

Hvordan arbeides det med kulturelt mangfold i barnehagen, med utgangspunkt i pedagogisk leders rolle og ansvar?

av

Tina Reitan Sundstrøm

Bacheloroppgave Hovedmodell

Veileder fordypning/linje
Anne Svendsen

Veileder pedagogikk
Marit Pettersen

Trondheim, april 2012

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskolen og er godkjent som en del av førskolelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



DRONNING MAUDS MINNE
Høgskole for førskolelærerutdanning
Biblioteket

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet ved Dronning Mauds Minne Høgskole i Trondheim. Ved å velge temaet kulturelt mangfold innenfor linjeprofilen organisasjon og ledelse har jeg valgt å sette meg inn i ulike sider ved arbeidet på en flerkulturell avdeling en pedagogisk leder har ansvar for, med tanke på organisering og arbeidsmåter.

Jeg vil takke veiledere Anne Svendsen og Marit Pettersen for god veiledning og støtte underveis i prosessen.

Jeg vil også takke de 3 pedagogiske lederne anonymt som stilte opp til intervju i forkant av rapportskrivningen.

Trondheim, april 2012

Tina Reitan Sundstrøm

Tina Reitan Sundstrøm

Sammendrag

Den økende globaliseringen i verden gjør at det norske samfunnet blir mer sammensatt. Dette innebærer et kulturelt mangfold, i denne sammenheng et mangfold med tanke på språklige, kulturelle og religiøse forskjeller. I barnehagen er minoritetsspråklige barn en stadig voksende gruppe, og dette krever spesialisering og kompetente pedagogiske ledere som har som mål å sikre et positivt lærings- og utviklingsmiljø hos barna.

Som bakgrunn for denne rapporten har jeg intervjuet 3 pedagogiske ledere i 3 ulike barnehager i Trondheim om temaet kulturelt mangfold. Formålet med intervjuene var å finne ut hvordan pedagogiske ledere ser på seg selv og sitt ansvar i forhold til arbeidet på en flerkulturell avdeling. Ansvar innebærer her ansvaret ovenfor barnas språkopplæring, kompetanse- og holdningsarbeid hos personalet og foreldresamarbeid. Barnehagen som organisasjon og hvordan pedagogisk leder organiserer arbeidet stod også sentralt. Som pedagogisk leder har du ansvar for det nevnte arbeidet på avdelingen din. Likevel kan du ikke gjøre alt selv, så å føre en demokratisk ledelse hvor delegering av arbeidsoppgaver står sentralt blir avgjørende for kvaliteten på arbeidet og kompetansen hos de ansatte.

Pedagogisk leder har det overordnede ansvaret for det tospråklige arbeidet på en flerkulturell avdeling. Her vil fokuset på morsmål som en viktig del av den norskspråklige utviklingen variere fra barnehage til barnehage, og det jeg fikk ut av mine samtaler med pedagogiske ledere var at morsmålets rolle i språkutviklingen var ulik. Som pedagogisk leder må man jobbe for å aktivisere alle sine ansatte, og dette gjøres gjennom å delegerer ansvar for språkopplæringen på avdelingen. Foreldresamarbeid er avgjørende på en flerkulturell avdeling, hvor det er høyst sannsynlig at både foreldre og barn er nye i den norske kulturen. De vil trenge mye hjelp, støtte og veiledning i forhold til å tilpasse seg det norske miljøet. I forhold til dette vil pedagogisk leder og de andre ansatte fungere som veiledere og viktige støttespillere for foreldrene både i den viktigste oppstartsfasen i barnehagen, men også videre på veien. Som pedagogisk leder har du ansvar for at du, dine ansatte og foreldrene jobber sammen for å realisere barnehagens mål for virksomheten. Forventningene om at pedagogisk leder har hovedansvaret for realisering av disse målene er til stede hos menneskene i rundt, men det er her viktig at alle arbeider sammen som en helhet.

Pedagogisk leder er viktig og avgjørende for alt arbeid i barnehagen, uansett om det gjelder en flerkulturell avdeling eller ikke. Men det som er utfordringen på en flerkulturell barnehage er språklige ulikheter som gjør kommunikasjonen mellom alle parter vanskelige. Det blir derfor et naturlig mål for en flerkulturell avdeling å skulle utvikle barnas språklige ferdigheter, men også foreldrenes. Kommunikasjonsvansker kan gjøre arbeidet på en flerkulturell avdeling vanskeligere enn ved en etnisk norsk barnehage, derfor blir utfordringene store for pedagogisk leder med tanke på samarbeid med foreldre og barn, men også innad i personalet.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innledning	4
<i>Bakgrunn for oppgaven</i>	4
<i>Presentasjon av problemstilling</i>	4
<i>Avgrensning og struktur</i>	4
Teoretisk tilnærming	6
<i>Kulturelt mangfold</i>	6
<i>Barnehagen som organisasjon</i>	7
<i>Organisasjonsstruktur</i>	7
<i>Ledelse og lederroller</i>	8
<i>Kompetanse og holdningsarbeid</i>	9
<i>Samarbeid med foreldre og foresatte</i>	10
<i>Tospråklige ansatte</i>	11
<i>Veiledning og foreldremøter</i>	11
<i>Tospråklighet og morsmål</i>	12
Metode	14
<i>Presentasjon av metode</i>	14
<i>Intervju som metode</i>	14
<i>Behandling av data</i>	16
<i>Vurdering av metode</i>	17
<i>Etiske overveielser</i>	18
Drøftingsdel	19
<i>Hva ligger i begrepet kulturelt mangfold?</i>	19
<i>Forventninger og ansvar hos pedagogisk leder</i>	19
<i>Mål for den flerkulturelle barnehagen</i>	20
<i>Demokratisk og relasjonsorienterte ledere</i>	22
<i>Ulike sider ved foreldresamarbeidet</i>	22
<i>Det uformelle og formelle foreldresamarbeidet</i>	24
<i>Pedagogisk leders ansvar i forhold til kompetanse- og holdningsarbeid</i>	27
<i>Hvordan organiserer pedagogisk leder det tospråklige arbeidet?</i>	28
Avslutning	30
<i>Oppsummering</i>	30
<i>Konklusjon</i>	30
Litteraturliste	32
Vedlegg 1	34
Vedlegg 2	35

Innledning

Bakgrunn for oppgaven

Rammeplanen (2011) skriver at det norske samfunnet er preget av et språklig, kulturelt og religiøst mangfold. Geografisk mobilitet og en økende internasjonalisering gjør at det norske samfunnet er mer sammensatt enn tidligere. Dette gjelder også barnehagen som samfunnsinstitusjon. Det finnes i dag mange måter å være norsk på. Sosiale, etniske, kulturelle, religiøse, språklige og økonomiske forskjeller medfører at barn kommer til barnehagen med ulike erfaringer. I denne oppgaven har jeg valgt å ta for meg det kulturelle mangfoldet i barnehagen, med fokus på barn og familier med minoritetsspråklig bakgrunn. Dette er en voksende gruppe i barnehagen, som også vises i statistikken til Statistisk sentralbyrå (2011). Fra 2009 til 2010 var det en økning på nesten 2400 minoritetsspråklige barn i barnehagen. Dette betyr at de utgjør 10 % av alle barn i barnehagen. Barnehagen skal i denne forbindelse legge til rette for utvikling av barnas doble kulturtilhørighet (Rammeplan, 2011), og i denne forbindelse kommer et stort ansvar for pedagogiske ledere.

Presentasjon av problemstilling

Min problemstilling lyder som følgende:

Hvordan arbeides det med kulturelt mangfold i barnehagen, med utgangspunkt i pedagogisk leders rolle og ansvar?

Med dette mener jeg det mangfoldet som finnes på grunn av ulik kulturbakgrunn, språk og land i barnehagen. Jeg velger å ta utgangspunkt i den rollen pedagogisk leder har i forhold til arbeidsoppgavene og ansvaret i barnehagen, på bakgrunn av linjeprofilen organisasjon og ledelse.

Avgrensning og struktur

Innenfor dette temaet har jeg valgt å fokusere spesielt på to sider ved det flerkulturelle arbeidet en pedagogisk leder har ansvar for. Jeg vil likevel se mye på pedagogisk leders rolle, og en del på barnehagen som organisasjon. På den ene siden vil jeg se på foreldrearbeidet og dens utfordringer. Hvordan er dette samarbeidet organisert og hvordan fungerer pedagogisk leder og de andre ansatte som veiledere i forhold til foreldrene. På den andre siden vil jeg se litt på hvordan de pedagogiske lederne organiserer det topråklige arbeidet i barnehagen. Her vil fokuset være på barnas språkutvikling, både med tanke på morsmålet og andrespråket. For å få svar på problemstillingen min har jeg gjennomført 3 intervjuer med 3 pedagogiske ledere i barnehagen.

Jeg vil først i oppgaven ta for meg et teorigapittel, hvor jeg fokuserer på hva faglitteratur sier om mine temaer i oppgaven. Først vil jeg utdype begrepet kulturelt mangfold. Jeg vil se på begreper som organisasjon, mål, lederroller, organisasjonsstrukturen i forhold til pedagogisk leders rolle i barnehagen og delegering. Jeg vil også gå inn på foreldresamarbeid og hvordan pedagogisk leder kan arbeide og forholde seg til dette. Jeg kommer også til å trekke inn kompetansearbeid og veiledning. Jeg vil så se på tospråklig arbeid i barnehagen, hvor jeg kommer litt inn på pedagogisk leders ansvar og oppgaver i forhold til språkstimulering av både morsmål og andrespråket. Jeg vil i oppgavens drøftingsdel ta for meg de ulike funnene jeg har gjort meg gjennom de 3 intervjuene, og drøfte dette i lys av den teorien jeg tidligere har skrevet. Jeg velger å ha funn og drøftingsdel sammen, da jeg synes det blir mye gjentakelser ved bruk av en egen empiridel. Jeg kommer til å ta for meg ett og ett tema, der jeg presenterer de tre pedagogiske ledernes synspunkter. De tre pedagogiske lederne har ikke vektlagt svarene sine likt på temaene, så ved noen tema blir det naturlig at jeg tar for meg en barnehage mer enn de to andre. Jeg kommer til å veksle mellom å presentere de hver for seg eller sammen som en helhet, da de ofte har de samme synspunktene.

Teoretisk tilnærming

Kulturelt mangfold

Moen (2004, s. 153) beskriver kulturelt mangfold som: «et fellesskap på tvers av nasjonale grenser». Ordet mangfold er inspirert av det engelske ordet *diversity*. Det handler om forskjellighet, ulikhet, heterogenhet, foranderlighet og noe som er vekslende og uensartet. Mangfold kan innebære så mangt, men i oppgaven min tenker jeg på det mangfoldet som er knyttet til ulike språklige, kulturelle og religiøse erfaringer som gir konsekvenser for innholdet og organiseringen i barnehagens hverdag (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006). Kulturforskjeller kan til daglig komme til uttrykk i barnas navn, språk eller klær. Det flerkulturelle kan også komme til uttrykk i barnehagens utstyr, hva som henger på veggene og innholdet i barnas hverdag i barnehagen. Hvor synlig mangfoldet er, avhenger mye av hvordan personalet i barnehagen møter mangfoldet (Moen, 2004). Ikke bare barna skaper mangfold i barnehagen. Foreldre med minoritetsbakgrunn bidrar også på ulike måter til å skape mangfold i barnehagen. De har ulik sosial og kulturell bakgrunn, ulikt utdanningsnivå og ulike erfaringer med barnehagen. Foreldrene stiller altså svært ulike forutsetninger i møte med barnehagen, og dette får betydning for innholdet i samarbeidet mellom foreldrene og barnehagen (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006).

