

ORGANISASJONSSTRUKTURER OG BRUK AV PEDAGOGISK LEDERS KOMPETANSE

Er jobbrotasjon hensiktsmessig i dagens barnehager?

Av førskolelærer og høgskolelektor v/ Høgskolen i Bergen, avd. for førskolelærerutdanningen
Wenche Aasen

Førskolelærernes kompetanse og kvalitet i barnehagearbeid har vært i fokus i flere sammenhenger. Rammeplan for barnehagen setter kriterier for kvalitet i barnehagearbeid. Det bør da være en logisk sammenheng mellom førskolelærernes formelle kompetanse og de oppgavene som førskolelærerne skal løse.

Etter innføringen av Rammeplan for barnehagen (1995) står barnehagens arbeidslag overfor nye organisatoriske utfordringer.

Vi skal i denne artikkelen forsøke å finne sammenhenger mellom hvordan barnehagen strukturerer sin hverdag og utnyttelsen av førskolelærernes og assistentens kompetanse. Hvordan bruker førskolelærerne sin kompetanse i praksis slik at barnehagen kan nå de mål som Rammeplan for barnehagen fordrer?

Vi skal også forsøke å se om det er strukturer som gjør det vanskelig for førskolelærerne å utnytte og bruke sin kompetanse i det daglige arbeidet i barnehagen.

Barnehagen som et sosialt system

Barnehagen som organisasjon blir ifølge Rammeplan for barnehagen sett på som et *sosialt system* som er rettet mot å virkeliggjøre bestemte mål (s.133).

At barnehagen er et sosialt system betyr at organisasjonen består av både de som arbeider der og de barna som går i barnehagen. Det er disse gruppene som er med på å gi det sosiale systemet innhold.

Det sosiale systemet i barnehagen organiserer og strukturerer ofte arbeidet sitt i arbeidslag. Å arbeide i arbeidslag blir stadig mer sett på som hensiktsmessig og funksjonelt i forhold til å oppnå en organisasjons målsetting. Dette gjelder både for næringslivsorganisasjoner og i organisasjoner i barnehage, skole og helse- og sosialseksjonen. Oppgavene som skal løses, eller målene som skal nås, er ofte bestemmende for hva slags type arbeidslag som er mest hensiktsmessig eller funksjonelt. Det er arbeidslaget som helhet som ofte avgjør om man lykkes med arbeidet eller når de målene man arbeider mot. En forutsetning for at arbeidslaget skal lykkes med arbeidet eller nå de målene man arbeider mot er at man utnytter den kompetanse som totalt finnes i arbeidslaget.

Barnehagens arbeidslag og hverdagens organisering

Arbeidslag er en vanlig og tradisjonell organisasjonsform i barnehagen. Det innebærer at de personene som tilhører en avdeling eller enhet i fellesskap sørger for at arbeidet blir utført. I barnehagen arbeider førskolelæreren i arbeidslag med faglærte og/eller ufaglærte assistenter. Førskolelæreren er pedagogisk leder for sitt basisarbeidslag. I følge Rammeplan for barnehagen har pedagogisk leder lederansvar for sine nærmeste medarbeidere og internt veiledningsansvar for assistentene, spesielt for de assistentene som mangler utdanning for det arbeidet de utfører. Ofte består et arbeidslag i barnehagen av en pedagogisk leder og to assistenter.

Barnehagearbeid er komplekst og inneholder mange gjøremål. Dette fordrer en organisering av arbeidet som gir en klarhet i arbeidsoppgavene og en klarhet i hvilke roller de forskjellige

personene i arbeidslaget har. I barnehagens arbeidslag gjelder dette fordeling av arbeidsoppgavene og rollene til pedagogisk leder og assistenter. Et viktig prinsipp her er arbeids- og ansvarsfordeling med utgangspunkt i den enkeltes kompetanse. Når man diskuterer arbeidslaget i barnehagen er det imidlertid viktig å presisere at det er lite hensiktsmessig å beskrive hva hvert enkelt arbeidslagsmedlem gjør isolert. Det er utnyttelsen av den kompetanse som arbeidslaget som helhet besitter som er avgjørende for om barnehagen skal nå sine mål og få følelsen av vellykkethet. Alle involverte i arbeidslaget har en gjensidig avhengighet og påvirkning i forhold til hverandre. Uklarhet i forhold til roller, ansvarsdeling og arbeidsdeling i barnehagens arbeidslag vil kunne føre til ineffektivitet og ulike konflikter blant medlemmene i arbeidslaget. En konsekvens av uklarhet vil kunne gi stor innflytelse til uformelle ledere og samtidig åpne for individuelle målsettinger som kan være uforenelige med organisasjonens.

