

Heidi Nicolaisen, Åsmund Arup Seip
og Bård Jordfald

Tidstyver i barnehagen

Tidsbruk i barnehager i Bydel Alna



Heidi Nicolaisen, Åsmund Arup Seip og Bård Jordfald

Tidstyver i barnehagen

Tidsbruk i barnehager i Bydel Alna

© Fafo 2012

ISBN 978-82-7422-851-1 (papirutgave)

ISBN 978-82-7422-852-8 (nettutgave)

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: Colourbox.no

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
1 Innledning	7
1.1 Barnehager i utvikling – kvalitet i sentrum	8
1.2 Tidstyver og arbeidsorganisering i barnehagen.....	10
1.3 Metodisk tilnærming.....	11
2 Barnehagene og barna	17
2.1 Bydelen og barnehagene	17
2.2 Ledelse	19
2.3 Barne- og foreldregruppene	20
3 Stillingsgrupper og arbeidsoppgaver	23
3.1 Hvem skal gjøre hva i bydelens barnehager?.....	23
4 Assistentenes tidsbruk	29
4.1 Hva bruker assistenter tiden til?	29
4.2 Hvordan burde assistentenes arbeidstid brukes?.....	34
4.3 Oppsummering.....	42
5 De pedagogiske ledernes tidsbruk	43
5.1 Hva bruker pedagogisk leder tiden til?	44
5.2 Hvordan burde arbeidstiden til de pedagogiske lederne brukes?	50
5.3 Oppsummering	60
6 Fagledernes tidsbruk.....	61
6.1 Hva bruker fagleder tiden til?.....	61
6.2 Hvordan burde fagleders arbeidstid brukes?.....	72
6.3 Oppsummering	74
7 Lederteam og lederoppgaver	77
7.1 Lederteam og styrerrolle	78
7.2 Mål og organisering av ledelse	79

7.3 Hvem leder lederne?	81
7.4 Oppsummering	82
8 Tidstyver i barnehagen	83
8.1 Målsettinger for barnehagene i Bydel Alna.....	83
8.2 Hvem skal fange tidstyvene?.....	91
Referanser	95

Forord

Denne rapporten handler om tidstyver i barnehagene. I skolen er byråkratisering og økte krav til dokumentasjon oppfattet som tidstyver, men man vet lite om tidstyver i barnehager. I denne undersøkelsen kartlegger vi tidsbruk og leter etter tidstyver i barnehagene i Bydel Alna. Bakgrunnen for undersøkelsen var at bydelen registrerte en bekymring om at økt arbeidsmengde går utover tid til barna.

Undersøkelsen går inn i den bredere diskursen om kvalitet i barnehagene. Etter mange år med politisk arbeid for å oppnå full barnehagedekning, signaliserer myndighetene nå behov for ny kunnskap om kvaliteten på det som faktisk foregår i barnehager til daglig. Personalet anses som den viktigste faktoren for å sikre kvalitet. Her undersøkes personalet i et tidsbruksperspektiv. Rapporten identifiserer tidstyver og skal bidra til en mer effektiv organisering og «mer tid til barna».

Problemstillingene undersøkes ved dagbokundersøkelse, casestudier med dybdeintervjuer og en spørreskjemaundersøkelse som er sendt ut til de omkring 500 ansatte i bydelens barnehager. Vi retter en stor takk til alle som har deltatt i de ulike undersøkelsene.

Oppdragsgiver, Bydel Alna, opprettet en styringsgruppe for prosjektet, som besto av to ledere fra bydelens kvalitetsutviklingsprosjekt, tillitsvalgt fra Utdanningsforbundet, to pedagogiske ledere og en fagleder. Tillitsvalgt fra Fagforbundet var også invitert inn i styringsgruppen.

Styringsgruppen bidro med praktisk tilrettelegging av intervjuene og med kommentarer til spørreskjema. Styringsgruppen fikk anledning til å kommentere utkast til den endelige rapporten. Vi vil gjerne takke lederne for styringsgruppen, Peer Lohne og Laila Haugen, for god tilrettelegging for forskningsarbeidet og for godt samarbeid.

Ved Fafo har Heidi Nicolaisen vært prosjektleder og hatt hovedansvar for de innledende kapitlene samt kapitlene om assistentene og de pedagogiske lederne. Åsmund Arup Seip har hatt hovedansvar for kapitlene om tidsbruken blant fagledere og lederteamene. Siste kapittel har vi delt ansvar for. Begge har gjort intervjuer. Bård Jordfald har gjennomført spørreskjemaundersøkelsen og analysert resultatene derfra. Dag Olberg har lest og bidratt med kommentarer. De feil og mangler som måtte finnes har forfatterne felles ansvar for. Fafos publikasjonsavdeling skal ha takk for hjelp med å ferdigstille rapporten.

Oslo, 4. januar 2012

Heidi Nicolaisen

Åsmund Arup Seip

Bård Jordfald

1 Innledning

Hva er tidstyver i en barnehage? Vi vet noe om tidstyver i skolen,¹ men tematikken har vært lite studert i barnehagen. I denne undersøkelsen kartlegger vi tidsbruk og tidstyver i barnehagesektoren på to måter. For det første har vi undersøkt hvordan ansatte i barnehager fordeler tiden sin på ulike oppgaver. For det andre har vi studert deres vurderinger av hva som er mer eller mindre meningsfylte oppgaver, ut fra et mål om mer tid til barna.

Bakgrunnen for undersøkelsen var at Bydel Alna i Oslo kommune registrerte en bekymring om at økt arbeidsmengde går utover tiden til barna. Mye av bekymringen handlet om samspillet mellom pedagoger på den ene siden og dem som jobber i assistentgruppen på den andre siden. De sistnevnte savner pedagogene på avdelingen, noe som er knyttet til pedagogens rolle som fagperson. Betydningen av en ny ledelsesmodell undersøkes også. I 2006 byttet Bydel Alna ut den tradisjonelle styrermodellen med lederteam. Med ny rammeplan for barnehager i 2005 kom det mer spesifikke målformuleringer, med økte krav til dokumentasjon og evaluering. Opplevelsen av endrede krav fra myndighetene er også et tema i denne undersøkelsen.

Undersøkelsen går inn i den bredere diskursen om kvalitet i barnehagene. Myndighetene signaliserer nå behov for ny kunnskap om kvaliteten på det som faktisk foregår i barnehager til daglig. Etter en periode med sterk vekst i antall barnehageplasser, rett til plass i barnehage fra 2009 og innføring av maksimalpris for foreldrebetaling, skal innsatsen nå rettes mot innholdet (St.meld. nr. 41 (2008-2009)). I en nyere offentlig utredning slås det fast at det hjelper lite med gode intensjoner og målsettinger hvis ikke barnehagen har ansatte med kompetanse til å gjennomføre arbeidet. Personalet anses som den viktigste faktoren for å sikre kvalitet i barnehagen (NOU 2010: 8, s. 139).

I dette prosjektet er det ikke personalets kompetanse i seg selv som undersøkes, men hvordan kompetansen anvendes i et tidsbruksperspektiv.

Våre hovedproblemstillinger er:

- Hva bruker ledere og det øvrige personalet tid på, og i hvilken grad oppfattes tidsbruk til ulike oppgaver som vel anvendt?

¹ Jordfald, B., T. Nyen, Å. A. Seip (2009) Tidstyvene. En beskrivelse av lærernes arbeidstidssituasjon. Fafo-rapport 2009:23. Nicolaisen, H., T. Nyen og D. Olberg (2005), Lærernes arbeidstid. Evaluering av avtale om arbeidstid for undervisningspersonalet i skoleverket 2004–2006. Fafo-rapport 508.

- Hvordan har tidsbruken endret seg over de siste 5–10 årene?
- Hva mener ledere og det øvrige personalet styrer deres bruk av tid?
- Hva kjennetegner barnehager der man opplever at tidsbruken er god og der den er mindre god, gitt målet om mer tid til barna?

Problemstillingene undersøkes ved å bruke flere metodiske innfallsvinkler. En dagbokundersøkelse er gjennomført i to barnehager, casestudier er gjennomført i syv barnehager og en spørreskjemaundersøkelse er sendt ut til de omkring 500 ansatte i bydelens barnehager. Bydel Alna hadde også et ønske om at rapporten skal identifisere tidstyver og bidra til en mer effektiv organisering og «mer tid til barna».

1.1 Barnehager i utvikling – kvalitet i sentrum

De siste 30 årene har det vært en prosess der barnehagene har utviklet seg fra å være et selektivt tilbud til svært få barn, til å nærme seg en universell ordning (Ellingsæter & Gulbrandsen 2003:9). Fra politisk hold har det lenge dreid seg om å skaffe flere barnehageplasser. Frem til tidlig på 1990-tallet kan barnehagesektoren beskrives med uttrykk som stort udekket behov og lange køer. I Norge er det bred politisk enighet om å oppnå full barnehagedekning, i betydningen å kunne tilby barnehageplass til alle som ønsker det (ibid.:65). I europeisk sammenheng har Norge og Norden vært tidlig ute med å utvikle barnehagen til et universelt velferdsgode. I mange andre europeiske land er barnehagetilbudet fortsatt preget av lav dekning og høy foreldrebetaling (Eurofound 2009:5). I Europa ses organisering av omsorg for barn som sentralt for å løse fremtidens behov for arbeidskraft. Her er familieeksterne omsorgstjenester vesentlige for å kunne frigjøre mødre til lønnsarbeid. Kvinners arbeidskraft er avgjørende i et fremtidsscenario med en aldrende befolkning og fallende fødselsrater. For at foreldre skal velge barnehage fremfor andre former for omsorg, er både tilgjengelighet, pris og kvalitet viktig (Ellingsæter & Gulbrandsen 2003, Eurofound 2009).

I Norge har oppfatningene om verdien av barnehageopphold stadig endret seg i favør av barnehager. Prinsipiell motstand mot barnehager er så godt som utryddet i befolkningen. Det er fortsatt delte oppfatninger om hva som er best for de yngste barna (1–2-åringer), men det er enighet om at barnehage er best for eldre barn (Ellingsæter & Gulbrandsen 2003:7).

Med oppnåelsen av full dekning² er ansvaret for omsorg og læring i stor grad omfordelt fra familien til samfunnet (Ellingsæter & Leira 2006). I 2008 gikk nesten 97

² Definisjonen av full barnehagedekning er beskrevet som et «bevegelig mål» (Ellingsæter & Gulbrandsen 2007:660). Flere regjeringer, både sosialdemokratiske og koalisjoner mellom høyre og sentrum, har vært

prosent av alle 5-åringer i barnehage. Tallet for 3- og 4-åringer lå på over 90 prosent, mens det var noe lavere for 1- og 2-åringer, med henholdsvis 66 og 84 prosent (Nordic Council of Ministers 2010).

På bakgrunn av utviklingen henimot full dekning, rettes nå søkelyset mot kvalitet. Kvalitet i norske barnehager kan forstås som at barnehager oppfyller de formålene som er nedfelt i barnehageloven³ og som er spesifisert i rammeplanen fra 2005. Formålsparagrafene i loven inneholder for eksempel omsorg, lek og ulike former for læring som knyttes til helse, kosthold og språk. Barnehager har også en oppgave i å fremme demokrati og likestilling, og i å motarbeide diskriminering. Reguleringen av de innholdsmessige sidene av barnehagen kan forstås som «myk» og generell i den forstand at den fastsetter en del mål og aktiviteter, men at den også i stor grad overlater til pedagogene å finne egnede metoder og virkemidler for å oppfylle de generelle målene. En slik regulering åpner for en relativt stor variasjon i praksis. Debatten om kvalitet i barnehager har mange sider, og vil også komme til å handle om hvilke typer regulering som best sikrer mål om likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager. Målene i seg selv er også gjenstand for diskusjon, for eksempel om i hvilken grad, og på hvilken måte, barnehagen skal være en arena for skoleforberedende læring. Flere viktige offentlige dokumenter de siste årene signaliserer et sterkt ønske om å forsterke barnehagen som en organisert og formell læringsarena (f.eks. St.meld. nr 30 (2003-2004) *Kultur for læring*, St.meld. nr. 16 (2006-2007)...*og ingen sto igjen*, St.meld. nr. 23 (2007-2008) *Språk bygger broer*). Foreløpig har personalets organisering og tidsbruk vært lite regulert, og det er rimelig å anta at dette blir en del av debatten om kvalitet.

Denne rapporten skal belyse nettopp den delen av kvalitet som handler om personalets tidsbruk og arbeidsorganisering i barnehager. Det er bred enighet om at barnehagens personale er avgjørende for barnehagens kvalitet. Høy kvalitet på personalet er forstått som faglig og personlig kompetanse. For å kunne oppfylle krav om utdanning i barnehageloven, må barnehagene få flere personer med pedagogisk kompetanse (St. meld. nr. 41 (2008-2009):26). Rekruttering av flere menn er også forstått som viktig for å heve kvaliteten i barnehager, og det har vært et mål at 20 prosent av de ansatte skal være menn. I 2008 var 9,3 prosent av dem som jobber i barnehager menn (ibid.:28). Omkring to tredjedeler av de ansatte i barnehager er assistenter, og assistentene har stor betydning for kvaliteten på både læring og omsorg (ibid.:35).

Selv om det finnes god dokumentasjon på hva som kjennetegner dem som jobber i barnehager, er det lite kunnskap om hvordan de ulike gruppene i barnehagen jobber sammen med tanke på tidsbruk og med tanke på veiledning av personale uten formelle

nødt til å justere opp estimatet for hva man regner som full dekning. Ulike reformer, for eksempel senking av obligatorisk skolealder fra syv til seks år i 1997, gjorde at man fikk en stor fremgang i dekningsgrad, selv om det ikke hadde skjedd noe med selve barnehagetilbudet (ibid.).

³ Lov 2005-06-17 nr 64: Lov om barnehager.

kvalifikasjoner. Noe av dette er undersøkt i et arbeidsmiljøperspektiv. Her påpekes det at arbeidet i barnehager er preget av høy intensitet. Intensiteten er en av de store utfordringene som ligger i barnehageansattes arbeid. Barnas behov er umiddelbare og kan ikke utsettes til en annen dag (Enehaug et al. 2008:ii). Arbeidet i barnehagen kjennetegnes av at man har «mange baller i lufta» samtidig, i kombinasjon med det relasjonelle og umiddelbare arbeidet med barn. Dermed blir det lite rom for refleksjon over egen praksis samt lite tid til veiledning kolleger imellom (ibid.). En vanlig bekymring i barnehagen er at de med pedagogutdanning bruker for lite tid sammen med barna, fordi denne gruppen har flere møter og mer planleggingstid enn de som jobber i assistentgruppen. De ulike gruppenes tidsbruk og samspill vil påvirke kvaliteten i barnehagen, og det er dette vår undersøkelse skal si noe om.

1.2 Tidstyver og arbeidsorganisering i barnehagen

Bydel Alna mener debatten om tidstyver i skolen kan overføres til barnehagene. Da man forsket på tidstyver i skolen, ble begrepet definert som «aktiviteter det brukes for mye tid på i forhold til hva som er hensiktsmessig for å nå målene for virksomheten» (Jordfald et al. 2009:16). I Bydel Alna er det overordnede målet «mer tid til barna». I tillegg kommer naturligvis målsettingene i barnehageloven og rammeplan. Imidlertid kan det være vanskelig å avgjøre hva som er mer, eller mindre, hensiktsmessig bruk av tid, til tross for at man har gitte mål. Ulike aktører vil ofte være uenige om hva som er hensiktsmessig tidsbruk. Mens noen vil mene at det er for mange møter og for mye planlegging, vil andre mene at det samme nivået av møter og planlegging er nødvendig for å sikre kvaliteten. Beskrivelsen og identifiseringen av tidstyver hviler på individuelle vurderinger av hva som er en hensiktsmessig bruk av tiden.

Fra undersøkelser i skolen vet vi at lærere opplever at det går mye tid til dokumentasjon av vurdering og etterarbeid med tester (Nicolaisen et al. 2005). De som i størst grad rapporterte om tidstyver i skolen, var grunnskoleledere og Utdanningsforbundets medlemmer i barnehagesektoren (Jordfald et al. 2009:79). Selv om skoler og barnehager tilhører samme sektor, undervisningssektoren, er de to virksomhetene preget av store forskjeller. Vi må derfor i vår undersøkelse ta hensyn til barnehagenes egenart, selv om vi trekker på erfaringer fra tidsbruk i skolen.

Tidstyvproblematikken i undervisningssektoren kan på mange måter forstås som en konkurranse mellom profesjonene og administrativ styring (Jordfald et al. 2009:7). Ut fra et profesjonsperspektiv sikres kvalitet i utdanningssektoren best gjennom utdanning (Kvernbekk 2001). Følgelig bør yrkesutøveren ha stor grad av selvstendighet i hvordan arbeidet utføres. I et administrativt styringsperspektiv sikres kvalitet i større grad gjennom regulering av standarder og dokumentasjon av resultater (Jordfald et al. 2009;

Nicolaisen et al. 2005). Det kommunale styringsnivået er i økende grad organisert i tråd med prinsipper og ideer fra New public management, der sikring av effektive tjenester av høy kvalitet er inspirert av markedsmodeller (Eriksen 2001; Hagen & Trygstad 2007; Seland 2009). Det er mye som taler for at det administrative styringsperspektivet blir tillagt større vekt i tiden som kommer. For det første er barnehagesektoren forholdsvis lite regulert av statlige direktiver, noe som gjør sektoren åpen for kommunal styring (Børhaug & Lotsberg 2010:80). Kommunal styring forsterkes av at kommunene også har tilsyn med de mange private barnehagene, som utgjør 54 prosent av alle barnehager i Norge. Det har vært gjort få studier av barnehageledelse i Norge, men vi vet at mange kommuner bygger ned den kommunale barnehageadministrasjonen. Styrerne har blitt enhetsledere, med større frihet og større ansvar for resultater enn før (ibid.).

Siden 2006 har Bydel Alna hatt enhetsledermodellen. Hvorvidt oppfatninger av tidsbruk er påvirket av overgangen til denne nye ledelsesmodellen, er et av de temaene som vil bli undersøkt. Bydelens ønske om kartlegging av tidsbruk er først og fremst begrunnet ut fra en bekymring om at økt arbeidsmengde går utover tiden til barna. De peker særlig på at assistentene savner at pedagogene tilbringer mer tid på avdelingen. Det ser altså ut til at mye av bekymringen handler om samarbeidet mellom pedagogisk leder/pedagoger og assistentgruppen. Bydelen mener det kan ligge mye uutnyttede ressurser i alle yrkesgruppene. Tidsbruk i barnehager er et sammensatt problem, siden mange aktiviteter, aktører og hensyn skal koordineres gjennom dagen, uken og året. Flere av bekymringene som reises av Bydel Alna er også reflektert i offentlige utredninger, for eksempel St.meld. nr. 41 (2008-2009).

Barnehagesektoren har de siste to tiårene gjennomgått flere strukturelle endringer som det er viktig å ta hensyn til i en undersøkelse av tidsbruk. Mange barnehager har blitt vesentlig større enn det som var vanlig før. Det er mulig at størrelse har betydning for hvordan personalet er organisert, noe som i sin tur kan påvirke hvordan man løser pedagogiske og administrative utfordringer. En annen viktig endring, i et litt lenger perspektiv, er at barnehagen er blitt mer flerkulturell, både når det gjelder barna og personalet. Vi vet ikke om det har konsekvenser for tidsbruk, men det kan ikke utelukkes.

1.3 Metodisk tilnærming

Det er gjort relativt lite forskning på tidsbruk og organisering av arbeid i barnehager, i alle fall i Norge. Derfor har vår kartlegging et ganske åpent og eksplorerende utgangspunkt, der vi ikke har låst oss til én, eller noen få, antakelser på forhånd.

I dette avsnittet redegjør vi for metodene som er anvendt i undersøkelsene. Vår tilnærming er i hovedsak kvalitativ, men suppleres med en begrenset kvantitativ spørreundersøkelse. Problemstillingene er besvart ved hjelp av data fra:

- i) Dagbokundersøkelse og gjennomgang av foreliggende forskning og statlige og kommunale styringsdokumenter, i alt 16 dokumenter.
- ii) Dybdeintervju og fokusgruppeintervju i 2 lederteam.
- iii) Dybdeintervjuer og fokusgruppeintervjuer av ulike stillingsgrupper i 7 barnehager. I alt er 28 intervjuet i barnehagene. I hver barnehage har vi intervjuet fagleder, to pedagogiske ledere og to assistenter. I noen barnehager har vi også intervjuet personale fra fagsenteret for spesialpedagogikk.
- iv) Intervju med bydelens øverste leder for oppvekst og med tillitsvalgte fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet.
- v) Kortfattet kvantitativ spørreundersøkelse til alle som arbeider i bydelens barnehager. Kortfattet og bred spørreundersøkelse til alle ansatte gjennom nettbasert Questback.

Hensikten med prosjektet er å gi en empirisk beskrivelse av lederes og personalets bruk av tid på ulike oppgaver, inklusive hva de mener de bruker mer eller mindre tid på enn før. Her inngår spørsmål om hva som styrer deres bruk av tid. Viktig er også spørsmålet om hvordan ledere og personale vurderer egen og andres tidsbruk.

Det var viktig å ha gode kategoriseringer av ulike oppgaver/aktiviteter for yrkesgruppene i barnehagene. Arbeidet med å lage intervjuguider og spørreskjema ble basert på stillingsbeskrivelsene som var vedlagt i tilbudsinnbydelsen og på intervjuer med fagledere og prosjektleder i bydelen samt erfaringer fra Fafos evalueringer av arbeidstid og tidstyver i skolen (Nicolaisen et al. 2005; Jordfald et al. 2009).

Ad i) Dagbokundersøkelsen og foreliggende materiale

Som første ledd i undersøkelsen utførte vi en begrenset dagbokundersøkelse, der ansatte fra to barnehager førte dagbok gjennom en uke. Det vil si at de registrerte tidsbruken sin i et enkelt skjema. Dette var nyttig for utforming av intervjuguider og fordi det ga et detaljert bilde av faktisk tidsbruk. Det kan være vanskelig for en informant å huske alle slike detaljer i selve intervjuprosessen.

Når det gjelder foreliggende materiale er det gjort søk i databaser etter relevant forskning. Videre satte vi oss inn i føringer fra aktuelle styringsdokumenter på ulike nivåer. Eksempler på aktuelle sentrale styringsdokumenter er lovverk, forskrifter, rammeplan, offentlige utredninger og stortingsmeldinger. Relevante styringsdokumenter fra kommunen og bydelen ble også lagt til grunn.

Ad ii) Caseundersøkelser av barnehager og av lederteam ved bruk av personlige dybdeintervjuer og fokusgruppeintervjuer

Som vi har nevnt tidligere, foreligger det lite kunnskap om tidsbruk i barnehager. Når det foreligger lite kunnskap, er kvalitative metoder best egnet til å identifisere relevante problemstillinger og spørsmål. Som et ledd i det kvalitative arbeidet har vi brukt casemetodikk. Det betyr at hver enkelt barnehage betraktes som en helhet, der det er viktig å se informasjonen fra ulike intervjuer i sammenheng, samt å relatere denne informasjonen til kjennetegn ved barnehagen. Eksempler på relevante forhold ved barnehagen er om den er ny eller gammel, barnehagens størrelse, sykefravær, grad av stabilitet i personalgruppen og enkelte kjennetegn ved hvordan barnegruppen er sammensatt. Barnehagene ble valgt skjønnsmessig, slik at de representerer en variasjon når det gjelder de nevnte forholdene. Utvalget ble gjort i samarbeid med oppdragsgiver.

Vi intervjuet en representant for hver av stillingskategoriene i syv barnehager. De stillingskategoriene som ble intervjuet er fagledere, pedagogiske ledere, ansatte i assistentgruppen (assistenter, barne- og ungdomsarbeidere, barnepleiere). I noen barnehager intervjuet vi også støttepersonale, for eksempel tolker. I tillegg ble to hele lederteam intervjuet. Intervjuene ga rik informasjon om hvordan ulike aktører oppfattet tidsbruk og tidstyver. De kvalitative intervjuene ga også grunnlag for utforming av relevante spørsmål til surveyundersøkelsen. Tidlig i prosessen intervjuet vi enhetsleder og kommunens fagkonsulent for barnehager. Vi har også intervjuet de tillitsvalgte fra Fagforbundet og fra Utdanningsforbundet. Slik fikk vi ulike perspektiver på tidsbruk i barnehagene.

Intervjuene med fagledere, pedagogiske ledere, representanter for assistentgruppen og representanter for fagsenteret ble gjort som en blanding av *personlige dybdeintervjuer* og *fokusgruppeintervjuer*. Fordeler med begge intervjuformene kom denne undersøkelsen til gode.

Dybdeintervjuer var hensiktsmessig av flere grunner. For det første tar en slik intervjuform sikte på å frembringe en helhetlig forståelse av intervjupersonenes situasjon. Slike helhetlige beskrivelser er avgjørende for å vurdere tidsbruk og oppfatninger om tidstyver. For det andre er ikke denne intervjuformen mer strukturert enn at det er rom for å forfølge temaer som ikke er identifisert i intervjuguiden på forhånd. En annen fordel med de personlige dybdeintervjuene er at de foregår på individuell basis, slik at de intervjuede fritt kan legge frem sine erfaringer uten å bekymre seg for hva kolleger mener. Dybdeintervjuene varte mellom 35–45 minutter.

I fokusgruppeintervjuene kan deltakerne forklare og utdype sine erfaringer og forventninger, og se dem i sammenheng med andres erfaringer. De kan også endre eller modifisere egne erfaringer og synspunkter. Slik sett er fokusgrupper mer prosessorienterte

enn mange andre kvalitative metoder.⁴ I fokusgruppeintervjuene er forskerens rolle å være moderator for gruppediskusjonen. Forskeren fastla forskjellige tema for diskusjon ut fra intervjuguiden, og disse intervjuene tok om lag en time. Fagleder ble intervjuet separat, fordi vi antok at de andre gruppene ville snakke friere når ikke nærmeste sjef var til stede.

Alle intervjuene ble tatt opp med lydbånd og transkribert. Det sikrer nøyaktige intervjudata. Alle de intervjuede er lovet konfidensialitet, og ingen personnavn eller navn på barnehager vil bli brukt i rapporten.

Surveyundersøkelse

I tillegg til dagbokundersøkelsen og de personlige intervjuene, gjennomførte vi en begrenset nettbasert surveyundersøkelse. Den inneholdt 16 spørsmål og gikk til alle ansatte i bydelen.

Undersøkelsen ble gjennomført elektronisk ved hjelp av Questback, og ble sendt ut via e-post. Bydel Alna skaffet lister med e-postadresser til alle som arbeidet i bydelens barnehager. Det ble ikke gjennomført noen trekking av utvalg, i stedet ble samtlige tilsendt en e-post med undersøkelsen, i alt 478 respondenter. De som ikke hadde besvart etter en uke, fikk tilsendt en påminnelse. Ytterligere en påminnelse ble sendt etter fem dager. Undersøkelsen ble stoppet 28. oktober. Av de 478 respondentene mottok vi svar fra 266.

Når det gjelder de 212 som vi ikke fikk svar fra, har vi dessverre ingen mulighet til å vite hvorfor disse ikke svarte. I tidligere programversjoner av Questback fikk vi tilbakemeldinger på e-poster som ikke var kommet frem til adressaten. En oppgradering av Questback har gjort at vi dessverre ikke lenger har denne muligheten. Vi vet derfor ikke om de 212 som ikke har svart, unnlot å gjøre det av tekniske årsaker eller om de aldri fikk invitasjonen. Tidligere erfaringer har vist at opp mot 10 prosent av utvalget ikke mottar e-post som en følge av feil i adressefeltet, at e-postadressen ikke lenger eksisterer eller at det er andre forhold som gjør at henvendelsen ikke når frem til mottaker.

Svarprosenten er på 55,6 prosent, og den kunne ligget noe høyere dersom Questback ikke hadde fjernet muligheten til å korrigere frafallet fra brutto til netto. Uansett er en svarprosent på over 50 prosent på en elektronisk undersøkelse å regne som tilfredsstillende. Svarprosenten varierte for de ulike yrkesgruppene. I gruppen enhets- og fagledere svarte samtlige, mens 58 prosent av de pedagogiske lederne svarte på undersøkelsen. Lavest svarprosent er det å finne i assistentgruppen, hvor snaut 49 prosent svarte.

⁴ Jf. f.eks. Wibeck, Dahlgren, Öberg (2007) Learning in focus groups: an analytical dimension for enhancing focus group research. *Qualitative Research*, 7, 249–267.

Styringsgruppe

Oppdragsgiver opprettet en styringsgruppe for prosjektet som besto av to ledere fra Bydel Alnas kvalitetsutviklingsprosjekt. Disse to er også ledere for hver sin barnehageenhet i bydelen. Tillitsvalgte fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet var også invitert til å delta, men bare Utdanningsforbundet deltok. I tillegg besto styringsgruppen av to pedagogiske ledere samt en fagleder fra bydelen. Styringsgruppen bidro med praktisk tilrettelegging av intervjuene og med kommentarer til spørreskjema. Styringsgruppen fikk også anledning til å kommentere utkast til den endelige rapporten.

