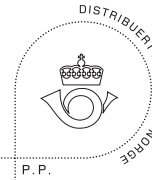




B ØKONOMI
ECONOMIQUE
NORGE



Returadresse:
Første steg
Utdanningsforbundet
Postboks 9191, Grønland
0134 Oslo



- abonner på **Første steg!**

Tidsskrift for førskolelærere

Første steg er Utdanningsforbundets tilbud

- til deg som arbeider i barnehagen,
- til deg som studerer for å arbeide i barnehagen, og andre interesserte.
- til deg som vil ha aktuelle fagartikler, reportasjer og bokstoff.

Ordinær pris

275,-

Medlemmer og
studentmedlemmer

150,-

Tegn abonnement, få det og les det, fire ganger i året!

Du kan også fakse kupongen til 22 20 31 17,
eller sende e-post til post@utdanningsakademiet.no.

>

Ja

- ☐ Ja, jeg er medlem/studentmedlem og vil abonnere på Første steg for
150 kroner per år.
- ☐ Jeg tegner ordinært abonnement for
275 kroner per år.

Navn:

Medl.nr:

Adresse:

Postnr:

E-postadresse:

Telefon:

Adressaten betaler
for sending i Norge



Distribueres av
Posten Norge

Svarsending

UTDANNINGSFORBUNDET
UTDANNINGSAKADEMIET
SVARSENDING 0391
0090 OSLO





4 | 2006

Første steg

TIDSSKRIFT FOR FØRSKOLELÆRERE

**Styrere i private barnehager
om kommunal og privat drift**

De kommenterer styrerrollen:

Eva Skogen

Ingeborg Tveter Thoresen

Kjell Åge Gotvassli

Magritt Lundestad

Tellef Raustøl

Bokaktuell:

Loveleen Rihel Brenna

Mette Vaagan Slåtten

yrer seg om den stadig
mer utsatte styreren
i en barnehage i endring



Styreren

med mange oppgaver som
fordrer mange kompetanser



www.utdanningsforbundet.no/forstesteg



Styreren er viktigst



nhetsleder, resultatsenhetsleder, daglig leder – og ikke å forglemme styrer – er stillingsbetegnelser som angir hvem som er sjefen i barnehagen. Det finnes kanskje flere. De oppgavene som en moderne styrer er pålagt å løse, er flere enn dem som kan telles på begge hendes fingre. I tillegg til sine tradisjonelle oppgaver skal hun være jurist, eller i det minste ha juridisk kompetanse på relevante områder, hun skal ha økonomisk kompetanse på andre relevante områder, hun skal ha psykologisk kompetanse i forhold til sine medarbeidere, pedagogisk kompetanse i forhold til barna, selvfølgelig, og diplomatisk kompetanse/forhandlingskompetanse i forhold til både medarbeidere, barnas foreldre, sine overordnede i kommunen og andre organisasjoner/institusjoner i nærmiljøet.

Styreren har arbeidsgiver- og arbeidslederansvar overfor ofte et 20-talls medarbeidere. Hun har det økonomiske ansvaret for en bedrift med et årsbudsjett på mange millioner kroner.

Hadde en person med styrerens kompetanser og ansvarsbelastning arbeidet andre steder enn i barnehagen, for eksempel i næringslivet, hadde hun hatt en inntekt på mellom en halv og en hel million. Det vet vi at styreren ikke har. Tvert om leste jeg for en tid tilbake om en styrer for en Oslo-barnehage som var tvunget til å bo hjemme hos sine foreldre fordi hun ikke hadde råd til å kjøpe sin egen bolig til de prisene som råder på markedet i hovedstaden. Og det som gjelder styreren, gjelder selvsagt i enda større grad førskolelæreren som ikke er styrer.

Det finnes ett ord for det: Det er en **skam**. Under mangelen på handling og tiltak, under lavlønnspolitikken, stikker hestehoven fortsatt fram, at de passer da bare unger.

Nå er ikke bildet fullt så svart som før, noe skjer, heldigvis. Fort går det imidlertid ikke, og utviklingen til det bedre må sies å være ujevn. Fortgang trengs. Det bør ikke minst ansvarlige politiske miljøer se. Det går an å ha full barnehagedekning uten å ha en fullgod barnehage – og det er det vi står i fare for å få.

Arne Solli



Første steg

Tidsskrift for førskolelærere
Utgitt av Utdanningsforbundet

Ansvarlig redaktør:

Arne Solli
as@utdanningsakademiet.no
tlf 24 14 21 67 | 24 14 20 00,
913 72 699

Abonnementskonsulent:

Aksel Torsnes Mehlum
post@utdanningsakademiet.no
tlf 24 14 20 32 | 24 14 20 00
faks 22 20 31 17

Grafisk design og illustrasjon:

Karl Rikard Nygaard
krny@broadpark.no
tlf 48 28 68 08

Trykk:

Hegland Trykkeri A/S,
Trongså 9, 4400 Flekkefjord

ISSN 1504-1891

Besøksadresse:

Hausmannsgate 17, Oslo

Postadresse:

Første steg,
Utdanningsforbundet,
Postboks 9191 Grønland,
0134 Oslo



Dette er det nye styret i seksjon barnehage, valgt onsdag 8. november på Utdanningsforbundets landsmøte i Loen: Foran f.v. Lasse Kolstad (nestleder, Akershus), Inger Messmer (Rogaland), og Mimi Bjerkestrand (leder, Hordaland). Bak f.v. Astrid Pia Stensaker (Troms), Thorbjørn Hafslund (Oslo, **ny**) og Hege E. Valås (Sør-Trøndelag, **ny**). Disse var ikke til stede: Kristin Hessvik (Sogn og Fjordane), Elin Bellika (1. vara, Nordland, **ny**) Anne Hermansen (2. vara, Buskerud) og Unni Erika Fagerstrøm (3. vara, Oppland, **ny**). (Foto: Marianne Ruud, Utdanning)



Første steg > Innhold nr. 4 | desember 2006



Ine Høvik Knudsen og Thomas Hopland ser ikke på kommunale og private barnehager som svart og hvitt, men heller som to organisasjonsformer med hver sine styrker og svakheter. Begge arbeider privat, men har rikelig med kommunal bakgrunn..



Styrere i private barnehager

- 4 I Bergen mener daglig leder Ine Høvik Knudsen i Kanvas-barnehagen Kladden at det dreier seg om gode eller dårlige barnehageeiere, ikke om kommunale eller private.
- 6 Styrer Thomas Hopland i private Midtun barnehage i Bergen vil ha balanse mellom privat og kommunalt i barnehagesektoren.

Styrerrollen og dens utfordringer

- 8 Den profesjonelle leder må være til stede i barnehagens dagligliv, mener Eva Skogen.
- 10 Lederen i barnehagen befinner seg i spenningsfeltet mellom makt og tillit, skriver Ingeborg Tveiter Thoresen.
- 12 Styreren er arkitekten som skal utvikle undringskulturen, slik Kjell Åge Gotvassli ser det.
- 16 Magritt Lundestad tar for seg viktigheten av den gruppepsykologiske bevisstheten.
- 20 Tellef Raustøl oppfordrer barnehagen til å gå i partnerskap med organisasjonsliv og nærmiljø.
- 22 Hele Vennesla kommune står samlet om å heve de pedagogiske lederne i forhold til rammeplanens krav.

Ytring

- 24 Presset på barnehagen som en skoleforberedende institsjon vil bli sterkere og sterkere, sier Mette Vaagan Slåtten i denne Ytringen. Kanskje blir barnehagen om ikke lenge en obligatorisk førskole for fireåringene.

Ledelse og kvalitet

- 30 OECDs internasjonale barnehagerapport Starting Strong II foreligger – Arne Bråten og Einar Juell gir deg de viktigste detaljene.

Ny bok

- 19 Loveleen Rihel Brenna er snart klar med bok om ledelse i den integrerte barnehagen.

Annet

- 34 Drammenserne konkurranseutsetter det meste – også barnehagene.
- 36 Hvordan kan barnehagen støtte barn og foreldre når foreldrene har psykiske problemer, spør Agnes Rabbe.

Faste spalter

- 27 **Med studentblikk:** Lene Chatrin Hansen forteller fra en *pedleders* hverdag.
- 28 Seksjonsledelsens sider
- 33 **Jus:** Loven og barns rett til medvirkning.
- 39 **Med styrerblikk:** Kristin Gaarder framhever at en vellykket implementering av barnehagelov og rammeplan rett og slett er avhengig av kompetente og mange nok førskolelærere.

Neste nummer Nr. 1/2007 kommer i midten av februar. Hovedtemaet blir kvalitet i barnehagen.

Alt usignert stoff står for redaktørens regning.

PRIVAT – KOMMUNALT

– Det handler ikke om kommunale eller private barnehager, men om

gode eller dårlige eiere

– Vi er jo nærmest blitt opplært til å mene at det er så stor forskjell mellom kommunale og private barnehager. Ansatte i kommunale barnehager vil si at kommunalt er best, ansatte i private vil si at private er best – her avgjør nok ståstedet ditt. Den tenkemåten bør vi kvitte oss med, for det som er viktig er hvordan eierne satser. Det finnes gode og dårlige kommunale barnehageeiere, og det finnes gode og dårlige private eiere.

Daglig leder Ine Høvik Knudsen i Kladden barnehage i Godvik i Bergen ser på seg selv som heldig. Hun synes Bergen kommune var en god eier mens hun var styrer – eller resultatenhetsleder – fra 1998 til årsskiftet 2005/2006, og hun har bare gode ord å komme med når det gjelder Kanvas, den private stiftelsen som eier og driver Kladden barnehage. Kladden barnehage åpnet 16. januar i år med Ine som daglig leder.

Barnehagen huser 95 barn, alternativt 120 enheter – denne regnemåten kommer av at et barn under tre år regnes som to barn. Her er videre sju pedagogiske ledere, en fagsjef i halv stilling, og tre førskolelærere som betegnes som førskolelærer II – dette er førskolelærere i assistentstillinger, men med førskolelærerlønn. Videre en støttepedagog, og resten av de 22

ansatte er assistenter. Kladden barnehage er en del av Kanvas-prosjektet *Framtidens barnehage*.

Når Ine skal beskrive de viktigste forskjellene mellom det å være resultatenhetsleder i en bergensk kommunal barnehage og det å være daglig leder i private Kladden barnehage, velger hun å begynne prinsipielt:

– Det som er viktig, er hvor seriøs barnehageeieren er. Jeg har reist mye som foredragsholder og har møtt mange styrere fra kommunale og private barnehager, og mangfoldet er stort. Det finnes veldrevne kommunale barnehager, og det finnes kommuner som lar barnehagene sine gå for lut og kaldt vann. Kommunale barnehager besitter ikke noe kvalitetsmonopol sammenlignet med de private.

– Nå var jeg svært godt fornøyd med Bergen

kommune som barnehageeier. Den driftsformen som tilligger det å være resultatenhetsleder passet meg godt – enhetslederen får et budsjett og bruker de tildelte pengene slik hun vil. Driver hun med overskudd, får hun beholde i det minste en del av overskuddet, driver hun med underskudd, blir det mindre å rutte med året etter. Mange kommunale styrere liker ikke denne driftsformen fordi de synes det blir for mye administrasjon og for lite fag, men jeg liker den fordi den gir meg handlingsrom i forhold til hvor jeg vil satse.

– Det som skiller en kommune fra en privat barnehageeier er jo at kommunen har ansvaret for så mye mer – eldreomsorg, sykehjem, parkvesenet, og så videre. Det dreier seg om en totaløkonomi. En privat eier som Kanvas driver kun på oppvekstfeltet. Sammenlignet med kommunen er Kanvas en liten organisasjon som er i stand til å drive smidig og ubyråkratisk. Det går raskt å fatte beslutninger og å sette dem ut i livet. Kanvas har sin egen administrasjon som i mindre grad enn Bergen kommune delegerer økonomiansvar, noe jeg var fullt klar over da jeg sa ja til jobben, sier hun.

Et godt samarbeid har alt å si

Ine valgte å gå fra sin kommunale resultatenhetslederstilling til stillingen som daglig leder i en privat barnehage fordi hun ville prøve noe nytt, ikke på grunn av misnøye med sin kommunale arbeidsgiver, som hun tvert om har nesten bare godt å si om. Hun betegner imidlertid seg selv som en person som trives best med endringer, som liker å være igangsetter og pådriver. Etter en årrekke i en kommunal barnehage følte hun seg i stor grad som en *drifter*, en rolle hun trivdes mindre godt i etter hvert.

– Kanvas-prosjektet *Framtidens barnehage* appellerte til meg. Her har Kanvas definert hva som er godt for barn og deretter startet prosjektering og bygging av barnehagen. Dette synes jeg er flott. Etter å ha utviklet definisjonen gikk Kanvas så i gang med planlegging, prosjektering og bygging av Kladden barnehage.

Ine framhever at det å lede innebærer sam-

Kanvas

Stiftelsen Kanvas, med 20-årsjubileum i 2006, var tidligere kjent som Barnehageforbundet.

Stiftelsens daglige leder Robert Ullmann sier om navneskiftet: – Kanvas er det lerretet kunstnere maler på, og dermed passer det egentlig veldig godt, ikke sant? Kreativt, lekende, fylt av læring, nye opplevelser, nye tanker – altså alt det vi ønsker å stå for (fra informasjonsheftet *En engasjert hverdag hele året*).

Ifølge sine egne statutter skal stiftelsen Kanvas «på ideelt grunnlag etablere og drive

barnehager i Norge, samt være pådriver for å bedre barns oppvekstvilkår og foreldrenes hverdag».

I 2006 driver Kanvas 35 barnehager i seks kommuner: Askøy i Hordaland, Bergen, Bærum i Akershus, Oslo, Røyken i Buskerud og Sandefjord i Vestfold. Barnehagene huser ca 2000 barn og har nær 500 ansatte.

Foreldre som vil ha barna sine inn i en Kanvas-barnehage, må tegne såkalt ansienitet og betale kontingent. Årskontingenten er på 300 kroner for det første barnet og på 100 kroner for hvert av eventuelt øvrige barn.

Opplysninger om Kanvas finner du for øvrig på www.kanvas.no.



Intervjuet: Ine Høvik Knudsen, daglig leder av Kanvas-eide Klad-den barnehage i Godvik i Bergen. Ferdig utdannet førskolelærer i 1988, pedagogisk leder fram til 1998, deretter styrer/resultatenhetsleder for en kommunal barnehage i Bergen fram til årsskiftet 2005/2006. Flittig brukt kursleder og foredragsholder, også for Utdanningsforbundet, om temaer som arbeidsmiljø og konflikthåndtering.

arbeid, og at det er viktig å kunne samarbeide godt. Hun understreker at hun ser på både Kanvas og Bergen kommune som dyktige når det gjelder samarbeid og kommunikasjon.

– Jeg skryter gjerne av de mange dyktige fagfolkene i Bergen kommunes forskjellige etater. Jeg hadde alltid god kontakt med dem, trengte jeg hjelp var det bare å ta en telefon. Jeg fikk ikke alltid et ja, men jeg fikk alltid et svar. I Kanvas er det naturligvis mye mindre forhold. Jeg har vært her siden nyttår, men føler jeg har god kontakt med leddet over meg. Kommunikasjonen innen Kanvas fungerer svært godt.

Styrker og svakheter

Ine opplever Kanvas som en levende organisasjon med en energisk administrasjon der ideer blir godt mottatt. Kanvas-visjonen En engasjert hverdag appellerer sterkt til Ines tanker om den gode barnehage.

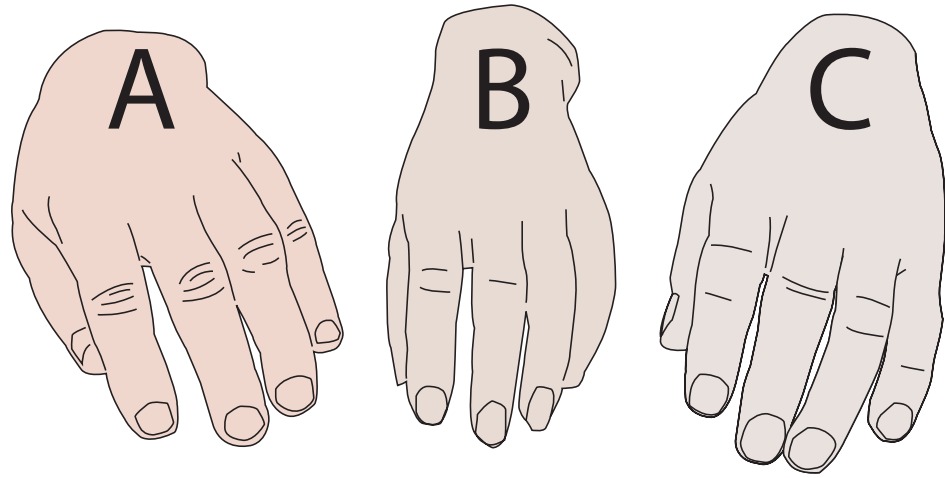
– Kanvas er opptatt av status- og kompetanseheving. Betegnelsen «daglig leder» i stedet for «styrer» er ett uttrykk for en bevisst holdning til status. Statusmessig er det et langt steg fra «styrer» til «daglig leder», mener Ine.

– Kanvas driver sin egen opplæring, Kanvas-skolen, som driver med modulbasert opplæring av alle yrkesgrupper i barnehagene. Det er en god strategi for kompetanseheving, sier hun.

Bergen kommune, på sin side, satser også på å utvikle resultatenhetslederne i barnehagen, og Ine roser det hun kaller de gode arbeidsverktøyene, så som det kommunale IT- og økonomistyringsverktøyet. Akkurat dette verktøyet er kanskje det hun savner mest hos Kanvas.

– Det var en overgang å måtte finne fram stemplene igjen når jeg skulle fakturere. Kanvas arbeider imidlertid med saken, sier hun.

Det hun kaller innsikten i helheten er også en kommunal styrke: – Når du får et barn fra en familie som strever med tilværelsen, er det godt å vite hvem som sitter i forskjellige posisjoner og hvor du skal henvende deg. Og når



vedtak, og så videre. I Kanvas skjer ting raskere: Først et styrevedtak, så en e-post ut til de daglige lederne, og vi er i gang!

Ikke så ulikt

For en daglig leder i det private er det liten forskjell når det gjelder forholdet til foreldrene, sammenlignet med for resultatenhetslederen i det kommunale.

– Dessverre er det slik at det ofte er flere barn fra prioritert gruppe i kommunale barnehager som følge av de definerte opptakskretsene til de private. Kanvas er en medlemsorganisasjon der foreldrene må melde seg inn for å få barnehageplass.

Heller ikke når det gjelder muligheter for kurser og etter- og videreutdanning er det nevneverdig forskjell.

– Både resultatenhetslederen og den daglige lederen må forholde seg til budsjettet og til tidsfaktoren, sier Ine. – Både Bergen kommune og Kanvas er gode tilbydere av kompetansehevende tilbud, selv om kommunen nok er bedre på opplæringstilbud vedrørende drift.

Lønnsmessig ligger Kanvas, som følger PBL-A-tariffen, noe høyere enn kommunen.

Og nettopp lønn er årsaken til at Ine ikke er medlem av Utdanningsforbundet lenger. Siden august har hun vært medlem av en annen tarifforganisasjon.

Hun roser gjerne Mimi Bjerkestrand, lederen av seksjon barnehage og selv bergenser, som den som holdt henne i forbundet trass i en mangeårig misnøye. Men til slutt rant det likevel over: – Jeg leste i avisen at lærerne var på lønnsvinertoppen i 2005 – godt for dem! Men jeg leste også at førskolelærerne var på bunnen av lønns-taperlisten. Det ble helt feil! Som kommunal styrer får du dessuten et tydelig innblikk i situasjonen når du sitter i kommunale ledergrupper sammen med rektorer med mindre personale enn det du som styrer har ansvaret for, og så har rektorene 100.000 kroner mer i årslønn! Klart at de kommunale styrerne reagerer!



Private barnehager trenger en velfungerende kommunal sektor, og kommunen trenger de private barnehagene med evne til fleksibilitet og smidighet i tenkning og drift, mener Thomas Hopland, styrer for private Midtun barnehage AS i Bergen.

Intervjuet: Thomas Hopland er styrer for private Midtun barnehage AS i Bergen. Barnehagen har 84 heldagsplasser og 19 ansatte, hvorav ni med førskolelærerutdanning, Hopland selv medregnet. Han har en fortid som pedagogisk leder og enhetsleder i barnehager i Bergen kommune.

Fortellingen om skuret er et av Thomas Hoplands favoritteksempler når han vil stille kommunal tungroddhet opp mot privat fleksibilitet og evne til raske beslutninger og rask effektivering av en beslutning.

For noen år siden var han enhetsleder for en kommunal barnehage i Bergen. Det oppstod et ønske blant foreldre og ansatte om å bygge et låsbart skur for parkering av barnevogner og lignende. Dette ønsket ble fremmet for kommunen.

– I nesten tre år slet jeg med kommunen for å få lov til å oppføre dette skuret. Jeg fikk endatil en arkitekt til å tegne det. Men nei,

den instansen som hadde med slikt å gjøre, Bergen Boligeiendom (BBE), hadde noen ganger ikke penger, og andre ganger ville BBE rett og slett ikke ha noe med saken å gjøre. Til slutt ga jeg opp, sier Thomas.

– Kort tid etter åpningen av denne barnehagen oppstod det samme ønsket blant foreldrene her. På under tre uker stod skuret ferdig, det kostet under 20 000 kroner.

Mye av materialene til skuret hentet han med egen bil fra et firma i nærmiljøet, noe som sparte barnehagen for nærmere 5000 kroner som så kunne brukes til andre ting.

– Det koster tid og krefter å holde på forjeves i nesten tre år med en sak, sier han.

Økonomisk lite flink

Thomas' syn på Bergen kommune er todelt i forhold til barnehagedrift: **Kommunen er flink når det gjelder faglig arbeid som kurs- og opplæringstilbud, og flink til å inkludere de private barnehagene i slike tilbud. Kommunen er atskillig mindre flink når det gjelder økonomisk-administrativt arbeid, selv om det for så vidt har vært bedring å spore de senere årene.**

– Ta for eksempel de kommunale innkjøpsavtalene. En barnehage er en storforbruker av visse varer, for eksempel matvarer. Her i Midtun barnehage konsumerer vi for hundretusener i året. Mens kommunale barne-



hager er bundet av kommunens innkjøpsordninger, står vi fritt til å forhandle med våre leverandører. Jeg har alltid ment at de kommunale avtalene er svært dårlige, for meg var de en klamp om foten, fordi jeg alltid har klart å forhandle meg til bedre avtaler selv.

Han karakteriserer mange av de kommunale avtalene som dyre: – Økonomer har regnet ut at de koster et svinn på ca 40 øre per krone! Det blir penger av slikt. I privat sektor regner vi med at en dårlig styrer har et svinn på 10 – 20 øre per krone, og det blir jo penger av det også.

Kommunal langtidsplanlegging

– En kommunal barnehage må forholde seg til blant annet kommunens finansavdeling, som arbeider med systemer som skal kunne betjene alle typer kommunale virksomheter. Her forholder vi oss til et økonomisystem skreddersydd for Midtun barnehages behov. Finansavdelingen i Bergen kommune arbeider godt, men kan være komplisert å ha med å gjøre for en barnehage, sier Thomas. – Og den etaten som driver de kommunale barnehagene, BBE, er ganske enkelt dårlig på barnehagedrift. Den driver barnehager som den driver alt mulig annet, med dårlig vedlikehold og temmelig konsekvent valg av dårlige og dyre løsninger når det gjelder utskiftninger, fornyinger og utbygginger. Dette sliter på barnehagenes økonomi, og det sliter på enhetslederne.

Thomas stiller seg særlig negativt til at de kommunale systemene gjør det nesten umulig for barnehagene å drive langtidsplanlegging. Kommunen eier mange både fire- og femavdelings barnehager, foretak med 20 ansatte og mer. Før var det slik at dersom enhetslederne klarte å drive med overskudd, ble overskuddet inndratt. Så ille er det ikke lenger, nå får de beholde i alle fall en del av pengene, og kanskje får de beholde mer i framtiden, om politikerne vil bestemme det.

– Det er et problem for de kommunale barnehagene at de ikke så lett kan langtidsplanlegge, sier han. – En ting er bygningsmassen, verre er det med uteområdene. De som sitter på pengesekken er åpenbart veldig dårlige til å vurdere hva en barnehage trenger av materiell og utstyr på utearealene sine. Slik manglende forståelse svekker jo de kommunale barnehagenes evne til å konkurrere med de private.

