



Oslo

RAMBØLL

Bright ideas.
Sustainable change.

Delprogram oppvekst og utdanning

EVALUERING AV AMBULANT TEAM

Rapport av Rambøll Management Consulting

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	4
1. Innledning	6
1.1 Bakgrunn.....	6
2. Analytisk og metodisk tilnærming	8
2.1 Evalueringsdesign	8
2.2 Fase 1: Dokumentgjennomgang	8
2.3 Fase 2: Datainnsamling	9
2.3.1 Del 1: systematisere og analysere eksisterende data fra Forms-undersøkelsene.....	9
2.3.2 Del 2: innhente ny data gjennom intervjuer med nøkkelpersoner i prosjektet	10
2.4 Fase 3: analyse og rapportering.....	11
2.4.1 Overordnet vurdering av gyldighet.....	11
2.5 Fase 4: utvidet datainnsamling for å evaluere prosjektets prosess og organisering	12
2.6 Begrepsavklaring	12
2.7 Leseveiledning.....	13
3. Om prosjektet ambulant team	14
3.1 Innretning av prosjektet i førende dokumenter	14
3.2 Utviklingen av prosjektet	16
4. Erfaringer fra ambulant team i hver bydel	19
4.1 Bydel Søndre Nordstrand	19
4.1.1 Organisering	19
4.1.2 Samarbeid.....	20
4.1.3 Måloppnåelse	21
4.2 Bydel Gamle Oslo.....	22
4.2.1 Organisering	22
4.2.2 Samarbeid.....	23
4.2.3 Måloppnåelse	23
4.3 Bydel Alna	24
4.3.1 Organisering	24
4.3.2 Samarbeid.....	26
4.3.3 Måloppnåelse	26
4.4 Bydel Bjerke.....	27
4.4.1 Organisering	27
4.4.2 Samarbeid.....	29
4.4.3 Måloppnåelse	29
5. Vurdering av prosjektet ambulant team	31
5.1 Mandat, organisering, samarbeid og arbeidsmetoder	31
5.2 Måloppnåelse	33
5.3 Modellutvikling PPT	37
5.4 Vurdering av ressursbruk	38
5.4.1 Kostnader knyttet til gjennomføringen	39

5.4.2	Vurdering av mulige økonomiske gevinster	39
6.	Evaluerer av prosess og organisering av prosjektet ambulant team	42
6.1	Fordeler og ulemper med hvordan prosjektet ble til.....	43
6.2	Hvordan har styringsgruppa og styringslinjene fungert? Hvordan har deltakerne forstått sin egen rolle?	44
6.3	Hvordan ble gevinstene utarbeidet, og hvordan er de fulgt opp og forstått i prosjektet?..	45
6.4	Fordeler og ulemper med å ha ett prosjekt på tvers av 4 bydeler og PPT.	46
6.5	Fordeler og ulemper med å ha en felles prosjektleder for prosjektet.....	47
6.6	Fordeler og ulemper med hvordan prosjektet har jobbet med læring, erfaringsdeling og felles utvikling	47
7.	Avsluttende drøfting	49
8.	Litteraturliste	53
Vedlegg		54
	Oppsummering av spørreundersøkelsen	54

Sammendrag

Rambøll Management Consulting har på vegne av delprogram oppvekst og utdanning ved bydel Bjerke gjennomført en evaluering av prosjektet «ambulant team». Prosjektet har vært et samarbeid mellom bydel Bjerke, Alna, Søndre Nordstrand, gamle Oslo og Pedagogisk-psykologisk tjeneste i Oslo (PPT). Ambulant team er et veiledningsteam som skal støtte og gi tilpasset veiledning til barnehageansatte. Formålet med evalueringen var å etablere et kunnskapsgrunnlag for å vurdere videre skalering av prosjektet, vurdere prosjektets måloppnåelse basert på erfaringene så langt, og dokumentere og vurdere PPTs modellutvikling og deltakelse.

Datagrunnlaget for rapporten består av en dokumentgjennomgang av relevant dokumentasjon, intervjuer med informanter i barnehageledelsen i bydelene, de ambulante teamene i bydelen, PPT, prosjektteamet og representanter fra barnehager som har fått hjelp av ambulant team. I tillegg er det gjennomgått data fra spørreundersøkelser til ansatte i barnehagene som har fått hjelp av ambulant team.

Hovedfunnene fra evalueringen av prosjektet ambulant team viser følgende:

- «Den ambulante metoden» blir sett på som en styrke i prosjektet på tvers av målgruppene vi har intervjuet. Det vil si å være fysisk ute i barnehagene over tid, gi veiledning i situasjonen, tilpasse veiledningen til avdelingens behov, observere, jobbe med hele personalet og bidra til refleksjon og ikke irttesettelse. Informantene opplever at denne måten å jobbe på gjør at man tydeligere ser hva som er utfordringene, og at det man ser kan skille seg fra det man hører i et møte. Det gjør at man i større grad jobber med det som faktisk er utfordringene i barnehagene.
- Ambulant team har avdekket et stort behov for å jobbe med strukturkvalitet, veiledning og lederstøtte ute i barnehagene. Prosjektet ambulant team har avdekket at det er store forskjeller mellom barnehager når det gjelder kvalitet, og at det fortsatt er nødvendig å jobbe med strukturkvalitet i barnehagene i Oslo.
- Ambulant team dekker et behov som ikke dekkes av andre i bydelen i dag. Både informanter fra ambulant team, barnehageledelsen, barnehagene og PPT peker på at ambulant team dekker et behov som ikke dekkes av andre i bydelene i dag.
- Arbeidet som ambulant team har gjort rundt strukturkvalitet tyder på at har påvirket barnehagene positivt. Det er et noe begrenset datamaterialet for å følge endring over tid i barnehagene som har fått hjelp av ambulant team. Der ambulant team har arbeidet med møtestruktur, rutiner, lekemiljø og rolleavklaring tyder funnene derimot på at det har hatt en positiv påvirkning på de ansatte i barnehagene, og de opplever endringer i sin arbeidshverdag.
- Det er ulike opplevelser av om endringene som ambulant team bidrar til blir værende i barnehagene. Dette krever tett oppfølging fra styrer, samt at barnehageledelsen i bydelen er påkoblet og følger opp arbeidet. For barnehagene er det fortsatt en trygghet at de kan kontakte ambulant team.
- Gevinstene satt for prosjektet ambulant team oppleves fortsatt å være langt frem i tid. Dette henger blant annet sammen med at de ambulante teamene så et behov for å ta et steg tilbake for å jobbe mer med grunnleggende strukturkvalitet og generell kompetanseheving i barnehagene.
- Det er behov for å tydeliggjøre hva som er ambulant team sine hovedoppgaver og samarbeidsstrukturer i noen av bydelene. Siden prosjektet har vært i utvikling har det vært naturlig at de ambulante teamene måtte arbeide frem en struktur for arbeidet. Samtidig tyder funnene på at det er et behov for å være enda tydeligere på hva som er oppgavene til ambulant team, og hva som skiller dem fra eksempelvis det arbeidet fagsenteret, PPT og andre pågående prosjekter gjør. Like viktig er det å få frem tydelige samarbeidsstrukturer og rutiner for når man skal og kan utveksle informasjon med andre tjenester i og utenfor bydelene.

- **PPT opplever stor gevinst av å være tettere på barnehagene.** De opplever å ha fått bedre kjennskap til barnehagene ved å være så tett på og jobbe helhetlig med ansattgruppen og ikke bare med enkeltsaker. Bedre kjennskap til barnehagene støtter opp om resten av PPT sitt arbeid med sakkyndige vurderinger.
- **Det er usikkerhet blant informantene rundt hva som er PPT sin rolle i prosjektet og hva som er veien videre for samarbeidet.** Prosjektet ambulant team er et viktig samarbeidsprosjekt på tvers av bydelene og PPT. Det har gjennom prosjektperioden vært behov for å endre på hva som skal være PPT sin rolle og bidrag i prosjektet. Det er derfor et stort behov for å tydeliggjøre PPT sin rolle og hvordan best mulig utnytte deres kompetanse inn i det videre samarbeidet.

Rambøll gjennomførte en utvidelse av evalueringen for å se nærmere på organiseringen av og prosessen rundt prosjektet ambulant team. Hovedfunnene viser at prosjektet ambulant team har gitt nyttige erfaringer med å gjennomføre ett stort prosjekt på tvers av flere bydeler og PPT. Funnene tyder på at å ha ett stort prosjekt gir fordeler ved at bydelene og PPT drar i samme retning på barnehageområdet, og deler viktige erfaringer på tvers. Videre bidrar det til at bydelene og PPT sikrer bredere forankring av både det man har avdekket gjennom prosjektperioden og metodene som er tatt i bruk. Samtidig viser funnene at det har vært utfordringer i prosjektet rundt rolleforståelse, forankring, samt mangel på kontinuitet i sentrale nøkkelroller. Disse utfordringene virker å ha blitt ytterligere forsterket når det er flere aktører involvert. Hovedfunnene viser at:

- **Det har vært mangel på kontinuitet i roller og ledelse:** Manglende kontinuitet i roller og ledelse har gjort det utfordrende å få til samordning og koordinering av et stort prosjekt. Funnene tyder på at skifter i både prosjekteierskapet, prosjektledelsen, styringsgruppa og i teamene har gjort det vanskelig for prosjektet å trekke i samme retning gjennom hele prosjektperioden.
- **Utfordringer rundt rolleforståelse:** Det har tidvis vært uklar rolleforståelse i prosjektet. Dette kan ha påvirket ledelsesforankringen i bydelene og i styringsgruppa. Deltakerne i prosjektet slukes av oppgaver som omhandler ordinær drift. Det er derfor viktig at deltakerne får god innføring i prosjektarbeid og hvilket mandat som ligger til hvilke roller. Dette er et gjennomgående funn i flere prosjekter i Oslo kommune og det er derfor i ettertid satt i gang prosjekteierkurs for å støtte prosjekteiere i dette arbeidet. Funnene viser viktigheten av god lederstøtte i utviklingsarbeid.
- **Ulik forankring i ledelsen i bydelene:** Det virker å ha vært sentralt at ledelsen har satt en tydelig retning for prosjektet i sin bydel og fulgt opp arbeidet til ambulant team tett. Dette har variert mellom bydelene, og virker å ha påvirket hvordan prosjektet oppleves i hver bydel.
- **Gevinster har i liten grad blitt brukt som styringsverktøy:** Gevinstene er i stor grad knyttet til utgangspunktet for prosjektet som i større grad fokuserte på prosesskvalitet i barnehagene. Det har også vært mange gevinster, som informantene opplever at var vanskelig å operasjonalisere. Gevinster er også et fremmed begrep for mange. Samlet virker dette å ha svekket gevinstenes funksjon som styringsverktøy.

1. Innledning

Rambøll Management Consulting har på vegne av delprogram oppvekst og utdanning ved bydel Bjerke gjennomført en evaluering av prosjektet «ambulant team». Dette har vært et samarbeidsprosjekt mellom bydel Bjerke, Alna, Søndre Nordstrand, Gamle Oslo og Pedagogisk-psykologisk tjeneste i Oslo (PPT). Prosjektet ble startet opp høsten 2023 og avsluttes i desember 2025. Formålet med denne evalueringen er å etablere et kunnskapsgrunnlag for å vurdere videre skalering av prosjektet ambulant team, vurdere prosjektets måloppnåelse basert på erfaringene så langt, og dokumentere og vurdere PPTs modellutvikling og deltakelse. Innsikten er innhentet gjennom en dokumentgjennomgang, intervjuer med sentrale aktører i prosjektet, samt en analyse av tidligere spørreundersøkelser til ansatte i barnehager som har fått hjelp av ambulant team.

Ambulant team er et veiledningsteam som skal støtte og gi tilpasset veiledning til barnehageansatte (Oslo kommune, u.å.a). Hver bydel har et team som består av tre personer og, i de fleste tilfeller, en PP-rådgiver som jobber ambulant og periodevis ute i barnehagene i sin bydel. Målgruppen for prosjektet er de ansatte i barnehagene. Målet med prosjektet har primært vært å utvikle en modell for å veilede og styrke kompetansen til barnehageansatte, med sikte på å inkludere flere barn. Prosjektet er et svar på rapporten om *Helhetlig og likeverdig pedagogisk tilbud* (Rambøll og Comte Bureau, 2021), hvor funnene var at det er flere barn som ikke inkluderes i barnehagehverdagen i dag, og man bør derfor tenke nytt om spesialpedagogisk arbeid i kommunen. Prosjektet har vært dynamisk og utforskningsbasert, med mål om å utvikle en effektiv modell for å heve kvaliteten i barnehagene.

I Oslo kommune er det spesialpedagogiske arbeidet underlagt egne bydelsspesifikke fagsenter. PPT på den andre siden er en fellestjeneste i hele Oslo kommune (Oslo kommune, u.å.c). På den måten skiller fagsentrene og PPT seg fra hverandre ved at fagsentrene ligger på bydelnivå, mens PPT ligger på kommunenivå. PPT sitt mandat er både å gjennomføre sakkyndige vurderinger og å drive kompetanse- og organisasjonsutvikling til barnehage og skoler (Udir, u.å.a). Tidligere utredninger viser at det er et behov for at PPT er tettere på barna, de unge og familiene (Nordahl mfl., 2018; Rambøll, 2024). Det var også et ønske fra bydelene og PPT om at PPT skulle inkluderes i prosjektet ambulant team. Det har tidligere blitt identifisert utfordringer rundt samarbeidet om helhetlige tjenester på barnehageområdet i Oslo kommune (Rambøll og Comte Bureau, 2021; Oslo kommune, 2021; Rambøll, 2024).

1.1 Bakgrunn

I Barnehelgelovens §§31 og 37 er det spesifisert at barn med særskilte behov har rett på tilrettelegging av barnehagehverdagen sin. I dette ligger retten til blant annet spesialpedagogisk hjelp, inkludert tilrettelegging for tidlig støtte og hjelp i læring og utvikling av for eksempel sosiale og språklige ferdigheter¹.

Nordahl-utvalget konkluderte i 2018 med at det spesialpedagogiske systemet er ekskluderende, og at en stor andel barn som har behov for særskilt tilrettelegging får sine behov ivaretatt av ansatte i barnehagen og skole uten pedagogisk eller formell spesialpedagogisk kompetanse (Nordahl mfl., 2018). Utvalget utarbeidet noen hovedprinsipper basert på sine funn som blant annet omhandler at barn og unge i barnehage og skole med behov for særskilt tilrettelegging skal få nødvendig støtte der de er, og at den skal foregå i fellesskapet. Videre ble det pekt på at støtten og hjelpen skal komme tidlig og at den skal utføres av lærere med relevant og formell kompetanse. Utvalget anbefalte også at PPT er tettere på barna, de unge og deres familier (Nordahl mfl., 2018).

I Stortingsmelding 6 ble det understreket behovet for inkluderende fellesskap og tidlig innsats i barnehage og skole, og at det skulle tilrettelegges for at kompetansen kommer tettere på barna og

¹ Jf. Barnehelgeloven § 31 og § 37

elevene (Meld. St.6 (2019-2020)). Kompetanseløftet innebærer tiltak for å sørge for at nettopp kompetansen kommer tettere på barna og elevene som trenger det (Udir, 2024a).

Samarbeid og samhandling mellom ulike tjenester er avgjørende for at barn med særskilte behov skal få den nødvendige tilpasningen de har rett på. Dette er også kritisk for å kunne identifisere barnas behov tidlig nok. I Oslo kommune og de bydelene som inngår i områdesatsingen, har tjenestetilbudet til barn med særskilte behov vært strukturert på flere ulike måter. Tidligere har noen bydeler valgt å knytte støttepedagoger og veiledere direkte til barnehagen, mens andre bydeler har valgt å organisere disse rollene i egne spesialpedagogiske fagsentre i bydelen (Rambøll, 2024).

Det er tidligere avdekket at tilbudene fra helsestasjon og barnehager i de levekårsutsatte bydelene ikke treffer de som trenger det mest. Dette skyldes flere forhold. For det første er det mangelfull samordning og koordinering på tvers av bydelenes tjenester. For det andre dekker tjenestene ikke behovene godt nok når det gjelder språkopplæring og sosial kompetanse i barnehagene. I tillegg er det en utfordring for bydelstjenestene å komme i dialog og bygge relasjon med deler av innbyggerne (Oslo kommune, 2021).

Bydelene som er inkludert i prosjektet ambulant team, er fire av de seks bydelene som også inngår i områdesatsningen i Oslo kommune. Dette er bydeler som er preget av flere varierte og komplekse utfordringer knyttet til opphopning av levekårsutfordringer, samt en stor andel barn med vedtak om spesialpedagogisk hjelp og tilrettelegging (Rambøll og Comte Bureau, 2021). I disse bydelene er det også mange barn som ikke har spesialpedagogiske tiltak, men som har behov for ekstra oppfølging, støtte og tilrettelegging. Denne barnegruppa krever en annen bemanning og kompetanse, for eksempel når det gjelder språkopplæring. Barnehagene i disse bydelene er i en nøkkelposisjon som både læringsarena og sosialt fellesskap, hvor man må ivareta barns trivsel, utvikling og arbeide med inkludering av alle barn på tvers av store forskjeller.

Rambøll og Comte Bureau konkluderte i rapporten «Helhetlig og likeverdig pedagogisk tilbud for barn – kartlegging og behovsanalyse i seks bydeler» (2021) gjort på oppdrag for delprogram oppvekst og utdanning, at det var behov for å tenke nytt rundt hvordan barnehagene kan møte behovene til barn som ikke har spesialpedagogiske tiltak i barnehagen, men som har behov for ekstra oppfølging, støtte og tilrettelegging (Rambøll og Comte Bureau, 2021).

Hovedmålet med ambulant team er å bidra til at alle barn i barnehagene skal ha gode forutsetninger for utvikling og mestring. Blant sluttgevinstene er at flere barn får et mer inkluderende og tilpasset barnehagetilbud. Ambulant team skal øke kompetansen hos de ansatte med utgangspunkt i barnehagenes og barnegruppas behov, noe som igjen skal styrke barnehagens kapasitet (Oslo kommune, u.å.a). De ambulante teamene bruker ulike veiledningsmetoder i møte med barnehagene. De bistår blant annet med problemstillinger knyttet til tilrettelegging av det fysiske miljøet i barnehagene. I tillegg veileder de i rutine- og overgangssituasjoner, styrker rollen som pedagogisk leder, og bidrar til å styrke samarbeid og kommunikasjon innad i barnehagen (Oslo kommune, u.å.a).

Gjennom prosjektperioden har de ambulante teamene til sammen veiledet i barnehager som totalt favner over 1760 barn og ca. 320 ansatte.

- Alna: 10 barnehager, 14 avdelinger
- Bjerke: 12 barnehager, 29 avdelinger
- Gamle Oslo: 11 barnehager, 24 avdelinger
- Søndre Nordstrand: 9 barnehager, 22 avdelinger

2. Analytisk og metodisk tilnærming

I dette kapittelet redegjør vi for evalueringsdesignet for undersøkelsen, samt hvordan vi har gått frem i datainnsamlingen. Vi har innhentet informasjon fra flere ulike datakilder for å evaluere prosjektet ambulant team. Innledningsvis gjorde vi en dokumentgjennomgang med dokumenter relevant for prosjektets gjennomføring. Videre har vi gjennomført intervjuer med informanter i barnehageledelsen i bydelene, de ambulante teamene i bydelen, PPT, prosjektteamet og representanter fra barnehager som har fått hjelp av ambulant team. I tillegg er det gjennomgått data fra spørreundersøkelser til ansatte i barnehagene som har fått hjelp av ambulant team. Ved å innhente informasjon fra ulike kilder kan vi nyansere og bekrefte ulike opplevelser og vurderinger av arbeidet til og effektene av ambulant team. Vi har også gjennomført en utvidelse av evalueringen hvor vi så nærmere på prosjektets organisering og prosess.

2.1 Evalueringsdesign

Formålet med evalueringen har vært å etablere et kunnskapsgrunnlag for å vurdere videre skalering av prosjektet, vurdere prosjektets måloppnåelse basert på erfaringene så langt, og dokumentere og vurdere PPTs modellutvikling og deltakelse. Tre evalueringsstemaer har vært førende for prosjektet. Disse korresponderer med OECD/DAC evalueringskriterier om «effekt» (måloppnåelse), «relevans» og «kostnadseffektivitet»:

1) Evaluere kvalitet og måloppnåelse: Hvorvidt ambulant team er en egnet modell for å imøtekomme utfordringene med kvalitet i og organisering av tilretteleggingen for barn med særskilte behov i barnehagene? Dette innebærer å:

- Vurdere prosjektets måloppnåelse i henhold til prosjektbeskrivelsen, herunder faktiske, potensielle og utilsiktede positive og negative endringer for målgruppa, bydelenes barnehager, bydelenes fagsentre eller tilsvarende, og PPT.
- Vurdere prosjektets måloppnåelse/relevans opp mot relevant lovverk, nasjonale og kommunale føringer.
- Oppsummere hvilke kvalitetsutfordringer teamene har avdekket i barnehagene.
- Vurdere kvaliteten på prosjektets leveranser og arbeidsmetoder og de faglige begrunnelsene for innretningen på disse, herunder vurdere hvordan de har blitt tilpasset til målgruppas behov.

2) Evaluere ressursbruk: Hvorvidt og i hvilken grad bidrar ambulant team til hensiktsmessig ressursbruk og økonomiske gevinster? Dette innebærer å:

- Vurdere tiltakets ressursbruk og økonomiske gevinster for bydelene Alna, Bjerke, Gamle Oslo og Søndre Nordstrand, samt PPT, på kort og lang sikt.
- Anbefale relevante indikatorer for økonomiske gevinster i prosjektets og virksomhetenes videre arbeid.

3) Dokumentere og vurdere PPTs modellutvikling og deltakelse: Dette innebærer å:

- Beskrive og dokumentere læringspunkter fra samarbeidet mellom PPT og bydelene i prosjektet.
- Vurdere hvorvidt modellen for kvalitetshevende innsats som er testet ut i virksomhetene er god for å styrke de ansattes kompetanse og kapasitet til å møte hele barnegruppa på en god måte.
- Vurdere hvorvidt prosjektets modell for samarbeid er relevant og effektiv.

Vi kommenterer i denne rapporten på PPT sin foreløpige deltakelse i prosjektet og vurderinger rundt samarbeidet. Det vil si at vi fokuserer på den første modellen for samarbeidet med PPT. Siden den nye modellen for samarbeidet ikke var kommet ordentlig i gang på intervjutidspunktet, ble vurdering av PPTs modellutvikling lagt til den avsluttende workshopen.

2.2 Fase 1: Dokumentgjennomgang

I oppstarten av evalueringen gjennomførte vi en dokumentgjennomgang av tilgjengelig dokumentasjon fra prosjektteamet. Dette var blant annet prosjektforslag og skisser,

prosjektsøknader, tildelingsbrev, notater fra byrådens sak og tidligere og nåværende styringsdokumenter. Målet med dokumentgjennomgangen var å få utvidet innsikt i prosjektets ulike faser, fra søknad, til prosjektoppstart, til midtveisevaluering og til prosjektets status i dag. Dette ga oss viktig informasjon om hva som var utgangspunktet for prosjektet, et såkalt «referansepunkt», i tillegg til at det bidro til nyttig informasjon for utvikling av treffsikre intervjuguider. For å tydeliggjøre enkelte elementer knyttet til organiseringen rundt prosjektet har vi også fått tilsendt og gjennomgått et notat om prosjektriggen og prosessen fra prosjektteamet. Totalt er følgende dokumenter gjennomgått:

- Tildelingsbrev bydel Bjerke ambulant team gjennomføring 15-23, 16-23, 19-22, 12-24
- Byrådens sak nr. 33-34
- Notat tilleggssøknad ambulant team bydel Alna
- Prosjektforslag ambulante team – Gråsonebarn med særskilte behov
- Styringsdokument ambulant team
- Styringsdokument ambulant team 2.0
- Styringsdokument ambulant team søknad om utvidelse av prosjekt oktober 2024
- Styringsdokument ambulant team 2024-2025
- Tildeling av midler til DOU i byrådssak 1033/24
- Midtveisevalueringen av ambulant team
- Notat om prosjektrigg og prosess

2.3 Fase 2: Datainnsamling

Vi har både systematisert og analysert eksisterende data og innhentet ny data gjennom intervjuer med nøkkelpersoner i prosjektet. Den eksisterende dataen var Forms-undersøkelser som hadde blitt sendt fra prosjektet til teamene, til styrerne/faglederne i barnehagene samt til de ansatte i barnehagene som hadde fått hjelp av ambulant team. Datainnsamlingen ble gjennomført i to parallelle steg. Dette var prosesser som foregikk samtidig og til en viss grad uavhengig av hverandre. De to prosessene har hatt ulik hensikt i analysen og rapporteringen. Formålet med analysene av Forms-undersøkelsene har vært å gi et bilde av tidligere evalueringen av arbeidet til ambulant team, mens innhenting av ny data skulle bidra til å gi oppdatert informasjon om opplevelsen av arbeidet og effektene av ambulant team.

2.3.1 Del 1: systematisere og analysere eksisterende data fra Forms-undersøkelsene

Den første delen handlet om å systematisere eksisterende data fra de kvantitative evalueringene av prosjektet. Vi mottok disse dataene fra prosjektledelsen i ambulant team. Spørsmålene i spørreundersøkelsene er utformet for å skulle vurdere måloppnåelse og gevinstene for de ansatte og ledelsen, og i hvilken grad ambulant team bidro til å heve kompetansen til de ansatte knyttet til inkludering i barnehagen for alle barn.

I bydelene har det vært gjennomført spørreundersøkelser i forkant (nullpunktundersøkelser), underveis (4-6 uker med ambulant team – evalueringsundersøkelse 1) og etter at ambulant team er ferdig i barnehagene (evalueringsundersøkelse 2). Undersøkelsene er gjennomført i Forms og i regi av prosjektteamet for bydelene. Det har gått undersøkelser til ambulant team, styrere/fagleder, pedagogiske ledere og andre ansatte i barnehagene som har hatt besøk av ambulant team.

Spørreundersøkelsene er utformet slik at spørsmålene måler måloppnåelsen og gevinstene for ambulant team. Spørsmålene dreier seg blant annet om hvorvidt flere ansatte i barnehagene opplever at de mestrer å møte behovene til hele barnegruppa, at flere ansatte i barnehagene opplever at de er trygge på egen rolle og kompetanse som barnehageansatt og om styrerne opplever at de får god støtte og solid faglig oppfølging fra bydelen. Videre måler spørsmålene om de ansatte har fått økt kompetanse på forebyggende arbeid og tidlig innsats, i tilrettelegging og inkludering blant ansatte i barnehagen, identifiseringskompetanse og -kapasitet blant ansatte i barnehagen og kunnskap om metoder og forutsetninger for kompetanseheving i barnehagesektoren.

Undersøkelsen var utformet med påstander med svarkategorier på en fempunktsskala fra helt uenig til helt enig. Vi regnet ut gjennomsnittsscorer for hver av påstandene, hvor 5 kan tolkes som en positiv score og punkt 1 som en negativ score. Gjennomsnittsscorene er oppdelt slik at vi kan

sammenligne scorer mellom bydelene. Vi har også kommentert utvikling mellom målingene i teksten. Kommenterte resultater ligger vedlagt.

Mange av spørsmålene dreier seg om å vurdere egen kompetanse eller ferdigheter. Det kan være feilkilder knyttet til slik egevaluering. Vi skal derfor være varsomme med å tolke scorene fra undersøkelsen som reell kompetanse.

Ettersom ambulant team er på besøk i barnehagene på ulike tidspunkt, varierer tidspunktene for gjennomføringen av undersøkelsene gjennom prosjektperioden. Som nevnt er det få respondenter i undersøkelsene som gjør at feilmarginene kan være høye. Vi må derfor være varsomme med å tolke forskjeller som betydelige. Vi har ikke kommentert forskjeller mindre enn 0,3 skalapoeng på gjennomsnittsskårene fra en skala fra 1-5.

Undersøkelsen hadde blitt sendt ut som en åpen lenke. Dermed kjenner vi ikke til hvem som har svart og hva som er det eksakte utvalget. Dette gjør at vi ikke kan regne ut svarprosenten.

Deler av datagrunnlaget har vi ikke mottatt da det gikk tapt i forbindelse med skifte av prosjektleder i ambulant team. Noen av undersøkelsene er heller ikke gjennomført av alle bydelene. Det mangler data fra spørreundersøkelsen til ambulant team fra evaluering 1 for Alna og Søndre Nordstrand og fra ambulant team for alle bydelene i evaluering 2. Videre mangler det data fra spørreundersøkelsen til styrere/fagledere for Alna og Bjerke fra evaluering 2. Til tross for disse usikkerhetene, gir dataene noen indikasjoner på hva ambulant team har bidratt med, som er relevant for denne evalueringen.

