

Organisering av barnehagen - lukket avdeling eller åpen base?

av Tone Fjeldstad

Det er mange år siden vi forlot den tradisjonelle organiseringen av barnehagen med barn og voksne fordelt på tre avgrensede avdelinger.

Hvorfor åpne dørene mellom tre avdelinger?

Hvorfor la barn og voksne bevege seg fritt i hele barnehagen?

Hvorfor slå sammen tre garderober, tre stellerom og tre soverom til ett av hvert?

Vi gjorde opprør mot et stivbeint system som hindret fleksibilitet og helhetstenking. Det var lite samarbeid og fellesskap på tvers av avdelingene, og de hadde utviklet seg ulikt. Barn, foreldre og ansatte identifiserte seg først og fremst med sin avdeling, og deretter med barnehagen. I frustrasjon over hvor langt vi var fra å oppnå det fellesskapet vi ønsket oss, gjennomførte vi både organisatoriske og fysiske endringer. Jeg vil beskrive hvorfor vi ønsket fornyelse og endring, og hvordan vi organiserer driften av barnehagen i dag.

Barna

Barna var trygge på egen avdeling, men det var kun noen av de eldste som våget seg derfra. På hver avdeling var det få barn i hver aldersgruppe, og barna kunne streve med å få venner på egen alder. Noen hadde gode venner på andre avdelinger, men vennskap på tvers av avdelingene var begrenset av lukkede dører. Få barn kom på å spørre om å få lov til å gå inn på en annen avdeling, og det var ikke alltid det passet hvis de spurte. Lekearealet var begrenset, og leken gikk ofte i oppløsning fordi mange skulle være med. Det var vanskelig å organisere lek og aktiviteter slik at alle fikk fred til å holde på med sitt.

Foreldrene

Foreldrene følte tilhørighet og trygghet til egen avdeling, og hadde lite kjennskap til resten av barnehagen. Tilhørigheten ble understreket av at hver avdeling hadde egen inngang og garderobe. Foreldrene syntes deres barn gikk på den beste avdelingen, og deres interesse og innsats var rettet mot den. Nye foreldre var opptatt av hvilken avdeling deres barn skulle begynne på. Noen ville at barnet skulle gå sammen med venner fra nabolaget. Noen hadde hørt mye fordelaktig om de voksne på en avdeling, og ville at barnet skulle få plass der. Noen foreldre stilte krav til hvilken avdeling barnet ikke skulle gå på, for eksempel fordi et barn med store atferdsvansker hadde plass der. Det var ikke alltid mulig eller ønskelig å innfri disse ønskene, og det var en kilde til konflikter.

Personalet

Personalet var svært bevisst hvilken avdeling de arbeidet på, og følte tilhørighet og lojalitet til den. De tre voksne på hver avdeling hadde et tett arbeidsfellesskap. Det fungerte så lenge konfliktnivået var lavt, men oppsto det større konflikter var det en belastning å arbeide så tett. Vi brukte uttrykk som ”vi og de”, ”inne hos oss”, ”våre barn” og ”deres barn”, ”våre leker” osv. Å være vikar i barnehagen var en utfordring. De tre avdelingene hadde forskjellige rutiner og regler, og vikaren måtte omstille seg og utføre jobben forskjellig – alt etter hvilken avdeling hun var vikar på. Hvis det kom en ansatt fra en annen avdeling for å hjelpe, var heller ikke det uproblematisk. Barna var ikke særlig trygge på og kjente med voksne utenfor avdelingen.

Inspirert til endring

Det ble mer og mer tydelig at det var for liten sammenheng mellom barnehagens pedagogiske ide, og den praktiske tilretteleggingen. I tillegg ville Reform-97 innebære at de eldste barna ble erstattet av yngre barn. Foreldres ønske om større fleksibilitet, ga oss også stadig flere barn på deltids plass. Vi ble kjent med begrepet basebarnehage av en student som hadde praksisplass i en slik barnehage. Hun fortalte entusiastisk om sine erfaringer, og vi så denne driftsformen som en løsning på det vi strevde med. Etter et år med planlegging og forberedelser, startet vi opp med basebarnehage høsten 1997.

Hvordan organiserer vi vår basebarnehage?

