

# Kommunernes indsatser for at sikre nok pædagoger i vores daginstitutioner

Kortlægning af kommunernes indsatser for at styrke  
rekruttering og fastholdelse





## INDHOLD

# Kommunernes indsatser for at sikre nok pædagoger i vores daginstitutioner

---

<b>1</b>	<b>Resumé</b>	<b>5</b>
<hr/>		
<b>2</b>	<b>Indledning</b>	<b>8</b>
2.1	Kvalitet i daginstitutioner kalder på dygtige pædagoger	8
2.2	Metode og data	8
2.3	Projektets organisering	9
2.4	Læsevejledning	9
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Kommunernes oplevelse af rekrutteringsudfordringen</b>	<b>10</b>
3.1	Rekrutteringsudfordringen varierer på tværs af landet	10
3.2	Fastholdelsesudfordringen er mindre end rekrutteringsudfordringen	12
3.3	Fælles strategi og samarbejde på tværs af forvaltninger	13
<hr/>		
<b>4</b>	<b>Kommunernes indsatser for at styrke rekrutteringen til pædagoguddannelsen</b>	<b>18</b>
4.1	Merituddannelse til pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter	18
4.2	Indsatser målrettet interesse for den almindelige pædagoguddannelse	21

---

<b>5</b>	<b>Kommunernes indsatser for pædagogstuderende i praktik</b>	<b>23</b>
5.1	Indsatser for en styrket praktik	23
<hr/>		
<b>6</b>	<b>Kommunernes indsatser for at understøtte pædagogers fortsatte faglige engagement i daginstitutioner</b>	<b>26</b>
6.1	Gode arbejdsforhold for pædagoger i daginstitutioner	26
6.2	En god start på arbejdslivet for nyuddannede pædagoger	30
6.3	Attraktive seniorarbejdsliv for pædagoger	31
6.4	Pædagoger, som har forladt faget	33
<hr/>		
	<b>Appendiks A – Litteraturliste</b>	<b>35</b>
<hr/>		
	<b>Appendiks B – Metode og data</b>	<b>37</b>
<hr/>		

# 1 Resumé

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) præsenterer i dette notat en kortlægning af kommunernes arbejde med at rekruttere og fastholde pædagoger på daginstitutionsområdet. Kortlægningen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse, hvor landets dagtilbudsschefer er blevet spurgt ind til, hvilke indsatser deres kommune har til at rekruttere og fastholde pædagoger. Notatet indgår som del af projektet ”Flere pædagoger til daginstitutioner”, som undersøger, hvordan kommuner og professionshøjskoler arbejder for at få flere pædagoger i daginstitutioner. Projektet er udført med støtte fra Velfærds- og Forskningsfonden for Pædagoger. I tillæg til dette notat udgives også et notat om antallet af personer i forskellige målgrupper, et notat om professionshøjskolernes indsatser for at rekruttere og fastholde flere på pædagoguddannelsen og to inspirationsmaterialer. Alle materialer kan ses på [eva.dk](http://eva.dk).

## Der er brug for at sikre flere pædagoger til daginstitutioner

Rekrutteringen af pædagoger til daginstitutioner er en central samfundsudfordring. Daginstitutioner af høj kvalitet, hvor børn trives og udvikler sig, er afhængige af dygtige og veluddannede pædagoger (fx Christoffersen et al., 2014). Helt aktuelt har vi national viden, der viser, at der er behov for at løfte kvaliteten i de fleste af vores daginstitutioner (EVA og VIVE, 2023). Samtidigt mangler vi allerede pædagoger til vores daginstitutioner, og udfordringen ser kun ud til at vokse i fremtiden. Prognoser peger på, at rekrutteringsudfordringen kan blive værre i de kommende år på grund af lav ledighed blandt pædagoger, den demografiske udvikling og faldende interesse for pædagoguddannelsen.

Samtidig har vi relativt lidt systematisk viden om, hvordan kommunerne samlet arbejder for at løse den vigtige samfundsopgave, det er at få rekrutteret nok pædagoger til daginstitutioner. Med denne kortlægning får vi en oversigt over, hvilke indsatser som er i gang i kommunerne, og hvor udbredt de anvendes.

Dette notat er først og fremmest henvendt til kommuner, som ønsker et overblik over, hvilke indsatser der anvendes i landets kommuner til at arbejde med at løse udfordringen med at tiltrække og fastholde pædagoger på daginstitutionsområdet. Derudover kan rapporten være relevant for nationale beslutningstagere og arbejdsmarkedets parter til at få indsigt i, hvor udbredte de forskellige tiltag er på nationalt niveau.

## Resultater

Notatet ser på *rekrutteringsindsatser* målrettet den ordinære pædagoguddannelse samt meritpædagoguddannelserne samt *fastholdelsesindsatser* målrettet studerende på pædagoguddannelsen, herunder i praktikperioder.

### Rekrutteringsudfordringen opleves mest akut i storbyerne

Dagtilbudsscheferne oplever generelt, at udfordringen med at *rekruttere* pædagoger på daginstitutionsområdet er større end udfordringen med at *fastholde* pædagoger. Rekrutteringsudfordringen er størst i Region Hovedstaden, hvor 50 % af dagtilbudsscheferne angiver, at de i høj grad oplever udfordringer med at rekruttere til dagtilbudsområdet. Det er i det hele taget især dagtilbudsscheferne i bykommunerne, der oplever rekrutteringsudfordringer. 64 % af dagtilbudsscheferne fra bykommunerne (14 ud af 22) oplever i høj grad udfordringer med at rekruttere pædagoger, mens det samme kun er tilfældet for 13 % af dagtilbudsscheferne i landkommunerne.<sup>1</sup> Kortlægningen viser da også, at det særligt er bykommunerne, som har strategier på forvaltningsniveau om rekruttering og fastholdelse af pædagoger.

Udfordringen med at *fastholde* pædagoger opleves især i Region Sjælland og i Region Hovedstaden. I Region Sjælland oplever 75 % af dagtilbudsscheferne (9 ud af 13) i nogen grad at have udfordringer med at fastholde pædagoger, mens det gør sig gældende for 71 % af dagtilbudsscheferne (17 ud af 24) i Region Hovedstaden.

### Tre ud af fire kommuner opfordrer medarbejdere til merituddannelse

Pædagogmedhjælper og pædagogiske assistenter er vigtige målgrupper, når kommunerne arbejder for at få flere til at gennemføre en pædagoguddannelse. 66 kommuner har fokus på at opfordre og støtte deres pædagogmedhjælper og pædagogiske assistenter til at tage en merituddannelse som pædagog. En del af kommunerne har opsøgende indsatser for at motivere flere til at søge merituddannelsen, og 37 tilbyder også merituddannelse som pædagog med jobgaranti.

### Fokus på opkvalificering af praktikvejledere

Dagtilbudsscheferne anser arbejdet med en styrket praktik som meget vigtigt. Tre ud af fire dagtilbudsschefer angiver, at kommunen har indsatser med fokus på opkvalificering af praktikvejlederne, mens over halvdelen har indsatser, der sigter mod den gode onboarding af de studerende ved opstarten af praktikforløb. Mindre udbredte indsatser omfatter etablering af forum til erfaringsudveksling blandt de studerende under praktikken samt mulighed for rotation mellem praktiksteder (henholdsvis 27 % og 28 % af kommunerne).

---

<sup>1</sup> I kortlægningen opdeles kommunerne i henholdsvis by- og landkommuner med udgangspunkt i Danmarks Statistiks kommunegrupper. Bykommuner omfatter således DST-kategorierne "Storbykommuner" og "Hovedstadskommuner", mens landkommuner omfatter "Provinskommuner", "Oplandskommuner" og "Landkommuner". Der er 22 bykommuner og 60 landkommuner repræsenteret i undersøgelsen.