2.3.2 [Del 2: innhente ny data gjennom intervjuer med nøkkelpersoner i prosjektet](#)

Målgruppene for intervjuene var prosjektteamet, bestående av prosjektutviklere og prosjektleder, de ambulante teamene i bydelene, leder for barnehage og leder for fagsenter i bydelene, representanter fra PPT og styrere og pedagogiske ledere i et utvalg barnehager. Intervjuene ble gjennomført i perioden mai-juni 2025.

Utvalg av informanter ble gjort i samarbeid med kontaktpersoner i delprogram oppvekst og utdanning ved bydel Bjerke. For de fleste målgruppene var det satt hvem som var de relevante informantene å intervju, gjennom eksempelvis de forhåndsdefinerte kriteriene om å intervju leder for barnehage og leder for fagsenter. Når det gjelder utvalg av barnehagene var utgangspunktet først å intervju både barnehager som hadde opplevd både god nytte og mindre god nytte ved hjelp av ambulant team. Dette viste seg å være vanskelig å definere og det var ikke tydelige skiller mellom barnehagene. Barnehagene ble heller valgt ut basert på at de representerte «typiske barnehager» som får hjelp av ambulant team i de ulike bydelene, og at de hadde fått hjelp året 2024/2025.

I intervju med de ambulante teamene deltok alle tre som er ansatt i teamene i bydelen Bjerke, Søndre Nordstrand og Alna, men i bydel Gamle Oslo deltok to ansatte fra Team Tidlig Innsats og to ansatte fra ambulant team. I intervju med ledere for barnehage og fagsenter deltok det tre informanter fra bydel Bjerke, to fra bydel Alna, to fra bydel Søndre Nordstrand og to fra bydel Gamle Oslo. Vi intervjuet en lederinformant i PPT og tre av de tidligere PP-rådgiverne som hadde jobbet sammen med de ambulante teamene. Vi intervjuet fem informanter fra prosjektteamet. Vi gjennomførte til sammen **intervju med 31 informanter fra disse målgruppene.**

Vi intervjuet fire barnehager, en fra hver bydel som er en del av prosjektet ambulant team. Oversikten under viser hvor mange barnehager og avdelinger som har fått hjelp av ambulant team i de ulike bydelene totalt sett våren 2025. Teamene har til sammen vært ute i barnehager som omfatter over 1760 barn og ca. 320 ansatte.

- Alna: 10 barnehager, 14 avdelinger
- Bjerke: 12 barnehager, 29 avdelinger
- Gamle Oslo: 11 barnehager, 24 avdelinger
- Søndre Nordstrand: 9 barnehager, 22 avdelinger

I intervju med barnehagene etterspurte vi å få snakke med styrer og 1-3 pedagogiske ledere som hadde vært involvert i arbeidet til ambulant team. Det var noe mer utfordrende for barnehagene å finne tid til å gjennomføre et gruppeintervju i tidsperioden intervjuene ble gjennomført. På grunn av ferieavvikling og fravær var det enkelte informanter som var tenkt at skulle delta, som ikke

kunne. Dette resulterte i at vi i en barnehage ikke fikk intervjuet styrer. **Vi intervjuet mellom 2-4 informanter i hver barnehage, til sammen 12 informanter.**

Fokusgruppeintervjuene tok utgangspunkt i en **semistrukturert intervjuguide**, med formål om å gjennomgå relevante temaer, men også åpne opp for at informantene kunne trekke inn det de selv ønsket å dele om prosjektet. Intervjuguidene ble utviklet i samarbeid med relevante personer i prosjektteamet til ambulant team som ga innspill til hva som var relevant å spørre de ulike målgruppene om.

I forkant av intervjuene fikk kontaktpersonene tilsendt et **informasjonsskriv** med informasjon om prosjektet, formål med intervjuet, rettigheter knyttet til samtykke og hvordan vi behandler personopplysningene vi samler inn. Denne informasjonen ble gjentatt i starten av hvert intervju.

Samtlige intervjuer ble **gjennomført i grupper** på mellom to og fem deltakere. De fleste intervjuene ble gjennomført fysisk, men enkelte intervjuer ble gjennomført digitalt. Intervjuene varte mellom 1 og 1,5 timer. To konsulenter deltok, hvor en ledet intervjuet mens den andre tok notater.

2.4 Fase 3: analyse og rapportering

Vi har analysert funn fra den enkelte bydel for å få en samlet forståelse for arbeidet til ambulant team, samt sett på funn på tvers av bydelene for å kunne evaluere den helhetlige effekten av ambulant team. Datakildene har blitt brukt på ulike måter for å svare ut prosjektets evalueringsspørsmål.

Dokumentgjennomgangen ga et grunnlag for forståelse av prosjektets hensikt og hvordan prosjektet har utviklet seg i teorien. Analysen av intervjuene har gjort det mulig å undersøke hvilke erfaringer målgruppene har hatt underveis, hvordan prosjektet har utviklet seg i praksis, og målgruppenes vurdering av måloppnåelse.

Analysen av Forms-undersøkelsene viser variasjoner mellom bydelene og utvikling mellom målingene. Vi har kommentert betydelig endring der vi ser at det er mer enn 0,3 poengs endring i scorene mellom hver måling. Det er imidlertid et lite antall svar som ligger bak gjennomsnittene. Derfor skal vi være svært varsomme med å konkludere endring kun basert på endringer i gjennomsnittscorene. Det mangler også data fra noen av målingene i bydelene.

Vi har sett resultatene opp mot målsettingene for prosjektet for å vurdere grad av måloppnåelsen og gevinstrealisering.

2.4.1 Overordnet vurdering av gyldighet

Ettersom vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer har vi tilpasset intervjuguidene noe underveis etter hvert som vi har fått ny kunnskap både om hver bydel og deres arbeid, og om prosjektet som helhet. Ved at spørsmålene har blitt justert og tilpasset underveis, kan det gjøre det vanskeligere å sammenligne funn på tvers. Samtidig har tilpasningen av spørsmålene vært nødvendig for å gjøre spørsmålene relevante for de ulike informantgruppene og bydelene. Informantene har blitt stilt spørsmål om de samme temaene, og datagrunnlaget lar seg derfor sammenligne på tvers.

Prosjektet ambulant team har vært et dynamisk prosjekt hvor det har vært noen endringer i mandat og organisering av arbeidet underveis. Intensjonen med prosjektet var at hver bydel skulle kunne tilpasse prosjektet til sitt utgangspunkt og sin situasjon. I tillegg til at bydelene har kunnet tilpasse prosjektet til sitt utgangspunkt, har prosjektet utviklet seg slik at de ambulante teamene i praksis har jobbet mer med strukturkvalitet enn prosesskvalitet i barnehagene. Det vil si at utgangspunktet for prosjektet har endret seg noe. Dette kan gjøre en evaluering utfordrende fordi utgangspunktet for hva man evaluerer opp mot, for eksempel gevinstene, ikke nødvendigvis gjenspeiler alle de positive effektene som har kommet ut av prosjektet fordi man arbeider på et mer grunnleggende nivå. Vi har forsøkt å imøtekomme dette ved å være tydelig på hva som har endret seg rundt mandat, gevinster og organisering. Vi evaluerer måloppnåelse opp mot gevinstene satt for prosjektet, samtidig som vi også fremhever andre effekter som informantene mener har kommet av arbeidet til ambulant team, og som på sikt kan bidra til bedre inkludering av alle barn.

Vi har intervjuet sentrale aktører for å undersøke måloppnåelsen av arbeidet til ambulant team. Vi har intervjuet både prosjektutviklerne, de ambulante teamene, leder av barnehage og fagsenter i bydelen, samt PPT som samlet kan vurdere måloppnåelse fra ulike perspektiver. Samtidig har vi kun intervjuet et utvalg barnehager fra hver bydel. Det har også vært begrenset deltakelse på spørreundersøkelsene per bydel som er sendt til barnehagene, og det har vært utfordrende å følge utvikling over tid. Dette gjør at vi ikke har et helhetlig bilde av opplevelsen til barnehagene som har fått hjelp av ambulant team. Intervjuene med barnehagene kan derimot være med å underbygge funn fra intervju med de andre aktørene, og bidra til å gi eksempler på hvordan barnehagene erfarer hjelpen fra ambulant team, og i hvilke situasjoner funnene gjør seg gjeldende.

2.5 Fase 4: utvidet datainnsamling for å evaluere prosjektets prosess og organisering

Vi gjennomførte en utvidelse av evalueringen for å se nærmere på organiseringen av og prosessen rundt prosjektet ambulant team. Funnene fra utvidelse skal svare ut egne problemstillinger, samtidig som de er med å ramme inn og gi en kontekst til hovedfunnene rundt prosjektets måloppnåelse.

Behovet for å gjennomføre en evaluering av prosjektets prosess og organisering ligger i å avdekke forbedringspunkter knyttet til prosjektriggen. Det vil si læring som prosjektledelsen og styringsgruppa kan ta med seg til eventuelle nye prosjekter som skal gjennomføres i delprogrammet. Dette er særlig nyttig siden prosjektet ambulant team har vært av betydelig størrelse. Vi har sett på fordeler og ulemper med å ha ett prosjekt på tvers av 4 bydeler og PPT, hvordan oppstarten av prosjektet ble gjennomført, hvordan gevinstene ble utarbeidet og fulgt opp, hvordan styringsgruppa og styringslinjene har fungert, samt fordeler og ulemper med hvordan prosjektet har jobbet med læring, erfaringsdeling og felles utvikling.

I forbindelse med utvidelsen ble følgende informantgrupper intervjuet:

- Styringsgruppa
- Prosjektutviklerne
- Prosjektleder og prosjektmedarbeider
- Ett medlem fra hvert av de ambulante teamene

Intervjuene ble gjennomført i september 2025, etter at førsteutkastet til denne rapporten ble levert. Vi intervjuet til sammen 15 informanter. Funnene fra evalueringen av prosjektets prosess og organisering presenteres som et eget kapittel i denne rapporten (se kapittel 6).

2.6 Begrepsavklaring

Gjennomgående i rapporten bruker vi begrepet barnehageledelsen. Begrepet er brukt som samlebetegnelse på barnehagesjef, seksjonssjef eller tilsvarende, leder for fagsenteret i bydelen eller tilsvarende og andre relevante roller i ledergruppen i enhet for barnehage i bydelene.

Begrepet *readiness* blir brukt gjennomgående i rapporten. I midtveiseevalueringen (u.å.) for prosjektet ambulant team blir *readiness* beskrevet som «å gjøre barnehagene klare». De beskriver videre at teamene har avdekket en del områder som mangler i barnehagene som institusjon. En av disse utfordringene er definert som manglende *readiness* i barnehagene, og inkluderer behovet for å styrke avgjørende faktorer som organisering ute i barnehagene, rutiner for møtevirksomhet, høyt sykefravær, kultur for faglige utfordringer, foreldresamarbeid og nødvendig utstyr i barnehagene. Det er viktig å understreke at informantene har noe ulik forståelse av hva *readiness* er eller inneholder helt konkret. Det er imidlertid en felles oppfattelse om at *readiness* handler om hva som må være på plass for å drive kompetanseheving av ansatte i barnehagene.

Begrepet *barn i gråsonen* har tidligere blitt brukt for å beskrive barn som ikke har spesialpedagogiske tiltak i barnehagen, men som allikevel trenger ekstra oppfølging og tilrettelegging. Begrepet blir også brukt i styringsdokumentet til ambulant team. På grunn av dette har også noen av informantene brukt dette begrepet i intervjuene, og der begrepet er nevnt av informantene selv er det blitt formidlet slik i funnene.

Modellveiledning er i midtveiseevalueringen (u.å.) beskrevet som en metode hvor de ambulante teamene veileder både i forkant, underveis og i etterkant av situasjoner. Videre er det beskrevet at

modellveiledning er definert som at «vi selv utfører en handling slik vi vurder som mest hensiktsmessig». Metoden skal få personalet til å reflektere over hva de skal gjøre i forkant av en situasjon. I Midtveilevalueringen (u.å.) kommer det frem at modellveiledning er en av flere andre metoder som kan benyttes i veiledningen av de ansatte i barnehagene. Ikke alle teamene har benyttet modellveiledning i sitt arbeid.

PPT står for pedagogisk-psykologisk tjeneste (Udir, 2024b). Tjenesten skal sørge for at barn og unge får et inkluderende, likeverdig og tilpasset pedagogisk tilbud i barnehagen og på skolen. I hovedsak skal PPT bidra på tre områder; forebyggende arbeid, KO-oppdrag og saksyndig vurdering av barn og unge som kan ha behov for spesialpedagogisk hjelp eller individuelt tilrettelagt opplegg (Udir, 2024b).

PPT sitt KO-oppdrag står for kompetanse- og organisasjonsutviklingsoppdrag. Dette handler om å hjelpe «barnehager og skoler med kompetanse- og organisasjonsutvikling, slik at de lykkes med å tilrettelegge for barn, elever, lære kandidater, lærlinger, praksisbrevkandidater og voksne med særskilte behov i kortere eller lengre perioder» (Udir, 2024b, avsnitt 7). Dette kan handle om å styrke barnehagens eller skolens og foreldrenes kompetanse om faglige og sosiale tema som for eksempel bruk av digitale hjelpemidler, bistå med struktur og organisasjon, gi informasjon om aktuelle hjelpeinstanser, bistå i utviklingsprosjekter eller andre ting (Udir, 2024b).

I rapporten blir begrepet *strukturkvalitet* brukt ved flere anledninger. Udir skriver at begrepet strukturkvalitet handler om «de ytre forutsetningene, og handler blant annet om fysiske forhold som bygninger og ressurser, personalets kompetanse, bemanning, organisering og økonomi» (Udir, 2024c, avsnitt 3).

Snelle er et visuelt hjelpemiddel ansatte i barnehagene forteller at de bruker for å tilrettelegge og inkludere flere barn. Hjelpemiddelet er i hovedsak en form for nøkkelring med flere ulike laminerte bilder. Bildene skal beskrive ulike hendelser, handlinger eller ting barna kan møte på i løpet av en dag.

Språksterk (1-6 år) er en del av delprogram oppvekst og utdanning sin satsning på språkutvikling blant barn mellom 1 og 6 år i Oslo (Oslo kommune, u.å.b). Prosjektet er et forsknings- og utviklingsprosjekt som skal undersøke hvordan barnehager i flerspråklige områder best kan tilby språkutvikling til alle barn (Oslo kommune, u.å.b). Samarbeidspartnerne i prosjektet er bydelene Gamle Oslo, Grorud, Alna, Stovner og Bjerke sammen med PPT og Universitetet i Oslo (Oslo kommune, u.å.b).

2.7 Leseveiledning

Rapporten er bygget opp på følgende måte:

Kapittel 3 presenterer funn fra de innledende fasene av prosjektet, deriblant dokumentgjennomgangen og intervju med prosjektteamet. Formålet med kapittelet er å etablere et referansepunkt for hva som var tenkt og hvilke erfaringer prosjektteamet har gjort seg etter hvert som prosjektet har pågått.

Kapittel 4 gjennomgår kort erfaringer fra ambulant team i hver bydel. Formålet er å presentere overordnet hvordan arbeidet med ambulante team har foregått i de ulike bydelene og kort vurdere måloppnåelse i hver bydel. I tillegg presenteres resultatene fra Forms-undersøkelsene i den enkelte bydel.

Kapittel 5 er en oppsummerende vurdering av prosjektet ambulant team. I dette kapittelet presenteres funn på tvers av bydelene, og er derfor mer overordnet om prosjektet som helhet. I den forbindelse blir det vurdert måloppnåelse, samt hindringer og suksesskriterier for måloppnåelse. Videre går vi gjennom foreløpige funn knyttet til samarbeidet med PPT og vurdering av PPTs modellutvikling og deltakelse i prosjektet. Til sist gjør vi en avsluttende vurdering av ressursbruk om kostnader knyttet til gjennomføring og vurdering av mulige økonomiske gevinster. Formålet med kapittelet er å presentere og evaluere den overordnede vurderingen av prosjektet med ambulante team som helhet. I dette kapittelet presenterer vi også funn fra utvidelsen av evalueringen som ser på prosess og organiseringen av prosjektet ambulant team.

Kapittel 6 er en avsluttende drøfting av hovedfunn, samt en vurdering av veien videre.

3. Om prosjektet ambulant team

I dette kapittelet presenteres informasjon om hva som har vært hovedmål, mandat og arbeidsoppgaver i prosjektet ambulant team, i tillegg til å gjennomgå generell utvikling i prosjektet. Innsikten er innhentet fra prosjektdokumentasjonen til ambulant team, hvor særlig styringsdokumenter og et notat om prosjektrigg og prosess har vært sentralt. Vi har også inkludert innsikt og perspektiver fra intervju med prosjektteamet på hvordan prosjektet har utviklet seg.

3.1 Innretning av prosjektet i førende dokumenter

Styringsdokument for prosjektet ambulant team gjennomgår bakgrunn og begrunnelse for prosjekt, beskrivelse av gevinster og leveranser, oversikt over interessenter og plan for kommunikasjon, rammebetingelser, organisering, strategi for gjennomføring og implementering, prosjektets usikkerheter, prosjektplan og finansiering (Styringsdokument, 2025). Styringsdokumentet har blitt oppdatert etter hvert som prosjektet ambulant team har utviklet seg.

Tabell 1: Oversikt over gevinster (Styringsdokument, 2025)

Gevinst	For hvem, og hvordan forekommer gevinsten?	Suksesskriterier
Hovedmål		
Alle barn i barnehagene har gode forutsetninger for utvikling og mestring.	Barna i barnehagen	Ansatte i barnehagene har god identifiseringskompetanse, styrket kunnskap om forebyggende arbeid og tidlig innsats. De vet hvordan de kan tilrettelegge for et miljø som inkluderer alle barn. Barn som har behov for ekstra oppfølging blir oppdaget tidlig, og får riktig oppfølging med en gang
Sluttgevinster		
Flere barns behov blir fanget opp tidligere	Barna, ansatte i barnehagene, foreldrene	Ansatte i barnehagene har styrket kompetanse på identifisering av særskilte behov og barn i risiko, og iverksetter tidlig tiltak i barnehagene i samråd med foreldrene, bydel og PPT.
Flere barn får et mer inkluderende og tilpasset barnehagetilbud	Barna, ansatte i barnehagene	Barnehagene har en fleksibel organisering og tilpasser tilbudet til mangfoldet i barnegruppa. Barn i behov av tettere oppfølging får dette tidlig.
Flere ansatte i barnehagene opplever at de mestrer å møte behovene til hele barnegruppa	Ansatte i barnehagene	Ansatte i barnehagene opplever at de har god og riktig kompetanse på identifisering av særskilte behov. De har en høy bevissthet, kompetanse og kapasitet til å møte behovene til hele barnegruppa.
Flere ansatte i barnehagene opplever at de er trygge på egen rolle og kompetanse som barnehageansatt	Ansatte i barnehagene	Prosjektet lykkes i å skape en arbeidssituasjon som gjør de ansatte trygge på egen kompetanse og rolle, og hvordan de kan utnytte hverandres kompetanse for å gi en bedre oppfølging av behovene til hele barnegruppa
Styrerne opplever at de får god støtte og solid faglig oppfølging fra bydelen.	Styrerne i barnehagene	Ambulant team blir et godt verktøy bydelen kan bruke, og vil i tillegg gi bydelen oppdatert kunnskap om barnehagene.
Mellomliggende gevinster		

Økt kompetanse blant ansatte i barnehagen på forebyggende arbeid og tidlig innsats	For barna i barnehagene. Forekommer gjennom økt kompetanse blant ansatte i barnehagene	Prosjektet lykkes i å skape en felles forståelse om viktigheten av forebyggende arbeid i barnehagene. Ansatte i barnehagene oppdager tidlig barn som har behov for ekstra oppfølging og iverksetter tiltak
Økt kompetanse i tilrettelegging og inkludering blant ansatte i barnehagen	For barna i barnehagene. Forekommer gjennom økt kompetanse blant ansatte i barnehagene	Prosjektet lykkes i å tilby relevant kunnskap som oppleves som nyttig for alle ansatte og som bidrar til å skape en felles forståelse rundt temaet
Økt identifiseringskompetanse og -kapasitet blant ansatte i barnehagen	For barna i barnehagene. Forekommer gjennom økt kompetanse blant ansatte i barnehagene	Prosjektet lykkes i å tilby relevant kunnskap som oppleves som nyttig for alle ansatte og som bidrar til å skape en felles forståelse rundt temaet
Økt kunnskap om metoder og forutsetninger for kompetanseheving i barnehagesektoren	Ansatte i barnehagene, PPT	Prosjektet lykkes i å etablere metoder for kontinuerlig kompetanseheving i barnehagene, som oppleves som nyttig for alle ansatte, og som skaper en felles forståelse rundt temaet.
Økt kunnskap blant barnehagene og PPT om ressursbruk, organisering og endringsledelse i barnehagen	Ansatte i barnehagene og PPT	Prosjektet lykkes i å skape en arbeidssituasjon som gjør de ansatte oppmerksomme på hvordan de kan utnytte hverandres kompetanse på tvers av fagområder og virksomheter. Barnehageledere evner å organisere barnehagene etter barnegruppas behov og å drive faglig utviklingsarbeid som sikrer god kvalitet.

Et av områdene i styringsdokumentet som har blitt oppdatert underveis i prosjektet, er [prosjektets hovedproblemstilling](#). Den første hovedproblemstillingen var: «Hvordan kan et ambulant veiledningsteam, ved bruk av modellveiledning av ansatte i barnehagene, styrke barnehagenes kapasitet til å følge opp barn i skjæringspunktet mellom allmennpedagogikk og spesialpedagogikk?» (Styringsdokument, u.å.). I nyeste versjon av styringsdokumentet er hovedproblemstillingen: «Hvordan kan et ambulant team, ved hjelp av praksisnær veiledning av de ansatte i barnehagene, styrke barnehagenes kapasitet til å følge opp alle barn i det ordinære tilbudet?» (Styringsdokument, 2025). I tillegg har styringsdokumentet fått en sluttgevinst til, som er: «Styrerne opplever at de får god støtte og solid faglig oppfølging fra bydelen» (Styringsdokument, 2025).

En annen utvikling som har skjedd i løpet av prosjektperioden er at det fra oppstarten var et mål at de ambulante teamene skulle gå fra å være et prosjekt, til å bli en del av den integrerte linjeorganisasjonen i drift (Styringsdokument, 2025). [Den originale tanken og implementeringsplanen har møtt utfordringer](#), hovedsakelig på grunn av de økonomiske rammene til bydelene. Det kommer likevel frem i styringsdokumentet at [flere av bydelene ønsker å fortsette med denne modellen for kompetanseheving i barnehagene](#), men enkelte bydeler vil undersøke løsninger for å innlemme metoden til ambulante team i allerede eksisterende strukturer (Styringsdokumentet, 2025).

Både i styringsdokumentet og gjennom intervju med prosjektteamet understrekes det at prosjektet ambulante team er et prosjekt for å teste ut en ny potensiell modell for veiledning til ansatte i barnehagene. I den nyeste versjonen av styringsdokumentet blir det beskrevet at prosjektteamet mottok [positive tilbakemeldinger](#) om prosjektet fra barnehageansatte og virksomhetene, men at veiledningsmodellen fremdeles fremstår som umoden. Derfor ble det [foreslått å forlenge prosjektets gjennomføringsfase](#) til juni 2026. Dette var for å gi bedre tid til å evaluere om ny praksis etter veiledning fra de ambulante teamene fester seg i barnehagene. De ønsket også å teste de ambulerende teamene i flere barnehager, finne ut hvordan barnehageeier systematisk kan bruke de ambulante teamene for å opprettholde kvaliteten, samt teste ut en endringsagent som har ansvar for å opprettholde ny praksis i tillegg til styrer. Forslaget ble behandlet i operativt styre som besluttet å innstille til støtte for 2025, hvor man samtidig ønsket et kunnskapsgrunnlag i løpet av første halvår for å vurdere videre implementering av modellen.

Etter midtveisevalueringen og gjennom prosjektets første fase ble det identifisert [flere utfordringer](#). Utfordringene er beskrevet både i midtveisevalueringen, søknaden om forlengelse og i nyeste versjon av styringsdokumentet (Styringsdokumentet, 2025). En av disse utfordringene er definert som [manglende readiness](#) i barnehagene, og inkluderer behovet for å styrke avgjørende faktorer som organisering ute i barnehagene, rutiner for møtevirksomhet, høyt sykefravær, kultur for faglige utfordringer, foreldresamarbeid og nødvendig utstyr i barnehagene. Det [varierer også hvilken struktur barnehageeier/bydelen har for å følge opp kvalitet og rammefaktorer](#), samt hvilken støtte styrerne får fra bydelen per i dag. Både teamene og barnehageledelsen har ulike beskrivelser av hva *readiness* er konkret, men det er en gjengående beskrivelse at det handler om å styrke avgjørende faktorer for kompetanseheving ute i barnehagene.

En annen utfordring knytter seg til [hvordan barnehageeier og styrer kan lykkes med endringsarbeidet i barnehagene](#), og ha en tydelig visjon, vilje og evne til å dyrke frem kvalitet. Det fremstår for prosjektteamet som at det mangler gode systemer for dette i dag. Det er behov for å skissere eksisterende styringslinjer og finne en bedre struktur for hvordan barnehageeier kan samarbeide med styrerne for å videreutvikle kvalitet. Dette skal utføres som et eget innsiktsarbeid, kalt «Hemmere og fremmere for kvalitet i barnehagene» i regi av delprogram for oppvekst og utdanning (DOU).

[Prosjektet ambulant team skulle også være en modell for samarbeid med PPT](#), noe bydelene og PPT selv ønsket. Innledningsvis hadde teamene, med unntak av bydel Søndre Nordstrand, en ressurs fra PPT i hvert team i en 50 prosent stilling. Dette var den første modellen for samarbeid med PPT. Etter midtveisevalueringen ble det besluttet å endre denne modellen for samarbeid, som beskrevet i den nyeste versjonen av styringsdokumentet (Styringsdokumentet, 2025). Årsaken var at man opplevde at PPTs rolle i prosjektet ble for personavhengig og for lite bærekraftig. PPTs kompetanse bør bli mer målrettet mot systemarbeid, kompetanse- og organisasjonsutvikling, og flere ansatte fra PPT bør kobles på prosjektet. Derfor er det per våren 2025 etablert en modell hvor kontaktpersonen fra PPT er tettere knyttet til prosjektet, og hvor PPT organiseres i bydelsnære team bestående av 1-2 PPT-rådgivere, en språksterk-kontakt, og eventuelle andre ressurser.

Konkrete verktøy og arbeidsmetoder som teamene bruker er ikke definert i styringsdokumentet, men [en av hovedleveransene i prosjektet er at teamene skal utvikle «kompetanseverktøykasser»](#) for de enkelte barnehagene de arbeider i. Dette er blant annet dokumentert i presentasjoner som beskriver de ambulante teamene sine arbeidsmetoder og verktøy. I styringsdokumentet er det beskrevet at verktøyene og arbeidsmetodene skal tilpasses utfordringsbildet i den enkelte barnehage og avdeling (Styringsdokumentet, 2025).

3.2 Utviklingen av prosjektet

[Målet med prosjektet ambulant team var å utvikle en metode for å bistå barnehagene i arbeidet med inkluderende praksis gjennom kompetanseheving av ansatte](#). Dette med utgangspunkt i å møte behovene til barn som ikke har spesialpedagogiske tiltak i barnehagen, men som har behov for ekstra oppfølging, støtte og tilrettelegging på en bedre måte.

Dokumentasjonen fra prosjektteamet beskriver at det innledningsvis ble ansatt en prosjektleder for prosjektet ambulant team. Prosjektleder utviklet strukturer for møtevirksomhet, kanaler for kommunikasjon, samt systemer for jevnlig evaluering av de ambulante teamenes arbeid gjennom Forms-undersøkelser i alle bydelene.

[Bydel Alna var A-eier i oppstarten av prosjektet](#), men valgte å trekke seg som prosjekteier da de på det tidspunktet var i en stor omstillingsprosess, noe som gjorde at det var bedre at noen andre hadde A-eierskapet. [Derfor tok bydel Bjerke over som A-eier og ledelsen av styringsgruppa](#). Etter hvert ble det likevel til at bydel Alna hadde oppstart samtidig som de andre bydelene ved at de sendte inn en tilleggssøknad noe senere. I tillegg til endringene av A-eier i prosjektet, har det gjennom prosjektperioden [vært noen utskiftninger i prosjektledelsen](#), med totalt tre ulike prosjektledere. Prosjektteamet beskriver gjennom sin dokumentasjon at driften i prosjektet likevel har gått som normalt, da det har vært overlapp mellom ansatte, eller prosjektmedarbeidere har rykket opp til prosjektleder for å ivareta kontinuiteten.

