

1 | 2004

Første steg

TIDSSKRIFT FOR FØRSKOLELÆRERE

Styrer og direktør

Styreren som både
danna og kompetent

Immanuel Kant og
skikkethetsvurdering

Første steg – et tilbud til DEG som er førskolelærer

Velkommen!



Det er med stor spenning undertegnede har æren av å tilby deg et nytt tidsskrift. Utdanningsforbundet har rundt 17 000 førskolelærermedlemmer. Ved 19 førskolelærerutdanninger fra Kristiansand i sør til Kautokeino i nord finner vi rundt 6000 studenter. Jeg vet at du som er en av disse om lag 23 000 tilhører en yrkes- og studentgruppe som sannsynligvis er mer enn gjennomsnittlig samfunnsengasjert og opptatt av å bygge fremtiden - barna er jo fremtiden.

Utdanningsforbundet har gitt meg oppgaven med å produsere og utgi dette tidsskriftet. Jeg ser det som ingen liten utfordring. Klarer jeg å gi ut et tidsskrift du finner å ville bruke tid på å lese? Jeg håper selvsagt det - ellers vil jo ikke du gidde å betale for å abonnere på det. Nå vil jeg ikke sitte her som en slags enevoldsherre over tidsskriftet. Dette er ditt tidsskrift. Du inviteres ikke bare til å lese det, men også til å skrive i det. Både fagartikler og debattinnlegg fra din hånd vil bli vurdert, og når alle redaksjonelle hensyn er tatt (slik må det nødvendigvis være), kommer fagartikkelen eller debattinnlegget kanskje på trykk. Her er det tillatt å være uenig og forbannet - bare det skjer på en konstruktiv og saklig måte! Du inviteres også til å komme med forslag til hva som kan være temaer for tidsskriftet.

Størstedelen av det eksemplaret du holder i hånden, er viet styrerrollen. Styreren er ikke den hun var, noe et ord som «enhetsleder» gir et vink om. Du finner flere innfallsvinkler til styrerrollen i dette nummeret, og du er sikkert ikke enig i alt - det skulle bare mangle.

Vi kan ha forskjellige meninger om barnehagens framtid her i landet, men det er knyttet mye spenning til det som skjer og til det som kommer til å skje. «Tørk tårene, knytt nevene,» var det noen som sa for noen år siden. Vi som ser på barna og barnehagen som en del av nasjonalformuen, så å si (og ikke den minst viktige delen), og på førskolelærerne som høykompetente forvaltere av denne formuen, vil hevde at den gode barnehagen er avhengig av at aktive førskolelærere, og ikke minst styrerne, står fram og tar ordet i samfunnsdebatten.

Det er dette, blant annet, Prosjekt organisasjon 2006 dreier seg om - les intervju med Helga Hjetland og Per Aahlin i dette nummeret.

Utdanningsforbundets forskjellige fora, blant annet dette tidsskriftet, vil gjøre sitt beste for å støtte deg i dette ambisiøse og krevende arbeidet. Første steg er tatt!

Arne Solli



Første steg

Tidsskrift for førskolelærere
Utgitt av Utdanningsforbundet

Ansvarlig redaktør:

Arne Solli
as@utdanningsakademiet.no
tlf 91 37 26 99, 24 14 20 00

Abonnementskonsulent:

Marit Wanvik
abonnement@utdanningsakademiet.no
tlf. 24 14 20 00

Grafisk design og illustrasjon:

Karl Rikard Nygaard

Trykk:

Hegland Trykkeri A/S,
Trøgslå 9, 4400 Flekkefjord

ISSN 1505-1891

Besøksadresse:

Hausmannsgate 17, Oslo

Postadresse:

Første steg,
Utdanningsforbundet,
Postboks 9191 Grønland,
0134 Oslo



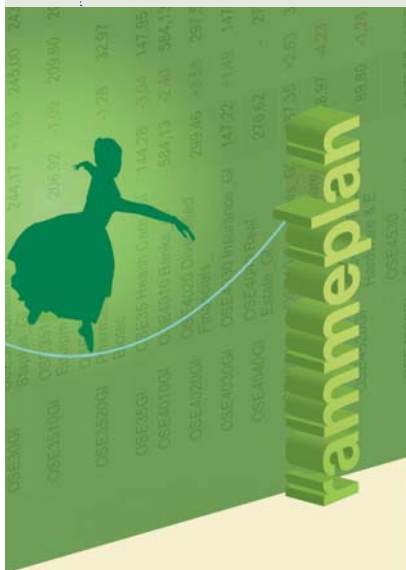
Første steg > Innhold nr. 1 | november 2004

- 4** Tellef Raustøl: Jo mindre vi vet om
framtiden, jo viktigere blir ledelse
- 5** Prosjekt organisasjon 2006
og førskolelærarane
- 8** Unni Bleken:
Styrer i storm
- 11** Jus: Barnehageloven
i strid med likestillingsloven?
- 12** Intervju med Brit Nordbrønd om styraren
som både danna og kompetent
- 14** Intervju med Mette Vaagan Slåtten
om nødvendigheten av å beherske
maktspråket
- 16** Intervju med Elisabeth Støre Meyer
om kravene til tonivåstyreren
- 18** Reportasje fra Sirdal: Styrere på
arbeidsdugnad om framtidens styrerrolle
- 22** Kjell Åge Gotvassli sammenligner
styrerrollen med det å være styrmann om
bord på et skip i dårlig vær
- 25** Kommentar:
Når noen forsøker å stjele medlemmer
- 26** Intervju med Stig Rune Kroken,
som vil ha mer profesjonelle eierstyrer
- 28** Intervju med Rut Bergem,
styrer og direktør
- 30** Seksjonsledelsens sider
- 32** Aktuell lesning: Pedagogiske miljøer
og barns subjektskaping av
Elisabeth Nordin-Hultman
- 34** Aktuell lesning: Skikkethetsvur-
dering, med Ranveig Lorentzen
som en av forfatterne
- 35** Skriv for Første steg!



Lena Vigeland Wilhelmssen fra Lindesnes var en av ni styrere på dugnad i Sirdal.

Alt usignert stoff står
for redaktørens regning.



Jo mindre vi vet om framtiden, jo

For en tid siden traff jeg en styrer som spurte: «Kan vi velge profilen på vår styrerrolle?» I dag skjer det store forandringer i barnehagenes innhold, rammebetingelser og omgivelser. Jo mindre man vet om framtiden, jo viktigere blir ledelse.

Av Tellef Raustøl

Derfor bør dagens styrere gjøre fundamentale valg om hvordan dere vil utforme lederrollen for at barnehagen skal nå sine oppsatte mål. Valgene er avhengig av blant annet barnehagens størrelse, faglig bakgrunn, barnehagens historie og mål, selskapsform, eierform (offentlig/privat), og ikke minst personlige og faglige ambisjoner og egenskaper.

I dag er barnehagens innhold, rammebetingelser og forholdet til omgivelsene under kraftig omstilling. Framtiden er usikker. Derfor blir ledelse av den enkelte barnehage mer avgjørende enn før. Bevisstheten om egen lederrolle må bli tydeligere. Konkrete valg må gjøres i forhold til egen lederprofil. Flere kommuner har tatt grep om denne usikkerheten og formulert egne kvalitetskriterier (for eksempel Asker i Akershus, se blant annet Asker og Bærums Budstikke 3. september i år).

Vi er med andre ord i en overgang fra mer stabile lederroller til et større hand-

lingsrom for utvikling av egen lederidentitet. I dag har styrerne mer frihet til å profilere seg selv. Vi går «fra decision til design». Hvordan framstiller du deg selv som leder? Hvem er du lik og hvem er du forskjellig fra? Hvilken leder vil du være?

En av de store endringene vi står overfor som synes å skape usikkerhet hos mange av styrerne, er at flere av dagens styrere vil bli enhetsledere i kommunen. Det betyr at dere blir resultatansvarlige for egen virksomhet. Nedenfor presenteres først noen sider ved og erfaringer fra denne overgangen. Deretter skisseres noen få grep for hvordan usikkerheten kan møtes. Avslutningsvis omtales noen refleksjoner om ditt mandat som leder som jeg tror det er grunn til å se nærmere på.

Fra styrer til enhetsleder

Ett av de områdene som mange styrere i dag føler usikre på er samarbeidsrelasjonen til kommunen. Kommunens rolle som barnehagemyndighet skal styrkes. Hvilke følger har dette for lederen i barnehagene? Barne-

og familieminister Laila Dåvøy illustrerer dette anliggende i sin tale til Utdanningsforbundets styrerkonferanse i september 2004:

«Siden myndighetsrollen til kommunen, for alle typer barnehager, nå er lovfestet mye kraftigere enn tidligere, må selvfølgelig en leder for en barnehage kommunisere på nye måter med 'myndigheten'. Dette vil bli merkbart når kommunene får driftsstøtten til barnehager lagt inn sin inntektsramme, og av-øremerkingen er et faktum. Ren faglig ledelse av barnehagene må utvikles til noe mer. Å kunne håndtere barnehagenes rammebetingelser på en profesjonell måte i alle henseende, blir også et utrolig viktig ledelseskraav.»

Følgende situasjonsbilde er hentet fra deltakere på en arbeidsdugnad for styrere i Vest-Agder sommeren 2004:

«Vi var ansatt som styrere i hver våre barnehager. Da hadde vi også en skolesjef (ansvar for to skoler og to barnehager) og en barnehagekonsulent som ivaretok barnehagenes interesser på kommunenivå og på

viktigere blir ledelse



Tellef Raustøl er sosiolog og driver Senter for organisasjon og kompetanse (SOK) som arbeider med konsulentoppdrag innen blant

annet barnehagesektoren for kommunene.

(Foto: Privat)

fylke/statlig nivå. I dag er vi enhetsledere i hver vår barnehage, men en sektorsjef som har ansvar for 13 enheter. Barnehagekonsulentstillingen er også forsvunnet. Vi har en pedagogisk konsulent (som også var der tidligere) som skal bistå oss i regnskap/budsjettarbeid og annet planarbeid.»

Deltakerne fra en annen kommune viser til at de står midt i en omstillingsperiode der kommunen har endret organisasjonen. Etatsjefstittelen er fjernet. Rollen som kommunalsjef er opprettet. Rektorene er blitt enhetsledere. Styrerne har slik deltagerne har oppfattet det, ment å ligge et nivå under enhetsledernivået. Her er det kanskje endringer på gang. Muligens blir styrerne også enhetsledere.

Deltakerne på arbeidsdugnaden mener at overgangen fra styrer til enhetsleder setter dem i en «både – og»-situasjon. På den ene siden er det en tillitserklæring. Styrere som blir enhetsledere får overført ressurser og ansvar. Enhetsledere har et selvstendig resultatansvar for sin virksomhet. Hvem man rapporterer til kan variere fra kommunen til kommune. I en kommune rapportere enhetslederne direkte til rådmannen, i en annen til en kommunalsjef eller en sektorsjef. I en kommune er enhetsledernes generelle ansvar formulert slik:

«Enhetslederne har totalt ansvar for enhetens tjenesteproduksjon, personalforvaltning og økonomistyring. Oppgaven skal ut-

føres etter de forutsetninger og intensjoner som ligger i politiske vedtak og i «rådmannens ånd». Enhetsledere har ansvar for informasjonsflyt internt i egen enhet, mellom enheter og til og fra rådmannsnivået.»

Oppgavene som enhetsleder blir på mange måter et brudd med en mer innarbeidet styrerrolle. Styreren er tilgjengelig, opptatt av den daglig drift, pedagogikken og barna. Styreren har fokus på personer i systemet og sørger for at man har det sosialt hyggelig. Arbeidsfordelingen er ofte usystematisert.

Rollen som enhetsleder reiser mange spørsmål. Styrer i barnehager har hevdet at det blir et sprik mellom det dere er utdannet for og den jobben dere skal gjøre. Andre har vist til at det er et dilemma mellom å være førskolelærer i hjertet og daglig leder/enhetsleder i praksis. Enhetsledere må sette av mer tid til administrasjon og tid til styring og planlagt bruk av de økonomiske ressursene som virksomheten er tildelt. Enhetsledere er også ansvarlig for budsjettstyring og budsjettkontroll

Noen grep

Ny arbeidsdeling mellom enhetslederen og pedagogisk leder: Som enhetsleder vil det ofte bli behov for å endre og justere ansvars

- og oppgavefordelingen mellom styrer og pedagogisk leder. Hvordan kan du lede din virksomhet gjennom de pedagogiske lederne? Vil det være formålstjenlig å etablere et eget lederteam? Hvilke oppgaver skal dette teamet ha i forhold til enhetslederen og den enkelte pedagogiske leder?

I forhold til den pedagogiske lederen kan det bli aktuelt å øke graden av delegering. I fremmedordboken står delegering for «å sende ut med fullmakt til å utføre et bestemt verv; gi myndighet til å opptre på egne vegne; overdra til». Å kunne delegere har selvsagt med kompetansen til mottakeren å gjøre. De som skal gjøre en delegert oppgave må ha kompetanse til å utføre oppgaven. Hvis du har den holdning at mennesker helst ikke vil ha ansvar, gjør du heller jobben selv. Det samme resultat får du hvis du er så sikker på deg selv at du tror du er den eneste som kan løse oppgaven. Hvis du derimot har den holdning at mennesker har en mengde ubrukte ressurser, at miljøet er trygt og at menneskene vil akseptere og glede seg over utfordringene, vil du oppdage at det er utrolig mye som kan overlates til dine pedagogiske ledere og andre medarbeidere.

Hva kan du gjøre for at du skal bli bevisst

«Innføringen av resultatenheter fører ofte til at du må profilere barnehagen din i nye og uvante sammenhenger... Forutsetningen for en god profilering er at du vet hva du vil.»

på dine behov for å delegere? Still deg gjerne følgende spørsmål:

- Tar jeg regelmessig arbeid med meg hjem?
- Har jeg lengre arbeidsdager enn mine kolleger?
- Når du kommer tilbake til kontoret etter fravær, er kontorpulten da full av saker som venter på deg?
- Bruker du mye tid på rutineoppgavene?
- Får du tid til å arbeide med de langsiktige lederoppgavene?
- Har du handlingsrom til å arbeide med hvor du vil med barnehagen og lage og gjennomføre en strategi for å komme dit?
- Holder du fast på dine prioriterte oppgaver?
- Må du «stå på» for å holde tidsfrister?

Kanskje bør du reflektere nærmere på følgende spørsmål:

- Hvilke oppgaver skal du beholde selv?
- Hvilke oppgaver kan eller bør du delegere?
- Hvilke oppgaver må du delegere?

Det er viktig å huske at ved økt bruk av delegering:

- Flyttes styringen nedover.
- Egne arbeidsmåter og lokale løsninger framelskes.
- Øker forskjellene både i atferd og løsninger.

Dette fører til at handlingsrommet for enhetslederen blir endret. Mulighetene for å kunne ivareta oppgaver som resultatansvarlig blir bedre.

Sammenslåinger

Innføring av resultatenheter fører ofte til at etablerte barnehager må slås sammen. Derfor kan noen av dere få ansvar for å skape en felles kultur av to ulike barnehagekulturer. Hvordan skape en felles kultur av to barnehager? Hvordan få personalgrupper til å jobbe mot samme mål? Hvordan skape en

felles kultur når ikke de fysiske og materielle rammene er på plass?

Ut fra vår erfaring bør styrernes/enhetslederens rolle og posisjon i slike endringsprosesser drøftes og konkretiseres nærmere. Gjennom vår kontakt med ulike styrere er blant annet følgende problemstillinger identifisert:

– Hvordan skal styreren/enhetslederen ta initiativ til, forankre, lede og avslutte prosesser for å nå oppsatte mål? Hvilke prosesser er styrerens ansvar og hvilke prosesser bør den pedagogiske lederen være ansvarlig for?

– Hvilket ansvar har lederen for å avklare hvem som skal delta hvor, når og hvordan? Med andre ord – hvordan skal deltagelse i prosesser avklares?

På mange måter handler det om å skape en ny praksis. Med andre ord: Hvordan få ord til å bli mer enn ord? Innføringen av resultatenheter fører ofte til at du må profilere barnehagen din i nye og uvante sammenhenger som for eksempel i ledergrupper, politiske utvalg, lokale samarbeidspartnere, og så videre. Forutsetningen for en god profilering er at du vet hva du vil. Hva ønsker du å oppnå med din barnehage? Hva ønsker du at andre skal se som spesifikt og særegent ved din barnehage. Hva vil du med din barnehage og hvordan skal du komme dit? Før dere avklarer hvor dere skal, tror jeg det er viktig å stikke fingeren i jorda og svare på følgende spørsmål:

- Hvem er vi?
- Hvordan ser andre på oss?
- Hva vil vi dere?
- Hva slags rolle skal barnehagen fylle?

- Hva slags image ønsker du at din barnehage skal ha?
- Hvem er dere til for?
- Hva prioriterer dere og hvorfor gjør dere det?

Ditt mandat som leder

Ledelse er først og sist en relasjon. Den baserer seg på et mandat, men mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit som du som enhetsleder både blir gitt og må ta både ovenfra og nedenfra (ifølge Terje Osmundsen i ukeavisen Ledelse og Næringsliv oktober 2002). Ovenfra kan være fra kommunestyret, fra rådmannen eller fra den personen som du skal rapportere til i kommunen. Mandatet kan også bli gitt fra ditt styre eller fra din styreleder. Barnehagens rammeplan og barnehageloven er også med på å gi retning og innhold til mandatet som du har ovenfra. Mandatet nedenfra får du fra barna, foresatt og foreldre og fra dine ansatte medarbeidere. Barnehagens historie er også en del av ditt mandat som leder. Nye tider skal tilpasse den tradisjonen som din barnehage er en del av. For å finne fram til de valgene du bør gjøre som leder av en barnehage kan det derfor være nyttig å stille deg selv følgende spørsmål:

- Hvem gir deg hvilket mandat til å lede?
- Hvilket mandat får du fra hvem?
- Hvilke resultater ønsker du å oppnå med din barnehage?
- Hvem skal du rapportere resultatene til?

Noe av problemet er at man vet lite om framtiden når det gjelder barnehagens innhold, rammebetingelser og forholdet til omgivelsene. Derfor er det ikke så lett å finne fram til et entydig mandat som du kan holde deg til som leder. Du må selv ta et stort ansvar for å profilere deg selv som leder. Svaret på spørsmålet vi stilte innledningsvis er ja. Dere kan og dere må ta grep og utforme deres egen lederstil. For når man vet lite om framtiden – da blir ledelse svært viktig.