Personvern

Innsamling av persondata i denne undersøkelsen er gjort i tråd med retningslinjer for forskning og meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). NSD godkjente prosjektet 29. september 2011. Fafo er ansvarlig for data i henhold til de tillatelser som blir gitt.

2 Barnehagene og barna

2.1 Bydelen og barnehagene

Alna er en administrativ bydel i Oslo kommune med nesten 50 000 innbyggere. Omkring halvparten har etnisk minoritetsbakgrunn. Med et stadig større etnisk befolkningsmangfold møter ansatte i barnehagene en mer sammensatt brukergruppe enn tidligere. Likeverdige offentlige tjenester er et ledende prinsipp i den norske velferdsstaten, og den lokale tjenesteproduksjonen har som mål å være likeverdig overfor ulike brukere (Djuve et al. 2011).

I bydelen er det 61 barnehager, hvorav 40 er kommunale, 14 er private og syv er familiedrevne. Drøyt 500 ansatte jobber i bydelens barnehager, og 2300 barn går der. De siste årene er det flere tiltak og endringer som har påvirket barnehagene på ulike måter. Man har langt på vei oppnådd målet om full dekning, og har dermed fått en større andel av barn med innvandringsbakgrunn i barnehagene. Økningen settes i sammenheng med innføringen av maksimalpris og med tilbud om gratis kjernetid i barnehagene for alle 4- og 5-åringer i Groruddalen og i Søndre Nordstrand. Hensikten er først og fremst å øke antall barn med innvandringsbakgrunn for å kunne stimulere språkutvikling og integrering. Groruddalssatsingen (2007–2016) har påvirket barnehagene ved at de får økt tilgang på kulturaktiviteter og materiell som skal stimulere til utdanning. En annen endring som påvirker barnehagene er utvikling av en ny ledelsesmodell i kommunen fra 2006, der man innførte det som kalles tonivåkommune. For barnehagene innbar dette en overgang fra den tradisjonelle styrermodellen til en modell der lederne i flere barnehager dannet team, med en enhetsleder på toppen. Bydelen har en kvalitetssatsing på barnehageområdet, som består av elleve delprosjekter. Denne studien av tidsbruk i barnehager er ett av dem.

Hva kjennetegner barnehagene?

Tidsbruken i barnehager vil være forskjellig ut fra en rekke kjennetegn. For eksempel er byggene av varierende standard. En del av barnehagene ble bygget på 1970-tallet, mens andre er helt nye. Noen er midlertidige og holder til i brakker. De fleste er organisert med tradisjonelle avdelinger for store og små barn hver for seg og faste voksenpersoner tilknyttet hver avdeling. Noen av de nye barnehagene er moderne basebarnehager med en mer fleksibel organisering av voksne og barn. Barnehagenes størrelse er også svært

forskjellig. I de senere årene har det blitt flere store barnehager. Personalets sykefravær varierer mye. Barnehagene med lavest fravær ligger på et par prosent, mens de med høyest fravær ligger på over 20 prosent. Det er videre forskjeller knyttet til personalets stabilitet. Mens enkelte barnehager har en svært stabil personalgruppe, der flere har jobbet i barnehage i opptil 30 år, har andre mange ansatte med kort erfaring. Da vi valgte barnehager til studien la vi vekt på at de så langt som mulig skulle speile denne typen variasjon.

Tabell 2.1 Kjennetegn ved de undersøkte barnehagene

	Barnehage 1 (Nordlia)	Barnehage 2 (Østlia)	Barnehage 3 (Vestlia)	Barnehage 4 (Sørli)	Barnehage 5 (Holmenlia)	Barnehage 6 (Akelia)	Barnehage 7 (Solli)
Antall barn	Ca 100	Ca 60	Ca 80	Ca 80	Ca 60	Ca 50	Ca 50
Andel minoritets-språklige barn	Over 80%	Over 50%	Ca 50%	Ca 35%	Ca 50%	Ca 40%	Over 70%
Organisering	Baser	Avdelinger	Avdelinger	Avdelinger	Avdelinger	Avdelinger	Avdelinger
Type bygg	Nytt	Gammelt	Gammelt	Gammelt	Midlertidig	Gammelt	Gammelt
Sykefravær	Ca 10%	Under 5%	4%	Over 5 %	Over 20%	Ca 10%	Ca 10%
Personalets erfaring	Middels kort	Lang	Middels-lang	Lang	Middels-Kort	Lang	Middels - kort
Personalets stabilitet	Lav-middels	Stor	Stor	Stor	Lav-middels	Stor	Lav-middels
Pedagogdekning	40%	50%	50%	100%	80%	75%	50%
Intervjuede	Fagleder, 2 pedagogiske ledere, 1 assistent	Fagleder, 1 pedagogisk leder, 1 støttepedagog, 2 assistenter	Fagleder, 2 pedagoger, 2 assistenter	Fagleder, 2 pedagogiske ledere, 2 assistenter	Fagleder, 2 pedagogiske ledere, 1 assistent	Fagleder, 2 pedagogiske ledere, 1 pedagogisk leder/assistent, 1 assistent, 1 støtteassistent (Fagsenteret)	2 pedagogiske ledere, 1 assistent, (fagleder i gruppeintervju)

Tabellnote: Informasjonen om de undersøkte barnehagene gjengis i generelle vendinger for å unngå at de kan identifiseres. Det betyr at antall barn ikke angis eksakt, men rundes av. Det samme gjelder sykefraværstallet. Når det gjelder bygg så omtales alt som under ti år som nytt og alt over 20 år som gammelt. «Personalets erfaring» omtales som middels hvis arbeidserfaringen i gjennomsnitt ligger på rundt fem år. Med «personalets stabilitet» menes hvorvidt personalgruppen er preget av utskiftninger.

Senere i rapporten kommer vi tilbake til hvordan erfaringer kan relateres til kjennetegn ved barnehagene. Likevel kan det være nyttig for oversiktens skyld med en kort

gjennomgang av hvordan forhold som størrelse og sykefravær med videre oppleves å påvirke barnehagehverdagen.

Når det gjelder barnehagens størrelse var det ingen i intervjuene som mente at denne i seg selv påvirker tidsbruk. Andelen av minoritetsspråklige var derimot relevant for tidsbruk, selv om de intervjuede ikke løftet det frem som noe hovedtema. Der mange snakker dårlig norsk, brukes det mer tid på å kommunisere med barna og deres foreldre. Den økte bruken av bilder som kommunikasjonsverktøy trekkes frem som tidkrevende, men svært viktig. I løpet av de siste 5–6 årene har mange barnehager begynt å ta bilder av barna i ulike sammenhenger, og de bruker dem til å kommunisere med foreldre og barn. Dette tar mye tid, spesielt der det er få, og dårlige, pcer og printere til å behandle bildene med. Byggene var et tema. Gamle bygg oppleves ikke som et problem i seg selv, men flere av barnehagene har to etasjer, og det kan være upraktisk, særlig dersom det jevnlig er behov for å frakte utstyr mellom etasjene. I noen barnehager var det for eksempel ikke kjøkken i begge etasjer, noe som gjør at personalet bruker en del tid på å bære mat og dekketøy mellom etasjene.

Sykefravær virker inn på tidsbruk. Ved korttidsfravær kalles det av og til inn vikar. Hver barnehage har midler til å skaffe vikarer ved korttidsfravær. Budsjettet varierer mellom barnehagene, men en barnehage med fire avdelinger vil ha omkring 25 000 kroner per år til vikarer. Dette budsjettet rekker et stykke på vei, men det er vanligst å løse problemer knyttet til korttidsfravær ved at man «hjelper hverandre». Det vil si at en avdeling med full bemanning hjelper dem som er rammet av fravær ved å avse en person hele eller deler av dagen. Dette bidrar til en intensivering av arbeidsdagen for dem som er på jobb, og de peker på at planlagte aktiviteter ofte utgår ved fravær. Ved langtidsfravær skaffes det vikar når fraværet går utover 16 dager.

Personalets erfaring og stabilitet knyttes mer indirekte til tidsbruk. I barnehager der det er mange med lang erfaring, oppleves det som en kvalitet som gjør det lettere å jobbe. Dette fordi de med kort erfaring dermed har mange å spørre til råds, og fordi gode rutiner gjør at man bruker mindre tid på å løse situasjoner som oppstår.

Ut fra intervjuene var det vanskelig å fastslå om pedagogdekningen i barnehagen hadde noen betydning for tidsbruk. Pedagogdekning var ikke noe stort tema ute i barnehagene.

2.2 Ledelse

I 2006 byttet Bydel Alna ut den tradisjonelle styrermodellen med lederteam. I bydelen er det i alt seks lederteam, som består av en enhetsleder og flere fagledere. I den største enheten inngår åtte fagledere, mens det er to i den minste. Lederteamet har felles ansvar for driften og for barnehagetilbudet i enheten. Styrermodellen var basert på at hver

styrer hadde ansvar for *sin* barnehage. Lederteamene skal dele på arbeidsoppgaver, og hver enkelt fagleder skal ha kontakt med flere barnehager, selv om den enkelte stort sett har kontor i én av barnehagene og også har personalansvar for denne barnehagen. En potensiell gevinst med lederteam er at den enkelte fagleder i noe større grad enn styreren skal spesialisere seg. Hvis en fagleder for eksempel er god på oppfølging av langtidssykemeldte eller på HMS, så kan vedkommende ta ansvar for disse oppgavene i alle enhetens barnehager. I 2006 fikk man også noe ressurser til merkantilt personale. De som er ansatt i disse stillingene avlaster fagleder og enhetsleder med en del administrative oppgaver, som for eksempel betaling av regninger. Enhetsleder skal avlaste fagleder med HMS og økonomi. Omorganiseringen til lederteam hadde sammenheng med at man gikk over til en modell med tonivåkommune. I 2012 skal man omorganisere barnehagene på nytt, slik at man får større og færre lederteam.

2.3 Barne- og foreldregruppene

Av de 2300 barna som går i bydelens barnehager er omtrent halvparten minoritetsspråklige. Til sammenlikning utgjør minoritetsspråklige barn 10 prosent av alle barnehagebarn på landsbasis.⁵ De fleste barna har full plass. Andelen som ønsker deltidsplass har sunket i løpet av de siste årene, og det settes i sammenheng med en rekke tiltak, blant annet prosjektet om gratis kjernetid. I bydelen er det full barnehagedekning i den forstand at alle som ønsker det, får plass. Av bydelens 4- og 5-åringer er det bare 4 prosent som ikke går i barnehage. Med full dekning og gratis kjernetid opplever de som jobber i bydelen at de får inn en barnegruppe som er noe annerledes enn før. De har flere randsonerbarn og dermed større problematikk rundt sinnemestring og dårlig grenseforståelse. De pedagogiske lederne merker seg at det er flere barn som trenger oppfølging, det gjelder også etnisk norske barn. Utviklingen settes med andre ord i sammenheng med både etnisitet og dårlige levekår. I Bydel Alna er det 7 prosent av foreldrene som betaler laveste sats og 8 prosent som betaler nest laveste sats. Disse satsene betyr at den samlede inntekten til familien er inntil henholdsvis 158 432, eller mellom 158 433–300 000 kroner.

Alle barnehagene vi besøkte forteller om en sammensatt barnegruppe når det gjelder etnisitet og sosioøkonomisk bakgrunn. De fleste har noen få barn som ikke snakker noe norsk når de starter.

I likhet med barna utgjør også foreldrene en sammensatt gruppe. De fleste av bydelens barnehager har foreldre som representerer stor variasjon med tanke på utdanning og inntekt. Alle barnehagene vi har besøkt har noen få foreldre som snakker lite eller ikke

⁵ [www.ssb.no/ember\(02/barn_og_unge/2011/barnehage/mail.shtml](http://www.ssb.no/ember(02/barn_og_unge/2011/barnehage/mail.shtml)

noe norsk. I slike tilfeller må personalet bruke alternative metoder for å kommunisere. Den økte bruken av bilder forklares med behov for å kommunisere på annen måte enn gjennom tale og skrift. Det trekkes ofte frem at foreldre vil komme til å stille større krav til barnehagene når det er full dekning. I Bydel Alna beskrives denne utviklingen slik:

Det har jo forandret seg i forhold til foreldrene. For fem–seks år siden, og for ikke å snakke om for ti år siden, så jublet du når du fikk en plass og kjørte gjerne hele byen rundt for å få levert ungen din. I dag er det ikke sånn. Nå shopper de. De kommer til og med innom før de søker for å sjekke hvordan barnehagen driver. Det begynner å komme nå. Til og med i vår del av verden, der det er store andeler med folk som har minoritetsbakgrunn. De også shopper mer enn de gjorde før. Barnehager kan risikere å ikke få nok barn (enhetsleder i barnehage i Bydel Alna).

3 Stillingsgrupper og arbeidsoppgaver

En barnehage har flere grupper ansatte og en rekke arbeidsoppgaver som skal gjøres. I dette kapitlet gir vi en oversikt over de ulike stillingsgruppene og deres arbeidsoppgaver. Dette er et viktig utgangspunkt for å kunne vurdere de ulike gruppenes tidsbruk. Vi går igjennom stillingsbeskrivelsene for de ulike gruppene, alt fra enhetsledere til assistenter, og ser hva bydelen har definert som ansvars- og myndighetsområder samt oppgaver knyttet til hver stilling.

3.1 Hvem skal gjøre hva i bydelens barnehager?

Mange av oppgavene er felles for flere av stillingsgruppene. For eksempel vil både assistenter og pedagoger jobbe i direkte kontakt med barna. Enhetsleder og fagleder har et hovedansvar for personalet og forvaltningen av personalressurser. Men også pedagogiske ledere og assistenter er involvert i arbeidet med å skaffe vikarer ved sykefravær. De formelle stillingsbeskrivelsene er et naturlig utgangspunkt for å vurdere faktisk tidsbruk. Derfor vier vi dette avsnittet til en gjennomgang av de viktigste trekkene ved stillingsbeskrivelsene.

Stillingsgruppene

De ansatte i bydelens barnehager består av fire stillingsgrupper: enhetsledere, fagleder, pedagogiske ledere og av assistentgruppen.

Enhetsleder

Bydelens barnehager er delt opp i seks enheter av varierende størrelse. Alle enhetene ledes av et lederteam bestående av enhetsleder på topp og med en gruppe fagledere som nærmeste underordnede. Antall fagledere varierer mellom to og åtte, alt etter enhetens størrelse. Enhetsleder er underlagt bydelsdirektørens ledergruppe og har overordnet ansvar for å lede og videreutvikle enheten i tråd med lover, retningslinjer og brukernes behov. Enhetsleder har overordnet ansvar for de fleste områder innen barnehagedriften: økonomi, mål og resultater, ressursfordeling, personale, pedagogikk

og samarbeid med eksterne enheter. Enhetsleder har rett til å delegere til faglederne og har kontor i en av enhetens barnehager.

Fagleder

Fagleder er den stillingskategorien som har erstattet den gamle styreren i barnehagene i Bydel Alna. Mens styrerne hadde ansvar for «sin» barnehage, er ideen med fagledere at de skal dele ansvar for oppgaver i flere av enhetens barnehager. Faglederne kan ha ansvar delegert fra enhetsleder innenfor de fleste områder av driften. I tillegg til arbeid i lederteamet har faglederne ansvar for aktiviteter tilknyttet sine underordnede i barnehagene (pedagogiske ledere og ansatte i assistentgruppen) samt brukerne (barn og foreldre). Dette dreier seg om ansvar for planleggingsdager, møter i personalet samt foreldremøter. Det dreier seg også om opplæring og veiledning av ansatte, personalansvar og pedagogisk ansvar for planlegging og utvikling av tiltak for enkeltbarn og grupper av barn.

Pedagogisk leder

Pedagogisk leder er leder for en avdeling i en barnehage og har dermed overordnet ansvar for pedagogisk ledelse, personalforvaltning og samarbeid med foreldre på sin avdeling. Pedagogisk leder tilhører den enkelte barnehages lederteam og har et medansvar for den helhetlige driften av barnehagen.

Assistentgruppen

I det som med en samlebetegnelse kalles assistentgruppen finner vi dem som er barne- og ungdomsarbeidere, barnepleiere og barnehageassistenter. Assistentgruppen har ansvar for å drive den avdelingen de jobber på sammen med pedagogisk leder. Det daglige oppfølgingsansvaret for assistentgruppen ivaretas av pedagogisk leder. Assistentgruppen utgjør om lag to tredeler av alle som jobber i barnehager.

Arbeidsoppgavene

Fordi arbeidsoppgavene i mange tilfeller fordeles dynamisk mellom stillingsgruppene, og de fleste stillingsgrupper vil være involvert i et bredt spekter av oppgaver, har vi samlet arbeidsoppgavene i noen hovedkategorier som vi har bedt de ansatte ta stilling til i spørreskjema og i intervjuene som er gjennomført. Hovedkategoriene er beskrevet nedenfor. Hva mener de ansatte om tidsbruken innenfor disse kategoriene, og hva mener de at de burde bruke mer eller mindre tid på?

Personalarbeid

Med personalarbeid mener vi ulike former for administrasjon av personalet. Det kan dreie seg om å skaffe vikarer ved sykdom, fylle ut timelister, ansette nytt personale eller følge opp sykefravær.

Formelt er det enhetsleder som har personalansvar og ansettelsesmyndighet. Fagleder kan ha dette delegert fra enhetsleder. Fagleder har også ansvar for HMS-arbeid, opplæring av nytilsatte pedagogiske ledere og veiledning av ansatte.

Pedagogisk leder har ansvar for å lede og fordele arbeidet i en avdeling i barnehagen samt å sørge for et godt arbeidsmiljø. Pedagogisk leder skal også følge opp HMS-arbeidet.

Assistentene har ikke et selvstendig ansvar for personalet, men kan få dette delegert. Assistentene skal bidra til et godt arbeidsmiljø.

Kontakt med foreldre

Kontakten med foreldre foregår dels i den daglige hente- og bringesituasjonen, dels gjennom fastsatte foreldremøter og foreldresamtaler, og i andre møter om barn som trenger særskilt oppfølging fra barnehagen og andre institusjoner det samarbeides med. Oppfølging av enkeltbarn kan involvere samarbeid med ulike fagsentra og dreie seg om spesialpedagogikk, språkopplæring, veiledning av foreldre eller liknende, og i noen tilfeller samarbeid med barnevernet.

Fagleder har et ansvar for å delta i samarbeid og samhandling med øvrige interne og eksterne partnere, og ansvar for foreldreveiledning i samarbeid med pedagogisk leder. Pedagogisk leder har et overordnet ansvar for samarbeidet med foresatte og nærmiljøet og det tverrfaglige samarbeidet rundt enkeltbarn. Assistentene har ansvar for å medvirke til godt foreldresamarbeid ved den daglige kontakten og ved deltakelsen i foreldremøter og foreldresamtaler.

Møter og planlegging

Planlegging i barnehagen foregår gjennom balansert målstyring med økonomisk budsjettering og utvikling av administrative og faglige mål. Planleggingen kan foregå som en egen aktivitet, men mye av planarbeidet foregår gjennom møtevirksomhet. Det foregår en rekke møter i barnehagen og i ledergruppen som ledd i drift og utvikling av barnehagen. Dette kan være avdelingsmøter i den enkelte barnehageavdeling, det kan være personalmøter for hele barnehagen eller møter i ledergruppen i hver barnehageenhet. Det arrangeres også møter med deltakelse på tvers av barnehageenheten, for eksempel HMS-møter, informasjonsmøter og faglige møter, og det gjennomføres møter med andre tjenester og samarbeidspartnere, for eksempel i bydelen.

Faglig utvikling

En viktig del av arbeidet i en barnehage er det pedagogiske utviklingsarbeidet. Det innebærer at ledelsen utvikler en pedagogisk plan for driften og sørger for opplæring og veiledning av personalet, slik at de pedagogiske målene kan nås. De ansattes faglige utvikling ivaretas også gjennom at den enkelte holder seg à jour med fagutviklingen og gjennom etter- og videreutdanning.

Enhetsleder har ansvar for å motivere for pedagogisk utviklingsarbeid, mens det først og fremst er fagleder som skal lede det pedagogiske utviklingsarbeidet, og som har ansvar for å skape endringer. Fagleder har ansvar for opplæring av nytilsatte pedagogiske ledere og for veiledning av ansatte. Den pedagogiske lederen skal sørge for å iverksette de pedagogiske prinsippene i avdelingene, og har ansvar for oppfølging og pedagogisk veiledning av personalet. Assistentene har plikt til å motta pedagogisk veiledning, og skal også melde fra om de har behov for opplæring.

Arbeid direkte med barna

Det pedagogiske og sosiale arbeidet i direkte kontakt med barna er selve kjernevirksomheten i barnehagen. Det innebærer å ta del i de daglige rutinene i avdelingene, observere og samhandle med barna, ivareta barnas behov for stell og omsorg, og legge til rette for læring og sosial utvikling.

Fagleder har ansvar for å legge til rette for dette arbeidet og påse at kvaliteten på arbeidet er tilfredsstillende. Fagleder er likevel ikke pålagt selv å ta del i det daglige arbeidet med barna. Pedagogisk leder har et overordnet ansvar for å vise omsorg for og se det enkelte barn. Dette innebærer direkte kontakt med barna. Også assistentene er tillagt et slikt ansvar. De er i tillegg pålagt å delta i gjennomføringen av tiltak og oppgaver i tråd med avdelingens og barnehagens planer og barnas behov. Assistentene har også ansvar for å bidra til et godt psykososialt miljø i barnegruppen.

Praktisk arbeid

Ut over det daglige arbeidet i direkte kontakt med barna krever barnehagedriften at en rekke praktiske oppgaver løses. Det kan for eksempel være å rydde, svare på ulike henvendelser på telefon, lage mat, bestille varer og tjenester til barnehagen, vaske tekstiler som er i bruk i barnehagen, eller å rydde inn og ut av oppvaskmaskinen.

Ingen av stillingsgruppene er i stillingsbeskrivelsene tildelt et særskilt ansvar for å ivareta slike oppgaver, men i praksis deler pedagogiske ledere og assistentgruppen på dette arbeidet. Enhetsleder har et overordnet økonomisk og administrativt ansvar, og ansvar for drift av barnehageenheten. Også fagleder har ansvar for drift, og sitter med et delegert administrativt ansvar. Administrasjon av barnehagene vil innebære utførelse av en rekke praktiske oppgaver. I den enkelte barnehage og avdeling vil det i tillegg være mange praktiske oppgaver som faller på det øvrige personalet. Disse oppgavene

er ikke nevnt særskilt i stillingsbeskrivelsen for pedagogiske ledere og assistenter, men inngår i det daglige arbeidet i barnehagen.

Rapportering og dokumentasjon

De ulike stillingsgruppene har i ulik grad ansvar for skriftliggjøring av virksomheten. Enhetsleder har særlig ansvar for rapportering av enhetens økonomi, mens rapportering knyttet til ulike former for pedagog-faglig utvikling fordeles mellom fagledere. Pedagogiske ledere har særlig ansvar for å skrive avdelingens planer og rapporter, mens assistentgruppen mer i noen tilfeller tar del i slikt arbeid.

Fagsenteret

Bydel Alna har også et Fagsenter for barn og unge som bistår barnehagene med spesialpedagogisk hjelp når det er behov for det.

4 Assistentenes tidsbruk

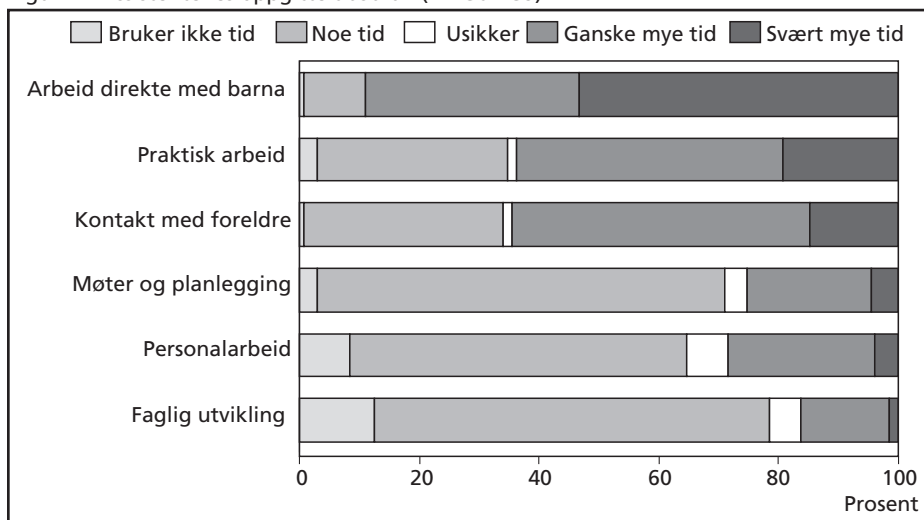
Assistentene utgjør omkring to tredjedeler av dem som jobber i barnehagene og er den stillingsgruppen som har lavest utdanning og er minst involvert i planarbeid, rapportering og møter. Assistentenes arbeid er i størst grad knyttet til direkte arbeid med barna og praktisk arbeid på avdelingen. I dette kapitlet skal vi analysere assistentenes tidsbruk og deres oppfatninger om hvordan arbeidsoppgaver og tidsbruk har endret seg i løpet av de siste par årene. Vi har også spurt assistentene og de andre stillingsgruppene om å vurdere hva assistentene burde bruke mer eller mindre tid på, ut fra målet om mer tid sammen med barna. Kapitlet bygger på tre ulike undersøkelser: dagbokundersøkelse som involverte en håndfull fra assistentgruppen, dybdeintervjuer som involverte om lag 14 assistenter og en spørreskjemaundersøkelse som 49 prosent av assistentene svarte på.

I dette kapitlet vil vi først beskrive de viktigste funnene fra spørreskjemaundersøkelsen, der alle ansatte ble bedt om å vurdere tidsbruk. Senere sammenstiller vi informasjonen fra spørreskjemaundersøkelsen med de kvalitative dybdeintervjuene. I disse intervjuene fikk vi mer utførlig informasjon om tidsbruken, og kunne diskutere mulige forklaringer på utvikling over tid. I den siste delen kombinerer vi materialet fra de to undersøkelsene og bruker det til å drøfte assistentenes tidsbruk og til å nærme oss noen mulige tidstyver.

4.1 Hva bruker assistenter tiden til?

Spørreskjemaundersøkelsen viser at arbeid direkte med barna er den aktiviteten assistentene mener de bruker mest tid på. Ellers oppgir de at de bruker mye av sin tid på praktisk arbeid og kontakt med foreldre. Vi finner ingen forskjeller mellom assistenter med lang og kort fartstid. Man kunne tenke seg at assistenter med lang erfaring fikk andre typer oppgaver etter hvert, men det ser ut til at erfarne assistenter har de samme arbeidsoppgavene som de ferske. Dette kan tyde på at assistentenes arbeidsoppgaver ligger fast gjennom yrkeskarrieren.

Figur 4.1 Assistentenes oppgitte tidsbruk (n=130–135).

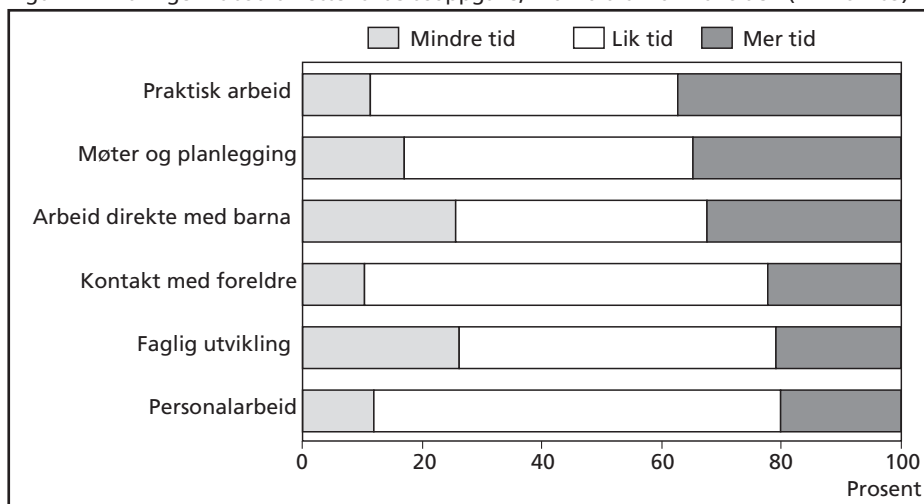


- Majoriteten av assistentene oppgir arbeid direkte med barna som den oppgaven de bruker mest tid på. Dernest bruker majoriteten mest tid på praktisk arbeid og kontakt med foreldrene.
- Syv av ti assistenter sier de bruker lite tid på møter og planlegging.
- Tre av ti assistenter oppgir at de bruker ganske mye eller svært mye tid på personalarbeid.
- Åtte av ti assistenter oppgir at de ikke bruker særlig med tid på faglig utvikling.

Har det vært endring i tidsbruk?

