

Mari Pettersvold og Willy Aagre

Rett til en barnehageplass – med krav til god kvalitet?

**En evaluering av Ski kommunes helhetlige
strategi for full barnehagedekning**

Tønsberg, Høgskolen i Vestfold, 2008

Rapport 2/2008

Rapport 2/2008 Høgskolen i Vestfold

Copyright: HVE / Mari Pettersvold og Willy Aagre

ISBN 82-7860-208-5

Sammendrag

Siden 2001 og fram til i dag har Ski kommune opprettet 720 nye barnehageplasser. I denne utbyggingsprosessen har Ski kommune utviklet en helhetlig strategi for full barnehagedekning, hvor både kvantitet, kvalitet og kostnadseffektivitet er sentrale prinsipper. Strategien omtales som Skimodellen. Mest diskutert er modellen for den omdiskuterte løsningen med noe flere barn per ansatt enn i ”tradisjonelle” avdelinger. På den annen side er pedagogtettheten høyere. Det er det økte antallet barn som er den komponenten i modellen som gir økonomisk uttelling. Økte inntekter og lave utgifter skal bidra til å skape forutsigbarhet og muligheter til å finansiere minst 50 prosent pedagogdekning, som er en høyere andel pedagoger enn gjennomsnittet. Tanken er at en høyere andel pedagoger sammen med systematisk oppbygging av en kompleks modell med en faglig sterk barnehageetat, felles kompetanseutviklingstiltak, styrking av styrerrollen, økt ansvar til assistentene, store arealer og inndeling av barna i smågrupper totalt sett vil gi økt kvalitet.

Kommunen mener selv at den har utviklet en kostnadseffektiv økonomisk modell som samtidig medfører en høy pedagogisk kvalitet. Evalueringen skal gi svar på hvorvidt dette er tilfelle, og peke på styrker og svakheter ved modellen. Ski kommune høster både ros og ris for sin modell. Enkelte kritikere mener at kostnadseffektiviteten gjennom lavere bemanning per barn på sikt vil bli mer arbeidsbelastende. Dette punktet avvisses av andre med henvisning til at pedagogtettheten gir større fleksibilitet og bedre faglighet i det daglige pedagogiske arbeidet. Gjennom svar på seks overordnede spørsmål vil vi drøfte disse spørsmålene. Evalueringen er særlig rettet inn mot de mulighetene den høye andelen førskolelærere gir og konsekvensene av de store barnegruppene.

Evalueringens resultater er basert på erfaringer med modellen blant personalet i tre utvalgte barnehager i Ski kommune. Metodene som er benyttet er brevveksling, observasjon, kvalitative intervjuer, uformelle samtaler og et kveldsseminar med tilhørende gruppearbeider og plenumsdiskusjoner. Foreldres i de tre utvalgte barnehagene er hentet inn via foreldreutvalgene (FAU). Konklusjonene viser at modellen har et godt pedagogisk potensial med god ressursutnytting. Fagstyrken i barnehageetaten, samarbeidsnettverkene og antall pedagoger har betydning for kvaliteten i det pedagogiske arbeidet. Brukerundersøkelsene i modellavdelingene er imidlertid ikke entydige, selv om de fleste av dem ligger noe over snittet. Oppfatningene om modellens sårbarhet er delte, både blant foreldre og personalet. Modellen omtales som givende, men samtidig krevende, å arbeide innenfor. I evalueringen pekes det på konkrete dilemmaer og utfordringer kommunen står overfor med tanke på å utvikle modellen.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1 INNLEDNING	5
1.1 Bakgrunnen for evalueringen	5
1.2 Modellen	6
1.3 Hensikten med evalueringen	9
1.4 Gjennomføring av prosjektet	10
1.5 Rapportens oppbygging	11
KAPITTEL 2 METODER	12
2.1 Å evaluere en modell	13
2.2. Utvalg	13
2.3 Mer om metodene for datainnsamling	13
2.3.1 Brevveksling	13
2.3.2 Observasjon og uformelle samtaler	14
2.3.3 Kveldsseminar med gruppeprosesser	14
2.3.4 Intervjuer	15
2.3.5 Synspunkter og erfaringer fra foreldre	15
2.4 Ethiske betraktninger	16
2.5 Undersøkelsens kvalitet	16
2.5.1 Utvalg	16
2.5.2 Barn og foreldre	18
2.5.3 Tidspunktet for undersøkelsen	18
KAPITTEL 3 RESULTATER	20
3.1. Brevveksling	20
3.1.1 Store barnegrupper	20
3.1.2 Flere førskolelærere og større personalgrupper	22
3.2 Observasjon og uformelle samtaler	24
3.3 Kveldsseminar med gruppeprosesser	24
3.3.1 Trygghet og omsorg i store barnegrupper	25

3.3.2	Arbeid med fagområdene – smågruppene fordeler	26
3.3.3	Barnas deltakelse i planlegging og vurdering	27
3.4	Intervjuer	28
3.4.1	Styrene	29
3.4.1.1	Pedagogisk organisering	30
3.4.1.2	Sårbarhet	32
3.4.1.3	Pedagogtethet	35
3.4.1.4	Ny assistentrolle	36
3.4.1.5	Fagstyrken i etaten	38
3.4.2	Pedagogiske ledere og førskolelærere	40
3.4.2.1	Pedagogisk organisering	40
3.4.2.2	Sårbarhet	43
3.4.2.3	Pedagogtethet	46
3.4.2.4	Ny assistentrolle	47
3.4.2.5	Fagstyrken i etaten	48
3.4.3	Assistentene	49
3.4.3.1	Pedagogisk organisering	50
3.4.3.2	Sårbarhet	51
3.4.3.3	Pedagogtethet	52
3.4.3.4	Ny assistentrolle	53
3.4.3.5	Fagstyrken i etaten	55
3.4.3	Epilog om intervjuene	56
3.5	Synspunkter og erfaringer fra foreldre	58
3.5.1	Svar fra FAU	58
3.5.2	Kommentarer til foreldrenes svar	61
4	PEDAGOGTETHET OG STORE BARNEGRUPPER	61
4.1	Pedagogtethet	61
4.2	Store barnegrupper	62
4.2.1	Svenske forhold	64
4.2.2	To svenske studier av store barnegrupper	65
5	DRØFTINGER OG KONKLUSJONER	68
5.1	Særlig sentrale kvalitetskriterier	68
5.1.1	Ulike forståelser av modellen	68
5.1.2	En grundig og systematisk modell – både ambisiøs og med sårbare trekk	69
5.1.3	Positivt med store og små barnegrupper	70
5.2	Kommunens rolle som barnehagemyndighet	71
5.2.1	Etatens betydning står klart for mange, men ikke alle	71
5.3	Styrenes rolle	72
5.3.1	Styrene er modellens garantister	72
5.3.2	Nærhet til barnehageetaten og viktige beslutninger er nødvendig	73

5.4 Flere førskolelærere	74
5.4.1 Økt pedagogtetthet – ledelse eller arbeid med barna	75
5.4.2 Kompetanselekkasje?	75
5.5 Assistentene	77
5.5.1 Assistentenes ansvar øker kvaliteten og arbeidsgleden	77
5.5.2 Ivaretagelse av assistentene gjennom veiledning og rom for utvikling	78
5.6 Areal og fysiske forhold	79
5.7 Konklusjoner	80
Litteratur	86
Vedlegg 1 Brev til personalet	88
Vedlegg 2 Gruppeoppgaver på kveldsseminaret	90
Vedlegg 3. E-post til FAU-ledere	91

1 Innledning

Fra 2001 og fram til i dag har Ski kommune bygget etablert åtte nye kommunale barnehager og fire nye private heldags 4-avdelings barnehager. Kommunen har også utvidet barnegruppene i flere avdelinger i eksisterende barnehager. Gjennom disse tiltakene er det dermed opprettet 720 nye barnehageplasser i løpet av disse årene. Kostnadseffektivitet og høy pedagogisk kvalitet har stått som sentrale prinsipper i arbeidet i utbyggingsprosessen. Kommunen har strebet etter å utvikle en organisatorisk og pedagogisk modell der kvalitet i like stor grad som kvantitet skulle få gode vilkår gjennom bevisst styring. Gjennom en evaluering vil Ski kommune finne styrker og svakheter ved sin modell.

1.1 Bakgrunnen for evalueringen

Den såkalte ”Ski-modellen” har blitt et begrep i den barnehagefaglige diskusjonen de siste årene. Modellen bygger blant annet på følgende komponenter:

- kommunen som en tydelig barnehagemyndighet
- faglig styrking av barnehageetaten/felles erfaringsdeling og kompetanseutvikling
- styrking av styrerrollen
- økt ansvar for assistentene
- god samordning og likeverdig behandling av private og kommunale barnehager
- minst 50 % pedagogdekning i barnehager med ny driftsform
- avdelingsstrukturer som innebærer at barnegruppene i ”modellavdelingene” er større enn tidligere og større enn det som er alminnelig i avdelingsinndelte barnehager
- store arealer
- organisering av faste smågrupper ute og inne

Ski kommune har ønsket å etablere et større antall barnehageplasser (gjennom utbygging og utvidelse av eksisterende barnehager samt ved barnegrupper som er større enn tradisjonelle grupper) med høy kvalitet innenfor kostnadseffektive rammer. Kommunen mener selv at den har utviklet en forbedret økonomisk modell som samtidig medfører en høy pedagogisk kvalitet.

Som en indikator for modellens suksess føres det blant annet opp resultatene fra brukerundersøkelser (rettet mot foreldre og foresatte) og trivselsundersøkelser (rettet mot personalet). Ski kommune kan på bakgrunn av disse indikatorene sies å være en kommune som er velfungerende som barnehageeier og barnehagemyndighet. Samtidig er det en god del usikkerhet knyttet til brukerundersøkelser som indikator, fordi foreldre generelt oppgir høy grad av tilfredshet i de fleste undersøkelser.

Modellen har skapt diskusjoner og enkelte kritiske røster i barnehagesektoren har blant annet reist spørsmålet om den har et for stort fokus på kostnadseffektivisering og at den vil kunne øke arbeidsbelastningen på den enkelte ansatte. Ski kommune svarer på sin side at deres form for innsparing er gjort på en slik måte, ikke minst gjennom økt pedagogtetthet, at den samlet sett ikke gir negative utslag i forhold til arbeidsbelastning.

Ski kommune ble i 2005 av det daværende Barne- og Familiedepartementet utnevnt til ”Årets barne- og ungdomskommune” og juryen begrunnet dette blant annet med kommunens evne til å tenke utradisjonelt i forhold til barnehageutbygging og kvalitet. I politisk sammenheng ble Ski kommune trukket frem ved flere anledninger for eksempel som en av tre inviterte kommuner på Barne- og familiedepartementets seminar om barnehageutbygging (juni 2005) og gjennom å være den første kommunen der tidligere statsråd Øystein Djupedal gjennomførte et barnehagebesøk (15.11.2005). Barnehageetaten mottar kontinuerlig en rekke henvendelser fra andre kommuner som vil se og lære av de foreliggende erfaringene.

Ski kommune har utvilsomt gjort seg bemerket og har vekket både positiv og negativ respons. Det kan derfor være i mange aktørers interesse å få frem mer kunnskap om denne modellen og evaluere ulike sider ved kommunens helhetlige strategi for full barnehagedekning.

1.2 Modellen

Modellen har tatt form over flere år. Den er utviklet blant annet med inspirasjon fra barnehagemodeller med utvidet barnegrupper i Asker og Vestby kommune. Driftsmodellen 14 barn og fire ansatte – mot tidligere 9:3, ble først etablert ved bygging av en ny kommunal barnehage i 2002. Deretter fulgte flere omstillinger til 14:4 i både eksisterende og nye barnehager de neste årene. I 2004 ble de første utvidede storbarnsavdelingene satt ut i livet i to nye

kommunale barnehager med store arealer. Her ble gruppene utvidet fra den ”tradisjonelle” 18 til 27 barn og fra tre ansatte til fire.

Når modellen presenteres av barnehageetatens leder bruker hun av og til metaforen ”Kinderegget” om modellen. De tre områdene kvalitet, kvantitet og kostnadseffektivitet må sees nøye sammen innenfor barnehagesektoren. Og det er kommunen som barnehagemyndighet som må ta ansvar for å legge til rette for utvikling av en god og likeverdig kvalitet, tilstrekkelig antall barnehageplasser og gode forutsigbare økonomiske rammer for samtlige barnehager i kommunen.

Grunnlaget for kvaliteten sikres ved at barnehagene er organisert i en egen etat¹ under rådmannen. Dette skal gi stordriftsfordeler. Alle felles faglige prosjekter, satsingsområder og utviklingsarbeid forankres og ledes fra barnehageetaten. Tydelig barnehagemyndighet med barnehagefaglig spisskompetanse som legger føringer ut fra disse kan stille krav til kvalitet til den enkelte barnehageeier og styrer. Dette fremholdes som en viktig komponent i modellen. Etaten avlastet også den enkelte styrer med administrative oppgaver som mer effektivt kan gjennomføres på barnehagekontoret.

Barnehageetaten har ut fra de resultatene som er oppnådd fått gjennomslag politisk for å beholde denne trenivåmodellen - som den eneste av alle etater under kommunens siste omorganisering. Barnehageetaten har et overordnet ansvar og har oversikt over alle barnehager, statlige føringer og aktuelle saker. Etaten kan være føre var, se helheten og tale barnehagenes sak overfor rådmann og politikere.

Kvalitet handler videre om at modellen skal føre til fornøyde brukere og ansatte i barnehagen som trives godt. Forutsetningene som må til er flere: økt pedagogbemanning og mer ansvar til assistentene. Nettverk for pedagoggruppene på tvers av barnehagene med tema erfaringsdeling med utvidede barnegrupper har vært et viktig tiltak for å utvikle den nye driftsmodellen. Hver barnehage skal ha en egen kompetanseplan som knyttes til barnehagens satsingsområde i årsplanen. Barnehagene skal ha store og funksjonelle arealer. De skal både være store nok til mange barn og funksjonelle på den måten at barna kan deles i små grupper i flere mindre rom. Store og tilrettelagte utearealer benyttes også systematisk av de ulike smågruppene gjennom hele dagen. Det skal være gode sovemuligheter for småbarn ute. Helhet og samarbeid er en

¹ Fra 4. mars 2008 er begrepet *seksjon* det som brukes i kommunen.

forutsetning – også på tvers av kommunale og private barnehager. Dette realiseres gjennom felles faglige mål og felles faglig kompetanseutvikling. Det er gjennom mange år utviklet ”en kultur for å dele.” Eksempelvis kan nevnes en felles satsning for alle barnehagene på barns rett til medvirkning over lang tid. Nå arbeides det med en felles kommunikasjonsmodell basert på prinsippene fra ikke-voldelig kommunikasjon, pluss at begrepet læring er gjenstand for drøfting på kursdager og innenfor den enkelte barnehage. Det er også etablert felles faglige og organisasjonsmessige kvalitetssystemer som følges opp med felles kurs og nettverksjobbing. Samarbeid på tvers internt i barnehagen trekkes fram som viktig for å skape kvalitet. Ledelse er sentralt, det gjelder både styrernes betydning og de pedagogiske lederne. De skal utøve tydelig ledelse av det pedagogiske arbeidet. Det er bevisst satset på at hver barnehage skal ha en optimal størrelse med inntil 20 ansatte. Styreren er den formelle og strategiske lederen av det pedagogiske arbeidet som skal ha tid og mulighet til å lede det pedagogiske arbeidet. Aktiv medvirkning fra hver enkelt ansatt i drift og alt plan- og evalueringsarbeid er et viktig prinsipp for arbeidet i den enkelte barnehage.

Kvantitet går på at det er etablert 320 nye barnehageplasser innenfor eksisterende kommunale barnehager for barn i alderen 3 – 6 år siden 2001. Det er opprettet ti satelittavdelinger drevet i hovedsak etter 24:4 – prinsippet knyttet til ni kommunale barnehager som totalt gir 220 nye plasser. Det er opprettet 100 nye småbarnsplasser innenfor eksisterende kommunale barnehager ved å utvide fra 9 til 14 barn i gruppene på 20 avdelinger i samme periode. 80 småbarnsplasser drives i private familiebarnehager der kommunalt ansatte styrere gir veiledning. Mange plasser er dessuten blitt skapt ved bygging av nye barnehager, bl.a. fire barnehager som er bygget etter Skimodellens store grupper (14:4 og 27:4) med plass til 82 barn i hver. To nye barnehager er etablert i midlertidige moduler høsten 2007, og skal i nær framtid erstattes med nye kommunale barnehager.

Kostnadseffektivitet handler om at barnehagene i Ski kommune har valgt omstilling til driftsformer med økte inntekter og lave utgifter gjennom stordriftsfordeler. De nye driftsmodellene reduserer de årlige driftskostnadene per avdeling, og de mange satelittavdelingene er etablert uten å øke kommunens netto driftskostnader. I Ski kommune har det vist seg at små en og to avdelingsbarnehager generelt er mer kostnaskrevnede å drive enn store enheter, derfor er flere slike små og relativt dyre barnehager avviklet. Eldre barnehager som ikke egner seg for utbygging er revet og erstattet med nye og store barnehagebygg tilpasset de nye kostnadseffektive driftsformene.

Fra å være en kommune med høye kostratall, viser dagens kostratall at Ski kommune driver sine barnehager med lave kostnader sammenliknet med landsgjennomsnittet. Når driftskostnadene i de kommunale barnehagene holdes lave, blir overføringer til de private barnehagene ut fra prinsippet om økonomisk likeverdig behandling tilsvarende lave. Ski kommune har med disse tiltakene skaffet seg et økonomisk handlingsrom til å finansiere drift og utbygging av nye barnehager for å nå målet om full barnehagedekning.

1.3 Hensikten med evalueringen

Ski kommune ønsker en differensiert evaluering, både i dybde og bredde, av sin helhetlige strategi for full barnehagedekning med utgangspunkt i de komponenter som er nevnt innledningsvis. Hensikten er å synliggjøre og dokumentere erfaringer og kunnskap, både om den helhetlige strategien og om de enkelte komponentenes betydning. Kommunen ønsker et mer validt grunnlag for å presentere og reflektere modellen i forbindelse med den brede interessen som andre kommuner viser. Gjennom dette evalueringsgrunnlaget kan det skapes forutsetninger for å styrke en mulig overføringsverdi for andre kommuner. Ski kommune ønsker å avdekke både styrker og svakheter ved sin barnehagestrategi som et viktig grunnlag for videreutvikling og eventuelt forbedringer av Skimodellen.

Kommunen har selv hypoteser om hva som kan forklare de tilsynelatende gode resultatene. Modellens helhetlige tilnærming gjør det imidlertid vanskelig å vurdere de enkelte komponentene isolert og det er blant annet dette kommunen ønsker evalueringshjelp til. Evalueringen vil ha et særlig fokus på den høye andelen førskolelærere og konsekvensene av de store barnegruppene. Det vil være aktuelt å se på nye samarbeidsrelasjoner med ny sammensetning i personalgruppen. Betydningen av å satse på barnehagefaglig kompetanse på kommunalt nivå og styrers rolle vil også være temaer for evalueringen.

Det finnes et stort behov for et kompetanseløft i barnehagesektoren etter mange års reformer i sektoren som kun i beskjeden grad har blitt fulgt opp gjennom systematiske kompetanseutviklingstiltak. Å øke førskolelærerdekingen er et av mange tiltak som vil være aktuelle i et kompetanseløft for sektoren. Det er derfor særlig aktuelt og relevant å få mer kunnskap om Ski kommunes erfaringer med å rekruttere høyere antall førskolelærere, samt med å utvikle barnehagene ved målrettet og systematisk å utnytte førskolelærernes kompetanse.

Evalueringen skal gi svar på følgende seks overordnede spørsmål:

1. Hvilke kvalitetskriterier er særlig sentrale når kvaliteten i Ski kommunes nye modell for drift av barnehager skal vurderes?
2. Hvilken rolle spiller kommunen som barnehagemyndighet og organiseringen av barnehagefaglig kompetanse på kommunenivå mellom rådmann og barnehagene i forhold til ledelse, likeverdig behandling, samordning og kvalitetsutvikling for samtlige private og kommunale barnehager i kommunen?
3. Hvilken rolle og betydning har styrerne i modellen, hva er de mest fremtredende endringer i forhold til tidligere og hvordan påvirker dette barnehagene i Ski kommune? Hva gjør styrerne i dag som de ikke gjorde før?
4. Hvordan påvirkes førskolelærerrollen og deres daglige arbeid ved at flere med førskolelærerutdanning jobber sammen på en avdeling? Hva gjør førskolelærerne i dag som de ikke gjorde før og hvordan vurderer de disse endringene i forhold til den nye modellen?
5. Hvordan påvirkes assistentrollen og deres oppgaver? Hva gjør assistentene i dag som de ikke gjorde før og hvordan vurderer de disse endringene i forhold til den nye modellen?
6. Hvilken betydning har valg av barnehagens areal og fysiske forhold sett i forhold til Ski kommunes prinsipper for det pedagogiske arbeidet?

1.4 Gjennomføring av prosjektet

Ski kommune og Barnehagesenteret ved Høgskolen i Vestfold (BHS) er de primære samarbeidspartnere. BHS har hatt ansvar for planlegging og gjennomføring av evalueringen som i alle faser har foregått i en dialog med kommunen.

Når det gjelder evalueringsdesign og - metode er det Barnehagesenteret som er ansvarlig. De endelige valg er truffet på grunnlag av en dialog med kommunen. I gjennomføringsfasen av evalueringen har kommunen bidratt til den tekniske gjennomføringen.

Evalueringsprosjektet er et samarbeid og en samfinansiering mellom Ski kommune og Fylkesmannen i Oslo og Akershus.

Evalueringsstemaet i Barnehagesenteret har bestått av førstelektor Mari Pettersvold, professor Willy Aagre, høskolelektor Åse Gulbrandsen og høskolelektor Anne Lene Vintervold. Terje Melaas er knyttet til evalueringsarbeidet som masterstudent ved Mastergradsstudium i Barnehage- og profesjonsutvikling ved Høgskolen i Vestfold. Masteroppgaven hans forelå i april 2008.

1.5 Rapportens oppbygging

Rapporten består av fem kapitler. Kapittel 1 er et innledende kapittel. Bakgrunn, hensikt og en redegjørelse for gjennomføringen av evalueringen inngår i kapitlet. Kapittel 2 er et metodekapittel hvor vi presenterer metoder og utvalg, samt vurderer undersøkelsens kvalitet. I kapittel 3 gjengir vi resultatene fra alle deler av undersøkelsen. I kapittel 4 gjør vi rede for eksisterende kunnskap om pedagogtthet og store barnegrupper for å sette det arbeidet Ski kommune gjør i et litt bredere perspektiv. I det siste kapitlet, kapittel 5, drøfter vi resultatene og trekker konklusjoner på bakgrunn av drøftingen.

Kapittel 2 Metoder

Evalueringen startet i januar 2007 og avsluttes i april 2008. Datamaterialet er i hovedsak hentet inn i perioden mars 2007 til november 2007.

Evalueringen er basert på erfaringer med tre utvalgte barnehager i Ski kommune. Barnehagene er valgt på bakgrunn av at de har erfaringer med modellen over tid, samt at de i den aktuelle perioden hadde kapasitet og anledning til å bidra i evalueringen. Utvalget er foretatt av barnehageetaten i kommunen.

Den metodiske tilnærmingen har tatt sikte på å gå både i dybde og bredde når det gjelder å hente inn materiale. Personalgruppene (styrere, førskolelære, assistenter og eventuelt fagarbeidere) er en primær informantgruppe. Vi har benyttet brevmetoden, observasjon og intervju av et utvalg ansatte. I forhold til å velge informanter blant personalet har vi tatt hensyn til bredde i materialet med tanke på alle nivåene i personalet, og at det gjennom seleksjon har blitt mulig å ivareta både de positive og de mer kritiske stemmene.

Foreldrenes stemmer er representert ved Foreldrenes arbeidsutvalg (FAU) i de tre barnehagene. I tillegg har vi trukket inn foreliggende resultater fra brukerundersøkelser. Metoden er spørsmål med åpne svarmuligheter. FAU har sendt oss sine erfaringer via e-post. Deres svar er basert på diskusjoner og er svar på konkrete spørsmål sendt pr e-post fra oss.

Barnas stemmer er ivaretatt gjennom observasjon og samtaler. Vi har foretatt observasjoner i samtlige tre barnehager og på avdelinger med både store og små barn. Det er blant annet foretatt observasjoner på en enkelt dag fordelt på to avdelinger høsten 2007 og i forbindelse med møter i barnehagene og intervjuer av personalet. Evalueringsteamet har kommet til at observasjonsgrunnlaget er for spinkelt og usikkert til å forsvare en egen plass i teksten her, men har for forfatterne (sammen med egne inntrykk fra besøksdager) inngått i det nyanserte helhetsbildet som rapporten sikter på å gi.

Det finnes en relativt omfangsrik dokumentasjon av hele prosessen som gjelder bakgrunn og forutsetninger, planlegging, implementering og bruk av Skimodellen. Vi har fått anledning til å benytte dette materialet til å få innsikt i modellen. Det samme gjelder årsplaner for de tre barnehagene.

2.1 Å evaluere en modell

Evalueringen skal gi svar på hvordan modellen fungerer i forhold de overordnede intensjonene. Vi har samlet et relativt rikt materiale som i mange henseender også handler om barnehagepraksiser og hverdagsliv i barnehagen i sin alminnelighet. Hva ansatte i barnehagene kan fortelle om forhold som utfordrer dem, om ønsker for forbedringer (eksempelvis implementering av ny rammeplan for barnehagen) kan gjelde alle barnehager og er ikke spesielle for akkurat disse tre barnehagene. Hva som da eventuelt hindrer dem i å nå målene sine eller ikke kan være helt andre forhold enn det som utgjør Skimodellen. Vi har underveis i analysen av materialet mange ganger stilt oss selv spørsmålet om hva som er relevant på den måten at det fenomenet vi forsøker å forklare ”skyldes” modellen. På mange måter utgjør dette en øvelse i å ”holde tunga rett i munnen”, noe vi har tilstrebet å få til.

2.2. Utvalg

Utvalget for evalueringen er som nevnt tre barnehager valgt ut av barnehageetaten i kommunen. Dette er tre kommunale barnehager, alle med fire avdelinger. En av barnehagene har gjennomført modellen både på storbarnsavdelingene (27:4) og småbarnsavdelingene (14:4). De to andre barnehagene har kun utvidede småbarnsgrupper, mens arealet tilsier at storbarnsavdelingene drives etter 18:3, altså det som regnes som en tradisjonell gruppestørrelse. Det betyr at personalet i disse to barnehagene side om side arbeider etter noe ulike rammer.

2.3 Mer om metodene for datainnsamling

Den metodiske tilnærmingen har som nevnt tatt sikte på å gå både i dybde og bredde når det gjelder å hente inn materiale. Vi vil nå beskrive nærmere de enkelte metodene.

2.3.1 Brevveksling

Den første metoden vi benyttet var brevveksling. Denne metoden ønsket vi å benytte for å få et første innblikk i noen sider ved modellen. Dette mente vi kunne utgjøre et godt utgangspunkt for videre arbeid og avveininger i metodiske valg. Vi sendte et brev, samt informasjon om evalueringen til samtlige ansatte i de åtte berørte avdelingene i de tre barnehagene. I brevet var det særlig to temaer som ble tatt opp. Det ene var hvordan de store gruppene er for barna og

hvilke muligheter de gir med tanke på både omsorg, lek og læring. Det andre var hva som er annerledes når det er flere førskolelærere og når det er en større personalgruppe. Utover det ble brevet avsluttet med en oppfordring om å skrive om det man ellers mener er helt avgjørende for å lykkes med modellen. Brevet skrev vi i en litt muntlig og personlig form (Vedlegg 1). Vi ønsket å få brev tilbake skrevet i samme sjanger. Det vil si at vi åpnet opp for subjektive beskrivelser av de enkelte medarbeidernes egne synspunkter, erfaringer og opplevelser med store personalgrupper og store barnegrupper. Om man ønsker å brevveksle med oss var frivillig. Vi mottok 11 brev, til sammen ca 20 håndskrevne og maskinskrevne sider.

