

KAPITTEL 3

Insourcing som samarbeid mellom kulturskole og grunnskole

Morten Krogstad Strand

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Abstract: The article explores collaboration between primary and lower secondary schools and schools of music and performing arts ('kulturskole'), and examines how such cooperation can be understood as insourcing. Research in the field has shown that common collaboration models are most often based on an outsourcing idea, through the purchase of services. Such a model, in which teachers from schools of music and performing arts are hired to carry out specific tasks in primary/lower secondary schools, is not necessarily sustainable in the face of economic and cultural obstacles. Through a qualitative approach, this study therefore examines how collaboration between primary/lower secondary schools and schools of music and performing arts can be understood within an insourcing framework. Key actors who have experience with both conceptual and contextual conditions in collaboration between the schools have been interviewed, and a number of policy documents have also been studied. The usual understanding of insourcing implies using your own employees to solve tasks instead of outsourcing tasks by hiring external contractors. In this study, I argue that models based on insourcing, through a sustainable collaboration with the schools of music and performing arts, can contribute to lasting competence development and quality improvement in the arts and music subjects and important culture-building in primary/lower secondary school.

Keywords: collaboration, insourcing, outsourcing, primary/lower secondary schools, schools of music and performing arts

Dette kapitlet undersøker om begrepet *insourcing* kan overføres fra sin vanlige betydning innen bedriftsøkonomiens verden, til å legge grunnlag for et tankesett og en praksis i samarbeidet mellom grunnskole og

Sitering av dette kapitlet: Strand, M. K. (2021). Insourcing som samarbeid mellom kulturskole og grunnskole. I B.-T. Bandlien, I. O. Olaussen, M.-A. Letnes & E. Angelo (Red.), *MusPed:Research: Bd. 3. Utdanning i kunstfag: Samarbeid, kvalitet og spenninger* (Kap. 3, s. 77–102). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.152.ch3>
Lisens: CC-BY 4.0

kulturskole. Min interesse ligger i å bidra til økt kunnskap om skoleledernes rolle i samarbeidet mellom kulturskole og grunnskole. Jeg er selv rektor i en barneskole som har et etablert samarbeid med kulturskolen, og i min forskning har jeg hovedsakelig brukt en «grunnskoleoptikk» i mine undersøkelser – det vil si at jeg har hatt mest oppmerksomhet mot hva samarbeid med kulturskolen kan bety for grunnskolen. Jeg kommer nærmere inn på min posisjon som forsker senere i kapittelet.

Delte stillinger mellom kulturskole og grunnskole finner vi i kommuner over hele Norge. Det er et vanlig uttrykk for samarbeid mellom kulturskole og skole, og er sett på som et gjensidig positivt forhold der kulturskolens lærere er ressurser for skolen og der lærere i skolen også er ressurspersoner for kulturskolen (Berge et al., 2019). Det er likevel ingen selvfølge at utbyttet av samarbeidet er gjensidig utviklende for begge skoleslagene. Den til nå vanligste formen for samarbeid mellom kulturskole og grunnskole, har vært basert på det som kan kalles en outsourcing-modell (Emstad & Angelo, 2017). Outsourcing forstås i denne sammenhengen som at skoler leier inn lærekrefter fra kulturskolen til å gjennomføre undervisning i bl.a. musikk. Emstad og Angelos (2017) forskning tyder på at en slik tilnærming til et samarbeid mellom kulturskole og grunnskole ofte ikke er bærekraftig. Som jeg vil komme tilbake til senere, er modeller som er basert på en outsourcing-modell økonomisk utsatt, fordi man enten baserer det på prosjektfinansiering eller at lønnsutgiftene kommer på toppen av budsjettet, samt at slike modeller for samarbeid ikke tilfører skolen kompetanse innen kunst- og kulturfag på annet enn kort sikt.

Tidligere forskning på kulturskole har i stor grad hatt søkelys på det faglige innholdet i kulturskolens aktivitet (Berge et al., 2019; Emstad & Angelo, 2021). Det er fremdeles lite norsk forskning på organisasjons- og ledelsesperspektiver i kulturskolen, og innen samarbeid mellom kulturskole og grunnskole. Dette kommer også fram av et annet kapittel i denne antologien, som viser at selv om samarbeid mellom skoleslagene er utbredt, er det lite forsket på (Emstad & Angelo, 2021). I dette kapittelet finnes også en grundigere forskningsgjennomgang av feltet. Det finnes imidlertid noen norske studier som er direkte relevante. Angelo og Emstad (2015) diskuterer skoleledelse som faktor for utvikling av samarbeid

mellom kulturskole og grunnskole. Borgen (2014) har sett nærmere på en *ekstern modell* der kulturskolen tar over ansvaret for musikkundervisning i grunnskoler, og har funnet at en slik modell kan gjøre samarbeidet håndterbart på kort sikt, men ikke nødvendigvis er bærekraftig på lengre sikt. Emstad og Angelo (2017, 2018) har studert verdibasert samarbeid og samarbeid basert på *outsourcing*. Dette kapitlet bygger videre på denne forskningen og bidrar til nye perspektiver på hvordan tverrinstitusjonelle samarbeid om kunstpedagogikk kan lykkes og ha merverdi.

Bakgrunn og studiens grunnlag

De siste 20 årene har pendelen svingt når det gjelder kunstfagenes plass i skolen (Allern, 2011; Sande, 2017). Til tross for at vi fikk mye ny kunnskap om betydningen av kunst- og kulturfag i skolen på 2000- og 2010-tallet, og en ny læreplan med full metodefrihet, viser forskning at undervisningsformene samtidig ble mindre praktiske, varierte og estetiske (Hodgson et al., 2012). Dette kan tale for at kulturskolens egenart, der selve formålet er «å lære, oppleve, skape og formidle kulturelle og kunstneriske uttrykk» (Norsk kulturskoleråd, 2016, s. 8), med fordel kan komme sterkere inn i skolen.

I tiden rett før og etter Kunnskapsløftet (Kunnskapsdepartementet, 2006) kom det flere rapporter som viste til at kvalitet i kunstfagene ikke bare er vesentlig i seg selv, men også for kunnskap og prestasjoner i andre skolefag. Samlet danner disse rapportene et kunnskapsgrunnlag som viser at god kvalitet i opplæringen i kunst- og kulturfagene gjør at elevene skårer bedre i PISA-undersøkelsene, og at kunst og kultur i skolen øker elevenes motivasjon og styrker deres sosiale og kulturelle kompetanse (se f.eks. Bamford, 2008; Fiske & Arts Education Partnership, 1999; Deasy, 2002; Dice Consortium, 2010).

Det er tvilsomt om diskursen rundt PISA-resultater, målstyring og nasjonale systemer for kvalitetsvurdering, bidro til å styrke kunstfagenes posisjon i skolen utover 2000-tallet (Karseth et al., 2013; NOU 2002: 10; St.meld. nr. 30 (2003–2004)). En studie av metoder og arbeids- og læringsformer i norske klasserom etter innføringen av Kunnskapsløftet (2006) viser blant annet at helklasseundervisning dominerte, at lærerne

brukte en stor andel av undervisningstiden til å undervise fra tavla og at de i liten grad brukte praktiske, varierte eller estetiske læringsformer (Hodgson et al., 2012).