Barnehagefaglig god

Bergen kommune har heldigvis sine sterke

sider også. Barnehagefaglig sett ligger kommunen som alt antydte foran de private barnehageeierne. Når det gjelder å være på høyden i forhold til nye regler, nye avtaler, nye tariff, rammeplanen, pedagogiske temaer, og så videre, og når det gjelder å formidle ny kunnskap ut til barnehagene, har Thomas bare ros å gi kommunen. I slike sammenhenger opptrer kommunen nemlig også svært inkluderende overfor de private barnehagene, slik at de ansatte der får tilbud om kurser og etterutdanning de ellers kanskje ikke ville fått av økonomiske årsaker.

– Kommunens fagseksjon gjør en god jobb også for de private barnehagene, sier han. – Slik sett kan vi si at kommunen selv i stor grad utjevner den konkurransefordelen de kommunale barnehagene kunne hatt i forhold til de private.

Når dette leses har Thomas vært på et stort faglig arrangement for barnehagestyrere/enhetsledere i Bergens storstue Griegshallen, et arrangement i regi av Hordaland fylkeskommune. Eierne av Midtun barnehage AS, eller andre private eiere for den saks skyld, har ikke de økonomiske musklene som skal til for å invitere de topp foreleserne og foredragsholderne som opptrådte på dette arrangementet.

Lederens mange oppgaver

En leder av en barnehage har mange oppgaver administrativt, både når det gjelder personal- og økonomiforvaltning. Forskjellene mellom det å lede en kommunal og det å lede en privat barnehage er imidlertid blitt mindre de senere årene, i alle fall i Bergen, sier Thomas.

– Politikerne i Bergen skal ha skryt for å ha tatt tak i visse områder som er viktige for enhetslederne, sier han. – Det gjelder for eksempel prinsippene for ansettelser. Før gjaldt ansiennitetsprinsippet ubetinget, nå får de kommunale enhetslederne i stor grad ta hensyn til barnehagens spesifikke behov ved ansettelser.

– Selv har jeg alltid vært mer opptatt av barnehagens behov enn av kommunens i ansettelsessaker. Som enhetsleder i en kommunal barnehage opplevde jeg det mer enn en gang å måtte ta inn den jeg fikk, for å si det slik. Arbeidskraftens kvalitet og sammenheng er viktig fordi den er barnehagens viktigste ressurs. Ennå henger det i på mange hold at «alle kan da passe barn»! I private barnehager råder behovsprinsippet, vi tenker ikke på ansiennitet. Heldigvis er det endringer å spore på dette feltet innen kommunal tenkning også, sier Thomas.

Han er også glad for det lønnsfastsettelsesprinsippet som råder i mange private barnehager. I privat sektor er ansattes lønn mer en privatsak, bokstavelig talt, enn det som er tilfelle i offentlig sektor. Det prinsippet kan utnyttes dersom barnehagen har bruk for å omdisponere ansatte til spesielle oppgaver og helst vil unngå å ansette nye.

– Vi ønsker å være fleksible, og ser det som en fordel å kunne redefinere stillinger når behovet oppstår, og å kunne gi de ansatte i redefinerte stillinger ny lønn. På akkurat dette punktet ser vi vel en av de største forskjellene personalforvaltningsmessig mellom privat og kommunal sektor, sier han.

Og så ligger Midtun barnehage og mange andre private barnehager litt høyere i lønn enn de kommunale. Personalrekrutteringsmessig er det lønnsomt å ligge litt høyere – litt, ikke mye. «Men den dagen alle begynner å tenke slik, forsvinner jo den fordelene», som han sier.

Den tydelige lederen

Lederens profil som leder er tydeligere i privat sektor, og det setter Thomas stor pris på.

– Enhetslederen i en kommunal barnehage kan godt tro han/hun er herre i eget hus, slik jeg også trodde, men uten i virkeligheten å være det. Som leder av Midtun barnehage opplever jeg at jeg har barnehageeierens fulle støtte på en annen og mer reell måte enn det jeg anser en kommunal enhetsleder har. Og selvsagt, er en person ansatt som leder, så har lederen retten til å ta de avgjørelsene som angår driften av det og dem vedkommende skal lede. Og gjør lederen en feil, har lederen likevel sine overordnede fulle støtte – da må holdningen være: Vi rydder opp sammen, og så gjør vi aldri denne feilen om igjen!

– Her er jeg herre i eget hus. Den som er det, blir tøff nok til å påta seg de oppgavene som må håndteres. En leder som har tillit, tåler også mer, sier Thomas.

Han ble bedt om å ta lederjobben i Midtun barnehage. Det var eieren, selv førskolelærer, så bad ham. I tillegg til å eie Midtun barnehage er eieren i gang med å etablere en barnehage til. Eierne arbeider dessuten som styrer i en privat barnehage som han ikke eier.

Vil helst ha blanding

– Jeg tror vi i barnehagesektoren ser fordelene ved en sterk offentlig styring, sier Thomas. Vi trenger både kommunale og private barnehager.

- Styreren må vite hva som skjer i krokene

- Barnehagen trenger den profesjonelle lederen som er til stede i barnehagens dagligliv, en styrer som vet hva som skjer i krokene, sier Eva Skogen, som sier seg skeptisk til enhetsledere og andre som forholder seg til barnehagen fra distanse. – Utdanning av styrere og pedagogiske ledere og rekruttering til lederstillinger bør imidlertid tas langt mer alvorlig enn det som er tilfelle i dag.

Nyutdannede førskolelærere bør igjennom en obligatorisk lederopplæring, mener høgskolelektor Eva Skogen som for tiden arbeider med videreutdannings- og fordypningsenheten organisasjon og ledelse ved førskolelærerutdanningen ved Høgskolen i Oslo (HiO).

– De fleste nyutdannede førskolelærere blir ledere, sier Skogen. – De blir pedagogiske ledere, det som før het avdelingsledere, og mange blir styrere. Nå til dags blir mange enhetsledere, eller de blir ledere med en eller annen lignende tittel. Bare unntaksvis blir førskolelærere ikke ledere. Noen spesialiserer seg for å arbeide med enkeltbarn, for eksempel. De fleste blir imidlertid ledere, og når de kommer ut i barnehagen oppdager de at de står der ganske alene i forhold til lederrollen.

– Styrere får gjerne noe administrativ opplæring, men de får lite opplæring i det å være ledere på det menneskelige planet. Jeg mener det å lede, det å være leder, er noe som kan læres, men slik opplæring finnes det lite av, sier Skogen, som slår fast at ledelse er en profesjon og at denne formen for profesjonsopplæring bør tas mer alvorlig enn det som er tilfelle i dag.

Noe må vi lese oss til

Skogen sier hun har hatt ett grunnleggende syn på ledelse så lenge hun har arbeidet med videreutdannings- og fordypningsenheten organisasjon og ledelse ved HiO, et synspunkt hun har ervervet gjennom møter med studenter og etter selv å ha vært ute i praksis.

– For det første må en god leder ha et relevant teoretisk fundament som består i innblikk i forskjellige ledelsesteorier. Teoriene gir lederen en oppfatning av ulike faktorer som påvirker mennesker i en gruppe og deres innbyrdes forhold. Dette er kunnskap vi må lese oss til, vi har den ikke medfødt.

– For det andre må vi erkjenne at dette med ledelse i barnehagen er et område som ikke alltid er blitt tatt på det største alvor. Som styrer eller pedagogisk leder i barnehagen er førskolelæreren imidlertid leder for en liten eller mellomstor bedrift i norsk sammenheng, en smb-bedrift, for å bruke næringslivssjargong. En slik leder bør lære seg det språket ledere gjerne bruker, slik at de som profesjonelle ledere lett kan kommunisere med andre ledere. Videre bør en slik leder kunne noe om menneskelige relasjoner, om det som skjer i en gruppe. I den grad slike kunnskaper mangler, får lederen vansker med å lede en personalgruppe. Både det teoretiske fundamentet, kommunikasjonsferdighetene og relasjonskunnskapene bør være på plass hos profesjonelle barnehageledere som kan framstå med seriøsitet og bli tatt på alvor av omverdenen, sier Skogen.

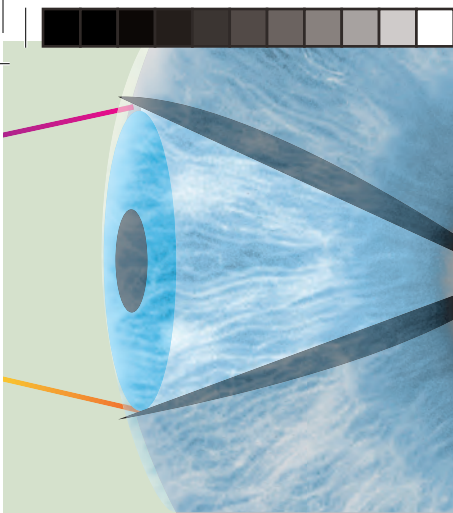
En spesiell arbeidsplass

Barnehagen er en meget spesiell arbeidsplass på den måten at den er dominert av kombinasjonen barn og kvinner.

– Barnehagen har selvsagt også en del fellesstrekk med enkelte andre offentlige institusjoner som også arbeider med mennesker, sier Skogen, - men i barnehagen arbeider vi utelukkende med små barn, bare ca sju av hundre arbeidstakere er menn, og det setter barnehagen i en særstilling.

Kvinner og menn har gjerne i hovedsak hver sin lederstil, og Skogen mener de har mye å lære av hverandre. Menn er omsorgsfulle på sin måte, og de er mindre konfliktsky





og mer direkte enn det kvinner gjerne er.

– Manns- og kvinneverollen utfyller hverandre. Noen barnehager vil være best tjent med en kvinnelig styrer, andre kan være bedre tjent med en mannlig. Det kommer an både på klimaet i barnehagen og på styrerens personlighet, sier hun.

– Som offentlig institusjon har barnehagen det til felles med andre offentlige institusjoner at den har måttet endre seg. Stikkord her er brukertilpasning og fleksibilitet. Både foreldrene og barna har større innflytelse over livet og arbeidet i barnehagen nå enn det de hadde for få år siden. Denne større innflytelsen påvirker også lederens arbeidsstil og oppgaver. Endringsprosessene kommer temmelig sikkert til å fortsette.

– Et krav om profesjonell ledelse i barnehagen, kravet om profesjonelle ledere, vil trolig bare bli sterkere og sterkere. Og lederen må være profesjonell for å kunne løse sine oppgaver under forskjellige former for barnehageregimer.

– Samtidig må vi unngå å få en profesjonell leder som *bare* er leder, sier Skogen. – Den som skal være styrer eller pedagogisk leder må *naturligvis* kunne mye om barn! Kunnskapen om barnet må være selve grunnfjellet i ledergjerningen. Jeg tror *ikke* vi kan sende hvilken som helst leder inn i en barnehage, nettopp fordi det dreier seg om barn. Dette står ikke i motstrid til det jeg mener mer og mer blir kravet, nemlig den profesjonelle lederen, også i barnehagen. Det jeg er redd for er at den profesjonelle lederen kan komme til å fjerne seg fra det barnehagefaglige, fra det barnehagepedagogiske – vi ser vel visse tendenser til det allerede, i form av den mer administrativt orienterte enhetslederen.

Tror ikke på enhetslederen

Hun tror ikke på enhetslederen. Kanskje kan en ordning med en enhetsleder, en administrator med ansvar for to eller flere barnehager, kunne fungere dersom de enkelte barnehagene har faglig sterke formelle ledere, eller

de enkelte barnehagene er gjennomsyret av en sterk faglig struktur. Uten slike betingelser tror hun det indre livet i barnehagene fort kan gå i stykker.

– Jeg tror som sagt at du ikke kan gripe tak i det som skjer med mindre du selv er til stede, sier hun. – Jeg vet at dette er en ukurant påstand all den stund vi har fått mange enhetsledere rundt omkring, og mange steder ser ordningen ut til å fungere bra. Uansett er min mening at dette ikke er en god måte å lede en organisasjon på.

(Skogen er antakelig temmelig enig med Unni Bleken og det Bleken skriver i boken *Førskolelærere og leder – en kompleks og viktig oppgave*, Pedagogisk Forum 2005. Se også intervju med Unni Bleken i Første steg nr. 3/2005. Red.)

Noen hevder at styreren bør bli en ekstern figur overfor samfunnet, kommunen, heller enn en intern figur i barnehagen, ved at styreren skal opptre som påvirkningsagent overfor kommunepolitikere og -administrasjon. Skogen er slett ikke sikker på om hun er enig i det.

– Lederen, styreren, må hele tiden vite hva som skjer i personalgruppen og hva som skjer i barnegruppene, framholder hun. – Dette er viten styreren ikke kan oppnå med mindre hun er til stede mens hun er på jobb! Vi snakker gjerne om formell og uformell læring, og den uformelle læringen om hva som skjer i det daglige livet i barnehagen oppnår styreren bare ved å være til stede. Det gjelder å vite hva som skjer i krokene!

– Den distanserte lederen som administrerer uten stor kontakt med den daglige driften blir en annen type leder. Hvis det er slik vi vil ha det, må vi ta konsekvensen av det, for barnehagen, barna og personalet må også ha en tydelig og tilstedeværende leder.

For lite ledelse i utdanningen

Etter Skogens mening blir profesjonell barnehageledelse vektlagt i for liten grad i førskolelærerutdanningen. Utdanningen inneholder mange temaer og fag som studentene skal

igjennom. Og hva skal tas bort dersom ledelse skal inn? Videreutdannings- og fordypningsenheten organisasjon og ledelse er en valgmulighet, men bare det.

– De studentene som velger organisasjon og ledelse synes dette er en viktig enhet, og de mener mer av denne enheten bør være en del av grunnutdanningen, sier Skogen.

Hun mener arbeidsgiverne bør se sitt klare ansvar overfor førskolelærerne: – I enkelte andre organisasjoner blir arbeidstakerne fulgt opp i forhold til ledelse, de får en lederopplæring.

Skogen mener likevel at det i løpet av de senere årene har skjedd en viss bedring ved HiO. Deltidsstudentene ved førskolelærerutdanningen har faktisk fått ledelse inn på læreplanen, det samme har også heltidsstudentene fra og med studieåret 2005/2006, med blant annet lederpraksis det tredje studieåret.

Påstander om at dagens førskolelærerutdanning er skreddersydd for kommunal sektor mens den neglisjerer de private barnehagene og deres behov, stiller hun seg skeptisk til: – Og her ved HiO, for å si noe om den utdanningsinstitusjonen jeg kjenner, gjør vi heller ingen forskjell når det gjelder å utdanne ledere til kommunal eller privat praksis.

Lederrekruttering

– Førskolelæreren blir ikke automatisk en leder selv om hun har ledet en barnegruppe og en voksegruppe bestående av seg selv og assistenten, sier hun. – Praksis er viktig, men ikke nok. Den som skal lede, må ha formell skolering i tillegg. Det å rykke opp fra avdelingsnivå til styrer innebærer ikke øyeblikkelig lederkompetanse. Det må satses mer på profesjonelt lederskap i barnehagen, rett og slett. Dette er først og fremst et arbeidsgiveransvar.



Intervjuet: Eva Skogen er høgskolelektor ved Høgskolen i Oslo. Hun har mange års erfaring fra arbeid i barnehage som pedagogisk leder, styrer og spesialpedagog. Hun har publisert kapitler i flere lærebøker, og blant annet er hun redaktør for og bidragsyter til boken *Å være leder i barnehagen*, Fagbokforlaget 2005.



Lederen: I spenningsfeltet mellom

MAKT & TILLIT



Ledelse dreier seg om forhold mellom mennesker og om makt og tillit. Oppdragsgiverne, myndighetene, gir lederen makt, tillit er noe lederen må erobre, sier artikkelforfatteren, som peker på at det er visdom å hente både i folkeeventyrene våre og i Bibelens fortelling om Moses.

Av Ingeborg Tveter Thoresen

Til en barnehageleder: «Å være medarbeider og medmenneske dreier seg om så mangt, også vågemot og risiko. Å utsette seg for andre mennesker - og seg selv - er risikabelt, utviklende og spennende,» sier Berit Wenaas, tidligere personaldirektør i Hafslund – Nycomed (Wenaas 1994, s. 11). Dette sitatet fra boka *Kjære kollega* skal slå an tonen i denne artikkelen, der jeg har styrere og de oppgavene de står i i barnehagen, for øye.

Barnehagens leder står i mange relasjoner og skal håndtere ulike forventninger. Hun er samfunnets representant overfor foreldre og ansatte. Hun står til ansvar overfor foreldre som i tillit har overlatt barnet til barnehagen.

Barnehageeier på sin side har gitt lederen makt og myndighet til og ansvar for å lede institusjonens daglige drift. Hun skal gi virksomheten retning, og lede de ansatte slik at de best mulig løser de oppgavene institusjonen er gitt.

Lederen i barnehagen er utdannet for å ha barnas beste for øye, noe også myndighetene legger vekt på (Ot.prp.nr.72, 2004-2005). Det er imidlertid viktig at temaet ledelse bringes fram, ikke forstått som pedagogisk ledelse av barn, men som ledelse av en samfunnsinstitusjon for barn.

Selv om en står i et lite og tett medarbeiderfelleskap, er det å være leder utfordrende nok. Ansvarer kan tynde, og en leder kan kjenne seg ensom, midt i alle små, gledelige episoder i hverdagen.

Jeg har derfor valgt å formidle noen tanker og erfaringer som hadde betydning for meg selv som leder. Samtidig søker jeg å få fram noe av barnehagens egenart og utfordringer. Jeg håper at artikkelen kan gi gjenkjennelse, og at leseren kan finne noe som kan gi mot og lyst til å stå i krevende oppgaver, som leder. Men jeg inviterer også til ettertanke om det å stå i motsetningsfulle relasjoner med ansvar for å forvalte både makt og tillit (Sørhaug 1996).

Til vår første store ledersamling ved Høgskolen i Vestfold ble jeg, som nyvalgt rektor, utfordret av personalsjefen noen uker i forkant: «Din viktigste oppgave på møtet er å gjøre rede for din ledelsesfilosofi!» Dermed ga han meg noe å tenke på. At andre hadde forventninger til min ledelsesfilosofi, hjalp meg selv til å bli meg bevisst mine idealer og verdier. Jeg søkte hjelp, utfordret andre ledere, enten det var en biskop, en ekspedisjonssjef, en leder i næringslivet eller en skoleleder: «Hva er din ledelsesfilosofi?» De syntes å være like overrasket over spørsmålet som jeg først ble. Jeg spurte også sosiologer på høgskolen til råds, fordi de har ledelse som fag. De henviste meg til tykke bøker. Men tiden var knapp. Jeg forsto raskt at jeg verken hadde tid til å





fordype meg i bøkene eller til å fordøye stoffet. Dessuten holder det ikke i lengden å pynte seg med lånte fjær. Jeg valgte derfor å tenke etter hva jeg hadde med meg i min *egen* faglige bagasje. Som lærer og religionslærer har jeg både folkeeventyr og bibelske fortellinger der. Jeg gikk til bokhylla.

Et eventyr med ledelsesidealer

Blant Asbjørnsens og Moes folkeeventyr fant jeg et eventyr som tydeliggjorde noen av mine lederidealer. Det ville jeg bruke. Billedrikdommen gjør at et eventyr er lett å huske. Derfor er eventyret velegnet. Dessuten er språket i eventyret allemannseie. *Askeladden og de gode hjelpene* (Asbjørnsen and Moe 1975, s. 360-370) tydeliggjør noen allmenne prinsipper for ledelse. La meg i korte trekk gjengi eventyret, slik jeg bruker det.

Både Espen Askeladd og Per og Pål hadde sett en utlysning fra kongen, en oppgave som de ville prøve seg på: Å bygge et skip som gikk både til vanns, til lands og i lufta. De fikk med seg niste hjemmefra og la i vei. Per og Pål møtte en mann som spurte hva de hadde fore. «Jeg skal lage trau til far min,» sa Per. Så ble de spurt om hva de hadde i sekken. «Møkk,» sa Per. «Møkk,» sa Pål. «Møkk skal bli,» sa mannen. Hva de enn gjorde, ble det ikke noe skip, men bare trau. Og det som var i sekken, ble møkk.

Askeladdens svar var annerledes. Han delte visjonen med mannen. Om innholdet i sekken sa han: «Å, det er ikke stort å tale om. Det skulle være litt niste.» Han ble bedt om å dele. Det gjorde han. Som belønning fikk han hjelp til å lage skipet, og et råd om å ta med dem han møtte på veien videre. Rådet fulgte han. Dem han møtte, hadde ulike evner. Underveis hjalp de Askeladden med å løse nye oppgaver som kongen ga. Oppgavene syntes både vanskelige og umulige å løse. Men med *de gode hjelpene* ble visjonen realisert og oppgavene utført.

Hvilken visdom formidler eventyret? Per og Pål vedkjente seg ikke det de hadde med seg. De delte ikke med andre og lyktes heller ikke. Askeladden derimot møtte mannen med tillit og åpenhet. I svaret om hva han hadde i sekken, anerkjente han det han hadde med hjemmefra, og han delte det han hadde. Han fulgte også rådet om å være raus, tok andre med seg på ferden. Hjelpenes evner og egenskaper var nødvendige, og han nyttet dem. Sammen lyktes de med å løse de oppgavene kongen ga. Folkevisdommen formidler en god ledelsesfilosofi.

Moses fulgte svigerfars råd

Momenter for god ledelse finnes også i andre fortellinger. Moses var en stor leder. Det fortelles at Jetro, hans svigerfar, kom på besøk. Jetro så hvordan Moses skjøttet sine lederoppgaver. Han så at Moses trettet både seg selv og folket, og han ga Moses råd. Moses burde veilede folket, sette dem inn i situasjonen, og gi dem retningslinjer som de kunne forstå. Så skulle han velge ut noen ledere og gi dem grupper å lede. De skulle få klarlagt oppgaver, og rapportere til Moses: «Hver stor sak skal de komme til deg med, de små sakene skal de avgjøre selv. Slik skal du lette byrden for deg og la dem bære den sammen med deg.» (Bibelen 1978, 2. Mosebok, 18.) Fulgte Moses dette rådet, mente Jetro at han kunne holde ut som leder. Og Moses fulgte rådene fra Jetro. Teksten er fra en tid som ligger tre tusen år tilbake. Den inneholder imidlertid gangbare råd for ledere i dag.

Hva er så visjonen som *barnehagens* ledere skal virkeliggjøre med *sine* gode hjelpere, så de kan holde ut - over tid? *Stortinget* har formulert visjonen og oppgavene i barnehageloven. Barnehagen har fått et samfunnsmandat i paragraf 1 og sine oppgaver i paragraf 2: *Omsorg, oppdragelse og læring*. Samtidig har Stortinget gitt rammer for virksomheten i de øvrige paragrafene. Oppgavene er utmyntet videre i *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* (2006).

Barnehagesektoren er et av velferdsstatens store innsatsområder. Sektoren ruver på de offentlige budsjettene. Mer enn 228 000 barn tilbringer år av sitt liv i barnehagen, og ca 60 000 voksne arbeider der. Svært mange hjem har med barnehagen å gjøre, og er avhengig av den.

Det er i det daglige liv at visjonen skal realiseres, i de spennende og ansvarsfulle møtene mellom små og store mennesker. Barnehagens ledere er nøkkelpersoner. Lederen må kjenne barnehageloven, som er barnehagens fremste maktokument. Både planlegging, gjennomføring, dokumentasjon og tilsyn skal skje i henhold til barnehagelovens bestemmelser. Rammeplanen er en forskrift, og like bindende for virksomheten som loven er. Kunnskapsdepartementet sender også ut rundskriv - det er slik departementet gir råd og veiledning.

Det påhviler også barnehagens leder et spesielt ansvar for at både foreldre, ansatte og foreldreråd er vel kjent med både barnehagens oppdrag, verdier og oppgaver, samt rammene som virksomheten skal drives innenfor. Barnehagens ledelse må kunne både fortolke



Artikkelforfatteren: Ingeborg Tveter Thoresen er førstelektor ved avdeling for lærerutdanning ved Høgskolen i Vestfold. Hun var medlem av Moserutvalget som i 2005 leverte et forslag til revidert rammeplan for barnehagen.

dokumentene og bidra til at de omsettes i praksis.

Barnehagens egenart og utfordringer til lederne

Selv om ledelse kan bygge på noen allmenne prinsipper med grunnleggende felles verdier som basis, er det viktig at lederen kjenner barnehagens egenart fra innsiden. Barnehagen er en pedagogisk virksomhet. Forskning fra Danmark viser at selv ikke pedagogene eller de som utdanner dem, er enige om eller kan redegjøre for barnehagens kjerneområder (Nørregaard-Nielsen 2006). Barnehagens leder må nettopp kunne formulere seg om barnehagens virksomhet og oppgaver, ikke bare ut fra lov og forskrifter, men ut fra kjennskap til barnehagen. Lederen må kunne se og lytte seg til hva som kreves av personalledelse så vel som faglig ledelse. De ansatte skal ha veiledning og stimuleres i sitt faglige arbeid, uansett kategori.