2.3.2 Observasjon og uformelle samtaler

Observasjoner og uformelle samtaler med barn og ansatte i de tre utvalgte barnehagene er foretatt på alle avdelingene i barnehagene gjennom hele evalueringsperioden.

Observasjonsmaterialet er begrenset i mengde og gir oss tilsvarende begrenset kjennskap til hverdagen i barnehagene. Men samtidig utgjør det vi har sett verdifullt materiale i seg selv i forhold til å se avdelinger med mange barn og mange ansatte, samt å se bygninger og rom til å huse alle sammen. Vi har sett hvordan barnegrupper med henholdsvis 14 og 27 barn kan fungere: hvor de er, hva de gjør og sammen med hvem. Vi har sett logistikken og hvordan den tar form, grupper ute og inne, organiseringen i smågrupper og underveis snakket med både barna og de ansatte. Observasjonene har ikke minst gitt oss svært verdifulle og levende bakgrunnsbilder av det personalet og foreldrene forteller om.

2.3.3 Kveldsseminar med gruppeprosesser

I mai (30.05.07) ble det i samarbeid med barnehagesjef Bente Aronsen i Ski kommune laget en prosjektkveld med alle de som er involvert i evalueringen i de tre barnehagene for å få fram erfaringer på et bredt grunnlag. På forhånd hadde vi i evalueringsteamet laget oppgaver til grupper på tvers av barnehagene. (Vedlegg 2) Temaene for gruppearbeidet var basert på det mange var opptatt av i brevene som vi på det tidspunktet hadde fått, samt supplerende opplysninger vi synes kunne være fint for å utfylle det det ble skrevet mindre om. Det var flere hensikter med denne kvelden. Vi ønsket å møte alle de ansatte ansikt til ansikt, informere om evalueringen i muntlig form, si noe om hva som så langt hadde kommet fram i brevene og vite mer om hvordan barnehagene jobbet med noen utvalgte temaer: trygghet, barns medvirkning og smågruppens fordeler i arbeid med fagområdene. Konklusjonene fra gruppene ble skrevet ned

på flipoverark og presentert i plenum. Det er skrevet et referat som gjengir alle konklusjonene og som inngår i vårt datamateriale.

2.3.4 Intervjuer

I tråd med hensikten representerte intervjuene alle nivåene i organisasjonen, både styrere, pedagogiske ledere, førskolelærere i barnegruppe og assistenter. Personalet kom fra de åtte aktuelle avdelingene som var organisert etter Skimodellen i de tre barnehagene, nærmere bestemt seks småbarnsavdelinger med fjorten barn og fire voksne, og to storebarnsavdelinger med fordelingen 27:4. Siden metoden med individuelle intervjuer er svært tidkrevende, var det ikke kapasitet til å samtale med hele personalet i disse utvalgte avdelingene i tillegg til de tre styrerne. Det var styrerne i de tre aktuelle barnehagene som bestemte rekkefølge og utvalg på basis av vårt ønske om tilgang til alle nivåene i organisasjonene. Til sammen ble 17 av personalet intervjuet. Her følger en oversikt over informantenes ut fra deres faglige tilhørighet og plass i organisasjonen:

3 styrere

5 pedagogiske ledere

5 førskolelærere i barnegruppe

4 assistenter

Slik sett er det grunn til å si at utvalget bør kunne gi et bredt erfaringsbasert bilde av modellen, med god representasjon fra alle lagene innenfor denne formen for barnehagedrift.

Mangelen på utdannede førskolelærere viste seg også i dette utvalget, siden bare to av de fem førskolelærerne i barnegruppe hadde godkjent utdanning på intervjutidspunktet. De tre andre var erfarne assistenter som hadde blitt midlertidig konstituert i stillingen.

2.3.5 Synspunkter og erfaringer fra foreldre

En relativ enkel og allikevel fullverdig metode for å få synspunkter fra foreldrene ble å sende en e-post til de tre lederne i foreldreutvalgene med informasjon om evalueringen og spørsmål om de kunne bidra. (Vedlegg 3) Vi ba om svar på spørsmålet: *Hva er Skimodellens styrker og svakheter slik du erfarer den som foreldrerepresentant?* Vi foreslo at de kunne enten kunne svare selv dersom de følte seg komfortable med det dersom de kjente til synspunkter fra tidligere diskusjoner eller erfaringsutvekslinger. De kunne også sende e-posten videre til de andre i utvalget slik at vi fikk

svar fra flere eventuelt ha en felles diskusjon og sende et samlet svar. Vi utfordret dem også på å sette oss i kontakt via e-post med foreldre som ikke er i FAU, men som har synspunkter på modellen. Tilslutt skrev vi at de måtte se hva de maktet å få til innenfor rimelighetens grenser og innen for en tidsramme på to uker. Vi fikk svar via e-post fra samtlige tre ledere av foreldretutvalgene i løpet av november 2007.

2.4 Etiske betraktninger

Metodevalg handler om mange etiske betraktninger både i forhold til hva man velger å ta i bruk av data, samt hvordan man analyserer og tolker materialet. De to viktigste hensynene for oss i disse valgene har for det første vært hvordan vi har valgt å sikre et nyansert bilde av modellen i overensstemmelse med hvordan det kommer fram i materialet. Dernest hvordan vi har ivaretatt informantenes anonymitet. Dette er ivaretatt ved å ikke navngi barnehagene, og ved å ikke bruke sitater eller omtaler av sitater som kan spores tilbake til hvem uttalelsen kommer fra.

2.5 Undersøkelsens kvalitet

Kvaliteten på undersøkelsen handler både om gyldighet og troverdighet (validitet og reliabilitet). Det er noen forhold utover det vi allerede har skrevet om metodene vi har benyttet som vi vil bemerke i denne sammenheng.

2.5.1 Utvalg

Det kan ligge en begrensning i at vi kun har materiale fra en barnehage med ”ren” Skimodell det vil si at både to småbarnsavdelinger og to storbarnsavdelinger bruker bemanningsnøkkelen på henholdsvis 14:4 og 27:4 og at barnehagen er bygget i tråd med modellens intensjoner. ”Våre” to andre barnehager har delt modell hvor storebarnsavdelingene har den mer tradisjonelle fordelingsnøkkelen på 18:3. Hvis vi ser nærmere på tallene fra brukerundersøkelsen for 2007 (58 kommuner i landet har tall på dette innenfor barnehagefeltet) ligger en av disse to modellbarnehagene godt over landsgjennomsnittet (5.1 mot 4.8), mens den andre ligger under landsgjennomsnittet med en skår på 4.5. Barnehagen som har ”ren” Skimodell ligger også over snittet med sin skår på 5.0 blant de 58 kommunene. Det kan ses som en styrke for undersøkelsen

at det har vært klart for kommunen at de tre barnehagene befinner seg på litt forskjellig nivå når det gjelder denne kvantitative formen for måling av tilfredshet.²

Et annet forhold ved utvalget at våre informanter på avdelingsnivå domineres av ansatte på småbarnsavdelinger. En fordel ved dette er at det kommer opp mange stemmer fra dette viktige nivået, siden det jo er blant de minste at denne modellen får sin ”ilddåp”, på den måten at det er de nye ettåringene som på sin egen kropp vil merke kvaliteten gjennom hvordan personalet faglig klarer å mestre modellen i forhold til de minste og mest sårbare i barnehagesamfunnet. Det som er en styrke i utvalget, er at det er mange informanter som både har erfaringer fra Skimodellen og fra mer tradisjonelle 9:3 og 18:3-modeller. Det kan også være en fordel at to av barnehagene har den andre modellen ”rett rundt hjørnet”. I et slikt lys kunne en ha tenkt seg at intervjuer med personale som jobber med 18:3, og deres inntrykk av kollegenes utfordringer med 14:4, også i forhold til overgangserfaringer når barna skal forlate 14:4 og gå over til 18:3, kunne vært fruktbart. Denne muligheten har vi likevel ikke benyttet.

Det er ikke vårt inntrykk at den innflytelsen som etaten (valget av barnehager) og styrerne (rekruttering av informanter på basis av vår forespørsel) har hatt, har medført at kritiske stemmer ikke har kommet til overflaten. Også i dette relativt ikke-tilfeldige utvalget av barnehager i Ski kommune som arbeider helt eller delvis etter modellen, rettes det kritikk mot modellen, eller påpekes utfordringer i lys av avstanden mellom modellen som ide og modellen som realitet.

At vi i det hele tatt har basert evalueringen på så lite bredde kan være et ankepunkt. Vi har kun informasjon om hvordan modellen fungerer i tre barnehager. Dette er imidlertid et resultat av grundige overveielser med ledelsen i barnehageetaten i lys av rammer og ressurser og hva slag kunnskap de ønsket. Det vi får vite om de tre barnehagene er sannsynligvis kunnskap som er gjenkjennbar og har relevans i en formativ hensikt. Det er liten grunn til å tro at det vi får vite om de tre utvalgte barnehagen er helt enestående erfaringer.

² Her følger en nærmere detaljert framstilling av resultatene fra brukerundersøkelsene. Enhetene som er målt er både de tre aktuelle barnehagene og de enkelte avdelingene. På grunn av det lave antallet svarere på avdelingsnivå, må disse tallene regnes som noe mindre gyldige og pålitelige enn tallene for barnehagene som helhet. Ikke minst gjelder dette for småbarnsavdelingene, hvor det maksimalt er fjorten vurderinger og enda lavere antall hvis ikke samtlige svarer. Tallmaterialet bak hver enkelt barnehage, er det mer grunn til å legge vekt på. De tre barnehagene i vårt materiale blir av foreldrene vurdert til henholdsvis 5.1, 5.0 og 4.5. I snitt ligger barnehagene i Ski på 4.9. Avdelingene som er involvert i denne studien ligger mellom 5.1 og 4.6.

Under kveldsseminaret møtte vi imidlertid nesten alle ansatte i de avdelingene som var valgt ut til å delta i evalueringen. Samtlige berørte ansatte fikk også anledning til å delta i brevvekslingen. Når det gjelder brevene var det deltakelse gjennom selvseleksjon. 11 av 35 ansatte (egentlig 35 stillinger fordelt på noe flere ansatte) sendte brev tilbake. Det var kanskje noe i underkant av den responsen vi ønsket, men brevene fungerer allikevel godt med tanke på å få et begynnende innblikk i modellen og det er slik dette materialet må leses. Flere av brevene er lange (opptil 3 sider) og de gir et godt bilde av ulike dimensjoner i de to temaene som ble ønsket belyst. Det kan tenkes at det er de mest engasjerte i den ene eller andre retningen (positiv – negativ) som har svart, men også tilfeldigheter som tid til rådighet i denne perioden kan ha spilt inn.

2.5.2 Barn og foreldre

Barna er ikke direkte informanter. Det kunne være fullt mulig å utvikle et tilpasset opplegg der barna på sine premisser kunne ta stilling til aspekter ved barnehagen som er direkte uttrykk for Skimodellen (pedagogtetthet, gruppestørrelse, institusjonsstørrelse). Dette så vi oss ikke i stand til å få gjennomført da det er tidkrevende. Det kan være en mangel ved evalueringen slik vi ser det.

Vi hadde et ønske om at kontakten med lederne i foreldreutvalgene skulle fungere som portåpnere til foreldre som kan betraktes som nøkkelinformanter fordi de har et særlig engasjement i forhold til barnehagespørsmål generelt og i forhold til Skimodellen spesielt. Det fikk vi dessverre ikke til. I en av barnehagene har ikke FAU spesielle synspunkter på modellen, men gir kun uttrykk for at de er fornøyd med barnehagen slik den er. Det kan tenkes at metoden vi benyttet ikke fungerte så godt i dette tilfellet som f. eks et gruppeintervju med alle representantene kunne gjort for å få fram flere og mer nyanserte synspunkter.

2.5.3 Tidspunktet for undersøkelsen

Undersøkelsen er foretatt i en kritisk periode for disse og andre barnehager: i innspurten mot full barnehagedekning. Mangelen på førskolelærere er et stort problem i Ski kommune som i mange andre kommuner. Dette vil komme fram i materialet.

Deler av undersøkelsen, bl a intervjuene og observasjonene på småbarnsavdelingene, er foretatt henholdsvis i månedsskiftet august/september og i oktober. Det vil si i den tiden hvor barnegruppene består av mange nye barn som skal finne ut av sin nye tilværelse i barnehagen. Å møte mange nye barn er en krevende og spesiell tid for personalet. I oktober var sykefraværet

høyt og observasjonene ble foretatt på en såkalt ”unntaksdag.” Hvorvidt det skal svekke datamaterialets kvalitet er vi usikre på, da sykefravær må regnes som en ganske alminnelig tilstand. Men vi har tatt dette forholdet noe med i betraktningen i analysen av materialet.

Kapittel 3 Resultater

Vi gjengir her resultater fra undersøkelsen ordnet etter hvilke metoder som har fremskaffet de ulike resultatene.

3.1. Brevveksling

Brevene er som nevnt ganske utdypende og grundige i forhold til de to temaene vi brevvekslet om. Dette var hvordan de store barnegruppene er for barna og hvilke muligheter de gir med tanke på både omsorg, lek og læring. Samt hva som er annerledes når det er flere førskolelærere og når det generelt er en større personalgruppe.

Her gjengis de viktigste funnene i brevene til dels ved å omtale det informantene er opptatt av og til dels ved å sitere utdrag av brevene direkte. Direkte sitater er i kursiv.

3.1.1 Store barnegrupper

De viktigste funnene når det gjelder de store barnegruppene er som følger:

- Det hevdes at de store barnegruppene gir større muligheter for å finne lekekamerater. Det er rett og slett flere barn å velge i. De gir mulighet til å knytte relasjoner til flere barn. De aller minste kan *lære mye av å ha flere store rundt seg og de store lærer å ta hensyn og vise omsorg for de yngste*. Det gis en kvalitetsforskjell i favør av 14:4 og de muligheter denne gruppestørrelsen gir.
- En annen fordel som trekkes fram er at barna klarer å forholde seg til en stor gruppe barn. De lærer seg å takle medgang og motgang. Alle barn blir sett og tatt vare på. En skriver at store grupper ikke er noen fare; *barna holder oversikt over de de finner det interessant å holde oversikt over*.
- En informant hevder at det ikke er antallet barn som spiller inn. *Min opplevelse er som på alle andre avdelinger uansett antall barn. Den voksnes kompetanse og ikke minst arbeidsmoral har stor betydning for barns utbytte i barnehagen. Alle grupper trenger god organisering uansett størrelse*.

- En annen sier, det er *ikke så avskrekkende med så mange barn*. Den samme informanten skriver videre at man er alene med færre barn i enn i tradisjonell 18:3. Da er man alene med 18 ved pauseavvikling, her er man alene med 13 – 14 barn. Ingen er alene fra klokka 15 med 18 barn. Tre på vakt fram til klokka 15, to til klokka 16 og en til klokka 17.
- En mener at man må legge ”lista litt lavere” for innholdet i barnehagen. Hun sier: *En må på en måte tenke at en god barnehage ikke er en barnehage med mest mulig hengende på veggene hele tiden. God omsorg og å bli tatt på alvor er viktigst. Lager en del vi også, men vi legger inn litt ekstra tid pr oppgave. Det tar jo lengre tid når 27 barn skal bli ferdig med en ting istedenfor 18.*
- En nevner det dilemmaet at barna ikke vil ut av ulike grunner, men at modellen tilsier at de må ut. Dette er noe som må til for at modellen skal fungere hensiktsmessig i forhold til arealer og antall barn.
- En annen trekker fram at de store gruppene krever en tydelig pedagogisk ledelse. Det betyr at man er nødt til å tenke smågrupper – ro til lek og omsorg de har behov for. *Sårbarheten hos de små kan være større en de store barna.*
- Flere nevner muligheten for, og framhever betydningen av, de små gruppene som er laget med basis i de store som den store fordelen. *Barna er delt i fire grupper. Fargegrupper med hver sin kontakt. Dette går fint. Så er det deling av barna i to hele dagen. En gruppe ute og en inne. En skriver at små grupper er bedre enn store, da blir barna mer synlige. Når vi forteller eventyr eller bygger lego så følger barna mer med. Små grupper for å trøste hverandre, sitte tett sammen med en god bok eller noen sanger.*
- Grupperom trekkes fram som viktig for å få rolig lek. Da kan det bli slik at vi lurere på hvor alle barna er. Så rolig går det for seg. Men den samme informanten sier at dersom ikke det foregår slik kan det være dager hvor vi føler at det er ekstra mange barn her på avdelingen. Blir ganske slitne. Hun konkluderer med at modellen krever *god planlegging, organisering, samarbeidsvilje, mye kommunikasjon og en god dose stå-på-humor.*
- Men det er først og fremst et gjennomgående tema at store grupper krever mye organisering, og at dette til tider er for krevende. Det innebærer også at organiseringen med tilknytningsgrupper kan bli for sårbar da sykdom blant personalet velter lasset.

Sykdom er et problem. Dette omtaler nesten samtlige i sine brev. Krevende når det er færre voksne, da må vi låne bort barn til andre avdelinger.

- Samlet ser det ut til at informantene betrakter store barnegrupper som fordelaktig - eller at antall barn spiller mindre rolle enn andre forhold - så lenge bestemte forutsetninger er tilstede. Forutsetninger som nevnes er tilstrekkelig kompetanse i personalet og god organisering. Mange understreker at nettopp god organisering er nødvendig. Det nevnes at det kan være et dilemma at organiseringen går på tvers av barnas ønsker og at det bli mye logistikkarbeid med å ”låne bort barn”. For at det skal fungere tilfredstillende å arbeide med de store barnegruppene kreves ifølge informantene i tillegg tydelig ledelse, tilstrekkelig areal og funksjonelle rom.

3.1.2 Flere førskolelærere og større personalgrupper

Her er de viktigste funnene de følgende:

- *Det med to førskolelærere på avdelingen synes jeg er positivt. Den samme informanten skriver videre at ...det at vi trives og får dagen til å fungere smitter over på barna.*
- *En annen trekker fram at det blir et sterkere fagmiljø med faglige begrunnelser. Spennende å være to førskolelærere. Høyt faglig nivå i personalet. Førskolelærer en god partner ved fordeling av planleggingsoppgaver, foreldresamtaler og for å heve det faglige nivået. Pedleder får avlastning i forhold til skriftlig arbeid.*
- *En pedagogisk leder sier om det å være to på avdelingen at det er godt med en person ... som kan støtte meg faglig. Deler på skriftlige arbeidsoppgaver, vi diskuterer planarbeid, vi deler på foreldresamtalene, vi bytter på å ha noe å si på foreldremøter osv. Hun skriver videre at det er godt å ha en på avdelingen som tar tak og sørger for at ting blir gjort selv når jeg ikke er tilstede på avdelingen.*
- *Det blir imidlertid trukket opp et skille mellom pedagogisk leder og førskolelærer som de fleste ser ut til å være opptatt av at skal være tydelig. Men det er pedleder som har hovedansvaret for å følge opp vanskelige ting, endring på rutiner, vanskelige foreldresamtaler, sette i gang pedagogiske prosesser.*

- Det kan være en utfordring å benytte førskolelærernes ubundne tid hensiktsmessig. Dette skriver en om at hun var skeptisk til, men dette går fint og timene blir brukt fornuftig. *Sårbart dersom ikke pedleder og førskolelærer samarbeider.*
- Andre utfordringer som nevnes er ... *at ikke fl lærer blir usynlig siden de ikke er med på pedledermøter. Førskolelærerne har ansvar for fagmøter med assistenter.*
- Det å være en stor personalgruppe blir trukket fram som positivt av flere. En sier at det generelt blir viktig å ... *være fleksibel. Godt samarbeid helt nødvendig. Vanskeligere å være vikar her enn andre steder. En har lært seg å være velorganisert, fleksibel og se muligheter. Man må tenke annerledes og være mer fleksible. Eksempelvis ved at ... De på "småbarn" hjelper til når de små hviler. Innført hviletid på storbarnsavdeling, letter presset midt på dagen.*
- At modellen kan være krevende uansett hvor fleksibel man er ser ut til å være et faktum. En skriver: *Det er en stressende hverdag og en føler ofte at en ikke strekker til overfor barna og foreldrene. Trenger en som lager mat (varm) og tar oppvasken.*
- En informant skriver om at det kan være ulemper med en stor personalgruppe. Det blir mange meninger og det er *ofte andelingsmøter uten at alle er med, pga delte stillinger.*
- Modellen forutsetter at alle er der de skal være med sine grupper og tar sitt ansvar. Dette gjelder også assistentene. Fint fordi man *som assistent får masse ansvar og man føler seg verdifull. Oss assistenter som vet mest om barnet. Mer ansvar for assistentene i denne modellen. Ansvar for permene, foreldresamtaler og åpen dialog med foreldre. Ikke minst setter jeg stor pris på at vi får være med på foreldresamtaler.*
- Til slutt det temaet flere skriver om i brevene, og det er sykefravær. Sykefravær er omtalt av flere som en utfordring. En sier ... *Men sykdom er en svakhet. Sårbart ved turdager når det er mye sykdom. Bruker skogen ved barnehagen, men det er ikke helt det samme. Sykdom fører også til at det blir mer overtid blant de andre for å dekke opp. Ved sykdom er man to på den gruppen som trenger det mest. For få med tre voksne til så mange (27) barn.*

Mange nevner at flere førskolelærere er svært positivt for fagmiljøet. Det gir gode diskusjoner, større faglighet og gjensidig avlastning mellom pedagogisk leder og førskolelærer i barnegruppe.

Også her ser vi at noen forutsetninger må være tilstede for at dette fungerer bra; hensiktsmessig bruk av ubunden tid, godt samarbeid og god arbeidsdeling mellom pedagogisk leder og førskolelærer i barnegruppe. Større personalgrupper betraktes også nesten utelukkende som positivt, særlig omtalt er det store innslaget av førskolelærere. Vi får inntrykk av et mer krevende – men også mer givende – arbeid hvor alle trengs for å få dagene til å gå opp. Fleksibilitet og evne til å løse oppgavene ser ut til være viktige egenskaper å ha. Modellen krever at alle gjør sitt, og i tillegg ytres det et ønske om kjøkkenassistent for at dagen ikke skal bli så stressende. Vi får et inntrykk av en ambisiøs modell som kan være sårbar for sykefravær og som heller ikke er så ”vikarvennlig” fordi den er komplisert.

3.2 Observasjon og uformelle samtaler

I de sammenhengene vi har vært i barnehagene for å intervju personalet eller hatt møte med styrene, har vi samtidig fått noen inntrykk av hvordan livet inne og ute har artet seg. Samtidig med dette har vi også hatt uformelle samtaler med barna og med personalet. Opprinnelig hadde vi planer om flere observasjonsdager av mer systematisk art. Det vi av ulike grunner endte opp med, var en dags observasjon fordelt på to avdelinger. Resultatene herfra har vi hatt nytte av internt til vurderinger som kommer fram i rapporten, men vi har valgt ikke å gjengi disse delene av materialet direkte siden vi oppfatter grunnlaget rent metodisk som i smaleste laget og dermed for usikkert. En sidegevinst ved å gjennomføre intervjuene i den største av barnehagene, var at disse samtalene fant sted i et rom som ligger rett ved siden av fellesrommet. I pausene mellom intervjuene ble det god anledning til å se barna i spontan samlek samt å registrere deres nysgjerrige henvendelser til den ukjente voksne som befant seg på deres territorium. Inntrykkene bidro til å tydeliggjøre verdien av åpne rom med varierte selvstyrte aktivitetsmuligheter

3.3 Kveldsseminar med gruppeprosesser

Denne kvelden ga de to av oss i evalueringsteamet som var til stede et innblikk i noen utvalgte områder i barnehagens pedagogiske arbeid som enten allerede var tematisert i brevene eller som vi ønsket å vite noe mer om. Et slikt innblikk mente vi kunne gi oss noe kunnskap om modellens rammer hemmer eller fremmer den pedagogiske kvaliteten i barnehagene.

3.3.1 Trygghet og omsorg i store barnegrupper

Flere hadde skrevet om at de store barnegrupper fører til at det blir viktig å arbeide med trygghet for barna. Vi ønsket å få mer kjennskap til hvordan dette foregår. Grappa som arbeidet med dette temaet viste at barnas trygghet ble tatt svært alvorlig og de kunne vise til grundig arbeid med dette over tid. Oppsummert la grappa vekt på følgende momenter:

I tilhenningsperioden er det viktig med en voksen å forholde seg til i starten. Den voksne har ansvar for 2-3 barn. Kontaktgruppene blir viktige i denne perioden. De består av 3-4 barn for de minste og 6 barn for de store. Utvider så til hele barnehagen. Viktig å kunne bytte kontaktperson hvis barnet gir uttrykk for at det vil være hos andre barn. Bruker tiden barnet trenger. Voksne er fleksible i forhold til møter og pauser for å prioritere barnet. Viktig å være sensitiv under stell av de minste barna.

Generelt ble det lagt vekt på å legge til rette for at barna er i mindre grupper inne og ute. Ute gjøres det ved å dele området slik at små og store barn er hver for seg. De minste barna trenger plass til mer rolig lek på avgrensede områder.

Faste rutiner er med på å gi trygghet gjennom dagsrytme med faste aktiviteter. Å sørge for å forberede barna før noe skal skje skaper forutsigbarhet. Å bruke visualisering i mindre grupper kan være en god måte å gjøre dette på.

Trygghet i overgang mellom liten og stor avdeling gjøres ved å ha med en kjent voksen. Den er med barna på turer og aktiviteter med de store avdelingene. På de store avdelingene er det lengre utetid, mindre styrt av klokka og høyere tempo. Det er generelt flere å forholde seg til hele tiden.

Fleksibilitet i forhold til å besøke andre ved å ha åpne dører kan skape trygghet. Dette gjelder spesielt de store barna. De kan gå inn og ut når de vil (de minste med en voksen). Sørge for at det lar seg gjøre å spise frokost med søsken. Avdelingene er mer sammen for å bli kjent, mest etter jul.

Trygghet handler om voksne som prøver å forstå hva barna vil. Slik at barna tør å spørre/komme til oss uansett hva det er. Derfor er det viktig at voksne er tilgjengelige og det er voksne som kjenner barna. Viktig å vise foreldrene dette.

Trygghet skapes også ved at foreldrene er trygge. Kan gjøres ved å vise at vi bryr oss gjennom å fortelle, innfri behov og snakke sammen. Ved å vise engasjement og en ektehet i det vi gjør. Møte barna når de kommer om morgenen på en god måte.

Stabilitet hos personalet er viktig for alle. Å hele tiden være oppmerksom på hvordan vi er som voksne. Være sensitive. Være på gulvet sammen med barna.

Trygghet skapes i gruppene, målet er å tørre å snakke i samlingsstunden. Kan gjerne ha delte samlinger. Se an tiden for å dele i forhold til barnas personlighet og temperament. Jobbe med klima og vennskap hele tiden.

Det gruppa la vekt på er kanskje ikke enestående for barnehagene i Ski. Vi tror det er mulig å si at måten de arbeider på er å regne som god førskolepedagogikk. Det viktige funnet er at Skimodellen ikke ser ut til å hindre det å prioritere trygghet og omsorg. Det er mulig at modellen også tvinger fokuset på omsorg og trygghet fram fordi de store barnegruppene krever organisering i mindre grupper, slik flere skrev om i brevene. Der kom det fram en del om nødvendigheten av å organisere barna i smågrupper med begrunnelser relatert til trygghet og omsorg.