De siste årene har oppmerksomheten vært rettet noe mer mot kunst- og kulturfags betydning for elevers læring, disse fagenes plass og status i skolen og realisering av læreplanens overordnede del. Fra 2020 har vi fornyede læreplaner i fag (Utdanningsdirektoratet, 2020), og en ny overordnet læreplan (Kunnskapsdepartementet, 2017). Ludvigsen-utvalgets rapport (NOU 2014: 7) identifiserte *kreativitet, skaperevne og utforsker-evne* som sentrale elementer. De nye læreplanene legger blant annet vekt på *skaperglede, engasjement og utforskertrang* og *dybdelæring* (Kunnskapsdepartementet, 2017). Overordnet del sier blant annet at «elevene skal lære å utvikle seg gjennom sansing, tenking, estetiske uttrykksformer og praktiske aktiviteter», og at «Kunst- og kulturuttrykk har også betydning for den enkeltes personlige utvikling. Kulturelle opplevelser har en egenverdi, og elevene skal få oppleve et variert spekter av kulturuttrykk gjennom sin tid i skolen» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7).

I strategiplanen *Skaperglede, engasjement og utforskertrang: Praktisk og estetisk innhold i barnehage, skole og lærerutdanning* (Kunnskapsdepartementet, 2019) vises det til at elevene gjennom praktiske og estetiske fag lærer seg ulike måter å uttrykke seg på, og at metodene som brukes i praktiske og estetiske fag er gode pedagogiske verktøy for lærere i alle fag. Det er også et uttalt mål i strategien å «styrke den praktiske og estetiske kompetansen og profesjonsfellesskapet i barnehagen og skolen» (s. 5). Rammeplassen for kulturskolen, *Mangfold og fordypning*, er tydelig på at kulturskolen skal være et lokalt ressurscenter som med sin kompetanse kan «supplere den obligatoriske opplæringa gjennom et tett samarbeid med skoleverket» (Norsk kulturskoleråd, 2016, s. 8). I Norsk kulturskoleråds prosjekt *Fremtidens kulturskole* omtales også kulturskolen som lokalt ressurscenter både for grunnskolen og lokalsamfunnet for øvrig (Kulturskolerådet, u.å.).

Med denne bakgrunnen, fra 2006 og fram til i dag, kan man argumentere for at det er gode grunner for å videreutvikle og forsterke samarbeidet mellom kulturskole og grunnskole, blant annet fordi det synes utfordrende for skolene å få bred nok fagkompetanse selv. Det er heller ikke kvalitet i kunstfagene skolen blir målt på, og det kan derfor også

argumenteres for kulturskolen som et kraftsenter som med sin tydelige tilstedeværelse i grunnskolen kan bidra med kompetanse og verdier. Kulturskolen kan slik være både en inspirasjon og et korrektiv – gjennom en type samarbeid som er bærekraftig over tid.

Studiens problemområde

I denne studien utforsker jeg en mulig samarbeidsmodell basert på *insourcing*, med kombinerte stillinger mellom kulturskole og grunnskole, og der kulturskolelærere og grunnskolelærere settes sammen i team som har felles ansvar for å planlegge og gjennomføre undervisning i kunst- og kulturfagene. Jeg undersøker også om et slikt samarbeid kan bidra til en positiv kulturutvikling blant skolens øvrige lærere, og en varig kompetanseheving og kulturendring i skolen der kunstfagene verdier bidrar sterkere i alle fag.

Kapittelets problemstilling er derfor: *Hvordan kan samarbeid mellom kulturskole og grunnskole forstås som insourcing, og hvilke implikasjoner for og forståelser om samarbeid kan dette gi?*

I neste del vil jeg trekke fram noen sentrale teorier for å belyse problemformuleringen, og deretter beskriver jeg forskningsmetoden og studiens resultater.

Teoriramme

Definisjoner av insourcing

«I en sourcingstrategi definerer du prinsipper som du løpende kan benytte når du vurderer hva din virksomhet skal utføre selv, og hva som helt eller delvis skal kjøpes fra eksterne aktører» (Digitaliseringsdirektoratet, 2017). Innen bedriftsøkonomi og kanskje særlig IT-tjenester er insourcing, eller innkontraktering, et etablert begrep, som ofte forklares som å bruke egne ansatte til å løse oppgaver i stedet for å outsource/utkontraktere/tjenesteutsette oppgaver ved å for eksempel leie inn eksterne konsulenter eller oppdragstakere (Kosnik et al., 2006; Stentoft et al., 2015; Warner & Hefetz, 2012). Hirschheim og Lacity (2000) kaller det insourcing når man vurderer å outsource en tjeneste, men likevel velger å bruke egne ansatte for å løse de aktuelle arbeidsoppgavene.

Det er likevel ikke en entydig definisjon av begrepet insourcing. En vanlig definisjon er, som jeg nettopp har beskrevet, å bruke egne ansatte til å løse oppgaver i stedet for å tjenesteutsette oppgavene til eksterne. En annen definisjon handler om at man henter arbeidsoppgaver som tidligere var outsourcet tilbake til virksomheten (Deloitte, 2016), mens andre igjen vil kalle akkurat dette backsourcing (McLaughlin & Peppard, 2006). En tredje forståelse av begrepet definerer insourcing som en tjenesteutsetting internt i organisasjonen, for eksempel til et annet foretak innen samme eierskap (Hoang & Hartner, 2014), eller en annen avdeling i samme kommune. Nettopp denne siste definisjonen kan være særlig aktuell når vi snakker om samarbeid mellom grunnskoler og kulturskoler, fordi vi som regel snakker om grunnskoler og kulturskoler i samme kommune. I tillegg viser denne studien at for å lykkes best mulig med samarbeidet er det noen viktige kvaliteter i samarbeidet som bør være til stede, slik at man ikke ender med en slags *intern outsourcing*.

Både insourcing og outsourcing kan bety å hente inn lærerkrefter fra kulturskolen til å undervise i for eksempel musikk. Outsourcing kan bety at det er kulturskolelærere som underviser på egne premisser frikoblet fra helheten på skolen, de utfører et oppdrag. Outsourcing-organisering har en mulig slagside i det at grunnskolens lærere og ledelse ikke behøver å engasjere seg like mye i sin utvikling innen praktiske, kunstneriske og estetiske fag. Man kan tenke seg at grunnskolen «slipper» å utvikle sin musikalske og kunstneriske kompetanse gjennom å heller leie inn lærere fra kulturskolen. Flere av disse samarbeidsordningene har vært en del av ulike utviklingsprosjekter, og det er da en fare for at når prosjektet (og prosjektmidlene) avsluttes, avsluttes også samarbeidet (Emstad & Angelo, 2017). Med en insourcing-strategi kan derimot kulturskolelæreren også være lærer i skolen i en kombinert stilling, som en del av skolefellesskapet.

Begreper på reise

«Et begrep er noe som både er skapt, og som virker skapende. Det er både produsert og blir i seg selv produserende. Det er på samme tid et grep om noe og noe som griper om seg» (Lid, 2016, s. 120). Det er altså ikke uten betydning hvordan vi omtaler ting rundt oss – ord og begreper har ofte

et typisk tankesett knyttet til seg. Det betyr i så fall at hvordan vi omtaler ting, og hvilke ord og begreper vi bruker, kan være med å styre vår tanker og handlinger. Begreper er aldri bare nøytralt beskrivende, de er også normative (Bal, 2002). Begreper er derfor mer enn bare verktøy, de tar også opp bevisste og ubevisste underliggende spørsmål og hensyn, og påvirker i denne sammenhengen muligheten for samhandling mellom skole og kulturskole.

