



Oslo

Områdesatsingene i Oslo

Sluttrapport

Mangfoldskompetanse i barnehagen
- Gjennomføringsfase

Delprogram oppvekst og utdanning



Bakgrunnen for prosjektet «Mangfoldskompetanse i barnehagen» var ønsket om å utvikle barnehagene i bydel Søndre Nordstrand til å bli en mer kultursensitiv tjeneste. Målgruppen for kompetansehevingen har vært ansatte i bydelens 21 kommunale barnehager.

Målet var å skape dypere forståelse for hverandre, i stedet for å tilpasse bydelens innbyggere til et gitt konsept om den norske barnehagen. Oxfordrapporten om relasjonskvalitet i barnehagene fra 2020 var en viktig del av kunnskapsgrunnlaget for dette prosjektet. Rapporten pekte på behov for økt kunnskap om mangfold både i samarbeid med foresatte og i det direkte arbeidet med barna.

Prosjektledelsen har vært delt mellom Frode Thorjussen, bydel Søndre Nordstrand, og Mette Tollefsrud, prosjektleder for OsloMet Holmlia. Intensjonen med samarbeidet har vært å koble forskning og praksisfelt tettere på hverandre, slik at praksis kan bli mer kunnskapsbasert.

Prosjektet har hatt tre **hoveddeler**:

1. *Mangfoldsledelse* – utvikling og gjennomføring av videreutdanningstilbud for barnehagestyrere i samarbeid med OsloMet.
2. *Kultursensitiv foreldrekunnskap* – utvikling av en kunnskapsbasert praksis via forskning og felles fagdager
3. *Mangfoldsrekruttering* – prosjektet «Hvor er mine brødre?»

2. MÅLOPPNÅELSE

Under er målene for prosjektet slik de fremgår i styringsdokumentet, s. 4

Prosjektmål	Grad av oppnåelse	Forklaring
MG6: Tjenestene øker involveringen og medvirkningen av foresatte som en ressurs i tjenesteutviklingen	Lav-middels	Den innledende forskningen som skal danne hovedgrunnlaget for dette arbeidet er kommet i gang, men er forsinket. Den er nå planlagt ferdigstilt høsten 2024. Resultatene fra forskningen vil danne grunnlaget for videre arbeid med involvering og medvirkning. Foresattsamarbeid har likevel vært et tema både på felles fagdager og på styrernes videreutdanning i Mangfoldsledelse.



		En undersøkelse blant barnehagenes ansatte viser at 71% føler seg «tryggere» eller «litt tryggere» på dialog med foresatte med annen kultur- eller språkbakgrunn enn seg selv etter prosjektet. Dette er beskrevet i mer detalj i Evalueringsrapporten, s. 23-24. Prosjektet har ikke undersøkt om foreldrene i målgruppa har opplevd en større medvirkning og å kunne bidra til tjenesteutvikling i barnehagene.
Oppvekst- og utdanningsfeltet leverer tjenester som treffer bedre mangfoldige brukergrupper med ulike behov	Middels	I dette prosjektet vil dette målet bety at bydelens familier opplever barnehagene som relevante og inkluderende. Bydel Søndre Nordstrand har lav barnehagedeltakelse sammenlignet med resten av Oslo. En viktig indikator på måloppnåelse på dette punktet vil være om flere av bydelens familier på sikt velger å benytte seg av barnehageplass, eller eventuelt av andre tilbud til småbarnsfamilier, som åpen barnehage. Dette er langsiktig arbeid. En målbar effekt er at 82% av bydelens barnehageansatte føler de har lært «mye» eller «ganske mye» om mangfold gjennom prosjektet. Dette er et godt utgangspunkt for å utvikle mer treffsikre tjenester. Årsplanen er barnehagenes viktigste arbeidsredskap. En fjerdedel av bydelens kommunale barnehager hadde økt fokus på mangfold i ett eller flere av barnehagens fagområder i prosjektperioden.