Basebarnehage kan praktiseres på mange ulike måter, og vår måte er en av mange. Det vi tidligere kalte avdelinger, har vi gitt betegnelsen base. Vi har åpnet dørene og fått et fellesskap på tvers av basene. Barn og voksne er fordelt på tre baser og har tilhørighet til sin base. Hver base er delt i tre mindre grupper, med en ansatt som primærkontakt for sin lille gruppe. I løpet av dagen forflytter barna seg mellom basene slik de ønsker. Begynnelsen og slutten av hver barnehagedag fungerer som et "slusesystem". Barn og voksne starter dagen sammen på en felles base. Etter hvert som flere barn og voksne kommer, åpner vi resten av barnehagen. På samme måte stenger vi baser om ettermiddagen når barna begynner å gå hjem.

Fysiske endringer

Vi har nå felles lekeareal, garderobe, stellerom, lager og soverom for barna, og på den måten har vi frigjort mye areal til lek og aktiviteter. Innredningen i barnehagen er fleksibel, slik at den blir en ressurs i vårt pedagogiske arbeid. Vi vil ha mulighet til å endre romfunksjon og flytte leker etter aktuelle behov. Leker og materiell er samlet i soner, slik at det som tidligere var fordelt på tre avdelinger er samlet på et sted. Hvis barna for eksempel ønsker å drive med formingsaktiviteter, går de inn på basen der alt formingsmateriell er plassert. Vil de leke med legoklosser, går de til rommet der alle klossene er samlet. Ønsker de å spille dataspill, går de på barnas datarom osv.

Hva innebærer endringen for barna?

Barna som tidligere kikket usikkert ut fra en avdelingsdør som sto på klem, beveger seg trygt rundt i hele barnehagen. De har stor frihet til å velge hvem de vil være med, hvor de vil være og hva de vil gjøre på. De har kjennskap til alle barn og voksne, og har lik tilgang på leker, utstyr og ressurser.

En ny frihet

Tidligere kunne barna bevege seg på et begrenset areal på hver avdeling, og det ble mye aktivitet ved bordene og i familiekroken. Trange forhold skapte konflikter mellom barna, og vi brukte mye tid og energi på å løse konflikter og forhindre at de oppsto. I sin bok "Åben plan og medbestemmelse" sier Lene Kilt det slik: "I mange år hadde vi opplevet drengenes atferd som et problem i stedet for at se, at det var den hverdag, vi tilbød dem, der var problemet". Vi har erfart at større bevegelsesfrihet senker konfliktnivået blant barna. Barna nyter å kunne forflytte seg rundt, og det er naturlig for dem å være i mye bevegelse. Barns trang til å bevege seg er sterk, og påvirker den motoriske, intellektuelle og følelsesmessige utviklingen. Rammeplanen sier at "en god barnehage gir barna frihet, med mulighet for selv å kunne styre sin hverdag innenfor grenser som de kan mestre i forhold til alder og utvikling". Barna har i større grad fått en slik frihet, med mulighet for medvirkning og medbestemmelse. De har en frihet til å velge som stimulerer til initiativ og kreativitet. Samtidig erfarer barna at de må vise hensyn og justere seg etter hverandre for at fellesskapet skal fungere.

Lek og aktiviteter

Det foregår lek og aktiviteter over hele huset. Noe er valgfritt og noe blir bestemt av de voksne. Når vi arbeider med ulike tema, deler vi barnegruppen etter alder. Da kan ikke barna velge fritt hva de vil delta i, blant annet for at ikke noen barn systematisk skal unngå aktiviteter de ikke mestrer like godt som sine jevnaldrende. Da har vi større mulighet til å få øye på hva som er problematisk for barna. Hver dags opplegg må stå for seg selv, slik at de som ikke har plass hver dag, skal få et like godt tilbud som dem som går hele uken.

Alderssammensetning

Alle basene har barn fra 1-6 år. En svensk undersøkelse viser at 85% av 300 barn ønsket å leke med jevnaldrende. Hvis det er slik at barn i stor grad søker mot barn på egen alder, er det en fordel at det er mange å velge mellom. På en avdeling kan stor aldersspredning innebære at barna får få jevnaldrende å være sammen med. I en basebarnehage kan barna velge mellom flere barn på hvert alderstrinn.

Hva med barna som krever spesiell hjelp og støtte?

Barn som av ulike grunner krever spesiell oppfølging, har de samme fordelene av baseorganiseringen som andre barn. For mange av disse barna er det for eksempel gunstig å ha et stort areal å utfolde seg på.