Larsen & Slåtten (2006) sier at en må gå bak teppet for å forstå en kultur. Kultur sier oss noe om hvem vi er og hvordan verden skal forstås. Det handler om at mennesker har ulike verdensoppfatninger og virkelighetsbilder. For eksempel finnes det forskjellige oppfatninger av hva tid er og hvordan den bør disponeres. For noen er tiden noe veldig konkret, men for andre er den ikke det (Bøhn & Dypedahl, 2009).

Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver at personalet i barnehagen kan ha både en problemorientert og ressursorientert tilnærming av kulturelt mangfold, og at dette får konsekvenser for hvordan mangfoldet blir ivaretatt i barnehagen. Her ligger et spesielt ansvar hos lederne i barnehagen, spesielt pedagogisk leder. Brenna (2008) skriver at lederne må være opptatt av at de ansatte har et ressursfokus og ser etter mulighetene hos hvert enkelt barn og foreldrepar. En ressursorientert barnehage vil se språklig og kulturelt mangfold som en verdi og ressurs man kan bygge på. Mange har likevel en problemorientert tilnærming til det kulturelle mangfoldet, hvor fokuset ofte er på utfordringer og problemer mangfoldet fører med seg.

Barnehagen som organisasjon

Jacobsen & Thorsvik (2007, s. 13) definerer en organisasjon slik: « En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål». Når organisasjonen konstrueres må det avklares hvilke oppgaver organisasjonen skal konsentrere seg om, hva man ønsker å oppnå en gang i fremtiden, og hvordan man skal klare å oppnå de målene man setter seg. Barnehagen har i tillegg til overordende mål og lover, utarbeidet sine egne mål som skal sikre kvaliteten i barnas hverdag. Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver at det i en flerkulturell barnehage er naturlig å finne mål knyttet opp mot det flerkulturelle. Dette kan handle om utvikling av tospråklighet for eksempel. Målene har noe å si for hvordan personalet, menneskene i organisasjonen, handler og tenker. Barnehagen som organisasjon er avhengig av sine omgivelser for å overleve. Omgivelser er alle de forhold utenfor organisasjonen som har en potensiell effekt på organisasjonen som virksomhet. I barnehagen er dette individer og grupper som er eller kan bli potensielle kunder. Derfor må barnehagen som organisasjon drives slik at den appellerer til de kundene de ønsker skal benytte seg av barnehagen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen kan sees på som organisasjonens arkitektur. Den bestemmer hvordan organisasjonen skal se ut, og den er bygd opp ut i fra formålet med organisasjonen. Dette innebærer en hierarkisk oppbygging, altså hvilke personer har ansvar for hva. Det innebærer også hvilke arbeidsoppgaver som er en del av organisasjonen. Strukturen er med på å skape regler, rutiner og stabilitet. Hver person vet hva de skal gjøre innenfor de ulike rammene som finnes i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Hver ansatt i barnehagen vet hva de har ansvar for, og de vet hva de skal gjøre når de kommer på jobb. Et grunnleggende trekk ved en organisasjon er at en helhetlig oppgave blir delt opp i mindre oppgaver, og at de ansatte spesialiserer seg innenfor de enkelte oppgavene. Istedenfor at pedagogisk leder skal gjøre alt på avdelingen, fordeles heller oppgavene mellom lederen selv og de andre ansatte (Meyer, 2005). Dette er en form koordinering av arbeidsoppgaver i en organisasjon, som gir overordende posisjoner, pedagogisk leder, formell myndighet til å overføre ordre og oppgaver til underordnede i organisasjonen, altså de andre ansatte på avdelingen. Dette er med på å sikre at arbeidsoppgavene blir utført, så langt pedagogisk leder utfører jobben sin som koordinator. Dette kalles direkte tilsyn, hvor en har myndighet til å instruere andre mennesker (Haaland & Dale, 2006). Og i tillegg til dette koordineres også barnehagens oppgaver og arbeid av de rutinene og reglene som organisasjonsstrukturen setter for virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Ledelse og lederroller

Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001, s. 29) definerer ledelse slik:

Ledelse utøves når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. Lederens sentrale oppgaver er da å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt.

Pedagogisk leder må i barnehagen motivere og engasjere sine ansatte, slik at de sammen kan fylle barnehagen med mening ut ifra de retningslinjene barnehagen har (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det stilles ulike krav til ledere avhengig av på hvilket nivå i organisasjonen de befinner seg i.

Pedagogisk leder finner vi på det administrerende nivået, og disse har overordnet ansvar for begrensede områder av organisasjonen. De har som oppgave å organisere og administrere arbeidet. Dette er utdypet nærmere i kapitlet om organisasjonsstruktur.

Lederrolleteorier er knyttet til disse lederposisjoner, da det forventes av ledere at de utøver ledelse ovenfor andre personer. En lederrolle vil bestå av to delvis overlappende elementer. For det første består en lederrolle av det mønsteret av atferd som en leder utviser for å fylle sine lederforpliktelser. For det andre består en lederrolle av de forventninger som andre har til lederens atferd og gjøremåte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Enklere sagt handler en rolle om forventninger til hva du skal gjøre og hvordan du skal gjøre det (Haaland & Dale, 2005). Det kan likevel være stor forskjell på hvordan en utøver ledelse, fremfor hvordan andre forventer at en skal gjøre det. En pedagogisk leder kan ikke innfri alles forventninger om hvordan hun skal lede menneskene i barnehagen på.

Henry Mintzberg (1998) har klassifisert flere ulike roller som en leder kan ha. Han nevner både interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller. Alle disse rollene utgjør til sammen en integrert helhet av roller, som ledere i ulik grad vil spille. Det som er gjeldende for mitt tema er de interpersonelle rollene som bygger på kontakt med andre mennesker i organisasjonen. Ikke bare fysisk og verbal kontakt, men også hvordan pedagogisk leder fremstår som et symbol for mennesker i og utenfor organisasjonen. Med dette tenker jeg på hvordan pedagogisk leder opprettholder kontakt med barna, foreldrene og sine ansatte, og hvordan pedagogisk leders måte å fremstå på er avgjørende for organisasjonens arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ulike roller er viktigere for noen ledere basert på den hierarkiske oppbygningen i organisasjonen, men som pedagogisk leder har du ansvar for å berøre alle de tre rolletypene jeg ovenfor nevnte. Vi kan også snakke om forskjellige lederstiler som ledere kan ha. Jacobsen & Thorsvik (2007) beskriver to ulike lederstiler. Den første er en demokratisk eller relasjonsorientert ledelse, som handler om at ledere stadig forsøker å utvikle gode relasjoner til sine underordnede ved å involvere sine medarbeidere i

beslutninger som er knyttet til arbeidet. Den andre er en autoritær eller oppgaveorientert leder, som er mest interessert i egen produksjon og tar mer selvstendige beslutninger. Dette er to stiler som kan kombineres, men det er noe vesentlig som skiller disse to lederstilene fra hverandre. Dette er evnen til å delegere beslutningsmyndighet til sine medarbeidere og det å la medarbeiderne ta en aktiv del i utformingen av sin arbeidsplass. Dette går altså på organisasjonsstrukturen og hvordan den hierarkisk er bygd opp.

Kompetanse og holdningsarbeid

Gotvassli (2004) skriver at personalet skal ha nødvendig kunnskap og kompetanse for å møte utfordringer og sikre kvaliteten i barnehagen. Dette ansvaret ligger på styrer og pedagogisk leder i barnehagen. I forhold til arbeid med minoritetsspråklige familier ligger mye av kompetansearbeidet i holdningsarbeid. Meyer (2005) sier at å lede en organisasjon handler om å lede holdninger og verdier. Å være pedagogisk leder bygger derfor på evnen til å skape gode relasjoner mellom alle som har tilhørighet til barnehagen, og til å fremme et godt læringsmiljø både for barn og personalgruppen. Foreldre som kommer med barna sine skal være trygge på at de selv og barna blir møtt med vennlighet, en anerkjennende holdning, respekt og engasjement. Brenna (2008) skriver at en pedagogisk leder må få alle ansatte til å respektere hver enkelt på sitt ståsted. Derfor blir refleksjon rundt egne holdninger og verdier viktig. Her er det avgjørende å bruke felles refleksjoner innad i personalet, og bruke møter og avsatt tid til å tenke holdningsarbeid i forhold til det kulturelle mangfoldet i barnehagen. Bare hvordan minoritetsspråklige barn og foreldre benevnes med begreper er ytterst viktig, for ikke å krenke noen (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006).

Kompetansen som de ansatte i den flerkulturelle barnehage trenger i tillegg til pedagogisk kompetanse er mange. Det omhandlet blant annet kommunikasjonskompetanse, kompetanse til å se likheter blant barn i et mangfold, kompetanse i å veilede foreldre, kunnskap om flerkulturell kompetanse og hvordan kommunisere med foreldre med ulike språk og utdanningsnivå. Pedagogisk leder får derfor en sentral rolle i dette kompetansearbeidet, og må legge til rette for at ansatte reflekterer over sin praksis (Brenna, 2008). I forhold til holdningsarbeid er det viktig at personalet tenker over mange ting. Hvilke holdninger har de til språkarbeid for eksempel? Personalets holdninger til barnas morsmål har stor betydning for hvor stor plass de ulike morsmålene får i barnehagen. Å være anerkjennende i forhold til morsmålet handlet om å etterspørre barnet språklige ressurser. Ansatte kan ofte signalisere en holdning som sier at her i barnehagen er det norsk som gjelder. Dette kan være noe de ansatte ikke reflekterer over, men det er viktig (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006).

Samarbeid med foreldre og foresatte

Barnehagens virksomhet skal utformes og organiseres i nær forståelse med barnas hjem.

Pedagogisk leder har det overordnede ansvaret for foreldresamarbeidet på avdelingen i barnehagen (Larsen & Slåtten, 2006). Selv om pedagogisk leder ikke alltid er til stede for å samtale med alle foreldre, er det hun som står med ansvaret om at personalet opprettholder et godt samarbeid med foreldrene i barnehagen. I forhold til samarbeid med minoritetsspråklige foreldre stilles det stort ansvar til et godt samarbeid, da disse familiene ofte er ny i samfunnet. Det å bli kjent med et samfunn handler om å bli kjent med de formelle systemene og strukturene som finnes, og disse er ofte ulikt det de er vant til. Like viktig er det å bli kjent med normer, verdier, væremåter og tenkemåter som eksisterer. Dette er det viktig at pedagogisk leder tar stilling til i arbeidet med minoritetsspråklige foreldre. Ulike kulturer har ofte veldig forskjellige væremåter og verdier, og som pedagogisk leder må en være forberedt på å møte dette i samarbeid med foreldrene. Her blir begreper som toleranse og forståelse viktig (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006).