Det kan derfor være god grunn til å se nærmere på hvordan samarbeid mellom kulturskole og grunnskole kan forstås som insourcing, og hvilke implikasjoner for og forståelser om samarbeid dette kan gi. Bal (2002) beskriver hvordan ord og begreper «reiser» mellom fag og disipliner, og tillegges annen mening enn den opprinnelige. Innenfor denne forståelsesrammen er det mulig å anerkjenne insourcing som et meningsfullt begrep innen samarbeid mellom kulturskole og skole. Ifølge Berger og Luckmann (1966) er virkeligheten sosialt konstruert – de hevder at virkelighet skapes i interaksjon mellom mennesker gjennom en form for «tilvenning» og aksept av egne og andre menneskers definisjoner og vaner. Begrepsutvikling, der begreper for eksempel flytter seg mellom disipliner og fagområder, kan legge grunnlag for nye forståelser i praksisfeltet, nye sosiale konstruksjoner av virkeligheten, og dermed få betydning for praksisutviklingen (Bal, 2002).

Kontinuitet og interaksjon

Ifølge Dewey (1980, 2008) er kraftige pedagogiske erfaringer et resultat av to grunnleggende prinsipper: kontinuitet og interaksjon. Erfaring må sies å være omdreiningspunktet i hele Deweys arbeid og forfatterskap, og en utdyping av Deweys erfaringsbegrep er en oppgave for stor for denne teksten. Kraftige pedagogiske erfaringer betyr i denne sammenhengen handlinger i samspillet mellom det Dewey (1980) kaller *undergoing*, det vil litt forenklet si å bli utsatt for noe i omgivelsene eller miljøet, og *doing*, som refererer til å være aktivt handlende. I samspillet mellom *doing* og *undergoing* oppstår det som Dewey (1980) kaller «an experience», som jeg i en skolekontekst har kalt kraftige pedagogiske erfaringer. Slike erfaringer er ikke fragmenterte eller sporadiske, men fullendte og estetiske,

ifølge Dewey (1980). Det er disse erfaringene som har kvalitet, som kan huskes for ettertiden, og som gir økt innsikt gjennom at flere slike erfaringer bygger på hverandre.

Kontinuitet refererer her til hvordan erfaringer, både fortid og nåtid, påvirker fremtiden. Interaksjon refererer på sin side til hvordan vår nåværende situasjon påvirker våre erfaringer. Dewey (1980, 2008) kombinerte disse to prinsippene og mente at våre nåværende erfaringer er et direkte resultat av hvordan våre tidligere erfaringer samhandler med og påvirker deres nåværende situasjon. Enkelt sagt, menneskelige erfaringer – fortid, nåtid og fremtid – påvirker evnen til å lære. Ideen om insourcing kan sees i sammenheng med Deweys kontinuitetsprinsipp, fordi det synes å ha betydning at samarbeidet foregår over tid. Jeg kommer tilbake til dette aspektet, som trer fram i fortolkningen av datamaterialet som et relevant perspektiv.

Forskningsmetode

Metodologiske refleksjoner

Kapittelet bygger på en langvarig induktiv prosess (Creswell, 2018), der ideen om insourcing dukket opp som et resultat av at jeg selv ble intervjuet i forbindelse med en annen studie (Emstad & Angelo, 2018), et intervju jeg deretter gjorde med en annen rektor, og mine egne erfaringer med kulturskolesamarbeid. Så har jeg undersøkt nærmere hva ideen om insourcing kan innebære gjennom en kvalitativ tilnærming der jeg har gjort tre nye intervjuer. I forskningen er jeg informert av prinsipper fra grounded theory i analysen av datamaterialet (Creswell, 2018; Strauss & Corbin, 1990; Willig, 2008), der jeg går fra spørsmål og undring via data fra intervjuer og teori, fram til forskningsfunn og nye oppdagelser.

Min forskerrolle er influert av at jeg selv er rektor ved en norsk barneskole, og at jeg er rektor ved en skole som har et samarbeidsprosjekt mellom kulturskole og grunnskole som kalles *kulturdag*. Mine egne erfaringer med ulike modeller for samarbeid mellom skole og kulturskole ved denne og to andre skoler tidligere utgjør en erfart virkelighet som vil påvirke min analyse av datamaterialet. Denne forforståelsen, gjennom min posisjon og erfaring som rektor, kan potensielt farge min tolkning

av dataene, men samtidig også fungere som et korrektiv og en forståelsesramme som ivaretar et trianguleringsprinsipp (Stake, 1995, 2005; Yin, 2003) som en tredje dimensjon sammen med intervjuene og gjennomgangen av policydokumenter. Studiens reliabilitet er forsøkt ivare tatt gjennom å gjøre forskningsprosessen mest mulig transparent (Silverman, 2006). Jeg har derfor vært åpen om min egen posisjon og rolle i alle intervjuene, og jeg bruker sitater for å underbygge funnene som presenteres. Å forske i egen kultur byr på utfordringer knyttet til nærhet og avstand i forskningsarbeidet (Repstad, 2007). Forskeren *kan* imidlertid ha et insider-perspektiv, ifølge Stake (1995), og gjennom dette forsøker man å forstå de menneskelige erfaringene. Jeg har et insider-perspektiv i min tolkning av funnene, og det er slik sett uunngåelig at jeg er belastet med en viss grad av forutinntatthet, og en del grunnleggende verdier – dette har jeg vært bevisst på i tolkningen av funnene.

I studien har jeg bestrebet meg på å søke ny kunnskap med ærlighet og dokumenterbarhet, å opptre med integritet og vise forskningsdeltakerne respekt, slik det er beskrevet i de forskningsetiske retningslinjene (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Forskningsdeltakerne ble gitt god informasjon om studien og hensikten med intervjuet, samt at deltakelse var frivillig. Alle innsamlede data er anonyme, og det er ikke samlet inn personopplysninger i forskningsprosjektet. Data fra intervjuene er kun samlet i form av notater, det er ikke gjort lydopptak av intervjuene. Studien er derfor vurdert til å ikke være meldepliktig til NSD (Norsk senter for forskningsdata, u.å.).

Datainnsamling

Gjennom intervjuer fikk jeg innsikt i forskningsdeltakernes meninger, opplevelser og holdninger (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Intervjuene var semi-strukturerte individuelle dybdeintervjuer, med en intervjuguide som utgangspunkt, og samtalene ble styrt av meg. I intervjuet ble forskningsdeltakerne spurt om betydningen av og begrunnelser for samarbeid mellom kulturskolen og skolen, utfordringer og styrker med ulike former for samarbeid, hva som skal til for å forbedre kvaliteten på samarbeidet til det beste for undervisningen i kunstfagene og

skolekulturen, og hvordan kulturskolen på best mulig måte kan være et ressurscenter som kan «supplere den obligatoriske opplæringa gjennom et tett samarbeid med skoleverket» (Norsk kulturskoleråd, 2016, s. 8). I tillegg ble kulturskolelæreren spurt om opplevelsen av å være en del av skolekulturen. Som forsker hadde jeg en aktiv rolle, gjennom å stille oppfølgings spørsmål og oppklarings spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ideen om insourcing dukket som nevnt opp da jeg selv var forskningsdeltaker i en annen studie. Det første intervjuet, med en grunnskolelektor, ble gjort for en tid tilbake. Analysen av dette intervjuet utviklet ideen om et insourcing-tankesett noe videre, og jeg formulerte deretter et forskningsspørsmål om samarbeid som insourcing. En tid etter intervjuet med rektoren gikk jeg tilbake til praksisfeltet og gjorde tre nye intervjuer, gjennom teoretisk sampling der nye data ble samlet med utgangspunkt i det som kom fram i den tidlige analysen (Willig, 2013). Denne typen teoretisk sampling kan gi en dypere forståelse av teoriutviklingen og utvide teoriens aspekter (Strauss & Corbin, 1990).