Da vi spurte om endring i tidsbruk ba vi dem sammenlikne med hvordan det var for to år siden. To år er ikke noe langt perspektiv, men vi valgte et kort perspektiv av flere grunner. For det første ønsket vi at så mange som mulig skulle ha mulighet til å svare, også de som ikke har jobbet særlig lenge i bydelen. For det andre har det skjedd flere endringer i løpet av de siste fem–seks årene som kan påvirke tidsbruken, og vi regner med at svarene vil speile noe av denne utviklingen.

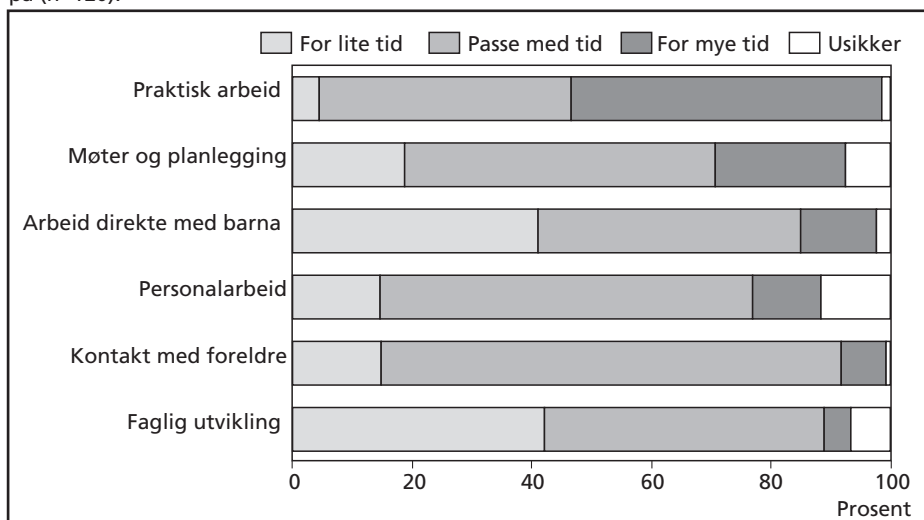
Figur 4.2 Endringer i tidsbruk etter arbeidsoppgave, i forhold til for 2 år siden (n=118–109).



- For alle arbeidsoppgavene var det hyppigst oppgitte svaralternativet at det har vært lite endring i løpet av de siste to årene. Assistentene bruker altså like mye eller like lite tid på oppgavene som før.
- De oppgavene som ser ut til å kreve mer tid er møter, planlegging og praktisk arbeid.

Videre spurte vi assistentene om hvilke arbeidsoppgaver de mente de brukte for mye tid på.

Figur 4.3 Assistentenes rangering av arbeidsoppgaver som de mener de bruker for mye tid på (n=120).



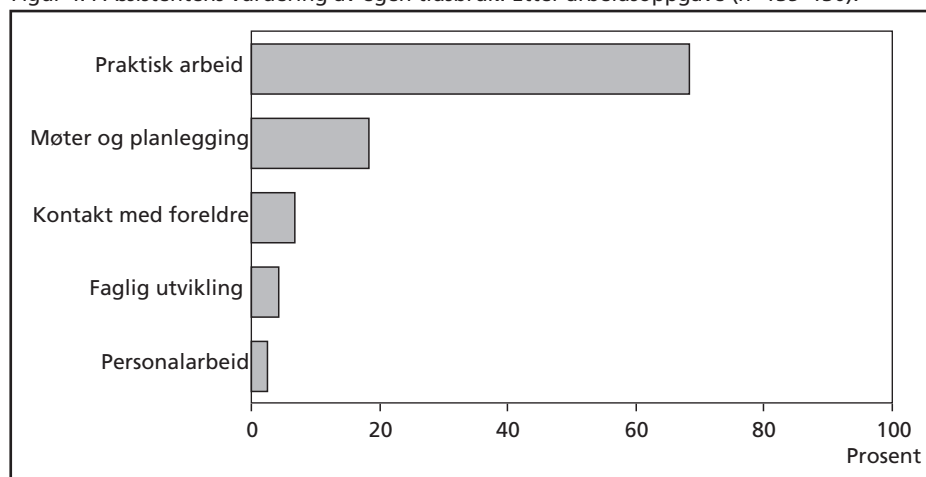
- Syv av ti av assistentene mener de bruker for mye tid på praktisk arbeid .
- To av ti synes møter og planlegging tar for mye tid.

I et oppfølgingsspørsmål spurte vi om hva som er årsaken til at de bruker for mye tid på praktisk arbeid. Flest, 30 prosent, oppgir at årsaken er for liten bemanning. Andre årsaker som oppgis er krav fra bydelen (13 prosent), forventninger fra andre de jobber sammen med (13 prosent) og for dårlig intern organisering (12%). Ellers er det 22 prosent som oppgir «annet» som årsak.

Hva bruker de for mye eller for lite tid på?

Her ba vi assistentene ta stilling til om de bruker for lite tid, passe med tid eller for mye tid på ulike oppgaver.

Figur 4.4 Assistentens vurdering av egen tidsbruk. Etter arbeidsoppgave (n=135–130).

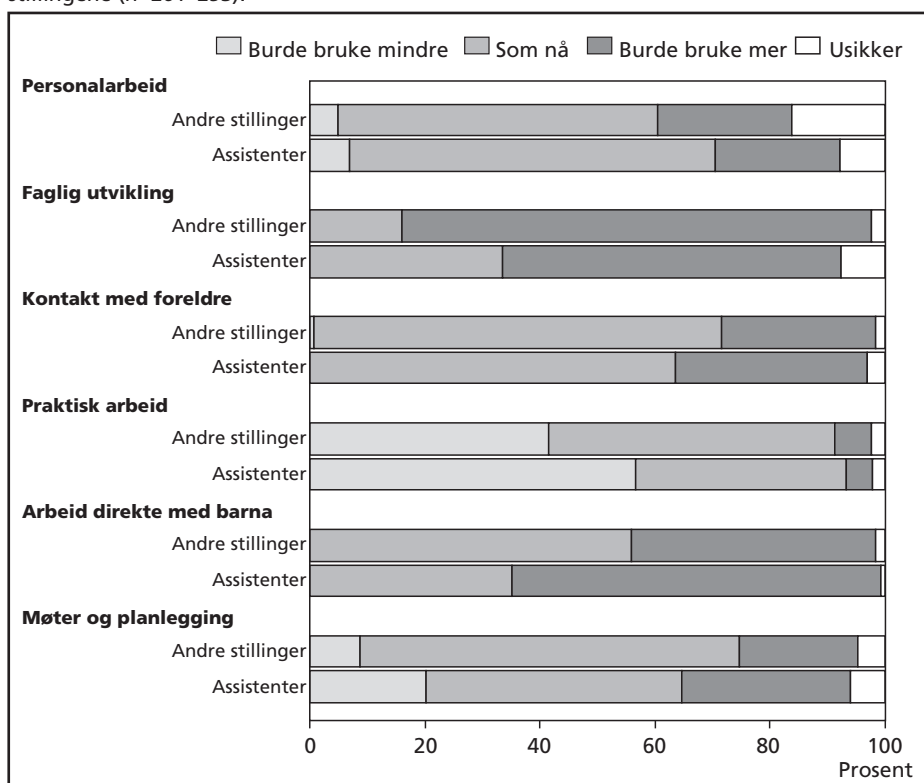


- Praktisk arbeid er den eneste arbeidsoppgaven som majoriteten av assistentene mener de bruker for mye tid på.
- For alle de andre arbeidsoppgavene er det hyppigste svaralternativet «passe med tid», og i tillegg ser man av figuren at et betydelig innslag av assistentene (41–42 prosent) mener de bruker for lite tid på faglig utvikling og arbeid direkte med barna.

Hvordan burde arbeidstiden brukes?

Samtlige yrkesgrupper fikk spørsmål om hva de synes egen yrkesgruppe *burde* bruke mer eller mindre tid på. Dette spørsmålet skiller seg fra de forrige, der respondentene skulle svare angående sin egen tidsbruk. I dette spørsmålet ber vi dem derimot vurdere tidsbruken for sin yrkesgruppe under ett. I tillegg ble yrkesgruppene i barnehagene bedt om å vurdere hverandre. I figur 4.4 viser vi hvordan assistenter og ansatte i andre stillinger, det vil si pedagogiske ledere og fagledere, mener at assistenter burde bruke tiden.

Figur 4.5 Hva burde assistentgruppen bruke mer eller mindre tid på? Assistene selv og de andre stillingene (n=261–253).



- Når det gjelder personalarbeid mener flertallet av både assistentene og de andre at tiden som brukes på dette bør være som nå.
- Faglig utvikling er den oppgaven flest mener assistentene burde bruke mer tid på. Faktisk er det enda flere blant de pedagogiske lederne og faglederne enn blant assistentene som mener dette.

- Praktisk arbeid er den oppgaven flest mener assistentene burde bruke mindre tid på. Assistentene selv mener dette i større grad enn de andre gruppene.
- Arbeid direkte med barna er noe alle mener at assistentene skal bruke like mye eller mer tid på. Det er særlig assistentene som mener mer tid bør brukes direkte med barna.
- Møter og planlegging er noe som oppleves å ligge på et passende nivå, særlig slik de andre stillingsgruppene vurderer det. Her er assistentene noe mer delt i sine oppfatninger.

4.2 Hvordan burde assistentenes arbeidstid brukes?

Når vi spør assistentene hva de bruker tid på, får vi ganske entydige svar gjennom de tre undersøkelsene. I dagbøkene dominerte aktiviteter som samvær med barn inne og ute, bleieskift, legging samt praktisk arbeid med måltider, rydding og vasking. I dagbøkene var det registrert få andre aktiviteter, kun noen få møter og en vernerunde. Dette bildet av assistentenes tidsbruk harmonerer godt med det som kom frem i både spørreskjemaundersøkelsen og i dybdeintervjuene. I dybdeintervjuene uttalte verken fagledere eller pedagogiske ledere seg kritisk om assistentenes tidsbruk. De andre stillingsgruppene mente at assistentene bruker tid på det de skal.

Arbeid direkte med barna

I spørreskjemaundersøkelsen er arbeid direkte med barna den oppgaven assistentene oppgir at de bruker mest tid på. Det er også hovedinntrykket fra intervjuene. Både assistenter og andre mener at assistenter absolutt bruker mesteparten av sin tid i arbeid direkte med barna. Og det er også slik de mener det *skal* være. Sitatene under er hentet fra intervjuene og illustrerer poenget:

Vi er mest med ungene, vi. Også bruker vi en del tid på å rydde etter aktiviteter vi har hatt. Og pause. Det er bare det. Det er ikke noe annet i vår jobb, så vi er mest med ungene (assistent i Nordlia barnehage).

Stort sett synes jeg vi er mest med barna. Noen ganger er det møter, men jeg synes stort sett jeg får den tiden jeg trenger med barna. Det er de pålagte ekstraoppgavene vi har da, sånn som jeg som har matbestillinger. Da må jeg jo bort. Ellers er det lite administrasjon og sånn på meg (assistent i Østlia barnehage).

En av de intervjuede faglederne gir også uttrykk for at assistentenes plass er sammen med barna, og at de ikke skal involvere seg i oppgaver som tilhører de pedagog-utdannede:

Noen assistenter kunne nok brukt litt mindre tid på å løpe rundt og bekymre seg for ting de ikke har ansvar for. Men andre assistenter er kjempeflinke til å si at «det er jeg sikker på at pedagogisk leder eller fagleder tar seg av». Mens noen assistenter hele tiden må roes ned. Sånn er det i alle barnehager. Egentlig er assistentens oppgave å være på avdelingen med ungene (fagleder i Holmenlia barnehage).

I intervjuundersøkelsen er det ingen som mener at assistentene skal bruke mindre tid sammen med barna. Imidlertid er det mange som tar opp at assistentene burde få noe mer tid til faglig oppdatering og møter, men ingen mener at dette skal tas fra tiden de er sammen med barna. Når det gjelder kontakten med barna er det større bekymring rundt det at assistentene av og til er mye alene med barna, og at dette er særlig problematisk der det er krevende barnegrupper. Nedenfor følger et utdrag fra et gruppeintervju i Sørli barnehage, som illustrerer dette poenget:

Pedagogisk leder 1: Sånn har det vel vært i alle år, at assistentene synes at de pedagogiske lederne er lite på avdelingen, at det er mye møter. Også har vi jo kortere arbeidstid, ikke sant. Når den pedagogiske lederen går tidlig, så blir du (assistenten) lenge alene på avdelingen når det er sykdom. Men da prøver vi å hjelpe på tvers av avdelingen, eller at pedagogisk leder jobber litt lenger.

Assistent 1: Det er ikke alle de pedagogiske lederne som da jobber litt lenger.

Pedagogisk leder 1: På morgenvakten kan også assistenten bli alene fra åtte til halv ti. Og da må vi organisere litt annerledes. Oppe hos oss har vi en gruppe med barn der det er en del barskinger. Så jeg vurderer at når jeg jobber mellomvakt, så må jeg kanskje bli til fire, selv om jeg egentlig slutter halv fire. Noen ganger kan jeg da heller slutte halv to når jeg egentlig slutter to, for på den tiden sover ungene likevel. Jeg tror man må være litt flinkere til å se sanne ting.

Pedagogisk leder 2: Tar du det og spør om lov? [av fagleder]

Pedagogisk leder 1: Det bestemmer jeg selv, så får de heller ta meg!

Utdraget fra intervjuet illustrerer mange aspekter ved det å jobbe direkte med barna, hvordan arbeidsorganiseringen fungerer i en barnehage og hvordan kollegiale hensyn spiller inn på de ulike gruppenes faktiske tidsbruk. Pedagogisk leder tar her til orde for at pedagogene bør bruke arbeidstiden sin mer fleksibelt ut fra behov på avdelingen. Det er særlig behov for det når det er sykdom og assistenten blir alene med barnegruppen. Det kan likevel være vanskelig å se for seg at slike fleksible vurderinger kan settes inn i

et fast system, blant annet fordi det er et viktig prinsipp for regulering av arbeidstid at den ansatte skal ha stor grad av forutsigbarhet om arbeidstidens start og slutt.

Arbeidet i direkte kontakt med barna foregår på ulike måter. Barnehagene har en del tilrettelagte aktiviteter som gjerne er knyttet til mål i rammeplanen. Det kan være aktiviteter knyttet til språk, eller matte, det kan være turer eller formingsaktiviteter. Problemer med å gjennomføre planlagte aktiviteter er gjerne knyttet til sykefravær på avdelingen. Dersom færre er på jobb, er man kanskje for få til å gå på tur utenfor barnehagen, eller til å dele opp barnegruppen på forskjellige rom, eller på andre måter å organisere krevende aktiviteter. Dette problemet er ikke spesielt knyttet til assistentgruppen, det gjelder for barnehagene som helhet og påvirker formen på det direkte arbeidet med barna.

Praktisk arbeid

Nest etter arbeid direkte med barna er det praktisk arbeid assistentene bruker mest tid på. Fire av ti assistenter oppgir at de bruker mer tid på dette enn de gjorde for to år siden. Praktisk arbeid ser også ut til å være den største tidstyven ut fra målet om mer tid med barna. I spørreskjemaundersøkelsen gir 70 prosent uttrykk for at praktisk arbeid er det de bruker for mye tid på. Dybdeintervjuene ga mye informasjon om praktisk arbeid. Basert på disse dataene vil vi først diskutere hva som kan være grunnen til at det har blitt mer praktisk arbeid. Deretter vil vi utdype og nyansere hvordan det praktiske arbeidet oppleves og fordeles.

Økningen i praktisk arbeid forklares med flere forhold. Alle de intervjuede med lang fartstid peker på at barnehagepersonalet fikk mer praktisk arbeid som en følge av at ordningen med kjøkkenhjelp ble fjernet i 1999. Kjøkkenhjelpen hadde som jobb å lage mat og rydde og vaske i forbindelse med måltider. Kjøkkenhjelpen var også ofte den som tok imot og pakket ut varer. I noen tilfeller ordnet i tillegg kjøkkenhjelpen med vask av tekstiler. I dag fordeles dette arbeidet mellom assistenter og pedagogiske ledere. I mange barnehager i Bydel Alna har man nå en ordning med kjøkkenvakt som rullerer mellom alle i personalet. Der de har ordning med kjøkkenvakt, er denne likt fordelt mellom pedagoger og assistenter. I tillegg er det flere måltider man har ansvar for avdelingsvis.

Slik snakker de om kjøkkenarbeid og assistentenes rolle i dette under gruppeintervjuet i Vestlia barnehage:

Pedagogisk leder 1: Assistentene er jo mer [med barna] fordi vi har kortere arbeidstid og går på flere møter.

Pedagogisk leder 2: Vi ped-lederne har mindre tid med barna nå enn før. Og det skyldes for det første at det er mye kjøkkenarbeid i en barnehage. Det er som å stelle et hjem. Det er begrensa hvor mye du kan ha med deg av unger. Vi prøver å

dra med ungene så mye som mulig i det arbeidet, Men det er noen ganger du vil ha det litt fort unna og noen ganger er det ikke trygt å ha dem med. Så jeg tenker på all den ped-tiden min som går med til å gjøre husarbeid, stå å vaske opp, brette tøy også videre.

Intervjuer: Har dere noen gang vurdert om pedagogene burde gjøre mindre kjøkken-tjeneste og assistentene mer?

Pedagogisk leder 1: Jeg ønsker meg kjøkkenhjelpen tilbake for alt i verden. For det morsomste jeg vet er å være med ungene.

Pedagogisk leder 2: Det tror jeg alle mener.

Pedagogisk leder 1: Men jeg vil heller ikke mene at assistentene skal gjøre mer kjøkkenarbeid. For de blir like trøtte av det.

Assistent 1: Vi har satt sammen dagen dagen etter vakter. Ikke etter om det er ped-leder eller assistenter, men ut fra oppgaver, om man skal ut og kle på [barn], eller hva det nå er. Og det synes jeg er veldig fint, for du vet alltid hva du skal gjøre.

Pedagogisk leder 2: Det hadde sikkert vært mulig å ta ped-lederne mer vekk fra kjøkkentjenesten, men jeg tror ikke man hadde oppnådd noe særlig med det. Det er lurt at ulike oppgaver er organisert etter vakter.

Assistent 1: Antakelig hadde assistentene blitt mer misfornøyde.

Pedagogisk leder 1: Jeg ser ikke kjøkkentjeneste som hvile fra ungene. Jeg vil være med ungene. Det er derfor jeg har tatt jobb i barnehage.

Sitatene tyder på at verken pedagogiske ledere eller assistenter ønsker at assistentene skal ta større del av kjøkkenvakter. Man kunne tenke seg at en slik skjevdeling ville føre til at pedagogene fikk mer tid til barna. Det at assistentene savner pedagogen på avdelingen og at pedagogene skal bruke mer tid sammen med barna, var en viktig grunn til at Bydel Alna ville ha denne studien. Vi kommer tilbake til denne diskusjonen i beskrivelsen av de pedagogiske ledernes tidsbruk. Men både assistenter og pedagoger stiller seg negative til å dele det praktiske arbeidet mer skjevt, og det ser ut til å være begrunnet både i organisering av vakter og i rettferdighetsvurderinger.

En annen årsak til økningen i praktisk arbeid er at de som jobber i barnehagen får delegert flere oppgaver «ovenfra». Det er for eksempel ganske vanlig at enten assistenter eller pedagoger har fått enkelte administrative oppgaver som tidligere lå til styrer, som bestilling av varer og innkjøp av leker. Et annet eksempel er at noen har fått i oppgave å sjekke e-posten som kommer til barnehagen. Dessuten peker både assistenter og pedagoger på at de i større grad svarer på telefon og tar imot folk som kommer til barnehagen, fordi fagleder er mer fraværende enn før. Det kan være selgere,

vaktmestere og liknende som kommer til barnehagen. Sitatene fra gruppeintervjuet i Sørli barnehage illustrerer noe av dette:

Pedagogisk leder 1: Vi synes helt klart vi fikk mer avlastning med den gamle styrermodellen. For eksempel må noen av de ansatte gå inn på barnehagens e-post for å sjekke. Det tar masse tid. Det var to her som hadde ansvar for det, og den ene ble langtidssykemeldt. Og da ble den andre sittende alene med det. Og hun har rett og slett kutta det ut fordi det tar for mye tid. For det er mye mail som hun må henvende seg til fagleder med for å spørre om det er noe for oss. Det hadde vært mer effektivt om fagleder hadde gjort det. En styrer ville jo tatt det.

Pedagogisk leder 2: Og det å bestille mat, det tar utrolig mye tid. Det gjorde styrer før. Nå er det to assistenter som gjør det. Og det med varene er jo ikke bare at de skal bestilles, de skal ryddes på plass også. Og det er flere lagre i ulike etasjer, og det skal litt her og litt der.

Assistent 1: Og når det gjelder innkjøp, hvis vi skal pusse opp på avdelingen eller ha noe til barnehagen, så må vi dra å handle det selv. Enten det er gardinbrett eller garderobeskap. Alt må vi kjøpe selv og bestille selv.

Trøbbel med pcer og printere sorterer inn under praktisk arbeid og nevnes hyppig som en tidstyv.

Assistent 1: Alt vi gjør med barna skal jo dokumenteres. Vi må ut fra avdelingen for å skrive ut bilder, og det tar tid. Vi bruker en del tid på at utstyr ikke er i orden, også plundrer vi med det selv.

Til fortellingen om assistenter og praktiske oppgaver hører det også med at ikke alt praktisk arbeid oppfattes som entydig negativt. Kjøkkenarbeid oppleves i mange tilfeller som en pause fra arbeidet med barna. Arbeidet med barna er i flere forskningsrapporter om barnehager beskrevet som intenst. Barnas behov er umiddelbare, og ofte har flere barn behov samtidig (Enchaug et al. 2008:49). En av de intervjuede faglederne sier at kjøkkenvakt kan være et kjærkomment avbrekk for både assistenter og pedagoger.

Så er det [kjøkkenarbeidet] variasjon. Man har jo hundre samtaler med ungene, alle disse kryssdialogene. Så det å komme og koble av er viktig. Men det er noen som leter etter praktiske oppgaver i stedet for å være sammen med barna. Men det handler nok mer om individuelle forskjeller enn om utdanning (fagleder i Østli barnehage).

Kontakt med foreldre

Verken assistenter eller pedagoger synes at assistentene burde bruke mindre tid på foreldrekontakt. Flertallet mener at dette ligger på et riktig nivå, og en del mener også

at de kunne brukt mer tid på foreldrekontakt. Assistentene er som regel ikke involvert i de halvårslige foreldresamtalene, som er en samtale mellom det enkelte barns foreldre og pedagogen på barnets avdeling. Når det gjelder foreldrekontakt og tidsbruk, sier både pedagoger og assistenter at de bruker mer tid på å dokumentere barns aktiviteter gjennom visualisering. Siden flere foreldre snakker dårlig norsk, oppleves det som verdifullt å bruke bilder for å snakke med foreldrene om hva barna har gjort og hva de skal gjøre. Dette tar mye tid, særlig i forbindelse med pcer og printere som er få og trege, og av og til i ustand. Noen fremhever digitale bilderammer som tidsbesparende.

Møter og planlegging og administrasjon

I spørreskjemaundersøkelsen er det 18 prosent av assistentene som mener at de bruker for mye tid på møter og planlegging. På spørsmålet der både pedagogiske ledere og assistenter tar stilling til den samlede tidsbruken til assistentene, er svarene likevel sprikende. I hovedsak mener de fleste at assistentenes tid brukt til møter og planlegging burde være som nå. Denne oppfatningen er mest utbredt blant de pedagogiske lederne. Det er flere blant assistentene som mener at assistentgruppen burde bruke både mindre og mer tid til møter og planlegging.

De kvalitative intervjuene avdekket noe variasjon i hvordan assistentene er involvert i planarbeid. Det ser ut til å være mest vanlig at de som jobber på avdelingen drøfter planer for avdelingens aktiviteter, enten på avdelingsmøte eller i forbifarten, og at pedagogen gjør arbeidet med å skrive planene. I noen barnehager gjør pedagogen det meste av planarbeidet alene. Når det gjelder det mer overordnede planarbeidet for barnehagen, ser det ut til at assistentene sjeldnere er involvert i dette. En assistent beskriver det på denne måten:

Vi assistentene jobber ikke så mye med planer, men hvis det blir tatt opp på personalmøter og sånt, da er vi jo med (assistent i Østlia barnehage).

Assistentenes tidsbruk på møter og planlegging er et tema, men det oppleves i mindre grad som en tidstyv enn praktisk arbeid. Likevel synes mange at det er et problem at barnehagehverdagen stykkes opp av mange møter. Uansett er det pedagogene som er på flest møter. Til forskjell fra pedagogene har ikke assistentene ubunden tid som er reservert til planlegging og faglig utvikling. Det er ganske vanlig at assistenter synes det er vanskelig å få tid til å gjøre administrative oppgaver, særlig de som er knyttet til bruk av pc. Dette er problematisk, fordi flere oppgaver krever bruk av pc. Årsaken til at pc-bruk oppleves som problematisk, er sammensatt. Det handler dels om at det er vanskelig å få tid til å gå fra avdelingen, dels om at det er få maskiner og at det tar lang tid å starte dem opp, og dessuten om at enkelte synes det er vanskelig å bruke pc, noe som for øvrig ikke bare gjelder assistenter.

Og hvis du har vært syk, må du inn på kvalitetslosen for å skrive ut skjema. Også er det jo ikke alle som er drevne på data. En oppe hos meg vil gjerne ha støtte fra en annen, og dermed er det to som går fra avdelingen. Det er en kjempetidstyv! (assistent i Sørli barnehage).

I Vestlia barnehage mener de at assistentene var mer involvert i planlegging da de hadde den gamle styrermodellen:

Assistent 1: Det er veldig forskjell fra da vi hadde styrer. For da satt vi alltid sammen, både ped-ledere og assistenter. Og selvfølgelig er det ikke alltid sånn at det du brant for ble tatt med da heller, men da ble du i alle fall hørt. Du følte at du hadde sjansen til å føre frem dine meninger og dine forslag. Det er det mindre av nå, men det vil jeg tro at ped-lederne også føler.

Pedagogisk leder 1: Ja, det føler vi absolutt på, at vi ikke får dratt med assistentene våre. Det er ikke tid til det. Så det savner vi. Rett og slett.

Pedagogiske leder 2: For når vi har den tiden, må vi bli ferdige. Og da blir det ikke til at man gjør det i fellesskap.

Assistent 1: Så det blir litt motsatt av det vi får høre av faglederne, for de sier at vi skal ha engasjerte voksne. For å ha engasjerte voksne, så må de jo få lov til å være med.

Faglig utvikling

Faglig utvikling peker seg mest ut som det temaet alle mener assistentene bør bruke mer tid på. Dette kom tydelig frem i både spørreskjemaundersøkelsen og i intervjuene. Og pedagogene mener det faktisk i enda større grad enn assistentene selv. En pedagogisk leder sier det slik:

Jeg synes assistentene burde fått mer tid til å snakke seg imellom. De har ett assistent-forum i halvåret. Men sånn har det vært bestandig. De virker som om assistentene, de skal bare gå der. Det er alltid ped-lederne som skal i møter og få veiledning, assistentene burde få litt mer, blant annet kurs og tid til å oppdatere seg faglig (pedagogisk leder i Nordlia barnehage).

Jeg synes også vi burde få litt tid til å utvikle oss. En gang var jeg på kurs da jeg jobbet i en annen kommune. Da var det en som sa at assistenter bare blir sett på som bleieskiftere. Du har fått det stempelen at du bare er barnepasser. Er det virkelig sånn man vil at assistentene skal ha det? Det er jo vi som er mest sammen med barna. Hvis man lot assistentene gjøre noe mer utviklende også, så ville man kanskje holde på flere av de gode assistentene (assistent i Nordlia barnehage).

Jeg synes assistenter burde fått litt fastlagt planleggingstid sånn som vi har. For da føler jeg at jeg kunne krevd litt mer også. Jeg var assistent før, og jeg hadde vel følt meg litt mer verdsatt hvis jeg hadde fått planleggingstid (pedagogisk leder i Sørليا barnehage).

Det ser altså ut til at det er et gjensidig savn: Assistentene savner å være mer involvert i faglig utvikling, og pedagogene savner å ha dem mer involvert. Etterspørsel etter mer tid til faglig utvikling for assistenter ser ut til å skyldes flere ting. For det første oppleves det som urettferdig at assistentene ikke får noe tid til det mens pedagogene får. For det andre er det flere som peker på at assistentene er mest sammen med barna og at både barn og pedagoger ville nyte godt av at assistentene kunne bidra mer faglig. Det ville komme til nytte både i planleggingsarbeid, arbeid direkte med barna og ved observasjon av enkelte barns utfordringer.

Selv om assistentene gir uttrykk for at de får god støtte fra sin pedagogiske leder når «det koker» og de trenger råd, er det satt av lite tid til systematisk faglig utvikling for assistentgruppen. I noen enheter har de assistentforum, men de avholdes sjeldnere enn forum for pedagogiske ledere, som gjerne finner sted en gang per måned. I en barnehage forteller de at assistentforum var det som først ble kuttet ut da barnehagen gjorde en innsats for å redusere antallet møter.