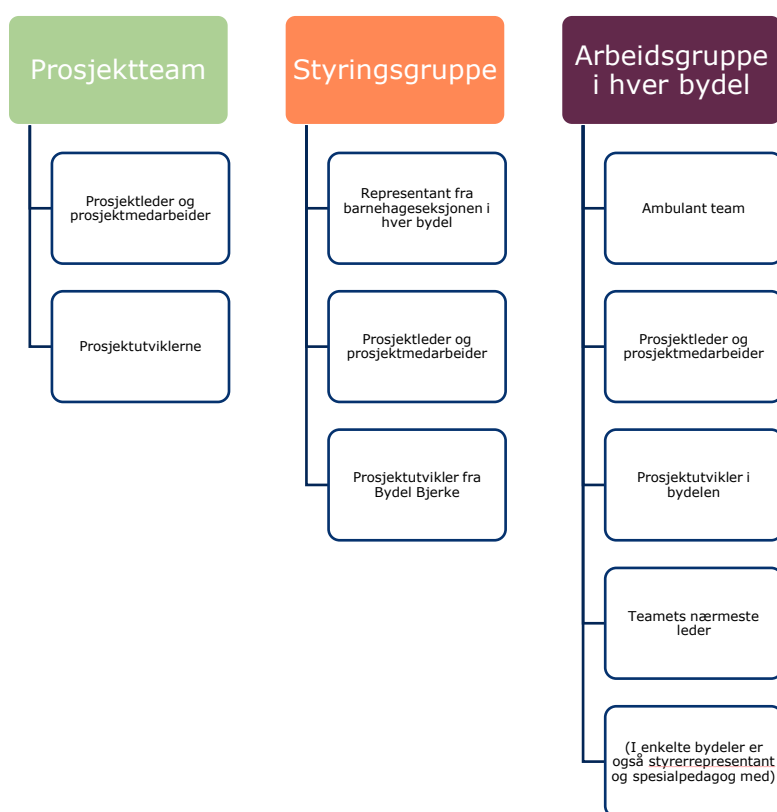
[Når det gjelder opprettelsen av teamene var det ifølge prosjektteamet bred enighet om at disse skulle bestå av tre personer, hvor det i utvelgelsen av disse skulle legges vekt på god og variert](#)

faglig bakgrunn. Samtidig er det noen bydeler som har lagt mer vekt på spesialpedagogisk kompetanse enn andre. I bydelene Alna, Bjerke og Gamle Oslo ble det også tilordnet en PP-rådgiver i 50 prosent stilling til hvert av teamene. I bydel Søndre Nordstrand ble det lagt noe mer vekt på allmennpedagogisk kompetanse, og de søkte ikke ut ressurser fra PPT da de mente de hadde den spesialpedagogiske kompetansen i egne rekker i bydelen.

Dokumentasjonen fra prosjektteamet og Styringsdokumentet (2025) viser at prosjektet har en styringsgruppe bestående av en representant eller mellomleder fra barnehageseksjonen i hver bydel, i tillegg til prosjektledelsen/prosjektteamet. Utvikler fra bydel Bjerke er med som støtte. Styringsgruppemøter avholdes ca. hver 5 uke.

Dokumentasjonen fra prosjektteamet beskriver videre at prosjektleder og prosjektmedarbeider avholder jevnlig arbeidsgruppemøter med hver bydel ca. hver 5. uke. I arbeidsgruppemøtene deltar de ambulante teamene, prosjektleder og prosjektmedarbeider, prosjektutvikler i bydelen og teamets nærmeste leder. I enkelte bydeler er også en styrerepresentant med samt en spesialpedagog fra bydelens fagsenter. På arbeidsgruppemøtene kan prosjektledelsen informere om utvikling i prosjektet, leveranser og i tillegg få informasjon om status i hver bydel.

Figur 3-1: Organisering av Prosjektteam, styringsgruppe og bydelsvise arbeidsgrupper



Prosjektteamet skriver i sin dokumentasjon av projektriggen og prosessen at det har vært noe endring i hvilke bydeler som ønsker å avholde arbeidsgruppemøter, hvor bydel Alna i en periode ikke ønsket det, men har igjen avholdt møtene fra våren 2025. Bydel Gamle Oslo avholder ikke arbeidsgruppemøter, men prosjektledelsen er med på samarbeidsmøter mellom ambulant team og Team Tidlig Innsats.

I dokumentasjonen fra prosjektteamet er det beskrevet at Teams har vært den primære kanalen for kommunikasjon og erfaringsdeling, og prosjektteamet forteller at den har vært viktig for å kunne opprettholde jevnlig kommunikasjon med bydelene og PPT. Det ble opprettet egne Teams-kanaler for teamene, for prosjektteamet og for styringsgruppa. I tillegg til Teams har møtestrukturene bidratt til utveksling av informasjon i styringsgruppemøtene og arbeidsgruppemøtene.

For å sørge for erfaringsdeling skriver prosjektteamet at det ble også opprettet en rigg man kalte «Retrospektiver». Dette er seminarer hvor styringsgruppa og teamene deltar og ser tilbake på

arbeidet som er blitt gjort siden sist og deler erfaringer fra prosjektet på tvers av bydelene. Retrospektivene skulle også brukes til å gjøre nødvendige justeringer.

Tabell 2: Møtestruktur

Operativt styre	Styringsgruppa	Prosjektteamet	Arbeidsgruppemøter virksomhetene	Statusmøter med prosjektets A-eier bydel Bjerke	Statusmøter med utvikler i bydel Bjerke
Ikke faste møter, men møter ved behov.	Hver 5. uke. <i>Representanter på seksjonsleder-nivå deltar. Siden våren 2025 har også leder for delprogrammet deltatt</i>	Hver 14. dag på Teams. <i>Av og til deltar også leder for delprogrammet</i>	Hver 5. uke. <i>Ved arbeidsgruppemøter i PPT deltar seksjonsleder, prosjektteamet, og PP-rådgivere som er med i prosjektet</i>	Ca. annenhver uke. <i>Prosjektleder og prosjekt-medarbeider har statusmøter med A-eier (ved leder av styringsgruppa)</i>	Jevnlig. <i>Prosjektleder og prosjekt-medarbeider møter utvikler i bydel Bjerke</i>

Prosjektteamet opplever samlet at de ambulante teamene må møte de ansatte der de er – noe som varierer fra barnehage til barnehage. I utgangspunktet var tanken at behovet først og fremst handlet om allmennpedagogisk veiledning. [Etter hvert erfarte man imidlertid at veiledning forutsatte at visse organisatoriske strukturer var på plass](#). For noen team har det derfor vært nødvendig å arrangere avdelingsmøter eller skaffe leker, mens andre har måttet håndtere personalsaker før veiledning kunne bidra til økt kvalitet. Prosjektet har dermed utviklet seg ved at teamene har måttet arbeide med andre oppgaver enn først planlagt. Dette bekreftes også i Formsundersøkelsene, hvor barnehagene rapporterer at de har fått støtte på områder de i utgangspunktet ikke hadde sett for seg. [Prosjektteamet mener likevel at arbeidet til de ambulante teamene fortsatt er i tråd med prosjektets opprinnelige mandat](#).

4. Erfaringer fra ambulant team i hver bydel

I det følgende kapittelet presenteres funn og resultater fra hver bydel som har hatt ambulant team. I første omgang presenteres funn og resultater knyttet til organiseringen av arbeidet med ambulant team. I den forbindelse blir det gjennomgått forståelse av teamets mandat, arbeidsmetoder og rekruttering av barnehager til ambulant team. Deretter presenteres de ulike samarbeidene rundt arbeidet til ambulant team, før det til slutt kort reflekteres rundt bydelens måloppnåelse i prosjektet.

4.1 Bydel Søndre Nordstrand

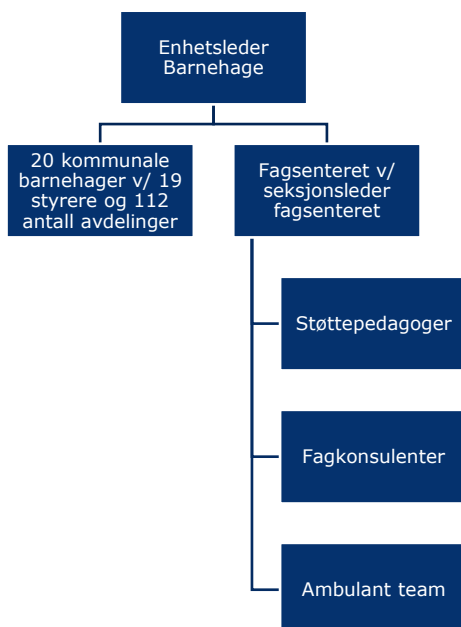
4.1.1 Organisering

I bydel Søndre Nordstrand er det ambulante teamet underlagt pedagogisk fagsenter, og det er derfor leder for fagsenteret som er teamets nærmeste leder. Representanter fra barnehageledelsen i bydelen forteller imidlertid at det ambulante teamet ikke fungerer som en forlenget arm av fagsenterets spesialpedagogiske arbeid, men tilhører det allmennpedagogiske feltet i bydelen.

Årsaken til at teamet ligger under fagsenteret er begrunnet med at leder for fagsenter var koblet på forprosjektet om ambulante team og derfor kjente til prosjektets formål. Leder for fagsenteret satt i utgangspunktet i både styringsgruppa for prosjektet og i arbeidsgruppa i bydelen. Etter at seksjonssjef for barnehage og fagsenter begynte for et år siden tok hen over som representant i styringsgruppa. Seksjonssjefen er derfor også godt kjent med og tett koblet på arbeidet som teamet gjør.

I bydel Søndre Nordstrand sitter styrerepresentant for styrerne i barnehagene i bydelen også i arbeidsgruppa, noe som gir kort vei fra ambulant team til alle styrere i bydelen.

Figur 4-1: Organisering av barnehageenheten i bydel Søndre Nordstrand



4.1.1.1 Mandat

Gjennom intervju med relevante informanter i bydel Søndre Nordstrand kommer det frem at de forstår ambulant team sitt mandat som et fokus på inkluderende praksis og kompetanseheving blant ansatte i barnehagene. Flere trekker imidlertid frem at det i starten av prosjektet var uklart

hva teamene skulle gjøre, og at det opplevdes som at deres mandat og ønskede gevinster ikke helt hang sammen. Over tid har mandatet blitt tydeligere, og teamet opplever nå at mandatet både er bredt nok til å dekke forskjellige aspekter, og smalt nok til å gi konkrete retningslinjer for deres arbeid.

I dag forstår teamet sitt mandat som et mandat som legger større vekt på grunnleggende strukturer og kompetanser blant de ansatte for å sikre gode hverdager for barna i barnehagen. Teamet har diskutert hva som skal og ikke skal være innenfor deres rolle, hvor blant annet personalkonflikter er blitt tatt opp. I tilfeller hvor det har vært tvil om dette er noe de skal gå inn i, har det vært diskusjoner mellom ambulant team og barnehageledelsen.

4.1.1.2 Arbeidsmetoder

Ute i barnehagene begynner teamet med innledende samtaler med personalet på avdelingen. Samtalene gir innsikt i barnehagens utfordringer og sørger for at teamet og personalet bygger tillit. Når teamet starter sin observasjon og veiledning, bruker de modellveiledning som metode. Teamet gir tilbakemeldinger på praksisen de ser og kommer med veiledning for alternative måter å håndtere situasjoner på eller drive barnehagearbeid. Teamet forteller at dette bidrar til å øke bevisstheten om de ansattes egen praksis slik at de kan identifisere forbedringsområder.

Samhandling og dialog med barnehagene trekkes frem som viktig. Ambulant team deltar i møter i barnehagen, gir støtte og oppmuntring, har både gruppe- og en-til-en-samtaler, og deler erfaringer og kunnskap internt i barnehagen. Teamet bidrar også med praktisk arbeidskapasitet, for eksempel ved å gå inn som en erstatning for personalet i noen minutter slik at et annet medlem av ambulant team kan snakke med en ansatt om en situasjon de observerte.

Teamet krever at barnehagene har en viss *readiness* i forkant av deres arbeid. I tillegg til krav til en viss *readiness*, krever teamene for eksempel at barnehagen må ha kjøpt inn utstyr til visuell støtte før de kommer eller at de har på plass møtevirksomhet.

Teamet logger sitt eget arbeid. Loggføringen sikrer, ifølge informantene, kontinuitet og gjør det lettere for andre teammedlemmer å ta over oppgaver hvis noen er syke.

I intervju med det ambulante teamet forteller de at et viktig element ved deres arbeid er at det er tilpasset til den enkelte barnehage. Tiltak og aktiviteter er ikke bestemt på forhånd, men utvikles i tråd med det teamet observerer og i dialog med personalet. For noen barnehager legger ambulant team inn en øvingsuke midt i oppholdet hvor barnehagene får oppgaver de skal gjennomføre. Ambulant team kan kontaktes etter at de har gjennomført oppholdet og kommer innom på besøk. Informantene reflekterte rundt at det er en suksessfaktor at de fortsetter å ha en relasjon til barnehagene.

4.1.1.3 Rekruttering

Når det gjelder rekruttering av barnehagene i bydelen, skjer dette gjennom barnehagenes eget initiativ. Samtlige styrere blir informert om ambulant team i styrermøter og på andre samarbeidsarenaer for barnehagene i bydelen. Barnehageledelsen hadde ordinært en tanke om hvilke barnehager som hadde behov for besøk av ambulant team. Over tid har teamet besøkt flere av disse barnehagene, ved at disse barnehagene selv har tatt kontakt.

For å spre informasjon om sitt arbeid og øke interessen har teamet laget informasjonsvideoer for å promotere sitt arbeid. I oppstarten spurte teamet om å få komme til en barnehage for å øve på egen praksis, hvilket i praksis ble den første barnehagen teamet arbeidet i. Etter gode tilbakemeldinger fra denne barnehagen har flere barnehager bedt om veiledning fra teamet. Teamet har også hatt workshops for pedagogiske ledere i bydelen.

4.1.2 Samarbeid

Gjennom intervjuene forstår vi at det er kort vei mellom alle samarbeidspartnere i bydel Søndre Nordstrand. I arbeidsgruppemøtene i bydelen er ambulant team, prosjektutvikler, kontaktperson i PPT, styrerepresentant, leder for fagsenter og seksjonssjef til stede. Enhetsleder for barnehage er med i avsluttende møter med barnehagene etter at ambulant team har vært der. Arbeidet til ambulant team er også på agendaen i styrermøter med styrere i barnehagene i bydelen og ambulant team deltar og deler erfaringer om sitt arbeid for alle barnehageansatte.

Når det gjelder samarbeid med PPT, bestemte barnehageledelsen tidlig at de ikke ønsket en PP-rådgiver med i en 50 prosent stilling slik de andre bydelene organiserte samarbeidet i starten av prosjektet. Dette var blant annet fordi de mente det var lite bærekraftig når ikke PPT ville ha kapasitet til å være med i samarbeidet ved en implementering av ambulant team i drift, samt at de hadde den spesialpedagogiske kompetansen selv. Imidlertid er bydelens kontaktperson i PPT inkludert i arbeidsgruppemøtene. Bydelen tar kontakt med PPT ved behov, har erfaringsdeling og opplever at det er kort vei for å bruke PPT som ressurs dersom de skulle trenge det. PPT er også inne i enkelte styrermøter.

Teamet har ikke erfaring med den nye organiseringen av samarbeidet med PPT.

4.1.3 Måloppnåelse

Det ambulante teamet i bydel Søndre Nordstrand forteller at veien til måloppnåelse har vist seg å være lengre enn forventet. Deres opplevelse er at barnehagene befinner seg et stykke unna de mellomliggende gevinstene, og at fokuset i vurderingen av måloppnåelsen bør være på de små skrittene på veien til de mellomliggende gevinstene.

Til tross for utfordringer knyttet til å identifisere måloppnåelse i prosjektet, gir både teamet og ledelsen uttrykk for at de opplever at flere ansatte har fått økt kompetanse om inkludering av alle barn gjennom bedre organisering og struktur i hverdagen. Barnehagen som ble intervjuet forteller at de i større grad organiserer lekemiljøene med hensyn til flere barn, og har etter blant annet støtte fra det ambulante teamet, begynt å bruke visuelle hjelpemidler som tematavle eller bildesnelle.

Barnehagen vi intervjuet forteller at noe av det positive ved teamets arbeid var at det fikk dem i gang med arbeid de hadde planlagt i lang tid, fikk de ansatte til å utfordre egen kreativitet og fikk «brikkene til å falle på plass». Teamet forteller selv at de opplever at flere ansatte føler seg sett, hørt og motivert i arbeidshverdagen ved å få tilbakemelding og veiledning på arbeidet sitt. Dette kan gi tryggere ansatte som igjen vil påvirke barna positivt, og gjøre de ansatte mer mottakelig for kompetanseheving.

Det ambulante teamet gir uttrykk for at for noen barnehager har teamet klart å etablere varige lekemiljøer, avdelingsmøter og overgangssituasjoner, selv om disse strukturene ved noen tilfeller har falt bort når teamet trekker seg ut. I intervju med en barnehage som har hatt teamet på besøk forteller informantene at teamet bidro til å få på plass mer strukturerte lekemiljø og organisere arbeidshverdagen. I samme barnehage forteller informantene at det generelt er mer ro i barnehagen etter dette arbeidet.

Medlemmene i det ambulante teamet forteller at arbeid med å endre praksis og kultur tar tid. Det å nå målene om inkludering og tilrettelegging krever vedvarende innsats og kontinuerlig oppfølging. I bydel Søndre Nordstrand er ambulant team planlagt videreført i ordinær drift.

Resultatene fra spørreundersøkelsen til de ansatte indikerer en fremgang på flere av indikatorene for måloppnåelse². Det er fremgang i hvordan barnehagene tilpasser aktiviteter for å inkludere alle barna. Videre viser resultatene at de ansatte opplever at det er tydeligere planer, mer samarbeid mellom kollegaer og på tvers av avdelinger etter at ambulant team har vært inne. Videre sier flere seg enig at de drar nytte av hverandres kompetanse og erfaring og at styrer/fagleder legger opp til samarbeid og drøfting mellom avdelingene, etter at ambulant team har vært i barnehagene (se vedlegg for resultatene). Totalt sett peker utviklingen på at Søndre Nordstrand har hatt en positiv utvikling i både samarbeid og inkluderingsarbeid, selv om enkelte områder i evaluering 2 viser noe svakere resultater enn ved midtveismålingen.

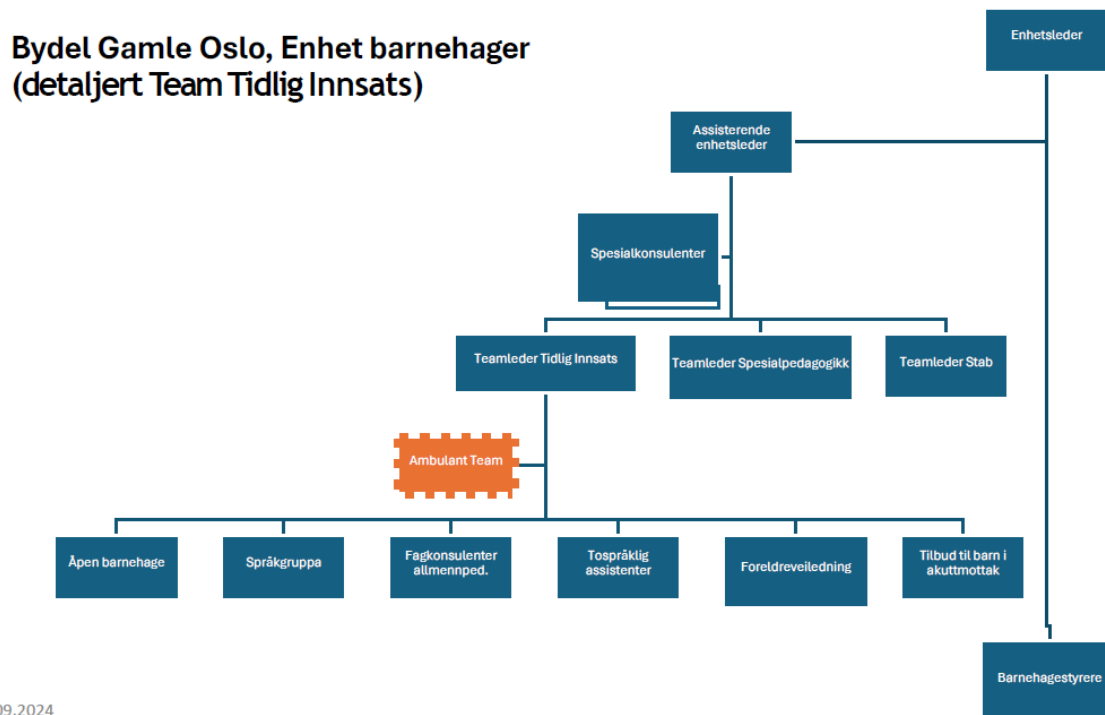
² Disse dataene må tolkes med varsomhet da er forholdvis få respondenter bak de ulike svarene.

4.2 Bydel Gamle Oslo

4.2.1 Organisering

I dag ligger ambulant team under Team Tidlig Innsats under enhetsleder for barnehage i bydelen. Tidligere lå ambulant team under Team spesialpedagogikk. Grunnen til at det ambulante teamet ble flyttet var begrunnet med at arbeidet til ambulant team på sikt skal integreres i arbeidet som Team Tidlig Innsats gjør, og at ambulant team fokuserer mer på det allmennpedagogiske enn det spesialpedagogiske. Team Tidlig Innsats jobber blant annet systematisk med å styrke samspillskvaliteten i alle barnehager, hvor de følger opp og gir veiledning til barnehagene.

Figur 4-2: Organisering av barnehageenheten i bydel Gamle Oslo



4.2.1.1 Mandat

Både barnehageledelsen og det ambulante teamet i bydel Gamle Oslo opplever at ambulant team sitt mandat har endret seg underveis i prosjektet. Der fokuset tidligere kun var på barn i gråsonen, så de at de måtte ta et steg tilbake å fokusere på struktur og organisering i barnehagene, samt det allmennpedagogiske. Arbeidet med ambulant team er tatt inn i et allerede pågående arbeid om samspillskvalitet i bydelen, hvor måleverktøyet CLASS blir brukt systematisk. Ambulant team skal være med å støtte dette arbeidet.

Bydelen jobber nå med å få det de kaller den «ambulante metoden» inn i Team Tidlig Innsats, og at fagkonsulentene i Team Tidlig Innsats skal bruke denne metoden videre. I den forbindelse forteller barnehageledelsen at de må ha en helhetlig gjennomgang av rammene for hvordan Team Tidlig Innsats skal jobbe, siden ressursene knyttet til ambulant team ikke fortsetter.

Fagkonsulenter fra Team Tidlig Innsats skal frem til denne endringen følge arbeidet til ambulant team videre for overføring av arbeidet og metoden.

4.2.1.2 Arbeidsmetoder

Metoden som er benyttet i bydelen tar utgangspunkt i modellveiledning, å være tett på de barnehageansatte ute i barnehagene og ta utgangspunkt i barnehagens, avdelingen og de ansattes behov. Denne måten å arbeide på oppleves som veldig nyttig både av teamet selv og av de ansatte i barnehagen. Som nevnt omtaler barnehageledelsen denne arbeidsmetoden som den «ambulante metoden».

Ambulant team forteller at de har observert ute i barnehagene sammen med PPT, og PPT har også vært med på oppstartmøte sammen med barnehagene. De har også observert på avdelingsmøter. Etter at ambulant team har hatt observasjoner, samsnakker de med PPT om hva som er behovene, for så å presentere forslag til tiltak på avdelingen. Helt konkret forteller teamet at de har i noen tilfeller jobbet med å få på plass møter, møtestruktur, innhold i dem o.l. Videre arbeider de med å møte barnehagene på det de trenger av veiledning. Dette kan handle om rutiner, prioriteringer, planer og praksis. I etterkant bistår ambulant team med trening og veiledning, både individuelt og i refleksjonsmøter.

Ambulant team forteller at *readiness* er en utfordring i de barnehagene de har jobbet med, og at dette er noe de arbeider mye med ute i barnehagene. Et av punktene som er avgjørende for det arbeidet teamet gjør i barnehagene, er hva slags relasjon styrerne har til sine ansatte. Ambulant team forteller at en viktig del av arbeidet de gjør er lederstøtte til styrerne. De forteller at styrerne har et stort ønske om mer veiledning på nettopp dette.

Ambulant team dokumenterer sitt arbeid gjennom Teams-kanaler og samarbeidsmøter.

4.2.1.3 Rekruttering

I bydel Gamle Oslo har barnehageledelsen etablert en rutine for utvelgelse av avdelinger som har behov for ekstra hjelp og støtte. Ifølge informantene gjøres denne utvelgelsen nå basert på resultater fra CLASS, samt fagkonsulentenes og styrers vurdering.

Ambulant team forteller at de bruker tid på å bygge tillit til de ansatte i starten av sitt arbeid i barnehagene. For ambulant team er det noe uvisst hva som blir kommunisert til styrere når det gjelder utvelgelsen av hvilke barnehager og avdelinger som skal få hjelp av ambulant team. Ambulant team understreker at det er en forutsetning at ledelsen er involvert i prosessen og at de ansatte også eier prosessen og er motivert for å jobbe med endring.

4.2.2 Samarbeid

Barnehageledelsen forteller at ambulant team fra høsten av vil delta på styrermøter med styrerne i barnehagene i bydelen for ytterligere integrering og samarbeid. Ledelsen forteller at å ha besøk av ambulant team har for noen av styrerne vært en «aha-opplevelse», derfor har de villet løfte teamet sitt arbeid til systemnivå og i diskusjon med barnehagene.

I bydel Gamle Oslo har PPT tidligere hatt en rådgiver med i teamet i 50 prosent stilling, slik også flere av de andre ambulante teamene har hatt. Informantene uttrykker at de opplever det som usikkert hva som skal være PPT sin rolle fremover.

Barnehageledelsen forteller at det er viktig at det ambulante teamet ikke blir for personavhengig, slik at man kan bruke ressursene fra prosjektet på en god måte fremover. Derfor skal ambulant team fra høsten ha fagkonsulenter fra Team Tidlig Innsats inne som skal være med i hele perioden ute i barnehagene for å overføre kunnskap.

Funnene tyder derimot på at informantene opplever at det fortsatt er uklarheter rundt hvordan og innenfor hvilke rammer Team Tidlig Innsats skal videreføre arbeidet til ambulant team.

4.2.3 Måloppnåelse

Barnehageledelsen i bydelen anser det som litt tidlig å snakke om måloppnåelse. Likevel viser undersøkelser i en barnehage som har hatt ambulant team inne fremgang på flere av parameterne som vurderes i CLASS. Dette gjelder parameterne emosjonell og atferdsmessig støtte og støtte til læring og utvikling.

Både barnehageledelsen og ambulant team forteller at tilbakemeldingene fra styrerne er positive og de er fornøyde med samarbeidet med ambulant team. Barnehageledelsen forteller også at styrerne i barnehagene anser teamet som dyktige fagpersoner. De opplever videre at ambulant team sin modellveiledning er en ny og god måte å drive kompetanseheving på i barnehagene.

Ambulant team opplever at deres arbeid bidrar til å styrke lederstøtten, organisering og struktur i barnehagene. På sikt kan dette bidra til økt samspillskvalitet. Dette støttes av intervjuer med en barnehage som har fått hjelp av ambulant team. Barnehagen forteller at særlig det å gi positive

tilbakemeldinger og peke på styrkene til de ansatte var inspirerende, og har ført at de har begynt å se dette mer i hverandre som kollegaer også. De forteller at de er blitt flinkere til å se og anerkjenne hverandre. Videre forteller en informant fra intervjuet med barnehagen at hen opplever at arbeidet ambulant team har gjort knyttet til organisering og kommunikasjon blant personalet også har effekt på barna ved at de opplever en større ro og forutsigbarhet i barnehagehverdagen.

Både ambulant team og informanter fra barnehagen peker på viktigheten av at styrer er påkoblet arbeidet og blir oppdatert på det ambulant team gjør. Det er også viktig for styrer å få konkret tilbakemelding på hvordan de kan følge opp det ambulant team avdekker på avdelingene. Eksempelvis at hvis det er behov for mer støtte og veiledning, så er det viktig for styrer å få vite helt konkret hva de kan følge opp på.

