



KOMMUNERNES UNDERSTØTTELSE AF KULTURINSTITUTIONERNES UNDERVISNING

En kortlægning af nationale erfaringer fra skoler, kommuner, kulturinstitutioner og andre eksterne læringsmiljøer

PIXI-UDGAVE



INDHOLD

Om denne publikation.....	2
Del 1: Karakteristika i kommunernes understøttelse.....	3
Del 2: Modeller for skoletjenester.....	5
Del 3: anbefalinger.....	8

Denne publikation er en pixi-udgave af kortlægningen "Kommunernes understøttelse af kulturinstitutionernes undervisning". Kortlægningen kan læses i sin fulde længde på www.skoletjenestenetvaerk.dk.

Kortlægningen er udarbejdet med bidrag fra de ansatte i *Nationalt netværk af skoletjenester*. Find kontaktoplysninger på www.skoletjenestenetvaerk.dk/kontakt. Kortlægningen er udarbejdet for Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling og Kulturministeriet.



Nationalt netværk af skoletjenester

Gyldenløvesgade 15 - 3. sal

1600 København V

kontakt@skoletjenestenetvaerk.dk

www.skoletjenestenetvaerk.dk

Forsidefoto: Ida Tietgen

OM DENNE PUBLIKATION

Denne publikation er en pixi-udgave af kortlægningen "Kommunernes understøttelse af kulturinstitutionernes undervisning" udarbejdet af Nationalt netværk af skoletjenester i 2014. Kortlægningen samler nationale erfaringer fra skoler, kommuner, kulturinstitutioner og eksterne læringsmiljøer med relevans for samarbejdet mellem disse aktører. Denne publikation præsenterer kortlægningens konklusioner.

BAGGRUND

I foråret 2013 besluttede kulturministeren i samarbejde med børne- og undervisningsministeren at understøtte samarbejdet mellem skoler og kulturinstitutioner. Formålet var at styrke anvendelsen af kulturinstitutionernes læringsressourcer i skolernes undervisning. Der blev i denne forbindelse vedtaget at etablere et 3-årigt koordinerende netværk af skoletjenester kaldet *Nationalt netværk af skoletjenester*. *Nationalt netværk af skoletjenester* blev etableret i 2013 og igangsatte arbejdet i 2014. Som en del af opdraget skal *Nationalt netværk af skoletjenester* afdække og formidle praksis eksempler og erfaringer fra hele landet med relevans for samarbejdet mellem skoleverdenen, kommuner, kulturinstitutioner og andre eksterne læringsmiljøer. Denne publikation er en pixi-udgave af den første kortlægning i rækken.

FORMÅL

Formålet med denne kortlægning er at kortlægge, hvordan danske kommuner understøtter kulturinstitutionernes undervisningstilbud til skoler. Der findes en række forskellige tilgange til dette område, og denne kortlægning er et forsøg på at strukturere disse samt, i det omfang det er muligt, at identificere egentlige modeller/former for organisering af skoletjenester. Igennem kortlægningen er det yderligere et mål at kunne inspirere til fremtidige samarbejder, blandt forskellige interessenter, fx kulturinstitutioner/eksterne læringsmiljøer, der står foran at skulle etablere eller evt. udbygge en skoletjeneste i organisationen, eller forvaltninger i kommuner, der i forlængelse af folkeskolereformen har et ønske om i højere grad at organisere det pædagogiske arbejde på kulturinstitutionerne. I begge tilfælde kan kortlægningen give inspiration til samarbejder imellem parterne, økonomiske modeller for arbejdet samt den praktiske organisering af samarbejdet imellem skole og kulturinstitution. Endelig kan kortlægningen også fungere som inspiration til skoler ved at give et indblik i, hvilke samarbejder der indgår imellem kulturinstitutioner og skoler.

Nationalt netværk af skoletjenester belyser med denne kortlægning blandt andet:

- Hvilke organiseringer findes imellem kommuner og kulturinstitutioner, og hvilke fordele og ulemper har de forskellige typer af organiseringer?
- Hvilke kulturinstitutioner udbyder skoletjenestetilbud, og hvem er målgruppen for institutionernes tilbud?
- Hvilke økonomiske understøttelser af kulturinstitutionerne kan identificeres?
- Hvordan organiseres skoletjenestetilbud? Både på det kommunale, forvaltningsmæssige niveau, og i forhold til det operative niveau for kulturinstitutionen.