Personalarbeid

Punktet om personalarbeid utløste ikke dramatiske svar for assistentenes del. De fleste assistenter og pedagoger mener tidsbruken som går med til det, bør være som nå. I spørreskjemaundersøkelsen var det også ganske mange som svarte at de var usikre når det gjaldt personalarbeid, og det kan nok skyldes at det ikke er selvforklarende hva som ligger i begrepet personalarbeid. Assistentene har i utgangspunktet ikke ansvar for personalarbeid utover å bidra til et godt arbeidsmiljø. Assisterter vil likevel være involvert i arbeidet med å finne løsninger når det er sykdom. Det er vanlig i barnehagene at man bruker morgenmøtet til å kartlegge behov for vikarer og for å hjelpe hverandre på tvers av avdelinger. Morgenmøtet er et kort møte på omkring 15 minutter, der den som har morgenvakt på hver avdeling deltar. Der det er stort sykefravær, bruker assistentene også mye tid på å flytte på personer, ringe vikarer og lære opp vikarer. I spørreskjemaundersøkelsen var det et åpent felt til slutt, der respondentene kunne skrive det de ville. Her var det flere som nevnte sykdom som en tidstyv.

4.3 Oppsummering

Alt i alt ser det ut til at assistentene bruker mesteparten av sin tid til direkte arbeid med barna og til praktisk arbeid. Mens det første oppleves som positivt, oppleves det andre som en tidstyv. Årsaken til at mengden av praktisk arbeid oppleves som større enn før, er sammensatt. Dels forklares det med at alt kjøkkenarbeid må gjøres av assistenter og pedagogiske ledere, etter at kjøkkenhjelpen forsvant for godt og vel ti år siden. En annen forklaring som trekkes frem er at assistenter og pedagogiske ledere har fått tildelt flere administrative oppgaver som styrerne og kjøkkenhjelpen tidligere gjorde, for eksempel å besvare e-poster som blir sendt til barnehagen og å bestille varer, ta imot og pakke dem ut.

En annen endring som tar tid vekk fra direkte arbeid med barna, er arbeid knyttet til billedokumentasjon og administrative oppgaver som fordrer bruk av pc. Jevnt over ser det ut til å være få og trege pcer i barnehagene. Problemet med pc-utstyr forsterkes av at det flere oppgaver som krever bruk av pc, for eksempel å registrere sykefravær, og å lese «obligatorisk» informasjon som sendes med e-post fra bydelen.

Der det er stort sykefravær, bruker alle, også assistentene, mye tid på å fordele personalressurser mellom avdelingene.

Både assistenter og pedagoger er enige om at assistentene burde bruke mer tid på faglig utvikling, både fordi det vil oppleves som mer rettferdig og fordi det vil heve kvaliteten på arbeidet med barna.

Når vi spør om årsaker til assistentenes tidsutfordringer, mener de at for lav bemanning er viktigste årsak. Andre årsaker er krav fra bydelen, krav i lover og forskrifter, behov for å følge opp enkelt barn og dårlig intern organisering.

De viktigste tidstyvene

- Mye praktisk arbeid – særlig kjøkkenarbeid
- Lite og dårlig IKT-utstyr
- Sykdom i personalgruppen

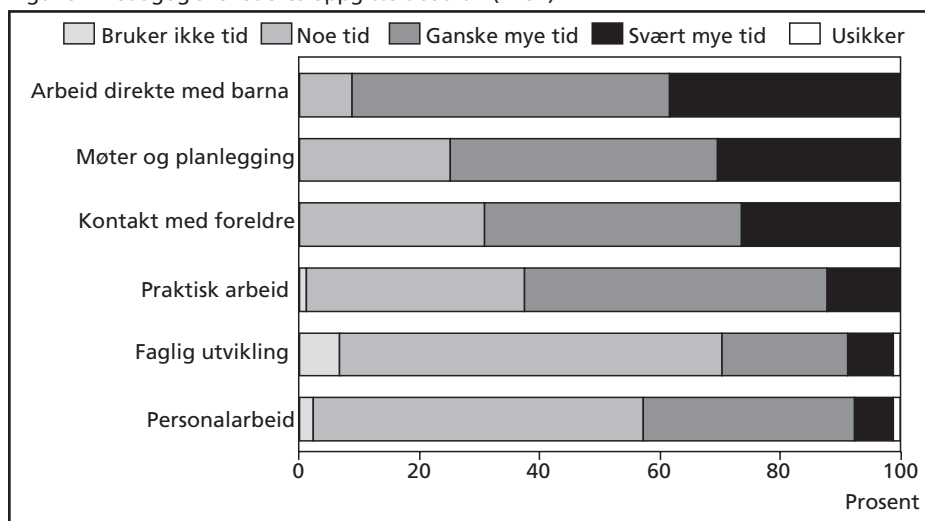
5 De pedagogiske ledernes tidsbruk

Bakgrunnen for at Bydel Alna satte i gang denne undersøkelsen handlet mye om rollen og tidsbruken til de pedagogiske lederne. Assistentene savnet pedagogenes veiledning og tilstedeværelse på avdelingen. Fra myndighetene blir det signalisert at pedagogene er nøkkelen til å heve kvaliteten i barnehagene. Pedagogiske ledere kan på mange måter ses som mellomledere. I likhet med mellomledere flest skal de både lede andres (assistentenes) arbeid på sin avdeling, utføre en del vanlig produksjonsarbeid (arbeid direkte med barna, praktisk arbeid, foreldrekontakt) og inngå i virksomhetens ledelse (sammen med fagledere og andre pedagogiske ledere). Som alle mellomledere vil også pedagogiske ledere finne det utfordrende å skulle balansere de ulike rollene og oppgavene mot hverandre. I Bydel Alna er målet at de pedagogiske lederne primært skal bruke mer tid på den ene delen, nemlig det direkte arbeidet med barna. I dette kapitlet bruker vi dagbokundersøkelsen, spørreskjemaundersøkelsen og dybdeintervjuene til å beskrive hva som kjennetegner tidsbruken til de pedagogiske lederne. Beskrivelsene baseres både på deres egne oppfatninger og andres stillingsgrupper sine oppfatninger. Videre gjør vi et forsøk på å identifisere tidstyver, forklare hvordan og hvorfor de oppstår samt at vi drøfter mulige løsninger.

Dette kapitlet er basert på dagbokundersøkelsen fylt ut av åtte pedagogiske ledere, spørreskjemaundersøkelsen der 58 prosent av de pedagogiske lederne svarte, og dybdeintervjuene som involverte 14 pedagogiske ledere.

5.1 Hva bruker pedagogisk leder tiden til?

Figur 5.1 Pedagogiske lederes oppgitte tidsbruk (n=91).

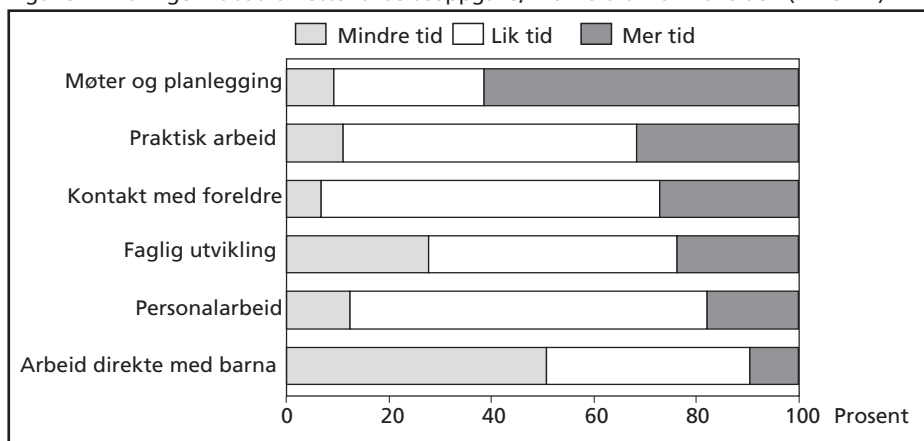


- Arbeid direkte med barna er den arbeidsoppgaven flest pedagogiske ledere oppgir at de bruker mye tid på.
- I motsetning til assistentene oppgir de pedagogiske lederne at de bruker mye tid på planlegging og møter.
- Personalarbeid og faglig utvikling er de arbeidsoppgavene de pedagogiske lederne mener de ikke bruker så mye tid på.
- De pedagogiske lederne oppgir at de bruker nesten like mye tid på praktisk arbeid som det assistentene oppgir for sin del.

Har det vært endring i tidsbruk?

Vi spurte om de pedagogiske lederne har opplevd endring i hva de bruker tiden til de to siste årene. Grunnen til det relativt korte tidsperspektivet er, som nevnt i kapitlet om assistentene, at vi ønsket at også de som ikke har jobbet så lenge skulle få anledning til å rapportere sine oppfatninger av endring over tid. Dessuten har det skjedd flere endringer i de siste fem–seks årene som vi regner med vil bli reflektert i svarene.

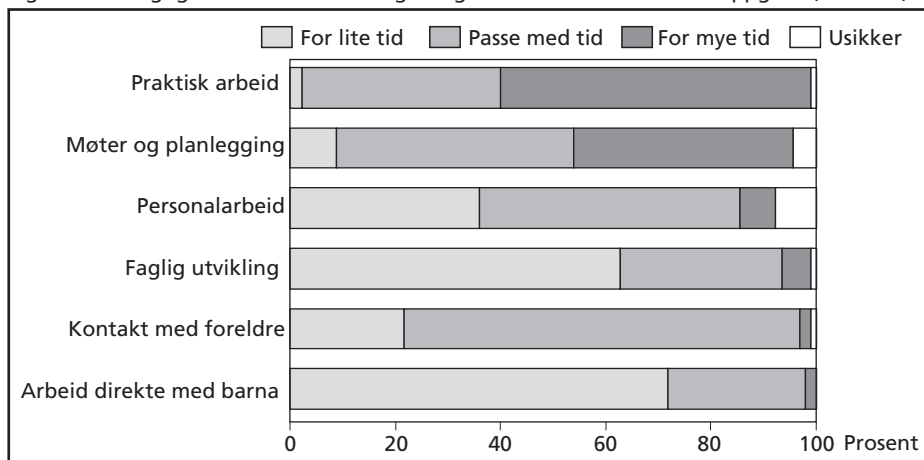
Figur 5.2 Endringer i tidsbruk etter arbeidsoppgave, i forhold til for 2 år siden (n=75-72).



- Over halvparten av de pedagogiske lederne mener de bruker mer tid på møter og planlegging enn for to år siden.
- Halvparten mener de bruker mindre tid på arbeid direkte med barna sammenliknet med situasjonen for to år siden.
- For alle de andre arbeidsoppgavene var det hyppigst oppgitte svaralternativet at de bruker samme mengde tid på disse som for to år siden. Endringstendensen er likevel at flere av oppgavene snarere tar mer enn mindre tid. Det gjelder både praktisk arbeid og kontakt med foreldre. 30 prosent av de pedagogiske lederne mener de bruker mer tid på praktisk arbeid, mens bare 10 prosent mener dette tar mindre tid.

Vi ba også de pedagogiske lederne vurdere tidsbruken sin og si noe om hva de synes de bruker for mye, passe eller for lite tid på.

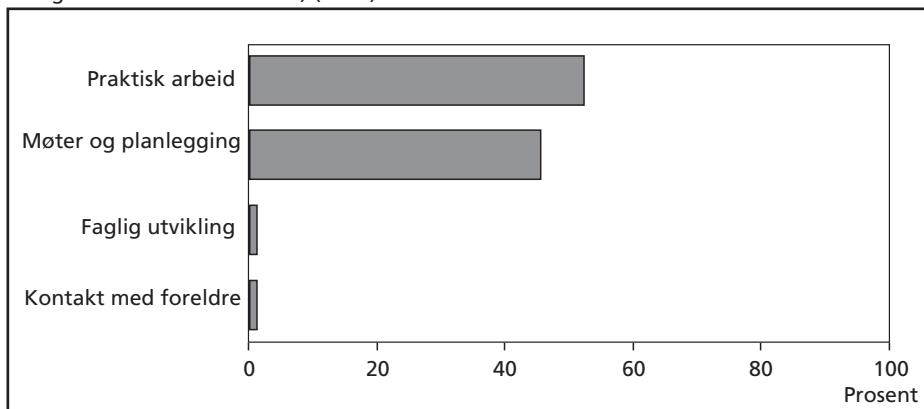
Figur 5.3 Pedagogiske lederes vurdering av egen tidsbruk. Etter arbeidsoppgave (n=92-89).



- Praktisk arbeid er den oppgaven som skiller seg ut som mest negativ. Seks av ti pedagogiske ledere mener de bruker for mye tid på praktisk arbeid. Dette var også den arbeidsoppgaven som assistentene mente de brukte for mye tid på.
- Tid brukt til møter og planlegging er den tidsbruken som oppleves som nest mest negativ. Fire av ti mener de bruker for mye tid på møter og planlegging, mens halvparten oppgir at de bruker passe med tid på dette.
- Direkte arbeid med barna er det de fleste ønsker å bruke mer tid på. Syv av ti mener de bruker for lite tid på dette.
- Nest etter direkte arbeid med barna er faglig utvikling det de fleste mener de bruker for lite tid på. Seks av ti mener dette.
- Kontakt med foreldre oppfattes å ligge på et passende nivå.

Når vi ber de pedagogiske lederne prioritere *hvilke* arbeidsoppgaver de mener de bruker for mye tid på, bekreftes mye av bildet fra figur 5.4: Det er to oppgaver som skiller seg ut.

Figur 5.4 Velg den oppgaven du synes du bruker for mye tid på (i forhold til et mål om mest mulig tid sammen med barna) (n=90).



- Praktisk arbeid er den oppgaven flest av de pedagogiske lederne mener tar for mye tid. Drøyt halvparten mener dette. I oppfølgingen spør vi hvorfor de bruker for mye tid på dette. Omkring halvparten av de som har svart oppgir at det skyldes for liten bemanning, mens en noe mindre andel mener det skyldes krav og forventninger fra dem de jobber sammen med.

Når det gjelder møter og planlegging så mener nesten halvparten at det tar for mye tid. Årsakene til at møter og planlegging tar for mye tid, er i nesten like stor grad krav fra bydelen som behov for å ivareta og følge opp enkeltbarn.

Den ubundne tiden

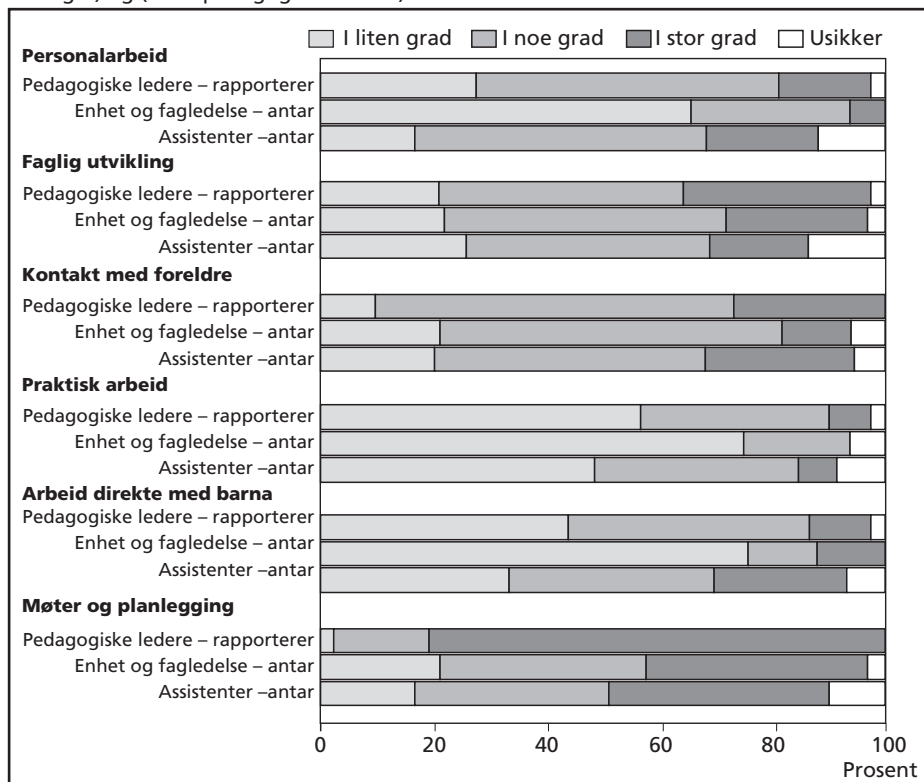
I sin arbeidstidsavtale har de som er ansatt i stilling som pedagogiske ledere, førskolelærere eller andre pedagogiske stillinger fire timer per uke med såkalt ubunden tid. Den ubundne arbeidstiden må ikke (men kan) brukes på barnehagen. Arbeidsgiver kan ikke pålegge noen form for arbeid i ubunden tid. Den ubundne tiden skal brukes til faglig oppdatering, ukentlig planlegging og foreldrekontakt som ikke kan utføres innen rammen av den bundne tiden, det vil si de 33,5 timene per uke som pedagogene skal være i barnehagen. Dette er regulert i avtale (SFS 2201) mellom KS og arbeidstakerorganisasjonene.

I spørreundersøkelsen spurte vi hvor mye, og i hvilken grad, den ubundne tiden ble brukt til henholdsvis:

- personalarbeid
- faglig utvikling
- kontakt med foreldre
- praktisk arbeid
- arbeid direkte med barna
- møter og planlegging

De andre yrkesgruppene fikk også spørsmål om den ubundne tiden til de pedagogiske lederne, og de ble bedt om å angi i hvilke grad de trodde de pedagogiske lederne brukte denne tiden til ulike arbeidsoppgaver. Det de pedagogiske lederne rapporterer, samt det de andre stillingsgruppene antar, er satt sammen i figur 5.5.

Figur 5.5 Bruk av ubunden tid hos pedagogiske ledere. Etter hva andre stillingsgrupper antar er bruk av ubunden tid. Etter hva pedagogiske ledere rapporterer på tidsbruk. (n=165–158 i andre stillinger) og (n=83 pedagogiske ledere).



For de aller fleste av arbeidsoppgavene er svarprofilen til de pedagogiske lederne lik det de andre yrkesgruppene antar.

Grovt sett kan det se ut til at assistentenes antakelser om bruk av ubunden tid ligger nærmere de pedagogiske lederne enn det antakelsene til enhets- og faglederne gjør. Ser man nærmere på personalarbeid, oppgir et solid flertall av de pedagogiske lederne at de i noen eller i stor grad bruker tid på dette, mens et flertall av enhets- og faglederne antar at de ikke bruker ubunden tid på dette. Vi finner de største sprikene mellom de pedagogiske ledernes rapportering og de andre gruppenes antakelser når det gjelder følgende:

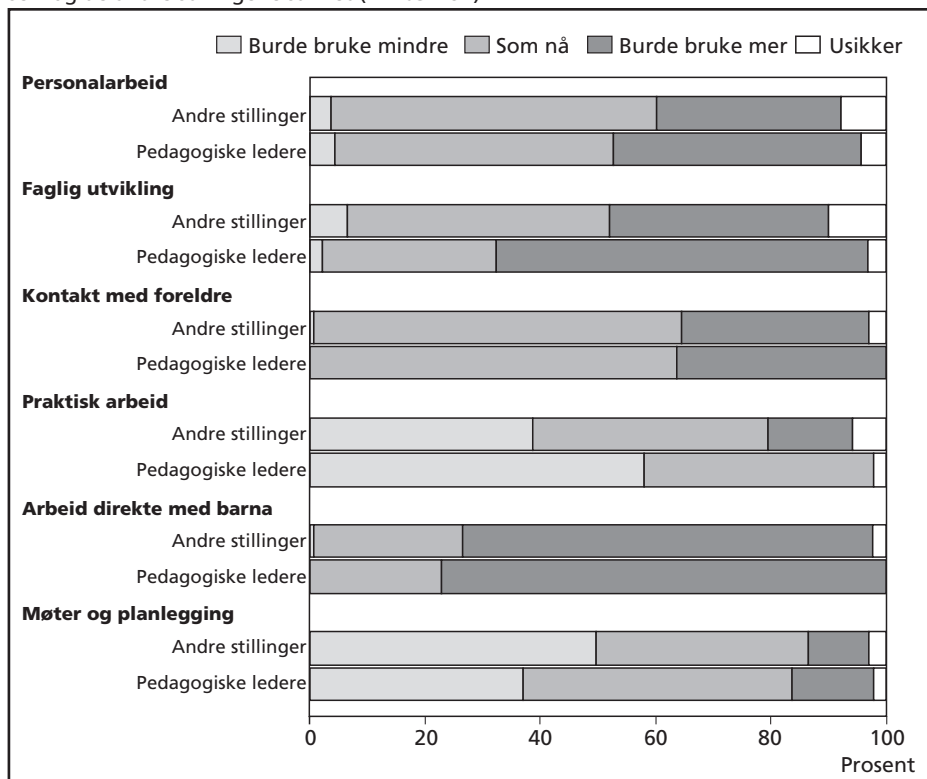
- Det er stort sprik når det gjelder møter og planlegging. Åtte av ti pedagogiske ledere oppgir at de i stor grad bruker den ubundne tiden på dette. Bare fire av ti enhets- og fagledere antar det samme. Assistentenes svarprofil likner på ledernes svar når det gjelder denne oppgaven.
- Enhets- og fagledere antar at de pedagogiske lederne ikke bruker ubunden tid på personalarbeid, mens de pedagogiske lederne rapporterer at de gjør det.

- Når det gjelder praktisk arbeid antar enhets- og faglederne i større grad at den ubundne tiden går med til dette enn det de pedagogiske lederne rapporterer om.
- Halvparten av de pedagogiske lederne rapporterer at de i noen eller i stor grad bruker den ubundne tiden på arbeid med barna, mens et mindretall, en av fire enhets- og fagledere, antar at ubunden tid brukes med barna.
- Når det gjelder faglig utvikling tror enhets- og fagledere i mindre grad at de pedagogiske lederne bruker tid på dette enn det de pedagogiske lederne selv rapporterer om.

Hvordan burde pedagogisk leders arbeidstid brukes?

Også de pedagogiske lederne fikk spørsmål om hva de synes egen yrkesgruppe burde bruke mer eller mindre tid på. Det som skiller dette spørsmålet fra de andre, er at man skal vurdere sin egen yrkesgruppe under ett, fremfor å vurdere sin egen personlige tidsbruk. I tillegg ble de andre yrkesgruppene bedt om å vurdere tidsbruken til gruppen av pedagogiske ledere. I hvilken grad sammenfaller vurderingene til de pedagogiske lederne og de andre stillingsgruppene?

Figur 5.6 Hva burde de pedagogiske lederne bruke mer eller mindre tid på? Pedagogiske ledere selv og de andre stillingene samlet (n=263–257).



- De pedagogiske lederne mener i noe større grad enn de andre stillingsgruppene at de bør bruke mer tid på faglig utvikling.
- De pedagogiske lederne mener i noe mindre grad enn de andre stillingsgruppene at de bør bruke tid på praktisk arbeid.
- De pedagogiske lederne mener i noe større grad enn de andre stillingsgruppene at de bør bruke mer tid på møter og planlegging.

5.2 Hvordan burde arbeidstiden til de pedagogiske lederne brukes?

Også for de pedagogiske lederne er det nokså entydige resultater i spørreskjemaundersøkelsen, dybdeintervjuene og i dagbokundersøkelsen.

Klokkeslett	Utdrag fra kalender, pedagogisk leder A, mandag høst 2011, vakt: 9.15 –16.00
7–8	
8–9	
9–10	Snakket med assistenter om dagens utfordringer (10 minutter). 9.25–9.35 Garderobe med et barn som skulle til fagsenter med meg og noen andre voksne. 9.35 Gikk fra barnehage og tok banen. Hele veien var jeg i dialog med barn. 10.00 Fremme på fagsenter.
10–11	10.15 begynte vi med gruppen som vi kaller Migmus-gruppa. Vi var seks barn og seks voksne. Det er en gruppe for barn med ulike behov, for eksempel dårlig språk. Varte en time.
11–12	12.20 Tilbake i barnehagen. 30 minutter med pause. 12.40 Ute ved vognene og passet på de som sov. 13.00 Gikk på do i 5 minutter.
12–13	13.05 Var i lek i sandkasse i ca 25 minutter. 13.30 Gikk rundt i barnehagen og passet på barna og observerte deres lek.
13–14	14.00 Matpakketid. Vi satt rundt bordet og samtalte om trollet som hang på veggen. 14.30 Lek i rommet. 14.50 Snakket med en av foreldrene (10 minutter).
14–15	15.00 Lek i rommet med biler og togsinner. 15.40 Hjalp en forelder til å finne tøflene til barnet (10 minutter). 15.50 Fortsatte leken i rommet.
15–16	16.00 Sluttet for dagen.
16–17	

I denne delen sammenstillter vi og drøfter det som kom frem i de ulike undersøkelsene. Når man sammenlikner pedagogiske ledere med assistenter, er det viktig å huske at pedagogenes og assistentenes tidsbruk ikke *skal* være like. På grunn av den ubundne arbeidstiden er pedagogenes vakter i barnehagen kortere enn assistentenes vakter. Stillingsgruppene har også ulike arbeidsoppgaver, myndigheter og ansvar.

Ulike dagbøker

Siden tidsbruken til de pedagogiske lederne er spesielt omdiskutert i bydelen, presenterer vi en side fra dagbøkene til to forskjellige pedagogiske ledere. Disse sidene inneholder mye samvær med barna, og er representative også for det som står i dagbøkene til de andre pedagogiske lederne.

Klokkeslett	Utdrag fra kalender, pedagogisk leder B, tirsdag høst 2011, vakt 8.30–15.30
7–8	
8–9	8.30–9.00 Innkjøp Rimi, ca 30 minutter.
9–10	Vernerunde, 15 minutter.
10–11	Bakeaktivitet med barna, 45 minutter. Oppvask, 15 minutter.
11–12	Rydde ut og inn i oppvaskmaskinen, 15 minutter. Pause, 30 minutter. Vaske hender med barna, 15 minutter.
12–13	Måltid med barna, 30 minutter. Påkledning med barna, 30 minutter.
13–14	Avdelingsmøte, 60 minutter.
14–15	Rydde ut og inn av oppvaskmaskinen + rydde kjøkken, 30 minutter. Fruktmåltid med barna, 30 minutter.
15–16	Ute med barna, 30 minutter.
16–17	

Arbeid direkte med barna

I spørreskjemaundersøkelsen kommer det frem at de pedagogiske lederne bruker mye av sin tid i direkte kontakt med barna, men ikke så mye som assistentene. Denne forskjellen har sammenheng med at de pedagogiske lederne er pålagt flere arbeidsoppgaver som gjør at de er mindre på avdelingen enn det assistentene er. For det første har de kortere arbeidstid som er bundet til avdelingen, for det andre har de mer møte- og planleggingsvirksomhet og for det tredje utfører de praktisk arbeid. På spørsmålet om hva de ønsker å bruke mer tid på, er det langt flere pedagogiske ledere enn assistenter

som oppgir et ønske om å bruke mer tid sammen med barna. Det er all grunn til å tro at pedagogene faktisk ønsker seg mer tid til direkte arbeid med barna, men det kan ikke utelukkes at svargivingen er noe påvirket av bydelens uttalte mål om at pedagogene skal bruke mer tid med barna. Imidlertid svarer pedagogiske ledere på liknende måte i andre undersøkelser, for eksempel i Utdanningsforbundets medlemsundersøkelse fra 2009. Her ble en rekke sider ved medlemmenes arbeidstid undersøkt. Her oppga over 30 prosent at de bruker for liten tid på arbeid i barnegruppen, mens bare 6 prosent mener de bruker for mye tid på dette. Flertallet i denne undersøkelsen mener at tidsbruken i barnegruppen er passe (Utdanningsforbundet 2009:16).

Også i intervjuundersøkelsen gir de pedagogiske lederne uttrykk for at de ønsker å bruke mer tid sammen med barna og at dette er viktig. En av dem sier det slik:

Jeg har satt mål i medarbeidersamtalen om at jeg skal være mer sammen med ungene. Det har jeg vel stort sett oppfylt i høst. (...) Grunnen til at jeg satte det målet er at jeg har hatt en del pålagte oppgaver opp igjennom årene som gjør at jeg har vært en del borte fra avdelingen. Så nå gjør jeg det meste utenfor arbeidstiden, bortsett fra bestillinger, som jeg må gjøre innenfor. Men skriftliggjøring har jeg. Men når det går an, prøver jeg å ta det sammen med ungene (pedagogisk leder i Østlia barnehage).