		En grundigere analyse av faglig kompetanseheving på individ – og plannivå finnes i Evalueringsrapporten s. 19-20.
Mangfold blant barn og voksne blir verdsatt og brukt som en ressurs i hverdagen	Middels	Prosjektet har lyktes med å sette fokus på mangfold som en ressurs på felles plandager med alle barnehageansatte. Fire barnehager har gjort konkrete endringer i sine årsplaner. Vi vurderer måloppnåelsen som middels-høy i disse firebarnehagene, men samlet sett for hele enhet barnehage, er det store variasjoner.
Styrerne har kompetanse og trygghet til å drive endrings- og mangfoldsarbeid	Middels-høy	17 av 21 styrere fullførte og besto masteremnet i Mangfoldsledelse. Styrergruppen er en sammensatt gruppe, noe som ga utslag i evalueringen. Flere uttrykker at de har fått faglig påfyll og fått testet ut metoden aksjonsforskning i egen barnehage.
Flere barn opplever at ulike språk har stor verdi	-	Prosjektet har ikke undersøkt om flere barn opplever at ulike språk har stor verdi. Flere ansatte har fått kunnskap om dette, og flerspråklighet som en ressurs har vært et viktig fokus i prosjektet. Vi tror dermed at flere barn nå enn før prosjektet opplever dette.
Økt kompetanse om mangfold blant alle ansatte i barnehagene	Middels-høy	Prosjektet har lyktes med å sette fokus på mangfold som en ressurs på felles plandager med alle barnehageansatte. På en spørreundersøkelse til alle ansatte, svarer til sammen 52% at de har lært veldig mye eller ganske mye. 41% sier de har lært litt.

Ansatte er bedre rustet til å møte foreldrenes behov	Middels	23 % av de ansatte sier at de føler seg tryggere på foreldresamarbeid etter prosjektet, og 36% at de er litt tryggere. 36% opplever ingen endring, og de resterende opplever fortsatt foreldresamarbeid som utfordrende.
Flere pedagogiske ledere og styrere i barnehagene har flerkulturell bakgrunn	Middels-høy	Antall pedagogiske ledere med flerkulturell bakgrunn har økt fra 29% i 2021 til 41% i 2023. 80% av styrerne sier at prosjektet har fått dem til å tenke nytt rundt rekruttering av ansatte. Antallet styrere med flerkulturell bakgrunn har også økt, men det er en vei igjen før ledergruppa reflekterer mangfoldet i bydelen.
Økt kompetanse om mangfold i bydelens øvrige tjenester	-	Prosjektet har delt erfaringer og læring underveis. Prosjektet har, sammen med andre innsatser, bidratt til et økt fokus på mangfold innen rekruttering i bydelen generelt. Prosjektet har ikke undersøkt om øvrige tjenester har fått økt kompetanse.

3. PROSJEKTETS LEVERANSER

Produkt/leveranse	Status	Kvalitetskrav
Videreutdanning av mangfoldsledelse	Gjennomført	Studieemne på masternivå, OsloMet. Studiet er nå åpent for alle interesserte, noe som gjør det mulig også for andre yrkesgrupper, som pedagogiske ledere, å tilegne seg denne kompetansen. 17 av 21 styrere gjennomførte og bestod eksamen våren 2023.

Kompetanseløft kultursensitiv foreldrekunnskap	Gjennomført	Alle barnehageansatte har gjennomført kompetanseløft gjennom felles plandager og personalmøter. Noen barnehager har også hatt foreldrekunnskap som tema for sine aksjonsforskningsprosjekt knyttet til studiet «Mangfoldsledelse». Fire felles fagdager ble avholdt i perioden 2021-2023
Mangfoldsrekruttering	Gjennomført	«Hvor er mine brødre» har hatt stor påvirkning både lokalt og nasjonalt. Samarbeidet med Bjørnholt videregående skole har vært sentralt.

4. VURDERING AV GEVINSTOPPNÅELSE

Vi viser til [Sluttevaluering](#) for en fullstendig gjennomgang av prosjektets ulike gevinster og vurdering av gevinstoppnåelse:

Alle familier er del av et felles VI, s. 8

Mangfold blant barn og voksne blir verdsatt og brukt som en ressurs i hverdagen, s. 10

Styrerne har kompetanse og trygghet til å drive endrings- og mangfoldsarbeid, s.11

Flere barn opplever at ulike språk har stor verdi, s. 20

Økt kompetanse om mangfold blant alle ansatte i barnehagene, s. 21

Ansatte er bedre rustet til å møte foreldrenes behov, s. 24

Flere pedagogiske ledere og styrere i barnehagene har flerkulturell bakgrunn, s. 26

Økt kompetanse om mangfold i bydelens øvrige tjenester, s. 38

5. REGNSKAP/BUDSJETT

Økonomiske hovedtall.