Det finnes flere sider av samarbeid med foreldre en må se på. Vi har det uformelle samarbeidet som handler om et møte i gangen eller inne på avdelingen ved henting og bringing, som kanskje er avgjørende for hvordan det formelle samarbeidet utvikler seg. Det er i de uformelle møtene at foreldrene og personalet blir kjent, noe som skaper et trygt og inkluderende miljø. Dette er det viktig at pedagogisk leder tar ansvar for, og uansett hvor vanskelig det måtte være for noen ansatte å møte mennesker med et annet språk, er det viktig å vise interesse (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006). En annen side av samarbeidet handler om de planer og mål som barnehagen har i forhold til arbeidet. Her blir det naturlig å trekke inn årsplanen. Hvordan er den utformet? Er den på norsk eller er den på en språkform er tilgjengelig for foreldre? Dette er nok viktig for foreldrenes selvfølelse og sikkerhet. At alle foreldre får en årsplan på norsk, men at pedagogisk leder også sikrer for at informasjonen som står der faktisk blir forstått, enten ved muntlig samtale eller ved skriftlig arbeid på et annet språk. Dette gjelder også barnehagens månedsplaner for eksempel, som blir utarbeidet av pedagogisk leder. Her er det ganske sikkert en del ord og uttrykk som utenlandske foreldre ikke forstår, som for eksempel tur-dag (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006).

Becher (2006) skriver om pedagogiske ledere som drar på hjemmebesøk til minoritetsspråklige foreldre. Dette er relevant for oppgaven min å ta med. Noen foreldre setter pris på hjemmebesøk, men hvor profesjonelt er det? Pedagogen får se barnets hjemmemiljø, noe som gir en større referanseramme når det gjelder å kartlegge undervisningen videre for barnet. Pedagogen får også se foreldrene på deres arena, noe som igjen kan være med å støtte opp under situasjoner som fremmer utvikling. Noen sier også det skaper tillitt. Pedagogen må likevel være varsom ved hjemmebesøk, spesielt med tanke på maktbruk og holdninger ovenfor foreldrenes oppdragelse og arbeid.

I møte med minoritetsspråklige foreldre er den tidlige og første tiden viktig. Det er her foreldre og personalet kan etablere tillitt og bli kjent. I oppstartsfasen er det normalt å ha foreldremøter med foreldrene, hvor viktig informasjon om både barnehagen som organisasjon står sentralt, men også norske verdier og syn. Spesielt er synet på oppdragelse og barn sentralt i oppstartsfasen, da barneoppdragelse ofte er sett forskjellig på i ulike kulturer. I disse møtene er det avgjørende hvordan pedagogisk leder møter foreldrene (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006).

Becher (2006) sier at en anerkjennende væremåte er en viktig pedagogisk holdning som også bør brukes i forhold til foreldre. Ved å møte foreldre på en anerkjennende måte, tilkjenner man en tiltro til deres foreldreskap. Det henger også nøye sammen med et ressursorientert syn på foreldre, hvor en tar utgangspunkt i foreldrene som kompetente (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006). Glaser (2003) bruker ordet «empowering». Gjennom bekreftelse, anerkjennelse og støtte fra fagpersoner kan foreldre dyktiggjøres. Hun skriver at fagpersoner samtidig kan anerkjenne foreldre og gjøre kjent alternative handlingsmåter uten å fremstå som en bedreviter og autoritær på barneoppdragelse. I forhold til dette er det viktig at pedagogisk leder lar foreldrene ta på seg oppgaver. Deres forslag må tas på alvor og foreldrene må få oppleve at de er verdifulle samarbeidspartnere for de ansatte, både i hverdagen, fritiden og til markering av høytider i barnehagen, noe som er veldig sentralt i arbeidet på en flerkulturell avdeling.

Tospråklige ansatte

Personalgrupper som har rekruttert tospråklige ansatte i grunnbemanning har spesielt gode forutsetninger til å møte mangfoldet blant foreldre. For mange foreldre med minoritetsbakgrunn vil det å møte en ansatt med samme språk og kulturbakgrunn oppleves som betryggende og rikt (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006). I Walløes (2001) undersøkelse sier minoritetsforeldre at de snakker mest med tospråklige assistenter. Minoritetsspråklige assistenter har en viktig funksjon i både det pedagogiske arbeidet og foreldremøter. Likevel hender det at de etnisk norske ansatte lener seg for mye på de tospråklige ansatte, slik at svært mye kommunikasjon går via dem (Becher, 2006). Av og til er bruk av tolk avgjørende i samarbeid med minoritetsspråklige foreldre, men da dette er både kostbart og vanskelig å få til, kan ofte ansatte brukes som tolk. (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006).

Veiledning og foreldremøter

Som jeg skrev tidligere, kan det uformelle samarbeidet legge en plattform for det formelle samarbeidet. Med det formelle samarbeidet sikter jeg til foreldremøter. Hva som tas opp i de

formelle møtene er både opp til pedagogisk leder, hva hun ser på som nødvendig informasjon, og foreldrene, hva de uttrykker at de ønsker å snakke om (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006). Innenfor dette ønsker jeg å bruke veiledningsbegrpet. Birkeland & Carson (2009) beskriver veiledning slik:

En handlingsrettet, etisk, kognitiv, sosial og emosjonell prosess som involverer både veileder og veisøker, der veisøker er i fokus. Veiledningen skal bidra til oppdagelse, økt refleksjon og bevissthet rundt de relasjonene og den konteksten veisøker befinner seg i, og hvordan disse påvirker veisøkerens valg.

I forhold til veiledning og foreldremøter med minoritetsspråklige foreldre, er det i starten naturlig at møtene handler om å bli kjent med barnehagen, norske verdier og normer, og utveksling av ulike oppfatninger og syn på barnet og oppdragelse. Ved senere møter er det ofte ønskelig å snakke om barnets språkutvikling. Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver at det er naturlig at foreldre har en sentral rolle i barnets læring og språkutvikling. Her har pedagogisk leder et ansvar i forhold til det å benytte seg av pedagogisk dokumentasjon og kartlegging av barnet. Dette vil være et godt utgangspunkt for samtaler og refleksjon for møter og veiledning med foreldre (Sandvik & Spurkland, 2009).

Tospråklighet og morsmål

De fleste mennesker er tospråklige eller flerspråklige. Dette betyr at de kan bruke mer enn ett språk. Felles for flerspråklige barn er at de er i gang med innlæringen og utvikling av et andrespråk, og denne utviklingen kan pedagogiske ledere få et bilde av ved å observere hvordan de bruker språket i ulike aktiviteter. Barn lærer ord og setninger gjennom å snakke. De lærer også temaet det snakkes om, og det bruker de ordene som de skjønner hører til dette området. Språklæring er derfor uløselig knyttet til alle temaer en arbeider med i barnehagen (Sandvik & Spurkland, 2009, s. 27). Sandvik & Spurkland (2009) skriver at morsmålet er det språket man lærer fra fødselen av, og er ofte førstespråket. I arbeid med tospråklige barn er det viktig å legge til rette for at barnet fortsatt får utvikle morsmålet sitt, samtidig som at forholdene for å lære andrespråket, norsk, legges til rette. De skriver også at morsmålet kan ha betydning for utvikling av andrespråket. Mange av de ferdighetene barnet har tilegnet seg i morsmålet, kan ha betydning for andrespråksopplæring i forhold til grammatikk. Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver at det er forskjell fra barnehage til barnehage hvorvidt morsmål benyttes som en sentral del i barnas læring og utvikling. I forhold til morsmål er det viktig at barnehagen samarbeider med hjemmet, og klargjør om morsmålet skal utvikles kun hjemmefra, og ikke barnehagen, eller om det også skal ha en sentral plass i

språkutviklingen i barnehagen, om det er muligheter for det i forhold til ansattes kompetanse (Gunnestad, 2007).

Som alle andre ferdigheter lærer barnet språket i samhandling med andre og særlig med voksne omsorgspersoner. Vi lærer av andre. Psykologen Leg Vygotsky (1978) beskriver voksne som støttende stillaser ovenfor barna. Når pedagogisk leder fungerer som et støttende stillas, betyr det at hun veileder barnet til større innsikt, og at støtten gis innenfor de rammene som er mulig for barnet å oppnå ved hjelp av en annen. God språklæring skjer når barn og voksne sammen utforsker noe gjennom dialogen. God språklæring skjer når barn leker eller prater sammen, og bruker språket til å komme videre i aktiviteter som lek. Det stilles krav om at barnehagen skal kunne dokumentere arbeidsmåter og synliggjøre det pedagogiske arbeidet. Pedagogisk leder oppfordres derfor til å reflektere over hva barnehagen kan arbeidet videre med for å styrke hvert enkelts barns språklige ferdigheter på de ulike områdene (Gjervan, Andersen & Bleka, 2009). Sandvik & Spurkland (2009) skriver om ulike kartleggingsverktøy som pedagogisk leder kan benytte seg av i kartlegging av språklige ferdigheter hos barna i barnehagen. Det finnes også mange muligheter når en skal tilrettelegge for språkutvikling. Husby & Kibsgaard (2009) skriver i midlertidig at en kan finne motstand mot å trekke ut enkeltbarn fra gruppen til morsmålsundervisning og norsk som andrespråk. Motstandere av denne delingen, ser fradeling av minoritetsgrupper som en mulig stigmatisering. Derfor må undervisning organiseres på en måte som ikke virker slik.

Metode

Presentasjon av metode

Metoden forteller oss noe om hvordan vi bør gå frem for å skaffe eller etterprøve kunnskap. Bakgrunn for å velge hvilken metode er at vi mener den vil gi oss gode data og belyse problemstillingen vår på en faglig interessant måte (Dalland, 2007). Metoden er et viktig redskap i vårt møte med det vi vil undersøke, og den hjelper oss til å samle inn de dataene vi trenger. For å komme frem til en metode måtte jeg først velge en problemstilling. En problemstilling er noe innenfor et tema som vi ønsker å vite mer om (Dalland, 2007). For meg var det enkelt å finne tema for bacheloroppgaven, men problemstillingen var værre. Det var i starten litt vanskelig å finne en problemstilling som hadde en organisasjon- og ledelsesteoretisk tilnærming. Veien frem mot problemstilling var fylt med spørsmål som hva og hvem. Hva ville jeg finne ut, og hvem ønsket jeg å vite mer om? Valget ble etter hvert enkelt ut i fra tilnærmingen fra organisasjon og ledelse, og jeg besluttet deretter problemstillingen min som omfatter pedagogiske ledere i barnehagen (Dalland, 2007). Likevel har jeg justert den litt i etterkant av intervjuene og databehandlingen.

Dalland (2007) skriver at vi i samfunnsvitenskapen skiller mellom kvantitative og kvalitative metoder. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode for å finne svar på problemstillingen min. Dalland (2007) skriver at en kvalitativ metode tar sikte på å fange opp mening og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. Grunnen til at jeg valgte å benytte meg av en kvalitativ forskningsmetode var fordi at mitt tema og min problemstilling ikke er noe som lar seg tallfeste. Problemstillingen min handler om hvordan pedagogiske ledere arbeider med kulturelt mangfold i barnehagen, og deres tanker, meninger og opplevelser rundt temaet. Å benytte meg av denne metoden gir meg derfor muligheten til å gå i dybden på temaet, og det gir meg muligheten til å opprette en forståelse for arbeidet med kulturelt mangfold i barnehagen. Kvalitative metoder er også fleksible, noe jeg synes stod i samsvar med problemstillingen min (Dalland, 2007). Den er vid, og de dataene som samles inn er ment for å gi meg en sammenheng og en helhet.