Selv om alle er enige om at de pedagogiske lederne må bruke mer tid på direkte arbeid med barna, spriker oppfatningene om hvordan rollen som pedagogisk leder skal forstås. De ulike oppfatningene har ulike implikasjoner for tidsbruken til de pedagogiske lederne. Nedenfor kommenterer en fagleder og en enhetsleder oppfatningen om at de pedagogiske lederne har blitt pålagt flere «styreroppgaver» på litt ulike måter. Mens den ene ser det som uheldig, argumenterer den andre for at det er en del av en ønsket utvikling i barnehagene.

Det er mer tid til ungene som er mantraet til bydelen, og da tenker jeg at de pedagogiske lederne er kjernen. Det er spesielt viktig å frigjøre dem noe mer fra alle møtene de må gå på og alt de må dra på. Det er det aller, aller viktigste. De har utdanningen og må brukes som forbilder for eldre og yngre assistenter. Sånn jeg ser det må de pedagogiske lederne avlastes ovenfra (fagleder i Holmenlia barnehage).

Vi ønsker også å få de pedagogiske lederne med på å være et lederteam for hele barnehagen. Sånn at de også har et kollektivt ansvar for den faglige utviklingen. Det står i stillingsbeskrivelsen deres. Så derfor mener vel de da at de får en del styreroppgaver, sånn som de definerer det. Det mener jeg de ikke får. Det er ikke styrer som skal gjøre alt dette med å gi barnehagen en faglig fart og retning, de pedagogiske lederne må ha et selvstendig ansvar for dette. Det handler om mer myndighet i egen jobbsituasjon også (enhetsleder i Bydel Alna).

Arbeid knyttet til enkeltbarn med spesielle behov

I vår spørreskjemaundersøkelse spurte vi ikke om tidsbruken knyttet til enkeltbarn. Men i intervjuene ble dette hyppig nevnt som en arbeidsoppgave som tok mye tid når man har barn med spesielle behov på avdelingen. I Utdanningsforbundets medlemsundersøkelse var «arbeid rettet direkte mot enkeltbarn» på listen over de fem aktivitetene som de pedagogiske lederne brukte mest tid på i bunden tid (Utdanningsforbundet 2009:14). I dybdeintervjuene i vår undersøkelse er det ganske gjennomgående en oppfatning om at det har blitt flere barn med spesielle behov de siste årene, som en konsekvens av at flere barn går i barnehage. Det var også enighet om at dette stort sett var en problematikk for avdelingene med de eldste barna (3–6 år). Det er fordi ulike atferdsproblemer stort sett ikke kommer til uttrykk hos barn i alderen 0–3 år. Det understrekes at det ikke bare er barn med en diagnose som krever store ressurser, men at dette også gjelder barn med lettere atferdsproblemer. To utdrag fra intervjuene illustrerer hvordan barn med spesielle behov påvirker tidsbruk for de pedagogiske lederne:

Utdrag fra intervju Sørli barnehage:

Pedagogisk leder 1: Tidligere hadde jeg fire barn med spesielle behov, og det tok enormt med tid, for da hadde du samarbeidsmøter, møter med BUP, PPT⁶ og møter der alle instanser er samlet. Og sånn er det ennå. Noen avdelinger har slike barn nå også, og de har samarbeid med eksterne instanser og har stadig møter ute og skriver rapporter. Så jeg tror ikke det har blitt mindre av det.

Pedagogisk leder 2: Også har vi barn som er utfordrende, men ikke har noen diagnose. Og de utløser ikke noen ekstern møtevirksomhet, men det tar tid vekk fra de andre ungene.

Utdrag fra intervju i Vestli barnehage:

Pedagogisk leder 1: Da [når enkelte barn skal behandles av BUP eller PPT] må vi observere og skrive opp, slik at vi har gode observasjoner og god dokumentasjon til sakene. Så når du kommer ut i de sakene, så er det en stor jobb. Og foreldresamtalene knyttet til sånne saker tar også tid. Da trenger foreldre mye samtaler (...). Jeg har hatt mange barn på min avdeling nå de siste to–tre årene, og det er en stor jobb inne hos meg med det. Det er mest slikt på stor avdeling, for da gir barna mer uttrykk for ting. Da blir det synlig.

Intervjuer: Har det blitt mer eller mindre av slike saker de siste årene?

Pedagogisk leder 1: Mer, og det har trolig sammenheng med befolkningsgrunnlaget i nærområdet. Og avdelingsmøtene handler også mer om enkeltbarn enn det de

⁶ BUP er en forkortelse for Barne- og ungdomspsykiatri og PPT er en forkortelse for Pedagogisk Psykologisk Tjeneste.

gjorde før. For du er nødt til å sjekke med medarbeiderne dine om de har sett det samme og om de er enige i dine vurderinger.

Praktisk arbeid

I spørreskjemaundersøkelsen er praktisk arbeid den oppgaven de pedagogiske lederne synes de bruker for mye tid på, gitt målet om mest mulig tid sammen med barna. Også i dybdeintervjuene er praktisk arbeid et stort tema. I forrige kapittel skrev vi om praktisk arbeid for assistentene, og beskrivelsen av praktisk arbeid for assistentene gjelder i stor grad også for de pedagogiske lederne. De forteller om kjøkkenhjelpen som forsvant og at alt «husarbeidet» tar mye tid. Imidlertid er det noen aspekter ved det praktiske arbeidet som gjør at det kan være spesielt nyttig å diskutere hvordan dette arbeidet fordeles og organiseres. For det første finnes det ingen føringer i stillingsbeskrivelsene om fordeling og organisering av disse oppgavene. Praksis er likevel at dette deles likt mellom alle på avdelingene, det vil si både assistentgruppen og pedagogene. Fordi det oppfattes som et problem i bydelen at pedagogen er mye borte fra avdelingen, kan man diskutere om det er fornuftig at det praktiske arbeidet deles likt mellom de to gruppene. Pedagogene er også mye borte fra avdelingen på grunn av andre arbeidsoppgaver, for eksempel møter og planlegging. Når det gjelder møter og planlegging er det vanskeligere å tenke seg en annen organisering, fordi disse oppgavene er definert som en del av pedagogenes faglige ansvar. I intervjuene spurte vi om fordelingen av det praktiske arbeidet mellom assistenter og pedagoger. Denne problemstillingen hadde bare vært diskutert i en av de syv barnehagene vi intervjuet i. Imidlertid utløste våre spørsmål om fordelingen interessante refleksjoner. Basert på spørreskjemaundersøkelsen fikk vi inntrykk av at både assistenter og pedagoger vurderer det praktiske arbeidet som entydig negativ tidsbruk. Ut fra dybdeintervjuene kan det se ut til at bildet er mer sammensatt. Verken assistenter eller pedagogiske ledere er positive til en annen fordeling. Dette ser dels ut til å handle om rettferdighet; man mener at det er urettferdig hvis assistentene skal få mer kjøkkenarbeid. I noen grad ser det også ut til å handle om at kjøkkenarbeid av og til kan representere en pause fra det intense arbeidet med barna. Utdragene fra intervjuene illustrerer kompleksiteten i dette temaet:

Utdrag fra intervju i Østlia barnehage:

Assistent 1: Det er først og fremst kjøkkenarbeid som har økt. Før i tiden hadde vi kjøkkenhjelp. Det ble slutt på det i 2001.

Pedagogisk leder 1: Vi har jo erfaringer med det, men det tar tid uansett. Vi må ned på Rimi og handle mat. Vi må stå på kjøkkenet og lage mat, vi må vaske opp også videre.

Intervjuer: De fleste barnehager har kjøkkenvakt som en del av vaktplanen, og kjøkkenvakten ruller mellom alle assistenter og pedagogiske ledere. Har dere diskutert å la den rullere slik at pedagogene er mindre involvert?

Pedagogisk leder 1: Nei, vi må gjøre praktiske ting vi og. Jeg hadde ikke likt å overlate det til de andre. At jeg skal slippe unna praktiske oppgaver. Nei det ...

Assistent 1: Da får du jo være mer med barna.

Pedagogisk leder 1: Ja, jeg vet det, men jeg hadde ikke greid det. Da måtte noen ha pusha meg veldig. Det ville vært urettferdig overfor de andre.

Pedagogisk leder 2 + assistent 1 i munnen på hverandre: Vi har ikke tenkt på det før, men det er ikke sikkert det er så dumt.

Assistent 1: På en måte så er jo kjøkkenet et fristed.

Pedagogisk leder 2: Ja, kjøkkentjeneste er ikke bare et onde. Det er en liten oase i den travle hverdagen. Men å bli pålagt å ikke gjøre praktiske ting, da måtte noen ha sagt at det skal du bare ikke gjøre. Jeg hadde ikke gjort det frivillig.

Utdrag fra intervju i Nordlia barnehage:

Intervjuer: Hva med småpauser? Hvis noen trenger 5 minutter; hvordan løser dere det?

Assistent 1: Alle har jo dårlige dager. Oppe hos oss har vi det sånn at hvis du trenger frisk luft, eller en kopp kaffe, så kan du be om det. Men man må se an hvordan avdelingen ser ut med sykefravær og sånn. Man kan ikke bare forlate avdelingen.

Pedagogisk leder 1: Også har vi jo kjøkkenvakt. Så hvis det er en dag du er veldig sliten, kan du jo spørre om du får ta noen minutter av kjøkkenvakten. Da er det et rom og det er kanskje bare ett eller to barn som er på kjøkkenet. Så da går du gjerne ut og tar sånne jobber eller gjør en av de andre tingene som gjør at du får gått litt vekk fra barna. Kjøkkenvakten tar matlaging, vasking av håndklær og rydding etter måltider. Det er en vakt som er kjøkkenvakt. Det er seks eller sju timer. Alle har kjøkkenvakt, både assistenter og pedagogiske ledere.

Assistent 1: Vi synes organiseringen er rettferdig. Vi prøver å involvere ungene i en del rydding og matlaging, men det er jo litt begrenset hva de kan være med på. Særlig de minste.

Intervjuer: Kunne man tenke seg at man kunne organisert kjøkkenvakten annerledes, at pedagogene hadde mindre av den?

Pedagogisk leder 1: Personlig synes jeg det hadde vært litt ... søren heller. Og særlig nå når vi skal bruke ungene mer i kjøkkenarbeidet som en del av det pedagogiske arbeidet. Det hadde vært urettferdig hvis vi som pedagogiske ledere ikke skulle få lov å drive med den delen. Det ble faktisk foreslått da vi startet med disse kjøkken-greiene, men det ble aldri noe av. Det har vært oppe i gruppa for pedagogiske ledere og, at de pedagogiske lederne kanskje ikke skulle ha kjøkkentjeneste fordi de skulle være mer rundt på rommene, men det ble nedstemt av de pedagogiske lederne. Det var et forslag fra fagleder, men det ble nedstemt de luxe.

Vi spurte også de lokale tillitsvalgte for Utdanningsforbundet og Fagforbundet om de har diskutert dette temaet. Disse forbundene organiserer henholdsvis pedagogiske ledere og assistenter. Mens representanten for Fagforbundet sa at dette ikke hadde vært oppe til diskusjon, mente representanten for Utdanningsforbundet at man bør åpne for å skille mer mellom de ansatte i barnehagen. Utdanningsforbundet mener det er en hardnakket likhetstenkning i barnehager som ikke er logisk, men at den oppstår fordi de to gruppene jobber så tett.

Ubunden tid

De fire timene med ubunden tid for pedagogiske ledere blir et viktig tema fremover. Fra august 2012 åpnes det for at førskolelærere ikke lenger skal ha full individuell råderett over deler av planleggingstiden. Det kan lages lokale avtaler om en annen bruk. Men foreløpig er det altså slik at alle pedagogiske ledere har fire timer arbeidstid som de kan bruke til faglig oppdatering og planlegging som ikke er bundet til tilstedeværelse i barnehagen. I Bydel Alna er vaktene til de pedagogiske lederne stort sett organisert slik at hver enkelt vakt er kortere, siden den ubundne tiden tas ut på daglig basis. Daglig uttak av ubunden tid er også mest vanlig på landsbasis. Omkring 60 prosent tar det ut daglig, mens 30 prosent tar det ut på ukentlig basis. Det er mest vanlig å bruke ubunden tid hjemme (Utdanningsforbundet: 2009:17–18). I spørreskjemaundersøkelsen rapporterte de pedagogiske lederne at de i størst grad bruker den bundne tiden på møter og planlegging. Fagledere og enhetsledere tror i liten grad at de pedagogiske lederne bruker den bundne tiden til dette. Spriket i oppfatninger kan skyldes at møter og planlegging er satt opp som et samlet svaralternativ. Strengt tatt skal ikke møter legges til ubunden tid, mens planlegging skal det. Utdanningsforbundets medlemsundersøkelse viser at den ubundne tiden brukes mest til daglig for- og etterarbeid, dokumentasjonsarbeid og årsplanarbeid, deretter til faglig ajourføring og administrative oppgaver delegert fra arbeidsgiver (ibid.:15).

I intervjuene var det noen pedagogiske ledere som sa de gjorde oppgaver som ligger til den bundne tiden i ubunden tid, for eksempel foreldresamtaler. Det var lite diskusjon rundt ubunden tid i intervjuene, men i ett av intervjuene var det en pedagogisk leder

som mente at det er urettferdig at pedagogiske ledere i småbarns- og storbarnsavdelinger har like mye ubunden tid. På småbarnsavdelingen er det halvparten så mange barn og foreldre, færre atferdsproblemer, mindre dokumentasjonsarbeid, og dessuten sover de små barna noe av tiden de er i barnehagen.

Både storbarns- og småbarnspedagogiske ledere har like lang planleggingstid. Men det er klart det tar lengre tid å planlegge 18 foreldresamtaler enn ni. Og for de store er vi jo også pålagt å fylle ut språkkartlegging, TRAS-skjema for 5-åringene (pedagogisk leder i Sørli barnehage).

Møter og planlegging

Spørreskjemaundersøkelsen viser at møter og planlegging er den aktiviteten som oppfattes som den nest største tidstyven. Er det fordi møtene oppleves som overflødige, eller er de et nødvendig onde? Intervjuene viser at det er forskjell på hvordan møtene vurderes. Morgenmøtet oppleves som nyttig og avgjørende for barnehagen. Her møtes én fra alle avdelinger i 15–20 minutter for å skaffe seg oversikt over dagen, sykefravær og behov for hjelp på tvers av avdelinger.

Det er særlig fellesmøter i enheten, og da særlig de som holdes utenfor barnehagen, som oppleves som unyttige og tidkrevende. Felles planleggingsdager er videre mindre populære enn planleggingsdager på den enkelte barnehage. Noen trekker frem at møter av og til er dårlig strukturerte. I løpet av intervjuene diskuterer informantene ulike typer løsninger. Det foreslås blant annet at ikke alle trenger å gå på alle møtene. Den største utfordringen med en slik løsning er eventuelt å få informert alle om hva som skjedde på møtet.

Utdrag fra intervju i Sørli barnehage:

Pedagogisk leder 1: Felles pedagogledermøte [felles for alle pedagogiske ledere i enheten], det kunne jeg unnvært for alt i verden.

Pedagogisk leder 2: Jeg og! Det går det en og en halv time til. Det er ikke så ofte. Før var det oftere, da får vi også reisevei, og da går det ekstra tid.

Pedagogisk leder 1: Jeg synes ikke de felles møtene for pedagogiske ledere gir så mye. Da er det viktigere å være hos ungene, men det er jo møteplikt.

Pedagogisk leder 2: Det hadde vært lurt å sende bare noen i stedet for alle. Det var ett av de møtene som var kjempefint, og det var da barnevernet kom. På de andre kan jeg ikke huske hva som ble tatt opp en gang. Det er kanskje sløvt av meg, men jeg oppfattet det i alle fall ikke som nyttig.

Pedagogisk leder 1: Det er noen ganger jeg har sagt at jeg ikke kan gå fordi vi bare har vært to på avdelingen, selv om møtet er pålagt.

Assistent 1: Og det har dere vært flinke til. Hvis det er lite folk på avdelingen, drop-
per dere møter.

En fagleder peker imidlertid på at de pedagogiske lederne og assistentene ofte selv har
ansvar for at møter kan oppleves som lite effektive:

Det [tidsbruk på møter] handler også om holdninger. Når man kommer til et møte,
så er man forberedt. Jeg opplever at mange av personalet ikke er forberedt til å bidra.
Jeg har til og med opplevd på planleggingsdag at de ikke har med papir og blyant. (...) Noen ganger kommer spørsmål opp igjen når vi har møter. De kunne nok øve seg
litt mer på å holde oversikt. Vi bruker nok mye tid på å informere hverandre fordi
noen hører etter med et halvt øre når beskjeder gis (fagleder i Østlia barnehage).

Rapportering og dokumentasjon

Arbeid med å dokumentere og rapportere ser ut til å ha økt de siste årene. Dette er
ikke skilt ut som et eget punkt i spørreskjemaundersøkelsen, men det inngår i punktet
om møter og planlegging. Imidlertid åpnet spørreskjemaundersøkelsen for at man
kunne notere hva man ville i et åpent felt til slutt. Her er det nesten 100 pedagogiske
ledere som har lagt inn en kommentar. Mange av disse kommentarene handler om
økt arbeid med å rapportere og dokumentere. Arbeidet er både knyttet til å svare på
forespørsler og fylle ut skjemaer som kommer «ovenfra», det vil si fra bydelen, kom-
munen, direktorat eller departement. Disse formene for rapportering oppleves som å
ha økt. I tillegg oppleves arbeidet med å dokumentere daglige aktiviteter med barna
som sterkt økende. Denne problematikken er også beskrevet i forrige kapittel om as-
sistentene. Det handler særlig om at man i større grad bruker bilder for å dokumentere
barnas aktiviteter og utvikling. I seg selv oppleves ikke dette som en tidstyv. Snarere
oppleves visualisering som sær meningsfylt overfor barn og foreldre, og da særlig
overfor dem som snakker lite norsk. Den økte bruken av dokumentasjon gjennom
visualisering blir likevel en tidstyv, fordi barnehagene gjennomgående har få og dårlige
pcer og printere som brukes til å behandle bildene. Når det gjelder rapportering og
dokumentasjon ser det videre ut til at det er de pedagogiske lederne som gjør største
delen av dette arbeidet. Kanskje kunne det være hensiktsmessig å diskutere en annen
fordeling? Noe av arbeidet med rapportering og dokumentasjon kan trolig utføres av
assistenter. Trolig er det også noe å vinne på en gjennomgang av hvilke typer rapporter
og dokumentasjoner som er unødvendige.

Utdrag fra intervju i Vestlia barnehage:

Assistent: Jeg får lov å gjøre en del ting som de pedagogiske lederne gjør på andre
avdelinger. Jeg driver med en del dokumentasjon. Jeg liker å gjøre det, å skrive ned
hva ukens barn har gjort og sånn, men det tar meg jo bort fra unge. Og hadde

ikke jeg gjort det, så hadde pedagogisk leder gjort det, så en av oss hadde vært borte fra avdelingen uansett.

Intervjuer: Er det vanlig at pedagogisk leder gjør mest av denne typen dokumentasjon?

Assistent: Jeg har inntrykk av det, at det er mest vanlig at pedagogisk leder gjør mest av sånt.

Pedagog 1: Jeg kunne tenke meg at de pedagogiske ledere brukte mindre tid på alt dette husarbeidet og på kjøkkentjeneste. Men så er det denne dokumentasjonen også. Vi dokumenterer og dokumenterer, men så må vi omtrent slite foreldrene med for å se på det. Så kanskje vi gjør for mye ut av det, at det egentlig ikke er nødvendig å gjøre så mye som vi gjør.

Pedagog 2: For hvem er det for? Vi tar vare på alt ungene har laget, skriver referater og tar bilder av unger på tur og når de sitter og maler. Sånn dokumenterer vi barns utvikling. Og vi må hale foreldrene med. For de synes det er slitsomt etter en lang arbeidsdag å se på ting.

Personalarbeid

I de barnehagene der det er mye sykefravær og mye deltidarbeid, opplever de pedagogiske lederne at de bruker en god del tid på å organisere personalet. Dette handler både om å ta hensyn til behovene til dem som jobber på avdelingen og om å prøve å låne inn fra andre avdelinger ved sykefravær, eller eventuelt hente inn ekstern vikar. I en av barnehagene med høyt sykefravær beskriver pedagogisk leder denne siden av personalarbeidet som tidkrevende.

Jeg bruker veldig mye tid på å få hver uke til å gå opp. Det å få uka til å gå opp i forhold til vakter og hvem som skal jobbe. Det er spesielt fordi vi har ei som er på sykemelding to dager i uka, også har du meg [som jobber i 80 prosent stilling], også har du ei som har vært en del sykemeldt, og du må få tak i vikarer, så er det jo jeg som ordner det. Også skal man greie å sette opp vakter som passer til de enkelte. Ei er alenemor og kan ikke ha så mye tidligvakter, og noen vikarer kan ikke jobbe så mye seint. Også skal de noe av og til. Så jeg føler veldig ofte at jeg bruker mye tid for å få uka til å gå opp (pedagogisk leder i Holmenlia barnehage).

5.3 Oppsummering

I forhold til målet om mer tid sammen med barna er praktisk arbeid den største tidstyven, fulgt av møter og planlegging samt rapportering og dokumentasjon. Når vi har identifisert disse tidstyvene, betyr ikke det at vi vil råde ledelsen til å kutte vekk disse aktivitetene i størst mulig grad. Til hvert av punktene over er det knyttet oppgaver som vurderes svært ulikt. Noen møter ses som nyttige, andre ikke. Noe dokumentasjonsarbeid ses som uvurderlig, annet ikke. I teksten over har vi, så langt våre undersøkelser ga dekning for, beskrevet hvilke elementer som oppleves som mer eller mindre nyttige. Hvis man vil fange tidstyvene, bør man bruke noe tid på å forfølge dette sporet. Det ser også ut til å ligge mulige gevinster i en annen fordeling av oppgaver. Fordi pedagogene er mer borte fra avdelingen enn assistentene, synes det særlig som man kan vurdere en annen fordeling av de oppgavene som ikke strengt tatt krever pedagogisk kompetanse. Vi har registrert en skepsis blant både pedagoger og assistenter mot alternative typer organisering. Vi har primært tolket skepsisen til å være begrunnet i en likhetstenkning i barnehagene, og sekundært til at alle synes å ha behov for avbrekk fra barna. Det kan være at det også er andre grunner. Alle sier de ønsker ordningen med kjøkkenhjelp tilbake for å redusere det praktiske arbeidet for dem som jobber på avdelingene, men dette er en løsning som fordrer mer ressurser. Atter andre tidstyver virker det enklere og billigere å gjøre noe med. Et eksempel er å ruste opp IKT-utstyret i barnehagene.

De viktigste tidstyvene

- Praktisk arbeid
- Møter og planlegging
- Rapportering og dokumentasjon

6 Fagledernes tidsbruk

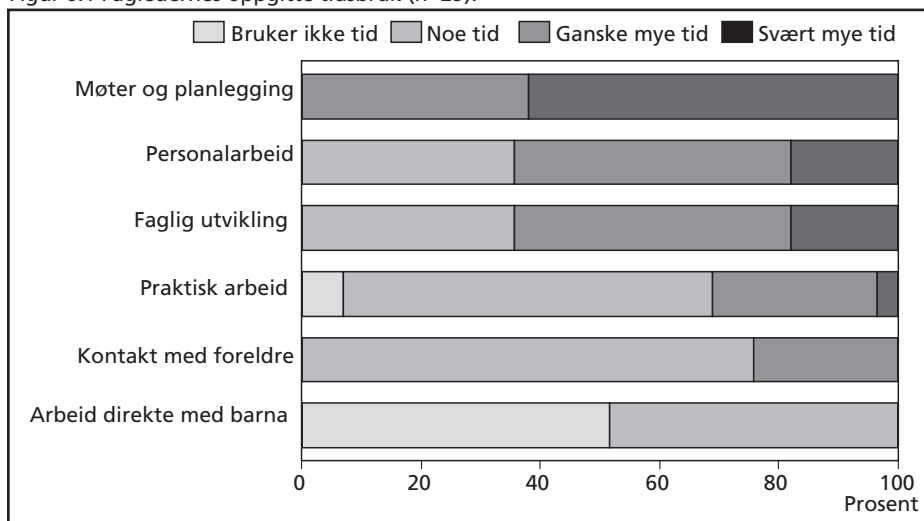
Faglederne utgjør sammen med enhetsleder et lederteam i hver barnehageenhet. Som team har de et felles ansvar for lederoppgavene. Faglederne kan ha ansvar delegert fra enhetsleder innenfor de fleste områder av driften. I tillegg til arbeid i lederteamet har faglederne ansvar for aktiviteter tilknyttet sine underordnede i barnehagene (pedagogiske ledere og ansatte i assistentgruppen) samt brukerne (barn og foreldre). Faglederne har vanligvis ansvar for planleggingsdager, møter i personalet, opplæring og veiledning av ansatte, samt personalansvar. Sammen med de pedagogiske lederne har faglederne ansvar for planlegging og utvikling av pedagogiske tiltak for enkeltbarn og grupper av barn.

6.1 Hva bruker fagleder tiden til?

I spørreundersøkelsen har totalt 29 fagledere besvart spørreskjema. Dette er en relativt liten gruppe, og det er derfor ikke mulig å bryte gruppen opp i mindre deler i den statistiske analysen, for eksempel etter hvor lenge fagleder har vært ansatt. Vi ser derfor i hovedsak på hvordan svarene fordeler seg innenfor de ulike hovedspørsmålene som ble stilt. Når antallet fagledere er så lite, er det svært viktig å være oppmerksom på at feilkilder kan få store utslag på prosenteringen. I dette tilfellet vil ett feilsvar tilsvare 3,5 prosentpoeng. Prosentangivelsen kan brukes som en kilde til å fastslå om det er få eller mange som mener det ene eller andre, men man bør ikke legge for stor vekt på det konkrete prosenttallet.

I undersøkelsen ble de ansatte bedt om å ta stilling til hvor mye tid de bruker på bestemte arbeidsoppgaver. I figur 6.1 ser vi hvordan faglederne svarte angående sin tidsbruk innenfor de ulike oppgavene.

Figur 6.1 Fagledernes oppgitte tidsbruk (n=29).

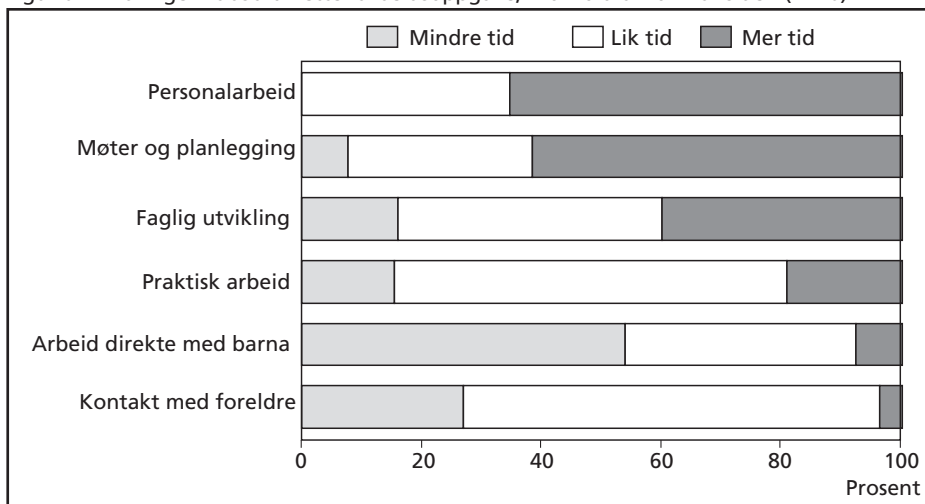


Alle faglederne oppgir at de bruker mye tid på møter og planlegging. Over 60 prosent mener de bruker svært mye tid på dette. Ingen andre av oppgavene har et tilnærmet like stort utslag. Personalarbeid og faglig utvikling er også oppgaver faglederne bruker mye tid på, men bare 18 prosent svarer at de bruker svært mye tid på dette. I den andre enden av skalaen finner vi oppgavene praktisk arbeid, kontakt med foreldre og arbeid direkte med barna. Her svarer faglederne at de bruker noe tid, men bare rundt 30 prosent mener de bruker ganske mye tid på praktisk arbeid og kontakt med foreldre. Ingen fagledere sier de bruker mye tid på arbeid direkte med barna, og over 50 prosent sier de ikke bruker tid på dette. Det står ikke i stillingsbeskrivelsen til fagledere at de skal bruke tid sammen med barna. Som vi ser, praktiseres dette noe forskjellig. Det kan være hensiktsmessig for fagleder å bruke noe tid i avdelingene sammen med barna, blant annet for å få et grunnlag for å drive fagutvikling og veiledning.

Ut fra spørreundersøkelsen fremstår møter og planlegging som den arbeidsoppgaven som tar mest tid. For å få et mål på hvordan arbeidsmengden har endret seg for de ulike arbeidsoppgavene, stilte vi spørsmål om hvordan tidsbruken for disse arbeidsoppgavene var i dag, sammenliknet med for to år siden. I figur 6.2 ser vi hvordan faglederne vurderer endringer i tidsbruk de siste to år.