Fase	Tildelte statlige satsingsmidler	Tildelte kommunale satsingsmidler	Egen-finansiering	Ev. annen finansiering	Regnskapsførte kostnader
------	----------------------------------	-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------



Behovsfase	905 000				756 000*
Konseptfase	1 115 000				1 233 460
Planlegging	630 000				650 903
Gjennomføring	8 060 000				8 072 030
Avslutning/ implementering	0				0
Totalt	10 710 000				10 712 393
Merforbruk					12 393

*Resterende sum fra behovsfasen, på kr 149 000, ble godkjent overført til konseptfasen.

Merforbruk blir dekket av virksomheten.

6. EVALUERING

6.1. Suksessfaktorer

Prosjektmetodikk

Prosjektet har hatt en åpen og fleksibel prosjektmetodikk. Denne åpne tilnærmingen har skapt rom for kreative muligheter som har oppstått underveis, og som har blitt en viktig del av prosjektets leveranser. Disse er presentert i [Sluttevalueringen](#), s. 29-36. Flere av disse prosjektene har verdi langt utover egen bydel.

Å utfordre eksisterende «sannheter»

Å nå prosjektets hovedmål, det å skape et felles VI, er et langsiktig arbeid. For å klare det, kreves omfattende holdnings- og praksisendringer, ikke minst å foredle evnen til å bruke de uenighetene som uunngåelig oppstår i et mangfold som en kreativ kraft. Dette har vært et viktig tema både på studiet i Mangfoldsledelse og på felles fagdager.

Denne uenigheten kan være utfordrende, men det at prosjektledelsen har våget å stille spørsmål ved eksisterende sannheter har kanskje brakt bydelen ett skritt nærmere det å kunne stå i uenigheten med gjensidig respekt for hverandres virkeligheter.

Ledelse og organisering

En viktig faktor for suksess har vært det at prosjektledelse og lederansvar har



ligget i samme rolle. Dette har gjort det mulig å jobbe med eksisterende møteplasser og organisasjon, slik at prosjektutviklingen har opplevd som en naturlig innlemmet del av den daglige driften.

Størrelse og lengde

Prosjektets størrelse har vært både en fordel og en utfordring, det har omfattet 250 ansatte i 21 barnehager pluss pedagogisk fagsenter. Det at alle barnehagene har jobbet sammen mot et felles mål har gjort det mulig å skape arrangementer som felles fagdager, som ble den klart mest populære delen av prosjektet (jmf. [Sluttevaluering](#), s. 22). Størrelsen har også gjort forankringsarbeidet både mer omfattende og mer variert, siden bemanningssituasjon i den enkelte barnehage har vært ulik.

Å sikre lik forståelse og prosjektengasjement i en så stor ansattgruppe har vært krevende, og de 21 styrerne/lederne har selvsagt ikke hatt lik arbeidskapasitet og motivasjon og har derfor løst oppgavene ulikt.

Prosjektet har vart i to år. Det har vært lenge nok til å skape en verktøykasse av metoder, refleksjoner og arbeidsmåter som kan brukes til å bygge en mer inkluderende barnehagetjeneste. Hvordan denne vil se ut, vil ta mer enn to år å få svar på.

6.2. Usikkerhet

Prosjektet har hatt en fleksibel tilnærming, noe som har vært både en styrke og en utfordring. Åpenheten og fleksibiliteten har gitt rom for hendelser og delprosjekter som var vanskelig å forestille seg ved prosjektstart, og som har hatt stor betydning for bydelen. Opprettelsen av OsloMet Holmlia er det tydeligste eksempelet på dette.