Intervju som metode

Jeg valgte å benytte meg av intervju som forskningsmetode for å finne svar på problemstillingen min. Selv om samtalen er det viktigste redskapet vi har i arbeid med andre mennesker (Dalland, 2007, s. 128), så jeg på det som en utfordring. Jeg måtte finne ut hva jeg skulle spørre om og hvem skulle jeg intervju. Jeg valgte derfor å finne ut hva jeg ville ha svar på før jeg begynte å tenke på intervjuobjekter. I den forbindelse utarbeidet jeg meg en intervjuguide (vedlegg 1). Dalland (2007)

skriver at et vellykket intervju er avhengig av at du på forhånd har satt deg godt inn i det du ønsker å få svar på. Dette gjorde jeg ved å tilegne meg kunnskap om temaet ved å lese teori og aktuelle oppslag i aviser og bøker. Jeg utarbeidet så en felles intervjuguide for alle intervjuobjektene. Jeg utarbeidet en felles intervjuguide fordi jeg ikke var helt sikker på hva jeg ønsket å fokusere på i problemstillingen, derfor ville jeg ha mye innspill om de samme temaene fra hvert intervjuobjekt. Dette resulterte i en del overflødige spørsmål i intervjuguiden. Derfor er ikke alle funn fra undersøkelsen tatt med i oppgaven.

En intervjuguide er den planen vi selv har lagt for intervjuet (Dalland, 2007). Jeg satte opp en detaljert guide med temaer og underspørsmål som var ferdig formulerte. At jeg utarbeidet intervjuguiden i flere kategorier var et bevisst valg, og dette var til hjelp både under intervjuet og i bearbeidelsen av svarene. Selv om jeg hadde flere formulerte spørsmål, synes jeg ikke intervjuguiden min var fastbundet. Det var rom for innlegg fra intervjuobjektet og spørsmålene ble ikke tatt opp i rekkefølge. Dette fordi at både jeg og intervjuobjekt oppdaget underveis at noe var mer naturlig å ta sammen med andre spørsmål. Likevel ble den frie formen en utfordring da svarene ofte kom i ulik rekkefølge, noe som gav meg mye arbeid under bearbeidningen av stoffet.

Når det kommer til å velge informanter, var det en utfordring. Jeg hadde på forhånd bestemt meg for å intervju 3 pedagogiske ledere for å finne svar på problemstillingen min. Ikke alle barnehager i Trondheim egner seg til problemstillingen min, da den innebærer opplysninger om flerkulturelle barnehager. Jeg brukte mye tid på å finne barnehager som var flerkulturelle, hvor jeg også fikk flere tips av medstudenter. Da jeg hadde funnet de tre barnehagene jeg ville vite mer om, valgte jeg de 3 pedagogiske lederne uten å vite noe om dem. En av de tre barnehagene var litt spesiell, da dette er en åpen barnehage hvor det kun jobber en pedagogisk leder. Jeg sendte de alle en e-post (vedlegg 2), hvor jeg fortalte hvem jeg var og hensikten med e-posten. Jeg redegjør også for oppgaven og teamet (Dalland, 2007). Jeg passet på å ikke skrive for mye, slik at intervjupersonene ikke skulle miste interesse. Jeg meldte min interesse for å intervju dem, og fastslo at jeg var fleksibel og kunne komme på kort varsel. Jeg vil her nevne at e-posten som er vedlagt, inneholder en litt annen problemstilling enn den jeg har endt opp med, da problemstilling og tema innenfor den ble endret etter hvert som jeg har behandlet dataene mine. Ingen av intervjuobjektene svarte per e-post, så jeg ringte dem. Jeg henviste til e-posten, og ble lettet over at alle 3 var interesserte i å stille opp til intervju. Vi planla når intervjuene skulle finne sted per e-post, og jeg sendte dem etter samtalen intervjuguiden jeg hadde lagd. Jeg valgte ikke å sende noen bekreftelse på telefonsamtalen og intervjutidspunktet, da det ble avklart grundig gjennom telefon.

Intervjuene foregikk i de tre barnehagene. Alle barnehagene lå i Trondheim Kommune, så det var ikke noe langt å reise for meg. Jeg ble godt mottatt av samtlige pedagogiske ledere, og de viste stor glede over at jeg hadde valgt temaet kulturelt mangfold innenfor min fordypning. Jeg hadde på forhånd klargjort bruken av båndopptaker, og jeg valgte å kun benytte meg av den underveis i intervjuet, og ikke notere. Det var opprinnelig i planene mine å notere underveis, men jeg synes kontakten mellom oss og en naturlig samtale var viktigere, og jeg synes det ble for oppstykket hvis jeg skulle se ned i arket å notere. Det korteste intervjuet mitt var på 40 minutter, og det lengste på 1 time og 5 minutter. Med dette kan jeg kun konkludere med at jeg har fått veldig ufullende svar på alle temaer og spørsmål jeg tok opp. Det var tydelig at intervjuobjektene hadde satt seg grundig inn i tema, problemstilling og intervjuguide, hvor de også hadde notert for seg selv noe av det vi snakket om. Jeg hadde ingen relasjon til respondentene, men likevel opplevde jeg god stemning under alle intervjuene, og sammen med de utfyllende svarene jeg fikk fra samtlige vil jeg si det var god kvalitet ved undersøkelsen. Det jeg likte godt med muntlig intervju var at jeg kunne klargjøre eventuelle misforståelser underveis, og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål. Dette skriver Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2006) om, hvordan en kvalitativ undersøkelse eller intervju gir muligheter for å være åpen for ny informasjon, og hvordan den som intervjuer kan justere datainnsamlingen underveis. Dette opplevde jeg etter første intervju, da intervjuobjekt hadde gjort meg oppmerksom på momenter jeg ikke hadde tenkt over selv, noe som jeg flettet inn i de to resterende intervjuene. Dette uten å endre på intervjuguiden.

Behandling av data

Da det var tid for å behandle dataene jeg hadde samlet inn, kom det godt med hvordan jeg hadde laget intervjuguiden med kategorier med underspørsmål. Likevel var det en viss frihet under intervjuet, som gjorde at jeg brukte mye tid på å skrive ned samtalene. Jeg brukte mye tid på å finne ut i hvilken rekkefølge ulike utsagn og spørsmål hørte til, da temaene ble tatt opp litt om hverandre. Dette er absolutt noe jeg ville prøvd å gjort annerledes hvis jeg skulle gjort det igjen. Jeg ville prøvd å være litt mer tro og systematisk mot min intervjuguide. Jeg tenkte likevel underveis i intervjuene at det viktigste var å få informasjonen, uansett hvor den kom. Etter at jeg hadde transkribert samtalene, og fått rekkefølgen noenlunde på plass, brukte jeg mye tid på å virkelig tolke og vurdere det som hadde blitt sagt. Jeg benyttet meg av en tematisk bearbeiding av stoffet (Dalland, 2007). Jeg bestemte meg hvilke temaer jeg ønsket å belyse i problemstillingen min, og dette gjorde jeg etter å ha lest intervjuene nøye. Da merket jeg meg hvilke temaer det var snakket mest om, og hvilke tema jeg følte jeg hadde fått mest ufullende svar på. Som skrevet tidligere, hadde jeg en innholdsrik intervjuguide, med flere temaer enn jeg skulle ha med i oppgaven. Dette for å ha flere temaer å velge i, da jeg var usikker på hva problemstillingen min skulle omhandle helt eksakt. Etter

å ha plassert de ulike svarene under hvert tema, hvor svarene hadde ulik tyngde og relevans (Dalland, 2007), hadde jeg nå fått en god oversikt over temaene og opplysningene, og jeg hadde fått en god oversikt over gradforskjellene på svarene og en pekepinn over hvilke opplysninger jeg ville gi stor og mindre plass til i oppgaven.

Vurdering av metode

Dalland (2007) skriver at et godt intervju som gir oss verdifullt materiale som belyser problemstillingen vår, er et intervju av kvalitet. Temaene og engasjementet både til intervjuer og intervjuobjekt er viktig for å få gode data. Intervjuobjektens evne til å formidle er også viktig. Jeg synes jeg har fått intervjuer med god kvalitet, hvor de egenskapene over er sentrale. Validiteten på intervjuene synes jeg også er gode. Dette handler om relevansen og gyldigheten av data (Dalland, 2007). Jeg synes absolutt jeg har fått svar på det jeg har spurt om. Her vil jeg trekke inn fordelene med det muntlige intervjuet, som gjør at man underveis kan regulere dataene. Jeg tror for eksempel ikke jeg ville fått de samme, og heller ikke nøyaktige, opplysningene ved å benytte meg av et spørreskjema. Reliabiliteten av dataene ser jeg ingen grunn til å betvile. Reliabiliteten handler om påliteligheten av dataene jeg har funnet (Dalland, 2007). Jeg har møtt disse fagpersonene selv, og de har fortalt meg hvordan de opplever arbeidet med kulturelt mangfold både på godt og vondt. Jeg har tenkt over hvordan noen av spørsmålene mine kunne vært ledende, og at intervjuobjektene følte at det var forventet at de skulle svare det og det, men jeg opplevde at intervjuene var preget av ærlighet og rom for erkjennelse over at arbeidet med kulturelt mangfold i barnehagen ikke bare er enkelt.

Jeg kjenner meg i ettertid fornøyd med valg av metode. Jeg har skrevet hvordan en muntlig intervju gir rom for regulering og nye innspill. Dette tenker jeg er en styrke ved å benytte seg av intervju som kvalitativ metode. Jeg tror også jeg fikk flere utfyllende svar ved muntlig intervju, enn ved bruk av for eksempel spørreskjema. Jeg har tidligere erfart hvordan spørreskjema ofte blir besvart kort og stikkordsmessig, og man får heller ingen opplevelse av intervjuobjektet. Jeg synes det var positivt å være fysisk tilstede for å legge merke til både kroppsspråk og ansiktsuttrykk som kunne være avgjørende for min tolkning av svarene. En svakhet med metoden kan være at jeg tenker litt på det at intervjuobjektene kanskje svarer det de føler de burde svare. Men når det er sagt synes jeg intervjuene var preget av ærlighet og åpenhet rundt både positive og negative tanker med arbeidet. Intervjuguiden som jeg laget kunne jeg med fordel fulgt litt mer slavisk under intervjuet, med tanke på etterarbeidet.

Etiske overveielser

Underveis i undersøkelsen må vi ta en rekke viktige avgjørelser, og i forhold til denne oppgaven gjelder helst de avgjørelser som berører mine intervjupersoner. (Dalland, 2007). Informert, frivillig samtykke innebærer at intervjupersonene informeres om at undersøkelsen er på frivillig basis og at personen kan trekke seg når som helst. Dette avgjør intervjupersonene etter at vedkommende har forstått hva det innebærer å delta i den, altså undersøkelsens overordnede mål. Det var viktig for meg å være presis på hva formålet med intervjuet var og hva det skulle brukes til i samtale med de pedagogiske lederne. De skulle ikke føle noen tvang fordi om jeg kontaktet dem, og dette følte jeg heller ikke at de gjorde. Vi gjorde det ikke så formelt at det ble opprettet noen skriftlig samtykke, men jeg tenker hvordan både jeg og intervjuperson så på den muntlige avtalen som bindende.