Litteratur

Osmundsen, T. (2002): Hva med bedriftens verdier? I «Ukens gjest» i ukeavisen Ledelse og Næringsliv nr. 35, 4 oktober 2002.

Sørhaug, T. (1996): Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner. Universitetsforlaget.

Lederadferd må fremme dialog. Intervju med Tian Sørhaug i ukeavisen Ledelse og Næringsliv 28. mai 2004.

Den nye kommunelederen: kreativ problemløser. Mandagmorgen nr. 16, 3. mai 2004.

P2006:

Det er profesjonsideala det står om. Debatten er i gang. Debatten om profesjonsideala vil bli ein prøvestein for Utdanningsforbundet i høve til fri diskusjon og dialog. P2006 gjeld sjølv sagt også førskolelærarane. Konklusjonane skal trekkjast på landsmøtet hausten 2006.

Ingen skal stå med lua i handa



Målet er eit meir slagkraftig Utdanningsforbund. Alle medlemmer skal kunne målbere forbundet sine fanesaker og sin eigen profesjonelle dugleik, og det skal kunne skje med sjølvmedvit og profesjonsærekjensle. Som forbunds nestledar Per Aahlin seier: - Vi skal ikkje stå med lua i handa.

Du som les dette har truleg allereie lese om *Prosjekt organisasjon 2006* både i Utdanning nr. 22 fra oktober og i den store annonsen i Utdanning nr. 23. Debatten er i gang. Han er i gang etter ønske fra landsmøtet i 2003. Til jul skal han oppsummerast, og så kjem det ei ny debattøkt våren 2005, eit arbeid som vil strekkje seg gjennom heile neste haust. I 2006 blir det lokal- og fylkeslag som får debatten og framlegg til konklusjonar til handsaming, inntil landsmøtet hausten 2006 sett eit foreløpig punktum.

Aahlin vonar P2006 vil avlive eventuelle «snillismetendensar» i forbundet. Når medlemmene stiller krav til seg sjølve gjennom sine egne profesjonsidealar, vil det skje på ein måte som samstundes stiller krav til andre, til alle dei motpartane forbundet møter på ulike arenaer.

- Arbeidsforma vår - dialogen - er ikkje eit typisk fagforeiningsfenomen, for å seie det forsiktig, seier forbundsleiar Helga Hjetland. - Vi har alltid vore best på vedtak og «dei rette svara». Denne gangen spør vi ikkje medlemmene om kva dei meiner om det vi i leiinga meiner.

No stiller vi spørsmål og vonar at den store samtalen om eiga yrkesutøving skal gi oss svar.

Også førskolelærarane

- Eg ser det som viktig at også førskolelærarane er med i debatten, seier forbundsleiar Helga Hjetland. - Eg ser for meg at sterkare førskolelærarar og sterkare styrarar kan bli i stand til å hamle opp med sine motpartar, til dømes politikarar og rådmenn, på ein måte som tener barnehagen. Kunnskapsrike og kommunikative fagfolk er ikkje alltid berre medgjerrige.

Aahlin trur at førskolelærarar som tek P2006 på alvor, vil stå betre rusta til å kunne verne om det som er kjernen i barnehageverksemda: - Vi ser for oss debatten som eit utviklingsverktøy. Vi vil ikkje bremse utviklinga av barnehage og skole, men dei treng også eit vern mot utvikling i feil retning. Vi ser jo korleis det kan gå når diverse konsulentfirma herjar gjennom Kommune-Noreg - etterpå kan vi sjå kva for firma som har vore i kva for kommune!

Vil ikke vere kasteball

- Det er klart at dersom medlemmene ikkje identifiserer seg med det som skjer i forbundet, blir det ein kasteball i samfunnsdebatten, seier han. - Dei profesjonsideala som har med barnehagen å gjere er ikkje dei minst viktige, ettersom vårt syn som kjent er at barnehagen er ein del av utdanningssystemet.

Leiar Helga Hjetland og nestledar Per Aahlin vil at Prosjekt organisasjon 2006 skal gi medlemmene sjølvmedvit og profesjonsærekjensle, noko som vil skape eit sterkare og meir slagkraftig Utdanningsforbund.

(Foto: Erik Sundt)

Aahlin seier at medlemmene må bli meir medvitne når det gjeld eigen profesjon: - Berre da kan vi få ein robust organisasjon i høve til dei utfordringane vi står foran.

Ideal å strekke seg mot

Hjetland meiner det kan vere eit problem at både førskolelærarar og lærarar ber på «taus kunnskap» som dei ikke utan vidare relaterer til den gode fagforeininga.

- Vi vil ta tak i det som lever der ute av debattar om verdiar og yrkeskunnskap og bruke det til å legge fram forslag for landsmøtet i 2006. Vi vonar dette vil hjelpe kvart einskild medlem til auka medvit, og også at vi vil kunne stå fram som eit meir medvite forbund, seier ho.

- I «profesjonsidealar» ligg noko meir enn praksis og yrkesrollen, seier Aahlin. - Vi vil nå eit meir overordna mål, og vi vil utvikle oss i høve til ideala. Ein slik systematisk diskusjon er noko nytt.

- Det er likevel viktig å vere medviten om at profesjonsideala ikkje representerer eit fasisvar. Dei er heller ikkje nokon yrkesetisk plattform nokon vil bli stilt til ansvar for - dei er ideal å strekke seg mot, seier Hjetland.

Styrer i storm

– I de kommunale stillingsbeskrivelsene jeg har funnet er det økonomisk-administrative ansvaret oftest meget detaljert beskrevet, mens oppgavene i den faglige stillingen kan være ganske vagt fremstilt, sier artikkelforfatteren.

Av Unni Bleken

Det siste året har jeg brukt mye tid på å forsøke å få en viss oversikt over de store organisatoriske og administrative endringene som foregår i Kommune-Norge, endringer som får direkte følger også for styrerstillinger i barnehagene. Grunnen til at jeg gikk i gang med dette, er min nære tilknytning til førskolelærerutdannelsen. Allerede i grunnutdannelsen til førskolelærer skal det ligge en viss lederopplæring, men alle er klar over at dette ikke er nok. Derfor har de pedagogiske høyskolene også videreutdanning og etterutdanning for ledere i barnehager. Studietilbudenes aktualitet er avhengig av at høyskolen hele tiden er oppdatert på den virkeligheten førskolelæreren møter som leder når hun kommer ut i barnehagefeltet. Her konsentrerer jeg oppmerksomheten omkring lederoppgavene knyttet til styrerstillingen, og går ikke inn på de pedagogiske lederstillingene.

«Hver barnehage skal ha en styrer som har den daglige ledelsen av virksomheten. Styreren skal ha utdanning som førskolelærer» (Lov om barnehager 1995 paragraf 16)

«Med daglig ledelse menes både pedagogisk og administrativ ledelse. ... Styrerens viktigste oppgave er å være den pedagogisk ansvarlige for innholdet i barnehagen.» (Merknader til loven paragraf 16)

Formål og støtte

I alle virksomheter, enten det er en produksjonsbedrift eller en offentlig virksomhet med tjenesteytelse som oppgave, deles ledelsesområdet opp i tre funksjonsområ-

der: Økonomisk/administrativ ledelse, personalledelse, og strategisk ledelse. Det siste området dreier seg om den langsiktige utviklingen av virksomheten, samarbeidsfunksjoner, behov og konkurranseforhold, plasseringen i den kommunale forvaltningen\ og lignende. Men til forskjell fra en produksjonsbedrift finner vi i virksomheter i offentlig forvaltning, for eksempel barnehage og skole, også et lovfestet formålsområde: «Barnehagen skal gi barn... gode utviklings- og aktivitetsmuligheter...» Formålsområdet er det sentrale og overordnede. De øvrige ledelsesområdene er til syvende og siste støttefunksjoner for å utvikle kvalitet i formålsområdet. Dette perspektivet er det viktig ikke å miste av syne i turbulente tider.

Tradisjonelt har barnehagene i Norge vært små med en eller to avdelinger. Større barnehager er stort sett offentlige. De mindre har stor overvekt av private eiere, og ofte har denne bare den ene barnehagen. I de små barnehagene deltar styreren ofte direkte i det daglige arbeidet med barna som del av sin stilling, samtidig som hun dekker lederoppgavene. Antagelig fortsetter innholdet i disse styrerstillingene stort sett som de hittil har vært, iallfall en stund fremover. I en stor barnehage derimot, i en desentralisert kommune hvor styreren ikke deltar i det praktiske pedagogiske arbeidet, kanskje ikke en gang er daglig til stede i barnehagens bygning, men til gjengjeld kan ha viktige lederoppgaver i fellesskap med ledere i andre større kommunale virksomheter, vil hun ha en ganske annerledes og ny styrerstilling sett i forhold til tradisjonen hittil.



Det er disse nye stillingene i de såkalte tonivåkommunene som interesserer her. Noen standardmodell for organisering av en tonivåkommune ser ikke ut til å finnes. Men fellestrekk er at de sentrale fagetatene er fjernet, at den tidligere fagkompetansen i kommunens administrasjon, for eksempel for skole og barnehage, ikke er der mer som støtte for lederne og som koordinator for feltet. Til gjengjeld får institusjonene delegert utstrakt myndighet og ansvar for egen økonomi og administrasjon. Barnehagene er ofte for små til å kunne utgjøre selvstendige virksomheter i et slikt mønster. Løsningen



Unni Bleken, nå pensjonist, er tidligere rektor ved Barnevernsakademiet og en av pionerene innen førskolelærerutdanningen her i landet. Hun var leder av rammeplanutvalget på begynnelsen av 1990-tallet.

(Foto: Erik Sundt)

myndighet i sitt område. I enkelte tilfeller virker det også som pedagogiske ressurser som naturlig burde vært tilknyttet en faglig stilling overføres til å avlaste enhetslederen for rent administrative oppgaver. Flere kommuner begrunner omleggingene med at de ønsker å frigjøre de faglige stillingene i barnehagene fra drifts- og forvaltningsoppgaver ved å overføre disse oppgavene til enhetslederen. Men stillingsinstrukser og rapporter fra enkelte kommuner får meg til å spørre hvor mye tid og ressurser som egentlig blir frigjort til å samle seg om det pedagogiske lederarbeidet i barnehagen. Jeg frykter for at disse forholdene på sikt kan føre til at barnehagens faglig/pedagogiske oppgaver får mindre oppmerksomhet og prestisje enn de administrativt/økonomiske oppgavene. At den administrative lederstillingen vanligvis også er (mye) høyere lønnet enn den faglige, vil forsterke en slik tendens.

En forutsetning fra Barne- og familiedepartementets (BFD) side har vært at normen for pedagogisk bemanning skulle opprettholdes i de samordnede barnehagene (Rundskriv 09.01, vedlegg til Lov om barnehager). Styrerressursen er innregnet i de 30 prosent førskolelærere som er gjennomsnittet i personalet i norske barnehager. Både notiser i Utdanningsforbundets medlemsblad Utdanning og muntlige tilbakemeldinger forteller at det ikke er ukjent at kommunene nettopp bruker omlegningene til å inndra styrerressurser. Førskolelærerdekningen blir altså enda dårligere i disse kommunenes barnehager.

>>

blir da å samle flere mindre barnehager i en resultatenhet eller virksomhetsenhet, med en enhetsleder som den øverste faglige og administrative leder. En variant av en lederstilling får vi der hvor kommunen velger å skille mellom administrativ ledelse og faglig ledelse i den enkelte virksomhetsenhet.

Lønnsforskjell

I alle de tilfellene jeg har funnet med denne organisasjonsmodellen har enhetslederen de økonomisk/administrative oppgavene knyttet til sin stilling, mens de faglig/pedagogiske oppgavene er lagt til en fagkon-

sulent, som er underordnet enhetslederen i ansvarshierarkiet. Slik jeg leser barnehagelovens paragraf 16 med merknad, er administrativ og pedagogisk ledelse sidestilt og jevnbyrdige i betydning. Det er et spørsmål om denne likeverdigheten er opprettholdt i mange av de kommunale omorganiseringene vi nå ser. I de nye kommunale stillingsbeskrivelsene jeg har funnet er det økonomisk/administrative ansvaret oftest meget detaljert beskrevet, mens oppgavene i den faglige stillingen kan være ganske vagt fremstilt. Det kan også være vanskelig å se om fagkonsulenten har noen beslutnings-



Ledelse og drift

Hva er egentlig daglig ledelse? «Hver barnehage skal ha en styrer som har den daglige ledelsen av virksomheten,» heter det i Lov om barnehager. Noe av det mest karakteristiske i min kommunale styrerstilling i 1970-årene var nettopp den daglige tilstedeværelsen. Som styrer hadde jeg avgjørelsesmyndighet i alt som angikk den daglige driften. Jeg var (nesten) alltid lett å nå personlig for medarbeidere, foreldre og alle de henvendelser utenfra som vanligvis strømmer inn i en barnehage. Den daglige tilstedeværelsen ga gode muligheter for å være samtalepart og faglig veileder for avdelingspersonalet, fordi jeg kjente barnehagen i detalj innenfra.

BFD har gitt sin presisering av hva det legger i «daglig ledelse» i rundskriv 09.01, vedlegg til loven. Jeg føler meg allikevel ikke sikker på at kvalitetene ved styrerens daglige

tilstedeværelse er tilstrekkelig ivarettatt under presset fra nyorganiseringene. I praksis kan tilstedeværelse enkelte steder bli tolket som telefon- eller e-postkontakt. Der hvor flere mindre barnehager er samlet under en felles ledelse, eller hvor leder for enheten har mange administrative oppgaver lagt utenfor sitt barnehagekontor, kan det gå mange dager hvor ingen ansvarlig leder er til stede «på huset». Dette må nødvendigvis redusere lederens muligheter for å kjenne detaljene i den barnehagen hvor hun per definisjon skal være initiativtaker, veileder, samtalepartner, utviklingsleder, og være tilgjengelig for foreldrene (BFD-rundskriv 09.01).

Styrerassistent?

I en barnehage skjer det mye og fort. Mange mennesker og mange interesser skal ivaretas samtidig. Vanskelige avgjørelser må ofte tas raskt. Da er det nødvendig at ansvar og beslutningsmyndighet er klart plassert og tilgjengelig. I flere kommuner har man erkjent dette, og har definert en stedlig ansvarlig leder i hver av de tidligere selvstendige barnehagene som nå er samlet i større driftsenheter. Hun er da den som trer inn når det er nødvendig og ingen annen leder er til stede. Hun vil naturlig også være den man henvender seg til når man ønsker å få hele det stedlige personalet i tale. I de tilfellene jeg kjenner er oppgaven lagt til en av de pedagogiske lederne på huset. Hennes stilling vil da nærme seg en styrerassistentstilling, slik vi kjenner den fra før. Men kan vi si at BFDs forutsetning for å samordne styrerressurser, at «pedagogisk leder ikke skal tas ut av sitt arbeid i barnegruppen for å ut-

føre styreroppgaver», er oppfylt i disse tilfellene? Oppgavene den stedfortredende lederen må ivareta, er ofte oppgaver som gjelder helheten – den stedlige barnehagen – og de må ivaretas utenfor hennes egen avdeling eller barnegruppe. Det ville være rimelig at arbeidsgiveren iallfall erstatter den tiden som nødvendigvis må gå med til å fungere som stedlig ansvarlig i leders fravær. Blir det gjort? Det blir altså viktig å vurdere om det stedlige koordinerende lederarbeidet som hittil har ligget i styrerstillingene er tatt tilstrekkelig vare på i de nye mønstrene, og at disse endringene ikke har gått på bekostning av barna og de pedagogiske lederes nærmeste medarbeidere.

Alle må bidra

I 1990-årene gjennomgikk barnehagene store organisatoriske endringer på grunn av politiske beslutninger som berørte rammebetingelsene: senket skolestart – seksåringene erstattes for en stor del av barn under tre år, omorganisering av avdelingsstrukturen i retning av utvidede søkengrupper ett til seks år, fleksible oppholdstider (brøkplaser i ulike størrelser), utvidet åpningstid, og større barnegrupper. De fleste barnehagene klarte å bli mer fleksible uten å øke ressursbruken. Men på en eller annen måte må så store forandringer ha påvirket det indre livet i barnehagene for dem som oppholder seg der daglig: barna og personalet. I tillegg kommer så de store kommunale omorganiseringene og endringene i barnehagens organisering og lederstillinger. Sentrale aktører innen norsk barnehageforskning er enige om at vi ikke har oppdatert kunnskap om hva som skjer når rammebetingelsene endrer seg så mye i og omkring barnehagen. Her ligger en stor utfordring både for Utdanningsforbundet og for BFD. Lederne (og alle de andre) i barnehagen må få den støtten som vil ligge i systematisert og diskutert viten om hvordan de store omveltningene i barnehagedriften fra 1990-tallet må få faglige konsekvenser for innhold og arbeidsmåter. Men for å få et dekkende bilde vil det ikke være tilstrekkelig å henvende seg bare til ledere og forvaltning. Alle må bli bedt om å bidra med sine erfaringer og opplevelser: Pedagogiske ledere, assistenter, foreldre, barnehagens samarbeidsparter i pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT), barnevern, skole, og førskolelærerutdanning.

Sentrale aktører innen norsk barnehageforskning er enige om at vi ikke har oppdatert kunnskap om hva som skjer når rammebetingelsene endrer seg så mye i og omkring barnehagen.



Av spesialkonsulent i Utdanningsforbundet

Jorunn Solgaard



Er barnehageloven en hemsko i likelønnsarbeidet?

Barnehageloven kan i verste fall være i strid med likestillingslovens paragraf 5 om lik lønn for arbeid av lik verdi.

For å kunne svare på spørsmålet i tittelen, må jeg først skissere bakgrunnen for det: I arbeidet med likestilling mellom kjønnene har ett av målene vært lik lønn for arbeid av lik verdi, likestillingslovens paragraf 5. I den forbindelse har Arbeids- og administrasjonsdepartementet og Barne- og familiedepartementet tatt initiativet til å utvikle et stillingsvurderingssystem. Det er et datasystem. Tanken bak er at stillinger som har samme krav til utdanning, sammenlignbare arbeidsoppgaver, rapporteringsnivå, tilsvarende ansvar og lignende, skal ha lik lønn. Systemet sies å være kjønnsnøytralt fordi det også vurderer krav som er typisk for kvinnedominerte yrker, for eksempel omsorg. Med stillingsvurderingssystemet skal man kunne vurdere alle stillinger hos en arbeidsgiver, på tvers av faggrupper, og kontrollere om stillinger som vurderes likt, lønnes likt.