I lovens forarbeider er lederens kompetanse begrunnet ut fra faglige, ikke administrative motiver. «Departementet mener at det er av stor betydning at den pedagogiske virksomheten har en kompetent faglig ledelse som er til stede for barn og foreldre og ansatte,» står det å lese i Ot.prp.nr. 72 (2004-2005, *Om lov om barnehager* s. 89). Videre heter det at «den faglige lederen skal også inspirere til nytenkning i tråd med samfunnsutviklingen generelt og utviklingen av det småbarnspedagogiske feltet spesielt». Det legges også vekt på at den faglige ledelsen er viktig for kvaliteten i arbeidet. Men ikke minst er kompetansekravet motivert ut fra nasjonale hensyn, «for å sikre barn et likeverdig pedagogisk tilbud».

Endringer i forvaltningen

Også barnehagen merkes av endringer i offentlig forvaltning, med stikkord som delegering, forenkling, desentralisering, effektivisering, tilsyn og økt kontroll. Det påvirker lederfunksjonen. Ny organisering av virksomheter i kommunene endrer også lederens oppgaver og mulighet til tilstedeværelse i barnehagen. Lederen står i et konstant kryss-



press mellom ledelse av personalet, den faglige virksomheten og de administrative oppgavene. Det betyr daglige valg. Hvor skal vekten legges?

Barnas trivsel og trygghet er viktig. Lederens oppmerksomhet betyr imidlertid også mye for de ansattes arbeid, for barnas skyld. Presserende oppgaver, pålagt utenfra, konkurrerer med oppgaver innenfor institusjonen.

Barnehagens ansatte merker også endring-er i samfunnet ved at antallet små barn øker, barna er der større del av døgnet, samfunnet er blitt mer sammensatt når det gjelder kultur og religion, og internasjonale bestemmelser om barns medvirkning, demokratiutvikling og livslang læring stiller nye krav til barnehagen. Det krever et velorientert og kvalifisert lederskap som skal bidra til utvikling av personalet samtidig som barna ivaretas og foreldrene møtes. Det er ikke vanskelig å se at barnehagens leder står overfor mangeartede og sammensatte utfordringer.

Om makt og tillit

La meg komme tilbake til det helt sentrale. Ledelse dreier seg om forhold mellom men-

nesker. Fundamentet må derfor være *det som bærer menneskelige relasjoner generelt, inn-sikten i at vi er gjensidig avhengige av hverandre, og at tillit er grunnleggende for godt samliv* (Løgstrup). Lederen har makt og må forvalte den. Lederen beveger seg i et *spenningsfelt* mellom makt og tillit. Det er i lederen selv og i forhold omkring lederen. En leder skal håndtere makt, myndighet og mennesker (Sørhaug, 1996, s. 45).

Tillit er en skjør sak. Enten er den der, eller den er der ikke. Tillit oppstår, gis og fås gjennom andre. På den andre side ligger makten i oppgaven lederen har fått og i stillingen lederen bekle. For ledere *skal* gi en organisa-

sjon retning, og få andre til å ville. Men ifølge Sørhaug kan ledelse over tid ikke basere seg på makt alene. Det er viktige sider ved forholdet mellom mennesker som en leder må være seg bevisst. En leder må vise respekt for sine ansatte, vise tillit for å selv få tillit. Hun må kunne håndtere makten med ansvar og klok-skap for at omsorgs- og oppdragelsesopp-gavene ivaretas. Det skal skje slik at barne-hagen kan samarbeide om barna i forståelse med hjemmene, for at barna skal ha et godt sted å være, leke og lære. For at dette skal lykkes må de ansatte trives og få utviklings-muligheter. Det krever etisk bevisste, kunn-skapsrike og kloke ledere.

Kilder

Asbjørnsen, P. C. & Moe, J. (1975): *amlede eventyr* (vol. 2), Gyldendal Norsk Forlag, Oslo

Bibelen, Det Norske Bibelselskap (1978), Oslo

Løgstrup, K. E. (1956, 1991): *Den etiske fordring*, Gyldendal, København

Nørregaard-Nielsen, E. (2006): *Pædagoger i skyggen. Om børnehavepædagogens kamp for faglig anerkendelse*, Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Odelstingsproposisjon nr. 72 (2004 – 2005),

Om lov om barnehager, Barne- og familiedepartementet

Sørhaug, T. (1996): *Om ledelse*, Universitetsforlaget, Oslo

Wenaas, B. (1994): *Kjære kollega*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo

Førskolelærer-yrkets kjerne

Selve kjernen i yrket er hva det dreier seg om i *Førskolelæreren* med Turid Thorsby Jansen, Mari Pettersvold og Kristin Rydjord Tholin, alle ved Høgskolen i Vestfold, som redaktører.

Boken har 16 bidragsytere i tillegg til redaktørene. Den er delt i fire utgangspunkter: *Kjennelser – et ideolo-gisk utgangspunkt*, *Bekjennelser – et fag-lig utgangspunkt*, *Erkjennelser – et farli-gere utgangspunkt*, og *Anerkjennelser – et framtidsrettet utgangspunkt*.

Førskolelæreren er et resultat av et samarbeid mellom Barnehagesenteret ved Høgskolen i Vestfold (Pettersvold er senterets daglige leder), Utdanningsforbundet (representert i boken ved Turi Pålerud, spesialkonsu-lent i avdeling for utdanningspolitikk), og forlaget Pedagogisk Forum.



Pedagogisk Forum 2006,
189 sider, ISBN 82-7391-136-5

HiAs jusmodul i gang

Høgskolen i Agders mastertilbud til styrere rul-ler videre. Modul 2, Rett og urett i barnehagen, er i gang med 44 studenter som ser fram til eksamen i januar.

Advokat og amanuensis Kim-Robert Danielsen fra Advokatfirmaet Kjær & Co./Høgskolen i Agder (HiA) var foreleser da studj21 entene, altså styrerne, var samlet i Oslo i okto-ber. De fleste kommer fra private barnehager.

Kursleder var Barn-Netts markedssjef Hilde Marie Grinde – kurs- og dataleverandøren Barn-Nett i Vik i Sogn og Utdanningsfor-bundet er HiAs samarbeidspartnere. Barn-Nett har blant annet utviklet dataprogrammet «Styrerassistenten» som studentene vil ha tilgang til.

Ved HiA er det høgskolelektor Kirsten J. Hørrigmo som står sentralt i arbeidet med dette tremoduls masterstudiet for styrere med godkjent førskolelærerutdanning.

Studentene i modul 1, *Økonomisk styring i barnehagen*, gikk opp til eksamen i august. Modul 3, *Styring og ledelse i barnehagen*, begyn-ner i februar. Interesserte kan rette spørsmål til Hilde Vik ved HiA, tlf. 38 14 10 40, eller de kan sende e-post til hilde.vik@hia.no.



Den eneste myke og giftfrie tåteflasken



NYHET!

Easyfeed er den eneste myke tåteflaske på markedet som er **fri for det kjemiske stoffet Bisphenol-A**. Dette er et stoff som ledende forskere har dokumentert er bl.a. hormonforstyrrende og kreftfremkallende. Myndighetene i San Francisco i California har forbudt all bruk av stoffet i produkter for barn under 3 år, fra og med 1. desember 2006.

Easyfeed er utviklet av den norske bedriften AK. Grieg i samråd med **Plastisk-kirurgisk avdeling ved Rikshospitalet**.

Flasken blir myk ved temperering. Ved å klemme på flasken er det enkelt å hjelpe barnet med å få i seg nok næring. Easyfeed egner seg derfor godt både for **friske barn og barn som er for tidlig født, har leppe-ganespalte eller har sugeproblemer** av andre årsaker. Så hvorfor utsette barna for helseisiko når det finnes en giftfri, myk tåteflaske?

Mer informasjon og bestillingsmulighet finner du på **www.easyfeed.no**



Foto: Marius Thaulden / Erik Fugleth - www.sistekr.no



Styreren – arkitekten som skal utvikle undrings- kulturen

Ulike lederroller vil slå ut forskjellig for driften av barnehagen. Artikkelforfatteren tilkjennegir et valg idet han sier at skal barnehagen makte de utfordringene den står overfor, må den utvikle en læringskultur som har mye til felles med undringskulturen. Lederen må kunne balansere indre og ytre forventninger i forhold til indre identitet og ytre attraktivitet.

Av Kjell Åge Gotvassli

Organisasjonsguruen Edgar Schein sier: «Ledere er kulturelle arkitekter.» Det betyr at ledere både har et spesielt ansvar for og har stor betydning for å sette i gang endringsprosesser i en organisasjon og lede dem. I rammeplanen fra 1995 står det: «Den gode barnehage stagnerer ikke, men har hele tiden målbevisst styring av sine endringsprosesser.» Jeg vil her se på mulige utviklingstrekk for lederrollen i et fremtids- og endringsperspektiv.

I sin analyse av reformstrategier skiller den danske professor K. K. Klausen mellom det lille og det store fellesskapet. Det lille fellesskapet er i vår sammenheng den enkelte barnehage, det store fellesskapet er lokalisert i en overskuelig sammenhengende forvaltningsenhet, i kommunen, i fylket, i staten. Ledere vil «slites» mellom disse to arenaene å utøve ledelse på, og fokuset og utfallet vil være noe forskjellig fra leder til leder. Her skisseres tre lederroller som gir litt ulikt utfall som resultat av de valg og prioriteringer som gjøres.

Prioritering av det store fellesskapet

I dag har kommunene stor frihet til selv å velge hvordan de vil organisere sine tiltak og tjenester. Mange ser ut til å ha valgt en tonivåmodell som ny administrativ struktur. Det betyr en utflating av strukturen der sentrale fagetater og etatsledere i kommuneadministrasjonen er fjernet, og den enkelte virksomhet har fått delegert utstrakt ansvar for egen økonomi og administrasjon. Det er derfor et gjennomgående trekk at hver barnehage blir definert som en virksomhet eller resultatenhet, ledet av en (resultats)enhets- eller virksomhetsleder som er faglig og administrativ øverste leder med formelt ansvar for pedagogisk og administrativ drift. Mange barnehager er relativt små organisasjoner, og derfor samler mange kommuner flere barnehager i en resultatenhet under en felles enhetsleder. Siden enhetsleder ikke kan være fysisk tilstede i hver barnehage er det viktig å ha ansvar og beslutningsmyndighet klart plassert og tilgjengelig. For å få til dette har kommunene ofte definert en stedlig ansvarlig leder i hver av de tidligere selvstendige barnehagene som nå er samlet

i en større driftsenhet. En slik utforming av lederrollen kan medføre at det utvikles en type ledere som kan være relativt langt fra det praktiske liv i barnehagen.

Den administrative lederrollen består først og fremst av rutinehandlinger, iverksetting av administrative vedtak og av ulike typer papirarbeid. Den typen lederatferd er selvsagt nødvendig, det må være gode rutiner for opptak av barn og klare regler for lønnsutbetalinger. Nå vil det imidlertid være svært forskjellig hvordan administrativ ledelse utøves i praksis. Noen vil være opptatt av å være tro mot regler og etablerte prosedyrer. Det viktigste blir å følge regelen, nesten uavhengig av konsekvensen. Lojaliteten er ofte til det administrative systemet og ikke til det faglige fellesskapet i barnehagen.

En annen innfallsvinkel vil være å se på mulige løsninger, en kontinuerlig vurdering, og på sikt endring av regler og rutiner. Den første praktiseringen ser på hvordan det skal gjøres, mens den andre måten er opptatt av at slik kan det gjøres. Innenfor de to administrative delkulturene vil det eksistere ulike





verdier og prioriteringer. I *skal*-kulturen vil en søke etter begrensninger av atferd, mens i den andre vil en lete etter alternative fremgangsmåter.

En *strategisk aktør* vil ikke nøye seg med riktig saksbehandling, men vil også i sterk grad arbeide for å sikre barnehagesektorens nødvendige utvikling og eksistensgrunnlag. Denne strategien vil ofte innholde bevisste og klargjorte valg av organisering, driftsform, mål, pedagogikk og metodikk. En slik tenkning blir nødvendig for at barnehagen skal kunne fremtre som et attraktivt tilbud, det vil si oppnå en attraktiv og sterk posisjon i forhold til andre alternativer.

Denne delen av lederrollen betyr også at lederen må ut av barnehagen for å møte *makten* – i form av politikerne, administrasjonen, ordføreren, rådmannen, kanskje også foreldrene i andre sammenhenger enn det tradisjonelle foreldremøtet. Vi får det klassiske dilemmaet: På den ene siden skal styreren ta vare på en pedagogisk virksomhet, på den annen være ansvarlig for en god økonomisk og administrativ drift. Men uten å være posisjonert og kunne delta der «kampen» foregår, er det vanskelig å få poeng og bli «vinner». Den arenaen styreren må opptre på, har ofte en litt annen logikk enn barnehagearenaen.

Prioritering av det lille fellesskapet

Vi kan skille mellom *reproduktiv* og *produktiv* pedagogisk ledelse. *Reproduktiv ledelse* er opptatt av bestemte kunnskaper og ferdigheter. Her søkes det etter bestemte, ofte teoretisk «riktige» løsninger, med eksplisitt kunnskaps-tilegnelse med vektlegging av rette fremgangsmåter. Det er viktig å følge planene, og det er ofte bestemte ferdigheter, resultater eller kunnskaper som kan si noe om hvorvidt vi lykkes eller ikke lykkes.

Produktiv ledelse er mer opptatt av å skape undring og refleksjon enn bestemte svar.

I denne lederrollen er blikket primært rettet innover og lederen har også sin primærtilsetning og identitet knyttet til egen arbeidsgruppe. I barnehagen vil styreren stå sentralt i utviklingen av barnehagen som lærende organisa-

sjon. Selv om begrepet «lærende organisasjon» er noe motpreget, er det en del fellestrekk ved det vi kan kalle den lærende barnehagen. Typiske trekk ved den lærende organisasjon at det skjer en endring av mental innstilling, endring av mentale kart, og av hvordan utfordringer i det indre og ytre miljø oppleves og tolkes. Denne endringen er kollektiv og gjenomsyrer organisasjonen. De nyeste teoriene vektlegger også at alle ledelses- og kommunikasjonsprosesser må utvikles for å fremme ny innsikt og ny informasjon, og at god informasjonsflyt er viktig for å fremme læring.

Den *produktive undringskultur* vil vektlegge deling av informasjon. En kultur som er åpen for eksperimentering, prøving og feiling er karakteristisk for den lærende barnehage. Dette peker mot en forståelse av ledelse som en prosess, og ikke et sett med egenskaper som enkeltpersoner besitter. Slik vil samhandling mellom aktørene stå i fokus, ikke de formelle strukturene, ikke hierarkiet, ikke de formelle vedtakene. Fokus vil være på prosessen, kontaktene, samtalene, initiativene og tilbakemeldingen. Hvilken type ledelse som utøves i en barnehage vil være viktig for hva slags læringskultur som utvikles. Slik vil ledere være kulturelle arkitekter.

Reproduktiv og produktiv ledelse vil bidra til utviklingen av to ulike læringskulturer som vi kan kalle fasitkultur og undringskultur. Den ene vil være preget av å opprettholde stabilitet og *status quo*. En slik barnehage vil fungere bra under stabile og forutsigbare forhold, men ha mindre evne til fornyelse og endring. Undringskulturens styrke er at den vil ha større evne til refleksjon, og føre til en barnehage mer konsentrert om endring og nyskaping. Nå vil det sjelden være snakk om enten-eller. Forskjellige barnehager vil ha grader av disse kulturene, og i store barnehager vil det også finnes delkulturer i de forskjellige avdelingene.

Mitt hovedpoeng er imidlertid at skal barnehagen makte de utfordringene den står overfor, så vil det være nødvendig å utvikle en læringskultur som har mye til felles med det som er kalt en undringskultur.



Artikkelforfatteren: Kjell Åge Gotvassli er førsteamanuensis ved Høgskolen i Nord-Trøndelag. Han har skrevet flere bøker, blant annet *Barnehager – organisasjon og ledelse* som i år kom i 4. utgave (Universitetsforlaget).

Sammensmelting, krysspress, rolleforvirring eller strategisk ledelse

Det er lett å falle i den fellen at en vil tilfredsstille alle, noe som kan ende med en relativt uselvstendig rolleutførelse preget av rolleforvirring og stadig skifting av «kurs». En kan lett bli «fange» av skiftende forventninger til hva som bør prioriteres.

Alternativet kan være en ledelse preget av tydelige strategiske valg som en over tid klarer å holde fast ved. Strategisk ledelse i denne sammenheng handler om hvordan en barnehage med utgangspunkt i sine overordnede mål og særpregede kompetanse skal utvikle riktig strategi i forhold til eier, nåværende og potensielle brukere, ansatte, barna, og så videre. Denne strategien skal sikre barnehagens utvikling og eksistensgrunnlag. Denne strategien vil ofte innholde beviste og klargjorte valg av organisering, driftsform, mål, pedagogikk og metodikk. En slik tenkning blir nødvendig for at barnehagen skal kunne fremtre som et attraktivt tilbud, det vil si oppnå en attraktiv og sterk posisjon i forhold til andre alternativer. En slik tenkning vil også bety at barnehagen i sterkere grad blir en lærende barnehage – en barnehage i stadig utvikling.

Hovedpoenget er her å balansere indre og ytre forventninger og meisle ut en stø kurs som gir indre identitet og ytre attraktivitet.

Å leve i dette krysspresset krever mot. Vi kan snakke om *ensomhetsmot* – motet som skal til for å våge å være ensom som leder, våge å møte denne følelsen, trives i den og kjenne seg hjemme i den. Den andre typen mot er motet til å kunne si «nei». Det er ved «nei» at grenser skapes og opprettholdes. Et «ja» er ofte det letteste, men kan resultere i en ettergivenhet og utslettelse av seg selv som ledelsespersone. Her er det ikke snakk om et avvisende «nei», men et «nei» som en forutsetning for et begrunnet «ja» til noe annet. Det går ikke å velge en strategi i et problemkompleks uten å velge bort alternativer som også kanskje var attraktive. Styrken i et «ja» er avhengig av kraften i disse «nei».



De viktige gruppe-psykologiske prosessene

Styrere og pedagogiske ledere i barnehagen bør ha en viss gruppe-psykologisk bevissthet. Den gode personalgruppen kjennetegnes av at medlemmene kjenner hverandre, kjenner oppgavene sine, kjenner seg trygge på hverandre og kan utveksle spøk og fleip – i tillegg til kunnskap om målet med arbeidet i barnehagen.

Av Magritt Lundestad

Førskolelærere lærer gjennom utdanningen hvordan grupper av barn kan ledes. Men hva med ledelse av grupper av voksne – altså personalgruppen i barnehagen? Hvor bevisste er styrere og pedagogiske ledere på de prosesser som skjer mellom ledelsen og de øvrige ansatte i dette samspillet?

De fleste pedagogiske ledere og styrere vil si seg enige i at å skape et godt personalsamarbeid er viktig. Men hva er egentlig kjennetegn på vel fungerende personalgruppe? Organisasjonspyskologen Kjell Underlid (1997) sier at den gode gruppe har to hovedkjennetegn:

- Den er effektiv og har høy kvalitet på arbeidet.
- Den er moralsk høyverdig, noe som innebærer at medlemmene viser omsorg og respekt for hverandre.

Som ledere i barnehagen må vi derfor ha som mål at personalgruppen arbeider effektivt og med høy kvalitet på arbeidet, samtidig som de ansatte viser omsorg og respekt overfor hverandre.

Hvordan kan vi da arbeide med de ulike elementene? Hvordan kan en gruppe bli effektiv? Hvordan skape kvalitet på arbeidet? Hvordan kan medlemmer i gruppen vise omsorg og respekt overfor hverandre?

Å være del av en gruppe

Vi har alle ulikt syn på det å være del av en

gruppe. Det kan innebære at vi må *overgi noe av oss selv*, eller miste vår frihet til fordel for gruppens struktur og spilleregler (Gotvassli 2002). En gruppe kan imidlertid også være god å være i fordi den kan gi oss *identitet, trygghet og sosialt fellesskap*. For at en gruppe skal bli effektiv og veltilfreds, må den balansere dialektisk mellom *avhengighet* og *uavhengighet*, mellom *frihet* og *trygghet*.

Med dette menes at medlemmene i en gruppe hele tiden veksler mellom disse elementene og må prøve å finne en god balanse mellom det å være avhengig og uavhengig, fri og trygg. Som ledere bør vi ha kjennskap til disse elementene og observere og følge med på hvordan det ser ut til at den enkelte i gruppen fungerer i forhold til dem. På den måten kan leder få innsikt i hvordan ansatte fungerer som gruppelem og et grunnlag for å rette opp i eventuell ubalanse.

I noen grupper kan det være slik at en ansatt trives godt med å være en del av gruppen. Personen er utadvendt og sosial og går godt overens ikke bare med barna, men også de voksne. Den ansatte kan også gi uttrykk for at hun/han liker å ta selvstendig ansvar for ulike aktiviteter (uavhengighet), men kan også si noen ganger at hun trenger hjelp for å klare å gjennomføre aktiviteter hun ikke har gjort før (avhengighet). Andre kan like å arbeide på egenhånd (frihet). Slike personer kan noen ganger trekke seg tilbake fra de andre voksne, de planlegger på egen hånd eller engasjerer seg i en mindre gruppe barn. Slike ansatte kan også gi uttrykk for at det brukes for lang tid på at alle skal få si sin

mening på for eksempel avdelingsmøtene, og at det derfor må kunne tas beslutninger på egenhånd uten at det må tas opp på slike møter (frihet). Andre ansatte kan si at de føler det er viktig å få diskutert saker før viktige beslutninger skal tas (trygghet).

Det er viktig at styrere og pedagogiske ledere observerer slike mønstre i sin(e) personalgruppe(r). Motpolene avhengighet/uavhengighet og trygghet/frihet kan være en hjelp for å gi en beskrivelse av hvordan gruppen fungerer.

Alle ønsker også å føle tilhørighet til en gruppe, og de ønsker å føle at også deres bidrag er verdifulle. For å styrke den enkeltes opplevelse av å være et viktig medlem i en gruppe, er det viktig for styrere/ledere å sørge for at de ansatte opplever at de både får kompetanse og blir sett og hørt i forhold til sine forskjellige meninger. Punktvis kan vi sette det opp slik:

- gjøre individuelle bidrag synlige,
- få individene til å føle at deres bidrag er verdifulle,
- og holde gruppestørrelsen på et minimum.

Så: Hvordan skape effektive arbeidsgrupper?

Effektivitet i arbeidsgruppen

I personalgrupper kan det være slik at noen ansatte gjerne vil sette seg litt ned og prate om privatlivet og ha «hyggeklubb» på avdelingen, mens det er andre som gjerne vil jobbe aktivt med barna (Lundestad 1996). Her ser vi at ansatte kan se arbeidsgruppen som en mulighet til å være sosial, og ikke først og fremst som en gruppe der en deltar i den hensikt å utføre et bestemt arbeid. **Som styrer kan det være viktig å gjøre det helt klart hvilke forventninger du som styrer har til de ansatte når det gjelder arbeidsmoral.**

Det kan være viktig å fremheve at det forventes at de ansatte arbeider effektivt mens de er sammen med barna, enten på avdelingen eller andre steder. Det er imidlertid også



viktig at alle får tatt pause fra et fysisk krevende arbeid der de også har mulighet til å prate og være sosiale. For å ivareta sosiale behov kan det også vektlegges at det settes i gang ulike sosiale aktiviteter utenom jobb der de ansatte kan møtes for å bli bedre kjent. Hvis ledere er utydelig på slike forhold, kan arbeidet fort bli lite effektivt og ha lav kvalitet. Det kan også føre til frustrasjoner og irritasjoner blant de ansatte hvis arbeidsinnsatsen er svært ulik og ujevnt fordelt.

Hvis noen stadig vekk har «hyggeklubb» på avdelingen, kan andre oppleve at de får en overbelastning av arbeidsoppgaver. Idet avhengigheten mellom ansatte i barnehager er høy for å kunne klare arbeidet, kan dette føre til avhengighetskonflikter. Kanskje kan det være slik at en ansatt trekker seg unna til oppgaver på kjøkkenet hvis det blir støyende og fysisk aktiv lek på avdelingen, mens behovet i personalgruppen og i barnegruppen tilsier at den ansatte er aktivt tilstede sammen med barna. Ut fra dette ser vi også at det blir viktig med en tydelig arbeidsfordeling i personalgruppen og at det blir klargjort hvor mye aktivitet det eksempelvis forventes av de voksne til å engasjere seg i barns lek.