Strukturen på barnehagens arbeidslag viser hvordan arbeids- og ansvarsforholdene er praktisert i hverdagen. Den formelle strukturen er hierarkisk oppbygget ut fra formelle utdanningskrav og formelle arbeids- og ansvarsoppgaver blant de ansatte i barnehagen. Barnehageloven bestemmer altså hvilke formelle kvalifikasjoner personalet skal ha for å kunne besitte en stilling. Pedagogisk leder og assistentene i barnehagen har ut fra ulike formelle kvalifikasjoner ulike plikter og ansvarsområder i barnehagen. Pedagogisk leder skal være utdannet førskolelærer for å sikre pedagogisk kvalitet i det tilbudet barna mottar i den tiden de oppholder seg i barnehagen. Loven har ingen formelle kompetansekrav til assistentene i barnehagen.

Hvordan struktureres hverdagen i barnehagen, og har barnehagens arbeidslag en struktur som sikrer kvalitet i barnehagearbeidet?

En struktur omhandler bl.a. hvordan arbeidslaget koordinerer sine aktiviteter, oppgaver og mennesker. I barnehagen kan koordineringsproblematikken virke som et komplisert puslespill hvor pedagogisk leder og assistenter binder sammen oppgaven i tid og rom. Koordineringen er arbeidslagets ”indre logikk” og forteller om deling av ansvar og arbeidsoppgaver.

Praktisk barnehagearbeid er det alt?

Praktisk barnehagearbeid er en viktig del av arbeidslagets arbeidsoppgaver. De praktiske arbeidsoppgavene er i Rammeplan for barnehagen omtalt som hverdagsaktiviteter eller hverdagens faste gjøremål og tar hensyn til barnas behov for omsorg, mat, aktiviteter og hvile. Forskning (bl.a. Løkken 1992, Ekholm og Hedin 1993) har vist at det meste av tiden brukt i barnehagen består av praktiske og rutinepregede arbeidsoppgaver. Dette gjelder for alle medlemmene av arbeidslaget. Løkken (1992) har vist at pedagogisk leder og assistent i praksis hadde like mye ansvar for måltid, vask og stell, påkledning og hvile. I tilknytning til disse arbeidsoppgavene er praktiske forberedelser og opprydding sentrale arbeidsoppgaver.

Arbeidets koordinering i barnehagen er ofte basert på en turnusordning, hvor vaktsystemet i barnehagen og dagsrytmen samordner arbeidsoppgavene og personalet i tid og rom. Barnehagens organisering av tider og aktiviteter er et viktig hjelpemiddel for de voksne i det daglige arbeidet. Dagsrytmen er et nyttig instrument for å finne en balansegang mellom lek, aktiviteter og ro i barnehagen.

I en barnehagesammenheng blir koordineringen ofte benevnt som jobbrotasjon. Praktisering av jobbrotasjon kan forstås på den måten at pedagogisk leder og assistenter deler de praktiske arbeidsoppgavene likt mellom seg. Arbeidsoppgavene koordineres ofte i en rotasjon eller turnus hvor arbeidsoppgavene går på omgang mellom personalet. Jobbrotasjon bestemmes av

de ulike vaktene (tidlig- mellom,- seinvakt) og av barnehagens dagsrytme. Dagsrytmen i barnehagen forteller rekkefølgen av de ulike aktivitetene i barnehagen og hvilket tidspunkt på dagen de ulike aktivitetene skal foregå.

Her blir altså arbeidet mer bestemt av instruksene for de ulike vaktene og dagsrytmen i barnehagen, enn av formell utdanning og kompetanse. En konsekvens av denne strukturen er at pedagogisk leder og assistentene blir gjensidig avhengig og påvirket i forhold til hverandre og utfører de samme arbeidsoppgavene.

I barnehagen er altså **vaktsystemet** og **dagsrytmen** en del av de styrende faktorene for organisering av avdelingens indre liv. Den forteller hvor mye tid som skal brukes til de forskjellige oppgavene. Når man i barnehagen skal planlegge og gjennomføre en aktivitet, dreier det seg ofte om størrelsen på tidsenheter i forhold til gitte oppgaver.

Et eksempel fra barnehagen kan illustrere dette: En tegne- og male-aktivitet i barnehagen varer i en halvtime, fra 1100 til 1130, med etterfølgende opprydding (dette tar tidligvakten seg av), vasking av hender (dette tar mellomvakten seg av) og påkledning til påfølgende uteaktiviteter (dette tar seinvakten seg av). Ifølge dagsrytmen skal alle barna være ute til kl.1200 (mellomvakten er nå ferdig med sine oppgaver og er allerede ute for å ta imot de barna som kommer først ut). Vaktsystemet, aktiviteten og tiden må altså koordineres slik at aktiviteten kan gjennomføres.

