

# Innsatskartlegging av rekrutteringsprosessen til kommunale barnehager i levetårsutsatte områder i Oslo kommune

Rapport fra Oxford Research AS

### Knowledge for a better society

Oxford Research provide knowledge for a better society by combining our competence in research, strategy and communication.

We carry out analysis and evaluations across a number of thematic fields including industry- and regional development, welfare policies, labour market and education issues, as well as research- and innovation systems.

We also facilitate implementation- and change processes based on the outcome of our analysis and evaluations.

Oxford Research was established in 1995 and is part of Oxford Group. We have offices in Denmark, Norway, Sweden, Finland, Latvia, and in Belgium (Brussels).

### Oxford Research AS

Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
post@oxford.no  
www.oxford.no

### Oppdragsgiver

Oslo kommune v/ Delprogram oppvekst og utdanning

### Prosjektperiode

Februar – juni 2022

### Prosjektteam

Prosjektleder

Administrerende direktør Rune Stiberg-Jamt

Assisterende prosjektleder

Ass.dir. og sjefsanalytiker Stine Meltevik

Prosjektressurser

Senioranalytiker Johan Løkken

Analytiker Mia Fjellidal Simonsen

Sjefsanalytiker og professor Jon P. Knudsen

Ekspert

Erling Dokk Holm



The venn-diagram is a stylistic representation of Oxford Research efforts to combine competence in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

**Forord**

Rekruttering til omsorgsyрker har over lang tid stått på dagsorden når det gjelder fremtidige utfordringer. Nå er de utfordringene høyst reelle, også for bydelene i Områdesatsingen i Oslo. Disse består av 6 bydeler som er ulike, men som alle har relativt store levekårsutfordringer. Disse påvirker store deler av behovet for offentlige tjenester, også behovet for barnehagetjenester.

Bydelenes utfordringer med å rekruttere egnede barnehagelærere har fått Stovner bydel til å ta initiativ sammen med de andre i Områdesatsingen for å kartlegge utfordringsbildet, rekrutteringsprosessen og få innspill til hva som kan gjøres for å møte utfordringene fremover.

Gjennom kvalitative intervjuer og kvantitative analyser av utlysingsdata har Oxford Research kartlagt rekrutteringen de siste årene, da sett opp mot bydelene i Oslo for øvrig. I tillegg har vi sammen med Erling Dokk Holm, førsteamanuensis ved Fakultet for landskap og samfunn ved NMBU drøftet noen forslag til tiltak som kan avhjelpe noen av de utfordringene barnehagene og bydelene står overfor.

Vi takker for oppdraget og særlig alle de engasjerte og velvillige ansatte som har gitt oss innsikt og inspirasjon i arbeidet. En ekstra takk for drøftinger og avklaringer underveis til Oline Sofie Bråten Bergan, Prosjektutvikler, F. Anisha Anthony, prosjektleder for Barnehageprogrammet og Inga Bjelland Nyvoll, Porteføljeansvarlig bydel i Delprogram oppvekst og utdanning.

Kristiansand, 17. juni 2022

Rune Stiberg-Jamt  
Administrerende direktør  
Oxford Research AS

## Innholdsfortegnelse

<b>Oppsummering og konklusjon</b>	<b>1</b>
Konklusjon	2
<b>1. Om oppdraget</b>	<b>5</b>
1.1 Oppdragets mandat og problemstillinger	5
1.2 Oppdragets metode	6
<b>2. Utfordringsbildet</b>	<b>11</b>
2.1 Samfunnets bemanningsutfordringer	11
2.2 Bemanningsutfordringer i Oslo	14
2.3 Bemanningsutfordringer i Områdesatsingens bydeler	14
<b>3. Om rekrutteringsprosessen</b>	<b>18</b>
3.1 Arbeidet med å lyse ut stillinger	18
3.2 Tidspunkt og plattform for utlysninger	20
3.3 Gjennomføring av intervjuer	22
3.4 Involvering av HR-seksjonen	22
3.5 Markedsføring av bydelene	23
<b>4. Om rekrutteringsbehovet</b>	<b>26</b>
4.1 Antall søkere	27
4.2 Kvaliteten på søkerne	33
4.3 Turnover	37
4.4 Forhold/årsaker som påvirker utfordringsbildet	40
<b>5. Tiltak for å håndtere utfordringene</b>	<b>58</b>
5.1 Tiltak på nasjonalt nivå	58
5.2 Tiltak på kommunalt/bydelsnivå	60
5.3 Tiltak på enhetsnivå	62
<b>Vedlegg</b>	<b>64</b>
Vedlegg 1: KOSTRA-tall	64
Vedlegg 2: Tall fra rekrutteringsprosessen av pedagogiske leder i Bydel Grorud 2017-2021	65
Vedlegg 3: Grunnlagsdata gj.snittlig antall søkere per utlyste stilling pr. år i perioden 2017-2021	66
Vedlegg 4: Grunnlagsdata gj.snittlig antall søkere per utlyste stilling pr. årstid i perioden 2017-2021	67
Vedlegg 5: Ansettelsestendens ved utlysningstype perioden 2017-2021	68
Vedlegg 6: Oversikt over utlyste stillinger med ansettelser pr. årstid i perioden 2017 – 2021	68

---

# Oppsummering og konklusjon

Bydelene som inngår i Områdesatsingene 2017-2026<sup>1</sup> har initiert et arbeid for å styrke det allmenpedagogiske tilbudet til alle barn som går i områdesatsingenes barnehager. Denne kartleggingen inngår i dette arbeidet. Oxford Research har på oppdrag for Delprogram oppvekst og utdanning ved Oslo kommune kartlagt rekrutteringsprosessen og utfordringene bydelene har i arbeidet med å rekruttere barnehagelærere.

Formålet med kartleggingen har vært å belyse hvilke utfordringer Områdesatsingenes bydeler har med å rekruttere egnede barnehagelærere til sine kommunale barnehager, og om de er større enn hva de øvrige bydelene i Oslo har. Videre har vi belyst årsaker til hvorfor det eventuelt er slik at områdesatsingenes bydeler har større utfordringer knyttet til rekruttering og arbeidet med å beholde barnehagelærere i stillingene. Avslutningsvis har vi kommet med innspill til mulige tiltak som skal bidra til å få flere søkere på utlyste stillinger som barnehagelærer i bydelene og mulige tiltak som bidrar til å heve kvaliteten på søkere og tiltak som bidrar til å få flere barnehagelærere til å bli i jobben.

## Rekrutteringsprosessen

Kartleggingen viser at den vesentlige forskjellen mellom bydelenes rekrutteringsprosess knytter seg til bruken av felles/ enkeltutlysning. Ved fellesutlysning gjennomføres rekrutteringsprosessen primært på bydelsnivå, hvor barnehageseksjonen i bydelen i fellesskap lyser ut og gjennomfører rekrutteringen av personell til bydelens barnehager. Ved enkeltutlysning gjennomfører den enkelte barnehage rekrutteringsprosessen selv. Bydelene Alna og Grorud opererer med fellesutlysning. Forskjellen mellom de to bydelene er at søkere til barnehager i Alna har mulighet til å søke til spesifikke barnehager i bydelen. I bydel Grorud er det seksjon for barnehage som fordeler søkere mellom barnehagene basert på behov. Bydelene Stovner, Bjerke og Gamle Oslo opererer i utgangspunktet med enkeltutlysninger, men i Stovner gjennomføres det en blanding av enkeltutlysninger for én barnehage, og at flere barnehager (to til tre) går sammen om en utlysning.

Våre data viser at en av tre utlysninger publiseres på våren. Årsakene knyttes til at bydelene majoriteten av nyutdannede naturlig nok søker med oppstart over sommeren. I tillegg påpeker flere at majoriteten av barnehagelærere velger å bli i jobben ut barnehageåret.

## Utfordringer knyttet til antallet søkere

Intervjuene peker på at Områdesatsingens bydeler opplever en større utfordring med å få et tilstrekkelig antall søkere på utlyste stillinger som barnehagelærer/pedagogisk leder sammenlignet med de øvrige bydelene i Oslo. Dette gjelder særlig for bydelene Stovner, Alna og Grorud. Informantene fra Bjerke og Gamle Oslo synes i mindre å oppleve at dette er en utfordring. Informantene som opplever dette som en utfordring peker på flere ulike årsaker til det lave antallet søkere. Forskjeller i lønn, beliggenhet, organisering av barnehagen og omdømme er eksempler på årsaker som trekkes frem.

---

<sup>1</sup> Bydelene Grorud, Alna, Bjerke, Stovner, Gamle Oslo og Søndre Nordstrand

Analyser av registerdataene viser at informantenes opplevelser synes å stemme. Områdesatsingens bydeler får færre søkere per utlyste stilling sammenlignet med de øvrige bydelene. Denne forskjellen er likevel ikke stor. Imidlertid har Områdesatsingen i snitt en høyere andel søkere per utlyste stilling, sammenlignet med gjennomsnittet totalt i Oslo, dersom Grorud, som har lavest antall søkere, holdes utenfor analysen.

### **Utfordringer med kvaliteten på søkere**

Gjennom intervjuene tegnes et bilde av utfordringer med å få tak i nok kvalifiserte søkere. Dette er felles for flere bydeler, og er ikke begrenset til bydelene fra Områdesatsingen. Informantene forteller at kvaliteten ikke utelukkende handler om formell kompetanse og utdanning, men også om språklige ferdigheter og skikkethet til yrket som barnehagelærer. Dette medfører at enkelte bydeler må benytte seg av midlertidige dispensasjoner fra utdanningskravet for å dekke behovet for pedagogiske ledere ved barnehagene.

I analysen av registerdataene har vi benyttet ansettelsestendens som en indikator på søkeres kvalitet (antallet besatte kontra utlyste stillinger). Tallene viser at Områdesatsingens bydeler har en lavere ansettelsestendens enn de øvrige bydelene og Oslo totalt. Dette kan være en indikasjon på at kvaliteten på søkere til stillinger i Områdesatsingens bydeler er lavere, ettersom en mindre andel av stillingene besettes. Samtidig handler dette ikke bare om kvalifiserte søkere eller kvaliteten på søkerne, men også søkeres egnethet. Det kan bety at en søker til en av de andre bydelene oppfattes som egnet og får jobb, men samme søker til områdesatsingen kan oppfattes som ikke egnet og dermed ikke får jobb.

### **Utfordringer med turnover**

De kvalitative dataene tyder ikke på at det ikke er noen enkeltbydel som skiller seg ut når det kommer til turnover-problematikk. Snarere viser det seg at dette er en utfordring som varierer innad i bydelene, og fra barnehage til barnehage. Samtidig peker informanter fra Alna og Bjerke på at en rekke av nyansatte ikke blir lenge i jobben, men velger å flytte ut av byen når de skal etablere seg med familie og bosted. En annen årsak knyttes til manglende kompetanse om utfordringene i arbeidet med barn i levekårsutsatte områder. Informantene trekker også frem manglende muligheter for avansement og utfordringer med lederansvar rett etter endt utdanning som årsaker til at barnehagelærere velger å slutte i stillingen.

Registerdataene viser at turnover blant ansatte med barnehagelærerutdanning eller tilsvarende, er gjennomgående høy i Oslo. Imidlertid varierer turnover-raten mer mellom bydelene i Områdesatsingen.

## **Konklusjon**

Kort oppsummert har vi operert med følgende innfallsvinkler, og dertil hørende konklusjoner:

- Er det mer utfordrende å rekruttere barnehagelærere til kommunale barnehager i Områdesatsingens bydeler sammenlignet med Oslos øvrige bydeler?

Ja, det er flere søkere til stillinger i øvrige bydeler enn til stillinger i Områdesatsingens bydeler. I snitt er det 7,9 søkere til stillinger i Områdesatsingens bydeler, mens det er 8,3 søkere til stillinger i øvrige bydeler.

Imidlertid er snittet svært preget av bydel Grorud og Alna, som lyser ut flere stillinger i samme utlysning. De øvrige bydelene i Områdesatsingen har et snitt som er vesentlig høyere.

Gjennomgangen viser at det å jobbe ved barnehagene i områdesatsingen stiller høyere og til dels andre krav til egnethet enn hva som er tilfellet ved barnehager i Oslo for øvrig. Det gjelder særskilt språklig kompetanse, kompetanse knyttet til barn med særskilte behov, og til en viss grad ledelseskompetanse, noen ganger forstått som personlig modenhet.

Tall fra Bydel Groruds egen gjennomgang tyder på at kun en av tre søkere formelt sett er kvalifiserte søkere, i tillegg vurderes åtte prosent av den totale søkermassen som ikke egnet etter gjennomføring av intervju og referanseinnhenting.

- Hvorfor er eller oppleves rekrutteringsprosessen mer utfordrende?

Årsakene til variasjonen i søkermassene ser hovedsakelig ut til å handle om tilgjengelighet og lokasjon. Dette er felles for samtlige bydeler, men barnehager som ligger nærmere sentrum oppleves gjerne mer tilgjengelige enn mange barnehager som ligger i bydeler nærmere marka.

Turnover blant ansatte med barnehagelærerutdanning eller tilsvarende, er gjennomgående høy i Oslo. Antall utlyste stillinger for barnehagelærere/pedagogiske ledere lå i 2021 på rundt 36 prosent i forhold til grunnbemanning med denne typen utdanning. Variasjonen mellom bydelene i Områdesatsingen er imidlertid stor. Som følge av at egnethet av søkerne i områdesatsingens bydeler tidvis fremstår som relativt lavt, kan man slutte at også det omtalte «praksissjokket» kan oppleves som større blant de som starter i barnehager i Områdesatsingens bydeler.

Bydelene i områdesatsingen har generelt en lavere andel barnehager som oppfyller pedagognormen enn de øvrige bydelene i Oslo. Bydelene i områdesatsingen og de øvrige bydelene i Oslo har generelt lik andel barnehager som oppfyller pedagognormen ved hjelp av dispensasjon. Når man imidlertid ser bydelene i områdesatsingen enkeltvis, viser det at Stovner og Alna og Grorud har en høyere andel barnehager som oppfyller pedagognormen ved hjelp av dispensasjon enn gjennomsnittet, mens Gamle Oslo ligger vesentlig lavere enn gjennomsnittet. En høy andel dispensasjoner medfører at stillingene må lyses ut hvert år. Kombinert med et lavere antall søkere på disse stillingene, blir det samlede utfordringsbildet mer krevende i flere av bydelene i Områdesatsingen sammenlignet med øvrige bydeler.

- Hva kan gjøres for å avhjelpe situasjonen – på ulike nivå?

Basert på dette utfordringsbildet foreslår vi ulike tiltak som kan avhjelpe på utfordringene Områdesatsingens bydeler opplever. Tiltakene er innrettet på tre nivåer, etter hvilket aktørnivå som best kan iverksette dem.

#### Tiltak på nasjonalt nivå:

- Mer pensum/fokus på ledelse og håndtering av utfordringer relatert til levekår i barnehagelærerutdanningen
- Krav til språklige ferdigheter i barnehagelærerutdanningen

- Lengre praksisperioder ved utdanningsinstitusjonene
- Flere mellomstillinger i barnehageyrket med ulike lønnstrinn
- Økt bemanning i levekårsutsatte områder
- Ordninger i personbeskatningen
- Fritak for elavgift
- Sletting av deler av utdanningslån

#### Tiltak på kommunalt/ bydelsnivå:

- Tettere samarbeid med utdanningsinstitusjonene i og utenfor Oslo
- Tettere samarbeid med aktører som bistår barnehagene ved behov (barnevern, PP-tjeneste)
- Én styrer per barnehage, istedenfor én styrer på flere enheter
- Ansettelse av flere fagarbeidere (barn- og ungdomsarbeidere)
- Ekstra pedagog eller spesialkompetanse i grunnbemanning
- Diversifisert bruk av kompetansmidler
- Ansattgoder:
  - Goder knyttet til Oslo-boliger
  - Sponset eller reduserte utgifter for kollektivtransport (buskort)
  - Prioritert barnehageplass
  - Kjøkkenassistent

#### Tiltak på enhetsnivå:

- Prioritere utforming av søknad, ved «selling points» både for bydel og for barnehage
- Lage en annen tittel til annonsen enn kun stillingstittel («pedagogisk leder»/«barnehagelærer»)
- Tett oppfølging av nyutdannede
- Utvikling av maler/guider/planer/ressurser som nyansatte kan benytte seg av
- Skjermet kjernetid for pedagogiske ledere
- Lyse ut én og én stilling
- Lyse ut stillinger på våren



# 1. Om oppdraget

Bydelene Grorud, Alna, Bjerke, Stovner, Gamle Oslo og Søndre Nordstrand er med i Delprogram for oppvekst og utdanning sammen med Utdanningsetaten. Delprogrammet har som hovedmål å sørge for at flere skal sikres gode oppvekstvilkår og at flere skal fullføre og bestå videregående opplæring gjennom forbedring av tjenester på oppvekst- og utdanningsfeltet. Tiltakene iverksatt i Delprogram oppvekst og utdanning skal i løpet av ti år utgjøre en forskjell for barn og unge som bor i levekårsutsatte områder. Levekårsutfordringer eller manglende norskspråklige ferdigheter skal ikke være et hinder for at ungdom fullfører og består det videregående utdanningsløpet og blir økonomisk selvstendige og aktive samfunnsdeltakere<sup>2</sup>.

I 2018 ble det vedtatt en ny bemanningsnorm og pedagognorm for barnehagene. Bemanningenormen stiller krav til minimum én ansatt per tredje barn under tre år, og minimum én ansatt per sjetten barn over tre år. Skjerpet pedagognorm stiller krav til minst én pedagogisk leder per syvende barn under tre år, og én pedagogisk leder per 14 barn over tre år.

Forut for innføringene av de nevnte normene, viste tall fra 2017 at nær halvparten av barnehagene hadde lavere bemanning enn det nye minimumskravet, og kun én av fire barnehager i 2017 hadde en bemanning som oppfylte det nye kravet til pedagoger. Det kom også frem at det var de største byene, og de største barnehagene som lå dårligst an til å innfri kravene.<sup>3</sup>

Bydelene som inngår i Områdesatsingene 2017-2026 har initiert et arbeid for å styrke det allmenpedagogiske tilbudet til alle barn som går i områdesatsingenes barnehager. Som en del av dette arbeidet har Oxford Research gjennomført en kartlegging av utfordringsbildet knyttet til rekruttering av barnehagelærere og arbeidet med å beholde barnehagelærere i bydelenes barnehager.

Barnehagelærer både er navnet på en stillingstittel og en utdanning. Med *barnehagelærere* mener vi ansatte som har gjennomført barnehagelærerutdanningen, som betyr at dette omfatter både barnehagelærere og pedagogiske ledere. En barnehagelærer og en pedagogisk leder har samme krav til utdanning, men en pedagogisk leder har mer ansvar og lønnes derfor høyere med et lønnstillegg. I stort vil disse betegnes med fellesbegrepet barnehagelærere, med unntak av spesifiseringer hvor skillet mellom pedagogisk leder og barnehagelærer er av betydning. Dette vil da tydeliggjøres i teksten.

Bydelene Grorud, Alna, Bjerke, Stovner og Gamle Oslo inngår i kartleggingsarbeidet. I tillegg inngår Søndre Nordstrand, som også er en del av områdesatsingen, i det kvantitative materialet sammen med de øvrige bydelene i Oslo.

## 1.1 Oppdragets mandat og problemstillinger

Oppdraget er et tredelt kartleggingsoppdrag der vi skal belyse om Områdesatsingenes bydeler har større utfordringer med å rekruttere egnede barnehagelærere til sine kommunale barnehager sammenlignet med de øvrige bydelene i Oslo. Videre skal vi belyse årsaker til hvorfor det eventuelt er slik at områdesatsingenes bydeler har større utfordringer knyttet til rekruttering og arbeidet med å

---

<sup>2</sup> [Oslo - Veiviseren](#)

<sup>3</sup> [Bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm – hvordan ligger barnehagene an? \(udir.no\)](#)

beholde barnehagelærere i stillingene. Avslutningsvis skal vi komme med innspill til mulige tiltak som skal bidra til å få flere søkere på utlyste stillinger som barnehagelærer i bydelene, mulige tiltak som bidrar til å heve kvaliteten på søkere og tiltak som bidrar til å få flere barnehagelærere til å bli i jobben.

Kort oppsummert har vi operert med følgende innfallsvinkler:

1. Er det mer utfordrende å rekruttere barnehagelærere til kommunale barnehager i Områdesatsingenes bydeler sammenlignet med Oslos øvrige bydeler?
  - a) Mht antall søkere?
  - b) Mht egnede søkere?
  - c) Mht midlertidighet og turnover?
2. Hvorfor er eller oppleves rekrutteringsprosessen mer utfordrende?
3. Hva kan gjøres for å avhjelpe situasjonen – på ulike nivå?

## 1.2 Oppdragets metode

Kartleggingen bygger på kvalitative intervjuer og analyser av kvantitativt datamateriale fra rekrutteringer.

### 1.2.1 Datainnsamling i oppdragets innledende fase

Innledningsvis gjennomførte vi et knippe eksplorative intervjuer med utvalgte informanter. Hensikten var å raskt skaffe oss et overblikk over utfordringsbildet i de levekårsutsatte bydelene samt å fremskaffe generell informasjon omkring temaet. Følgende aktører ble intervjuet i den innledende fasen:

- Oppvekstsjef fra en av bydelene i Områdesatsingen
- Seksjonssjef for barnehageseksjonen i en av bydelene i Områdesatsingen
- HR-kontakt ved to bydeler i Områdesatsingen
- Representant for PPT ved Oslo kommune
- Representant for barnehagelærerutdanningen ved OsloMet

Som et supplement til dette ble det også gjennomgått en rekke ulike skriftlige datakilder, herunder dokumenter knyttet til bemanningsnormen og pedagognormen fra 2017, samt tidligere forskning på feltet, politiske strategier, og annen relevant dokumentasjon. Samlet har informantenes bidrag og gjennomgangen av dokumentene vært viktige kilder i den innledende prosessen rundt forståelsen av oppdraget samt arbeidet med utformingen av datainnsamlingsverktøyene som ble benyttet i den videre datainnsamlingen.

### 1.2.2 Kvalitative intervjuer

Sentralt for oppdraget har vært å kartlegge rekrutteringsprosessen og utfordringsbildet i Områdesatsingens bydeler, samt i andre bydeler i Oslo for øvrig. Dette ble gjort gjennom kvalitative intervjuer med ulike aktører fra de ulike bydelene. Intervjuene er gjennomført som semistrukturerte

intervjuer som bygger på et forhåndsutarbeidet kartleggingskjema. Totalt har vi gjennomført 28 intervjuer med til sammen 39 informanter:

- 18 styрere
- 13 barnehagelærere/pedagogiske ledere
- To tillitsvalgte
- Fire seksjonssjefer for barnehager
- To studenter

Vi har gjennomført 22 enkeltintervjuer og 6 fokusgruppeintervjuer (to til åtte informanter). Fire styрere har deltatt i både fokusgruppeintervju og i separate dybdeintervjuer. Hovedtyngden av datainnsamlingen er fra bydelene i Områdesatsingen med 26 informanter, og 11 informanter er tilknyttet andre bydeler i Oslo for øvrig. Informantene fra Stovner, Alna, Bjerke, Grorud og Gamle Oslo er nokså likt fordelt mellom de fem bydelene<sup>4</sup>. Bydelene som er representert fra Oslo for øvrig, er Frogner, Nordre Aker, Nordstrand, Ullern, St. Hanshaugen, og Østensjø.

### **Kartlegging av rekrutteringsprosess**

For å skaffe en overordnet oversikt over bydelenes rekrutteringsprosess har barnehagesjefer, styрere og enhetsledere ved den enkelte bydels barnehageenhet vært viktige. Rekrutteringsprosessen har stått særlig sentralt i enkeltintervjuer, hvor informantene har beskrevet prosessen for sin bydel eller enhet fra start til slutt. De tillitsvalgte har også supplert med informasjon rundt rekrutteringsprosessen dersom de har vært involvert i dette.

Informantene fra barnehageenhetene har gjennom intervjuene belyst hvordan den enkelte bydel jobber med å identifisere rekrutteringsbehovet i bydelen og ved den enkelte barnehage. De har også snakket om arbeidet med utforming og innholdet i stillingsutlysninger, herunder hvilke plattformer som brukes til å publisere ledige stillinger, samt hvordan de legger opp arbeidet med å tiltrekke og motivere aktuelle søkere til stillingene. Spørsmålene i intervjuene har også dekket organisering og gjennomføring av intervjuprosessen, samt hvordan nyansatte følges opp.

### **Kartlegging av opplevd utfordringsbilde**

Det opplevde utfordringsbildet har i likhet med rekrutteringsprosessen blitt dekket i intervjuer med den enkelte styrer eller barnehagesjef, men i tillegg er det gjennomført to fokusgruppeintervjuer med styрere med dette som hovedtema. Det ble gjennomført et fysisk fokusgruppeintervju med åtte styрere fra bydeler i Områdesatsingen<sup>5</sup>, og et digitalt fokusgruppeintervju med fem styрere fra andre bydeler i Oslo for øvrig.

Målet med fokusgruppeintervjuene var å legge til rette for erfaringsutveksling mellom styрerne, og som metode for datainnsamling. Fokusgruppeintervjuene ble gjennomført med noen få, åpne spørsmål for å legge til rette for diskusjon mellom informantene. I fokusgruppeintervjuene ble styрerne spurt om opplevde utfordringer og suksessfaktorer, og hvilke refleksjoner de selv hadde gjort seg rundt mulige årsaker til mangel på eller tilgang til kvalifiserte kandidater. Styрerne fikk også anledning til å

---

<sup>4</sup> Mellom fem og åtte informanter på ulike nivåer per bydel.

<sup>5</sup> Grorud hadde ikke anledning til å delta. Stovner, Alna, Bjerke og Gamle Oslo stilte med to styрere hver.

diskutere arbeidsmiljø, og faktorer som påvirker hvorvidt de opplever høy grad av turnover, eller hvilke faktorer de opplever som viktige for at ansatte blir værende.