3.3.2 Arbeid med fagområdene – smågruppens fordeler

Det ble skrevet lite i brevene om hvilke fordeler det er med arbeid i smågruppene utover å skape trygghet og omsorg. På kveldsseminaret ville vi gjerne vite noe om gruppenes fordeler med tanke på arbeid med fagområdene i rammeplanen. Oppsummert la de to gruppene som arbeidet med dette spørsmålet vekt på følgende momenter:

Delte grupper (smågrupper) gir generelt bedre mulighet for å gi hvert barn oppmerksomhet og fordype seg i det barna er interessert i.

Fagområdet Kunst, kultur og kreativitet; lettere å hjelpe, sette i gang og gi oppmuntring.

Språk, tekst og kommunikasjon; enklere å kommunisere med færre om gangen, lese og få i gang samspill.

Kropp, bevegelse og helse; hjelpe, oppmuntre, rettlede, utfordre barna til å prøve selv, gi dem tid.

Natur, miljø og teknikk; få gått på tur med alle, gjøre ulike forsøk og undre seg sammen med barna

Grupper gir ro og trygghet for alle!

Mer tid til ro. Gir alle i personalgruppa mulighet til å bidra med sitt, samt en ansvarliggjøring av alle ansatte. Løfter fram hvert enkelt fagområde ut fra barns fokus og interesse. Har gjerne fokus på ett hovedområde og trekker inn/ bruker de andre fagområdene som støtte/ middel.

God oversikt gir økte muligheter for eksperimentering, eks. digitale verktøy.

Voksne har fokus på enkeltbarnet og kan lettere fordele sine ressurser. Jobbe progressivt med temaer, fordype seg, bygge/ utvikle videre med stadig flere fagområder.

Ved å arbeide i smågrupper oppdager man enkeltbarnets opplevelser, ”Fenger dette?” ”Er det på tide å snu?”. Det er generelt lettere å følge opp barnas opplevelser.

Barnehagenes ansatte har selv i uformelle samtaler gitt uttrykk for at de jobber noe ulikt med prosjekt- og temaarbeid og med dokumentasjon, det kom også fram denne kvelden. Vi fikk et inntrykk av at arbeidet med å implementere ny rammeplan for barnehagen med blant annet nye fagområder og klare krav til personalets ansvar var i gang. Å dele barna i små grupper gjøres i mange barnehager med ”tradisjonelle” gruppestørrelser fordi det gir bedre betingelser for å arbeide med temaer over tid, å arbeide med dokumentasjon av læreprosesser og samtaler med barna om dokumentasjonen. Men det kan variere hvor bevisst ulike barnehager er i forhold til konsekvent å arbeide med smågrupper. Fordi smågruppedeling er en kvalitetkomponent i Skimodellen kan det muligens gi barnehagene et fortrinn i å arbeide i samsvar med ny rammeplan for barnehager. At dette er en innarbeidet arbeidsmåte kom tydelig fram denne kvelden.

3.3.3 Barnas deltakelse i planlegging og vurdering

I Ski har de over lengre tid arbeidet med felles prosjekt i hele kommunen om barns rett til medvirkning. Noen hadde også problematisert dette i brevene med tanke på de strukturene modellen legger opp til. De var opptatt av hvordan de kunne gi barna innflytelse på gruppedeling, inne- og utetid. Vi ville vite mer om hvordan medvirkning i store og små grupper ivaretas – ikke minst med tanke på barns lovfestede rett til medvirkning i barnehagen. Retten innebærer også

deltakelse i planlegging og vurdering av virksomheten i barnehagen. I evalueringsteamet ville vi gjerne høre mer om hvordan dette foregår innenfor de rammer modellen gir.

Gruppas oppsummering er som følger:

Viktig å se og høre barna, samt gi dem opplevelse av å bli hørt. Hvert barn skal oppleve at min mening betyr noe. Barna trenger forklaring, de argumenterer mer nå enn før. Barnas medvirkning er kontaktpersonens ansvar. Hun skal fronte sine barn i planlegging. (Eksempelvis fisk og de barna som kunne 25 fiskearter.)

Vi må følge opp avtaler med barna. Viktig at vi voksne er bevisst på oppfølging. Så må vi definere og trekke opp rammer å bestemme innenfor.

Gruppedeling gir muligheter for medvirkning. Dette er primærgruppene, understreker igjen at kontaktpersonen er viktig.

Medvirkning inaretas hele tiden i stell, måltider og aktiviteter.

Små grupper gjør medvirkning lettere, kan også lage egne grupper som "Skoggruppe". Her kan barna knytte vennskap. Vi har god erfaring med dette. Samt grupper på tvers for å bli kjent med barn på andre avdelinger.

Som for de andre gruppene kan vi igjen konkludere med at vi fikk et visst innblikk i dette arbeidet. Det var tydelig at dette prosjektet hadde satt spor og det ble mye debatt og erfaringsutveksling som ikke er referert her. Smågruppene ser igjen ut til å bli den viktige enheten – i dette tilfellet for å arbeide med barns medvirkning i barnehagens hverdag og fellesskap. Noen nevnte at det er et dilemma at rammene for grupper (små og store, ute og inne) ikke kan endres i særlig grad. Mens andre mente at dette gir oversiktige rammer å medvirke innenfor, og dermed utgjør et godt utgangspunkt for medvirkning.

3.4 Intervjuer

Vi har valgt en såkalt *halvstrukturert* intervjuform hvor det ikke var gitt på forhånd hvordan en skulle berøre de ulike spørsmålene. Overfor noen informanter vil spørsmålet om deres vurdering av modellen komme i etterkant av gode og levende beskrivelser av det daglig livet i avdelingene

og de grepene de tar der for å sikre trivsel og kvalitet. Da faller det ofte naturlig å se på modellen i lys av de utfordringene som oppstår i det daglige pedagogiske arbeidet. I andre samtaler går det mer rett på sak, inn i diskusjonen om fordeler og ulemper, dilemmaer og sårbarheter i denne modellen i sammenligning med tradisjonelle modeller. Dette vil ikke minst gjelde for intervjuene med styrerne. Naturlig nok er det i disse intervjuene at samarbeidsformene mellom barnehageetaten og styrerleddet i forhold til organisering, planlegging og skolering, blir berørt i størst grad. Også blant det øvrige personalet hender det at synspunktene på modellen og de pedagogiske utfordringene som følger, blir drøftet i sammenheng med hverandre. Her kommer noen punkter som i stor grad har blitt berørt i intervjuene, men likevel i noen grad avhengig av hvor i systemet informanten har befunnet seg.

- Erfaringer med 14:4 og 27:4 i forhold til såkalt ”mikroorganisering” og smågruppedeling. Dette punktet kaller vi *Pedagogisk organisering*
- Synspunkter på modellen i forhold til sårbarhet ved sykdom eller andre fraværsgrunner. Overskriften på dette punktet er *Sårbarhet*
- Meninger om den betydningen som den større pedagogtettheten kan ha sett i forhold til faglighet og faglig kvalitet. *Pedagogtetthet* er overskriften her.
- Erfaringer og meninger når det gjelder de eventuelle følgene modellen har for assistentrollen. Overskriften er *Ny assistentrolle*.
- Oppfatninger om betydningen av et faglig sterkt ledd på etatsnivå, og følgene av dette når det gjelder faglig utvikling. Overskriften her er *Fagstyrken i etaten*.

I det følgende vil vi organisere resultatene av intervjuundersøkelsen i tre deler, etter hvor i systemet de enkelte informantene arbeider. Først vil vi se på bidragene fra styrerne, før vi går over til pedagogiske ledere og førskolelærere og avslutter med assistentene.

3.4.1 Styrene

De tre styrerne har meget solid erfaring fra barnehagen som organisasjon. Til sammen har de over seksti år bak seg, mer enn femti av disse i rollen som styrere. Styreren i en av barnehagene begynte tidlig å jobbe systematisk med smågruppedeling innenfor avdelingsstrukturen, ut fra en tanke om å skape optimal trygghet og relasjonell forutsigbarhet sett fra barnas side. Denne tenkningen, som innebærer et nokså detaljert system av intern organisering og roking, er siden blitt en av pilarene i den senere Skimodellen. I Ski har hun arbeidet i mange år som styrer før hun

ble leder for en nyetablert modellbarnehage ved oppstarten i 2004. Dette var hennes første ledererfaring med Skimodellen i rendyrket form, med 82 barnehageplasser fordelt på 28 blant de minste og 54 blant de eldste. De to andre styrerne, som begge jobber i barnehager med delt struktur (både Skimodell og ”tradisjonell” modell), har jobbet innenfor sine varianter av Skimodellen de siste årene. En av disse har egenerfaring fra alle nivåene i barnehagen, både som kjøkkenassistent, assistent, avdelingsleder og styrer.

Inntrykket ved gjennomlesningen av intervjuene med styrerne, er at de har en tydelig vi-følelse knyttet til ambisjonen om å utvikle barnehagene faglig. Det ser ut til å være en god balanse mellom initiativer fra barnehageetaten i forhold til satsningsområder og hvordan dette diskuteres og mottas på den ene siden, og utviklingen av særegne profiler og satsinger lokalt i den enkelte barnehage. Dette innebærer at det både fra sentralt hold og i den enkelte barnehage stimuleres mye til faglig-teoretisk utvikling. I inneværende år er det for eksempel satt fokus på læring som begrep. Dette følges opp fra barnehageetatens side med etterutdanning med eksterne krefter, men også til mye diskusjoner i nettverket av pedagogiske ledere og innenfor den enkelte barnehage. Betydningen av fagligheten i sentrallet understrekes tydelig av alle styrerne. I tillegg understrekes betydningen av at styrerne skal støtte hverandre. De skal kjenne til hvordan skoen trykker i kollegenes barnehager og de skal kunne bidra med ferdigheter de er gode på inn i det faglige fellesskapet. Nettverket til de pedagogiske lederne medfører også det samme, en innsikt på tvers av de ulike barnehagemiljøene.

Her følger en gjennomgang av utsagn fra styrerne som berører de ovenfor nevnte punktene om pedagogisk organisering (1), sårbarhet (2), betydningen av pedagogitetthet (3), assistentenes betydning (4) og det faglige forholdet mellom sentrallet og barnehagene (5). Utsagnene koples ikke konkret til en gitt opphavsperson, men identifiseres som sideordnede standpunkter, meninger og tolkninger fra en bestemt posisjon i organisasjonen. Den samme formen for anonymisering vil også bli gjort i forhold til de andre faggruppene.

3.4.1.1 Pedagogisk organisering

Selv om det er de pedagogiske lederne som har ansvar for både den mer langsiktige og den daglige pedagogiske organiseringen på hver enkelt avdeling, er det mye i styrerrollen som handler om å sette opp og justere vaktlister som fungerer optimalt i forhold til personalets arbeidssituasjon og barnas trygghet, trivsel og utfoldelsesmuligheter. Tenkningen om

sammensetning av barnegrupper, om hvorvidt for eksempel ansvaret for 14 barn skal organiseres som to ”miniteam” bestående av pedagog og assistent med hovedansvar for sju barn hver, eller om det i perioden skal foretas rokkeringer av slike fagduoer, vil styrer ha en klart medansvar for. Dette gjelder ikke minst hvis pedagogene er nyansatte eller hvis teamsammensetningen er ny. At det økte antallet barn per ansatt (fra 1:3 til 1:3.5 på småbarnsavdelingene og fra 1:6 til 1:6.75 på storebarnsavdelingene) innebærer nye organisatoriske grep, er tydelig. Generelt er ord som er avledet av *organisere* og *strukturere* et av de mest brukte begrepene i intervjuene. Den faglige endringen som ligger i den nye modellen, kommer ikke minst tydelig fram i utsagn 1A i det følgende:

Det som kanskje var tilfeldig tidligere; på bakgrunn av erfaring og det man mente var bra for barn, det er nå styrt. Det er ingenting som er tilfeldig. (...) vi er helt avhengige av gode planer, planer som er enkle og konkrete, systemer for å kunne gjennomføre både... for å kunne planlegge og vite den enkeltes ansvar (...)

En annen styrer er tydelig på at et viktig prinsipp i organiseringen har med stabilitet å gjøre. Tanken om å dele gruppen til forskjellige tider handler om å forebygge det problemet hun har sett, særlig blant de minste på avdelingene, at de ikke fikk ”leke i fred når store barn var i nærheten.” En annen side ved organiseringen fra styrers side har med antallet ansatte på hver avdeling å gjøre.

Utsagn 1B:

Det som slår meg først, det er at det er fire ansatte. Det vil si på en måte en perfekt liten avdeling med sju barn og en førskolelærer og en assistent. Det med at det er to utdanna, eller to førskolelærere på avdelinga, syns jeg er kjempeviktig og et veldig godt utgangspunkt for å skulle få kvalitet. Det er også et veldig godt utgangspunkt for en daglig skolering – modellering for eksempel, i forhold til assistenter.

Det siste poenget understrekes også tydelig av de andre styrerne. Her ser vi også at tenkningen om ”miniteam”, to ansatte som har ansvaret for sju barn, kommer klart fram. I denne sammenhengen er det også interessant at dette svaret ble gitt etter et spørsmål med kritisk vinkling. Styrerne er generelt gode på å beskrive mulighetene i modellen, ikke minst det som følger av pedagogtettheten i kombinasjon med smågruppeinndelingen.

Utsagn 1C:

Informanten ser det slik at det økte barneantallet i småbarnsavdelingene driver fram en omorganisering i smågrupper som gir fordeler for barna. Hun sier det slik:

Med muligheten for å jobbe mer i smågrupper og muligheten for at barna finner barn i sin aldersgruppe. Flere ettåringer sammen og flere toåringer sammen. Den er større på

14:4-avdeling. Så det syns jeg er veldig bra. De har på en måte et større spekter av lekekamerater, både når de er ute og inne. Og jeg syns også at avdelingene her har vært flinke til å samarbeide på tvers. Vi har to avdelinger. Sånn at toåringene der leker også sammen.

Gjennom disse utsagnene kommer mulighetene til modellen tydelig fram. De fjorten barna i småbarnsavdelingene deles i to miniteam bestående av (ideelt sett) en utdannet førskolelærer og en erfaren assistent. Dette angir en klar ansvarsmodell når det gjelder primærrelasjonene, samtidig som disse miniteamene samarbeider for å kunne dele opp barnegruppen etter aktiviteter, alder og i forhold til om de er inne eller ute. I tillegg til dette kan hver av de to avdelingene samarbeide på tvers, for eksempel ved å ha felles aktiviteter for de største barna. Det er verdt å merke seg at det innenfor disse institusjonene er valgt en tradisjonell avdelingsstruktur, altså ikke en basestruktur med mindre faste og forutsigelige barnegrupper. Dette virker som et bevisst valg om å sørge for faste strukturer og inndelinger som et pedagogisk grep for å gi barna en bedre oversikt. Sett fra de ferske ettåringene vil jo et felles samfunn med atten deltakere lett kunne fortone seg som uhandterlig.

Som en del av den pedagogiske organiseringen kan også nevnes det at storebarnsavdelingene kan være ”underbemannet” i tider på dagen hvor det er stort behov for mange voksne hender. Det kan gjelde ved påkledningssituasjoner eller i forbindelse med avvikling av måltider. I de periodene hvor mange av de minste på småbarnsavdelingene sover, kan småbarnsavdelingene avse en eller to i personalet sitt for å bidra på storebarnsavdelingene. Slike ”topper” må takles gjennom at det skapes gode normer for fleksibilitet og vaner for gjensidig hjelp på tvers av avdelingene i barnehagen. Her vil styrerne spille en sentral rolle, både ved å kunne ”lese” potensielle belastninger på forhånd og ved å kunne sette inn midlertidige tiltak. Alt dette vil også variere etter hvilken fase barna er i. I oppstartsfasen er det lett å se at småbarnsavdelingene har stor belastning, særlig hvis andelen av ettåringer er stor eller at sovebehovene til de minste er veldig forskjellige.

3.4.1.2 Sårbarhet

Siden de organisatoriske grepene med smågruppeinndeling, tilknytningspersoner og foreldreinformasjonen er så viktig, vil systemet bli svekket ved sykdom³, ved mangel på

³ Vi vil her understreke at vi ut fra kvalitative intervjuer ikke kan *fastslå* at for eksempel 27:4 er mer eller mindre sårbar enn 18:3, gitt pedagogstyrkingen i den første modellen. Alt her er basert på subjektive erfaringer og oppfatninger av sårbarhet og våre resonnementer rundt dette.

utdannede pedagoger, ved permisjoner og ved at nøkkelpersoner går over i andre stillinger. Selv en stabil avdeling med optimal pedagogtetthet og lite sykefravær kan rammes fordi det blir nødvendig å tre støttende til på en naboavdeling som sliter på disse områdene. Dette blir en vanskelig kabal å legge for styreren. I forhold til barnehageåret 2007/08 sier en av styrerne i at hun ikke har opplevd en så krevende oppstart i denne barnehagen siden starten. For småbarnsavdelingen er oppstartfasen særlig sårbar, siden det vanligvis er rundt halvparten av barna som er i tilvenning. Sykdom blant personalet i denne fasen vil være særlig uheldig. I utsagn 2A understrekes betydningen av dette.

I en situasjon der det er tre ansatte på jobb på en småbarnsavdeling, så er det tøft. Spesielt på høsten er det vanskelig å gi nok eller det jeg vil kalle optimal omsorg.

For avdelingspersonalet vil følelsen av ikke å kunne gi den individuelle omsorgen en føler at enkeltbarn har behov for, gi en psykisk slitasje i seg selv. Også styreren i en annen barnehage, som har hatt god stabilitet i personalet over tid, ser de særlige utfordringene som følger av sykdom. (2B).

Jeg ser at det er mer sårbart i forhold til voksne.

Hvordan da?

Når det er sykdom. Så er det klart at fjorten er mer enn ni. Sånn at vi har jobba veldig, veldig mye med samarbeid mellom personalet, det er alfa og omega. Sånn at de kan avlaste hverandre på ettermiddagen og i perioder hvor det kreves mer når det er sykdom.

Slik hun ser det, er det særlig småbarnsavdelingene som blir utfordret ved sykdom. Hun sier at dette gjelder i forhold til sikkerhet, for eksempel det å forebygge fall, og det at det krever mer stell i forhold til bleieskift.

Sårbarhet handler ikke bare om sykdom, men har også mentale aspekter som har med avstanden mellom det en ønsker å gi, faglige idealer om man vil, og det som er mulig å realisere under gitte rammer. En slik ubalanse kan også handle om at en fagperson må bruke mer tid og krefter på å informere og veilede en nyansatt assistent med begrenset erfaring fra barnehage, og at dette kan bli tyngre sammenlignet med en tidligere samarbeidssituasjon med en dreven medarbeider hvor svært mange handlinger og avgjørelser er innforstått og arbeidsdelingen glir av seg selv. Denne styreren drøfter slike problemstillinger i samtaleutdrag 2C:

Klart at vi har erfaringer på at når det skiftes, hvor sårbart det blir, for man blir stående med å bære på ansvaret alene. Ting må bli forklart på ny og kanskje det er bare noen som er sporadisk innom – da blir det sårbart. Da ser vi fort konsekvenser. Både med slitne voksne og med foreldre som er raske til å si noe om at de merker endring.

Styreren understreker at en pedleder eller en førskolelærer i en slik situasjon må jobbe mer med å finne et realistisk nivå for hva barnehagen kan realisere av gode pedagogiske opplegg når bemanningssituasjonen ikke er optimal. Overfor foreldrene innebærer dette at en tør å ”bli tydeligere på hva vi faktisk må endre litt eller senke i en overgangsfase.”

En slik senking av ambisjonsnivået vil konkret bety at en må droppe noe av det pedagogiske programmet, siden delingsmulighetene i barnegruppen blir begrenset i en overgangsfase. Slike endringer kan lett skape reaksjoner blant enkelte foreldre (2D).

Så dette med 14:4-modellen har nok også lært oss til å bli - ikke bare på ja-siden og positive, som jo er en holdning som barnehagen har: ”Vi får til alt,” eller, ”Ja det skal vi prøve så godt vi kan,” men å si noe om begrensningene våre, at nå er rammebetingelsene sånn og sånn, vi klarer det og det og er åpne på det.

Denne styreren er den som klarest setter ord på betydningen av foreldrenes reaksjoner på endringer, endringer som for eksempel fører til rokkeringer i sammensetninger av barn og personale. For foreldrene vil dette for eksempel føre til at den i personalet de har hatt mest kommunikasjon med, blir vanskeligere tilgjengelig for dem, fordi at denne personen i en overgang må settes inn på en annen barnegruppe som i et helhetsperspektiv har større behov for denne fagpersonen.

Det følgende utsagnet berører det komparative i dette, altså spørsmålet om sårbarheten i denne modellen er annerledes enn innenfor mer ”tradisjonelle” modeller (2E):

Jeg tror ikke at den ene modellen statistisk er mer sårbar enn den andre. Jeg trudde når jeg starta opp at de her barnehagene ville være mer sårbare. Min opplevelse er *ikke* det. Vi har flere å spille på her. Den større personalgruppa. Så jeg klarer ikke å se at det er noe mer sårbarhet for eksempel i den her modellen enn i en vanlig.

På spørsmålet om det etter hennes syn er 14:4 eller 27:4 som har den største utfordringen ved fravær, sier hun at det er den minste avdelingen som har mest behov for oppbakking i oppstartfasen. Dette er særlig gyldig når det er en stor andel av ettåringer på oppstartstidspunktet. På den annen side mener hun at det er et større problem med det store antallet på storebarnsavdelingene når de er tvunget til å holde seg inne om vinteren på grunn av sterk kulde

eller farlig og isete uteområde. Men det er heldigvis sjelden at slike ugunstige værforhold inntreffer. Dette illustrerer samtidig hvor avgjørende muligheten for å dele i inne- og utegrupper er for å skape et håndterlig antall barn, er i denne modellen. Denne delingen innebærer også at det reelle arealet å utfolde seg på blir større, i og med at kun halvparten av barna er på et gitt sted, ute eller inne, store deler av dagen.

3.1.4.3 Pedagogtetthet

Den økte pedagogtettheten i modellen anses som en av modellens sterke sider. Det anses både som en styrke innad i den enkelte avdeling gjennom organiseringen i to faglig likestilte miniteam, pluss at fagmiljøet blir større og sterkere i de nettverkene som etableres på tvers av de enkelte institusjonene. Dette utsagnet illustrerer denne interne fordelene (3A).

Begge de to gruppene jobber på en måte med samme type styrke eller faglighet. Så det å ha noen å diskutere med, noen å dele med, noen å planlegge faglig med. Jeg tror at det er noe av det som er viktig. Pedagogtettheten er jo mye større enn i vanlige barnehager. Det vil si at man har et slags daglig ansvar for færre barn enn i en vanlig barnegruppe. Jeg tror at det er samarbeidet, det med at fagligheten øker fordi man kan diskutere samarbeidet om det man ønsker å oppnå

En styrer poengterer at den avdelingsinterne faglige veiledningen, den som foregår mellom førskolelærer og assistent, også drar fordel av en lettere tilgang på førskolelærerutdannede kolleger. Med to lederroller i en og samme avdeling, vil en også ha gjensidig utbytte ved å kunne utveksle erfaringer om dette aspektet ved førskolelærerrollen (3B).

Men dette med å kunne lede, å være leder, det å vite at du har en annen pedagog til som har ansvaret for halvparten av barnegruppa og veiledning av en assistent, det gjør jo også at du har større rom for å veilede og for å ha hovedansvaret for en mindre gruppe, sånn at du også får tid til å drive ledelse. Og ledelse for pedledere det er jo det å ligge i forkant, det å tenke litt strategi, gi tilbakemelding til personalet, ha hovedsamarbeidet med foreldre, ta de vanskelige samtalen, altså alle de tingene her.

En praktisk side ved lederansvaret, og det gjelder både for pedlederen og for førskolelæreren på avdelingen, dreier seg om de daglige grepene av organisatorisk art, om smågruppeorganiseringen, om hvem som skal være hvor i hvor lang tid. Ikke minst handler det også om evnen til å iverksette plan B når den opprinnelige plan A ikke er realiserbar av ulike grunner (værforhold, dagsfravær, det at enkeltpersoner på avdelingen må "lånes ut" til andre i deler av dagen). Slike improvisatorisk evner må også læres, og da vil en god rollemodell innenfor egen avdeling kunne

ha stor betydning for tryggheten på hvilke grep som er mulig, riktig og/eller nødvendig å ta. I dette utsagnet ses verdien av pedagogttheten i dette perspektivet (3C).

Det som også er en utfordring for førskolelærere i store barnehager, det er jo det å organisere. Og det er jo ofte noe som er vanskelig å lære seg hvis man ikke har noe i seg av det fra før av, så er det en stor utfordring, spesielt på storebarnsavdelinger. Og da tenker jeg spesielt på pedleder. Men det gjelder også førskolelærer i barnegruppe. (...) Ikke å ha kaosangst, ha stor evne til og stor mulighet til oversikt. Det å beholde roen og se helhet samtidig som en ser enkeltbarnet. Samarbeid med andre fagfolk.

Det at det er fire ansatte, halvparten med pedagogutdanning, gir en mulighet til inndeling i to likeverdige miniteam med sterkere ansvar for sju barn, samtidig som denne parallelljobbingen gir en ekstra samarbeidsmulighet. På vårt spørsmål om det ikke er paradoksalt at en lager to mindre grupper av en stor gruppe, framfor det å ha en mellomstor gruppe fra starten av, gis følgende svar (3D):

Det jeg ser som er veldig pluss og som kommer veldig barna til gode, det er det at det er en pedagog og en assistent med hovedansvaret for syv. Den er den største forskjellen fra å tenke 9:3. Sånn at dette her med muligheten til å se, og til å både kunne begrense seg og legge til rette, og dialogen mellom de to ansatte, også i forhold til de andre to, det ser jeg er en kjempestyrke.

Oppsummert kan en si at dyktigheten til å organisere og pedagogttheten i mange sammenhenger er to sider av samme sak. Evnen til god organisering gir gevinst også i forhold til møtene med enkeltbarnet. Men siden denne organisasjonsevnen både har med utdanning og erfaring i rollen å gjøre, vil den nødvendigvis kunne bli svekket når lederroller må bekles med folk uten førskolebakgrunn eller når den konkrete erfaringen med å organisere godt er lite framtreddende i avdelingene. Disse utfordringene vil variere fra barnehage til barnehage. På det tidspunktet hvor intervjuene ble foretatt, var det særlig en av de tre barnehagene som var mest heldig stilt på dette området, både på grunn av liten andel konstituerte, men også på grunn av god stabilitet og kontinuitet i personalsammensetningen.

3.4.1.4 Ny assistentrolle

Er det slik at Skimodellen i praksis vil organisere fram en mer krevende og framtreddende assistentrolle? Vil systemet føre til at disse personalgruppene får et tydeligere ansvar og dermed få en mer framtreddende rolle overfor barna (særlig barn de har kontaktansvar for) og deres foreldre? Hvis dette er tilfelle, er dette et ansvar de er faglig på høyde med ut fra den fagteoretiske

bakgrunnen de vanligvis har? Dette er viktige spørsmål å reise, men likevel vanskelig å gi klare og entydige svar på. Det som er en tydelig grensedragning, er at assistenter bare unntaksvis gjennomfører foreldresamtaler. Det som sies, er at de er velkomne inn sammen med pedleren eller førskolelæreren hvis foreldrene ønsker det, men at regelen er at dette er ansvarsområdet til den eller de som har lederrollene i avdelingen eller i teamet. Denne styreren mener at alle personalgruppene har fått en klarere ansvar i denne modellen, for eksempel hvis hun sammenligner med hvordan det var fem år tidligere (4A).