Ambulant team forteller at deres arbeidsmåte skiller seg fra tidligere måter å jobbe på ved at de fordyper seg i avdelingens utfordringer over tid, og tar utgangspunkt i akkurat det barnehagene trenger. Dette støttes av barnehageledelsen som forteller at ambulant team dekker et behov i bydelen når det gjelder å heve det ordinære tilbudet og at ambulant team treffer behovet i barnehagene. Videre forteller teamet at de ser stor verdi når de er inne på flere avdelinger, og at avdelingene kan hospitere hos hverandre. Dette uttrykker også informanter fra barnehagene entusiasme rundt, og opplever det som særlig nyttig for å lære og utvikle hverandre.

Samtidig som både ledelsen og ambulant team kan peke på god måloppnåelse på enkelte områder, forteller begge målgruppene om utfordringer med prosjektet. For eksempel forteller teamet at endringer i praksis tar noen måneder å observere, og at det er enda vanskeligere å holde i endringene over tid. Barnehageledelsen forteller at en utfordring de har observert er at de ansatte i barnehagene er noe skeptiske til bruk av CLASS som måleverktøy, og at de kan grue seg til de skal bli målt.

Resultatene fra spørreundersøkelsen tyder også på at de ansatte opplever måloppnåelse³. Ansatte rapporterer en betydelig forbedring i trygghet i rollen som barnehageansatt, og det er også fremgang i opplevelsen av å ha god kompetanse om forebyggende arbeid og tidlig innsats. En større andel av de ansatte opplever at de har tydelige planer, samarbeid mellom kollegaer og at de drar nytte av kollegaers kompetanse og erfaring, etter at ambulant team har fulgt opp barnehagen. Resultatene viser også fremgang for påstandene om at styrer/fagleder legger opp til samarbeid og drøfting mellom avdelingene. I Gamle Oslo er det imidlertid mange som sier seg uenig i påstanden om at de har endret til mer inkluderende praksis *etter samarbeidet med ambulant team*. I Gamle Oslo er det en lavere andel enn i andre bydeler som sier seg enig i de føler seg tryggere på forebyggende arbeid og tidlig innsats *etter at det ambulante teamet har jobbet med i barnehagen*. Oppsummert kan dette forstås som at mange opplever forbedret trygghet og kompetanse på forebyggende innsats, men at en god del av de ansatte er uenig i at ambulant team er årsaken til forbedringen.

4.3 Bydel Alna

4.3.1 Organisering

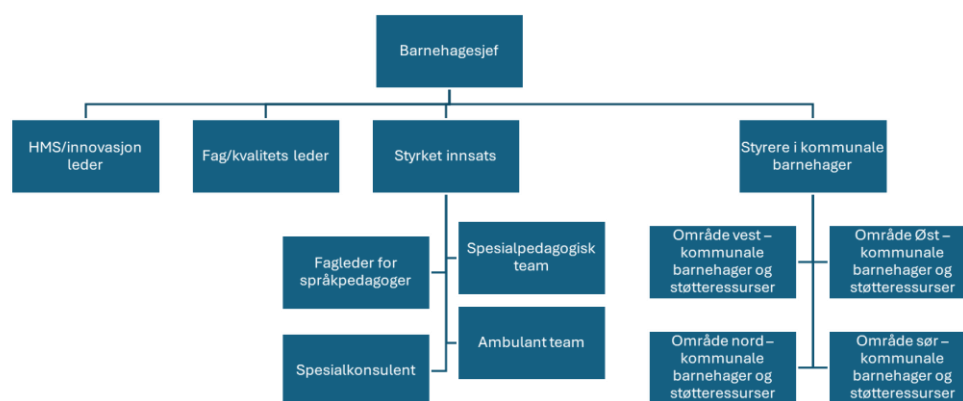
Det ambulante teamet i bydel Alna er underlagt barnehageenhetens avdeling «Styrket innsats», som tilsvarer andre bydelers fagsenter⁴. Dette er igjen en del av laget rundt barnet og bistår med spesialpedagogisk hjelp, råd og veiledning til barns generelle utvikling (Oslo kommune, 2025). Ambulant team er med andre ord en del av bydelens arbeid med styrket innsats knyttet til barn mellom 0 og 6 år.

Barnehageledelsen ønsker at ambulant team skal inn i ordinær drift og planlegger for det.

³ Disse dataene må tolkes med varsomhet da er forholdsvis få respondenter bak de ulike svarene.

⁴ Bydel Alna har også et fagsenter for barn og unge, som har en annen funksjon enn fagsentre i andre bydeler.

Figur 4-3: Organisering av barnehageenheten i bydel Alna



4.3.1.1 Mandat

Barnehageledelsen opplever endringen i styringsdokumentet mer som en presisering enn en revidering. De peker på at målet med ambulant team i bydel Alna hele tiden har vært å prøve ut en arbeidsmetode, der erfaringer underveis får styre utviklingen og at man gjør justeringer basert på disse erfaringene. At prosjektet har vært i utvikling kan derimot gjøre forankring hos alle involverte mer utfordrende.

Barnehageledelsen opplever at styringsdokument er vagt med lite målbare og prosessorienterte gevinster. Et eksempel er at målet i styringsdokumentet om at flere barns behov blir fanget opp tidligere er vanskelig å måle. Informantene opplever også at det er utfordrende å tydelig definere hvilken rolle ambulant team skal ha i arbeidet med å fange flere barns behov tidligere.

Ambulant team har uttrykt at deres ansvarsområde og rolle ute i barnehagene tidvis har vært vanskelig å få grep om. Det har for eksempel vært uvisst om teamet skal ta tak i personalsaker. De har derfor etterspurt en tydeligere rolleavklaring. Barnehageledelsen på sin side reflekterer over at det kan være vanskelig å være tydelig på dette fordi man er i en prosess hvor man forsøker å finne ut hvordan ting løses på best mulig måte.

Videre forteller både informanter fra ambulant team og barnehageledelsen at arbeidet til ambulant team handler om å øke kompetanse til de ansatte i barnehagene. I begynnelsen snakket man mye om barn i gråsonen, men begge informantgruppene opplever at det nå i større grad er snakk om de ansatte i barnehagen. Ambulant team forteller selv at de jobber i skjæringsfeltet mellom spesialpedagogikk og allmennpedagogikk. Teamet forteller at de begynte med noe ganske annet, men at de nå arbeider med struktur, organisering og lederstøtte i barnehagene. Dette vil kunne ha en indirekte effekt på barna.

4.3.1.2 Arbeidsmetoder

I praksis handler arbeidet til ambulant team om observasjon, veiledning og samtaler med personalet. Veiledningsteknikken teamet bruker er modellveiledning. De lytter og sparrer, holder kurs i teori og praksis, gir tips til vanskelige samtaler med foreldre eller hvordan være en god pedagogisk leder på avdeling. Ambulant team forteller at i deres bydel har arbeidet vært rettet mer mot foreldre enn det prosjektet sa i utgangspunktet. Dette fordi de ser at det har vært et stort behov for denne typen støtte i barnehagene.

Teamet har møter med de ansatte både individuelt og i grupper, lager forslag til tiltak og planer for implementering av tiltakene. Når teamet er ferdig med sitt arbeid i barnehagene, etter mellom 8 og 12 uker, gjør de om planene til en oppfølgingsplan som de ansatte skal følge uten dem. Barnehageledelsen forteller at det er fagleder⁵ i barnehagene som skal følge opp planene når

⁵ I bydel Alna kalles styrer for fagleder

ambulant team går ut. De har derimot erfart at hvis ikke ambulant team holder i arbeidet lenge nok, så er det vanskelig for barnehagen å følge opp.

Teamet forteller at mye av arbeidet deres handler om tillit og relasjonsbygging for å få de ansatte med på laget. Arbeidet deres er derfor en kombinasjon av strukturorganisering og å bygge psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Dette støttes av barnehageledelsen som opplever at barnehagene mangler handlingskompetanse og strukturkompetanse. De understreker imidlertid at det varierer veldig fra barnehage til barnehage, både hva slags kompetanse de har og hvilke utfordringer de står i.

4.3.1.3 Rekruttering

Barnehager kan få tilbud om besøk fra ambulant team basert på tilbakemeldinger fra faglederne, eller de kan selv melde interesse. Ambulant team forteller imidlertid at det er avgjørende at de er ønsket i barnehagen. De har derfor kun gått inn der fagleder eller ansatte selv har uttrykt et ønske, selv om de også har sett behov andre steder.

Etter hvert har teamet også valgt seg ut noen kriterier som må være oppnådd for at de skal gå inn i en barnehage. Dette handler om *readiness* og er kriterier som stabilt personale og at barnehagen ikke har mange andre pågående prosjekter. I tillegg er det avgjørende at fagleder holder i deler av arbeidet og skal eie endringsprosessen.

Det siste året har bydel Alna valgt seg ut et geografisk område de dypdykker i og tester ut metoden med ambulante team i. Dette er område vest i bydelen. Endringen er gjort fra første året i prosjektet til det andre året, og henger sammen med endret samarbeidsmodell med PPT fra januar 2025.

4.3.2 Samarbeid

I bydel Alna ligger ambulant team under «Styrket innsats»⁶, med leder for «Styrket innsats», som sin nærmeste leder. I bydelen er det fire fagområder i barnehageenheten. Barnehageledelsen forteller at de for det videre arbeidet vil se på hvor ambulant team skal være i organisasjonen.

Videre om samarbeid i bydelen, har ambulant team vært i samhandlingsgruppene bestående av faglederne i barnehagene i bydelen. Dette har ifølge barnehageledelsen vært fruktbart for å få faglederne til å forstå hva slags arbeid ambulant team skal bidra med ute i barnehagene og for å rekruttere barnehager.

Tidligere hadde bydelen en ressurs fra PPT inne i en 50 prosent stilling lik flere andre bydeler har hatt gjennom prosjektet. Også bydel Alna har endret denne samarbeidsformen underveis, og gikk bort fra denne ordningen høsten 2024. Barnehageledelsen forteller at de har jobbet mye med rolleforståelsen mellom ambulant team og PPT i bydelen. De forteller at de ikke inkluderte PPT i ambulant team for å få mer *kompetanse* inn i teamet, ettersom de allerede hadde teammedlemmer med høy fagkompetanse. Deres ønske var å ha en ressurs fra PPT som et likeverdig medlem av teamet, som fungerte som en ekstra ressurs. Både barnehageledelsen og medlemmer fra ambulant team forteller at den tidligere samarbeidsformen med PPT ikke ga ønsket utbytte. Siden ressursen ikke var med 100 prosent, ble ikke ressursen fra PPT et medlem på lik linje med de andre i ambulant team.

4.3.3 Måloppnåelse

Når det gjelder måloppnåelse forteller barnehageledelsen at de har noen suksesshistorier. Suksesshistoriene er særlig knyttet til enkelte barn, hvor ambulant team har vært inne og gjort noen organisatoriske justeringer i barnehagen, og har fått avdelingen til å fungere bedre. Da forteller informantene at de har sett at enkelte barn har blitt inkludert bedre og at det allmennpedagogiske tilbudet i barnehagene har blitt bedre. En barnehage som har hatt ambulant team inne forteller at bedre organisering som følge av bistanden fra ambulant team har ført til bedre samarbeid mellom støttepedagoger og pedagogiske ledere og økt bruk av visuelle hjelpemidler som dagstavle og snelle.

⁶ Bydelens fagsenter

Samtidig understreker barnehageledelsen at de ikke har gjort noen funn som tilsier at ambulant team har ført til færre vedtak eller at behovene til enkeltbarn blir mindre. De har imidlertid begynt å tallfeste dette for å kunne se utviklingen over tid. Ledelsen forteller at deres innfallsvinkel har vært å se om barnehagen synes ambulant team har vært en ressurs. I intervju med en barnehage forteller informantene at ambulant team har vært helt nødvendig for å rette opp i utfordringer på avdelingen som har vært avgjørende for økt trivsel og bedre samarbeid blant de ansatte. De ansatte i barnehagen peker spesielt på at utfordringer knyttet til rolleavklaringer og organisering av barnegruppa er blitt mindre etter at ambulant team har vært inne.

Videre forteller barnehageledelsen, og spesielt fra «Styrket innsats» sin side, at de opplever at spesialpedagogene i større grad kan gå inn i rollen som spesialpedagoger etter at ambulant team har vært der. De forteller at det handler om at ambulant team bidrar til bedre strukturkvalitet, økt kunnskap om hvordan å jobbe systematisk med kompetanseheving i barnehagesektoren, og at dette avhenger av handlingskompetanse og modellveiledning. Fra barnehagenes side opplever de også at de nå bruker støtteressursene mer riktig etter at ambulant team har vært inne.

Ambulant team forteller at de har identifisert et behov for at barnehagene må jobbe mer med å snakke sammen. Etter at teamet har vært inne i barnehagene får faglederne i barnehagen grep om hva som skjer i barnehagen fordi ambulant team har fungert som et bindeledd mellom de pedagogiske lederne og lederne i barnehagene. Dette understreker at barnehagene har hatt et stort behov for lederstøtte, noe teamet selv opplever at de ansatte har fått fra prosjektet ambulant team. I tillegg forteller teamet at de opplever at de ansatte blir mer bevisst på at barna påvirkes av hvordan de ansatte har det på jobb, hvordan de kan styrke sitt allmennpedagogiske arbeid og kunnskap om struktur og organisering.

Resultatene fra spørreundersøkelsen til de ansatte indikerer god måloppnåelse på flere av målene for ambulant team i Alna⁷. Ansatte rapporterer om økt mestring i å møte behovene til hele barnegruppa, og de opplever høy kompetanse innen forebyggende arbeid og tidlig innsats, både i kunnskap og i evnen til å bruke denne kompetansen i arbeidshverdagen. Det er også en markant økning i viljen til å ta i bruk det de har lært fra det ambulante teamet fremover. Barnehagene i Alna har styrket arbeidet med å tilpasse aktiviteter slik at alle barn inkluderes, og samarbeidet både mellom kollegaer og på tvers av avdelinger har nå svært høye skårer – med toppresultater på flere av spørsmålene. Personalet opplever i økende grad å dra nytte av hverandres kompetanse og erfaringer, og fagleder legger bedre til rette for samarbeid og faglige drøftinger enn tidligere. I tillegg opplever de ansatte seg tryggere på forebyggende arbeid og tidlig innsats etter samarbeidet med det ambulante teamet.

4.4 Bydel Bjerke

4.4.1 Organisering

I bydel Bjerke ligger ambulant team under seksjonssjefen, parallelt med andre tjenester i seksjonen. Teamets nærmeste leder er derfor seksjonssjefen, som også er leder for fagsenteret. Seksjonssjefen er også prosjekteier i bydelen og for prosjektet som helhet.

⁷ Disse dataene må tolkes med varsomhet da er forholdsvis få respondenter bak de ulike svarene.

Figur 4-4: Organisering av barnehageenheten i bydel Bjerke



4.4.1.1 Mandat

Barnehageledelsen i bydel Bjerke forteller at den opprinnelige tanken med ambulant team var å gå inn der det var utfordringer med ansatte i miljøet med barna, spesielt i skjæringsfeltet mellom spesialpedagogikk og allmennpedagogikk. Dette var fordi de hadde observert utfordringer knyttet til å oppnå en god organisering i barnehagen for kvalitetsarbeid. Det er også her arbeidet til ambulant team skiller seg fra arbeidet til spesialpedagogene fordi spesialpedagogene i større grad skal håndtere enkeltsaker og ikke har stor innflytelse på barnehagehverdagen. Barnehageledelsen forteller videre at de allerede hadde rutiner for å avdekke svakheter i kvaliteten i barnehagene, men at de gjennom ambulant team har fått en måte å heve kvaliteten på.

Barnehageledelsen opplever at mandatet til ambulant team er godt forankret ved at teamet blant annet deltar på møtearenaer med barnehagestyrerne. Ambulant team er også markedsført på Workplace og det foregår jevnlig arbeidsgruppemøter hvor ambulant team, prosjektutvikler og prosjektleder deltar, i tillegg til at barnehagesjef, representant fra fagsenteret og fra styrerne i bydelen er med.

Ambulant team forteller at mandatet deres har endret seg underveis. Det har likevel hele tiden handlet om kvalitet i barnehagene gjennom kompetanseheving av personalet. Ambulant team forteller at de først forsto mandatet sitt som å arbeide med pedagogisk kvalitet, men at mandatet har utviklet seg til å arbeide med strukturkvalitet i barnehagene.

Ambulant team har fått føringer fra bydelen om at deres arbeid skal tilpasses andre pågående prosjekter. Ambulant team gir uttrykk for at flere av deres samarbeidspartnere internt i bydelen og eksternt ikke har en god nok forståelse av deres mandat.

Det ambulante teamet opplever det som en utfordring at arbeidsoppgavene deres favner flere ting enn det mandatet tilsier. Deres opplevelse er at barnehageledelsen har hatt ulike interesser og mål med arbeidet til ambulant team, noe som kan være med å forklare opplevelsen av at noen av oppgavene de har blitt tillagt er utenfor mandatet.

4.4.1.2 Arbeidsmetoder

Ambulant team i bydel Bjerke har i stor grad utviklet sine egne arbeidsprosesser. I praksis handler dette om møtestrukturer de har med barnehagen både innledningsvis, underveis og avslutningsvis, skjemaer for *readiness*, forventingsavklaringsskjema og veiledningspraksis. Bydel Bjerke er det eneste teamet som har gått vekk fra modellveiledning som metode. Årsaken til det

er at teamet mener at modellveiledning ikke er en reell veiledningsmetode og at den i liten grad bidrar til å øke refleksjonen til ansatte om egen praksis. De benytter i større grad positive tilbakemeldinger, veiledning gjennom å bli enig med ansatte om måter å arbeide på, og gjennom samtaler individuelt eller i grupper. Teamet er stort sett i barnehagene i fire uker, og kommer tilbake mellom 6 og 10 uker for å sjekke status. Det ambulante teamet har også vært åpen for at barnehager som har fått hjelp av dem tidligere kan ta kontakt. Dette oppleves som nyttig og en trygghet for barnehagen vi har intervjuet.

Det ambulante teamet tilpasser arbeidsmetodene til det som er behovet til barnehagen der og da. I praksis handler dette i stor grad om lederstøtte til styrere og pedagogiske ledere, og å få på plass møtepunkter på avdelingene.

I bydel Bjerke er det ikke andre tjenester som jobber med kompetanseheving av ansatte i barnehagen på samme måte som ambulant team gjør. Barnehageledelsen og det ambulante teamet ser et behov for å jobbe med grunnleggende kompetanseheving i barnehagene.

Videre forteller ambulant team at barnehagehverdagen er travel med flere pågående satsninger og prosjekter samtidig. Derfor forteller teamet at et av suksesskriteriene for ambulant team sitt arbeid er at de tilpasser arbeidet sitt til kapasiteten i avdelingen de møter, til barnegruppa og til ansattgruppen. Dette støttes av flere pedagogiske ledere i en barnehage som har hatt besøk av ambulant team som forteller at de opplevde at veiledningen traff deres behov. I denne barnehagen hadde teamet vært inne i flere avdelinger med ulike behov.

4.4.1.3 Rekruttering

For at ambulant team skal komme til en barnehage eller en avdeling, må styrer i barnehagen selv ta kontakt med teamet. Dette kan imidlertid skje på oppfordring fra barnehagesjef eller ved at for eksempel en spesialpedagog foreslår at det kan være et behov for støtte i en barnehage.

Barnehageledelsen forteller at de har avdekket barnehager som har behov for ambulant team i den ordinære linja fordi de har gjort kartlegginger i barnehagene i bydelen etter tildelte midler til økt grunnbemanning. Dette er gjort sammen med fagsenteret og PPT. Teamet forteller at de kan møte på barnehager som er *ready* og barnehager som ikke er det. Uavhengig av det må kontakten skje på styrer sitt initiativ.

4.4.2 Samarbeid

I bydel Bjerke har det i løpet av 2025 blitt satset mer på økt samarbeid mellom ambulant team og fagsenter.

Dette har ført til at ambulant team og fagsenteret i januar 2025 begynte å avholde møter mellom teamet og spesialpedagoger fra fagsenteret før, etter og underveis når teamet arbeidet i en barnehage. Både teamet og fagsenteret så det som nødvendig å arbeide med rutiner og prosedyrer slik at begge parter kunne samarbeide bedre ved å sikre informasjonsflyt og arbeide mer effektivt. Det var også et behov for å sikre bedre rutiner for å følge opp dokumentasjonen av forhold i barnehagene som ambulant team avdekket. Det avholdes møter mellom ambulant team og fagsenteret hver 14. dag. Ambulant team og fagsenteret satte selv i gang arbeidet for et mer formalisert samarbeid.

Ambulant team opplever at de har fått høy tillit fra barnehageledelsen, men savner en tettere oppfølging av arbeidet sitt og tydeligere arbeidsinstrukser. Teamet forteller at uten dette blir arbeidet deres sårbart og personavhengig.

Ambulant team hadde tidligere en fast PP-rådgiver inne i 50 prosent stilling i starten av prosjektet. Teamet opplevde denne modellen som god, men har forståelse for at den ikke nødvendigvis er like bærekraftig på sikt.

4.4.3 Måloppnåelse

Ambulant team gir uttrykk for at de overordnet opplever at deres arbeid har effekt og får tilbakemeldinger om det fra barnehagene de har vært inne i. De forteller at etter at de har arbeidet i en barnehage er det flere forutsetninger som kommer på plass, for eksempel

møtestrukturer eller at de bruker visuelle hjelpemidler. I tillegg opplever de at de bidrar med lederstøtte og rolleforståelse både for styrer og pedagogiske ledere.

Barnehageledelsen forteller også om overveiende positive tilbakemeldinger fra barnehagene og ser på arbeidet som en klar kompetanseheving av ansatte. I barnehager som har hatt teamet inne på en avdeling, gir styrere uttrykk for at de ønsker teamet inne på alle avdelinger i ettertid. Barnehageledelsen forteller at arbeidet deres fører til økt kompetanseheving, at ansatte er tryggere i rollen og at man avdekker flere barn som har behov for oppfølging eller vedtak.

Bedre kvalitet i det ordinære tilbudet forteller barnehageledelsen at kan åpne opp for mer effektiv bruk av ressursene fra fagsenteret. Dette kan gjøre det lettere for spesialpedagogene å arbeide mot enkeltbarn og kan gi rom for å arbeide mer med foresatte.

Teamet forteller videre at de opplever at flere barnehager har nytte av deres arbeid og er positive til skalering. De forteller at de tror det største suksesskriteriet er at de ikke kommer med en «ferdig pakke», men at deres arbeidsmetode og tiltakene de kommer med tilpasses til hver enkelt barnehage og til hver avdeling. Dette støttes av barnehagen som har hatt teamet inne, som også gir uttrykk for stor nytte og anbefaler flere barnehager å få besøk av ambulant team.

Barnehageledelsen forteller at om kompetansen blir værende i avdelingen eller i organisasjonen i dag, er avhengig av styrer. Ambulant team forsøker også å legge mer ansvar over på de pedagogiske lederne på avdeling. Hovedfunnet er imidlertid at det er vanskelig å få kompetansen til å sette seg i organisasjonene, og at arbeidet fortsatt er avhengig av at ambulant team følger det opp.

Resultatene fra spørreundersøkelsen til de ansatte viser en positiv utvikling på flere sentrale områder⁸. Ansatte rapporterer høy trygghet i rollen som barnehageansatt, og det er tydelig fremgang i opplevelsen av å ha god kompetanse om forebyggende arbeid og tidlig innsats, etter at ambulant team har vært inne i barnehagen. Evnen til å bruke denne kompetansen i arbeidshverdagen har også styrket seg betydelig. Barnehagene i Bjerke scorer høyt på viljen til å ta i bruk det de har lært fra det ambulante teamet fremover, og de ansatte rapporterer om bedre samarbeid både mellom kollegaer og på tvers av avdelinger. Selv om enkelte områder har litt lavere snitt sammenlignet med andre bydeler, peker utviklingen på en styrking av både faglige ferdigheter og samarbeidskultur.

⁸ Disse dataene må tolkes med varsomhet da er forholdsvis få respondenter bak de ulike svarene.

5. Vurdering av prosjektet ambulant team

I det følgende kapittelet presenteres oppsummerende vurdering på tvers av bydelene. Kapittelet presenterer i første omgang funn knyttet til mandat, organisering, samarbeid og arbeidsmetoder i prosjektet ambulant team. Videre presenteres funn rundt måloppnåelse, utfordringer og suksesskriterier. Avslutningsvis går vi gjennom foreløpige funn knyttet til samarbeidet med PPT og vurdering av PPTs modellutvikling og deltakelse i prosjektet, før vi presenterer en vurdering av ressursbruk i prosjektet.

5.1 Mandat, organisering, samarbeid og arbeidsmetoder

Tabell 3: Forskjeller og likheter ved prosjektorganiseringen i de ulike bydelene

	Bydel Bjerke	Bydel Gamle Oslo	Bydel Alna	Bydel Søndre Nordstrand
Organisering	Ambulant Team ligger under seksjonssjef for fagsenter, myndighet og utvikling, og ligger parallelt med andre tjenester i seksjonen for barnehage i bydelen.	Under enhetsleder i bydelen finner vi teamene «Team Tidlig Innsats», «Spesial-pedagogikk» og «Stab». Ambulant team ligger under «Team Tidlig Innsats».	Under barnehagesjefen ligger seksjonen «Styrket innsats». Ambulant team ligger under denne seksjonen, sammen med fagleder for språkpedagoger, spesial-pedagogisk team og spesial-konsulenter. <i>Små justeringer gjøres høsten 2025.</i>	Det ambulante teamet er organisert under det pedagogiske fagsenteret i bydelen.
Møtestruktur	Arbeids-gruppemøter ca. hver 5. uke. <i>Deltakere: teamet, deres leder, barnehagesjef, prosjektledelsen, PP-rådgiver, en styrer, leder for fagsenter, utvikler og en spesialpedagog.</i>	Ingen faste møter lenger. <i>Prosjektledelsen deltar på samarbeids-møter mellom ambulant team og Team Tidlig Innsats sammen med teamleder.</i>	Ikke faste møter, men avtalt noe fastere møter ut året. <i>Møter kalles inn ved behov for oppdatering fra Alna.</i>	Arbeidsgruppe-møter hver 5. uke. <i>Deltakere: teamet, seksjonsleder, styrer, prosjektledelse, PP-rådgiver ved behov.</i>
Antall medlemmer	3 medlemmer	3 medlemmer. <i>Samarbeider med «Team Tidlig Innsats».</i>	3 medlemmer	3 medlemmer
Samarbeid med PPT	Ja PPT har hatt en rådgiver inne i 50% stilling.	Ja PPT har hatt en rådgiver inne i 50% stilling.	Ja PPT har hatt en rådgiver inne i 50% stilling.	PPT har ikke hatt en rådgiver inne i teamet.

Rekruttering av barnehager til teamene	Rekruttering skjer på barnehagens eget initiativ. <i>Styrer kan ta kontakt med teamet på oppfordring fra barnehagesjef eller gjennom anbefaling spesialpedagog.</i>	Barnehagens CLASS-score avgjør hvorvidt ambulant team kommer ut til barnehagene. <i>Rekruttering skjer imidlertid også i samråd med styrer.</i>	Rekruttering skjer på barnehagens eget initiativ. <i>Barnehagene kan og få tilbud om besøk av teamet basert på tilbakemeldinger fra styrer. Teamet har imidlertid som krav at de er ønsket fra styrer eller ansatte i barnehagen.</i>	Rekruttering skjer på barnehagens eget initiativ. <i>Styrere er informert om teamet og teamet har selv markedsført sitt arbeid blant barnehagene gjennom blant annet videoer.</i>
Bruk av modell-veiledning	Nei	Ja	Ja	Ja
Ambulant team videreføres i ordinær drift	<i>Det planlegges for at ambulant metode implementeres i bydel Bjerke fra januar 2026 (Styrings-dokument u.å.)</i>	<i>Ambulant metode skal tas inn i arbeidet til Team Tidlig Innsats fra januar 2026.</i>	Ja	Ja

Funnene viser at ambulant team er **organisert** noe ulikt i de ulike bydelene. I noen bydeler er teamet plassert under fagsenteret eller avdelinger med ansvar for det spesialpedagogiske arbeidet, mens andre steder er det plassert under avdelinger som jobber mer med det allmennpedagogiske.

Teamenes **arbeidsmetoder** er relativt like i praksis. De er opptatt av at deres arbeid er avhengig av gode relasjoner og tillit, og forteller at dette bruker de mye tid på å bygge opp i begynnelsen av sitt arbeid ute i barnehagene. Videre bruker tre av fire team modellveiledning som metode, mens et av teamene har gått bort fra denne metoden for veiledning. Alle teamene forteller at de observerer, har samtaler og veileder de ansatte gjennom samtaler i grupper eller individuelt ute i barnehagene.