Før stillingsvurderingssystemet kan tas i bruk, må arbeidsgiver og tillitsvalgte sammen definere verdien på de kravene som inngår i systemet. En årsak til at arbeidsgiver ikke ensidig skal fastsette verdiene, er at arbeidsgivers subjektive oppfatning av rett verdi til nå, kan ha påvirket den

lønnforskjellen som eksisterer mellom stillingsgrupper. Når partene er blitt enige om verdiene, kan hver enkelt stilling vurderes. Ved å registrere inn opplysninger om den konkrete stillingen, vil systemet beregne en «verdi» for lønnsnivået til stillingen. Verktøyet vil være mest hensiktsmessig hos en arbeidsgiver som sysselsetter flere yrkesgrupper. Kommunen er et godt eksempel på en slik arbeidsgiver.

Ingeniøren og førskolelæreren

For eksempel er det ikke utenkelig, men faktisk helt reelt, at en ingeniørstilling ville komme ut med samme verdi som en stilling med krav til førskolelærerutdanning.

I en ideell verden ville stillingsvurderingssystemet fungert utmerket. Arbeidstakere som utførte arbeid av lik verdi, ville ha fått tilnærmet lik lønn. Likevel er det ikke slik. For i den virkelige verden finnes det en mekanisme som kalles markedskrefter. På arbeidsmarkedet vil markedskreftene fungere etter følgende prinsipp: Dersom det er knapphet på en kompetanse, vil prisen øke, det vil si høyere lønn. Dersom det er flere arbeidsgivere som etterspør kompetansen, vil det også resultere i høyere lønn. Slik fungerer markedskreftene for ingeniørene. Konkurransen

«...det hadde vært helt uhørt å tilsette en person som er glad i å tegne hus i en stilling som bygningsingeniør.»

i markedet og knapphet på folk med rett kompetanse fører til høyere lønn. Dette er den offisielle forklaringen på hvorfor ingeniører likevel har høyere lønn enn førskolelærere. I alle fall er det arbeidsgivers forklaring.

Denne forklaringen kan jeg faktisk ikke la stå uimotsagt. Jeg stiller to spørsmål:

Har det ikke i en årrekke vært problemer med å rekruttere førskolelærere til stillinger i både kommunale og private barnehager?

Er det ikke mange arbeidsgivere som etterspør førskolelærerkompetansen?

Svaret på begge spørsmålene er jo. I henhold til markedskreftene skulle disse to forholdene ha presset opp lønnen til førskolelærere som arbeider i barnehager, men det har ikke skjedd! Hvorfor?

Dispensasjon fra markedskreftene

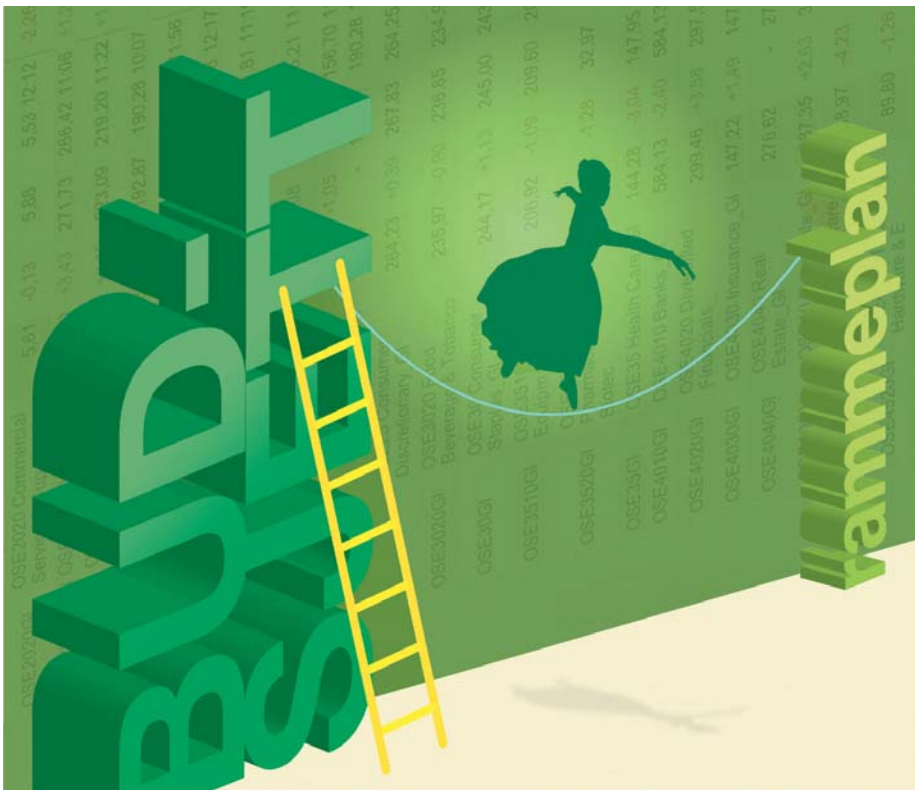
Svaret er like enkelt som det er overraskende: Barnehageloven paragraf 16 og paragraf 17 åpner for at arbeidsgiver kan søke kommunen om dispensasjon fra kompetansekravet om før-

skolelærerutdanning, dersom det ikke melder seg kvalifiserte søkere. Konkret betyr det at der markedskreftene skulle ha virket positivt på førskolelæreren, kan kommunen dispensere fra kvalifikasjonskravet og omgå markedskreftene. Helt absurd blir det når kommunen gir seg selv dispensasjon fra kravet om førskolelærerutdanning. I stedet for at markedskreftene slår positivt inn og påvirker lønnsnivået til stillinger i barnehagene, gir barnehageloven arbeidsgiver en mulighet til å tilsette ukvalifiserte i stillinger med krav til førskolelærerutdanning. Til sammenligning - det hadde vært helt uhørt å tilsette en person som er glad i å tegne hus i en stilling som bygningsingeniør.

Min påstand er da: Ja, barnehageloven og dens dispensasjonsbestemmelse er en hemsko i likelønnsarbeidet. Jeg vil til og med påstå at barnehageloven, i tilfellet skissert foran, er i strid med likestillingslovens paragraf 5 Lik lønn for arbeid av lik verdi.

Danna balansekunstnar

Med eit «danna menneske» meiner Brit Nordbrønd ein person med integritet og evne til refleksjon og kritisk tenking. Ho meiner òg ein styrar som meistarar maktspråket utan å miste barnehageperspektivet. Den dugelege styraren må derfor vere ein dyktig balansekunstnar.



Mange kritikarar, mellom dei både norske politikarar og Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD), hevda på 1980- og 1990-talet at det blei brukt for mykje pengar på mellom anna barnehage og skole her i landet. Pengane blei aust ut, men det blei i liten grad dokumentert kva dei blei brukt til. Dermed kom krav om sparing, omorganisering og effektivisering, og barnehagen blei eit av ofra for den nye tenkinga.

– På den eine sida skal styraren no ta omsyn til sparetiltaka, på den andre skal ho sørge for ei pedagogisk verksemd bygd på

dei verdiane som er nedfelt i Rammeplan for barnehagen med sine utsegner om integritet, sosial kompetanse og det demokratiske menneske. Den balansekunsten er ei kjempeutfordring, seier Brit Nordbønd.

– Spørsmålet er, fortsett ho, - kva for føresetnader må leggjast til grunn for at styraren skal meistre denne balansekunsten? Barne- og familiedepartementet (BFD) seier styrarane må vere endringsvillige og kunne tilpasse seg. Eg trur derimot at utan dannelsingskompetanse, den kompetansen som særpregar det sjølvstendige, reflekterte, tenkande og handlande mennesket som også

er politisert, vil det gå feil veg. Menneske utan dannelsingskompetanse er ikkje i stand til å sjå kva som foregår. Styraren må utvikle denne kompetanse for å meistre det å vere leiar i dagens barnehage og for å kunne bidra til morgondagens barnehage. (Med politisert meiner ikkje Nordbrønd partipolitisk, men evna til å tenke politisk, til å sjå det politiske i alle ting som har med samfunnet vårt å gjere.)

Den økonomiserings- og effektiviserings-tenkinga som gjennomsyrrar heile det marknadsliberalistiske samfunnet gjennomsyrrar òg den offentlege arenaen. Nordbrønd trur det må både hardt arbeid og hard kamp til om dei som vil den gode barnehagen skal nå målet. Ei stor utfordring for styrarane i samarbeid med personalet er eit tilbakeblikk på måla med Lokalt utviklingsprogram (LUA, 1987 - 1990), ikkje minst målet om å «bringe fram meir kunnskap om arbeidet i barnehagen». Førskolelærarane må gå i gang med å dokumentere og synleggjere alt det viktige kvalitative arbeidet dei gjer i barnehagane, elles vinn dei slett ikkje fram.

Tilpassing

Mot slutten av 1900-talet og no i dei første åra av 2000-talet har fleire utdanningspolitiske dokument blitt publiserte.

– «Kvalitetsreform» blir nytta som ei felles nemning på desse reformene - men «kvalitet» er jo blitt eit klisjéomgrep som ikkje lenger rommer noko som helst, seier Nordbrønd.

Stortingsmelding nr. 27 (1999 - 2000) «Barnehagen til beste for barn og foreldre» har to heile kapittel om kvalitet. Meldinga skisserer ei tredelt kvalitetssatsing. Eit kompetent personale utgjer ein del. Om styrarane seier meldinga at ein viktig ingrediens i det å vere kompetent er å ha endringskompetanse, jf. ovanfor.



– Eg er redd det her er snakk om rein tilpassingskompetanse, seier ho. – Bakom ser eg mest berre sparetiltak.

Ho spurte mange styrarar og avdelingsleiarar da ho var ute og vitja studentar i praksis om korleis dei stilte seg til krava fra bydelane om fleire deltids plassar og andre sparetiltak: – Grovt sett kan eg dele dei i to grupper; dei som seier vi ikkje har noko vi skulle ha sagt, og dei som går i aktiv dialog med bydelsleiinga.

Til diskursar

– Vi ser at vi både i barnehage og skole kan finne eit marknadsliberalistisk omgrepsapparat. Når det er tale om til dømes kunde, etisk budsjett og servicedeclarasjon i barnehagen, er dette omgrep fra bedriftsøkonomien. Det dreier seg om omgrep som ikkje høyrer heime i det pedagogiske vokabularet, seier Nordbrønd. – Bodskapen min til dei sisteårsstudentane som driv med utviklingsarbeid er at dei **må sette seg inn i dette bedriftsøkonomiske språket, og dei må trene seg opp og bli sterke innan både den pedagogiske og den økonomiske diskursen** – elles risikerer dei å bli tekne på senga når dei kjem ut i arbeidslivet.

– Eg har hatt studentar som har vore ute i utviklingsarbeid i kommuneadministrasjonen, og med eitt leverer dei oppgavar fulle av omgrep som er heilt uforstålege ut fra kva dei eigentleg skulle arbeide med. Det blei slik fordi dei ikkje hadde forstått kva desse omgrepa stod for, dei hadde berre adoptert dei utan å gjere det eit danna menneske må gjere, det vil seie å stille seg kritisk til dei.

Det er ein skilnad mellom det danna og det tilpassa mennesket, understrekar Nordbrønd. Det tilpassa mennesket berre tilpassar seg omgrepsapparatet. Ved å berre tilpasse oss, mistar vi moglegheita til å påverke.

– Eg har snakka mykje med ein dyktig styrar i Oslo som har hjelpt meg mykje når det gjeld praksisfeltet, der eg ikkje har egne røynslar. Vi har òg hatt mange samtalar knytta til sparetiltak ho er blitt møtt med i bydelsadministrasjonen. Dette er ein svært god barnehage med høg grad av medvet i personalgruppa. Eg ga ho ei innføring i ei rekke omgrep. Og ho har verkeleg klart å gå inn i reelle dialogar med bydelsadministrasjonen, så pass at ho i det minste slapp med reduserte nedskjæringar.

Dømet med styraren illustrerer etter Nordbrønd si meining kor viktig det er å

meistre det rette språket: – Ho hadde sett seg inn i språket, ho hadde sett seg i stand til å argumentere med ein bydelsadministrasjon som ofte argumenterer økonomisk, men som samtidig kan mangle barnehagen sitt omgrepsapparat, noko som gav styraren ein fordel. Da måtte administrasjonen bøye seg for dei betre argumenta.

Premissleverandørar

Førskolelærarar er altså ikkje språkleg medvitne nok. Utdanninga ved høgsolen strekk heller ikkje til, høgsolen manglar mellom anna kapasitet. Det er ikkje tid til å føre studentane inn i ei filosofisk og politiserande tenking.

– Eg tenker mellom anna på alle dokumenta, som styringsdokument som gjeld barnehage, skole og utdanningspolitikk totalt sett. Det blir noko tilfeldig om studentane får kunnskap om desse dokumenta. Korleis kan dei bli i stand til å møte røyndomen i arbeidslivet når dei ikkje har fått hjelp til å forstå at dei må lære seg språket til nokon som i mange samanhengar er ein motpart?

– Førskolelærarar er leiarar, slår Nordbrønd fast. – Dei må komme seg ut på banen, så å seie, dei må bli premissleverandørane til den gode barnehagen. Dersom dei ikkje gjere det, vil andre gjere det, og det kan bli svært uheldig for barnehagen.

– Utviklingsprogrammet for barnehage-sektoren 1995 - 1997 var eit slags forprosjekt til Stortingsmelding nr. 27. Det dreidde seg i stor grad om sparetiltak, seier Nordbrønd. Ho fortel at også Statens institutt for forbruksforskning (SIFO) hadde intervjuet førskolelærarar i samband med resultat knytta til utviklingsprosjektet. Intervjua avdekte blant anna frustrasjon knytta til ei oppleving av tilkortkomming. Korleis meistre krava knytta til verdiane nedfelt i Rammeplanen når sparetiltaka var så prominente blant måla? Problemet blei privatisert. Den einskilte leiaren såg det som sitt ansvar å meistre balansekunsten på eiga hand.

– Det er derfor eg er oppteken av danningssosialisering. Studentane må gjerast medvitne om faren for problemindividualisering, eit problem som kan vere øydeleggjande for ein leiar, seier Nordbrønd. – Men når eg ute i barnehagen møter dei som har kunnskap om og innsikt i krysspresset dei blir utsett for, er dei som oftast rakrygga fordi dei har tiltru til sitt eige sunne vett. Desse førskolelærarane blir ikkje så lett utbrente og utmatta, for dei ser problema som



Brit Nordbrønd er
høgscolelektor i
pedagogikk ved
Høgsolen i Oslo.

(Foto: Erik Sundt)

samfunnsproblem og ikkje som sine egne private.

Nordbrønd er ikkje i tvil om at førskolelærarutdanninga har ei oppgåve i det å gjere studentane medvitne om dette.

Kjønnsrollane

Kvifor er førskolelærarane så anonyme i samfunnsdebatten? Kjem det av kjønnsrolla? «Ja, eg trur nok at kjønnsrolla kan spele ei rolle,» seier Nordbrønd.

– Generelt opplever eg eit fravær av kritisk debatt i det heile, både blant kvinner og menn. Å delta er å stille seg til for hogg. Det kan vere slitsamt, men det er også slikt som gjer det interessant å vere menneske. Vi blir òg tekne på alvor på ein heilt annan måte når vi tør synleggjere oss sjølve, seier Nordbrønd. Ho ser det slik at det er ei stor utfordring for utdanninga å sikre seg at studentane tileignar seg eit verktøy slik at dei kan kome meir aktivt med i samfunnsdebatten.

– Eg var vegleiar for eit par år sidan for ei gruppe gutar som arbeidde med eit utviklingsprosjekt dei kalla «Tarzan i den feministiske jungelen»! De hadde reagert sterkt på kjønnsrollemønsteret ved Høgsolen og i barnehagen, eit mønster som dei opplevde som fastlåst. Denne kritikken av det som gjerne kallast feminiseringa av det offentlege rom vil heilt klart bli eit debatttema i tida framover.

Oppmummert hevdar Nordbrønd at det er eit problem at samfunnet gjerne hyllar det reflekterte og kritisk tenkande mennesket, men i røynda ser det ut som om det er det tilpassa mennesket samfunnet vil ha.

– Det reflekterte og kritiske mennesket er uønska fordi det er brysomt og farleg, hevdar ho. – **Allereie Sokrates måtte drikke gift som straff for at han ville lære athenarane å vere aktivt tenkande menneske.**

I dag må ingen drikke gift i bokstaveleg forstand, men kan ord, retorikk, vere like skadeleg?



Styrerne må lære seg maktas språk

Førskolelærerutdanningen evner ikke å lære opp de styrerne dagens barnehager virkelig trenger, hevder Mette Vaagan Slåtten. Styrerne trenger å lære seg maktas språk og politikernes tenkning for å kunne forsvare barnehagens interesser på best mulig måte, og utdanningen må hjelpe dem til det.

Videreutdanningstilbudet innen organisasjon og ledelse er spesielt beregnet på førskolelærere som ofte tar studiet ved siden av full stilling i barnehagen. Høgskolen i Oslo (HiO) kan i tillegg tilby et fordypningstilbud i organisasjon og ledelse, og på nyåret settes det i gang ytterligere et nytt fordypningstilbud.

– Dette er tilbud til mellomlederen. Jeg ser på styreren i barnehagen som en mellomleder i denne sammenheng, sier Mette

Vaagan Slåtten. Hun mener den styreren vi er vant til å møte i barnehagen raskt er i ferd med å bli passé.

– Den tradisjonelle barnehagestyreren er lederen med blikket vendt innover. Hun konsentrerer sin oppmerksomhet om personalet, foreldrene og barna. Barnehagen befinner seg i dag i den situasjon at styreren/lederen, som mellomleder, heller må ha evnen til å rette blikket utover. Styreren må ha evnen til utadrettet ledelse fordi den

kommunale barnehageadministrasjonen bygges ned. Dette er forhold som er blitt for lite vektlagt innen førskolelærerutdanningen. Etter min mening preges kommunene etter hvert av en særegen rasjonalitet som harmonerer dårlig med den oppgaven som førskolelærerne i barnehagen skal løse. Denne utviklingen gjelder ikke bare barnehagen, den gjelder alle de forskjellige velferdsyrkene. Yrkesutøverne - førskolelærerne, sykepleierne, hjelpepleierne og mange andre - tvinges til å arbeide innen en rasjonalitet som ikke har mennesket som et mål, sier hun. – Mennesket er blitt bare et middel til å nå et annet mål, og det målet dreier seg om inntjening og kostnadskutt. Dette gjør at styreren må kjempe for barnehagen på en helt annen måte enn tidligere. Og det er styreren og hennes medarbeidere som må gjøre det, for ingen andre er der for å kjempe den kampen. Den kommunale barnehageadministrasjonen som før kanskje gjorde det, eksisterer ikke lenger.