METODE

Datamaterialet til denne kortlægning er indsamlet gennem interviews foretaget af de lokale koordinatører, som varetager netværksopgaver i henholdsvis Sydvest- og Sønderjylland, Sydøstjylland, Fyn og Øhavet, Midtjylland og på Sjælland. Til kortlægningen af den enkelte kommune har der været interviewet en række personer med tilknytning til de relevante kulturinstitutioner, tilknyttet ledelse og/eller formidling, den pågældende kommunes forvaltningsansvarlige på området samt i nogle tilfælde også personer med tilknytning til skolerne.

I valget af kommuner til at indgå i kortlægningen har det været hensigten af få et bredt spekter af kommuner og skoletjenester repræsenteret. Der er således både større og mindre kommuner i kortlægningen, kommuner med skoletjenester med lang historie og kommuner, der er i opstartsfasen af at etablere tilbud. Kortlægningen er dog ikke afdækkende, hvorfor der vil være mange kommuner med relevante erfaringer, som det ikke har været muligt at medtage i denne sammenhæng. Det fremgår af side 4, hvilke kommuner og skoletjenester der indgår.

DEL 1

KARAKTERISTIKA I KOMMUNERNES UNDERSTØTTELSE

Kortlægningen viser et mangfoldigt billede af, hvordan kommunerne understøtter deres lokale kulturinstitutioners undervisning, men der ses også en række karakteristika på tværs af kommuner.

Sammenholdes de kortlagte kommuner på tværs, tegner der sig en række fællestræk og karakteristika. Disse er dog på ingen måde entydige og skarpt definerede, men kan observeres i varierende grad ved de kortlagte kommuner. Ikke desto mindre er de væsentlige observationer i den overordnede forståelse af udviklingen af den kommunale understøttelse af kulturinstitutionernes undervisning. I det følgende beskrives disse karakteristika.

ET ORGANISATORISK PERSPEKTIV

Kortlægningen viser, at der helt grundlæggende findes to forskellige organisatoriske tilgange til skoletjenestetilbud: den centraliserede og den decentraliserede.

De centrale tilgange er karakteriseret ved de egentlige skoletjenesteorganisationer. Skoletjenesteorganisationerne varetager langt de fleste skoletjenestetilbud, der er tilknyttet kommunens institutioner. Derudover tilbyder de i nogle tilfælde, som med ULF i Aarhus og Skoletjenesten på Sjælland, også kursusvirksomhed og lignende for skolerne i tilknytning til den pågældende skoletjeneste. De centrale modeller har fordel i betydelige ressourcer og hermed også de fornødne ressourcer til at kunne organisere kommunikationen til skolerne. Igennem denne organisering er de centrale modeller også med til at skabe mulighederne for synergi og sammenhæng i de forskellige kulturinstitutioners skoletjenestetilbud. Den decentrale tilgang er, hvor de enkelte kulturinstitutioner etablerer egne skoletjenester og agerer enkeltvis og kun på vegne af den undervisning, som de selv udbyder. Hvor de organiserede skoletjenester især findes i de større byer, så er de institutionsforankrede skoletjenester, dvs. den decentrale tilgang, at finde i de fleste mindre og mellemstore kommuner. Den decentrale tilgang er på den ene side en funktionel og praktisk model for den enkelte kulturinstitution. Den er uafhængig af kommunale samarbejdsrelationer og knytter sig tæt til den enkelte kulturinstitutionens generelle virke og er

fleksibel i forhold til behov og ønsker fra de omgivne skoler. I de kommuner, der ikke arbejder med centrale skoletjenester, kan der på den anden side være en udfordring i forhold til at skabe kontakt mellem kulturinstitutionen og de skoler, til hvem der laves undervisning.

TID OG MODNING

I kortlægningen ses en række eksempler på kommuner, både større og mindre, som har etableret egentlige organiserede skoletjenester. Skoletjenesten på Sjælland og ULF i Aarhus er eksempler fra de største kommuner, og fra mindre kommuner kan blandt andet nævnes Skanderborg og Norddjurs. Der er således betydelige forskelle i kommunestørrelser og i de opgaver og målgrupper, de forskellige skoletjenester løser, men de undersøgte skoletjenester har et fællestræk ved, at de som organisationer har haft en lang modningsperiode. De aktiviteter, der pågår i skoletjenesterne, er et resultat af længere tids kontinuerligt samarbejde imellem kulturinstitutioner og skoler, og af at skoletjenesten som organisation gradvist påtager sig flere opgaver inden for den pågældende kommune og derigennem bliver central for formidling af skoletjenestetilbud.