Hva er vanskelig?

Vi vet at det som er til glede for et barn, kan være for vanskelig for et annet. Kanskje er det slik at de barna som trenger barnehagen mest, er de som mestrer den minst? Det er av avgjørende betydning for deres utbytte av barnehageplassen, at vi er i stand til å gi dem den hjelpen de trenger for i større grad å kunne mestre. Mange barn kan ikke ta ansvar for egen struktur og trenger støtte for å takle og håndtere sin frihet. Flere barn vil ha behov for hjelp til å velge, til å plassere seg, til å mestre overgangssituasjoner, til å fullføre en aktivitet, til å få oversikt over dagen, eller hjelp til å finne et rolig og uforstyrret sted. Noen barn vil trenge tettere voksen oppfølging i kortere perioder. Andre barn vil trenge voksen hjelp, støtte og styring hver dag hele barnehageperioden. Vår erfaring er at barn med atferdsvansker ”sliter ut” barn og voksne som de har mye samvær med. Både for barna selv og omgivelsene, er det godt at de har mange barn og voksne å spille på.

Ekstraressurs

Når det er ansatt ekstra personale for barn som trenger ekstra hjelp og støtte, betyr det mye for barnets inkludering i gruppen hvordan den ressursen blir brukt. For oss er det viktig å organisere hjelpen til barnet slik at hele eller deler av personalet tar del i det daglige arbeidet med barnet. Barnet blir i større grad hele personalet sitt ansvar. Hvis en voksen får ene – eller hovedansvaret for barnet, kan det lett føre til en sterk binding mellom henne og barnet. Da vil de kunne fungere som et system i systemet, og verken barnet eller ekstrahjelpen blir en del av et inkluderende fellesskap. Skal en slik arbeidsdeling være effektiv og helhetlig, må vi ha gode rutiner for informasjon. Alle som er involvert i arbeidet må være informert om barnets behov, og om arbeidsmål og metoder. Hver enkelt må følge de retningslinjer som er satt for arbeidet. Når vi får kunnskap om hvorfor barnet trenger hjelp og støtte kan vi i større grad møte barnet på en empatisk og hensiktsmessig måte. Fleksibiliteten i baseorganiseringen gir et svært godt grunnlag for et tilpasset tilbud til hver enkelt barn. Utgangspunktet er at vi tilpasser driften etter barna.

Hva innebærer endringen for foreldrene?

Foreldrene er nå en del av et stort fellesskap. Det understrekes av at alle kommer og går gjennom samme dør, og deler en felles garderobe. Garderoben er ikke lenger en del av

lekearealet, og gir mulighet til ro og fred for foreldre og barn som kommer og går. Når de leverer og henter barnet, må de i stor grad bevege seg rundt i barnehagen. På den måten blir de kjent med flere barn, foreldre og ansatte.

Foreldre med søsken i barnehagen får ha barna på samme base og felles garderobeplass for barna. Starten på en barnehageplass er også tryggere når søsken får være sammen.

Familiens behov

Familiene kommer til barnehagen med ulike behov og vaner. Nye foreldre er ofte bekymret for hvor mye av barnets vaner som må endres for at barnet skal passe inn i barnehagens rutiner. Noen barn er for eksempel vant til å sove i vogn utendørs. Andre sovner best på en sofa, på et voksefang eller i en seng. Skal vi ta brukervennlighet og barneperspektiv på alvor, mener vi at barnehagen må være organisert slik at vi er i stand til å videreføre mange av familiens og barnets rutiner inn i vår hverdag. Barnehagen skal ikke være et hjem, men barna skal føle seg hjemme der. I en basebarnehage er det enkelt å tilpasse driften til familiens behov. Det er bare en fordel at vi ikke gjør det samme samtidig, på samme måte og i samme tempo.

Fleksibelt tilbud

Med vår organisering har vi også mulighet til å gi foreldrene det varierte barnehagetilbudet de ønsker. Foreldrene kan søke på ulike plasstørrelser, og de kan søke om at barnehageplassen følger deres arbeidsturnus. De kan også bytte plasstørrelse eller barnehagedager i løpet av barnehageåret. Foreldre med barn på deltidsplass, kan be om å få kjøpe ekstra barnehagedager hvis de har behov for det.