### **Innsikt i utfordringsbildet**

I tillegg til en overordnet kartlegging av rekrutteringsprosessen og de opplevde utfordringene til de ulike bydelene, har vi gjennomført kvalitative intervjuer for å undersøke følgende problemstillinger:

- Årsaker/motivasjoner til at kvalifiserte arbeidstakere velger å søke eller ikke søke på stillinger
- Årsaker/motivasjoner til at kvalifiserte søkere velger å takke nei eller ja til en stilling
- Årsaker/motivasjoner til at nyansatte velger å si opp i løpet av det første året fra ansettelsen
- Årsaker/motivasjoner til at ansatte velger å bli i jobben i lenger enn to år

Disse problemstillingene er hovedsakelig dekket gjennom intervjuer med pedagogiske ledere og barnehagelærere. For å sikre svar på samtlige problemstillinger har vi intervjuet ansatte med kortere fartstid enn to år, og ansatte med lengre fartstid enn to år. Vi har også etterspurt barnehagene om ansatte som har sluttet eller har takket nei til en stilling, og har da gjennomført intervjuer med to informanter som har blitt kategorisert som tidligere ansatte. Den ene jobber for øvrig fremdeles i barnehage i en annen kommune, mens den andre har skiftet yrke. Det er også flere av de andre ansatte vi har snakket med som har valgt å bytte barnehage underveis i sin karriere, selv om de kategoriseres som nåværende ansatte. Ti av informantene er ansatt (eller tidligere ansatt) ved en barnehage i en av de fem bydelene i Områdesatsingen, mens fem av informantene er ansatt i øvrige bydeler.

Det er i hovedsak gjennomført enkeltintervjuer med de ansatte, på grunn av utfordringer knyttet til organisering av gruppeintervjuer med hensyn til de ansattes arbeidsdag. Det har imidlertid blitt gjennomført et par gruppeintervjuer med to personer der det har vært mulig. I intervjuene har de ansatte blitt spurt om hvilke faktorer som var viktige i jobbsøkingen, hva som er viktig for å bli værende i en barnehage, hva som eventuelt kan føre til at man har avsluttet eller vurdert å avslutte sitt ansettelsesforhold. De har også blitt spurt om hvilke tiltak som kan gjøres, og hvem som kan gjøre dette.

Vi har i tillegg intervjuet tredjeårsstudenter for å undersøke hva som vektlegges når de skal søke jobb, og hvilke refleksjoner de har gjort seg om hvor de ønsker å jobbe, eller ikke jobbe, etter endt utdanning. Også styrere har kunnet gi innsikt i flere av de nevnte problemstillingene, gjennom egne erfaringer eller gjennom tilbakemeldinger fra ansatte.

### **1.2.3 Registerdata**

Som et supplement til intervjuene har vi også innhentet og analysert data fra jobbsøkerportalen Webcruiter, som Oslo kommune benytter til utlysning og behandling av søknader. Dataene inneholder tall fra perioden 2017-2021 på barnehagenivået. Dataene har en oversikt over følgende:

- Antallet utlysninger
- Antallet utlyste stillinger
- Tidspunkt for utlysning
- Antall søkere
- Antall ansettelser av barnehagelærere og pedagogiske ledere per barnehage

Dataene kom i to ulike filer, en fil med oversikt over utlysninger i perioden, og en fil med oversikt over antall ansettelse i perioden. Vi har, med utgangspunkt i barnehagens navn koblet dataene til det enkelte bydelsnivå. Etter den første oversendelsen av dataene innså vi at dataene inneholdt få utlysninger og ansettelse. I bestillingen av data hadde vi etterspurt data om barnehagelærere. Intervjuer med aktører som var ansvarlige for rekrutteringen av barnehagelærere, påpekte at majoriteten av utlysningene var registrert med tittelen pedagogisk leder. Etter å ha supplert med data om pedagogiske ledere fikk vi et datasett som gav et mer realistisk bilde over rekrutteringen i perioden.

Analysene og sammenstillingen av dataene har tatt utgangspunkt i oppdragets problemstillinger rundt opplevelser av utfordringsbildet. Vi har undersøkt om det er sammenhenger mellom antallet søkere, kvaliteten på søkere, tidspunkt for utlysning, bruk av enkelt/flerutlysning<sup>6</sup>, og geografisk lokasjon. Vi har undersøkt om det er systematiske forskjeller mellom Områdesatsingens bydeler og Oslo ved hjelp av krysstabellanalyser med kjikvadrattest. Disse ble utført i statistikkprogrammet SPSS. Der vi finner forskjeller rapporteres resultatene som er statistisk signifikante på 5% nivå (.050).

#### **1.2.4 Vurdering av datagrunnlaget**

Representantene ved barnehageadministrasjonen i bydelene besitter informasjonen nødvendig for å belyse hvordan rekrutteringsprosessen er organisert på et overordnet nivå, mens andre informanter har gitt innsikt i hvordan rekrutteringsprosessen fungerer for den enkelte barnehage. Samlet sett vurderer vi det slik at informantgruppen har gitt et godt bilde av rekrutteringsprosessen i de ulike bydelene, samt bidratt med nyttig informasjon som gjør det mulig å skille mellom forskjeller og likheter i deres rekrutteringsprosess.

Intervjuene er gjennomført som semistrukturerte intervjuer som bygger på et forhåndsutarbeidet kartleggings skjema. Kartleggings skjemaet har vært et viktig verktøy for å sikre sammenlignbar informasjon, hvor bydelene sammenlignes etter gitte parametere, samtidig som det hensyntar forskjeller på tvers av bydelene.

Det var innledningsvis utfordrende å rekruttere informanter, men vi har fått god hjelp av barnehageseksjonene og styreere i de ulike bydelene, noe som har gitt oss et solid datagrunnlag. Det kvalitative datagrunnlaget dekker 11 av 15 bydeler. Samtidig har det vist seg å være mer utfordrende å få studenter til å stille til intervju. Dermed har det vært vanskelig å belyse hvilke vurderinger nyutdannede søkere på stilling som barnehagelærer/pedagogisk leder foretar seg i valget av ny arbeidsplass. Vi har likevel fått belyst denne dimensjonen gjennom spørsmål til ansatte barnehagelærere/ pedagogiske ledere i bydelene. Mange av disse er ansatte med kortere fartstid enn to år, og har sin søkeprosess ferskt i minne.

For å sikre svar på samtlige problemstillinger har vi intervjuet ansatte med kortere fartstid enn to år, og ansatte med lengre fartstid enn to år. Andelen er likt fordelt for de ansatte som er tilknyttet bydeler i Områdesatsingen, mens det er en overvekt av ansatte med lengre fartstid fra bydelene i Oslo før øvrig. Vi anser ikke dette som en utfordring for datagrunnlaget.

---

<sup>6</sup> Hvorvidt en eller flere stillinger lysnes ut i en utlysning.

Overordnet mener vi at registerdataene viser utviklingen over antallet utlysninger av barnehagelærere i perioden 2017-2021 på en dekkende måte. Samtidig er data på antall søkere reliable, men med den usikkerhet som følger av at enkelte lyser ut flere stillinger i samme utlysninger og at antall ansatte søkere preges av hvorvidt man kan søke på spesifikke eller utelukkende alle de utlyste stillingene. Det samme gjelder usikkerheten knyttet til at samme stilling kan være utlyst flere ganger.

Imidlertid tyder gjennomgangen av registerdataene på at de ikke gir et komplett bilde av ansettelser i perioden. Andelen utlysninger uten data på ansettelser utgjør totalt hele 56 prosent. Manglende registreringer i Webcruiter på ansettelser kan være en årsak til at bildet for den enkelte bydel ikke er komplett. Et eksempel på dette er at bydeler ofte ikke har "avsluttet" og arkivert stillingene i portalen. De avslutter med å sende innstillinger til personalavdelingen, registrere i HR, og sende kontrakter til den nyansatte osv. En ansettelse avsluttes med en rekke dokumenter som skal utarbeides, registreres og sendes ut. Å avslutte rekrutteringen i Webcruiter er ikke en del av obligatorisk rutine. Dette er medvirkende til at data fra Webcruiter har feilkilder, og betyr antagelig at flere av stillingene står som ubesatt, og med manglende data i statistikken, selv om de er besatt. Gitt at dette er en skjevhet som er knyttet seg til en enkelt bydel kan vi likevel indikere forskjeller mellom Områdesatsingens bydeler og de øvrige bydelene i Oslo. For å redusere betydningen av manglende registrering av ansettelser er analysene knyttet til ansettelsestendens<sup>7</sup> gjort på et overordnet nivå, hvor vi kun ser på forskjeller mellom Områdesatsingens bydeler og de øvrige bydelene.

En av bydelene som skiller seg ut med hensyn til ansettelsestendens, er Grorud. Her har man gjort en egen undersøkelse av utlysningene de har hatt i perioden. Denne viser en del andre kategorier og dermed andre tall enn dem vi opererer med fra Webcruiter. Disse henvises det til underveis i rapporten, der det er relevant. Se for øvrig oversikten i vedlegg 2.

Gjennomgående vil antallet observasjoner, eller N som det ofte omtales som, variere fra tabell til tabell da manglende data på en eller flere variabler påvirker antallet. Det presiseres under hver tabell hva som er grunnlagsdataene.

---

<sup>7</sup> Andelen ansatt per utlyste stilling.

## 2. Utfordringsbildet

I dette kapittelet ser vi at det er noen utfordringer som er knyttet til barnehageyrket generelt, noen utfordringer som i større grad er tilknyttet Oslo, og noen utfordringer som kan knyttes til områder eller ulike bydeler.

Det generelle utfordringsbildet for barnehageyrket, er at det ikke er nok barnehagelærere til å dekke behovet, eller kravene for pedagognormen. Totalt mangler det litt over 2200 årsverk på nasjonalt nivå for å oppfylle kravet i pedagognormen. Dette er imidlertid en forbedring fra 2020, hvor det manglet 2500 årsverk. Det har også vært en nasjonal utvikling i bemanningsnormen, hvor så godt som samtlige barnehager i Norge oppfyller kravene. Nasjonalt har også barnehagene i gjennomsnitt oppnådd kravet til andelen pedagoger blant grunnbemanningen i barnehagen.

For Oslo er det noen utfordringer knyttet til flyttetendens ut av hovedstaden, som blant annet kan ha sammenheng med høye boligpriser. I tillegg er Oslo en av storbyene som opplever størst barnehagelærermangel, hvor Oslo ligger under det nasjonale snittet for *pedagogandelen i grunnbemanning*<sup>8</sup>. I tillegg har Oslo et høyere krav (50 prosent) til pedagogandelen enn det nasjonale kravet (43 prosent). Oslo har derfor blant annet et vesentlig høyere gjennomsnitt for søknader om dispensasjon fra utdanningskravet til pedagogiske ledere sammenlignet med det nasjonale snittet.

Områdesatsingens bydeler har større levekårsutfordringer enn andre bydeler, og har blant annet en høyere andel barn med særskilte behov. Bydelene har også en høyere andel minoritetsspråklige, noe som også gjenspeiles i barnehagene i bydelene i Områdesatsingen. For utfordringer knyttet til barnehageyrket i Oslo, ser vi at det er små forskjeller mellom pedagogandelen i Områdesatsingen og pedagogandelen de øvrige bydelene, men at det er store forskjeller mellom bydelene i Områdesatsingen. Den største forskjellen finner vi hos Gamle Oslo, som både ligger over det nasjonale gjennomsnittet for pedagogandel, og over gjennomsnittet for Oslo. Også Bjerke ligger over Oslos gjennomsnitt, mens de fire resterende bydelene i Områdesatsingen ligger en del prosentpoeng under gjennomsnittet for pedagogandelen i Oslo.

Videre ser vi at mens hver tiende barnehage i de øvrige bydelene i Oslo ikke oppfyller pedagognormen, gjelder dette for hver sjettede barnehage i Områdesatsingens bydeler. Også her ser vi forskjeller innad i Områdesatsingen, hvor mer enn tre av fire barnehager oppfyller pedagognormen (uten dispensasjon) i Gamle Oslo, mens det i Stovner kun er rett over hver femte barnehage som oppfyller pedagognormen.

### 2.1 Samfunnets bemanningsutfordringer

Mangel på kvalifisert arbeidskraft innenfor de såkalte velferdsprofesjonene i stort, er en utfordring over hele landet. Selv om utfordringene er størst når det gjelder rekruttering av sykepleiere og leger i mindre kommuner, oppgir flere kommuner, både i sentrum og periferi, at de opplever det som

---

<sup>8</sup> Pedagogandelen refererer her til andelen ansatte med utdanning som barnehagelærer, eller annen treårig pedagogisk utdanning på høgskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk.



krevende å rekruttere kvalifisert personell til barnehagene.<sup>9</sup> Tilbake ved innføringen av bemanningsnormen i 2018 beregnet KS at man manglet nesten 3000 barnehagelærere nasjonalt.<sup>10</sup> Arbeidskraftsbehovet i sektoren er forventet å øke også fremover.<sup>11</sup> Som et resultat er det også innført ulike kompetansehevende tiltak, slik som fagskoleutdanninger for barnehageansatte og flere videreutdanningstilbud for barnehagelærere.<sup>12</sup>

Denne utfordringen forsterkes ytterligere av en aldrende befolkning og en lavere vekst i arbeidsstyrken enn det som har vært vanlig.<sup>13</sup> Foruten slike store drivkrefter og utfordringer som også kan være gjeldene for bydelene i Oslo, er også lønns- og arbeidsvilkår generelt viktige faktorer både for å rekruttere og beholde ansatte.<sup>14</sup>

Ellers fører faktorer som konkurranse om arbeidskraft også til utfordringer for både rekruttering og turnover. Faktorer som eksterne jobbmuligheter, at ansatte opplever et dårlig arbeidsmiljø eller mistrives, er også viktige årsaker til at mange velger å slutte i en jobb.<sup>15</sup> Et høyt sykefravær øker også risikoen for å slutte i jobben. For rekruttering har det også blitt viktig å holde seg oppdatert på den digitale utviklingen, og at man evner å benytte riktige rekrutteringskanaler og skrive mer tilpassede utlysninger basert på målgruppen man ønsker å nå.

Tall fra Kommunesektorens Organisasjons (KS) arbeidsgivermonitor i 2021 viser at fra 2016 til 2020 har kommuner i gjennomsnitt hatt en turnover på henholdsvis ca. 13 prosent. Statistikken viser imidlertid at det er store variasjoner mellom ulike grupper, og at sluttraten varierer betydelig mellom ulike aldergrupper, stillingstyper og tjenester. Tjenesteområdet med høyest turnover, er helse- og omsorgstjenester med 15 prosent, etterfulgt av barnehageyrket (13 prosent). Sluttraten er lavest innen undervisning og samferdsel/teknikk. Arbeidsgivermonitoren viser også at gjennomsnittlig avgangsalder for ansatte i kommunesektoren de siste årene har vært stabil, og ble i 2020 målt til 63,4 år. Barnehageansatte er gjennom flere år gruppen som har den laveste avgangsalderen, med 62,3 år<sup>16</sup>.

Som nevnt ble det i 2018 vedtatt en ny bemanningsnorm og pedagognorm for barnehagene. Bemanningsnormen stiller krav til et minimum antall ansatte i forhold til antall barn, og pedagognormen stiller krav til andelen pedagogiske ledere i forhold til antall barn. I tillegg stilles det krav til at pedagogiske ledere må ha barnehagelærerutdanning. Dersom barnehagene ikke klarer å møte kravene som er satt, må de søke om dispensasjon. Neste figur summerer opp de tre kravene barnehagene kan søke om dispensasjon for:

---

<sup>9</sup> KS Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021

<sup>10</sup> [KS 2018](#)

<sup>11</sup> KS Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021

<sup>12</sup> [Kompetanse for fremtidens barnehage Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018–2022](#)

<sup>13</sup> [rekruttering\\_rapport.pdf \(regjeringen.no\)](#)

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> [Derfor sier vi opp jobben \(forskning.no\)](#)

<sup>16</sup> [Kommunesektorens-arbeidsgivermonitor-2021.pdf \(ks.no\)](#)



Tabell 1: Krav til barnehagen og dispensasjon

**Bemanningsnorm:** Barnehagen skal oppfylle norm om grunnbemanning som tilsier at det skal være én ansatt per tre barn når barna er under tre år, og én ansatt per seks barn når barna er over tre år jf. Barnehageloven § 26. Kommunen kan gi dispensasjon fra kravet til grunnbemanning for inntil ett år av gangen når særlige hensyn tilsier det.

**Pedagognorm:** Barnehagen skal oppfylle norm om pedagogisk bemanning som tilsier at det skal være én pedagogisk leder per 7 barn under tre år, og én pedagogisk leder per 14 barn over tre år jf. Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager § 1. §§ 2 og 3 åpner opp for at kommunen kan innvilge midlertidig dispensasjon for inntil ett år om gangen for pedagognormen og utdanningskravet. Å ha dispensasjon fra pedagognormen vil si at barnehagen har eller kan ha færre pedagogiske ledere enn lovkravet tilsier.

**Utdanningskrav for pedagogiske ledere:** Pedagogiske ledere må ha utdanning som barnehagelærer eller annen treårig pedagogisk utdanning på høghskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk. Barnehager med dispensasjon fra utdanningskravet har pedagogiske ledere uten godkjent utdanning.

Kilde: [Om statistikken: Dispensasjoner i barnehage \(udir.no\)](#)

Tall fra Udir viser at det har vært en sterk utvikling i bemanningsdekningen etter de nye kravene fra 2018. Da normene ble innført, hadde nær halvparten av barnehagene lavere bemanning enn det nye minimumskravet, og kun én av fire barnehager hadde en bemanning som oppfylte det nye kravet til pedagogiske ledere<sup>17</sup>. I 2018 ble det anslått at det nasjonalt manglet 2700 barnehagelærere for i det hele tatt å møte kravet.<sup>18</sup>

I 2021 har så godt som alle kommunale barnehager nasjonalt (99 prosent) oppfylt bemanningsnormen, og 70 prosent har oppfylt pedagognormen. Hvis man regner med barnehager som oppfyller pedagognormen med dispensasjon, er det færre enn én av ti barnehager (8 prosent) som ikke oppfyller pedagognormen<sup>19</sup>.

Kravet i pedagognormen har videre også tilsagt at barnehagene skal ha en pedagogandel på 43 prosent i forhold til grunnbemanning. Dette betyr at 43 prosent av grunnbemanningen skal være utdannede barnehagelærere. Etter regjeringsskiftet har regjeringen i Hurdalsplattformen satt som mål at kravet skal økes til at minst 50 prosent av de ansatte skal være barnehagelærere, og 25 prosent fagarbeidere.<sup>20</sup> Tall fra Utdanningsdirektoratet viser at utdannede barnehagelærere utgjorde 43 prosent av grunnbemanningen i alle kommunale barnehager i 2021, som dermed er i tråd med de opprinnelige kravene.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> [Bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm – hvordan ligger barnehagene an? \(udir.no\)](#)

<sup>18</sup> [Mangler nesten 3000 barnehagelærere - KS](#)

<sup>19</sup> [Pedagognormen \(udir.no\)](#)

<sup>20</sup> [Hurdalsplattformen - regjeringen.no](#)

<sup>21</sup> Tallene er for ordinære barnehager. [Ansattes utdanning i barnehagen – andel \(udir.no\)](#)

Utdanningsforbundet har ellers identifisert andre faktorer som kan spille inn for både rekruttering og turnover i barnehageyrket, herunder lav lønn, manglende veiledning av nyansatte/nyutdannede, lav stillingsprosent eller mangel på faste stillinger og mangel på et sterkt fagmiljø i barnehagen<sup>22</sup>.

## 2.2 Bemanningsutfordringer i Oslo

I tillegg til utfordringsbildet som allerede er skissert, er det også noen utfordringer som kan knyttes mer direkte til arbeidsmarkedet i Oslo, og som på overordnet vis kan spille inn på rekrutteringsutfordringer. Blant annet opplever byen avtakende vekst i folketallet med en flyttestrøm ut av byen, som særlig ser ut til å gjelde unge voksne. Det er unge yrkesaktive voksne i aldersgruppen 20 - 34 som har begynt å bevege seg ut av Oslo, da til omkringliggende kommuner i tidligere Akershus fylke.<sup>23</sup> Hvorfor dette skjer er i mindre grad kjent, men det er naturlig å tenke seg boligpristutviklingen i Oslo som en mulig forklaringsfaktor. Dette kan videre også skyldes faktorer som permitteringer på grunn av pandemien og at personer ønsker mer plass i en hverdag hvor også arbeidstiden brukes i hjemmet. De høye boligprisene er også en utfordring fordi det kan vanskeliggjøre rekruttering til lavtlønnede yrker. Det har også skjedd en gentrifisering i Oslo som blant annet bidrar til å stenge ute lavlønnsgrupper fra enkelte geografiske områder og å synliggjøre skiller i befolkningen.<sup>24</sup>

For utfordringer knyttet spesielt til barnehagesektoren i Oslo, peker tallene blant annet på at barnehagelæremangelen i utgangspunktet er størst i Oslo, Akershus og Rogaland.<sup>25</sup> Analysene fra 2018 viste at det var de store byene og de største barnehagene som lå dårligst an til å innfri de nye kravene til bemanning. Kravet i pedagognormen har tidligere tilsagt at alle barnehager skal ha en pedagogandel på 43 prosent i forhold til grunnbemanning. Allerede i 2016 inngikk oppvekstbyråd i Oslo Inga Marte Thorkildsen en bemanningsavtale med et mål om 50 prosent barnehagelærere og 25 prosent fagarbeidere i Oslos barnehager innen 2022. I 2018 var status for kommunale, ordinære barnehager i Oslo på 34 prosent. Dette har økt til 40 prosent i 2021.<sup>26</sup>

Mens 70 prosent av barnehagene nasjonalt har oppfylt pedagognormen, er det kun halvparten av Oslos barnehager som har oppnådd det samme<sup>27</sup>. I snitt har også litt over halvparten (52 prosent) av kommunale barnehager i Oslo søkt om dispensasjon fra utdanningskravet de tre siste årene. Dette er vesentlig høyere enn landet for øvrig (28 prosent)<sup>28</sup>. Det illustrerer at rekrutteringsutfordringene fremstår som større i Oslo enn i landet for øvrig.

## 2.3 Bemanningsutfordringer i Områdesatsingens bydeler

I tillegg til de utfordringene som kan oppleves i Oslo som helhet, peker konkurransegrunnlaget på noen forklaringsfaktorer som kan beskrives som spesifikke for barnehagene i bydelene Grorud, Alna,

<sup>22</sup> [Tiltak for å rekruttere og beholde barnehagelærere \(utdanningsforbundet.no\)](https://www.udanningsforbundet.no)

<sup>23</sup> SSB har gjort beregninger om flyttestrømmer på oppdrag for [Aftenposten](https://www.aftenposten.no)

<sup>24</sup> [Tøyen kan bli nye Grünerløkka – NRK Oslo og Viken – Lokale nyheter, TV og radio](https://www.nrk.no/oslo-og-viken/nyheter/lokale-nyheter/tv-og-radio/tøyen-kan-bli-nye-grünerløkka-1.1411111)

<sup>25</sup> [Bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm – hvordan ligger barnehagene an? \(udir.no\)](https://www.udir.no/tema/bemanningsnorm-og-skjerpet-pedagognorm-hvordan-ligger-barnehagene-an/)

<sup>26</sup> [Ansattes utdanning i barnehagen – andel \(udir.no\)](https://www.udir.no/tema/ansattes-utdanning-i-barnehagen-andel/)

<sup>27</sup> [Pedagognormen \(udir.no\)](https://www.udir.no/tema/pedagognormen/)

<sup>28</sup> Her må det presiseres at det søkes om dispensasjon fra krav i barnehageloven, og ikke for den høyere gitte målsettingen i bemanningsavtalen om 50 prosent i Oslo.

Bjerke, Stovner, Gamle Oslo og Søndre Nordstrand, og som kan ha ytterligere betydning for rekrutteringsprosessen. Vi vil her gjøre en kort beskrivelse av de ulike bydelene, og forhold som kan virke inn på utfordringsbildet.

Samlet sett omtales de seks bydelene i denne kartleggingen som «levékårsutsatte områder». Med levekårsutsatte områder menes områder der store deler av befolkningen scorer under gjennomsnittet på en rekke levekårsvariabler. Det kan handle om at lokalbefolkningen har lavere inntekt, lavere utdanning, færre sysselsatte og at flere lever under fattigdomsgrensen enn i andre områder.<sup>29</sup> Bydelene har en variert og mangfoldig befolkningssammensetning med en opphopning av sosiale levekårsutfordringer. De seks bydelene har de siste 2 årene hatt en jevn økning av antall barn med vedtak om spesialpedagogisk hjelp (§31 i Barnehageloven) og tilrettelegging i barnehagen grunnet nedsatt funksjonsevne (§37 i Barnehageloven), og har en høyere andel barn med vedtak etter §31 enn snittet i Oslo. Barnehagene har sammensatte barnegrupper med store behov på flere områder, blant annet knyttet til levekårsutfordringer.<sup>30</sup>

Handlingsprogram for 2021 i Delprogram for oppvekst og utdanning viser blant annet at det har vært en sterkt økende barnevernskostnad i bydelene, og at det er store forskjeller mellom bydelene. Netto driftsutgifter per innbygger 0 - 22 år er dobbelt så høye i bydelene Grorud og Søndre Nordstrand sammenlignet med bydel Bjerke som ligger under snittet i Oslo, men som opplever den sterke veksten i utgiftene.<sup>31</sup>

For barn i barnehage, viser KOSTRA-tall fra SSB<sup>32</sup> at de seks bydelene har noe ulikt omfang av antall barn i barnehage. Gamle Oslo er bydelen med flest barnehagebarn av de seks, og har ligget på rundt 3000 barnehagebarn de siste fem årene. Deretter følger Alna med et gjennomsnitt på 2600 barnehagebarn de siste fem årene, Bjerke og Søndre Nordstrand med rundt 2000, og Grorud og Stovner med et gjennomsnitt på 1300 og 1400 barnehagebarn de siste fem årene. I hele Oslo har antall barnehagebarn ligget på rundt 36000 de siste fem årene. Antall barnehager i bydelene varierer, med færrest barnehager i Grorud og Bjerke, og flest barnehager i Alna og Gamle Oslo. Neste tabell viser antall kommunale barnehager fordelt på de seks bydelene:

Tabell 2: Antall kommunale, ordinære barnehager i områdesatsingens bydeler

Bydel	Antall kommunale barnehager 2021
Grorud	16
Bjerke	18
Stovner	23
Søndre Nordstrand	21
Alna	27
Gamle Oslo	27

Kilde: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/antall-barnehager/>

<sup>29</sup> [Områdesatsing - Husbanken](#)

<sup>30</sup> Oslo kommune v/ delprogram for oppvekst og utdanning. (2022) Tilbudsinnbydelse innsiktskartlegging av «REKRUTTERING AV BARNEHAGELÆRERE TIL LEVEKÅRSUTSATTE OMRÅDER».