Modningen og den gradvise opbygning af aktiviteter har været essentiel for at etablere skoletjenester, som de ser ud i dag. Etableringen af skoletjenesterne er sket på to niveauer. Et niveau hvor det praktiske og logistiske i forhold til at etablere relationer imellem kulturinstitutioner og skoler danner basis for skoletjenestens egentlige virke. Og et andet niveau hvor den enkelte kommune har taget ejerskab og understøttet skoletjenesten som organisation og dermed givet basis for et fortsat virke.

Men som flere eksempler viser, så er det også muligt at nå meget langt på relativt kort tid med central kommunal opbakning og bevidst prioritering af området.

ØKONOMISK UNDERSTØTTELSE

Kommunernes økonomiske understøttelse af kulturinstitutionernes undervisning udgår fra forskellige kommunale forvaltninger og i nogle tilfælde fra samarbejder på tværs af forvaltninger.

Der forekommer fx tilskud direkte til den enkelte kulturinstitutionens undervisning. Der findes også driftstilskud til egentlige skoletjenesteorganisationer, der varetager en samlet opgaveportefølje og en betydelig medarbejderstab. Der er kommuner, der arbejder med tilskud, som er særligt afsat til aflønning af medarbejdere, der varetager kulturinstitutionernes undervisning. Endelig er der også kommuner, eksempelvis Norddjurs, der understøtter skoletjenestetilbudene med et tilskud til transport af skoleelever ud til kulturinstitutionerne. Der er således en mangfoldighed af muligheder og modeller i forhold til at understøtte kulturinstitutionernes undervisning.

Diversiteten i de økonomiske understøttelser illustrerer, at der er tale om meget individuelle modeller, hvor sigtet med understøttelsen har været at skabe en funktionel model baseret på den enkelte kommunes og kulturinstitutionens behov. Dermed ses også en stor bredde i mulighederne for kommunernes understøttelse af kulturinstitutionernes undervisning. Der er ikke én model eller én tilgang, men en variation af muligheder afstemt efter behov og kommunens øvrige rammer.

KULTURRYGSÆK

Flere kommuner arbejder med forskellige modeller af kulturrygsække eller lignende modeller. Konceptet i kulturrygsækken er et samlet udbud til skoler evt. defineret i forhold til bestemte årgange, hvor kommunen tilbyder en række kulturtilbud som et samlet katalog.

I de fleste modeller tager tilbuddene udgangspunkt i kommunens egne kulturinstitutioner, men ikke nødvendigvis. Der er også eksempler på en model med tilbud, der både bruger kommunale og eksterne aktører.

Kulturrygsække har været iværksat i en række kommuner og har været aktive inden folkeskolereformen og er ikke i udgangspunkt tænkt som et skoletjenestetilbud. Selve konceptet omkring en lokal kulturrygsæk er ofte udsprunget af de forskellige aktører i kommunen som en mindre aktivitet og vokset videre derfra til at blive et egentligt samlet tilbud understøttet af den pågældende kommune. I flere af de kortlagte kommuner er kulturrygsækkene således tænkt sammen med den egentlige kommunale strategi/politik på børne- og ungeområdet som en aktivitet, der skal være med til at synliggøre kommunens ressourcer på det kulturelle område for børn og unge.

KOMMUNER DER INDGÅR I KORTLÆGNINGEN

- Aalborg Kommune
- Aarhus kommune
- Esbjerg Kommune
- Fredensborg Kommune
- Fredericia Kommune
- Norddjurs Kommune
- Kerteminde Kommune
- Randers Kommune
- Skanderborg Kommune
- Svendborg Kommune
- Thisted Kommune
- Varde Kommune
- Vejen Kommune
- Vesthimmerlands Kommune
- Viborg Kommuner

Kommunesamarbejder der indgår i kortlægningen:

- Kulturtjenesten (Lolland, Guldborgsund og Vordingborg Kommuner)
- Skoletjenesten på Sjælland (København og Frederiksberg Kommuner, samt øvrige kommuner i Region Hovedstaden og Region Sjælland).