Tre av fire bydeler forteller at de **rekrutterer** barnehager til ambulant team ved at styrer i barnehagene selv tar kontakt med teamene eller gir uttrykk uttrykk for at de ønsker ambulant team inne til barnehageledelsen. Bydel Gamle Oslo bruker CLASS-skår i tillegg til samtaler med styrer for rekruttering av barnehager.

Når det gjelder **samarbeid** er det ulikt i bydelene hvordan dette fungerer og hvilke aktører teamene samarbeider med. Hovedfunnet er imidlertid at teamene arbeider mye alene, og at det mangler gode samarbeidsplattformer for informasjonsdeling innad i den enkelte bydel. I noen bydeler er teamene inkludert i relevante møter med samarbeidspartnere slik som fagsenter eller tilsvarende. Dette virker som at fører til bedre informasjonsflyt og forankring av arbeidet til ambulant team.

Det er ulike **rutiner** for hvordan teamenes arbeid følges opp av barnehageledelsen i bydelene. Flere av teamene forteller at de dokumenterer arbeidet de gjør i barnehagene. Det er derimot ulikt hvordan denne dokumentasjonen følges opp av barnehageledelsen og hvordan informasjonen deles på tvers av aktørene som arbeidet på barnehageområdet i bydelene. De ambulante teamene

uttrykker viktigheten av at det de dokumenteres følges opp. Enkelte uttrykker bekymring for at de dokumenterer viktige ting i barnehagene som ikke tas videre.

Når det gjelder **forankring** tyder funnene på tvers av bydelene på at det er viktig at barnehageledelsen i bydelen følger opp og setter en retning for arbeidet til ambulant team. Videre viser funnene at det er viktig at det er formalisert samarbeid mellom ambulant team og andre aktører som er inne i barnehagene slik som fagsenteret i bydelen, andre prosjekter og PPT. Dette er viktig for at ambulant team skal bli en del av det helhetlige arbeidet på barnehageområdet i bydelen.

I forbindelse med ambulant team sitt **mandat** kommer det frem at dette har endret seg noe gjennom prosjektperioden. Opplevelsen av om mandatet har vært tydelig eller ikke varierer på tvers av målgruppene og bydelene.

Ambulant team har vært et dynamisk prosjekt, og teamenes arbeidsoppgaver har utviklet og endret seg. Det er flere fra barnehageledelsen som forteller at dette er nødvendig i denne typen prosjekt, og at det har vært et viktig suksesskriterie for å kunne tilpasse teamenes arbeid til det barnehagene har behov for. På den andre siden tyder funnene på at de ambulante teamene har opplevd noe usikkerhet knyttet til eget mandat i oppstarten av prosjektet. Mandatet har blitt tydeligere for ambulant team etter hvert. Samtidig uttrykker de et behov for å få tydeligere retninger fra sin barnehageledelse på hva de skal og ikke skal gjøre av oppgaver ute i barnehagene. Personalkonflikter løstes frem av flere av de ambulante teamene som et område det er ulike føringer på om dette er noe man skal gå inn i eller ikke. Enkelte av barnehagene ønsker seg også enda tydeligere beskrivelse av hva som er ambulant team sine oppgaver og ikke. PPT sin rolle i prosjektet virker også å være uklar for flere av informantene.

De ambulante teamene avdekket at det var et stort behov for å jobbe med strukturkvalitet før man kunne arbeide med prosesskvalitet ute i barnehagene. Prosjektet sitt utgangspunkt var å bedre møte behovene til barn som ikke har spesialpedagogiske tiltak i barnehagen, men som har behov for ekstra oppfølging, støtte og tilrettelegging. For å gjøre dette er et viktig steg på veien å arbeide med strukturkvalitet. Samtidig er gevinstene satt for prosjektet tettere knyttet til utgangspunktet for prosjektet. Ved at gevinstene oppleves å være langt unna, og at hver bydel har tilpasset arbeidet til sine behov, kan det være utfordrende å vurdere måloppnåelse for prosjektet som helhet.

5.2 Måloppnåelse

Som vist i kapittel 3 er det sett på både mellomliggende gevinster og sluttgevinster for prosjektet ambulant team. Funn på tvers av intervjuene viser at informantene opplever at de ønskede gevinstene for prosjektet er store, ligger langt frem i tid og er vanskelig å måle. Resultatene fra Forms-undersøkelsene til de ansatte og styrerne/faglederne kan tyde på at det har vært forbedring på flere av målene og gevinstene som er satt for prosjektet. De kvalitative intervjuene viser også at det overordnet er en opplevelse av endring i kvalitet. Som tidligere nevnt har vi basert på evalueringens datagrunnlag ikke et helhetlig bilde av opplevelsen til barnehagene som har fått hjelp av ambulant team. Funn fra intervjuene og resultater fra spørreundersøkelsen kan derfor kun være med å vise tendenser og eksempler på endringer i de barnehagene som har fått hjelp av ambulant team.

For flere av bydelene har det fremstått som nødvendig å «ta et steg tilbake» for å sikre god organisering, struktur og retning for arbeidet med ambulant team, noe som har ført til generelt lite fokus på gevinstene i styringsdokumentet. Samtidig er det flere av informantene som peker på at arbeidet ambulant team nå gjør vil kunne føre til de mellomliggende gevinstene og sluttgevinstene på sikt. Videre følger noen refleksjoner rundt måloppnåelse for gevinstene satt for prosjektet ambulant team. Refleksjonene rundt måloppnåelse er basert på funn fra både spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene.

5.2.1.1 Mellomliggende gevinster

Økt kompetanse blant ansatte i barnehagen på forebyggende arbeid og tidlig innsats

Økt kompetanse i tilrettelegging og inkludering blant ansatte i barnehagen

Økt identifiseringskompetanse og -kapasitet blant ansatte i barnehagen

Gevinstene ovenfor er de gevinstene de ambulante teamene i mindre grad har kommentert direkte på i intervjuene. Det er likevel enkelte informanter fra barnehageledelsen og fra de ambulante teamene som har pekt på noen suksesshistorier hvor enkeltbarn har blitt inkludert i større grad etter at ambulant team har vært inne, eller at de har fanget opp barn med behov for vedtak. Dette kan tyde på noe økt kompetanse om tilrettelegging og inkludering, samt økt identifiseringskompetanse- og kapasitet hos de ansatte. Samtlige informanter forteller at gevinstene her skyldes bedre organisering i barnehagehverdagen, bedre lekemiljøer og økt bruk av hjelpemidler for barna, noe de ambulante teamene har bidratt til at kommer på plass ute i barnehagene.

I spørreundersøkelsen til de ansatte rapporterer alle bydelene fremgang i opplevelsen av å ha god kompetanse på forebyggende arbeid og tidlig innsats, med særlig høye skårer i Alna og Bjerke. Gamle Oslo og Bjerke viser betydelig fremgang, mens Alna allerede ligger på et svært høyt nivå. Flere bydeler opplever også styrket trygghet i å bruke denne kompetansen i hverdagen og etter samarbeidet med det ambulante teamet. I spørreundersøkelsen til de ansatte peker Alna og Søndre Nordstrand seg ut med tydelig fremgang i hvordan aktiviteter tilpasses for å inkludere alle barna. Bjerke og Gamle Oslo viser også forbedringer, men med noe lavere nivåer. Påstanden om mer inkluderende praksis etter samarbeidet med ambulant team får generelt gode resultater i Alna og Bjerke, mens Gamle Oslo skårer lavere, noe som kan tyde på at endringen ikke har vært like merkbar for alle ansatte i denne bydelen.

Økt kunnskap om metoder og forutsetninger for kompetanseheving i barnehagesektoren

Funnene fra intervjuene viser at de ambulante teamene har måttet jobbe mer generelt med kvalitet og struktur i barnehagene, før barnehagene er klar for å ta imot mer spisset og målrettet kompetanseheving. Derfor har arbeidet til de ambulante teamene handlet om alt fra å få på plass møtestrukturer, innhold på møtene, veiledning rundt rolleavklaring og ledelse blant styrere og pedagogiske ledere, samt praktiske forhold som visuelle hjelpemidler og lekemiljø.

Gjennom intervjuene er det noen informanter som har pekt på at ambulant team er en ny måte å jobbe med kompetanseheving av ansatte ute i barnehagene på, og at denne måten å jobbe på treffer godt det behovet de barnehageansatte har. Dette kan tyde på at prosjektet ambulant team har bidratt til økt kunnskap om metoder for kompetanseheving i barnehagesektoren.

Økt kunnskap blant barnehagene og PPT om ressursbruk, organisering og endringsledelse i barnehagen

Flere av de ambulante teamene forteller at mye av arbeidet de har gjort ute i barnehagene ikke videreføres i like stor grad når de trekker seg ut av barnehagene. Likevel understreker de at enkelte deler av arbeidet blir igjen og fører til en bedre barnehagehverdag for ansatte og barna. Det kan virke som at endringene oppleves i større grad hos personalet ute i barnehagene, enn hos teamene selv. Flere av de ansatte i barnehagene vi har intervjuet uttrykker en opplevelse av stor endring i sin arbeidshverdag, og at de har lært mye om organisering av barnehagehverdagen. De forteller at de bruker verktøyene teamene har presentert, har tydeligere rollefordelinger og organiserer barnehagehverdagen bedre både for de ansatte og barna etter at ambulant team har vært inne. Basert på dette tyder funnene på at enkelte barnehager opplever økt kunnskap om organisering i barnehagen. Informantene har ikke uttalt seg om økt kunnskap om ressursbruk eller endringsledelse.

Ved resultatene fra spørreundersøkelsen til fagledere/styrer er det en påstand om trygghet i å gjennomføre organisatoriske endringer basert på barnas behov, som kan tyde på forbedring i tilknytning til målsettingen. Fra nullpunktsmålingen til Evaluering 1 var det økt enighet, og Evaluering 2 har indikerer fortsatt forbedring. Alna har vært noe lavere sammenlignet med andre bydeler, men samlet sett tyder resultatene på en sterkere trygghet og bedre kunnskap om organisering og endringsledelse.

5.2.1.2 Sluttgevinster

Flere barns behov blir fanget opp tidligere

Flere barn får et mer inkluderende og tilpasset barnehagetilbud

Flere ansatte i barnehagene opplever at de mestrer å møte behovene til hele barnegruppa

Samtlige målgrupper vi har intervjuet forteller som nevnt at det er vanskelig å si noe om måloppnåelse knyttet til sluttgevinstene som er satt for ambulant team. Samtidig kommer det frem gjennom intervjuer med de ambulante teamene og ansatte ute i barnehagene at de opplever mer tilrettelegging for alle barn i barnehagen etter at ambulant team har vært inne og arbeidet med strukturkvaliteten og veiledet i bruk av hjelpemidler.

Dette støttes av pedagogiske ledere i barnehagene som har hatt ambulant team inne, ettersom de forteller at de kan ta en større rolle som pedagogiske ledere og har fått støtte og veiledning til å bruke hjelpemidler som skal bidra til å inkludere flere barn.

Det er også flere av barnehagene vi har intervjuet som forteller at ambulant team får satt i gang mye arbeid som barnehagene i lang tid har hatt et ønske om å få til. De knytter dette til bedre organisering og struktur på avdelingene, men de understreker også at den direkte støtten og veiledningen til å implementere tiltak har vært viktig. Flere av disse tiltakene er tiltak de knytter til bedre inkludering og tilrettelegging for alle barn, som for eksempel å dele opp barnegruppa eller bruk av hjelpemidler som dagstavle eller snelle. En barnehage forteller at de fikk hjelp til å dele opp barnegruppa i mindre grupper, noe de opplever førte til mer inkluderingen siden det var lettere å få oversikt over hele barnegruppa. En annen barnehage vi har intervjuet fortalte at bruk av visuelle hjelpemidler gjør at de inkluderer flere barn med språkutfordringer.

Resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer en positiv utvikling på målsettingene. Ansatte, styrere/fagledere og ambulante team har sett forbedringer i å tilby et mer inkluderende og tilpasset barnehagetilbud, og oppleve mestring i møte med behovene til hele barnegruppa.

Flere ansatte i barnehagene opplever at de er trygge på egen rolle og kompetanse som barnehageansatt

Styrerne opplever at de får god støtte og solid faglig oppfølging fra bydelen.

Intervjuer med pedagogiske ledere og styrere viser at flere av informantene føler seg tryggere i sine roller, er mer motiverte i arbeidet sitt, opplever økt støtte og har fått økt kompetanse på flere områder etter at ambulant team har vært inne i barnehagen. Dette underbygger et av prosjektets hovedfunn, nemlig hvordan prosjektet dekker et område som ikke er til stede i bydelene i dag. Det gjelder systematisk veiledning og lederstøtte til styrere og pedagogiske ledere.

Informanter fra fagsenteret, og informanter fra barnehagen opplever at de ansatte i barnehagene også i større grad er mottakelig for veiledningen fra fagsenteret etter at ambulant team har vært inne. Det kan gi uttrykk for at ambulant team har bidratt til tydeligere rolleavklaring og gjort personalet mer mottakelig for kompetanseheving. Det er imidlertid fortsatt en utfordring å spre kompetansen til en større del av personalet i barnehagene, uten at teamet besøker alle avdelinger i hver barnehage.

Både ambulant team og barnehagene forteller at ansatte utover pedagogiske ledere og styrere gir positive tilbakemeldinger på å oppleve seg sett, hørt og anerkjent for jobben de gjør. Dette har derimot ikke vært systematisk dokumentert i dette prosjektet.

Resultatene fra spørreundersøkelsen tyder på at flere ansatte i barnehagene opplever økt trygghet i egen rolle og kompetanse som barnehageansatt etter besøk fra ambulant team. Snittskårene for påstanden «Jeg kjenner meg trygg i rollen som barnehageansatt» ligger gjennomgående høyt, fra 4,5 i Bjerke til 4,7 i de øvrige bydelene, og flere bydeler viser tydelig fremgang fra forrige måling, særlig Gamle Oslo. Samlet sett indikerer resultatene at tiltakene, inkludert innsatsen fra de ambulante teamene, har bidratt til at en større andel ansatte opplever trygghet i både rolleforståelse og faglig kompetanse.

Det er fint å ha fagfolk som ser oss fra utsiden, observerer og kommer med tilbakemeldinger man ønsker.

- Ansatt i barnehage som har fått hjelp av ambulant team

«Som styrer sitter du veldig alene. [...]. Veldig god sparringspartner for meg. Ekstremt kompetente på veiledning. De er en fullverdig pakke.»

- Styrer i barnehage som har fått hjelp av ambulant team

5.2.1.3 Utsiktede gevinster

Vi har i evalueringen også vurdert om det er noen utsiktede gevinster av prosjektet ambulant team.

Selv om flere informanter peker på at både de mellomliggende gevinstene og sluttgevinstene er langt fremme, opplever de å ha «sådd noen frø» som på sikt kan føre til endringer i barnehagene. Dette kan igjen sees i sammenheng med at ambulant team avdekket et stort behov for å jobbe med strukturkvalitet før man kan gå videre til å arbeide med prosesskvalitet i barnehagene. Det er derfor identifisert flere positive effekter av arbeidet som er et steg på veien for å nå målene satt for prosjektet.

En informant fra en barnehage forteller at etter at ambulant team har vært inne på avdelingen, kan de ansatte nå lettere sette ord på hva de trenger av annen kompetanseheving for å arbeide godt i barnehagen. Dette kan tyde på at ambulant team kan ha bidratt til å øke de ansattes bevissthet rundt relevante forutsetninger for kompetanseheving for dem.

5.2.1.4 Utfordringer

Funnene fra intervjuene viser at det også er noen utfordringer eller hindre for god utnyttelse av ambulant team. Under formidles noen av de identifiserte utfordringene knyttet både prosjektet, men også utfordringer ambulant team opplever på barnehagenivå.

Funnene tyder på at hovedutfordringen i prosjektarbeidet knytter seg til [manglende forankring hos ledelsen i barnehagene](#). Flere av de ambulante teamene forteller at dersom initiativet til at det ambulante teamet skal inn i en barnehage ikke kommer fra styrerne, er det vanskelig for dem å arbeide effektivt med endringsarbeid i barnehagen. Flere av de ambulante teamene har derfor satt det som et krav at initiativet til deltakelse skal komme fra styrerne, eller krever styrerforankring på andre måter når de er i barnehagen. Noen av teamene forteller også at det er utfordrende om ikke arbeidet er forankret hos resten av personalet i barnehagen også, men opplever at det i større grad utvikler seg underveis som man bygger tillit og relasjoner i arbeidet.

Funnene tyder også på at en utfordring på prosjektnivå er at det [mangler tydelig nok forankring av arbeidet til ambulant team i barnehageledelsen](#) i bydelene. For eksempel er det noen av de ambulante teamene som ikke opplever at det de dokumenterer ute i barnehagene tas videre av noen i bydelen, eller blir sett i sammenheng med resten av arbeidet på barnehageområdet.

Flere av informantene i ambulant team uttrykker også at en utfordring på prosjektnivå er at de må forholde seg til [mange andre pågående prosjekter samtidig](#). De opplever at «man trækker over i hverandres bedd» og det er uklart hva som tilhører det spesialpedagogiske arbeidet og hva som tilhører det allmennpedagogiske. På tvers av informantgrupper oppleves det også som behov for å tydeliggjøre hva som er PPT sin rolle i den nye organiseringen, og hvordan man kan utnytte deres kompetanse på best mulig måte.

Flere fra barnehageledelsen opplever at prosjektarbeid krever fleksibilitet. Samtidig tyder funnene på at denne [fleksibiliteten beveger seg over i en del usikkerhet](#) knyttet til hvordan arbeidet nå tas videre.

En utfordring som utspiller seg på barnehagenivå, og ikke i like stor grad til selve prosjektet, handler om [flere pedagogiske ledere på samme avdeling](#). Teamene har måttet arbeide mye med rolleavklaring og samarbeidsprosesser mellom pedagogiske ledere. I intervju med barnehagene hvor dette har vært en utfordring, opplever de å ha fått god hjelp fra ambulant team til å få på plass bedre samarbeid. På en side er dette en gevinst av arbeidet til ambulant team. På den andre siden kan det ses som en større utfordring, der man kan stille spørsmål ved om dette bør løses mer kollektivt på tvers av barnehager, i stedet for veiledning av hver enkelt pedagogisk leder.

Funnene på tvers tyder også på at det er en del suksesskriterier for at arbeidet med ambulante team skal fungere godt ute i barnehagene. Hovedfunnet knytter seg til at det er **blikket utenfra** som teamet kommer med som ser ut til å være særlig nyttig for barnehagene.

Funnene tyder på at «den ambulante metoden» fungerer godt på tvers av bydelene. Det vil si at å være fysisk ute i barnehagene over lang tid, gi veiledning i situasjonene, jobbe med hele personalet og bidra til refleksjon og ikke irettesettelse. Dette kommer frem fra både i intervjuer med de ambulante teamene selv og PPT, og støttes av barnehager som har fått hjelp av ambulant team. Teamet observerer og veileder, men uten et mål om å peke på det de ansatte gjør feil. Ansatte i barnehagene opplever at dette skiller arbeidet med ambulante team fra tidligere prosjektarbeid i barnehagene.

Videre virker et suksesskriterie å være at **det stilles krav til barnehagestyrere og de som mottar kompetansehevingen**, slik at den nye kunnskapen videreformidles effektivt. Per i dag virker det som ambulant team ikke slipper barnehagene helt ved at barnehagen alltid kan ta kontakt. Dette virker som en trygghet for barnehagene, samtidig som det fører til at teamets arbeid til en viss grad avhenger av at ambulant team følger opp arbeidet i ettertid.

Et annet suksesskriterie som særlig barnehagene og de ambulante teamene peker på er at **veiledningen er behovstilpasset** hver avdeling og hver barnehage. I intervjuer med barnehagene er det flere som trekker frem at det er positivt at de har opplevd medlemmene i de ambulante teamene som empatiske, forståelsesfulle og at de har villet hjelpe dem. De har kommet med tilpassede tiltak som treffer akkurat det barnehagen har hatt behov for, for å øke kvaliteten i barnehagen. Flere av informantene fra barnehage forteller også om en opplevelse av å bli sett, som igjen har motivert dem i deres arbeid. Igjen virker dette å være noe som skiller ambulant team fra tidligere erfaringer barnehagene har med veiledning.

Som både prosjektteamet og de ambulante teamene selv har pekt på er **readiness** avgjørende. I dette understreker som nevnt flere team at barnehagen selv må ta initiativ til deltakelse slik at deltakelse oppleves frivillig. Andre ting som må være på plass er et stabilt personal og muligheter for avdelingsmøter eller personalmøter.

Funnene tyder videre på at det er **viktig at styrerne er tett påkoblet arbeidet som gjøres** i deres barnehage slik at de også kan ta arbeidet videre etter at ambulant team er ute, og at de forstår de tilbakemeldingene som ambulant team kommer med. Det å involvere hele ansattgruppen, og ikke bare de pedagogiske lederne, virker også å være suksesskriterier i arbeidet. Videre virker det å være sentralt at også barnehagesjef er påkoblet for å følge opp styrerne etter at ambulant team har vært inne.

På spørsmål om hvilke forskjeller informantene fra de ambulante teamene har opplevd mellom barnehagene når de har gjennomført arbeidet sitt, forteller de at de opplever store forskjeller på kvalitet på barnehager innad i en bydel, men også variasjoner på tvers av avdelinger i en barnehage. De har vært overrasket over at de må jobbe så grunnleggende med organisering, struktur og kommunikasjon i barnehagehverdagen som det er blitt gjort gjennom arbeidet til ambulant team.

5.3 Modellutvikling PPT

En sentral del av evalueringen er å beskrive og dokumentere læringspunkter fra samarbeidet mellom PPT og bydelene i prosjektet. Dette skal være et grunnlag for å vurdere videre modell for samarbeid mellom bydelene og PPT i prosjektet ambulant team. I denne rapporten er det hovedsakelig funn fra erfaring med første modell for samarbeid som evalueres.

Tre av bydelene hadde i starten av prosjektet med en 50 prosent ressurs fra PPT inn i teamet. Dette var bydel Bjerke, bydel Alna og bydel Gamle Oslo. Det var ulike erfaringer med denne organiseringen blant bydelene. Informanter fra PPT forteller at hva som skulle være PPT sin rolle inn i ambulant team var uklart i oppstarten av prosjektet. Det er noen forskjeller rundt hvordan PP-rådgiverne samarbeidet med bydelene under den gamle organiseringen. Forskjellene gikk på om man jobbet mer sammen som et team, eller om PP-rådgiver også kunne jobbe alene på en

avdeling. Det var også forskjeller i hvordan kompetansen til PPT ble brukt, noe som også hang sammen med hvilken kompetanse som var i teamet fra før. Til tross for disse forskjellene var likheten at PP-rådgiverne var et fullverdig medlem av de ambulante teamene på lik linje som de andre medlemmene.

Ved at de ambulante teamene oppdaget et stort behov for å jobbe med strukturkvalitet i barnehagene, ble det mindre tydelig hva som skulle være PPT sin rolle inn i dette. PPT har et annet blikk enn det allmenpedagogiske.

PPT opplever at de har fått mye ut av å være en del av prosjektet ambulant team. PP-rådgiverne som var sammen med ambulant team i den gamle organiseringen forteller at kommer nærmere barnehagene, og får et mer helhetlig blikk på barnehagene når de er der over tid. Der de til vanlig fokuserer på enkeltsaker, har de nå fått jobbe tettere opp mot ansattgruppa som helhet. Bedre kjennskap til barnehagene støtter opp om resten av deres arbeid med å skrive sakkyndige vurderinger. I den nye organiseringen av samarbeidet mellom bydel og PPT er det derfor et ønske om å inkludere flere fra PPT i arbeidet, og rullere på hvem som er med ut i barnehagene sammen med ambulant team.

Informanter fra PPT trekker frem mange av de samme gevinstene som er nevnt av de andre informantgruppene. De viser til at måten ambulant team jobber på med å tilpasse arbeidet til hver enkelt barnehage og avdeling fungerer godt. De trekker videre frem god effekt av å være i barnehagene hyppig over tid. Informantene fra PPT peker på at det kan være forskjell mellom hva noen sier er en utfordring og hva man finner ut når man observerer over tid. Videre ses det på som en fordel å kunne være der for å følge opp veiledningen man gir, versus å gi råd uten å veilede hvordan utføre tiltakene. Det at det er praksisnært trekkes frem som veldig viktig. På lik linje med de andre informantgruppene opplever informantene fra PPT at en stor gevinst av arbeidet til ambulant team er at de ansatte i barnehagene blir sett for arbeidet de gjør, og at dette kan påvirke at man blir mer motivert for endringsarbeid.

Informantene fra PPT peker på at de ambulante teamene er med å bevisstgjøre barnehagene deres ansvar for å ivareta hele barnegruppa og hvordan man kan tilrettelegge i det allmenpedagogiske. De ser en stor effekt av å jobbe med strukturkvaliteten i barnehagene. Samtidig opplever informantene fra PPT at det kan være for tidlig å si noe om effektene man ser etter at ambulant team har vært i en barnehage, vil gjøre seg gjeldende over tid. Det at det foregår en kompetanseheving på det allmenpedagogiske opplever informantene kan påvirke det spesialpedagogiske arbeidet. Det vil si at man ikke kompenserer for manglende kvalitet gjennom det spesialpedagogiske arbeidet, og kan spisse det spesialpedagogiske arbeidet og eventuelt redusere antall timer i vedtakene.

PPT forteller at de ser behovet for god organisering og samarbeid innad i bydelen og med dem, for at ambulant team skal fungere på best mulig måte. Det er viktig med god informasjonsflyt på tvers av ambulant team, PPT og aktørene i bydelen slik som fagsenter og pågående prosjekter. God informasjonsflyt sørger for at man vet om hverandres arbeid og hva som er gjort ute i barnehagene, slik at man ikke gjør overlappende arbeid.

I spørsmålet om overlappende arbeid har det også internt i prosjektet blitt diskutert hva de involverte virksomhetene legger i spesialpedagogisk kompetanse. Dette har ikke blitt systematisk dokumentert i denne evalueringen, men kan være viktig å ta med seg i den videre utviklingen av arbeidet til ambulant team.

5.4 Vurdering av ressursbruk

Et av formålene med evalueringen har vært å undersøke hvorvidt og i hvilken grad ambulant team har bidratt til hensiktsmessig ressursbruk og økonomiske gevinster. Dette har vi undersøkt gjennom dokumentstudier, intervjuer og et arbeidsmøte. Vi beskriver først kostandene knyttet til prosjektet, for så å vurdere mulige økonomiske gevinster av prosjektet. Fordi det er usikkerheter knyttet til hvilke økonomiske gevinster arbeidet i ambulant team har ført til og hvilke gevinster som kan og skal vurderes, har vi ikke kunnet gjøre en fullstendig kost-nytte vurdering.

Slik flere av gevinstene er utformet vil det være vanskelig å forvente noen økonomisk gevinst på kort sikt.

Videre er det gevinster som ikke har en helt entydig tolkning. Eksempelvis vil man på den ene siden kunne hevde at et redusert antall vedtakstimer kan være en gevinst i forlengelsen med at man jobber mer inkluderende med barn som ikke har spesialpedagogiske tiltak i barnehagen, men som har behov for ekstra oppfølging, støtte og tilrettelegging. Samtidig kan et økt antall vedtakstimer gjenspeile at barnehagen har blitt flinkere i sitt arbeid med å identifisere flere som trenger bistand.

At ambulant team har jobbet mye med strukturkvalitet i stedet for prosesskvalitet, spiller også inn på hvilke gevinster som er relevante. Eksempelvis vil det være relevant å utforme gevinster på turnover og arbeidsmiljø dersom strukturkvalitet skal fortsatt være fokus for ambulant team.

De økonomiske gevinstene som presenteres her, er basert på hypoteser om mulige økonomiske gevinster som har kommet frem igjennom prosjektet. De økonomiske gevinstene er ikke direkte knyttet til alle de mellomliggende gevinstene eller sluttgevinstene. Det kan være behov for å se på tettere sammenheng mellom disse.

5.4.1 Kostnader knyttet til gjennomføringen

Til sammen er det bevilget og budsjettert med 36,5 millioner til planlegging, implementering og gjennomføring av prosjektet ambulant team. Prosjektet er finansiert av både kommunale og statlige midler, og noe er også egenfinansiert.

Finansieringen har gått til én prosjektleder og prosjektressurs knyttet til organisering og drift av prosjektet, og videre årsverk til de fire ambulante teamene og frikjøp av ressurser fra PPT.

Foreløpige regnskapstall viser at det ble brukt omtrent 900 000 kr mindre i perioden 2022-2025 enn tildelte midler. Hva det endelige resultatet for 2025 blir, er for tidlig å konkludere på.