Ikke minst også assistentene. Jeg tror at vi noen ganger nesten kan skremme vannet av folk som sitter på intervju som kanskje ikke har så mye erfaring fra barnehage, når vi snakker om det ansvaret som, uavhengig av hvor mange års erfaring som du har, av hvilken bakgrunn du har, med et minste felles multiplum av krav, som man selvfølgelig skal få vokse seg inn i og få veiledning i og bistand i, men som en faktisk må stå i, for man har ansvaret for en gruppe, man er kontaktperson og det innebærer det og det og det. Og det er foreldre som er tydelig tilbake, så du må være voksen. Så om du er nitten og ufaglært eller om du er femti og har jobba i 25 år, så skal du stå ansvarlig i jobben din og i de ordene du velger å bruke.

En annen styrer understreker at assistentene har et eget ansvar i ”det å kunne følge opp enkeltbarn”. Samtidig ser hun, ikke minst på grunnlag av erfaringer med satellittinstitusjoner uten utdannede førskolelærere, at assistentene primært blir gode når de er i team med førskolelærere. Hun sier at dette går på ”fagligheten i forhold til rammeplanen, lovverk og alt som på en måte mangler litt.”

Det generelle inntrykket er at styrerne i liten grad formulerer sterke faglige forventninger til assistentene som gruppe. Dette står kanskje i en viss grad i motsetning til det utsagnet som trekkes fram over, men det virker som det er en erfaringsbasert innsikt i at assistenter er svært ulike når det gjelder erfaring, innsikt, sikkerhet og selvstendighet i det å jobbe med relativt frie tøyler med arbeidsoppgavene, men likevel innenfor en overordnet planstruktur. De mest drevne og erfarne av assistentene kan rykke opp i rollen som konstituert førskolelærer og får dermed et helt annet nært forhold til de organiserende sidene ved fagansvaret når de siden gjeninntre i sin gamle assistentrolle. På den andre siden kan assistenter også ha en mer klassisk underordnet posisjon, hvor de i større grad assisterer etter konkrete råd fra avdelingens ledelse. Vissheten om denne faktiske ujevnheten i forutsetningene til assistentene er godt beskrevet i disse utsagnene fra den tredje styreren (4B):

...det er lov til å være ung og uerfaren, og det er lov til å få veldig konkrete oppgaver, og så er det noe med å ha så konkret planer at selv om du ikke kan så mye, så skal du kunne klare det. For de får plantid. De sitter her en time i uka og tenker i forhold til gruppa si

eller kontaktbarna sine, men også, OK, på planene har vi det temaet, vi jobber med det fagområdet. Jeg skal ha en aktivitet med gruppa mi neste torsdag. Hva har jeg lyst til å gjøre da, eller hva er ungene opptatt av? Og så på en måte gjør du noen valg der, så det er jo innafor en ramme. Noen tar det veldig lett, andre får kjempeprestasjonsangst og ber om hjelp – og får det. Og så er jeg så heldig at jeg sitter der og det er flere som har plantid samtidig, så jeg får også vært en flue på veggen i forhold til den praten om det som foregår. Og det er verdifullt.

3.4.1.5 Fagstyrken i etaten

Med denne overskriften sikter vi til helheten av faglige og administrative grep som gjøres fra etaten eller barnehageetatens side, og som bidrar til at kunnskaper og erfaringer, både av teoretisk og praktisk karakter, sprer seg ut over hele barnehagefeltet i kommunen. Vi sikter også til de nettverkene som etableres etter initiativ fra etatens side, eller som blir støttet derfra etter initiativ fra grasrota.

Fagstyrken i toppleddet er ikke noe som nødvendigvis blir sett eller anerkjent utover i organisasjonen, siden mange av de ansatte ikke har sammenligningsgrunnlag fra andre kommuner eller fra mange år tilbake i samme kommune med en annen form for styring av barnehagefeltet (eller i systemer med full desentralisering og hvor det øverste fagleddet ikke lenger eksisterer eller har blitt svekket gjennom kommunal omorganisering).

I dette utsagnet tas det tak i flere sider ved dette fagleddet (5A):

Jeg tror at for at denne modellen skal fungere, så må du ha tydelig ledelse forankra oppover i systemet. Og ledere der som ikke minst også holder på fagligheten og har fokus på kvalitet. Og med fokus på kvalitet, så handler det om barn og hva som skal til, eller hvilke ansatte man vil ha i barnehagene i Ski for at man skal kunne ha den kvaliteten du ønsker å gi. Og forankringen opp, den tror jeg er helt uvurderlig. Jeg tror at hvis vi hadde vært helt selvstendige virksomheter uten det nettverket, uten den tydelige lederen som etaten har, så ... ja, vi ville hatt gode barnehager, men den drakraften og erfaringsdelingen, ressursutnyttningen til å bruke hverandre på det man er god på innen en etat, på tvers av barnehagene, ikke minst styrerne imellom, men også pedledeerne i nettverk, er uvurderlig.

Dette må ses som en sterk anerkjennelse av etaten og dens faglige betydning. Men det kan også tolkes dit hen at barnehager uten dette aspektet ved Skimodellen, ville ha fungert faglig dårligere. Eller at den faglige sikkerheten som utvikles og sprer seg gjennom arbeidet til toppleddet, ville bli svekket hvis kommunen nedprioriterer det sentrale fagleddet.

Det at sentralledet også inkorporerer tenkning og initiativ fra styrerleddet i utformingen av modellen, kommer fram i denne samtalesekvensen med en annen av styrerne. Her er det systemet med inndeling av avdelingene i mindre grupper som det dreier seg om (5B):

Betyr det at den ideen om smågrupper, at den har vært der hele veien i Skimodellens historie? Eller har du med din bakgrunn bidratt til at det har blitt tydeligere?

Jeg tror nok det siste. Når jeg søkte den jobben her, så var forutsetningen for at jeg skulle ta stillinga at jeg fikk lov til å prøve ut denne her måten å jobbe på. Og det fikk jeg tillatelse av barnehagesjefen til å gjøre. Og det vil si at alle som blei intervjuet, alle som blei ansatt, blei forespeila det med at her jobber vi med smågrupper, og vi jobber med grupper, ikke en eller to ganger i uka, men 6 til 7 timer per dag. Sånn at alle var på en måte veldig innstilt på at sånn skulle det være.

Skimodellen handler også om å beholde styrken i styrerrollen og integrere den i sentralledelsen sammen med barnehagesjefen. At dette er et system som styrerne identifiserer seg med, og som betyr mye for hvordan skoleringsystemene organiseres. På spørsmålet om styreren mener at dette systemet bidrar til at det i større grad handles og tenkes på tvers av den enkelte barnehage, svarer hun dette (5C):

Det trur jeg er riktig. For det første brukes styrere mye til intern skoling, en fast intern skoling med nye planer hvert halvår. Det samarbeidet på tvers er kjempeviktig. Og vi har også dannet grupper, inntil nå, nå blir vi mange barnehager i Ski, har vi vært delt inn i to grupper som samarbeider utenom styremøtene og de møtene brukes veldig mye til å drøfte faglige problemstillinger, til det å hjelpe og støtte hverandre, det å ta opp ting som vi syns er interessant. Og det igjen åpner jo for at vi kontakter hverandre. Vi har også et system der for eksempel nye styrere har en erfaren styrer som kanskje har en barnehage i nærheten, så det er helt riktig, det betyr at vi jobber veldig mye sammen og vi utnytter hverandres ressurser positivt. Og får derfor også et veldig sterkt samhold, tenker jeg. Og vi er også så heldig, vi er inne i en omstilling i Ski kommune der kommunestyret den 29. august (2007, vår presisering) vedtok blant annet ny struktur. Vi har endt opp med å få lov til å beholde barnehageadministrasjonen som en etat. Det er ikke lenger en etat, men en seksjon. Barnehageseksjonen er beholdt som en enhet, selv om styrerne fortsatt er virksomhetsledere, så vi er på en måte en liten sopp på sida som får lov til å fortsette med det, og jeg trur at hovedårsaken til det er at vi har lykket, rett og slett. Jeg er veldig fornøyd med det.

Denne vi-følelsen og allmenne tilfredsheten med den faglige organiseringen som gjøres fra seksjonens side, og med styrerne som viktige bidragsyttere, er også tydelig i dette samtaleutdraget (5C):

Men mener du med det å si at det er mer kontinuitet i det faglige påfyllet her enn du kjenner fra andre sammenhenger? Jeg tenker ikke nødvendigvis akkurat i denne barnehagen, men i den helhets...

..tenkningen? Ja, jeg synes vi har vært heldige som har hatt den fagligheten som vi har hatt, noe som gjør at også vi som ledere utvikler oss og kan trekke faglighetene mye mer inn i barnehagen. Jeg har jobba i en kommune, jeg syntes det var bra der også, men fagligheten her er nok mye sterkere. Vi har en leder også som følger med på det faglige. Kjempefordel. Ja.

En av styrerne sier at det er en utfordring at det skoleringsystemet som de selv anser som godt og velfungerende, ikke nødvendigvis oppfattes like klart i andre nivåer i barnehageorganisasjonen. Det er ikke alltid lett å se den faglige ”helheten som kommer fra Barnehageetaten”, når en som ansatt ikke kjenner andre organiseringsmåter for kompetanseutvikling.

3.4.2 Pedagogiske ledere og førskolelærere

Vi velger å behandle disse gruppene samlet her. Som vi påpekte i starten av dette kapitlet, er tre av de intervjuede som har rollen som førskolelærer i barnegruppe, uten førskolelærerutdanning. (en har søkt desentralisert utdanning). Likevel har de en lederrolle i avdelingene, og dermed en viktig innflytelse i den faglige helheten på avdelingene de arbeider i.

3.4.2.1 Pedagogisk organisering

Med såpass mye daglig ansvar for hvordan helheten fungerer, også i detaljspørsmålene, er det naturlig at denne gruppen av barnehagepersonalet stadig kommer inn på de små organisatoriske grepene som gjøres for å skape en god hverdag for barna. Dette tydeliggjøres i denne intervjusekvensen med en pedagogisk leder (1A).

Hvordan vil du beskrive forskjellen mellom rollen som pedleder og rollen som førskolelærer?

Det er veldig avhengig av hvilke personer som en jobber sammen med. Det jeg opplevde når jeg ikke var pedleder, var at jeg hadde mye mer tid til planlegging av forskjellige aktiviteter. Musikkksamlinger med fin progresjon i. Tid til sånne ting. Når du er pedleder så har du masse organisering og veldig mye å tenke på. Sånn som gjelder hele gruppa og personalet.

Dette utsagnet utgjør et eksempel på at denne lederrollen kan føre til at tiden som brukes på ”masse organisering” i noen grad kan konkurrere med tiden til å gjennomføre pedagogiske prosjekter. Dette kan tolkes dit hen at hun synes det var lettere på følge opp de små pedagogiske prosessene i rollen som førskolelærer i barnegruppen. Men det å sørge for at alt glir, dette

elementet i pedlerrollen, er jo nettopp det som skaper gode rom for pedagogiske prosjekter for de andre kollegene.

En annen pedagogisk leder sier om den organiserende delen av arbeidet (1B):

Men vi har skapt oss veldig gode rutiner når det gjelder leggesituasjoner, stelling. Det går veldig av seg sjøl. Men vi brukte tid på å komme inn i gode rutiner. Jeg har veldig gode kolleger og vi har funnet praktiske løsninger på ting. Det å få de eldste ut først bidrar til å skape mer ro for de minste inne. Ett til toåringene trenger mer ro rundt seg. De trenger stabilitet og de trenger voksne som er der og ser dem. Jeg er veldig godt fornøyd med den modellen å jobbe etter. Som leder har jeg blitt mer sikker på rollen som pedagogisk leder med årene.

Retningen er klar: samarbeid med kollegene for å skape ro og tid for de minste. Denne pedleren har erfaring fra andre avdelingsstrukturer, og sier tydelig at Ski-modellen er god å jobbe etter. Det er ikke den neste informanten, fra en annen barnehage, like enig i. Hun syns generelt at arbeidet med de små innenfor den nye modellen er for travelt. Men hun anerkjenner at evnen til å organisere godt, er viktig. Selv anser hun seg faglig sterkest i den direkte relasjonen med barna (1C):

(...) ettersom jeg er innmari god på dette med nærhet og kontakt og sånn, så har jeg en tendens til ikke å være fullt så god på organisering. Men jeg er god på å se hva som ikke fungerer, så jeg måtte ha en som var god til å organisere, da. Den andre biten.

Det hun kanskje ser for seg som optimalt innenfor den modellen hun er relativt kritisk til, er at bruken av hennes sterke sider i direkte kontakt med barna ville blitt høyere når den organisatoriske delen av rollen, var godt ivaretatt av kollegaen. Men i sin tenkning ender hun opp med å konkludere at den tradisjonelle bemanningsmodellen på småbarnsavdelinger er bedre enn den hun jobber i nå.

Den neste fagpersonen, fra en annen barnehage enn den forrige informanten, tar i sin lederrolle mye ansvar for å få det daglige til å fungere, slik at barna lettere finner fram til det de vil leke med (1D).

Noen syns kanskje jeg er litt firkanta som sier at på høsten skal vi ha det ganske strengt inn i et mønster, vi må jobbe i samme retning. Jeg er opptatt av at alle skal ha de samme reglene for ungene, for det skaper kontinuitet og forutsigbarhet for ungene. Det er kjempeviktig på en småbarnsavdeling. At ungene vet hva de har å gå til og hva de har å forholde seg til. Som det at ungene vet at dokkekrokene skal være i dokkekroken. For vi du har en masse leker som bare ligger i en lekeboks, så er det ikke interessant for ungene. Men hvis du har mer system og ungene vet hvor de kan finne ting; jeg ser jo på avdelingen nå at ungene vet hvor de finner biler. Da går de inn og finner bilene på det rommet hvor de er. Og det samme i forhold til dokkekroken. Og bøker også. Noen bøker

er for de minste og noen bøker er for de eldste. Jeg er opptatt av at vi skal være enige om det på avdelinga. Lære hverandre å ta vare på ting.

Poenget her er ikke å konstruere noen motsetninger mellom betydningen av gjennomførte rutiner som vektlegges i utsagn 1D, og betydningen av å se barna som kommer fram i 1C. Poenget er snarere å klargjøre at disse to ulike aspektene ved fagligheten må fungere i samspillet på en eller annen måte, enten ved at begge de pedagogutdannede har begge sidene godt integrert i sin daglige praksis, eller ved at det skapes en gjensidig anerkjent arbeidsdeling mellom de to fagpersonene.

Den neste informanten som trekkes fram her, er opptatt av det å legge til rette for å skjerme leken med tanke på de minste. En kan tenke seg at slike bevisste skjermingstiltak blir viktigere i større avdelingsmiljøer enn i de mindre, men dette tiltaket ser ut til å bli hjulpet fram av den store vekten som avdelingene i denne barnehagen legger på smågruppeinndeling (1E).

Og det med å skjerme leken. En voksen og 2-3 barn. Vi har vært veldig opptatt av å si: jammen, det gjør ikke noe at en voksen tar med seg tre barn inn på et rom. Man kan godt få lov til det. Det er helt i orden. For da vet du at de ungene som er der inne, de blir ivaretatt av den ene voksne og de får masse oppmerksomhet og masse nærhet. Jeg er veldig opptatt av at man skal få lov til å stikke seg bort litt, for å si det sånn – å være aleine sammen med unger. For det er det ungene har behov for også, i løpet av en dag, at de kan være sammen med 2-3 andre barn og en voksen. Ikke nødvendigvis være i den store gruppa hele tiden. Jeg ser at du får mye mer relasjoner mellom ungene når de er i små grupper. Det er en av grunnene til at vi har jobba veldig mye med smågrupper inne hos oss.

Ved å poengtere at det er fullt tillatt som pedagog (eller assistent) og trekke seg ut av den store gruppen, sies det indirekte at det er en fare at personalet forblir der for lenge og signaliserer dermed at hun er tilgjengelig for kollegene der.

I utsagnet som følger, ser det derimot ut til at det å forholde seg til ulike smågrupper, er en norm som er tydelig signalisert. Hun er en førskolelærer med relativt liten erfaring før hun begynte i denne barnehagen et par år tidligere. I dette lille samtaleutdraget uttrykker hun sin tilfredshet med nettopp dette, at det legges så stor vekt på å lage ulike inndelinger innenfor en avdeling, for eksempel språkgrupper, spillgrupper og lekegrupper (1F).

Vi ser jo barn som kanskje ikke kan leke, kan ikke ta lekekoden. Vi vil at barna skal få seg venner. Og vi har gjort det ved å lage lekegrupper. Det har hjulpet veldig for barna som har vært litt utafør leken, at de har kommet inn i lek. Selvfølgelig har det alltid vært en voksen der som har kunnet veilede og vært med i leken. Det er det vi har hatt. Jeg har hatt de lekegruppene. Kjempepositivt.

Men er det noe ved organiseringen på 14:4 som du har lært noe av eller som du...

Jeg syns de gruppene. For det har jeg aldri hatt før. Det har vært spennende for meg å jobbe med, både språkgrupper og lekegrupper. Og vi hadde jo matte i fjor som hovedområde, i år har vi natur og miljø, så det har vært kjempespennende å jobbe med det. Jeg liker veldig godt de gruppene, for da får jeg sett barnet bedre og observert det når jeg har 3-4 barn rundt meg enn når jeg har hele gruppa. Og da er det lettere for meg å skrive ned hva jeg har sett for å hjelpe det barnet videre.

En av pedlerne hadde vært med på omorganiseringen til 14:4 på en tidligere arbeidsplass. Den hadde hun stilt seg positiv til. Hun fokuserte da mest på mulighetene som ligger i det å ha en fagutdannet til å spille på:

Sånn at også det å jobbe gruppevis – det var en del av det, ikke sant. Som jeg sa - vi får jo en voksen til også. Det er ikke snakk om å være tre voksne og fjorten barn. Da får man jo en voksen til, også. Og da er man to voksne på syv barn hver seg. Syv ute og syv inne. Måtte jo se på det som himmelsk, sa jeg den gang. Og det – det står jeg ved enda. Det er klart at det er jo perioder hvor det er vanskeligere å dele, vanskeligere å gjennomføre alt det vi skal på grunn av sykdom, men det er det også i de såkalte tradisjonelle barnehagene.

En annen informant skulle gå inn i en pedlerstilling i barnehagen et par måneder etter intervjuet. Også hun hadde andre avdelingsstrukturer å sammenligne med, blant annet alderblandede avdelinger.

Tror det gjør veldig mye med det å ha barn på samme nivå. Jeg har prøvd liksom alle sammensetninger, da. Og det å ha 14 barn mellom ett og tre år, det skaper en helt annen ro når man deler de i grupper igjen. Men så tror jeg selvfølgelig på aldersjevne grupper, og ikke så veldig mye på at kanskje en femåring må ta hensyn til en ettåring alltid. De er så innmari forskjellige. Det er så veldig sprik i den alderen, at det har en tendens til å gjøre noe med støynivået. Ja, de opplever kanskje en del stressmomenter, ungene, i forhold til at de er så sprikende i alder.

3.4.2.2 Sårbarhet

Det kompliserte ved å få inntrykk av sårbarheten, er at alle vet hva det er – alle har følt på sin egen kropp hva det vil si å måtte revidere velforbredte planer på grunn av sykdom på egen avdeling eller for å stille opp for kolleger i avdelingen ved siden av. Denne pedagogen er klar på at den strukturen hun arbeider innenfor på en småbarnsavdeling er mindre sårbar enn det hun ser i tradisjonelle systemer for barn i denne alderen (2A):

(...) nettopp det at vi er mindre sårbare i 14:4 enn 9:3- avdeling. Ved sykdom, møter eller kurs – hva det nå enn måtte være. Når det er fravær av voksne så er vi likevel tre igjen. Og veldig sjelden er vi 14 barn.

Nå er det sju....

Ja – i dag er vi syv. Vi har bare tolv foreløpig. To av de har ikke starta enda. Så det er – jeg syns at det er lettere å være tre på tolv til fjorten enn å være to på ni.

Den neste uttalelsen som er plukket ut, kommer fra en påtroppende pedleder som hadde erfaring fra en omstilling på en tidligere arbeidsplass (ikke Ski kommune) som la om til høyere antall barn. Den hun peker på, har likevel relevans for denne rapporten, nettopp fordi den viser at det kan oppstå en sårbarhet som skyldes frustrasjon ved omstrukturering, og at situasjonen for avdelinger som endrer struktur innenfor den samme bygningsmassen, kan være annerledes enn avdelinger og hele barnehager som fra starten er uttenkt etter en ny modell. Synspunktet som kommer fram om sårbarhet blir derfor et utsagn om hennes egne tidligere erfaringer om overgangen, og mindre relevant i forhold til hennes nåværende arbeidsplass (2B). .

Altså 14:4 ble mer sårbar enn 9:3?

Ja, vi samarbeida ganske tett før også. Det er klart at da opplevde man mer at man var to avdelinger enn at man var en. Men den største forandringen, jeg vil jo si at den største forandringen var økt sårbarhet under sykdom, i selve overgangsfasen så ble det jo at man måtte gjøre om på den del rutiner. Fordi man var flere barn under samme tak, holdt jeg på si, av gangen. Man måtte finne organisasjonsformer som gjorde det mulig å skape den samme roen, og da begynte man å tenke mye mer på det å gruppere, da. Mindre grupperinger. Kanskje dele gruppa. Sånn som vi gjorde det, så hadde vi syv barn ute og syv barn inne, for eksempel, i perioder på dagen. Sånn at man delte i lekegrupper.

Det å forholde seg til sårbarhet, kan ses på som en del av den profesjonelle tenkningen, det å takle at noe som en har satt seg som mål, i gitte situasjoner blir vanskelig å gjennomføre. Mye handler derfor om *beredskap* for unntakssituasjonene. Det har denne pedagogen mange tanker og erfaringer om (2C):

(...) sykdomsperiodene kommer. Men vi har laget oss ganske gode systemer for hva vi gjør når det er sjukdom på huset eller på avdelinga. Ungene merker det jo også at det er færre voksne på jobb. Det vi har lagt mye vekt på inne hos meg, det er at vi skal gjennomføre en dag uten at ungene skal merke for mye at det er mindre voksne på jobb. Da senker du lista og senker stressnivået og prøver å få gjennom en dag så normal som mulig uansett. Det er jo ikke ungenes skyld at vi voksne er sjuke. De fortjener å få det de skal ha likevel. Vi setter ikke akkurat i gang med tjue formingsaktiviteter hvis vi har en voksen mindre, for det vet vi at det går ut over ungene.

I samarbeidet mellom avdelinger, også på tvers av aldergruppene, blir det av å til nødvendig med tiltak for å utjevne sårbarheten (2D):

Jeg ser at det kan være tyngre på storbarnsavdeling med 27 barn. Men de har også den samme gruppeinndelingen. Der merker de nok problemene mer når det er fravær på personalet. Fordi det er tyngre å få to-tre barn til på sin gruppe når man i utgangspunktet har syv-åtte. Men foruten fravær – så ser jeg det ganske jevnbyrdig. Det er klart at småbarna har noen pusterom i løpet av dagen – med soving og den slags. Men det har jo vi, synes vi, løst på en genial måte. Da hjelper vi storebarna. Da avlaster vi storebarna med både påkledning og oppvask. For da har vi personale å avse.

At sårbarhet kan være vanskelig å vurdere, kommer fram av det siste utsagnet fra en pedagogisk leder på en storebarnsavdeling (2E):

Det er klart at det er slitsomt i perioder, hvis man er underbemannet, det er det. Men jeg synes det er en veldig morsom måte å jobbe på. Det med å dele i inne og ute. For det at er man fire; man blir jo sårbar når man er tre, men man blir ikke *så* sårbar i forhold til når man blir to på en 18:3. Men vi blir på en måte sårbare *fordi* vi deler oss opp også. For da er det en som blir aleine med to grupper. Men sånn er det jo alltid. I alle typer barnehager. (...) Å få tak i vikarer er vanskelig. Kjempeviktig på 27:4, er at det er stabilt. Er det ikke stabilt, så er jeg litt usikker.

Denne pedagogen jobber på en avdeling som hun selv sier har vært heldig med stor stabilitet og lavt sykefravær. Men hva skjer med sårbarheten når stabiliteten er lavere og sykdomsutsattheten høyere?

Oppsummert tyder ikke materialet at det en noen entydig dom i den ene eller den andre retningen om sårbarheten når denne delen av personalet blir bedt om å foreta en tenkt eller erfaringsbasert sammenligning. Det som går igjen, er at det er den pedagogiske organiseringen, og ikke minst rutinene for omrokkeringer ved fravær av ulik slag, som vil ha betydning for hvordan fraværet av kollegaen oppleves og takles. Og i hvilken grad det skaper slitenhet. Som en av forskolelærerne sier om det å bli ”stressa”, nemlig at det ikke primært handler om at det er mye å gjøre i seg selv, men at en i de situasjonene føler at en ikke får gitt den nærheten og omsorgen en ønsker, for eksempel at en ikke ”får trøsta ungene ordentlig.”

3.4.2.3 Pedagogtetthet

Det å være flere pedagoger på en avdeling oppleves som viktig av samtlige informanter innenfor denne gruppen. Samtidig kommer det fram at erfaring er en stor ressurs, og det ikke er gitt at en fagfelle både har utdanningen og erfaringen (3A):

Pedlerne har snakket om at det er godt å ha hverandre som et team også. Noen å drøfte fag med. Noen å spille ball med i forhold til problemstillinger. Pluss at jeg ser nå at det er veldig godt å ha en førskolelærer på avdeling, for det har vi med 14:4. Det første året jeg jobbet, så hadde jeg en helt nyutdanna. Hun var kjempeflink, men jeg ser jo at hun som gikk rett fra videregående til utdanningen, hun hadde ikke noe barnehageerfaring, så hun var på en måte i barnehagen og lærte. Så det ble meg som måtte sette i gang aktiviteter og bestemme hva som skulle skje. Hun gjorde jo ting i samarbeid med meg, men det var meg som hadde det store ansvaret.

Utsagnet viser at det kan oppleves som mer krevende å være mindre likestilt i ansvaret ut fra den nyansatte pedagogens begrensede erfaring fra før. Verdien av høyere pedagogtetthet bør derfor ses i sammenheng med hvor fort den nytilsatte tar koden, pluss stabiliteten i personalet som helhet. Steder med mye utskiftning blant de pedagogutdannede vil derfor ikke få full uttelling på den faglige fordel som er knyttet til utdanningsressursen.

Det neste utsagnet viser at det å ha noen å dele fagligheten med, en faglighet som springer ut av utdanningsbakgrunnen, oppleves som betydningsfullt. Denne pedagogiske lederen hadde både erfaring fra å jobbe med konstituerte førskolelærere med assistentbakgrunn og med utdannede (3B):

Da har du et bra sammenligningsgrunnlag. Hvordan vil du beskrive den forskjellen der?

Det er helt fantastisk å være to. Du merker det på møter, på hvilke diskusjoner man kan ha. Det er mange flinke assistenter også, mange som har lært veldig mye også. Det har jeg inne hos meg. Som har vært konstituert førskolelærer. Men du merker at vi kan lene oss mye mer på hverandre, diskutere ut fra et litt annet grunnlag. Det er veldig bra.

Også relativt unge førskolelærere som den neste informant, har stor faglig utbytte av å gå i tospann med en dreven pedagogisk leder. Det ligger et viktig element av modellering i et slikt system, ut over det at en er sammen om å dele ansvaret for de faglige oppgavene (3C):

Ser du for deg at du blir pedleder i løpet av noen år, eller hva tenker du om det?