Under press

Det meste i våre dager kan plasseres innen en diskurs, som det heter, og også denne utviklingen. Vaagan Slåtten peker på det hun kaller den teknisk begrensede rasjonalitet vi finner i næringslivet. Nå finner vi den samme typen rasjonalitet i kommunene.

– Jeg tror ikke at de som arbeider i den kommunale ledelsen alltid står inne for denne ideologien. De presses imidlertid til å arbeide innenfor en slik teknisk begrenset rasjonalitet på grunn av rammebetingelsene. Kommunene får ikke nok penger. Kommunepolitikk dreier seg jo nesten bare om å finne områder der det kan skjæres ned. I en slik situasjon er det viktig og nødvendig at de profesjonsgruppene som står barna nærmest, eller de som for den saks skyld står de gamle eller syke nærmest, de som arbeider i velferdsyrkene, begynner å opptre mer utadrettet. De må tydeliggjøre, konkretisere og sette navn på hva dette dreier seg om. Jeg tror imidlertid ikke at de klarer det godt nok. Det kan skyldes at de ikke lærer denne formen for ledelse i sine profesjonsutdanninger, førskolelærerutdanningen inkludert. De mangler et språk!

Vaagan Slåtten mener dagens førskolelærerutdanning er for lite samfunnsorientert, noe som også preger de yrkesaktive. Den som vil arbeide for barna, må også arbeide i forhold til samfunnet. Det førskolelærerne ikke gjør, er å ta del i den diskur-

sen som omhandler barnehagepolitikk og kommunepolitikk.

– De må komme på banen med et mot-språk, sier hun. - Når for eksempel Kristelig Folkepartis Valgerd Svarstad Haugland snakker om barnehagene som institusjoner, er det naturligvis for å påvirke den måten folk tenker på barnehager på. Førskolelærerne må komme med en annen betegnelse som formidler den virkelighetsoppfatningen de har av barnehagen.

Makt og ansvar

– Samtidig tror jeg mange bekymrer seg over den utstrakte delegeringen av saksbehandlingsoppgaver til styrerne. Mange spør seg om styrerne har den nødvendige saksbehandlerkompetansen, og det har de jo ikke, etter min mening. De er ikke i stand til å ivareta de oppgavene som før lå til administrasjonen. Dermed står vi i fare for å få den samme problematikken i barnehagen som skolen har slitt med: Hvem skal være rektor, hvem skal være styrer? Er førskolelærere med dagens profesjonsutdanningen egentlig kompetente? Dette spørsmålet vil, tror jeg, før eller senere bli satt på spissen. Jeg tror nemlig ikke at politikerne har noen interesse av å reservere styrerstillingene for førskolelærerne i all framtid. Vi vil få ikke-pedagoger inn i styrerstillingene med mindre ikke minst de ansvarlige for førskolelærerutdanningene tar signalene og skjønner at styreren må bli mer utadrettet og i besittelse av de redskapene som trengs for å møte politikerne på tilnærmet like fot, for politikerne er de egentlige arbeidsgiverne, påpeker Vaagan Slåtten. Hun tror førskolelærerne i barnehagene ser dette klarere enn det man gjør ved utdanningene.

Hun mener kommunen på mange måter er en hierarkisk organisasjon som skiller makt og ansvar. De som har ansvar har ikke makt, de som har makt har ikke ansvar. Mellomlederen, styreren, har ansvar uten makt.

– Styreren strekker seg ekstra for å fylle det hullet som skyldes manglende bevilgninger, fastslår Vaagan Slåtten. – De som sitter med makten slipper imidlertid å stå ansikt til ansikt med foreldrene og barna,

slik styreren må. Dette skillet mellom makt og ansvar gjelder alle velferdsyrker. Min mening er at vår høyeste politiske ledelse spekulerer i at kvinner i velferds- og omsorgsyrker nettopp vil strekke seg ekstra gjennom å arbeide gratis.

Næringslivsrasjonalitet

Det er viktige forskjeller mellom offentlige og private barnehager, mener Vaagan Slåtten. De private barnehagene har ofte en annen agenda enn de offentlige.

– De private har jevnt over en høyere andel ufaglærte ansatte, sier hun. Hun mener at dette forholdet vil få pedagogiske konsekvenser. Det kan tvinge fram en enda høyere andel ufaglærte også i offentlige barnehager.

– Med enda flere ufaglærte i barnehagene vil Kristelig Folkeparti kunne vinne fram med sin retorikk om at det er best for barna å være hjemme. Det blir vanskeligere å argumentere for at barnehagen er et pedagogisk tilbud når det er mange ufaglærte, mens de som argumenterer for kontantstøtte og dagmammaer vil få det lettere.

Hun ser ikke bort fra at offentlige og private barnehager kan bli så forskjellige administrativt og ledelsesmessig at det nesten blir tale om to forskjellige regimer.

– Jeg mener det er lett å registrere for den som er opptatt av språk og som erkjenner at språk er makt, at de ansatte i enkelte private barnehager snakker et annet språk. I private barnehagen er foreldrene kunder. Dette faktum tror jeg gjør noe med tenkningen, dessverre.

Hun bruker følgende bilde: Anorektikeren som ønsker fettsugning vil bli stanset i det offentlige helsevesenet, men trolig ikke i det private fordi der er anorektikeren en betalende kunde. De ansatte i den private barnehagen kan også lett komme til å tenke at målet er inntjening, og barna og foreldrene midler til inntjening.

Paragraf 16

Hun er fornøyd med Utdanningsforbundets barnehagepolitiske holdninger. Hun er mindre fornøyd med ting barnehageansatte



Mette Vaagan Slåtten er høyskolelektor ved Høgskolen i Oslo (HiO), der hun i år er videreutdanningsleder innen

organisasjon og ledelse. Hun er også tillitsvalgt for Norsk Forskerforbund ved avdeling for lærerutdanning, HiO.

(Foto: Erik Sundt)

gir uttrykk for i fylkesmennenes tilsynsrapporter. Hun mener det som kan leses ut av tilsynsrapportene vil kunne gjøre det enklere å endre barnehagelovens paragraf 16 som sier at hver barnehage skal ha sin styrer. Hun tror styrerspørsmålet kan bli en framtidig kampsak for Utdanningsforbundet.

Nå mener hun egentlig at den tilfredsheten som kan leses ut av tilsynsrapportene mer er tilsynelatende: - Jeg tror på bakgrunn av kunnskap via andre, mer uoffisielle kanaler at det forholder seg nærmest motsatt. Nå er det jo slik at lederressursen ikke reduseres, og dermed ser det tilsynelatende greitt ut. I neste omgang får styrerne jo imidlertid delegert en masse saksbehandlingsoppgaver siden administrasjonen er lagt ned, og når den virkeligheten går opp for dem, tror jeg mange vil se de har gjort seg selv en bjørnetjeneste.

Hun oppfordrer førskolelærerne til å alliere seg med foreldrene: - Jeg tror foreldrene er viktige på grunn av det lojalitetskravet som kommunene påtvinger sine ansatte. Det vi ser er at når ansatte innen velferds- og omsorgsyrker sier fra i samband med for eksempel nedskjæringer, kan de bli truet med oppsigelser eller andre typer sanksjoner. På dette området har det skjedd en forverring, en betenkelig innstramning. Det man da må gjøre, er å mobilisere foreldrene. Jeg håper og tror at førskolelærerne gjør det!

Vaagan Slåtten mener det bør komme et mastergradsstudium i barnehageledelse. Det finnes ikke per i dag. Samtidig er det viktig å sørge for at styreren fortsatt har sin rot i den tradisjonelle barneorienterte utdanningen. Barneorientert og samfunnsorientert er to sider av samme sak. Poenget er at dagens styrere og førskolelærere må tilegne seg alle nødvendige redskaper for å kunne målbare barnas interesser. Det gjelder for eksempel å kjenne sine rettigheter gjennom lovverket godt og kunne argumentere i forhold til det.

«Jeg tror nemlig ikke at politikerne har noen interesse av å reservere styrerstillingene for førskolelærerne i all framtid.»

Ingen blir førskolelærere for å

– Styreren får stadig flere økonomiske og administrative oppgaver. Særlig gjelder dette i tonivåkommunene, der styrere eller enhetsledere får utvidede ansvarsoppgaver. Rådmannen har et medansvar for å sørge for at barnehager har et felles faglig forum som grunnlag for å utvikle barnehagen som organisasjon, sier Elisabeth Støre Meyer.

Elisabeth Støre Meyer er overbevist om at det hjelper å arbeide i en «vi-kommune», der alle enheter satser på å skape gode barnehager og en god kommune.

Tonivåsystemet kan slå forskjellig ut for kommunale og private barnehager, og utslaget vil være påvirket av om barnehagen ligger i by eller tettsted, eller i et mer griskrent strøk. Trolig kommer de kommunale bedre ut enn de private i den sammenheng. Støre Meyer refererer utsagn fra styrere som sier at veien inn til kommuneadministrasjonen blir lenger når et mellomledernivå forsvinner, særlig fordi private barnehager vanligvis ikke blir innkalt til møter med kommunen. Selv om det fra kommunens side er en forståelig praksis, kan private barnehager bli mer sårbare ved å bli holdt utenfor diskusjoner som også kan være relevante for dem. De faglige forutsetningene for private barnehager vil være avhengige av om eierne har god økonomi eller ikke, og om barnehagen er stor nok til å skape et faglig godt arbeidsforum, eller at barnehagen har andre barnehager i nærheten slik at de sammen kan skape et faglig fellesskap.

– Jeg kjenner styrere som synes systemet fungerer ypperlig, og grunnen til at det fungerer så bra er at rådmannen er nøye med å

framheve at dette er en «vi-kommune», sier Støre Meyer. – Slike rådmenn er også nøye med å innkalle styrerne for de private barnehagene til viktige møter. For at en tonivå-

kommune i tillegg skal bli en «vi-kommune» kreves det at alle enheter opplever seg inkludert og har en rådmann som er innstilt på det.

Mer selvstendighet

– Det de kommunale styrerne synes er bra med tonivåsystemet, er at organiseringen gir enhetene større økonomisk selvstendighet og ansvar. De kan bruke de økonomiske ressursene til vikarer eller utstyr som trengs, og de deltar i mange sammenhenger også i ansettelsessaker, noe de synes er positivt, sier hun. Organisatoriske endringsprosesser trenger ikke slå likt ut i alle barnehager i forhold til styrerens rolle og ansvar. Det mange synes kan være uheldig, er det de opplever en økt avstand inn til kommuneadministrasjonen.

– Alle styrere har gitt uttrykk for at det økte økonomisk-administrative ansvaret er tidkrevende og kan ta tid fra personalfaglige arbeidsoppgaver, selv om det også er ressurser avsatt til oppgavene som faglig leder, sier Støre Meyer. – Styreren har det økonomiske og personalmessige ansvaret for ikke

bare én barnehage, men for fire eller fem. Det administrative ansvaret er konkret, kan ha tidsfrister som styreren er pålagt å forholde seg til, og det vil få naturlig forrang. Når noen kommuner slår sammen flere enavdelings eller toavdelings barnehager under en felles styrer, og den ene felles styreren har sitt kontor i den ene av de fire eller fem barnehagene, sier det seg selv at det må gå ut over noe. Det jeg er redd kan skje er at den faglige ressursen vil forringes ved at styreren ved å ha større avstand til den enkelte barnehage i mindre grad kan delta i et faglig fellesskap. Rent praktisk vil lange avstander mellom barnehager i griskrent strøk bety at mye tid går bort til bilkjøring. Styrerne er førskolelærerutdannet og representerer en pedagogisk ressurs som bør komme alle avdelinger til gode.

Svekket kontakt

– Jeg tenker på, nær sagt, «de gode, gamle dager», da det et sted lå en fireavdelings barnehage. I nabolaget lå en toavdelings barnehage. De hadde hver sin styrer. Under slike forhold var styreren en del av barnehagens team, med et helt annet utgangspunkt for å tenke faglig, sier Støre Meyer. – Nå må styreren håndtere sitt økonomisk-administrative ansvar i den barnehagen der hun har sin faste base, for så å reise til sine fire eller fem barnehager, kanskje for å gjøre unna et eller flere møter. Denne arbeidsformen svekker styrerens tettere kontakt med både personalet, foreldrene og barna. Styreren er riktignok «tilgjengelig», for eksempel via (mobil)telefonen, men hun får liten anledning til å observere livet i barnehagen og gjøre seg opp meninger på det grunnlaget.

– Nå er det ikke slik at eksempelvis foreldrene helt mister kontakten med styreren, men de mister den uformelle samtalen



bli byråkrat

som begge parter tidligere hadde tilgang og anledning til og som var viktig for barnehagens totale samarbeid med foreldrene, sier hun. – Jeg tror at det med denne ordningen skal mer til før foreldre tar kontakt med en styrer som har sitt kontor i en annen barnehage, med mindre det gjelder noe helt spesielt. Den uformelle kontakten ved en åpen kontordør blir borte. Samtalen i døren kan dreie seg om tilsynelatende småting, men de kan være viktige nok for en førstegangsmor. Det at styrerens kontakt med foreldre, barn og medarbeidere svekkes, er blant de forhold som kan utarme styrerens mulighet til å påvirke barnehagen som organisasjon.

Samfunnet er preget av ideologiske strømninger som det er viktig å diskutere. Opplysninger av normer, individualisering, møte med mennesker i en annen kultur, barn med spesielle behov, er blant de forhold som vil prege barnehagene. I tillegg kommer mer fundamentale innspill om barnehagens egenart. Hva vil personalet med barnehagen, hva retter personalet oppmerksomheten mot?

Støre Meyer viser til høgskolelektor Turid Thorsby Jansen ved Høgskolen i Vestfold som i tidsskriftet Barnehagefolk (2001) spør om barnehagen skal være et nesten hjem eller en nesten skole. For at barnehagen skal være en læringsarena i pakt med sin egen tid, trenger styrer og personale ressurser til å drøfte barnehagens faglige oppgaver og innhold, ressurser som ikke bare dreier seg om penger, men om personalfaglige ressurser i hver enkelt barnehage.

– Det at barnehagen er en læringsarena må ikke skape et inntrykk av formalistisk læring, for læring er en prosess. Barna skal fortsatt få varme, kos, trygghet og lek, men barnehagen er det første steget inn i en utdanningssammenheng. Den profilen tror jeg må bli mye tydeligere, sier hun.

Rolleautoriteten

Hva betyr så utviklingen av den økonomisk-administrative styrerens oppgaver for styrerens bilde av seg selv og for andres bilde av styreren? Støre Meyer ser dette spørsmålet som svært personavhengig.

– Styrerens rolleautoritet er internt i barnehagen knyttet til den tillit hun møtes med, en tillit som er basert på hennes personlighet, målrettede holdning, kompetanse, engasjement og evne til lederskap. I en ekstern sammenheng knyttes rolleautoriteten nært til samfunnets syn på barnehagen og til barnehagens samlede kompetanse. Derfor må styreren være villig til å bruke ressurser på å være faglig leder og på å synliggjøre at barnehagen er en viktig lærings- og omsorgsarena. God samhandling mellom styrer og pedagogisk leder vil også bekrefte barnehagens viktige samfunnsoppgave. Styreren må vise at hun klarer å balansere det økonomisk-administrative og det pedagogiske ansvaret. Slik jeg kjenner styrerne, vil de være faglige ledere, og de beklager det dersom de ikke får tid til å ivareta det faglige lederskapet.

Av betydning for grunnutdanningen

Støre Meyer ser det som selvsagt at utviklingen av styrerrollen og dagens krav til barnehagen også påvirker førskolelærerutdanningen. Det dreier seg om en personlig dannelsesprosess med yrkesfaglige og samfunnsmessige utfordringer gjennom teoretiske og praktiske studier og ikke minst gjennom erfaringer fra praksis.

– Ved DMMH er praksisveileder et viktig bindeledd mellom det som skjer i barnehagen og utdanningen her ved høgskolen. Praksisveilederne har gjerne vært førskolelærere eller styrere. De forener sine teoretiske og praktiske erfaringer og kunnskaper på praksismøter i barnehagen og på møter med øvingslærerne. Lærerne ved DMMH får gjennom slike møter innsikt i styrernes utfordringer og oppgaver. Dette vekselspillet pågår kontinuerlig. Erfaringer fra barnehagens arena er et grunnlag studentene

«Det at barnehagen er en læringsarena må ikke skape et inntrykk av formalistisk læring, for læring er en prosess. Barna skal fortsatt få varme, kos, trygghet og lek, men barnehagen er det første steget inn i en utdanningssammenheng.»



(Foto: Rune Petter Ness)

Elisabeth Støre Meyer er høgskolelektor ved Dronning Mauds Minne, Høgskole for førskolelærerutdanning (DMMH) i Trondheim.

bygger videre på i arbeid i basisgrupper, prosjektoppgaver eller undervisning. For å forsterke relasjonen med barnehagene har hver basisgruppe en egen referansebarnehage den kan ta kontakt med. For eksempel kan et faglig tema basisgruppen har arbeidet med bli tatt med til referansebarnehagen for observasjoner innen det samme feltet. Studentene kan også vise fram et musikkopplegg fra undervisningen for barna i referansebarnehagen.

– Pedagogiske refleksjonsverktøy som for eksempel praksisfortellinger eller veiledning vil studentene gjøre erfaringer med i praksis, samtidig som utdanningen også bidrar med impulser til barnehagen, fortsetter hun. – Studentene vil videre få en innføring i hva ny teori og faglige eller samfunnsmessige endringer vil få for barnehagen som organisasjon. Studentene skal lære hva som ligger til grunn for at barnehagen drives som den gjør og om konsekvensene av konkrete politiske vedtak. Andre viktige elementer kan være utviklingen av styrerrollen i forhold til kompetanseoppbygging, kvalitetstenkning, og så videre, alt sammen forhold jeg mener også kommer fram i grunnutdanningen.



– Utfordringen er å bli synlig i det ytre rom

Og ting skjer ikke bare der barna er. Diskusjonene som berører barnehagen foregår ofte i kommunehusets kontorer og korridorer, og for styreren som vil barnehagens beste må kreftene settes inn og argumentene legges fram der hun treffer rådmannen, ordføreren, oppvekstetatens folk og politikerne.