	Planleggingsfase	Gjennomføringsfase		
	2022-2023	2023-2024	2025	Total
Prosjektledelse	712 500	1 200 000	1 100 004	3 012 504
Prosjektmedarbeider			880 008	880 008
Prosjektmedarbeider PPT	150 000	607 500		757 500
PPT	75 000	1 800 000	1 980 060	3 855 060
Bydel Bjerke	150 000	3 600 000	2 841 677	6 591 677
Bydel Søndre Nordstrand		3 150 000	3 300 012	6 450 012
Bydel Gamle Oslo	150 000	3 600 000	3 300 012	7 050 012
Bydel Alna		2 400 000	3 300 012	5 700 012
Annet		298 300	502 693	800 993
Sum	1 237 500	16 655 800	17 204 478	35 097 778

5.4.2 Vurdering av mulige økonomiske gevinster

Fordi utprøvingen av ambulant team har vært dynamisk, leveransene fra de ambulante teamene har endret seg i prosjektperioden og modellen for samarbeid mellom ambulant team og PPT ikke var landet når vi arbeidet med disse problemstillingene, har det vært en utfordrende øvelse å beregne og videre vurdere de faktiske økonomiske gevinstene av ambulant team og arbeidet som er gjort. Det er også utfordrende å vurdere mulige økonomiske gevinster på lengre sikt, fordi det er stor usikkerhet knyttet til om endringene som er observert vil bli værende i organisasjonene. For å være mer sikre på hvilke resultater, virkninger og effekter ambulant team vil føre med seg, er det behov for mer dokumentasjon av erfaringer med metodene og hva slags endringer disse kan ha for barna og deres videre behov for tjenester og oppfølging.

Gjennom intervjuene og et arbeidsmøte om økonomiske gevinster, har vi kartlagt og indentifisert noen hypoteser om mulige økonomiske gevinster av arbeidet. I vurdering av ressursbruk og

økonomiske gevinster kan vi på ene siden utforske de budsjettøkonomiske gevinstene som gjerne høstes på kortere sikt og på den andre siden utforske de mer samfunnsmessige gevinstene på lengre sikt. Videre kan de økonomiske gevinstene høstes blant ulike aktører og på ulike forvaltningsnivå. Eksempelvis vil de mer samfunnsmessige gevinstene på lengre sikt av at barna i målgruppen får et gjennomsnittsliv, høstes på statlig nivå gjennom eksempelvis økte skatteinntekter og reduserte overføringer. På det kommunale nivået kan det foreligge økonomiske gevinster ved at ulike tjenester blir brukt i mindre grad.

Fordi de ambulante teamene har arbeidet med strukturkvaliteten i barnehagene er flere av hypotesene om økonomiske gevinster knyttet til ansattgruppen i barnehagen, barna og foreldrene, snarere enn øvrige tjenester. Eksempelvis foreligger det hypoteser om at veiledningen ambulant team har gitt, har ført til eller kan føre til mindre turnover, redusert sykefravær og følgelig mindre vikarbruk og overtidsbruk. Vi har lite i datamateriale som bekrefter disse hypotesene, men finner enkelte indikasjoner på at man har forhindret at ansatte har sluttet gjennom veiledningen ambulant team har gitt. Basert på data fra en bydel som har regnet på hva en turnoverkostnad vil være, vil den direkte økonomiske gevinsten av én redusert turnover være ca. 190 000 kr for bydelen. Tilsvarende har bydelen gjort beregninger på reduksjon i langtidssykefraværet og reduksjon i én langtidssykefraværende vil være ca. 190 000 kr (basert på 23 prosent av et årsverk som ikke er refusjonsberettiget).

Fordi veiledningen fra ambulant team ser ut å øke kvaliteten i barnehagetilbudet, er det mulig å anta at noen av barna i mindre grad vil ha behov for oppfølging av andre tjenester. Eksempelvis fra barnevernet eller helse og omsorgsavdelingen (boligavlastning).

Gjennom intervjuene fremkommer det også hypoteser som er mer på samfunnsnivå og i mindre grad knyttet opp til budsjettøkonomiske gevinster eller effektivisering av tjenestene. Dette er økonomiske gevinster som er et stykke unna arbeidet i ambulant team og vil følgelig være et resultat av mange ulike forhold og derfor utfordrende å måle. Eksempelvis har det kommet en hypotese om at foreldre av barn med særskilte behov i større grad kan stå i jobb som følge av at barnehagene får økt kvalitet og barna får bedre oppfølging. Dette er en økonomisk gevinst som er utfordrende å sette tall på, men en familie (mor/far) med fire barn og ingen jobb, mottar ifølge tall vi har fått oversendt fra en bydel 556 000 i økonomisk sosialhjelp per år per familie.

Fordi vi ikke vet hvordan det ambulante teamet skal organiseres fremover, er det også vanskelig å hente inn og vurdere eventuelle kortsiktige økonomiske gevinster knyttet til drift og øvrige tjenester som yter hjelp til målgruppen. Det er også usikkerheter knyttet til hvilken rolle PPT vil ha i det videre arbeidet og hvordan de skal jobbe. Når det er sagt, har vi i evalueringen avdekket at det er noe overlapp mellom ambulant team og andre tjenester som yter veiledning ovenfor barnehagene, eksempelvis fagsentre.

Det kan foreligge en mulighet for implementering av den ambulante metoden i ordinær drift. Vi vet imidlertid lite om hvilke konsekvenser dette får for disse tjenestene eller hvilke erfaringer tjenesten eller barnehagen gjør seg rundt kvalitet i veiledningsarbeidet, hvis den ambulante metoden går inn i disse tjenestene som ordinær drift.

Tall fra en bydel viser at i snitt har støttepersonale ved fagsenteret ca. 9,6 saker per årsverk. Hvis den ambulante metoden er med på å redusere antall saker i bydelen med 10 saker, vil den økonomiske gevinsten være 928 000 kr regnet ut fra årsverkskostnad (gjelder hovedsakelig paragraf 31). Her er det viktig å påpeke at det ikke har vært et mål om å redusere antall timer i vedtak til paragraf 31. Det har videre vært en diskusjon om antall timer hjemlet i paragraf 37, siden ansatte får bedre kompetanse i å inkludere alle barn i fellesskapet. Det er imidlertid en diskusjon blant deltakerne i prosjektledelsen om muligheten for å estimere økonomiske gevinster knyttet til dette.

I tabellen nedenfor oppsummerer vi de innspillene som har kommet i prosjektet knyttet til mulige økonomiske gevinster. Gevinstene knytter seg til ulike mulige besparelser i driftskostnader for ulike områder i bydelene. Kostnadene er basert på gjennomsnittlige kostnader og antall saker, og må tolkes som eksempler på mulige besparelser. Videre har vi inndelt gevinstene etter tiden vi antar at det tar for at gevinstene skal materialisere seg. Det er viktig at gevinstene kan knytte seg til ulike måter å jobbe på for ambulant team. Som beskrevet over, vil vi særlig knytte reduksjon i turnover og sykefravær til om ambulant team jobber fokusert med strukturkvalitet. Disse gevinstene vil ikke forventes i samme grad om man jobber med prosesskvalitet og inkludering av

alle barn. For barnehager som jobber med prosesskvalitet vil det heller være å forvente at de har et mindre behov for vedtakstimer.

Sektor	Endring	Gevinster		
		Kort Sikt	Mellomlang sikt	Lang sikt
Barnehagen	Redusere én turnover	190 000		
	Redusere ett langtids sykefravær	190 000		
Pedagogisk fagsenter	Redusere én sak for oppfølging		92 800	
Helse- og omsorgstjenesten	Utsette behov for boligavlastning for én bruker (årskostnad døgntilbud)			459 000
	Utsette behov for gruppeavlastning for én bruker (årskostnad dagtilbud)			118 000
Barnevernet	Redusere én bekymringsmelding med tilhørende undersøkelsessak		70 000	
Sosiale tjenester	Redusere behovet sosialhjelp for én familie med 4 barn og uten jobb i ett år		556 000	

6. Evaluering av prosess og organisering av prosjektet ambulant team

I tillegg til å vurdere prosjektets måloppnåelse basert på erfaringene så langt, og dokumentere og vurdere PPTs modellutvikling og deltakelse, har vi gjennomført en utvidelse av evalueringen som ser nærmere på organiseringen av og prosessen rundt prosjektet ambulant team. Vi har sett på fordeler og ulemper med å ha ett prosjekt på tvers av 4 bydeler og PPT, hvordan oppstarten av prosjektet ble gjennomført, hvordan gevinstene ble utarbeidet og fulgt opp, hvordan styringsgruppa og styringslinjene har fungert, samt fordeler og ulemper med hvordan prosjektet har jobbet med læring, erfaringsdeling og felles utvikling. I forbindelse med utvidelsen ble følgende informantgrupper intervjuet:

- Styringsgruppa
- Prosjektutviklerne
- Prosjektleder og prosjektmedarbeider
- Ett medlem fra hvert av de ambulante teamene

Funnene fra utvidelsen skal svare ut egne problemstillinger, samtidig som de bidrar til å ramme inn og gi kontekst til hovedfunnene om prosjektets måloppnåelse. Der det er relevant, henviser vi til Digdirs Prosjektveiviser (Digdir, 2022) for å sette funnene inn i en ramme av etablerte rutiner for prosjektstyring.

Hovedfunnene viser at prosjektet ambulant team har gitt nyttige erfaringer med å gjennomføre ett stort prosjekt på tvers av flere bydeler og PPT. Funnene tyder på at å ha ett stort prosjekt gir fordeler ved at bydelene og PPT drar i samme retning på barnehageområdet, og deler viktige erfaringer på tvers. Videre bidrar det til at bydelene og PPT sikrer bredere forankring av både det man har avdekket gjennom prosjektperioden og metodene som er tatt i bruk. Samtidig viser funnene at det har vært utfordringer i prosjektet rundt rolleforståelse, forankring, samt mangel på kontinuitet i sentrale nøkkelroller. Disse utfordringene virker å ha blitt ytterligere forsterket når det er flere aktører involvert. Hovedfunnene viser at:

Viktig innsikt om faktiske forhold ute i barnehagene: Prosjektet avdekket at bydelene hadde noe manglende innsikt om status i sine barnehager. Dette gjorde det nødvendig å justere prosjektet når det gjaldt på hvilket nivå man måtte jobbe på i barnehagene. Det vil si at man i stor grad måtte jobbe med strukturkvalitet før man kunne arbeide med prosesskvalitet. Prosjektet har samtidig gitt viktig innsikt i hvor det er behov for å styrke kvaliteten i barnehagene.

Kontinuitet i roller og ledelse: Manglende kontinuitet i ledelse og roller har vært utfordrende for å få til samordning og koordinering av et stort prosjekt. Funnene tyder på at skifter i både prosjekteierskapet, prosjektledelsen, styringsgruppa og i teamene har gjort det vanskelig for prosjektet å trekke i samme retning gjennom hele prosjektperioden.

Utfordringer rundt rolleforståelse: Det har tidvis vært uklar rolleforståelse i prosjektet. Dette kan ha påvirket ledelsesforankringen i bydelene og i styringsgruppa. Deltakerne i prosjektet slukes av oppgaver som omhandler ordinær drift. Det er derfor viktig at deltakerne får god innføring i prosjektarbeid og hvilket mandat som ligger til hvilke roller. Dette er et gjennomgående funn i flere prosjekter i Oslo kommune og det er derfor i ettertid satt i gang prosjekteierkurs for å støtte prosjekteiere i dette arbeidet. Funnene viser viktigheten av god lederstøtte i utviklingsarbeid.

Ulik forankring i ledelsen i bydelene: Det virker å ha vært sentralt at ledelsen har satt en tydelig retning for prosjektet i sin bydel og fulgt opp arbeidet til ambulant team tett. Dette har variert mellom bydelene, og virker å ha påvirket hvordan prosjektet oppleves i hver bydel.

Gevinster har i liten grad blitt brukt som styringsverktøy: Gevinstene er i stor grad knyttet til utgangspunktet for prosjektet som i større grad fokuserte på prosesskvalitet i barnehagene. Det har også vært mange gevinster, som informantene opplever at var vanskelig å operasjonalisere. Samlet virker dette å ha svekket deres funksjon som styringsverktøy.

Et stort prosjekt har gitt grunnlag for mye læring: Prosjektevalueringen finner mange fordeler ved å ha et stort prosjekt på tvers av fire bydeler og PPT. Fordelene kunne blitt større ved å styrke flere av punktene over. Det vil si å jobbe aktivt med rolleforståelsen og forankringen, i tillegg til tydeligere forventninger til samarbeidet mellom bydelen og PPT.

6.1 Fordeler og ulemper med hvordan prosjektet ble til

Prosjektet ble etablert med utgangspunkt i et tydelig behov: å utvikle en modell for kompetanseutvikling i barnehagene som kunne møte utfordringene som var dokumentert i tidligere kartleggingsarbeid. Tidligere kartlegginger viste blant annet at det var behov for å tenke nytt rundt hvordan møte behovene til barn som ikke har spesialpedagogisk vedtak, men likevel behov for tilrettelegging og veiledning i barnehagen (Rambøll og Comte Bureau, 2021). Samtidig kom det føringer fra byrådsavdelingen til delprogrammene om å samle ressurser i større prosjekter på tvers av virksomheter og målgrupper. Dette ga prosjektet både en faglig begrunnelse og politisk forankring. Flere informanter peker på at prosjektideen var relevant og nødvendig, og at oppstarten ble møtt med interesse og støtte fra flere hold.

I oppstartsfasen ble det lagt ned et betydelig arbeid i å definere mål og rammer. Høringsrunder med interessenter og arbeid med styringsdokumentet og gevinster bidro til å gi prosjektet en struktur og fungerte som forankringsarbeid ute i virksomhetene.

Samtidig som prosjektet ble etablert med utgangspunkt i tidligere kartlegginger og et reelt behov ute i barnehagene, manglet det tilstrekkelig innsikt i på hvilket nivå man kunne jobbe for å heve kvaliteten. Konsekvensen av dette var at prosjektet ble utformet for å jobbe med kompetanseheving på et annet nivå enn det som var realistisk. Dette gjorde at deler av prosjektperioden ble brukt til å omstille seg og jobbe på en annen måte for å treffe de faktiske behovene i barnehagene. Det vil si å gå fra å jobbe med prosesskvalitet til strukturkvalitet.

Videre tyder funnene på at prosjektet har manglet kontinuitet i ledelse og roller. Gjennom både oppstarten og det første året var prosjektet preget av utskiftninger i prosjektledelse og organisatoriske endringer i flere av de deltakende virksomhetene. Prosjekteierskapet ble endret i oppstarten. Det ble ansatt en ny oppvekstsjef i bydel Bjerke som ble A-eier i prosjektet, og nye prosjektledere tok over uten å ha vært involvert i oppstartsfasen. Det har videre vært utskiftninger i styringsgruppa og de ambulante teamene. Samlet virker dette å ha skapt utfordringer med retning og stabilitet, fordi man da måtte bruke tid på å forankre prosjektet hos personer som ikke hadde samme eierskap til prosjektet.

Prosjektarbeid gjennomføres samtidig som bydelene også står i utfordringer knyttet til ordinær drift. Det er variasjon i hvor god kjennskap prosjektdeltakerne har til det å være i et prosjekt. Den første prosjektlederen i prosjektet gjennomførte en workshop om roller og forventninger i oppstarten av prosjektet. Her deltok de ambulante teamene og styringsgruppa. Det har derimot vært mange utskiftninger av ressurser siden oppstart. Gjennom intervjuene hører vi at det har vært et ønske fra prosjektdeltakerne selv å få en tydeligere rolleavklaring. Det vil si hva det vil si å være prosjekteier, hva som er ansvaret til en styringsgruppe og hvordan man leder ansatte på prosjektstillinger i sin bydel. Dette virker å ha påvirket prosjektet på følgende måte:

Svakt eierskap i noen av bydelene: I Digdirs prosjektveiviser er det tydelig definert hvilke roller som har hvilke ansvarsoppgaver, og hvilke faser av prosjektet de gjelder for (Digdir, 2022). For eksempel har prosjekteier ansvar for å beslutte overgangen fra planleggingsfase til gjennomføringsfase, og for å sikre at beslutningen tas på grunnlag av et solid styringsdokument. Når roller og ansvar ikke er klart definert, blir eierskapet til prosjektet uklart allerede fra før gjennomføring begynner. Flere informantgrupper opplevde at ansvaret lå et annet sted, noe som har bidratt til at prosjektet i perioder ikke har hatt tilstrekkelig forankring i alle ledd.

Ulik retning og målforståelse: I et fleksibelt prosjekt er det viktig at alle i prosjektet har en klar forståelse for hva som er målet med prosjektet. Dette gjelder spesielt om man gjør endringer i målbilde, slik det ble gjort i dette prosjektet. Forståelsen for hva som er målet med ambulant team har variert mellom bydelene, og funnene tyder på at dette er avhengig av om ledelsen har satt en tydelig retning for prosjektet. I enkelte bydeler har eksempelvis retningen for hvor man ønsker at prosjektet skulle gå, vært uklar. I andre

bydeler har dette vært tydelig hvor ledelsen har satt tydelige mål for prosjektet i sin bydel fra start, og hvor teamet kunne prøve og feile med ulike metoder for å nå det målet.

Oppstarten av prosjektet ble gjennomført på en grundig måte ved å forankre prosjektet i behov som tidligere kartlegginger hadde identifisert og som de deltakende virksomhetene kjente seg igjen i. Samtidig viste det seg at utgangspunktet ute i barnehagene var annerledes enn det man var klar over på forhånd. Det var behov for mer grunnleggende kompetanseheving enn det prosjektet tok utgangspunkt i. Funnene viser også viktigheten av tydelig rolleforståelse når man går inn i prosjektarbeid.

En utfordring knyttet til oppstarten av prosjektet handler om hva slags type prosjekt ambulant team skulle være. Flere informanter understreker at prosjektet skulle være dynamisk og utforskende, noe som i seg selv ikke er et problem (Digdir, 2022). Det er derimot viktig i slike prosjekter at prosjektdeltakere er omforent med dagens situasjon, hvilket behov prosjektet skal treffe og hvilket mål man jobber mot. Funnene tyder på at dette kunne vært styrket for å dra nytte av å gjennomføre et fleksibelt prosjekt på tvers av flere virksomheter.

6.2 Hvordan har styringsgruppa og styringslinjene fungert? Hvordan har deltakerne forstått sin egen rolle?

Det ble etablert en styringsgruppe som bestod av en representant fra hver av bydelene og PPT. Om det var barnehagesjef eller leder for fagsenteret som skulle sitte i styringsgruppa, varierte mellom bydelene. Avgjørelsen om hvilken rolle som skulle sitte i styringsgruppa ble basert på hva som var hensiktsmessig for de ulike virksomhetene.

En god innføring i og forståelse for hva et stort prosjekt innebærer er viktig for å lykkes i prosjekt. Digdirs Prosjektveiviser understreker at det i planleggingsfasen skal beskrives prosjektets struktur, organisering, ansvar og samhandling (Digdir, 2022). Det innebærer blant annet at alle prosjektdeltakere bør ha god forståelse for hvilken rolle de har, og hvilket formål rollen skal fylle i prosjektet.

Digdirs Prosjektveiviser beskriver styringsgruppa («Prosjektstyre») som et rådgivende organ for beslutninger som prosjekteier skal ta i sin rolle. Styringsgruppa sammen med prosjekteier har ansvar for å styre prosjektet på strategisk nivå. I dette ligger å sette retning for prosjektet, sikre god kommunikasjon i og utenfor prosjektet, ta effektive beslutninger og sørge for at ønskede gevinster realiseres.

Flere av funnene tyder på at styringsgruppas rolle til tider har fremstått noe uklar for flere av deltakerne i prosjektet. I ettertid ser styringsgruppa selv et behov for tydeligere forventningsavklaringer rundt deres roller. I tillegg ser de behovet for at innholdet i styringsgruppemøtene kunne vært mer styrt. De trekker i den forbindelse også frem behovet for et årshjul, som kunne gjort det lettere for styringsgruppa å forankre forventet fremgang i prosjektet innad i gruppa og ut mot operativt styre.

Selv om styringsgruppa formelt har prosjekteierskapet ifølge styringsdokumentet, er det operativt styre som har ansvar for godkjenning av søknader og beslutninger rundt budsjett på oppvekstfeltet i bydelene. Operativt styre består av oppvekstsjefene og leder for PPT. Oppvekstsjefene har beslutningsmyndighet over linjebudsjettene og fatter derfor vedtak om implementering. For å kunne ta gode beslutninger er det avgjørende at operativt styre involveres i prosjektet og får tilstrekkelig informasjon om progresjon og utvikling (Digdir, 2022).

Funnene tyder på at forankringen fra styringsgruppen opp mot operativt styre har variert mellom bydelene. Operativt styres rolle var i liten grad beskrevet i styringsdokumentet, noe som kan ha bidratt til uklarheter rundt ansvar og roller fra starten av prosjektet. Etter hvert ble det gjort grep for å involvere operativt styre mer aktivt i prosjektet, blant annet ved at de ble involvert i møter og stoppunkter. Det kan imidlertid se ut til at disse tiltakene kom sent, og det kan ha begrenset prosjektets evne til å utnytte styringslinjene fullt ut og særlig preget prosjektets forankring opp til operativt styre og oppvekstsjefene i bydelene.

Funnene tyder på at det har vært ulik opplevelse av ledelsesforankring og oppfølging av teamene. Hvor godt samarbeidet innad i bydelene har fungert virker også å være påvirket av hvor i organisasjonen de ambulante teamene er plassert. Der hvor teamene har hatt tett kobling til fagsenteret og barnehagene, tyder funnene på at arbeidet i større grad har blitt forankret flere steder i bydelen.

Utfordringene som er nevnt understreker hvor avgjørende det er at alle som deltar i et prosjekt får en grundig innføring i hva deres rolle innebærer. Det gjelder ikke bare medlemmene av styringsgruppa, men også andre sentrale roller som prosjekteier, operativt styre, prosjektleder og ambulant team. Når rolleforståelsen er uklar, svekkes både forankring, beslutningskraft og muligheten til å jobbe i samme retning.

6.3 Hvordan ble gevinstene utarbeidet, og hvordan er de fulgt opp og forstått i prosjektet?

Kvalitative gevinster ble utarbeidet i oppstarten av prosjektet gjennom workshops, møter og høringsrunder med de deltakende virksomhetene. De kvalitative gevinstene ble nedfelt i styringsdokumentet, som i oppstarten fungerte som et viktig referansepunkt. Medlemmer av de ambulante teamene forteller at de brukte styringsdokumentet til å forstå prosjektets hensikt og egen rolle. PPT forteller at de etter hvert i prosjektet utarbeidet egne gevinster knyttet til deres rolle. Hensikten med dette var å forstå deres rolle i prosjektet bedre.

Forms-undersøkelsene var en måte å operasjonalisere de kvalitative gevinstene på. De ansatte i barnehagene har svart på Forms-undersøkelsene både før, underveis og etter besøk av ambulant team. Resultatene fra undersøkelsene i barnehagene i de fire bydelene ble presentert og brukt som utgangspunkt for midtveisevalueringen i prosjektet.

Enkelte informanter opplever at resultatene fra Forms-undersøkelsene har blitt brukt til nettopp å følge prosjektets utvikling og resultater gjennom prosjektperioden, for eksempel for å presentere prosjektet til nye deltakere eller som datagrunnlag for midtveisevaluering. Andre informanter forteller imidlertid at de i liten grad opplever at målingene gjennom Forms-undersøkelsene treffer godt nok på det ambulant team har arbeidet med i sin bydel. For noen av bydelene ser det derfor ut til at Forms-undersøkelsene i liten grad fungerte som indikatorer for gevinstene underveis i prosjektet. Funnene gir ikke et tydelig bilde av om prosjektdeltakerne så en sammenheng mellom de kvalitative gevinstene og Forms-undersøkelsene som indikatorer for gevinstene.

Etter oppstarten av prosjektet tyder funnene på at både styringsdokumentet og de kvalitative gevinstene ble brukt av prosjektdeltakerne i mindre grad. Dette kan skyldes tre ulike forhold:

Prosjektets utvikling: Prosjektet utviklet seg i en annen retning enn først planlagt. I stedet for å arbeide med prosesskvalitet, slik prosjektet var tenkt og de kvalitative gevinstene la opp til, måtte man konsentrere seg om mer grunnleggende spørsmål knyttet til strukturkvalitet i barnehagene. Dermed opplevdes gevinstene som lite relevante for teamenes arbeid på kort sikt, og mer som langsiktige målsettinger.

Manglende oppdatering av gevinster: Etter hvert som prosjektet endret retning, ble gevinstene i liten grad justert. Midtveisevalueringen viste at teamene jobbet på en annen måte enn det som opprinnelig var planlagt. Dette førte til en prosess på tvers av virksomhetene for å revidere og oppdatere styringsdokumentet. Arbeidet resulterte i en ny hovedproblemstilling og en ny gevinst. Samtidig ble det vurdert som lite hensiktsmessig å gjøre større endringer i styringsdokumentet, særlig når det gjaldt gevinstene, ettersom prosjektet nærmet seg avslutning.

Mange og lite operasjonaliserte gevinster: Flere informanter forteller at de opplevde de opprinnelige gevinstene som mange, omfattende og lite konkrete. I tillegg forteller enkelte informanter at de ikke synes målingene som ble gjort gjennom Forms-undersøkelsene treffer godt nok på hva de arbeider med i barnehagene i sin bydel.

I følge Digdirs prosjektveiviser (2022) kan man med fordel oppdatere gevinster underveis i prosjektperioden. Dette kan føre til bedre leveranser i prosjekter dersom de nye gevinstene i større grad treffer det reelle behovet. Prosjektveiviseren understreker at dette forutsetter god kontroll i prosjektet, slik at man vet hvilke endringer som faktisk bidrar til at gevinstene blir et bedre styringsverktøy (Digdir, 2022).

Uklare gevinster tyder på at det har vært utfordrende å sikre en felles forståelse blant prosjektdeltakere om hvilke resultater man måtte se for å kalle prosjektet en suksess. I noen bydeler har leder lagt vekt på kvalitative gevinster, som opplevd kvalitativ effekt av de ambulante teamenes arbeid, mens i andre bydeler har man vært mer opptatt av økonomiske gevinster, som reduksjon i vedtak, sykefravær eller turnover i barnehagene. Noen informanter peker på at hyppige skifter i prosjekteierskap, prosjektledelse og øvrig ledelse kan ha bidratt til at

oppmerksomheten rundt gevinstene i stor grad ble personavhengig. Samtidig kom ønsket om økonomiske gevinster senere i prosjektet. Manglende formuleringer av økonomiske gevinster fra start og i prosjektet generelt, virker å ha utfordret ytterligere en felles forståelse for hva som var viktige suksesskriterier for prosjektet og hva som skulle til for at prosjektet skulle over i drift.

Mangelen på en felles forståelse for hvilke resultater man ønsket for å kalle prosjektet en suksess, kan også henge sammen med at begrepet «gevinster» for mange har fremstått som et uklart begrep. Det virker også å være usikkerhet rundt hvordan gevinstene skulle brukes, og særlig hvem som skulle bruke de. Dette kan ha bidratt til å svekke både felles retning og praktisk anvendelse av gevinstmetodikk i prosjektet, og understreker viktigheten av å få god innføring i dette.

Hovedfunnet er at gevinstarbeidet ble gjennomført på en grundig måte i oppstarten, men at manglende justering underveis og felles enighet om gevinstene tyder på at man ikke har brukt gevinstene som styringsverktøy gjennom prosjektperioden.

6.4 Fordeler og ulemper med å ha ett prosjekt på tvers av 4 bydeler og PPT.

Prosjektet har vært et stort prosjekt på tvers av 4 bydeler og PPT. Det var et uttrykt ønske fra byrådsavdelingen at delprogrammene i større grad skulle gjennomføre store prosjekter som treffer flere bydeler enn mindre prosjekter i hver bydel. Vi har spurt informantene om fordeler og ulemper ved å ha ett stort prosjekt, til fordel for å starte i det små for så å skalere opp.

Det overordnede funnet er at informantene opplever det som positivt at prosjektet har vært stort og pågått på tvers av flere bydeler og PPT. Fordelene som trekkes frem er knyttet til:

Økt samarbeid og erfaringsdeling på tvers: Styringsgruppa trekker frem at et felles prosjekt på tvers av virksomhetene er med på å bygge opp under målsettingen om økt samarbeid på barnehageområdet i Oslo. Teamene trekker selv frem at ved å ha et stort prosjekt på tvers av bydelene sender man signaler om god praksis, man lærer av hverandre og utvikler seg sammen. Dette kan føre til at kunnskapen i større grad «fester seg» i hver bydel.