Ja, kanskje det. Det hadde vært veldig spennende. For jeg har jo prøvd meg i det yrket der i et halvt år. Det er litt lettere når en deler det i to. Man kommer med innspill og nye forslag, så blir man enige: OK, hun kommer med det og jeg kommer med det andre. Da

blir det liksom bedre syns jeg. At det er to førskolelærere. Man ser barna bedre når man er to enn når man er en, tror jeg. Når du observerer barna og ser forskjellige ting man tenker om det barnet, så er det bedre med to førskolelærere.

3.4.2.4 Ny assistentrolle

Et viktig spørsmål er om de større barnegruppene, ledsaget av et klarere behov for inndeling i mindre grupper, skaper en ny form for forventning og ansvarlighet knyttet til assistentrollen. Dette kan bety at avstanden mellom pedagogene og assistentene blir mindre enn tidligere, og at dette oppleves som avlastende, sett fra de fagutdannedes side. I utsagn 4A drøftes denne mulige konsekvensen av Skimodellen av en av de pedagogiske lederne.

En annen fordel som er kjempeviktig, det er ansvarliggjøringen av assistenter. At vi har den delinga vi har, så blir det mye ansvar lagt på assistentene. Og det er jo noe assistentene har uttrykt et ønske om – større ansvarsområder.

En slik endring kan også innebære at assistentene får en mer framtrødende posisjon i enkelte av foreldresamtalene, noe som for eksempel kan innebære større forventninger til ”faglighet” i det de bringer inn i foreldresamtalene, basert på egne observasjoner (4B):

For eksempel foreldresamtaler – jeg har kun syv. Dersom ikke det er noe spesielt. For det er jeg som tar dem.

Har du dem alene eller sammen med den andre?

De barna assistentene har som tilknytningsbarn, er de med på. Så jeg har fire av mine og tre med en assistent.

Sett fra utsiden må en mer faglig involvert rolle fra assistentenes side nødvendigvis måtte innebære større involvering på veiledersiden, altså en større forpliktelse fra de fagutdannedes side. Dette økte veiledningsansvaret som følge av økt fagansvar overfor assistentene, er den neste informant tydelig bevisst på (4C):

Ja - se og forstå de barna de har, sette i gang, planlegge aktiviteter, gjennomføring av det. Komme med ideer, innspill til hva de kunne tenke seg å gjøre – ut i fra temaene vi jobber med.

Altså rett og slett en mer krevende rolle?

Ja, de blir ikke bare fortalt at du skal gjøre det og du skal gjøre det. Her må de ta ansvar for jobben sin sjøl. Men med veiledning, selvfølgelig.

At gode, stabile og initiativrike assistenter verdsettes høyt, kommer klart fram i det følgende utdraget, fra en pedagog som hadde mistet ”sin” assistent. Det kan også leses som en honnør til organiseringsformen i Ski og det forholdet til barna som assistenten hadde opplevd i sine år på avdelingen (4D).

Det var en ut av assistentene mine som slutta i sommer faktisk. Kjempetrist. Og hun har begynt i ny barnehage i NN kommune. Og hun sier det at ”jeg har lært så utrolig mye av å jobbe i denne barnehagen”. Spesielt i forhold til samspill med barn og organisering. Hun reagerer så veldig der hun jobber nå i forhold til hvordan man snakker til barna. Hun sier hun har lært så utrolig mye ved å jobbe her.

3.4.2.5 Fagstyrken i etaten

Det at fagpersonene ser, gjenkjenner og anerkjenner betydningen av den fagligheten som springer ut av barnehageseksjonen, må betraktes som en viktig verdi. Hvis denne formen for faglighet i liten grad oppleves som viktig i ledelsen av avdelingene, for eksempel som mer ovenfra styrende enn faglig oppbyggende og stimulerende, ville det ha kommet til uttrykk. I det første utsagnet ser det ut til at det særlig er utbyttet av å være i fagnettverk, ett av de grepene som gjøres av etaten, blir oppfattet som betydningsfullt (5A):

...det har masse fordeler. De har jo oversikten. De tar seg av en god del administrative oppgaver. Opptak og betaling og alle sånne ting. Det er mye lettere å samordne barnehagene og at noen har oversikten. Og det at vi er i nettverk. Det å arrangere nettverk i forskjellige former: for nye, for menn, for pedledere og sånn at vi blir kjent med alle barnehagene i kommunen. Og så har vi et sted å henvende oss, ikke minst, når vi trenger noe; noen ganger er ikke styreren der og vi vet ikke hvem vi skal spørre, da er det noen vi kan ringe, for de vet. Det ser jeg som en kjempefordel.

Den neste informanten ser ikke ut til å ha et konkret bilde av hva den faglige involveringen fra etatens side innebærer, men i det hun sier er det tydelige at det ikke er noe i veien med tilliten (5B):

...at det trekkes i trådene, noen faglige tråder, også over styrersjiktet liksom? Har du noen tanker om det?

Ikke noe spesielt for å si det sånn. Jeg har liksom ikke tenkt så mye på det. Men det virker som de jobber veldig godt i kommunen her. At de skal skape et godt barnehagemiljø, akkurat denne kommunen her.

Situasjonen i de fleste kommunene i innspurten mot full barnehagedekning er at det generelt er vanskelig å få tak i kvalifiserte førskolelærere, eller at avdelinger får sin faglighet svekket fordi den pedagogiske lederen lar seg friste av høyere lønn i nabokommunen. Denne informanten er konstituert som førskolelærer, men også som konstituert gis det tilbud om nettverk og faglig oppfølging fra barnehageetaten. Det setter denne informanten pris på (5C):

Jeg ser på det å være konstituert som en veldig stor utfordring. Jeg vet at de i Ski kommune, at det er mange konstituerte, så de har egne nettverk for konstituerte førskolelærere og pedledere. Og det har jeg veldig lyst til å følge med på.

3.4.3 Assistentene

Hvordan assistentene utformer sin rolle i avdelinger med to pedagoger og to fagarbeidere/assistenter, har stor betydning for samtlige aktører i barnehagen, både de med pedagogiske lederroller, foreldrene og ikke minst barna. Smågruppeinndelingen ledet av to pedagoger vil sannsynligvis innebære et høyere faglig ambisjonsnivå enn i avdelinger med en pedagogisk leder og to assistenter. Et annet forhold av betydning for forståelsen av denne yrkesgruppen, er det faktum at noen assistenter kommer tett innpå rollen som pedagogisk organisatorer, blant annet fordi noen av dem i perioder må tre inn i rollen som konstituert førskolelærer.

Det at assistenter innimellom får ansvar og arbeidsoppgaver pluss organiseringsansvar i lederrolle på avdelingen, må gjøre noe med assistentrollen når disse vender tilbake til den. Dermed kan det allmenne problemet med ubesatte førskolelærerstillinger, også ha den positive "bivirkningen" at det skaper en mer profilert assistentrolle i framtidens barnehager, når pedagogdekningen forhåpentlig blir full noen år fram i tida. En annen side ved det er at konstituerte førskolelærere med assistentbakgrunn gjennom denne nye erfaringen ikke sjelden får lyst på å ta førskolelærerutdanning. Det er det også eksempler på i dette materialet.

Vi ser også i flere intervjuer at det forventes at assistentene setter seg inn i faglige artikler og styringsdokumenter. Om dette er mer utbredt i Ski kommune enn andre steder, har vi imidlertid ikke grunnlag for å si noe om.

3.4.3.1 Pedagogisk organisering

Denne assistenten ble bedt om å sammenligne Skimodellen med et mer tradisjonelt system (1A):

Hva er hovedforskjellen?

Strukturen vil jeg si, det er mye mer strukturert nå. Det er lettere å ta seg inn igjen hvis du har sykdom eller vikar eller noe sånt. Du har så gode rutiner. Sjøl om du *kan* gå på sida av dem, så er du så innarbeida i dem Og akkurat dette at vi vet når vi går ut og vi vet når vi skal være inne, og såne ting. Mens på den litt mindre (avdelingen) der oppe (henviser til erfaringen fra en annen barnehage), så ble det litt mer flytende. Det ble det litt mer at dagsformen til den voksne som var der den dagen, og om det regna eller rett og slett sånt. Det var litt tilfeldig hvem som var der som var inne og ute og såne ting. Alle ute eller alle inne.

Dette berører også et annet sentralt punkt i organiseringa, nemlig inndelingen i utegrupper og innegrupper. Dette kan for eksempel innebære at assistenten på forhånd vet at neste torsdag er det hun som skal arrangere turdagen, for eksempel ta med sin gruppe til froskedammen eller legge til rette for andre former for uteaktiviteter.

Det neste informantutsagnet er et eksempel på en fagarbeider, altså tidligere i assistentstilling, som nå er midlertidig konstituert som førskolelærer. Spørsmålet hun ble stilt dreiet seg konkret om hva hun gjør nå i sin nye rolle, som hun ikke gjorde i rollen som assistent/fagarbeider (1B):

Ansvarsområda med at jeg har foreldresamtalene. At jeg da må observere og skrive ned litt mer om barna mine enn hva jeg ellers kanskje hadde gjort. Det blir også et litt mer tettere foreldresamarbeid. Ukeplanene. Litt mer involvert i planer som angår avdelinga med pedleder. Pedlederen og jeg har da hatt samtaler der vi går gjennom forskjellige barn som kanskje strever litt for tida. Litt mer delaktig kanskje i prosessene med periodeplan og såne ting. Rett og slett litt mer ansvar for skriftlig papirarbeid og sånt styr. Men sånn på planleggingsstadiet så prøver vi å være med alle fire. Alle fire er med i prosessen og så blir den mer avslutta av pedleder og førskolelærer.

Den neste informanten er en av de assistentene som har kommet inn i yrket via mange års erfaring som hjemmeværende mor, kombinerte med dagmammavirksomhet. Hun uttrykker at hun er meget fornøyd med arbeidsmiljøet og med styrerens måte å lede på. I spørsmålet blir hun bedt om å sette strukturene 9:3 og 14:4 opp mot hverandre, siden hun har erfaring fra begge modellene. Hun gir følgende svar (1C):

Det jeg syns er veldig bra med 14:4, og jeg sier jeg brenner veldig for det jeg da, det at man deler opp ungene i mindre grupper. For vi har de store som ikke sover, og så har vi de små som sover på dagene som kan få lov til å gjøre sin aktivitet på formiddagen med å

være ute for seg selv, leke rolig lek som de har behov for. Og da samtidig så har du to- og treåringene inne i en inneaktivitet, for de skal ut på ettermiddagen allikevel. Så sånne ting synes jeg har fungert veldig bra, for det er godt for de små å være små. Å være stadig sammen med de store blir veldig tøft for en liten ettåring. Det er det. Og det er det vi har erfart, at det fungerer veldig bra. Er det dårlig vær på formiddagen og blåser og er helt forferdelig, så har vi vært inne, men da har vi skilt de likevel og har de inne på et rom med en aktivitet, musikk for eksempel. De får drive med instrumenter og erfare litt der. Male, kline, gjøre masse sånne ting.

En assistent på en småbarnsavdeling var opptatt av hvordan de organiserte barnegruppen i forhold til de ansatte, blant annet med å sikre at alle barna fikk positiv oppmerksomhet (1D):

Det har også med de gruppene; at jeg har mine fire barn, for eksempel, som jeg skifter bleier på blant annet, i hvert fall ett av skiftene. Ta god tid, tøyse og tulle og kile på magen og sånn og syng og prate mens vi skifter bleie. Og jeg tar de opp og jeg legger de. Det er jeg som tar de tingene for mine kontaktbarn. Og (navn på kollega) tar det på sine, (annen kollega) tar det på sine. Og da vet vi at alle barna får den spesielle lille – alle blir sett.

Det å strukturere overgangssituasjonene, både for nykommerne, innenfor en avdeling og fra en avdeling og over til en annen, har assistentene mye kunnskaper om. Denne assistenten deler sine erfaringer på dette området med følgende ord (1E):

Hvordan går du fram, i forhold til gruppedeling, for å gjøre overgangen til nye barn så enkel som mulig?

Det vi har gjort her, jeg tenker på de barna som kommer fra småbarnsavdeling, så har de tilvenning hos oss allerede etter jul, hvor de kommer inn til oss i gruppa, enten en eller to dager i uka. Eller ute. Så det gjør vi på begge sidene, at de kommer over. Og det tror jeg har gjort overgangen, i hvert fall for de som er på huset, veldig bra. For de blir både kjent med avdelingen, de blir kjent med oss voksne og de venner seg litt til at det er en større gruppe. Og i år har vi bare hatt tre helt nye. Og det har fungert veldig bra. Og de har vært ofte innom her på besøk de også. Så det oppfordrer vi litt til, å komme innom på besøk.

3.4.3.2 Sårbarhet

2A:

Si litt mer hva som for eksempel skjer hvis en er borte, hva innebærer det egentlig?

Da må man kutte ned på planlagte ting. Og bare gjøre det man må. Være der for barna. Ikke ha noen aktiviteter som, ja...

Omsorg som nummer en?

Ja. Absolutt. Det blir mer slitsomt. Det gjør det. For det er lagt opp til grupper, ikke sant, men så er det plutselig manko på en voksen. Og blir det en voksen mindre på en gruppe, så man må gjøre småjusteringer underveis.

Dette må enhver faggruppe i barnehagen forholde seg til: det mangler en voksen, og ambisjonsnivået må settes ned. Barna som hadde gledet seg til en tur, får kanskje en dårligere dag. De blir skuffet og frustrert, og noen må være der for dem og møte disse følelsene. Også foreldrene kan reagere, ikke minst når avlysningen av en kjær aktivitet for barnet finner sted noen ganger i løpet av kort tid. Det kan også føre til mer uro inne, og større konfliktnivå blant barna. Alt dette må takles. Og det er assistentene som bruker mest tid i direkte kontakt med disse følgene.

En assistent er nokså direkte i sin tale om temaet sårbarhet (2B):

Hvor trykker skoen i forhold til 14:4 sånn som du ser det?

Det er hvis det er sykdom. Ellers fungerer 14:4 veldig bra. Jeg har veldig god erfaring med det. Men hvis det er sykdom, så er det veldig, veldig sårbart.

I det neste utsagnet vurderer assistenten sårbarheten mer relativt, altså i sammenligning med småbarnsavdelinger som er organisert på annen måte. Hun trekker også inn at Skimodellen innebærer planrelatert fravær knyttet til rollene som pedagoger (2C).

I og med at vi deler som vi gjør, så er det ikke krise om det er en borte liksom. Men det er klart at når du har to førskolelærere, de har åtte timer plantid i uka, det er klart det går mye tid bort der også. Og har på huset har jo assistentene en time plantid hver. Jeg tenker på 18:3, at hvis en er borte da, så blir det 18:2, men hvis man deler som vi gjør, så føler jeg at det ikke blir så sårbart. Men det er jo klart; vi må jo planlegge.

3.4.3.3 Pedagogtetthet

Noen assistenter vil kun ha sin erfaring fra avdelinger med to pedagoger. Andre vil også ha det fra avdelingsstrukturer med kun en pedagogutdannet, eller kanskje være vant til å forholde seg til en konstituert førskolelærer med den samme bakgrunnen som henne selv. Det er heller ikke gitt at alle har like lett for å anerkjenne at for eksempel en nyutdannet har noen særlige verdifulle innsikter som de selv, til tross for at de har mange års erfaring, ikke har det samme eierforhold til på grunn av mangelen på utdanning. Her følger et utdrag fra en samtale om dette (3A):

Det er en side ved modellen som vi ikke har berørt, men jeg tenker også på det at det er to som er skolerte førskolelærere, hva tenker du om det i forhold til når det er en?

Det som jeg har syns har vært greit med det, sånn jeg har tenkt da, det er at jeg ikke har merka så stor forskjell på det *jeg* sånn personlig, for vi er veldig sånn i ett. Men det at en førskolelærer og en pedleder kan hjelpe hverandre, papirmessig, og har sine ting og erfaring begge to, som de deler absolutt med oss assistentene, så jeg føler at dette er fire stykker som er i ett, altså. Men de har sine ting som må ordnes opp i som vi ikke har, så det er klart, men vi er veldig sånn at vi samarbeider og jobber veldig godt sammen. Å være alene tror jeg nok kan være tøft til tider, så det er godt å få litt hjelp sånn for det papirmessige.

Her ser vi at assistenten knytter det pedagogfaglige mye til det meransvaret som er knyttet til skriftlig dokumentasjon. I det neste utdraget konkluderes det meget kontant (3B):

Jeg syns det bare er positivt, for da har du jo dobbelt så mye pedagogisk innsikt.

Et interessant moment her er om denne merinnsikten blir overført til assistentene gjennom veiledning. Denne assistenten opplevde det slik (3C):

Men er det noe veiledningsansvar mellom førskolelærer og assistent på noen måte, eller?

Det *skal* være det, men det er det veldig sjelden. For vi skal ha assistenttid da. Men det faller veldig ofte bort. Det har kanskje med sykdom og med tiden å gjøre. Og det er jo synd.

3.4.3.4 Ny assistentrolle

Inntrykket gjennom samtalene med assistentene, også de som har midlertidige pedagogroller, er at ambisjonsnivået varierer mye. Noen har åpenbart gode lederegenskaper, og ønsker å utvikle disse videre gjennom utdanning, lesning på fritiden eller ved å ta initiativ til bedre organisering av konkrete situasjoner. Andre har en mer tilbaketrukket rolle og forholder seg til den strukturen som er innarbeidet på stedet.

I det neste utdraget møter vi en assistent som ønsker å ha mer ansvar, fordi at hun føler at hun vokser på det. Det kan også føre til at hun får oppgaver som tradisjonelt har vært knyttet til pedagogrollene (4A):

Så er det jo det der med at hvis en pedleder sier: kunne du tenkt deg å ha en foreldresamtale? Så gjør jeg det. Jeg har jo hatt det før. Når jeg jobba på stor avdeling, da hadde jeg jo en unge som jeg hadde, og da tok jeg den greia der. Det fungerte kjempegreit. Men det er litt deilig det egentlig, å få det ansvaret for det at du blir mye mer målretta på det du driver med, reflektert mer på en måte på hva du gjør, hva du driver

med. Å få ansvar på en avdeling, synes jeg som assistent er veldig viktig. Det er ikke min jobb, kan man tenke, men det er det så absolutt. Være en del av å få lov til å bry seg med litt sånne ting. Å skrive plakater, skrive ned, ha referater fra møter. Det kan jo alle gjøre egentlig. Hvis man lyster på det. Det *må* ikke være en pedagog.

Mer teoretisk kunnskap knyttet til pågående fagdiskusjoner, kan også være et middel til en endret assistentrolle. Denne assistenten er innstilt på slik faglig påfyll. Akkurat for henne blir det dessuten mer nærliggende fordi hun er konstituert i pedagogrollen i en mindre andel av stillingen, kombinert med hovedfunksjonen som assistent. Som vi har vært inne på tidligere, er det grunn til å tro at denne erfaringer gjør at flere assistenter øker sin faglige kyndighet (4B):

Vi assistenter får mer oppgaver: Les den artikkelen der. For eksempel artikkel om barns lek, sammen eller side om side. Voksnes rolle i lek. Lesning i forbindelse med personalmøtet.

Men det er forskjell på det å bli bedt om å lese, eller bedt om å delta på en foreldresamtale, enn det selv klart uttrykke at en vil dette, blant annet for å få mer innsikt. I det siste utdraget under dette punktet ser vi at noen assistenter kanskje gjør seg for avhengig av å bli *invitert* inn til en mer framtreddende rolle (4C).

Men jeg vil nødvendigvis se min gruppe mye mer enn førskolelæreren for eksempel, for det er meg som er mest sammen med dem, så jeg gir jo da førskolelæreren informasjon om hvor barna mine er og hvordan det er med den og den. Men hvis foreldrene ønsker at jeg skal være med, fordi det er meg som kjenner barnet best, så får jeg være med. Men i det daglige, ved henting og levering, så er det på en måte jeg; jeg kan si det jeg føler og ser og sånn. Og det er jo all right. For det gjør at en føler at en har litt ansvar.

Det neste utdraget berører det viktige spørsmålet om hvordan en assistent som har løftet sin kompetanse gjennom midlertidig konstituering som pedagogisk ansvarlig, skal kunne videreutvikle dette løftet etter returen til rollen som assistent (4D).

Hvordan er det å se for seg, la si, neste år, hvor du eventuelt er assistent, hvor du har en annen posisjon, hva tenker du om det?

Det har jeg tenkt på veldig mye faktisk. (latter). Hvordan i all verden skal jeg klare å komme meg ned på jorda da igjen? Fordi jeg er en person som veldig lett tar styringa og ledelsen, så det har egentlig passa meg veldig godt i denne jobben at jeg kan være det. Så jeg kommer nok til å måtte be om kunne ha litt ansvar for ett eller annet til jeg kommer meg helt ned på jorda igjen, Så det, men ellers tror jeg nok ikke det vil være et problem. Jeg tror nok jeg vil slappe litt mer av. Rett og slett, fordi jeg har ikke ansvaret for så mye heller.

Utfordringen på dette området blir vel at det å ”komme ned på jorda” og ”slappe mer av” ikke betyr tap av initiativ og mindre ansvarsfølelse. At et nytt potensial ikke blir benyttet.

Som siste utsagn velger vi et som viser en dreven assistent som har en oppgave hun skal løse på egen hånd, en oppgave hun ikke har hatt før. Dette var noe hun hadde tatt på seg uka før på et planleggingsmøte (4 E).

Så i morra skal jeg på natursti med toåringene. Det har jeg ikke gjort før. Det blir kjempegøy. Så i ettermiddag skal jeg sette meg ned å se på hva det er, og så må jeg finne ut av hva en toåring kan av dette. Vi har ferdige sånne bilder som skal, som jeg skal legge opp oppi skogen, her i barnehagen. Vi har jo den lille fjellknausen vår. Der legger jeg ut. I morgen tidlig gjør jeg det. Legger ut eller henger opp. Jeg er ikke helt klar over hvordan det er, men jeg tror vi skal henge opp noen bilder, og så skal vi snakke om dyrene eller det som er på bilder, så jeg tror nok en toåring synes det kan være litt spennende.

3.4.3.5 Fagstyrken i etaten

Er det faglige bidraget fra barnehageetaten synlig for den enkelte assistent? Føler de at det faglige tilbudet som initieres derfra treffer dem? Vårt inntrykk er at dette varierer mye, selv i dette begrensede utvalget. Også på dette området er det grunn til å tro at det komparative utsynet er lite tilgjengelig for de fleste. Det er ikke så mange som har arbeidet i flere kommuner og ut fra dette sammenligner reelle forskjeller i faglighet fra øverste faglig-kommunale hold. Her følger et utsagn fra en erfaren assistent, etter at hun ble spurt om betydningen av denne sentrale fagligheten (5A):

Ja, jeg har ikke noe tanker ved det egentlig. Men altså det jeg synes har vært så bra er det at vi har sett at de har vært mye på besøk. De har kurser, møter her, og de går innom avdelinger, og hører hvordan det går. Så på den måten så synes jeg det har vært veldig bra, for vi har møtt dem. Vi vet hvem de er. Det er faktisk mennesker som bryr seg om hvordan vi driver. Og sånn sett, og, men mer enn det vet jeg ikke så veldig mye. Ting går så bra. Man tenker ikke egentlig på det.

Utsagnet er et interessant vitnemål på betydningen av at de øverste lederne i en fagetat gjør seg synlig på grasrota i organisasjonen, at de ikke bare arrangerer møter med noen utvalgte fagpersoner. Dette utsagnet må slik sett betraktes som positivt sett fra etatens side. Men dette kan nok variere fra barnehage til barnehage. Den neste informanten ser ikke ut til å ha samme

opplevelse av etatens synlighet, eller dens faglige rolle og betydning for det arbeidet som utføres (5B):

Får dere noen frukter av det at det er slik sterk eller synlig barnehageetat i kommunen?

Jeg føler ikke det. Ikke i den daglige driften. Men hvis det er noe spesielt, så gjør man sikkert det, vil jeg tro.

Fellessamlinger er det kanskje lite av? Planleggingsdager hvor alle er med, eller?

Vi hadde i fjor faktisk, men da valgte vi forskjellige steder, det var ikke i rådhuset, men i Ski, da var det mange andre fra flere andre barnehager og hørte på foredrag. Ansatte fra forskjellige barnehager i hele Ski kommune. Men da blir det mer å ta imot info alle får fra kurs- og foredragsholdere.

En ansatt med assistentbakgrunn, men som var konstituert som førskolelærer dette barnehageåret, ble spurt om hun også forbandt uttrykket "Skimodellen" med forhold som hadde med faglig skolering å gjøre. Hun svarte slik (5C):

Mhm. (bekreftende). Ja, det har jeg også merka i år, at skoleringa er atskillig bedre. Jeg merker veldig godt det at jeg hvert eneste år blir tatt med på et eller annet kurs eller foredrag eller bare her på jobb at vi bruker personalmøtet til det. Det var det jeg sa i stad, at jeg merker at jeg har utvikla meg veldig på de åra uten å ha tatt noe ekstra skole. Bare det, oppfølging fra styret, fra pedleder på avdelinga, sånne ting.. Det blir løfta opp veldig mye. Så det syns jeg er veldig bra.

Det kan virke som at nærheten til ansvarsroller i systemet, også den midlertidige rollen som konstituert i fagstilling, gjør noe med oppfatningen av det bidraget som ligger i faglige strukturer og systemer som bakes inn i barnehager og avdelinger etter føringer fra etaten, og som styrerne er mest delaktige i. Men det kan også hende at normer om kunnskap og skolering som assistentene møter med ulik klarhet i sin egen barnehage, at de ikke nødvendigvis ser barnehageetatens betydning for at disse normene sprer seg utover i organisasjonen.

3.4.3 Epilog om intervjuene

Vår oppsummering av hva slags innsikter som vi har fått gjennom intervjuene, vil komme i rapportens siste del. Som avrunding av denne delen vil vi trekke inn to ulike samtalesnutter fra de mange timene med mikrofon og båndopptaker. Den ene handler om modellen som Ski kommune har utviklet, og de diskusjonene som føres om den. Altså en diskusjon om systemer. Den andre delen er et utdrag fra en beskrivelse om hva som kan skje i møtet med barn en helt vanlig septemberdag. Og rapporten dreier seg jo om begge disse områdene, om systemet og

hvordan det fungerer på den strukturelle siden, og om det levende dagliglivet hvor barna skaffer seg nye erfaringer og nye opplevelser. Og, ikke minst, det store spørsmålet om hvordan det ene aspektet innvirker på det andre aspektet ved virksomheten.

Dere diskuterer kanskje modellen på avdelingen?

Ja, veldig mye.

Jeg merker det er rom for å være uenige her, på det området?

Her i barnehagen? Ja. Vi diskuterer det veldig mye. Fordeler og ulemper, Og ikke minst: vi vil gjerne gi like god kvalitet som vi hadde tidligere når det var færre barn, så vi diskuterer veldig mye hva vi må gjøre da. At vi blir mye mer avhengig av struktur.

Men veldig kort oppsummert – du brukte ordene fordeler og ulemper; tre ting på hver side: hva ville du sagt da?

En helt klar fordel er to pedagoger. Jeg vil også si muligheten for vennskap blant barna. Det er lettere da å finne noen. Også er det at det på en måte blir stilt litt større krav. Du kan ikke daffe deg gjennom uten å tenke over hva du gjør. Det stiller krav til at du må gjøre en god jobb. Det syns jeg er en fordel. Ulemper er jo da at det er mange. Det er ofte ikke alle i personalet. Det kan begrense det å få gått på turer. Aktivitetene kan fort forsvinne i rutinesituasjoner, fordi det er så mange barn. De krever jo akkurat det samme, selv om de er fjorten. Det er ikke sånn at de sier at nå er vi jo så mange, så vi får stille litt mindre krav (latter). Jeg føler det at du får flere barn for hver voksen. Vi merker jo at det er en halv mer på hver. Særlig ved fravær så blir det en belastning. Høyere stressnivå.