Kvalitet i arbeidet

Er målet for arbeidet i barnehagen kjent for de ansatte? Det at arbeid i barnehage innebærer et faglig pedagogisk arbeid der de ansatte skal arbeide bevisst med pedagogiske aktiviteter når barna er ute, for eksempel, kan være ukjent for en nyansatt assistent. Mange ansatte uten formell kompetanse i arbeid med barn kan ha en oppfatning av at arbeid i barnehagen er «enkelt», at det bare handler om å «passe barn». Idet yrket også er praktisk rettet, kan det føre til at ansatte ser det som unødvendig å skaffe seg teoretisk innsikt om arbeidet. Dette kan føre til en lavere arbeidsinnsats enn det et faglig rettet arbeid krever.

At de ansatte er kjent med barnehagens formålsparagraf og rammeplanen for innholdet i virksomheten, er en viktig oppgave for barnehagens ledere. For å kunne skape kvalitet i det pedagogiske arbeidet er det en forutsetning at de ansatte har kjennskap til hva som beskrives som kjennetegn på god kvalitet i det pedagogiske arbeidet.

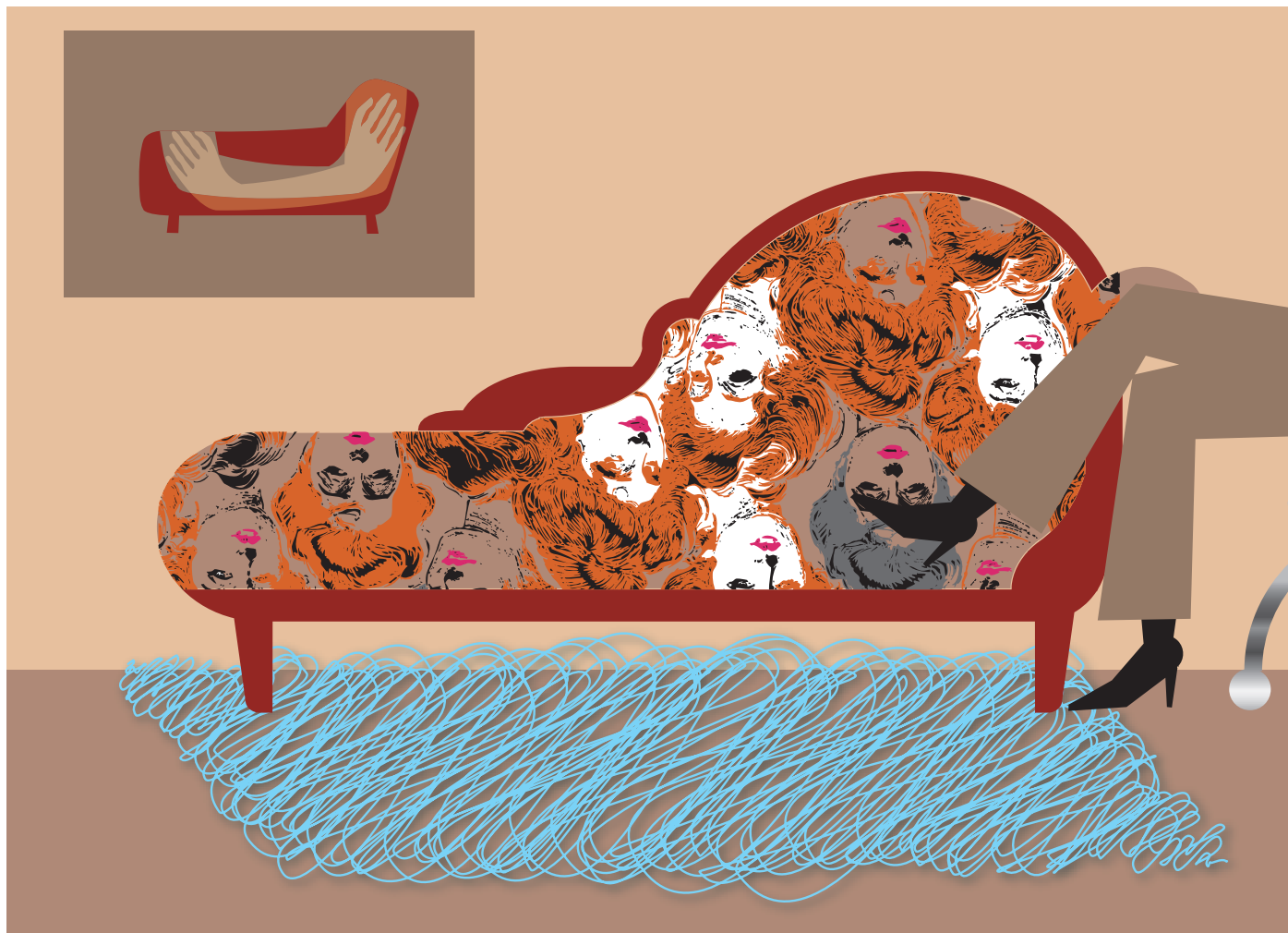
Den gode gruppe er preget av at medlemmene viser omsorg og respekt for hverandre. Et anerkjennende perspektiv (Bae 2004) på samspillet mellom de voksne er like relevant



Artikkelforfatteren: Magritt

Lundestad er førstekonsulent ved praksisenheten ved førskolelærerutdanningen ved Høgskolen i Oslo. Hun har vært pedagogisk leder og styrer i flere barnehager. I 2001 ga hun ut boken *Konflikter – bare til besvær? Konfliktløsning i barnehagen*. I 2005 var hun bidragsyter til boken *Å være leder i barnehagen* (Fagbokforlaget), med fire av ti kapitler.

som i det pedagogiske arbeidet med barna. Et anerkjennende samspill er blant annet preget av at vi ser på andre som likeverdige samspillpartnere som vi gir retten til å ha egne erfaringer og opplevelser, uten nødvendigvis å godta dem som riktige. En slik holdning bærer preg av respekt for andre mennesker. Har ansatte for eksempel respekt for hverandres opplevelser sammen med barna på avdelingen? Tar de seg tid til å sette seg inn i hvordan den andre har opplevd ulike situasjoner, for eksempel i forhold til grensesetting med barna? Slike holdninger kan bevisstgjøres i lys av et anerkjennende perspektiv.





Å bli lyttet til med respekt vil av mange oppleves som en form for omsorg. En annen tar seg tid til å høre på *meg*, selv om den andre ikke nødvendigvis er enig med meg. Å vise omsorg for andre har også ofte sammenheng med hvor godt vi *kjenner hverandre*. Graner (1995) påpeker at det viktigste arbeidet for å skape gode relasjoner og forebygge fastlåsing, er av *forebyggende* art. Arbeidet på arbeidsplassen må legges opp slik at stillingsinnehaverne har anledning til å treffe hverandre og lære hverandres arbeidsbetingelser å kjenne. På en avdeling i en barnehage vil vi ha god mulighet for å observere hverandres arbeidsbetingelser. **Imidlertid bør lederen også være bevisst på å gi ansatte mulighet til å se hverandre i arbeid, for eksempel ved at de får være med på aktiviteter som er planlagt av den andre. Dette kan særlig gjelde for ansatte på ulike avdelinger.** Ansatte kan på denne måten bli mer kjent med hverandres arbeidsbetingelser, for eksempel hvordan en må jobbe for å klare å få alle barna i en gruppe med på sanger eller andre musikalske uttrykk, eller hva det kreves av planlegging for å gjennomføre en formingsaktivitet. Hvis de får kjennskap til dette, kan det også være lettere å hjelpe til og vise omsorg overfor den andre ved gjennomføringen av oppgavene.

Ikke bare yrkesrollen

Det er også viktig at medlemmer i en arbeidsgruppe føler seg trygge til å kommunisere *spontant* (Graner, ibid). Slik kommunikasjon skjer som oftest i pausene og på personalrommet. Her får ansatte mulighet til å lære å kjenne andre sider ved kollegene enn det som kommer til uttrykk i yrkesrollen. Som leder bør en også legge opp til at det arrangeres sosiale sammenkomster for personalet i barnehage, en tur, et middagsbesøk, en felles kino eller en felles lunsj på en planleggingsdag.

Slike sammenkomster kan imidlertid bli anspente eller lite trivelig hvis det råder konflikter i gruppene. Sosiale arrangementer er lite heldige tiltak for å løse opp i konflikter. Håndtering av disse bør skje på jobb, der styrer og/eller pedagogisk leder deltar i prosesser med å få misnøye og kritikk åpent opp på bordet.

I godt fungerende arbeidsgrupper vil vi ofte oppleve at det råder en god stemning og et klima preget av glede, latter og en varm humor. I siste del av artikkelen skal vi se nærmere på hvilken innvirkning *humor* kan ha på arbeidsmiljøet.

Humor og arbeidsmiljø

Flere undersøkelser viser at humor, latter, smil, spøk og alskens tøys har en positiv innvirkning på velværet (Furman og Ahola, 2002). En god latter forlenger ikke bare livet, men høyrer også livskvalitet, hjelper folk til å tåle vanskelige livsvilkår, øker evnene til å løse problemer, og fremmer både psykisk og fysisk helse. I forhold til det psykososiale klimaet i en personalgruppe, har lederen en sentral rolle.

Ofte kan vi tenke på humor som noe unyttig og lite seriøst. Å ha det gøy kan synes som en motsetning til å det å arbeide. Undersøkelser viser imidlertid at bruk av humor kan være svært effektivt i forhold til problemløsning (Furman og Ahola, ibid).

I en undersøkelse ble forsøkspersonene delt i to grupper. Begge gruppene fikk i oppgave å løse en utfordrende oppgave. Den ene gruppen forberedte seg til oppgaven ved å se en video om effektiv problemløsning. Den andre gruppen så en video med utdrag fra komedier. Gang på gang viste det seg at gruppen som hadde ledd sammen, løste det gitte problemet raskere enn den som hadde studert problemløsning. Dessverre fører alvorlige problemer ofte til *alvorlige tanker*, noe som bidrar til at evnen til problemløsning ofte ikke er på sitt beste når vi trenger det mest av alt. Prinsipielt bør vi derfor lære oss å spøke nettopp når vi møter problemer som virker vanskelige (Furman og Ahola, ibid). I pedagogisk arbeid med barn kan vi ofte oppleve situasjoner som vanskelige, for eksempel ved kriser i familier, omsorgssvikt overfor barn, knappe budsjetter eller høyt sykefravær i personalgruppen. I slike situasjoner kan bruk av galgenhumor være en måte å håndtere situasjonen bedre på.

Varm og kald humor

Det er heller ingenting som sveiser *teamet* så godt sammen som felles humor. Spøk er oljen som får kommunikasjonen mennesker imellom til å gli friksjonsfritt. Humor forener også mennesker. De som arbeider sammen over tid, utvikler sin egen språkkode, og de kan more hverandre med bestemte ord eller uttrykk uten at utenforstående forstår hva det egentlig dreier seg om.

Imidlertid er ikke all humor god humor. Den tvilsomme humoren har den egenskapen at man ikke ler *med* folk, men *av* dem. Artur Arntzen, «firolog» ved Universitetet i Tromsø, mest kjent som Oluf, bruker begrepene *varm* og *kald* humor. En måte å kontrollere om vi

bruker varm eller kald humor, er å spørre oss selv om vi har *sympati* for mennesker vi vil fleipe med, eller ikke. En annen gyllen regel er å la være å spøke med folk vi ikke kjenner eller folk vi ikke liker. Imidlertid skal vi heller ikke være for forsiktige med å prøve å slå av en spøk. Det er også lov å be om unnskyldning i ettertid.

I en personalgruppe kan en varm, vennlig humor har stor betydning for den enkeltes trivsel. Å bli spøkt med, eller å få respons når man fleiper, kan være uttrykk for at vi både blir *sett* og *anerkjent* i gruppen. I motsetning kan det være svært vondt og sårende å ikke bli inkludert i den felles humoren, eller å bli utsatt for kald og uvennlig humor. Som leder har en ansvar for å stoppe kald humor og selv ikke bidra til denne.

Gruppesykologisk bevissthet

I denne artikkelen har jeg tatt opp hva som kjennetegner den gode personalgruppe og hvordan det kan oppleves å være del av en personalgruppe. Vi har sett på hvilken innvirkning humor kan ha i en arbeidsgruppe. Mitt ønsket er at ledere skal kunne bli mer bevisst slike gruppesykologiske forhold og skape gode arbeidsgrupper som sammen kan utføre et høykvalitets pedagogisk arbeid for barn.

Litteratur

Bae, B.: *Dialog mellom førskolelærere og barn – en beskrivende og fortolkende studie*

Oslo: HiO – rapport 2004 nr 25, Høgskolen i Oslo

Furman, B. og Ahola, T. (2002):

Skap deg en bedre arbeidsplass!

En løsningsfokusert tilnærming
Gyldendal Akademisk, Oslo

Gotvassli, K-Å (2002):

Et kompetent barnehagepersonale -

om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen.
Høgskoleforlaget, Kristiansand

Graner, R. (1995): *Personalgruppens psykologi.*

Tano, Oslo

Underlid, Kjell (1997):

Gruppesykologi. Fagbokforlaget, Bergen



Ny bok

God ledelse vil si å se ressursene framfor manglene

Den gode leder i dagens barnehage ser kulturelt mangfold som en styrke, framholder Loveleen Rihel Brenna. I et stadig mer globalisert samfunn trenger vi og våre barn de kompetansene bare en flerkulturell tilnærming kan gi oss, sier hun idet hun råder oss til å forkaste ord med «fremmed-» som første ledd, ord som mange ganger bare tjener til å gjøre oss blinde.

Loveleen Rihel Brenna er aktuell med bok med arbeidstittelen *Ledelse i den flerkulturelle barnehagen* på forlaget Damm & Søn – den kommer trolig i slutten av januar (så Første steg er tidlig ute for en gangs skyld). Hvorfor en slik bok?

– Jeg er opptatt av mangfold, både i barnehagen og i skolen. Med mangfold mener jeg ikke bare at vi i barnehagen finner flerkulturelle og flerspråklige barnegrupper og i skolen flerkulturelle og flerspråklige elevgrupper. Mangfold kan også være at barn har forskjellig sosioøkonomisk bakgrunn. Alle barn har forskjellige livserfaringer, forskjellige historier, sier Rihel Brenna, som ønsker å utvide begrepet «mangfold».

Hun synes det er flott at den nye rammeplanen for barnehagen framhever det unike hos den enkelte elev.

– Dette er i tråd med det jeg alltid har arbeidet for. Alle mennesker er «annerledes». Denne annerledesheten er en styrke, sier hun. – I boken forsøker jeg derfor å peke på hvordan vi kan fremme denne annerledesheten hos hvert enkelt barn. Hvordan kan vi synliggjøre de ressursene barna sitter inne med?

Finn likhetene

Rihel Brenna mener både førskolelærerutdanningen og lærerutdanningen konsentrerer seg for lite om betydningen av det flerkulturelle og av flerspråklighet: – Vi snakker gjerne om minoritetsspråklige barn og om minoritetsspråklige foreldre. Denne språkbruken representerer en innsnevrende problematisering. Noen barn kan være minoritetsspråk-

lige til å begynne med, idet de begynner i barnehagen. Det tar likevel ikke lang tid før de begynner å bli flerspråklige.

– Det snakkes om språkproblemer, om kommunikasjonsproblemer, om kulturproblemer, og om religionsproblemer. Jeg mener det første vi må lære er å se de *likhetstrekkene* som preger oss mennesker. Vi må erkjenne likhetene, bare på den måten kan vi deretter gjøre ulikhetene håndterlige. Alle barn har de samme universelle behovene, alle foreldre har de samme universelle ønskene for sine barn, at de skal klare seg godt her i livet. Fortaper vi oss i ulikhetene mens vi glemmer likhetene, blir alt bare problemer og utfordringer.

Hun liker ikke ord som *fremmedspråklig* og *fremmedkulturell*. De er avstandsskapende. For hvor «fremmede» er eksempelvis foreldrene egentlig, dersom vi tar hensyn til at de vil de samme tingene for sine barn som alle foreldre vil?

Kultur er så mangt

Det er svært lett å overse at det ikke finnes noen homogen «innvandrerkultur». Rihel Brenna påpeker at dem vi ofte lettvisnt kaller innvandrere, er høyst forskjellige. Folk kommer fra forskjellige land, snakker forskjellige språk, har ulik sosioøkonomisk og utdanningsmessig bakgrunn, noen er akademikere og andre «ufaglærte», noen er byfolk og andre bygdefolk. Hun vil ivareta disse forskjellene og ulikhetene, nettopp for å ivareta individet og dets interesser og behov.

– En familie har bokhyller, en annen har



Intervjuet: Loveleen Rihel Brenna er leder av Foreldreutvalget for grunnskolen (FUG). Hun har skrevet flere bøker om integrering og inkludering, og er tildelt Ole Vig-prisen (1997) for sin brobyggerinnsats (foto: Marianne Otterdahl-Jensen/FUG).

ikke det, men har kanskje i stedet et snekerverksted, eller noe annet. Vi skal jo ikke skape et samfunn kun for akademikerne, sier Rihel Brenna, som selv forteller om en oppvekst i en familie med få bøker, men likevel en ressurssterk familie der foreldrene støttet den oppvoksende Loveleen på skolen og senere.

Hun vet hvilke krav hun mener vi bør stille til god ledelse i den flerkulturelle barnehagen. En god ledelse arbeider ut fra den visjon at mangfold betyr styrke. Enkeltindividet skal ses på som annerledes, men *samtidig* som en del av et fellesskap. Både ansatte og foreldre må engasjeres for å nå barnehagens mål. Visjonen må jo dessuten gå ut på at barnehagen er et sted der barna får lære og utvikle seg.

Den gode ledelse ser mangfoldet både blant barna og blant de ansatte, understreker Loveleen Rihel Brenna. De ansatte er også selv foreldre, de har et liv utenfor barnehagen, de har sine personlige historier og de har sine personlige eller private kompetanser. Lederen må se sine ansatte, se helheten. En førskolelærer, en assistent som blir *sett* av sin leder, vil også kunne se *mitt* barn.

LEDELSE I DEN FLERKULTURELLE BARNEHAGEN
(arbeidstittel)
Loveleen Rihel Brenna
N. W. Damm & Søn 2007
ISBN 82-04-13592-0



Partnerskap – et strategisk og pedagogisk virkemiddel

Partnerskap mellom barnehage og andre lokale virksomheter er et strategisk og pedagogisk virkemiddel for å skape mer langsiktighet, forutsigbarhet og sammenheng i årsplanarbeidet. Arbeidet med å inngå partnerskap er også et hjelpemiddel for at barnehagen kan finne fram til sin profil, sitt særpreg og sin identitet i nærmiljøet.

Av Tellef Raustøl

A inngå partnerskap med andre virksomheter betyr at man utøver felles innsats for å nå mål og gjennomfører tiltak som barnehagen ikke kan være alene om å utføre. Partnerskapet fører til sterkere forpliktelse enn mer tradisjonelle samarbeidsformer. Man arbeider for det samme målet, men har ulike roller og ulikt ansvar. Det handler om å skape strategiske allianser ved å fremme dialog og tillit mellom selvstendige og uavhengige parter. Nye møteplasser skal utformes og etableres. Personer med ulike typer kompetanse og ulike erfaringer skal samarbeide. Det gir muligheter til å finne nye løsninger i fellesskap. Partnerskap antas dessuten å påskynde læring og bidra til at et felles kunnskapsgrunnlag blir utarbeidet.

Sosial- og helsedirektoratet har på bakgrunn av internasjonale og nasjonale erfaringer oppsummert partnerskap på følgende måte:

- Aktører med felles mål og strategier
- Alle parter har nytte av å delta
- Deltagerne er forpliktet til å bidra med avtalte innsatsfaktorer
- Samarbeidet er av en viss varighet
- Partnerskapet er beslutningsdyktig innenfor gitte områder
- Det er avtalt en oppfølgingsmåte av inngåtte avtaler

Hvorfor partnerskap?

Kapittel 5 i rammeplanen (august 2006) handler om samarbeid. Her presenteres samarbeid mellom ulike offentlige virksomheter. Begrunnelsen er i hovedsak samarbeid

omkring barn med særskilte behov. Kapitlet har et appendiks (kap.5.7) der andre samarbeidspartnere som skole, kulturliv, institusjoner, frivillige organisasjoner og menigheter introduseres. Begrunnelsen for samarbeid er på to nivåer. På individnivå for å gi barna varierte opplevelser og tilknytning til nærmiljøet, og på virksomhetsnivå for å gi barnehagen en lokal forankring.

Partnerskapsordningen på virksomhetsnivå handler om mye mer enn å skape lokal forankring. Partnerskapsordningen inkluderer ikke bare noen, men kan inkluderes av *alle* lokale virksomheter som det kan være relevant for barnehagen å samarbeide med.

Gjennom partnerskapsordningen kan barnehagen etablere samarbeidsrelasjoner med lokale virksomheter som kan bistå barnehagen med å realisere sitt samfunnsmessige mandat og sine oppgaver. Det handler med andre ord om hvordan barnehagen kan etablere et konkret samarbeid med andre lokale virksomheter i sitt systematiske arbeid med de syv fagområdene i forhold til barnegruppers interesser, det enkelte barn og lokale tradisjoner, og i prosessen med å utvikle seg til en lærende virksomhet. Partnerskap introduseres nå i flere ulike sammenhenger.

I Stortingsmelding nr. 25 (2005-2006) *Mestring, mulighet og mening* introduseres «Partnerskap med familie og lokalsamfunn» som ett sentralt tema. Folkehelsemeldingen *Resept for et sunnere Norge* (St.meld.nr.16 2002-2003) lanserte partnerskap for folkehelse som ett av flere viktige verktøy for å utvikle det lokale folkehelsearbeidet. I 2004-2005 gav Sosial- og helsedirektoratet stimuleringsmid-

ler til slikt partnerskapsarbeid. Innenfor frivillig arbeid arbeides det også mye med å etablere partnerskapsordninger mellom ulike lokale virksomheter.

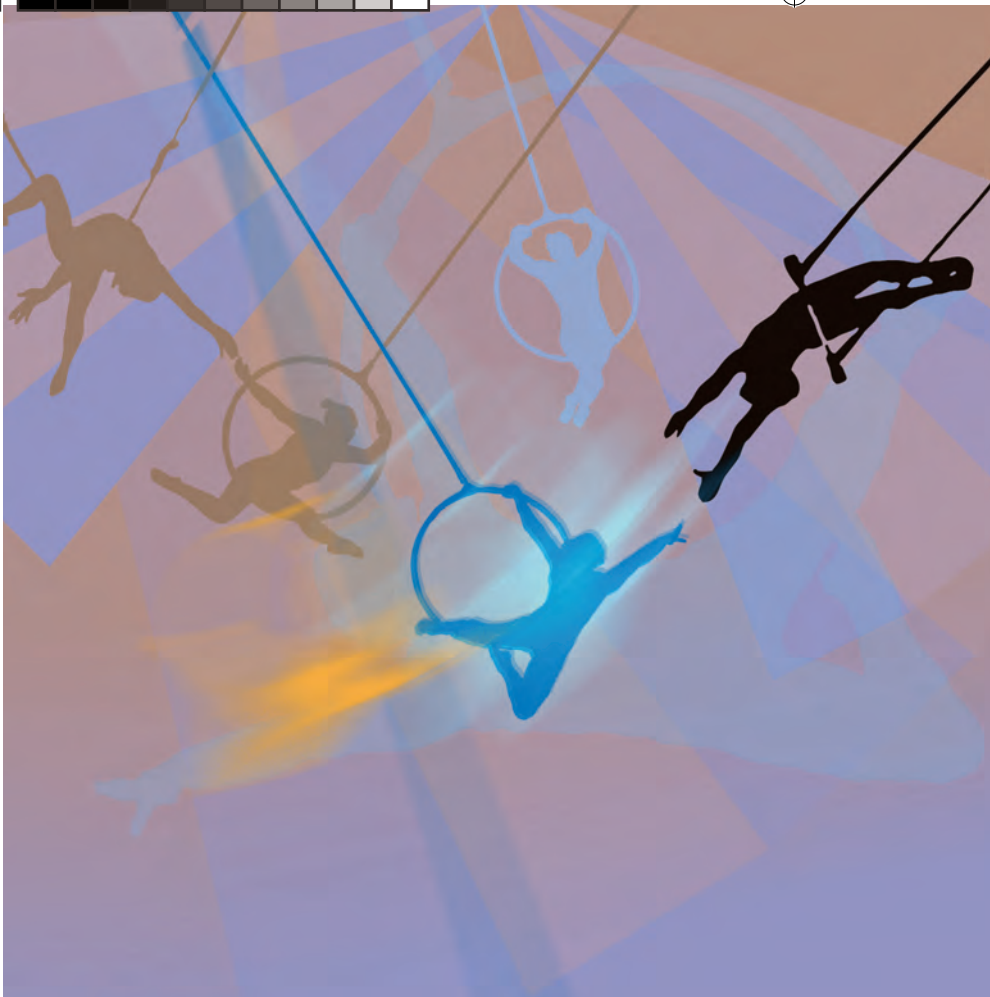
Ukeavisen *Mandag Morgen* (nr. 22/2006) viser at offentlige og private sykehusledere vil ha langsiktige partnerskapsavtaler framfor konkurranseutsetting og anbud. Flerårige partnerskapsavtaler vil gi best utnyttelse av de totale helseressurser. Når så mange andre gjør det, skal da ikke barnehagene kunne benytte seg av samme mulighet?