<sup>31</sup> Handlingsprogram 2021 - Delprogram for oppvekst og utdanning

<sup>32</sup> Tabell med oversikt over aktuelle KOSTRA-tall ligger vedlagt i rapporten

Bydelene i Områdesatsingen har et større språklig mangfold enn bydelene i Oslo for øvrig. Tall fra KOSTRA for de siste fem årene viser at 60 prosent av alle minoritetsspråklige barn i Oslo bor i de seks bydelene. Neste tabell viser andelen minoritetsspråklige barn i forhold til alle barn i barnehage. Tabellen viser at de siste fem årene har andelen minoritetsspråklige barn i barnehagen ligget på omtrent 30 prosent i Oslo.<sup>33</sup> Tabellen viser videre at gjennomsnittet er høyere i de seks bydelene, og varierer fra 37 prosent i Gamle Oslo og Bjerke, til 76 prosent i Stovner.

Tabell 3: Andel minoritetsspråklige barn i forhold til alle barn i barnehage (prosent)

	2017	2018	2019	2020	2021	Gj.snitt 2017 - 2021
<b>Alle bydeler i Oslo</b>	28.9	30.1	30.2	30.3	30.2	29.9
<b>Gamle Oslo</b>	38.1	39.1	36.9	37.2	35.5	37.4
<b>Bjerke</b>	38.7	38.1	38.9	38.4	34.7	37.8
<b>Søndre Nordstrand</b>	57.1	59.1	58.8	58.7	59.4	58.6
<b>Grorud</b>	62.1	59.4	60.5	59.8	58.3	60.0
<b>Alna</b>	62.3	63.7	59.7	63.9	63.1	62.5
<b>Stovner</b>	71.2	78.1	77.9	74.9	76.9	75.8

Kilde: SSB. <https://www.ssb.no/statbank/table/12518/> Tallene kan ikke summeres for områdesatsingen som helhet da grunnlagstallene ikke er kjent.

Der vi tidligere har sett at kun halvparten av Oslos barnehager har oppfylt pedagognormen, finner vi også noen små forskjeller i oppfylt pedagognorm mellom Områdesatsingens bydeler og bydelene i Oslo for øvrig. Det er en lavere andel av Områdesatsingens bydeler (44 prosent) som oppfyller pedagognormen enn for de øvrige bydelene (55 prosent) i Oslo. Områdene skiller ikke på andelen de oppfyller ved hjelp av dispensasjon, men mens hver tiende barnehage i de øvrige bydelene i Oslo ikke oppfyller pedagognormen, er det hver sjettede barnehage i Områdesatsingens bydeler som ikke oppfyller dette. Videre ser vi at det også at det er forskjeller innad i Områdesatsingen, hvor mer enn tre av fire barnehager oppfyller pedagognormen (uten dispensasjon) i Gamle Oslo, mens det i Stovner kun er rett over hver femte barnehage som oppfyller pedagognormen uten dispensasjon<sup>34</sup>.

I 2021 presenterte som nevnt regjeringen en ny barnehagestrategi for årene frem mot 2030. Et av målene var blant annet at innen 2025 skal 50 prosent av de ansatte i barnehagen være barnehagelærere, og 25 prosent skal være fagarbeidere<sup>35</sup>. Dette er et mål Oslo har operert med siden 2016<sup>36</sup>.

Som tidligere nevnt ligger pedagogandelen i kommunale barnehager i 2021 på 43 prosent nasjonalt, og på 40 prosent i Oslo. Pedagogandelen refererer som sagt til andelen ansatte med utdanning som

<sup>33</sup> Minoritetsspråklige barn i barnehage er barn med annet morsmål enn norsk, samisk, svensk, dansk og engelsk. Innvandrerbarn omfatter innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre eksklusive barn med landbakgrunn fra Danmark, Sverige, Irland, Storbritannia, USA, Australia og New Zealand.

<sup>34</sup> <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/pedagognormen/>

<sup>35</sup> [Regjeringen lanserer barnehagestrategi: 50 prosent barnehagelærere innen 2025](#)

<sup>36</sup> [Ny avtale: 50 prosent barnehagelærere i Oslo \(utdanningsforbundet.no\)](#)

barnehagelærer, eller annen treårig pedagogisk utdanning på høghskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk.

Neste figur viser den høyeste fullførte utdanning blant grunnbemanningen i kommunale barnehager i 2021. Figuren viser at pedagogandelen for Oslo ligger under gjennomsnittet for landet som helhet. Videre ser vi at det er små forskjeller mellom Områdesatsingen og de øvrige bydelene. Det er imidlertid store forskjeller mellom bydelene i områdesatsingen, hvor grunnbemanningen i Stovner har en pedagogandel på 35 prosent mens Gamle Oslo har en pedagogandel på 46 prosent. Det er også interessant å merke seg at både Gamle Oslo og Bjerke ligger over gjennomsnittet for Oslo. Gamle Oslo ligger i tillegg godt over det nasjonale gjennomsnittet.

Kategorien *barnehagelærer* brukes for barnehagelærerutdanning eller førskolelærerutdanning. *Tilsvarende barnehagelærer* er ansatte med annen 3-årig pedagogisk utdanning og tilleggsutdanning i barnehagepedagogikk (60 studiepoeng). Annen pedagogisk utdanning kan eksempelvis være allmennlærer, faglærer, spesialpedagog eller barnevernspedagog.

Figur 1: Utdanning blant grunnbemanning i kommunale, ordinære barnehager 2021, prosent



Det er for øvrig også verdt å merke seg at nabokommuner som folk fra Oslo ofte flytter til, slik som for eksempel Bærum, Lillestrøm, Lørenskog og Asker, har en nokså lik pedagogandel som Oslo. Dette er interessant da det ikke nødvendigvis virker til at pedagogdekning i Oslo er lav på grunn av fraflytting i en etableringsfase til områder med litt lavere boligpriser. Bærum og Lillestrøm (37 prosent) ligger faktisk under gjennomsnittet for Oslo og for bydelene i Områdesatsingen.

Figuren indikerer at det er et noe høyere behov for flere utdannede barnehagelærere blant særlig Alna, Grorud og Stovner sammenlignet med for eksempel Gamle Oslo. Figuren viser at andelen tilsvarende barnehagelærere generelt er lav, men litt høyere i Stovner sammenlignet med de andre bydelene.

Den pedagogiske dekningsen er viktig både fordi den forteller noe om barnehagens behov etter Oslo – og nå også nasjonale – målsettinger, og fordi barnehagene må søke om midlertidig dispensasjon fra utdanningskravet for å oppnå kravet til andel pedagogiske ledere per barn. Tallene fra Udir viser at andelen barnehager som oppfyller pedagognormen ved dispensasjon fra utdanningskravet generelt er lik. Når man imidlertid ser bydelene i områdesatsingen enkeltvis, viser det at Stovner og Alna og Grorud har en høyere andel barnehager som oppfyller pedagognormen ved hjelp av dispensasjon enn gjennomsnittet, mens Gamle Oslo ligger vesentlig lavere enn gjennomsnittet. Dette påvirker blant annet presset på rekruttering, da barnehagene kun kan operere med dispensasjon for ett år om gangen<sup>37</sup>.

### 3. Om rekrutteringsprosessen

I dette delkapittelet ser vi på rekrutteringsprosessen i de fem bydelene som har deltatt i den kvalitative innsamlingen av data. Gjennom intervjuene med informantene fra de ulike bydelene ser vi at det er en del forskjeller og likhetstrekk i rekrutteringsprosessen.

Bydelene skiller seg mest fra hverandre når det kommer til hvem som har ansvaret for rekrutteringsprosessen. Grorud og Alna har begge en felles rekrutteringsprosess, hvor bydelen og ikke den enkelte barnehage har ansvaret for rekruttering av pedagogiske ledere/barnehagelærere til bydelen. Imidlertid skiller de to bydelene seg fra hverandre i måten dette gjøres på. Stovner, Bjerke og Gamle Oslo opererer i utgangspunktet med enkeltutlysninger, men i Stovner gjennomføres det en blanding av enkeltutlysninger for én barnehage, og at flere barnehager går sammen om en utlysning.

Registerdataene viser at en av tre utlysninger publiseres på våren. Det er ikke store forskjeller når vi sammenligner tallene for hele Oslo, de øvrige bydelene og Områdesatsingens bydel. Også gjennomføringen av intervjuene foregår ganske likt på tvers av bydelene. Som regel gjennomfører styrer og tillitsvalgte i den enkelte barnehage intervjuer med aktuelle kandidater. Intervjuene viser at bydelene opererer med ulike strategier for hva som vektlegges når de utarbeider utlysninger, og hvordan de markedsfører barnehagen og bydelen. Bydelene som har en felles rekrutteringsprosess, har også utarbeidet en generell mal for utlysningsteksten på bydelsnivå. Hvilke «selling points» bydelene fremhever ser vi også at varierer.

#### 3.1 Arbeidet med å lyse ut stillinger

Med hensyn til rekrutteringsprosessen i de fem aktuelle bydelene, er det noen områder hvor bydelene opererer likt, og noen områder hvor bydelene skiller seg tydelig fra hverandre. Den tydeligste forskjellen på rekrutteringsprosessen mellom bydelene, er hvorvidt de opererer med *fellesutlysning*, eller *enkeltutlysning*. Med fellesutlysning menes en utlysning og rekrutteringsprosess for flere eller

---

<sup>37</sup> [Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager - Lovdata](#)



alle kommunale barnehager i samme bydel, mens enkeltutlysning vil si at den enkelte barnehage selv gjør sin egen utlysning og gjennomfører rekrutteringsprosess av barnehagelærere.

Grorud og Alna opererer med fellesutlysninger. Det er imidlertid noen forskjeller mellom de to bydelene på hvordan dette gjennomføres. I Grorud er det seksjonssjef for barnehager som har det overordnede ansvaret for rekrutteringsprosessen, mens styrere fra barnehager med ubesatte stillinger er involvert gjennom hele prosessen. Seksjonssjefen utarbeider en rekrutteringsplan per halvår i samarbeid med tillitsvalgte og fagforeninger. I tillegg utarbeider barnehageadministrasjonen en felles utlysningstekst. Utlysningsteksten inneholder da en tydelig oversikt over hvilke barnehager bydelen har ledige stillinger i, men presiserer at det er en samlet utlysning.

I Alna inneholder også utlysningsteksten en tydelig liste over hvilke barnehager bydelen har ledige stillinger i, men til forskjell fra Grorud har søkerne mulighet til å søke til spesifikke barnehager. Alna opererer med en egen rekrutteringsgruppe, fordelt i fire team, som har ansvar for å kartlegge ansettelsesbehovet i bydelen, utarbeide utlysningsteksten, og ansvar for å gjennomføre intervjurundene. De fire teamene er basert på geografisk område, og dekker fem til syv barnehager i hver gruppe. Enhetsleder for barnehager gjennomfører kvalitetssikring av den enkelte utlysning, og bydelens HR-avdeling publiserer den, men er ellers ikke involvert i arbeidet med å lyse ut stillinger. En styrer forteller at denne måten å løse rekruttering på byr på både fordeler og ulemper:

---

*«Rekrutteringsgruppen plukker ut aktuelle søkere, og gjennomfører intervjuer med tillitsvalgte. Vi styrere snakker med representantene etter hva vi trenger – for eksempel vi trenger en som er opptatt av uteliv. (...) Det er deilig å slippe rekrutteringsrunden og styret, men samtidig får jeg ikke plukke ut selv. Enn så lenge har det fungert greit.»* Styrer Alna

---

Barnehagene i bydelene som til vanlig benytter seg av fellesutlysning, får selv ansvaret for å lyse ut stillinger dersom de lyser ut på andre tidspunkt i året enn gjennom fellesutlysningen, eller hvis de har hatt to eller tre utlysingsrunder. Noen barnehager tar over ansvaret selv ved andre utlysingsrunder, mens andre tar over ansvaret ved tredje utlysning. De benytter seg likevel av ressursene som er etablert gjennom fellesutlysningene: *«Rekrutteringsgruppen har ansvar for utlysningsteksten. Det er deilig å slippe, og så er det en god tekst, så den bruker jeg gjerne hvis jeg lyser ut midt i året.»* (Styrer Alna). Hovedargumentet for fellesutlysning er blant annet knyttet til ressurs- og tidsbesparing:

---

*«Jeg vet ikke om det er mest hensiktsmessig med en fellesutlysning for alle barnehagene, men vi er jo 27 barnehager, og hvis ti av dem trenger barnehagelærere, så blir det jo en haug av utlysninger. Derfor valgte vi å gjøre fellesutlysning. Det som er fint med rekrutteringsgruppa er at hvis det er ti barnehagelærere, så er det ti stykker som slipper å intervjuer det samme mennesket.»* Styrer Alna

---

Stovner, Bjerke og Gamle Oslo opererer i utgangspunktet med enkeltutlysninger, men i Stovner gjennomføres det en blanding av enkeltutlysninger for én barnehage, og at flere barnehager (to til tre) går sammen om en utlysning. I Stovner utformer den enkelte styrer annonsetekster i samarbeid med lokale tillitsvalgte, og tillitsvalgte i Stovner beskrives som svært involverte i rekrutteringsprosessene.

Bydelens HR-avdeling bidrar også med innspill i utformingen dersom styrer etterlyser behov for det. Før utlysningen publiseres må i tillegg seksjonsleder for barnehager godkjenne utlysningsteksten.

I Gamle Oslo sender styrerne forespørsel til enhetsleder i barnehageenheten for å igangsette rekrutteringsprosessen. Styrerne har ansvaret for å lage stillingsutlysninger, og i likhet med flere av de andre bydelene så bidrar også barnehagens tillitsvalgte i utformingen av utlysningsteksten. Bydelens HR-avdeling bidrar også i utformingen av utlysningsteksten og supplerer gjerne slik at den reflekterer barnehagens kompetansebehov.

I bydel Bjerke har også den enkelte styrer ansvaret for rekruttering av barnehagelærere. Når en ny stilling skal lyses ut, utarbeider styrer i samarbeid med barnehagens HMS-gruppe en utlysningstekst. Deretter sendes utlysningsteksten til HR-avdelingen for gjennomlesing og som gjennomgang av formaliteter før utlysningen publiseres.

Alle bydelene benytter seg av rekrutteringssystemet Webcruiter for publisering av utlysninger. I tillegg til å lyse ut stillinger på Oslo kommune sine hjemmesider benytter også enkelte bydeler finn.no og NAV-portalen Arbeidsplassen.no.

### 3.2 Tidspunkt og plattform for utlysninger

En av tre utlysninger publiseres på våren. Det er ikke statistisk signifikante forskjeller når vi sammenligner tallene for hele Oslo, de øvrige bydelene og Områdesatsingens bydeler. Bydelene gjennomfører sin rekrutteringsprosess på våren ettersom nyutdannede naturlig nok søker med oppstart over sommeren. I tillegg påpeker flere at majoriteten av barnehagelærere velger å bytte jobb ved starten av et nytt barnehageår. Tabellen nedenfor gir en prosentvis oversikt over når på året utlysninger har blitt publisert i perioden 2017 til 2021.

Tabell 4: Andel publiserte utlysninger pr. årstid i perioden 2017 til 2021. n=3367

	Vinter	Vår	Sommer	Høst
Hele Oslo	19 %	37 %	21 %	24 %
Øvrige bydeler	18 %	38 %	21 %	23 %
Områdesatsingens bydeler	20 %	34 %	21 %	25 %

Kilde: Oslo kommune. n= antall utlysninger

Det er heller ikke signifikante forskjeller mellom bydelene i områdesatsingen når vi ser på andelen publiserte utlysninger pr. årstid i perioden 2017 til 2021. Nesten en av tre utlysninger skjer på i løpet av våren for majoriteten av bydelenes utlysninger. Unntaket gjelder for Alna og Grorud, hvor en litt mindre andel av publiseringene skjer på våren.

Tabell 5: Andel publiserte utlysninger pr. årstid i perioden 2017 – 2021. Områdesatsingens bydeler. n=1135

Bydel	Vinter	Vår	Sommer	Høst
Alna	17 %	30 %	24 %	28 %
Bjerke	23 %	36 %	19 %	22 %
Gamle Oslo	19 %	38 %	20 %	23 %



Grorud	17 %	29 %	29 %	25 %
Stovner	21 %	36 %	23 %	20 %
Søndre Nordstrand	23 %	34 %	18 %	26 %
Områdesatsingens bydeler	20 %	34 %	21 %	25 %
Kilde: Oslo kommune. n= antall utlysninger				

Tidspunktet for utlysninger av stillinger i områdesatsingens bydeler er noe samtlige styrere er bevisste på. Enkelte informanter peker på at de synes det er vanskelig å finne det rette tidspunktet for å publisere utlysninger.

---

*«Det er vanskelig å finne ut riktig tidspunkt. Når bør vi legge ut en felles utlysning? Hvor er søkerne? Er de klare for å søke jobb i februar? Hvor fanger man dem?»*

Enhetsleder

---

I intervjuene forteller styrerne og seksjonssjefene for barnehager at de har faste perioder hvor de velger å lyse ut stillinger. Flere informanter peker på vårmånedene og gjerne at tiden rett før og etter påske blir sett på som en gunstig periode å lyse ut stillinger. Årsaken knytter seg til en opplevelse av at barnehagelærere ofte vil fullføre året før de går inn i en ny jobb ved oppstarten av det nye barnehageåret på sensommeren/høsten.

---

*«Det er ofte mest naturlig at folk starter ved et nytt år, særlig i august. Dette fordi at de fleste vil fullføre sitt år. Og det passer jo fint siden det er overgangen for barna også, i forhold til avdelinger og om de er ferdig og skal begynne på skolen.»*

Styrer

---

Samtidig er det andre som forteller at utlysninger publiseres fortløpende ved behov, når pedagogiske ledere og barnehagelærere velger å slutte i stillingen.

Det er HR-avdelingene i de ulike bydelene som har ansvar for å publisere utlysningene, og dette gjøres først og fremst gjennom Webcruiter. Utlysningene lyses da også ut via kommunens hjemmesider. Utover dette skiller det noe mellom bydelene, hvor noen velger å lyse stillingene ut gjennom for eksempel NAV eller Finn.no, mens andre velger å ikke gjøre dette. Styrerne vi har snakket med fra Stovner, Grorud og Gamle Oslo lyser ut stillinger via Finn.no, mens styrere fra Alna og Bjerke kun benytter seg av Webcruiter og Oslo kommunes hjemmesider.

En styrer fra Alna forteller at dette er av økonomiske grunner, mens en styrer fra Grorud forteller at de har valgt å prioritere dette fordi de opplever at søkerne i stor grad befinner seg på Oslo kommunes hjemmesider og Finn.no. Samtlige informanter rapporterer imidlertid om at de ellers er svært fornøyd med Webcruiter som plattform, blant annet fordi det gir god oversikt og inneholder gode oppfølgingsstrategier.

### 3.3 Gjennomføring av intervjuer

Selekteringen av aktuelle kandidater til de utlyste stillingene som barnehagelærer innledes med en gang søknadsfristen har gått ut. Både i bydelene med enkeltutlysninger og i bydelene med fellesutlysninger gjennomføres en innledende seleksjonsprosess. Her vurderes formell kompetanse og egnethet før aktuelle kandidater kalles inn til intervju.

Selve gjennomføringen av intervjuene foregår ganske likt på tvers av bydelene. Som regel gjennomfører styrer og tillitsvalgte i den enkelte barnehage intervjuer med aktuelle kandidater. I bydel Alna, som den ene av to bydeler med fellesutlysning, vurderer rekrutteringsgruppa aktuelle kandidater og gjennomfører intervjuer. I tilfeller hvor kandidatene har søkt til en spesifikk barnehage deltar også fagledere (styrer) på intervjuene. Etter den første intervjurunden diskuteres kandidatene med faglederne. I noen tilfeller gjennomføres også annengangsintervjuer dersom rekrutteringsgruppen eller faglederne opplever et behov for det. I bydel Grorud gjennomfører en representant fra barnehageadministrasjonen, en av styrerne som har utlyste stillinger, og en representant fra fagforeningene intervjuene i fellesskap.

Informantene forteller at intervjuene tar ulike former. I tillegg til den mer tradisjonelle formen for intervju gjennomfører enkelte bydeler intervju i «speed dating»-format. En av bydelene har utviklet case oppgaver i samråd med bydelens HR-avdeling, som de aktuelle kandidater får løse. Andre forteller at de tidligere har forsøkt seg med gruppeintervjuer, men opplever at flere aktuelle kandidater finner denne formen for intervju som avskrekkende.

---

*«Hvis vi går ut og sier at vi skal ha gruppeintervjuer og ting som folk oppfatter som litt skummelt, er vi bekymret for at de kommer til å søke til andre bydeler istedenfor. Det å gjennomføre mer tradisjonelle intervjuer.»*

Enhetsleder

---

Felles for alle bydelene er at tillitsvalgte skal være med på å godkjenne innstilling av aktuelle barnehagelærere til stillingene som pedagogiske ledere. Dette reguleres gjennom Dokument 24 - Hovedavtalen inngått mellom Oslo kommune og arbeidstakerorganisasjonene.<sup>38</sup>

### 3.4 Involvering av HR-seksjonen

Involveringen av HR-avdelingene i selve utformingen av annonsetekster i de ulike bydelene er gjennomgående lav. Generelt rapporterer informantene at HR-seksjonens oppgave er å publisere annonsene, og i eventuelt korrekturlese at tall og detaljer i annonseteksten er riktig: *«Det er enhetsleder som kvalitetssikrer teksten, men HR publiserer den, så de sender den vel tilbake hvis det er noe som er feil.»*

Unntakene det fortelles om, er Grorud og Stovner. I Grorud forteller informantene at HR-seksjonen i tillegg til korrekturlesing og publisering av annonser, også bidrar inn med «selling points» for bydelen til fellesutlysningene. I Stovner publiserer ikke HR utlysningene på vegne av seksjonen. Videre blir

---

<sup>38</sup> Oslo kommune. (2002). Hovedavtalen og andre tariffavtaler inngått mellom Oslo kommune og arbeidstakerorganisasjonene 2002

kontakten med HR-seksjonen i Stovner beskrevet som tett, og et samarbeid som har pågått over lang tid, hvor HR bistår med kurs, og gjennomgår utlysningsteksten nøye ved behov:

---

*«Når det skal utarbeides tekst til annonsen, så har vi ganske tett samarbeid med HR og gå gjennom dette. Vi har en i HR som har jobbet masse med barnehagene, så jeg føler vi har spisset dette mye. Det er flere styreere som har gjort dette mange ganger, så de er trygge på at den teksten er all right. Er de usikre så svinger de den innom HR, før den kommer til meg, og før den blir publisert.»* Seksjonsleder

---

I Gamle Oslo fortelles det også at de nylig har gjennomført et todagers kurs i rekruttering i regi av HR-seksjonen, hvor de blant annet gikk gjennom hvordan man skal skrive stillingsannonser, hva som trekker, hva slags språk man skal bruke, og lignende.

Likevel involveres HR-seksjonene i liten grad i de enkelte søknadstekstene utover godkjenning og publisering. En HR-ansatt ved en bydelene som opererer med enkeltutlysninger rapporterer om at det ofte er varierende kvalitet på annonsetekstene som sendes inn til godkjenning. Informanten forteller at noen utlysningstekster er svært gode og bærer preg av at styrerne har tatt seg god tid på å tenke gjennom utforming og «selling points» for barnehage og bydel, mens andre utlysningstekster bærer preg av å være kopiert av tidligere utlysninger. Dette oppleves som et problem når HR-seksjonens funksjon i hovedsak er korrekturlesing:

---

*La oss si man plutselig skulle sende ut søknad nå, og så bruker man en gammel utlysning man hadde, så endrer man på dato, så sendes den til HR. Så har ikke HR alt av tid, og så trykker vi bare OK så lenge alt av datoer er riktig. (...) Det jeg savner er en skikkelig grundig jobb i prosessen av å utforme utlysningen. Vi må regne med at vi har dem til de blir pensjonister.»* Ansatt ved HR-seksjonen

---

### 3.5 Markedsføring av bydelene

Bydelene opererer med ulike strategier for hva som vektlegges når de utarbeider utlysninger, og hvordan de markedsfører barnehagen og bydelen.

Bydelene som opererer med felles rekrutteringsprosess, har også utarbeidet en generell mal for utlysningsteksten på bydelsnivå. I Grorud er det barnehageadministrasjonen som utarbeider denne, som er ganske lik fra år til år. En styrer fra Alna forteller at malen tilpasses noe etter hvilke barnehager som har ledige stillinger: «Nå har vi en felles mal som vi nå skal revidere, som nå skal revideres, som vi har brukt en stund. Alle er ganske like i formen, og så kommer det lokale etterpå.» (Styrer Alna).

På spørsmål om hvordan styrerne promoterer bydelen og barnehagen utlysningstekstene fortelles det om ulike «selling points» fra styrer til styrer. Noen forteller at de vektlegger ulike ting avhengig av hvilken tid og stilling de har behov for ansatte i. Noen vektlegger pensjonsordninger, nærliggende uteområder, høy faglig dekning i grunnbemanningen, eller spesifikke satsingsområder på bydelsnivå. Det som imidlertid er felles for flere styreere, er at mange promoterer seg ved en mangfoldig barne- og foreldregruppe, og at ansatte vil få mulighet til å utgjøre en forskjell. Det er også flere av styrerne som

forteller at ettersom de ligger et stykke unna sentrum, spiller de i stor grad på nærhet til skog og bymark.

Generelt kommer det frem at barnehagene promoterer seg selv gjennom poenger som i stor grad er knyttet til bydelsnivå, slik som mangfold og satsinger, og i mindre grad trekker frem lokale særegenheter knyttet til barnehagens drift. De aller fleste er opptatte av å trekke frem barnehagens nærhet til skog og mark, men vektlegger i mindre grad egenskaper som at barnehagen selv har et særskilt fokus på musikk eller kunst. I et fokusgruppeintervju som ble gjennomført med flere styrere fra Områdesatsingens bydeler kom det frem at flere opplevde at å fremheve slike egenskaper ved barnehagen virket noe meningsløst, da dette for mange ble sett på som en selvfølge. Enkelte trakk også frem at dette også fort kunne oppleves konkurransepreget mellom barnehagene i samme bydel, noe særlig bydelene som opererte med fellesutlysning beskrev som negativt.