Det neste utsnittet har mer karakter av overskuddsfortelling fra en fagperson som opplever at akkurat denne dagen kunne hun vie seg til musikk sammen med barna.

Noe av det viktigste i forhold til musikk er at ungene får lov til å være med å utøve det selv, på sin måte og det de har av musikk i seg. Og alle har det.

Men han du hadde nå i dag, han er en av de som har holdt på lengst, kanskje?

Ja, jeg har ikke hatt gitaren foran ham før og jeg ble kjemperefascinert sjøl. Og jeg tenkte at, Guri, her ...

Var det første gang i dag?

Ja, første gang i dag. Så han må ha vært borte i det før. Hvis ikke så har han en utrolig musikalitet i seg.

Ja, riktig. Så du har en spennende historie å fortelle foreldrene ...

Ja, absolutt. Absolutt. Det var kjempespennende. Og vi har dratt inn en del rytmeinstrumenter, og den tromma sveiver stadig rundt på golvvet med noen unger oppå. Så det er morsomt å høre ungene lage musikk.

3.5 Synspunkter og erfaringer fra foreldre

Foreldreutvalgslederne i de tre barnehagene fikk som nevnt en e-post fra prosjektleder for evalueringen med noe forklaring på hva evalueringen går ut på og hva det er ved Skimodellen som gjør det aktuelt å evaluere den. Vi ba om deres synspunkter på modellens styrker og svakheter.

I en av barnehagene svarer FAU-leder at det ikke er mulig å hjelpe med dette. Lederen for utvalget kjenner ikke til hva som er spesielt i Ski eller at det dette er annerledes enn i andre kommuner. FAU-leder har ikke andre barnehager å sammenligne med, og kan derfor ikke si om Ski er bedre eller dårligere enn andre kommuner. Men lederen understreker en generell tilfredshet med barnehagen. De to andre foreldreutvalgenes svar er fyldige og nyanserte, de kjenner modellen godt og viser til tidligere diskusjoner med alle representanter i utvalget. Det er et viktig funn i seg selv at foreldreutvalgene forholder seg ulikt til modellen og har ulikt kjennskap til den. Det kan enten bety at barnehagene er mer eller mindre velfungerende fungerer og at FAU ikke ser noen grunn til å gå inn med et stort engasjement dersom de er fornøyd. Eller det kan bety at foreldreutvalg arbeider forskjellig og prioriterer saker ulikt. Hva som er riktig tolkning i dette tilfellet kan vi ikke konkludere med her.

3.5.1 Svar fra FAU

Her gjengis utdrag av svarene fra to av de tre utvalgene, våre stikkord i kursiv. Det ene først:

Styrker ved modellen

Flere ansatte. Ski-modellens største styrke ligger i tilføringen av flere ansatte. I denne sammenheng i særdeleshet tilføring av pedagogisk fagpersonell. Ved å øke den pedagogiske bemanningen styrkes bevisstheten rundt faget pedagogikk som igjen vil ha en effekt i forhold til hvordan de ansatte som helhet tenker og agerer hva gjelder planarbeid, holdningsskapende arbeid samt generell fagutvikling.

Gruppeinndeling. Selv om antall barn pr. avdeling øker i forbindelse med dette utgjør ikke økningen mer enn ca et halvt barn mer pr. ansatt (i gjennomsnitt). Økningen av antall barn sees trolig på (for utenforstående) som en ytterligere påkjenning arbeidsmessig for de ansatte. Men det er her det unike ved driftsformen spiller positivt inn - gruppeinndeling. Gjennom gruppebaserte aktiviteter kan man ”dyrke” romsligere tidsperspektiv og tilstedeværelse. Jeg mener og tror at hvert enkelt barn føler seg bedre sett og ivaretatt enn ved vanlig driftsform. Dette gjenspeiles også i hente- og bringesituasjoner hvor atmosfæren i barnehagen oppleves som rolig, avmålt og preget av god tid. Dette varierer selvfølgelig i noen grad, men sjelden mye.

Det er nettopp fra disse gruppebaserte aktivitetene man hører om barnehagens vel og ve. Det er særdeles betryggende å få innblikk i hvor mye barna har erfart, lært og opplevd i løpet av barnehagehverdagen samt å få innblikk i hvilke betydning relasjonene mellom barna og de ansatte har. Jeg tror nok ikke dette er unikt i barnehagesammenheng, men mener likevel dette er forhold Ski-modellen dyrker på en annen og mer uttalt måte.

Svakheter ved modellen

(eller som informanten sier: Betragtninger om svakheter som det kan reflekteres over. De er ikke en realitet.)

Fravær. Tenker her spesielt på at høye andeler av fravær kan virke demotiverende og slitsomt på de gjenværende ansatte – og spesielt når man har større barnegrupper. Men sett på en annen side – med økningen av antall ansatte generelt i en barnehage som praktiserer etter Ski-modellen har man flere løsninger å spille på for å løse personalmangelen enn ved for eksempel om man hadde driftet etter vanlig modell. Argumentasjonen faller således på sin egen urimelighet.

Krav til ledere. Ledelsen må utøves tydelig. Dette går på tydelighet i forhold til organiseringen av de gruppebaserte aktivitetene/inndelingene, omfanget av organiseringen og i særdeleshet faglig bevissthet i forhold til innhold og utførelse. Således kan jeg tenke meg at kravene som stilles til ledere blir litt annerledes og litt ”større” enn i en barnehage med vanlig driftsform.

Misforhold mellom antall utdannede pedagoger (førskolelærere) og hva Ski-modellen krever av fagpersonell. Jeg tenker her mer konkret på at vi i dag opplever mangel av førskolelærere allerede. Ski-modellen legger opp til 2 fagpersoner (pedagogisk leder og førskolelærer) pr. avdeling på samme tidspunkt som det er skrevet mangt og meget i media om den allerede eksisterende mangel på førskolelærere. I tillegg legges det opp til at man i fremtiden vil komme til å kutte ned på utdanningstilbudet/antall studieplasser. Dersom dette er en ”trend” som fortsetter antar jeg at misforholdet vil bli bekymringsverdig stort og at modellen således kanskje ikke klarer å oppfylle kravet om 2 fagpersoner pr. avdeling. Men som sagt er dette forhåpentligvis kun en betraktning og ikke en realitet.

Deretter kommer mer kritiske synspunkter fra det andre utvalget, stort sett om modellens svakheter:

Sykefravær. Mange sykemeldinger blant de ansatte i barnehagen betyr mange vikarer. De har ofte ikke førskolelærerutdanning og det innebærer også færre voksne pr barn. Dette går utover det pedagogiske tilbudet i barnehagen - turer blir avlyst pga av for få ansatte, språkgruppa blir ikke gjennomført med den hyppigheten som er oppsatt o.l. Barna møter stadig nye voksne som de må forholde seg til i hverdagen. Vi har et inntrykk av at andelen sykemeldinger har gått opp etter at denne modellen ble innført. Den innebærer at hver enkel ansatt i barnehagen får mer ansvar. Avdelingene blir også mer sårbare da det er færre ansatte pr barn. FAU ønsker å poengtere at de ansatte i barnehagen gjør så godt de kan for å tilrettelegge barnas hverdag med den bemanningen de har.

Fysisk miljø. Det fysiske miljøet er ikke endret etter innføringen av ny modell. Ingen endringer i nevneverdig grad og arealet er det samme som før.⁴

Teori og praksis. Som en konklusjon ser det ikke ut som den nye modellen har ivaretatt den kvaliteten som var ønskelig og har heller ikke klart i praksis å ha større tetthet blant førskolelærerne, pga mange sykemeldinger. FAU mener at modellen i teorien kan være bra, men i praksis har den ingen styrker i forhold til tidligere modell.

⁴ Til dette inntrykket bemerker etaten at de omstrukturerte avdelingene er bygd om og utvidet og at lekearealet er økt da endringene ble forberedt i 2003. Informantens inntrykk av at dette ikke har skjedd i ”nevneverdig grad” står likevel fast som det subjektive inntrykk vedkommende har.

3.5.2 Kommentarer til foreldrenes svar

Vi ser her at de tre utvalgene representerer tre ulike historier om erfaringer med modellen. Fra å være fornøyd slik det er og ikke ha spesielle synspunkter eller kjennskap til modellen, til overveiende å se styrker ved den og overveiende å betone svakhetene, slik den siste informanten gjør. Dette betyr at foreldre opplever og tolker konsekvensene av modellen svært ulikt. De tre barnehager fungerer svært forskjellig sette fra disse foreldrerepresentantenes subjektive ståsted og innfrir deres forventninger i ulik grad. Vi antar at dette betraktes som problematisk og at det er et ønske om en jevnere kvalitet enn dette kan tilsi.

4 Pedagogtetthet og store barnegrupper

I dette kapittelet ser vi nærmere på foreliggende forskning knyttet til to av de særlige sentrale komponentene i modellen, pedagogtetthet og store barnegrupper.

4.1 Pedagogtetthet

I arbeidet med denne evalueringen har vi ikke funnet noen erfaringsbaserte studier av økt pedagogtetthet verken i Norge eller Norden. Førskolelærerens kompetanse er etterspurt i mange sammenhenger, fagpolitisk og i det barnehagefaglige miljøet. Samtidig etterlyses innsikt i hva det er førskolelæreren kan og gjør som skiller seg vesentlig fra andre yrkesgrupper (Jansen, Pettersvold og Tholin 2006). Det er et behov for å ordsette denne kompetansen. I en dansk doktoravhandling hevdes det at pedagoger ikke selv framhever det de kan, men tvert imot står i skyggen av seg selv (Nørregård-Nielsen 2006). De faglig-politiske begrunnelsene for ønsker om økt pedagogtetthet er basert på et mer generelt grunnlag om at førskolelærerens kompetanse er av grunnleggende betydning for barnehagens kvalitet (Kunnskapsdepartementet 2007 a og b). I europeisk sammenheng er betydningen av et utdannet personale i barnehagen klart framhevet i Starting Strong (OECD 2001, 2006). Betydningen av kompetanse i barnehagen er ellers omtalt i mange sammenhenger som i Etter- og videreutdanning i barnehagesektoren – kartlegging av tilbud og etterspørsel (Moser m. fl. 2006). Førskolelæreren er av barneombud Reidar Hjermann omtalt som garantisten for kvalitet i barnehagen (Første Steg 1/2008). I flere sammenhenger er det påpekt at førskolelæreren er nødvendig i implementeringen av revidert rammeplan for barnehagen (Moser og Röthle 2007). Det er på bakgrunn av samlet kunnskap om betydningen av førskolelærerens kompetanse, og generell kunnskap om profesjonalitet og kompetanse

(eksempelvis Nygren 2004), all grunn til å tro at en høyere pedagogdekning vil være en styrke for barnehagen. Ski kommune har derfor tatt et skritt i retning av økt kvalitet med sin barnehagemodell.

Men det er minst to forhold som skaper utfordringer i arbeidet med å øke antallet pedagoger i barnehagene. Det ene forholdet er rekruttering av førskolelærere til ledige stillinger.

Førskolelærerdekningen er lavere nå enn i 2005. Tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) (I : Gulbrandsen 2007) viser at økningen var sterkest fra 2002 – 2003, fra 2005 til 2006 sank den fra 33,7 til 32,9 % andel av de ansatte i barnehagen. I 2007 er andelen førskolelærere 31,7 %. Den faktiske andelen førskolelærerstillinger var i 2007 35 %. Differansen mellom 31,7 og 35 er ansatte i førskolelærerstilling med dispensasjon fra kravet om utdanning som førskolelærer. Dette er sterkt økende, økning i antall dispensasjoner fra 2005 til 2006 var på 62,3 % (ibid.). Det er her store regionale og lokale variasjoner. Forverringstendensen er klar, ifølge Lars Gulbrandsen (2005). Eller som han skriver "...en endring som både ansatte og brukere vil kalle en forverring, men som selvsagt også kan beskrives som en effektivisering" (s.9). Han understreker også at andre forhold spiller inn og som gjør tallenes tale enda klarere. Det handler om at andelen barn under tre år er sterkt økende og at barns oppholdstid har økt. Dette er forhold av mer kvalitativ karakter som påvirker personaltettheten (ibid.).

Det andre forholdet handler om å beholde førskolelærerne i barnehagen. Det er nærmest et paradoks at førskolelæreren er svært etterspurt samtidig som det er en viss tendens til at førskolelærere med videreutdanning forsvinner fra barnehagene (Moser m. fl 2006). Blant 450 førskolelærere som har blitt spurt om hva som kan være avgjørende for at de ønsker å skifte yrke er det en klar tendens til at store barnegrupper er det som kan være en viktig årsak til det (Opinion 2003). På spørsmålet om hva som gjør at de vil bli i yrket er høyere lønn, flere pedagoger og mindre barnegrupper de tre faktorene som klart skiller seg ut som viktige (ibid.).

Det er store regionale og lokale variasjoner når det gjelder førskolelærerdekning. Oslo og Akershus er det verst stilte området (Gulbrandsen 2007).

4.2 Store barnegrupper

Nordisk barnehagepedagogikk er basert på viten om at små barnegrupper er best egnet for å gi barn oversikt og utgjør et godt grunnlag for å skape gode relasjoner. Underveis i arbeidet med

denne evalueringen har det blitt klart for oss at i disse utbyggingstider er kunnskap om store barnegrupper etterspurt. Det finnes kunnskap om faktorer som har betydning for en optimal gruppestørrelse slik som gruppedeling, barnas alder og kjønn, areal, rom, materiell, personalets kompetanse og personaltetthet (Asplund m.fl. 2001). Men det er få erfaringsbaserte studier av store barnegrupper innenfor en nordisk radius. De to vi har funnet presenterer vi i avsnittet under.

Vi vet generelt for lite om å organisere barn i store enheter, også i svært store barnehager. I forbindelse med Barnehagesenterets evaluering av gigantbarnehagen Sophies Hage i Oslo understreket vi også at det er for lite kunnskap om store barnehager, og at det vi kunne uttale oss om gjaldt kun denne ene barnehagen (Gulbrandsen m.fl. 2006). Vi understreket at evalueringen kunne bidra med noe kunnskap og noen nye spørsmål på området, men at det generelt er slik at vi fortsatt er langt fra endelig svar når det gjelder rommets størrelse og dets betydning for omsorg, oppdragelse og læring i barnehagen (ibid.).

Til tross for manglende kunnskapsbasis eksperimenteres det med store barnegrupper og organisering av barn i baser i med opptil 50-60 barn. I et intervju i Barnehagefolk (4/2007) understreker stipendiat Ellen Os ved Høgskolen i Oslo at disse eksperimentene vet vi ingenting om konsekvensene av. Hun omtaler dem som ekstreme eksperimenter som ikke er basert på kunnskap om hvordan det er å forholde seg til så mange barn og voksne. *Dette er jo ikke en måte å organisere barnehager på som er valgt fordi vi har kunnskap om at det fungerer best, i hvert fall ikke for de minste* (s.27). Hun mener at det uansett ikke under noen omstendigheter kan anbefales større grupper enn 20 for barn i førskolealder. Hun peker også på at det er paradoks at man har store grupper som er så store at barna må deles i mindre grupper for at det skal fungere. Og hun spør om hvorfor man ikke gjør det omvendt. Det vil si at man har små grupper som utgangspunkt og så utvide til større grupper og utvidede territorier gradvis (s.28). Eksperimenteringen med store barnegrupper nevnes her for å kaste lys over at Ski kommunes barnegrupper har en ganske moderat størrelse i forhold til de virkelig store gruppene. De er allikevel gjennomgående større enn hva som regnes for ”normalt”.

I Norge er det slik at det eneste som regulerer antall barn i barnegruppene er antall førskolelærere. Ifølge forskriften til barnehage-loven om bemanning, Forskrift om pedagogisk bemanning, (Kunnskapsdepartementet 2005) skal det være minimum en pedagogisk leder pr 7 –

9 barn under tre år pr og minimum en pedagogisk leder pr 14 – 18 barn over tre år.⁵ Forskriften regulerer altså forholdet mellom antall barn og antallet pedagogiske ledere, men det sies ingenting om gruppestørrelse eller bemanningen forøvrig. I Lov om barnehager (Kunnskapsdepartementet 2005) er det § 18 som har bestemmelser om personaltetthet i avsnittet som lyder slik: *Bemanningen må være tilstrekkelig til at personalet kan drive en tilfredstillende pedagogisk virksomhet.* Utover forskriften om bemanningsnormer inneholder Lov om barnehager med andre ord kun denne skjønnsmessige anbefalingen om personaltetthet. Dette setter også gruppestørrelsen i Ski i et perspektiv. Ski kommune har ikke valgt å gå inn for et maksimalt antall barn per pedagogisk leder, noe vi anser som en viktig opplysning. Det er innenfor lovens tillatte grenser å ha henholdsvis 18 små og 36 store barn i gruppe med to førskolelærere.

4.2.1 Svenske forhold

Det kan være interessant å se noe på svenske forhold, i og med at Sverige har møtt utfordringer knyttet til utbygging og kvalitet tidligere enn oss.⁶ I 1985 kom det en bestemmelse om at innen 1991 skulle barn fra fylte 1 år få plass i barnehagen om de ønsket det. Dette skapte en stor pågang og barnehagekøene var et faktum. I 1995 ble svenske kommuner pålagt å skaffe tilstrekkelige barnehageplasser og sørge for å redusere barnehagekøene. Omtrent den samme situasjonen hadde vi i Norge 12 år senere. Når det i 1995 ble tatt et krafttak for å skaffe nok plasser til alle barn i Sverige ble utvidete barnegrupper en av de enkleste måtene å få dette til på. I Sverige har det siden Barnstugeutredningen i 1972 vært bestemmelser for antall barn i gruppen (10 – 12 små barn og 20 store). Dette reduserte Socialstyrelsen da svenske førskoler var deres ansvar. I første halvdel av 1980-tallet skulle det maksimalt være 10 barn under 3 år og 15 barn over 3 i gruppene (Skolverket 2003). I 1984 ble imidlertid bestemmelsene om barnegruppers størrelse avskaffet og svenske kommuner kunne selv bestemme hvor mange barn som skulle være i gruppene (ibid.) Gjennomsnittlig gruppestørrelse har i perioden 1990 fram til 2002 økt fra 13, 8 barn til 17, 4.⁷ I Sverige etterlyses forskning på store barnegrupper og hva som er faktorer

⁵ I Ski kommune er det en pedagogisk leder og en førskolelærer i barnegruppe på hhv 14 små og 27 store barn. Dette foregår slik at begge rapporteres til Fylkesmannen som pedagogiske ledere i og med at de begge har tilsvarende ansvar som pedagogiske ledere. Men som arbeidsgiver har Ski kommune valgt å definere den ene som pedagogisk leder og den andre som førskolelærer i barnegruppe i forhold til tariffavtalen. Dette er fordi kommunen ønsker en pedagogisk leder som har hovedansvaret.

⁶ Det gjelder f eks forhold som at barnehagen ble en del av utdanningssystemet gjennom å tilhøre det samme departement som skolen allerede i 1996 og den svenske Läroplan for Förskolan med mål for barns læring i barnehagen kom i 1998. De diskusjonene vi har i Norge som følge av ny barnehagelov og revidert rammeplan har allerede eksistert lenge i Sverige.

⁷ Gjelder grupper med barn opp til tolv år, altså i fritidshjem (SFO). Men det sies at det er tendens til økt gruppestørrelse også blant de yngste barna.

som spiller inn for en optimal gruppestørrelse. Dette fremkommer av Skolverkets rapport Gruppstorlekar och personaltätthet i förskola, förskolklass och fritidshem fra 2003. I denne rapporten omtales flere uheldige sider dersom barnegruppen oppleves som for stor. Noen av dem er: Mangel på tid hos pedagogene kan føre til at barna blir snakket til som en gruppe i stedet for å få til gode dialoger med hvert enkelt barn. I for store grupper er det en tendens til at barna enten blir passive og går for seg selv eller gjør hva de kan for å bli hørt. Barns språkutvikling kan påvirkes negativt ved at det ikke er anledning til samtaler og nok tid til å gjennomføre et resonnement. Lydnivået blir så høyt at det skaper trøtthet, stress og likegyldighet (ibid.).

4.2.2 To svenske studier av store barnegrupper

De to studiene vi har funnet om store barnegrupper er gjennomført i Sverige. Den ene gikk ut på at man i en periode på 18 måneder gjennomførte et forsøk med å redusere antall barn i gruppa fra 18 til 14 barn (i alderen 3-5 år), samtidig som man beholdt det samme antall ansatte (en førskolelærer og to ”barnskötare”) (Mårdsjö 2004). Bakgrunnen for forsøket var at personalet over tid hadde sett at de til tross for gode intensjoner og god kompetanse opplevde at de ikke strakk til og at arbeidssituasjonen tilsa at de ble tvunget til å handle på måter de egentlig ikke ønsket. Misnøyen hos personalet førte til stress og uro. De synes de altfor ofte agerte som ”ordningspolis” der de fortalte barna hva de ikke fikk gjøre. Arbeidssituasjonen ble opplevd som så intens at de ikke fikk tid til å snakke med barna, men snakket i stedet til dem. Situasjonen ble ”övermäktig” og de befant seg i en negativ spiral hvor de ikke fikk til å bryte mønsteret. Sammen med ledelse i kommunen fikk de til å gjennomføre et forsøk med reduksjon av antall barn i gruppa med den hensikt å få til en debatt om hvilken betydning antall barn i gruppa har for innholdet i barnehagen. Resultatene av forsøket er høyst interessante. Oppsummert skjedde følgende: barnas lek ble forandret slik at barna enklere fant ut hvem de ville leke med og knyttet lettere kontakt. Atmosfæren på avdelingen utstrålte ro og harmoni. Barna trøstet hverandre og utviste omsorg for hverandre. Måltidene ble roligere og var en anledning til samtale og en god stund på dagen. Tidligere var det mange formaninger og negativ oppmerksomhet som preget måltidene. Færre barn tilsa at barna ikke trengte å kjempe om oppmerksomhet i samme grad som tidligere, og at personalet hadde anledning til å lytte til barnas fortellinger og funderinger. Personalet synes også de fikk bedre tid til foreldrene, og foreldrene fortalte underveis i forsøket at denne forandringen var merkbar. Barna fikk mer tid til å lære å gjøre ting selv, tidligere hadde personalet hjulpet dem mer fordi det gikk fortere. Generelt var det mer tid til å legge til rette for barnas språklige bevissthet, som var en av målsettingene for forsøket. At støynivået gikk ned bidro til også til dette. Personalets tid og mulighet til refleksjon over innholdet i barnehagen økte.

De fikk til å lage bedre planer og planlagte aktiviteter forløp også med høyere kvalitet. Konklusjonen er at personalet forandrer sin måte å forholde seg til barna på. Og barna er den største vinneren når barnegruppens størrelse reduseres. Disse resultatene er sett i lys av at det i det hele tatt var positivt med at forsøket ble gjennomført, at det ble gitt veiledning underveis og at en forsker fulgte forsøket. Personalet er overbevist om at det er det endrede antallet barn som forklarer forandringene. De ønsket etter at forsøket var avsluttet å ha færre barn i gruppa tilsvarende som under forsøket i stedet for å øke antall barn og få flere ansatte.

Den andre studien er en undersøkelse av hvordan personalet i to barnehager opplever sitt arbeid i store barnegrupper og hva de gjør for at det skal fungere (Berntsson 2003). Den viser at det som gjør at personalet opplever er gruppen som for stor er i det ene tilfellet at lokalene er for små, samt at det i flere situasjon som samlinger med barna blir for få barn som kommer til orde. De må vente lenge, og det ender ofte med at de snakker i munnen på hverandre. Lydnivået er for høyt i lokalene og er med på å skape en opplevelse av stress. Lokalets størrelse innebærer at barna lett går i veien for hverandre og det oppstår konflikter som ellers kunne vært unngått. Personalet deler barna i små grupper, men synes ikke at det er tilstrekkelig til hjelp. I det andre tilfellet er det et barn som har spesielle rettigheter som personalet mener er det som foranlediger at det til tider er mye uro i barnegruppen. Personalet sier i intervjuene i denne studien at de generelt synes gruppa er for stor til å utøve en pedagogikk hvor de hjelper barna til å bli selvstendige. De har ikke nok tid til å prioritere å hjelpe barna til å hjelpe seg selv, som deres pedagogikk er tuftet på. Personalet som intervjues sier at de ikke ønsker dette løst med styrket personale, de vil heller ha færre barn. Flere ansatte innebærer ytterligere flere relasjoner for barna. Det mener personalet er en dårlig løsning, da det er mange nok allerede å ta hensyn til. Samtlige som intervjues gir uttrykk for at de synes de gjør en for dårlig jobb, de synes ikke at de rekker å gjøre noe grundig eller gjøre det de egentlig vil. Dette er det samme resultatet som i studien nevnt over. Felles for begge studiene er at ingen ser noen fordeler med å øke barnegruppens størrelse (ibid.).

Disse to studiene viser at det ikke er barnegruppens størrelse som alene avgjør kvaliteten i barnehagen. Personalets samlede kompetanse, lokalene og barnegruppens sammensetning er med på å spille inn. Dette handler om det som samlet kalles strukturkvalitet (Asplund m.fl. 2001). I Asplunds kunnskapsoversikt over betydningen av strukturelle faktorer, konkluderes det med at antall barn i gruppen har større påvirkning på den samlede kvaliteten enn antallet pedagoger. Å øke gruppestørrelsen totalt (både barn og personale) anser de som en dårlig løsning. De hevder at det er bedre å redusere antall barn og arbeide med mindre barnegrupper(ibid.).

Funnene fra disse studiene gir oss et innblikk i kompleksiteten i dette arbeidet, og representerer viktig kunnskap for å forstå informantene i denne evalueringens erfaringer. Imidlertid må det sies at studier av forhold som minner om Ski, hvor barnetallet på avdelingene per ansatt økes noe, samtidig som at pedagogtettheten øker, ser ut til å være mangelvare.

5 Drøftinger og konklusjoner

I dette siste kapittelet vil vi drøfte og trekke konklusjoner i forhold til de seks overordnede spørsmålene for evalueringen.

5.1 Særlig sentrale kvalitetskriterier

Dette avsnittet er et svar på det første evalueringsspørsmålet: Hvilke kvalitetskriterier er særlig sentrale når kvaliteten i Ski kommunes nye modell for drift av barnehager skal vurderes?

Modellen er sammensatt av flere komponenter som vist i innledningskapitlet. Flere av dem drøftes under avsnittene 5.2 – 5.6 i dette kapitlet. Spørsmål som skal besvares i avsnitt 5.1 er av en mer overordnet karakter og vi velger derfor i dette avsnittet først å kommentere hvordan modellen forstås på litt ulike måter av involverte aktører og hvilke konsekvenser det kan tenkes å ha for å omsette den i praksis. Deretter kommenterer vi modellen i sin helhet og med særlig vekt på de komponentene vi ikke går inn på i avsnitt 5.2 – 5.6. deriblant mulighetene for å realisere det som ser ut til å være kjernen i modellens pedagogiske potensial: for eksempel virkemiddelet som handler om inndelingen av barna i smågrupper med en pedagogutdannet per gruppe.

5.1.1 Ulike forståelser av modellen

Det kan være en utfordring i seg selv å forstå modellen. Blant informantene, både foreldre og ansatte, eksisterer det ulike forståelser av den. Den fagutviklingen som initieres fra etaten, er av sentral verdi i modellen, men det er ikke alle som forbinder modellen med dette aspektet. Samtidig er det jo slik at også Ski-barnehager med tradisjonelle modeller, også nyter godt av den sentrale fagligheten. Den drøftingen av modellen som oftest gjøres av informantene, viser seg primært å handle om 9:3 versus 14:4, eventuelt 18:3 versus 27:4.