DEL 2

MODELLER FOR SKOLETJENESTER

På baggrund af den indhentede data i kortlægningen har vi sammenfattet en række forskellige modeller for skoletjenester. Modellerne er ikke identiske med de enkelte kommuners modeller, men samler nogle træk på tværs. De faktiske løsninger i kommunerne er ofte en kombination af flere af de nedenstående modeller.

HELDHEDSMODELLEN

I helhedsmodellen indgår skoletjenesten i både drift og bemanning af kulturinstitutionernes undervisning samt i udvikling og kvalitetssikring af skoletjenesteaktiviteter. Endvidere varetager skoletjenesten inddragelse af og kommunikation med brugerne.

FORDELE: Fordelen ved en sådan model er, at pædagogiske kompetencer og kvalitet kan udvikles over tid, fordi der kan skabes tætte koblinger mellem drift og udvikling. Ligeledes kan der sikres en stor udnyttelse af undervisningen, fordi der er en tæt relation til brugerne.

ULEMPER: Ulempen ved sådan en model er, at engagementet i driften gør, at modellen er forholdsvis omkostningstung. Samtidig kan forskel i vilkår være en udfordring i forhold til de læringsmiljøer, der ligger uden for dens egen driftsramme.

EKSEMPLER: De indsamlede eksempler viser, at en sådan model ofte kræver udvikling over en lang årrække og ofte er startet som en mindre enhed, der med tiden har vokset sig større med flere kulturinstitutioner. Til denne model kan særligt findes inspiration hos Myrthue i Esbjerg, Skoletjenesten i Aalborg og Skoletjenesten på Sjælland.

NETVÆRKSMODELLEN

I netværksmodellen sørger skoletjenesten for at opbygge netværk mellem eksisterende decentrale skoletjenester og skabe dialog mellem brugerne og kulturinstitutionerne. Endvidere understøtter skoletjenesten kvalitetssikring af kulturinstitutionernes undervisning gennem afholdelse af arrangementer og facilitering af møder mellem brugerne og læringsmiljøerne.

FORDELE: Fordelen ved denne model er, at der skabes kobling mellem allerede eksisterende aktører, og at der dermed kan skabes synergi og merværdi af eksisterende decentrale skoletjenester. Endvidere vil frivilligheden sikre en relevans for de deltagende parter.

ULEMPER: Ulempen ved denne model er den manglende forpligtelse, der bl.a. gør det vanskeligt at arbejde systematisk med kvalitetssikring. Således støtter denne model primært de parter, der af sig selv prioriterer området, og tilfører ikke ressourcer til den konkrete udvikling af nye decentrale skoletjenester og nye skoletjenestetilbud.

EKSEMPLER: Mange af eksemplerne kan give inspiration til denne model. Særligt kan dog nævnes ULF i Aarhus, Kulturtjenesten, Myrthue i Esbjerg og Skoletjenesten på Sjælland.

BRUGSGENERERET DRIFTSTILSKUD

I denne model indgår kommunens aftale med en række kulturinstitutioner om, at kommunen kan dække (nogle) udgifter ved afholdelsen af den konkrete undervisning. Rammerne for, hvordan midlerne udløses, kan variere, men er bundet til den faktiske brug af kulturinstitutionerne.

FORDELE: Fordelen ved denne model er, at den er forholdsvis billig for kommunen, og den sikrer, at eksisterende læringsmiljøer får et økonomisk incitament til at stille deres læringsressourcer til rådighed.

ULEMPER: Ulempen er, at den kun kan fungere, hvis kulturinstitutionerne selv varetager den grundlæggende pædagogiske udvikling og drift. Samtidig rummer den i sig selv ingen kvalitetsmarkører ud over brugernes tilfredshed.

EKSEMPLER: Til denne model kan findes inspiration i fx Skanderborg og Varde.

TVÆRKOMMUNALE MODELLER

I de tværkommunale skoletjenester er flere kommuner gået sammen om driften af en central skoletjeneste. Samarbejdet kommer til udtryk i fælles finansiering og styring samt i skoletjenestens virkeområde.

FORDELE: Fordelen ved en sådan skoletjeneste er den gensidige forpligtelse på tværs af kommuner, hvilket kan sikre kontinuitet og fastholde et fagligt fokus på tværs af politiske interesser. For kulturinstitutionerne kan den større volumen muliggøre faglig sparring med lignende kulturinstitutioner på tværs af kommunegrænser.