Barnehager er tradisjonsbundne institusjoner med hierarkisk oppbygging, noe som står i kontrast til prosjektet, der hver enkelt prosjektdeltaker ble vist stor grad av tillit og frihet til å utforske og teste. Dette skapte spenninger og usikkerhet i styrergruppen, som var en nøkkelinteressent i prosjektet. Flere styrere opplevde den fleksible tilnærmingen som uforutsigbar og for lite oversiktlig, og savnet den mer topptunge tilnærmingen fra tidligere prosjekter der de ikke fikk så mye personlig ansvar i prosessen. Dette gav noen uheldige resultater, som at en tredel av bydelens pedagoger ikke ble involvert i aksjonsforskningsprosjektene, og kun en fjerdedel av bydelens barnehager innlemmet målrettet og systematisk mangfoldsarbeid i sin daglige drift. Samtidig var en fleksibel tilnærming helt nødvendig for å kunne manøvrere i et raskt omskiftelig og mangefasettert mangfold. Dette er nærmere diskutert i [Sluttevalueringen](#).

Korona var også en kilde til usikkerhet som hadde påvirkning på prosjektet. Fagdager og lignende arrangementer ble gjennomført digitalt slik at planlagt felles

læring kunne finne sted. Korona krevde imidlertid mye av styrernes fokus, som i perioder måtte være på hms og daglig organisering. Dette gjorde det naturlig nok mer krevende å drive faglig utviklingsarbeid i hver enkelt barnehage.

6.3. Viktige læringspunkter

Viktige læringspunkter i prosjektet:

- Å sikre lik forståelse og prosjektengasjement i en så stor ansattgruppe er krevende.
- Det vil alltid være behov for enda mer informasjonsdeling og forankring
- Det er krevende å innhente god foresattkunnskap
- Forskning tar tid og er til en viss grad uforutsigbart. Samarbeid med universiteter om prosjekter som dette er derfor sårbart, og trenger egentlig litt romsligere tidsrammer.

Overføring til andre avdelinger

Prosjektet har allerede bidratt til økt kompetanse om og fokus på mangfold i øvrige tjenester i bydelen, blant annet gjennom deling av prosjektet på Workplace og frokostseminar. Det vil bli arbeidet videre med erfaringsdeling slik at øvrige avdelinger og HR kan implementere gode læringspunkter i sine deler av organisasjonen.

Var det sammenheng mellom prosjektets tenkte effekter og leveranser?

Vi opplevde god **sammenheng** mellom prosjektets intensjoner og tenkte effekter og de læringspunktene og leveransene prosjektet har resultert i.

Prosjektet har flere tiltak som ble implementert i prosjektperioden:

Felles fagdager for videre kompetanseløft er nå en etablert arbeidsform i for barnehagene

Aksjonsforskning er via REGKOMP videreført som kvalitetsverktøy i barnehagene
To av prosjektets synergieffekter er også implementert:

Kiddy – flerspråklig foreldrekommunikasjonsapp er i bruk i alle bydelens kommunale barnehager

Musikk på broen – flerspråklig kurs- og kompetansepakke ligger nå fullt tilgjengelig på Oslo kommunes nettsider som kvalitetsverktøy for alle barnehageansatte i kommunen.

FABEL kreativt språksenter ble etablert høsten 2023 som bydelens flerspråklige ressurscenter. Alle ansatte på Pedagogisk Fagsenter, samt en stor del av de ansatte i kommunale barnehager har via FABEL blitt kurset i å bruke de estetiske fagområdene til å heve kvaliteten på det flerspråklige arbeidet i

barnehagene. Senteret har også blitt en arena for å knytte faglige nettverk, og deler erfaringer om mangfoldsarbeid på tvers av bydels- kommune- og fagmiljøgrenser.

Hvordan vurderes overførbarhet til andre bydeler/kommuner?

Samarbeidet med Universitetet i Malmø og Malmø Stad er ett eksempel på at prosjektet har bidratt til kunnskapsutvikling på tvers av de nordiske landene. Faglig samarbeid er nå etablert, slik at man har skapt en pågående kunnskapsutvikling som kan bidra til gjensidig og økt forståelse av barndom og barnehager i en flerkulturell storbykontekst. Kompetansen som er bygget rundt mangfoldsledelse bør være interessant også for andre bydeler i områdesatsingen i Oslo, eller for andre kommuner med flerkulturell befolkning.

Hva lærte dere om målgruppen?

Målgruppen for dette prosjektet var ansatte i bydelens kommunale barnehager og på pedagogisk fagsenter. Sluttevalueringen viser høy grad av måloppnåelse, men å oppnå varig effekt vil kreve et kontinuerlig holdningsarbeid og faglig fokus.