Det er styrerne som klarest ser ut til å ha den bredeste og mest velintegreerte forståelsen av hva Skimodellen innebærer. At det eksisterer såpass ulike forståelser av modellen side om side kan bety at ulike faggrupper har ulike forståelse av både idegrunnlaget, av modellens muligheter og av de særlige utfordringene som den rommer. Både skinnenighet og skinnuenighet kan bli et problem her, at man diskuterer en modell som ulike aktører legger forskjellige ting i. Vi ser det

slik at et mangfold i forståelser også kan gjøres om til en styrke, men da bør disse gjøres mer synlige og være gjenstand for åpne diskusjoner som grunnlag for utvikling av modellen.

5.1.2 En grundig og systematisk modell – både ambisiøs og med sårbare trekk

Det ser ut til å være et kvalitetsmessig pluss at modellen er utviklet over tid, og at erfaringene med den er systematisert av etatsledelse og styrere. At den både forutsetter og gir rom for erfaringsdeling gjennom nettverksstrukturen er avgjort positivt for prosessen. Fagfellenettverkene representerer et system for kunnskapsdeling og -utvikling og nevnes av flere informanter som en betydningsfull arena for å få innsikt i arbeid på tvers av hver enkelt barnehage. I modellen forutsetter den ene komponenten den andre i et system som kan sies å være svært godt gjennomtenkt. Det ser ut til at hver enkelt komponent i seg selv kan fungere godt og at de gode intensjonene med modellen kan realiseres slik modellen er utformet.

Men modellen har også sårbare trekk slik flere informanter opplever det. Under optimale betingelser kan det se ut til at den fungerer bedre enn tradisjonelle, og dermed mer enn kompensere for den rent kvantitative merbelastningen som følger av antall barn per tilsatt. Ikke minst dette det større utdanningsmessige ”kapitalen” og den fordelene som følger av større spillerom i ansvarsfordelingen og i sammensetningen av barnegrupper. Men dersom viktige forutsetninger i modellen ikke kan realiseres, er det en risiko for at kvaliteten i systemet svekkes. Dette betyr ikke at en slik analyse ikke kan gjelde mer ”tradisjonelle” avdelingsstrukturer, men disse har jo fordelene med at de grunnleggende omsorgsoppgavene er noe færre ut fra forholdstallet mellom ansatt og barn. Det er også en matematisk side ved dette. Hvis fraværsprosenten på en avdeling er på 10 prosent, vil en avdelingen med forholdstallet 27:4 reduseres til tre i gjennomsnittlig fire av ti dager, mens en tilsvarende reduksjon vil skje i tre av ti dager i en 18:3 – avdeling. Da kan det bli langt fram til å realisere det ambisjonsnivået som modellavdelinger med alle forutsetninger på plass kan nå. Dermed vil det kunne oppstå kvalitetsforskjell, også blant barnehager som arbeider etter noenlunde samme lest. Dette er noe vi også ser i dette materialet. Flere informanter betrakter modellen som givende å arbeide innenfor, men samtidig krevende. Tilsatte på avdelinger som litt for ofte opplever å måtte droppe godt planlagte aktiviteter grunnet kollegers sykefravær, vil i lengden kunne oppleve dette som belastende. Det vil også sannsynligvis påvirke barnas utfoldelsesmuligheter og dermed også foreldrenes tilfredshet.

Det innsamlede materialet viser at man lykkes med å realisere modellen i varierende grad i de tre barnehagene, selv om hovedinntrykket generelt er mest positivt. Det er en viktig utfordring for Ski kommune å kunne identifisere grunnene til at avdelingene fungerer såpass forskjellig og sette inn kompensatoriske tiltak der det er mulig i en overgangsfase. Selv om modellen allment fungerer godt, kan det være ”baksider” av medaljen som en hittil ikke har vært nok oppmerksom på å oppdage for å kunne forebygge. Det er sannsynlig at årsakene til variasjonen er ganske sammensatte, men at det vil berøre balanseforholdet mellom hva som oppleves som spennende og hva som oppleves som i for krevende, er overveiende sannsynlig.

5.1.3 Positivt med store og små barnegrupper

Det ser ut til at de aller fleste informantene erfarer at de store barnegruppene gir gode muligheter for relasjonsbygging og etablering av vennskap mellom barna av den enkle grunn at det er flere barn å velge mellom. Det gjør det lettere å sette sammen mindre grupper fordelt etter alder, kjønn og interesseområder. Flere informanter opplever at dette bidrar til bedre pedagogiske muligheter når de sammenligner, via resonnement eller på basis av egen sammenligningserfaring, med 9:3 og 18:3. Noen peker på at store grupper gir økt fleksibilitet og dermed mindre belastning på personalet i forhold til møteavvikling og vaktordninger. Man er sjelden helt alene på avdelingen med barna slik man ellers er ved ”normale” gruppestørrelser. At store barnegrupper gir en større personalgruppe oppleves også som positivt. Det finnes også kritiske innvendinger i materialet som handler om at store barnegrupper er for belastende og at det skaper en følelse av travelhet og for liten tid til det enkelte barn, men disse synspunktene er mindre framtrepende. Konklusjonen er at de store barnegruppene og de mulighetene de gir anerkjennes, vel å merke under forutsetning av at en lykkes med smågruppeinndelingen.

I Ski er organiseringen av barna i smågrupper den løsningen som er valgt for å hindre mulige uheldige konsekvenser av for store barnegrupper. Dette er det nær sagt samtlige informanter legger stor vekt på som styrken i modellen, eller med andre ord det kvalitetskriteriet som har størst betydning. Mange omtaler dette med stor glød og engasjement. Slik vi ser det blir det helt avgjørende for en endelig vurdering av modellen å se på om smågruppene har gode nok vilkår innenfor den. Sykefravær og førskolelærermangel rammer smågruppene, det vi her omtaler som kjernen i modellen. Smågruppene kan rammes ved mangel på kontinuitet og som en følge av det kan kvaliteten på arbeidet i smågruppene bli redusert. Førskolelærernes kompetanse kreves for å få til en grundig og kontinuerlig vurdering av arbeidet med smågruppene, ikke minst med tanke på om smågruppene gir gode vilkår for barns medvirkning og meningsskaping. Dersom

smågruppene fortsatt skal utgjøre det mest sentrale kvalitetskriterium i modellen må forutsetningene for å få det til sikres på ulike måter.

5.2 Kommunens rolle som barnehagemyndighet

Hvilken rolle spiller kommunen som barnehagemyndighet og organiseringen av barnehagefaglig kompetanse på kommunenivå mellom rådmann og barnehagene i forhold til ledelse, likeverdig behandling, samordning og kvalitetsutvikling for samtlige private og kommunale barnehager i kommunen?

Fra kompetansekartleggingen utført av Barnehagesenteret i 2006 kom det fram at sektorkommuner i større grad enn to-nivåkommuner ser ut til å kjenne bedre til hva slags kompetanse personalet i barnehagene trenger (Moser m.fl.2006). Sektorkommunene stilte seg også generelt mer positive til betydningen og nødvendigheten av kompetanseutvikling enn to-nivåkommuner (ibid.). Kartleggingen viser også at når den som er ansvarlig for kompetanseutvikling i kommunen selv har utdanning som førskolelærer ble behovet for kompetanseutvikling vurdert som større enn når respondenten ikke hadde slik utdanning.

Poenget med å nevne dette i denne evalueringen er at det er en styrke å beholde og bygge opp en sterk barnehageetat med ansatte som selv har erfaring eller utdanning fra barnehagefeltet, slik at de har forutsetninger for å sette seg inn i hvilken kompleks og mangfoldig kompetanse som trengs i barnehagen. Den tette koplingen til styrerleddet bidrar også sterkt til denne positive effekten. (Nærmere om styrenes betydning under punkt 5.3). Koplingen mellom fagkyndigheten og styrernettverket bidrar avgjørt til å skape gode strukturer for kompetanseutvikling, både innenfor hver enkelt barnehage og på tvers av barnehagene. Det er mye positivt å si om hvordan disse gode grunnbetingelsene legger rammer for god faglighet i Ski kommunes barnehager.

5.2.1 Etatens betydning står klart for mange, men ikke alle

Det kan se ut som at det er klar styrke at barnehageseksjonen i kommunen har en sentral funksjon i modellen. Flere informanter trekker fram betydningen av det arbeidet som gjøres med å ”overrisle” barnehagene med kompetanse. Ved siden av den skoleringen som tilbys og de planleggingsmalene som det jobbes etter, er det tydelig at særlig pedagogleddet verdsetter de nettverkene de inngår i. Muligheten til å se en større verden enn sin egen avdeling og sin egen barnehage, virker stimulerende på mange.

I materialet er det styrerne som helt klart beskriver den mest nære kontakten med barnehageseksjonen. En av dem omtaler seksjonens betydning som ”uvurderlig”. Seksjonens arbeid anerkjennes også blant de pedagogiske lederne, med en viss variasjon på den måten at flere ikke kjenner til at det er noe spesielt ved dette fordi de ikke har noe annet å sammenlikne med. Også assistenter trekker fram at interessen fra ansatte i seksjonen spiller en positiv rolle og nevner også helt konkret at det er positivt med besøk på avdelingen.

Beskrivelsene av kurstilbud og kompetansebyggingstiltak som initieres fra etaten er gjennomgående positive, selv om enkelte opplever at tilbudene ikke alltid treffer like godt.

5.3 Styrernes rolle

Hvilken rolle og betydning har styrerne i modellen, hva er de mest fremtredende endringer i forhold til tidligere og hvordan påvirker det barnehagene i Ski kommune? Hva gjør styrerne i dag som de ikke gjorde før?

Styrerne tar imot det ansvaret de er tildelt i denne modellen med stort alvor. De bidrar på alle plan – både som et integrert ledd av den overordnede pedagogiske ledelse og som parter som er viktige i det å fortolke og videreformidle de pedagogiske *mulighetene* som ligger i modellen. De ser på seg selv som bidragsytere i en utvikling hvor det som skjer tilfeldig inntreffer sjeldnere og at de pedagogiske prosessene på mange plan i barnehagene, blir ”styrt” i større grad enn tidligere (se utsagn 1A).

5.3.1 Styrerne er modellens garantister

Siden smågruppeinndelingen er så viktig i modellen, blir styrerne særlig viktig som garantister for at dette virkelig blir realisert. Det blir også de som skal stå faglig ansvarlig for at det pedagogiske arbeidet, som av og til må settes inn som erstatning for et opplegg som forutsetter full bemanning og aller helst full pedagogdekning, skal kunne bli godt nok. På dette området ser det ut til at det særlig er en av styrerne som opplever noen utfordringer, blant annet fordi foreldrene vil forvente svar og begrunnelser knyttet til endringer med negative konsekvenser for gjennomføringen av de opprinnelige pedagogiske planene (se utsagnene 2c og 2d).

For styrerne vil en optimal pedagogtetthet også ha den effekten at barnehagens fortrolighet med ledelse og pedagogiske utviklingsprosesser vil bli mer integrert i hele organisasjonen. Styrerne vil kunne være mer trygg på at det dessuten skjer en modellering fra pedagog til pedagog, fra pedagog til assistent og fra assistent til assistent på en avdeling (se utsagn 3B). Jo bedre dette fungerer, jo mer overordnet kan styreren tenke ut, i nær kontakt med andre styrere og med etaten, nye mål og nye utviklingsprosjekter for barnehagene som helhet. På den annen side er det grunn til å tro at overskuddet til denne delen og styreroppgavene vil bli mindre jo større avviket fra den ideelle til den reelle bemannings- og kompetansesituasjonen er.

Også når det gjelder synet på assistentene og deres eventuelle økte ansvar, kan dette risikere å bli urealistisk høyt. Dette kommer etter vårt syn delvis fram i utsagn 4A, hvor både erfarne og uerfarne assistenter i prinsippet stilles overfor det samme ansvaret for hva de gjør og hva de sier. Slik vi vurderer det, er det kanskje mest i kraft av at smågruppedelingen fordrer et klarere gjennomføringsansvar av enkeltoppgaver, at assistentenes økte ansvar ligger. Det er simpelthen ikke andre enn assistenten som i følge et gitt vaktssystem kan gjennomføre en bestemt oppgave til en bestemt tid overfor en bestemt gruppe barn. Denne økte ansvarligheten vil kunne gi en gevinst når det gjelder assistentenes evne til å gjennomføre et pedagogisk deloppdrag. På den annen side vil det også kunne øke sårbarheten, slik at styrerne dermed risikerer å måtte bistå i løsningen av et problem som i en viss grad er en følge av de økte forventningene rettet mot assistentene.

5.3.2 Nærhet til barnehageetaten og viktige beslutninger er nødvendig

Integrasjonen i ledelsen av barnehagesektoren og nærheten til viktige beslutningsprosesser, ser ut til å være en viktig faglig stimulans for styrerne, både når det gjelder kunnskapen de trenger som ledere og i det å skape gode visjoner og gjennomførbare mål for "sine" barnehager. De er også medansvarlige for at det skoleringsprogrammet som utformes i etaten, har et mangfold og en fleksibilitet som treffer eget personale på en fruktbar måte. Derfor vil det nødvendigvis bli slik for toppene i barnehagepyramiden, at deres faglige energi i stor grad vil måtte gjenspeile hvor godt det "glir" i alle ledd i deres egen barnehage. Stabilitet over tid, solid dekning av utdannende og gode pedagoger samt av erfarne og selvstendige assistenter, vil virke positivt på styrernes evne og vilje til å utvikle barnehagen, pluss være en ressurs for styrerkollegene i andre barnehager. I tillegg vil tilbakemeldingene fra foreldrene, både de som skjer i direkte kontakt med styreren eller gjennom de pedagogiske lederne, og de som kommer i form av brukerundersøkelser, ha

betydning for hvordan styrerne føler at de lykkes i jobben sin. På dette området er de tre barnehagestyrerne ulikt stilt.

Hovedinntrykket er likevel at alle styrerne har et sterkt engasjement i rollen sin og en sterk interesse for å finne systemer og strukturer som minsker sårbarheten og sikrer kvaliteten. Den støtten som barnehageetaten bidrar med i dette, pluss den hjelpen som ytes derfra til de mer administrative aspektene ved styrerrollen, ser ut til å ha positiv innvirkning. Hvis vi skulle trekke ut ett problemområde som bør få en bedre løsning enn nå, handler dette om mer forutsigbarhet i vikarbruken ved sykdom. Spørsmålet om å bygge opp et mer stabilt korps av faste vikarer, ser ut til å trenge seg på som et behov. Som vi har påpekt under punkt 5.1.2., vil en 27:4.-avdeling med et gitt antall sykedager, måtte endre sin arbeidsstruktur noe oftere enn en 18:3-avdeling med tilsvarende sykdomsomsfang. Det samme vil gjelde for 14:4 vs 9:3.

Men vi ser at betingelsene for å løse disse utfordringene er vanskelige i dagens arbeidsmarked. Det at avdelinger i perioder må klare seg uten vikarer, skyldes i følge etaten ikke økonomiske begrensninger i vikarbudsjetten, men rett og slett mangelen på muligheter for å få tak i personer som kan hoppe inn på kort varsel.

5.4 Flere førskolelærere

Hvordan påvirkes førskolelærerrollen og deres daglige arbeid ved at flere med førskolelærerutdanning jobber sammen på en avdeling? Hva gjør førskolelærerne i dag som de ikke gjorde før og hvordan vurderer de disse endringene i forhold til den nye modellen?

Modellen forutsetter minst to førskolelærere på hver avdeling. Ut i fra det vi skrev over (kapittel 4) om betydningen av styrket barnehagefaglig kompetanse er dette en klar fordel ved modellen. I materialet som er presentert i kapittel 3 i denne rapporten er det en rekke utsagn i brev og intervjuer om at dette styrker det faglige miljøet, gir bedre faglige begrunnelser og førskolelærerne har en daglig samtalepartner med lik og likeverdig faglig bakgrunn. Samt at de kan avlaste hverandre i arbeid med planer, forberedelser, gjennomføring av møter og foreldresamtaler.

5.4.1 Økt pedagogtetthet – ledelse eller arbeid med barna

Noe som viser seg i materialet, er at førskolelærerne i begrenset grad konkret beskriver den faglige gevinsten utover fordelene ved å ha en å dele plan- og organiseringsansvaret med. Det er lite stoff i empirien om samarbeidsoppgavene knyttet til direkte arbeid med barna, for eksempel hvordan en kan differensiere pedagogisk i prosjektarbeider som utformes sammen med barn knyttet de enkelte fagområdene eller hvordan en sammen kan evaluere et prosjekt som nylig er gjennomført. Vi antar at slikt samarbeid direkte rettet mot barnegruppen finner sted, men det er et tankekors at det i så liten grad beskrives. Denne utydeligheten kan vi også indirekte se i utsagn 3A fra en assistent, hvor det tydeligvis er samarbeidet om det ”papirmessige” som hun assosierer som en fordel med to førskolelærere.

På dette området ligger et iboende potensial i modellen som bør være gjenstand for særskilt oppmerksomhet. Siden modellens gjennomslagsmulighet i så stor grad hviler på det dynamiske samarbeidet førskolelærerne imellom i direkte arbeid med barna, bør bevisstheten om dette og synligheten for andre i avdelingen være mer framtrædende enn vi har sett i materialet.

Det er også fristende å utfordre Ski kommune på å utvikle dette området sett i lys av at det ikke eksisterer erfaringsbasert kunnskap om *hvordan* førskolelærere samarbeider parvis i den hensikt å styrke kvaliteten i barnehagen, samtidig som høyere pedagogtetthet er en målsetting (jfr. kapittel 4). En slik utfordring kan også være betimelig med tanke på å unngå at førskolelæreren ”forsvinner” fra barna og blir en administrator av pedagogisk arbeid i stedet for å gjennomføre arbeidet. Denne mulige ”flukten” over til planlegging og strukturering bør en være oppmerksom på. I fagfeltet etterspørres det nå i økende grad hvordan man kan bringe førskolelæreren tilbake til barna (bl a Jansen, Pettersvold og Tholin 2006; 2007 og Jansen 2008).

Vi understreker at vi reiser dette på prinsipielt grunnlag, ikke som et påvist funn i dette materialet. Det som *er* et funn her, er at språkliggjøringen av hva som er klare pedagogiske fordeler underveis i gjennomføring og evaluering, i liten grad kommer fram når førskolelærerne snakker om hva økt pedagogtetthet innebærer.

5.4.2 Kompetanselekkasje?

Vi reiser dette spørsmålet som en mulig problematikk som gjelder avdelinger hvor det over tid er avstand mellom de optimale forholdene (god pedagogdekning, erfarne medarbeidere og lavt

sykefravær) og den bemanningssituasjonen som eksisterer i øyeblikket. For avdelinger som er utsatt på disse områdene, vil det være et misforhold mellom modellens ambisjoner og intensjoner og hva som er realistisk å få til. En slik situasjon vil da kunne føre til fare for faglig ”lekkasje” på flere plan. Gitt et tilfelle hvor en dreven pedleder tar permisjon, slutter eller blir syk over lengre tid; det kan bety at førskolelæreren som er god på å planlegge og gjennomføre pedagogiske forløp med barna, må bruke mer energi på overordnet strukturell planlegging i sin nye rolle som pedagogisk leder. Den gode og trygge assistenten må kanskje forlate en rolle hun er fortrolig med for å konstitueres midlertidig som førskolelærer. Hvis hun i tillegg blir erstattet med en ny og uerfaren assistent, eller verre, hvis den siste stillingen blir dekket opp av mange vikarer i korte perioden, vil lekkasjen av kvalitetssikrende elementer kunne bli nokså problematisk.

En situasjon med nødvendige rokkeringer grunnet sykefravær vil med all sannsynlighet medføre at muligheten til å gjennomføre planlagte aktiviteter slik det var tenkt enten blir kvalitetsmessig rammet eller at aktiviteten ikke kan gjennomføres. Den pedagogisk begrunnede inndelingen i smågrupper, et særdeles viktig kvalitetskriterium i modellen, vil da kunne bli rammet. Selve kjernen i det som omtales som *sårbarhet* er at betingelsene for inndeling i smågrupper rammes direkte. Vi sier ikke at dette er et allment problem ved modellen, snarere at de mest usatte avdelingene som arbeider etter denne modellen, kan bli særlig skadelidende når avstanden opp til optimale forhold er for stor. Som vi har påpekt tidligere, er det sannsynlig at belastningsgraden i modellen vil være noe større i disse tilfellene, sammenlignet med ”tradisjonelle” avdelinger.

Hvordan kan en så i praksis løse de utfordringene som følger av underbemanning på enkelte dager? Hvis en følger det planlagte programmet til punkt og prikke, risikerer en å skape en hektisk og stresset stemning, både blant de voksne og barna imellom. På den annen side er det også nesten umulig å ”nullstille” aktivitetsnivået med 14 aktive barn i alderen 0 – 3 år og også uheldig å avvike fra modellen med å ha en gruppe inne og en gruppe ute. I mange tilfelle vil det være godt at noen i personalet evner å se bort fra mye av det som er planlagt med utgangspunkt i full bemanning. Denne informanten, som er konstituert førskolelærer, legger vekt på denne evnen. Hun uttrykker seg på denne måten:

Altså, er det noe sånn kongstanke, eller en idé som du er særlig opptatt av?

Å ha god tid. Ro. At man ikke må rekke ting, at man kan sitte og fortsette med leken selv om man skulle ha begynt og skifta bleie eller skjært frukt. Å ha tida nede på gulvet sammen med barna. Det setter jeg veldig høyt, at man, selv om man kanskje skulle ringt folk eller får dårlig tida på ting, så er ikke det verdens undergang. Barna merker hvis en

voksen blir stressa. Det syns jeg er veldig viktig, med denne roa. At man kan skynde seg langsomt.

Og slik løses det sikkert i mange tilfeller. Men det finnes forhold som avviker fra det optimale i alle barnehager. Ski kommune er på ingen måte alene om ikke å få rekruttert tilstrekkelig antall førskolelærere eller å ha til dels høyt sykefravær på enkelte avdelinger i enkelte faser. Det å finne de gode løsningene er komplisert og mangefasettert og det krever gode fagpersoner som kan tolke situasjoner og se barnas perspektiver. I Skimodellen er det en uttalt forutsetning at førskolelæreren er den som skal sikre kvaliteten. Ikke minst ved å være flere med en slik bakgrunn som seg imellom skaper et dynamisk samarbeid. I arbeidet med å finne gode løsninger for en rammet avdeling på unntaksdagene, vil også verdien av en styrer med innsikt i situasjonen på avdelingene være sentral. Her har Skimodellen en styrke ved å insistere på styrerens institusjonsmessige posisjon og autoritet. Med sin tette kontaktflate med avdelingene vil styreren være betydningsfull både i det å lede institusjonens generelle pedagogiske utvikling, men også gjennom evnen til å minimalisere uheldige følger som kan inntreffe på unntaksdagene. Muligheten for å tette noen av hullene som fører til kompetanselekkasje er en viktig delfunksjon i styrerens lederrolle.

5.5 Assistentene

Hvordan påvirkes assistentrollen og deres oppgaver? Hva gjør assistentene i dag som de ikke gjorde før og hvordan vurderer de disse endringene i forhold til den nye modellen?

Utformingen av assistentrollen har stor betydning i barnehagehverdagen. Det er ofte assistenter som de nye barna knytter seg til i begynnerfasen, nettopp fordi det er disse voksne som er mest til stede i de daglige situasjonene. Det gjelder i stellesituasjoner, ved måltider og i nærheten av barnet i sandkassa, ved huskestativet og på småturer i lokalmiljøet. Ut fra dette opparbeider assistentene seg et bredt bilde av hvordan barn har det og hvordan de knytter seg til personalet og til de andre barna.

5.5.1 Assistentenes ansvar øker kvaliteten og arbeidsgleden

I materialet ser vi flere eksempler på at assistentene går inn i avgrensede lederroller i forhold til barna. De kan ha ansvaret for planleggingen og gjennomføringen av en tur, eller ta initiativet til

justeringer av vaktlister eller legge til rette for at barn på småbarnsavdelinger det siste halvåret gradvis blir inkludert i lek med sine kommende avdelingskamerater på storebarnsavdelingen.

Mange av informantene er klare på at de har et større ansvar enn tidligere. Og de setter gjennomgående stor pris på det. Enkelte er dessuten vant til større faglig ansvar gjennom erfaringen fra vikariater i rollen som konstituert førskolelærer. Ingen av informantene gir uttrykk for at de føler at de har for *mye* ansvar. Utfordringen ligger i det å sørge for at også assistentene opplever en faglig og personlig vekst i sin yrkesrolle. Noen av dem ser ut til å være så selvgående at de sørger for dette selv. De er stabile, de trives i jobben, liker å tilegne seg nye kunnskaper, både teoretisk (se 4B) og praktisk (4E). I tillegg er det noen som setter tydelig pris på de utfordringene som følger av omstruktureringer og nye arbeidsformer. Følgende utsagn (ikke med i denne rapporten før nå) sier mye om at denne assistenten opplevde det som stimulerende å gå over til en ny modell på avdelingen som innebar større grad av inndeling i smågrupper. Utsagnet kan også tas til inntekt for verdsettingen av en klar pedagogisk ledelse, det at arbeidsgleden øker som følge av tryggheten som følger av å vite *hvorfor* endringen skjer og hvilke nye mulighetene som ligger i dette.

Da var jeg med på det. Jeg syns bare det var så herlig opplegg. Så fantastisk – og fikk masse råd om hvordan vi kunne jobbe og hva vi selv syntes. Det fungerte – smæck altså.

Med en slik arbeidsglede og et slikt teamfellesskap vil det å få nye ansvarsområder ikke føles tyngende. Men det er ikke gitt at dette alltid fungerer. I utsagn 3C gis det uttrykk for at veiledning fra førskolelærer til assistent i liten grad finner sted. Dette kan i uheldige fall føre til at assistentene ikke får et tydelig grep på kvalitetskriteriene som akkurat denne avdelingen ønsker å stå for. Verken måten de kommuniserer med barn på eller måten de beskriver barn på overfor foreldrene blir gjenstand for tydelig faglig tilbakemelding. Dermed risikerer en at utviklingsmulighetene svekkes og at medarbeidere faglig står på stedet hvil til tross for mange år i yrket. Dette vil kunne påvirke opplevelsen av subjektiv mening i jobben.

5.5.2 Ivaretagelse av assistentene gjennom veiledning og rom for utvikling

Vi mener det er behov for diskusjoner i personalet om både overlappinger og grenseopp ganger mellom ansvarsområdene til assistentene og til de faglærte pedagogene. Det vil også klargjøre spørsmålet om når en er i ferd med å stille urealistiske forventninger til medarbeidere uten førskolelærerutdanning. Disse grenseopp gangene vil være lettere å få tak i når førskolelærerne er

tydelige i sin ledelse av pedagogiske prosesser, og ikke minst der hvor barna er tydelig medvirkende i det som skal skje. Nettopp i evalueringen av et prosjekt som er avsluttet, og i diskusjonene omkring hva som kan gjøres bedre neste lang, ligger den viktige faglige formidlingen som gjør barnehagenes ulike enheter til *lærende* organisasjoner.

Med andre ord: assistentenes potensial for utvikling, ansvarsfølelse og selvstendige initiativer er tett forbundet med kvaliteten i den allmenne pedagogiske ledelsen.

Et annet forhold som bør drøftes i barnehagene, men også i etaten, er spørsmålet om hvordan en best kan videreutvikle den spesielle kompetansen som konstituerte førskolelærere med assistentbakgrunn har tilegnet seg. For noen vil veien videre gå gjennom å skaffe seg førskolelærerutdanning. Men hva med de andre? Det er viktig at disse medarbeiderne føler at deres nye innsikter verdsettes, slik at de ikke får følelsen av å stagnere faglig.