Det er en drøy bit å kjøre med bil fra Kristiansand til Tonstad, som ligger nesten rett nordover og innover i landet i forhold til Flekkefjord, ikke langt unna grensen til Rogaland. Det er en vakker ferd når været er det. Tonstad barnehage ligger praktisk talt vegg i vegg med Tonstad skole. Åtte dugnadsdeltakere blir hilst velkommen av den niende, vertinnen for treffet, styrer Anne Tronstad. Det samme blir gjestene fra SOK og Første steg.

Møtet begynner med en Kvinesdal-sak som forsamlingen fikk på bordet under forrige treff i juni. Kommunen vil innføre tonivåmodell. Det betyr at styrerne blir enhetsledere. Det er fem styrere det angår, blant dem Inghvid, Laila og Anne Britt. De tre ser positivt på det å bli enhetsledere. To styrere som ikke har vært med på dugnad, sier nei (de to er heller ikke fast ansatt i kommunen). Diskusjonen for eller mot enhetsledere har sterk sammenheng med en diskusjon om kvalitet i barnehagen.

En annen type ledelse

Er god nok kvalitet i barnehagen avhengig av at styreren er til stede og tar sin tårn inne på avdelingene? Som Oddbjørg sier: – Her ligger det noe i kulturen vår. Jeg husker fra min tid som nyutdannet: En styrer som ikke viste seg på avdelingen, var «bånn i bøtta».

Tellef bruker betegnelsen «tilgjengelighetssyndromet» og hevder: – Når dere fjerner dere fra barna, gjør det vondt i sjelen.

Han sier han har sett det samme innen

helsevesenet - når de ansatte sier om avdelingslederen at hun aldri er på avdelingen, er det ikke noe kompliment.

Men når samfunnet endrer seg, må kanskje lederrollen i barnehagen endre seg også? Torill er nok inne på det: – Hvordan ser kommunen på lederne sine? Det er koselig med barn, men hva er vi ansatt som?

Torill har ikke ansvar inne på avdelingene.

Signe er enig. Det er ikke mulig å gjøre en god jobb ved både å være styreren som deltar inne på avdelingene og styreren som skal løse barnehagens økonomiske og administrative oppgaver: – Det er en annen type ledelse det er snakk om nå.

Å møte makten

Det er snakk om å gå ut av barnehagen for å møte makten - makten i form av politikere, administrasjonen, ordføreren, rådmannen. Kanskje til og med makten i skikkelse av foreldrene, innen andre rammer enn foreldremøtet i barnehagen.

– Utfordringen for enhetslederen er å bli synlig i det ytre rom, sier Lena og presenterer dermed en formulering som virkelig slår an i forsamlingen. Tellef gjentar Lenas utsagn med andre ord: - Det gjelder å være posisjonert slik at man deltar i kampen der kampen foregår!

Det er bred enighet blant styrerne på dugnaden at enhetslederen kan være å foretrekke framfor styreren. Oddbjørg forteller fra en østlandskommune hun kjenner til: – Alle enavdelingsbarnehagene stod i fare for å bli nedlagt. De ble berget gjennom å bli underlagt en felles administrativ ledelse.

Men viktigst av alt: Styrerne og førskolelærerne må bli enige om hva som er best for barnehagen, og for framtidens barnehage. Debatten må ikke minst foregå lokalt. Hva med et offentlig møte om hvordan kommunens barnehager skal være?

Ni styrere på dugnad

Ni styrere fra Vest-Agder møttes 8. oktober i Tonstad barnehage på Tonstad i Sirdal på del fire av Tellef Raustøls kursserie om styrer- og lederrollen i kommunale og private barnehager. De ni var Inghvid Baumann fra Feda barnehage i Kvinesdal, Bente Eliassen fra Spangereid bhg i Lindesnes, Laila Moland Finn-vold fra Fjotland bhg i Kvinesdal, Signe Jomås fra Øvre Sirdal bhg, Anne Britt Kristiansen fra Knerten bhg i Kvinesdal, Oddbjørg Skuland fra Vigeland bhg i Lindesnes, Torill Thorsby fra Ravneheia bhg i Kristiansand (den eneste private), Anne Tronstad fra Tonstad bhg, og Lena Vigeland Wilhelmsen, styrer for Nylund bhg og administrativ leder for Hestehagen bhg, begge i Lindesnes. Tellef Raustøl eier og driver Senter for Organisasjon og Kompetanse (SOK), som i samarbeid med Utdanningsakademiet står bak disse arbeidsdugnadene, som de kalles.



Hva er til barnehagens beste? At styreren bistår i arbeidet med barna inne på avdelingene, eller at enhetslederen trer ut av barnehagen for å delta i kampen der kampen foregår? Ni styrere på arbeidsdugnad på Tonstad i Sirdal har bestemt seg for å være til stede – der ting skjer.



- Utfordringen for enhetslederen er å bli synlig i det ytre rom, sier Lena Vigeland Wilhelmsen.

Anne Britt Kristiansen mener styreren må kunne skyve avdelingen til side når andre oppgaver kaller.



Oddbjørg Skuland minnes fra sin tid som nyutdannet førskolelærer at en styrer som ikke viste seg på avdelingen, var «bånn i bøtta».





- Det er en annen type ledelse det er snakk om nå, fastslår Signe Jomås.

- Det er koselig med barn, men hva er vi styrere ansatt som, spør Torill Thorsby når spørsmålet om styrerens deltakelse inne på avdelingene kommer opp.



Laila Moland Finnfold mener styreren må være styringsbevisst.

Ledelse i morgendagens barnehage

Det andre temaet for arbeidsdugnaden i Tonstad barnehage er «morgendagens barnehage». Tellef tar for seg innfallsvinkler til begrepet «ledelse» - i 13 punkter! Med det klargjør han også at ledelsesbegrepet ikke har noen entydig definisjon, det er et begrep som søker etter betydning.

Han sier blant annet: - Ledelse er å danse mellom tre forskjellige kunnskapslogikker: Dialogen, linjen og nettverket (inspirert av Tian Sørhaug, forsker ved Arbeidsforskningsinstituttet).

Dialogen vil først og fremst si samtalene

med kollegene i barnehagen. Styreren kaster ut forslag og tanker. Hun oppmuntrer de andre til å kommentere det hun kaster ut. Hun oppmuntrer de andre til å komme med sine tanker og forslag. Det siste er ikke minst viktig, og det er en evigvarende prosess. Samtalene som avføder stadig nye ideer og refleksjoner skal være som kverna som maler og maler på havsens bunn. Målet er, som Bente uttrykker det, at teamet skal skape seg et felles bilde av virksomheten.

Linjen er også kollegene. Nå har styreren imidlertid fått samlet inn den informasjonen hun trenger i den saken som nå står for

døren. Det er tid for beslutninger og handling. I akkurat denne saken må prosessen nå avsluttes. I det mest demokratiske samfunn finnes frister og regler, og det er styrerens ansvar, rett og plikt å se til at ting skjer når de skal skje. utfordringen for lederen blir å være bevisst på når hun opptre i dialogen, i linjen og i nettverket, og når hun danser mellom dem.

Nettverket er samfunnet i og utenfor barnehagen, det er kollegene i også andre barnehager, det er foreldrene, det er kommunedirektøren, det er politikerne, det er allianser og maktkamper. Som Anne fast-

Den viktigste symbolske funksjonen for dagens styrer er alltid å være til stede.

Det må vi bort fra.

Det vil si: Det kommer jo an på *hvor* styreren er til stede.



- Styreren og teamet skal skape seg et felles bilde av virksomheten, sier Bente Eliassen.



Lena Vigeland
Wilhelmsen og
Oddbjørg Skuland (t.h.).
Lena er styrer for én
barnehage og administrativ leder for en annen.



Dugnadsleder Tellef Raustøl sier at styrerne hele tiden må innrette seg etter hva som til enhver tid er det rette svaret på spørsmålet: «Hva er best for min barnehage?»



- Styrerrollen kan være ensom. Styreren trenger et nettverk, mener Anne Tronstad.

slår: – Styrerrollen kan være ensom. Styreren trenger nettverket.

Tellef bruker hjulet som et bilde på hva han mener. Tenker vi oss et gammeldags kjerrehjul med solide eiker, representerer eikene barnehagens mandat (samfunnsoppdraget), barnehagens eiere, det eventuelle eierstyret, foreldrene, medarbeiderne, og sikkert mer. I navet som eikene stråler ut fra, finner vi barnehagens identitet, strategier, verdier og normer, og driftsmessige føringer. Hjulet ruller kanskje om en eike eller to ikke er som de skal, men det ruller ikke dersom det skjer noe med navet. Da blir det varmgang og bom stopp!

Inghvid Baumann opplever det å få delta på arbeidsdugnad som et løft.



13 stikkord om ledelse

Ledelse er som nevnt et begrep som leter etter en definisjon. Kanskje finnes ikke denne definisjonen. Her er imidlertid noen stikkord til ettertanke og refleksjon.

Ledelse er:

- ▶ å danse mellom dialog, linje og nettverk.
- ▶ å finne mening og retning avhengig av konteksten.
- ▶ å håndtere usikkerhet, konflikter, tvetydigheter og dilemmaer.
- ▶ interaktivt, komplekst og kontekstuell.
- ▶ hva lederen gjør for organisasjonen.
- ▶ hva lederen er for organisasjonen.
- ▶ først og sist en relasjon. Ledelse baserer seg på et mandat. Mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit som lederen både blir gitt og må ta, både ovenfra og nedenfra.
- ▶ å gi retning og om å utøve innflytelse.
- ▶ å sette virksomheten i stand til å nå nye mål ved hjelp av nye midler.
- ▶ å omsette endringer i omgivelsene til drivkrefter for virksomheten.
- ▶ å få noen til å gjøre noe.
- ▶ splittes ofte opp i forskjellige moteretninger.
- ▶ inneholder alltid en dimensjon av tro.

Se også Tellef Raustøls artikkel på sidene 4 – 6 i dette nummeret.



Den viktige evnen til endring

Av Kjell Åge Gotvassli

Det er nå snart 15 år siden jeg kom med min første bok om temaet ledelse i barnehagen, og ved lanseringen av en nytt tidsskrift kan det være på sin plass å se litt bakover, gjøre opp status, og ikke minst se litt fremover. Jeg vil i denne artikkelen kaste et kort historisk riss over utviklingen av lederrollen i barnehagen slik jeg ser det og så sette fokus på nåtidige og fremtidige utfordringer i lederrollen.

Jeg ønsker i denne fremstillingen å beskrive ulike faser i utviklingen av styrerrollen i barnehagen. De tidsskillene jeg bruker er selvsagt ikke eksakte, men mer en markering av et tidsrom. Artikkelens intensjon

er heller ikke å gi noe presist vitenskapelig bilde av en slik utvikling. Mye av det jeg skriver kan dokumenteres forskningsmessig, uten at dette er vektlagt i denne sammenheng.

Barnehager er en relativt ny institusjon i Norge og mitt bestemte inntrykk er at de første barnehagene ble ledet av modne, bestemte, myndige og kunnskapsrike kvinner. Disse ledet sin barnehage i kraft av sin faglighet og aksepterte autoritet. Et gammel-dags lederideal vil noen si, men det skapte forutsigbarhet og trygghet. Vi kan kalle tiden frem mot 1970 «bestyrerindens tidsalder».

1970 – 1985

den glemte og usynlige leder

I min forskning omkring ledelse i barnehagen kom jeg den første tiden over en del mindre arbeidere, ofte skrevet av styrere som et ledd i etterutdanningen deres. En av dem hadde tittelen «Barnehagestyreren den glemte leder». Jeg tror det var en rett betegnelse.

Retten til frihet, omsorg for enkeltindividet og retten til å være med på å ta avgjørelser ble kraftig betont mot slutten av 1960-årene og på begynnelsen av 1970-tallet. Revolten mot den gamle, autoritære måten å styre på gjorde at en satte et stort spørsmålstegn ved alle former for ledelse. I et slikt klima ble lederrollen i barnehagen mer og mer utvisket. Forandringen av lederrollen gikk fortere og lenger i barnehagen enn i mange andre virksomheter, blant annet gjennom den innflytelsen som den svenske Barnstugeutredningen av 1972 og lansering av arbeidslagsprinsippet hadde på norske barnehager og utdanningsinstitusjoner.

En annen årsak til at styrerrollen ble svekket var den store ekspansjonen vi fikk i barnehagesektoren. Dette innebar at mange unge, nyeksaminerte førskolelærere ble rekruttert til krevende lederoppgaver. Styreren ble ofte mer en deltaker i arbeidslaget enn en leder av det. Satt litt på spissen kan vi si at mang en styrer ble en «fange» snarere enn en leder av gruppen. Min egen forskning viser også at nyutdannede førskolelærere delvis «rygget» inn i styrerrollen – de ville egentlig ikke bli styrere og de følte at de manglet teoretisk og praktisk kunnskap i det å lede andre voksne.



Styreren er som styrmannen om bord på et skip, hun skal finne kursen og vise veien. I smul sjø er det ingen kunst, men i våre dager er flau vind sjelden den dominerende vindstyrken. Styrerens endringskompetanse er derfor viktig – hennes evne til å beherske kaos.

1985 – 2000

målretta arbeid, men mellom barken og veden

Hoveddelen av lederrollen var i den første tiden den administrative funksjonen. Det førte blant annet til at det i førskolelærerutdanningen ble arrangert «administrasjonskurs» som skulle være en slags førstehjelp til de studentene som gikk ut i en styrerstilling. Det pedagogiske lederansvaret og personallederoppgaver kom ikke for alvor på sakskartet før på slutten av 1970-tallet, ja, vi må vel kanskje et stykke inn i 1980-årene før debatten «tok av».

I kjølvannet av den «frihetsrusen» som 68-bølgen skapte, vokste det etter hvert frem et behov hos mange styrere for en tydeligere strukturert virksomhet og en høyere pedagogisk kvalitet. Dette førte blant annet til at det daværende Forbruker- og administrasjonsdepartementet (FAD), som på den tiden hadde ansvaret for barnehagene, ga ut «Målretta arbeid i barnehagen», der også ledelsesspørsmål blir tatt opp. Vi må kunne slå fast at styrernes ansvar for arbeidsledelse og pedagogisk ledelse ble sterkere betont i disse årene.

Dette skjedde samtidig med at styrernes rolle som eiernes – kommuneadministrasjonens – forlengede arm ble påpekt. Behovet for å få klarlagt styrerrollen og behovet for støtte fra andre styrere økte. I denne situasjonen kjente mange styrere seg mellom barken og veden, klemte mellom personalgruppens krav og forventninger og forventningene fra eier om styring og ledelse av driften.

2000 – ?

Det ytre og indre liv integreres, det strategiske perspektiv

Norske barnehager har de siste årene blitt satt under betydelig endringspress. Stikkordene er desentralisering og effektiv ressursbruk. Innføringen av kontantstøtten, seksåringene inn i skolen og andre reformer har ført til strukturendringer i kommunenes barnehagetilbud - og til krav om alternative driftsformer og brukerinnflytelse. Vi har fått privatisering og større vekt på familiebarnehager som eies av foreldregrupper.

Vi ser at de tanker, meninger og løsningsmønstre som gjaldt i 1970-, 1980- og 1990-årene må brytes opp. Vi får et nytt paradigme. Et paradigmeskifte skjer på bakgrunn av at ny kunnskap blir tilgjengelig. Vi lever i et samfunn som er i stadig endring og i en turbulent utvikling i et stadig akselererende tempo. Vi beveger oss fra det tradisjonsbundne samfunn til et samfunn som kontinuerlig må skape nye ordninger. Det stabile samfunn blir nå endringssamfunnet. Denne utviklingen er også beskrevet i rammeplan for barnehagen der fokuset er rettet mot organisasjonsutvikling og endringsarbeid i barnehagen:

«Gjennom refleksjon og drøfting og ved målbevisst styring av organisasjonen kan barnehagen endre sine mønstre og hele tiden være i pakt med endringene i barnegruppa, blant foreldre og personale og i forhold til endringer i nærmiljø og storsamfunn.»

I større grad, og på en annen måte enn

tidligere, blir personalets oppgaver nøye presisert som betingelser for utvikling av «den gode barnehage». Det vil også være slik at barnehageansatte ikke lenger har monopol på definisjonen av hva som er en god barnehage. Definisjonsmakten er nå spredd til flere - ikke minst vil brukerne ha klare oppfatninger om hva som er godt for dem. For styreren betyr dette blant annet at hun har fått en viktig ny dimensjon i sin ledergjerning - blikket utad mot «kundene». Det er ikke lenger nok å holde rede på det indre liv i barnehagen - det ytre liv blir også bestemmende for barnehagens innhold og organisering. Dette krever et tydeligere strategisk blikk.

Styreren som strateg

Strategisk ledelse handler om hvordan en barnehage med utgangspunkt i sine overordnede mål og særpregede kompetanse skal styrke forbindelsene til sentrale interesser. Vi snakker her om å ha en 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 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. En slik tenkning



Kjell Åge Gotvassli er førsteamanuensis ved Høgskolen i Nord-Trøndelag, avdeling for samfunn, næring og natur.

(Privat foto)

vil også bety at barnehagen i sterkere grad blir en lærende barnehage.

Den lærende barnehage

I barnehagen vil styreren stå sentralt i utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon. Selv om begrepet lærende organisasjoner er noe motepreget, er det en del fellestrekk ved det vi kan kalle den lærende barnehage. Typisk trekk ved den lærende organisasjon at det skjer en endring av mental innstilling, endring av mentale kart og hvordan utfordringer i det indre og ytre miljø oppleves og tolkes. Denne endringen er kollektiv og gjennomsyrrer 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. Deling av informasjon og en kultur som er åpen for eksperimentering, prøving og feiling er også et fremtredende trekk for den lærende barnehage.

Dette peker mot betydningen av endringskompetanse - kunnskaper, ferdigheter og holdninger til å være lærende. I flere av rapportene fra Utviklingsprogrammet for barnehagesektoren blir endringskompetanse beskrevet som

- kunnskaper om hva endringsprosesser er,
- ferdigheter i å lede endringsprosesser, og
- evnen til å være i endring - å kunne leve i kaos.

Endringsarbeid er ofte 10 prosent inspirasjon og 90 prosent transpirasjon (svette!).