Barnehagelærere og studenter forteller at å markedsføre seg med særegenheter knyttet til både barnehagen og omgivelser fungerer:

---

*«Det som fanget meg var at det var flerkulturelt. Jeg gjorde litt research på barnehagen – jeg så at det var mange menn. Og så lå det i nærheten av botanisk hage.»* Pedagogisk leder Gamle Oslo

---

Flere av informantene forteller at de undersøkte forhold ved barnehagene de søkte til på forhånd, blant annet om barnehagen var en basebarnehage eller avdelingsbarnehage, og hvordan barnehagen hadde gjort det på diverse undersøkelser. Dette stemmer også overens med hvordan styrerne opplever dagens søkergruppe:

---

*«Jeg har flere foreldre nå som ringer og vil vite helt ned på basenivå, hva dette er. Og slik tror jeg det er for søkerne også.»* Styrer Gamle Oslo

---

Gjennom intervjuer med barnehagelærere og studenter viser det seg imidlertid at å fremheve egenskaper som flere styrere ikke inkluderer i stillingsannonser fordi de tas for gitt, oppleves av søkerne selv som viktige: *«Det sto i annonsen at det var kunst og kultur-orientert. Og jeg er veldig glad i det kreative.»* (Sisteårsstudent). En styrer ved fokusgruppeintervjuet som har brukt dette som strategi i sine stillingsannonser påpeker at en del av barnehagens aktiviteter og drift tross alt er en av årsakene til at mange velger å utdanne seg til barnehagelærere.

Likevel er det de fleste barnehagelærere og studenter forteller at de vektlegger i en utlysningstekst, er fokus på barnehagens faglige utvikling:

---

*«For meg er det en viktig ting: de må bruke ordet «lærende organisasjon». De må ha en plan på hvilken vei de vil gå. (...) At de har en kompetanseplan. Faglighet skal settes høyt.»* Sisteårsstudent

---

Studentene og nyutdannede beskrives som ivrige etter å benytte sin faglige kompetanse etter endt studie, og at dette derfor er viktige poenger i utlysningstekstene.

Nyutdannede beskrives som en svært viktig målgruppe for mange av barnehagene. Flere styrere forteller at de har nåværende eller tidligere samarbeid med utdanningsinstitusjoner for å markedsføre sine bydeler blant studenter, og at dette har vært et viktig ledd i rekrutteringsstrategien. Dette gjelder både utdanningsinstitusjoner i Oslo, men også utdanningsinstitusjoner i andre deler av landet:

---

*«Tidligere har vi fått lov til å komme til høgsolen i Oslo på karrieredagen, for å promotere. Da fikk vi noen søkere på det. Og vi har også vært på Dronning Maud i Trondheim - dette har vi gjort i bydelen gjennom rekrutteringsgruppa - hvor vi også klarte å rekruttere noen.»* Styrer Alna

---

En annen arena som styrerne trekker frem som en arena for markedsføring, er praksisbarnehager. På denne måten får studentene innsyn i barnehagens drift og blir kjent med de ansatte, og ledelsen kan selv oppfordre studentene til å søke på ledige stillinger.

Enkelte styrere forteller også om alternative markedsføringsarenaer, som sosiale medier. En seksjonsleder forteller at de for et par år tilbake lagde rekrutteringsvideoer og plakater som ble sendt til universiteter og høyskoler i landet, og at de ba de ansatte spre dem på Facebooksiden til bydelen. Seksjonslederen forteller imidlertid at dette hadde begrenset effekt, da de spurte kandidater på intervju om de hadde sett videoene, og det kom frem at det hadde nådd frem til et fåtall av kandidatene som var inne til intervju.

## 4. Om rekrutteringsbehovet

I dette delkapittelet retter vi oppmerksomheten mot hva informantene opplever av utfordringer og hvilke årsaker det pekes på. For å svare på dette har vi forsøkt å avdekke hva som pekes på som utfordringer blant informantene i Områdesatsingens bydeler. I tillegg bygger kapittelet på registerdata for å sammenligne det opplevde utfordringsbildet med tall fra perioden.

Gjennom kapittelet gir de kvalitative innsiktene et inntrykk av at antall søkere er en større utfordring i bydelene i Områdesatsingen enn i øvrige bydeler. Det oppleves også som en større utfordring i Stovner, Alna og Grorud enn i Gamle Oslo og Bjerke. Det kvantitative datamaterialet indikerer først og fremst at det er marginale forskjeller mellom Områdesatsingens bydeler og de øvrige bydelene i Oslo når det kommer til antall søkere pr utlyste stilling. Videre viser dataene at det er variasjon i gjennomsnittlig antall søkere for de ulike bydelene i Områdesatsingen. Høyest snitt er det i Gamle Oslo, som har 10,4 søkere per utlyste stilling. Grorud har færrest antall søkere per utlyste stilling, med et snitt på 2,8. Grorud sine tall må imidlertid ses i sammenheng med at bydelen lyser ut flere stillinger i samme utlysning. Dette innebærer at hver søker bli telt en gang, i de andre bydelene søker barnehagelærere gjerne mange barnehager samtidig og de blir da registrert og telt som en aktuell søker flere ganger. Bydel Grorud har gjennomført en egen opptelling av antall utlysninger, utlyste stillinger, søkere og ansettelse i perioden 2017-2021. Tallene fra bydel Grorud indikerer fremdeles et lavt gjennomsnitt med 2,9 søkere per utlyste stilling.

Årsakene til variasjonen i søkermassene, ser gjennom det kvalitative datamaterialet ut til å i tillegg til de rent matematiske forholdene, hovedsakelig handle om tilgjengelighet og lokasjon. Dette er felles for samtlige bydeler, men barnehager som ligger nærmere sentrum oppleves gjerne mer tilgjengelige enn mange barnehager som ligger i bydeler nærmere marka. Lønn ser ut til å påvirke søkerne i liten grad, men her oppleves unge, nyutdannede søkere som mer motivert av et høyere lønnstrinn enn andre grupper. Omdømme ser gjennom intervjuene ut til å også spille en begrenset rolle når det gjelder forskjeller mellom bydeler eller områder, da dette også varierer mellom barnehager. Videre er nye, eller konseptbarnehager mer populære enn andre, og avdelingsbarnehager ser ut til å bli foretrukket over basebarnehage. Andre forhold som påvirker søkermassen i ulik grad er barnehagens markedsføring, bydelens og barnehagens omdømme, tidspunkt for utlysning, og utlysningstype. Det fremgår ellers at tittelen for utlysningen påvirker hvor mange besøk man får på en annonse, hvor mer gjennomtenkte og kreative titler øker besøksraten.

Det kvalitative datamaterialet viser videre at det er store opplevde utfordringer med å få tak i nok kvalifiserte søkere. Dette er imidlertid felles for flere bydeler, og ikke begrenset til bydelene fra Områdesatsingen. Informantene forteller at kvaliteten ikke utelukkende handler om formell kompetanse og utdanning, men også om språklige ferdigheter og skikkethet. Informantene fra Områdesatsingens bydeler forteller samtidig om strengere krav til søkerens språklige kompetanse, da disse skal være gode språklige forbilder i flerkulturelle barnehager. Det kvantitative datamaterialet er preget av usikkerhet ettersom at det er svært stor grad av manglende data på ansettelse. Dataene kan imidlertid tyde på at andelen søkere som ansettes i Områdesatsingens bydeler er lavere enn i øvrige bydeler og at andelen søkere som ansettes ved utlysninger der en stilling lyses ut er høyere enn andelen søkere som ansettes ved utlysninger der flere stillinger lyses ut.

Utfordringer knyttet til turnover ser gjennom intervjuene ut til å variere like mye mellom barnehagene innad i en bydel, som mellom bydeler. Det kvantitative datamaterialet peker imidlertid på at graden av turnover ser ut til å være litt lavere for bydelene i Områdesatsingen sammenlignet med de øvrige bydelene i Oslo. Datamaterialet peker også på forskjeller mellom bydelene innad i Områdesatsingen, hvor Alna og Søndre Nordstrand ser ut til å ha den høyeste graden av turnover, og Bjerke og Grorud ser ut til å ha lavest grad av turnover.

Det er flere forhold som kan påvirke utfordringer knyttet til turnover, som for eksempel strukturelle forhold som nedbemanning, private forhold som flytting, eller det kan være forhold ved barnehagen, som arbeidsmiljø. Gjennom intervjuene virker strukturelle og private forhold like varierende for samtlige bydeler i Oslo. Det er imidlertid noen forhold ved de ulike bydelene som preger arbeidsmiljøet og forholdene i barnehagene, og her skiller bydelene seg fra hverandre. Det rapporteres om færre muligheter for faglig utvikling i Områdesatsingens bydeler sammenlignet med barnehager i øvrige bydeler. Dette henger sammen med at de opplever manglende ressurser i forhold til behovet i barnehagen, som blant annet preges i større grad av barn med spesielle behov i bydelene i Områdesatsingen enn i de øvrige bydelene.

## 4.1 Antall søkere

I dette kapittelet ser vi på antallet søkere både ut ifra kvalitative opplevelser og kvantitative data. De kvalitative innsiktene gir et inntrykk av at antall søkere oppleves som en større utfordring i bydelene i Områdesatsingen enn i øvrige bydeler. Antall søkere oppleves også som en større utfordring i Stovner, Alna og Grorud enn i Gamle Oslo og Bjerke. Det kvantitative datamaterialet indikerer først og fremst at det er marginale forskjeller mellom Områdesatsingens bydeler og de øvrige bydelene i Oslo. Videre viser vi at det er færre søkere per stilling på utlysninger hvor det lyses ut flere stillinger i samme annonse, sammenlignet med utlysninger som kun lyser ut en stilling av gangen.

### 4.1.1 Kvalitative innsikter om antallet søkere

Opplevelsen av hvorvidt det er utfordrende å få nok søkere til utlyste stillinger synes å variere mellom bydelene i Områdesatsingen. I bydelene Stovner, Alna og Grorud påpekes en utfordring med for få søkere på utlyste stillinger. I bydelene Bjerke og Gamle Oslo synes det i mindre grad å være en utfordring med få søkere.

I bydelene Stovner, Grorud og Alna opplever informantene at den største utfordringen i rekrutteringsøymed er knyttet til at det ikke er nok søkere når det lyses ut stillinger for barnehagelærere. Antallet søkere er ikke tilstrekkelig for å dekke de ledige stillingene som barnehagelærere i bydelene. Seksjonsleder for barnehage i bydel Stovner forteller at dette medfører at stillinger ofte må lyses ut i flere omganger.

---

*«Ja, vi får jo søkere, men vi synes at de er for få. Jeg tror det som er vår største utfordring er at vi må rekruttere så mange ganger for å få de to vi trenger.»*

---

Seksjonsleder Stovner

En utfordring som flere informanter trekker frem er knyttet til at ansettelse av barnehagelærere ofte må skje hurtig. Informantene peker på at etterspørselen etter barnehagelærere er såpass stort at aktuelle



kandidater får tilbud om ansettelse andre steder og dermed i stor grad kan velge ut ifra gitte preferanser, noe som gjør at de faller fra midt i rekrutteringsprosessen.

---

*«Jeg tenker at det er stor etterspørsel etter barnehagelærere generelt, og de har mange muligheter. Og da velger de ikke en sårbar bydel. Da må man brenne for dette området. Veldig mange av de som begynner hos oss, gjør det på grunn av det. Men mange av søkerne er nok ikke interessert. Jeg tror det er grunnen til hvorfor vi og bydelene rundt har problemer med dette.»* Styret Grorud

---

Informanter fra bydelene Bjerke og Gamle Oslo peker på at de ikke opplever store utfordringer med antallet søkere. Samtidig kan det i enkelte perioder likevel være problematisk å få nok søkere til utlyste stillinger.

---

*«Ja, det kan være utfordringer, men det er går veldig i perioder. (...) Det er vel litt slik i andre barnehager også, noen har mindre utfordringer med rekruttering, men det er flere som også synes det er mer utfordrende i enkelte perioder.»* Styret Bjerke

*«Rekruttering er ikke en utfordring, men det er opp og ned selvfølgelig. Det kommer litt an, når på året. Litt lettere på nyåret. Samt at barnehagelærere har samvittighet for jobben sin, de fullfører året før de søker nye jobber.»* Styret Gamle Oslo

---

#### 4.1.2 Kvantitative innsikter om antallet søkere

I tillegg til å kartlegge hvordan informanter i områdesatsingens bydeler opplever utfordringer med antallet søkere har vi supplert med kvantitative data fra Webcruiter som illustrerer forskjellene mellom områdesatsingens bydeler og de øvrige bydelene.

#### Betydningen av geografisk beliggenhet

I analysene har vi sett om hvorvidt geografisk beliggenhet innenfor eller utenfor Områdesatsingens bydeler har noen betydning for antallet søkere til stillinger som barnehagelærer/pedagogisk leder.

Vi innleder med å se på antallet utlysninger og antallet søknader på stillinger som barnehagelærer/pedagogisk leder<sup>39</sup> i perioden 2017 til 2021. Som tabellen nedenfor viser, har det totalt vært 4803 stillinger lyst ut i Oslo, og 39222 søkere til de utlyste stillingene i perioden 2017 til 2021. Blant de øvrige bydelene har det vært 3039 stillinger lyst ut og 25328 søkere på de utlyste stillingene i perioden 2017-2021. I områdesatsingens bydeler har det totalt vært lyst ut 1764 stillinger og 13894 søkere på de utlyste stillingene i perioden 2017-2021.

Vi ser av tabellen at differansen mellom utlyste stillinger og andelen søkere, både i de øvrige bydelene og Områdesatsingens bydeler, er på to prosentpoeng. Tallene viser dermed at det er marginale forskjeller mellom andelen utlyste stillinger og andelen søkere for både de øvrige bydelene i Oslo og i Områdesatsingens bydeler.

---

<sup>39</sup> I det videre omtalt under fellesbetegnelsen *barnehagelærere*



Tabell 6: Antall utlysning/søkere i perioden 2017-2021

	Antall utlyste stillinger i perioden 2017-2021	Andel utlyste stillinger i perioden 2017-2021	Antall søkere i perioden 2017-2021	Andel søkere i perioden 2017-2021
Hele Oslo	4803	-	39222	-
Øvrige bydeler	3039	63 %	25328	65 %
Områdesatsingens bydeler	1764	37 %	13894	35 %
Kilde: Oslo kommune				

Ser vi videre på antallet søkere per utlyste stillinger så viser tallene at Områdesatsingens bydeler i snitt nesten har en mindre søker per utlyste stilling sammenlignet med de øvrige bydelene i perioden 2017-2021.

Neste tabell viser det gjennomsnittlige antallet søkere per utlysning for hele Oslo, de øvrige bydelene og Områdesatsingens bydeler i perioden 2017-2021. Vi ser at det for hele Oslo i snitt er 8,2 søkere per utlyste stilling, mens de øvrige bydelene i snitt har 8,3 søkere per utlyste stilling. Områdesatsingens bydeler har i snitt 7,9 søkere per utlyste stilling i perioden 2017-2021. Grorud har i snitt færrest antall søkere per utlyste stilling, noe som påvirker snittet for Områdesatsingens bydeler. Dersom bydelen holdes utenfor beregningen av gjennomsnittlig antall søkere per utlyste stilling, er antallet søkere per utlyste stilling i snitt 8,4 blant Områdesatsingens bydeler.

Tabell 7: Gjennomsnittlig antall søkere per utlyste stilling i perioden 2017-2021.

	Antall utlyste stillinger i perioden 2017-2021	Antall søkere i perioden 2017-2021	Gjennomsnittlig antall søkere per utlyste stilling 2017-2021
Hele Oslo	4803	39222	8,2
Øvrige bydeler	3039	25328	8,3
Områdesatsingens bydeler	1764	13894	7,9
Kilde: Oslo kommune			

Ser vi på den enkelte bydel i samme periode, er det mer variasjon i gjennomsnittlig antall søkere per utlyste stilling. Høyest gjennomsnittlig antall søkere per utlyste stilling har Gamle Oslo, med 10,4 søkere i snitt. Som tidligere nevnt har Grorud i snitt færrest antall søkere per utlyste stilling, med 2,8 søkere per utlyste stilling.

Tabell 8: Gjennomsnittlig antall søkere per utlyste stilling i perioden 2017-2021. Områdesatsingens bydeler

Bydel	Antall utlyste stillinger i perioden 2017-2021	Antall søkere i perioden 2017-2021	Gjennomsnittlig antall søkere per utlyste stilling 2017-2021
Alna	436	2561	5,9
Bjerke	168	1548	9,2
Gamle Oslo	428	4453	10,4
Grorud	173	487	2,8*
Stovner	245	1974	8,1
Søndre Nordstrand	314	2871	9,1
<b>Områdesatsingen samlet</b>	<b>1764</b>	<b>13894</b>	<b>7,9</b>

Kilde: Oslo kommune

\*Bydel Grorud sitt lave snitt påvirkes av at bydelen benytter seg av fellesutlysning, hvor ledige stillinger i alle barnehagene sammenstilles og lyser ut felles for hele bydelen. Hver søker blir da en unik søker og telles kun en gang. I tillegg påvirkes det gjennomsnittlige antall søkere per utlyste stilling av at bydel Grorud kun utlyser stillinger som pedagogiske ledere og ikke barnehagelærere, noe de andre bydelene gjør.

Som følge av at tallmaterialet for bydel Grorud påvirkes av bruken av fellesutlysning har bydelen innhentet egne tall for perioden.<sup>40</sup> Bydelens egne innsamlede data rapporteres videre i avsnittet. Med totalt 210 utlyste stillinger i perioden, og 624 søkere, ser vi at bydel Grorud i snitt har 2,97 søkere per utlyste stilling i perioden 2017 til 2021.

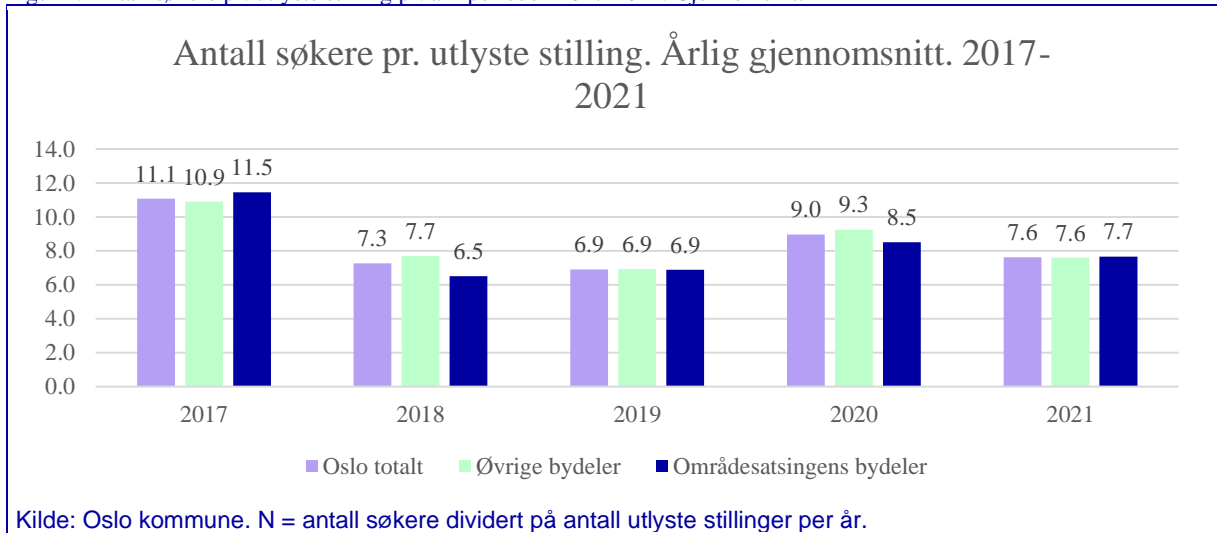
### Utviklingen over antall søkere over tid

Neste figur viser utviklingen over gjennomsnittlig antall søkere per utlyste stilling i årene 2017 til 2021. Tallene viser at det er marginal variasjon i det gjennomsnittlige antallet søkere mellom Områdesatsingens bydeler, de øvrige bydelene og Oslo totalt. Noe som indikerer at det ikke er slik at Områdesatsingens bydeler kommer dårligere ut når det gjelder antallet søkere sammenlignet med de andre bydelene i Oslo. Forskjellene mellom Oslo totalt, de øvrige bydelene og Områdesatsingens bydeler er ikke signifikante. Se vedlegg 3 for grunnlagsdata.

Samtidig ser vi en nedgang i det gjennomsnittlige antallet søkere fra 2017 til 2018. Årsaken til nedgangen i 2018 skyldes at antall utlyste stillinger økte kraftig samme år. Høyst sannsynlig skjedde dette som følge av innføring av bemannings- og pedagognormene. Innføringen av normene medførte et økt behov og etterspørsel av barnehagelærere, uten at antallet tilgjengelige barnehagelærere økte.

<sup>40</sup> Se vedlegg 2.

Figur 2: Antall søkere pr. utlyste stilling pr. år i perioden 2017-2021. Gjennomsnitt

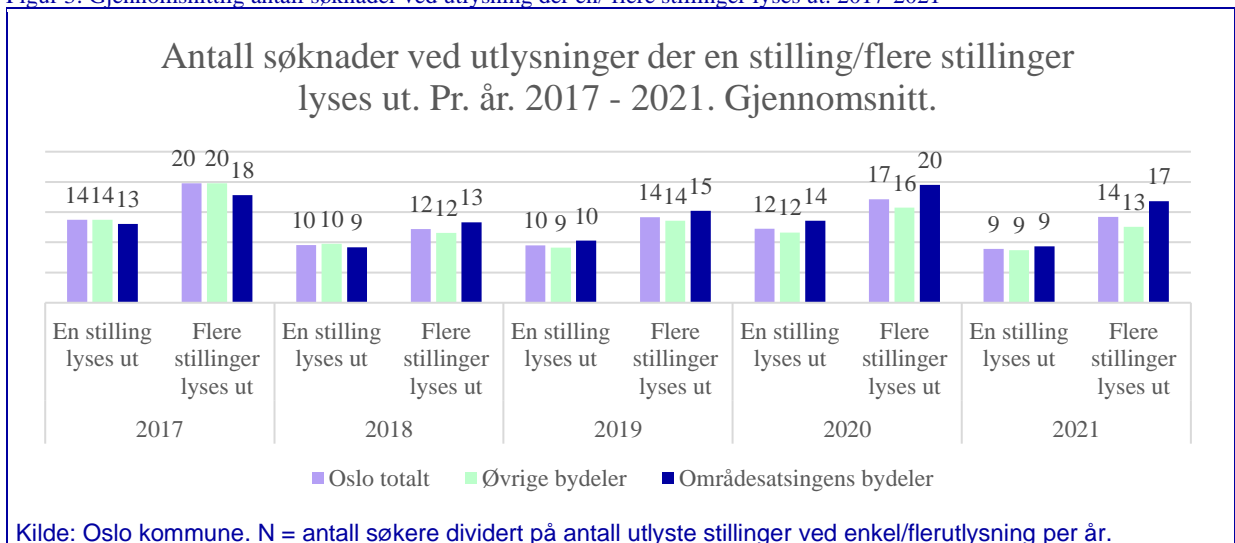


Som tidligere nevnt, opererer Grorud og Alna med fellesutlysninger. Stovner, Bjerke og Gamle Oslo opererer i utgangspunktet med enkeltutlysninger, men i Stovner gjennomføres det en blanding av enkeltutlysninger for én barnehage, og at flere barnehager (to til tre) går sammen om en utlysning.

### Betydningen av type utlysning

Vi har også sett på om det er variasjon i antall søkere til utlysninger hvor en eller flere stillinger lyses ut. Vi ser at det varierer om områdesatsingens bydeler eller de øvrige bydelene har flest søkere i snitt i løpet av perioden. Jevnt over er det slik at områdesatsingens bydeler har litt lavere eller likt antall søknader som de øvrige bydelene ved utlysninger der en stilling lyses ut. Derimot er det slik at områdesatsingens bydeler fra 2018 av har fått flere søknader på utlysninger hvor flere stillinger lyses ut, sammenlignet med de øvrige bydelene og totalen for hele Oslo.

Figur 3: Gjennomsnittlig antall søknader ved utlysning der en/ flere stillinger lyses ut. 2017-2021

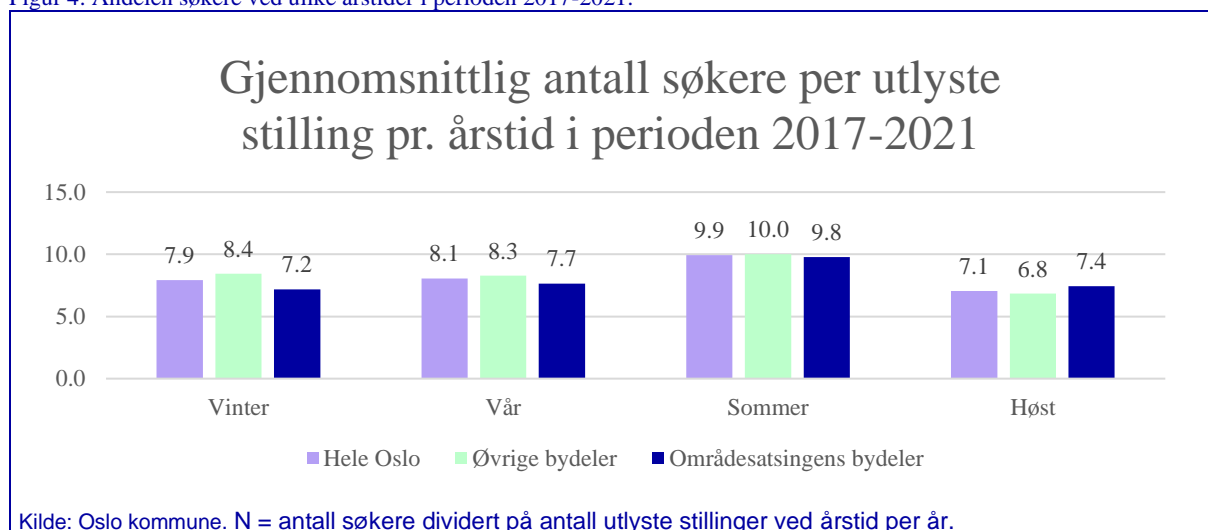


Samtidig viser tallene at man får relativt færre søkere per stilling på utlysninger hvor det lyses ut flere stillinger i samme annonse. Eksempelvis ble det i 2021 i snitt lyst ut 2,59 stillinger i utlysninger hvor flere stillinger lyses ut. Antallet søkere burde dermed være 2,59 ganger høyere enn ved utlysninger for en stilling, men det er ikke tilfellet. Med 2021 som eksempel burde det gjennomsnittlige antallet søkere være (9\*2,59=23,31), men reelt sett er det et mye lavere antall på 17. Forklaringen på dette kan være at hver søker blir telt en gang selv om de søker på flere stillinger, mens ved enkeltutlysninger blir de registrert og telt som en aktuell søker flere ganger.