Konfidensialiteten handler om at man ikke offentliggjør personlig data som kan avsløre intervjupersonens identitet. For meg innebærer dette både anonymisering og taushetsplikt (Dalland, 2007). Dette var noe jeg måtte tenke over allerede tidlig i oppstartsfasen da jeg kontaktet de pedagogiske lederne. Jeg har vurdert både bruken av fiktive navn eller nummer, og har kommet frem til at jeg i oppgaven vil benytte meg av nummer. Jeg innser i ettertid at fiktive navn ville skapt en bedre flyt i oppgaven, men for å unngå feilstavelser og blanding, valgte jeg å bruke nummer. Jeg var nøye på å presisere også dette for intervjuobjektene mine, så det ikke skulle oppstå misforståelser i senere tid. Jeg var også påpasselig med å nevne at opptakene skulle slettes etter transkribering og etterarbeid.

I forhold til mitt tema og min oppgave har jeg også tenkt en del på formidlingen av oppgaven min, og hvordan jeg vil fremstå for leseren. Jeg tenker her på bruken av ord og benevnelser i forhold til mennesker med annen bakgrunn enn min. Det er omdiskutert hvilke ord man skal bruke for å beskrive mennesker med utenlandsk opprinnelse, og dette er noe jeg har jobbet en del med i forbindelse med oppgaven. Det siste jeg vil er å støte noen ved å bruke feile benevninger.

Drøftingsdel

Hva ligger i begrepet kulturelt mangfold?

Jeg velger å innlede drøftingsdelen med å fortelle hva de tre pedagogiske lederne så på som kulturelt mangfold i barnehagen. Pedagogisk leder 3 hadde en god definisjon på det kulturelle mangfoldet i barnehagen: «Kulturelt mangfold er mange kulturer og barn med ulik bakgrunn og språk representert på en plass. Målet er synliggjøring, representering og det å ta vare på den enkeltes kultur». Lik var forklaringen på kulturelt mangfold hos pedagogisk leder 2. For henne handlet det om å klare å kombinere og jobbe sammen med mange forskjellige språk. For pedagogisk leder 3 handlet kulturelt mangfold om å hjelpe og støtte barn og voksne i barnehagen med ulike kulturer og språk. Som jeg skriver i teoridelen (se side 6) handler kulturelt mangfold om et fellesskap på tvers av nasjonale grenser (Moen, 2004), og akkurat slik har de tre pedagogiske lederne tolket det kulturelle mangfoldet i barnehagen. Selv om mangfold kan være så mangt i barnehagen, fokuserte også de på de språklige og kulturelle forskjellene i barnehagen (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006). Dette på grunnlag av min bakgrunn for oppgaven, og at de visste hvilken vinkling jeg ville ha på oppgaven min. I funnene vises det at de tre pedagogiske lederne alle har fokus på hvordan de på best mulig måte kan jobbe for å hjelpe og støtte barn og voksnes ulike kultur og språkbakgrunner i barnehagen. Dette tyder på at de ser på det kulturelle mangfoldet som et positivt arbeid, og at alle ønsker å gjøre det beste for alle parter i barnehagen. Pedagogisk leder 3 legger også vekt på at hun synes det er viktig å være interessert og positiv til andres kulturer, og da hun selv har utenlandsk opprinnelse, tenker jeg at dette er noe hun selv har opplevd som noe viktig i hennes samhandling med andre.

Forventninger og ansvar hos pedagogisk leder

Jacobsen & Thorsvik (2007) skriver at pedagogiske ledere finnes på det administrative nivået i en organisasjon. Med dette menes det at de har som oppgave å organisere og administrere arbeidet. I barnehagen handler dette altså om at pedagogiske ledere har det overordnede ansvaret for arbeidet på avdelingen. Dette innebærer et ansvar ovenfor de fleste områdene av barnehagen, og på den flerkulturelle avdelingen har pedagogisk leder blant annet ansvar for organisering og arbeid av foreldresamarbeid, barnegruppa, språkopplæring og kompetanse hos personalet og en selv. Pedagogisk leder 2 sier at hennes viktigste oppgave som pedagogisk leder på en flerkulturell avdeling er å ta seg av språkopplæring og kartlegging av barnas språklige kompetanse. Hun forteller hvordan hun benytter seg av ulike kartleggingsverktøy i arbeidet med å kartlegge barnas språkkompetanse, blant annet TRAS-skjema. Dette skrives blant annet Gjervan, Andersen & Bleka

(2006) om. Pedagogisk leder 2 skriver også hvordan det er hennes ansvar at språkgrupper og faste opplegg de har i barnehagen gjennomføres. Med dette mener hun at hun har mye ansvar for delegering av arbeidsoppgaver til de andre ansatte, da hun ikke gjennomfører alt selv (se side 7). For eksempel forteller hun om at språkopplæringen er noe hun har ansvar for sammen med morsmålstrener, der morsmålstrener har fått ansvaret for å gjennomføre de faste oppleggene sammen med barna i små grupper. Å ha fokus på språkopplegg som pedagogisk leder på en flerkulturell avdeling, er et godt utgangspunkt. Her blir det viktig å overføre dette fokuset til andre i barnehagen, slik at alle jobber ut i fra en felles plattform og de retningslinjene barnehagen har. Dette er en viktig oppgave som pedagogisk leder (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

De to andre pedagogiske lederne, samt pedagogisk leder 2 legger også mye vekt på hvordan de som pedagogiske ledere har ansvar for foreldresamarbeidet. Larsen & Slåtten (2006) skriver også at pedagogisk leder har det overordnede ansvaret for foreldresamarbeidet i barnehagen. Her synes pedagogisk leder 2 at hun har fått for mye ansvar lagt på seg av ansatte og foreldre, og jobber med å inkludere de andre ansatte ved å henvise foreldre til dem. Haaland & Dale (2005) skriver at en lederrolle består av forventninger til hva du skal gjøre og hvordan du skal gjøre det. Altså, mener pedagogisk leder 2 her at det har oppstått en konflikt mellom de forventninger de andre har til henne, og hvordan hun ønsker å utføre arbeidet. Ut i fra min samtale med pedagogisk leder 2 kommer jeg frem til at de andre ansatte på avdelingen sliter med å kommunisere og samhandle med foreldrene i barnehagen, og trekker seg unna. Pedagogisk leder forteller her om sitt ansvar som leder, at hun jobber med å engasjere de ansatte mer i hente og bringesituasjoner. Jeg forstår også godt foreldrene, at de tar kontakt med pedagogisk leder, når de oppfatter de andre ansatte som usikre.

Mål for den flerkulturelle barnehagen

Jacobsen & Thorsvik (2007) sier at pedagogisk leder har et ansvar for at barnehagen fylles med mening ut ifra de retningslinjene barnehagen har. Med retningslinjer menes det overordnede mål og retningslinjer og egne mål barnehagen har. Pedagogisk leder 1, 2 og 3 nevner alle formålsparagrafer og rammeplanen som de har å forholde seg til. Som organisasjon må barnehagen avklare hvilke oppgaver de har, mål for fremtiden og hvordan de skal klare å oppnå disse målene. På en flerkulturell avdeling blir det her viktig å finne mål knyttet opp mot det flerkulturelle (Gjervan, Andersen & Bleka (2006). Alle de tre pedagogiske lederne forteller om mål de har for barnehagen som virksomhet i forhold til det kulturelle mangfoldet, og pedagogisk leder 1 har som mål å legge til rette for en barnehage hvor voksne og barn trives. Hun jobber i en åpen barnehage hvor både foreldre og barn kommer, så for henne handler også målene mye om arbeidet med foreldrene. At

hun legger så mye vekt på arbeidet med foreldre er et tegn på at hun har oppfattet at også de er en del av det kulturelle mangfoldet i barnehagen. Som Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver bidrar også foreldrene og deres ulike bakgrunner til et mangfold i barnehagen (se side 6). At pedagogisk leder 1 jobber tett med foreldre er et tegn på at hun oppfatter hvor stor rolle foreldrene har i et barns liv, og at det hun lærer og hjelper foreldrene med, vil igjen gjenspeiles i foreldrenes oppdragelse av sine barn.

For pedagogisk leder 2 er det største målet å utvikle barnas norskspråklige kompetanse. De har en egen morsmålstrener som arbeider med barnas morsmål, ved siden av at det jobbes med norskspråket. Som jeg skriver i teoridelen (se side 12) skriver Sandvik & Spurkland (2009) at morsmålet har betydning for utvikling av andrespråket, og at de ferdighetene barna her lært seg der, kan ha betydning for andrespråksopplæring. Som jeg kommer tilbake til senere i drøftingsdelen er det forskjell på hvordan barnehagene benytter seg av morsmålet i barnas læring og utvikling (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006). Men det jeg sitter igjen med fra samtalen med pedagogisk leder 1 er at morsmålet får mindre fokus enn hos de to andre pedagogiske lederne. Selv om de benytter seg av morsmålstrening i starten, forklarer hun at så fort barna lærer seg det norske språket, er det kun dette de har fokus på i barnehagen. På den ene siden er dette positivt for deres utvikling av det norske språket, jo mer de hører og snakker det norske språket, jo fortere blir det en del av barnas identitet. Men på den andre siden handler morsmål mye om tilhørighet av en kultur, og å fokusere lite på morsmålet kan gjøre at barna føler at de tvinges ut av sin egen fødekultur.

Pedagogisk leder 3 forteller om sitt mål om å utvikle tospråklighet. Med dette mener hun å utvikle morsmålet og andrespråket på lik linje. Hun legger stor vekt på det at å lære to språk samtidig gir bedre utbytte, og at man kan benytte seg av regler og det man lærer i begge språkene (se side 12). Dette er et mål hun jobber ut i fra, så derfor får morsmålet en stor plass i deres hverdag, større enn i barnehagen hvor pedagogisk leder 2 jobber. Det finnes nok fordeler og ulemper med å benytte seg av begge «metodene», men det som er viktig er å klargjøre med hjemmet hvorvidt morsmålet skal ha en sentral plass i barnehagen. Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver at morsmålet kan utvikles hjemmefra, men også i barnehagen. Skal det utvikles i barnehagen må det selvfølgelig være midler for dette. I barnehagen hvor pedagogisk leder 1 arbeider, er det kun henne, derfor blir det ikke jobbet så mye med morsmål, da det er begrenset hva hun kan hjelpe til med. Men pedagogisk leder 2 har flere ansatte og morsmålstrener på sin avdeling, så mulighetene for å arbeide mer med morsmålet er til stede. Pedagogisk leder 3 er selv utenlandsk og har utenlandske ansatte, og derfor benytter hun seg av mulighetene dette gir.

Demokratisk og relasjonsorienterte ledere

Jacobsen & Thorsvik (2006) sier at demokratisk eller relasjonsorientert ledelse handler om at ledere aktivt forsøker å utvikle gode relasjoner til sine underordnede ved å involvere medarbeiderne i beslutninger som er knyttet til arbeidet. Det handler om evnen til å delegere arbeid. En organisasjon er hierarkisk oppbygd (se side 9), noe som viser oss hvilke personer som har ansvar for hva. I barnehagen har alle ansatte ulike oppgaver. Noen er faste, mens andre er rullerende. I forhold til det flerkulturelle arbeidet i barnehagen er det i barnehagen hvor pedagogisk leder 1 jobber slik at hun tar seg av alt, da hun er den eneste som jobber der. Selv sier hun dette om sin rolle: «Mitt syn på meg selv i arbeidet er at jeg spiller alle roller utenom far». Dette er et interessant utsagn. Hennes oppgaver er å gjøre klar til måltider, legge til rette for lek og læring for barna, planlagte aktiviteter og samlingsstunder, samt at hun gjør alt som omhandler kontakt med foreldre. Dette er ofte oppgaver som er delegert av pedagogisk leder til alle. Jeg synes hun gjør et beundringsverdig arbeid. Hun brukes til alt mulig, og kan ikke lene seg på andre i arbeidet, da hun er alene.