Personalarbeid er den oppgaven flest fagledere mener de bruker mer tid på i dag enn tidligere. Også møter og planlegging er det mange som mener de bruker mer tid på. Over 6 prosent har en oppfatning av at det går mer tid til disse oppgavene i dag. Det er dessuten en god del fagledere som bruker mer tid på faglig utvikling nå enn tidligere, men bare 40 prosent oppgir dette. 15 prosent mener de bruker mindre tid nå enn for to år siden på faglig utvikling.

Figur 6.2 Endringer i tidsbruk etter arbeidsoppgave, i forhold til for 2 år siden (n=26).



Når det blir mer av noe arbeid, blir det gjerne mindre av noe annet. Arbeid direkte med barna er en oppgave over halvparten av faglederne mener de bruker mindre tid på. Også kontakt med foreldre har det blitt noe mindre av for 27 prosent av faglederne.

Alle oppgavene det er spurt om er relevante arbeidsoppgaver for leder i barnehager. Det er derfor i seg selv ikke noe galt i om tidsbruken skifter fra en oppgave til en annen, bare dette er begrunnet i at det fører til måloppnåelse for virksomheten. Det er derfor viktig å vite hvordan fagleder selv oppfatter tidsbruken. Er det noen oppgaver fagleder mener han eller hun bruker for mye eller for lite tid på?

Figur 6.3 Fagledernes vurdering av egen tidsbruk. Etter arbeidsoppgave (n=29).



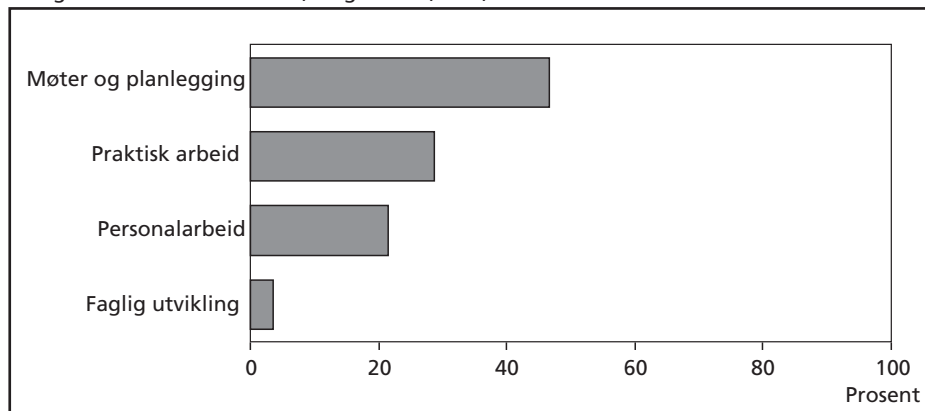
Figur 6.3 viser at mange av faglederne selv mener de bruker for mye tid på møter og planlegging. Nesten 60 prosent er av denne oppfatningen. Det er ingen som mener de bruker for lite tid på møter og planlegging, men noen er usikre på hvordan de skal bedømme tidsbruken. Sammen med møter og planlegging er praktisk arbeid den arbeidsoppgaven som flest mener de bruker for mye tid på. 38 prosent mener de bruker for mye tid på praktisk arbeid, mens 52 prosent ser på sin tidsbruk som passe.

Det er flere oppgaver faglederne mener de burde bruke mer tid på. Over 60 prosent mener at arbeidet med faglig utvikling får for lite av deres tid. Halvparten av faglederne skulle gjerne også hatt mer tid til direkte arbeid med barna.

Ett av målene med denne undersøkelsen er å kartlegge hvilke forhold i barnehagene som gjør det vanskelig for personalet å bruke tid sammen med barna. Vi ba derfor de som svarte på spørreundersøkelsen om å velge den oppgaven de syntes de selv brukte for mye tid på i forhold til målsettingen om å få mest mulig tid sammen med barna. I figur 6.4 ser vi hvordan faglederne svarte.

De fleste (41 prosent) mener møter og planlegging er den oppgaven de bruker for mye tid på. Mellom 20 og 30 prosent av faglederne peker på henholdsvis praktisk arbeid (29 prosent) og personalarbeid (21 prosent) som de arbeidsoppgaver som tar deres tid bort fra arbeidet med barna.

Figur 6.4 Velg den oppgaven du synes du bruker for mye tid på (i forhold til et mål om mest mulig tid sammen med barna). Fagledere (n=28).



Faglederne ble spurt hva som kunne være årsak til at de brukte for mye tid på denne oppgaven. Det er få fagledere med i undersøkelsen, og faglederne peker på forskjellige årsaker når de skal angi hvorfor de bruker for mye tid på de ulike oppgavene. Det er dermed ikke noe fremtredende mønster i årsaker til tidsbruken. Kanskje kan vi nevne at svært få mener dårlig intern organisering er årsak til at det blir brukt for mye tid på noen av de enkelte arbeidsoppgavene. De faglederne som mener møter og planlegging

tar for mye tid, viser oftest til krav fra bydelen og krav og forventninger fra andre de jobber sammen med som en årsak til dette.

I det følgende skal vi gå igjennom de ulike arbeidsoppgavene og se hvilke erfaringer fra faglederne og de andre ansatte som kommer frem i intervjuene.

Møter og planlegging

Møter og planlegging er en aktivitet alle faglederne sier de bruker mye tid på. Over 60 prosent av dem mener de bruker mer tid enn før, og nesten like mange mener de bruker for mye tid på dette.

I intervjuene med fagledere er det ikke møter eller planlegging som trekkes frem som den største tidstyven, men tema berøres. Møter i de enkelte barnehagene med de pedagogiske lederne er en viktig arena for planlegging og oppfølging av det som skjer i barnehagen:

[H]vis du som daglig leder er lite til stede... [på] ped-leder møtene så får du veldig lite føling med dette hva folk jobber med, hva de sliter med... [...] Og det er på ped-leder møtene man også planlegger og diskuterer temaer... ting som kommer på personalmøter for eksempel... ting som skal planlegges i forhold til foreldremøtene (fagleder).

Faglederne har også en rekke møter utenfor barnehagene. Det kan være møter i fagleder-teamet, med faglederteam i andre enheter, temamøter (for eksempel HMS-møter) eller møter med foreldre og samarbeidspartnere. En av faglederne pekte på at det var mange møter der alle fagledere var til stede, og at det gikk med mye tid til dette. Selv om det hadde en viktig funksjon ved at alle fikk samme informasjon, var det kanskje mulig å sikre slik informasjonsflyt på en enklere måte. En annen fagleder pekte på eksterne møter i bydelen, fagmøter og «andre oppgaver». Det virket likevel ikke som om faglederne som ble intervjuet kunne peke på noen spesifikke møter som var unødvendig tidkrevende: «Alle sier jo at alt er like viktig», som én litt oppgitt uttrykte det.

Noen møter blir gjennomført i tilknytning til personalarbeid. Det var flere som pekte på at slike møter var svært tidkrevende.

Personalarbeid

Over 60 prosent av faglederne bruker svært mye eller ganske mye tid på personalarbeid. Det er dette arbeidet som har økt mest de siste årene, ifølge fagledernes svar på undersøkelsen. Ikke alle mener de bruker for mye tid på personalarbeid, men 20 prosent av faglederne velger personalarbeid når de skal peke på den oppgaven de bruker for mye tid på.

Personalarbeid innebærer mange oppgaver. Det kan være håndtering av spørsmål knyttet til arbeidstid, permisjon eller ferie, og det kan være veiledning og rettledning av personalet. I intervjuene var det i hovedsak arbeid med sykefravær og ansettelse som ble pekt på som svært tidkrevende.

Arbeidet med sykefravær kan deles inn i to. For det første skal fagledere sørge for å ansette vikarer når det er behov for dette, og for det andre skal de følge opp ansatte som er sykemeldt. Begge oppgavene oppleves som tidkrevende for faglederne.

I den enkelte barnehagen er det de pedagogiske lederne, og av og til assistenter, som tar kontakt med fagleder for å få vikar til avdelingen. Det er fagleder som har beslutningsmyndighet og som skal sørge for at det skaffes vikarer når dette er nødvendig. Dersom fagleder mener det er behov for vikar, gir han eller hun enten beskjed til barnehagen om at de kan skaffe en vikar, eller fagleder tar selv kontakt med vikarbyrå eller en vikar direkte. Her varierer praksis mellom fagledere. I enkelte tilfeller har ansatte blitt flyttet mellom barnehager for å vikariere, men dette skal bare ha skjedd svært sjelden og etter eget ønske. Én av faglederne mente det ikke var riktig å hente vikarer fra andre barnehager:

Nei, det å låne fra hverandre det begynner å ligne på rovdrift så jeg gjør det ikke... [Du] har en grunnbemanning som du skal ha, og hvis alle er på jobb så synes jeg det er feil å tenke at da kan jeg låne en av deg (fagleder).

Det kan være vanskelig å få tak i vikarer. Det kreves at vikarer har politiattest. Det tar gjerne opp til to uker å skaffe, og barnehagene er dermed henvist til å benytte vikarer som i god tid har planlagt å søke slikt arbeid. Vikarbyråer skal sørge for at vikarene er godkjente, og barnehagene skal benytte vikarbyrå når de ansetter vikarer. Dette blir for en stor del praktisert, og flere fagledere mener det fungerer greit. Denne ordningen gir imidlertid barnehagene svært liten styring med hvem som er vikar, om de er kjent i barnehagen fra før, og om de er flinke i jobben. Gjentatt opplæring av nye vikarer kan påføre avdelingene ekstraarbeid og være tidkrevende.

[Det er] ikke bare... å ta telefonen å ringe vikarene, men det er det der med oppfølginga også, etterpå. Det er ikke alltid [vikarbyråene]... klarer å skaffe samme person hele uka, så det er mye oppfølging med personen og – synes jeg noen ganger – vi da må passe på at det går bra på avdelingen, selv om vi da faktisk har antall mennesker vi skal ha. Det er greit nok, men det er ikke dermed sagt at det fungerer bra allikevel. Det er mer enn bare den telefonen (fagleder).

Noen fagledere pekte på at det var bedre å søke etter vikarer selv for å sikre kvaliteten på personalet. Dette kunne imidlertid ta tid:

[Å] finne den [rette] og ikke bare ta hvem som helst inn, men skape noen som vi kan være fornøyd med. Så man jakter egentlig på det hele tiden, også i samarbeid med andre, og i sånne perioder, ja da bruker jeg veldig mye tid på det (fagleder).

Vikarer skal vanligvis ikke settes inn før etter 16 dagers sykefravær.⁷ Da overtar folketrygden betalingen av sykepenger, og kommunen får dermed ingen ekstra utgifter ved sykdomsfravær. Denne bestemmelsen gjør at barnehagene kommer i en presset situasjon ved fravær, og fagleder må hver gang vurdere om det er strengt nødvendig å ansette vikar. Behovet for individuell vurdering av vikarbehovet ved hvert sykdomsfravær kan oppleves tidkrevende både for fagleder og for resten av personalet.

Arbeidet med å følge opp ansatte som er syke er blitt tidkrevende for faglederne. I den ene enheten var sykefraværet i 2008 oppe i 14,5 prosent, men var ifølge enhetsleder nå redusert til 10,2 takket være målrettet innsats. Fraværet varierte betydelig mellom barnehagene, fra 2 til 18–20 prosent. Arbeidet med oppfølging av syke gir dermed ulik belastning for faglederne.

Ansatte som melder sykdomsforfall skal kontaktes på telefon samme dag. Dette er rutine for sykefraværsoppfølging. Fagleder skal ringe den som er syk for å høre litt om hvordan det står til, og hvilke tanker vedkommende har om morgendagen og tiden fremover. Fagleder skal holde en jevnlig kontakt frem til fjerde uke, og innen fjerde uke skal det være skrevet en oppfølgingsplan for den sykemeldte, som tar opp egen funksjonsvurdering og mulig tilrettelegging av arbeidet. Det skal avtales et møte for neste oppfølgingsplan. Fagleder skal samtidig holde løpende kontakt ukentlig med den sykemeldte. Innen syv uker skal arbeidsgiver avholde et dialogmøte sammen med den sykemeldte arbeidstakeren, hvor også legen skal delta. Fagleder skal sende rapport fra dialogmøtet og oppfølgingsplan til NAV innen ni uker. Her skal NAV informeres om hvilken oppfølging som er planlagt for den sykemeldte ansatte.

Har du tre eller fire sykemeldte på ett hus så tar dette tid (enhetsleder).

Flere fagledere peker på at sykefraværsoppfølging er tidkrevende og belastende, men de har også et øye for betydningen av dette arbeidet:

Jeg vet at det hadde vært deilig å slippe det, men jeg kommer ikke unna det. Hvis jeg skal være en god personalleder, så hører det med helse- og sykefraværsoppfølging til den jobben, tenker jeg (fagleder).

⁷ I en av enhetene var budsjettet for korttidsvikarer på ca 25 000 kroner for fire avdelinger i ett år. Det tilsvarer rundt 5 dagers fravær på hver avdeling per år.

Faglig utvikling

En gjennomgang av intervjuene med enhetslederne og faglederne åpenbarer merkelig nok lite samtale om faglig utvikling og hvilket arbeid som nedlegges på dette området. Det kan skyldes at intervjueren ikke tydelig nok har tatt opp dette temaet. Men det kan også skyldes at faglig utvikling har kommet litt i skyggen av andre gjøremål hos faglederne. I spørreundersøkelsen svarer 60 prosent at de bruker ganske mye eller svært mye tid på faglig utvikling. Rundt 40 prosent mener de gjør mer av dette nå enn før. Det kan være svarene her er litt optimistiske. Over 60 prosent mener nemlig at de bruker for lite tid på faglig utvikling. Hvis dette stemmer, har tiden ledelsen bruker til faglig utvikling i barnehagene økt, og den vil fortsatt øke dersom faglederne får frigjort mer tid.

I intervjuene gir faglederne uttrykk for at det er lite tid til godt arbeid med faglig utvikling:

Hvis jeg skal snakke for meg, så har jeg jeg lyst til å ha mer tid til faglig veiledning og det å kunne være en fagutvikler, mer enn det jeg egentlig gjør (fagleder).

Ja, noen ganger føler man at det blir litt harelabb fra det ene til det andre (fagleder).

Inntrykket fra intervjuene er at arbeidet med faglig utvikling er oppstykket og skjer sporadisk, og gjerne tilfeldig, i forbindelse med andre hendelser som avdelingsmøter eller møter med samarbeidspartnere, eller knyttet opp mot HMS-arbeid eller andre aktiviteter. Det arrangeres egne fagdager med tema, og planleggingsdager som kan ha innhold som bidrar til faglig utvikling. Pedagogiske ledere får vanligvis veiledning når de er nye i jobben og det arrangeres veiledningsgrupper for pedagogiske ledere som ikke er førskolelærere. Faglederne gir imidlertid uttrykk for at de sjelden får observert de pedagogiske lederne i arbeid.

Det pedagogiske utviklingsarbeidet skal være felles for enheten. Faglederne jobber med dette i lederteamet og i det som er av felles faglige fora. «Hva er en god læringsarena» har vært tema siste året, og dette har faglederne ansvaret for å utvikle i de enkelte barnehagene. En fagleder pekte imidlertid på at oppmerksomheten rundt det felles temaet kunne variere etter interesse og kompetanse hos de ulike pedagogiske lederne. Det er også de pedagogiske lederne som har ansvaret for utvikling av pedagogikken i den enkelte avdelingen. Dette gjør at pedagogisk utviklingsarbeid kan variere betydelig mellom avdelingene.

Vi har... felles mål vi jobber etter i enheten. Også tenker jeg at det er stor forskjell på ped-ledere og stor forskjell på fagledere hvor mye man involveres i det daglige. Det er ped-lederne som har ansvaret for den daglige planleggingen. [...] Og i forhold til sånne felles mål som vi setter opp for enheten så har ulike barnehager ulike ståsteder og ulike behov i forhold til oppfølging og utvikling (fagleder).

Faglederne kan oppleve teamet mer som en ressurs for den administrative delen av jobben enn for den faglige. Flere gir uttrykk for at løpende hendelser og den daglige driften tar oppmerksomheten bort fra arbeidet med faglig utvikling.

Og så blir det jo sånn når vi har disse pedagogiske ledermøtene, så har vi satt opp en plan om å jobbe med fag... med [litt] vekslende hell, fordi hverdagen kommer dettende på. Så de møtene blir også brukt til andre ting, [for eksempel]... informasjon... som vi er forpliktet til å ta videre (fagleder).

Vi har ikke roen i forhold til å drive faglighet, for det er mye praktisk informasjon og løsninger, hjelpe til, sånn og sånn (fagleder).

Det er veldig veldig mye som skjer i løpet av en dag... mye uforutsett (fagleder).

Intervjuene både av fagledere og av pedagogiske ledere gir inntrykk av faglederteam som føler de ikke får jobbet tilstrekkelig med faglig utvikling. Dette inntrykket underbygges av svarene fra spørreundersøkelsen, som viser at fagledere ønsker å jobbe mer med dette

Praktisk arbeid

Å drifte institusjoner innebærer at en rekke praktiske oppgaver må løses fortløpende. I noen grad faller det praktiske oppgaver også på faglederne. Praktisk arbeid kan for eksempel være å sørge for vedlikehold av bygningsmassen, bestille varer og tjenester til barnehagen eller å gå med posten mellom de ulike enhetene. Litt under 70 prosent av faglederne sier de bruker lite eller noe tid på praktisk arbeid. Ganske få mener det har blitt mer praktisk arbeid de siste årene. Likevel er dette en type arbeid faglederne ønsker å unngå. Rundt 40 prosent mener de bruker for mye tid på dette, og litt under 30 prosent peker på det praktiske arbeidet når de skal velge den oppgaven de bruker for mye tid på.

Selv om bygningene varierer betydelig med hensyn til vedlikehold og hvor egnet de er til å bruke som barnehager, gir ikke intervjuene inntrykk av at vedlikehold og praktisk arbeid knyttet til bygningene tar mye tid for faglederne. Utearealet håndteres av en vaktmestertjeneste, men innvendig vedlikehold må barnehagepersonalet utføre selv eller kontakte reparatør. Denne typen arbeid faller ofte på de som er til stede i barnehagen. En pedagogisk leder summerte det opp slik:

Altså vaske tøy, håndklær og smekker. Så må vi vaske gjennom hele kjøkkenet; kjøleskap, komfyr og ovn og ut og inn av oppvaskmaskinen. Det tar veldig mye tid. Alle bestillinger som du må ta, da må du bruke tid på å sjekke hva du trenger og ta telefoner (pedagogisk leder).

En fagleder pekte på at arbeidet med kontantkassen kunne være tidkrevende. Man må passe på og holde orden på kvitteringer og fakturaer, det skal dobbelt opp med

signaturer, og det må være riktig person som signerer: «så man må løpe rundt i barnehagen og sørge for at riktig person er der». Faglederne pekte på at det var blitt flere prosedyrer knyttet til bestilling av varer. Faglederne har ikke lov til å bestille varer, fordi de er budsjettansvarlige. Dette må gjøres av andre i barnehagen, og mye av bestilleransvaret var nå derfor delegert til pedagogiske ledere.

De merkantilansatte er til betydelig hjelp i det praktiske arbeidet, som for eksempel bestillinger. I ett av teamene blir alle bestillinger sendt på e-post eller ringt inn til den merkantilansatte, som så håndterer alt det praktiske med bestillingen. Når varen kommer til barnehagen, kan hun imidlertid ikke ta imot varene. Også her slår reglement knyttet til bestilling og signaturer inn, og kan gi de ansatte en følelse av unødig tidsbruk:

Så når det kommer varer hit, og det er bare jeg som er på avdelingen, så må jeg løpe rundt på huset og finne den som har lov til å skrive under på at varen er kommet. Det er også tid. Og hvis de da ikke er på jobb så kan jeg skrive under, men da når de kommer på jobb så må jeg også huske at da må jeg også få en underskrift til (merkantilansatt).

I ett av teamene hadde den merkantilansatte i oppgave å gå med posten. Hun gikk med post en gang i uken mellom barnehagene i bydelen, noe som tok mellom to og fire timer. Såpass sjelden postgang fører til at faglederne selv ofte må reise ut med post:

Jeg har lyst til å nevne [en] ting som jeg merker i min hverdag, og det er posten. Jeg får ikke levert post til min barnehage, så det betyr at hver gang jeg skal levere noe post, så må jeg ned til bydelen, og hver gang jeg skal hente noe post, må jeg ned til bydelen. Det blir sånn skytteltrafikk hele tiden, og det tar mye tid.

Kontakt med foreldre

Det er 25 prosent av faglederne som oppgir at de bruker ganske mye tid på kontakt med foreldre, og ingen synes de bruker for mye tid på dette.

I intervjuene med faglederne dukker spørsmålet om kontakt med foreldre opp bare noen få ganger. Faglederne gir ikke inntrykk av at den delen av arbeidet som involverer kontakt med foreldre oppleves som tidsmessig belastende. Tvert imot fremstår den kontakten faglederne har med foreldre som en sentral del av deres virke. Det er særlig i vanskelige saker at faglederne involveres i samarbeidet med foreldre, men i hovedsak er det de pedagogiske lederne som har ansvaret for å ivareta denne kontakten.

Arbeid direkte med barna

Halvparten av faglederne oppgir at de ikke bruker noe tid sammen med barna. De fleste bruker mindre tid med barna i dag enn de gjorde for et par år siden. Samtidig

er arbeid i direkte kontakt med barna noe faglederne mener de bruker for lite tid på. Halvparten mener de bruker for lite tid på slikt arbeid.

Det er i hovedsak to grunner faglederne oppgir for hvorfor de ikke arbeider mer i direkte kontakt med barna. Den ene er et bevisst valg om ikke å jobbe med barna, men virke igjennom de pedagogiske lederne, eller som det ble uttrykt av en fagleder: «jobbe overordnet med fag ... som veileder».

Den andre grunnen fagledere oppgir er at de ikke har tid til å jobbe i avdelingene. Flere har den oppfatningen at det administrative arbeidet krever deres tid, og at dersom de begynner å være ute i avdelingene, vil det kreve all deres tid.

Da blir det... mer administrativt – veldig mye – fordi vi ikke får muligheten til å gå inn [i avdelingene] og si «Så bra samling du hadde» eller «Skal dere på tur? Kan jeg bli med på tur?» . Jeg prøvde en gang når jeg begynte her, men det gikk jo ikke (fagleder).

Intervjuene gir inntrykk av at oppholdene faglederne har sammen med barna er svært sporadiske og ikke planlagte. Slike møter skjer gjerne hvis barn kommer inn på kontoret, eller hvis det skjer noe særskilt, som fotografering eller juleavslutning. Faglederne fikk spørsmål om hvorvidt det hender at de går inn på avdelingen for å avlaste i perioder:

Nei, det har vi ikke mulighet til, [men] det er ingen regel uten unntak. Jeg sto ute på lekeplassen her om dagen i 20 minutter, i nøden. Da gikk det an, ikke sant, men det kan vi ikke (fagleder).

Samtidig er det flere som peker på at det hadde vært av betydning for deres rolle som fagleder at de hadde fått vært mer i kontakt med barna og observert i avdelingene:

Jeg har ikke en sjans til å bli ferdig hvis jeg ikke [jobber på kontoret]. Sånn blir det hele tida. Jeg kunne ha fungert mye bedre faglig-pedagogisk hvis jeg hadde hatt mer tid til å delta, sett stemninga; hvor bra har de det nå for tida? Det får ikke jeg sett (fagleder).

Ideelt sett hadde jeg ønska å delta på avdelingsmøtene som er en gang i uka, hvor avdelingene snakker om livet på avdelinga og planer framover. Det er klart det hadde gitt meg masse verdifull mulighet til å veilede, både hele avdelinga og enkeltpersoner der (fagleder).

Men noen sier de får tid til å delta på avdelingsmøter «hvis de er på huset». Det kan virke som om mange fagledere finner det vanskelig å prioritere det de mener er viktig fordi forstyrrelsene i hverdagen bryter opp dagen. Det kan også være at mange finner det vanskelig å skjerme det arbeidet de utfører. Hvor viktig er det for eksempel for fagledere å være tilgjengelig på telefon hele tiden? Følgende dialog viser at praksis varierer:

- Og er man med på avdelingsmøte eller samlingsstund eller hva det skulle være, så blir du avbrutt av at telefonen ringer, og ofte så kan man ikke la være å ta den.
- Men der er vi forskjellige. Jeg blir aldri avbrutt av telefonen.
- Gjør du ikke? - Nei, for den ligger på kontoret mitt. Jeg har aldri den i lomma når jeg går rundt på huset (fagledere).

6.2 Hvordan burde fagleders arbeidstid brukes?

Det er i hovedsak tre forhold som styrer hvordan fagledernes arbeidstid brukes. Det er for det første kravene til stillingen og de arbeidsoppgavene som «må» gjøres. For det andre er det fagledernes egen oppfatning av hva som er viktig og hva de vil prioritere. Det tredje elementet som kan ha betydning er forventningene fra de andre stillingsgruppene i barnehagen. Hva mener de fagleder bør gjøre i jobben?

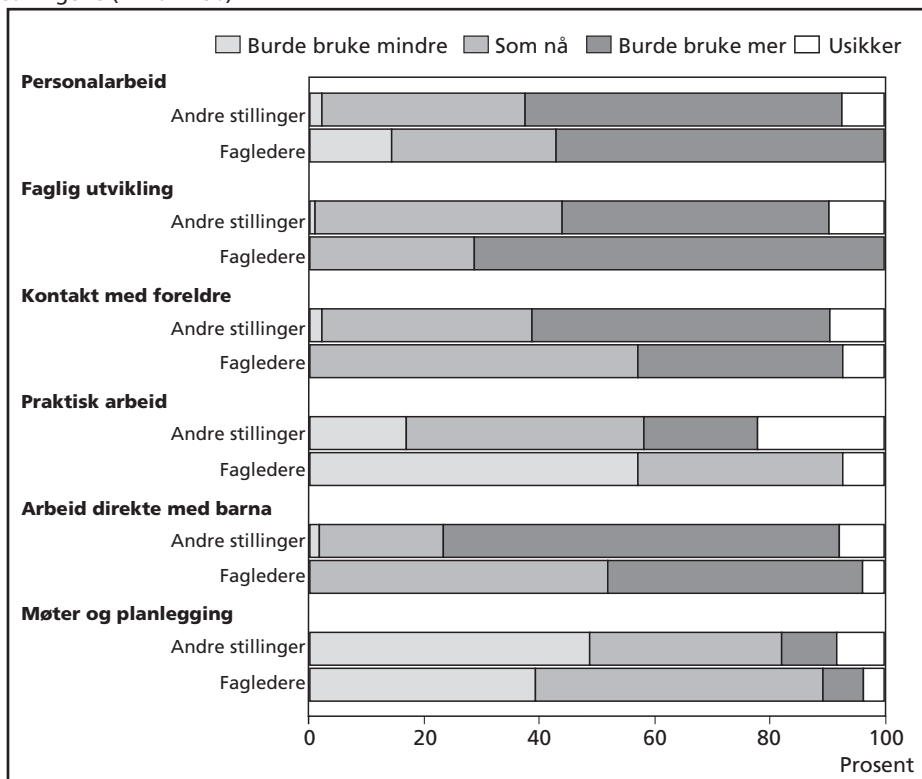
Enhetsleder har instruksjonsmyndighet og kan være med på å bestemme arbeidsoppgavene til fagledere. Pedagogiske ledere og assistenter har ingen direkte innflytelse på hvordan fagleder skal bruke tiden sin. Likevel vil de indirekte gjennom sine forventninger kunne være med og påvirke. En forutsetning for å få et godt arbeidsmiljø er at arbeidstakerne har forståelse for den jobben de andre arbeidstakerne gjør.

I figur 6.5 ser vi hvordan faglederne har svart på hvordan de helst burde bruke tiden sin. Dette er stilt sammen med hva de andre stillingsgruppene har svart om hva *de* mener faglederne bør bruke mer eller mindre tid på.

Både blant faglederne og i de andre stillingsgruppene er det mange som mener faglederne bør bruke mer tid på personalarbeid. Godt over 50 prosent av de ansatte i barnehagene mener dette. Det samme gjelder arbeid med faglig utvikling. Her svarer 70 prosent av faglederne at de gjerne ville bruke mer tid. Med faglig utvikling menes i denne sammenheng å få eller gi veiledning, og å ta del i etter- og videreutdanning. Vi kan si at det råder en stor enighet om at dette er et viktig arbeidsområde å prioritere tidsmessig for faglederne.

Når det gjelder utføring av praktisk arbeid, er uenigheten større. De andre stillingsgruppene i barnehagene ser gjerne at faglederne bruker mer tid på praktisk arbeid. Dette kan være resultat av at mange av de praktiske oppgavene som styrerne utførte tidligere, nå er delegert til pedagogiske ledere, som kanskje savner mer hjelp til praktiske oppgaver. Faglederne er imidlertid lite lystne til å påta seg mer. Over 55 prosent vil bruke mindre tid på praktiske oppgaver. Faglederne er også savnet i avdelingene. I de andre stillingsgruppene er det rundt 70 prosent som mener at fagleder burde bruke mer tid i direkte kontakt med barna. Blant faglederne er det bare noe over 40 prosent som mener de burde bruke mer tid på dette.