Det er grunn til å tro at det går an å avlese en avdelings faglige kvalitet gjennom assistentenes daglige arbeids- og væremåter, samt den måten de omtaler og beskriver sine oppgaver på. I gode avdelinger vil det sannsynligvis skje en form for ”talentutvikling” av assistenter som i sin tur fører til interesse for mer utdanning og/eller for lyst til å delta i kurser og seminarer knyttet til sine interesseområder. I tett samarbeid med gode førskolelærere vil assistentene dessuten tilegne seg et mer presist språk tuftet på gode faglige diskusjoner og veiledningsprosesser i kollegiet. Gode assistenter vil også ha et realistisk bilde av hva de kan godt og hva og hvorfor og hvordan førskolelærerne kan noe grundigere og bedre enn dem selv. Med slike grunnforutsetninger vil det kunne vokse fram initiativsterke og samtidig ydmyke assistenter med gode lederevner og en voksende interesse for faglig innsikt og det å utføre lederoppgaver i tett kontakt med barna.

Vi kan ikke uten videre konkludere med at assistentene i Ski kommunes modellbarnehager har et større ansvar eller flere oppgaver enn assistenter i tradisjonelle modeller eller i andre kommuner. Vi uttaler oss kun om at flere av informantene knytter denne endringen i økte ansvarsområder og oppgaver til innføringen av modellen.

5.6 Areal og fysiske forhold

Hvilken betydning har valg av barnehagenes areal og fysiske forhold sett i forhold til Ski kommunes prinsipper for det pedagogiske arbeidet?

Modellen forutsetter at det er mulig å bruke utearealene daglig, slik at halve gruppen er ute og halve inne deler av dagen. I materialet fra de ansatte er ikke arealspørsmålet i særlig grad tematisert. Det framkommer ikke kritikk av de eksisterende fysisk-rommessige forholdene i barnehagene i intervjuene, e-postene eller på det ene møtet som ble arrangert. Den ene foreldrerepresentanten er imidlertid kritisk til arealsituasjonen i ”sin” barnehage. Den andre nevner ikke arealspørsmålet eksplisitt, men sier kanskje indirekte noe positivt om det når han vektlegger at det hersker en rolig stemning i hente- og bringesituasjonene. Den barnehagen vi har mest observasjonsdata fra har 14:4 og 27:4 på sine fire avdelinger og åpenbart gode romforhold, både inne og ute.. Her kommer også fellesrommet inn som en tilleggsressurs som gir fleksibilitet i romutnyttelsen inne. Generelt vil smågruppeinndelingen som disse barnehagene bygger på, for eksempel bruken av inne- og utegrupper, innebære en smart utnyttelsesgrad av arealene.

Fysiske forhold handler om mer enn areal. Det handler om rom: ulike rom, rominndeling og rommenes funksjon. I materialet har vi fått et visst innblikk i at dette er av avgjørende betydning for smågruppene, slik at de også kan deles inne uten og forstyrre hverandre. Dette vil for eksempel gjelde for språkgruppene.

En god utnyttelse av arealressursen påvirker selvsagt også, som så mye annet, av den bemanningsmessige situasjonen på avdelingen. Den store antallet barn gir en særlig utfordring på dager hvor gruppeinndelingen av vanskeligere å gjennomføre (værforhold eller sykefravær) og hvor innetiden av slike grunner kan bli ekstra lang. Det vil kunne gi følger i form av støy og ugunstige inneklimateforhold. På den annen side gir antallet ansatte en fordelaktig fleksibilitet når det gjelder muligheten for at en avdeling avser en person en viss tid når det topper seg på en annen avdeling. De særlige gode fysiske utfoldelsesmulighetene på fellesrommet i den største av barnehagene vil også være god å ha når barna skal brenne av oppdemt energi de relativt få dagene hvor uteleken rammes av ekstreme værforhold (kulde, is, kraftig vind).

5.7 Konklusjoner

Vi har i denne rapporten vist at Ski kommune har utviklet en grundig og godt gjennomtenkt modell for drift av barnehager. Høy pedagogtetthet, økt ansvar for assistentene og styrking av styrerrollen gir sammen med en faglig sterk barnehageseksjon i kommunen gode forutsetninger for å drive gode barnehager. Modellen har et godt pedagogisk potensial, blant annet ved

systematisk å dele de store barnegruppene inn i smågrupper som ledes av utdannede førskolelærere.

Modellen har ambisiøse pedagogiske intensjoner og vil som hovedregel (betinget av tilgangen på utdannede førskolelærere) ha fagressurser på avdelingene som kompenserer for et noe høyere antall barn per ansatt enn i mer ”tradisjonelle” strukturer. Jo bedre de to pedagogene jobber sammen og jo mer tydelig og godt arbeidsdelingen i forhold til assistentene fungerer, jo mer sannsynlig vil det være at denne modellen kommer ut på plussiden sammenlignet med tidligere modeller. På den annen side mener vi at kvalitetsreduksjon i avgjørende ledd, for eksempel betinget av underskuddet på førskolelærere, sykefraværet på avdelingen, stabiliteten i tilgangen på gode vikarer, samt samarbeidsforholdene innad i en avdeling og på tvers av avdelingene, over tid kan føre til en problematisk avstand mellom modellens ambisjoner og dens reelle resultater. På en utsatt avdeling vil dette kunne gi trangere rammer for barnas utfoldelse og aktivitet, påvirke nivået på det pedagogiske innholdet i smågruppene og i sin tur påvirke foreldrenes tilfredshet. Vi kan se noen tegn på slike negative spiraler i det foreliggende materialet. Det er ikke framtreddende i utvalget, men problematisk nok der det skjer.

Hvor mye en bestemt avdeling vil tåle av kvalitetsreducerende elementer, eller av det fenomenet vi betegner som kompetanselekkasje, er nokså komplisert å fastslå. Det vil sannsynligvis variere med kvaliteten i fagrelasjonene og den særegne historikken som en bestemt avdeling eller en bestemt barnehage har. Poenget her er å argumentere for at det overskuddspotensialet som ligger i modellen, og som vi også ser mye spor av i samtalene med flere informanter i form av entusiasme og arbeidsglede, ikke vedvarer når den samlede ”kapitalen” blir belastet i for sterk grad. Dette kan bety at noen avdelinger i noen faser vil kunne trenge flere kompensatoriske tiltak for å gjenopprette et overskudd som de eventuelt er i ferd med å tape. Det at modellen i hovedsak er god og dermed også *mindre* sårbar enn andre under gunstige forhold, må ikke hindre en i å se at den samtidig som er *mer* sårbar når et visst avvik fra det optimale vedvarer over tid. Det faglige og menneskelige overskuddet i modellen kan tæres bort, og personalet stå igjen med opplevelsen av at alt blir for travelt (slik en informant uttrykker det i ett av intervjuene). Det blir med andre ord både feil å hevde at modellen generelt er for arbeidsbelastende eller det motsatte, at modellen alltid er mindre sårbar enn tradisjonelle modeller. Denne dobbeltheten er det etter vårt syn viktig å ta med i betraktningen, slik at kompensatoriske tiltak kan settes inn tidlig nok på rett sted.

I samarbeid med Ski kommune har vi samlet kunnskap om modellen basert på et begrenset utvalg barnehager og et utvalg informanter. I de andre barnehagene (som ikke inngår i utvalget) kan det sikkert finnes andre erfaringer med modellen som tilsier at det er flere nyanser og variasjoner enn de vi har kunnet presentere i denne rapporten. Det er allikevel god grunn til å hevde at de resultatene som er gjengitt her gir en relativt god og bred innsikt i hvordan modellen kan fungere, samtidig som det pekes pedagogiske dilemmaer som kan oppstå i den konkrete gjennomføringen av den.

Avslutningsvis vil vi punktvis summere opp de mest sentrale funn, tolkninger og resonnementer i det foreliggende evalueringsarbeidet.

- Innenfor de gitte økonomiske rammene har Ski kommune funnet fram til en faglig god modell som også gir økonomisk gevinst i forhold til mer tradisjonelle modeller. Et noe høyere antall barn per voksen er søkt kompensert ved økt pedagogdekning på avdelingene, tydeligere strukturer rundt smågruppeinndeling og noe større rom for faglig medansvar blant assistentene.
- Modellens gjennomførbarhet styrkes av den barnehagefaglige kyndigheten som ligger i etaten og ved at styrerrollens sterke pedagogiske betydning innenfor den enkelte barnehage er så tydelig understreket. Den faglige nettverksstrukturen, også på tvers av den enkelte barnehage, bidrar også til denne kvalitetssikringen.
- Avdelingenes evne til å dele storgruppa inn i mindre smågrupper er en sentral verdi i modellen. Dette gir pedagogiske muligheter som flere informanter blant de ansatte og en av foreldreinformantene tydelig understreker betydningen av. Inndelingen forutsetter en relativt stram struktur i det daglige som kan bli krevende å gjennomføre når avdelingen i for stor grad rammes av kompetanselekkasje eller sykdom og dermed fjerner seg fra de optimale forholdene som ligger i grunnstrukturen. Følgen kan da bli at gruppedelingen ikke finner sted eller at den blir for anstrengende å opprettholde.
- Det er grunn til å anta at avdelinger som driver etter modellen i hovedsak vil være noe *mindre* sårbare sammenlignet med de mer tradisjonelle avdelingsstrukturene. En fordel er blant annet at det er såpass mange tilsatte tilgjengelig og dermed større muligheter til rokkeringer på deler av dagen som kan være mer belastende noen steder enn andre. På

den annen side vil avdelinger med flere ansatte berøres flere dager enn avdelinger med færre ansatte når fraværsprosenten er den samme blant personalet. Dermed vil også pedagogikken som bygger på smågruppeinndeling noe oftere bli skadelidende.

- Det ser ut til å være ulike oppfatninger og/eller ulik bevissthet om hva som modellen innebærer utover det som har med 14:4 vs 9:3 og 27:4 vs 18:3 å gjøre. En mer omfattende diskusjon om modellens forutsetninger, muligheter, dilemmaer og utfordringer ville etter vår oppfatning ha vært en styrke. Dette ville kanskje også ha skapt bedre beredskap for å se kompensatoriske løsninger når betingelsene for å gjennomføre modellen i perioder er begrenset. Manglende helhetlig forståelse av modellen kan med andre ord føre til at dens muligheter ikke utnyttes godt nok og at tiltak mot dens mer sårbare sider ikke settes inn i tide.
- Styrerne er et sentralt ankerfeste i modellen og har følgelig et stort ansvar for å få alt til å fungere. Ski kommune skal ha ros for å bevare og styrke styrerens sentrale betydning for den enkelte barnehages faglighet. Det er nødvendig at styrerne har tett kommunikasjon med barnehageetaten og de viktige beslutningene som tas der, samtidig som de er godt forankret i de særegne og skiftende faglige problemstillingene som reiser seg egen barnehage.
- Verdien av pedagogtettheten uttrykkes i intervjuene klarest i forhold til struktur og organisering og mindre tydelig i forhold til pedagogiske prosesser direkte med barna. Hvordan førskolelærerne rent konkret bruker sin samlede kompetanse i gjennomføring og evaluering av pedagogiske aktiviteter med barna, kommer i mindre grad fram i intervjuene. En tydeligere språkliggjøring av dette hadde vært en styrke, både innad og utad.
- Enkelte assistentene sier at de opplever et økt ansvar i denne modellen og at de setter pris på de utfordringene dette gir. Det ser ut til å være forskjeller mellom dem når det gjelder konkret interesse for og initiativ til å involveres i den konkrete utformingen av avdelingens organisering. Assistentene med erfaring fra det å bli konstituert i en lederrolle, står her i en særstilling. Det ser ut til å være ulik oppfatning blant assistentene om hvorvidt veiledningssystemet i barnehagen fungerer godt nok. Hvordan de nye

assistentene gradvis skal nærme seg nivået til de beste og mest erfarne kollegene, bør vies oppmerksomhet.

- Tilstrekkelig areal ute og gode romløsninger inne er viktige delforutsetninger for å opprettholde kvaliteten når antallet barn økes i den enkelte barnehage og på avdelingsnivå. Funksjonelle rom og materiell som støtter de pedagogiske ideene og strukturene i modellen har sentral verdi for at inndelingen i smågrupper skal fungere etter hensikten.

Hvor stor er overføringsverdien?

Som en sluttkommentar vil vi derfor tilføye at lærings- og overføringsverdien av denne evalueringen blant annet handler om at det å utvide barnegrupper ikke kan gjøres uten at en rekke forutsetninger er innfridd. Andre kommuner som vurderer å utvide barnegruppene i den hensikt å få flere barnehageplasser bør forsikre seg om at det finnes et godt og gjennomarbeidet system og tilstrekkelige ressurser som sikrer kvaliteten før et slikt tiltak iverksettes. Dette betyr at kommuner som kun vil kopiere forholdstallene 14:4 og 27:4, uten å ta hensyn til styreverisjonenens rolle og avgrensning, fagligheten i sentralledet, fagnettverkens betydning og de ressursene som er knyttet til rom og arealer, vil ende opp med en modell som er generelt mer sårbar for kvalitetssvekkelse enn det som er tilfellet i Ski. Derfor er det viktig, også barnehagepolitisk, at alle de gjensidig betydningsfulle aspektene ved det som kalles "Skimodellen" i dag, oppfattes som en helhet. Dette gjelder både innad og utad, og er ikke minst viktig for å unngå problemet som følger av at det er kun det mest "lønnsomme" enkeltaspektet ved modellen som oppfattes av andre, nemlig forholdstallet mellom antallet ansatte og antallet barn. For å ta et eksempel, så vil en innsparing som går på at en virksomhetsleder får ansvaret for flere enheter og at det dermed rokkes ved dagens system med en styrer per barnehage, innebære en organisatorisk og pedagogisk kvalitetssvekkelse, og dermed større sårbarhet enn i dagens Skimodell.

Vi vil påpeke at Ski kommunes ønske om en ekstern vurdering er et eksempel til etterfølgelse. På dette området kan en håpe at overføringsverdien er stor. Verdien av ekstern vurdering vil dessuten øke hvis den etterfølges av gode interne diskusjoner hvor også den eksisterende modellens svakere og mer sårbare sider innlemmes. Vi vet at Ski kommune har som intensjon å bruke den foreliggende rapporten til slike interne diskusjoner, ikke bare om modellen i seg selv,

men også med fokus på faglighet og profesjonalitet i bred forstand. Vi håper at denne rapporten har en form og et innhold som bidrar til at det oppstår faglig fruktbar dynamikk mellom våre eksterne vurderinger og de avveiningene som må gjøres ute i barnehagehverdagens mangfoldige virkelighet.

Litteratur

Asplund Carlsson, Maj m. fl. (2001) *Strukturelle faktorer och pedagogisk kvalitet i barnomsorg och skola*. En kunnskapsöversikt. Skolverket. Stockholm: Liber

Barnehagefolk (2007) *Et ekstremt eksperiment*. Intervju med stipendiat Ellen Os.
Barnehagefolk 4/2007 s.26-28.

Berntsson, Karin (2003) *Arbete i store barngrupper – opplevelser och metoder i førskolan*. Malmö: Malmö Høgskola, Lärautbildningen.

Første Steg (2008) *Vi har ikke en barnehage for alle barn*. Intervju med barneombud Reidar Hjermand. Første Steg 1/2008 s.4-5.

Gulbrandsen, Lars (2007) *Full dekning, også av førskolelærere?* NOVA, Skriftserie 4/07

Gulbrandsen, Lars (2005) Data og statistikk i barnehagesektoren. NOVA. Vedlegg 3 i *Klar, ferdig, gå. Tyngrø satsing på de små*. Rapport fra arbeidsgruppe om kvalitet i barnehagesektoren. Oslo: Barne- og familiedepartementet.

Gulbrandsen, Åse, Moser, Thomas, Pettersvold, Mari og Vintervold, Anne Lene (2006) *Det var engang et sykehus. Eller: Kommer det an på størrelsen?* Høgskolen i Vestfold, Rapport 2/2006

Jansen, Turid T. (2008) Å arbeide mot det ukjente. Prosjektarbeid med barn i barnehagens faglige virksomhet. I: Moser, Thomas og Pettersvold, Mari (red.) *En verden av muligheter – fagområdene i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jansen, Turid T., Pettersvold, Mari og Tholin, Kristin R. (2007) *"Har aldri lært så mye på ett år"*. En intern evaluering av videreutdanningsstudiet Pedagogisk utviklingsarbeid i barnehagen (PUB). Høgskolen i Vestfold, Rapport 3/2007

Jansen, Turid T., Pettersvold, Mari og Tholin, Kristin R. (2006) *Førskolelæreren*. Oslo: Pedagogisk Forum

- Kunnskapsdepartementet (2007a) *Kompetanse i barnehagen. Strategi for kompetansutvikling i barnehagesektoren 2007 – 2010*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- Kunnskapsdepartementet (2007b) *Strategi for rekruttering av førskolelærere til barnehagen 2007 – 2011*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- Kunnskapsdepartementet (2005) *Lov om barnehager*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2005) *Forskrift om pedagogisk bemanning*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Moser, Thomas m.fl. (2006) *Etter- og videreutdanning i barnehagesektoren – kartlegging av tilbud og etterspørsel. Prosjekt i oppdrag av Kunnskapsdepartementet*. Delrapport 1 – 6. Høgskolen i Vestfold, Rapport 3 – 8/2006
- Moser, Thomas og Röthle, Monica (red.) (2007) *Ny rammeplan – ny barnehagepedagogikk?* Oslo: Universitetsforlaget
- Mårdsjö, Ann-Charlotte (2004) *Kvalite i förskolan relaterat till strukturella förutsättningar*. Institutionen för pedagogikk och didaktik Göteborgs Universitet. Rapport nr 2004:11 fra Göteborgs Universitetspublikationer
- Nygren, Pär (2004) *Handlingskompetanse – om profesjonelle personer*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Nørregård-Nielsen, Esther (2006) *Pedagoger i skyggen: børnehavepedagogers kamp for anerkendelse*. Odense: Syddansk Universitetsforlag
- OECD (2006) *Starting Strong II. Early Childhood Education and Care*. Paris: OECD
- OECD (2001) *Starting Strong. Early Childhood Education and Care*. Paris: OECD
- Opinion (2003) *Førskolelæreryrket*. Medlemsundersøkelse utført for Utdanningsforbundet.
- Skolverket (2003) *Gruppstorlekar och personaltäthet i förskola, förskoleklass och fritidshem*. Stockholm: Skolverket.

Vedlegg 1 Brev til personalet



Til personalet i NN barnehage

Som dere sikkert kjenner til er det slik at Barnehagesenteret ved Høgskolen i Vestfold skal evaluere Ski kommunes helhetlige strategi for full barnehagedekning. Hensikten er å synliggjøre og dokumentere erfaringer og kunnskap om hele strategiens eg og de enkelte komponentenes betydning.

Fra Barnehagesenteret deltar fire personer i evalueringsteamet. Det er førsteamanuensis Willy Aagre, høskolelektor Åse Gulbrandsen og høskolelektor Anne Lene Vintervold. Åse og Anne Lene vil først komme til å arbeide med evalueringen til høsten. De har småbarnspedagogikk som sitt arbeidsfelt og vil spesielt konsentrere seg om spørsmål som berører modellens konsekvenser for de minste barna. Undertegnede, Mari Pettersvold, er høskolelektor og er ansvarlig for evalueringen. Det innebærer bl a at spørsmål og andre henvendelser går til meg. I tillegg til oss fire vil tre førskolelærere som er studenter på mastergradsstudiet i Barnehage- og profesjonsutvikling her på høskolen skrive sine masteroppgaver med utgangspunkt i Ski kommune.

Sammen med Bente Aronsen i Ski kommune er det valgt ut tre barnehager vi vil forske på og sammen med. I den endelige evalueringsrapporten (som foreligger høsten 2007) vil jeg foreslå at vi anonymiserer barnehagene ved kun å beskrive noen fakta og ikke navn, men det kan vi komme tilbake til. Når dere har blitt valgt ut er det flere grunner til det. En av dem er at dere har tid, lyst og ønske om å forske på dere selv og å forske sammen med oss. Dette er en måte å samarbeide på som vi mener er av helt grunnleggende betydning for å få fram verdifull og relevant kunnskap.

Det første vi inviterer til er en brevveksling. Som et vedlegg til dette korte informasjonsskrivet er et brev. Det ønsker vi svar på fra så mange som mulig. Kort eller langt – det spiller ikke så stor rolle. Dette er ment å være en god start for å sette i gang tankeprosesser hos mange og som kan sette oss på sporet av det vi vil utdype i samtaler med dere og når vi kommer til barnehagene for å observere det som skjer der. Dette er en metode vi har prøvd ut tidligere med stort hell. Brevene kan dere godt samle i en stor konvolutt i hver barnehage og sende til oss innen 14 dager etter at dere mottok brevet. Dere kan undertegne med fornavn og så er det fint om det går frem hva slags stilling man har. Adressen er Mari Pettersvold, Barnehagesenteret, Høgskolen i Vestfold, Avd LU, pb 2243, 3103 Tønsberg.

Da er vi i gang!

Med vennlig hilsen

Mari Pettersvold, HVE

Hei

Eik 15.03.07

Jeg går her og tenker på hvordan vi skal få til denne evalueringen slik at vi faktisk får synliggjort det som virkelig skjer i barnehagene. Hva er det som kan være det aller viktigste å få fortalt til andre og som også kan ha den virkningen at det gjør barnehagene i Ski enda bedre enn de allerede er?

I den forbindelse får jeg lyst til å fortelle om en spennende samtale jeg hadde her om dagen med en "gammel" førskolelærer som jeg møter med jevne mellomrom. Hun har tatt hovedfag i pedagogikk de seinere årene og jobber (dessverre) ikke lenger i barnehagen, men litt på siden av den. Et av de stedene vi møtes er på butikken og vi snakker som oftest om barn eller barnehager, og om noe vi er opptatt av i arbeidet vårt som har med det å gjøre. Sist jeg møtte henne - det er nå en liten uke siden - fortalte hun at hun skulle følge opp en ettåring som gikk i en litt sånn "nymotens" barnehage som hun kalte det. "Der er det tretti ettåringer under ett og samme tak, og foreldrene synes ikke det er så greit. Og det kan jeg da godt skjønne." Nærmest automatisk begynte jeg å lete etter både forklaringer som sa noe mer om hvordan dette sannsynligvis er og argumenter for at det kanskje kan være noe bra med det også. "Jeg vet litt om at de som gjør ting stort i barnehager ofte er vel så gode på å lage det smått" sa jeg. "Sånn som i den store barnehagen i Oslo, der er de gode på å lage små avdelinger og små rom i de store rommene. Faktisk er de bedre til det enn til å utnytte mulighetene i det store fellesskapet. Det kan virke som om man er så engstelig for alt som er stort når det gjelder små barn" sa jeg. "Det var da en veldig tungvint måte å gjøre det på. Først skal man lage store grupper og så skal man organisere seg i hjel for å lage smågrupper. Og så snakker de også om at barn er så kompetente at de får til å være i alle slags grupper. Det får være grenser for hvor såkalt kompetente de er. Barn trenger oversikt og å vite hvem de hører sammen med", sa min kloke og erfarne samtalepartner.

Så sa jeg noe om at det er noe med økonomi og barnehagedekning her. Akkurat det synes vi vel begge var et litt dårlig argument. "Men du vet, det å få til å finansiere god førskolelærertetthet og faglig utvikling i store personalgrupper er et gode" sa jeg. Jo det kunne hun være enig i, men hun gjentok at det var barna det i bunn og grunn handlet om.

Så handlet vi videre med løfte om at dette måtte vi snakke mer om når hun hadde vært i barnehagen til ettåringen. I samtalen nevnte jeg ikke Skimodellen, men jeg hadde den med meg i mitt eget hode. Det er jo nettopp noe av dette vi skal forsøke å få mer kunnskap om. Hvordan er de store (og små) gruppene for **barna** og hvilke muligheter gir de med tanke på både omsorg, lek og læring? Hva tenker du om det? Har du noen beskrivelser av konkrete situasjoner? Det samme gjelder **personalet**: hva er annerledes når det er flere førskolelærere (annerledes både for deg som er førskolelærer og deg som er assistent eller fagarbeider) og når det i det hele tatt er en større personalgruppe?

Kan du skrive et brev til meg om disse to temaene? Skriv slik du ellers vil skrive et brev; fylt av assosiasjoner og tankesprang. Det kan gjerne være litt muntlig i formen og personlig preget. Det vil være til hjelp for utenforstående (som meg) til å forstå mer av livet som leves i din barnehage. Er det noe annet som du mener er helt avgjørende for å lykkes med modellen så skriv gjerne om det også. Det jeg har hørt noe om er styrernes betydning, de pedagogiske ledernes betydning og den barnehagefaglige kompetansen i kommunen. Så skriv i vei!

Vennlig hilsen

Mari

Vedlegg 2 Gruppeoppgaver på kveldsseminaret

Evaluering av Ski kommunes helhetlige strategi for full barnehagedekning

Erfaringsdeling 31.05.07 knyttet til følgende temaer:

Trygghet – et mangfoldig begrep

Arbeid med fagområdene – smågruppens fordeler

Barnas deltakelse i planlegging og vurdering – hvordan får vi det til

En time til diskusjon i grupper på ca fem personer. Hver gruppe velger en sekretær som skriver ned stikkord fra diskusjonen. Sekretæren presenterer i plenum.

Vedlegg 3. E-post til FAU-ledere

Hei til dere som er ledere i FAU i tre av barnehagene i Ski kommune

Barnehagesenteret ved Høgskolen i Vestfold har fått i oppdrag av Ski Kommune og Fylkesmannen i Oslo og Akershus å evaluere den såkalte Skimodellen. Som dere sikkert kjenner til har Ski kommune blitt satt på barnehagekartet for sin måte å arbeide på for å få til full barnehagedekning med et fokus på kvalitet. Noen av komponentene i modellen er blant annet store barnegrupper, flere førskolelærere og fysiske forhold tilpasset de store gruppene.

På vegne av Barnehagesenteret er jeg ansvarlig for evalueringen (vi er fire personer hos oss som jobber med den). Kommunen ønsker å få mer innsikt i hvordan modellen fungerer gjennom å se nærmere på noen utvalgte barnehager. Det er interessant å vite både hva som fungerer bra, hva som kan bli bedre og det som evt. ikke fungerer. Vi kaller det modellens styrker og svakheter.

Vi vil gjerne ha synspunkter fra foreldrene også. Vi har bestemt oss for at det er tilstrekkelig med synspunkter fra dere som ledere i FAU, evt. flere enn lederne. Kan dere og eventuelt også flere i FAU (på mail) gi meg svar på spørsmålet: Hva er Skimodellens styrker og svakheter slik du erfarer den som foreldrerepresentant?

Det holder at dere lederne svarer hvis dere er komfortable med det. (Det kan jo tenkes at dere kjenner til en del synspunkter fra tidligere diskusjoner eller erfaringsutvekslinger.) Dersom dere istedet ønsker å sende spørsmålet til de andre i FAU er det en fin variant. De kan da svare direkte til meg. Får dere til å ha en felles diskusjon og så sende meg noe samlet er det selvsagt flott. Dersom dere kjenner til noen foreldre som ikke er i FAU men som har synspunkter så send gjerne spørsmålet til dem også. Men ikke Lag dette til noe som blir så omfattende at det blir for tungvint for dere Eller at dere må vente med å svare til dere skal ha neste møte. Vi kunne tenke oss å høre fra dere i løpet av 14 dager, så tilpass formen til det dere synes er en overkommelig variant.

Dersom dere lurer på noe så spør gjerne. Ellers kjenner styreren og personalet i barnehagen til evalueringen så dere kan få mer informasjon av dem også.

mvh

Mari Pettersvold