Smidigere implementering: Styringsgruppa trekker også frem at det er enklere å få til felles politisk endring når flere bydeler og PPT er involvert. Det kan bli lettere å få til implementering av ambulant team i ordinær drift når flere bydeler har gjennomført prosjektet i forkant. Videre reflekteres det rundt at det kan være enklere for de andre levekårsutsatte bydelene som ikke er inkludert i prosjektet å implementere ambulante team, når det allerede er testet ut bydeler med liknende utfordringer.

Større gjennomslagskraft: Et annet poeng som trekkes frem av informantene er at når man avdekker funn som er like på tvers av flere virksomheter får det større gjennomslagskraft. For eksempel avdekket prosjektet mangel på strukturkvaliteten i barnehagene og et behov for lederstøtte- og oppfølging blant styrere. Slike funn får økt validitet når de kommer frem på tvers av bydeler.

Selv om flere trekker frem fordeler knyttet til å gjennomføre et stort prosjekt på tvers, trekker informantene også frem enkelte ulemper. Utfordringene som er trukket frem er:

Sårbart ved utskiftninger og manglende forankring: En ulempe med å ha ett stort prosjekt kan være at faktorer som mangel på forankring og utskiftninger blir mer sårbart jo flere bydeler som er inkludert. Det kan være krevende å dra i samme retning hvis man må starte på nytt med informasjon og forankringsarbeidet når nye personer blir koblet på. Ved å ha et stort prosjekt er det viktig med god kommunikasjon på tvers (Digdir, 2022). Flere informanter opplever at dette ikke alltid har fungert like godt. Man ser for eksempel i ettertid behov for flere stoppunkter, møteplasser og føringer knyttet til samarbeidet mellom bydelene og PPT.

Forventninger til resultater: Prosjektutviklerne reflekterer rundt at å ha et stort prosjekt fører med seg noen forventninger til hva man klarer å utrette når prosjektet er ferdig. Prosjektet la i utgangspunktet opp til å teste ut, prøve og feile. Enkelte nevner behovet for å pilotere. Dette hadde kanskje bidratt til å plukke opp viktige læringspunkter

tidligere, og gjort det mulig å gjøre nødvendige justeringer i prosjekttinnretningen før oppstart av prosjektet.

Større krav til samordning og koordinering: Dynamiske prosjekter er avhengig av tydelige rammer for samordning og koordinering. Funnene tyder på at bydelene har kunnet tilpasse deler av prosjektet til egne behov. Dette dreier seg for eksempel om arbeidsgruppemøter, som for noen bydeler ble utfordrende å få til samtidig med ordinær drift. Selv om et av prosjektets suksesskriterier har vært at virksomhetene har kunnet tilpasse til lokale behov, er det viktig å opprettholde viktige arenaer for erfaringsdeling og status i prosjektet. Dette virker å være særlig viktig når man er i et stort prosjekt.

Prosjektet har gitt verdifull innsikt i tilstanden i barnehagene og bidratt til betydelig læring for prosjektdeltakerne. Dette viser at felles prosjekter på tvers kan være viktige arenaer for læring, erfaringsdeling og samarbeid. Samtidig er det viktig å ha tydelige strukturer på plass, god rolleforståelse, og gode rutiner for utskiftning av nøkkelpersoner både for å sørge for at informasjon og dokumentasjon ikke går tapt, og at man drar prosjektet i felles retning.

Enkelte informanter uttrykker at prosjektet har utviklet seg til «fire forskjellige prosjekter». Andre er uenige i den beskrivelsen og ser heller variasjonen som naturlige tilpasninger til lokale behov i bydelene. Dette tyder på at man i oppstarten av prosjektet kunne hatt en tydeligere tilnærming til hva som kunne tilpasses hver bydel og hva som måtte være likt for å dra nytte av å ha et felles prosjekt.

6.5 Fordeler og ulemper med å ha en felles prosjektleder for prosjektet

Det har vært en felles prosjektleder for prosjektet ambulant team. Prosjektleder har hatt ansvar for å samordne og koordinere arbeidet i bydelene og hos PPT ved å samle inn data på tvers, arrangere Retrospektiver og sørge for generell erfaringsdeling mellom virksomhetene. Ifølge Digdir sin Prosjektveiviser (2022) er prosjektleder ansvarlig for å lede prosjektet og levere de nødvendige produktene innenfor rammene fra styringsgruppa. Gjennom prosjektperioden har prosjektleder blitt byttet ut tre ganger, og man har etter hvert ansatt og økt stillingen til prosjektmedarbeider.

Det er ingen informanter som peker på store ulemper ved å ha en felles prosjektleder. Det å ha en felles prosjektleder oppleves heller som en styrke, fordi det skaper én tydelig inngang til prosjektet. Enkelte medlemmer fra de ambulante teamene forteller at å ha en felles prosjektleder har ført til at man har fått en påminnelse om at man faktisk er med i et større prosjekt og derfor har flere å sparre med utenfor sin egen bydel.

Jeg opplever at vi har brukt prosjektleder som en god sparringspartner, ved at [prosjektleder] og prosjektmedarbeider har vært med inn i møter. Da får vi hjelp til å løfte blikket.

- Teammedlem

Andre peker på at de har hatt et stort behov for koordineringsrollen til prosjektleder, spesielt i forbindelse med erfaringsdeling og læring. I tillegg har prosjektleder arrangert Retrospektiver, noe som fra start var den eneste etablerte arenaen for systematisk erfaringsdeling mellom virksomhetene.

Funnene tyder på at utfordringen knyttet til å ha en felles prosjektleder ikke handler om at alle virksomhetene deler prosjektleder, men heller at det har vært vanskelig å etablere gode og riktige møteplasser for alle i prosjektet. Når møteplassene ikke fungerer som arenaer for reell koordinering og oppfølging, får ikke virksomhetene utnyttet potensiale av å ha en felles prosjektleder.

6.6 Fordeler og ulemper med hvordan prosjektet har jobbet med læring, erfaringsdeling og felles utvikling

Et av hovedmålene for prosjektet har vært å legge til rette for læring, erfaringsdeling og felles utvikling på tvers av virksomhetene. Det ble etablert Retrospektiver i starten av prosjektet, i tillegg har prosjektleder oppfordret teamene til å dele erfaringer seg imellom, for eksempelvis gjennom hospitering. Det virker som at erfaringsdeling på tvers av teamene har skjedd i noen grad, der teamene har tatt initiativ til dette selv. Samtlige informanter forteller at Retrospektivene har vært gode, og bidratt til å dele erfaringer på tvers av virksomhetene.

I prosjektveiviseren til Digdir (Digdir, 2022) er det beskrevet at man i konseptfasen av et prosjekt tydelig må beskrive hva som skal til for at prosjektet skal bli en suksess. Funnene tyder på at målsettingen om læring, erfaringsdeling og felles utvikling var en mer uformell målsetting. Det er ikke føringer i styringsdokumentet som beskriver *hvordan* dette skulle foregå eller hva det skulle brukes til.

Flere informanter uttrykker et ønske om mer dialog på tvers i prosjektet ambulant team. For noen handler dette om å kunne dele erfaringer og lære av hverandre, mens andre ser mer dialog som en mulighet til bedre samordning. Enkelte mener at prosjektet i starten ble for lokalt orientert, og at en tydeligere samordning fra begynnelsen, med felles agenda og innhold, kunne ha bidratt til en sterkere fellesskapsfølelse. Dette gir uttrykk for at prosjektet ikke har lagt stor nok vekt på læring, erfaringsdeling og felles utvikling.

Teamene oppdaget etter hvert at de stod overfor mange av de samme utfordringene i prosjektet. Dette handlet om at de måtte arbeide mer med strukturkvalitet enn prosesskvalitet, og at de på grunn av dette hadde behov for tydeligere avklaringer rundt hva som skulle være PPT sin rolle. Derfor tok man et skritt tilbake, gjennomgikk prosjektets samarbeid med PPT og oppdaterte deler av styringsdokumentet. Med andre ord har erfaringsdeling mellom virksomhetene ført til viktig justering av prosjektet. Noen mener imidlertid at særlig erfaringene knyttet til samarbeidet mellom PPT og ambulant team kunne blitt plukket opp tidligere ved å ha hyppigere og tydeligere stopp-punkter, med formål om å gjøre nødvendige justeringer i prosjektet.

Enkelte peker på at erfaringsdeling kan være utfordrende fordi bydelene er organisert svært ulikt på barnehageområdet. Derfor kan det bli vanskelig å sammenligne erfaringer og lære på tvers.

Vi er rigget så forskjellig, hadde vi vært likere hadde det vært lettere å se hva vi har lært.

- Informant

Funnene tyder videre på at det kan være vanskelig å dele utfordringer i prosjektarbeidet når bydelene blir direkte eller indirekte sammenlignet med hverandre. Dette kan gjøre erfaringsdeling mindre nyttig, fordi man ikke deler informasjon som kunne vært relevant for læring for andre virksomheter. Samtidig er det særlig i slike situasjoner at nettopp erfaringsdeling er konstruktiv. Andre virksomheter kan ha opplevd liknende situasjoner eller ha forslag til mulige løsninger. For at erfaringsdeling i prosjekt skal bli reelt konstruktiv, må det etableres tydelige rammer for erfaringsdeling hvor formålet er å lene seg på hverandre. Først da kan erfaringsdelingen og prosjektet i seg selv bidra til felles læring og utvikling.

Som tidligere nevnt opplever PPT å ha hatt stort nytte av å delta i prosjektet. De har fått viktig innsikt i barnehagehverdagen ute i bydelene som er med å styrke resten av deres arbeid med sakkyndige vurderinger. De opplever at det er viktig å jobbe tettere sammen på tvers av bydelene og PPT, og sørge for at man ikke arbeider i siloer på barnehageområdet. Likevel tyder funnene på at samarbeidet kunne fått større utbytte om det hadde vært stilt tydeligere forventninger til samarbeidet mellom bydelene og PPT fra start i prosjektet.

7. Avsluttende drøfting

Vi har gjennomført en evaluering av ambulant team for å vurdere prosjektets måloppnåelse basert på erfaringene så langt, vurdere videre skalering av prosjektet og dokumentere og vurdere PPTs modellutvikling og deltakelse. Overordnet viser funnene at prosjektet ambulant team har vært med på å avdekke at det er behov for å jobbe med grunnleggende strukturkvalitet og lederstøtte i barnehagene. Informantene på tvers av målgruppene opplever at ambulant team har bidratt til å styrke dette i barnehagene.

Videre presenteres og drøftes noen av hovedfunnene fra evalueringen av ambulant team knyttet til mandat, organisering, samarbeid, arbeidsmetoder og måloppnåelse.

Utgangspunktet for prosjektet var at ambulant team skulle bidra til kompetanseheving for at barnehagene skulle møte behovene til barn som ikke har spesialpedagogiske tiltak i barnehagen, men som har behov for ekstra oppfølging, støtte og tilrettelegging på en bedre måte. Tidligere kartlegginger har identifisert et stort behov for å jobbe bedre for å styrke oppfølgingen av denne målgruppen (Rambøll og Comte Bureau, 2021), og prosjektet ambulant team tar derfor utgangspunkt i relevante utfordringer som barnehagesektoren står i. Selv om dette fortsatt er et fokusområde har mandatet blitt bredere ved at man i større grad fokuserer på strukturkvalitet i barnehagene og mer generell kompetanseheving av de ansatte i barnehagene. Funnene tyder på at dette har vært et stort behov siden de ambulante teamene har avdekket at flere barnehager ikke har på plass strukturer som jevnlig møter, rolleavklaringer innad på avdeling, rutiner rundt overgangssituasjoner og tydelige lekemiljøer. En utvidet forståelse av mandatet har derfor vært nødvendig. Dette er også i tråd med leveransene i prosjektet, at mandatet skulle tilpasses og utvikles underveis.

Funnene tyder derimot på at det særlig i oppstarten av prosjektet var uklart hva som var ambulant team sitt mandat og rolle. Dette virker å ha blitt tydeligere for målgruppene underveis i prosjektet, samtidig som det fortsatt er noe usikkerhet rundt hva ambulant team skal og ikke skal gjøre av oppgaver ute i barnehagene. Noen av de ambulante teamene opplever heller ikke en tydelig nok retning fra barnehageledelsen i sin bydel om hva de ønsker at ambulant team skal gjøre, eller at det er sprik mellom mandatet til ambulant team og behov og ønsker fra bydelen.

Det er ulikt hvordan arbeidet rundt ambulant team er **organisert** i bydelene. I noen bydeler er teamet plassert under fagsenteret eller avdelinger med ansvar for det spesialpedagogiske arbeidet, mens andre steder er det plassert under avdelinger som jobber mer med det allmennpedagogiske eller forebyggende arbeidet. Det er også ulikt hvordan teamene **samarbeider** med relevante samarbeidsaktører slik som fagsenteret og PPT. Det vil si om man har felles møtestrukturer eller om arbeidet følges opp av samme leder, og hvilken rolle PPT har hatt inn i ambulant team. I lys av at det også har vært noe endringer rundt mandat og retning i arbeidet til ambulant team, tyder funnene på at det også har gjort det mer uklart hva som skal være PPT sin rolle inn i arbeidet. Det er også flere pågående prosjekter i bydelen som ambulant team må forholde seg til.

Kunnskap fra tidligere kartlegginger viser at bydelene i Oslo har ulik organisering på barnehagefeltet og det spesialpedagogiske arbeidet, med ulike strukturer for samarbeid med fagsenter og PPT (Rambøll, 2024). Dette kan også påvirke hvilke rammer ambulant team jobber innenfor, og som også legger grunnlag for ulik organisering og samarbeidsstrukturer for de ambulante teamene.

På bakgrunn av funn rundt mandat, organisering og samarbeid er det et behov for å:

- Tydeliggjøre hva som er ambulant team sine hovedoppgaver. Siden prosjektet har vært i utvikling har det vært naturlig at de ambulante teamene har måtte arbeide frem en struktur for arbeidet. Samtidig tyder funnene på at det er et behov for å være enda tydeligere på hva som er oppgavene til ambulant team, og hva som skiller dem fra eksempelvis det arbeidet fagsenteret, PPT og andre pågående prosjekter gjør. Like viktig er det å få frem tydelige samarbeidsstrukturer og rutiner for når man skal og kan utveksle

informasjon. Dette er for å sikre at man får til et helhetlig arbeid på barnehageområdet i bydelen. I dette arbeidet har barnehageledelsen en viktig rolle for å gi retning og mandat for samarbeidet og følge opp informasjonen som ambulant team dokumenterer.

Overordnet tyder funnene på at **måten ambulant team arbeider på fungerer godt**, og blir sett på som en styrke i prosjektet på tvers av målgruppene vi har intervjuet. Det vil si å være fysisk ute i barnehagene over tid, gi veiledning i situasjonen, tilpasse veiledningen til avdelingens behov, observere, jobbe med hele personalet og bidra til refleksjon og ikke irettesettelse. Informantene opplever at denne måten å jobbe på gjør at man tydeligere ser hva som er utfordringene, og at det man ser kan skille seg fra det man hører i et møte. Det gjør at man i større grad jobber med det som faktisk er utfordringene. Videre kan man følge opp og gi veiledning på tilbakemeldingene man gir, kontra å kun gi skriftlig tilbakemelding eller si det muntlig i et møte. Barnehagene vi har intervjuet opplever på sin side også stor gevinst av måten de blir veiledet på. De trekker frem å få tilbakemelding i situasjonene, få hjelp til å løfte blikket, samt at de opplever motivasjon av å også bli sett for det arbeidet de gjør som er bra og ikke bare det som kan bli bedre. Barnehagene på tvers av bydelene forteller generelt om god relasjon og tillit til personene i ambulant team.

Overordnet tyder funnene på følgende:

- Den ambulante metoden bidrar til at man jobber tettere på de faktiske utfordringene i barnehagen og at de ansatte i barnehagene blir mottakelige for veiledningen de får.

Når det gjelder **måloppnåelse** av arbeidet til ambulant team opplever som tidligere nevnt flere av informantene på tvers av målgrupper at gevinstene satt for arbeidet fortsatt er noe langt frem i tid, og at det i noen tilfeller er for tidlig å snakke om måloppnåelse. Dette henger blant annet sammen med at de ambulante teamene så et behov for å ta et steg tilbake for å jobbe mer med grunnleggende strukturkvalitet og generell kompetanseheving i barnehagene. Arbeidet har gjort virksomhetene oppmerksom på kvalitetsutfordringene ute i barnehagene. I dette arbeidet har teamene også avdekket et stort behov for å jobbe med strukturkvalitet, veiledning og lederstøtte.

Både informanter fra ambulant team, barnehageledelsen, barnehagene og PPT peker på at ambulant team dekker et behov som ikke dekkes av andre i bydelene i dag. I strategi for kvalitet i Oslos kommunale barnehager understrekes det at alle barn skal ha et barnehagetilbud med høy kvalitet, hvor det er kompetente ansatte, nok bemanning og god ledelse (Oslo kommune, 2024). Prosjektet ambulant team har avdekket at det er store forskjeller mellom barnehager når det gjelder kvalitet, og at det fortsatt er nødvendig å jobbe med strukturkvalitet i barnehagene i Oslo. Dette er viktig å ta med seg uavhengig av hvordan ambulant team videreføres.

Som tidligere nevnt har vi kun intervjuet et utvalg barnehager i hver bydel, og det er få respondenter bak hvert gjennomsnitt i spørreundersøkelsen. Funnene fra disse datagrunnlagene kan derfor kun bidra til å si noe om tendenser og eksempler fra barnehagene som har fått hjelp av ambulant team. Funnene tyder på at der ambulant team har arbeidet med møtestruktur, rutiner, lekemiljø og rolleavklaring har dette hatt en positiv påvirkning på de ansatte i barnehagene. Barnehagene vi har intervjuet forteller at de etter veiledningen fra ambulant team opplever seg tryggere i sine roller, er mer motivert og har fått mer struktur og forutsigbarhet i arbeidshverdagen. Enkelthistorier og eksempler viser at dette også fører til bedre inkludering av alle barn. Eksempelvis at bedre og mer riktig bruk av hjelpemidler og det å dele opp barnegruppa, gjør at flere av barnas behov blir sett og ivaretatt. De samme tendensene kan man se i målingene som er gjort gjennom spørreundersøkelsen som tyder på opplevelse av økt mestring i møte med barnegruppa for barnehagene som har fått hjelp av ambulant team, og økt opplevd kompetanse på forebyggende arbeid og tidlig innsats. Samlet viser disse erfaringene at man jobber opp mot noen av gevinstene satt for ambulant team slik som økt kunnskap om forutsetninger for kompetanseheving, et mer inkluderende og tilpasset barnehagetilbud, at ansatte er mer trygge på egen rolle, samt kompetanse og støtte for styrerne.

Ved at ambulant team har jobbet med strukturkvalitet i barnehagene og generell støtte og kompetanseheving av de ansatte, peker informanter fra både teamene, barnehageledelsen, barnehagene og PPT at dette også kan være med å styrke det spesialpedagogiske arbeidet. Enkelte av informantene fra fagsentrene forteller at de opplever at det er lettere for spesialpedagogene å gå inn og veilede etter at ambulant team har vært inne i en barnehage. Ansatte i en barnehage forteller at de nå bruker støtteressursene mer riktig etter at ambulant team har vært inne. To av barnehagene forteller også om mer riktig bruk av hjelpemidler for å

møte alle barn. Dette tyder på at arbeidet til ambulant team kan være med å styrke arbeidet med å inkludere alle barn.

Det er noe forskjeller i opplevelsen av om endringene ambulant team har ført til vil bli værende i barnehagen. Ambulant team er i flere av bydelene tett på og tilgjengelig for barnehagene, selv når de har trukket seg ut. Erfaringer fra de ambulante teamene viser at arbeidet ikke alltid videreføres eller at det stoppes opp når de har avsluttet arbeidet. Funn fra intervju med barnehagene og spørreundersøkelsen til de ansatte tyder derimot på at de har opplevd endringer i sin arbeidshverdag. Spørreundersøkelsen viser at ansatte i alle bydeler rapporterer at de vil bruke det de har lært videre. Samtidig er det en trygghet i at de fortsatt kan kontakte ambulant team. Funnene fra denne evalueringen viser at det derimot er veldig viktig at styrer blir involvert og er tett på arbeidet, slik at de kan videreføre og holde i arbeidet etter at ambulant team er ute. Samtidig som styrerne har en viktig rolle, er det også nødvendig at barnehageledelsen i form av barnehagesjef eller tilsvarende følger opp styrerne i arbeidet. Disse funnene kom også frem i midtveiseevalueringen som tyder på at dette fortsatt er viktige faktorer, og noe man enda ikke har funnet gode nok løsninger på i alle bydelene (Midtveiseevalueringen, u.å.) Barnehagene hvor ambulant team har veiledet hele personalet har gode erfaringer med dette, og kan også være en forutsetning for at endringen skal bli værende i barnehagen.

Oppsummert viser funnene rundt måloppnåelse at

- Ambulant team dekker et behov som ikke dekkes av andre i bydelene i dag når det gjelder å styrke strukturkvaliteten i barnehagene, praksisnær veiledning og lederstøtte til styrere og pedagogiske ledere.
- Der ambulant team har arbeidet med møtestruktur, rutiner, lekemiljø og rolleavklaring tyder funnene på at dette har hatt en positiv påvirkning på de ansatte i barnehagene, og de opplever endringer i sin arbeidshverdag. Enkelthistorier og eksempler viser at dette også fører til bedre inkludering av alle barn.
- Mange informanter opplever at det er for tidlig å si om kunnskapen og endringene vil være varige. Dette krever tett oppfølging fra styrer, samt at barnehageledelsen i bydelen er påkoblet og følger opp arbeidet. For barnehagene er det fortsatt en trygghet at de kan kontakte ambulant team.
- Gevinstene satt for prosjektet ambulant team oppleves fortsatt å være langt frem i tid.

PPT opplever stor gevinst av å ha vært en del av ambulant team. De opplever å ha fått bedre kjennskap til barnehagene ved å være så tett på og jobbe helhetlig med ansattgruppen og ikke bare med enkeltsaker. Bedre kjennskap til barnehagene støtter opp om resten av PPT sitt arbeid med sakkyndige vurderinger. Disse funnene viser prosjektets relevans for å møte behovet for at PPT må være tettere på barnehagene og være en samarbeidspartner i det forebyggende arbeidet (Nordahl mfl., 2018; Rambøll, 2024).

Funnene tyder derimot på at PPT sin rolle i ambulant team har vært uklar. Ved at det også er blitt en bredere forståelse av mandatet har det også blitt behov for å tenke nytt om hvordan man kan utnytte PPT sin kompetanse på best mulig måte.

Det er nå utviklet en ny organisering for samarbeidet med PPT. For å hindre at arbeidet blir personavhengig og at flere ansatte i PPT skal nyttiggjøre seg av arbeidet, skal innsatsen fra PPT fordeles på flere ansatte. I tråd med styringsdokumentet ønsker man blant annet å knytte bydelenes kontaktperson fra PPT tettere til prosjektet, bedre benytte PPTs kunnskap om endringsarbeid, og se på nye, mer hensiktsmessige måter å samarbeide om sakkyndige vurderinger på. Basert på intervjuene er det begrenset med erfaringer fra den nye organiseringen. En generell oppfatning er samtidig at det på intervjutidspunktet fortsatt er uklart hva som er PPT sin rolle videre, og et ønske om at dette må bli tydeligere. Det er derfor et behov for å undersøke hvordan man bedre kan utnytte PPT sin kompetanse i det videre arbeidet.

Overordnet viser funnene rundt samarbeid mellom PPT og videre modellutvikling at:

- PPT opplever stor gevinst av samarbeidet med ambulant team, ved at de får bedre kjennskap til barnehagene og kan overføre dette til arbeidet med sakkyndige vurderinger.
- Det er begrenset med erfaringer fra den nye organiseringen av samarbeidet mellom PPT og bydelene. Det er uklart hva som er PPT sin rolle videre, og et ønske om at dette tydeliggjøres.

Funnene tyder på at ett felles prosjekt kan være en viktig arena for læring på tvers av virksomhetene, og bidrar til at man i større grad drar i samme retning på barnehageområdet i Oslo kommune. Dette er et sentralt element i strategi for kvalitet i Oslos kommunale barnehager hvor strategien nettopp har som mål å skape én felles forventning og retning til utvikling av kvalitet i barnehagene i Oslo (Oslo kommune, 2024).

Funnene viser at gevinstene i prosjektet i liten grad har blitt brukt som styringsverktøy i prosjektperioden. Dette tyder på at er på grunn av at gevinstene i liten grad ble endret når de ambulante teamene begynte å jobbe mer med strukturkvalitet i barnehagene. Videre pekes det på at det var mange gevinster å forholde seg til, og at de kunne være vanskelig å operasjonalisere. Gevinster er også et fremmed begrep for mange. Siden det tidvis har vært vanskelig for bydelene å dra i samme retning i prosjektet, tyder funnene på at tydeligere og mer konkrete gevinster kunne vært med på å styrke arbeidet mot et felles mål.

Forankring av prosjektet i hver av virksomhetene er også en sentral suksessfaktor for å lykkes. Det vil si at ledelsen i bydelen er med å sette en retning for hva man ønsker å oppnå gjennom prosjektet, og følger dette opp sammen med de ambulante teamene. Dette elementet tyder på at også har påvirket opplevelsen av mangel på tydelighet rundt hva som er ambulant team sine hovedoppgaver og hvordan arbeidet ses i sammenheng med resten av arbeidet på barnehageområdet i bydelen.

Prosjektet ambulant team har gitt verdifull innsikt i kvaliteten i barnehagene i de involverte bydelene. Dette er viktig innsikt som må jobbes videre med og ses i sammenheng med pågående arbeid med å sikre kvalitet i barnehagene i Oslo kommune.

Prosjektet ambulant team viser viktigheten av å ha tydelige rammer for prosjektarbeid. I dette ligger særlig at deltakerne får god innføring i prosjektarbeid og hvilket mandat som ligger til hvilke roller. I tillegg er det avgjørende at det er bred enighet om hva som skal til for å vurdere prosjektet som en suksess. Dette er funn som gjør seg gjeldende på tvers av prosjekter, og burde derfor følges opp i også videre prosjektarbeid i Oslo kommune.

8. Litteraturliste

- Barnehaageloven. (2005). *Lov om barnehager* (LOV-2005-06-17-64). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Digdir. (2022, 17. november). *Hva er Prosjektveiviseren? Prosjektveiviseren*. <https://prosjektveiviseren.digdir.no/prosjektfasene/hva-er-prosjektveiviseren/5>
- Meld. St 6 (2019-2020). *Tett på - tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet. [Meld. St. 6 \(2019-2020\)](#)
- Midtveisevaluering (u.å.). *Midtveisevaluering ambulant team*. Oslo kommune.
- Nordahl, T. mfl. (2018). *Inkluderende fellesskap for barn og unge*. Ekspertgruppen for barn og unge med behov for særskilt tilrettelegging. [INKLUDERENDE FELLESSKAP FOR BARN OG UNGE.indb](#)
- Oslo kommune. (2021). *Handlingsprogram 2021. Delprogram oppvekst og utdanning*. Oslo kommune. [Handlingsprogram 2021 Delprogram oppvekst og utdanning .pdf](#)
- Oslo kommune. (2024). *Strategi for kvalitet i Oslos kommunale barnehager*. Oslo kommune. [Strategi for kvalitet i Oslos kommunale barnehager 2024 - 2030.pdf](#)
- Oslo kommune. (2025) *Styrket innsats 0-6 år i Bydel Alna*. Oslo kommune. <https://www.oslo.kommune.no/helse-og-omsorg/barn-ungdom-og-familie/barnevern-og-foreldreveiledning/familiesenter-og-familiehus/fagsenter-for-barn-og-unge-bydel-alna/styrket-innsats-0-6-ar/>
- Oslo kommune. (u.å.a) *Ambulant team. Områdesatsningens prosjekter*. Oslo kommune. <https://www.oslo.kommune.no/fag-og-utviklingsprosjekter/omradesatsningenes-prosjekter/Ambulant-team/#toc-1>
- Oslo kommune. (u.å.b). *Språksterk 1-6. Områdesatsningens prosjekter*. Oslo kommune. <https://www.oslo.kommune.no/fag-og-utviklingsprosjekter/omradesatsningenes-prosjekter/spraksterk-1-6/#toc-1>
- Oslo kommune. (u.å.c) *Spesialpedagogisk hjelp og støtte 0-6 år*. Oslo kommune. <https://www.oslo.kommune.no/barnehage/barn-med-spesielle-behov-0-6-ar/sok-om-spesialpedagogisk-hjelp-og-stotte/>
- Rambøll. (2024). *Kartlegging av det spesialpedagogiske feltet på barnehageområdet i Oslo kommune*. [Kartlegging av det spesialpedagogiske feltet på barnehageområdet i Oslo kommune](#)
- Rambøll og Comte Bureau. (2021). *Helhetlig og likeverdig pedagogisk tilbud. Kartlegging og behovsanalyse*.
- Styringsdokument (2025). *Styringsdokument ambulant team*, Oslo kommune. Til Departementene.
- Styringsdokument (u.å). *Styringsdokument ambulant team*. Oslo kommune. Områdesatsningene.
- Udir. (2024a, 17.januar). *Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis*. Utdanningsdirektoratet. [Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis | udir.no](#)
- Udir. (2024b, 01. august). *PP-tjenesten (PPT)*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/spesialpedagogikk/pp-tjenesten/>
- Udir. (2024c, 31. juli). *Hva er kvalitet?* Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/hva-er-kvalitet/>

Vedlegg

Oppsummering av spørreundersøkelsen

Som nevnt under kapittel 2, er spørreundersøkelsene gjennomført for ansatte, fagledere/styrere og ambulant team. Det er prosjektet selv som har stått for utforming og gjennomføringen av spørreundersøkelsen i forms.