Hvor kan partnerskap inngås?

Partnerskap etableres i tilknytning til en bestemt sak, et saksfelt, et tiltak eller et område. Et av de mest åpenbare områdene hvor partnerskap kan etableres er i overgangen mellom barnehage og skole. Jeg er klar over at mange barnehager har innarbeidet gode prosedyrer og ordninger for hvordan denne overgangen kan bli best mulig for barna, men jeg tror likevel samhandlingen mellom barnehage og skole kan forbedres og videreutvikles. En partnerskapsavtale mellom barnehage og skole kan være med på å tydeliggjøre ansvar og oppgavefordeling mellom dem. En partnerskapsavtale kan også skape mer langsiktighet og forutsigbarhet i forhold til hvordan denne overgangen kan bli ivaretatt over tid. I tillegg gir avtalen grunnlag for at ordningen blir vurdert og evaluert – ikke bare av barnehagen, men av begge parter. Tverrfaglig og tverretattlig samarbeid, herunder overgangen mellom barnehage og skole, er identifisert som et av flere relevante forsknings- og utviklingsområder i Kunnskapsdepartementets henvendelse til Norges forskningsråd om «Praksisrettet forsknings- og utviklingsarbeid i barnehage-sektoren».

Et av fagområdene i rammeplanen er etikk, religion og filosofi. Barnehagen er også en flerkulturell arena. Et annet område hvor partnerskap kan etableres er derfor i forhold til menigheter i Den norske kirke og andre religiøse grupperinger. Den norske kirke deler med andre religioner og livssynssamfunn en forståelse av at det ikke bare er som religiøs aktør man henter sin legitimitet, men også ved å delta i lokale kulturelle aktiviteter og samarbeide med andre lokale virksomheter. Flere barnehager burde derfor benyttet anledning til å invitere ulike religiøse grupperinger inn i partnerskap slik at barnehagene kan møte det kulturelle og religiøse mangfold på en best mulig måte.

Et tredje område er det lokale nærings- og



Artikkelforfatteren: Tellef Raustøl leder firmaet Tellef Raustøl Rådgivning (TRR), som arbeider innen feltene partnerskap for lokal velferd og organisasjon, ledelse og læring. Ett av TRRs satsingsområder er barnehagene som partnere i den lokale velferden. For nærmere informasjon, se www.raustol.no

foreningsliv. En partnerskapsavtale med en lokal bedrift som frigir ansatte et visst antall timer i måneden til å arbeide i barnehagen med sin kunnskap og kompetanse, kan være en mulighet. En annen mulighet kan være å lage partnerskapsavtale med et gårdsbruk. Partnerskapsavtale med en lokal frivillig organisasjon er også et alternativ.

Konsekvenser for eiere og styrere

Barnehagen må først klargjøre *hva* det er skole, menigheter/livssynssamfunn, lokale bedrifter, gårdsbruk og lokale frivillige organisasjoner inviteres til som partnere for din barnehage. *What's in it for them?* For å avklare hva mulige partnere inviteres inn til, tror jeg det kan være lurt å tydeliggjøre hva som er barnehagens kjerneverdier, kjernekompetanse

og kjerneoppgaver. Barnehagen må presentere seg for mulige partnere på en relevant og fruktbar måte. På denne bakgrunn kan barnehagen konkretisere følgende spørsmål:

- **Oppgaver:** Hvilke oppgaver ønsker barnehagen å samarbeide om?
- **Kompetanse:** Trenger barnehagen å bli tilført spesiell kompetanse, for eksempel innen skole, livssynsspørsmål, organisasjon, ledelse, jus, jordbruk?
- **Frivillighet:** Hvilke oppgaver kan ansatte hos partnerne utføre som frivillige i barnehagen?

Som en forberedelse til nærmere dialog med mulige partnere kan det derfor være lurt å gjøre seg opp en mening om følgende spørsmål:

Litteratur

Raustøl, T. (2006): *Samfunnsansvar, partnerskap og lokal velferd*. Tellef Raustøl Rådgivning – rapportserie nr.2/2006

St. meld. nr.16 (2002-2003) *Resept for et sunnere Norge*.

St. meld. nr. 25 (2005-2006)

Mestring, muligheter og mening.

Mandag Morgen nr. 22, 26. juni 2006:

«Private helseledere savner langsiktige utfordringer»

Brev av 5.7.06 fra Kunnskapsdepartementet til Norges forskningsråd om «Praksis-

rettet forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagesektoren».

Raustøl, T. (2006): Notat til bydelsutvalget i Bydel St. Hanshaugen, Trefoldighet og Domkirken menigheter i Oslo.

- Hva kan/bør være hovedaktiviteten i et eventuelt samarbeid?
- Hvordan bør en framdrifts/aktivitetsplan se ut?
- Logobruk – hvis det er aktuelt?
- Kommunikasjonsform – daglig og langsiktig?
- Framdrift for evaluering av samarbeidet?

Bakgrunnen for at dette avsnittet har *Konsekvenser for eier og styrer* som overskrift, er at det tar tid å etablere og utvikle partnerskap. Det er en langsiktig arbeidsform som kanskje bryter noe med barnehagenes tradisjon om å gripe dagens utfordringer og muligheter.

For å lykkes med å etablere partnerskap med andre lokale virksomheter er det viktig at det er en person i barnehagen som er dedikert til og engasjert av disse oppgavene. Erfaringene fra andre steder viser at hvorvidt arbeidet lykkes er svært personavhengig. Arbeidet bør derfor drives fram av personer som har lyst til å planlegge, initiere, avtalefeste og vedlikeholde partnerskapet. Grunnlagsarbeidet er viktig. De første kontaktene er helt «alfa og omega». Erfaringene fra andre steder viser at arbeidet med å etablere partnerskap kan være tidkrevende.

Det må settes av personalmessige og økonomiske ressurser til dette arbeidet. Bruk av partnerskap er et strategisk og et pedagogisk valg. Eier og styrer bør derfor gjøre seg opp en begrunnet oppfatning om dette kan være en nyttig og om de er villige til å investere ressurser i denne arbeidsformen.

Fram til nå har det først og fremst vært nasjonale og regionale bedrifter som har arbeidet med å ulike former for partnerskap. Jeg tror det nå vokser fram en bevegelse hvor det utvikles partnerskap mellom virksomheter som har nærmiljø og kommuner som sin hovedarena. Jeg ønsker at barnehagene skal bli en del av denne bevegelsen.



Et samlet løft for felles

En samlet barnehagesektor i Vennesla bestemte at det var på tide å utvikle lederrollen i de 14 barnehagene ved hjelp av et kompetanse-givende kurs som gir 10 studiepoeng hvis man avlegger eksamen. Med fokus på temaet ledelse i forbindelse med den nye rammeplanen er 39 pedagogiske ledere i gang med en kursrekke som avsluttes til våren.

Implementeringen av den nye rammeplanen og de pedagogiske ledernes utvidede ansvar i den forbindelse utgjør grunnlaget for den kursrekken som nå er satt i gang for mellomlederne i barnehagene i Vennesla.

Når samtlige 14 barnehager i Vennesla kommune i Vest-Agder på frivillig basis avgir 39 deltakere i form av pedagogiske ledere, noen av deltakerne i kombinerte stillinger som styrere/pedagogiske ledere, må tilbudet kalles en suksess. Vennesla har 12 private og to kommunale barnehager med i alt rundt 600 barn og ca 150 ansatte.

– Det gjelder å få satt den nye rammeplanen ut i livet på best mulig måte, sier barnehagesjefen i Vennesla, Bess M. Thormodsæter. – I og med rammeplanen har folk fått en ny rolle som de må bli seg bevisst.

Barnehagesjefen kontaktet opplæringsleder Marit Johnsen Høy fra Kommunal Kompetanse, region sør, en opplæringsorganisasjon eid av to så tilsynelatende umake partnere som Den norske lægeforening og Fagforbundet (LO). Kommunal Kompetanses virksomhet er innrettet mot offentlig sektor i bred forstand. Marit Johnsen Høy har selv førskolelærerbakgrunn.

– Når en kommune henvender seg til oss, får den skreddersøm, sier Marit. – I dette tilfellet har vi utviklet et kompetanse-givende kurs der deltakerne kan gå opp til eksamen til våren dersom de ønsker det. Vi har avtaler med både Høgskolen i Vestfold og Høgskolen i Hedmark.

Kursrekken

I alt skal det være seks kurssamlinger høsten 2006 og våren 2007. Mellom samlingene

arbeider deltakerne med egne oppgaver og gruppearbeid.

Kursrekken vektlegger blant annet det som kalles LØFT-teknikk og veiledning, hvilket innebærer ferdighet i å konsentrere seg om det som er viktig når lederen skal veilede personale/kolleger. Dette er selvfølgelig i henhold til rammeplanen. Pedagogisk leder har ansvaret for planlegging, dokumentasjon og vurdering av arbeidet i barnegruppen. Styrer og pedagogisk leder har et felles ansvar for at mål og rammer er klarlagt for personalet og at personalet forstår hva målene innebærer. Foreldrene skal også få god informasjon om arbeidet i barnehagen.

– Det å måtte lese på kveldstid er ikke alltid så lett, sier Adelheid Mykland, pedagogisk leder i kommunale Klokkestua barnehage og tillitsvalgt i Utdanningsforbundet. – Måten prosjektet vårt er organisert på, vil jeg imidlertid karakterisere som god. Organiseringen imøtekommer både mellomledernes og barnehagenes behov. For at alle skulle kunne være med var det blant annet nødvendig at kursene foregår på dagtid.

Styrerne har blant annet også valgt datoene for samlingene.

– Det er først og fremst våre ønsker denne kursrekken bygger på, fortsetter Adelheid, – og det er nok mye av den grunn dette prosjektet ser ut til å bli en suksess.

Har skapt et nytt samhold

Anne Karin Tveit, styrer og pedagogisk leder i private Knærten familiebarnehage, sier at hun først stilte seg tvilende til prosjektet. Hun følte seg i det hun kaller en mellomposisjon og at dette ikke var noe for henne. Etter påtrykk fra Bess valgte hun likevel å bli med.

– Nå synes jeg dette er et bra prosjekt, sier hun. – Som styrer har jeg ansvar for ledelse og veiledning. Nå lærer jeg teknikker for ledelse og å kommunisere på en hensiktsmessig måte med mine medarbeidere. Førskolelærernes grunnutdanning inneholder jo dessverre lite om ledelse. Jeg har også fått ny innsikt i viktigheten av å kunne reflektere rundt egen praksis.

– Nå får vi rammeplanen inn på en helt annen og bedre måte enn om vi hadde sittet for oss selv og lest den på egen hånd. Det er selvsagt en helt annen kvalitet over den læreprosessen vi nå er med på, sier Anne Karin.

– Prosjektet har skapt et nytt fellesskap, et nytt samhold barnehagene imellom som er viktig, sier pedagogisk leder Kristin Tallaksen i private Mariknotten barnehage. Hun roser det arbeidet som er blitt gjort av Marit og Kommunal Kompetanse.

– Alle er faktisk blitt mer entusiastiske enn før! Det kan jo være mye tungt i hverdagen, og da er det viktig å kunne fokusere på det som er bra, sier Kristin.

En følge av den nye entusiasmen er at alle møter opp når de skal, «syke eller friske», som Adelheid sier. – Samtidig er det å være deltaker en krevende oppgave. Det er noe med dette å skulle blottlegge sine svakheter, og å måtte kjempe for å nå ny innsikt og erkjennelse. Rollen som pedagogisk leder er viktig, man tar viktige avgjørelser og må være i stand til å stille de viktige, gode spørsmålene.

Bess skryter av lederne sine: – De fortjener ros! De er utrolig flinke, men for lite bevisste i forhold til sin egen dyktighet.

Mellom samlingene

Styrerne i Vennesla har alltid hatt sitt styrernettsverk, ifølge barnehagekonsulent Wenche Nordli. Styrerne har jo sine månedlige møter med barnehagesjef og barnehagekonsulent. Det finnes til og med et assistentnettverk.

Nå har arbeidet i smågrupper mellom de store samlingene kommet til. I tillegg kan Anne Karin fortelle at de små barnehagene, de som gjerne har styrer og pedagogisk leder i kombinert stilling, har etablert en kollegagruppe med seks medlemmer.

Prosjektet i Vennesla er blitt lagt merke til.

styrket lederkompetanse



De er enige om at barnehagene i Vennesla skal bli enda bedre: F.v. Anne Karin Tveit, styrer og pedagogisk leder i Knærten familiebarnehage, opplæringsleder Marit Johnsen Høy fra Kommunal Kompetanse, region sør, barnehagekon-

sulent Wenche Nordli, pedagogisk leder Adelheid Mykland i Klokkerstua barnehage, barnehagesjef Bess M. Thormodsæter, og styrer og pedagogisk leder Kristin Tallaksen i Mariknotten barnehage.

– Andre kommuner i Vest-Agder kommer på besøk. De vil gjerne kopiere det som skjer her, sier Marit.

– For at et prosjekt som dette skal lykkes, er det viktig at deltakerne snakker «samme språk», at de vil det samme, har ett mål, fortsetter hun. – Her i Vennesla har barnehagene funnet fram til sin felles kultur: Sånn gjør vi det i Vennesla!

– Dette prosjektet viser at det er mulig for en kommune å ta grep gjennom å spørre grasrota, altså pedagogene i barnehagene, sier Bess. – Det er viktig at det er grasrota som leverer bestillingen på hva de vil ha. Deretter gjelder det å arbeide i fellesskap og å ta seg god nok tid – da er suksessen innen rekkevidde.

Holdninger, handling og gjennomføring – det er hva som skal til!

«Skal – skal ikke»-prosjektet

Venneslas lokale lederutviklingsprosjekt for de pedagogiske lederne er bare ett av to prosjekter i barnehagene i kommunen i inneværende barnehageår. Alle barnehagene deltar også i det nasjonale «Skal – skal ikke»-prosjektet.

«Skal – skal ikke»-prosjektet er initiert av Kristent Pedagogisk Forbund (KPF) i samarbeid med daværende Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD), nå Kunnskapsdepartementet. De 14 barnehagene i kommunen gikk sammen om en prosjektsøknad og ble valgt ut som ett av 34 prosjekter som får støtte i form av mentoroppfølging samt to nasjonale samlinger i året. Både det lokale og det nasjonale prosjektet finansieres av den enkelte barnehages egne kursmidler.

– Dette er også et grasrotprosjekt, framholder Wenche, som sammen med Bess utgjør den lokale prosjektledelsen.

Barnehageadministrasjonen kontaktet styrerne og ba dem komme med sine ønsker ut fra hva de trengte i barnehagene for å kunne implementere rammeplanen, med særlig vekt på barns medvirkning og voksenrollen. Behovene ble definert og beskrevet og tiltak satt i gang etter det. En felles overordnet målsetting er «Bevisste valg hos reflekterte voksne og reell medvirkning fra barn i lek og læring», med undertittelen «Tilstedeværende voksne – deltakende barn». Mer informasjon om prosjektet vil interesserte finne på www.skall-skalikke.no.



Den førskolelærerutdannede styreren vil få sterk konkurranse

Førskolelærerutdannede vil komme til kort i kampen om stillinger som enhetsledere, virksomhetsledere og lignende i framtidens Barnehage-Norge, tror Ytring-forfatteren. Sosialarbeidere med jus i fagkretsen vil stille like sterkt. Presset på barnehagen som en skoleforberedende institusjon vil både fortsette og bli sterkere, og kanskje blir barnehagen en obligatorisk førskole fra barnet har fylt fire.

Av Mette Vaagan Slåtten

Forandringene har vært mange og store i norske barnehager siden 1970-tallet, og særlig gjelder dette lederrollen. Forventningene på 1970-tallet var først og fremst at leder var en i gruppen, og den rådende ledelsesideologien var at alle skulle være med å bestemme. Myndighetene blandet seg lite inn i barnehagens anliggender og stilte få eller ingen krav til barnehagens lederroller. I løpet av 1980-tallet ble det stilt krav om årsplan i hver barnehage, og det ble satt mer fokus på barnehagens lederrolle. Det ble avdekket et behov for tydeligere retningslinjer i forhold til ledelse. Dette resulterte i at det på 1990-tallet ble en sterkere vektlegging av barnehagens leder som barnehageeiers representant (barnehageloven 1995). Videre økte myndighetene kravet om mer målrettet pedagogisk arbeid i barnehagene ved å innføre den første rammeplanen for barnehagene (1996). Organisasjonsutvikling ble satt på dagsorden ut fra en erkennelse av at samfunnet stadig endres og at endringer vil skje i et stadig hyppigere

tempo (utviklingsprogrammet for barnehagesektoren 1995-1997). Budsjettarbeidet i kommunale barnehager ble i større grad overlatt til barnehagens styrer.

Kompetansedebatten vil bli skjerpet

De seneste årene har barnehagene fått økt oppmerksomhet, ikke minst på grunn av foreldres kamp for flere barnehageplasser og politikeres gjentatte løftebrudd med hensyn til lønnsnivå om full barnehagedekning. Det har i offentligheten imidlertid også blitt et noe større fokus på barnehagen som et sted der barn lærer. Mediene har i større grad enn tidligere satt søkelyset på ulike pedagogiske barnehageprosjekter, og man aner fra samfunnets side en større forventning til den pedagogiske dimensjonen ved barnehagearbeidet. Dette har kommet til uttrykk gjennom flyttingen av barnehagefeltet fra tidligere Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet fra og med i år. Fremdeles er det imidlertid slik at knapt noen diskuterer førskolelæreres kompetanse, eller hvilken betydning mangelen på faglært arbeidskraft i barnehagene har, med unntak av utdanning-ene selv

og fagforeningene. Det er dette som vil endres i tiden framover!

Hva må en styrer kunne?

I framtiden vil det også her i landet bli en diskusjon om førskolelærere og deres utdanning. I hvilken grad er de dyktiggjort for det arbeidet de er satt til? Ett sentralt spørsmål blir i hvilken grad de er kvalifisert til å inneha lederstillinger innenfor barnehagefeltet. Barnehageloven nevner to typer lederstillinger, styrerstillingen og stillingen som pedagogisk leder. I realiteten finnes også andre typer lederstillinger i barnehagene. Disse er ikke bare annerledes i navnet, men også i innhold. Hvilke utviklingstendenser kan vi ane at framtiden vil bringe på bakgrunn av disse nye lederstillingene?

Omtrent halvparten av norske kommuner er i dag såkalte tonivåkommuner. Det vil si at kommunen er organisert i to nivåer: Et sentralt nivå (rådmannen) og et tjenesteytende nivå. Konsekvensen av en slik organisering er at det mellomliggende etatsnivået, som barnehageetat eller oppvekstetat, er fjernet (Utdanningsforbundet Rapport 2004:3). Fordi kommunale barnehager er delorganisasjo-

ner av kommunen, har en slik omlegging påvirket barnehagens lederroller. Både styrerstillingen og den pedagogiske lederstillingen har i mange kommuner fått annet innhold etter omorganiseringene. De senere årene har vi sett styrerstillinger bli slått sammen, og at flere barnehager har blitt lagt under en og samme styrer.

Barnehageadministrative stillinger i kommunen er blitt fjernet og konsekvensen er flere administrative oppgaver lagt på styrer. Styrers nærmeste overordnede er ofte administrasjonssjef/rådmann. Endringene medfører nye lederbetegnelser som enhetsleder, virksomhetsleder eller tjenesteleder. Effektiviseringen ligger i mindre barnehageadministrativt personale på kommune- eller bydelsnivå og økt delegering av administrative oppgaver. I dagens tonivåstruktur kan lederteamet for eksempel bestå av en enhetsleder og to fagkonsulenter med ansvar for å lede flere barnehager som en enhet. Til sammen utgjør enhetsleder og fagkonsulent(er) enhetens lederteam og erstatter styrerstillingene.

Varige ordninger

Det er sannsynlig at disse omleggingene i kommunene vil vedvare, for på sikt vil velferds-kommunens utgifter øke mye, særlig innenfor eldresektoren. Så la oss derfor ta utgangspunkt i at dette blir en del av utviklingen framover. I tillegg er det også andre samfunnsendringer som vil få betydning for barnehagens framtidige ledere. Jeg



Ytringsforfatteren: Mette Vaagan Slåtten er høyskolelektor ved Høgskolen i Oslo, der hun er videreutdanningsleder innen organisasjon og ledelse. Hun er medforfatter til boken *Å være leder i barnehagen* (Fagbokforlaget), som kom i fjor.

har påpekt en tendens til at mediene og samfunnet for øvrig er blitt mer opptatt av barnehagen som et sted å lære. Det er derfor grunn til å tro at også politiske myndighetene og skoleansatte vil bli mer opptatt av dette. Det igjen vil gjøre at de samme myndigheter vil kreve økt brukerinnflytelse over pedagogikkens innhold. De vil ønske at barn blir mer skoleforberedt gjennom språk og tall- og begrepslære enn i dag. Dette vil få større oppmerksomhet ved at nye grupper kommer inn i barnehagen som en konsekvens av full barnehagedekning og ved at kontantstøtten avvikles.

Presset vil øke fra politisk hold på barnehagene om at de i større grad enn i dag må ta ansvar for at barn får et mer likt utgangspunkt ved skolestart. Et minstekrav vil være at de kan beherske norsk.

Tendensen vil ytterligere styrkes ved økt globalisering der barnehager måles med hverandre. Kunnskapstesting av fireåringer i forhold til begrepslære er allerede ett trekk ved utviklingen, det samme er komparative undersøkelser av barnehager på tvers av nasjonale grenser (OECD). Konsekvensen vil være at det ikke lengre godtas at ufaglærte assistenter tilbringer mest tid med barna.

Nedbryting av profesjongrenser

Kravet om faglærte assistenter vil gå sammen med et annet utviklingsstrekk, nemlig nedbryting av profesjons- og sektorgrenser. Allerede med den nye barnehageloven av 2005 ser vi en tendens i retning av at barnehagens lederstillinger deprofesjonaliseres. Det åpnes

opp for at andre pedagogutdannelser skal være like mye verdt som førskolelærerutdannelsen ved ansettelser (barnehageloven paragrafene 17 og 18). Med økt brukerinnflytelse vil barnehagepedagogikken gå i retning av mer førskole og økt vekt på språk-, tall- og begrepslære, og ufaglærte assistenter vil etter hvert bli erstattet av utdannede pedagoger med noe ulik utdanningsbakgrunn.

Det er grunn til å tro at flere andre treårige pedagogutdanninger vil få større betydning på avdelingsnivå i framtidens barnehage. Utviklingen vil bidra til at barnehagene får mer kompetanse totalt, og at det vil bli større variasjon i hvilke utdanningsgrupper som arbeider med barna.

Med andre typer utdanning

Det er sannsynlig at de pedagogiske lederstillingene (fagkonsulenter og pedagogiske ledere) fremdeles forbeholdes førskolelærerutdannede, mens vi vil se en utvikling henimot at enhets-/virksomhets- eller tjenesteleaderstillingene i større grad besittes av fagpersoner med annen utdanningsbakgrunn, gjerne utdanninger som i større grad vektlegger organisasjonskunnskap, generell oppvekstkunnskap og jus (for eksempel sosialarbeiderutdanningene).

I Sverige går utviklingen i retning av at rektor skal være leder av både førskolen og skolen, det finnes en statlig rektorutdanning som forbereder til dette, og proposisjonen 2004/05:¹¹ *Kvalitet i førskolan* foreslår at lærere med lærereksamen skal ha det overordnede ansvaret for barns læring og utvikling i førskolen. I distriktene her til





lands har vi lenge hatt barnehage/skoleinstitusjoner der institusjonens leder er rektor, og fenomenet vil etter hvert utbre seg til flere kommuner. Barnehagens fagkonsulenter og pedagogiske ledere vil etter hvert først og fremst fungere som tilretteleggere av det pedagogiske arbeidet med de minste barna.