Datamaterialet består altså totalt av fire ulike intervjuer med en grunnskolelektor, en grunnskolelærer, en kulturskolelærer og en avdelingsleder i kulturskolen. Alle fire forskningsdeltakere har erfaring med samarbeid mellom kulturskole og grunnskole i ulike modeller, og avdelingslederen i kulturskolen har lang erfaring fra grunnskole fra tidligere. Hovedgrunnen til at akkurat disse deltakerne ble forespurt, var at de har roller, egenskaper og kvalifikasjoner som var strategiske med tanke på hensikten og problemstillingen, noe som er avgjørende i et strategisk utvalg (Thagaard, 2013). Det som i noen av sitatene omtales som *kulturdag-teamet* er et team som er satt sammen av tre lærere fra kulturskolen og fire lærere fra grunnskolen, som sammen har ansvaret for å planlegge og gjennomføre musikkundervisningen for flere årstrinn, etter en organisering med rullering mellom ulike tilbud gjennom året.

I tillegg til intervjuene er ulike policydokumenter innsamlet fra grunnskolen og kulturskolen som kontekstualiserende opplysninger som har hatt betydning for analysen, bl.a. sentrale og lokale styringsdokumenter, rammeplaner og læreplaner og prosjektbeskrivelser. Flere av disse er omtalt tidligere i teksten.

Analyseprosessen

Først ble alle delene av datamaterialet gått gjennom hver for seg for å gjøre en åpen koding, gjennom konstant komparativ analysemetode (Postholm, 2010; Postholm & Jacobsen, 2018; Strauss & Corbin, 1990). Den åpne kodingen er ledet av problemstillingen; jeg ser etter hvordan kulturskole–grunnskolesamarbeid kan forstås som insourcing, og hvilke implikasjoner dette samarbeidet kan gi. Ifølge Strauss og Corbin (1990, s. 38) er problemstillingen viktig i både datainnsamling og analyse: «The researcher question in a grounded theory study is a statement that identifies the phenomenon to be studied. It tells you what you specifically want to focus on and what you want to know about this subject». Teoretisk sensitivitet, slik Strauss og Corbin (1990) definerer det, er en kvalitet i forskerens analytiske blikk på data. Teoretisk sensitivitet kan komme fra ulike kilder, blant annet erfaring, litteratur og teorier som får betydning når man studerer og tolker et fenomen. I mitt tilfelle er tidligere forskning på feltet som betegner kulturskolesamarbeid som outsourcing (Emstad & Angelo, 2017) sentralt når jeg analyserer og tolker dataene, sammen med teori om begreper på reise og kontinuitet og interaksjon, i tillegg til min erfaring i praksisfeltet. Den åpne kodingen resulterte først i to kategorier, insourcing og outsourcing.

I neste fase foretok jeg en kategorisering der jeg så etter hva som gikk igjen på tvers av hele datamaterialet. Problemstillingen gir også retning for arbeidet med kategoriseringen. I denne fasen ble utsagn relatert til tett samarbeid gitt betegnelsen *insourcing*, og samarbeid som ikke er stødig gitt betegnelsen *outsourcing*. Under kategoriseringen kommer det fram at insourcing også har med kontinuitet og interaksjon å gjøre. Analysen av datamaterialet viser at noen av «suksessfaktorene» arter seg som at samarbeidet er stødig, forutsigbart og varig over tid. Informert av aksial koding (Strauss & Corbin, 1990) så jeg altså etter sammenhengen mellom kategoriene, og hvordan kategoriene står i forhold til hverandre. I aksial koding ser man etter «når, hvorfor og under hvilke forhold dukker kategoriene opp, hvordan, og hva fører de til» (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 148). Under den aksiale kodingen så jeg at det var behov for en ny kategori: *kontinuitet*. To av kategoriene, insourcing og kontinuitet, hører tett sammen, mens den tredje kategorien, outsourcing, skiller seg fra disse

to. Kontinuitet ser derfor ut til å være en viktig egenskap ved insourcing. Samlet fører analysen, og dermed forskningsfunnene, til nye forståelser om begrepene insourcing og outsourcing knyttet til det spesifikke feltet av kulturskole–grunnskole-samarbeid, og ny teori om insourcing i grunnskole–kulturskolesamarbeid blir til.

Gjennom analysen ble det altså identifisert tre hovedkategorier som går igjen i materialet: 1) outsourcing, 2) insourcing og 3) kontinuitet. Utdrag fra systematiseringen av utsagn under de tre kategoriene er gjengitt i tabellen nedenfor.

Tabell 1. Eksempler på hvordan utsagn fra intervjuene ble kategorisert

Outsourcing	Insourcing	Kontinuitet
<p>Læreren: «Jeg vet ikke, vi har vel egentlig ikke hatt så mye samarbeid med kulturskolen. De har jo vært der og hatt sin undervisning, men det har egentlig vært lite kontakt med oss lærere på skolen. Sånn tradisjonelt sett.»</p>	<p>Rektoren: «Det har en stor verdi for skolen og læreren å ha tett kontakt med et fagmiljø! Man kan dra det faglige i en mye lengre retning enn det læreren klarer alene. To lærere fra to forskjellige verdener kan sammen oppnå mer enn en lærer alene.»</p>	<p>Avdelingslederen: «Men det må ikke drives som et prosjekt, det må være en etablert praksis. Kontinuitet må ivaretas gjennom langsiktige avtaler. Kontinuitet i samarbeidet og kontinuitet i modellen er kanskje viktigere enn kontinuitet i personer og kompetanse. Kanskje skal man for eksempel satse på visuelle kunsthøgskole neste år.»</p>
<p>Avdelingslederen: «Det som ofte har vært utfordringen er at det har vært for mye outsourcing. I grunnskolen tenker de ofte at de trenger hjelp til noe, og så ber de om hjelp til det. Da kommer det inn for eksempel en danselærer fra oss, så kan skolen 'hake av' det.»</p>	<p>Læreren: «Det er litt annerledes nå, med kulturdag. Da samarbeider vi jo tett om opplegget, selv om jeg føler at det er vi som må ta hovedansvaret for å drive kulturdagen. Men det er kanskje ikke så rart at det blir sånn.»</p>	<p>Kulturskolelæreren: «I kulturdag-teamet opplever jeg samarbeidet som svært godt – jeg opplever at jeg får gehør for forslag og meninger, og jeg synes det kommer gode og interessante innspill fra mine kolleger når vi møtes for å rapportere, diskutere og planlegge. Tonen er også god. Men det er viktig at vi blir kjent over tid, det skaper trygghet.»</p>
<p>Læreren: «Vi har jo for eksempel et samarbeid om et annet prosjekt, det har vi hatt i flere år. Og selv om det opplegget er utrolig bra, har vi ikke så mye direkte innsikt i hva de driver med, og vi kjenner ikke kulturskolelærerne noe særlig.»</p>	<p>Avdelingslederen: «Det skjer noe 'mer' når man samarbeider reelt. Da blir ikke kulturskolelæreren bare en akkompagnatør, men f.eks. kulturskolelærer og lærer i tolærersystem. Ikke bare en som kommer inn og gjør det han kan, men en som blir en del av teamet.»</p>	<p>Læreren: «Jeg er ganske sikker på at samarbeidet blir enda bedre etter hvert, vi må bli vant til at de [kulturskolelærerne] er her. Da kan vi helt sikkert få til mye mer!»</p>

Når studiens resultater presenteres i den neste delen av teksten, er det kategoriene som danner strukturen for presentasjonen, med overskriftene: 1) Samarbeid mellom kultur- og grunnskole basert på outsourcing; 2) Samarbeid mellom kultur- og grunnskole basert på insourcing; 3) Betydningen av kontinuitet i samarbeidet.