Vi stiller ikke krav til foreldrene om at de skal komme i barnehagen innen en viss tid. De disponerer plassen slik de ønsker, og kan bringe og hente barnet når de vil.

Hva innebærer endringen for personalet?

For personalet betyr det først og fremst å få være en del av et stort fellesskap. Vi utnytter våre samlede ressurser bedre, og drar fordel av hverandres sterke sider. Det er flere å lære av og bli inspirert av. Når vi jobber sammen daglig på tvers av basene, blir vi godt kjent med hverandre og føler et sterkt fellesskap. Tidligere uttrykk som understreket avstand, er nå erstattet med ”vi” og ”våre barn”. Vår erfaring er at det er en glede å få være en del av en stor kollegagruppe, og at det gir oss stor frihet i arbeidet.

En av de store fordelene med baseorganiseringen, er at de ansatte ikke jobber alene om morgenen og ettermiddagen, slik de gjorde på avdelingene. De er en del av et vaktlag som fordeler arbeidsoppgavene seg i imellom. Både morgenerne og ettermiddagene er blitt triveligere og mindre slitsomme. Det er også flere kollegaer å bytte vakter og fridager med.

Krav til personalet

Det stiller store krav til personalet om en høy grad av ansvarsfølelse for fellesskapet. I det felles arbeidet er det mye den enkelte medarbeider vil være uenig i, men hun må likevel være lojal mot felles beslutninger. Alle må ta sin del av ansvaret for at det store fellesskapet skal fungere. Det er nødvendig at hver ansatt følger barnehagens retningslinjer for voksnes samspill med barna, slik at barna blir møtt på mest mulig lik måte. Arbeid for felles pedagogisk plattform, felles innstilling til problemløsning og felles strategi og metode tar tid. Det krever mye planlegging, evaluering, justering organisering og koordinering.

Arbeid i en basebarnehage innebærer også at vi må være fleksible og ha tilhørighet i hele barnehagen. Vi må til enhver tid plassere oss hensiktsmessig og være der det er behov for oss. Barna forflytter seg rundt, og vi må se når det er for mange barn samlet på en plass. Da må vi få med oss deler av barnegruppen til et annet rom, og til en annen aktivitet. Det er viktig at vi tar i bruk hele arealet, slik at vi kan skape ro rundt lek og aktiviteter.

Vi må også være villig til å slippe litt av vår kontroll. Den enkelte medarbeider kan ikke vite alt om barna til enhver tid. Når foreldre kommer for å hente barnet sitt, vet kanskje ikke den som møter dem hvor barnet er akkurat da. Da er det alltid noen av kollegaene som vet det.

Primærkontakter

Vi har fordelt barna mellom personalet, slik at hver ansatt har et utvidet ansvar for en del av barnegruppen. I et åpent system med barn og voksne fordelt på et stort felles areal, er det svært viktig at ansvaret er klart fordelt. Hvert barn har sin faste primærkontakt fra de begynner til de slutter i barnehagen. Hos oss har primærkontakten stor betydning og er den personen som kjenner barnet best i barnehagen. Hun skal være fysisk og emosjonelt tilgjengelig for barnet, og gi dem en trygg og forutsigbar hverdag. Primærkontakten har utvidet ansvar og spesielle arbeidsoppgaver som er knyttet til primærbarna og deres familier. Blant annet har hun hovedansvar for tilvenning ved barnehagestart, daglig kontakt med barn og familie, og for systematiske observasjoner og barnesamtaler. Samtidig er det viktig å holde fokus på at hele barnegruppen er et felles ansvar. Barna er prisgitt vår evne og vilje til kommunikasjon og samarbeid på tvers av basene.

Assistentene

I en basebarnehage innebærer arbeidsfordelingen at assistentene får mye ansvar og mange oppgaver. Det krever mer, men gir dem samtidig en mer utfordrende hverdag. De får mye veiledning fra de pedagogiske lederne, og de får kurstilbud som retter seg mot det de strever med i arbeidet. Mulighetene for egen utvikling og fornying er store.

De pedagogiske lederne

De pedagogiske lederne samarbeider daglig, og de støtter og hjelper hverandre i det pedagogiske arbeidet. Dette kollegasamarbeidet er en stor forbedring fra tidligere. Da strevde de ofte alene med lederrollen på avdelingen. De kunne også oppleve hverandre mer som konkurrenter enn støttespillere. Nå er de et tydelig lederteam som driver barnehagen fremover.