Nye oppgaver for pedagogisk leder

Fagkonsulentenes hovedfokus vil altså være på pedagogisk utviklingsarbeid. De kan også ha ansvar for oppfølging av barn med spesielle behov og ivareta nødvendig kontakt med pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT). Videre vil førskolelærere i fagkonsulentstillinger ha oppgaver med observasjon av enkeltbarn, ansvar for pedagogiske planer og for veiledning av medarbeidere, og å sørge for faglige ressurser inn i barnehagene (undervisningsmaterie, spesialpedagoger, morsmåls-lærere med mer). Disse endringene vil sannsynliggjøre at rollen som pedagogisk leder blir annerledes i framtidens barnehage.

Mindre tid til arbeid med barn?

Mange pedagogiske ledere har fått mer ansvar for veiledning av medarbeidere, og et utvidet ansvar for det pedagogiske planleggingsarbeidet (Utdanningsforbundet Veiledningshefte 2002:4), og slik vil det også kunne bli i framtidens barnehage. En kan derfor stille spørsmål om det framover vil være slik at de pedagogiske lederne har mindre tid til direkte pedagogisk arbeid med barna, og at

dette i større grad ivaretas av andre pedagogutdannede fagfolk? Det er også sannsynlig at de pedagogiske lederne har fått større personalansvar som en konsekvens av at mange enhetsleder og fagkonsulenter ikke lenger er fysisk plassert i barnehagene, og ved at enhetsledere er tilført flere administrative oppgaver.

Vi kan forvente at barnehagens åpningstider utvides kraftig (en konsekvens av økt brukerinnflytelse), og at vi får kveldsåpne- og nattåpne «barnehager». Det vil bli en pedagogisk kjernetid på dagtid, og denne vil også bli arbeidstiden til pedagogiske ledere og fagkonsulenter, samt de kommunale lederne.

Sterkere statlig styring

I forhold til at myndighetene fatter en større interesse for barnehagen som en viktig institusjon for barns videre læring og utvikling, vil vi kunne anta en sterkere statlig styring av kommunene i forhold til å arbeide på tvers av fagfelt og profesjongrenser. Jeg tror tendensen med desentralisering av barnehagefeltet vil stoppe opp. Kanskje dette innebærer en ny kommunelov som pålegger kommunen å arbeide mer helhetlig?

Mange av de oppgaver kommunen har i forhold til barns oppvekstkår er av kompleks karakter. Det kan absolutt tenkes at en framtidig kommunelov vil pålegge kommunene å koordinere og samordne prosesser på tvers av faggrenser, institusjongrenser, og sektorgrenser. De kommunale lederstillingene, kalt enhetsledere, virksomhetsledere eller tjenestelede, vil derfor i mindre grad ha behov for smalt utdannede fagpersoner, men heller personer med utdanningsbakgrunn som gjør dem kompetente til nettopp å koordinere

og samordne på tvers av faggrenser til barnas beste. **Her vil førskolelærerutdannede komme til kort.**

Barns rett til medvirkning vil bli forsterket

Et annet utviklingstrekk som styrker denne antagelsen er ytterligere rettsliggjøring av barns liv. Samfunnsutviklingen har bidratt til å gi barn økte rettigheter, men fremdeles er det store ulikheter i barns rettighetssituasjon. Det vil i framtida bli større fokus på barns rettigheter og dette fenomenet er en del av en samfunnsutvikling som vi kaller rettsliggjøring av barndommen. Rettighetslover er ofte universelle, og de vil derfor sikre større grad av likebehandling mellom barn uavhengig av deres bakgrunn.

Dette vil resultere i at vi får obligatorisk førskole fra fylte fire år. Videre vil de senere årenes tendens til å overskride antallet med 18 barn på en avdeling reverseres. **Med større fokus på barns rettigheter og økt foreldreinnflytelse vil det bli stilt krav om mindre barnegrupper.** En slik utvikling vil selvsagt også henge sammen med at man har oppnådd full barnehagedekning i kommunene.

EU-behov negativt for private barnehager

Obligatorisk førskole kan betraktes som en demokratisering av barns oppvekstkår og gi barn større sjanselighet for å kunne lykkes i skolen. Ved at myndighetene gjennom lov og forskrifter gir økte rettigheter for barn, vil barnehagens pedagogiske innhold i større grad styrkes.

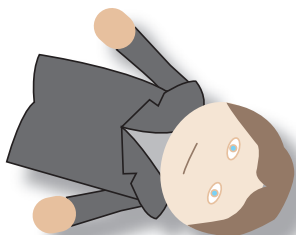
Utviklingen med flere fagpersoner i barnehagene vil korrespondere med utviklingen internasjonalt med mer utveksling av arbeidskraft innenfor EU- og EØS-området. Ved at det

stilles større krav til kompetanse, vil kostnadsnivået i forhold til lønnsutbetalinger i barnehagene stige.

Dette vil i første omgang ramme private barnehageeiere hardest. I dag har norsk EØS-medlemskap fått konsekvenser for byggebransjen i forhold til etterspørsel og formodet lønnsnivå, og det er ikke usannsynlig at det etter hvert vil bli flere utenlandske pedagoger i norske barnehager, fagpersoner som behersker norsk. Det kan medføre at lønnsnivået holdes nede, for det vil sannsynligvis bli vanskelig for fagforeningene å få igjennom at disse skal lønnes på samme nivå som norske statsborgere da hver enkelt vil forhandle med barnehagens eier før ansettelse. Dessuten er dette uorganisert arbeidskraft, som vil bidra til å presse det generelle lønnsnivået i barnehagene nedover, først og fremst i de private barnehagene. De ansatte vil sjeldnere få tariffavtaler som regulerer lønn og arbeidsforhold enn i dag. Fordi det blir et økt fokus på barns rettigheter vil imidlertid kravet om at kommunen fører tilsyn med de private barnehagene styrkes. Kommunale ledere vil derfor få et utvidet ansvar for å følge opp de private barnehagene, og kravene til tilsyn vil bli skjerpet i lov og forskrift.

Egne refleksjoner

Denne artikkelen er skrevet ut i fra egne refleksjoner av en nokså fri karakter. Den inneholder betraktninger omkring nåsituasjonen for norske barnehageledere, og ut fra det trekkes slutninger om den framtidige barnehagesituasjon og barnehageledelse. Jeg ser at deler av en slik utviklingstendens som jeg skisserer, er ganske negativ for førskolelæreryrket, mens andre utviklingstrekk kan være positive.





Av Lene Chatrin Hansen

Lene Chatrin Hansen er førskolelærer og arbeider som pedagogisk leder i en 70 prosent stilling i en småbarnsavdeling ved Eilert Sundt studentbarnehage på Blindern i Oslo. Hun er mastergradsstudent på deltid i barnehagepedagogikk ved Høgskolen i Oslo og studentrepresentant for studieårets deltids mastergradsstudenter.

Det er vi som definerer hva som er kvalitet i barnehagen

Store gleder, hverdagsutfordringer, kommunikasjon, ledelse og læring har preget mitt første år som pedagogisk leder.

En fredag ettermiddag kl.16.59.

Iben (ca 2,5 år): – Lene, vil du ha en kos av meg?

Lene (35,10 år): – Åååaaa - det har jeg veldig lyst på!

Anne (Ibens mamma, ca.26 år): – Sånn, Iben - nå kan vi kle på deg.

Kom nå (hun beveger armen mot Iben, som rygger, og ser indignert på henne).

Iben: – Du må ikke ta bort Lene-kosen, vet du, mamma! Den skal være der!

Tenk å få slike uforbeholdne kjærlighetserklæringer på arbeidsukens siste dag, i arbeidsdagens siste minutt! En barnehagehverdag er definitivt mangefasettert.

Vår, sommer, høst og vinter - årstidene innebærer ulike gleder og utfordringer i barnehagen. I et problemfokusert øyeblikk vil jeg muligens kunne påstå at våren er kjølig og derfor kun blomstringstid for ulike virus, at sommeren er altfor varm, og en «alle skal ta ut ferie»-tid, at høsten er våt og en ny sykdomstid, og at vinteren er både mørk og kald og den skaper derfor enda mer sykdom. Men slike tanker avler ingen arbeidslyst. Ei eller motivasjon, glede og kreativitet. Hva er det så som gjør at vi hver dag velger å gå på jobb barnehagene? Svaret avhenger av så mangt.

Politikere, fagforeninger, familie, kjærester, venner, uvenner, tid, sted, alder, kjønn, helsetilstand, sivilstand og årstider kan nevnes som noen faktorer. Noen er mer viktige enn andre. Også det er litt avhengig av tid og sted, av konteksten.

«Pedleder»

Jeg er blant annet også pedagogisk leder. Ofte sier vi «pedleder». Morten (kjæreste) overhørte en gang en samtale hvor forkortelsen ble benyttet, og spurte meg etterpå: «Arbeider dere med føtter?» Det var ment som en spøk, men spørsmålet var likevel en tankevekker. Likesom det er når han på sitt mest provoserende kaller førskolelærerutdanningen for «tanteskolen». «Tante» er for ham en hedersbetegnelse - han husker selv godt «tantene» fra sin tid i barnehagen tidlig på 1970-tallet. Dette tar meg tilbake til ordenes betydning - til kommunikasjon. Vi som arbeider i barnehagene vet hva vi holder på med. Eller?

En av utfordringene våre er at vi aldri må slutte å snakke

sammen. Om de samme tingene. For å forstå. Og for hver gang må vi komme oss litt videre - fremover.

Vi har fått ny rammeplan, et arbeidsredskap fullt av honnørord og begreper som vi må definere innholdet i. Med tanke på hvor mange vi er som skal få et eierforhold til dette dokumentet, har vi mye å snakke om fremover.

Høstens foreldremøte minnet meg også på ordenes fortryllespespotensial: Etter å ha ønsket velkommen og hatt en presentasjonsrunde, er vi klare for kveldens budskap. Alle praktiske ting - de kjedelige og surmagede tingene, som merking av klær, huske skiftetøy, og så videre, er aldri spesielt festlige å snakke om. Spennende ble det først da Katinka (pedagogisk leder på avdeling 2) og jeg fortalte om «sammenslåingen».¹ Sammenslåingen har vært tema hele høsten, og alle foreldre ønsket å vite hva vi tenkte og syntes. Faglige begrunnelser som må sies med ord som også har innhold for dem som ikke har gått førskolelærerutdanningen. Vi har ansvar for å løfte barnas barnehagetilværelse opp fra gulv og bleieskift. En god barnehage er så mye mer.

Vi og foreldrene

Vi må ikke la regjeringens hastverk med å innfri barnehageløftene bli synonymt med manglende kvalitet. Hva som er kvalitet i barnehagen skal vi være med på å definere. Barn og foreldre skal også være med på den oppgaven. Vi må heller ikke la foreldres usikkerhet for barnas ve og vel øke synkront med medienes synsing. Hvordan vi opptrer overfor foreldre og barn får ringvirkninger, og når vi snakker med foreldre og andre i barnehagene, så snakker vi på vegne av en hel yrkesgruppe. Førskolelærerne som yrkesgruppe trenger fortsatt et løft, ikke på grunn av lønnskamp og profesjonsdebatt, men på grunn av at den oppgaven vi løser er særdeles viktig. Når vi gjør den bra, vel og merke.

Jeg har hatt et lærerikt år – og ser fram til nye faglige utfordringer i året som kommer. Og Iben-kos!

¹ Avd. 1 og 2 var to avdelinger med 10 barn fra ett til tre år, og fungerer nå i praksis som én avdeling (men heter fortsatt avdeling 1 og 2) med 24 barn fra ett til fire år.

Seksjon barnehage

Styreren har nøkkelen til den nye barnehagen

Styrerne må ivaretas bedre slik at de vil føle det som opplagt at Utdanningsforbundet er deres fagforbund. Skal vi komme dit, må hele forbundet, og ikke minst styrerne selv, engasjere seg i felles anstrengelser for å skape holdningsendringer og handlingsvilje på alle nivåer i organisasjonen.

I år, i 2006, er tiden inne for de store endringene i norsk barnehagepolitikk. Barnehagen er blitt en del av utdanningssystemet og har fått ny lov og ny rammeplan. Disse styringsdokumentene har et tydeligere pedagogisk mandat. Førskolelærere som gruppe har fått nye utfordringer gjennom det nye oppdraget. Vi har en jobb å gjøre med å sette oss inn i, fortolke og omsette det nye mandatet til barnehagepraksis.

Signaler fra nasjonale og lokale politikere vitner om at samfunnet har større ambisjoner for barnehagen. Førskolelærere går inn i en svært spennende og utviklende tid, der det blir vår oppgave å forme det nye.

Styreren som utviklingsleder

I boken *Førskolelæreren* (Pedagogisk Forum 2006) skriver styreren Line Beate Sanne Mevold i artikkelen *Mitt skip er lastet med: «Pengene er snudd og vendt på, slik at de skal benyttes til barnas beste. Det jeg er mest stolt av i år som i fjor, er at barnehagen klarer å få til å ha to førskolelærere på hver avdeling»*.

Styrerne har et særlig ansvar for å utvikle barnehagens pedagogisk arbeid. Styrerne har behov for å styrke sin egen kunnskap og samtidig motivere sine medarbeidere til å sette seg inn i ny lov og rammeplan for at endringene skal få betydning for barnehagens daglige arbeid. Styreren må stille spørsmål ved etablert praksis og skape entusiasme for å gå videre, og sørge for at beman-

ningen tilfredsstiller økte krav til innhold og kvalitet. Samtidig skal hun i mange tilfeller formidle administrative beslutninger og endringer som handler mer om innsparinger og effektivisering enn om utvikling.

Kompetanseheving av barnehagens personale har lenge vært et forsømt område. Vi ser nå en økt innsats på dette området. Det er i dag større bevissthet om viktigheten av å søke ny kunnskap – også i det daglige arbeidet i barnehagen. Vi mener det er avgjørende at kompetanseutvikling av førskolelærere i større grad må knyttes til utviklingsarbeid i samarbeid mellom praksisfeltet og høyskole-/forskningsmiljøer, såkalt FoU-arbeid. I dette samarbeidet må profesjonens rolle være både å drive utviklingsarbeid og å bidra til den forskning som knyttes til høyskolenes/forskningsmiljøenes deltakelse. Dette er en form for kompetanseheving som krever mye av personalet i form av refleksjon og kritikk av egen praksis, men også kreativitet og evne til å kommunisere faget sitt. Praksisnær og utviklingsorientert kompetanseheving er etter vår mening det som vil gi best resultat og varige endringer for barnehagens arbeid og førskolelærernes yrkesutøvelse.

Rammeplankurs

Skal barnehagen delta i utvikling og kompetanseheving, må styreren ha vilje og mulighet til å ta fatt på de nye oppgavene, utvikle sin egen kunnskap og motivere sine medarbeidere. Det er helt avgjørende for barne-

hagens mulighet til å være delaktig i kompetansehevingen at styreren får økt kunnskap på viktige områder. Utdanningsforbundet mener at alle landets styrere må få et omfattende kurs i den nye rammeplanens oppdrag for barnehagene, og at kompetansemidlene i 2007 må prioritere dette.

I år er det avsatt 13 millioner kroner til FoU-arbeid av de bevilgede kompetansemidlene på 50 millioner kroner. Midlene er kanalisert gjennom fylkesmennene, og vi har sett eksempler på utlysning av slike midler i samarbeid mellom høyskole og fylkesmann. For at disse midlene skal bli brukt, må styreren ta et aktivt ansvar både for å utvikle prosjekter i sin barnehage og ikke minst i selve arbeidet med å søke midler. Kompetanseheving handler også om aktivt å søke de mulighetene som gis.

Regjeringens forslag til kompetansemidler i statsbudsjettet for 2007 er dessverre bare en videreføring på nominelt nivå av årets bevilgning på 50 millioner kroner, mens antall ansatte øker med 4000 – 5000 i året med den utbyggingstakten vi har nå. Derfor er dette en reell nedgang, og dette gir et svært dårlig signal om at barnehagepolitikken fortsatt handler mest om utbygging og ikke sikring og videreutvikling av kvaliteten. Utdanningsforbundets arbeider for at rammene for kompetanseheving i sektoren skal bli så gode som mulig.

Styreren som administrativ leder

Styrer er tillagt et særlig ansvar for å samarbeide med kommunen om oppgaver knyttet til økonomi, opptak av barn, foreldrebetaling, og så videre, noe som krever gode administrative kunnskaper og evner til strategisk tenkning og langsiktig planlegging. Loven krever at styreren er tilgjengelig for alle foreldrene og at hun legger til rette for et godt og utviklende fagmiljø. Listen over styrerens administrative oppgaver er lang. Kommunenenes ulike organiseringer og ulike eierformer i private barnehager avgjør hvilket ansvar styreren pålegges. Som eksempel har styreren ofte totalansvaret for barnehagens budsjett, ansvar for ansettelser og arbeids-



Av Mimi Bjerkestrand (leder) og Lasse Kolstad (nestleder), seksjon barnehage i Utdanningsforbundet

miljø og er pålagt medansvar for inntak av barn. Mange styrere er også tillagt fellesoppgaver som strekker seg ut over barnehagens virksomhet.

Styrere i private barnehager har ofte en særskilt posisjon som daglige ledere, fordi de ikke har et kommunalt apparat å støtte seg til. For mange av disse kan ansvaret være enda større, da de har færre å rådføre seg med. Samtidig kan større ansvar og økte fullmakter gi større mulighet for å prege og utvikle virksomheten.

Alle disse oppgavene gir styreren mange muligheter til å lede virksomheten og prioritere de områder som hun mener er særlig viktig. Det er oppgaver som gir rom for både personlig og faglig utvikling i yrket, og setter særlig krav til stor grad av selvstendighet. Samtidig må vi fremover bli tydelige på krav om tid og rammer som gjøre det mulig for styreren å fylle alle disse rollene. Betydningen av det er en styrer i hver barnehage og at styren er til stede i det daglige arbeidet, er helt avgjørende.

For Utdanningsforbundet er det en utfordring at styrerrollen er utformet så forskjellig avhengig av barnehagens størrelse, ledelsesstruktur, eierform og administrasjonsstruktur. Organisasjonen mangler kunnskap om de ulike ledelsesformene og hvordan disse oppleves av styrere, øvrig personale, foreldre, eiere og kommuner. Det er en utfordring å utvikle en enhetlig politikk for styrere når styrernes hverdag er så forskjellig.

Utdanningsforbundet – en fagforening for styrerne

Utdanningsforbundet trenger styrere som medlemmer og tillitsvalgte i organisasjonen. For å lykkes med å realisere den nye barnehagen og utvikle førskolelærerprofesjonen, er det viktig at førskolelærere i barnehagen er i samme organisasjon. Å dele tanker, mål og erfaringer fra ulikt ståsted er positivt for politikkutviklingen. Utdanningsforbundet trenger også styrerne for å utvikle barnehagepolitikken. Styrerne er tilsatt i alle typer barnehager med ulike eierforhold og ulik kommunal myndighetsutøvelse. Samlet sett

gir dette et enormt erfaringstilfang som det er viktig å vite noe om for å utvikle en god barnehagepolitikk både når det gjelder rammevilkår, drift, og ikke minst barnehagens innhold.

Noen styrere opplever det som vanskelig å være medlem av samme fagforening som dem de leder. I personalkonflikter kan styrere oppleve at Utdanningsforbundet er motpart og ikke medspiller. Dette er imidlertid ikke organisasjonens intensjon. Det er gjennom mange saker om ledernes organisasjonsbehov uttrykt at Utdanningsforbundet også ønsker å være en fagforening som tar lederoppgaver på alvor. Her må vi som organisasjon bli bedre. Både på å ivareta styrerne som gruppe og å se de behov som styrere har som ledere. Tiltak som har vist seg vellykket, er fellesskolering for tillitsvalgte og ledere.

Det er ulikt syn på hvilken struktur styrerne er best tjent med i Utdanningsforbundet. Noen tror at en felles seksjon for alle ledermedlemmer vil ivareta styrernes behov best. Andre tror på egen seksjon for styrere. Samtidig mener mange styrere at det er viktig at førskolelærere og styrere står sammen i Utdanningsforbundet, slik at vi har felles fora i barnehagepolitiske saker. Noen mener at seksjonsstruktur er et spørsmål som med-

lemmer på arbeidsplassen ikke opplever som relevant for deres tilhørighet i fagforeningen. Uansett handler det om både å styrke fellesskapet på tvers av grupper samtidig som vi evner å ta vare på de ulike gruppene sine egne særegne behov.

Tiltak for styrerne må til

Seksjon barnehage har utfordret Utdanningsforbundet for øvrig til å gå inn for tiltak som egne møteplasser for styrerne og andre strukturforsøk, med sikte på å etablere en organisering som er egnet til å ivareta styrernes forskjellige fagforeningsbehov.

For at Utdanningsforbundet skal lykkes med en slik organisasjonsutvikling hvor styrerne opplever at fagforeningen tar den endrede styrerrollen som utgangspunkt for å bli en bedre organisasjon for styrerne, både som arbeidstakere og ledere, er det helt nødvendig at styrerne lokalt er aktive i å uttrykke og formulere sine fagforeningsbehov. Det er igjen avhengig av at Utdanningsforbundet lokalt legger til rette for møteplasser og andre muligheter for styrerne til å komme frem med sine synspunkt. Det er både en holdningsendring og vilje til handling som skal til på alle nivåer i organisasjonen for å få til et mer samlande forbund for alle.





Starting Strong II – barnehagen i et internasjonalt perspektiv

OECDs nye rapport Starting Strong II gir Utdanningsforbundet grunnlag for å vurdere hva som er aktuelt å bruke i det politiske arbeidet overfor myndighetene både sentralt og lokalt. Det å arbeide for flere førskolelærere i barnehagen bør være vår viktigste utfordring i tiden som kommer.

Av Arne Bråten og Einar Juell

Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) har nylig publisert rapporten Starting Strong II i Reggio Emilia i Italia. Valget av nettopp dette stedet og presentasjonen understreket sentrale elementer for god barnehagepolitikk. Peter Moss, engelsk professor i pedagogikk, har uttalt at han ønsker seg mange «Reggios», ikke fordi alle skulle kopiere «modellen», men for å skape en demokratisk og mangfoldig barnehagepraksis.

I denne artikkelen redegjør vi for hovedelementene i den sammenlignende rapporten. Her er barnehagepolitikken i 20 land kartlagt. OECDs vurderinger i Starting Strong II er sentrale på samme måte som i den første rapporten fra 2001 (se forrige nummer av Første steg). Funnene knyttet til det de enkelte land har gjort som grunnlag for å lykkes, blir denne gangen drøftet og utlagt som politiske observasjoner. Hensikten er å kategorisere kjerneområder av spesiell interesse for barnehagefeltet, både internasjonalt, regionalt og lokalt.

Hva vil Utdanningsforbundet?

OECDs kartlegginger har styrket grunnlaget for Utdanningsforbundets barnehagepolitikk, for eksempel når det gjelder betydningen av barnehagen som del av utdanningssystemet og behovet for flere førskolelærere. Forbundet mener det er nødvendig å øke organisasjonens bevissthet og oppmerksomhet om hvordan nasjonal utdanningspolitikk blir påvirket av internasjonale forhold. Det internasjonale

perspektivet må innarbeides i skoleringen innen organisasjonens kjerneområder; lønns- og arbeidsvilkår og utdanningspolitikk. Det internasjonale perspektivet må utvikles i forbundets informasjonsstrategi. Kunnskap om og analyser av samspillet mellom nasjonal og internasjonal politikk må blant annet brukes til å initiere utdanningspolitiske debatter.

Rapporten viser at det er økende enighet på regjeringnivå i OECD om at landene må investere mer i barnehagesektoren. Myndighetene i landene som er med i kartleggingen begynner å skjønne at kvalitet kun kan oppnås med kvalifiserte ansatte. Variasjonen mellom landene er naturligvis stor. OECD anbefaler at landene baserer de offentlige barnehagetilskuddene på å oppnå kvalitet, ikke bare full dekning. Da er det naturlig å diskutere barnehagens rolle og tilknytning til utdanningssystemet. Barnehagene i alle de nordiske landene er en integrert del av velferdssamfunnet. OECD trekker fram den «nordiske modellen», den helhetlige pedagogikken og forståelsen av at barnehagene er institusjoner for alle barn. **Samtidig er store deler av personalet høyskoleutdannet og har en status som kan sammenlignes med lærernes.** Dette plasserer barnehagene i disse landene nokså nær utdanning og skole.

Et spørsmål er hvordan barnehagen og skolen integreres i utdanningssystemet, og i hvilken grad skolesystemet og skolene er i stand til å endre seg for å bli en møteplass som kan skape en ny og jevnbyrdig relasjon. Hvor langt hvert land skal gå når det gjelder integrering av systemene, kan baseres på en vurdering av om og hvordan skolene kan

endre seg eller omvendt. Hvordan kan vi ivareta institusjonenes særpreg og kvalitet til barnas beste?