Her deler pedagogisk leder og assistenter likt på arbeidet i en rotasjon.

Jobbrotasjon er altså motivert utfra barnas behov og er rutiner for det praktisk pedagogiske arbeidet i barnehagen. Jobbrotasjon binder opp både pedagogisk leder og assistentene i tid og rom, og er vanskelig å bryte på grunn av den gjensidige avhengigheten som jobbrotasjon medfører blant arbeidslagsmedlemmene. Jobbrotasjon strukturerer og binder arbeidsoppgavene og tiden til pedagogisk leder og hindrer henne derved å gjøre arbeid utover det praktisk- pedagogiske arbeider og de arbeidsoppgavene som jobbrotasjon krever.

Førskolelærerne har gjennom sin utdanning fått en formell faglig kompetanse som er relevant i forhold til å kunne nå Rammeplan for barnehagens mål for barnehagen. Den formelle utdanningen skal gjøre førskolelærerne i stand til å planlegge, gjennomføre og vurdere det pedagogiske arbeidet i samarbeid med personalet ellers. Utdanningen skal også gi bakgrunn for å forstå sammenhengen mellom førskolelærerrollen og den funksjon og de utviklingsvilkåra barnehagen har i et samfunn i endring.

Rammeplan for barnehagen fordrer en utviklingsorientert barnehage med klare samfunnsmessige mål for barnehagevirksomheten. Rammeplan for barnehagen fordrer også innholdskomponenter som baserer seg på bevisste verdivalg, oppdragelse og sosialisering. Førskolelærerutdanningen har kvalifisert pedagogisk leder til å implimentere Rammeplan for barnehagen og sikre pedagogisk kvalitet, bl.a. gjennom utviklingsarbeid og vurderingsarbeid. Dette er viktige innholdskriterier i barnehagearbeid som **ikke** går inn i jobbrotasjon, og dermed ikke blir en del av barnehagens faste gjøremål.

Strukturering av arbeidsoppgavene gjennom jobbrotasjon gir ikke tid og rom for disse viktige sidene ved barnehagearbeidet og kan dermed forringe de kvalitetskrav som Rammeplan for barnehagen setter. **Jobbrotasjon kan altså hindre pedagogisk leder i å bruke og utnytte sin formelle kompetanse på en god og målrettet måte.**

Når førskolelærer og assistenter arbeider i jobbrotasjon får de det **daglige arbeidet** til å gli på en god måte. Her får både pedagogisk leder og assistentene brukt og utnyttet en generell

kompetanse i barnehagearbeid. Generell kompetanse i barnehagearbeid kan sies å omhandle den felles kompetansen som alle i arbeidslaget har i arbeid med barna. Denne kompetansen omhandler ulike sider ved omsorg og omsorgsoppgaver i barnehagen. Omsorg og praktiske omsorgsoppgaver er tidligere omtalt som hverdagsaktiviteter og som opptar arbeidslaget det meste av tiden de er på arbeid. Når vi legger generell kompetanse til grunn for barnehagepersonalets kompetanse blir barnehagearbeid sett på som stell og omsorg for barn. Stell og omsorg for barn er viktige innholdskomponenter i barnehagens hverdagsliv. Men dette er kun en side ved pedagogisk leders arbeids- og ansvarsoppgaver i barnehagen. Pedagogisk leder har også arbeids- og ansvarsoppgaver som ikke inngår i jobbrotasjon og som krever utnyttelse og bruk av en pedagogisk kompetanse utover den generelle kompetanse som alle i arbeidslaget har.

Mangel på tid

Mangel på tid er et velkjent problem blant pedagogiske ledere. Mange pedagogisk ledere opplever at det blir vanskelig å få ro til å tenke fremtidsrettet eller gå i dybden i forhold til dagens problemer. Det er vanskelig å få tid til å tenke virkelig analytisk og kreativt. Å skaffe seg tid, eller å organisere tidsbruken slik at man kan gjøre andre viktige deler av jobben, eller å få tid og ro til kvalitet i relasjoner med barna kan vanskelig gjøres gjennom strukturering i jobbrotasjon. Dagens barnehager skal være utviklingsorienterte barnehager som skal ha mål for arbeidet. I en utviklingsorientert barnehage er der helhet og sammenheng mellom mange faktorer. Skal pedagogisk leder få kontroll over og kunne prioritere arbeidsoppgaver med utgangspunkt i pedagogiske overveielser, må hun ha kontroll over tidsbruken. I jobbrotasjon er det tiden som har kontroll over pedagogisk leder.