Dette stiller i stor motsetning til de to andre pedagogiske lederne, som forteller at de benytter seg av delegering mye i arbeidet. For eksempel har pedagogisk leder 2 ansatte under seg som sørger for at morsmåltrening blir gjennomført, for dette ansvaret har hun delegert til morsmålstrener. I tillegg har hver voksen på avdelingen, inkludert hun, en språkgruppe hver i uka hvor målet er å samtale og bruke begreper. Pedagogisk leder 3 forteller om hvordan hun har delegert ansvar til spesial pedagog angående språkgrupper med barna. Likevel forteller om at hun brukes mye, da hun selv snakker barnas språk. At en leder benytter seg av en demokratisk og relasjonsorientert ledelsesstil tyder på at de tror på andres evner, og ikke tenker at de selv vet best. Dette er et positivt kjennetegn på en leder, og det at alle de tre pedagogiske lederne jeg snakket med benyttet seg av en slik lederstil er positivt. Hver ansatt vet hva de har ansvar for, og det er muligheter for spesialisering, og dette tror jeg skaper trygghet, men også positive utfordringer hos de ansatte. Som Meyer (2005) skriver, handler også delegering om koordinering av arbeidet. Det sikrer at arbeidet blir gjennomført. Hvis morsmålstrener ikke er til stede, sier det seg selv at pedagogisk leder 2 må finne en annen løsning på arbeidet, da hun er borte, så slik sett er det også avgjørende at pedagogisk leder utfører sin jobb som koordinator.

Ulike sider ved foreldresamarbeidet

En organisasjons omgivelser er alle de forhold utenfor organisasjonen som har en potensiell effekt på organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2006). I barnehagen omhandler dette individer og grupper som er kunder. Kundene i barnehagen er familiene, barna og de voksne. Som tidligere skrevet er det pedagogisk leder som har det overordnede ansvar for samarbeid med foreldre, og likt er

foreldresamarbeid en stor del av arbeidet med kulturelt mangfold i barnehagen. Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver at det å bli kjent med et samfunn handler om å bli kjent med de formelle systemene og strukturene som finnes. Også normer, verdier, væremåter og tenkemåter. Her får pedagogisk leder en utfordring, som det er viktig at hun tar stilling til. Dette forteller pedagogisk leder 3 mye om. Hun sier at ulike kulturer har ulike syn på en mengde områder. Dette gjelder alt fra barneoppdragelse, syn på barn, synet på barnehagen og synet på kvinner som også pedagogisk leder 1 nevner. Synet på oppdragelse og barn er veldig forskjellig fra kultur til kultur (Gjervan, Andersen & Bleka, 2006). Som teorien sier (se side 10) synes både pedagogisk leder 1, 2 og 3 at det er viktig å være åpen og forstående for andre kulturer. Man må møte foreldrene med respekt og toleranse for at ting er ulikt.

Pedagogisk leder 2 nevner også små ting som de ofte må ta stilling til i forhold til arbeid med foreldre. Bare regler og rutiner angående leggetid, ute-tid og generelt tid. Bøhn & Dypedahl (2009) skriver for eksempel om dette med tid. Hvordan det er forskjellige oppfatninger om hva tid er og hvordan den bør disponeres. Dette støtter veldig godt opp det pedagogisk leder 2 sier om regler og rutiner for tid. Hun møter flere foreldre som ikke er vant til å forholde seg til tiden, men bruker for eksempel sola som tidsviser. Dette har hun jobbet med foreldrene med, å lære dem hvordan vi i den norske kulturen bruker klokka som en pekepinn i hverdagen for når ting bør gjøres. Dette synes jeg er en viktig side ved vår kultur å ta fatt i, i samarbeid med minoritetsspråklige foreldre. Skal de tilpasse seg den norske kulturen, dra på butikken, gå i barnehagen eller skolen, er tid et veldig viktig begrep. At pedagogisk leder 2 har tatt tak i dette tyder på at hun har opplevd hvordan ulike kulturer faktisk ser ulikt på tid, og har innsett at dette er en viktig del av veiledningen med minoritetsspråklige foreldre. Dette er også noe de 2 andre pedagogiske lederne nevner, men ikke legger så mye vekt på.

Det pedagogisk 1 legger mye vekt på i forhold til hennes samarbeid med foreldrene er mye av det samme, men hun samarbeidet likevel med foreldrene på en helt annen måte en pedagogisk leder 2 og 3. Da hun har en åpen barnehage og er den eneste ansatte, blir det henne foreldrene henvender seg til på alle områder. Alt fra lekser på norskkurs, betaling av regninger, samarbeid med helsesøster og tannlege. Hun beskriver selv at hun fungerer som veileder for foreldrene på alle disse områdene, og hennes oppgave er å veilede og støtte dem slik at de oppnår best mulig livskvalitet i landet. Hun legger her vekt på å være åpen og imøtekommende på alle områder, og den forbindelse vil jeg trekke inn det jeg skriver i teoridelen om det å møte foreldre på en anerkjennende måte (se side 11). Ved å møte foreldrene på en anerkjennende måte tilkjenner man foreldrene tiltro, og

gjennom fagpersoners bekreftelse og støtte kan foreldre dyktiggjøres, noe som er viktig når de kommer til en ny kultur.

I forhold til veiledning angående barneoppdragelse og hva de bør og ikke bør gjøre med barna sine, kan pedagogisk leder gjøre kjent alternative handlingsmåter uten å fremstå som en bedreviter. Dette kaller Glaser (2003) «empowering». Her tenker jeg at pedagogisk leder 1 har en viktig rolle, som hun utnytter på en best mulig måte. Hun sier selv at hun ikke vil opptre som at hun vet hva som er best for barna deres, men at hun vil støtte og veilede foreldrene i oppdragelsen, så langt de samtykker. Dette gjør hun også ved å utføre hjemmebesøk til foreldrene, da alle brukerne av den åpne barnehagen bor i asylmottak like ved barnehagen. Becher (2006) skriver om hjemmebesøk til foreldre av pedagogiske ledere (se side 10). På den ene siden synes jeg det er positivt at pedagogisk leder 1 drar på hjemmebesøk til foreldrene, for som Becher (2006) sier gir det en større referanseramme når hun skal kartlegge undervisning for barnet, men på den andre siden kan det gå over til å bli for personlig. Det kan også fungere slik på foreldrene at de synes at pedagogisk leder komme for nært inn på deres hjem og deres væremåte, noe som kan fungere negativt i deres samarbeid. Pedagogisk leder 1 sier selv at hun er forsiktig med å gjøre det, og opptre veldig ydmykt når hun er på besøk.

Det uformelle og formelle foreldresamarbeidet

Som Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver er det flere sider ved foreldresamarbeidet vi må se på. Vi har det uformelle samarbeidet som handler om et møte i gangen eller ved hente- og bringesituasjoner. Dette legger pedagogisk leder 2 stor vekt på. Hun sier at dette er et møtested hvor samarbeidet kan utvikles på en trygg og positiv måte. Hun sier også at det er her informasjon om klær og utstyr blir fortalt, noe som er en stor del av det tidlige samarbeidet. Dette legger også pedagogisk leder 3 vekt på, at det uformelle samarbeidet blir veldig viktig i forhold til utveksling av viktig informasjon i forhold til utstyr og barnehagehverdagen.

Gjervan, Andersen & Bleka (2006) sier videre at det uformelle samarbeidet ofte skaper rammene for det formelle samarbeidet. Dette nevner både pedagogisk leder 1, 2 og 3. Spesielt pedagogisk leder 3 snakker om at det er de uformelle møtene, utenom fastlagte møter, som skaper det gode forholdet mellom henne som pedagogisk leder og foreldrene. Selv om Larsen & Slåtten (2006) skriver at pedagogisk leder ikke alltid er der for å møte foreldre, er dette noe hun legger vekt på, og prøver å opprettholde hver eneste dag. Særlig i oppstartsfasen jobber pedagogisk leder 3 mye med å møte foreldre til enhver tid så langt det er mulig. Det sier hun også handler om sin egen utenlandske opprinnelse, som hun opplever gir foreldrene trygghet (Walløe, 2001). Gjervan, Andersen & Bleka

(2006) presiserer hvordan den tidlige og første tiden er viktig i møte med minoritetsforeldre (se side 11). Det er her normalt med detaljerte foreldremøter hvor viktig informasjon om barnehagen som organisasjon står sentralt, men også norske verdier og syn. Som jeg tidligere har skrevet er det stor forskjell på barneoppdragelse i ulike kulturer, så dette er også noe som blir tatt opp. Pedagogisk leder 1 og 3 sier at i oppstartsfasen er det avgjørende å begynne med veiledning av foreldrene så tidlig som mulig. Dette starter for dem begge med et stort foreldremøte, som blir sett på som det formelle foreldresamarbeidet. Hvordan fungerer barnehagen, hva gjør de i barnehagen, hvordan er synet på barn, kvinner og familien i vår kultur, hva spiser vi og hvordan kler vi oss. Dette er alle temaer de to pedagogiske lederne sier de snakker mye om på det første møtet. Her nevner både pedagogisk leder 1, 2 og 3 hvordan tolk blir viktig i arbeidet, ellers bruken av tospråklige assistenter.

Pedagogisk leder 2 nevner noe vesentlig i forhold til oppstartsfasen med minoritetsspråklige foreldre, og dette var norske lover og formelle retningslinjer. At hun nevner dette tyder på at hun har tenkt grundig over dette, og jeg synes det er viktig at hun som pedagogisk leder innleder et foreldreskap med de norske lovene. Det kommer mye positivt ut av å ha et stort møte med foreldrene i barnehagen når de kommer. Som pedagogisk leder 3 sier, er det mye nytt å lære når de kommer, og barnehagen blir automatisk en hjelpeinstans hvor foreldrene kan henvende seg. Pedagogisk leder 2 presiserer hvordan minoritetsspråklige familier kommer hit uten besteforeldre og en stor slekt, derfor blir offentlige instanser som barnehage og helsesøster utrolig viktige støttespillere for familiene. Det var veldig positivt å høre dette, samtidig som hun også fortalte at dette er noe de bør bruke mer tid på. Alle som har jobbet i barnehagen vet likevel at ikke tiden alltid strekker til, og at pedagogiske ledere har mange, kanskje for mange, oppgaver og ansvarsområder. Jeg har tidligere i drøftingsdelen nevnt veiledningsbegrepet, og både pedagogisk leder 1, 2 og 3 bruker det masse gjennom våre intervjuer. Jeg har forklart veiledningsbegrepet i teoridelen (se side 12). Selv om ikke alle de formelle kravene for en veiledning er til stede, vil jeg se på samarbeidet og rådgivningen som pedagogiske ledere gir til foreldre som en slags veiledning. Det finnes en veisøker, som er foreldrene, og en veileder som er ansatt i barnehagen, helst pedagogisk leder. Noen ganger blir veiledningen gitt på initiativ fra pedagogisk leder, her nevner pedagogisk leder 1 og 2 fastlagte foreldremøter som en del av veiledningen, mens pedagogisk leder 3 presiserer hvordan foreldrene ofte kommer til henne for råd. Dette kan være alt fra små og store ting, som hjelp med et brev de ikke forstår, behovet for helsesøster, og hva barnet bør spise før det legger seg. Pedagogisk leder setter pris på at foreldrene henvender seg til henne, både angående små og store ting. Å være til hjelp for andre bør sees på som noe positivt, og som kunder av barnehagen som organisasjon synes jeg det er viktig at man føler seg trygg og ivaretatt.