## Bred vifte af indsatser målrettet det gode arbejdsliv for pædagoger

Et godt arbejdsmiljø og høj trivsel for pædagoger i daginstitutioner er i fokus hos de fleste kommuner. 94 % (77 ud af 82) dagtilbudsschefer svarer, at de arbejder systematisk med arbejdsmiljøet for at fremme trivsel og nedbringe sygefravær. Mange kommuner prioriterer en god start på arbejdslivet for nyuddannede og nyansatte. 57 kommuner har onboardingforløb, og 53 kommuner giver de nyuddannede nyansatte pædagoger mulighed for at få en mentor. Derimod er der kun fem kommuner, som tilbyder rotationsstillinger. Ca. halvdelen af kommunerne arbejder med kompetenceudvikling som fastholdelsesindsats. Et mindretal af kommunerne bruger økonomiske incitamenter. Herunder er personalegoder, fx i form af rabatordninger, det mest udbredte økonomiske tilbud, som findes i 38 % af kommuner. Indsatser over for seniorpædagoger omfatter især tilbud om forskellige former for fleksibilitet og i en vis grad tiltag rettet mod at forebygge fysisk nedslidning. Stort set ingen kommuner arbejder systematisk med at rekruttere pædagoger, som har forladt faget.

## Om datagrundlaget

Kortlægningen af kommunernes strategier og indsatser bygger på en spørgeskemaundersøgelse udsendt til dagtilbudsscheferne i alle landets 98 kommuner. 82 dagtilbudsschefer har svaret på spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 84.

## 2 Indledning

### 2.1 Kvalitet i daginstitutioner kalder på dygtige pædagoger

Gode børneliv og gode arbejdsliv for pædagoger i daginstitutioner går hånd i hånd. Men vi står over for en stor udfordring i Danmark. Vi mangler uddannede pædagoger til vores daginstitutioner, og udfordringen ser kun ud til at vokse i fremtiden.

Vi ved, at de første år i børns liv er helt centrale. Det er i disse år, fundamentet lægges for børns trivsel og udvikling. Når der er mangel på pædagoger, kan det potentielt true alle børns trivsel og udvikling, men det rammer især børn i udsatte positioner. Kvaliteten i daginstitutionerne er særlig vigtig for denne gruppe børn, ligesom god understøttelse af denne gruppe børn forudsætter, at der er fagligt stærke pædagoger til at løse opgaven. De understøtter gode relationer mellem børnene, giver børnene tryghed og tilpasser udfordringer og sikrer, at alle børn er en del af børnefællesskaberne.

Kommunerne arbejder målrettet på at løse opgaven med at styrke deres rekruttering og fastholdelse af pædagoger. Dette notat undersøger de strategier og indsatser, som kommunerne anvender for at forbedre rekruttering og fastholdelse af pædagoger på dagtilbudsområdet. Det ser også nærmere på, hvilke indsatser kommunerne oplever som særligt lovende i denne sammenhæng.

Notatet er bygget op omkring de forskellige målgrupper, som det er relevant for kommunerne at rette deres rekrutterings- og fastholdelsesindsatser imod. For hver målgruppe præsenteres kommunernes initiativer, deres udbredelse og de indsatser, som dagtilbudsscheferne fremhæver som særligt lovende.

### 2.2 Metode og data

Kortlægningen af kommunernes strategier og indsatser bygger på en spørgeskemaundersøgelse udsendt til dagtilbudsscheferne i alle landets 98 kommuner. 82 dagtilbudsschefer har svaret på spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 84 %. Se i øvrigt appendiks B.

Spørgeskemaet er udviklet af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) i sommeren 2023. Indholdet i spørgeskemaet baserer sig på desk research af offentligt tilgængelige dokumenter, der beskriver eksisterende kommunale strategier og indsatser til rekruttering og fastholdelse af pædagoger på dagtilbudsområdet.



Dataindsamlingen blev gennemført af EVA via dataindsamlingsplatformen SurveyXact i perioden fra den 15. juni til den 21. august 2023. For at sikre en høj svarprocent er der udsendt to påmindelsesmails samt foretaget opfølgende telefonopkald til relevante dagtilbudshefer.

## 2.3 Projektets organisering

Projektet er udført med støtte fra Velfærds- og Forskningsfonden for Pædagoger af en projektgruppe bestående af seniorkonsulent Line Buer Bjerre, seniorkonsulent Lea Selsing, konsulent Freja Ditte Jakobsen, konsulent Valeriya Sapunova, konsulent Melanie Anfinsen Lautrup, junior-konsulent Helena Husum, juniorkonsulent Malene Eghøj og chefkonsulent Bella Marckmann (projektleder).

Undervejs har projektgruppen fået sparring af en følgegruppe med repræsentanter for BUPL, Kommunernes Landsforening, Børne- og Kulturchefforeningen, FOA, Pædagogstuderendes Landssammenslutning, Danske Professionshøjskoler, Århus Kommune, Københavns Professionshøjskole og Taskforce for uddannelse og rekruttering.

## 2.4 Læsevejledning

Dette notat udgives som en del af projektet "Flere pædagoger til daginstitutioner". Ud over dette notat udgives notatet *Potentielle målgrupper for pædagoguddannelsen og deres motivation* samt *Professionshøjskolernes indsatser for at øge optag og gennemførelse på pædagoguddannelsen* og to inspirationshæfter til hhv. kommuner og professionshøjskoler. Alle materialerne kan ses på [eva.dk](http://eva.dk).

Notatet indledes med et overblik over kommunernes oplevelse af rekrutterings- og fastholdelsesudfordringerne efterfulgt af tre kapitler, som stiller skarpt på kommunernes muligheder for at understøtte rekruttering og fastholdelse i forskellige led:

- **Styrket rekruttering til pædagoguddannelsen.** For kommunerne er det særligt relevant med rekruttering til meritpædagoguddannelsen, da kommunerne er arbejdsgivere for de personer, som er i målgruppen. Ligeledes er det relevant for kommunerne at være opmærksomme på potentialet i gruppen af unge, der arbejder som pædagogmedhjælper eller vikarer i daginstitutioner i deres sabbatår.
- **Styrket gennemførelse af pædagoguddannelsen.** For kommunerne er det særligt relevant at fokusere på at understøtte praktikken for de pædagogstuderende, da kommunerne er meduddannere i praktikperioderne, som udgør ca. en tredjedel af pædagoguddannelsen.
- **Understøttelse af fortsat fagligt engagement blandt uddannede pædagoger i daginstitutioner.** Som arbejdsgivere for pædagoger i daginstitutioner er kommunerne de helt centrale aktører, når det handler om at understøtte det fortsatte faglige engagement, som gør det attraktivt for pædagoger at blive i faget generelt og i daginstitutioner specifikt.

For hver målgruppe præsenteres de indsatser, kommunerne arbejder med, hvor udbredte de er, samt hvilke indsatser der opleves som særligt lovende.

## 3 Kommunernes oplevelse af rekrutteringsudfordringen

I dette kapitel ser vi nærmere på kommunernes oplevelse af rekrutteringsudfordringer. Hovedpointerne er:

- Dagtilbudsscheferne oplever generelt, at udfordringen med at *rekruttere* pædagoger på dagtilbudsområdet er større end udfordringen med at *fastholde* pædagoger.
- Rekrutteringsudfordringen er størst i Region Hovedstaden, hvor 50 % af dagtilbudsscheferne angiver, at de i høj grad oplever udfordringer med at rekruttere til dagtilbudstilbudsområdet.
- Det er især dagtilbudsscheferne i bykommunerne, der oplever rekrutteringsudfordringer. 64 % (14 ud af 22) af dagtilbudsscheferne fra bykommunerne oplever i høj grad udfordringer med at rekruttere pædagoger, mens det samme kun er tilfældet for 13 % af dagtilbudsscheferne i landkommunerne.<sup>2</sup> Kortlægningen viser også, at det særligt er bykommunerne, hvor forvaltningerne arbejder med strategier, der går på tværs af kommunens daginstitutioner, om rekruttering og fastholdelse af pædagoger.
- Udfordringen med at *fastholde* pædagoger opleves især i Region Sjælland og i Region Hovedstaden. I Region Sjælland oplever 75 % (9 ud af 13) dagtilbudsscheferne i nogen grad at have udfordringer med at fastholde pædagoger, mens det gør sig gældende for 71 % (17 ud af 24) dagtilbudsscheferne i Region Hovedstaden.