Veiledning av assistenter

En viktig side ved pedagogisk leders arbeidsoppgaver er veiledning av assistentene. Dette veiledningsansvaret er motivert utfra at assistentene er medansvarlige for at barnehagevirksomheten skjer i samsvar med Rammeplan for barnehagens intensjoner.

Veiledningen skal gjøre assistentene i stand til å gjennomføre konkrete arbeidsoppgaver i barnehagen og hjelpe dem til å utnytte og videreutvikle de evner og ferdigheter assistentene har, slik at arbeidslaget som helhet kan nå sine mål.

Når man arbeider i jobbrotasjon kan veiledning av assistentene bli vanskelig. Med utgangspunkt i vaktssystemet og dagsrytmen arbeider både assistenter og pedagogisk leder mye alene med selvstendige oppgaver. Når man arbeider mye alene med enkeltbarn eller barnegrupper er det vanskelig å få respons på det arbeidet man gjør. Handlinger i ulike situasjoner kan bli gjort utfra en privat og personlig vurdering, uten en faglig- pedagogiske begrunnelse og uten at pedagogisk leder har mulighet for oversikt og behov.

Pedagogisk leder kan også få problemer med å vite om assistentene arbeider i tråd med barnehagens mål for arbeidet. Assistentene kan komme utfor situasjoner som de ikke har forutsetninger for å mestre. Handlingene kan bli et resultat av ulike personlighetsfaktorer og ikke være faglig begrunnet. Assistentene kan arbeide etter egne mål og ha arbeidsmåter som ikke er hensiktsmessige i forhold til Rammeplan for barnehagens intensjoner.

Jobbrotasjon- en lite hensiktsmessig struktur i dagens barnehager

Vi har sett at førskolelærerne har den formelle faglig-pedagogiske bakgrunn for å planlegge og gjennomføre det faglig- pedagogiske arbeidet i barnehagen. Assistentene har ikke denne formelle kompetanse, men kan gjennom erfaring og veiledning opparbeide seg kompetanse

som er relevant i barnehagearbeid. Det er pedagogisk leder sitt ansvar å utnytte og bruke assistentenes kompetanse.

I jobbrotasjon arbeider pedagogisk leder og assistentene tett sammen i et forpliktende fellesskap. Her blir det formelle stillingshierarkiet opphevet og arbeidsdelingen er ofte basert på at "alle gjør alt". Pedagogisk leder og assistentene utfører i praksis de samme arbeidsoppgavene.

Vi har sett at det er en sammenheng mellom pedagogisk leders kompetanse og de oppgaver og mål som skal nås. Pedagogisk leder må derfor bruke og utnytte den kompetanse hun har fått gjennom sin utdanning slik at samfunnets mål for kvalitet i barnehagearbeidet blir nådd.

Dette forutsetter en differensiering i arbeids- og ansvarsområdene for pedagogisk leder og assistentene på grunnlag av formell kompetanse.

Jobbrotasjon som organisasjonens struktur er ikke hensiktsmessig for utnyttelsen av pedagogisk leders formelle kompetanse og dermed sikring av kvalitet i barnehagearbeidet. I barnehagen blir utnyttelsen av kompetanse av begrenset verdi når rotasjon skjer mellom pedagogisk leder og assistentene, altså mellom personer i arbeidslaget med ulik kompetanse. Assistentene kan måtte utføre arbeidsoppgaver som de ikke har formell kompetanse til å gjøre. Pedagogisk leder i jobbrotasjon utfører arbeidsoppgaver hun/han har kompetanse til å utføre (generell kompetanse), men er pålagt gjennom Rammeplan for barnehagen å sikre den pedagogiske kvaliteten, altså utføre arbeidsoppgaver som ikke inngår i jobbrotasjon. Når vi vet at det meste av tiden i barnehagen blir brukt til praktisk- pedagogiske arbeidsoppgaver, koordinert gjennom jobbrotasjon, ser vi at viktige arbeidsoppgaver vanskelig kan utføres. Jobbrotasjon i barnehagen blir dermed kompetansehemmende for pedagogisk leder. Konsekvensen kan bli at barnehagen kan få vanskeligheter med å oppfylle Rammeplan for barnehagens kvalitetskrav.

Referanser:

Aasen, Wenche (1999): *Barnehagens arbeidslag mellom tradisjon og nye utfordringer. En teoretisk drøfting av barnehagens organisasjonsstruktur*. Bergen: Norsk Lærerakademi: Hovedfagsoppgave i pedagogikk.

Barne og Familiedepartementet (1995): Rammeplan for barnehagen Q-0903 B

Ekholt, B. Og Hedin, A.(1993): *Det sitter i veggene! Barnehageklimaets betydning for barnas og voksnes utvikling*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Løkken, Gunvor (1992): *Yrkesrollene i barnehagen*, Trondheim: DMMH Fei- avdelingen