Figur 6.5 Hva burde faglederne bruke mer eller mindre tid på? Faglederne selv og de andre stillingene (n=261–256).



Faglederne ble spurt i intervjuene hva de gjerne ville gjøre hvis de fikk mer tid. Det var stor enighet om at det faglige arbeidet i barnehagen var noe de ville prioritere:

Jobbe med fag i barnehagen, ... følge opp mer, drive prosjekter, drive temaer med de ansatte (fagleder).

Én fagleder foreslo å ha en eller to timer i uken til ped-ledermøter. Et annet forslag gikk ut på å ha ukentlige utviklingssamtaler med pedagogiske ledere. Det å utvikle seg i faget og gi veiledning ble holdt frem som noe faglederne ønsket å bruke mer tid på.

Det var også en som pekte på at personalarbeidet var viktig, ikke minst oppfølgingen av syke. Dette er beskrevet som et tidkrevende arbeid. Spørsmålet vedkommende ble stilt, var: «Hvis det ble frigjort fem timer i uken, hva ville du brukt tiden til?»

Jeg ville bruke den på nærværarbeid. Jeg kan ikke si jeg skyver det bort, men... jeg ser at det blir gjort med harelabb. Nærværarbeid rett og slett, jeg tror faktisk jeg trenger fem timer jeg, på de ansatte vi har (fagleder).

6.3 Oppsummering

I denne undersøkelsen har vi lagt stor vekt på bydelens mål om at arbeidstiden i en barnehage i stor grad skal brukes sammen med barna. En tidstyv er det som begrenser personalets mulighet til å drive pedagogisk arbeid sammen med barna. Det finnes også andre viktige mål i barnehagen: Å ha et godt pedagogisk læringsmiljø, og å ha et godt arbeidsmiljø. Begge deler er viktig for å gi barna et godt pedagogisk tilbud over tid.

For fagledere er ikke det fremste målet å være sammen med barna. Fagleder skal ha et overordnet ansvar og påse at barna får nok tid sammen med andre medarbeidere, og at disse medarbeiderne har best mulig kompetanse. Viktige mål for fagleder er dermed å skape et godt læringsmiljø og et godt arbeidsmiljø. Hva er det som stjeler tiden, så faglederne ikke får oppfylt disse målene i jobben?

Mange fagledere peker på oppfølgingen av sykefravær som en viktig tidstyv. Det er tidkrevende, og det er pålagt arbeid. En annen fagleder savner tid til å gjøre den samme oppfølgingen av sykefravær bedre. Det kan være viktig for å skape et godt arbeidsmiljø og ivareta de ansatte. Er det dermed slik at det som er en tidstyv for den ene, er en viktig arbeidsoppgave for den andre?

I mange tilfeller vil det være slik. Vi legger forskjellig vekt på de ulike arbeidsoppgavene, og noen arbeidsoppgaver synes mer meningsfulle for enkelte, mens de samme oppgavene kan føles som en byrde for andre. Noen oppgaver må gjøres enten man liker dem eller ikke. Styrken ved å ha et stort arbeidsfellesskap er at man gjennom arbeidsdeling i større grad kan fordele oppgaver etter lyst og kompetanse. Ikke alle er like flinke til alt. For faglederne i Bydel Alna burde teamorganiseringen legge spesielt godt til rette for at man kan fordele arbeidsoppgaver etter hva den enkelte ønsker å jobbe med og har særskilte forutsetninger for. Gjør man det? Eller er kanskje for dårlig utnyttelse av teamorganiseringens fordeler en av tidstyvene for faglederne?

Andre oppgaver er lettere å peke ut som tidstyver. Det er vanskelig å få oversikt over hvor mye tid som går med til postombæring mellom barnehagene i bydelen, men det kan neppe være rasjonelt å bruke kompetansen til faglederne til dette. Legges det ned et dagsverk per uke for å bære post mellom et ti-talls barnehager, og man i tillegg får en postgang som i verste fall bare gir én ombæring i uken, så bør man finne en annen måte å ordne dette på.

I spørreundersøkelsen peker flertallet av faglederne ut møter og planlegging som den verste tidstyven. Det er ikke mulig ut fra intervjuene å peke på klare årsaker til at møtene gir faglederne en følelse av å bruke for mye tid. Fagledere jobber i stor grad gjennom å delta på og holde møter, og dermed blir møtekulturen et viktig element i arbeidet. Planlegging av møter i barnehagen kan være vanskelig på grunn av at barnehagedriften krever at mange ansatte er til stede i avdelingene. Det å legge en møtekabal blir dermed en utfordring, siden ikke alle ansatte kan gå fra arbeidet samtidig.

Når møter gir faglederne følelsen av å bruke for mye tid, kan det være fordi tema og innhold i møtene oppleves som lite relevant; «urelevante møter i forhold til ansvarsområder» som en fagleder uttrykte det i spørreundersøkelsen. Hvis fagleder har liten mulighet eller evne til å prioritere hvilke møter han eller hun skal gå på, kan det gi en følelse av å kaste bort tid. Det er også mulig at fagleder finner det vanskelig å koble møtetema til de daglige lederoppgavene i barnehagene, selv om temaet er både viktig og relevant. Dette kan skyldes fagleders måte å strukturere sitt eget arbeid på. God møtekultur innebærer relevant tema, stram gjennomføring og mulighet for møtedeltakerne til å ta i bruk eller videreformidle den innsikten møtet frembrakte. Følgende sitat kan illustrere den spenningen som oppstår mellom møtedeltakelse og tilstedeværelse i barnehagen dersom ikke møtene oppleves som en integrert og nødvendig del av arbeidet:

[Så og] så mange prosent [av tiden] er vi tilgjengelig i den enkelte barnehage, og da har vi også sett på de eksterne oppgavene, det som ligger i å bli trukket ut [av barnehagen], det er tida du er på møter og så videre. For det er mye møtevirksomhet og kurs og sånne ting, og det trekker oss bort fra nærværarbeidet og de tingene der.

I spørreundersøkelsen var det gitt rom for den enkelte til å skrive litt om hva de mener er de største «tidstyvene» i barnehagen, ut fra målet om å bruke mer tid sammen med barna. Selv om dette målet ikke var det aller viktigste for fagledergruppen, ga mange fagledere her uttrykk for hva de mente var tidstyver.

Av 22 fagledere som hadde fylt inn et svar, nevnte 13 arbeid med sykefravær som en viktig tidstyv, mens ni fagledere nevnte møter. Disse tidstyvene kunne også opptre samlet, som i følgende uttalelse:

For mange møter, referater i forbindelse med sykefraværsoppfølging (fagleder).

I denne uttalelsen dukker også en tredje tidstyv opp: referatene og det administrative arbeidet. Ulike former for rapportering, prosedyrer i forbindelse med innkjøp eller ansettelser og omstendelige prosesser knyttet til IKT nevnes som tyngende for det administrative arbeidet. Manglede elektroniske løsninger og fravær av mulighet for mobilt hjemmekontor er også nevnt.

Kanskje er også organiseringen av hverdagen i seg selv en tidstyv? Flere fagledere peker på at ulike henvendelser fra personalet, fra foreldre eller andre som vil ha tak i noen i barnehagen bryter opp arbeidet og virker forstyrrende:

Stadige avbrytelser og nye oppgaver som stadig dukker opp (fagleder).

I en lederjobb kan det være vanskelig å skjerme seg fra henvendelser som til tider kan komme tett. Slik skjerming kan likevel være nødvendig i perioder, hvis ikke det mer langsiktige og strategiske lederarbeidet skal lide. Det er dermed en lederutfordring ikke bare å håndtere slike henvendelser, men også å organisere arbeidet slik at både ansatte og ledelse kan håndtere den kommunikasjonen som er nødvendig i virksomheten.

De viktigste tidstyvene

- Sykefraværsoppfølging tar mye tid.
- Møter som er lite relevante eller dårlig ledet.
- Administrative rutiner som ikke fungerer hensiktsmessig.

7 Lederteam og lederoppgaver

Barnehagene i Bydel Alna i Oslo er organisert i seks resultatenheter, som hver består av flere barnehager. Enhetene ledes av et lederteam som består av en enhetsleder og fra to til åtte fagledere, avhengig av enhetens størrelse. Lederteamet har felles ansvar for drift og utvikling av barnehagetilbudet i enheten.

I kapittel 3 har vi beskrevet arbeidsoppgavene og ansvarsområdet til de ulike stillingsgruppene, herunder enhetsleder og fagledere. Lederteamene er organisert på litt forskjellig måte. I denne undersøkelsen har vi gjennomført gruppeintervju med to lederteam, og erfaringsmaterialet er derfor hentet fra disse teamene.

Enhetslederne har fungert som daglig leder for faglederne, og har hatt et overordnet ansvar for hele enheten når det gjelder personal, økonomi og administrasjon. De har organisert teammøter og arbeidet i teamet, og hatt ansvar for enhetenes forbindelser til bydelen for øvrig. Enhetslederne har samarbeidet med de andre enhetslederne og deltatt i ulike arbeidsgrupper med ansvar for utvikling av hele barnehagesektoren i bydelen.

Faglederne har fordelt oppgavene seg imellom på litt ulike måter. I ett av teamene har hver fagleder et hovedansvar for en eller to barnehager, og følger disse opp over et bredt spekter av oppgaver. I det andre teamet var ansvaret for noen av barnehagene fordelt på flere fagledere. Der var det to og to som delte det daglige ansvaret for barnehagene, og de hadde kontortid to eller tre dager i uken ved hver barnehage. Innenfor hver barnehage var ansvaret for særskilte oppgaver fordelt mellom de to, for eksempel ansvar for de tospråklige assistentene og det arbeidet de gjør, miljøsertifisering og HMS og liknende. En enhetsleder forklarte slik hvordan forskjellene var oppstått:

Ramma har vært enheter, og så har det vært ganske stor frihet innenfor [enhetene] hvordan man ønsker å organisere seg. Det har egentlig vært opp til enhetsleder og lederteam å bestemme, og det har jo ført til at det har vært seks enheter som har vært ganske ulikt organisert på mange måter (enhetsleder).

I begge teamene har en del spesialoppgaver, som HMS-ansvar, ansvar for ulike prosjekter og liknende, vært fordelt mellom faglederne. Det ene teamet gikk i begynnelsen, da teamstrukturen ble etablert i 2006, i gang med en modell der en rekke funksjoner var fordelt mellom faglederne, som oppfølging av sykefravær for hele enheten, skriving av lønnsrapporter, oppfølging av barnegrupper og liknende. Erfaringen med denne organiseringen var at enkelte av oppgavene ble for omfattende for én person. I tillegg

opplevde noen at arbeidet ble ensformig. Alternativet ble å la to og to ta ansvar for de enkelte barnehagene, og så åpne for fordeling av oppgavene der.

Begge lederteamene vi møtte i intervju hadde en merkantilansatt for å bistå med en rekke oppgaver knyttet til lønn, regnskap, bestilling av varer, håndtering av kontantkasser og så videre. Faglederne ga uttrykk for at denne tjenesten var til uvurderlig hjelp, som avlastet dem når det gjaldt mange av gjøremålene de mente kunne stjele tid fra det pedagogiske arbeidet.

7.1 Lederteam og styrerrolle

Før 2006 var ledelsen ved barnehagene i Bydel Alna organisert etter en mer tradisjonell modell, med en styrer i hver barnehage. Ved omorganiseringen ble styrerrollen erstattet av fagledere i lederteam og av at noen av de oppgavene styreren hadde hatt, ble delegert til de pedagogiske lederne i barnehagene. Fordeler og ulemper ved den nye organisasjonsmodellen har blitt diskutert i ettertid av omorganiseringen, og dette temaet ble også berørt i intervjuene i denne undersøkelsen.

Et forhold som ble tatt opp var fagleders tilstedeværelse i barnehagene. Både pedagogiske ledere og assistenter pekte på at fagleder var mer borte fra barnehagen enn tidligere. I noen barnehager hadde heller ikke fagleder den nærheten til barna og personalet som noen mente måtte til for å kunne fungere godt som leder:

[Fagleder kunne] bruke mer tid i de enkelte barnehagene. [F]agledere uttrykker frustrasjon for det sjøl, for når du skal gå inn og veilede i en barnehage eller du skal inn for å bidra og få en barnehage til å fungere godt, i hvert fall i de barnehagene hvor de sliter litt, så må du kjenne litt til hvordan det er der. Det har det vært noen eksempler på [at] det på en måte har vært for dårlig. ... [Vi får høre] at førskolelærere og ped-ledere ute føler seg aleine, de trenger mer daglig ledelse (pedagogisk leder).

En fagleder ga uttrykk for at hun mente det var viktig også innenfor den nye organisasjonsmodellen å ivareta den daglige ledelsen som de tidligere styrerne hadde:

For meg så betyr [daglig ledelse] det å være til stede, og jeg tenker det særlig i forhold til arbeidsmiljø, se personalet, få med seg hva som foregår, og så i forhold til pedagogisk utvikling i barnehagen, foreldrekontakt, ja det å på en måte holde huset litt sammen (fagleder).

Dette synet på ledelse og viktigheten av å ha en daglig ledelse til stede i barnehagen støttes av uttalelser fra pedagogiske ledere. De gir uttrykk for at de savner daglig ledelse. Uten daglig ledelse blir arbeidet i barnehagen mer hektisk, møtene blir mer ustrukt-

rette, og de pedagogiske lederne har ikke samme autoritet overfor andre ansatte som den tidligere styreren hadde.

De pedagogiske lederne har fått mer ansvar i den nye ledelsesmodellen. Dette oppleves som positivt og utfordrende. Samtidig har oppgavene blitt flere, og de krever at pedagogisk leder bruker mer tid utenfor avdelingen. De pedagogiske lederne har et ansvar for driften av avdelingen, men opplever likevel ikke at de har et fullt personalansvar. Denne rollen kan være vanskelig å fylle. I intervjuene ble det nevnt situasjoner der ansatte ikke holdt arbeidstiden, men hvor fravær av daglig ledelse gjorde dette vanskelig å håndtere. En pedagogisk leder pekte på hvor viktig det er å ha støtte fra og et godt forhold til fagleder:

Vi hadde kanskje ikke så stort ansvar da [det var styrer], som vi har her. Det er på godt og vondt. Jeg føler det er mye mer ansvar her, og jeg er veldig glad at vi har en fagleder som vi har god kjemi med, for hadde vi ikke hatt det, så tror jeg ikke jeg hadde holdt i jobben (pedagogisk leder).

En forskjell mellom å ha en styrer i hver barnehage og et lederteam som skal betjene flere barnehager, kan være at nærheten mellom de ansatte og ledelsen blir mindre med lederteam. Faglederne ser kanskje først og fremst teamet som sin arbeidsenhet, og søker oppmerksomhet og anerkjennelse i teamet fremfor hos de ansatte i den enkelte barnehagen. Dette er naturlig, og kanskje nødvendig for å få et team til å fungere. Likevel kan det ha konsekvenser for hvordan ledelsen oppfattes i barnehagene. Utsagn om at faglederne må «bli mer interessert i hva vi driver med på avdelingene» viser at noen opplever en avstand til ledelsen og en manglende interesse fra fagledernes side. I slike situasjoner kan det fort oppstå en følelse av «vi» og «de», som én uttrykte det. Det ble også pekt på at lederteamet aldri deltok på fellesaktiviteter i barnehagen, ikke spiste lunsj sammen med de andre ansatte, og heller ikke deltok på julebordet. En av de ansatte ga uttrykk for denne følelsen av avstand mellom de ansatte og ledergruppen slik:

Jeg tror mange føler at de er mye bedre enn oss, og det blir litt feil da. [...] Og... hvis det er sykdom på huset og vi løper rundt og er helt utslitte og... så sitter de inne på kontoret, og [vi] hører de ler og... ikke sant.. drikker kaffe og tar det helt med ro (ansatt).

7.2 Mål og organisering av ledelse

Som vi har sett er det forskjell på lederteamene. Både størrelse og organisering av arbeidet i teamene varierer. Dette skyldes trolig at prosessen med innføringen av lederteam var løpende, med involvering av lederne og de ansatte, diskusjoner og til dels

prøving og feiling. Når teamene var etablert, fikk hvert team i stor grad utvikle egen organisering. I samtaler med ledelsen er det pekt på at det hersket en del usikkerhet om hvilke oppgaver de pedagogiske lederne ville få etter omorganiseringen i 2006, og at de pedagogiske lederne fryktet de skulle få nye oppgaver når de gamle styrerne forsvant. Dette ble diskutert, og fortsatt kan vi registrere ulike oppfatninger om hvilke roller pedagogisk leder og fagleder skal ha, ikke minst når det gjelder det pedagogiske opplegget med barna. En ny omorganisering av teamledelsen står for døren i 2012. Dermed løftes diskusjonen om teamenes organisering frem igjen.

Det at det er forskjell på teamene, reiser noen spørsmål som det kan være grunn til å reflektere over når teamstrukturen skal reorganiseres. For det første: Hva er hensikten med å etablere en ledelsesmodell med lederteam i stedet for styrere knyttet til hver barnehage? Når teamene jobber svært forskjellig kan det se ut som det mangler en helhetlig tanke bak teammodellen eller det er uklare mål for hvordan den skal virke. Det er mulig målsettingene bak teammodellen nås ved at faglederne selv får bestemme hvordan de organiserer teamet, eller at hvert lederteam tilpasses individuelt, men trolig vil noen organisasjonsformer fungere bedre enn andre dersom målene er klart definert.

For det andre: Modellen med lederteam ser ut til å være modellert etter tonivåmodellen for kommuner, der kommuneadministrasjonen består av et lederteam og et stort antall ansvarlige enhetsledere. Tanken bak denne modellen er å ansvarliggjøre enhetsledere og gi dem myndighet over personale og budsjett. Når denne ledelsesmodellen er etablert innenfor de enkelte barnehageenheter, er trolig tanken å øke ansvaret til de pedagogiske lederne i hver barnehageavdeling. Et økt ansvar ser likevel ikke ut til å ha blitt fulgt opp med et avklart budsjett- og personalansvar. Et resultat er at faglederne involveres i en rekke større og mindre beslutninger knyttet til driften av barnehageavdelingene, for eksempel vikarbruk, innkjøp av utstyr, og gjennomføring av medarbeidersamtaler. Både for de pedagogiske lederne og for faglederne kan det resultere i uklarhet om hvem som skal ta beslutninger, og et betydelig dobbeltarbeid.

Organiseringen av ledelse i team har flere fordeler som blir trukket frem i intervjuene i denne undersøkelsen. Samarbeidet mellom faglederne har gitt en mer profesjonell lederstil. Det er blitt lettere å gjennomføre prosjekter og iverksette initiativ fra bydelsledelsen. Dette begrunnes slik i et av intervjuene:

[Det er lettere] å få igjennom prosjekter... fordi det er et helt lederteam som skal sette ting ut i livet, ikke bare en enkeltperson som skal ha gjennomslagskraft nedover i sin barnehage. Det virker enklere å få gjennom endringer (ansatt).

Lederteammodellen er ment å utvikle et grunnleggende felles pedagogisk ståsted, med et felles krav til yrkesutførelsen og felles mål for barnehagene. Kravene fra foreldre som er brukere av barnehagene blir større, ifølge enhetslederne i barnehagene. Dette krever at barnehagene driver et vedvarende arbeid for å forbedre kvaliteten og er villige til

å endre og tilpasse seg nye krav. Dette arbeidet er, ifølge ledelsen, lettere å drive med større utveksling av lederressursene mellom barnehagene.

7.3 Hvem leder lederne?

Enhetsleder har det overordnede ansvaret for enheten og er overordnet faglederne. I praksis fungerer enhetsleder som leder av lederteamene, med et hovedansvar for økonomien. Enhetsleder delegerer ansvar og oppgaver til faglederne og bidrar gjerne der det oppstår problemer. Det kan for eksempel være deler av sykefraværsoppfølging eller personalsaker.

Enhetslederne fant det vanskelig å peke på tidstyver i egen hverdag. Likevel var det ting også enhetsleder gjerne skulle hatt mer tid til. Både faglig oppdatering og det å være til stede på møter med de pedagogiske lederne, på personalmøter og liknende, sto høyt på ønskelisten.

Faglederne gir uttrykk for at de stort sett har et godt inntrykk av enhetslederne. Selv om en av enhetslederne har hatt ansvar for et kvalitetsprosjekt, og dermed bare har fungert i 50 prosent stilling, gir faglederne uttrykk for at enhetslederne fyller en viktig funksjon. Enhetsleder har et overordnet ansvar for økonomien og blir en viktig brikke når det gjelder å holde oversikt over driften av enheten. Også mye rapportering blir utført av enhetslederne.

En av faglederne pekte på at enhetsleder var viktig i den daglige ledelsen av faglederteamet, og en annen sammenliknet relasjonen mellom fagleder og enhetsleder med relasjonen pedagogisk leder kan ha til fagleder.

Det blir litt som med forholdet mellom fagleder og ped-leder. Jeg skulle gjerne hatt [enhetsleder] enda mer tilgjengelig (fagleder).

Når [enhetsleder] forsvinner så går det litt sånn i oppløsning, fordi at det er ingen som har det fulle ansvaret for å drive teamet og for å sette dagsorden (fagleder).

Formelt er enhetsleder leder i lederteamet. Fra intervjuene ser det imidlertid ut som om denne funksjonen ikke er like sterkt fremtredende i alle teamene. Det virker som det er lagt opp til at lederteamene skal ta et felles ansvar for ledelsen av barnehagene i enheten, og at enhetsleders rolle i første rekke skal være en tilrettelegger for et kollektivt lederskap. Dette er en utfordrende lederstruktur. Den krever at hver enkelt fagleder tar et kollektivt ansvar for å fremme felles mål, og det krever at alle faglederne opptrer på samme måte i forhold til retningslinjer og vedtak som er gjort for driften. Det er eksempler på at dette ikke alltid skjer:

[Vi ringte] til... fagleder, og så sier den faglederen at vi ikke får vikar, og så synes vi jo egentlig ikke det er greit. Så ringer vi til en annen fagleder og hun sier at det er greit. Så der ble det veldig mye fram og tilbake, og vi brukte sikkert 2 timer på å finne ut av det problemet.

Eksempelen viser at det kan oppstå usikkerhet knyttet til lederansvar og avgjørelser i en ledelsesmodell med kollektiv ledelse, og dette kan ha betydning også for tidsbruken i en organisasjon.

7.4 Oppsummering

Lederteamene er organisert på litt ulike måter. I noen team er funksjonsdelingen mellom faglederne mer fremtredende, mens fagleders rolle i andre team er mer lik den gamle styrerrollen med et helhetlig ansvar for én barnehage. Disse forskjellene kan tyde på at det mangler en helhetlig tanke bak teammodellen, eller at modellen har vært vanskelig å realisere.

Organisering av ledelsen i team kan ha svekket tilstedeværelsen av en daglig ledelse i barnehagene, og har ført til at rollen som pedagogisk leder er i endring. De pedagogiske lederne må ta et større kollektivt ansvar for den daglige driften av barnehagen. Lederteammodellen ser ut til å gi faglederne bedre oversikt og et godt samhold på tvers av barnehagene. Det er imidlertid en fare for at teamorganiseringen skaper en større avstand mellom ledelsen og de ansatte i barnehagene.

Den merkantilansatte i lederteamene fyller en viktig rolle i å avlaste faglederne. Når oppgaver som ikke krever pedagogisk kompetanse overføres til en merkantilansatt, frigjør dette tid til faglig utviklingsarbeid.

Enhetsleder skal være en tilrettelegger for et kollektivt lederskap. Rollen blir opplevd som viktig av faglederne, som særlig legger vekt på at enhetsleder har oversikt over økonomien og ressursbruken i enheten.

8 Tidstyver i barnehagen

I dette kapitlet skal vi oppsummere de viktigste tidstyvene for ulike stillingsgrupper og diskutere hvordan tidstyvene hindrer barnehagene i Bydel Alna å nå målene sine. Vi skal også peke på mulige løsninger. Innledningsvis i rapporten definerte vi tidstyver som «aktiviteter det brukes for mye tid på i forhold til hva som er hensiktsmessig for å nå målene for virksomheten».

I Bydel Alna jobber man for økt kvalitet i barnehagene gjennom en rekke tiltak, deriblant å luke ut tidstyver. Personalet, og deres kompetanse, anses gjerne som den viktigste faktoren for å sikre kvalitet i barnehager (NOU 2010: 8:139). Det har imidlertid også stor betydning hvordan denne kompetansen utnyttes. I dette prosjektet er det ikke personalets kompetanse i seg selv som undersøkes, men hvordan kompetansen forvaltes i et tidsbruks- og arbeidsorganiseringsperspektiv.

8.1 Målsettinger for barnehagene i Bydel Alna

Barnehager skal oppfylle mange mål gjennom driften. I dette prosjektet har vi lagt vekt på noen utvalgte mål som bydelen har identifisert som sentrale for barnehagene.

- Å være mer sammen med barna.

Mer tid til barna er det viktigste målet og da særlig for de pedagogiske lederne.

- Å ha et godt pedagogisk læringsmiljø.

Mye av bekymringen handlet om samspillet mellom pedagoger på den ene siden og dem som jobber i assistentgruppen på den andre siden. De sistnevnte savner pedagogene på avdelingen, noe som er knyttet til pedagogens rolle som fagperson.

- Å ha et godt arbeidsmiljø.

Et bidrag til et godt arbeidsmiljø handler om å ha en bevissthet om egen tidsbruk, men det handler også om hvordan ledere styrer, og tilrettelegger for andres tidsbruk. Med leder menes alle nivåer av ledere i barnehagen; enhetsleder, fagleder og pedagogisk leder.

Identifiseringen av hva som er uhensiktsmessig tidsbruk hviler på individuelle vurderinger fanget opp gjennom tre undersøkelser: dagbokundersøkelse,

spørreskjemaundersøkelse og kvalitative dybdeintervjuer. Undersøkelsene dekker alle som jobber med og i bydelens barnehager. Fremstilling og analyse relaterer flere av observasjonene til annen relevant forskning.

Hva hemmer samværet med barna og hvordan få mer tid til barna?

I dette avsnittet skal vi si hvilke tidstyver som i størst grad stjeler tid fra samvær med barna og peke på noen mulige løsninger.

Praktisk arbeid

Praktisk arbeid er den største tidstyven sett i forhold til målet om mer tid til barna. Både assistenter og pedagogiske ledere rapporterer dette. Det er pedagogiske ledere og assistenter som har nedfelt i sin stillingsbeskrivelse at de skal arbeide direkte med barna. Fagledere har ikke dette i sin stillingsbeskrivelse. Det praktiske arbeidet i barnehager består i hovedsak av å handle mat, lage mat, rydde etter måltider og å vaske tekstiler. Inntil 1999 hadde alle barnehager en kjøkkenhjelp som tok mye av det praktiske arbeidet. Da kjøkkenhjelpen forsvant, måtte det praktiske arbeidet gjøres av andre. Mange barnehager valgte å opprette en fast kjøkkenvakt, som inngår i vaktplanen. Alle assistenter og pedagogiske ledere som jobber i barnehagen deler kjøkkenvakten mellom seg.

Kjøkkenarbeid og praktisk arbeid oppfattes i hovedsak som negativt og som den største tidstyven i spørreskjemaundersøkelsen. De personlige dybdeintervjuene viser imidlertid at bildet er mer sammensatt. Det praktiske arbeidet, og da særlig kjøkkenvakten, oppleves ikke som entydig negativt. Selv om så og si alle sier at de ønsker seg mindre praktisk arbeid, så har det praktiske arbeidet også en annen funksjon. Det representerer en avveksling og pause fra arbeidet på avdelingen. Arbeid direkte med barna på avdelingen beskrives som svært intenst. Intensiteten skyldes at arbeidet er relasjonelt og at barn har umiddelbare behov, og at flere barn gjerne krever å få tilfredsstilt sine behov samtidig. I sin rapport om arbeidsmiljøet i barnehager beskriver Enehaug et al. (2008:20) «denne intensiteten som et sentralt aspekt ved det å arbeide i barnehage, og som en viktig arbeidsmiljøfaktor i forhold til barnehageansattes helse». De mener at muligheten for å ta små pauser i løpet av arbeidsdagen er viktig for å forebygge sykefravær og få mulighet til å reflektere over egen praksis. Småpauser er ekstra viktig på grunn av den høye intensiteten (2008:63).

I våre dybdeintervjuer beskrives kjøkkenarbeidet både som en tidstyv og som en pausearena og fredelig oase. Det er ganske vanlig å be om å få ta litt av kjøkkenvakten dersom man føler seg ekstra sliten.

En mulig løsning på tidstyvproblematikken knyttet til kjøkkenarbeid er å gjeninnføre kjøkkenhjelp. Dette vil trolig være svært populært blant dem som jobber i barnehagen, og det vil gi både pedagogiske ledere og assistenter mer tid til arbeid direkte med barna. En slik løsning krever imidlertid ekstra ressurser som kan være

vanskelige å oppdrive i stramme kommunale budsjetter. Det er viktig å huske på at også pedagogenes og assistentenes arbeidstid er en ressurs. Brukes den til praktiske oppgaver, trekkes denne ressursen vekk fra arbeidet og samværet med barna.