### 3.1 Rekrutteringsudfordringen varierer på tværs af landet

Kortlægningen viser, at dagtilbudsscheferne generelt oplever udfordringer med at rekruttere og fastholde pædagoger på dagtilbudsområdet. Der er dog forskel på tværs af landets regioner og mellem land- og bykommuner. Dagtilbudsscheferne oplever generelt, at rekrutteringsudfordringerne er større end udfordringen med at fastholde det pædagogiske personale.

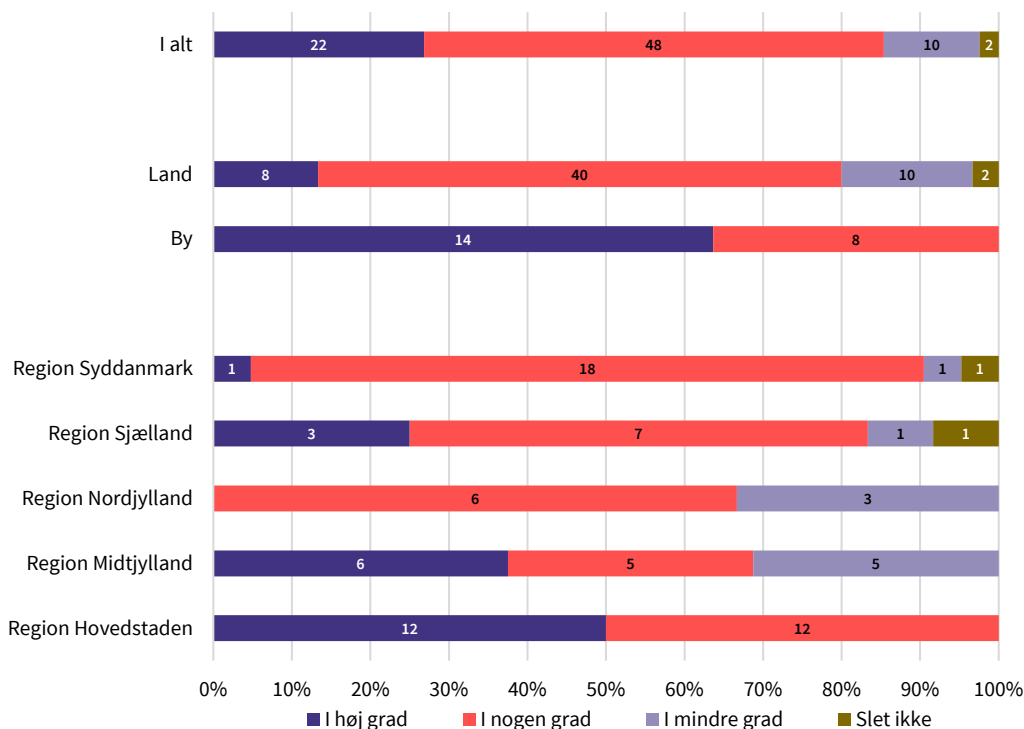
Figur 3.1 viser, hvordan de kommunale dagtilbudsschefer oplever rekrutteringsudfordringerne. Fordelingen vises samlet og opdelt på region og kommunetype.

---

<sup>2</sup> I kortlægningen opdeles kommunerne i henholdsvis by- og landkommuner med udgangspunkt i Danmarks Statistiks kommunegrupper. Se metodeappendiks samt <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/nomenklaturer/kommunegrupper>.

**Figur 3.1**  
**Kommunale dagtilbudschefers oplevelse af rekrutteringsudfordringerne**

Opdelt på region og kommunetype, procent



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Tag stilling til, i hvor høj grad din kommune har udfordringer med at rekruttere pædagoger til dagtilbudsområdet?"

Note: Der er svarkategorier, som ikke er i figuren, da der ingen besvarelser er i den pågældende kategori.

Figuren viser, at 27 % (22 ud af 82) dagtilbudscheferne i høj grad oplever udfordringer med at rekruttere pædagoger til dagtilbudsområdet, og heroverfor at 2 % (2 ud af 82) af dagtilbudscheferne slet ikke oplever udfordringer. Forskelle i rekrutteringsudfordringer i by- og landkommuner er tydelige. Kortlægningen viser, at 64 % (14 ud af 22) af dagtilbudscheferne i bykommuner i høj grad oplever udfordringer med at rekruttere pædagoger, og at 13 % (8 ud af 60) af dagtilbudscheferne i landkommuner i høj grad oplever udfordringer med at rekruttere pædagoger til dagtilbudsområdet.

### 3.1.1 Rekrutteringsudfordringer opleves især i kommuner i Region Hovedstaden

Oplevelsen af rekrutteringsudfordringer varierer mellem regionerne. I Region Hovedstaden angiver halvdelen af kommunerne (12 ud af 24), at de i høj grad oplever udfordringer med at rekruttere pædagoger til dagtilbudsområdet. I Region Midtjylland er det 38 % af dagtilbudscheferne (6 ud af 16), i Region Sjælland er det 25 % (3 ud af 12), og i Region Syddanmark er det 5 % (1 ud af 21). I Region Nordjylland har ingen dagtilbudschefer angivet, at de i høj grad har udfordringer med at rekruttere.

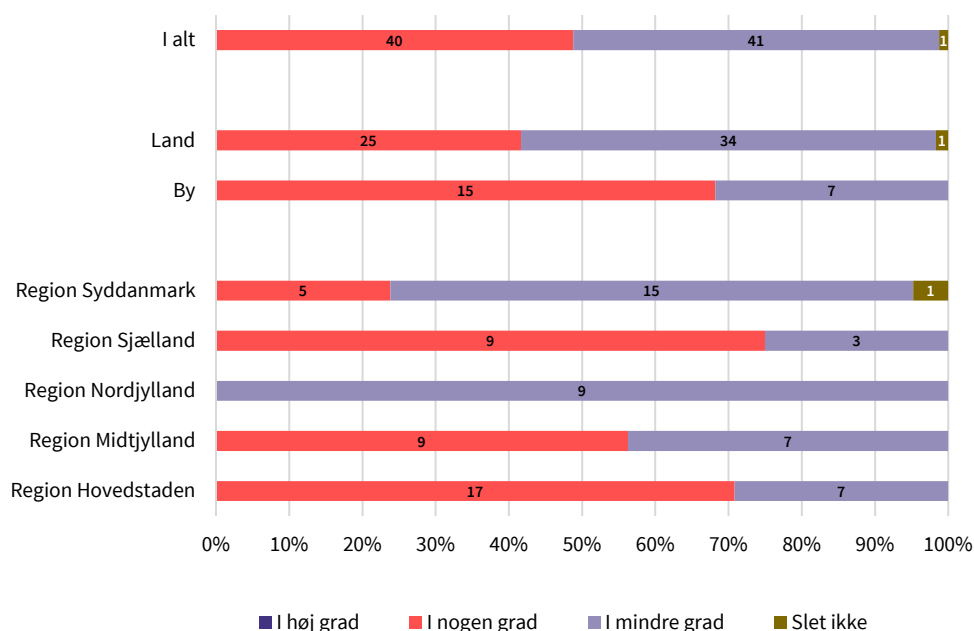
## 3.2 Fastholdelsesudfordringen er mindre end rekrutteringsudfordringen

Dagtilbudsscheferne oplever også udfordringer med at fastholde pædagoger på dagtilbudsområdet, dog i mindre grad end udfordringer med at rekruttere.

Figur 3.2 viser, hvordan de kommunale dagtilbudsschefer oplever udfordringerne med at fastholde pædagoger i dagtilbud. Fordelingen vises samlet og opdelt på region og kommunetype.