Nå er det ikke slik at bare styreren må ha endringskompetanse. All forskning og erfaring viser imidlertid at ledelse er av vital betydning i endringsprosesser. Endringskompetanse handler om vilje og evne til å spørre, lytte og lære for kontinuerlig fornyelse og forbedring.

For det første er det viktig å ha kunnska-

per om barnehagen som et åpent system og hvordan ulike interessenter med ulike behov og krav påvirker utviklingen i barnehagen.

Ferdigheter i å lede endringsprosesser består først og fremst av å kunne kartlegge situasjonen, legge frem en enkel og realistisk plan og ha nok «trykk» til å kunne gjennomføre den. Nøkkelord blir her god informasjon, kompetanseutvikling og motivasjon. Betydning av at dette krever arbeid må ikke undervurderes. Endringsarbeid er ofte 10 prosent inspirasjon og 90 prosent transpirasjon (svette!).

Styreren er styrmannen

Det er viktig å innse at kompetanseutvikling ikke bare betyr utvikling av faglig-metodisk kompetanse, men like mye samspillkompetanse og læringskompetanse. Tradisjonelt har fag- og metodekompetansen stått sentralt i kompetanseutviklingen i barnehagen. Det har vært fokus på det pedagogiske og metodiske arbeidet. Det kan nå være viktig også å se på behovet for «det å lære å lære», evnen til blant annet å utnytte den tause kunnskapen som finnes i barnehagen og se på de positive erfaringer som

enkelpersoner og grupper besitter. Denne typen kompetanse omfatter også utviklingen av nytenkning og kreativitet. Barneha-geutvikling krever også at personalgruppa behersker samspillet. For mange personalgrupper har ensidig satset på den fagpedagogiske skolering og har vært blind for hva som kreves av samspill.

Evnen til å være i endring betyr også å be-

Som kjent finnes det ingen gunstig vind for den som ikke vet hvor en skal.



herske kaos. Endring må forstås som en prosess fra en fortid via en nå - situasjon og til en framtid.

Hver enkelt av oss vil oppleve en pendling fra en kjent fortid og mot en mer usikker og kaotisk framtid.

Noen vil fort frem - andre vil holde igjen. Det er viktig å se på dette som en prosess - det kan være en kreativ polarisering som skjer. I denne fasen bør ikke motargu-

menter sees på som bakstrevenske tanker. Tid og takthøyde er nødvendig for å arbeide seg gjennom denne fasen. At dette er nødvendig erkjenner vi ut fra følgende formel: Endring = tap + sorg.

I slike prosesser er det viktig ikke å male fremtiden for lys. En vis nøkternhet er viktig, selv om det også er viktig å beholde entusiasmen. Et annet forhold er betydningen av ritualer, rom og tid for reaksjoner. Det er viktig å ta et skikkelig farvel med noe som skal avvikles eller legges ned. Når noe har tjent sin hensikt, blir det mulig for den sørgende å stige ut i livet igjen og virke på nytt. Ritualer gir form og struktur og det vil lette prosessen fremover mot det nye

En barnehages endringshistorie kan si noe om hvilke reaksjoner fremtidige endringer vil kunne medføre av reaksjoner. Omstilling krever også mental energi. Det er derfor viktig å balansere mellom det å foreta forandringer og skape den nødvendige stabilitet slik at barnehagen plutselig ikke blir tappet for all mental energi. Endring betyr også muligheter. Du må imidlertid vite hvor du skal. Som kjent finnes det ingen gunstig vind for den som ikke vet hvor en skal. Styreren vil være en viktig person når det gjelder å finne kursen og vise vei.

Når småhai følger båten

Utdanningsforbundet er blitt stort, og seksjon barnehage er heller ingen liten organisasjon etter norske forhold. Da er det vel ikke til å unngå at noen etter evne vil forsøke å fiske i rørt vann.

Også Utdanningsforbundet må være forberedt på konkurranse. Seksjonsleder Mimi Bjerkestrand er imidlertid krystallklar: - Politisk innflytelse er viktig for styrerne og dermed også for barnehagen, og Utdanningsforbundet kan tilby styrerne muligheten til å være politiske pådrivere for barnehagen.

Det som skjer om dagen er at Private Barnehagers Landsforbund (PBL) forsøker å legge til rette for medlemskap i Lederne for sine styrere. Lederne er en frittstående organisasjon som organiserer personer med lederfunksjoner innen privat industri, handel og kontor, hotell og restaurant, luftfart, arbeidsmarkeds-virksomheter og offentlige virksomheter. Et fåtall styrere har så langt valgt å forlate Utdanningsforbundet til fordel for Lederne.

Helhetsbildet

Bjerkestrand og Lasse Kolstad, nestleder av seksjon barnehage, sier til Første steg at de ser på situasjonen med nøktern uro, fordi de mener at styrere som velger medlemskap i Lederne trolig gjør seg selv en bjørnetjeneste.

– Utdanningsforbundet ved seksjon barnehage er alene om å være en organisasjon for alle med godkjent utdanning innen sektoren. Bare innen seksjon barnehage er det mulig å oppnå et helhetsbilde av det som skjer innen barnehagen, ettersom seksjonen er et felles forum for styrere, enhetsledere og pedagogiske ledere, kort sagt førskolelærerne. Mange ansatte i de kommunale barne- og oppvekstetatene har også valgt medlemskap i seksjon barne-

hage. Fordi seksjonen er en del av Utdanningsforbundet med 136 000 medlemmer får medlemmene i tillegg både et helhetsbilde av Utdannings-Norge og fagforeningsmessige muskler som ingen andre kan tilby, sier de.

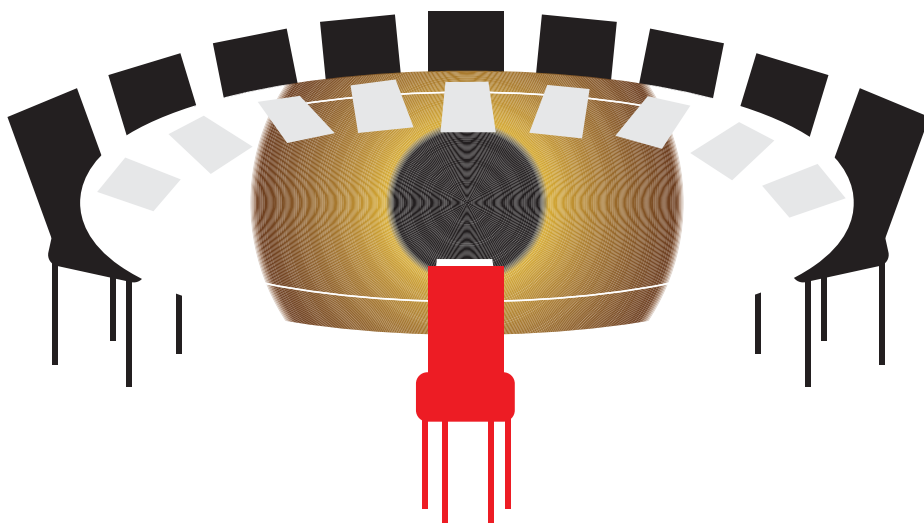
De styrerne som har valgt Lederne sier gjerne at de synes det er nyttig å treffe ledere fra andre sektorer og bransjer. Og som det sies i PBL NYTT: «... ønsker å løfte styrerne i PBLs medlemsbarnehager opp fra dem de er ansatt til å lede (vår utheving).» Dette er nærmest det motsatte av den filosofien Utdanningsforbundet bekjenner seg til.

– Ledelse angår alle, sier Bjerkestrand. - Barnehageutvikling angår alle. Derfor mener vi at styrerne må være organisert sammen med det øvrige pedagogiske personalet i barnehagen.

Småhai

Imidlertid: - Vi må også bli flinkere til å ivareta styrernes interesser. Det er soleklart at de har spesielle behov. Det er ingen tvil om at styrerrollen også er en arbeidsgiverrolle, og styrernes dobbeltrolle utgjør et minefelt de av og til kan trenge hjelp til å manøvrere i, sier Kolstad.

Utdanningsforbundet tar styrernes spesielle problemer alvorlig. Styrerkurset i Vest-Agder - se reportasjen fra Sirdal i dette bladet - er ett uttrykk for det. Seksjon barnehage frykter ikke Lederne, men tar selvsagt forsøkene på konkurranse alvorlig. Småhai er også hai.



Vil ha mer profesjonelle styrer

Vi har lenge snakket om styrerrollen, førskolelærerrollen og profesjonalitet, men det spørs om ikke profesjonalitetsdebatten bør utvides til også å omfatte den private barnehagens eierstyre. Det mener barnehagekonsulent Stig Rune Kroken i Nittedal kommune.

Stig Rune Kroken mener barnehageseksjonen i Nittedal har oppnådd en viss kompetanse når det gjelder eierstyrene, som han kaller dem, i de private barnehagene.

Eierstyrenes makt over de private barnehagene er sammenlignbar med politikernes over de kommunale. Eierstyrene forhandler også de ansattes lønn, slik det skjer i mange andre private virksomheter. Eierstyrene kan imidlertid være mer uforutsigbare og vilkårlige sett med styrerøye, mener Kroken. Slik må det kanskje nødvendigvis bli når mange foreldre påtar seg styrevervet fordi det medfører barnehageplass. Når noen påtar seg styrevervet ut fra en slik interesse, da kan det av og til bli veldig tilfeldig hvor engasjert og bra jobben blir utført.

– Det finnes ingen felles retningslinjer for private eierstyrer. Barnehage-loven sier

litt om hva et styre er, men ingenting om hvilke funksjoner styret skal ha. Det framgår av barnehagens egne vedtekter hva slags fullmakter styret har, og i prinsippet bestemmer private barnehageeiere på fritt grunnlag innholdet i sine egne vedtekter.

Dette betyr at styret på godt og vondt til dels sterkt kan påvirke det daglige arbeidet i barnehagen, noe Kroken helst ser at det avholder seg fra.

– Noen ganger engasjerer eierstyret seg så sterkt i den daglige driften at styrers handlingsrom ødelegges. Jeg spør derfor: Hva bør styrets rolle være i en privat barnehage? Etter min mening bør styret nøye seg med å fastsette forholdsvis vide rammebetingelser for driften, som budsjett og økonomi-rapportering, samtidig som det gjennomfører en vedlikeholdsplan for eiendommen.

Likt og ulikt

– Hvordan et styre fungerer kan være personavhengig, sier han. – Noen styrer har medlemmer som synes det er viktig at barnehagen eksempelvis følger kommunens personal- og lønnspolitikk, og de utarbeider strategiske føringer for driften som gjør barnehagen uavhengig av hvem som i styret og hva slags kompetanser styremedlemmene har. Ett år kan du med andre ord være heldig fordi det sitter en økonomisk kompetent økonomisk person i styret, men neste år er det ingen med slik bakgrunn der.

Eierstyret er for det meste interessert i økonomien, mener Kroken. Samtidig er økonomistyringen det vanskeligste for en gjennomsnittlig førskolelærer.

– Etter min mening er det bare en fornuftig måte å gjøre det på: Styret arbeider med rammebetingelsene for driften, mens styreren og det øvrige personalet står for det faglige innholdet. Eierstyret har som hovedregel ingen fagbakgrunn, og derfor er det uhenksmessig å sitte å diskutere fag på styremøter. Styremøtene må gjerne inneholde en bolk der styreren og de pedagogiske lederne informerer styret om hva barna holder på med, men det at styret skal sitte der og bestemme at nå skal barna svømme en gang i uken eller to ganger i uken, og nå skal det lages så og så mye juletrepynt, og nå skal barna ha de og de formingsaktivitetene, og så skal de på tur med hest og slede før jul, og så videre, bør ikke forekomme. Personalsaker i den forstand at barn med problemer blir styresaker, bør heller ikke forekomme.

Både det aktive og det passive styret kan være et problem for styreren. Kroken nevner som eksempel, ikke fra Nittedal, styret som engasjerte seg særs aktivt i den daglige driften, i den grad at styreren ble fratatt nesten alt handlingsrom. Det dreide seg om en styrer som fikk stillingen sin i ung alder og uten tidligere styrererfaring. Styreren ble i praksis degradert. Nå ser det imidlertid ut til at styret har skjont at det må trekke seg ut av den daglige driften og la styreren, som jo skal være den daglige lederen av barnehagen, få lov til å være styrer.

Er styret på den annen side passivt, vil styreren ofte kunne føle seg alene, hun vil føle at hun ofte må stå ensom på barrikadene for å kjempe barnehagens sak, tror Kroken.

Styrket eierkompetanse

Han er tilhenger av en viss form for profesjonalisering av eierstyrene: – Jeg tror det er



«...et større innslag av styrekompetanse inn i eierstyret tror jeg vil være av det gode.»

viktig med tanke på framtiden å profesjonalisere eierstyret i den grad det skal profesjonaliseres og der det er mulig. Det vil kanskje gjøre det mulig for styret å arbeide langsiktig på en annen måte enn det som ofte er tilfelle i dag. Styret kan utarbeide langsiktige føringer som neste styre kan overta uten å måtte tenke ut alt på nytt. Arbeidet med slike langsiktige føringer bør styret utføre i samarbeid med styrer.

– Vi ønsker mangfold her til lands. Det er fint å kunne ha den lokale friheten til å tilpasse styret etter barnehagens behov, men et større innslag av styrekompetanse inn i eierstyret tror jeg vil være av det gode. Det bør lages et kurs eller skrives et hefte om det å sitte i styret for en barnehage. Jeg tror imidlertid at så lenge det er snakk om private barnehager er det vanskelig for Barne- og familiedepartementet (BFD) å si noe konkret om styrets sammensetning eller oppgaver.

– Styrene velges ofte for to år av gangen, fortsetter Kroken, - og da er det ofte en fordel å få til en slik turnus at ikke hele styret går av samtidig. I min gamle barnehage var det en valgkomité på to eller tre foreldre, valgt av årsmøtet, som rekrutterte nye medlemmer til styret. De spurte alltid meg som styrer hvem jeg ville ha inn i styret. Så tok de kontakt med de personene. De fikk som regel ja, og for mange av de spurte var det ofte første gangen de ble bedt om å påta seg tillitsvalgtoppgaver i samfunnet på vegne av egne barn. De var engasjerte og stod på.

Barnehageseksjonen i kommunen ønsker å styrke samarbeidet med de private barnehagene, understreker Kroken. Hittil er en del uklarheter og misforståelser vedrørende innføringen av økonomisk likebehandling av kommunale og private barnehager blitt avklart. Styrene i de private barnehagene bruker barnehageseksjonen forholdsvis flittig, men Kroken oppfordrer dem gjerne til å være enda flittigere.

– Vi ønsker at alle skal ha samme tilgang til våre tjenester. Vi er opptatt av likebehandling, og vi bruker mye tid også på de private barnehagene, sier han. – Styrene har hittil gjerne hatt spørsmål om opptak av barn, og så ønsker de råd og veiledning i økonomiske spørsmål. De ønsker også å luf-

te sine frustrasjoner når det gjelder for eksempel styret og mangel på innlevelse, forståelse og engasjement. Det kan være tøft å arbeide i en privat barnehage dersom alle styremedlemmene sitter der fordi de ville ha barnehageplass. Da vil jo hovedtyngden av driftsansvaret falle på styreren. For styreren er det ugunstig når hun aldri får tilbakemeldinger eller hjelp fordi styret bare regner med at hun gjør jobben. Mange styrere føler seg nok frustrerte, selv om jeg ikke har hørt om eksempler der vi har vært inne og veiledet eierstyrer.

Felles nytte

Om styreren i den private barnehagen kan ha nytte av kontakt med barnehageseksjonen, gjelder det samme for eierstyret. Slik Kroken ser det, har styreren i den private barnehagen en rådmannsfunksjon. Han mener at siden det forholder seg slik, må styreren ha et så vidt handlingsrom som lovverket hjemler. Dette kan også slå ut til ugunst for styret.

– Noen styrere er flinke til å la styret få innsikt i alle muligheter som finnes innen lovverket. Jeg tror imidlertid også at noen evner å legge fram sakene slik at det tjener dem selv best, på en slik måte at styret ikke er blitt forelagt alle valgmulighetene. Det har nok hendt at styreledere har fått sine aha-opplevelser når de har fått den alternative versjonen i en sak fra oss, og vi vet at det er blitt fattet slik og slik vedtak på den og den bakgrunnen, som kanskje ikke har utgjort den hele og fulle sannhet.

Styrene i de kommunale barnehagene har alltid kommunens barnehageadministrasjon i ryggen dersom det skulle være behov for det. Kroken påpeker at Nittedals rådhus rommer mange støttefunksjoner i form av oversikt over lov- og avtaleverket, tilgang til advokat (kommuneadvokaten) om nødvendig, IT-brukerstøtte, og andre funksjoner som kanskje forekommer mer tilfeldig i private barnehager.

«... kommunen bør få større makt i de private barnehagene, for eksempel i form av styreplasser.»

FAKTA

Nittedal kommune har 21 fulltids-barnehager, 16 private og fem kommunale. I tillegg kommer åtte familiebarnehager og seks korttids-barnehager. Kommunen har rundt 1500 barn, og barnehagedekningen er på ca. 80 prosent for barn over tre år og på 47 prosent for barn under tre. De viktigste private utbyggerne er Trygge Barnehager og Barnebygg.



Stig Rune Kroken, 33 år, barnehagekonsulent i Nittedal kommune utenfor Oslo siden 2003, var ferdig førskolelærer i 1997. Har også

økonomi- og prosjektledelsesutdanning fra Bedriftsøkonomisk Institutt (BI) og utdanning i informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) fra høgskolesystemet. Arbeider for tiden med mastergradsstudiet i organisasjon og ledelse. Var styrer for en familiebarnehage i Nes kommune i Ringsaker i to år og styrer i en foreldreid barnehage på Hamar i fem år. Har hatt konsulentoppdrag av ulike karakter innen sektoren.

(Foto: Erik Sundt)

Kroken ser ikke bort fra at kommunen bør få større makt i de private barnehagene, for eksempel i form av styreplasser: - Nittedal kommune stiller for eksempel lånegarantier - byggelångarantier er vanlig - og i slike tilfeller synes jeg at kommunen bør kunne ha en plass i styret. Dette er et spørsmål vi så vidt har begynt å lufte her i seksjonen.

Direktør og styrer med et godt

Rut Bergem er direktør for Kunnskapsbyen barnehager AS og styrer for Kunnskapsbyen barnehage, og hun omgås aksjeloven like selvfølgelig som barnehageloven. Hun setter pris på å kunne forholde seg til et profesjonelt styre.