Studiens resultater

Samarbeid mellom kultur- og grunnskole basert på outsourcing

Både i Norge og andre land er det prøvd ut løsninger der grunnskolen leier inn faglige krefter fra kulturskolen for å gjennomføre for eksempel musikkundervisning ved skolen, som et alternativ til at skolens egne lærere har ansvar for denne undervisningen. En slik ordning, som kan sies å bygge på en outsourcing-idé, kan fungere godt og gi en kvalitativt god undervisning for elevene, og en slik samarbeidsform kan sies å harmonere godt med tanken om kulturskolen som et lokalt ressurscenter, som beskrevet i rammeplanen for kulturskolen (Norsk kulturskoleråd, 2016). Men en slik ordning har også noen ulemper. Avdelingslederen i kulturskolen, som også har lang erfaring fra grunnskole, sier det slik:

Det som ofte har vært utfordringen er at det har vært for mye av akkurat det du kaller outsourcing. I skolen tenker de ofte at de trenger hjelp til noe, og så ber de om hjelp til det. Da kommer det inn for eksempel en danselærer fra oss, så kan skolen liksom «hake av» det.

Det avdelingslederen snakker om her, er «bare» en som kommer inn og gjør det han kan, men som ikke blir en del av teamet. Det skjer noe «mer» når man samarbeider reelt, sier han. Da blir ikke kulturskolelæreren bare for eksempel en akkompagnatør, men man kan heller ha en kulturskolelærer og lærer fra skolen i et mer jevnbyrdig tolærersystem. På spørsmål om det i det hele tatt er nødvendig at kulturskolen bidrar direkte i undervisningen i skolen, svarer imidlertid grunnskolelæreren at hun er litt usikker. Hun tenker at det er fint at kulturskolen kan bidra med

kompetanse som skolen kanskje ikke har selv, samtidig som hun trekker fram betydningen av at skolene selv ansetter lærere med nødvendig kompetanse innen kunst- og kulturfagene. Videre sier hun:

Jeg har egentlig ikke så veldig god erfaring med å få til samarbeid med kulturskolen sånn historisk sett, og mye av det har handlet om problemer med ulik arbeidstid. Det har vært veldig vanskelig å få til felles samarbeid. Nå går det bedre, fordi det er tilrettelagt bedre i kulturdagprosjektet, de er jo på skolen i skoletida. Det hjelper også mye at vi samarbeider mye på felles digitale plattformer.

Man kan høre tydelig at det er et behov for å ha mulighet til å samarbeide i løpet av skoletiden. Grunnskolerektoren og avdelingslederen i kulturskolen er også helt enige i at det er behov for et tettere og bedre samarbeid. Avdelingslederen sier:

Det er nødvendig for å få fokus på estetiske fag i skolen. Historien viser at det er vanskelig for skoler å holde opp trøkket på estetiske fag. Og det har en stor verdi for skolen og læreren å ha tett kontakt med et fagmiljø! Man kan dra det faglige i en mye lengre retning enn det læreren klarer alene. To lærere fra to forskjellige verdener kan sammen oppnå mer enn en lærer alene.

Rektoren peker også på mye av den samme utfordringen, og viser til utviklingen i skolen de siste 20 årene. Han sier:

Du har ikke sjans til å nå alle elevene i en gruppe – eller å stimulere et helt individ, for den saks skyld – med bare tradisjonell forelesningsprega undervisning. Vi har over mange år hatt alt for lite av «tre-enigheten»: praktisk, variert og estetisk, i vår praksis i skolen.

Grunnskolelæreren nevner også en erfaring med et annet prosjekt som drives av kulturskolen. Her deltar flere av skolens elever, og undervisning og øving foregår i skoletiden. Læreren fremhever at det er et «utrolig bra opplegg», og at resultatet i form av en sceneproduksjon har svært høy kvalitet og helt sikkert er viktig for elevene. Men læreren vet lite om prosessen og hvordan kulturskolen jobber, og arbeidet gir dermed færre positive ringvirkninger for skolen enn det kunne ha gjort.

Samarbeid mellom kultur- og grunnskole basert på insourcing

Datamaterialet viser at det kan ha betydning at skolelederne, og særlig grunnskolerektoren, har et «insourcing-tankesett» når kulturskole og grunnskole skal arbeide sammen om grunnskoleopplæringen. I sitatet under kan vi se at kulturskolelæreren opplever rolle- og ansvarsfordelingen i kulturdagteamet bestående av lærere ved skolen og kulturskolelærere som god. Denne læreren har en kombinert stilling, og underviser derfor både skolens elever og kulturskolens elever i skolen.

I kulturdag-teamet opplever jeg samarbeidet som svært godt – jeg opplever at jeg får gehør for forslag og meninger, og jeg synes det kommer gode og interessante innspill fra mine kolleger når vi møtes for å rapportere, diskutere og planlegge. Tonen er også god. Organisatorisk synes jeg vi klarer oss bra så langt.

På spørsmål om det å også være ansatt i ordinær undervisning har hatt betydning for kulturskoleundervisningen man har på skolen, svarer kulturskolelæreren følgende:

Absolutt. Ikke bare har jeg gjennom kulturdag-samarbeidet fått flere gitarelever, elevene fremstår også som trygge når de møter opp til ettermiddagsundervisning. Noen av gitarelevne har faktisk gjort bruk av det vi har jobbet med i én-til-én-undervisningen i kulturdag-sammenheng. Dette har vært en fin vekselvirkning.

Læreren i skolen er inne på noe av det samme; hun snakker blant annet om at samarbeidet er «annerledes», i betydningen bedre, under kulturdagsamarbeidet. En av hovedgrunnene til dette, er at de samme kulturskolelærerne er på skolen over tid, og hun framhever også betydningen av at de har satt av tid til å samarbeide hver uke. Samtidig sier hun at det fremdeles er lærerne på skolen som tar hovedansvaret for organiseringen av kulturdagen. Læreren sier også:

Men kulturskolen har en kompetanse og en spesialisering innenfor et fagområde som vanlige lærere som oftest ikke har. Så lenge man klarer å utnytte de sterke sidene hos kulturskolelærerne er det veldig bra. Men jeg har erfart at en

del kulturskolelærere trenger støtte til klasseledelse. En form for tolærersystem eller undervisning i mindre grupper hadde vært best. Det aller beste er kanskje å jobbe i tolærersystem, da blir det en reell overføring av kompetanse av for eksempel teknikker fra kulturskolelæreren. For eksempel har jeg vært sammen med en sirkuslærer enkelte ganger, det ga inspirasjon og konkrete ideer både til undervisninga i gym og i forestillinger vi skulle sette opp.

Så hvordan kan et samarbeid basert på insourcing se ut dersom samhandlingen mellom kulturskole og grunnskole skal bli tettere? Ett svar er kombinerte stillinger, enten ved at kulturskolelærere leies inn for en lengre periode eller ved at kulturskolelærere ansettes i en del av stillingen på grunnskolen. Men kombinerte stillinger endrer ikke nødvendigvis noe i seg selv. Organisering og fordeling av roller, myndighet og ansvar er sentralt. Det er imidlertid grunn til å diskutere hva det betyr i praksis med «kombinerte stillinger». En vanlig oppfatning av dette begrepet er at en ansatt har beslektede stillinger på to ulike arbeidsplasser, ofte med en hovedstilling og en bistilling. En slik delt stilling kan ha mange fordeler, og alle fire forskningsdeltakere er inne på ulike varianter av dette. Det kommer fram at grunnskolen får tilgang på mer oppdatert kompetanse enn man ofte klarer å ha på egen hånd, at nettverket for begge skoleslag utvides og dette kan igjen gi positive ringvirkninger, at grunnskolen får tilgang på bedre og mer utstyr og læringsressurser – det pekes i materialet altså på flere mulige faglige synergieffekter.