**Figur 3.2**  
**Kommunale dagtilbudsschefer oplever af fastholdelsesudfordringerne**

Opdelt på region og kommunetyper, procent



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Tag stilling til, i hvor høj grad din kommune har udfordringer med at fastholde pædagoger på dagtilbudsområdet?"

Note: Der er svarkategorier, som ikke er i figuren, da der ingen besvarelser er i den pågældende kategori.

Knap halvdelen af dagtilbudsscheferne (40 ud af 82) oplever, at de i nogen grad har udfordringer med at fastholde pædagoger på dagtilbudsområdet, mens 41 % oplever det i mindre grad, og 1 %, svarende til én dagtilbudsschef, slet ikke oplever udfordringer med fastholdelse.

### 3.2.1 Fastholdelsesudfordringen opleves især i bykommunerne

Ligesom for rekrutteringsudfordringen er det især bykommunerne, der oplever udfordringer med at fastholde pædagoger på dagtilbudsområdet. For bykommunerne er det 68 % (15 ud af 22) af dagtilbudsschefer, som oplever i nogen grad at have udfordringer med fastholdelsen, mens det i landkommuner er 42 % (25 ud af 60) (se figur 3.2).

### 3.2.2 **astholdelsesudfordringen opleves især i Region Sjælland og Region Hovedstaden**

Udfordringer med at fastholde pædagoger på dagtilbudsområdet varierer også på tværs af regionerne. Udfordringen er størst i Region Sjælland og Region Hovedstaden. I Region Sjælland angiver 75 % af dagtilbudsscheferne (9 ud af 13), at de i nogen grad oplever at have udfordringer med at fastholde pædagoger, og i Region Hovedstaden angiver 71 % af dagtilbudsscheferne (17 ud af 24) det.

I Region Midtjylland angiver 56 % af dagtilbudsscheferne (9 ud af 16) det, i Region Syddanmark 24 % (5 ud af 21), mens alle (9 ud af 9) af dagtilbudsscheferne i Region Nordjylland kun i mindre grad oplever at have udfordringer med at fastholde pædagoger.

### 3.2.3 **Udfordringer kan variere fra institution til institution**

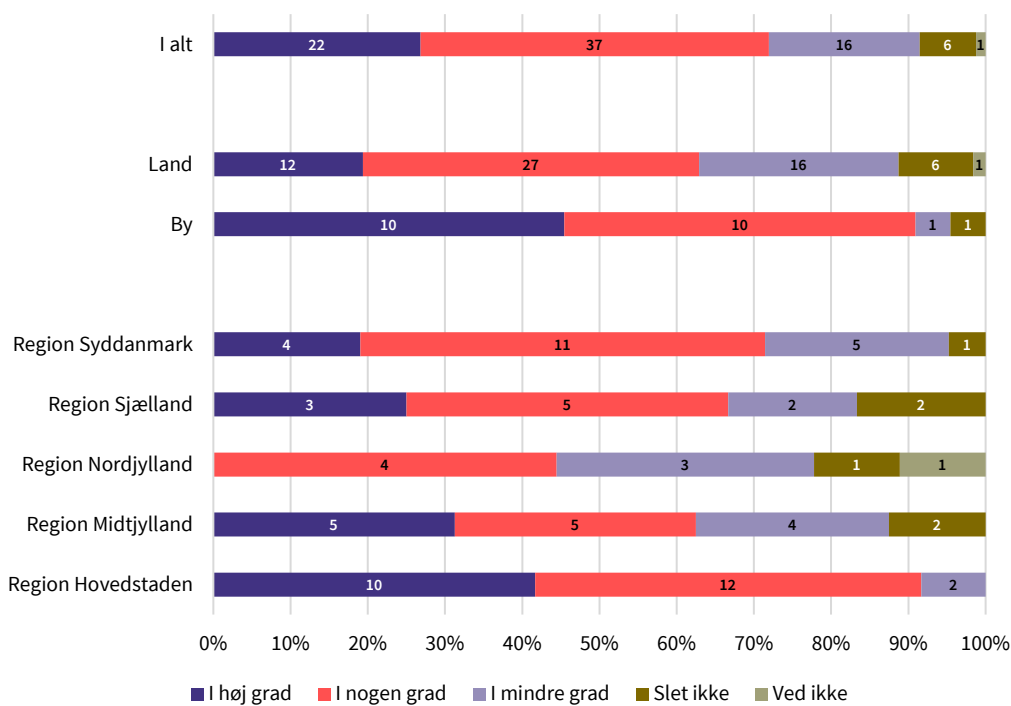
Kortlægningen giver med et åbent tekstfelt dagtilbudsscheferne mulighed for at uddybe deres besvarelse af, hvordan de oplever rekrutterings- og fastholdelsesudfordringen. Et perspektiv fra de åbne besvarelser er, at rekrutteringsudfordringerne er områdespecifikke, og at de kan variere mellem institutioner og distrikter inden for samme kommune. Et andet perspektiv er, at dagtilbudsschefer oplever, at personaleomsætningen generelt er stigende, og at særligt yngre eller fagligt dygtige medarbejdere kan være svære at fastholde. Dagtilbudsscheferne angiver også, at de oplever at være udfordret af, at der er for få fagligt kvalificerede ansøgere til de opslåede pædagogstillinger, og at det kan gøre det svært at opnå den ønskede andel uddannede pædagoger i det enkelte dagtilbud.

## 3.3 **Fælles strategi og samarbejde på tværs af forvaltninger**

Kortlægningen af kommunernes indsatser for at rekruttere og fastholde pædagoger på dagtilbudsområdet belyser også, i hvilken udstrækning kommunerne har *fælles strategier på forvaltningsniveau*, dvs. hvor kommunens dagtilbudsforvaltning arbejder med indsatser, som er fælles for og/eller går på tværs af de enkelte daginstitutioner i kommunen, og *samarbejder på tværs af forvaltninger*, dvs. samarbejder med andre fagcentre, fx på beskæftigelses-, social- eller sundhed-/ældreområdet for at imødekomme udfordringen.

Figur 3.3 viser, hvordan dagtilbudsscheferne svarer på spørgsmålet om, hvorvidt de har en fælles kommunal strategi på forvaltningsniveau for at imødekomme rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer.

**Figur 3.3**  
**Kommunal fælles strategi på forvaltningsniveau for at imødekomme udfordringen**  
Opdelt på region og kommune type, procent



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Tag stilling til, i hvor høj grad din kommune har en fælles strategi på forvaltningsniveau for at imødekomme udfordringen?"

Note: Der er svarkategorier, som ikke er i figuren, da der ingen besvarelser er i den pågældende kategori.

27 % af dagtilbudsscheferne (22 ud af 82) angiver, at de i høj grad har en fælles kommunal strategi på forvaltningsniveau for at imødekomme rekrutterings- og fastholdelsesudfordringen. Til sammenligning er det kun 7 % af dagtilbudsscheferne (6 ud af 83), som slet ikke har en strategi.