### Betydningen av utlysningstidspunkt

Ser vi videre på betydningen av utlysningstidspunkt for antallet søkere er det mye som tyder på det er få forskjeller mellom Områdesatsingens bydeler, de øvrige bydelene og Oslo totalt sett. Alle får flest søkere per utlyste stilling i løpet av sommeren. Dette til tross for at antallet søknader er størst på våren. En mulig forklaring kan knyttes til at nyutdannede fullfører utdanningen og søker stillinger i løpet av sommeren. Se vedlegg 4 for grunnlagsdata.

Figur 4: Andelen søkere ved ulike årstider i perioden 2017-2021.



Ser vi imidlertid på dataene vi har benyttet med hensyn til ansettelse, tyder denne på at ansettelsestendensen<sup>41</sup> øker når antallet søkere stiger. Dette indikerer at bydelene bør fokusere på å lyse ut stillinger på våren, når nyutdannede barnehagelærere og jobbsøkere er mest aktive.

<sup>41</sup> Ansettelsestendensen er andelen barnehagelærere/ pedagogiske ledere som ansettes per utlyste stilling. Kan indikere kvalitet på søkere.

## 4.2 Kvaliteten på søkerne

For å undersøke kvaliteten på søkerne, benytter vi først på kvalitative data samlet inn gjennom intervjuer, og deretter ser vi på kvantitative data med ansettelsestendenser som indikator. Imidlertid må det påpekes at for en stor andel av utlysningene så mangler data på ansettelser. Dette gjør de kvantitative dataene som omhandler ansettelsestendens svært usikre, og krever at vi primært støtter oss på det kvalitative datamaterialet.

Det kvalitative datamaterialet viser at informantene fra barnehagene opplever utfordringer med å få tak i nok kvalifiserte søkere. Dette er felles for flere bydeler, og er ikke begrenset til bydelene fra Områdesatsingen. Informantene forteller at kvaliteten ikke utelukkende handler om formell kompetanse og utdanning, men også om språklige ferdigheter, skikkethet og egnethet. Kravet til norskerferdigheter er lovfestet i barnehageloven. Informantene fra Områdesatsingens bydeler forteller imidlertid at de må stille enda strengere krav til søkerens språklige kompetanse enn kravet i barnehageloven, da disse skal være gode språklige forbilder i flerkulturelle barnehager.

### 4.2.1 Kvalitative innsikter om kvaliteten på søkere

En sentral utfordring som er informantenes opplevelse av manglende kvalitet og kompetanse blant søkere på stillinger som pedagogiske ledere/ barnehagelærere i Områdesatsingens bydeler.

Før det første trekker noen informanter frem at en andel av søkerne ikke har fullført barnehagelærerutdanningen og dermed mangler den formelle kompetansen som kreves for å kvalifisere til stillinger som barnehagelærere i bydelene. Samtidig er det ikke noe som gjelder kun for bydelene som opplever få søkere. Gjennom intervjuene ser vi at også bydelene som i mindre grad opplever rekrutteringsutfordringer trekker frem at de til tider opplever å få søkere til utlyste stillinger som ikke strekker til kvalitetsmessig.

---

*«Jeg tenker at det er kvaliteten på søkere som er problemet. Noen barnehager klarer å få veldig gode søkere, men andre sliter mer med kvaliteten på søkerne. Hva det handler om det aner jeg ikke.*

Barnehagesjef Bjerke

---

En utfordring som rekrutteringsutfordringene medfører, er at bydelene må benytte seg av midlertidige dispensasjoner fra utdanningskravet for å dekke behovet for pedagogiske ledere ved barnehagene. Slik vi viser til i kapittel 2.3 er dette imidlertid noe som varierer mellom Områdesatsingens bydeler.

---

*«Vi har ikke nok kvalifiserte søkere som søker i forhold til behovet. Så vi har en del på dispensasjon.»*

Seksjonsleder Alna

---

Selv om søkerne har fullført grunnskolelærerutdanning og har den formelle kompetansen som kreves, så opplever flere at søkerne mangler språkkompetansen som kreves i arbeidet med barn i levekårsutsatte områder. Informantene peker på at språkkompetansen er helt avgjørende i vurderingen av søkers egnethet. Dette gjelder både i arbeidet med barnas språkutvikling, i kommunikasjonen med kollegaer, men også med barnas foresatte og i rapporteringsarbeidet. I tillegg til språkkompetansen er

det også en opplevelse av at en stor andel av søkerne ikke er egner seg som barnehagelærere i områdesatsingens bydeler. I neste sitat forteller en styrer fra Gamle Oslo om hvordan de gjennom intervjurundene avdekker at søkerens språkferdigheter ikke stemmer overens med det søkerne selv oppgir:

---

*«Noen ganger ser søknaden fin ut, og så er det noe som ikke stemmer under intervjuet. Noen skriver at (i søknaden) at de har god muntlig og skriftlig formidlingsevne, og så har det skjedd at vi gjennom intervjurundene har avdekket at de egentlig er svake på dette. Jeg er nøye på at de har et godt norsk språk. Har opplevd på intervju at du forstår at de ikke oppfatter hva du spør om.»*

Styrer Gamle Oslo

---

I neste delkapittel ser vi på hva registerdataene forteller om utfordringsbildet i Områdesatsingens bydeler, de øvrige bydelene og totalt i hele Oslo.

#### 4.2.2 Kvantitative innsikter om kvaliteten på søkere

Etttersom registerdataene ikke inneholder noen form for informasjon om kvaliteten på søkere har vi valgt å se på ansettelsestendensen som en indikasjon på søkerens kvalitet. (Andelen barnehagelærere/pedagogiske ledere som ansettes per utlyste stilling.) Selv om dette gir en indikasjon på søkerens kvaliteter det er ikke alltid slik at bydelene er i den situasjonen at de kan ansette de barnehagelærerne de selv ønsker. I tillegg må det påpekes at for en stor andel av utlysningene så mangler data på ansettelser. Dette gjør de kvantitative dataene som omhandler ansettelsestendens svært usikre, og krever at vi primært støtter oss på det kvalitative datamaterialet.

Basert på data innhentet fra Grorud selv så tyder det på at kun omtrent en av tre søkere formelt er sett kvalifiserte søkere. I tillegg vurderes åtte prosent av den totale søkermassen som ikke egnet etter gjennomføring av intervju og referanseinnhenting.

#### Betydningen av geografisk beliggenhet

I analysene har vi sett om geografisk beliggenhet innenfor og utenfor områdesatsingens bydeler har noen betydning for ansettelsestendensen blant søkere til stillinger som barnehagelærer/pedagogisk leder.

Av de utlyste stillingene i Oslo totalt er det kun 2111 stillinger hvor det er registrert ansettelser (44 prosent).<sup>42</sup> Ser vi neste tabell er det registrert 1818 ansettelser, noe som utgjør en andel på 85 prosent. Tallene for Oslos øvrige bydeler er på henholdsvis 1220 utlyste stillinger og kun 1094 hadde registrerte ansettelser (90 prosent). Tallene for Områdesatsingen 891 og kun 724 (49 prosent). Andelen utlyste stillinger med registrerte ansettelser er med andre ord høyere innenfor områdesatsingen enn utenfor. Årsaken til dette er uklar, men det kan tenkes at man registrerer ansettelser i større grad hvor disse blir gjennomført, enn hvor ansettelser ikke blir gjennomført.

Gitt denne usikkerheten, tyder det imidlertid på at Områdesatsingens bydeler har en lavere ansettelsestendens enn de øvrige bydelene og Oslo totalt. I perioden 2017-2021 ble 81 prosent av de

---

<sup>42</sup> Se tabell 6 for utlyste stillinger og ansettelser i Oslo totalt, øvrige bydeler og Områdesatsingens bydeler.

utlyste stillingene i Områdesatsingens bydeler besatt. Til sammenligning var ansettelsestendensen blant de øvrige bydelene på 90 prosent, og totalt i Oslo var ansettelsestendensen på 86 prosent.

Dersom vi betrakter ansettelsestendensen som en indikasjon på søkerens kvalitet, så kan det tyde på at kvaliteten på søkere i områdesatsingens bydeler er lavere, ettersom en mindre andel av stillingene besettes. Samtidig handler dette ikke bare om kvalifiserte søkere eller kvaliteten på søkerne, men også søkeres egnethet. Det kan bety at en søker til en av de andre bydelene oppfattes som egnet og får jobb, men samme søker til områdesatsingen kan oppfattes som ikke egnet og dermed ikke får jobb. Dermed sier dette noe også om hvor krevende det er å stå i stillingen i området.

Tabell 9: Andel besatte stillinger sett opp mot utlyste stillinger. 2017 – 2021.

	Utlyste stillinger*	Antall ansettelser	Ansettelsestendens
Oslo totalt	2111	1818	86 %
Øvrige bydeler	1220	1094	90 %
Områdesatsingens bydeler	891	724	81 %
Kilde: Oslo kommune			

\*NB! Ettersom data for antall ansettelser for alle utlysninger er mangelfullt så viser tabellen kun oversikt over utlyste stillinger med bekreftet antall ansettelser.

Tallene tyder imidlertid på at det er stor variasjon i ansettelsestendensen mellom Områdesatsingens bydeler. Neste tabell viser ansettelsestendensen per bydel i perioden 2017 – 2021. Høyest ansettelsestendens har Bjerke og Søndre Nordstrand. Årsaken til at ansettelsestendensen er høyere enn 100 prosent skyldes at antallet ansettelser overskrider antallet utlyste stillinger i perioden for de to bydelene.

Lavest ansettelsestendens har Grorud, hvor 26 prosent av de utlyste stillingene blir besatt. Mye tyder imidlertid på dette tallet påvirkes av mangelfulle data knyttet til utlysninger med antallet ansettelser muligens registrert i Webcruiter. Noe som indikerer at tallmaterialet ikke gir et reelt bilde av bydelens ansettelsestendens.

Tabell 10: Andel besatte stillinger sett opp mot utlyste stillinger. Per bydel. 2017-2021

	Utlyste stillinger	Antall ansettelser	Ansettelsestendens
Alna	287	255	89 %
Bjerke	86	89	103 %
Gamle Oslo	205	169	82 %
Grorud	91	24	26 % **
Stovner	127	91	72 %
Søndre Nordstrand	95	96	101 %
<b>Områdesatsingen totalt</b>	<b>891</b>	<b>724</b>	<b>81 %</b>
Kilde: Oslo kommune			

\* NB! Ettersom data for antall ansettelser for alle utlysninger er mangelfullt så viser tabellen kun oversikt over utlyste stillinger med bekreftet antall ansettelser.

\*\*Gorud sine tall må ses i sammenheng med at tallene over antallet ansettelser ikke er fullstendig for perioden.

Sammenholdes den prosentvise pedagogdekningen per bydel i Figur 5<sup>43</sup> med ansettelsestendensen per bydel i tabell 10<sup>44</sup> ser vi at ansettelsestendensen til bydel Gorud er vesentlig lavere enn bydeler med tilnærmet nivå i pedagogtetthet (Alna, Stovner, Søndre Nordstrand). Årsaken til dette skyldes at vi har benyttet utlyste stillinger med et bekreftet antall ansettelser som grunnlag for å kalkulere ansettelsestendens. Vi vil mest sannsynlig ha sett en annen ansettelsestendens for bydelene dersom vi ikke hadde mangelfulle data på antall ansettelse for alle utlysninger. Dette bidrar til å illustrere usikkerheten rundt tallmaterialet når det kommer til antall ansettelser og ansettelsestendensen.

Som følge av at tallmaterialet for bydel Gorud påvirkes av bruken av fellesutlysning har bydelen innhentet egne tall for perioden.<sup>45</sup> Tallene fra bydelen rapporteres videre i avsnittet. Totalt har bydel Gorud utlyst 210 stillinger som pedagogisk leder og besatt 73 av disse stillingene i perioden fra 2017 til 2021. Det utgjør en ansettelsestendens på 35 prosent.

### **Betydningen av type utlysning**

Videre har vi sett om det er noen forskjeller mellom ansettelsestendensen når bydelene benytter seg av utlysninger hvor en eller flere stillinger lyses ut.

Som neste figur indikerer, er det marginale forskjeller mellom ansettelsestendensen i Områdesatsingens bydeler, de øvrige bydelene og Oslo totalt sett ved bruk av utlysninger der en stilling lyses ut, og utlysninger der flere stillinger lyses ut. Ansettelsestendensen er vesentlig høyere ved bruk av utlysninger hvor en stilling lyses ut. Dette kan indikere at kvaliteten på søkere ved utlysninger der en stilling lyses ut er høyere enn kvalitet på søkere ved utlysninger der flere stillinger lyses ut. For en oversikt over antallet utlyste stillinger med ansettelser ved type utlysning se vedlegg 5.

---

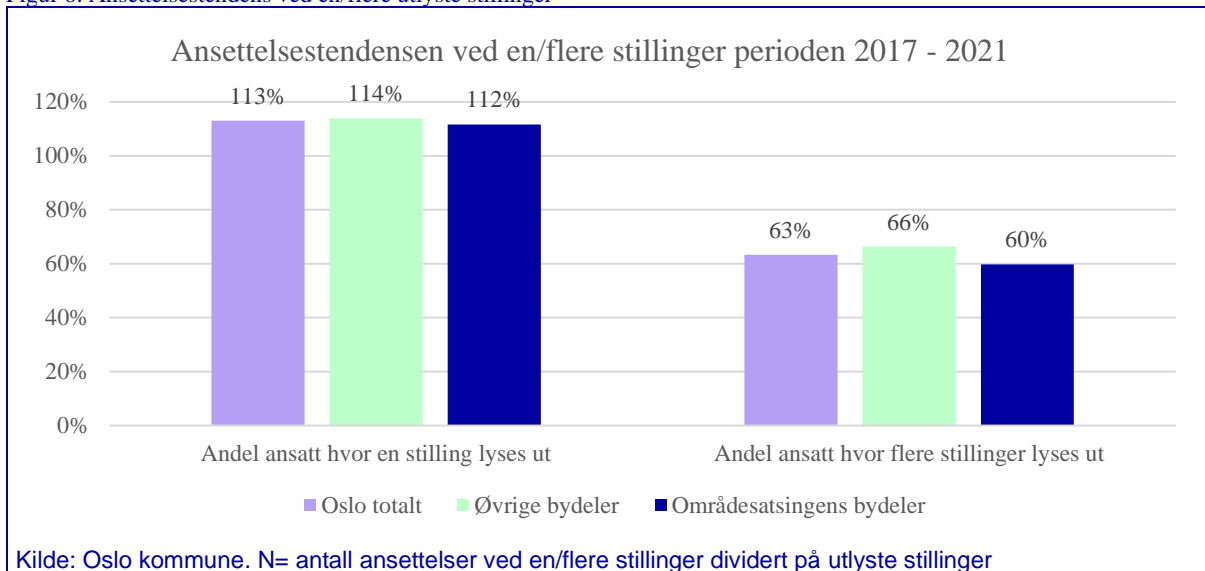
<sup>43</sup> Viser utdanningsnivået blant grunnbemanning i kommunale barnehager (pedagogdekning) per bydel

<sup>44</sup> viser ansettelsestendensen per bydel

<sup>45</sup> Se vedlegg 2.



Figur 6: Ansettelsestendens ved en/flere utlyste stillinger



NB! Ettersom data for antall ansettelser for alle utlysninger er mangelfullt så viser figuren kun oversikt over utlyste stillinger med bekreftet antall ansettelser.

### Betydningen av utlysningstidspunkt

Neste tabell viser ansettelsestendens per årstid i perioden 2017 – 2021. For en oversikt over antallet utlyste stillinger med ansettelser per årstid i perioden se vedlegg 6.

Det er en forskjell mellom Områdesatsingens bydeler og de øvrige bydelene knyttet til når på året det er høyest ansettelsestendens. Totalt i Oslo besettes flest utlyste stillinger i løpet av sommeren, blant de øvrige bydelene er besettes flest utlyste stillinger på vinteren og blant Områdesatsingens bydeler besettes flest utlyste stillinger i løpet av sommeren. Ansettelsestendens er lavest i løpet av våren.

Tabell 11: Ansettelsestendens per årstid i perioden 2017-2021.

	Vinter	Vår	Sommer	Høst
Oslo	87 %	81 %	93 %	89 %
Øvrige bydeler	94 %	88 %	88 %	92 %
Områdesatsingens bydeler	80 %	73 %	101 %	85 %

Kilde: Oslo kommune. N= antall ansettelser ved en/flere stillinger dividert på utlyste stillinger

NB! Ettersom data for antall ansettelser for alle utlysninger er mangelfullt så viser tabellen kun oversikt over utlyste stillinger med bekreftet antall ansettelser.

## 4.3 Turnover

I dette delkapittelet ser vi på turnover både ut ifra kvalitative opplevelser og kvantitative data. Det kvalitative datamaterialet viser at det varierer fra bydel til bydel hvorvidt turnover oppleves som en utfordring. Gjennom intervjuene ser dette ut til å variere like mye mellom barnehagene innad i en bydel, som mellom bydelene. Det kvalitative datamaterialet viser dermed ingen tydelige skiller mellom bydelene.

Det kvantitative datamaterialet peker på at turnover-raten generelt er høy i Oslo, og ligger på rundt 36 prosent. Materialet viser videre at det er lite variasjon i turnover-raten mellom bydelene i Områdesatsingen sammenlignet med de øvrige bydelene i Oslo. Datamaterialet peker videre på forskjeller mellom bydelene innad i Områdesatsingen, hvor Søndre Nordstrand og Alna ser ut til å ha den høyeste graden av turnover, og Gamle Oslo og Grorud ser ut til å ha lavest grad av turnover.

#### 4.3.1 Kvalitative innsikter om turnover

Gjennom intervjuene med ulike aktører i de forskjellige bydelene rapporteres det i varierende grad om turnover som en utfordring. Noen styrere opplever at turnover er en utfordring per dags dato, men at dette ikke har vært en utfordring tidligere, eller motsatt. Andre forteller at de har utfordringer knyttet til turnover, men at de ikke opplever at de skiller seg fra andre bydeler på dette feltet. Dette gjelder både for bydeler i Områdesatsingen, og for bydeler utenfor områdesatsingen:

---

*Vi har veldig lite turnover her. Det har vært ekstremt mye før 2017, og så har det vært nesten ingen etter 2017.*

---

Styrer Ullern

Det er ingen av representantene for bydelene vi snakker med som opplever at turnover er bydelens hovedutfordring. De trekker i større grad frem at utfordringene de har hovedsakelig er knyttet rekruttering, med antall eller kvaliteten på søkerne.

Likevel presenteres noen overordnede perspektiver for de ulike bydelene innad i Områdesatsingen. Gjennom intervjuene som er gjennomført med informanter fra Gamle Oslo beskrives en opplevd stabilitet i bydelen, og generelt sett lite opplevd turnover. I Stovner beskrives varierende grad av turnover innad i bydelen. I Grorud fortelles det at de opplever turnover, men at de samtidig opplever at de ikke skiller seg fra andre bydeler i særlig grad, og at antall og kvalitet på søkerne er et større problem. I Alna oppleves det som en utfordring at nyansatte slutter etter svært kort tid, men ellers fortelles det om varierende grad av turnover innad i bydelen. I Bjerke oppleves ikke turnover i utgangspunktet som noe stort problem, men i likhet med Alna fortelles det at turnover hos dem hovedsakelig ser ut til å være unge nyansatte som etter kort tid omlokaliserer seg.

Gjennom de kvalitative intervjuene kommer det med andre ord frem at det er varierende utfordringer knyttet til opplevd turnover, og at dette ser ut til å variere like mye mellom barnehagene innad i en bydel, som mellom bydelene. Det som imidlertid skiller bydelene noe, er beskrivelsene av ulike utfordringsbilder og årsaker til at barnehagelærere slutter i jobben. Disse forholdene beskrives nærmere i kapittel 4.4.3.

For å nærmere undersøke omfanget av turnover i de ulike bydelene, vil vi derfor se dette i sammenheng gjennom kvantitative data som i større grad kan gi en mer overordnet innsikt om de faktiske utfordringene knyttet til turnover.

#### 4.3.2 Kvantitative innsikter om turnover

Videre ser vi på turnover-rate blant bydelene. Dette er målt gjennom antall ansatte med barnehagelærerutdanning eller tilsvarende i 2021 dividert på antall utlyste stillinger for

barnehagelærere og pedagogiske ledere i samme perioden. Tallene på antall ansatte i barnehagene er hentet fra Udir.

Det kvantitative datamaterialet peker på at turnover-raten generelt er høy i Oslo, og ligger på rundt 36 prosent. Materialet viser videre at det er lite variasjon i turnover-raten mellom bydelene i Områdesatsingen sammenlignet med de øvrige bydelene i Oslo.

Tabell 12: Turnover blant ansatte med barnehagelærerutdanning eller tilsvarende 2021.

	Antall ansatte med barnehagelærerutdanning eller tilsvarende 2021	Antall utlyste stillinger 2021*	Utlyste stillinger i prosent av antall ansatte 2021*
Totalt i Oslo	2414	877	36 %
Øvrige bydeler	1469	538	37 %
Områdesatsingens bydeler	945	339	36 %

Kilde: Oslo kommune & Udir. <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/antall-ansatte-utdanning/>

\*Barnehagelærer og pedagogisk leder.

Imidlertid ser vi fra neste tabell at det er en større variasjon mellom Områdesatsingens bydeler. Høyest turnover-rate er det i Søndre Nordstrand og Alna etterfulgt av Stovner, mens Gamle Oslo og Grorud har den laveste turnover-raten.

Tabell 13: Turnover blant Områdesatsingens bydeler i perioden 2017-2021.

	Antall ansatte med barnehagelærerutdanning eller tilsvarende 2021	Antall utlyste stillinger 2021*	Utlyste stillinger i prosent av antall ansatte 2021*
Alna	173	80	46 %
Bjerke	140	37	26 %
Gamle Oslo	260	60	23 %
Grorud	106	14	13 %
Stovner	132	55	42 %
Søndre Nordstrand	134	93	69 %
<b>Områdesatsingen totalt</b>	<b>945</b>	<b>339</b>	<b>36 %</b>

Kilde: Oslo kommune & Udir. <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/antall-ansatte-utdanning/>

\*Barnehagelærer og pedagogisk leder.

Som følge av at tallmaterialet for bydel Grorud påvirkes av bruken av fellesutlysning, har bydelen innhentet egne tall for perioden.<sup>46</sup> Bydelens eget tallmateriale rapporteres videre i avsnittet. Totalt har bydel Grorud utlyst 210 stillinger som pedagogisk leder i perioden 2017-2021. Divideres det totale antall ansatte i bydelens kommunale barnehager (ikke bare begrenset til barnehagelærere. Alt personale i barnehagen) med antall utlyste stillinger ser vi at Grorud har en turnover-rate på 11 prosent i perioden.

#### **4.4 Forhold/årsaker som påvirker utfordringsbildet**

I det følgende vil vi presentere de mest sentrale forholdene som påvirker utfordringsbildet ved bydelene i Områdesatsingen. Det er imidlertid viktig å ta i betraktning at forholdene som trekkes frem i dette kapittelet, på mange måter må ses i lys av at det er en generell utfordring med for få utdannede barnehagelærere i Oslo sammenlignet med behovet.

Enkelte av forholdene som presenteres videre i kapittelet danner hypoteser knyttet til ulike tiltak som kan gjennomføres for å håndtere utfordringene (kap. 5).

##### **4.4.1 Antall søkere**

I det følgende ser vi at en av de mest avgjørende forholdene for å søke seg til en barnehage eller ikke, er tilgjengelighet og lokasjon. Dette er felles for samtlige bydeler, men barnehager som ligger nærmere sentrum oppleves gjerne mer tilgjengelige enn mange barnehager som ligger i bydeler nærmere marka. Lønn er en faktor som ser ut til kunne spille en rolle for antall søkere, men dette virker sjelden å være avgjørende. I tilfellene hvor det oppleves som avgjørende, er det snakk om unge, nyutdannede søkere, hvor de ulike lønnsnivåene i Oslos bydeler kan oppleves som tungen på vektskålen. Videre viser det seg at en ny barnehage eller en barnehage som har utviklet sitt eget konsept er mer populære enn andre, avdelingsbarnehager ser ut til å bli foretrukket over basebarnehage, og hvorvidt stillingen som lyses ut er for en pedagogisk leder eller barnehagelærer påvirker enkelte søkere. Hvorvidt det er flere søkere til pedagogiske leder-stillinger eller barnehagelærerstillinger fremgår imidlertid ikke, og ser ut til å være avhengig av egenskaper og ønsker hos søkeren. Andre forhold som påvirker søkermassen i ulik grad, er barnehagens markedsføring, bydelens og barnehagens omdømme, tidspunkt for utlysning, og utlysningstype. Det fremgår ellers at tittelen for utlysningen påvirker hvor mange besøk man får på en annonse, hvor mer gjennomtenkte og kreative titler øker besøksraten.

##### **Tilgjengelighet og lokasjon**

Gjennom intervjuer med både styrere, barnehagelærere og studenter kommer det frem at en av de aller viktigste faktorene for at en barnehagelærer velger å søke - eller velger å ikke søke – seg til en barnehage, handler om tilgjengelighet. En styrer fra Gamle Oslo forteller at tilgjengelighet er årsaken til at de har ansatte som bor lengre unna:

---

<sup>46</sup> Se vedlegg 2.

---

«Fordelen vår er at man ligger ganske sentrumsnært. Man har toget – fem minutter unna Oslo S, og t-bane i kjelleren. Det er derfor jeg har to tre uti Asker som jobber hos meg, også i Lørenskogområdet. Folk tenker praktisk, men kan godt ta toget inn i Oslo. Det er nok de mer perifere bydelene som sliter veldig.»

Styrer Gamle Oslo

---

Enkelte barnehagelærere forteller at det også er en bevissthet rundt at de ikke ønsker å arbeide i umiddelbart nærområde fra hvor de bor, for å kunne skille arbeid og privatliv. Likevel ser det ut til at reisevei og tilgjengelighet er den første faktoren som blir vurdert når barnehagelærerne søker seg til en barnehage. Dette fører til at flere av barnehager i bydelene som ligger plassert lengre fra sentrum vil ha dårligere muligheter til å tiltrekke seg søkere fra andre deler av Oslo dersom de ikke har nærliggende kollektivtransportmuligheter eller tilgjengelige parkeringsplasser. Sistnevnte er også noe flere barnehagestyrere trekker frem som en utfordring: «Det er noen av de ansatte som bor utenfor Oslo, og jeg har ikke parkeringsplass til dem. Jeg har også en jeg mister nå som ikke har lappen, som kommer på jobb syv og er hjemme klokka fem». (Styrer Alna).