Samtidig har avdelingslederen i kulturskolen en tydelig skepsis til å «bare» ha kombinerte stillinger:

Kulturdag er et godt eksempel på hvordan kulturskolen bør fungere som et ressurscenter – men ledelse er helt sentralt! Noen må trekke i trådene i kulturskolen. Litt dårlig magefølelse hvis man slipper det helt fritt og satser på rene delte stillinger – kulturskolen bør ikke være kun en formidler av fagpersoner. Lederen i kulturskolen bør holde tak i den ansatte – ellers blir det bare en person som er ansatt på to steder [...] Men det må ikke drives som et prosjekt, det må være en etablert praksis. Kontinuitet må ivaretas gjennom langsiktige avtaler. Kontinuitet i samarbeidet og kontinuitet i modellen er kanskje viktigere enn kontinuitet i personer og kompetanse. Kanskje skal man for eksempel satse på visuelle kunsthøgskole neste år, og trenger en annen kompetanse inn.

Avdelingslederens poeng er at «bare» delte stillinger med to arbeidsgivere ikke automatisk gir tett samarbeid mellom grunnskole og kulturskole. I kulturdagprosjektet samarbeider man for eksempel om innkjøp og samarbeidet med kulturskolen fører ofte til høyere kvalitet på utstyr og materiell: «Materialer og utstyr av kunstnerkvalitet», som avdelingslederen kaller det. Når kulturskolen og grunnskolen kan samarbeide om for eksempel innkjøp, gir det større muligheter. Dette er ikke bare begrunnet i økonomi, men vel så mye handler det om kompetanse og kontakter innen ulike bransjer. Det kommer også fram at det har en verdi at ledelse i begge skoleslagene må samarbeide jevnlig, noe som ikke er direkte nødvendig ved delte stillinger med to ulike arbeidsgivere. Uttalelsene fra læreren i skolen som ble referert i forrige del, viser også at det er behov for samarbeid mellom lederne, når hun peker på at «nå går det [samarbeidet] bedre, fordi det er tilrettelagt bedre i kulturdagprosjektet, de [kulturskolelærerne] er jo på skolen i skoletida.» Dette er det lagt til rette for av ledelsen i skolen og kulturskolen i samarbeid.

Det synes interessant å jobbe med en insourcing-modell som ivaretar både kontakten med kulturskolen og samtidig kontinuitet, slik jeg kommer inn på i neste del.

Betydningen av kontinuitet i samarbeidet

I intervjuene kommer det frem at det ikke er en selvfølge at kulturskolelærerne opplever å bli fullt ut inkludert i lærerkollegiet. Det kommer frem at dette krever tid, og ikke minst bevissthet fra skoleledelsen. En av forskningsdeltakerne sier:

Jeg opplever at de lærerne som er direkte involvert i kulturdagen, anser meg som skoleansatt. Imidlertid har jeg også opplevd å, gjennom holdning, handling og indirekte prat, bli betraktet og behandlet som «bare en kulturskolelærer». Dette er selvfølgelig irriterende, ettersom jeg faktisk er utdannet lektor med ti års erfaring fra ungdomsskole og videregående skole. Kanskje burde lærerne som jobber på skolen få litt mer informasjon om oss som kommer inn fra kulturskolen.

Ideen om insourcing kan sees i sammenheng med Deweys (1980, 2008) kontinuitetsprinsipp, der han peker på at «an experience», eller kraftige

pedagogiske erfaringer, er et resultat av to grunnleggende prinsipper: kontinuitet og interaksjon. Som vi kunne se i et tidligere sitat, peker datamaterialet samtidig på fordelene med at den tette kontakten med kulturskolen og kulturskolens ledelse opprettholdes – samtidig som man ivaretar kontinuitet. Dette fremstår som en utfordrende balansegang, der kulturskolen på den ene siden skal være et ressurscenter som kan levere (eller leie ut) ansatte med en bestemt kompetanse til grunnskolen, og på den andre siden skal man unngå outsourcing-effekten og ivareta kontinuitet. Kanskje er det slik avdelingslederen i kulturskolen sier, at kontinuitet i modellen og samarbeidet mellom skoleledelsene er viktigere enn den enkelte lærer? Samtidig legger grunnskolerektoren vekt på at det er viktig å ha samme personer over tid. Et fint eksempel som han trekker fram handler om da en av kulturskolelærerne som jobbet ved skolen ble far for første gang; da var det helt naturlig for han å komme på besøk på skolen med sin nye baby. Et tydelig tegn på at kulturskolelæreren opplevde å være en del av kollegiet ved skolen og hadde sterke relasjoner til skolens ansatte – «han var åpenbart *insourcet*», sier rektoren. I kulturdagprosjektet er denne balansen forsøkt ivaretatt gjennom at kulturskolen fremdeles er personalansvarlige for sine lærere, men de jobber i grunnskolene gjennom langsiktige avtaler om kombinerte stillinger. Analysen av datamaterialet i denne studien tyder på at dette kan være en god måte å organisere samarbeidet på, men akkurat dette spørsmålet er det nok grunn til å utforske enda nærmere.

Det ser altså ut som at det er helt nødvendig å legge til rette for kontinuitet i samhandlingen mellom kulturskolen og grunnskolen, og man kan si at ideen om *insourcing* i stor grad er avhengig av prinsippene om kontinuitet og interaksjon. Kontinuitet gjennom at lærere fra kulturskolen og skolens egne lærere jobber sammen over tid, og samtidig at elevenes opplevelser og læring strekker seg over tid. Dewey (2008) refererer til et *erfaringsmessig kontinuum* der en opplevelse frembringer en annen opplevelse, som også bygger på en tidligere opplevelse. Det synes å være vanskeligere å oppnå dette i skolen hvis samhandlingen mellom kulturskolen og grunnskolen er tuftet på prosjektorganisering (eller prosjektfinansiering). Som Emstad og Angelo (2017) har pekt på, er det da stor risiko for at samarbeidet avsluttes når prosjektet er ferdig. Grunnskolerektoren

framhever i intervjuet at det er best hvis kulturskolelærernes lønnsutgifter er en del av skolens ordinære lønnsbudsjett, slik at samarbeidet kan bli varig og bærekraftig. Rektor selv kan sørge for dette, som en del av sin personalplanlegging, sier han.

Det går også fram av det samlede datamaterialet at et av målene med kulturskolelærere som bidrar i grunnskoleopplæringen er at elevene skal oppleve høyere kvalitet i undervisningen i kunst og kulturfagene. Men hvordan skal vi vurdere kvalitet i denne sammenhengen? Dette er åpenbart en kompleks diskusjon som jeg ikke kan gå noe særlig inn på i dette kapitlet. Men Tygstrup (2016, s. 28) beskriver det han kaller «det estetiske regimets tre kvalitetskriterier». Disse dreier seg om hvordan kulturelle produkter plasserer seg strategisk riktig i forhold til tradisjonens og situasjonens to dimensjoner, og hvordan de gjennom det bidrar til *anskuelse*, altså en måte å se verden på i krysningspunktet mellom tradisjon og situasjon. Men kanskje enda viktigere, akkurat som Dewey (1980, 2008) er Tygstrup (2016) opptatt av at kvalitet muliggjør en estetisk erfaring, som en mulighet til å forholde seg til sanselige opplevelser, og ikke minst muligheten vi dermed har til å skape mening i verden. Emstad og Angelo (2018) viser at skoleledere opplever at kombinerte stillinger mellom skole og kulturskole har bidratt til at musikken og kunsten har blitt en del av helheten på skolen, og at insourcing av kulturskolelærere i noen tilfeller gir muligheter for at kulturskoleundervisning kan integreres i skoledagen. Det samme sier både rektoren og avdelingslederen i intervjuene. Et profesjonelt samarbeid kan gi en vinn-vinn-situasjon som bidrar positivt til kvalitet i begge skoleslagene. Og i motsatt fall, når musikkundervisningen er outsourcet og kulturskolelærerne kun kommer inn, underviser sine timer og drar igjen, byr det på flere utfordringer. Kulturskolelærerne er ikke en del av skolen, de er kun leid inn for å tilby undervisning i enkelte timer, og de har ikke anledning til å ta del i større deler av elevenes liv på skolen (Emstad & Angelo, 2018). I det siste tilfellet tyder både tidligere forskning (Emstad & Angelo, 2017, 2018) og denne studien på at det da er usikkert om kvaliteten øker.