### 3.3.1 Særligt bykommuner har fælles strategier på forvaltningsniveau om rekruttering og fastholdelse

Det er især bykommunerne, som har fælles strategier for rekruttering og fastholdelse af pædagoger på dagtilbudsområdet. I bykommunerne er det 45 % af dagtilbudsscheferne (10 ud af 22), som angiver i høj grad at have en strategi, mens 20 % af dagtilbudsscheferne (12 ud af 60) i landkommunerne angiver det samme

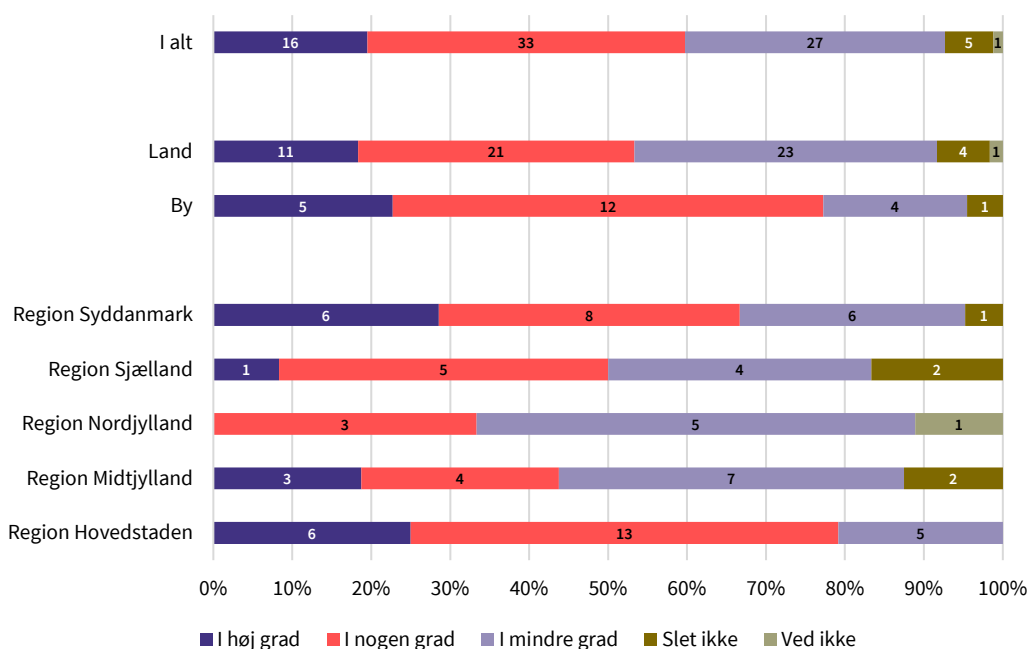
Især kommuner i Region Hovedstaden og i Region Midtjylland har fælles strategier i forvaltningen om udfordringen. 42 % (10 ud af 24) af dagtilbudsscheferne i Region Hovedstaden har en fælles strategi, mens det er 31 % (5 ud af 16) i Region Midtjylland. I Region Sjælland angiver 25 % (3 ud af 12) af dagtilbudsscheferne, at kommunen i høj grad har en fælles strategi, og i Region Syddanmark 19 % (4 ud af 21). I Region Nordjylland derimod, angiver 44 % (4 ud af 9) af dagtilbudsscheferne kun i

nogen grad at have en fælles strategi i forvaltningerne for at imødekomme udfordringen. Se figur 3.3.

### 3.3.2 Samarbejde mellem forvaltninger er mindre udbredt end fælles strategier

I kortlægningen har vi også bedt kommunerne angive, hvordan de samarbejder på tværs af forvaltninger om at løse rekrutteringsudfordringen. Svarene fremgår af figur 3.4.

**Figur 3.4**  
**Kommunalt samarbejde mellem forvaltninger om rekruttering og fastholdelse**  
Opdelt på region og kommunetype, procent



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Tag stilling til, i hvor høj grad din kommune har et samarbejde mellem flere forvaltninger om rekruttering og fastholdelse?"

Note: Der er svarkategorier, som ikke er i figuren, da der ingen besvarelser er i den pågældende kategori.

20 % (16 ud af 82) af dagtilbudsscheferne oplever, at de i høj grad har et samarbejde mellem flere forvaltninger om rekruttering og fastholdelse af pædagoger. Heroverfor er der 39 % (henholdsvis 27 og 5 ud af 82) af dagtilbudsscheferne, som i mindre grad eller slet ikke har et samarbejde mellem forvaltningerne om rekruttering og fastholdelse.

### 3.3.3 Dagtilbudsscheferne oplever i mindre grad samarbejde mellem forvaltninger

Det er kun en mindre del af kommunerne, hvor forvaltningerne i kommunerne i høj grad har et samarbejde om rekruttering og fastholdelse, og det gælder for både by- og landkommuner. 18 %

af dagtilbudsscheferne fra landkommuner (11 ud af 60) og 23 % af dagtilbudsscheferne fra bykommuner (5 ud af 24) har i høj grad et samarbejde mellem forvaltninger om rekruttering og fastholdelse (figur 3.4.).

Der er heller ikke store forskelle på tværs af regionerne. Dog er der flere kommuner i Region Syddanmark og i Region Hovedstaden, hvor dagtilbudsscheferne i høj grad har et sådant samarbejde. I Region Syddanmark gælder det 29 % af dagtilbudsscheferne (6 ud af 21), og i Region Hovedstaden gælder det 25 % (6 ud af 24) af dagtilbudsscheferne. I modsætning hertil er der ingen af dagtilbudsscheferne i Region Nordjylland, der i høj grad har det (figur 3.4).

### **3.3.4 Samarbejde med professionshøjskoler er et vigtigt element**

I de åbne besvarelser har dagtilbudsscheferne haft mulighed for at uddybe de konkrete tiltag og strategier, som er i gang i den enkelte kommune.

Et gennemgående tema i de strategier, som dagtilbudsscheferne beskriver, er en fælles indsats på tværs af fagcentre. Der er eksempler på dagtilbudsschefer, som beskriver, at den fælles strategi mellem fagcentre har fokus på uddannelse, rekruttering og fastholdelse. Der nævnes strategier, som ud over dagtilbudsområdet også omfatter øvrige velfærdsområder, fx ældreområdet.

Uddannelsesfokus kan både handle om at styrke praktikken for de studerende, men også om at have et stærkt fokus på kompetenceudviklingsmuligheder for de ansatte fagprofessionelle. Derudover nævnes strategier om at have en bestemt antal uddannede pædagoger ansat på dagtilbudsområdet.

Rekrutteringsstrategierne handler om løbende kontakt til lokale uddannelsesinstitutioner, samtaler med studerende i praktik med henblik på ansættelse efter endt uddannelse samt generelt styrket fokus på hele rekrutteringsprocessen fra stillingsopslag til ansættelsessamtale.










Fastholdelsesstrategier inkluderer fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse, styrket fokus på faglighed og evalueringskultur, oprettelse af faglige netværk og muligheder for opkvalificering som centrale indsatser.

Et centralt element i flere strategier er et samarbejde med professionshøjskoler for at styrke uddannelses- og rekrutteringsindsatsen.



**Figur 3.5**  
**Overblik over kommunernes igangværende indsatser**

Eksempler på indsatser for at få flere pædagoger i daginstitutionerne

FORMÅL	MÅLGRUPPE	INDSATSER
 Flere ind på pædagoguddannelsen	Pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduktionskurser</li> <li>• Opkvalificering</li> <li>• Opsøgende indsatser</li> <li>• Individuelle udviklingsplaner</li> <li>• Merituddannelse med/uden jobgaranti</li> </ul>
	Personer uden pædagogisk uddannelse og job i dagtilbud 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meritpædagog som sporskifte</li> <li>• SoMe-kampagner og øvrig kommunikation</li> <li>• Samarbejde med jobcenteret</li> <li>• Branche-boost-møder</li> </ul>
 Flere godt igennem praktikken	Pædagogstuderende i praktik 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uddannelse af praktikvejledere</li> <li>• Introduktionsforløb til studerende i praktik</li> <li>• Styrket evaluering af praktiksteder</li> <li>• Netværk for praktikvejledere</li> <li>• Netværk/forum for erfaringsudveksling for pædagogstuderende i praktik</li> </ul>
 Flere skal blive i jobbet	Nyuddannede og nyansatte pædagoger 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onboardingforløb</li> <li>• Mentorordninger</li> </ul>
	Erfarne pædagoger 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisk arbejde med trivsel og arbejdsmiljø</li> <li>• Fleksible arbejdsforhold</li> <li>• Individuelle udviklingsplaner</li> <li>• Specialiseringsmuligheder</li> <li>• Kompetenceudvikling</li> <li>• Personalegoder</li> </ul>
	Seniorpædagoger 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibel arbejdstid</li> <li>• Indsatser og kurser i ergonomi</li> <li>• Fysioterapi/massage med tilskud</li> <li>• Justerede arbejdsopgaver</li> </ul>

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut

## 4 Kommunernes indsatser for at styrke rekrutteringen til pædagoguddannelsen

I dette kapitel ser vi nærmere på kommunernes indsatser for at få flere til at tage en pædagoguddannelse. Hovedpointerne er:

- Pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter er vigtige målgrupper, når kommunerne arbejder for at få flere til at gennemføre en pædagoguddannelse.
- 66 ud af 82 kommuner har fokus på at opfordre og støtte deres pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter til at tage en merituddannelse som pædagog. En del af disse har opsøgende indsatser for at motivere flere til at søge merituddannelsen, og 37 tilbyder også merituddannelse som pædagog med jobgaranti.
- 39 kommuner tilrettelægger individuelle udviklingsplaner til pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter med et mål om fx uddannelse.
- 31 kommuner bruger SoMe-kampagner og øvrig kommunikation til at nå den brede målgruppe af personer, som hverken har en pædagogisk uddannelse eller arbejder inden for pædagogfaget.