Det pekes også på at bydelenes avstand til sentrum gjør det mindre attraktivt for unge, nyutdannede arbeidssøkere å søke nettopp til områdesatsingenes bydeler. En seksjonsleder forteller:

---

«Jeg har selv jobbet i en av sentrumsbydelene – vi hadde masse søkere til disse stillingene. Og det er det jeg hører om enda, blant annet i Gamle Oslo. (...) Vi opplever ikke det samme her. Vi ligger geografisk langt unna sentrum, det er ikke så mange kaffebarer her, det er noe med omdømme tror vi – det er ikke hipt og kult.»

Seksjonsleder

---

Til tross for at avstanden til sentrum beskrives av enkelte som en av årsakene til at de mister søkere, er det også denne avstanden som av enkelte beskrives som årsaken til at de får flere søkere. Dette er blant annet knyttet til andre egenskaper ved bydelene, som nærhet til bymarka. En styrer forteller at selv om dette utgjør en del av søkergruppen, er det ikke nok til å dekke det opplevde behovet: «Så ønsker man seg en barnehage som ligger i nærheten av naturen. Så sånn sett har vi søkere som kommer hit av den grunn, som kan prege søkergruppen positivt, men det er ikke nok av den gruppen.» (Styrer Grorud).

Også to sisteårsstudenter på barnehageutdanningen forteller hva de opplever som viktigst når de søker seg videre til barnehager i Oslo:

---

«Det er reiseveien som er viktigst. Jeg har jo hørt mye forskjellig om ulike bydeler, men jeg har prøvd å ikke la det påvirke hvor jeg søker.»

Sisteårsstudent

«Jeg kunne tenkt meg å være på Vestli, men da blir det to timer reisevei. Jeg har lyst til å jobbe på dagen og ha et liv ved siden av. Jeg kjører ikke bil. Men hvis jeg ikke får jobb nå, da kunne jeg tenkt meg å være vikar i Søndre Nordstrand og disse barnehagene.»

Sisteårsstudent

---

Det siste sitatet tilhører en student som var tydelig på at hun ønsket å arbeide i et område og en barnehage med språklig mangfold, og ønsket seg bevisst bort fra de mer sentrumsnære bydelene, hvor

hun opplevde mindre av dette. Likevel spiller tilgjengeligheten inn på valget, og fører til at hun har tilpasset søkene sine til barnehager som ikke gir henne mange timer reisevei.

### Lønnsnivå

Lønn er en faktor som flere av informantene er usikre på betydningen av. Gjennom intervjuer med både styrere og barnehagelærere kommer det frem at lønn ikke er en avgjørende faktor i de fleste tilfeller, og at det er andre faktorer som vektlegges i større grad av søkerne. Likevel peker informantene på at unge og nyutdannede kanskje i større grad lar seg trekke inn av et høyere lønnstrinn, mens søkere med erfaring fra feltet i større grad vektlegger andre egenskaper ved barnehagen eller bydelen. Enkelte informanter forteller at lønn kan være en avgjørende faktor dersom man har søkt seg til flere barnehager. Det informantene imidlertid er enige om, er at det i praksis kan være store forskjeller mellom bydelene når det kommer til lønn::

---

*«Jeg har et par tanker om lønn. Det var ikke min grunn til å slutte – jeg tror ikke jeg har gått opp av å bytte jobb. Men det er en ting som er viktig i rekrutteringsjobben – der tror jeg de ulike bydelene har ulik strategi. Jeg har sittet i lokale lønnsforhandlinger tidligere, hvor man fordeler smulene etter at potten er fordelt. Men slik jeg opplevde det da, så fikk alle barnehagelærerne et lønnstrinn høyere. Men alle bydeler som satser på barnehagene legger kanskje to lønnstrinn i potten. Hvis du sitter og er ferdig barnehagelærer, og de fleste studenter bor innenfor ring 3 – hvis man ser på to utlysninger: så står det bydel Sagene, og der er det kafeer, og sånn. Men hvis man ser på to utlysninger, den ene på Sagene og den andre er i Nordre Aker, så tror jeg alle søker først til Sagene hvis det er to lønnstrinn høyere.»*

Tidligere pedagogisk leder Bjerke

*«Det kan være stor forskjell for det man ser på som en levekårsutsatt bydel – jeg ser at det er store sprik på hvordan man lønner. Jeg har en barne- og ungdomsarbeider – tror hun hadde seks lønnstrinn over for samme stilling i en annen bydel. Så det er stor forskjell. Man har jo en lønnsramme man blir puttet inn i. Et sted er det 5.1 etter tariff, og så har Ullern 5.9, så blir det jo et stort sprik. Som forbundene har jobbet frem. Tror det har noe med høye levekostnader å gjøre. Men jeg har mange ansatte som bor på rimeligere områder, som bruker tog.»*

Styrer Ullern

---

Flere av informantene trekker frem at Gamle Oslo ligger et lønnstrinn høyere enn de andre bydelene, på lønnstrinn 32 – 45, der de fleste andre ligger på lønnstrinn 31 - 44. Grorud ser imidlertid ut til å ligge på tilsvarende lønnstrinn som Gamle Oslo. For enkelte blir dette tungen på vektskålen, og flere av styrerne etterlyser et mer regulert lønnstrinn som skal kompensere for et sammensatt utfordringsbilde: *«Jeg vet at Nordstrand ligger lavere enn Østensjø. De ligger et lønnstrinn under fordi de klarer å rekruttere fordi har barn med andre utfordringer. Søndre Nordstrand eller Østensjø er nødt til å ha et høyere lønnstrinn.»* (Styrer Bjerke). Sitatet illustrerer at de opplever at de ikke har like forutsetninger gjennom et annerledes utfordringsbilde sammenlignet med Oslo for øvrig, og at lønn kunne vært en måte å jevne ut dette.

### Fysiske omgivelser

Andre forhold som påvirker søkertallene, handler om barnehagenes fysiske bygg og drift. Søkere ser blant annet ut til å tiltrekkes nyere barnehager, både fordi byggene er nyere, men også i noen tilfeller fordi nyoppstartede barnehager promoterer seg ved at søkere vil ha mulighet til å bidra inn i den

pedagogiske utviklingen. Dette er noe flere barnehagelærere trekker frem som et positivt trekk ved en utlysningstekst. Også barnehager som skiller seg ut eller oppleves som noe «spesielt» får flere søkere:

---

*«Hvis det er en konseptbarnehage – vi har en barnehage her som har fokus på bærekraft, lager maten sin selv, og der kommer det mange søkere. For meg er det gjerne én søker per stilling, mens der var det fem kvalifiserte søkere til den samme stillingen. Og hun som var styrer der sa «Jøss, jeg kan plukke!».»*

Styrer Alna

---

Dette virker imidlertid ikke å være særskilt for områdesatsingens barnehager, men noe som rapporteres om uavhengig av bydel.

### Organisering

En annen faktor ved organiseringen av barnehagene som spiller inn på søkertallene, er ifølge styrerne selv hvorvidt man er en avdelingsbarnehage eller en basebarnehage. Dette bekreftes av enkelte barnehagelærere, men det kommer ikke tydelig frem hvor avgjørende dette er. En styrer forteller at de opplever at det er vanskeligere å få rekruttert barnehagelærere med erfaring til rene basebarnehager, og at dette er noe nyutdannede i større grad finner interessant:

---

*«I basebarnehager er mye åpent, og man skal jobbe i større grupper. Det appellerer ikke til de som har jobbet en stund. Støynivå og oversikt.»*

Styrer Bjerke

---

Også en av sisteårsstudentene forteller at dette er noe de har lest på utdanningen:

---

*«Foreleserne har ikke sagt noe om dette, men i pensumet så står det at enkelte kan oppleve base som mer ustrukturert og rotete.»*

Sisteårsstudent

---

Dette virker imidlertid å være en faktor som gjelder for barnehager generelt, og ikke noe som er begrenset til bydelene i Områdesatsingen.

### Stillingstype

Også hva slags type stilling som lyses ut påvirker enkelte søkere. Med barnehagelærerutdanningen har søkerne anledning til å søke seg både til stillinger med stillingstittel «barnehagelærer» og «pedagogisk leder». Dette er det enkelte søkere som er bevisste på: noen forteller at de bevisst søkte seg til en pedagogisk lederstilling på grunn av et høyere lønnstrinn og mer faglig ansvar, mens andre forteller at de ikke ønsket et slikt ansvar som nyutdannet og dermed søkte seg bevisst til barnehagelærerstillinger:

---

*«Jeg søkte etter barnehagelærerstillinger. Det var det viktigste for meg. Ikke ped.leder. (...) Det er veldig forskjellig fra barnehage til barnehage, men en ped.leder har mer personalledelse. En barnehagelærer har ikke alt det ansvaret.»*

Sisteårsstudent

---



Bydelene Grorud og Bjerke har kun anledning til å lyse ut pedagogiske lederstillinger, noe enkelte styрere opplever som begrensende:

---

*«Pedagogiske lederstillinger er det eneste vi kan lyse ut. Det er veldig mange nyutdannede som ikke vil være ledere i første omgang.»*

Styrer Bjerke

---

Denne utfordringen vil være lik for samtlige bydeler i Oslo, med unntak av bydeler som i likhet med Grorud og Bjerke har rammer for stillingene de har anledning til å lyse ut. Dette har imidlertid mer å gjøre med bydelenes egne bestemmelser, og mindre å gjøre med levekårsutsatte områder.

### **Markedsføring**

Som tidligere nevnt i kapittel 3.1.5 om markedsføring, er det også en del faktorer ved selve utlysningene som utgjør forskjeller for søkermassen. Hvordan barnehagene promoterer seg selv påvirker søkerne som leser annonsene, og flere av barnehagelærerne viser til forhold i utlysningstekstene som fikk dem til å søke til bestemte barnehager. Dette kan være forhold som nærhet til naturen, fokus på kunst eller musikk, mangfold og språklighet, eller muligheter for faglig utvikling. Både HR-seksjonene og styрere opplever at de ikke alltid bruker god nok tid på å forme utlysningsteksten, på å tenke gjennom hva de faktisk trenger, og at mange bruker eller kopierer innhold fra tidligere utlysningstekster. En sisteårsstudent på barnehagelærerutdanningen forteller at hun hadde noen kriterier da hun søkte jobb, og at dette først og fremst handlet om tilgjengelighet og stillingstype, men at barnehagens beskrivelse av det kreative var noe av det som vekket interessen:

---

*«Det første jeg søkte på var barnehagelærstilling, fordi jeg ønsket å starte som barnehagelærer først. Og så ikke for lang reisevei heller. Og så var det helt tilfeldig – det var samme for meg hvilken barnehage det var – jeg så litt på hvordan den så ut. Men for barnehagen så sto det at det var kunst og kultur-orientert. Og jeg er veldig glad i det kreative.»*

Sisteårsstudent

---

Det er også flere informanter som forteller at de er opptatte av faglig utvikling, og at de ser spesifikt i utlysningene etter hvordan barnehagen arbeider med dette. En annen sisteårsstudent forteller blant annet at for henne er det faglige fokuset viktigere enn barnehagens tilgjengelighet:

---

*«Reisevei er relevant, men etter erfaringene mine så er ikke dette viktig. Jeg vil heller reise en plass for å ha faglighet. Og voksne som er interesserte i å arbeide med barn.»*

Sisteårsstudent

---

I tillegg forteller en av HR-seksjonene at tittelen for utlysningen påvirker hvor mange «klikk» man får. Ansatte fra flere HR-seksjoner forteller at svært mange utlysninger bruker stillingstittelen som tittelen for annonsen, for eksempel «Pedagogisk leder». En ansatt forteller videre at utlysninger som har endret tittelen fra «Pedagogisk leder» til noe annet, som «vil du gjøre en forskjell?» eller «hei og hå, bli med nå» eller lignende, øker klikk-prosenten med over 30 %. En annen ansatt ved HR-seksjonen forteller om dem samme tendensen:

---

«Nå ser jeg på alle pedagogiske leder-utlysninger vi har hatt den siste tiden. Og alle heter «pedagogisk leder» osv. Der er det mellom syv og ni søkere. Så er det noen som har gjort seg litt ekstra flid, med litt lenger tittel. Der er det 23 søkere.»

Ansatt ved HR-seksjonen

---

### Tidspunkt og utlysningstype

Som tidligere nevnt i kapittel 3.1.2 har også tidspunkt for utlysningene mye å si for søkermassen, med få søkere på høsten og en større søkergruppe på våren.

En av de største utfordringene styrerne opplever i rekrutteringsprosessen, er at mange søkere søker seg til flere barnehager. Dette har ført til at mange tar inn kandidater fortløpende istedenfor å vente til fristen har gått ut. På denne måten beskrives et kappløp mellom barnehagene om de beste kandidatene. En styrer forteller at prosessen går svært raskt, og at dette særlig gjelder for nyutdannede:

---

*Hvis noen har søkt fredag kveld og vi ikke ser det før mandag, så har vi kanskje mistet dem. Særlig de nyutdannede. Det kan være at de er redde for at de ikke skal få jobb. Istedenfor at de har is i magen, så kaster de seg over det første og det beste.*

Styrer Alna

---

Denne utfordringen beskrives som en hovedutfordring for bydelene som ikke opererer med felles rekrutteringsprosess. Bydelene som har felles rekrutteringsprosess opplever at de i større grad kan fordele søkerne etter behov, og at de ikke opplever utfordringer med at en stor andel av søkerne søker seg andre steder. En av ulempene med å bruke fellesutlysning, er at det fra figurene i kapittel 3 ser ut til at det er litt færre søkere på fellesutlysninger enn på enkeltutlysninger. Til gjengjeld bruker bydelene som benytter felles rekrutteringsprosess færre ressurser på rekrutteringsprosessen enn bydelene som gjennomfører individuell rekrutteringsprosess. Ettersom den underliggende utfordringen i Oslo er at det generelt er for få barnehagelærere i forhold til behovet, er det enkelte styrere som opererer med enkeltutlysninger som forteller at de opplever Alnas tilnærming til rekrutteringsprosessen som gunstig. Dette er fordi Alna har en felles rekrutteringsprosess, men at søkere samtidig har anledning til å søke seg til spesifikke barnehager.

### Bevissthet og omdømme

De to siste faktorene som vektlegges som viktige for søker tallene i Områdesatsingens bydeler sammenlignet med bydelene i Oslo for øvrig, er knyttet til søkerne bevissthet og omdømme. Flere av de barnehagelærere vi snakker med forteller at de bevisst valgte seg til bydelen, fordi de ønsket å gjøre en forskjell. Enkelte forteller også om en interesse av å arbeide med mangfold og språk, og at barnehagene promoterte dette sine utlysningstekster. Det er likevel også mange som forteller at valg av arbeidsplass var mer tilfeldig, eller at det var andre faktorer som var viktigere. En tidligere pedagogisk leder forteller at utfordringsbildet er sammensatt, og at faktorene gjerne påvirker hverandre, som for eksempel lønn, tilgjengelighet og omdømme:

---

*«Hvis det er samme lønn, så ville jeg kanskje ikke gått for den mest utfordrende jobben. Jeg har jo vært på Stovner og vet at det er jo veldig fint, og grøntområde, men det er jo litt ettervirkninger av drabantutbyggingen for 30 år siden. Så tøft for det sosioøkonomiske. Det hjelper heller ikke at de er*

*lengst fra sentrum, større utfordringer, og har samme lønn som andre bydeler. Da må du kanskje ha folk som bor i nærheten.»*

Tidligere pedagogisk leder Bjerke

---

Omdømme er noe som enkelte styreere selv trekker frem som en utfordring, ved at de opplever at bydelen har fått et dårlig rykte. Gjennom intervjuer med studenter, og tidligere og nåværende barnehageansatte, forteller de imidlertid at rykte kan ha noe å si ved at barnehageansatte snakker sammen. Dette går imidlertid med på barnehagenivå dersom det er utfordringer knyttet til arbeidsmiljø. For omdømme på bydelsnivå trekkes det frem at enkelte opplever at det kan være skremmende å søke seg til bydeler med sosioøkonomiske utfordringer. Likevel virker andre faktorer, som for eksempel tilgjengelighet, å være viktigere enn bydelens omdømme. Det trekkes videre frem at et positivt omdømme også kan ha påvirkning på hvorvidt man søker seg til bydelen:

---

*«Det var en ting jeg la vekt på – støtteteam. Det var en av grunnene til at jeg søkte meg til Bjerke, så var det veldig attraktivt. Bare det å ha et slikt rykte i kommunen, det hjelper på rekruttering. (...) Hvis du har en bydel med utfordringer, og vet at det er støtteressurser, det gjør det mer attraktivt, fordi det nuller ut ulempen.»*

Tidligere pedagogisk leder i Bjerke

---

Det er heller ikke bare omdømme på bydelsnivå som kan tiltrekke eller avskrekke søkere, dette gjelder også omdømme på barnehagenivå. Dersom en barnehage for eksempel har høy dekning av pedagogiske ledere, eller har mange ansatte med relevant utdanning, beskrives dette som et viktig trekkplaster for å få flere søkere på grunn av et godt fagmiljø:

---

*«Vi har full barnehagelærerdekning, og resten er barne- og ungdomsarbeidere – da blir det attraktivt fagmiljø. At det er 50 prosent barnehagelærerdekning, og annen spennende personal. Vi fikk jo veldig mange søkere til alle stillingene.»*

Styrer Ullern

---

Som tidligere nevnt profilerer barnehagene forhold som ansattgruppe og arbeidsmiljø i varierende grad gjennom utlysningene sine, så dette ser ut til å være forhold som både blir gjort kjent gjennom utlysninger, og forhold som gjøres kjent gjennom fagmiljøet. I fagmiljøet vil det også kunne deles dårlige erfaringer med enkeltbarnehager. Barnehagelærere forteller at de har advart hverandre fra å søke til spesifikke barnehager, og studenter deler opplevelser med hverandre fra praksisbarnehager. Disse historiene er imidlertid sjeldne, og tas hovedsakelig med for å illustrere poenget med at det ikke bare er omdømme på bydelsnivå, men at også omdømme på delbydels- og barnehagenivå kan påvirke søkermassen.

#### 4.4.2 Kvaliteten på søkerne

Som vi viste i kapittel 4.2 opplever informantene et utfordringsbilde som knytter seg til kvaliteten på søkerne, forstått som manglende kompetanse, skikkethet og egnethet. For det første pekes det på at en stor andel av søkerne til stillinger som pedagogiske ledere blant områdesatsingens bydeler mangler den formelle kompetansen som kreves i stillingen. Videre opplever flere av informantene at søkerne ikke har den språkkompetansen som kreves i arbeidet med barn i levekårsutsatte områder. De opplever

også at mange av de nyutdannede søkere ikke er skikket til å utøve som barnehagelærere i Områdesatsingens bydeler.

### Mangel på formell kompetanse

Informantene fra Områdesatsingens bydeler som opplever en utfordring med søkere som mangler den formelle kompetansen peker på at årsaken til et lavt antall formelt kvalifiserte søkere, her forstått som søkere med godkjent barnehagelærerutdanning, skyldes et lavt antall søkere totalt sett. Intervjuene med informanter fra de øvrige bydelene tyder på at enkelte bydeler også sliter med et lavt antall formelt kvalifiserte søkere, men de peker på at dette i liten grad henger sammen med det totale antallet søkere.

---

*«Nå har vi akkurat lyst ut en stilling, det var ikke veldig mange kvalifiserte søkere, men det var mange søkere.»*

Pedagogisk leder St.Hanshaugen

*«Vi har akkurat hatt en fellesutlysning for hele bydelen, hvor vi får inn 12 søkere, og det er bare 5 som er kvalifiserte. Det er for lite når vi har 25 ledige stillinger. Jeg er redd for at vi kommer til å få noen som ikke er riktig utdannet.»*

Styrer Alna

### Skikkethet

Informantene opplever at mange av søkerne ikke er skikket for å være i yrket generelt, og at mange søkere videre mangler de nødvendige faglige og personlige forutsetningene som kreves for å jobbe med utfordringsbildet i Områdesatsingens bydeler, til tross for at de har godkjent barnehagelærerutdanning. Manglende språkkompetanse pekes på som en av årsakene til dette. Samtidig tyder intervjuene med informanter fra de øvrige bydelene på at dette primært oppleves som utfordrende i områdesatsingens bydeler. De neste sitatene bidrar til å illustrere viktigheten av språkkompetanse i relasjon med språkarbeidet som gjøres i Områdesatsingens barnehager.

---

*«Jeg ser utfordringer blant nyutdannede barnehagelærere – utfordringer med språk. En manglende muntlig og skriftlig framstillingsevne på norsk. Det er noe høyskolen bør ta tak i. Hva som er godt nok. Men det er ikke alltid nødvendig. Samtidig er ikke det alltid viktig i alle barnehager – så lenge man kan gjøre seg forstått. Her er det superviktig, fordi vi er språkmodeller for barna.»*

Styrer Gamle Oslo

*«I rekrutteringsprosessen legger vi vekt på utdanning, men noen ganger lurer man på hvordan de har kommet seg gjennom studiet. Vi har sett at enkelte strever med å kommunisere, skrive og uttale seg faglig.»*

Styrer Bjerke

---

Barnehagelærernes språkkompetanse anses som en helt vesentlig del av kvalitetsarbeidet som gjøres i områdesatsingens barnehager. Flere informanter peker på at språkkompetansen er tett sammenknyttet med barnehagelærernes evne til å ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning. Flere av informantene stiller seg derfor undrende til hvordan en del av søkerne har kommet seg gjennom barnehagelærerutdanningen med det språklige nivået som vises i gjennomgangen av

søknader og gjennom intervjurundene. Det er også noe på løftes frem i dialogen med utdanningsinstitusjonene.

Den manglende språkkompetansen hos enkelte studenter er også noe informanten fra OsloMet er bevisste på. Den manglende evnen til å uttrykke seg skriftlig synliggjøres ofte i arbeidet med semester- og bacheloroppgaver. I tillegg fortelles det om tilbakemeldinger fra flere praksislærere som lurer på om de skal la studentene bestå praksis grunnet utfordringer med språkkompetansen. Dette oppleves som vanskelig ettersom manglende språkkompetanse i seg selv ikke er nok for å stryke i praksisopplæringen. Håndteringen av studentenes språkkompetanse er noe som diskuteres internt ved universitetet. Informanten peker på å flere ressurser til språkarbeidet og å ha en tettere oppfølging av studentene med manglende språkkompetanse som mulige tiltak.

### Egnethet

En annen årsak til opplevelsen av manglende kvalitet er knyttet til egnethet og modenhetsnivået blant nyutdannede barnehagelærere. Dette er et forhold som påpekes fra flere hold, både blant informanter fra Områdesatsingens bydeler og fra de øvrige bydelene i Oslo. Også ved OsloMet er en bevisste på dette og stiller seg spørsmål om hvorfor det er slik. Overgangen fra å være student, med begrenset praksiserfaring, til å være pedagogiske ledere trekkes frem som en forklaring. Ved å gå rett fra videregående utdanning til å fullføre bachelorgrad for så ut i jobb så mangler en modenhet og refleksjonsnivået som skal til for å stå i yrket.

---

*«Mange studenter hos oss synes det er krevende å være ledere fra starten, mange ønsker å være i en pedagogisk leder 2-stilling for å få den nødvendige erfaringen. Det handler om at vi kanskje ikke klarer å forberede de godt nok på den oppgaven gjennom utdanningsløpet.»* Informant fra OsloMet

---

Informantene forteller at det skal være rom for at nyutdannede skal kunne være uerfarne. Erfaringene kommer når en er i jobben. Samtidig ser de også at mange av de nyutdannede ikke er klare for møte utfordringene eller å påta seg lederansvaret som følger med stillingen som pedagogisk leder. En styrer forteller om utfordringene:

---

*«Å finne kvalifisert personell kan være en utfordring. Det er mange nyutdannede som søker, og det kan være tøft å jobbe her, på grunn av den krevende barnegruppen. Så kommer personalsammensetningen i tillegg. Er man alene på avdelingen eller deler man ansvaret med en annen pedagogisk leder?»* Styrer Gamle Oslo

---

Opplevelsene rundt skikkethet og egnethet er ikke informantene alene om. De siste fem årene har det totalt kommet inn 184 tvilsmeldinger på barnehagelærerstudenter i Norge viser en kartlegging gjort av det faglig-pedagogiske tidsskriftet Første Steg. Tvilsmeldingene omhandler studentenes samarbeidsevne, modenhetsnivå og forståelsen av hva som kreves i yrket.<sup>47</sup> Samtidig indikerer flere av

---

<sup>47</sup> <https://www.utdanningsnytt.no/barnehageansatte-som-krenker-barn-barnehagelaerer-barnehagelaererrollen/vi-utdanner-uskikkede-barnehagelaerere/313630>

utdanningsinstitusjonene at antallet studenter som ikke er skikket til yrket reelt sett er mye høyere enn hva tallene tilsier. Særlig under pandemien har det vært en nedgang i antallet tvilsmeldinger.<sup>48</sup>

Et tiltak flere peker på er å øke omfanget av studentenes praksisperioder. I tillegg trekkes det frem forslag om utvidelse av barnehagelærerutdanningens varighet med et ekstra år, kun dedikert til praksis. Det påpekes at dette vil være et grep som kan bidra til å gjøre studentene bedre rustet til å møte yrkeslivet. Gjennom å øke omfanget av praksis, utover hva studentene nå gjennomgår i praksisperioder og utdanningen, vil en kunne heve modenhetsnivået og øke bevisstheten omkring hva som kreves i yrket.

#### 4.4.3 Turnover

Felles for samtlige bydeler som er dekket gjennom kvalitative intervjuer, er at ansatte slutter av ulike årsaker. Det er imidlertid noen årsaker til turnover som ser ut til å være generelle for barnehageyrket, og dermed felles for samtlige bydeler både i Områdesatsingen og i bydeler i Oslo for øvrig, og noen årsaker som i større grad knytter seg til spesielle forhold ved bydelen.

##### Fraflytting

En av de vanligste og mest generelle årsakene til turnover i barnehagen som beskrives gjennom intervjuene, er fraflytting. Hovedsakelig er dette på grunn av unge ansatte som etablerer seg. Dette er et forhold som er felles for samtlige bydeler i Oslo, og som trekkes frem av flere informanter uavhengig av bydel.

---

*«Det som er bildet hos oss er at mange av de unge flytter ut. Da flytter de ut av Oslo generelt. Enten til kommuner i nærheten, for å få sin hage og rekkehus.»*

Enhetsleder

---

Som sitatet illustrerer, handler dette for mange om å flytte ut av Oslo for å få råd til å kjøpe hus og etablere seg. Dette kan blant annet ses i lys av høye boligpriser i Oslo, som fører til at mange i etableringsfasen ikke har råd til å bosette seg nærmere sentrum.