Kunnskapsbyen barnehager AS er stiftet av åtte bedrifter innen organisasjonen Kunnskapsbyen Lillestrøm. Formålet med aksjeselskapet er å tilby barnehageplasser til ansatte i de åtte eierbedriftene som alle er såkalte kunnskapsbedrifter - Forsvarets Forskningsinstitutt er kanskje den best kjente av dem. Sjefen for aksjeselskapet og for Kunnskapsbyen barnehage med rundt 130 barnehageplasser er Rut Bergem, og i dette miljøet er daglig leder Bergem bare en direktør blant flere.

– I barnehagemiljøet er det uvant med direktører, men da jeg ble tilsatt, syntes nok noen at det både var litt tøft og også på tide, sier Bergem. – Jeg ser helt klart at jeg har to roller, jeg er direktør for et aksjeselskap og styrer for en barnehage, og det er greit. Jeg bruker imidlertid aldri styrerbegrepet skriftlig, hvis jeg skriver under med tittel, bruker jeg direktør. I barnehagelovens forstand er jeg imidlertid barnehagens styrer. I det daglige går styreren og direktøren i hverandre.

– På den annen side: Jeg har ansvaret for en bedrift med 30 ansatte og en omsetning på en 11 - 12 millioner kroner, jeg har ansvaret overfor styret i forhold til den oppgaven, det er klart at jeg er meg bevisst hva mine oppgaver dreier seg om.

Styret Bergem må forholde seg til er satt sammen av fire representanter fra de åtte bedriftene som i sin tid opprettet selskapet. Fire andre fra de samme bedriftene er vararepresentanter, slik at alle de åtte er representert. I tillegg kommer en personalrepresentant. Ved oppstarten i 2002 møttes styret hver måned, nå er frekvensen fire til seks ganger årlig. Bergem synes hun får samarbeide med et styre med mye verdifull kompetanse og interessante innfallsvinkler.

Et annerledes nettverk

Hun er glad for at styret ikke består av personer som har gått inn for å sikre seg barnehageplasser, noe som ikke er uvanlig i enkelte foreldreide barnehager.

– I navnet Kunnskapsbyen Lillestrøm ligger det at det her er tale om kunnskapsbedrifter, forskningsbedrifter, sier hun. – Kunnskapsbyen Lillestrøm er en organisasjon med eget årsmøte der linjene for organisasjonen trekkes opp, og der er jeg med. Det vi i Kunnskapsbyen barnehage da har, og som mange andre private barnehager ikke har, er et miljø der vi er en del av noe større. Vi er en del av et nettverk som er annerledes.

– Det er de åtte eierbedriftene som plukker ut kandidatene til styret, mens generalforsamlingen velger styret. Dette betyr at styrets medlemmer ikke sitter der fordi de har personlige fordeler av det. Styremedlemmene kommer fra helt andre virkeligheter enn den vi finner i barnehagen. Selv om vi kan ha mye til felles når vi for eksempel diskuterer lønnspolitikk, personalpolitikk, arbeidsgiveransvar, og så videre, kommer eierrepresentantene fra bedrifter som står overfor en helt annen økonomisk virkelighet enn barnehagens, de må ta mer hensyn til inntjening, overskudd og den typen tenkning. Jeg mottar synspunkter, spørsmål og kommentarer som jeg må oversette og vurdere: «Hva vil det si for oss?» Jeg kan naturligvis også få innspill som er vanskeligere å

oversette, for å bruke det bildet, fordi det er barnehage vi driver og fordi det er små barn vi er satt til å ivareta. Vi må i tillegg til det økonomiske perspektivet alltid tenke kvalitet i forhold til tilbudet i en barnehage, og det er ikke alltid økonomiperspektiv og barnehagekvalitet går hånd i hånd.

Bergem er slik sett glad for at barnehagen ikke er foreldreid. Det betyr ikke at hun finner foreldreperspektivet på barnehagen uviktig: - Foreldreperspektivet ivaretas uansett i samarbeidsutvalget (SU). Eierne kan velge ikke å ha representanter i utvalget, men de har valgt å ha det for å sikre helhet og godt samarbeid mellom eierstyret og SU. To fra styret er eiernes representanter i SU.

Aksjeloven

Aksjeloven er like viktig som barnehageloven i Kunnskapsbyen barnehage.

– Først kommer aksjeloven, så vedtektene for Kunnskapsbyen barnehager AS, og så barnehagens egne vedtekter for driften, redegjør Bergem.

Fleire av medlemmene av styret i Kunnskapsbyen barnehager AS har den fordel at de sitter i andre bedriftsstyrer også, og de er aktive innen organisasjonen Kunnskapsbyen Lillestrøm på forskjellige måter. Det er kanskje ikke å undres over at dagens styremedlemmer fikk en innføring i sine oppgaver i form at et lengre møte med en advokat som redegjorde for aksjeloven.

– De har naturligvis trengt til styrket kompetanse hva angår drift av barnehager, og det har jeg tatt meg av via til dels detaljerte saksutredninger, men ikke noen kurs ut over det. Når det gjelder barnehageloven, henviser jeg hele tiden til den i saksutredningene til styret. Styret har nå ganske bra kompetanse på spørsmål om bemanningstetthet, arealnormer, rammeplanen, eller hva det enn måtte være.

Det at styret er klar over at det innehar

«Først kommer aksjeloven, så vedtektene for Kunnskapsbyen barnehager AS, og så barnehagens egne vedtekter for driften»

forhold til styret

arbeidsgiveransvaret, er noe Bergem ser på som viktig. Når det gjelder å karakterisere standarden på de styrene som finnes rundt om, nøyer hun seg med å si at den er «veldig forskjellig».

Arbeidsgiveransvaret

– Den gang jeg var barnehagesjef og hadde samtaler med styrere i private barnehager, fikk jeg ofte det inntrykk at de som ble valgt som styremedlemmer gjerne hadde en annen inngang til barnehagedriften, de hadde kanskje noen hjertesaker de ville ha gjennom i form av enten betaling eller åpningstider. De var ikke klar over at de hadde et arbeidsgiveransvar. Mine styrerepresentanter vet hva de har gått til, og det er jeg glad for, sier Bergem, som gjerne ser at det utarbeides offentlige retningslinjer for styrets oppgaver kontra styrers. Som barnehagesjef opplevde hun mange ganger sammenblanding av eierstyre og samarbeidsutvalg og styrers oppgaver.

– Jeg oppfatter barnehage-loven som i og for seg tydelig nok i slike spørsmål, men forståelsen av den henger ofte sammen med partenes rolleforståelse. Rolleforståelse kan være vanskelig, hver og en av oss skal være klare over våre egne roller, men minst like mye dreier det seg om hvordan andre oppfatter rollene våre. Det dreier seg med andre ord om å tydeliggjøre styrets, samarbeidsutvalgets og styrers roller.

– I styret hos oss, fortsetter Bergem, - har vi alltid hørings- og drøftingssaker. Da kan jeg i saksut-

«Sett fra en barnehagestyrsers ståsted trenger ikke forskjellen mellom eierstyret og kommunestyret å være så stor.»

redningen skrive litt om et tema eller om relevante problemstillinger, vi samtaler åpent i styret, og i vedtaket står det at sakene tas til orientering. Jeg bruker denne muligheten til å motta styrets signaler. I disse sakene foreligger det sjelden vedtak om at jeg skal gjøre slik eller slik, men jeg har drøftet sakene med styret. I samarbeidsutvalget kan det ofte forholde seg på lignende vis, utvalget skal bli hørt og medlemmenes synspunkter komme fram, men det kan være styret som har avgjørende myndighet i saken. En styrer må i noen saker forholde seg tilsvarende til personalet sitt, hun lytter gjerne til hva medarbeiderne har å si, personalets signaler er viktige, men styreren bestemmer til slutt og sist. Alt dette har med tydelighet og rolleforståelse å gjøre.

Eierforholdet

Bergem mener det til en viss grad kan være relevant å sammenligne den private barnehagens eierstyre og den kommunale barnehagens forhold til politikere og administrasjon. Sett fra en barnehagestyrsers ståsted trenger ikke forskjellen mellom eierstyret og kommunestyret å være



Rut Bergem ble direktør i Kunnskapsbyen barnehager AS i Lillestrøm, Skedsmo kommune i Akershus, i 2002. Hun

kom til stillingen etter åtte år som barnehagesjef i Nittedal kommune. Bergem begynte som praktikant i barnehagen i 1980, ble førskolelærer i 1985, og hun har vært pedagogisk leder og/eller styrer i flere kommunale og private barnehager.

(Foto: Erik Sundt)

så stor. En viktig forskjell er at eierstyret, i alle fall hvis det er et kompetent styre, kan konsentrere seg om en oppgave, nemlig den aktuelle barnehagen, mens kommunestyret jo er et styre for mange andre virksomheter også.

Hun er ellers glad for at de private barnehagene i Skedsmo inngår i et nettverk der en representant for kommunen er med. Når barnehagene i nettverket ønsker det, er assisterende sektorsjef med. Kommunen har i større og større grad invitert de private barnehagene med på skoling og kurser.

– Mye av dette skyldes Samordna opptak. Foreldrene er jo ikke nødvendigvis så veldig opptatt av hvem som eier barnehagen, de vil ha plass der eller der fordi naboens barn går der, fordi barnehagen har et godt rykte, eller fordi det passer praktisk i forhold til det ene eller det andre. Eierforholdet er for brukerne mindre og mindre viktig. Dette tror jeg vil forsterke seg når prisen er den samme også, gjennom maksprisvedtaket, sier Bergem. – Samarbeidet med kommunen er med andre ord godt, men det kan bli bedre, og det er også blitt bedre. Skedsmo kommune er jo en stor barnehagekommune med veldig mange barnehager, så det hadde kanskje vært ønskelig at de private barnehagene fikk være med på enda mer. Men igjen blir det viktig å skille mellom roller, for kommunen har jo arbeidsgiveransvaret og er leder for de kommunale styrerne, men ikke for de private. Dermed må det skilles mellom hvilke oppgaver kommunen har som arbeidsgiver, som tilsynsmyndighet, og som den instans som finner fram til gode tilbud til innbyggerne i kommunen, uavhengig av eierskap, avslutter Bergem.

Styreren er nøkkelen til suksess

Velkommen som leser av Første steg. Vi håper at du som førskolelærer og medlem av Utdanningsforbundet vil få både inspirasjon, utfordringer og faglig påfyll i dette nye tidsskriftet.

Vi ønsker at Utdanningsforbundet i større grad skal være en støtte og ressurs for deg i dine faglige vurderinger i yrkesutøvelsen. Vi ønsker at Utdanningsforbundet skal være en naturlig plass for faglige diskusjoner og at Første steg vil gi deg motivasjon til det.

Fornyelse og utvikling er helt avgjørende for å lykkes i det daglige arbeidet i barnehagen. Vårt håp for det nye tidsskriftet er at det vil bringe artikler og stoff som går i dybden, som utforsker, som utfordrer og som gir ny kunnskap. Men for at dette prosjektet skal lykkes, er det avhengig av dialog med alle dere som er opptatt av barnehageutvikling og ny kunnskap på barnehageområdet. Bare i et samspill vil Første steg kunne bli aktuelt, utfordrende og fornyende.

Dette første nummeret av Første Steg vektlegger ledelse. Vi vil med dette innspillet prøve å utfordre både oss selv i seksjonsledelsen, dere styrere og førskolelærere på de prioriteringer og problemområder som vi står overfor i tiden som kommer. Ledelse og utvikling av ledelse er ikke et anliggende bare for ledere, men også for dem som ledes.

Faglig utvikling i barnehagen er avhengig av at styreren er bevisst det ansvaret hun har for å lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Ledelse av barnehagen har i seg elementer av både administrasjon, personalledelse og pedagogisk ledelse. Derfor vil det være avgjørende for å få dette til å henge sammen, at styrer har kompetanse på alle disse områdene. Førskolelærerutdanning er et nøkkelord i denne sammenhengen. I dag er det førskolelærerkompetanse som gir det profesjonelle faglige grunnlaget som skal til for å utøve pedagogisk ledelse i barnehagen. Med de raske endringene vi ser, kan ledelse av barnehagen sies å være en ledelse av forandringer.. Endringene innenfor barnehagesektoren de siste

årene med vekt på fleksibilitet og brukertilpasning har i stor grad påvirket barnehagen som institusjon. Dette har utfordret styreren på de fleste områder, ikke minst når det gjelder strategisk ledelse. Det er utfordrende å skulle ha fokus på barnehagens mål som pedagogisk virksomhet mens myndigheter og eiere i stor grad har vært opptatt av å redusere kostnadene, av delte plasser og enda flere plasser for å være mest mulig brukervennlig og fleksibel.

Styreren en talsperson

På bakgrunn av denne utviklingen har ledelse i barnehagen i sterkere grad også en dimensjon som utfordrer styreren i det å være barnehagens talsperson overfor eier, myndigheter og samfunn. Den faglige innsikten er en helt nødvendig forutsetning for å forstå og utvikle kjernen i det pedagogiske arbeidet. Styreren må kontinuerlig vurdere om arbeidet i barnehagen totalt sett har slike rammebetingelser at det er mulig å utvikle helt nødvendige arbeidsmetoder for at barnehagen skal framstå som en læringsarena slik rammeplanen legger opp til. Styrere må ta det faglige ansvar å si fra når kvaliteten i barnehagen er truet.

Barnehagen er i kraft av sitt mandat en del av utdanningssystemet. Problemet er at barnehagen ikke behandles som en utdanningsinstitusjon av politikere og forvaltning. Rammeplanen gir et godt og et riktig mandat for virksomheten, men vi opplever ikke at den brukes som tungtveiende argument for endringer og organisering av barnehagesektoren eller den enkelte barnehage. For ofte og på alle forvaltningsnivåer behandles barnehagen som en institusjon for tilsyn av barn og ikke som en utdanningsinstitusjon. En av grunnene til dette er at det er for få fagstillinger på de ulike styringsnivåene i sektoren.

Den utviklingen vi ser styrer ikke de forutsetningene som må være til stede for god pedagogisk ledelse av barnehagen. Omorganisering til tonivåkommuner og sammenslåing av styrerstillinger i flere barnehager svekker muligheten for å videreutvikle barnehagen som pedagogisk virksomhet. Det er eksempler på at styrere og assisterende styrere i tonivåkommuner også blir tillagt forvaltningsoppgaver som kommunen har som barnehagemyndighet. Dette er ikke akseptabelt. Det samme gjelder sammenslåing av styrerstillinger. Bare unntaksvis er det akseptabelt når enhetene er samlet geografisk. Styreren må være til stede i barnehagen for å være tilgjengelig både for de hun skal lede og for foreldrene. En pedagogisk leder med ansvar for en barnegruppe kan ikke ta an-



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

svaret for all den kontakten som er nødvendig, ikke bare med foreldrene, men også med omverdenen generelt. Faglig ledelse er svært vanskelig å ivareta dersom en ikke er der det skjer.

En styrer som skrev til oss nylig uttalte:

«Et hvert arbeidssted må ha en tilstedeværende og synlig leder. Lovpålagte oppgaver knyttet til arbeidsmiljø, brannvern, helse, miljø og sikkerhet og barn med funksjonshemninger, foreldresamarbeid og medvirkning i henhold til tariffavtale - hvordan skal vi klare å følge opp dette uten å være tilstede? Det lurert jeg på.»

Styreren en pådriver

Styrerne ser og opplever daglig nye krav som stilles til den jobben de skal gjøre. Mange har fått et klart sluttansvar og totalansvar for hele driften av barnehagen. Styrerne må få nok tid og ressurser til å prioritere arbeidet med personalutvikling og oppfølging av de faglige kvalitetskrav som samfunnet stiller til arbeidet. Derfor blir det et paradoks at vi de siste årene har sett at mange kommuner har valgt å organisere ledelsen av barnehager slik at det i stor grad hindrer styrerens tilstedeværelse. Mange steder fører dette til at styrerressursen blir redusert. I dette perspektivet var den siste runden med særavtalen med Kommunenes Sentralforbund, en særavtale som blant annet regulerer tid til ledelse og ubunden tid, en viktig seier. Særavtalen sikrer tid til ledelse. I flere fylker har fagforeningen klaget slike omorganiseringer inn for Fylkesmannen. Sentralt har vi tatt dette opp med statsråd Laila Dávøy. Utdanningsforbundet mener at disse ordningene ofte er i strid med barnehageloven eller intensjonen i denne. Vi i Utdanningsforbundet må ta ansvaret for å formidle disse endingene til barnehagemyndighetene. Vi må tydelig argumentere og synliggjøre styrernes betydning for kvalitet og drift av barnehager.

Styreren må være en pådriver og legge til rette for at barnehagen styrkes som pedagogisk virksomhet og som læringsarena gjennom utvikling av arbeidsmetoder som har i seg elementer av planer, praksis og refleksjon. Dette er kanskje styrerens viktigste bidrag i det å utøve pedagogisk ledelse. Men skal hun som styrer lykkes over tid i det faglige arbeidet trengs et stabilt fagmiljø i barnehagen. Siden 1975, da barnehageloven kom, har det ikke vært noen bedring i pedagogikken i barnehagen. Men det har skjedd vesentlige endringer i hva som er barnehagens

samfunnsoppdrag og i antall barn som går i barnehagen. Barnehagen er blitt en viktig samfunnsinstitusjon for barns oppvekst og læring. Gjennom rammeplanen i 1996 ble barnehagen definert som en læringsarena med vekt på det pedagogiske innholdet. Fortsatt utgjør førskolelærerne bare litt over 30 prosent av personalet i norske barnehager, mens tallene for Sverige og Danmark er ca 60 prosent.

Styreren er nøkkelen

Utdanningsforbundet har lenge vært opptatt av den lave pedagogikken og vil sette mye inn på å få en bedre sikring og styrking av fagkompetansen i barnehagen i arbeidet med den nye barnehageloven. Vi oppfordrer både styrerne og eierne av barnehagene til å ta initiativ til å få flere førskolelærere ansatt i norske barnehager. Ved at vi fra barnehagenivå klarer å endre andelen av pedagoger i barnehagen, vil det ha stor kraft i påvirkningen av å endre «normalen» for sammensettingen av en personalgruppe i barnehagen.