### 4.1 Merituddannelse til pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter

Kommunerne arbejder på at få flere pædagoger på dagtilbudsområdet ved at motivere erfarne pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter til at tage en merituddannelse til pædagog. Disse medarbejdere har allerede en interesse for det pædagogiske felt og har erfaring inden for området. Ved at motivere disse grupper til uddannelse kan kommunen få flere uddannede pædagoger til dagtilbudsområdet.

## Veje til merituddannelsen

Personer **over 25 år** skal kunne dokumentere to års erhvervs erfaring fra pædagogisk eller pædagoglignende arbejde på minimum 30 timer om ugen med minimum ét års sammenhængende ansættelse. Personer **under 25 år** skal have minimum fem års erhvervs erfaring fra pædagogisk eller pædagoglignende arbejde med minimum 27 arbejdstimer om ugen.

### Adgangsgivende eksamen

Følgende adgangsgivende eksaminer giver adgang:

- Gymnasial eksamen
- Social- og sundhedsassistentuddannelsen (sosu-assistent) med dansk på C-niveau, naturfag på C-niveau og engelsk på D-niveau
- Pædagogisk assistentuddannelse (PAU) med dansk på C-niveau, samfundsfag på C-niveau og engelsk på E-niveau.
- Bestået fire gymnasiale enkeltfag: dansk på A-niveau, engelsk på B-niveau, samfundsfag på C-niveau og et valgfrit fag på C-niveau.

Personer uden en adgangsgivende eksamen kan få foretaget en Individuel kompetencevurdering (IKV). Her vurderes, om personens samlede viden og kompetencer kan sidestilles med en adgangsgivende eksamen.

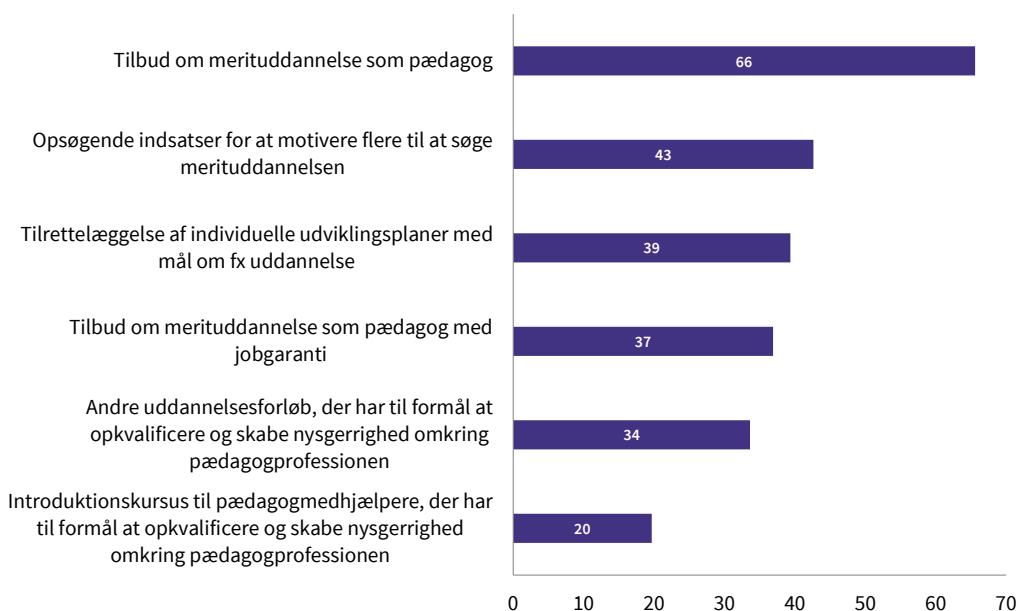
Kilde: ug.dk.

Figur 4.1 viser kommunernes indsatser rettet mod pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter.

**Figur 4.1**

**Kommunernes indsatser for pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter i job**

Antal kommuner, som arbejder med den pågældende indsats



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Indsatser for pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter i job". Muligt at afkrydse flere indsatser.

Figur 4.1. viser, at 80 % af kommunerne (66 ud af 82) tilbyder merituddannelse som pædagog til deres pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter i dagtilbud. 45 % af kommunerne (37 ud af 82) tilbyder jobgaranti til dem, der tager merituddannelsen, og 52 % af kommunerne (43 ud af 82) angiver at have opsøgende indsatser for at motivere flere fra målgruppen til at søge meritpædagoguddannelsen.

Mange dagtilbudsschefer har fokus på at understøtte kompetenceudvikling generelt hos deres pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter og kan vælge at have et fokus på pædagoguddannelsen i dette arbejde. 48 % af dagtilbudsscheferne (39 ud af 82) tilrettelægger individuelle udviklingsplaner for deres medarbejdere, hvor uddannelse indgår som et mål, og 41 % af dagtilbudsscheferne (34 ud af 82) tilbyder uddannelsesforløb, som på anden vis har til formål at opkvalificere pædagogmedhjælperne og de pædagogiske assistenter samt skabe nysgerrighed omkring pædagogprofessionen. Endelig gennemfører 24 % af kommunerne (20 ud af 82) introduktionskurser for pædagogmedhjælpere, som også har til formål at opkvalificere og skabe nysgerrighed inden for det pædagogiske felt.

#### **4.1.1 Tilbud om merituddannelse og tæt samarbejde med professionshøjskolen styrker rekrutteringsindsatsen**

Dagtilbudscheferne har i spørgeskemaet kunnet fremhæve de indsatser, som de vurderer er særligt lovende for at styrke rekrutteringen af uddannede pædagoger til dagtilbudsområdet.

De anser merituddannelsen målrettet forskellige medhjælpergrupper som en lovende indsats og anbefaler, at den nærmeste pædagogiske leder opfordrer kvalificerede medarbejdere til at søge denne uddannelse, og at en konsulent i kommunen vejleder målgruppen om kompetenceudvikling og praktikmuligheder.

Dagtilbudscheferne beskriver også, at et tæt samarbejde med professionshøjskolen er centralt for at styrke rekrutteringsindsatsen. Dette samarbejde kan omfatte interne uddannelsesforløb og faglige arrangementer, som inspirerer til videre kompetenceudvikling og engagement.

### **4.2 Indsatser målrettet interesse for den almindelige pædagoguddannelse**

Kommunerne arbejder også med at skabe interesse for pædagoguddannelsen for personer, som hverken har en pædagogisk uddannelse eller arbejder i dagtilbud. Det kan fx være borgere, som er ufaglærte eller hvor et brancheskift er relevant fx på grund af ændrede livsforhold, nedslidning eller ledighed inden for erhvervet uddannelse.