En annen mulig løsning er å skjevdele det praktiske arbeidet mer. De pedagogiske lederne er mer borte fra avdelingen enn assistentene, siden de har kortere bunden arbeidstid og fordi de er pålagt mer møter, planlegging og rapportering. I tillegg dras de vekk fra barna fordi de må gjøre omtrent like stor del av det praktiske arbeidet som assistentene. Gitt at man ønsker at de med pedagogutdanning skal bruke mer tid med barna, ligger det en mulighet i å dele kjøkkenarbeidet slik at assistentene tar en større andel av det. Dette er neppe et populært forslag ute i barnehagene, som ser ut til å være preget av en likhetskultur. Verken pedagoger eller assistenter synes det er riktig, eller rettferdig, å skjevdele det praktiske arbeidet. Den lokale representanten for Utdanningsforbundet, som organiserer pedagogene, mener man bør åpne for at pedagoger og assistenter deler mer ulikt på praktisk arbeid. Løsningens manglende popularitet kan også skyldes andre forhold enn likhetskultur. Det kan ikke utelukkes at den er upopulær fordi mange ønsker, og trenger, den formen for avbrekk som kjøkkenarbeidet representerer. Helsemessige aspekter for alle grupper bør diskuteres ved eventuelle endringer.

Møter og planlegging

Møter og planlegging peker seg ut som den nest største tidstyven. Det er særlig de pedagogiske lederne som bruker mye tid på møter og planlegging. Ikke alle møter oppleves som like nyttige. Morgenmøtene oppleves som helt avgjørende, mens fellesmøter i enheten ofte oppleves som mindre relevante. Det ser ut til at vurderingen av nytteverdi henger tett sammen med hvorvidt det aktuelle møtet er knyttet til ens egen barnehage. Fellesmøtene i barnehagene handler om flere barnehager, eller mer generell problematikk, og oppleves ofte som mindre nyttige. Det samme gjelder planleggingsdager. Felles planleggingsdager i hele enheten oppleves som lite matnyttig blant pedagoger og assistenter. I tillegg tar fellesmøter ofte ekstra mye tid, fordi man må reise til en annen barnehage for å delta på dem.

I intervjuene kommer det flere forslag til hvordan man kan kutte ned på tiden brukt på møter. For det første oppleves noen møter som unødvendige. Derfor bør alle vurdere nødvendigheten av møtet før de innkaller til det. For det andre er det noen som foreslår at man kan kutte ned på antall deltakere på møtet. Kanskje er det ikke nødvendig at for eksempel alle ped-lederne i en barnehage deltar hver gang? Utfordringen med en slik løsning er å få spredd informasjonen til dem som ikke deltok. Det vil kreve en form for referat, som gjøres tilgjengelig og som faktisk leses. Gevinstene av en slik løsning må veies opp mot den ekstra tiden det tar å skrive og lese referater. Flere peker dessuten på at det kan være mye å vinne på å gjøre møtene mer effektive. Flere møter oppleves som dårlig strukturerte, med mange avsporinger og mye «utenomstalelser».

Det kan også være noe å vinne på at alle møtedeltakere inntar en profesjonell og mer systematisk holdning til det å delta på møter. Det vil si at man stiller forberedt og tar ansvar for å ha oversikt over det som besluttes.

Rapportering og dokumentasjon

Rapportering og dokumentasjon er tidstyv nummer tre. Rapportering og dokumentasjon handler om flere ting. En del av dette dreier seg om å svare på henvendelser «ovenfra». Det kan være undersøkelser eller etterspørsel etter rapportering på bestemte tema som sendes fra departement, direktorat, kommunen eller bydelens administrasjon. For det andre rapporterer og dokumenterer de ansatte i barnehagen mye i forbindelse med utredning av enkeltbarn som har spesielle behov. Dersom det er mistanke om spesielle behov, skal det gjøres et omfattende arbeid med å observere og dokumentere atferd og med å skrive planer. Videre foregår det mye rapportering og dokumentasjon knyttet til det daglige arbeidet med alle barna. Fordi arbeidet med rapportering og dokumentasjon er sammensatt, er også flere mulige løsninger på tidsproblematikk knyttet til dette punktet.

Rapportering og dokumentasjon som er rettet mot å tilfredsstille informasjonsbehovet til departement, direktorat, kommune og bydel, oppleves som økende – for eksempel i forbindelse med prosjekter som Groduddalssatsingen og gratis kjernetid. Det er stort sett pedagogene og fagleder som gjør dette arbeidet. Hvis man skal kutte i dette arbeidet, må det trolig gjøres ved at alle nivåer av forvaltningen gjør en skikkelig vurdering av hva som er nødvendig og mindre nødvendig rapportering.

Den delen av rapporteringsarbeidet som er rettet mot barn med spesielle behov, oppleves også som økende. Økningen er knyttet til at man har flere barn med spesielle behov enn tidligere. Det er ikke lett å vurdere kutt i dette arbeidet ut fra denne undersøkelsen. Ekspertise innen psykologi og pedagogikk bør vurdere hva som er nødvendig i denne sammenheng. Disse faggruppene vil kunne ha en formening om hva som virker og ikke virker, og hvilken rolle dokumentasjon spiller inn. Så vil det bli opp til eier og ledelsen i barnehagen å sørge for at det er ressurser til dette arbeidet.

Det er enklere for oss å si noe om den delen av dokumentasjonsarbeidet som er knyttet til den daglige, ukentlige og årlige rapporteringen til foreldre og barn. I barnehagene produseres det en hel del dokumentasjon av hva barna gjør, som er rettet mot foreldrene og også mot barna selv. Man skriver dagsrapporter, ukesrapporter og månedsrapporter, rapporter om ukens barn og man rapporterer om enkeltbarn i foreldresamtaler som foregår hvert halvår. I løpet av de siste årene har denne formen for rapportering blitt mer tidkrevende fordi man bruker bilder. Bruk av bilder oppleves som svært verdifullt for foreldre og barn som snakker dårlig norsk, men det tar mye tid, blant annet fordi barnehagene har dårlig IKT-utstyr. Når det gjelder dokumentasjonsarbeidet rettet mot foreldre og barn ser det ut til å være flere potensielle effektiviseringsgevinster. For det første stiller de ansatte spørsmål ved hvor nyttig alt er. Ofte tar foreldre seg knapt tid til

å lese rapporter som henger på veggen i barnehagen. Kanskje kan man prioritere vekk noen av de rapportene man skriver? For det andre kan flere og bedre pcer og printere gjøre arbeidet med dokumentasjon mer effektivt. Tilgang til pc er også viktig for å lette informasjonsflyten. Hvis 15 ansatte hver dag skal bruke 15 minutter på å lese e-post, utgjør dette 3,75 timer om dagen. I ti barnehager blir tallet ett ukesverk per dag. Dette er tid som trekkes vekk fra avdelingene og samværet med barna.

For det tredje kan man vurdere en annen fordeling av dette arbeidet mellom pedagoger og assistenter. Det ser ut til at det først og fremst er pedagogene som skriver rapporter og dokumenterer med bilder. I mange tilfeller kan man trolig frigjøre mer pedagogtid til samvær med barna hvis assistentene gjør mer dokumentasjonsarbeid.

Hva hemmer utviklingen av læringsmiljøet og hvordan kan det forbedres?

Læringsmiljø handler om å sikre en god faglig utvikling på alle nivåer i barnehagen. En del av den faglige utviklingen og veiledningen foregår ved systematisk kursing og oppdatering, mens annen type faglig utvikling foregår i det daglige, knyttet til konkrete situasjoner. Det daglige veiledningsarbeidet er gjerne knyttet til didaktisk relasjonstenkning: De med pedagogutdanning lærer av hverandre, fagleder veileder pedagoger og pedagoger veileder assistenter. Ut over dette har fagleder gruppeveiledning med assistenter, veiledning av nyansatte fagledere og fagledere på dispensasjon. I Bydel Alna er det særlig bekymring knyttet til samspillet mellom pedagoger og assistenter. Assistentene savner pedagogene på avdelingen, noe som har å gjøre med pedagogens rolle som fagperson. Dette er viktig, i og med at assistentenes faglige utvikling i stor grad er basert på veiledning i det daglige og konkrete arbeidet med barna.

I spørreskjemaundersøkelsen angir pedagogene i større grad enn assistentene at de savner tid til faglig utvikling. Dette kan ha flere forklaringer, og en av dem er at pedagogene i større grad *skal* bruke tid på faglig utvikling og oppdatering. Det er grunn til å tro at dette handler om den systematiske delen av faglig utvikling snarere enn den daglige veiledningen.

Assistentene mener at de får hjelp og veiledning av de pedagogiske lederne når de trenger det i det daglige. Imidlertid er det mer utfordrende å få til systematisk veiledning som fordrer at en pedagog og en assistent går bort fra avdelingen. I intervjuene tar mange pedagogiske ledere til orde for at assistentene burde få noe mer tid til faglig utvikling og planlegging. Begrunnelsen for dette ser ut til å være sammensatt. Dels grunngis det med at det vil være rettferdig. Pedagogene har tid til slikt, mens assistentene ikke har det. Andre begrunnelser er at man da lettere vil beholde gode assistenter og at assistentene vil føle seg mer verdsatt. Pedagogene mener også at noe planleggingstid for assistentene vil gjøre det lettere for pedagogene å pålegge assistentene andre typer oppgaver. Både den daglige og den mer systematiske veiledningen av assistenter blir skadelidende der det er høyt sykefravær. Det å gjennomføre planlagte aktiviteter er i stor grad avhengig av at alle på avdelingen er til stede. Når det er fravær

og man er færre på jobb, blir arbeidet mer preget av brannslukking. I dag er midlene til vikarer nokså begrensede, og fravær løses stort sett ved at de avdelingene som er normalt bemannet låner ut personale til dem som er rammet av fravær, i alle fall deler av dagen. En av de intervjuede foreslår at bydelen oppretter noen faste vikarer som kan brukes der det trengs mest. Med økt tilgang på bedre vikarer, vil vilkårene for å drive faglig utvikling bedres.

Når det gjelder den daglige veiledningen fra fagleder, er inntrykket fra intervjuundersøkelsen at alle stort sett får faglige råd og veiledning når de står i en situasjon der de trenger hjelp. Alle opplever at de lett kan få hjelp av fagleder når fagleder er til stede. Men fagleder er mer borte fra barnehagen enn den gamle styreren var. Enhetslederne og faglederne understreker at man alltid skal kunne få tak i en fagleder på telefon hvis man trenger det. Trolig bør denne muligheten benyttes mer når man står i utfordrende situasjoner. I intervjuene understreker mange at de har høy terskel for å ringe fagleder, og da særlig andre fagledere enn sin egen.

Det ser ut til å ligge noen urealiserte gevinster knyttet til arbeid med systematisk faglig utvikling i lederteamene. I intervjuene gir faglederne uttrykk for at de gjerne vil ta større del i det pedagogiske utviklingsarbeidet i barnehagene. Siden opprettelsen av lederteam i 2006 har man hentet ut effektiviseringsgevinster ved å fordele administrative oppgaver, som oppfølging av sykefravær og HMS. Man har i mye mindre grad fordelt ansvar for faglig utvikling, og samtlige fagledere vi har intervjuet peker på at det er en utfordring for lederteamene å få til mer faglig arbeid samt å fordele dette arbeidet mellom teamets medlemmer.

Både assistenter og pedagogiske ledere ville hatt stor nytte av at en fagleder var regelmessig til stede i avdelingen og observerte arbeidet med barna, og ga individuell veiledning på bakgrunn av observasjonene. Dette ville kunne styrke veiledningsarbeidet og samtidig gi ledergruppen kjennskap til hvordan læringsmiljøet og iverksettingen av de pedagogiske planene fungerer i praksis.

Hva skaper et dårlig arbeidsmiljø?

Det er i første rekke to tidstyver som virker inn på arbeidsmiljøet og relasjonene mellom arbeidstakerne i barnehagene. Den viktigste tidstyven er arbeid knyttet til sykefravær i personalgruppen, den andre tidstyven er praktisk arbeid og forstyrrelser i hverdagen.

Intervjuede i alle stillingsgruppene peker på at sykefravær er en stor utfordring i barnehagene. Bemanningen i hver avdeling er i utgangspunktet ikke dimensjonert for å håndtere at medarbeidere er fraværende. Det er lovhjemlet hvor mange pedagoger det skal være per barn i en barnehage, men ut over dette er det ikke krav til hvor mange ansatte det skal være per barn. Barna kan ikke overlates til seg selv, og for å kunne følge med og være til stede med barna, må situasjoner der det mangler personale løses ad hoc. Dette kan for eksempel skje ved at to avdelinger slås sammen midlertidig (barna flyttes fra en avdeling til en annen) for å sikre tilstrekkelig tilstedeværelse (gjørne morgen

og kveld ved lav bemanning), eller at ansatte overføres fra én avdeling til en annen for kortere eller lengre perioder. Er det for få ansatte til stede en dag det er planlagt tur, må denne avlyses. Slike ad hoc-løsninger bryter opp rutiner og planlagte gjøremål, og er en konstant belastning for personalet. Det er ikke bare avdelingen som har sykefravær som rammes i slike situasjoner, men også de andre avdelingene og hele barnehagen. Vissheten om byrdene som legges på personalet og barna ved sykefravær kan i tillegg være en belastning for den som er syk.

Enhetsleder peker på at det pedagogiske teamet i hver enkelt barnehage har til oppgave, gjerne i samarbeid med fagleder, å se på helheten i bemanningen, hvor mange barn det er, og hvordan personalet kan fordeles på en best mulig måte for å sikre driften.

Det... blir hele tiden en helhetsvurdering og over hvor lang tid det eventuelt er en belastning på grunn av merarbeid (enhetsleder).

Ledelsen har bestemt at det ikke skal settes inn vikarer for syke ansatte før det har gått 16 dager. I disse 16 dagene må barnehagene klare seg med redusert personale. Det settes heller ikke inn vikarer for assistenter fra fagsenteret når disse er syke. Assistentene fra fagsenteret skal bistå barn som har behov for spesialoppfølging.

Dersom særskilte forhold tilsier det, avviker man fra bestemmelsen om å vente i 16 dager. Det er også noe varierende praksis mellom barnehageenhetene og mellom barnehagene innenfor en enhet.

Mellom enhetene så har det nok vært ganske store ulikheter i praksis... vi prøver i teamet vårt og.. altså vi har det jevnlig oppe på teammøter... diskuterer rammene og litt sånn hvordan vi skal gjøre... også er det alltid litt forskjeller, det vil det alltid være.. men jeg tror ikke de er markante (enhetsleder).

Både arbeidet med å reorganisere driften for å drive barnehagen med færre ansatte og arbeidet med å skaffe vikarer, eller undersøke om fraværet har så store konsekvenser at vikarer må settes inn før etter 16 dager, tar svært mye tid og krefter hos personalet i barnehagen. Det belaster også faglederne i betydelig grad. Praksisen med ikke å sette inn vikarer før etter lengre tid ser ut til å påvirke arbeidsmiljøet negativt. Stadige skift av personale og barn mellom avdelinger, mangel på personale, og tid som går med til eventuelt å skaffe vikarer og gi disse opplæring, virker forstyrrende og fjerner oppmerksomheten fra arbeidet med barna, samtidig som det gir grobunn for en følelse av utilstrekkelighet i jobben og spenninger mellom de ansatte og mellom ansatte og ledelsen.

Sykefravær er også en tidstyv i en annen sammenheng. Arbeidet som faglederne legger ned i oppfølging av sykemeldte oppfattes som viktig, men svært tidkrevende. Det er et stort reglement for hvordan sykefraværsoppfølging skal gjennomføres, og både oppfølgingsmøter og rapportskriving krever mye tid. Til tross for at arbeidet anses som viktig, oppleves det som en tidstyv. Oppfølging av sykefravær er viktig for å ivareta de ansatte og hindre utstøting fra arbeidslivet. Det er likevel grunn til å

reflektere over bruken av ressurser og måten sykefraværsoppfølgingen håndteres på, dersom det er slik at sykefraværsoppfølging går på bekostning av å ivareta personalet som er på jobb, for eksempel gjennom bruk av vikarer og en tilstedeværende ledelse. Et dårligere arbeidsmiljø kan føre til en ond sirkel med økt sykefravær og økt behov for sykefraværsoppfølging.

Praktiske oppgaver nevnes som en viktig tidstyv for både assistenter og pedagogiske ledere. I intervjuene framgår det at disse stillingsgruppene har en relativt lik fordeling av mange av oppgavene som regnes som praktiske, for eksempel kjøkkenvakt og vasking av håndklær og kluter. Det ser ut til at arbeidsmiljøet er preget av normer for rettferdighet som tilsier at denne byrden skal legges likt på alle. Samtidig er det et ønske om at pedagogene skal kunne bruke mer tid sammen med barna; ikke minst gir assistentene uttrykk for dette. Hvis det praktiske arbeidet ble fordelt mellom de ansatte på en annen måte, ville kanskje pedagogene fått frigjort mer tid til å være sammen med barna.

Rettferdighetsnormer og normer om likhet kan virke svært positivt på et arbeidsmiljø. Det kan skape sterk kollektiv samfølelse og styrke arbeidstakernes ønsker om å bidra til fellesskapet. Det kan likevel være grunn til å drøfte arbeidsfordelingen i barnehagen på nytt i lys av den måten ledelsen i dag er organisert på. Dersom pedagogisk leder er tiltenkt et større lederansvar i barnehagen og skal overta enkelte av de oppgavene som styrerne tidligere hadde, kan det hende de må løses fra noen av de praktiske oppgavene de hittil har utført. Dette kan føre til endringer i arbeidsmiljøet, men kan også styrke de pedagogiske ledernes rolle som ledere i avdelingene. Dette spørsmålet er trolig kontroversielt. Fagforbundet og Utdanningsforbundet, som organiserer henholdsvis assistenter og pedagoger, kan ha forskjellige oppfatninger. Det er også flere mulige løsninger. Skjevdeling av praktisk arbeid er foreslått som en løsning i denne rapporten, gitt at man ikke kan skaffe ressurser til å gjeninnføre kjøkkenhjelpen. I en annen rapport om arbeidsmiljøet i barnehagen foreslår Enchaug et al. (2008:67) å satse på assistentene. Assistentene utgjør to tredeler av alle ansatte i barnehagene, og dersom deres kompetanse heves og utnyttes bedre, vil man kunne få et bedre arbeidsmiljø og høyere kvalitet. Atter andre argumenterer for en større andel pedagoger.

Hverdagen i barnehagen er preget av mange oppgaver, stor intensitet i det relasjonelle arbeidet og mange uforutsette hendelser. Svært mange av dem som har vært intervjuet har gitt uttrykk for at de blir forstyrret i arbeidet, og at dette oppleves som en tidstyv. En måte å håndtere uforutsette hendelser på, er å ha rutiner for ulike typer hendelser. Dette kan begrense forstyrrelsene for flere arbeidstakere. Man likevel ikke unngå alle slike hendelser, og til syvende og sist er kanskje det uforutsette med på å gjøre arbeidet med barn spennende. Da er det viktig at arbeidstakerne, og særlig de pedagogiske lederne og faglederne, som har en lederfunksjon, klarer å systematisere sin tidsbruk og skjerme seg når det er viktig å være konsentrert om én oppgave. Et eksempel på dette fra denne undersøkelsen er faglederen som lar mobiltelefonen ligge på kontoret når oppmerksomheten er rettet mot barna og arbeidet i avdelingene. Syste-

matisk planlegging av tidsbruken for lederne kan bidra til å skape et godt arbeidsmiljø gjennom å sikre både tilgjengelighet og en skjermet tilstedeværelse og oppmerksomhet overfor arbeidsoppgavene.

8.2 Hvem skal fange tidstyvene?

Hvem har ansvar for å fange tidstyvene? Som vi har sett opptrer tidstyvene i alle yrkesgruppenes arbeidsdag. De er midt blant oss og kan ofte være vanskelig å se før i ettertid. Det er ikke alltid lett for den enkelte å se hva man kan gjøre i selve situasjonen.

Problemene knyttet til tidstyver er svært ofte sammensatt. Det er ikke mulig for en arbeidstaker eller en virksomhet å eliminere tidstyvene alene. Derfor kan det være nødvendig å analysere hvilke aktører som har myndighet og mulighet til å bidra, slik at tidstyvene kan fanges. Vi skal her gi noen eksempler på hvordan aktører på ulike nivå kan bidra til å begrense tidstyvenes utbytte.

Statlig eller kommunalt nivå

Reguleringen av barnehagedrift og budsjettene som stilles til rådighet for enhetene er statlige og kommunale myndigheters ansvar. Med full barnehagedekning i Norge er det myndighetenes målsetting å øke kvaliteten på barnehagedrift, og Bydel Alna har satt i gang et kvalitetsprosjekt i barnehagesektoren som skal vare fra 2011 til 2016.

Ut fra funnene i denne undersøkelsen er bemanningssituasjonen i barnehagene en nøkkel til å forstå forholdet mellom ressursutnyttelse og kvalitet i barnehagen. Ved sykdom går det med betydelige personalressurser til å reorganisere driften, undersøke om vikar kan skaffes, ta kontakt med vikarbyrå og gi opplæring til vikarer. I svært mange tilfeller får ikke barnehagene skaffe vikarer før etter 16 dagers sykefravær, og må drive barnehagen med mindre bemanning enn forutsatt.

I noen grad kan ulempene ved knapp bemanning håndteres ved omlegging av driften, men det er lite som tyder på at dette løser hele problemet. Statlige myndigheter har satt krav for hvor mange pedagoger det skal være per barn i barnehagene. Når det ikke finnes ytterligere regulering av antallet voksne per barn i barnehagen, må barnehageeier påse at det er tilstrekkelig personale til stede også under sykdom, og stille til rådighet nødvendige ressurser. Dette er en forutsetning for å oppnå et godt arbeidsmiljø og sikre kvaliteten i barnehagene.

I og med at de som jobber i barnehagene opplever økte krav til rapportering og dokumentasjon, kan det også være noe å vinne på at statlige og kommunale myndigheter etterstreber en «nødvendighetsnorm» for hva barnehager skal pålegges å rapportere om. En mulighet er at den instansen som pålegger rapportering også bør

kunne spesifisere hvor mye ressurser som skal brukes på rapporteringen. Nå som det skal satses på kvalitetsutvikling i barnehagene, er det grunn til å anta at myndighetenes behov for rapporter og dokumentasjon øker. Settes det ikke av ressurser til rapportering, vil slike tiltak kunne føre til svekket kvalitet i barnehagen.

Tidsproblemer knyttet til rapportering og dokumentasjon kan i noen grad løses ved flere og bedre pcer og skrivere i barnehagene. Det er også et betydelig hinder for informasjonsflyten, og en betydelig tidstyv, at e-post ikke kan gjøres tilgjengelig på hjemme-pc og mobiltelefon.

Lederteamets nivå

Lederteamene i Bydel Alna har et kollektivt ansvar for barnehagene innenfor hver enhet. Dersom den nye organiseringen fører til dobbeltarbeid, bør lederteamet vurdere å delegerer mer myndighet til de pedagogiske lederne. De pedagogiske lederne opplever at tid går tapt fordi de stadig må spørre fagledere om lov. Faglederne på sin side opplever forstyrrelser av ansatte som stadig henvender seg med spørsmål. Lederteamets pedagogiske ressurser bør først og fremst være innrettet mot å dyktiggjøre de ansatte og stimulere til faglig utvikling og veiledning. Hittil har praktiske og administrative spørsmål tatt for mye av lederteamenes tid. Noen av disse oppgavene kan kanskje overlates til merkantilt personale. Skal organiseringen i team ha noen funksjon, bør lederteamet klargjøre målene og hvordan teamorganiseringen best kan utnyttes.

Ledelsen bør også vurdere nytten av å øke støttefunksjonene i barnehagene. Praktisk arbeid er identifisert som den største tidstyven i barnehagene. En kjøkkenhjelp vil frigjøre tid for øvrig personale til mer tid sammen med barna. Enhetslederne og faglederne kan bidra til å begrense tidstyver gjennom å skape effektive og nyttige møter, og strukturere sin egen arbeidstid og tidsbruk.

Barnehagenivået

De pedagogiske lederne har et ansvar for egen avdeling og for barnehagen i fellesskap. Skal tidsbruken bli mer effektiv, er det viktig at de pedagogiske lederne gis myndighet, og at de selv tar ansvar for å strukturere egen tidsbruk. De pedagogiske lederne kan også ta et ansvar for helheten i barnehagen. Problemene knyttet til sykdomsforfall kan ikke alene løses i barnehagen, men det bør være mulig å vurdere andre måter å organisere driften på, for eksempel morgen og kveld, slik at barnehagen ikke blir så sårbar dersom noen er syke.

Å etablere gode rutiner for håndtering av hendelser og «forstyrrelser» er viktig, og vil kunne begrense behovet for å konsultere fagleder. Enkel tilgang til pc for å lese e-post bør være mulig å etablere. Og ikke minst, man kan se på fordelingen av oppga-

vene og det praktiske arbeidet for å begrense tidstyvene som stjeler tid man skulle hatt sammen med barna.

Referanser

- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning*, 3(3), 79–94.
- Djuve, A. B., Sandbæk, M. & Lunde, H. (2011). *Likeverdige tjenester? Storbyens tjenestetilbud til en etnisk mangfoldig befolkning*. Oslo: Fafo.
- Ellingsæter, A. L. & Gulbrandsen, L. (2003). *Barnehagen – fra selektivt til universelt velferdsgode*. Oslo: NOVA.
- Ellingsæter, A. L. & Gulbrandsen, L. (2007). Closing the Childcare Gap: The interaction of Childcare Provision and Mothers' Agency in Norway. *Journal of Social Policy*, 36(4), 649–669.
- Ellingsæter, A. L. & Leira, A. (2006). *Politicising parenthood in Scandinavia: gender relations in welfare states*. Bristol: Policy Press.
- Enehaug, H., Gamperiene, M. & Grimsmo, A. (2008). *Arbeidsmiljøet i barnehagen*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Eriksen, O. E. (2001). Leadership in a Communicative Perspective. *Acta Sociologica*, 44(1), 21–36.
- Eurofound (2009). *Childcare services in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Hagen, I. M. & Trygstad, S. (2007). Ledelse, organisering og styring av offentlige virksomheter – idealer, realiteter og utfordringer. I: J. E. Dølvik, T. Fløtten, G. Hernes & J. M. Hippe (red.), *Hamskifte*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jordfald, B., Nyen, T. & Seip, Å. A. (2009). *Tidstyvene. En beskrivelse av lærernes arbeidstidssituasjon*. Oslo: Fafo.
- Kunnskapsdepartementet (2006). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*.
- Kvernbekk, T. (2001). *Pedagogikk og lærerprofesjonalitet*. Oslo: Gyldendal.
- Lov 2005-06-17 nr 64: Lov om barnehager (barnehageloven).
- Nicolaisen, H., Nyen, T. & Olberg, D. (2005). *Lærernes arbeidstid*. Oslo: Fafo.

- Nordisk Ministerråd (2010). *Nordisk Statistisk Årbok 2010*. København.
- NOU 2010: 8 *Med forskertrang og leselyst. Systematisk pedagogisk tilbud til alle førskolebarn*.
- Seland, M. (2009). *Det moderne barn og den fleksible barnehagen. En etnografisk studie av barnehagens hverdagsliv i lys av nyere diskurser om kommunal virkelighet*. (Dr. avh.). Trondheim: NTNU.
- Sentral forbundsvis særavtale (SFS 2201) vedrørende barnehager, skolefritidsordninger, skole og familiebarnehager mellom KS og arbeidstakerorganisasjonene.
- St.meld. nr. 16 (2006-2007) *...og ingen sto igjen*.
- St.meld. nr. 23 (2007-2008) *Språk bygger broer*.
- St.meld. nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring*.
- St.meld. nr. 41 (2008-2009) *Kvalitet i barnehagen*.
- Utdanningsforbundet (2009). *Arbeidstidsordninger i barnehagene*. Rapport fra medlemsundersøkelse.

Tidstyver i barnehagen

I skolen er byråkratisering og økte krav til dokumentasjon identifisert som tidstyver i løpet av de siste årene, men vi vet lite om hva som stjeler arbeidstid i barnehager. For å få svar på hva som er tidstyver i en barnehage, har vi kartlagt de ansattes tidsbruk i barnehagene i Bydel Alna i Oslo. Vi finner blant annet at ledelse gjennom lederteam har flere fordeler, men samtidig har en slik organisering svekket ledelsens nærvær i barnehagene. Et annet funn er at normer om likebehandling gjør det vanskelig å legge vekt på kompetanse når oppgaver skal fordeles. Undersøkelsen er relevant også for den bredere diskusjonen om kvalitet i barnehager.



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2012:01
ISBN 978-82-7422-851-1
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20228