Gjervan, Andersen & Bleka (2006) beskriver en annen side av samarbeidet som handler om de planer og mål barnehagen har i forhold til arbeidet på den flerkulturelle avdelingen (se side 7). Jeg har tidligere nevnt barnehagens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007), og hvordan dette legger retningslinjer for arbeidet i organisasjonen. Målene og planene til barnehagen kommer til uttrykk i et dokument, og dette er som regel årsplanen til barnehagen. Hvordan er denne utformet, er den skrevet på norsk eller engelsk? Eller begge deler? Teoretisk sett (se side 10) handler utformingen av årsplanen om foreldres oppfattelse av seg selv og deres kompetanse. Pedagogisk leder 1 forteller at deres årsplan kun er på norsk og dette av den hensikten av at familiene skal lære norsk. Hun fortsetter likevel med å si at viktige beskjeder kan gis på engelsk i tillegg til norsk. Pedagogisk leder 2 sier at årsplanen der er også på norsk, men at månedsplanen er på persisk. Hun forteller også om en velkomstperm/informasjonsperm som alle minoritetsspråklige foreldre får når de ankommer barnehagen, som er skrevet på persisk. Barnehage 3 sier også at årsplanen er på norsk, men at andre hefter og informasjonsdokumenter finnes på flere språk. På den ene siden er det heldig å skrive årsplanen på norsk, da alle som kommer hit skal etter hvert lære seg norsk. Men som Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver kan årsplanen igjen føre til foreldres usikkerhet, og med dette tenkes det på språkmessig forståelse. Det finnes nok mye i en norsk årsplan som foreldrene ikke behersker å forstå. Likevel sier alle tre pedagogiske lederne at andre viktige dokumenter kommer på engelsk eller andre språk, og dette blir da avgjørende slik at foreldrene kan få med seg all informasjon, som de kanskje ikke har oppfattet i årsplanen. Hvorvidt dette er den mest lettvinte måten å gjøre det på vet jeg ikke, men jeg ser fordeler av å ha en årsplan utarbeidet også på flere språk, hvis de likevel lager andre dokumenter på for eksempel persisk. Dette handler også mye om kompetanse og muligheten for å få skrevet dokumentene på andre språk, men pedagogisk leder 3 er selv utenlandsk og er en ressurs som kan brukes, og pedagogisk leder 2 forteller at de har et persisk tastatur som de benytter seg av.

I forhold til minoritetsspråklige ansatte skriver Becher (2006) at disse har en viktig funksjon i både pedagogisk arbeid og foreldresamarbeid. Dette har jeg tidligere snakket litt om. Pedagogisk leder 3 skriver selv at hun blir mye brukt både i pedagogisk arbeid og ved foreldremøter, noe hun ser på som en fordel for hennes arbeidsplass. Pedagogisk leder 1 har for eksempel ingen andre å forholde seg til. Det pedagogisk leder 3 likevel sier er at hun føler at mye av kommunikasjon med minoritetsspråklige barn og foreldre foregår via henne, og at hun føler at hennes ansatte hviler seg for mye på henne. Dette skriver også Becher (2006) om. Dette er noe pedagogisk leder må ta tak i, og veilede andre ansatte i. Likevel sier Walløe's (2001) undersøkelse at minoritetsspråklige foreldre automatisk henvender seg til utenlandske ansatte på grunn av trygghet. Til dette sier pedagogisk leder 3 at hun er glad for å være der for foreldrene som både ansatt og pedagogisk leder, men at hun

mener at for mye ansvar blir gitt til henne. Her har da pedagogisk leder en jobb å gjøre som leder av en gruppe. Hun kan ikke selv stå med alt arbeid fordi hennes kollegaer regner med at hun tar det, fordi det går mye fortere om bare hun snakker persisk med foreldrene, istedenfor at de skal bruke tid på å prøve å kommunisere både på norsk og engelsk. Dette kan føre til en uheldig utvikling, og ansatte som aldri selv må stå oppi noe som kan være litt krevende og utfordrende.

Pedagogisk leders ansvar i forhold til kompetanse- og holdningsarbeid

Mintzberg (1998) skriver om ulike roller som ledere kan ha, og i forhold til interpersonelle roller, som jeg skriver litt om i teoridelen (se side 8) handler dette om kontakt med menneskene i organisasjonen. Både foreldre, barn og sine ansatte. Hvordan hun fremstår som menneske, er avgjørende for organisasjonens arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Pedagogisk leder 3 sier i forhold til dette at hvordan hun fremstår i sine holdninger og sin atferd i forhold til arbeid på en flerkulturell barnehage, er viktig for hennes ansattes motivasjon og holdninger. Like viktig er det å fremstå på en positiv måte ovenfor arbeidet til foreldrene, slik at de ikke skal føle de er til bry. Pedagogisk leder 2 legger vekt på sitt eget holdningsarbeid i forhold til dette. Hun har jobbet med minoritetsspråklige barn lenge, og har gjennom dette arbeidet opparbeidet seg sine meninger og holdninger angående arbeidet. Det hun merker er hvordan nye ansatte ofte kan være litt redde og nervøse for kommunikasjonen med de utenlandske foreldrene, og dermed trekker seg litt unna. Som Gjervan, Andersen & Bleka (2006) skriver kan personalet i barnehagen både ha en problemorientert og ressursorientert tilnærming av det kulturelle mangfoldet (se side 6), og dette er noe pedagogisk leder 2 ofte samtaler med sine ansatte om. Brenna (2008) skriver om hvor viktig det er med felles refleksjoner i personalgruppa, og at møter og avsatt tid bør brukes til å tenke holdningsarbeid. Dette sier pedagogisk leder 3 litt om i forhold til arbeid med kompetanse og holdninger hos sine ansatte. Hun forteller at avdelingsmøter og personalmøter brukes for det de er verdt, og at hun som pedagogisk leder planlegger møtene med mye arbeid, kartlegging og forberedelser av språklige opplegg med barna.

Gotvassli (2004) skriver at kvaliteten og kompetanseutviklingen i barnehagen ligger på styrer og pedagogisk leder, og dette føler pedagogisk leder 1 litt på i forhold til at hun er alene. Hun samarbeider likevel mye med andre barnehager i forhold til kursing og videreutvikling innenfor arbeid med minoritetsspråklige foreldre. Pedagogisk leder 2 never også flere kurser og opplegg hun er med på, som hun igjen videreformidler til sine ansatte. Mye av dette går på holdningsarbeid, som er sentralt i arbeid med minoritetsspråklige familier (Gotvassli, 2004). At pedagogisk leder 1, 2 og 3 hadde så mye å fortelle om kompetansearbeid er veldig positivt. Det finnes flere områder de må inneha sin kompetanse på, både veiledning av foreldre som jeg har skrevet om tidligere, og

kommunikasjonskompetanse både med store og små (Brenna, 2008). At de tre pedagogiske lederne stadig jobber med utvikling og fornying er viktig for å skape et best mulig tilbud for brukerne av barnehagen. Pedagogisk leder 1 forteller spesifikt om kursing i å kommunisere med foreldre om oppdragelse. Her er det viktig som fagperson og pedagogisk leder at man ikke fremstår som en bedreviter, som Glaser (2003) har skrevet om. At dette er noe pedagogisk leder tar tak i synes jeg er viktig. Hvordan man snakker til mennesker og forholder seg til andre kulturer blir vesentlig i et arbeid som dette, da man ikke skal krenke noen. Gjervan, Andersen & Bleka (2006) nevner for eksempel i forhold til denne benevning og begreper brukt i samarbeid med minoritetsspråklige familier. Dette er også noe pedagogisk leder 2 nevner i intervjuet, at hun jobber mye med personalet sitt i forhold til hvordan de skal snakke om og til minoritetsspråklige barn og foreldre, for å ikke krenke deres identitet. Dette gjelder bruken av begreper som omhandler dem som gruppe og mennesker, og hun nevner spesielt hvordan noen ansatte bruker begreper som «norske barn», når de snakker til barnegruppa. For minoritetsspråklige barn å bli adressert som noe annet enn norske barn, kan være krenkende for dem og foreldrene. At pedagogisk leder 2 tar opp dette tyder på at hun har mye erfaring med benevning av minoritetsspråklige familier, og dette kan være mye på grunn av at de begrepene som er brukt i samfunnet har endret seg gjennom årene.

Hvordan organiserer pedagogisk leder det tospråklige arbeidet?

Jeg har tidligere skrevet om hvordan pedagogisk leder delegerer arbeidet mellom sine ansatte, dette gjelder også i forhold til det tospråklige arbeidet på avdelingen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Hvem gjør hva i forhold til språkgrupper er kartlagt av pedagogisk leder, slik at alle ansatte er inkludert, men også at alle ansatte bidrar. Dette er noe pedagogisk leder 2 synes er viktig, at alle ansatte blir inkludert i det tospråklige arbeidet, både på grunn av kompetanseutvikling, men også på grunn av at arbeidet er krevende, og hvis det stadig skal ligge på de samme, som ofte hun føler kan bli henne som pedagogisk leder, blir det for mye. Men som hun igjen sier, er det hennes ansvar som pedagogisk leder, å få dette til å gå rundt, da hun er den som instruerer arbeidet (Haaland & Dale, 2006).

Sandvik & Spurkland (2009) skriver at barn lærer gjennom å snakke, og de lærer tema som det snakkes om (se side 12). I denne forbindelse sier både pedagogisk leder 1, 2 og 3 at deres viktigste oppgave i tospråklig arbeid er benevning. I alle språkgrupper må de voksne bruke begreper og benevne alt flere ganger, slik at barna hører det mest mulig. Pedagogisk leder 3 skriver at hun som voksen i dette arbeidet fungerer som støttende stillas for barna. I forhold til dette sier Vygotsky (1978) at pedagogisk leder veileder barnet til større innsikt ved samhandling og samtale. Alle tre

pedagogiske lederne beskriver seg selv om viktige støttespillere for barna i språkopplæringen. Både i planlagt arbeid og ved spontane samtaler prøver de hele tiden å samtale mest mulig med barna på norsk, slik at de skal få inn flest mulig begreper. God språklæring skjer når barn og voksne sammen utforsker noe gjennom samtale, men god språklæring skjer når barn leker eller prater sammen, og bruker språket til å komme videre i aktiviteten (se side 13). I forhold til dette forteller pedagogisk leder 2 og 3 om lekgrupper de benytter seg av som en del av språkarbeidet. Her er både norske og utenlandske barn fordelt etter alder, og dette sier pedagogisk leder 2 at er gjort slik at alle skal bli kjent med hverandre på tross av de nasjonale grensene. Dette kan være heldig å gjennomføre, spesielt for minoritetsspråklige barn som ofte er sammen med barn med samme språk i leken. Dette gjelder spesielt for pedagogisk leder 3, som forteller at minoritetsspråklige barn ofte finner hverandre i leken. Det kan være flere grunner til dette, men det handler nok mye om trygghet. Dette sier hun at hun som pedagogisk leder ser på som positivt, da de ved siden av har lekgrupper hvor alle barna blandes. Hun forteller at hun arbeider mye med å få andre ansatte til å forstå at det å leke sammen med barn som har likt språk, må respekteres og ikke avbrytes på grunn av stresset for at de ikke skal lære nok norsk.