Målgruppen er meget stor og forskelligartet, så rekrutteringsindsatser målrettet gruppen vil enten skulle ramme meget bredt eller sigte mod en klart afgrænset del af gruppen. Indsatserne over for denne målgruppe kan både være rettet mod at få flere til at arbejde på det pædagogiske felt og til at motivere mere direkte til at tage pædagoguddannelsen.

Figur 4.2 viser kommunernes indsatser rettet mod personer, som hverken har en pædagogisk uddannelse eller arbejder inden for dagtilbud.

**Figur 4.2**

**Kommunernes indsatser målrettet personer, som hverken har en pædagogisk uddannelse eller arbejder i dagtilbud**

Antal kommuner, som arbejder med den pågældende indsats



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Strategier/indsatser målrettet personer som hverken har en pæd. Uddannelse eller arbejder inden for faget".

Figur 4.2 viser, at den mest udbredte indsats er SoMe-kampagner og øvrig kommunikation. Den indsats har 38 % af kommunerne (31 ud af 82). Dernæst har 35 % af kommunerne (29 ud af 82) indsatser, som forsøger at motivere akademikere til at tage en merituddannelse som sporskifte, og 29 % af kommunerne (24 ud af 82) angiver, at de har indsatser i jobcenteret, som er målrettet at få ledige til at tage en pædagoguddannelse. 17 % af kommunerne (14 ud af 82) holder branche-boost-møder for personer med mulig interesse og potentiale for pædagogfaget, og 16 % (13 ud af 82) udgiver inspirationskataloger med bl.a. materiale om direkte veje ind i pædagogfaget. Endelig afholder 12 % af kommunerne (10 ud af 82) dialogmøder med unge på sabbatår om valg af pædagoguddannelsen.

## Veje til meritpædagog som sporskifte

Adgang til merituddannelse som sporskifte forudsætter:

1. At ansøgeren har en afsluttet kandidat-, bachelor- eller professionsbacheloruddannelse
2. At ansøgeren er mindst 25 år, har afsluttet en erhvervsrettet uddannelse på mindst erhvervsuddannelsesniveau og har mindst to års erhvervs erfaring.

Der er mulighed for at uddanne sig til meritpædagog som sporskifte i København hos Københavns Professionshøjskole (fra 2021), i Odense hos UCL (fra 2022) og i Aarhus hos VIA University College (fra 2022).

Kilde: ug.dk

## 5 Kommunernes indsatser for pædagogstuderende i praktik

I dette kapitel ser vi nærmere på kommunernes arbejde med at styrke praktikken for pædagogstuderende. Hovedpointerne er:

- Tre ud af fire dagtilbudsschefer angiver, at kommunen har indsatser med fokus på opkvalificering af praktikvejlederne, mens over halvdelen har indsatser, der sigter mod onboarding af de studerende i praktikken.
- Mindre udbredte indsatser omfatter etablering af forum til erfaringsudveksling blandt de studerende under praktikken samt mulighed for rotation mellem praktiksteder (henholdsvis 27 % og 28 % af kommunerne).

### 5.1 Indsatser for en styrket praktik

De pædagogstuderendes praktikoplevelse er afgørende for deres uddannelsesforløb og generelle oplevelse af pædagogarbejdet (EVA, 2023). Da praktik udgør ca. en tredjedel af deres praktikforløb, og kommunerne er arbejdsgivere for de studerende under praktikken, er målgruppen vigtig for kommunen at have fokus på for at fastholde dem på pædagoguddannelsen og styrke rekrutteringen af uddannede pædagoger.

#### Praktikvejlederrollen

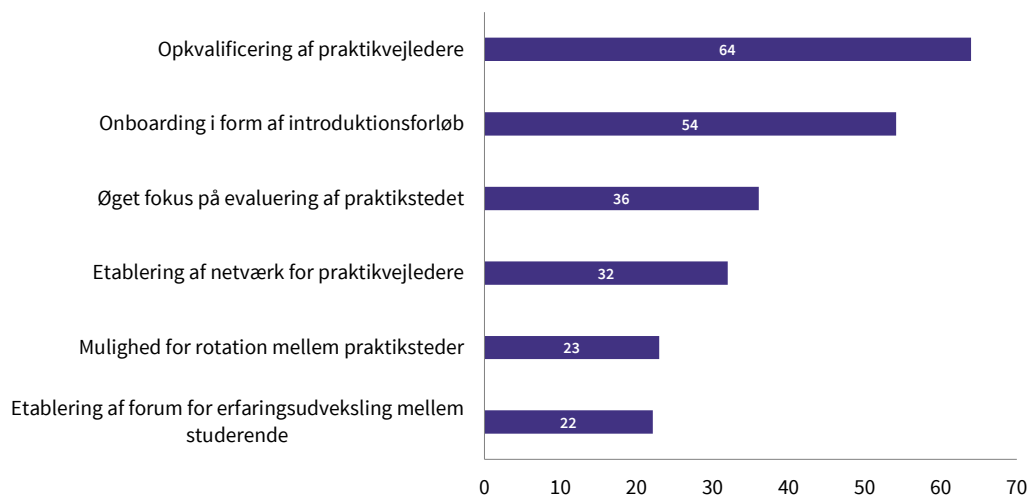
Praktikvejledning er den vejledning, som den pædagogstuderende møder på praktikstedet i forbindelse med en praktikperiode. Praktikstedet har et overordnet ansvar for, at den studerende modtager praktikvejledning i overensstemmelse med kompetencemålene for den pågældende praktikperiode. Der er ikke fastsat regler for praktikvejledningens organisering, ligesom der heller ikke eksisterer formelle krav til praktikvejledernes uddannelsesbaggrund og formelle vejledningskompetencer. Praktikvejlederens rolle kan variere fra kommune til kommune, men grundlæggende står praktikvejlederen for at tilrettelægge, gennemføre, dokumentere og evaluere vejledningsforløb for de pædagogstuderende.

Kilde: Bekendtgørelse om uddannelsen til professionsbachelor som pædagog, BEK nr. 354 af 07/04/2017, § 9.

Figur 5.1. viser kommunernes indsatser rettet imod at styrke praktikken for pædagogstuderende.

### Figur 5.1 Kommunernes indsatser for pædagogstuderende i praktik

Antal kommuner, som arbejder med den pågældende indsats



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Indsatser for pædagogstuderende i praktik".

Figuren viser, at 78 % af kommunerne (64 ud af 82) har indsatser målrettet opkvalificering af praktikvejlederne i kommunen. Det kan både være lokale opkvalificeringsforløb eller praktikvejkurser, som tilrettelægges og afholdes i samarbejde med professionshøjskolen.

39 % af dagtilbudsscheferne (32 ud af 82) angiver, at de har etableret netværk for deres praktikvejledere. Praktikvejkulderetværkerne inkluderer ofte alle praktikvejlederne i kommunen og kan eksempelvis bestå af én eller flere årlige møder, hvor der sættes fokus på praktikvejkulderopgaven, og hvordan den kan forbedres.

44 % af dagtilbudsscheferne (36 ud af 82) angiver, at de har fokus på evaluering af praktikstedet, og evaluering af praktikstedet nævnes også af flere dagtilbudsschefer i de åbne besvarelser som en indsats, der er lovende.

Figur 5.1 viser videre, at 66 % af kommunerne (54 ud af 82) har indsatser, der handler om systematisk onboarding af de pædagogstuderende i deres praktikforløb. Onboarding-indsatser kan fx være introduktionsforløb, hvor den studerende introduceres til praksis i den enkelte kommune, og der etableres et kollegialt og fagligt netværk omkring den studerende. Dernæst angiver 28 % af dagtilbudsscheferne (23 ud af 82), at der er mulighed for rotation mellem praktiksteder i deres kommune, og 27 % af kommunerne (22 ud af 82) har etableret fora for erfaringsudveksling mellem de studerende.