Daglig leder

Å være daglig leder i en basebarnehage krever mye og gir mye. Det er trivelig og inspirerende å være leder for en stor personalgruppe. Tidligere var det frustrerende å se hvor ulikt avdelingene utviklet seg, til tross for at vi arbeidet for å oppnå det motsatte. Det er en glede å se hvor samkjørte vi er, og hvor mye vi får til i fellesskap. En viktig del av lederrollen er å skape en kultur for å våge og være nysgjerrig. Sammen må vi ha mot til å forske og eksperimentere, til ikke alltid å vite, men tåle kaos og være på vei.

Å observere barnas store kompetanse i systemet og oppnå gode resultater i arbeid med barn som krever spesiell støtte, gir bekreftelse på at vi har gjort gode valg underveis.

Innebærer endringen noen ulemper?

Jeg har beskrevet de positive effektene av å organisere barnehagen i baser, sammenlignet med å drive barnehage delt i avdelinger. Det vil ikke si det samme som at alt ved avdelingsdriften var negativt, og alt ved basedriften er positivt. Enhver organisasjonsform har både ulemper og fordeler for brukerne. Basedrift har også sin negative sider.

Barna

Barnas tilvenning til barnehagen kan ta lenger tid, fordi det er flere barn og voksne å bli trygge på. Et lite barn med en liten plasstørrelse, kan ha behov for mye hjelp og oppfølging den første tiden. Barnas bevegelsesfrihet kan skape uro, og gjøre det vanskeligere å skape ro til lek og aktiviteter. Små barn kan bli skremt av større barns utfoldelse, og for et barn som

har stort behov for oversikt og kontroll, kan det store fellesskapet være overveldende i begynnelsen.

Foreldrene

Foreldrene er ikke alltid tilfredse med den daglige informasjonen de får om barnets dag i barnehagen. Barna leker over et stort område, og alle ansatte vet ikke hva hvert enkelt barn har gjort på i løpet av dagen. Det kan ta tid for dem å få oversikt over barnehagen, og det kan være irriterende å måtte lete etter barnet når de kommer for å hente det.

Personalet

For personalet er det mange kollegaer å koordinere arbeidet med, og det kan det være slitsomt og hele tiden passe på hvor det er mest behov for dem. Hvis noen i gruppen ikke er oppmerksomme nok på dette, vil belastningen på resten av gruppen øke.

Vi ser ulemper ved organiseringen, men ser på de negative sidene som en utfordring. Vi arbeider hele tiden med å videreutvikle og forbedre organisasjonsformen.

Hva med fremtiden?

Vi er svært fornøyde med vår organisasjonsendring, og ønsker oss ikke tilbake til tidligere driftsform. Vi utnytter de menneskelige og materielle ressursene på en god måte. Hvis barnehagen skulle gå tilbake til avdelingsstruktur, tenker vi at det måtte bli med et nytt personale og ny barnegruppe. For de voksne ville det være som å rygge inn i fremtiden, og barna ville vært helt uforstående til stengte dører. Med denne organisasjonsformen har vi møtt utfordringer som flere små barn i gruppen, flere barn på deltids plass, barn med stort behov for ekstra hjelp, flere voksne med redusert stilling, sykefravær uten vikar og økt krav om brukertilpasning.

En styrket organisasjon

Vårt innovasjonsarbeid har gitt oss en sterkere og mindre sårbar organisasjon, og det gir oss en trygghet i arbeidet. Vi har en mer avslappet holdning til endringer, og ser raskt muligheter og løsninger. Vi vet også at gode ønsker og gode intensjoner ikke er en garanti for god praksis. Vi må hele tiden vurdere, forbedre og reflektere over arbeidet vårt.

Kravene til fornyelse, endring og omstilling er store, men med fleksible rammer er mulighetene uendelige. Erfaringene fra vår endringsprosess hjelper oss når vi skal vurdere nye trender og ideer. I strømmen av påvirkning og direktiver gjør vi våre valg som tar vare på barnehagens identitet. Ingen driftsform er ideell i alle henseender, men vi har funnet den som gir oss de beste forutsetningene for å nå våre mål. Vi opplever barnehagen som en fleksibel og spenstig organisasjon, som er godt rustet til å møte fremtidige krav og forventninger. Sammen - på vei mot nye mål.