ULEMPER: Ulempen ved en sådan model kan være en større afstand mellem skoletjenesten og de lokale kulturinstitutioner og den manglende mulighed for at understøtte enkeltkommunale initiativer.

EKSEMPLER: Til denne model kan findes inspiration i Kulturtjenesten og Skoletjenesten på Sjælland.

TRANSPORTSTØTTE

I denne model organiseres og gives støtte til transport af kommunens elever ud til udvalgte kulturinstitutioner. Transporten er koblet til booking af konkrete skoletjenestetilbud.

FORDELE: Fordelen ved en sådan model er, at den sikrer skolernes mulighed for at komme ud til kulturinstitutionerne. I nogle områder vil en sådan støtte have stor betydning for skolernes reelle mulighed for at anvende kulturinstitutionernes skoletjenestetilbud.

ULEMPER: Ulempen er, at midlerne ikke bruges til det pædagogiske arbejde.

EKSEMPLER: Til denne model kan der findes inspiration i Norddjurs skoletjeneste og Skoletjenesten i Aalborg.

KULTURRYGSÆKMODELLEN

I denne model har kommunen samlet et katalog til skolerne med en række forskellige kulturtilbud evt. defineret i forhold til bestemte årgange. Tilbuddene kan både omfatte kommunens egne aktører og kulturinstitutioner såvel som eksterne tilbud.

FORDELE: Fordelen er, at kommunen har engageret sig i mødet mellem skolerne og kulturverdenen, og at der er etableret kommunikationskanaler mellem de to.

ULEMPER: Ulempen er, at tilbuddene i kulturrygsækmodellen i udgangspunktet er tænkt som kulturelle tilbud og derfor ikke nødvendigvis er reelle skoletjenestetilbud med et læringsfokus. Samtidig er de lokale kulturinstitutioner ikke altid repræsenteret i kulturrygsækken.

EKSEMPLER: Til denne model kan findes inspiration i fx Varde og Svendborg.

PULJE- OG PROJEKTMODELLEN

I denne model udmøntes de kommunale midler i fokuserede indsatser gennem fx puljemidler eller projekter, som kulturinstitutionerne kan søge eller indgå i.

FORDELE: Fordelen er, at kommunen kan målrette indsatser inden for de områder, den ønsker at udvikle, og således skabe synlighed og synergi mellem flere indsatser.

ULEMPER: Ulempen er, at modellen ikke støtter kulturinstitutionerne i deres daglige drift af skoletjenestetilbud og således kan motivere læringsmiljøerne til enkeltstående aktiviteter frem for kontinuerlig indsats på området.

EKSEMPLER: I stort set alle eksemplerne stilles der på den ene eller anden måde projekt- og puljemidler til rådighed for de enkelte kulturinstitutioner. Der er dog stor forskel på, hvor meget disse indsatser fylder i de konkrete eksempler.

GENERELT DRIFTSTILSKUD

I denne model udmøntes de kommunale midler til området i de driftstilskud, der gives til kulturinstitutionerne. Driftstilskuddene kan akkompagneres af forventninger om særlige mål eller indsatser, men der er ingen krav om, at bestemte midler skal bruges til undervisning.

FORDELE: Fordelen er, at kulturinstitutionerne selv kan prioritere midlerne og således selv vurdere, hvordan indsatser på læringsområdet bedst spiller sammen med institutionens øvrige drift.

ULEMPER: Ulempen er, at prioriteringen af området er ret usikker, da forventninger og krav på andre områder eller interne prioriteringer kan gøre, at der ikke afsættes ressourcer til undervisning.

EKSEMPLER: Alle kommuner yder gennem generelle driftstilskud støtte til de lokale kulturinstitutioner. Hvor stor vægt, der lægges i tilskuddet på understøttelse af kulturinstitutionernes undervisning, varierer væsentligt fra kommune til kommune. Inspiration til, hvordan det kan se ud, når det prioriteres højt, kan findes i fx Vejen og Thisted.