En mer pragmatisk forståelse av kvalitet i undervisningen kan bety at man vurderer og utforsker om målene i læreplanen er nådd, både i overordnet del og i fagplanene. Uansett står man overfor samme

utfordring – hvordan kvalitet skal vurderes i kunstfagene. Og hvordan skal dette, som elevene ikke bli prøvd i av de nasjonale systemene for kvalitetsvurdering, få oppmerksomhet i den travle skolehverdagen? Analysen av datamaterialet tyder på at insourcing av kulturskolelærere og samarbeid og samhandling mellom kulturskole og grunnskole kan bidra til å utvikle skolen, hvis kulturskolen med sin kunstdidaktiske inngang til læring kan være med og prege skolekulturen. Det ser ut til å blant annet handle om trygghet hos læreren i møte med faglig press, når grunnskole- rektoren sier:

Jeg opplever at mye handler om trygghet hos læreren, en opplevd trygghet som handler om å presentere fagstoffet, komme gjennom det man skal. Det har snekket seg inn en opplevelse av at man må stå til rette for at man har undervist i det man skal. Og det blir viktigere enn om elevene faktisk har lært det de skal. Jeg ser at kulturskolen, med sin sanselige inngang til læring, kan bidra til å snu om litt på dette, for å si det sånn.

Avslutning

I dette kapitlet har jeg undersøkt følgende problemstilling: *Hvordan kan en samarbeidsmodell basert på insourcing bidra til å utvikle forståelser om implikasjoner for samarbeid mellom kulturskole og grunnskole?*

Jeg har sett nærmere på samarbeid gjennom kombinerte stillinger eller langsiktige avtaler mellom kulturskole og grunnskole, og at kulturskolelærere og grunnskolelærere settes sammen i team som har felles ansvar for å planlegge og gjennomføre undervisning i kunst- og kulturfagene.

Hovedfunn

Studiens hovedfunn er at et profesjonelt samarbeid som bygger på et insourcing-tankesett oppleves mer fruktbart for begge skoleslagene, og det er tre sentrale kategorier som peker seg ut i datamaterialet: 1) samarbeid mellom kultur- og grunnskole basert på outsourcing, 2) samarbeid mellom kultur- og grunnskole basert på insourcing og 3) betydningen av kontinuitet i samarbeidet. Undersøkelsen viser tydelig at en

insourcing-forståelse av samarbeidet kan ha stor betydning for samarbeidet mellom kulturskole og grunnskole, og at kontinuitet i samarbeidet oppleves som en vesentlig faktor.

I tillegg kommer det fram særlig tre implikasjoner som kan følge av insourcing: 1) økt kvalitet på undervisningen i kunst- og kulturfag, 2) at kulturskolelærerne kan oppleve å være en del av personalet ved skolen og dermed føle eierskap til skolens drift, og 3) at kulturskolelærerne gjennom sine verdier og sin kompetanse over tid har potensiale til å utvikle skolekulturen, blant annet slik at sanselige, praktiske og estetiske læringsformer kan prege undervisningen i større grad – også i andre fag enn kunstfagene.

Studien viser også at samarbeid basert på insourcing kan gi en bieffekt som handler om at en større andel av elevene viser interesse for kulturskolen, og flere søker på ett eller flere tilbud. Denne effekten blir tydeligst når det er de samme lærerne som underviser i skoletiden som også tilbyr kulturskoleundervisning på skolen.

Det er også verdt å merke seg at det er viktig med et samarbeid på ledernivå, og det ser ut til å være viktig å tilstrebe samarbeidsmodeller som ivaretar dette perspektivet.

Avsluttende refleksjoner

Denne studien tyder på at modeller for samarbeid som er basert på en outsourcing-idé ikke er bærekraftige over tid, og heller ikke tilfører skolen varig kompetanse. Det er også lite sannsynlig at skolekulturen påvirkes nevneverdig, noe som understøtter Emstad og Angelos (2017, 2018) tidligere forskning på feltet. Begrepet insourcing som et motstykke til outsourcing kan slik bli meningsfullt, og kan forstås som begrepsutvikling innen andre disipliner enn der begrepet opprinnelig stammer fra, slik Bal (2002) beskriver, og dermed som ny teori om hvordan tverrinstitusjonelle samarbeid om kunstpedagogikk kan lykkes og ha merverdi. Insourcing i form av en modell basert på partnerskap der kulturskolelærere og grunnskolelærere har felles ansvar for undervisning i musikk og kunstfag, som også er beskrevet av Borgen (2014), kan ses på som en investering som blir brukt til å forbedre musikk- og kunstundervisningen

i begge institusjonene. Samtidig viser datamaterialet at man kan se for seg ulike samarbeidsformer også innenfor en insourcing-modell, som eksempel kombinerte stillinger med to tilsettingsforhold eller langsiktige og gjensidig forpliktende «leieavtaler», der begge modellene har sine fordeler og ulemper.

Som nevnt i innledningen har jeg på grunn av min posisjon som grunnskolerektor hatt søkelys på hva et samarbeid kan bety for grunnskolen. Det er imidlertid også verdt å se på hvilken utvikling *kulturskolen* kan ha gjennom et tettere samarbeid med skolen. Dette er et perspektiv som gjerne kan undersøkes nærmere.

Emstad og Angelos (2017) studie av samarbeid mellom grunnskole og kulturskole tok utgangspunkt i hvordan ledere initierer og opprettholder dette samarbeidet i en samarbeidsmodell hvor kulturskolen har overtatt ansvaret for deler av skolens arbeidsoppgaver. Dette beskrives som en outsourcing-modell, og blant hovedfunnene hos Emstad og Angelo (2017) var at en slik modell er utsatt fordi de eksterne ressursene er uforutsigbare og kanskje ikke kan regnes inn på lengre sikt. Denne studien gir et bidrag til dette spesifikke forskningsfeltet. Selv om selve konseptet med insourcing med fordel kan videreutvikles, står det tydelig fram at insourcing-tankesettet bør prege både grunnskolen og kulturskolen hvis man skal lykkes. Gjennom utformingen av nasjonale og regionale styringsdokumenter og policydokumenter kan det legges til rette for å utnytte potensialet som ligger i insourcing. Kanskje ligger den beste muligheten for å bevege skolene i denne retningen gjennom å prøve ut nye former for samarbeid, hos rektorene og øvrig skoleledelse i begge skoleslagene.

Referanser

- Allern, T.-H. (2011). *Er det plass for kunstfag i skolen etter PISA?* Kulturrådet. <https://www.kulturradet.no/kunstloftet/vis-artikkel/-/kl-artikkel-allern-maitekst>
- Angelo, E. & Emstad, A. B. (2015). Skolen som mulighetenes univers i bygda – eksistensorientert ledelse som drivkraft. Ledelse for læring i mulighetenes skole. I A. B. Emstad & E. Angelo. (Red.), *Ledelse for læring i mulighetenes skole. Skoleledelse i skjæringsfeltet mellom allmenndanning og talentutvikling* (s. 144–162). Cappelen Damm Akademisk.

