region Skånes kulturpedagogiska verksamhet. Ordförandens förslag«, 2007-11-07, dnr KU/070091, Katarina Carlsson, chef för operativa verksamheter.

KS 2008-03-18. »Regional utvecklingsplan för barn- och ungdokultur i Skåne med start 2008«, 2008-03-18, Lena Sundgren-Brorsson, enhetschef, Kulturutveckling barn och unga.

KS 2010-09-08. »Regional kulturplan för Skåne 2011-2012«, remiss, 2010-09-08, dnr 1001255.

Pålsson, Fredrik 2007. Kartläggning av barn- och ungdomskulturen i Skåne. Kultur Skåne.

Redovisning av regionalt uppdrag 2009 och 2010 från samtliga institutioner med regionalt kulturpedagogiskt uppdrag.

Regional handlingsplan för museiverksamheten i Skåne – delrapport, 2007, Kultur Skåne.

#### *Muntliga källor:*

Intervjuer med institutioner med kulturpedagogiskt uppdrag 2010 (ej Drömmarnas hus), mars-april 2011.

Intervjuer med handläggare på Kultur Skåne, mars-april 2011.

# Bilaga 1. Intervjufrågor till institutioner med regionalt kulturpedagogiskt uppdrag

FRÅGOR, INTERVJUER PEDAGOGISKT ANSVARIGA/VERKSAMHETSLEDNING VID INSTITUTIONERNA

---

Vid intervjuerna kommer nedanstående frågor vara utgångspunkt, och informationen som svaren på dessa frågor ger utvärderaren är central. Dock är utredaren medveten om frågornas komplexitet, och möjlighet att diskutera frågornas och svarens utformning kommer att finnas vid intervjun. Den muntliga informationen får gärna kompletteras med skriftlig eller annan typ av information.

## *Kulturpedagogiska aktiviteter och kulturpedagogiskt utvecklingsarbete*

1. Ange de verksamheter som er ordinarie kulturpedagogiska verksamhet består av.
2. Ange de verksamheter som ert regionala kulturpedagogiska uppdrag består av inom de olika grenarna
  - omvärldsbevakning
  - genomförande
  - utveckling
3. Hur många tjänster/heltidsanställningar för kulturpedagogik inom er organisation är direkt knutna till/ finansierade av institutionen?
4. Hur många tjänster/heltidsanställningar för kulturpedagogiskt utvecklingsarbete (finansierat av Region Skåne) finns inom er organisation?
5. Finns medel för ytterligare kulturpedagogiskt arbete, i så fall, hur omfattande anställning motsvarar dessa medel?
6. Hur fördelas uppdrag/arbetstimmar mellan pedagogisk personal?
7. Finns den/de pedagoger som före 2009 hade anställning genom det regionala stödet till kulturpedagogik fortfarande kvar i er organisation? Om ja, i vilken typ av anställning?

## *De regionala uppdragen*

8. Den kulturpedagogiska verksamheten är uppdelad i följande tematiska områden:
  - publik arkeologi
  - samhällsbyggnad, etik och ideologi
  - natur, kultur och demokrati utifrån Landskapskonventionen
  - konst och visuell kommunikation
  - hållbar utvecklingÄr ni nöjda med denna uppdelning?

9. Är ni nöjda med ert/a specifika fokusområde/n?

10. Om inte, vad skulle ni vilja ändra på?
11. Upplever ni att ni har fått vara med och påverka formulerandet av de kulturpedagogiska områdena?
12. Är er tillfredsställelse/missnöje med den existerande pedagogiska områdesuppdelningen knuten till er möjlighet att vara med och påverka formuleringen av dem?

*Relationen mellan regional pedagogiskt uppdrag och ordinarie pedagogisk verksamhet vid institutionen*

13. Hur sker dokumentation/rapportering av ert regionala kulturpedagogiska utvecklingsarbete till huvudman (Kultur Skåne)?
14. Hur sker dokumentation/rapportering av ert ordinarie kulturpedagogiska arbete till huvudman (staden/kommunen/annan huvudman)?
15. Hur skulle ni vilja förändra fördelningen mellan ordinarie/institutionsrelaterat kulturpedagogiskt arbete och pedagogiskt utvecklingsarbete (finansierat av regionen), om det var möjligt?
16. Har förändringen i stödfördelning från tjänster till uppdrag påverkat det kulturpedagogiska arbetet vid er organisation överlag? Om ja, i så fall hur?
17. Tycker ni att det nya systemet gjort det lättare för er att uppfylla institutionens egna kulturpedagogiska ambitioner och planer?

*Måluppfyllelse*

18. Vad tycker ni om regionens mål med sin satsning? (a: att förtydliga och effektivisera det regionala uppdraget; b: uppmuntra till samarbete med aktörer inom andra konstområden)
19. Tycker/uppfattar ni att medlen från regionen vid er institution används på ett verksamhetseffektivt sätt med det nuvarande systemet?
20. Tycker/uppfattar ni att kulturpedagogiken har fått en bättre geografisk spridning över hela Skåne med det nya systemet?
21. Tycker/uppfattar ni att kulturpedagogiken har fått en bättre sektoriell spridning över hela Skåne med det nya systemet?
22. Tycker/uppfattar ni att det nya systemet gjort det lättare för er att uppfylla kulturpedagogiska uppdrag formulerade av kommun och region?
23. Har överenskommelserna med region och kommun om kulturpedagogiska uppdrag blivit tydligare, ur ert perspektiv?
24. Upplever ni att kulturnämndens stöd har bidragit till en förbättrad pedagogisk verksamhet på kulturinstitutioner i Skåne överlag?

25. Upplever ni att kulturnämndens stöd har bidragit till en förbättrad pedagogisk verksamhet på er kulturinstitution?

26. Har det nya systemet uppmuntrat er institution till samarbete med aktörer inom andra konstområden, för att ge möjlighet exv till ny och experimentell verksamhet inom det kulturpedagogiska området?

### *Struktur och organisation*

27. Hur anser ni att den nya nätverksstrukturen har fungerat?

28. Hur anser ni att fördelningen i två potter med medel har fungerat?

29. Känner ni till andra regionala modeller som ni tycker vore bra att implementera i Skåne?

30. Anser ni att det finns andra sätt att stödja kulturpedagogiska processer i Skåne?

31. Hur skulle dessa på bästa sätt styras, dvs hur skulle resurstilldelning och mål-/prestationsuppföljning ske?

### *Effektmätning*

32. Har ni fått reaktioner från er målgrupp (lärare) på de nya verksamheter ni kunnat bedriva med det regionala stödet? Om ja, hurdana reaktioner?

33. Upplever ni att ni stimuleras till samarbete med aktörer inom andra konstområden, för att ge möjlighet exv till ny och experimentell verksamhet inom det kulturpedagogiska området?

34. Ser ni att er organisation genom regionens stöd till kulturpedagogisk utveckling kan förbättra eller utveckla kulturpedagogiken i Skåne? Om ja, i så fall hur?

35. Uppfattar eller anser ni att kulturnämndens insatser har bidragit till en ökad kulturell bildning hos medborgarna i Skåne?

36. Hur uppfattar eller anser ni att verksamheten når ut till den primära målgruppen, pedagoger och lärare?

37. Vilka effekter, anser eller uppfattar ni, att det nya systemet har på den sekundära målgruppen, barn och unga?

38. Har oavsedda effekter uppstått efter reformen? Vilka, positiva, negativa?