##### Pensjon

En annen vanlig og generell årsak til turnover, er ansatte som pensjonerer seg. Dette beskrives også som en avgjørende årsak til hvorfor en bydel eller en barnehage i perioder har høyere turnover enn normalt:

---

*«Vi har litt turnover, men vi har ikke eksakte tall på det. Vi har vært inne i en periode med høyere gjennomsnittsalder, som går av nå.»*

Styrer Stovner

*«Nå har jeg hatt mange godt voksne ped. ledere som har jobbet i mange år, har hatt barna sine i denne barnehagen, som nå blir besteforeldre. Derfor har det vært stabilt her. Nå som de går av med pensjon, så kommer det nye personer inn. Jeg tror at i barnehager hvor en haug går av med pensjon*

---

<sup>48</sup> <https://www.smis.no/2022/03/25/kraftig-okning-i-skikkethetssaker-pa-laererutdanningene/>



*samtidig og det kommer nye inn, så må man kanskje jobbe litt ekstra hard for å beholde dem.»*

Styrer Alna

---

Sitatene illustrer både at pensjon er en naturlig årsak til turnover, men de vitner i tillegg om at mange av barnehagene hvor dette er tilfellet, gjerne har hatt lengre perioder med stabilitet. Dersom en barnehage opplever mye utskiftning i personalet, fører dette ifølge informantene til at det er vanskeligere å holde på nye ansatte, blant annet fordi de fleste ønsker å delta i et faglig fellesskap.

Selv om pensjon er en naturlig årsak til turnover i alle yrker, skiller barnehageyrket seg noe ut. Tall fra KS arbeidsgivermonitor fra 2021 viste at ansatte i barnehager lå øverst på listen over ansatte i kommunal sektor som tidligst går av med pensjon (ref. kapittel 2.1). En Fafo-rapport fra 2020 fant at eldre barnehageansatte som hadde tidligpensjonert seg, relaterte dette til helseproblemer, slitenhet og et fysisk og/eller psykisk belastende arbeid<sup>49</sup>.

### Stillingstitler

En annen strukturell rammefaktor som er felles for alle barnehager, er stillingstitlene som finnes i barnehageyrket. Som nevnt har man som utdannet barnehagelærer mulighet til å jobbe både som barnehagelærer og som pedagogisk leder. Enkelte bydeler opererer kun med pedagogisk lederstillinger, og som tidligere nevnt i kapittel 4.4.1 finnes det enkelte søkere som ønsker et lederansvar umiddelbart etter endt utdanning, mens andre søkere bevisst søker seg til barnehagelærerstillinger fordi de ønsker erfaring før de tar på seg lederansvar. Gjennom samtaler med informanter i flere ulike bydeler både i Områdesatsingen og i øvrige bydeler, kommer det frem at det er flere utfordringer knyttet til stillingstitlene i barnehageyrket som kan føre til at ansatte slutter.

Et eksempel på dette, er beskrivelser av konflikter som kan oppstå i ansattgruppen dersom en ung barnehagelærer kommer inn i et etablert fagmiljø. En pedagogisk leder fra Stovner forteller at hun ved et par arbeidsplasser har opplevd at ansattgruppen endrer oppførsel etter nyansettelser av nyutdannede barnehagelærere:

---

*«Det kommer gjerne mange unge dyktige jenter og gutter som tenker «wow!». Og så møter de noen som har jobbet der i femti år og har lukket ørene. Så det er et stort problem. At vi eldre i barnehagen ikke ser alt det som er bra fra utdannelsen som vi ikke har.»*

Pedagogisk leder Stovner

---

I forlengelsen av dette er det flere informanter, både blant de nyutdannede og mer erfarne pedagogiske ledere, som trekker fram at man som nyutdannet opplever det som utfordrende å ta skulle ta et lederansvar rett etter endt utdanning.

### Utdanning og «praksissjokk»

Rollen som pedagogisk leder er mangefasettert, med ansvar for den faglige kvaliteten på arbeidet med barna, organisering av hverdagen og oppfølging av medarbeidernes utførelse av det pedagogiske arbeidet. I tillegg kommer også ansvaret for faglig utvikling og veiledning av medarbeidere.<sup>50</sup> Å skulle

---

<sup>49</sup> Seniorer i barnehagesektoren | Fafo-rapport 2020:18

<sup>50</sup> Børhaug, K. (mfl.), 2018. Barnehagelæreren i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag. Oslo: Kunnskapsdepartementet



ta et lederansvar over en etablert og gjerne eldre ansattgruppe beskrives som tøft, både for pedagogiske ledere og barnehagelærere. Flere av de nyutdannede informantene vi har snakket med peker på manglende fokus på ledelsesrollen, både i utdanningen og praksis.

---

*«Du får den organisatoriske rollen, og må sende ut planer. Den biten lærer man ikke nok om gjennom studiet eller gjennom praksisen. Jeg tror vi hadde en eller to lederdager [i utdanningsløpet].»*

Pedagogisk leder Bjerke

*«Lederfaget i utdanningen. Det var ikke godt nok opplevde jeg. Lederpraksisen gikk ut på å passe på at folk gikk på pauser, og at det var ryddig. Jeg følte at det var en dårlig innføring i det å være leder. Da jeg begynte å jobb forstod jeg fort at det ikke var det som det var behov for. Barnehagelærerne hadde kontroll på pausene selv.»*

Pedagogisk leder Bjerke

---

Barnehagene i Oslo inngår egne samarbeidsavtaler med OsloMet for gjennomføring av praksis ved barnehagelærerutdanningen og barnehagene tilbyr praksisplasser til studenter på barnehagelærerutdanningen så lenge en har pedagogiske ledere med veilederutdanning.<sup>51</sup> I samråd kan praksisbarnehagene og OsloMet adressere dette ved å rette et ytterligere fokus på praktiske erfaringer knyttet til ledelsesrollen gjennom praksisløpet.

Også i utdanningsløpet bør ledelsesopplæringen i større grad vektlegges. På en slik måte som sørger for at studentene får de nødvendige verktøyene og kompetansen som vil hjelpe i de i profesjonsutøvelsen. I tillegg etterlyser flere informanter også at utdanningen i større grad retter et fokus mot utfordringsbildet som møter nyutdannede barnehagelærere på jobb i Områdesatsingens bydeler. Herunder også mer kompetanse og bedre verktøy knyttet til arbeidet med «gråsonerbarn». Udiagnostiserte barn som vansker med sosiale relasjoner og læring.

---

*«Kompleksiteten av utfordringsbildet av barnegruppen vi har i Groruddalen er såpass komplekst, at eksempelvis nyutdannede som kommer inn og skal ha sin første jobb, blir nok litt slått i bakken, i forhold til hva de forventer at de skulle jobbe med. Nå snakker jeg i hovedsak om nyutdannede, for det er de jeg tror vi tar knekken på først. Jeg tror ikke deres bilde samstemmer med virkelighetsbildet.»*

Enhetsleder Alna

---

Informanter fra bydelene forteller at det faglige innholdet i barnehagelærerutdanningen i tillegg til studentenes språkkompetanse er noe som drøftes med OsloMet også gjennom ulike samarbeidsforum.

At nyutdannede barnehagelærere opplever at det er tøft å starte i sin første jobb i barnehageyrket, er imidlertid verken unikt eller begrenset til pedagogiske ledere, og kalles gjerne for *praksissjokket*. Dette er også noe som spesielt trekkes frem gjennom intervjuene med nyutdannede barnehagelærere. Det fortelles om en opplevelse av at utdanningsløpet ikke har bidratt til den nødvendige kompetansen og verktøyene som kreves i stillingen.

---

<sup>51</sup> <https://www.oslo.kommune.no/barnehage/kvalitet-i-barnehagen/utvikling-og-kompetanse/#gref>

---

«Jeg opplevde et praksissjokk, og innså at jeg mangler mye erfaring, som jeg ikke har lært gjennom studiene, manglet mye erfaring med det å være leder på den tiden. Det var en stor overgang fra det å være student til pedagogisk leder. Spesielt for meg som ikke hadde hatt en fast jobb eller lederstilling før.»

Nyutdannet pedagogisk leder

---

Mange informanter forteller at det i mange tilfeller kommer nyutdannede barnehagelærere som slutter innen to år, fordi de opplever at barnehagehverdagen ikke var som forventet. Flere barnehagelærere forteller om en utbredt holdning og oppfattelse om at barnehageyrket er lett, og at barnehageutdanningen kun er et «mellomstopp» for flere studenter som har vært usikre på sitt karriereløp. Dette endrer seg når de nyutdannede kommer i jobb og innses omfanget av utfordringer, oppgaver og ansvar. De to sisteårsstudentene forteller at de opplever flere useriøse medstudenter på utdanningen:

---

«Det kom en medstudent som sa «jeg skjønner ikke hvorfor vi skal lære alt dette, for vi skal jo bare lære å skifte bleie». Det provoserte meg. (...) Man kan ikke bare ta inn de som bare har begynt på skolen og tenkte at barnehagelærer er så lett.»

Sisteårsstudent

«Jeg har også opplevd mye useriøse folk på studiet. Jeg begynner å stusse litt på om de kan jobbe med barn. Det er som du sier at det virker som om de ikke bryr seg så mye på skolen. Det er ikke så mye stolthet.»

Sisteårsstudent

---

Holdningene som studentene forteller om, vil kunne bidra til et økt praksissjokk dersom man har forventninger til at yrket ikke krever så mye. Den ene sisteårsstudenten hadde også spurt sine medstudenter om hvor mange av dem som virkelig ønsket å bli barnehagelærer:

---

«Jeg spurte alle i gruppene mine om vi kunne ta en runde på hvorfor man vil bli barnehagelærer. Fra de svarene jeg fikk – og dette er min påstand – var det bare 35 prosent ved OsloMet som virkelig ville bli barnehagelærer. Resten er på mellomreise.»

Sisteårsstudent

---

En tidligere pedagogisk leder forteller også at han opplever at studentgruppen har endret seg, og at det er en utfordring at utdanningen ikke har mer praksis:

---

«Mitt inntrykk er at det er flere som begynner å studere som har mindre erfaring i forkant. Det er vanskelig å si uten data, men mitt inntrykk er at det er vanligere nå at når de er ferdig utdannet så er de stereotypisk jente på 23 som aldri har jobbet i barnehage, men har passet litt på niesen sin. Det tror jeg er litt strukturelt – de som er eldre enn meg sier at man måtte ha et år i praksis før man kunne ta utdanningen. Jeg tror det er felles for de fleste profesjonsstudier. Det hjelper ikke med annet pensum - tror ikke det hjelper at de leser om det heller, det er noe man må erfare.»

Tidligere pedagogisk leder Bjerke

---

Enkelte informanter foreslår at man kan møte utfordringene ved et lengre utdanningsløp, for å blant annet heve barnehageyrkets status, og mer praksis. En informant trekker også frem at det burde bli en annen form på barne- og ungdomsarbeider-utdanningen:

---

*«Høgskolen bør også se på formen for utdanning på barne- og ungdomsarbeidere. For meg så skurrer heltidsutdanningen. Der tror jeg det ligger mye grunner til at folk vegrer seg, men det hjelper ikke med god teoretisk tyngde, med mindre man har praksis. Det burde vært tre år på skole, også burde det siste året vært læretid. Ferdigutdannet som lærling. Da tror jeg man er tryggere på seg selv, mye mer rustet til å ta en viktig oppgave som pedagogiske ledere.»*

Pedagogisk leder Alna

---

### Avanseringsmuligheter

En annen utfordring knyttet til stillingene som finnes i barnehageyrket, er mangelen på muligheter for å avansere. Pedagogisk leder er den øverste faglige stillingen man har i en barnehage. Den neste stillingen som er over dette, er styrerstillinger, som også kalles «faglig leder» enkelte områder i Oslo. Dette er likevel en stilling som oppleves av informantene som en mye mer administrativ lederstilling, og i mindre grad preges av fagligheten som de selv ønsker å utøve i direkte kontakt med barna. To tidligere pedagogiske ledere som valgte å bytte yrker forteller:

---

*«Jeg følte at jeg utdannet meg litt bort fra å være pedagogisk leder. Følte jeg nådde et refleksjonsnivå som gjorde at barnehagen som organisasjon kjentes for lite. (...) Det neste på stigen er jo styrer, og de blir jo tynget av administrasjon, ikke så mye tid til å jobbe med fag.»*

Tidligere pedagogisk leder Bjerke

*«Jeg hadde lyst til å utvikle meg, var ferdig med barnehage. Jeg hadde tatt på meg verneombudstilling, men jeg ønsket å gjøre mer.»*

Tidligere pedagogisk leder Grorud

---

Det vil si at verken en høyere utdanning, etterutdanning eller større grad av ansvar gir avanseringsmuligheter i feltet, noe som oppleves som svært begrensende for mange av informantene. Dersom de tar på seg ekstra ansvar i barnehagen, som oppfølging av nyansatte, gir heller ikke dette noen andre godtgjørelser i form av for eksempel høyere lønn. Motivasjonen hos informantene som forteller at de likevel påtar seg slike oppgaver, beskrives som å blant annet være knyttet til et ønske om variasjon, og å utvikle seg.

Den tidligere pedagogiske lederen forteller hva han opplever som viktig for å bli værende i en barnehage: *«Jeg vil jo si litt mer rom for faglig utvikling. Det som hadde vært en annen stilling mellom pedagogisk leder og fagleder.»* (Tidligere pedagogisk leder Bjerke).

### Stedlig styrer

Mange faktorer er med på å sette krav og rammebetingelser til lederrollen i kommunesektoren. Én slik faktor er lederspennet – tallet på hvor mange ansatte en leder har ansvar for. I en rapport fra 2019 konkluderer forskningsinstituttet NORCE med at organisering rundt leder, inklusive lederspenn,

påvirker hvordan ledere i kommunale og fylkeskommunale virksomheter utøver rollen sin<sup>52</sup>. Rapporten viser blant annet at volumet av administrativ og oppgaveorientert ledelse ofte øker i takt med størrelsen på lederspennet, og at omfanget av denne typen oppgaver går på bekostning av relasjons- og endringsorienterte oppgaver. I kommunene skiller sykehjem og hjemmetjenestene seg ut med store lederspenn, med en median på henholdsvis på 93 og 59 ansatte. De minste lederspennene finnes imidlertid i skolefritidsordningen (SFO) og i barnehager. Her er tallene 12 og 19<sup>53</sup>.

Synlig og engasjert ledelse blir beskrevet som en svært viktig årsak til at ansatte velger å bli i jobben. Områder hvor man har én styrer fordelt på flere barnehager har imidlertid blitt beskrevet som en årsak til at enkelte ansatte slutter. Regjeringen har i Hurdalsplattformen satt som mål å forbedre bemanningsnormen, blant annet gjennom å stille krav til stedlig leder<sup>54</sup>.

Utfordringene som er skissert hittil, kan beskrives som felles for samtlige bydeler i Oslo, og er også i nesten samtlige tilfeller felles for barnehageyrket generelt. Det er imidlertid noen forhold av utfordringsbildet knyttet til turnover som vi i større grad finner i bydeler i Områdesatsingen, og i mindre grad i øvrige bydeler. Disse forholdene handler i hovedsak om arbeidsmiljø, ved blant annet arbeidsoppgaver og arbeidsforhold.

### Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø handler om arbeidet man utfører, og hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører det<sup>55</sup>. Et aspekt som blir trukket frem av en pedagogisk leder som valgte å bytte yrke, er rettet mot barnehageyrket i sin helhet, og at dette ikke nødvendigvis var knyttet til barnehagens ressurser:

---

*«Det er mer at jeg hadde lyst til å gjøre noe annet - det er mer mulighetene med jobben enn hvor. Jeg tror at hvis jeg hadde jobbet i en ressurssterk barnehage så hadde jeg fremdeles kjent på det samme behovet. Så ikke så mye om sted, men mer om struktur. Med struktur: man er veldig låst i de strukturelle rammene – man må dekke opp dagen. Og være litt låst til å være der det skjer i løpet av dagen. Det nådde et punkt hvor jeg syntes det ble slitsomt å så ofte forholde seg til tildelte ressurser til barnehagen. Grunnbemanningen er grunnbemanningen, med en gang man er syk, så er man i manko.»*

Tidligere pedagogisk leder Bjerke

---

I samtaler med barnehagelærere i bydeler i Områdesatsingen, beskrives det i av flere et arbeidsmiljø som er preget av at barnehagen ligger i et levekårsutsatt område:

---

*«Totalt sett er det mange familier som lever rundt fattigdomsgrensen. Det har de nok ikke så mye på Frogner eller Nordstrand. Men det er jo likt for alle Groruddal-bydelene. Det er nok utfordringer på andre siden av byen, men de står nok i litt andre utfordringer. Vi har en del foreldre som ikke har noe*

---

<sup>52</sup> NORCE (2019): Leiarspenn og organisering: Samanhengar med sjukefråvær og turnover. Rapport 33 – 2019. NORCE.

<sup>53</sup> [Kommunesektorens-arbeidsgivermonitor-2021.pdf \(ks.no\)](#)

<sup>54</sup> [Hurdalsplattformen - regjeringen.no](#)

<sup>55</sup> [Arbeidsmiljø: Det handler om arbeidet - STAMI](#)

*forhold til barnehage, ikke har gått i det selv, har kommet hit som voksen. Så det blir vår oppgave å fortelle og vise hva en norsk barndom innebærer.»*

Styrer Alna

---

At barnehagene i Områdesatsingens bydeler har et større mangfold både i barnegruppen og i foreldregruppen, trekkes frem som både positivt og negativt. Vi finner også et eksempel på en tidligere ansatt som forteller at foreldregruppen i bydelene nærmere sentrum var krevende å arbeide med:

---

*«Jeg har jobbet med alle mulige slags foreldre. Likevel så føles de på østkanten mer lik meg enn de på vestkanten. Der er det et voldsomt jag etter prestasjon. Så jeg trivdes egentlig mye bedre på østkanten enn i sentrum.»*

Tidligere pedagogisk leder Bjerke

---

Sitatene illustrerer at foreldregruppen og barnas ressurser påvirker arbeidsmiljøet. Foreldregruppen beskrives som gjennomgående mer ressurssterke i bydelene som ligger nærmere sentrum, og mindre ressurssterke i bydelene i Områdesatsingen. Det er ingen av foreldregruppene som gjennom intervjuene blir trukket frem som mer utfordrende enn den andre, men at de bringer med seg ulike utfordringer.

Et annet aspekt ved arbeidsmiljøet som trekkes frem av ansatte i bydeler fra Områdesatsingen, er arbeidsoppgaver og mulighet for utvikling. Felles for de fleste nyutdannede barnehagelærere, er et ønske om å jobbe med fag i barnehagen. Dette er noe som beskrives som en av de største motivatorene for ansatte som ønsker å bli værende i en barnehage – et godt faglig miljø, og mulighet til faglig utvikling. Dette beskrives også som en av de store årsakene til at barnehagelærere velger å slutte, dersom dette er vanskelig. Her skiller bydelene i Områdesatsingen seg i flere tilfeller fra øvrige bydeler. Som beskrevet i kapittel 2.3, har bydelene i Områdesatsingen de siste 2 årene hatt en jevn økning av antall barn med vedtak om spesialpedagogisk hjelp (§31 i Barnehageloven) og tilrettelegging i barnehagen grunnet nedsatt funksjonsevne (§37 i Barnehageloven), og har en høyere andel barn med vedtak etter §31 enn gjennomsnittet i Oslo. En styrer forteller følgende:

---

*«Det er mange flere barn med særskilte behov, overvekt av spekterdiagnoser og autisme. Som pedagogisk leder i Nordstrand skrev jeg én [søknad om vedtak] i året, men her må det kanskje skrives fem - seks stykker. Her er det liksom halve barnegruppen som har spesielle behov. Så da er det viktig med å ha pedagogiske ledere på hver avdeling.»*

Styrer Alna

---

Arbeidsoppgavene knyttet til oppfølgingen av barn med vedtak, beskrives som omfattende og tidkrevende, og flere barnehagelærere i Områdesatsingens bydeler reagerer på en lang søkeprosess før de får vedtak, og at systemet heller ikke kommuniserer når barn med vedtak flytter og starter i ny barnehage. En tidligere pedagogisk leder fra Stovner forteller at dette ikke var årsaken til at hun sluttet i jobben, men at dette opplevdes som krevende:

---

*«Nå har jeg begynt i en annen kommune, og det er stor forskjell. Barna kommer med språk, så man kan starte rett på pedagogikken. Det er nesten ingen barn med vedtak. Jeg har ingenting imot at barn med ekstra behov er på samme avdeling som de andre barna, men da må man sette inn ekstra*

*ressurser. Jeg hadde et barn – hun hadde autisme, og på ganske høyt nivå. Hun var hølytt, hun hadde ikke språk, og kom fra et annet sted i Nord-Norge til oss. Der hadde hun 100 prosent assistent på avdeling. Da hun flyttet til oss, måtte hun søke på nytt. Jeg fikk henne på min avdeling. Jeg frigjorde en annen voksen på henne, men da ble vi to voksne på 17 barn. Det er systemet som ikke snakker sammen.»*

Tidligere pedagogisk leder Stovner

Ved tilfeller som beskrevet over, minsker ifølge informantene mulighetene til å arbeide med faglig utvikling, og arbeidet orienteres i større grad rundt oppfølging og håndtering av noen få barn. Barnehagelærerne forteller at dette kan løses ved å raskere få bistand og ressurser, samt at økt bemanning vil kunne hjelpe. Her er informantene tydelige på at det ikke nødvendigvis nytter å sette inn vikarer, men at det må være kvalifiserte ansatte:

*«Vet ikke om det er nok å bare øke folk i barnehagen, det må være kvalifiserte folk som kan bidra til å løfte. Det blir nesten mer å gjøre med to tre vikarer.»*

Pedagogisk leder Bjerke

Dette er imidlertid noe regjeringen nylig har annonsert at de ønsker å gjøre noe med, gjennom å endre barnehagereguleringen slik at kommunene kan bruke mer penger på barnehager i levekårsutsatte områder<sup>56</sup>.

Dette er også forhold som gjør at praksissjokket for enkelte nyutdannede barnehagelærere oppleves som ekstra krevende, og at enkelte slutter med dette som årsak. Informantene forteller at en løsning på dette ville vært utarbeidede maler, og ressurser i barnehagen som nyutdannede kan benytte seg av:

*«Så de nyutdannede kommer til meg og lurer på «hvordan søker jeg om ressurs for dette barnet?». Så man blir kastet rett ut i det. (...) Jeg fått spørsmål fra noen om «hjelp, jeg har fått beskjed om å lage en pedagogisk plan». Så må jeg fortelle hva som skal inn.»*

Tidligere pedagogisk leder Stovner

Det gode arbeidsmiljøet og et godt kollegium kan beskrives som særskilt viktig i velferdsarbeid som er preget av at arbeid i team, som for eksempel barnehageansatte. Barnehageansatte beskriver blant annet stor belastning ved høyt sykefravær, da arbeidsoppgavene fordeles på de resterende ansatte. Fafo sin rapport fra 2020 viser at helseproblemer og et fysisk og psykisk krevende arbeid bidrar til at mange seniorer slutter eller går av med pensjon tidlig<sup>57</sup>.

### Oppfølging og veiledning

Oslo kommune har pålagt veiledning/oppfølging av nyansatte i barnehage i to år. Dette er et tilbud som er felles for alle Oslos bydeler, og informantene er i stort fornøyde med tilbudet.<sup>58</sup> Det trekkes imidlertid også frem betydningen av tett oppfølging i barnehagen, og her trekkes det særlig frem at en

<sup>56</sup> [Flere på jobb i barnehager i levekårsutsatte områder - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

<sup>57</sup> [Seniorer i barnehagesektoren | Fafo-rapport 2020:18](#)

<sup>58</sup> Oslo kommune - <https://www.oslo.kommune.no/barnehage/kvalitet-i-barnehagen/utvikling-og-kompetanse/#gref>

synlig leder i mange tilfeller er avgjørende. Gjennom intervjuene kommer det frem at de ansatte kan stå i mange utfordrende situasjoner på en god måte ved god ledelse og et etablert arbeidsmiljø.

På spørsmål om det ville hjulpet med enkelte ansattgoder, forteller en tidligere ansatt i Stovner at dette ikke vil kompensere for andre forhold i barnehagen, og at ledelsen er viktigere:

---

*«Det hjelper kanskje litt, men et busskort ville kanskje ikke hindret meg fra å slutte. Trivsel er viktigere. Jeg synes at lederne, styrerne har mye å si – hvor mye de bryr seg og gir trygghet og tillit. Hvor mye man blir sett og hørt.»*

Pedagogisk leder Lørenskog

---

Gjennom dette delkapittelet kommer det frem at det er flere forhold som kan påvirke utfordringer knyttet til turnover. Det kan være strukturelle forhold som for eksempel nedbemanning, det kan være private forhold slik som flytting, eller det kan være forhold ved barnehagen, som arbeidsmiljø.

Intervjuene peker på at de strukturelle og de private forholdene i stor grad ser ut til å være like varierende for hele Oslo. Det er imidlertid noen forhold ved bydelene som preger arbeidsmiljøet og forholdene i barnehagene, og det er gjennom dette vi ser at bydelene skiller seg fra hverandre. Det er flere barnehagelærere som jobber i bydelene i Områdesatsingen som rapporterer om færre muligheter til faglig utvikling sammenlignet med barnehagelærerne i barnehager i øvrige bydeler. Dette henger sammen med at de opplever manglende ressurser i forhold til behovet i barnehagen, som blant annet preges i større grad av barn med spesielle behov i bydelene i Områdesatsingen enn i de øvrige bydelene.



## 5. Tiltak for å håndtere utfordringene

I det følgende presenterer vi tiltak som kan bidra til å løse opp i utfordringsbildet. Tiltakene er strukturert med henhold til hvilket aktørnivå som vi mener burde være ansvarlige for å iverksette tiltakene. De tre nivåene er enhetsnivå (barnehagene), kommunalt/bydelsnivå og nasjonalt nivå.

Tiltakene bygger på hypoteser om hva som kan fungere generert med utgangspunkt i de kvalitative dataene og analysene av det kvantitative datamaterialet. I tillegg genereres hypoteser basert på vår kontekstkunnskap, både med tanke på geografi og tematikk. Dette er ikke testede hypoteser som vi anbefaler at det eksperimenteres med. Noen av hypotesene om tiltak, primært knyttet til kvantitative dataene har vi også testet gjennom prosjektet, og har en tro på at har reell betydning for håndteringen av utfordringene.