- Bal, M. (2002). *Travelling concepts in the humanities: A rough guide*. University of Toronto Press.
- Bamford, A. (2008). *Wow-faktoren: Globalt forskningskompendium, om kunstfagenes betydning i utdanning*. Musikk i skolen.
- Berge, O. K., Angelo, E., Heian, M. T. & Emstad, A. B. (2019). *Kultur + skole = sant. Kunnskapsgrunnlag om den kommunale kulturskolen i Norge* (TF-rapport 489). <https://www.udir.no/contentassets/a6a1168249a14aeab3f2cfa390d069e2/kulturskolesant.pdf>
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin Books.
- Borgen, J. S. (2014). Asymmetri mellom det «kunstneriske» og det «pedagogiske» i Den kulturelle skolesekken. I E. Angelo & S. Kalsnes (Red.), *Kunstner eller lærer? Profesjonsdilemmaer i musikk- og kunstpedagogisk utdanning* (s. 138–154). Cappelen Damm Akademisk.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. utg.). Sage.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019, 10. februar). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Deasy, R. J. (2002). *Critical links: Learning in the arts and student academic and social development*. Arts Education Partnership. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED466413.pdf>
- Deloitte. (2016). *Guide til outsourcing: En rapport til Finansforbundet*. https://www.finansforbundet.no/content/uploads/2020/10/Outsourcing-guide_Deloitte-1.pdf
- Dewey, J. (1980). *Art as experience*. Berkley Publishing.
- Dewey, J. (2008). *Erfaring og oppdragelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Dice Consortium. (2010). *Making a world of difference: A DICE resource for practitioners on educational theatre and drama*. DICE Consortium. <http://www.dramanetwork.eu/file/Education%20Resource%20long.pdf>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2017). *Sourcingstrategier*. <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/sourcingstrategi>
- Emstad, A. B. & Angelo, E. (2017). Outsourcing av skolens musikkundervisning: Et bærekraftig samarbeid mellom kulturskole og grunnskole? *Journal for Research in Arts and Sports Education*, 1, 4–20. <https://doi.org/10.23865/jased.v1.489>
- Emstad, A. B. & Angelo, E. (2018). Value-based collaboration between leaders at schools of music and performing arts and leaders at compulsory schools. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 49(2), 107–120. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1445053>
- Emstad, A. B. & Angelo, E. (2021). Kulturskolens mange samarbeidskonstellasjoner som verdidrevne sammenvevde avhengighetsrelasjoner. I B.-T. Bandlien,

- O. Olaussen, M.- A. Letnes & E. Angelo (Red.), *Utdanning i kunstfag: Samarbeid, kvalitet og spenninger* (s. 19–47). Cappelen Damm Akademisk.
- Fiske, E. B. & Arts Education Partnership US. (1999). *Champions of change: The impact of the arts on learning*. Arts Education Partnership; President's Committee on the Arts and the Humanities. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED435581.pdf>
- Hirschheim, R. & Lacity, M. (2000). The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM*, 43(2), 99–107. <https://doi.org/10.1145/328236.328112>
- Hoang, T. & Hartner, A. (2014). *Backsourcing – a case study of a middle size manufacturing company taking an outsourced function back in-house* [Masteroppgave, Umeå universitet]. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:729812/FULLTEXT01.pdf>
- Hodgson, J., Rønning, W. & Tomlinson, P. (2012). *Sammenhengen mellom undervisning og Læring: En studie av læreres praksis og deres tenkning under Kunnskapsløftet* (NF-rapport 4/2012). <https://www.udir.no/globalassets/filer/tall-og-forskning/rapporter/2012/smul.pdf>
- Karseth, B., Møller, J. & Aasen, P. (2013). *Reformtakter: Om fornyelse og stabilitet i grunnopplæringen*. Universitetsforlaget.
- Kosnik, T., Wong-Mingji, D. J. & Hoover, K. (2006). Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: A comparison of five generic models. *Personnel Review*, 35(6), 671–684. <https://doi.org/10.1108/00483480610702728>
- Kulturskolerådet. (u.å.). *Kulturskolen som ressurscenter*. <https://www.kulturskoleradet.no/vi-tilbyr/fremtidens-kulturskole/kulturskolen-som-ressurscenter>
- Kunnskapsdepartementet. (2006). *Læreplanverket for Kunnskapsløftet*. Regjeringen. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/ufd/prm/2005/0081/ddd/pdfv/256458-kunnskap_bokmaal_low.pdf
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Verdier og prinsipper for grunnopplæringen: Overordnet del av læreplanverket*. Regjeringen. <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/?lang=nob>
- Kunnskapsdepartementet. (2019). *Skaperglede, engasjement og utforskertrang: Praktisk og estetisk innhold i barnehage, skole og lærerutdanning*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/c8bbb637891443fea7971ba8e936bca4/skaperglede-engasjement--og-utforskertrang.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3. utg.). Gyldendal.
- Lid, T. V. (2016). Kvalitetsbegrepenes dramaturgi. Fra å beskrive til å foreskrive (scene)kunsten. Refleksiv etyde. I K. O. Eliassen & Ø. Prytz (Red.), *Kvalitetsforståelser: Kvalitetsbegrepet i samtidens kunst og kultur* (s. 120–139). Norsk kulturråd/Fagbokforlaget.

- McLaughlin, D. & Peppard, J. (2006). *It backsourcing: From 'make or buy' to 'bringing it back inhouse'*. ECIS 2006 Proceedings. <https://aisel.aisnet.org/ecis2006/117/>
- Norsk kulturskoleråd. (2016). *Rammeplan for kulturskolen: Mangfold og fordypning*. <https://www.kulturskoleradet.no/rammeplanseksjonen/rammeplanen>
- Norsk senter for forskningsdata. (u.å.). *Hvordan gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger*. <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hvordan-gjennomfore-et-prosjekt-uten-a-behandle-personopplysninger>
- NOU 2002: 10 (2002). *Førsteklasses fra første klasse: Forslag til rammeverk for et nasjonalt kvalitetsvurderingssystem av norsk grunnopplæring*. Utdannings- og forskningsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2002-10/id145378/?ch=1>
- NOU 2014: 7 (2014). *Elevenes læring i fremtidens skole: Et kunnskapsgrunnlag*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2014-7/id766593/?ch=1>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Sande, H. K. (2017). En skole uten kunst? *Periskop*. <http://www.periskop.no/en-skole-uten-kunst/>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Stentoft, J., Mikkelsen, O. S. & Johnsen, T. E. (2015). Going local: A trend towards insourcing of production? *Supply Chain Forum: An International Journal*, 16(1), 2–13. <https://doi.org/10.1080/16258312.2015.11517363>
- St.meld. nr. 30 (2003–2004). *Kultur for læring*. Utdannings- og forskningsdepartementet.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage.
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010). Intervjuet. I L. Tanggaard & S. Brinkmann (Red.), *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling* (s. 17–44). Gyldendal Akademisk.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget.

- Tygstrup, F. (2016). Kultur, kvalitet og menneskelig tid. I K. O. Eliassen & Ø. Prytz (Red.), *Kvalitetsforståelser. Kvalitetsbegrepet i samtidens kunst og kultur* (s. 23–35). Norsk kulturråd/Fagbokforlaget.
- Utdanningsdirektoratet. (2020). *Læreplaner i fag*. <https://sokeresultat.udir.no/finnlareplan.html>
- Warner, M. E. & Hefetz, A. (2012). Insourcing and outsourcing: The dynamics of privatization among US municipalities 2002–2007. *Journal of the American Planning Association*, 78(3), 313–327. <https://doi.org/10.1080/01944363.2012.715552>
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. Open University Press.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Sage.