Samspeillet og relasjonen mellom leder og resten av personalet gjør at ledelse som tema er viktig og spennende for alle i barnehagen. Utdanningsforbundet vil at ledelse fortsatt blir et felles tema i fagforeningen. Vi har lagt til rette for at det kan etableres lederforum som felles møteplass for barnehageledelse. Vi vet at mange har etablert denne møteplassen, og vi håper at dette vil bidra til å sette fokus på både de faglige utfordringene og utviklingsmulighetene i hele sektoren med spesiell vekt på ledelsesaspektet. Når nå de viktigste elementene i barnehagereformen kommer på plass, og med ny lov og ny rammeplan, må fokus i barnehagepolitikken flyttes fra «pris, plass og penger» til kvalitet og innhold. Det vil være med på å styrke barnehagens pedagogiske profil, understreke behovet for flere førskolelærere i barnehagen og gi nye utfordringer og muligheter for styreren som ledende i det faglige arbeidet.

La det ikke være tvil: Styreren er nøkkelen til både den faglige og organisatoriske utviklingen av barnehagene.

Ta barnet alvorlig her og nå

Når et barn oppviser problematferd, ligger ikke problemet nødvendigvis i barnet selv eller dets bakgrunn og tidligere erfaringer. Av og til kan årsaken ligge oppe i dagen, i det miljøet barnet befinner seg i i barnehage eller skole, mener Elisabeth Nordin-Hultman, som oppfordrer oss til å ta barnet alvorlig her og nå.

Elisabeth Nordin-Hultman er aktuell med boken «Pedagogiske miljøer og barns subjektsskaping» (Pedagogisk Forum 2004). Da hun begynte å undervise på 1970-tallet, var hun påvirket av barne- og utviklingspsykologiens måter å se på barn på. Hun var opptatt av barns oppvekstforhold og relasjoner i familien, som var det psykologistudiet vektla.

– Senere begynte jeg i tillegg å interessere meg for hvilke aktivitetsmuligheter barn tilbys. Barn elsker som kjent å utforske, eksperimentere, utprøve og håndtere ting. Men, sier hun: – Det kan imidlertid hende at barnehagen har lagt hindringer i veien for slike utfoldelser. Det kan hende at barns arbeid med det jeg kaller naturvitenskapelige materialer var mer utviklet før barnehagebarndommen oppstod. Barn har alltid søkt seg til sand og vann, pinner, treverk og konstruksjoner. Alt dette forekommer i begrenset grad i barnehagen. Dette er forhold som utgjør mye av bakgrunnen for boken.

– Det postmoderne perspektivet har vært viktig for meg fordi det har gitt meg et tilleggsperspektiv på de teorier om barn jeg har tilegnet meg gjennom grunnutdanning og yrkesutøvelse. Det postmoderne perspektivet fikk min tilvente tenkning til å framstå som tidsbundet og ikke naturlig eller essensiell. Jeg fikk en forståelse av at de velkjente barnpsykologiske teoriene ikke bare fungerte ut fra hva de eksplisitt uttrykte om barn, men også ut fra implisitte, uformulerte forestillinger om relasjonen mellom barn og omverden, og ut fra implisitte antakelser innen utviklingstenkningen. Jeg ble dermed oppmerksom på hvordan de barne- og utviklingspsykologiske synsmåtene også styrte tenkningen min og hvordan de førte til konsekvenser jeg ikke ønsket, som for ek-

sempel en individualisering av barnets og skolens problemer, sier Nordin-Hultman idet hun gjør det klart at hun ikke har vraket utviklingspsykologiske begreper som «bakgrunn» og «erfaring». De postmodernistiske termene åpner imidlertid dører som ikke like lett lar seg låse opp med vår tilvante «moderne» tenkning, slik hun ser det.

– Barnet, eller bildet av det enkelte barn, skapes kontinuerlig - dels av barnet selv og dels av pedagogen. Et og samme barn kan være konsentrert, ukonsentrert, passivt eller aktivt, og dette har ikke så mye med barnets «indre» å gjøre, og heller ikke med forholdene hjemme eller barnets tidligere erfaringer. Det kan rett og slett henge sammen med hva barnet finner meningsfullt her og nå.

Ikke «født med synden»

Hvilket syn har vi så tradisjonelt hatt på barns subjektsskaping, og har synet på barns subjektsskaping på noe vis vært knyttet opp til pedagogisk miljø?

– Både barnehagen og skolen har nok hele tiden sett på miljøet som viktig. Førskolelærere og lærere har imidlertid framfor alt sett på miljøet i et utviklingsperspektiv, altså: Er dette bra for barnets framtid? Utviklingsbegrepet er konstruert på grunnlag av forandringer i barnets liv i en slags framover og oppover-linje. Langs denne linjen har nået bare liten betydning, mens det som har skjedd forut for en hendelse tillegges stor betydning for barnets væremåte. Men framfor alt tillegges det som skjer her og nå stor betydning for barnets framtid. Det som skjer i barnehagens og skolens pedagogikk betraktes som viktig først og fremst i et framtidsperspektiv.

Hun mener at den viktigste konsekven-

sen av dette synet er at vi dermed aksepterer at en konkret her og nå-situasjon faktisk kan være krenkende for barnet, og vi aksepterer det fordi vi mener at selv om barnet må tåle det her og nå, vil det ha godt av opplevelsen med tanke på framtiden.

Den tanke at det kan være miljøet det er noe feil ved og ikke barnet, er naturligvis ikke ny. Nordin-Hultman peker blant annet på den sveitsiske pedagogen Johann Heinrich Pestalozzi (1746 - 1827), som regnes som en pionér innen sosialpedagogikken.

– Det var imidlertid først og fremst på 1800-tallet man begynte å se at «vanartede» barn hadde hatt et miljø som hadde skapt dem som barn, de var ikke «født med synden». Syndstanken levde nok her i Norden i kraft av kristendommen til inn på 1900-tallet. Man skulle jo slå synden ut av barnet, den synden barnet var født med.

Den gamle arv og miljø-debatten har gjerne foregått på den måten at man har snakket om arv og miljø som to atskilte størrelser. Nordin-Hultman avviser denne delingen og putter de to størrelsene i samme sekk, som hun sier.

– Jeg har undervist i noe som jeg kaller ryggsekkenkning: Hva har barnet med seg i ryggsekken når det kommer til barnehagen/skolen? Som nevnt sier vi jo gjerne at barnets atferd skyldes dets egenskaper og tidligere erfaringer. Slik blir ryggsekken viktig, mens det barnet møter i barnehage- eller skolerommet blir mindre viktig. Arv og miljø-tenkningen plasserer jeg i den modernistiske tenkningen. Den er ikke en her og nå-tenkning knyttet til rommet. Jeg ser det slik: Dersom jeg endrer tilbudet eller aktiviteten, så endres barnet - slik ser man det ikke i en arv og miljø-tenkning. Dette er vanskelig å forklare, for miljøet betraktes jo

også som her og nå. Vi må derfor tenke miljø i to betydninger, både hva barnet har med seg av tidligere erfaringer, hjemmemiljø og lignende, men også som det miljøet møter i barnehagen/skolen.

Verkstedpedagogikken

Et viktig tema i boken er verkstedpedagogikken, som ble utformet tidlig i forrige århundre. Retningen slo imidlertid aldri igjennom.

Mange vil huske den såkalte Barnstugeutredningen av 1972, et stort prosjekt i svensk barnehagepolitikk. Utredningen var sterkt farget av verkstedpedagogikken, men det ble aldri til noe i praksis. Årsakene til det er flere, men dels kom den store barnehageutbyggingen i Sverige på den tiden, og for å få personale nok fikk kommunene lov til å ansette personer uten pedagogisk utdanning. Det var for få førskolelærere.

– Det kreves nemlig pedagogisk utdanning for å mestre verkstedpedagogikken, understreker Nordin-Hultman. – Verkstedpedagogikken krever yrkeskunnskap. Det kreves trolig mindre utdanning for å mestre en mer tradisjonell omsorgspedagogikk.

– På 1970-tallet ble dessuten dialog og nærhet mellom mennesker veldig viktig. Det handlet om relasjoner, relasjoner mellom barn og relasjoner mellom barn og voksne. Aktiviteter ble glemt, så å si, sier hun.

Diagnose: Barn

Et trekk ved dagens barneoppfostring er Nordin-Hultman ikke begeistret for: Diagnostiseringen, utviklingssamtalene og utviklingstiltakene.

– Alle foreldre vil jo det beste for sine barn. Dette ønsket har siden begynnelsen av 1980-tallet fått et nytt uttrykk; Gunilla Dahlberg her ved Lärarhögskolan har påvist framveksten av det hun kaller excellens-tenkning omkring barndommen. Dette innebærer at barna alt på et tidlig tidspunkt må få muligheter til å utvikle seg. De skal for eksempel begynne med fiolin som treåringer med den japanske Suzuki-metoden, foreldrene må i det hele tatt gripe sjansen veldig tidlig slik at barna får de aller beste betingelsene. Det kan være dette som ligger bakom diagnostiseringen. Barn måles i stor grad opp mot hverandre i dagens samfunn. Videre er det ingen tvil om at dette med excellens-tenkningen er en del av den nyliberalistiske ideologien som innebærer at alle

er sin egen lykkes smed. Samtidig har vi her i Norden noe som er særegent for oss, nemlig den institusjonaliserte barndommen. I og med at de riktig små barna kommer inn i institusjonene, blir de pedagogiske fortegnene i livene deres veldig tydelige. Det dreier seg hele tiden om framgang, barnet ligger så å si under lupen kontinuerlig. En gang i tiden kom barnet ikke under lupen før i sjuårsalderen, nå skjer det med ettåringer! Så det dreier seg både om nyliberalistisk ideologi og den tidlig institusjonaliserte barndommen.

– Opprinnelig ble diagnostisering brukt bare i forbindelse med for eksempel utviklingshemmede barn, fortsetter Nordin-Hultman. – Når ethvert barn som i barnehagealder blir oppfattet som «avvikende» på en eller annen måte blir underkastet utviklings-samtaler (mellom førskolelæreren og foreldrene) med forslag om tiltak, får vi imidlertid en diagnostisering som rammer nesten alle barn. Er det så et alternativ? Jo, vi kan la barnet få være i fred! Det vil tilegne seg de viktige tingene uansett, i alle fall så lenge det får holde på med noe det oppfatter som meningsfullt. Barn skaper gjerne sin egen meningsfullhet, og vi må også stille opp med meningsfullhet i barnehage og skole, for da går det bra. Barnet trenger ikke prestere hele tiden, det er viktigere at det er involvert. Spørsmålet er imidlertid om vi kan gi førskolelærerne det motet som trengs for å gå med på meningsfullhetsbegrepet. Da trenger de ikke bedømme og vurdere barna hele tiden.

Elisabeth Nordin-Hultman
PEDAGOGISKE MILJØER OG
BARNES SUBJEKTSKAPING
Pedagogisk Forum 2004
ISDN 82 73 91 11 44
252 sider, kr. 325,-

Elisabeth Nordin-Hultman er aktuell med boken «Pedagogiske miljøer og barns subjektskaping» - Pedagogisk Forum 2004. Hun har undervist i 25 år som universitetsadjunkt i psykologi og pedagogikk ved førskolelærerutdanningen ved Lärarhögskolan i Stockholm. Nordin-Hultman er psykologiutdannet og var psykolog/psykoterapeut i barnehage og skole i 12 år før hun kom til Lärarhögskolan. «Pedagogiske miljøer og barns subjektskaping» er doktoravhandlingen hennes, den er nå pensumlitteratur ved Lärarhögskolan.

(Foto: Annah Wirgén)



Kant og skikkethetsvurdering

Ranveig Lorentzen representerer førskolelærerne blant de fem forfatterne av «Skikkethetsvurdering», et pionerverk i sitt slag. Den første forskriften om skikkethet fikk vi så sent som i 1999. Arbeidet med den ble ledet av Egil Gabrielsen, førsteamanuensis ved Senter for leseforskning ved Høgskolen i Stavanger, en annen av bokens forfattere. Mens Gabrielsen kan kalles en pioner innen skikkethetsvurdering i lærerutdanningen, kan Lorentzen trolig med like stor rett kalles en pioner når det gjelder det samme innen førskolelærerutdanningen.

Barne- og familiedepartementet (BFD) har bestemt at den gode førskolelærer er den viktigste innsatsfaktoren i den gode barnehagen. Dessverre er det ikke slik at det bare er å krysse av i diverse bokser kalt «skikket» eller «uskikket» på et øvingslærerskjema. Skjønner ikke til å komme utenom når den skikkede skal kåres.

Det kvalifiserte skjønn

Lorentzen er opptatt av det kvalifiserte skjønn. Det er her Kant kommer inn.

– Kants tenkning dreier seg blant annet om hvordan vi mennesker lærer å erkjenne verden og oss selv og hva vi har felles som mennesker, sier hun.

– Kant sier at dersom vi ikke hadde hatt en felles forstand og en felles evne til å erkjenne på likt, hadde vi heller ikke hatt muligheten til å kommunisere. Han sier også at vi har en felles forståelse av det vi mottar gjennom sanseapparatet. I verket «Kritikk av dømmekraften» skriver han om de sanselige elementene og hvordan vi sanser på en måte som hjelper oss til å begrepsfeste ting.

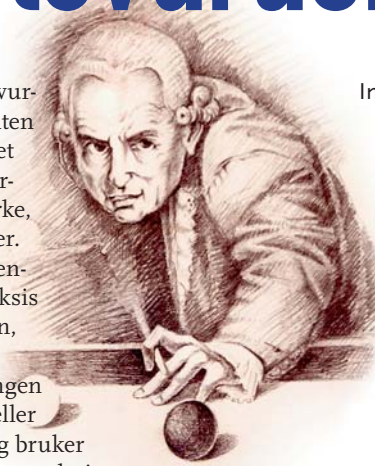
– Min opplevelse er at når vi er usikre på om en student er skikket eller ikke, så ligger det en uro, et ubehag bakom, noe vi ikke tør å ta fram i møtet med studenten, selv om vi ser at vedkommende i handling og holdning ikke oppfyller de kravene vi stiller til førskolelæreren. Ofte føler vi at vi ikke klarer formulere dette ubehaget. Kant snakker om et førebegrepslig stadium hvor det vi sanser ennå ikke er begrepsfestet, det som har med intuisjon å gjøre. Slike forhold kan vi ha vansker med å ta opp, for vi opplever at dette er «mitt» og ingen kan vel forstå mitt?

Intuisjon med teoretisk forankring

– Slik jeg ser det, fortsetter Lorentzen, - er Kant en filosof som lar oss forstå at det er lov å ta hensyn til fornemmelsene våre når vi opplever at forholdet

som vi skal vurdere, studenten i forhold til et framtidig førskolelæreryrke, ikke fungerer. Jeg ser studenten ute i praksis i barnehagen, det skurrer, det finnes ingen progresjon eller harmoni. Jeg bruker Kants teori og tenkning for å kunne begrunne dette. For det holder selvsagt ikke å si at «dette vekker ubehag hos meg», du må kunne formulere en begrunnelse også. Jeg vil kunne vise til en teori som gir en forankring, slik at det ikke bare blir magefølelse og intuisjon.

– Kant sier vi må bruke vår fornuft og vår forstand når vi vurderer, men også det tredje elementet, skjønn, det sansemessige elementet. Det er det som er mitt anliggende, sier Lorentzen, - og da kommer vi ikke utenom at det handler om etikk og moral, vårt forhold til andre mennesker, og ikke minst forholdet til meg selv, hvordan jeg vurderer meg selv, hvordan jeg hele tiden må arbeide med mitt etiske ståsted. Jeg tror alle synes dette er vanskelig.



Immanuel Kant
(1724-1804)
tegnet ved
biljardbordet
av en ukjent
kunstner.
(ill. Scanpix)

– Min erfaring er at vi ved høgskolene er lite flinke til å ta fram begrepet skikkethetsvurdering og synliggjøre det klart både i personalgruppen, blant kollegene, og blant studentene. Det som er positivt er at studentene etterspør skikkethetsvurdering mer enn før, sier Lorentzen, som mener det må være en selvfølge at blivende førskolelærere og lærere, med det ansvaret de vil få, skikkethetsvurderes. Det samme bør trolig gjelde alle profesjonsgrupper som arbeider med mennesker.

Egil Gabrielsen, Ranveig Lorentzen, Frøydis Oma Ohnstad, Per Ramberg og Vidar Raugland
SKIKKETHETSVURDERING
Universitetsforlaget 2004
ISBN 82-15-00562-4
208 sider, kr. 249,-

Ranveig Lorentzen viser hvordan Immanuel Kants tenkning kan brukes til skikkethetsvurdering av førskolelærerstuderenter. Lorentzen er medforfatter av boken «Skikkethetsvurdering», fersk fra Universitetsforlaget.



Ranveig Lorentzen er høgskolelektor ved Dronning Mauds Minne, Høgskole for førskolelærerutdanning (DMMH) i Trondheim. Hun har vært førskolelærer og styrer i flere år, men tok hovedfag i førskolepedagogikk med oppgaven «Skikkethetsvurdering i førskolelærerutdanningen - et etisk perspektiv» i 2003. De siste tre årene har hun ledet øvingsundervisningen ved DMMH.

(Foto: Rune Petter Ness)



**Det tidsskriftet du leser akkurat nå, er ditt.
Det betyr at du er velkommen til å skrive for det.**

Redaksjonen i Første steg, undertegnede, mottar gjerne fagartikler, debattinnlegg og kommentarer av politisk eller faglig art fra leserne.

Jeg vet at det skjer uendelig mye spennende av både søtt og surt ute i den norske barnehagevirkeligheten.

Dette er *ditt*

Du som har noe på hjertet som du mener er så viktig eller interessant for førskolelærerne og Barnehage-Norge at andre bør få vite om det, skriv til Første steg.
Jeg kan ikke love at alt jeg mottar

kommer på trykk, men jeg kan love at jeg vil gjøre mitt beste for å lage et mest mulig leseverdig tidsskrift.
Med meg i arbeidet har jeg mine kolleger i Utdanningsakademiet og i Utdanningsforbundet for øvrig.

Arne Solli

Jeg mottar også med glede tips om temaer du mener bør få plass i Første steg.

Jeg foretrekker e-post
► bruk vedleggsfil.
Send til:
as@utdanningsakademiet.no

Du kan også bruke følgende adresse:
Arne Solli
Første steg
Utdanningsforbundet
Hausmanns gate 17
Postboks 9191 Grønland
0134 Oslo

Eller ring telefon:
91 37 26 99
24 14 20 00

B-BLAD

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 24 14 21 50,
eller sende e-post til abonnement@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:



SVARSENDING

Avtalenr 171107/217

Utdanningsforbundet

Grønland posthandel
0133 Oslo