Konklusjoner og politiske observasjoner

I det følgende vil vi kort redegjøre for hva som ble trukket fram i presentasjonen av Starting Strong II i Reggio Emilia. OECD peker i rapporten på ti hovedområder som vurderingsgrunnlag for de respektive barnehagemyndighetene og ulike eiere, offentlige og private. Til forskjell fra den første undersøkelsen er observasjonene ikke uttrykt som politiske anbefalinger. Områdene er:

- Å ta hensyn til den sosiale sammenhengen for små barns utvikling.
- Å sette trivsel, tidlig utvikling og læring i sentrum for arbeidet med barnehagetilbudet, samtidig som barnets handlemåte og naturlige læringsstrategier respekteres.
- Å skape de styringsstrukturene som er nødvendige for systemansvar og kvalitetssikring.
- Å utarbeide vide retningslinjer og læringsstandarder for alle barnehagetilbud sammen med involverte aktører.
- Å basere offentlige tilskudd til barnehagedrift på at en skal oppnå pedagogiske mål av høy kvalitet.
- Å redusere fattigdom blant barn og ekskludering gjennom økonomiske, sosiale og arbeidsmarkeds relaterte tiltak, og å øke ressursene til barn med ulike læringsbehov innenfor ordinære tilbud.
- Å oppmuntre familiene og samfunnet til å engasjere seg i tilbudet til små barn.
- Å forbedre arbeidsforholdene og yrkesutdanningen for arbeidstakere innenfor barnehagesektoren.
- Å fremme selvbestemmelse, finansiering og støtte i tilbudet til små barn.
- Å arbeide for et barnehagetilbud som fremmer helhetlig læring, deltakelse og demokrati.

OECD er først opptatt av at det må tas hensyn til den sosiale sammenhengen knyttet til små barns trivsel og utvikling. Organisasjonen



peker på at forståelse for sosiale og økonomiske sammenhenger er grunnleggende for å utvikle en barnehagepolitikk og kvalitet i barnehagetilbudet. Forhold som må tas i betraktning er sosial utjevning, velferd og likestilling. Videre understrekes at det må arbeides for bedre lønns- og arbeidsvilkår i barnehagesektoren. Aktiv foreldredeltakelse trekkes også fram.

OECD legger vekt på at trivsel, tidlig utvikling og læring må settes i sentrum for arbeidet med barnehagetilbudet, samtidig som barnets handlemåte og naturlige læringsstrategier respekteres. Rapporten viser til tre prinsipper som er hentet fra undersøkelsene i de enkelte land når det gjelder å støtte barns motivasjon for å lære:

- Fokus på barnets forutsetninger, inklusive respekt for barnets naturlige læringsstrategier (Norge, Sverige).
- Lytting, prosjektarbeid og dokumentasjon (Reggio Emilia).
- Foreldrenes involvering i barnas utvikling og læring.

Styring av barnehagesektoren

OECDs undersøkelser avdekket svak styring av sektoren. Det pekes på at det må etableres styringsstrukturer som er nødvendige for å sikre systemansvar og kvalitetssikring. Aktiv styring av barnehagesektoren fører stort sett til forbedringer i tilgjengelighet og kvalitet. For å oppnå effektiv styring er det nødvendig å etablere en sentral, politisk barnehagemyndighet av en viss størrelse, som understøttes av lovgivning og finansiering.

Det er nødvendig med effektiv desentralisering med overføring av styring og økonomiske midler til lokale myndigheter, samtidig som det sikres et nasjonalt grep om forskrifter, bemanning og sikring av kvalitet.

Starting Strong II drøfter sammenhengen mellom barnehage og skole. OECD fokuserer på rammeplaner for barnehagevirksomheten og hevder at det må utarbeides vide retningslinjer og læringsstandarder for alle barnehagetilbud sammen med involverte aktører. Det understrekes at pedagogiske rammeplaner fremmer et mer likeverdig kvalitetsnivå i ulike aldersgrupper og i ulike tilbud. Rammeplaner veileder og støtter førskolelærere i deres praksis, letter kommunikasjonen med foreldre og sikrer pedagogisk kontinuitet mellom barnehage og skole. Pedagogiske rammeplaner er videre enn tradisjonelle læreplaner. De kan for eksempel definere den lovmessige statu-

sen for barnehagetilbudet, de grunnleggende pedagogiske mål og orienteringer, og rammebetingelser inklusive standarder på tilbudet.

OECDs undersøkelser kartlegger tradisjoner i utformingen av ramme- og læreplaner og påviser forskjellige retninger.

Offentlig finansiering

OECD er opptatt av kvalitet i barnehagetilbudet og at dette krever økonomisk innsats. Myndighetene må basere offentlige tilskudd til barnehagedrift på at en skal oppnå pedagogiske mål av høy kvalitet. Da er det nødven-

dig å investere for å opprettholde en fungerende sektor med høy kvalitet og et tilgjengelig tilbud. I velfungerende systemer utvikler myndighetene strategier for investeringer i infrastruktur for langsiktig planlegging og vedvarende kvalitetstiltak.

Når det gjelder finansiering, sier OECD at tilstanden er skuffende. Organisasjonen mener at finansiering av «plasser» som ikke kan levere pedagogisk kvalitet virker svært korttenkt, og er i strid med hva vi vet fra forskning om antall barn per voksen, profesjonskvalifikasjoner og sosioemosjonell utvikling hos små barn. Markedstilpasning av tilbudene



Illustrasjoner: Reggio Children Newsletter



Artikkelforfatterne:

Arne Bråten (t.v.) er spesialrådgiver i barnehagepolitiske spørsmål i Utdanningsforbundet (foto: Petter Opperud). Einar Juell er spesialkonsulent i forbundets utredningsavdeling. Begge har førskolelærerbakgrunn, Juell har hovedfag i barnehagepedagogikk (foto: Aase Andreassen).



er ikke løsningen fordi det ofte henger sammen med svakt statlig engasjement og bortfall av reguleringer. Svakt engasjement hos regjeringen fører til fragmentering og reduksjon i tilbudet, og i ulikheter i tilgjengelighet og utbytte av tilbudet.

OECD peker på at det er viktig å redusere fattigdom blant barn og ekskludering gjennom økonomiske, sosiale og arbeidsmarkedsrelaterte tiltak, og å øke ressursene til barn med ulike læringsbehov innenfor ordinære tilbud. Det å inkludere disse barna i gode barnehagetilbud ser ut til å være den beste og mest effektive tilnærmingen, fordi ekskludering kan segregere og stigmatisere barn. Reggio Emilias ordtak «Et barn har hundre språk» er derfor grunnleggende for mangfoldet og kvaliteten i tilbud til barn fra andre språkgrupper enn majoriteten.

Demokratifremmende

OECD er opptatt av at det er viktig å sørge for autonomi, finansiering og støtte i tilbudet til små barn. Med en gang målene for barnehagevirksomheten er fastsatt, må hver barnehage få nødvendig finansiering og støtte for at målene skal nås. Førskolelærerne må få støtte gjennom koordinering på distriktsnivå, nettverk og veiledere, og gjennom en kultur av deltakende evaluering og forskning.

OECD mener at familier har en avgjørende rolle i oppdragelsen og utdanningen av sine barn, spesielt i perioden da ferdigheter utvikles og personligheten formes. Mange foreldre hindres på grunn av tidsnød, eller de kan undervurdere viktigheten av dette ansvaret, eller de vet ikke hvordan de best kan støtte barnas læring.

Foreldreengasjement må bygge på foreldrenes unike interesse for og kunnskap om barna sine. Samfunnets involvering i barnehageområdet er av voksende betydning, ikke bare for å kunne komme med utvidede tilbud og henvisninger hvis det er nødvendig, men også som et rom for partnerskap og demokratisk deltakelse fra foreldrene.

OECD er tydelige på at det må arbeides for et barnehagetilbud som fremmer helhetlig læring, deltakelse og demokrati. Det innebærer visjonen om barnehagen som en arena for livslang læring og som lærende organisasjon, der alle aktører, førskolelærere og familier arbeider sammen for å fremme velferd, utvikling og læring hos små barn, basert på prinsippet om involvering. Ånden og artiklene i FNs konvensjon om barns rettigheter gir et felles verdigrunnlag for utvikling av barne-



hagetilbud i de fleste kulturer. Det er viktig at involverte myndigheter kan bli kraftfulle og innflytelsesrike stemmer for de yngste barnas rettigheter.

Arbeidsvilkår

OECD har en klar mening om at myndighetene må forbedre arbeidsforholdene og yrkesutdanningen for arbeidstakere innen barnehagesektoren. Det pekes også på behovet for etterutdanning, tid til samarbeid og planlegging.

Det er en sterk sammenheng mellom utdanning av og støtte til personalet – inklusive gode lønns- og arbeidsvilkår – og kvaliteten på barnehagetilbudet. OECD peker på svakheter knyttet til rekruttering og lavt lønnsnivå, særlig i barneomsorgstilbud. Det er få land som tar spørsmål om menn i barnehagen på alvor. Dette fører til feminisering av arbeidskraften. Det pekes også på at etnisk mangfold fører til en økende forståelse for at arbeidsstyrken burde reflektere den etniske sammensetningen i nærmiljøet.

Kvalitet intet entydig begrep

Starting Strong II viser hvor stort spenn det er i de kulturelle forutsetningene for synet på barn og barndom i en institusjonalisert virkelighet. Kvalitet i barnehagetilbudet er ikke et entydig begrep.

Vi mener det er førskolelærernes utfordring å videreutvikle arbeidet med pedagogisk dokumentasjon for å tydeliggjøre barnehagens innhold og kvalitet. Slike prosesser er ikke lettvinne eller kortsiktige, de krever forpliktende engasjement, tid og støtte. Profesjonen må arbeide med rammeplanforståelse og implementering av rammeplaner som grunnlag for innholdet i barnehagen. Ulike metoder må være åpne for barnets initiativ, erfaringer og ståsted i et perspektiv av livslang læring og felles målrettethet. Barnehagene må utvikle vurderingskompetanse som en integrert del av det pedagogiske arbeidet i hverdagen. Hva

som oppfattes som kvalitet må tydeliggjøres og konkretiseres, ellers er det vanskelig å vurdere virksomheten og kvaliteten.

Reggio Emilia-pedagogikken er orientert mot det svenske kaller «lyssnadens pedagogikk». Her har vi alle noe å lære hvis vi verdsetter respekt, tillit, mangfold, ulikhet og kritikk.

Læreplaner bør ha oppmerksomhet på forutsetningene for demokrati og spesielle forhold knyttet til likestilling, likeverd, roller og kjønn i samfunnet.

Utfordrer oss alle

Starting Strong II utfordrer regjeringer og oss alle i synet på barn, barndom og læring. Den første sammenliknende rapporten oppfordret til partnerskap med utdanningssystemet. Starting Strong II stiller spørsmål ved utdanningen i skolen og sammenhengen med barnehagen. OECD er særlig opptatt av at det utvikles en barnehagepolitikk og etableres et helhetlig system for barn i alderen null til seks år og at barnehagen ikke bare er skoleforberedende. Organisasjonen argumenterer sterkt for godt utdannede og godt lønnede ansatte, ikke bare for å styrke barns læring, men også for å bryte tradisjonen med at dette er en «passende» jobb for ufaglærte kvinner.

Førskolelærere er fortsatt den viktigste garantisten for kvalitet. De grunnleggende forutsetningene for kvalitet er nært knyttet til personalets kompetanser, personaltetthet og antall barn i barnegruppene. Det pedagogiske lederskapet har stor betydning for en velfungerende barnehage, og foreldresamarbeidet er helt avgjørende. I et flerkulturelt samfunn har virksomheten spesielle og viktige funksjoner knyttet til språk, kulturelt mangfold, likestilling og integrering. Barnehagens kvalitetsutvikling involverer med andre ord berørte parter i virksomheten.

OECD har få konkrete planer om å videreføre sitt engasjement når det gjelder barnehagesektoren, men intensjonen er å etablere et uformelt nettverk for barnehagespørsmål. Utdanningskomiteen har nylig sluttet seg til dette, og Belgia har tatt ansvaret for at dette kommer i gang. Det er et sterkt ønske blant mange deltakerland om å fortsette utveksling av erfaringer og data.

Utdanningsforbundet må vurdere hva som er aktuelt å bruke videre inn i samfunnsdebatten og i det politiske arbeidet overfor myndighetene både sentralt og lokalt. Det å arbeide for flere førskolelærere i barnehagen bør være vår viktigste utfordring i tiden som kommer.



Av Kirsten Bache Dahl,
advokat i Utdanningsforbundet

Barns rett til medvirkning

Barns rett til medvirkning krever barnehager bemannet med tydelige, kompetente og ansvarsfulle voksne som tar hensyn til hele barnegruppen. Skal barn gis rett til medvirkning slik menneskerettighetsloven og barnehageloven forutsetter, er det viktig at barnehagen har en tilstrekkelig bemanning bestående av et faglig kvalifisert personale.



FNs barnekonvensjon vektlegger at barn har rett til å si sin mening i alt som vedrører det, og barns meninger skal tillegges vekt. FNs barnekonvensjon er inkorporert i norsk rett ved at den er tatt inn i menneskerettsloven av 21. mai 1999. Konvensjonen gjelder derfor som norsk lov og kan blant annet håndheves av norske domstoler. Artikkel 12 i FNs barnekonvensjon lyder:

«1. Partene skal garantere et barn som er i stand til å gjøre danne seg egne synspunkter, retten til fritt å gi uttrykk for disse synspunkter i alle forhold som vedrører barnet, og tillegge barnets synspunkter behørig vekt i samsvar med dets alder og modenhet.

2. For dette formål skal barnet særlig gis anledning til å bli hørt i enhver rettslig og administrativ saksbehandling som angår barnet, enten direkte eller gjennom en representant eller et egnet organ, på en måte som

er i samsvar med saksbehandlingsreglene i nasjonal rett.»

Paragraf 3

Den nye barnehageloven, som trådte i kraft 1. januar 2006, har tatt konsekvensen av Norges forpliktelse, og inntatt en bestemmelse om barns medvirkningsrett i barnehagen.

Barnehagelovens paragraf 3 – Barns rett til medvirkning, lyder:

«Barn i barnehagen har rett til å gi uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet.

Barn skal jevnlig få mulighet til aktiv deltakelse i planlegging og vurdering av barnehagens virksomhet.

Barnets synspunkter skal tillegges vekt i samsvar med dets alder og modenhet.»

Rammeplanen for barnehagen og et eget temahefte utgitt av kunnskapsdepartementet gir veiledning om hvordan barns rett til å uttrykke seg skal ivaretas, og årsplanen i barnehagen må konkretisere

barnehagens arbeid med å sikre barnas medvirkning.

De voksnes ansvar

Det er viktig å understreke at ansvaret for det som skjer i barnehagen ligger hos de voksne, ikke hos barna. Barns medvirkningsrett endrer ikke på dette faktum.

Hvor omfattende medvirkningen skal være, og hvordan retten til medvirkning skal praktiseres, vil være avhengig av barns alder og funksjonsnivå. Det gjelder ingen nedre aldersgrense for barns medvirkning.

Både kroppslig og språklig gir barn uttrykk for hvordan de har det. Det yngste barna formidler sine synspunkter ved kroppsholdninger, mimikk og andre følelsesmessige uttrykk. Barns følelsesmessige uttrykk må tas på alvor. Barn må støttes til å undre seg og stille spørsmål. De må oppmuntres aktivt til å gi uttrykk for sine tanker og meninger, og må få anerkjennelse for sine uttrykk.

Barnas intensjoner

Barnehagen må ta utgangspunkt i barns egne uttrykksmåter. Personalet må lytte og prøve å tolke barnas kroppsspråk og være observante i forhold til deres handlinger, estetiske uttrykk og etter hvert også deres verbale språk.

Barnehagen må gi rom for barns ulike perspektiv og vise respekt for deres intensjoner og opplevelsesverden. Barns rett til ytringsfrihet skal ivaretas, og deres medvirkning må integreres i arbeidet med barnehagens innholdsområder.

Kvalifisert og kompetent

Barns rett til medvirkning krever tid og rom for å lytte og samtale. Den pedagogiske virksomheten må organiseres og planlegges slik at det gis tid og rom for barns medvirkning. Dette krever tydelige, kompetente og ansvarsfulle voksne som tar hensyn til hele barnegruppen.

Også av hensyn til en god praktisering av barns medvirkningsrett, slik både menneskerettsloven og barnehageloven forutsetter, er det av vesentlig betydning at barnehagen er tilstrekkelig bemannet med faglig kvalifisert personale.

«Det er viktig å understreke at ansvaret for det som skjer i barnehagen ligger hos de voksne, ikke hos barna. Barns rett til medvirkning endrer ikke på dette faktum.»

Full konkurranseutsetting i Drammen

KF står for Kommunalt Foretak. I Drammen er de 22 kommunale barnehagene organisert i Drammen Barnehager KF, med Gunnar Øvereng som daglig leder. Bygger kommunen en barnehage, må Øverengs KF konkurrere med private barnehageeiere via anbud om å få drive barnehagen.

Drammen Barnehager Kommunalt Foretak (KF) er et driftsselskap som står for driften av Drammens kommunale barnehager. Drammen kommune setter nye barnehagebygg ut på anbud slik at det foretaket må konkurrere med private barnehageeiere om, er driften av nye barnehager.

Drammen Barnehager KF har vært operativt siden 1. januar og er det ferskeste av flere kommunale foretak. Fram til nyttår var kommunen delt i fire barnehageområder ledet av hver sin virksomhetsleder. Nå er KFet én enhet, men tre av virksomhetslederne fra de fire virksomhetsområdene tid er blitt med i det nye foretaket som driftsledere (se intervju med to av dem som nå er blitt driftsledere, i Første steg nr. 4/2005, sidene 12 og 13. Red.).

KFet omfatter per i dag 22 kommunale barnehager, men flere vil komme til i løpet av neste år. Bikkjestykket barnehage, for eksempel.

– Vi vant anbudskonkurransen om driften av Bikkjestykket barnehage, sier Gunnar Øvereng, fritidspedagog som også har bakgrunn fra barnevernet, fra organisasjoner for barn og unge, og også fra markedsføring og ledelse. Navnet Bikkjestykket kommer av at den nye barnehagen med nærmere 80 plasser skal bygges på en tomt der drammenserne luftet bikkjene sine før i tiden.

Utdanningsdirektør Kari Høyer forklarer at oppgaver som ikke betraktes som kommunale kjerneoppgaver skilles ut i KFet.

Så barnehager er ikke en kommunal kjerneoppgave?

– Ja og nei, svarer Høyer. – I Drammen som i mange andre kommuner står kommunen bare for rundt halvparten av barnehageplassene. Da kommunen behandlet sin økonomiplan for 2005, ble det bestemt å legge barnehagedriften til et eget foretak for på den måten å styrke likebehandlingen av kommu-

nale og private barnehager. Det betyr at bystyret enten innarbeider investeringsmidler til nye barnehageplasser på Drammen Eiendom KFs budsjett i forbindelse med økonomiplanbehandlingen i desember hvert år, eller at private utbyggere bygger på egen hånd. Dersom Drammen Eiendom KF bygger en ny barnehage, blir driften av den konkurranseutsatt. Drammen Eiendom har hittil bygd eller rehabilitert tre barnehageanlegg. Etter konkurranseutsetting drives to av private, mens Drammen Barnehager KF vant anbudet om det tredje.

En del av kommunen

– Vi er en del av kommunen, understreker KF-leder Øvereng. – Kommunen bestiller barnehagetjenester både av oss og av de private. Det er utdanningsdirektøren som bestiller på vegne av kommunen, og vi har konstant kontakt med rådmannens stab for å kunne imøtekomme de ønsker som måtte oppstå. Utdanningsdirektøren har myndighets- og kontrollørrollen i forhold til oss. KFets styre er oppnevnt av bystyret, så vårt styre rapporterer direkte til bystyret, ikke til for eksempel rådmannen.

EU-direktivene styrer. Bystyret forholder seg til EUs påbud om at eksempelvis barnehager skal bygges etter offentlige anbudregler.

– Kommunen kan ikke forskjellsbehandle oss og de private, det har hele tiden vært bystyrets forutsetning, sier Øvereng, som i tillegg til kontakten med utdanningsdirektøren deltar på rådmannens årlige ledersamlinger.

Høyer avviser at et KF har noe med privatisering å gjøre: – Dette er kommunens og bystyrets redskap med tanke på gode kommunale barnehageplasser. KFet er en del av den kommunale familien. Samtidig er det ikke slik at jeg eller rådmannen kan gi KFet pålegg om å gjøre bestemte ting. Bystyret som

eier kan selvsagt instruere KF-styret.

– Foreløpig, i en etableringsfase, kjøper KFet forskjellige støttetjenester av rådhusets organisasjon, basisorganisasjonen i kommunen, men på sikt ser jeg for meg at KFet vil kunne kjøpe slike tjenester andre steder, om ønskelig. Og når jeg gjennomfører samtaler med de private barnehagene om innføringen av bestemte pedagogiske programmer, gjennomfører jeg de samme samtalene med KF-ledelsen, men jeg kan ikke pålegge den noe, sier hun.

Øvereng sier han setter pris på kommunen som tjenesteleverandør i forhold til KFet: – Som en del av kommunen er vi en del av KS, og KS' avtaleverk har kommunen gode erfaringer med.

KFet kjøper for eksempel kurser for de barnehageansatte hos kommunen, ettersom slike kurs alt finnes i kommunens opplæringsplan.

– Vi kan kjøpe slike kurs andre steder om vi vil, men vi har ikke gjort det hittil, sier han.

Ansetter og forhandler

Dersom det skal ansettes en ny styrer i en kommunal barnehage, står KFet for den prosessen, men gjerne bistått av kommunens personaltjeneste. KFet har også alle fullmakter i de lokale lønnsforhandlingene, og er førskolelærernes (i all hovedsak representert av Utdanningsforbundet) motpart ved forhandlingsbordet.

– Vi setter imidlertid pris på de erfaringene rådhusets folk har i forhandlingssammenheng, sier Øvereng.

Samarbeidet med styrerne skjer ellers gjennom møter annenhver uke i KFets lokaler nær bredden av Drammenselven. I en felles samling får styrerne motta relevant informasjon fra kommunen, ledesaget av spørsmål- og svarrunder. Etter behov deles de så opp i grupper for å utrede konkrete saker, dette er arbeid som kan gå over flere møter.

– Denne arbeidsmåten fungerer godt, sier Øvereng. – Vi får brukt den samlede kompetansen som KFet råder over til å utvikle noe sammen.

Utbygging og drift to ting

Fordelen med et kommunalt foretak for barnehagen er, slik Høyer ser det, er at KFet kan



konsentrere seg om drift og utvikling av eksisterende barnehager som sin hovedoppgave. Så kan de som arbeider med barnehageplanen, planen for utbygging av nye barnehager, konsentrere seg om den. Godkjenning av barnehager tilleggjer derfor logisk nok heller ikke KFet, men rådhusadministrasjonen.

– KFet er et rendyrket driftsselskap. Myndighets- og kontrollrollen har vi her i rådhuset, sier Høyer. – Skulle det komme klager vedrørende helsespørsmål i barnehagen, vil den kommunale helsetjenesten tre i funksjon som sakkyndig instans, for eksempel.

Det Høyer ser på som en mulig utfordring for det kommunale systemet er det rammeplanen for barnehagen sier om overgangen mellom barnehage og skole.

– Vi må jo være sikre på at alle barnehager, kommunale som private, arbeider så godt med lek og utvikling at barna virkelig står best mulig rustet ved skolestart uavhengig av hva slags barnehage de har gått i, sier hun. – Dét er en stor utfordring, og vi har begynt å se på hvordan vi skal gripe fatt i denne utfordringen. Vi har for eksempel lansert temaet en lokal læreplan som fokuserer på tall- og begrepsopplæring, en plan som alle barn skal få innføring i uavhengig av hvem som er barnehageleverandøren. Vi vil i høst gjennomføre samtaler med både de private og med KFet for å sikre at alle de drøyt 3000 barna som kommer til å gå i barnehage i Drammen til neste år, vil stå likt rustet til å begynne på skolen når de nærmer seg seksårsalderen.

Disse utgjør administrasjonen i Drammen Barnehager Kommunalt Foretak: F.v. førstesekretær Karin Ulsbø, driftsleder Anne Hofstad Dahl, sekretær Nina Haugland, daglig leder Gunnar Øvereng, og driftsleder Anne Gjæmestad Nielsen. Driftsleder Britt Halden Kvernberg var ikke til stede da bildet ble tatt. Siden 1. januar har de arbeidet med å få på plass organisasjon og rutiner. Som Øvereng sier det: – Vi fløt fra første dag på den solide erfaringen som var i organisasjonen. Valget av KF-modellen tror vi har gitt oss bedre forutsetninger for å utvikle et tydelig og konkurransedyktig barnehagetilbud med vekt på miljø og kompetanse.