Husby & Kibsgaard (2009) skriver noe om dette. At fradeling av minoritetsgruppene kan fungere stigmatiserende for barna, og at det må unngås, og heller organiseres på en annen måte. Som for eksempel ved å benytte seg av andre lekgrupper til faste tider. Her er det stor forskjell fra pedagogisk leder 2's måte å tenke på. Der fordeler de alltid minoritetsbarna i barns spontane og frie lek, for å unngå grupperinger. På den ene siden kan dette ha en positiv effekt på barnas språklige ferdigheter, fordi de «tvinges» til å samhandle på norsk med barna i leken. På den andre siden blir det slik som Husby & Kibsgaard (2009) beskriver, at det kan virke stigmatiserende. Det kan også føre til at barna føler at de ikke strekker til i leken med de andre barna, fordi språket er en utfordring. Jeg tenker her at verken eller av pedagogisk leder 1 og 2 har funnet den beste løsningen, men at de bør prøve å gå for en middelvei, hvor de ser an lek og situasjon før de eventuelt skiller barna i leken.

Avslutning

Oppsummering

I denne rapporten har jeg greid ut om pedagogisk leder sin rolle og ansvar i forhold til arbeid med minoritetsspråklige barn og familier på en flerkulturell avdeling. Ved å bruke data fra 3 intervjuer med pedagogiske ledere har jeg fått en bredere innsikt i hvordan det er å jobbe på en flerkulturell avdeling. Jeg valgte innenfor problemstillingen å ta for meg pedagogisk leders rolle i barnehagen som organisasjon, hvor jeg har greid ut om hvilke forventninger det ligger hos pedagogisk leder på en avdeling, og dette med tanke på utøving av ledelse. Å føre en demokratisk og relasjonsorientert ledelse vil gi pedagogisk leder mulighet til å delegerer noe av arbeidsoppgavene til andre ansatte, som igjen gjør at pedagogisk leder kan ivareta også sine andre ansvarsområder som foreldresamarbeid og kompetanse- og holdningsarbeid hos sine ansatte. Et godt foreldresamarbeid er avgjørende i barnehagen, og spesielt på en flerkulturell avdeling, da språkopplæring og barnas utvikling må skje i samråd med familiens oppdragelse og kultur. Pedagogisk leder og de andre ansatte vil fungere som veiledere og støttespillere for foreldrene, både i den første tiden i barnehagen, men også videre. Derfor er det viktig å oppnå gode og trygge rammer for samarbeidet allerede tidlig. For å gjøre dette må pedagogisk leder jobbe med holdningsarbeid hos seg selv og sine ansatte. For å opprette et godt foreldresamarbeid med foreldre fra andre kulturer må man være imøtekommende og respekterende for at mennesker og kulturer er forskjellig. På bakgrunn av dette må pedagogisk leder jobbe med seg selv og sine holdninger, og fremstå på en anerkjennende måte både ovenfor foreldre og personalet, slik at pedagogisk leders holdninger og syn gjenspeiler seg i arbeidet. Slik vil foreldre føle seg ivaretatt. Foreldresamarbeidet er viktig i forhold til barnas språkopplæring i barnehagen. Pedagogisk leder må kartlegge hvert enkelt barn og koordinere språkstimuleringen videre med foreldrene. Her blir det viktig å klargjøre hvorvidt morsmål skal være en del av barnehagens språkopplegg, eller om morsmålet skal praktiseres i hjemmet.

Konklusjon

Å finne en konklusjon på hvordan det arbeides med kulturelt mangfold i barnehagen, blir vanskelig med tanke på at hver barnehage og pedagogisk leder gjør dette arbeidet forskjellig. Det som det i midlertidig går an å konkludere med er at pedagogisk leder har mye ansvar i dette arbeidet. Selv om barnehagen har overordnede mål å forholde seg til, og at styrer igjen har makt over pedagogisk leder, er det opp til pedagogisk leder å gjennomføre arbeidet på avdelingen. For at dette skal kunne gjøres, er det viktig at pedagogisk leder utøver en demokratisk ledelse, som gir de andre ansatte innblikk i hvordan barnehagehverdagen skal legges opp, samt å delegerer arbeidsoppgaver ut til

personalet. Dette blir viktig i forhold til det tospråklige arbeidet, slik at alle barn får vært med på det som behøves, og at hele personalet skal inkluderes i det språklige arbeidet i barnehagen. Det er i dette arbeidet pedagogisk leder trenger mest støtte, da leder ikke kan gjennomføre alle opplegg selv, selv om vedkommende som pedagogisk leder vil være et viktig støttende stillas for barna på grunn av sin faglige innsikt. For at delegering og beslutningsmyndighet skal kunne overføres til andre ansatte, ligger det også et ansvar hos pedagogisk leder å jobbe med kompetanseutvikling og holdningsarbeid hos sine ansatte. Å jobbe med barn og voksne med en annen kulturell bakgrunn er en utfordring både på grunn av forskjellige verdi og livssyn, men også på grunn av kommunikasjonsvanskene ulikt språk kan føre med seg. Pedagogisk leder må her utøve sin ledelse på en respekterende og imøtekommende måte, som skal gjenspeile barnehagens syn på det kulturelle mangfoldet.

Minoritetsspråklige barn er en voksende gruppe i barnehagen, noe som kommer av at det norske samfunnet består av et stort mangfold, både kulturelt, språklig og religiøst. Pedagogisk leder står her med et stort ansvar om å formidle at mangfold er positivt og en ressurs, selv om det også er en stor utfordring. Formidlingen gjøres ved å synliggjøre mangfoldet i barnehagen både for barn og voksne. Å synliggjøre vil gjenspeile respekt, likeverd og anerkjennelse ovenfor andre kulturer og levesett. Pedagogisk leders viktigste oppgave på en flerkulturell avdeling vil være å få personalet, barna og foreldrene til å jobbe sammen mot felles mål. Synliggjøring, representering og det å ta vare på hver enkeltes kultur og særpreg vil være noe av det viktigste en pedagogisk leder skal jobbe mot.

Litteraturliste

- Becher Andreassen, A. (2006) *Flerstemmig mangfold: Samarbeid med minoritetsforeldre*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Birkeland, Å. & Carson, N. (2009). *Veiledning for førskolelærere*. (2. Utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Brenna, L. Rihel. (2008) *Manzil. Ledelse og utvikling i et flerkulturelt perspektiv*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Bøhn, H. & Dypedahl, M. (2009) *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (4. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gjervan, M., Andersen, C. & Bleka, M. (2006). *Se mangfold! Perspektiver på flerkulturelt arbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Glaser, V. (2003). *Profesjonalisering av barneoppdragelsen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K. Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O.H. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse og teori i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gunnestad, A. (2007). *Didaktikk for førskolelærere*. (4.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Haaland, F. H & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Husby, O. & Kibsgaard, S. (2009). *Norsk som andrespråk. Barnehage og barnetrinn*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I og Torsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Larsen, A. & Slåtten, M. (2006). *En bok om oppvekst. Samfunnsfag for førskolelærere*. Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, E. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Mintzberg, H. et al. (1998) *Harvard Business Review on Leadership*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Moen, K. (2004). *Nærmiljø og samfunn i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sandvik, M. og Spurkland, M. (2009). *Lær meg norsk før skolestart! Språkstimulering og dokumentasjon i den flerkulturelle barnehagen*. Oslo: Cappelen.

Skogen, Eva (red): (2005) *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Statistisk Sentralbyrå (2011): *Barn i barnehager 2010*. Oslo. Lastet ned fra:

<http://www.ssb.no/barnehager/>

Vygotsky, Lev Semjonovitsj. (1978) *Mind in society. The development of higher psychological processes*. Cambridge, Mass: Harvard University press.

Walløe, I. (2001) *Minoritetspårklige familiers møte med barnehagen. En teoretisk og empirisk analyse*. Hovedoppgave, Universitetet i Oslo.

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

- Problemstilling: Hvordan arbeider pedagogisk leder med kulturelt mangfold i barnehagen?
- Presentasjon av formålet med samtalen

Bakgrunn til intervjuobjektet (alder, hvor lenge ped. leder, eventuelt nasjonalitet)

- Bakgrunn til barnehagen (om avdelingen, nasjonaliteter og antall barn)

Lederrollen

Hvorfor jobbe på en flerkulturell avdeling?

Hva legger du i begrepet kulturelt mangfold?

Hvilke utfordringer og muligheter ser du i å jobbe med flerkulturelle barn?

Hvilke forventninger ligger det til deg som pedagogisk leder i forhold til arbeidet?

Hvorfor er tospråklig arbeid viktig?

Opplegg og prosjektet knyttet til tospråklig arbeid (språkopplæring, morsmål)

Årsplan og andre dokumenter

Rollen som veileder med tanke på barna, dine ansatte og foreldre

Kompetanse (leders rolle i kompetanseutvikling)

Flerkulturell kompetanse hos personalet - hvordan tilegnes den?

Foreldresamarbeid

Ansatte med etnisk bakgrunn?

Motivasjon og holdninger hos deg og dine ansatte

Arbeides det med fordommer mot andre kulturer? (forebygging og rasisme)

Synliggjøring

Hvorfor viktig å synliggjøre det kulturelle mangfoldet?

Hvordan synliggjør du barnehagen uttad?

Stadig flere kulturer møtes - normalisering av mangfold

Flerkulturell hverdag

Lek og leker (kostnader)

Rom og utforming

Hverdagslige aktiviteter

Høytider - Mat

Sanger og musikk

Vedlegg 2

Forespørsel til pedagogisk leder om intervju til bachelor via e-post

Hei!

Jeg er 3. Års-student på Dronning Mauds Minne Høgskole, og skal i vår skrive bacheloroppgave. I forbindelse med bacheloroppgaven vil jeg intervju 3 pedagogiske ledere om temaet kulturelt mangfold.

Grunnen til at jeg har velger å spørre akkurat deg om du har mulighet til å stille til et intervju, er at jeg har fått tips fra medstudenter om at dere er en flerkulturell barnehage, og har kultur og språk som satsingsområder, noe jeg tror vil gi mye relevant stoff til bacheloroppgaven min.

Min problemstilling er: Hvordan arbeider pedagogisk leder med å synliggjøre kulturelt mangfold i barnehagen?

Under dette har jeg valgt å fokusere på tospråklig arbeid, foreldresamarbeid og synliggjøring av andre kulturer i hverdagslige situasjoner og høytider. Alt med fokus på pedagogisk leders rolle.

Jeg lager på forhånd en intervjuguide med stikkord over hva jeg vil nevne i intervjuet, og kan godt sende denne til deg på forhånd. Håper å kunne holde på i ca. 45 min.

Jeg er i praksis frem til midten av februar, men har avtale med praksislærer om å få gjennomføre intervjuene, så jeg er veldig fleksibel.

Mvh

Tina Reitan Sundstrøm