Foto: Ida Tietgen

DEL 3

ANBEFALINGER

Kortlægningen giver et overordnet perspektiv på, hvilke erfaringer og modeller der findes for kommunal understøttelse af kulturinstitutioners undervisning. Målet med dette er at synliggøre styrker og svagheder ved de forskellige modeller, så de kan fungere som inspiration for andre kommuner og kulturinstitutioner fremover. I forhold til de skitserede karakteristika har Nationalt netværk af skoletjenester følgende seks anbefalinger:

FLERE SKOLETJENESTEORGANISERINGER

På det organisatoriske niveau anbefales det at arbejde hen imod flere egentlige skoletjenesteorganiseringer i større eller mindre målestok. Når flere instanser indgår i en skoletjenesteorganisering, etableres rammer for samarbejde mellem skoler og kulturinstitutioner, hvilket både kan lette kommunikationen mellem de to verdener og sikre en gensidig forpligtelse til at tilgængeliggøre og anvende kulturinstitutionernes læringsressourcer i skoleverdenen.

Folkeskolereformens styrkede læringsmålsfokus stiller også øgede krav til læringsaspektet i kulturinstitutionernes undervisning, hvilket fordrer en øget pædagogisk opmærksomhed på kulturinstitutionerne. Denne opmærksomhed kan være svær at sikre på mindre institutioner, hvis den ikke støttes op gennem det netværk, som en skoletjenesteorganisering kan stille til rådighed.

GIV TID OG RUM TIL UDVIKLING

Det anbefales, at de lokale skoletjenesteorganiseringer får tid og rum til at udvikle sig på deres egne præmisser med udgangspunkt i den enkelte kommunes karakteristika – herunder også hvilke kulturinstitutioner der findes i kommunen, og hvilke erfaringer med samarbejde mellem skoler og kulturinstitutioner der findes. Dog er det vigtigt, at et samarbejde mellem skole- og kulturverdenen er forankret både ude på den enkelte kulturinstitution og skole og centralt i forvaltningen, hvis et gensidigt ejerskab skal etableres. Ikke mindst er forankring i skoleforvaltningen vigtig, hvis den altafgørende anknytning til skolernes hverdag skal sikres. De mange eksempler på, at anvendelsen af tilbuddene kan være en udfordring, understreger, hvor vigtig denne kobling direkte ind i skoleverdenen er.

AFSÆT RESSOURCER TIL DRIFT

På det økonomiske område anbefales det at sikre, at nogle af de ressourcer, som kommunen understøtter kulturinstitutionernes undervisning med, når helt ud i driften af undervisningen. Kulturinstitutionernes ressourcer er knappe, og skal de levere kvalitet i undervisningen og sikre, at skoletjenestetilbuddene er udviklet til skolernes behov, kræver det en indsats, som kan være svær at prioritere uden ekstra ressourcer. For de fleste kulturinstitutioner kan selv beskudne midler til den daglige drift gøre en stor forskel for at kunne gøre deres læringsressourcer tilgængelige for skolerne. Det er netop i kommunens helhedsperspektiv, at der kan skabes den ønskede synergieffekt mellem kulturinstitutioner og skoler.

SKÆRP FOKUS PÅ LÆRING

I forhold til de kulturoplevelser, som findes i mange kulturygsække, anbefales det at skærpe fokus på læring for at styrke relevansen for skolerne. Hvis kulturinstitutionerne i højere grad skal samarbejde med skoleverdenen, er det afgørende, at det er læring, der er omdrejningspunktet for samarbejdet. Læringsaspektet står ikke i modsætning til kulturoplevelserne, men sikrer at oplevelserne kvalificeres i forhold til de relevante faglige kompetencemål. Samtidig anbefales det også at kigge på, hvilke potentielle læringsressourcer der findes på kommunens kulturinstitutioner, således at de kommunale modeller aktiverer mange typer af læringsmiljøer inden for alle fag.

SE UNDERSTØTTELSE I ET BREDT PERSPEKTIV

Det anbefales at se på understøttelsen af kulturinstitutionernes undervisning i et bredere og større perspektiv. Ganske vist er understøttelsen af de lokale kulturinstitutioner den enkelte kommunes opgave, men det udelukker ikke et tværkommunalt samarbejde. Der er gode eksempler på, at flere kommuner i samarbejde understøtter egentlige organisatoriske enheder, der løfter opgaver, som er uden for rækkevidde for enkelte kulturinstitution.

INDDRAG ANDRES ERFARINGER

Det anbefales også, at man inddrager de erfaringer, der allerede er gjort i kommunerne i sit fremadrettede arbejde, samt bruger de relevante ressourcer og kompetencer, som findes på området, herunder *Nationalt netværk af skoletjenester*.



Foto: Ida Tietgen