57 barnehager

Drammen har per september 57 barnehager. 22 tilhører Drammen Barnehager KF, 35 er private, hvorav sju familiebarnehager. I tillegg kommer fem såkalte åpne barnehager – dette er separate lokaler underlagt en ordinær barnehage, dit barn kan komme med sine foreldre for å bruke leke- og aktivitetstilbud under ledelse av en førskolelærer.

2843 barn har plass i barnehage per september, 332 barn står på venteliste. Kommunen satser på full barnehagedekning i løpet av neste år, i den forstand at alle barn på venteliste får plass. 813 barn mottar kontantstøtte.

Innen barnehageårets begynnelse i august 2007 skal Drammen ha fått ytterligere 510 barnehageplasser. Den store utbyggingen i kommunal regi blir Bikkjestykket barnehage med mellom 70 og 80 plasser, og en tidligere familiebarnehage som utvides med tilbud til ytterligere 40 – 60 barn. Øvrig utbygging skjer i privat regi. Kommunen har i samarbeid med de private barnehageeierne alt i to år praktisert samordnet opptak.

– Målet vårt i 2007 er å få til et system via et servicetorg der vi kan garantere en plass i en offentlig eller privat barnehage, kanskje på dagen, eller ut fra en leveringsgaranti i løpet av maksimum tre måneder, til alle barn på venteliste, sier Høyer.



Utdanningsdirektør Kari Høyer håper at foreldre i Drammen skal kunne få barnehageplasser til sine barn samme dag som de henvender seg med ønsket om plass – Drammen kommune er godt i rute i forhold til regjeringens mål om full barnehagedekning i løpet av 2007.

Små skuldre store byrder

90 000 norske barn har psykisk syke foreldre. Hvordan kan barnehagen støtte barn og foreldre, når en eller begge foreldre har psykiske problemer? Nettstedet Morild, drevet av Avdeling for barn og unges psykiske helse (ABUP) – Sørlandet sykehus, kan hjelpe.

Av Agnes Rabbe

Mange spørsmål fra barn kommer inn til svartjenesten til www.morild.org. Et eksempel:

Jente 11 år: Hvist mammo di er sjuk og ho venter barn og då kan ho ikkje ta medisiane sine. Ho blir lei seg for små baggatella og begynner å grina lett. Eg føle at da e mi skyld, men eg vil at ho ska ha da bra...Eg e ikkje dei snillaste ungane so då blir ho lett sur hvis eg ikkje rydde opp etter meg eller sånne små ting. Hadde eg fått eit ønske og eg kunne ønska meg ka eg vill so hadde eg ønskt at ho sku få da bra!!!! ...kva kann eg gjera?

Slike og andre spørsmål får vi inn til svartjenesten fra barn som er store nok til å stille spørsmål. Mindre barn kan ikke stille spørsmålene sine skriftlig, men blir kanskje litt stillere eller litt sintere enn før i barnehagen, fordi de har spørsmål som de strever med.

På nettsiden har vi også et snakkerom. En av jentene der skriver:

Selvfølgelig forstår barn hva som skjer!!!! Små



Artikkelforfatteren: Agnes Rabbe er utdannet sosionom/familie-terapeut og er fagkonsulent innen forsknings- og utviklingsarbeid ved avdeling for barn og unges psykiske helse ved Sørlandet sykehus Helseforetak (HF). Hun er redaktør for morild.org, og har holdt kurs for Utdanningsakademiet.

og unge får med seg langt langt mer enn folk tror!!!! I tillegg tolker de det på sin måte. Når et barn ikke vet alle fakta, finner de dem på selv og blander fantasi og brokker av forskjellige samtaler de har hørt og da blir deres forestilling av situasjon gjerne enda mer komplisert enn den hadde trengt å være. Det er viktig at de får den hjelpen de trenger til å forstå og til å snakke eller hva nå enn akkurat det barnet trenger. (Nå høres jeg ut som den barnepsykologen... jeg har bare en stooooor interesse for barn, i tillegg til selvfølgelig å ha vært et selv...)

Morild-prosjektet

Prosjekt Morild i Kristiansand, et treårig utviklingsprosjekt, forsøkte å bedre situasjonen til disse barna. Prosjektet kartla hvordan ulike hjelpeinstanser møtte barn og foreldre med en slik livsutfordring, og utviklet og satte i verk nye rutiner og tiltak der disse ikke var gode nok. Det ble også gitt undervisning og veiledning for å påvirke holdninger som hindret ansatte i psykisk helsevern i å se barneperspektivet.

Ansatte i barnehager fikk lite oppmerksomhet i løpet av prosjektperioden. En årsak til det var mangel på kapasitet, en annen og viktigere årsak var at det var vanskelig å gå ut i barnehager og oppfordre ansatte til å ta kontakt med helse- og sosialsektoren når det var bekymring for et barn, når vi samtidig visste at helse- og sosialsektoren hadde lite kunnskap om problematikken.

Prosjektet ble avsluttet i 2002, og fokuset på denne målgruppen har økt i årene etterpå.

Ifølge Norsk pasientregister har 90 000 barn i Norge psykisk syke foreldre. Stiftelsen for industriell og teknisk forskning (SINTEF) i Trondheim har kommet fram til at 15 000 barn under 18 år har en psykisk syk forelder til behandling i Norge. 4000 av disse bor hos en aleneforelder. Det er et paradoks at psykisk helsevern for voksne har hatt pasientens opplevelser i barndommen som en av sine forklaringer på hvorfor psykiske problemer oppstår, samtidig som det samme psykiske helsevernet ikke har sett neste generasjons barn. Helt siden 1950-tallet har forskning dokumentert at det har konsekvenser for barn at foreldre har psykiske problemer av ulikt slag.

Rutter & Quinton (1984) skriver om barn med foreldre med langvarige depresjoner, personlighetsforstyrrelser, alkoholisme eller mindre alvorlige psykiske lidelser: «De viktigste tegnene på at barn skal få psykiske vansker som voksne, er atferdsvansker og følelsesmessige forstyrrelser i barneårene. 40 prosent av guttene og 30 prosent av jentene som viste slike problemer som barn, hadde fremdeles symptomer ved 25 års-alderen.»

Ny veileder

I år blir det, trolig før jul, lansert en veileder med utfyllende anbefalinger til tjenesteapparatet for å ivareta barn med psykisk syke og/eller rusavhengige foreldre. Sosial- og helsedirektoratet har i samarbeid med Barne- og likestillingsdepartementet utarbeidet veilederen som kan lastes ned på direktoratets nettsider www.shdir.no.

Dette innebærer at den kommunale psykiatritjenesten, sosialtjenesten, barnevernstjenesten, distriktpsikiatriske senter, psykiatriske poliklinikker og sengeposter har fått en større forpliktelse til å se barna. Og da har tiden kommet for at dere førskolelærere, dere som ser disse barna i hverdagen, roper høyt for at de skal bli sett! Men hvem er de? Utgangspunktet er at dette er friske, sunne, normale barn, men som lever med noen ekstra utfordringer i livene sine. Det kan være slik som moren til denne femåringen beskriver på Morilds svartjeneste:

Hei. Jeg er en mor med et barn på fem. I familien har vi det siste året gått gjennom krise på krise. Det hele begynte vel med depresjon hos stefar, påfølgende selvmordsforsøk som det da fire år gamle barnet ikke fikk sett så mye av. Nå begynner jeg å få etterreaksjoner (legen kaller det posttraumatisk stress syndrom), hvor jeg har litt ukontrollerte følelsesutbrudd. Det hender jeg skjel-



ver og gråter i nærheten av barnet. Hva slags påvirkning har dette på barnet, og hvordan kan vi snakke sammen om dette med et så lite barn?

Voksne som har hatt psykisk syke foreldre da de var barn, forteller mange historier fra sin barndom om nettopp selvmord. De forteller at de visste at forelderen hadde forsøkt å ta livet sitt, men at de enten ikke ble snakket med eller fikk andre forklaringer. De forteller om utrygghet for at det skulle skje igjen og redsel for at det var noe de hadde gjort som var årsaken.

Barnepsykolog Magne Raundalen sier: «Vi gjør barna en stor bjørnetjeneste når vi ikke prater med dem om det som er vondt og vanskelig. Barn vil ikke vite alle detaljene, men vil vite nok til å få en mening i det som skjer.»

Depresjon avskjærer nettverk

Depresjoner er en av de mest utbredte folkesykdommene. For førskolebarn vil det ha konsekvenser å leve med en deprimeret mor eller far. Barnet vil oppleve mindre samspill innad i familien. Den som er deprimeret vil bli mer stille, kommunisere mindre, ha mindre blikk-kontakt og generelt ha mindre kap-

sitet, noen blir også aggressive. Dette har betydning for samspillet med barnet. Det vil ha betydning innad i familien, men det vil også ha betydning for familiens kontakt med andre. Dette er familier som ofte mister nettverk dersom depresjonen varer over tid. Det betyr at de som kunne kompensert for det manglende samspillet innad i familien ikke er der for barnet. Dette gjelder både privat og profesjonelt nettverk.

En gutt på 19 år som vokste opp alene med en deprimeret mor ble spurt om hva som kunne vært annerledes i hans barndom. Han svarte: «Jo, at noen hadde visst at jeg fantes.» Moren hadde holdt alle vekk, fordi hun skammet seg slik over hvordan det så ut hjemme og hun hadde ikke energi nok til å rydde opp. Dette er foreldre som ofte uteblir fra foreldremøter og samtaler. Det kan være fordi de ikke orker og fordi de er redde for hva de kommer til å høre om barnet sitt. De har ofte en opplevelse av ikke å strekke til og de skammer seg over det. Et kjennetegn på barn som lever med et deprimeret forelder kan være at de kan praktiske oppgaver som ikke står i forhold til alderen, at de er mer ansvarlige enn andre barn, og at de ofte er litt «på tå hev».

For noen veksler depresjonene med mani-

ene, de har en *bipolar* lidelse. Dette ble før kalt manisk - depressiv lidelse. Konsekvensene av depresjonen er den samme, men i tillegg opplever barna de maniske fasene. Foreldrene kan bli både fysisk og psykisk svært aktive, de kan få en ukritisk oppførsel, og det kan bli mange skremmende og uforståelige hendelser for barnet. Barn som lever med slike utfordringer kan bli mer sensitive enn andre barn. De merker fort forandringer, de merker når noen ikke har det bra, de reagerer fort på lukt og er vare for endringer i omgivelsene.

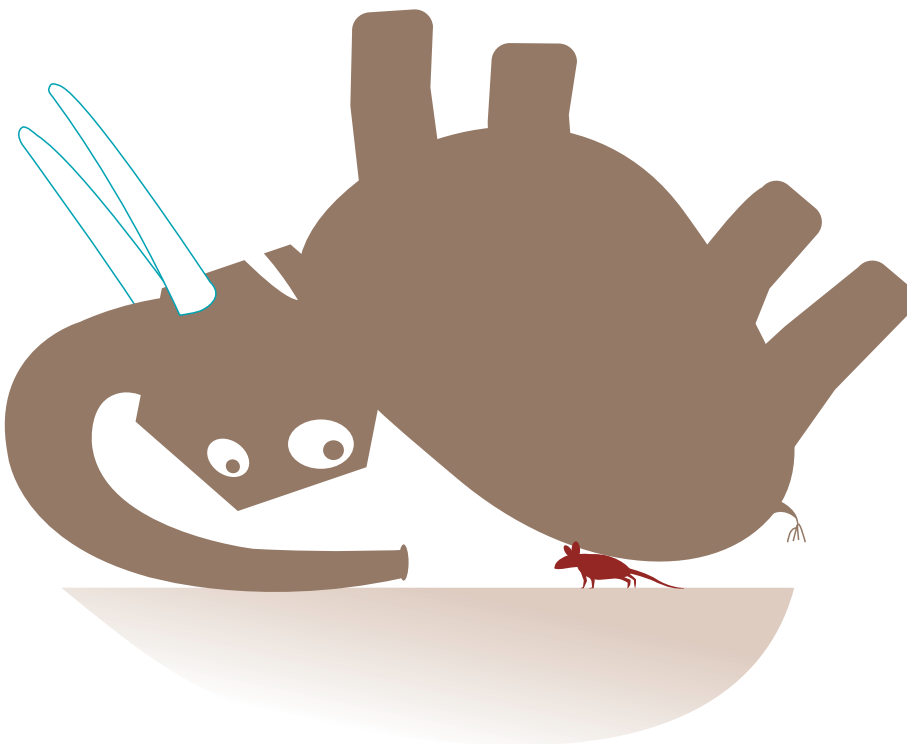
Fantasi og virkelighet

Psykosetilstander er sykdommer der kjennetegnene er at den som er syk blander fantasi og virkelighet. Den som er syk kan høre stemmer og se ting som andre verken ser eller hører. Den psykotiske forelderen kan tro at mat er forgiftet eller at Cola light er den beste næringen for et spedbarn. Barnet kan risikere å ikke få dekket sine mest grunnleggende behov for mat og klær. Medisiner som forelderen er avhengig av kan ha bivirkning som følelsesflatthet, noe som igjen virker inn på samspillet med omgivelsene. Alt dette kan være skremmende for barn, de blir usikre på om det de opplever er virkelig. De er ofte i beredskap, er engstelige, usikre og har søvnproblemer.

Personlighetsforstyrrelse er en sykkelig forstyrrelse av hvordan en person ser på seg selv. Den finnes i mange forskjellige former. Noen kan tro at alle andre ser ned på dem, andre kan tro at de greier alt bedre enn andre. Mange er svært umodne og ustabile i humøret, dette vil i varierende grad påvirke kontakten med andre mennesker. De kommer ofte i konflikt med andre, spesielt personer i sin egen familie. Ofte har de også depresjon og angstproblemer. Dette er foreldre som oftere enn andre kan bytte bosted, bytte partnere og som kan ha rusproblemer.

Spesielt personlighetsforstyrrelser med fiendtlige trekk har konsekvenser for barna, fordi muligheten for støtte fra andre reduseres. For hjelpeapparatet er det en utfordring å hindre ustabile tiltak. Et tips for å få oversikt over barnets omsorgssituasjon er å telle antall flyttinger, antall barnehager barnet har gått i, antall partnere forelderen har hatt, antall saksbehandlere i barnevernstjenesten, og annet som har betydning for stabiliteten for barnet.

Foreldre kan også ha angst eller tvangsproblemer. Angst hos foreldrene kan skape utrygghet hos barnet, mens en tvangspreget





Nettsteder å merke seg

www.morild.org
www.shdir.no

Du kan kontakte:

marianne.trondsen@telemed.no
agnes.rabbe@sshf.no

rigiditet kan skape forutsigbarhet for barnet mens det er lite. Verre blir det når barnets radius utvides med alderen.

Førskolelærerne ser ofte problemene først

Felles for de fleste barn som vokser opp med psykisk syke foreldre er at de i varierende grad mister kontakten med egne følelser og behov. De blir bedre til å oppfatte hva andre har behov for enn til å forstå hva de selv har behov for. De trenger hjelp i hverdagen til å lære å kjenne igjen egne behov. De trenger hjelp til å avgrense sin egne evne til å ta vare på andre. De trenger hjelp til å prioritere lek, tøys og moro som stimulerer deres egen utvikling og modning, selv når det er andre som ikke har det like bra som dem selv. Dette er barn som raskt kan forlate leken fordi de hører at noen er lei seg og de synes de må trøste.

Mange av dem som skriver inn til nettsiden forteller om et stort savn etter å bli *sett*. Dersom du møter et av disse barna, *se* det barnet og snakk om skyld og ansvar. Fortell at barn aldri kan gjøre sine foreldre syke og at det er foreldres eget ansvar å ta imot hjelp dersom livet blir for trist. Anerkjenn barnet for ansvaret det tar, men spør om det er noen som ansvaret kan deles med. Ikke gi barnet en opplevelse av å ha gjort feil når det har tatt for mye ansvar. Ansvar gir mestring og barnet har tatt på seg ansvaret fordi omgivelsene har gitt signal om at det er nødvendig.

Førskolelærere ser både foreldre og barn og er ofte de som ser problemer først. Samtidig er ikke barnehagen en behandlingsinnstans, men et sted for lek, læring, sosialisering og modning. Barnehagene er derfor avhengige av at andre instanser gjør jobben sin når det oppstår bekymring for et barn. Del din bekymring med barnets foreldre, bidra til å bryte kulturelle tabuer som har oppstått rundt psykisk helse. De fleste foreldre er takknemlige for at vi hjelper dem med å bryte disse. Hjelp foreldrene med å ta kontakt med hjelpeapparatet. Vær den modige voksne som barnet husker fordi det ble sett!

www.morild.org

Morild er en nettside for barn og unge som har foreldre med psykiske problemer. Den blir drevet av ABUP – Sørlandet sykehus. Nettsiden har ca 700 treff per uke. På siden finnes det informasjon til barn, unge og foreldre.

I tillegg finnes det informasjon til ansatte i helsetjenestene, forslag til rutiner, tips til samtaler med barn og lignende. Det finnes også noen små historier skrevet av barnebokforfatter Rune Belsvik. Historiene kan passe for de eldste barna i en barnehage i samtale med en voksen. Det finnes tre forskjellige fortsettelser på historiene og en kropp der en kan leke med følelser. Forandrer følelsene i kroppen seg avhengig av hva vi opplever?

Nettsiden har en svartjeneste. Her kan barn og unge stille spørsmål, og de får svar innen en uke. Svartjenesten er en mulighet til å bli kjent med en usensurert beskrivelse av barn og unges virkelighet.

I desember 2005 åpnet et nytt tilbud, et *snakkerom* for ungdom i alderen 15 – 18 år. I snakkerommet kan ungdom dele erfaringer, gi råd og støtte til hverandre. Snakkerommet er døgnåpent, passordbeskyttet og deltakerne er anonyme for hverandre.

Snakkerommet er et samarbeid mellom morild.org og Nasjonalt senter for telemedisin i Tromsø. Rommet er del av et doktorgradsprosjekt i sosiologi. Det er fremdeles plass til deltakere i snakkerommet, brukere vil bli tatt inn fortløpende.

Tips til barnehagepersonell

På foreldremøter: Fortell foreldrene at barn forstår mye mer enn vi voksne tror. Selv de minste barna forstår på sin måte, deres fantasier om hva som skjer er alltid verre enn virkeligheten!

Fortell foreldrene at dere gjerne vil bli informert om hendelser som kan påvirke barnet deres, som dødsfall, skilsmisser, psykiske problemer og fysiske problemer hos foreldre eller søsken.

I foreldresamtaler: Spør om det eksisterer fysisk eller psykisk sykdom eller kriser som dere bør vite om for å ivareta barnet. Si til foreldre som forteller om slikt at dette kan skje oss alle. Det er legitimt å streve med livet sitt i perioder, men det er viktig å be om hjelp slik at barnet blir sett og tatt vare på.

Tilby deg å snakke med barnet om det som skjer, helst *sammen med foreldrene*! Barnet opplever da at de voksne støtter og stoler på hverandre, det gjør barnet tryggere.

Når barnehagen blir bekymret for et barn: Innkall foreldrene til en samtale og vær ærlig om din bekymring. I samråd med foreldrene, avtal hva som skal fortelles fra samtalen til barnet (*vi har snakket sammen..., vi har snakket om..., vi er blitt enige om..., vi skal snakkes igjen...*).

Lag rammer for hvordan barnehagen skal involveres. En samtale hver fjortende dag? En telefon i uken? Ikke snakk i gangen mens barnet hører på. Skal andre instanser skal være med i samarbeidet?

Vurder om det i samråd med foreldrene bør sendes en melding til barnevernstjenesten. Send meldingen selv om foreldrene ikke samtykker, dersom det er grunnlag for det.

Dersom foreldrene ikke møter til foreldremøter og samtaler, ring og spør om du kan komme på besøk, fordi du er bekymret for barnet og gjerne vil hjelpe.

Kristin Gaarder: Lov og plan er avhengig av førskolelærere

Året er 1975. Franco døde, Norge fikk sin første Lov om barnehager. Vi var nyutdanna førskolelærere, selv tittelen var ny. Fulle av entusiasme gikk vi inn i framtida. Barnehager ble bygd i stor skala, men det var mangel på førskolelærere – da som nå.

Hver barnegruppe, den gang som regel på 15 barn, skulle ha sin førskolelærer. Over noen år ble det derfor satt i gang midlertidig utdanning av førskolelærere: Et år på skolebenken, et år i barnehage og et år på skolen igjen. Det hjalp.

Styrerbegrepet var forholdsvis entydig. Det var mange små barnehager og mange skulle ut i jobb som kombinert styrer og førskolelærer. I utdannelsen ble vi derfor drilla på innholdet i styrerfunksjonen. Styreren var administrativ leder, personalleder og leder for det pedagogiske arbeidet. Mye tid ble brukt til å forstå og drøfte denne tredelingen og hvordan en styrer skulle sjonglere mellom rollene.

I flere år var det god politikerfisk å si at «hvem som helst kan passe barn». Senere ble «valgfrihet» et mantra. Nå står vi kanskje oppe i et paradigmeskifte. Både ny lov om barnehager og revidert rammeplan er blitt mer forpliktende. Kommuner og politikere må nå forklare hvorfor det er mangel på barnehageplasser. Dagens unge foreldre tar det som en selvfølge at både mor og far skal jobbe. De ser på barnehage som et bedre alternativ enn dagmamma og de krever kvalitet. Lov og plan skal sikre kvalitet. Men i barnehageverdenen er det ofte kun én pedagog på 18 til 20 barn, altså en *forringelse* av pedagogtetthet sammenlignet med i 1975.

Styrerkompetansen

Styrerrollen er mindre entydig i dag. På ett område er kravene til styreren imidlertid like klare og omfattende nå som før: Styrer skal ha førskolelærerutdanning og være administrativ og pedagogisk leder. I merknadene til den nye loven står det at «*barnehagens leder må ha nødvendig lederkompetanse*». Hvem gir den blivende styreren denne kompetansen? Jeg tror vi som tok utdanning på midten av 1970-tallet ble mer drilla på slikt.

Min påstand er at for å få til den gode barnehage i vår tid, må barnehagen ha en god leder som kan personalutvikling i videste forstand. Rammeplanen er konkret på dette punktet. Styrer må ha kompetanse i pedagogikk, utviklingspsykologi, metodikk, personalutvikling, organisasjonsutvikling, og kunnskap om samfunnet.

Ofta har jeg tenkt at vi styrere ikke kan nok om samfunnsstrukturer, og derfor forstår vi ikke alltid hvordan

vi kan drive påvirkning. Mange tar imot endringer som for eksempel større barnegrupper, vikarstopp og sammenslåing av barnehager, og så klager de over forverringene uten å kunne begrunne faglig overfor de rette instansene hvordan endringene påvirker barnehagens kvalitet. Vi må som gruppe mer ut i det offentlige rom med våre argumenter. I førskolelærerutdanningen må ledelse, organisasjonsutvikling og kunnskap om samfunnet få sterkere plass. Noe ansvar for styrers lederkompetanse har også arbeidsgiver.

Selv har jeg vært så heldig å få arbeide i en kommune som bytta ut praktikantene med førskolelærere i 1989. Som styrer i en personalgruppe der to av tre er utdanna pedagoger, har jeg hatt et stabilt personale. Mulighetene til å utvikle barnehagen til en god pedagogisk institusjon har vært tilstede. Vi får et godt faglig miljø som ikke base-res på synsing, sterke uformelle ledere og «er så glad i barn»-greia. Assistentene utvikler seg faglig og gir uttrykk for at de stortrives.

Barnehagen er blitt det første frivillige steget i utdanningsløpet. Barnehagen skal bidra til å utjevne sosiale forskjeller og forebygge diskriminering og mobbing. Dette er krevende oppgaver! Skal disse oppgavene for det meste utføres av ufaglærte? En styrer uten lederkompetanse har i praksis en umulig oppgave.

Flere veier til yrket

Vi trenger alternative veier til førskolelærerutdanning. En kombinasjon av utdanning og jobb over mer enn tre år vil kunne gjøre utdanningen mer praksisnær, med et godt innhold innen lederopplæring. Kan hende vil flere menn søke utdanningen.

Barnehagen som første frivillige steg i utdanningsløpet blir først troverdig når det blir flere pedagoger der. Bare ved hjelp av flere førskolelærere kan vi nå målene i rammeplan og samfunnsmandat. Hvem vil bli operert av en person med kun førstehjelpskurs, eller bli kjørt av en sjåfør uten buss-sertifikat?

Med lederkompetanse og god pedagogtetthet vil styreren ha bedre mulighet til å lede barnehagen både administrativt og pedagogisk uten å være tusenkunstner. Og barnehagene blir institusjoner etter intensjonen. Så var det styrerlønna da, men det må bli en annen gang!

Kristin Gaarder er styrer for Seljord heildagsbarnehage i Seljord i Telemark.