Ambulant team nullpunkt

N = 14	Jeg opplever meg trygg i rollen som veileder	Jeg har det klart for meg hvilke utfordringer barnehagene står i	Jeg føler meg trygg i rollen som pådriver for endringsarbeid på systemnivå i barnehagene	Jeg kjenner meg trygg på metoder for å drive kompetanseutvikling i barnehagene
Gamle Oslo = 3	3,7	3,7	4,0	3,7
Alna = 2	4,0	3,5	3,5	3,5
Bjerke = 3	3,0	4,3	3,3	3,7
Søndre Nordstrand = 3	3,7	3,7	4,0	3,3
PPT = 3	3,7	3,7	3,7	3,3

Figuren over viser gjennomsnittresultater på den første undersøkelsen til deltakere i ambulant team: Nullpunkt ambulant team. Skalaen går fra 1 – 5 hvor 1 tilsvarer helt uenig og 5 tilsvarer helt enig. Tall over 4,0 kan tolkes som høye og som at det er høy grad av enighet i utvalget. Spørsmålene i denne figuren viser til tematikk som henspiller på hvor trygg medarbeideren i ambulant team var på ulike momenter ved rollen, arbeidet og metodene for kompetanseutvikling. Medlemmene i ambulant team i Bjerke virket å være mindre trygg på rollen som veileder (3,0) enn medlemmene i de andre bydelene og PPT som har snitt mellom 3,7-4,0.

Gjennomsnittene på spørsmålet «jeg har det klart for meg hvilke utfordringer som barnehagene står i» indikerer at de fleste medlemmene har svart delvis enig eller verken. Medlemmene i Bjerke bydel ser ut til å være mest enige i påstanden (4,3).

Medlemmene i Bjerke bydels ambulante team virker å være minst enig i at de er «...trygg i rollen som pådriver for endringsarbeid på systemnivå i barnehagene» med et snitt på 3,3.

Snittene til påstanden «jeg kjenner meg trygg på metoder for å drive kompetanseutvikling i barnehagene» varierer mellom 3,7 og 3,3. Disse resultatene indikerer at ingen av de ambulante teamene kjente noen stor grad av trygghet på metodene ved nullpunkt.

Ambulant team evaluering 1

N = 45	Jeg opplever at teamet gjennom veiledningen lykkes med å heve kompetansen ute i barnehagen	Styrer	Pedagogisk leder	Ansatte på avdelingen	Jeg opplever meg trygg i rollen som veileder	Jeg har det klart for meg hvilke utfordringer barnehagene står i	Jeg føler meg trygg i rollen som pådriver for endringsarbeid på systemnivå i barnehagene	Jeg kjenner meg trygg på metoder for å drive kompetanseutvikling i barnehagene
Gamle Oslo = 10	3,1	2,8	2,3	2,4	4,2	4,2	4,1	4,1
Bjerke = 35	3,6	4,3	4,3	4,0	3,9	4,3	3,9	3,7

Figuren over viser de ambulante teamenes tilbakemelding ved evalueringstidspunkt 1. Resultatet indikerer at ambulant team i Gamle Oslo verken er enig eller uenig i at de lykkes med å heve kompetansen i barnehagene generelt (3,1). Når det stilles spørsmål om kompetansehevingen overfor enkeltgrupper viser resultatene enda lavere scorer som indikerer at ambulant team i Gamle Oslo bydel ikke opplevde å lykkes med kompetanseheving gjennom veiledning (2,8 – 2,3).

Ambulant team Bjerke oppgir noe høyere snitt til tilsvarende påstander. Resultatene indikerer at ambulant team Bjerke er enig i påstandene om at de lykkes med kompetanseheving ute i barnehagene.

Ambulant team i både Gamle Oslo og Bjerke bydel har snitt som tilsvarer at de sier seg enig i påstandene om at de opplever trygghet i rollen som veileder, har det klart for seg hvilke utfordringer barnehagene står i, føler trygghet i rollen som pådriver for endringsarbeid på systemnivå i barnehagene og kjenner seg trygg på metoder for å drive kompetanseutvikling i barnehagene.

Disse resultatene viser til en positiv utvikling for begge teamene. Spesielt skal vi merke oss at resultatene til Bjerke bydel har gått kraftig frem, men unntak av påstanden om «jeg har klart for meg hvilke utfordringer barnehagene står i», som knapt har endret seg siden nullpunktsmålingen.

Det foreligger ikke svar fra Alna bydel til denne undersøkelsesgjennomføringen.

Ansatte nullpunkt

	Jeg opplever at jeg mestrer å møte behovene til hele barnegruppa	Jeg kjenner meg trygg i rollen som barnehage-ansatt	Jeg opplever at jeg har tilstrekkelig kompetanse om forebyggen de arbeid og tidlig innsats	Jeg synes det er enkelt å bruke kompetansen min om forebyggende arbeid og tidlig innsats i arbeidshverdagen med barna.	I vår barnehage legger organiseringen til rette for å drive med inkluderende praksis	I vår barnehage tilpasser vi aktivitetene til barnegruppas behov	I vår barnehage har vi tydelige planer for hva vi skal gjøre	I vår barnehage samarbeider vi mellom kollegaer	I vår barnehage samarbeider vi på tvers av avdelinger	I vår barnehage drar vi nytte av hverandres kompetanse og erfaringer generelt	I vår barnehage legger styrer/fagleder opp til samarbeid og drøfting mellom avdelingene.
Gamle Oslo:	3,5	4,3	3,9	3,6	3,8	4	3,8	4	3,9	3,9	3,4
Bjerke:	3,6	4,5	3,8	3,6	4,2	4,2	3,8	4,1	4	4	3,9
Alna:	3,6	4,7	4,2	3,8	3,7	3,8	3,7	4,4	4,1	4,4	3,7
Søndre Nordstrand:	3,5	4,6	4,1	3,6	4,1	4,1	3,9	4,1	3,5	3,4	3,6

Figuren over viser et utvalg av gjennomsnittresultatene for de ansatte i nullpunktsmålingen. Det er lite variasjon i snittene mellom bydelene til påstanden «Jeg opplever at jeg mestrer å møte behovene til hele barnegruppa». De fire bydelene har et snitt fra 3,5-3,6 som betyr at mange opplever en moderat mestring. Likevel er det mange sier seg enig i at «Jeg kjenner meg trygg i rollen som barnehage-ansatt». Her varierer snittene fra 4,3 i gamle Oslo til 4,7 i Alna. Videre varierer snittet for påstanden «Jeg opplever at jeg har tilstrekkelig kompetanse om forebyggende arbeid og tidlig innsats» fra 3,8 i Gamle Oslo til 4,2 i Alna. Noe som indikerer at snittet sier seg delvis enig i at de har tilstrekkelig kompetanse. Det er interessant at snittet for påstanden «Jeg synes det er enkelt å bruke kompetansen min om forebyggende arbeid og tidlig innsats i arbeidshverdagen med barna», er noe lavere enn snittene til foregående påstanden. Her variere snittene fra 3,6 – 3,8. Dette indikerer at det oppleves mer utfordrende å bruke kompetansen man har på forebyggende arbeid og tidlig innsats. Snittene til påstanden «I vår barnehage legger organiseringen til rette for å drive med inkluderende praksis» varierer fra 3,7 i Alna til 4,2 i Bjerke. Snittene til påstanden «I vår barnehage tilpasser vi aktivitetene til barnegruppas behov» varierer mellom 3,8 i Alna til 4,2 i Bjerke. De to sistnevnte svarene ser ut til å henge sammen. Når det kommer til planlegging er det igjen lite variasjon mellom bydelssnittene med 3,7 i Alna til 3,9 i Søndre Nordstrand. På de tre påstandene om samarbeid og kompetansedeling ser det ut til at mange av de ansatte i Gamle Oslo, Bjerke og Alna opplever samarbeid mellom kolleger, på tvers av avdelinger og kompetansedeling generelt i barnehager. Vi skal imidlertid merke oss at snittet i Søndre Nordstrand er betydelig lavere enn de andre bydelene med hensyn til «I vår barnehage samarbeider vi på tvers av avdelinger» og «I vår barnehage drar vi nytte av hverandres kompetanse og erfaringer generelt» med henholdsvis 3,5 og 3,4. Snittene

varierer fra 3,4 i Gamle Oslo til 3,9 i Bjerke med hensyn til påstanden «I vår barnehage legger styrer/fagleder opp til samarbeid og drøfting mellom avdelingene».

Ansatte Evaluering 1

	Jeg opplever at jeg mestrer å møte behovene til hele barnegruppa	Jeg kjenner meg trygg i rollen som barnehageansatt	Jeg opplever at jeg har god kompetanse om forebyggende arbeid og tidlig innsats	Jeg synes det er enkelt å bruke kompetansen min om forebyggende arbeid og tidlig innsats i arbeidshverdagen med barna.	Jeg kommer til å bruke det jeg har lært av det ambulante teamet i barnehagen fremover	I vår barnehage tilpasser vi aktiviteter på en sånn måte at vi inkluderer alle barna.	I vår barnehage har vi tydelige planer for hva vi skal gjøre, som alle de ansatte kjenner	I vår barnehage samarbeider vi mellom kollegaer	I vår barnehage samarbeider vi på tvers av avdelinger	I vår barnehage drar vi nytte av hverandres kompetanse og erfaringer generelt	I vår barnehage legger styrer/fagleder opp til samarbeid og drøfting mellom avdelingene.
Gamle Oslo: 12	3,7	4,3	3,9	3,7	4,4	3,8	3,7	3,8	4,2	3,7	3,8
Bjerke: 49	3,9	4,6	4	3,8	4,8	4,2	4,4	4,1	4,3	4,1	4,2
Alna:	3,7	4,9	4,9	4,1	4,3	4,4	4,4	3,7	4,1	4,3	3,9
Søndre Nordstrand:	4,4	4,7	4,3	4,3	4,7	4	3,4	4,1	4,2	3,7	3,9

Figuren over viser gjennomsnittresultater for de ansatte på et utvalg av spørsmålene fra evaluering 1. Noen av formuleringene er endret noe og i tillegg er det kommet med spørsmål som bruken av det man har lært av ambulant team. Til påstanden «Jeg opplever at jeg mestrer å møte behovene til hele barnegruppa» varierer snittene fra 3,7 i Gamle Oslo og Alna til 4,4 i Søndre Nordstrand. Gamle Oslo og Alna har ingen betydelig økning siden forrige måling, men både Bjerke og Søndre Nordstrand har betydelig høyere snitt. Snittene til påstanden «Jeg kjenner meg trygg i rollen som barnehageansatt» ligger fremdeles høyt fra 4,3 til 4,9. Ingen av bydelene har hatt betydelig økning siden forrige måling. Formuleringen i påstanden «Jeg opplever at jeg har god kompetanse om forebyggende arbeid og tidlig innsats» har endret seg fra «tilstrekkelig» til «god». Dermed er påstandene ikke direkte sammenlignbare. Snittene varierer fra 3,9 i Gamle Oslo til 4,9 i Alna. Snittene til påstanden «Jeg synes det er enkelt å bruke kompetansen min om forebyggende arbeid og tidlig innsats i arbeidshverdagen med barna», varierer mellom 3,7 i Gamle Oslo til 4,3 i Søndre Nordstrand. Snittene i Gamle Oslo og Bjerke har ubetydelig fremgang siden forrige måling. Det er imidlertid betydelig fremgang i snittene til Alna og Søndre Nordstrand.

Det er mange som sier seg enig i påstanden «Jeg kommer til å bruke det jeg har lært av det ambulante teamet i barnehagen fremover». Her varierer snittene fra 4,3 i Alna til 4,8 i Bjerke. Disse snittene skal vi spesielt merke oss da de indikerer at mange sier seg helt enig i at det de har lært er nyttig for deres praksis. Til påstanden «I vår barnehage tilpasser vi aktiviteter på en sånn måte at vi inkluderer alle barna» varierer snittene fra 3,8 i Gamle Oslo til 4,4 i Alna. Her er det ubetydelige endringer for alle bydelene utenom Alna som har hatt en betydelig økning i snittet.

Til påstanden «I vår barnehage har vi tydelige planer for hva vi skal gjøre, som alle de ansatte kjenner» varierer snittene fra 3,4 i Søndre Nordstrand til 4,4 i Bjerke og Alna. Resultatene indikerer en betydelig fremgang for Bjerke og Alna og en betydelig tilbakegang for Søndre Nordstrand fra forrige måling. Med hensyn til påstanden «I vår barnehage samarbeider vi mellom kollegaer» varierer snittene mellom 3,7 i Alna til 4,1 i Bjerke og Søndre Nordstrand. Snittet i Alna indikerer en tilbakegang fra forrige måling. På spørsmålet «I vår barnehage samarbeider vi på tvers av avdelinger» varierer snittene mellom 4,1 i Alna til 4,3 i Bjerke. Snittet i Søndre Nordstrand viser en betydelig fremgang fra 3,5 i forrige måling til 4,2 i evaluering 1. Snittene for påstanden «I vår barnehage drar vi nytte av hverandres kompetanse og erfaringer generelt» varierer mellom 3,7 i Gamle Oslo og Søndre Nordstrand til 4,3 i Alna. For Søndre Nordstrand indikerer snittet en fremgang fra forrige måling. For påstanden «I vår barnehage legger styrer/fagleder opp til samarbeid og drøfting mellom avdelingene» varierer snittene mellom 3,8 i Gamle Oslo til 4,2 i Bjerke. Alle bydeler utenom Alna viser betydelig fremgang siden forrige måling for denne påstanden.

Ansatte Evaluering 2 del 1

	Jeg opplever at jeg mestrer å møte behovene til hele barnegruppa	Jeg kjenner meg trygg i rollen som barnehageansatt	Jeg opplever at jeg har god kompetanse om forebyggende arbeid og tidlig innsats	Jeg synes det er enkelt å bruke kompetansen min om forebyggende arbeid og tidlig innsats i arbeidshverdagen med barna.	Jeg kommer til å bruke det jeg har lært av det ambulante teamet i barnehagen fremover	I vår barnehage tilpasser vi aktiviteter på en sånn måte at vi inkluderer alle barna.
Gamle Oslo:	3,9	4,7	4,4	3,7	4	3,6
Bjerke:	4,4	4,5	4,3	4,6	4,7	4,1
Alna:	4,7	4,7	4,7	4	4,7	4,7
Søndre Nordstrand:	4,1	4,7	4,1	4,1	4,5	4,3

Figurene over og nedenfor viser gjennomsnittresultater for de ansatte på et utvalg av spørsmålene fra evaluering 1. Flere av spørsmålene er de samme som er stilt i evaluering 1 og i nullpunktsmålingen. I tillegg er det tatt med flere spørsmål som inviterer til evaluering av virkningen av ambulant team eksplisitt i formuleringene.

For påstanden «Jeg opplever at jeg mestrer å møte behovene til hele barnegruppa» varierer snittene mellom 3,9 i Gamle Oslo til 4,7 i Alna. Alle bydelene viser betydelig fremgang fra nullpunktsmålingen, selv om snittet til Søndre Nordstrand har gått noe tilbake siden evaluering 1. Snittene til påstanden «Jeg kjenner meg trygg i rollen som barnehageansatt» ligger fremdeles høyt fra 4,5 i Bjerke til 4,7 i de andre bydelene. For Gamle Oslo indikerer resultatet en betydelig fremgang fra foregående måling.

For påstanden «Jeg opplever at jeg har god kompetanse om forebyggende arbeid og tidlig innsats» varierer snittene fra 4,1 i Søndre Nordstrand til 4,7 i Alna. Resultatene for Gamle Oslo og Bjerke indikerer betydelig fremgang fra forrige måling.

Snittene for påstanden «Jeg synes det er enkelt å bruke kompetansen min om forebyggende arbeid og tidlig innsats i arbeidshverdagen med barna», varierer mellom 3,7 for Gamle Oslo til 4,6 for Bjerke. Resultatet for Bjerke tyder på en betydelig fremgang fra forrige måling.

Snittene for påstanden «Jeg kommer til å bruke det jeg har lært av det ambulante teamet i barnehagen fremover» varierer fra 4,7 i Bjerke og Alna til 4 i Gamle Oslo. Snittet for Alna viser en betydelig fremgang fra forrige måling. Snittet i Gamle Oslo tyder på en tilbakegang fra forrige måling. Vi skal imidlertid bemerke at alle snittene tyder på at de ansatte synes bistanden fra ambulante teamene var nyttige.

For påstanden «I vår barnehage tilpasser vi aktiviteter på en sånn måte at vi inkluderer alle barna», varierer snittene fra 3,6 til 4,7. Resultatene til Alna og Søndre Nordstrand tyder på en betydelig fremgang fra forrige måling med hensyn til denne påstanden.

Ansatte evaluering 2 del 2

	I vår barnehage har vi tydelige planer for hva vi skal gjøre, som alle de ansatte kjenner	I vår barnehage samarbeider vi mellom kollegaer	I vår barnehage samarbeider vi på tvers av avdelinger	I vår barnehage drar vi nytte av hverandres kompetanse og erfaringer generelt	I vår barnehage legger styrer/fagleder opp til samarbeid og drøfting mellom avdelingene.	Jeg opplever at vår barnehage har en mer inkluderende praksis etter samarbeidet med ambulant team	Jeg føler meg tryggere på forebyggende arbeid og tidlig innsats etter at teamet har jobbet med oss i barnehagen.
Gamle Oslo:	4,6	4,7	4,3	4,6	4,7	2,6	3,7
Bjerke:	4,6	4,4	4,4	4,2	4,5	4,3	4,7
Alna:	4,3	4,7	5	5	4,3	4,3	4,7
Søndre Nordstrand:	4,1	4,4	4,3	4,3	4,2	4,1	4,1

For påstanden «I vår barnehage har vi tydelige planer for hva vi skal gjøre, som alle de ansatte kjenner» varierer snittene fra 4,6 i Gamle Oslo og Bjerke til 4,1 i Søndre Nordstrand. Resultatene indikerer en betydelig fremgang fra forrige måling for Gamle og Søndre Nordstrand.

For påstanden «I vår barnehage samarbeider vi mellom kollegaer» varierer fra 4,7 i Gamle Oslo og Alna til 4,4 i Bjerke og Søndre Nordstrand. Alle snittene viser betydelig fremgang fra forrige måling.

Snittene for påstanden «I vår barnehage samarbeider vi på tvers av avdelinger» varierer fra 4,3 i Gamle Oslo og Søndre Nordstrand til 5,0 i Alna. Resultatet fra Alna indikerer en betydelig fremgang fra forrige måling.

For påstanden «I vår barnehage drar vi nytte av hverandres kompetanse og erfaringer generelt» varierer snittene fra 4,2 i Bjerke til 5 i Alna. For Gamle Oslo, Alna og Søndre Nordstrand indikerer resultatene fremgang siden forrige måling.

Snittene for påstanden «I vår barnehage legger styrer/fagleder opp til samarbeid og drøfting mellom avdelingene», varierer snittene fra 4,7 i Gamle Oslo til 4,2 i Søndre Nordstrand. Alle bydelssnittene indikerer betydelig fremgang siden forrige måling.

For påstanden «Jeg opplever at vår barnehage har en mer inkluderende praksis etter samarbeidet med ambulant team» varierer snittene fra 2,6 i Gamle Oslo til 4,3 i Bjerke og Alna. For Gamle Oslo sin del indikerer resultatet at mange sier seg uenig i påstanden om at de har endret til mer inkluderende praksis.

For påstanden «Jeg føler meg tryggere på forebyggende arbeid og tidlig innsats etter at teamet har jobbet med oss i barnehagen», varierer snittene fra 3,7 i gamle Oslo til 4,7 i Bjerke og Alna.

Styrere/fagledere nullpunkt

N = 45	Jeg opplever at de ansatte i min barnehage er trygge i rollen som barnehageansatt	Jeg føler meg trygg på hvordan jeg som styrer/fagleder i praksis kan jobbe med kompetanseheving i personalgruppa	Tilstrekkelig kompetanse	Motivasjon for endring	Gode verdier og holdninger ift. egen praksis	Gode verdier og holdninger ift. barnegruppa som helhet	Jeg er opplever meg trygg på å gjennomføre organisatoriske endringer basert på barnas behov
Gamle Oslo = 8	4,1	4,3	3,9	3,3	3,8	3,9	4,4
Alna = 10	3,6	3,6	3,5	3,6	4,0	4,1	3,9
Bjerke = 17	4,0	3,9	3,6	3,5	3,8	4,1	4,3
Søndre Nordstrand = 10	3,6	3,6	3,2	3,4	3,7	3,7	4,3

Figuren over viser gjennomsnittresultater fra spørreundersøkelsen (nullpunkt) til styrere og fagledere som har hatt ambulant team på besøk.

Til påstanden «Jeg opplever at de ansatte i min barnehage er trygge i rollen som barnehageansatt» varierer svarene for styrerne mellom 3,6 i Søndre Nordstrand og Alna til 4,0 i Bjerke og 4,1 i gamle Oslo.

Styrerne i Alna og Søndre Nordstrand svarte også noe lavere enn styrerne i de andre bydelene på påstanden «Jeg føler meg trygg på hvordan jeg som styrer/fagleder i praksis kan jobbe med kompetanseheving i personalgruppa» med 3,6.

Alle bydelene svarer moderat mellom 3,9 – 3,2 på spørsmålene om de ansatte har tilstrekkelig kompetanse. Med tanke på spørsmålet om de ansatte har «motivasjon for endring» svarer styrerne i bydelene mellom 3,3 – 3,6. Dette er moderate svar som indikerer at det rom for kompetanseheving, men en del motstand mot endring blant de ansatte. Styrerne i Søndre Nordstrand har en litt lavere gjennomsnittlig enighet til påstandene om at deres ansatte har «Gode verdier og holdninger ift. egen praksis» og «Gode verdier og holdninger ift. barnegruppa som helhet» med 3,7 til begge påstander.

Styrerne bydelene er i gjennomsnitt enige i påstanden «Jeg er opplever meg trygg på å gjennomføre organisatoriske endringer basert på barnas behov» selv om Alna har et litt lavere snitt enn de andre med 3,9.

Styrere/fagledere evaluering 1

N = 29	Jeg opplever at vår barnehage har en mer inkluderende praksis etter samarbeidet med ambulant team	Jeg opplever at de ansatte i min barnehage er trygge i rollen som barnehageansatt	Jeg føler meg trygg på hvordan jeg som styrer/fagleder i praksis kan jobbe med kompetanseheving i personalgruppa	Tilstrekkelig kompetanse	Motivasjon for endring	Gode verdier og holdninger ift. egen praksis	Gode verdier og holdninger ift. barnegruppa som helhet	Jeg er opplever meg trygg på å gjennomføre organisatoriske endringer basert på barnas behov	Jeg føler meg trygg på å holde i og videreføre det arbeidet ambulant team har startet/veiledet på i min barnehage
Gamle Oslo = 6	4,2	3,7	4,3	3,7	3,5	4,2	4,3	4,3	4,5
Alna = 7	4,0	4,3	4,1	3,7	4,1	4,4	4,4	4,3	4,0
Bjerke = 10	4,7	4,2	4,2	3,9	4,1	4,2	4,3	4,6	4,5
Søndre Nordstrand = 6	3,7	4,0	4,0	3,7	3,7	3,8	3,8	4,5	4,5

Figuren over viser svarene fra evaluering 1 for styrere og fagledere i de fire bydelene. Overordnet skal vi merke oss at gjennomsnittlig enighet til påstandene har økt i til alle påstander i alle bydeler. Styrernes har generelt en positiv vurdering av at barnehagen har en mer inkluderende praksis etter samarbeidet med ambulant team. I Bjerke er snittet hele 4,7 mens i Søndre Nordstrand er snittet 3,7.

Da det er få respondenter i utvalget og vi ikke kan være sikker på at det er samme respondenter som svarer på undersøkelsen, skal vi være varsomme med å tolke forskjeller i resultatene. Vi kan likevel legge merke til at snittet til påstanden «Jeg opplever at de ansatte i min barnehage er trygge i rollen som barnehageansatt» er noe lavere i Gamle Oslo enn i de andre bydelene. Snittet har også gått noe tilbake fra forrige måling for Gamle Oslo.

Påstandene som går på styrers egevaluering «Jeg føler meg trygg på hvordan jeg som styrer/fagleder i praksis kan jobbe med kompetanseheving i personalgruppa» og «Jeg føler meg trygg på å holde i og videreføre det arbeidet ambulant team har startet/veiledet på i min barnehage» har generelt høy enighet med snitt over 4,0 i alle bydeler.

Tre av bydelene har positiv utvikling i forhold til påstanden «Tilstrekkelig kompetanse» og forrige undersøkelse. I gamle Oslo har snittet gått fra 3,9 til 3,7 som for øvrig er en liten endring.

Styrere/fagledere evaluering 2

N = 13	Avdelingens praksis	Ped. leders praksis	Egen praksis	Jeg opplever at vår barnehage har en mer inkluderende praksis etter samarbeidet med ambulant team	Jeg opplever at de ansatte i min barnehage er trygge i rollen som barnehageansatt	Jeg føler meg trygg på hvordan jeg som styrer/fagleder i praksis kan jobbe med kompetanseheving i personalgruppa	Tilstrekkelig kompetanse	Motivasjon for endring	Gode verdier og holdninger ift. egen praksis	Gode verdier og holdninger ift. barnegruppa som helhet	Jeg er opplever meg trygg på å gjennomføre organisatoriske endringer basert på barnas behov	Jeg føler meg trygg på å holde i og videreføre det arbeidet ambulant team har startet/veiledet på i min barnehage
Bjerke = 5	3,8	3,6	3,4	3,6	4,2	4,6	4,4	4,4	4,4	4,4	4,8	4,6
Søndre Nordstrand = 6	3,3	3,5	3,0	4,0	3,8	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5	4,5

Det er kun 13 styrer som har svart på evaluering 2. Dermed skal vi være veldig varsomme med å tolke forskjeller i resultatene som reelle endringer. I gamle Oslo og Alna er det kun én styrer i hver av bydelene som har svart. Vi fokuserer derfor vurderingen av resultater i Bjerke og Søndre Nordstrand.

Styrernes vurdering av praksisen i avdelingens, pedagogiske ledernes praksis og egen praksis er forholdsvis lav med snitt på 3-tallet.

Til påstanden «Jeg opplever at vår barnehage har en mer inkluderende praksis etter samarbeidet med ambulant team» svarer Bjerke et snitt på 3,6 og Søndre Nordstrand et snitt på 4,0 som for Bjerkes del er en tilbakegang fra evaluering 1 og for Søndre Nordstrand en fremgang fra evaluering 1.

Med tanke på påstanden «Jeg opplever at de ansatte i min barnehage er trygge i rollen som barnehageansatt» svarer styrerne i Bjerke i snitt 4,2 og i Søndre Nordstrand 3,8, som ikke er noen betydelige endringer fra foregående evaluering.

Snittene for styrerne i både Bjerke og Søndre Nordstrand har gått frem for påstanden «Jeg føler meg trygg på hvordan jeg som styrer/fagleder i praksis kan jobbe med kompetanseheving i personalgruppa».

For øvrig har snittene for begge bydelene gått frem på påstanden om de ansatte har «tilstrekkelig kompetanse».

Oppsummert viser resultatene fra styrerne at snittene har gått frem gjennom de tre målingene. Det gjelder både påstandene hvor styrerne vurderer egen kompetanse og utvikling og påstandene hvor de vurderer ansattes kompetanse, holdninger og motivasjon. Påstandene om praksis i

barnehagene er endret med ambulant team får moderat lave scorere. Dette kan indikere at det fremdeles er et stykke å gå eller at det kreves mer oppfølging før arbeidet påvirker måten man jobber i praksis.