Tiltakene vil imidlertid ikke nødvendigvis imøtekomme hovedutfordringen i Oslo, som er en generell mangel på utdannede barnehagelærere. De adresserer også omliggende forhold. Samtidig vil vi påpeke at noe av det viktigste bydelene kan gjøre er å ha en utprøvende tilnærming, og teste ut de ulike tiltakene.

### 5.1 Tiltak på nasjonalt nivå

Basert på utfordringsbildet knyttet til bemanning i barnehageyrket i ulike områder i Oslo, har vi utarbeidet en rekke forslag til tiltak som kan gjøres på nasjonalt nivå. Vår tilnærming er blant annet inspirert av et distriktperspektiv. Distriktperspektivet kan virke fjernt for Oslo, men utfordringene bydelene i områdesatsingen opplever handler samtidig i stor grad om å få ansatte til å søke seg til områder de vanligvis ikke ville gjort. For de testede tiltakene anbefaler vi derfor å hente inspirasjon fra tiltakssonen i Finnmark og Nord-Troms. Tiltakssonen i Finnmark og Nord-Troms er etablert for at regionen skal være en attraktiv region å bo, arbeide og drive næringsvirksomhet i. Det største personrettede virkemiddelet i tiltakssonen er ordninger i personbeskatningen<sup>59</sup>. I tillegg har alle husholdninger i tiltakssonen fritak for elavgift<sup>60</sup>. På toppen av dette kommer fritaket for merverdiavgift på elektrisk kraft for husholdninger i Nord-Norge. I tillegg til virkemidlene på skatte- og avgiftsområdet, får bosatte i tiltakssonen slettet inntil 10 prosent av utdanningslånet årlig<sup>61</sup>. I 2021 var det 5 900 bosatte i tiltakssone som fikk sletting av utdanningslånet<sup>62</sup>.

Grunnleggende sett vil utfordringene knyttet til rekruttering til barnehagelærerstillinger først og fremst avhjelpes ved at flere utdannes til dette. Samarbeidet bydelene allerede har etablert med OsloMet bør styrkes og særlig tilpasses de krav som stilles yrkesgruppen i områdesatsingen.

<sup>59</sup> Dette består av et særskilt fradrag i alminnelig inntekt («Finnmarksfradraget») på 20 000 kroner (økt fra 15 500 kroner i 2021), 3,5 prosentenheter lavere skatt på alminnelig inntekt og 2 prosentenheter lavere skatt i trinnskattens trinn 3 (inntekten mellom 643 800 – 969 200 kroner).

<sup>60</sup> I 2022 er elavgiften 8,91 øre per kWh i januar–mars og 15,41 øre per kWh i april–desember.

<sup>61</sup> Maksimalbeløp på 25 000 kroner

<sup>62</sup> Av disse fikk 3 700 nedskrevet maksimalbeløpet.

For de utestede hypotesene, anbefaler vi tiltak som både retter seg mot skjerpede krav i barnehagelærerutdanningen og andre relevante utdanningsløp, endring av stillingsstruktur, og økt bemanning.

For tiltak rettet mot utdanningen, gjelder dette både for barnehagelærerutdanningene, men også for utdanninger som utgjør bakgrunnen blant øvrige ansatte i barnehagen, slik som barne- og ungdomsarbeidere. Dette er fordi det fra vår side er viktig at bydelene forholder seg til den totale kompetansen i barnehagen, og ikke utelukkende fokuserer på barnehagelærere som faglig gruppe/ansatt gruppe. «Forstudie til barnehageprosjektet «fra beste til neste praksis»» (Oxford Research, 2018) viser at kvaliteten på det øvrige personalet i barnehagen, slik som ufaglærte og barnehageassistenter, har betydning for kvaliteten av barnehagen<sup>63</sup>. Det er vår vurdering at kvaliteten på det øvrige personalet i tillegg til barnehagelærerne ikke må underkommuniseres i dette særlige fokuset på barnehagelærere.

Vi anbefaler derfor mer pensum og fokus på ledelse i barnehagelærerutdanningen og andre relevante utdanninger. Vi anbefaler lengre praksisperioder i utdanningsløpet, men dette gjelder i første omgang for barnehagelærerutdanningen ettersom for eksempel barne- og ungdomsarbeidere allerede gjennomgår to år i bedrift, samt strengere krav til språklige ferdigheter. I tillegg til studentenes språkkompetanse, er også kompetanse rundt håndteringen av utfordringene som pekes på av informantene et viktig punkt i dialogen med OsloMet. Dette vil være viktig for samtlige relevante utdanninger. Nyutdannede kandidater etterlyser mer fokus på ledelsesbiten, og mer informasjon knyttet til hvordan de møter og arbeider med barn med vedtak om spesialpedagogisk hjelp, tilrettelegging i barnehagen, og samarbeid med aktører slik som barnevern og PP-tjeneste. Mangfold og flerspråklige ansatte trekkes frem som en viktig ressurs i barnehagene, men for bydelene i Områdesatsingen preges kvaliteten av søkerne blant annet av at mange mangler (opplevd) tilstrekkelige norskspråklige evner. Barnehagene i Områdesatsingens bydeler er svært bevisste på ansatte som språklige forbilder, da barnehagene i disse bydelene generelt preges av større mangfold og en høyere andel minoritetsspråklige enn bydelene i Oslo for øvrig. Dermed ønsker de at søkere behersker norsk språk i god nok grad til å kunne kommunisere med barn og foreldre på norsk. Det har også blitt anbefalt av enkelte styreere og barnehageansatte å øke omfanget på barnehagelærerutdanningen fra tre til fire år. Vi har imidlertid valgt å ikke inkludere dette i et eget punkt, blant annet fordi vi her har valgt å vektlegge den totale kompetansen i barnehagen fremfor barnehagelærere som gruppe.

Vi anbefaler videre flere mellomstillinger med ulike lønnstrinn som gjenspeiler for eksempel utdanning og ansvarsoppgaver og lignende. Dette er blant annet fordi det kvalitative datamaterialet antyder at mange ansatte slutter fordi de ikke får nok faglig utfordring i arbeidet, og at utdanningsnivå ikke gjenspeiles i lønn eller arbeidsoppgaver.

Vi har også anbefalt økt bemanning i barnehager i levekårsutsatte områder. Dette er noe regjeringen nylig annonserte at det skal satses på, og har øremerket 35 millioner kroner til<sup>64</sup>. Vi har likevel valgt å

<sup>63</sup> [Forstudie til barnehageprosjektet «fra beste til neste praksis» | Oxford Research — Oxford Research](#)

<sup>64</sup> [Regjeringen gir 35 millioner kroner til flere barnehagelærere i levekårsutsatte områder - regjeringen.no](#)

beholde dette punktet i tiltakslisten, da det er et poeng som trekkes frem av mange informanter fra Områdesatsingen som et svært viktig forhold som særlig påvirker graden av turnover. Dette henger sammen med mulighet for faglig utvikling, som samtlige ansatte og studenter rapporterer om som viktig for å bli værende i en barnehage.

#### **Ikke-testede tiltak**

- Mer pensum/fokus på ledelse og håndtering av utfordringer relatert til levekår i barnehagelærerutdanningen og andre relevante utdanninger
- Krav til språklige ferdigheter i barnehagelærerutdanningen og andre relevante utdanninger
- Lengre praksisperioder i barnehagelærerutdanningen
- Flere mellomstillinger i barnehageyrket med ulike lønnstrinn
- Økt bemanning i levekårsutsatte områder

#### **Testede tiltak**

- Ordninger i personbeskatningen
- Fritak for elavgift
- Sletting av deler av utdanningslån

## **5.2 Tiltak på kommunalt/bydelsnivå**

Tiltakene som foreslås på bydelsnivå, preges i større grad av forslag gjennom det kvalitative datamaterialet, og vi har ingen forslag til tiltak som vi har testet på dette nivået.

Basert på det kvalitative datamaterialet anbefaler vi imidlertid tiltak som for eksempel tettere samarbeid med utdanningsinstitusjonene i Oslo. Et slikt samarbeid vil blant annet kunne styrke kandidater på kompetanse som bydelene etterspør, og vil også sikre en plattform som styrere har rapportert om som en viktig rekrutteringsarena. Dette gjelder også for utdanningsinstitusjoner i andre byer, slik som for eksempel Trondheim.

Videre ser vi at en synlig og engasjert ledelse oppleves som en viktig årsak til at ansatte velger å bli i jobben, og områder hvor man har én styrer fordelt på flere barnehager har imidlertid blitt beskrevet som en årsak til at enkelte ansatte slutter. Vi anbefaler derfor at det stilles krav til én styrer per barnehage, istedenfor en styrer fordelt på flere barnehager. Dette er også i tråd med Hurdalsplattformen, hvor regjeringen har satt som mål å forbedre bemanningsnormen gjennom blant annet å stille krav til stedlig leder<sup>65</sup>. Ettersom dette er et tiltak som allerede benyttes av mange barnehager, er tiltaket plassert som et testet tiltak. Det må imidlertid understrekes at til tross for at dette vektlegges av informanter gjennom det kvalitative datamaterialet, har vi ikke kvantitative data som bekrefter effekten dette tiltaket har.

Videre rapporteres det om at en av de største årsakene til turnover, er unge ansatte som flytter i løpet av noen få år når de skal etablere seg, og da flytter ut av Oslo for å få tilgang på billigere boliger. Vi anbefaler derfor at det testes ut ordninger som fokuserer på ansattgoder knyttet til boliger i Oslo, som

---

<sup>65</sup> [Hurdalsplattformen - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

blant annet vil kunne bidra både til et høyere antall søkere, og vil kunne redusere turnover i bydelene. Vi har også inkludert forslag til andre ansattgoder, slik som sponset eller reduserte kostnader knyttet til kollektivtransport, da tilgjengelighet og lokasjon oppleves som en viktig faktor for antall søkere. Prioritert barnehageplass vil også kunne være en ansattgode som vil kunne bidra til en økning i antall søkere til bestemte bydeler, og det er også inkludert et punkt om kjøkkenassistent. Dette er imidlertid et tiltak som i stort handler om å frigjøre tid blant pedagogene, og oppleves som mindre viktig enn økt bemanning. Det er samtidig er tiltak som er mer inkrementelt enn tiltak som anbefaler flere fulle stillinger.

De ansatte i Områdesatsingens bydeler opplever videre at det går svært mye tid blant barnehagelærerne til å håndtere et utfordringsbilde som er preget av en høyere andel barn med vedtak og spesielle behov sammenlignet med andre bydeler, og at det dermed er mindre tid til faglig utvikling sammenlignet med andre bydeler med andre utfordringer. I tråd med beskrivelsen i tiltak på nasjonalt nivå, anbefaler vi at det satses på flere fagarbeidere (barn- og ungdomsarbeidere) i barnehagene i levekårsutsatte områder. Dette vil blant annet kunne bidra til å frikjøpe mer tid blant pedagogiske ledere, og vil dermed kunne bidra til mer fokus på faglig utvikling. Dette vil kunne få en effekt både på graden av turnover, og kan også påvirke antallet søkere som ellers ikke ville ha søkt seg til Områdesatsingens bydeler på grunn av utfordringsbildet. I tillegg anbefaler vi at Oslo kommune eller bydelene selv tar initiativ til et tettere samarbeid med aktører som bistår barnehagene ved behov, slik som barnevern og PP-tjenesten. Dette baseres på at barnehageansatte opplever lange prosesser for å søke om vedtak, og manglende kommunikasjon mellom systemer når et barn med vedtak for eksempel bytter barnehage.

Vi anbefaler videre at bydelene gjør en vurdering av bydelens/barnehagenes behov, og ansetter en ekstra pedagog eller annen spesialkompetanse i grunnbemanning i områder med større andeler barn med vedtak. Dette vil blant annet kunne imøtekomme deler av utfordringsbildet hvor ansatte rapporterer om behov for ressurser på grunn av lange prosesser for samarbeid med eksterne aktører rundt barn med spesielle behov, slik som barnevernet eller PP-tjenesten. I tillegg til det toårige veiledningstilbudet som finnes i Oslo for nyutdannede, anbefaler vi at det igangsettes et onboardingprogram som et tilbud til alle nyansatte, og ikke bare nyutdannede, for å kunne forme kompetansen mot behovet i bydelen.

Oslo kommune mottar 73,2 mill. kroner til regional ordning for kompetanseutvikling i barnehagene fra Statsforvalteren i Oslo og Viken for 2022. 30% av midlene til regional ordning er satt av til tilretteleggingsmidler for ansatte som utdanner seg til barnehagelærer ved siden av jobb i barnehagen. De får da 80% lønn og jobber 60%. Differansen (20%) er dermed å anse som en investering fra kommunens side. Ved en gjennomsnittlig lønn på 300 000,- representerer dette en kostnad på 60 000,- pr år. Denne kostnaden kunne alternativt vært investert i å få særskilt ønskede, ferdig utdannede barnehagelærere til å jobbe i områdesatsingens bydeler. Både tiltak som nedbetaling av studielån, økt lønn my er tiltak som kan bidra til at barnehagene tiltrekker seg flere barnehagelærere og beholder dem lengre.

Det som videre kan være verdt å merke seg, er at for bydelene som har valgt en fremgangsmåte med felles rekrutteringsprosess, ser gevinsten i stor grad ut til å være knyttet til utnyttelsen av ressursene som kreves i en rekrutteringsprosess, og å profesjonalisere rekrutteringsprosessen. Bydeler som ikke opererer med felles utlysningsprosess, opplever å bruke mye ressurser på søkere som søker seg til flere

barnehager. Det rapporteres om både fordeler og ulemper knyttet til både å operere med felles utlysingsprosess, og til individuell rekrutteringsprosess per barnehage. Hva som er mest hensiktsmessig er en vurdering bydelene selv har tatt og gjort ulike forsøk med. Vi anbefaler imidlertid at bydeler som opererer med felles rekrutteringsprosess, synliggjør barnehagene det søkes til, og gir søkerne mulighet til å komme med ønsker til barnehager.

#### **Ikke-testede tiltak**

- Tettere samarbeid med utdanningsinstitusjonene i og utenfor Oslo
- Tettere samarbeid med aktører som bistår barnehagene ved behov (barnevern, PP-tjeneste)
- Ansettelse av flere fagarbeidere (barn- og ungdomsarbeidere)
- Ekstra pedagog eller spesialkompetanse i grunnbemanning
- Diversifisert bruk av kompetansemidler
- Onboardingsprogram til alle nyansatte i grunnbemanning, ikke bare nyutdannede
- Ansattgoder:
  - Goder knyttet til Oslo-boliger
  - Sponset eller reduserte utgifter for kollektivtransport (busskort)
  - Prioritert barnehageplass
  - Kjøkkenassistent

#### **Testede tiltak**

- Én styrer per barnehage, istedenfor én styrer på flere enheter

Basert på dette datamaterialet har vi ingen kvantitative data som understøtter tiltak på kommunalt eller bydelsnivå. Imidlertid kan våre analyser av ansettelsestendens tyde på at enkeltutlysninger er å foretrekke fremfor flerutlysninger. Dataene tyder også på at ansettelsestendensen er høyere på sommeren enn ellers i året. Imidlertid er det såpass stor usikkerhet i disse dataene at vi ikke kan slå dette fast for sikkert. Antallet søkere er et sikrere tall, som også indikerer at antallet søkere går opp ved enkeltutlysninger. Imidlertid belemres dataene her med at ved flerutlysninger søkes det potensielt på alle stillingene som lyses ut, men søknaden telles kun en gang.

### **5.3 Tiltak på enhetsnivå**

Tiltakene som kan gjøres av barnehagene selv er i stor grad knyttet til arbeidet med søknader og rekrutteringsprosess. Blant annet ser vi at søkere i større grad klikker seg inn på annonser med mer kreative titler enn kun stillingstittelen. Det er imidlertid uklart om slike annonser fører til flere antall søkere i tillegg til et økt antall «klikk», og dette tiltaket står derfor plassert under ikke testede tiltak. For tiltak som vil kunne bidra til å beholde ansatte, anbefaler vi tiltak som i større grad retter seg mot hvordan nyansatte blir tatt imot. I tillegg til det toårige veiledningstilbudet som finnes i Oslo, anbefaler vi blant annet tett oppfølging av nyansatte barnehagelærere og pedagogiske ledere i barnehagene. Hvor tett oppfølging hver enkelt trenger og over hvor lang tid vil variere, men vi ser gjennom det kvalitative datamaterialet at hvordan nyutdannede blir tatt imot, i tillegg til tilgjengelige ressurser, oppleves som viktig for hvorvidt de ansatte velger å bli i en barnehage. Vi anbefaler også at det igangsettes et onboardingsprogram som et tilbud til alle nyansatte, og ikke bare nyutdannede, for å kunne forme kompetansen mot behovet i bydelen. Vi anbefaler videre at barnehagene synliggjør og

tilrettelegger for kompetanseheving blant personalet i barnehagen (og at dette, som tidligere nevnt, ikke nødvendigvis begrenser seg til barnehagelærere, ref. 5.1), som et tiltak for å redusere turnover.

Vi anbefaler at barnehagene vurderer å innføre skjermet kjernetid, fordi ansatte rapporterer om dette som et tiltak for å prioritere det direkte arbeidet med barna i tidsrommet hvor flest barn og voksne er i barnehagen, fremfor mange andre arbeidsoppgaver som hører til barnehageyrket. Omfanget av den skjermede kjernetiden bestemmes av barnehagen selv, men vi ser eksempler på at noen barnehager opererer med en skjermet kjernetid på fem timer. Dette vil både kunne bidra til å redusere turnover på sikt, og vil også kunne brukes som et markedsføringstiltak dersom barnehagene lykkes med dette som satsingsområde. Ettersom dette er et tiltak som allerede benyttes av barnehager i Alna, er tiltaket plassert som et testet tiltak. Det må imidlertid understrekes at til tross for at dette vektlegges av informanter gjennom det kvalitative datamaterialet, har vi ikke kvantitative data som bekrefter effekten dette tiltaket har.

#### **Ikke testede tiltak**

- Prioritere utforming av søknad, ved «selling points» både for bydel og for barnehage
- Lage en annen tittel til annonsen enn kun stillingstittel («pedagogisk leder»/«barnehagelærer»)
- Tett oppfølging av nyutdannede
- Utvikling av maler/guider/planer/ressurser som nyansatte kan benytte seg av
- Kompetanseheving

#### **Testede tiltak**

- Lyse ut én og én stilling
- Lyse ut stillinger på våren
- Skjermet kjernetid

## Vedlegg

### Vedlegg 1: KOSTRA-tall

Minoritetsspråklige barn i barnehager 1-5 år, bydel, etter statistikkvariabel, region og år.

		2017	2018	2019	2020	2021
<b>Barn i barnehage (antall)</b>	<b>Alle bydeler i Oslo</b>	36773	36609	36604	36007	35089
	<b>Gamle Oslo</b>	3024	3048	3073	3019	2949
	<b>Bjerke</b>	1842	1836	1969	1980	1957
	<b>Grorud</b>	1285	1334	1317	1236	1222
	<b>Stovner</b>	1304	1352	1464	1431	1405
	<b>Alna</b>	2671	2732	2662	2550	2522
	<b>Søndre Nordstrand</b>	2150	2084	2065	2054	2003
<b>Minoritetsspråklige barn (antall)</b>	<b>Alle bydeler i Oslo</b>	10617	11028	11052	10900	10604
	<b>Gamle Oslo</b>	1153	1193	1135	1122	1046
	<b>Bjerke</b>	713	700	765	761	680
	<b>Grorud</b>	798	793	797	739	713
	<b>Stovner</b>	929	1056	1141	1072	1081
	<b>Alna</b>	1665	1740	1589	1630	1592
	<b>Søndre Nordstrand</b>	1228	1232	1214	1205	1189
<b>Innvandrerbefolkning (antall)</b>	<b>Alle bydeler i Oslo</b>	13017	12795	12583	12034	11455
	<b>Gamle Oslo</b>	1454	1373	1395	1309	1232
	<b>Bjerke</b>	996	971	944	890	856
	<b>Grorud</b>	953	913	904	850	806
	<b>Stovner</b>	1280	1213	1209	1194	1145
	<b>Alna</b>	1840	1787	1719	1573	1505
	<b>Søndre Nordstrand</b>	1362	1321	1240	1236	1164
<b>Andel minoritetsspråklige barn i barnehage i forhold til innvandrerbarn (prosent)</b>	<b>Alle bydeler i Oslo</b>	81.6	86.2	87.8	90.6	92.6
	<b>Gamle Oslo</b>	79.3	86.9	81.4	85.7	84.9
	<b>Bjerke</b>	71.6	72.1	81.0	85.5	79.4
	<b>Grorud</b>	83.7	86.9	88.2	86.9	88.5
	<b>Stovner</b>	72.6	87.1	94.4	89.8	94.4
	<b>Alna</b>	90.5	97.4	92.4	103.6	105.8
	<b>Søndre Nordstrand</b>	90.2	93.3	97.9	97.5	102.1
<b>Andel minoritetsspråklige barn i forhold til alle barn i barnehage (prosent)</b>	<b>Alle bydeler i Oslo</b>	28.9	30.1	30.2	30.3	30.2
	<b>Gamle Oslo</b>	38.1	39.1	36.9	37.2	35.5
	<b>Bjerke</b>	38.7	38.1	38.9	38.4	34.7
	<b>Grorud</b>	62.1	59.4	60.5	59.8	58.3
	<b>Stovner</b>	71.2	78.1	77.9	74.9	76.9
	<b>Alna</b>	62.3	63.7	59.7	63.9	63.1
	<b>Søndre Nordstrand</b>	57.1	59.1	58.8	58.7	59.4

Kilde: SSB. <https://www.ssb.no/statbank/table/12518/>



## Vedlegg 2: Tall fra rekrutteringsprosessen av pedagogiske leder i Bydel Grorud 2017-2021

Tallene under er samlet inn av bydel Grorud selv.

Antall utlysninger	Antall stillinger	Antall søkere	Antall kvalifiserte søkere	Kandidater som har trukket seg	Kandidater som vurderes som ikke kvalifisert etter intervju og referanseinnhenting	Kandidater Som takket nei	Ansatt
2017 (4)	32	134	57	28	16	2	11
2018 (5)	63	118	41	10	7	8	16
2019 (5)	54	145	48	13	5	11	19
2020 (4)	34	107	29	12	7	5	12
2021 (6)	27	120	51	13	16	7	15
24	210	624	226	76	51	33	73

Utllysningstidspunkt:

2017: 04.07, 03.05, 17.08 og 24.11

2018: 16.03, 24.04, 06.09, 12.10 og 28.11

2019: 03.01, 06.03, 01.04, 19.05 og 10.11

2020: 10.02, 25.03, 03.05 og 04.10

2021: 26.01, 03.03, 08.04, 12.08, 25.08 og 05.10

### Vedlegg 3: Grunnlagsdata gj.snittlig antall søkere per utlyste stilling pr. år i perioden 2017-2021

Geografisk område	År	Antall utlyste stillinger	Antall søkere	Gj.snitt antall søkere
Områdesatsingens bydeler	2017	206	2360	11,5
	2018	369	2398	6,5
	2019	428	2947	6,9
	2020	422	3591	8,5
	2021	339	2598	7,7
	<b>Total</b>		<b>1764</b>	<b>13894</b>
Øvrige bydeler	2017	473	5154	10,9
	2018	650	5004	7,7
	2019	712	4924	6,9
	2020	666	6161	9,3
	2021	538	4085	7,6
	<b>Total</b>		<b>3039</b>	<b>25328</b>
Oslo totalt	2017	679	7514	11,1
	2018	1019	7402	7,3
	2019	1140	7871	6,9
	2020	1088	9752	9,0
	2021	877	6683	7,6
	<b>Total</b>		<b>4803</b>	<b>39222</b>

#### Vedlegg 4: Grunnlagsdata gj.snittlig antall søkere per utlyste stilling pr. årstid i perioden 2017-2021

		Utlyste stillinger	antall søkere	gj.snitt søkere
<b>Område- satsingens bydeler</b>	Høst	2794	376	7,4
	Sommer	3083	315	9,8
	Vinter	2830	395	7,2
	Vår	5187	678	7,7
	<b>Total</b>	<b>13894</b>	<b>1764</b>	<b>7,9</b>
<b>Øvrige bydeler</b>	Høst	4422	647	6,8
	Sommer	5792	578	10,0
	Vinter	4874	578	8,4
	Vår	10240	1236	8,3
	<b>Total</b>	<b>25328</b>	<b>3039</b>	<b>8,3</b>
<b>Oslo totalt</b>	Høst	7216	1023	7,1
	Sommer	8875	893	9,9
	Vinter	7704	973	7,9
	Vår	15427	1914	8,1
	<b>Total</b>	<b>39222</b>	<b>4803</b>	<b>8,2</b>
Kilde: Oslo kommune				

## Vedlegg 5: Ansettelsestendens ved utlysningstype perioden 2017-2021

		Utlyste stillinger	Antall ansettelser	Ansettelsestendens
<b>Oslo totalt</b>	Enkelt	968	1094	113 %
	Flerutlysning	1143	724	63 %
<b>Øvrige bydeler</b>	Enkelt	599	682	114 %
	Flerutlysning	621	412	66 %
<b>Områdesatsingens bydeler</b>	Enkelt	369	412	112 %
	Flerutlysning	522	312	60 %

Kilde: Oslo kommune

## Vedlegg 6: Oversikt over utlyste stillinger med ansettelser pr. årstid i perioden 2017 – 2021

	Vinter		Vår		Sommer		Høst		Totalt	
	Utlyste stillinger	Ansettelser	Utlyste stillinger	Ansettelser	Utlyste stillinger	Ansettelser	Utlyste stillinger	Ansettelser	Utlyste stillinger	Ansettelser
Oslo totalt	432	376	922	751	384	358	373	333	<b>2451</b>	<b>1818</b>
Øvrige bydeler	226	212	546	478	237	209	211	195	<b>1220</b>	<b>1094</b>
Områdesatsingens bydeler	206	164	376	273	147	149	162	138	<b>891</b>	<b>724</b>

Kilde: Oslo kommune

# OXFORD RESEARCH

## **Denmark**

Oxford Research A/S  
Falkoner Allé 20  
2000 Frederiksberg  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)

## **Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

## **Sweden**

Oxford Research AB  
Norrandsgatan 11  
111 43 Stockholm  
[office@oxfordresearch.se](mailto:office@oxfordresearch.se)

## **Finland**

Oxford Research Oy  
Fredrikinkatu 61a, 6krs.  
00100 Helsinki  
[office@oxfordresearch.fi](mailto:office@oxfordresearch.fi)

## **Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Elizabetes iela 51-12  
LV-1010, Rīga  
[info@oxfordresearch.lv](mailto:info@oxfordresearch.lv)

## **Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
[office@oxfordresearch.eu](mailto:office@oxfordresearch.eu)