### **5.1.1 Fokus på at styrke praktikvejledningen og samarbejdet med professionshøjskolerne**

Dagtilbudsscheferne har i de åbne besvarelser uddybet deres beskrivelser af arbejdet med en styrket praktik, samt hvilke indsatser de anser for særligt lovende. Det er et perspektiv på tværs af besvarelserne, at dagtilbudsscheferne anser indsatser rettet mod praktik generelt for at være noget af det, der er centralt at sætte ind med. I tillæg til de nævnte tiltag fremhæver dagtilbudsscheferne især et tættere samarbejde med professionshøjskolerne. Samarbejde med professionshøjskolerne kan bestå af mange elementer. I forhold til at styrke indsatsen over for de pædagogstuderende i praktik kan samarbejdet handle om bedre praktikforberedelse og styrket modtagelse af de studerende i kommunen, fastholdelse af de studerende på institutionsniveau samt løbende erfaringsudveksling og kvalificering af arbejdet med at styrke praktikken.

## 6 Kommunernes indsatser for at understøtte pædagogers fortsatte faglige engagement i daginstitutioner

I dette kapitel ser vi nærmere på kommunernes arbejde med at understøtte, at uddannede pædagoger fortsat er motiverede deres arbejde i kommunernes daginstitutioner. Hovedpointerne er:

- Et godt arbejdsmiljø og høj trivsel for pædagoger i daginstitutioner er i fokus hos de fleste kommuner. 93 % (76 ud af 82) af kommunerne arbejder systematisk med arbejdsmiljøet for at fremme trivsel og nedbringe sygefravær.
- Mange kommuner prioriterer en god start på arbejdslivet for nyuddannede og nyansatte. 70 % af kommunerne (57 ud af 82) har onboardingforløb, og 65 % af kommunerne (53 ud af 82) giver de nyuddannede nyansatte pædagoger mulighed for at få en mentor. Derimod er der kun 6 % af kommunerne (5 ud af 82), som tilbyder rotationsstillinger.
- Ca. halvdelen af kommunerne arbejder med kompetenceudvikling som fastholdelsesindsats.
- Et mindretal af kommunerne bruger økonomiske incitament. Herunder er personalegoder, fx i form af rabatordninger, det mest udbredte økonomiske tilbud, som findes i 38 % af kommunerne.
- Indsatser over for seniorpædagoger omfatter især tilbud om forskellige former for fleksibilitet og i en vis grad tiltag rettet mod at forebygge fysisk nedslidning.
- Meget få kommuner arbejder systematisk med at rekruttere pædagoger, som har forladt faget.

### 6.1 Gode arbejdsforhold for pædagoger i daginstitutioner

Der arbejder ca. 30.000 uddannede pædagoger i kommunale dagtilbud. Derfor er det centralt, at kommunerne har fokus på at skabe de bedste vilkår for, at de pædagoger, de har ansat, fortsat kan være engagerede i deres fag og udfolde det i det daglige arbejde, og derfor er det også her, at kommunerne har flest forskellige typer af indsatser.

I det følgende er indsatserne beskrevet under tre overskrifter:

1. Indsatser målrettet arbejdsforhold

2. Indsatser målrettet kompetenceudvikling
3. Indsatser målrettet økonomi.

### 6.1.1 Kommunerne prioriterer med trivsel og arbejdsmiljø

Figur 6.1 viser kommunernes indsatser målrettet pædagogernes arbejdsforhold.

**Figur 6.1**  
**Kommunernes indsatser målrettet arbejdsforhold**

Antal kommuner, som arbejder med den pågældende indsats



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Indsatser for deltids- og fuldtidspædagoger i job. Strategier og indsatser målrettet arbejdsforhold".

Langt de fleste kommuner prioriterer indsatser målrettet arbejdsforhold på dagtilbudsområdet. 94 % af kommunerne (77 ud af 82) har fokus på at nedbringe sygefraværet, og 66 % (54 ud af 82) har fokus på at få skabt et arbejdsmiljø, hvor medarbejdere, som ikke er syge, ikke skal løbe hurtigere for at kompensere for de medarbejdere, som er syge.

93 % af kommunerne (76 ud af 82) angiver, at de arbejder systematisk med trivsel og arbejdsmiljø i deres daginstitutioner. 79 % af kommunerne (65 ud af 82) har fokus på onboarding af nye medarbejdere, så nye pædagoger får en god opstart i den enkelte daginstitutioner.

Flere kommuner har indsatser, som handler om at øge de ansattes timetal. 63 % af kommunerne (52 ud af 82) gennemfører eksempelvis forsøg med at få deltidspædagoger op i timetal, og 60 % af kommunerne (49 ud af 82) tilbyder styrkede muligheder for ansættelse i en fuldtidsstilling frem for i en deltidsstilling. Dette er i tråd med det fælles fokus i den tværkommunale indsats "En fremtid med fuldtid", hvor arbejdspladser i 40 kommuner udvikler og afprøver løsninger, der gør det attraktivt at gå op i tid.

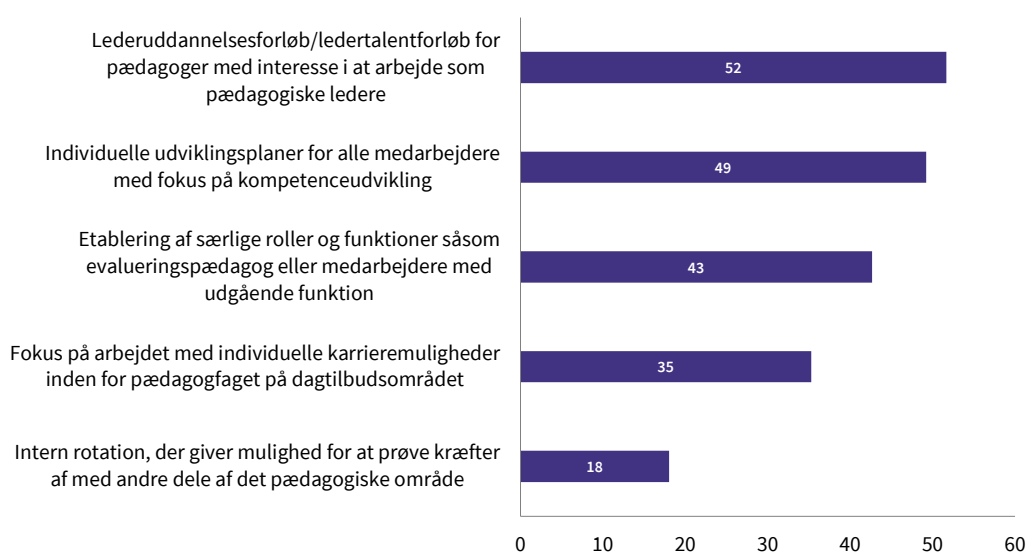
Endelig tilbyder 40 % af kommunerne (33 ud af 82) fleksible arbejdsforhold, hvor pædagogerne eksempelvis får mulighed for at tilrettelægge arbejdsugen som bloktid eller får mulighed for at have hjemmearbejdsdage.

## 6.1.2 Kompetenceudvikling

Figur 6.2 viser kommunernes indsatser målrettet kompetenceudvikling for pædagoger.

**Figur 6.2**  
**Kommunernes indsatser målrettet kompetenceudvikling**

Antal kommuner, som arbejder med den pågældende indsats



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Indsatser for deltids- og fuldtidspædagoger i job. Strategier og indsatser målrettet kompetenceudvikling".

Figuren viser, at 63 % af kommunerne (52 ud af 82) tilbyder lederuddannelsesforløb for pædagoger med interesse i at arbejde som pædagogiske ledere.

60 % af kommunerne (49 ud af 82) anvender individuelle udviklingsplaner for alle medarbejdere med fokus på kompetenceudvikling, og 52 % af kommunerne (43 ud af 82) har etableret særlige roller og funktioner som fx evalueringspædagog eller pædagog med udgående funktioner. I forlængelse heraf har 43 % af kommunerne (35 ud af 82) fokus på arbejdet med individuelle karrieremuligheder inden for pædagogfaget.

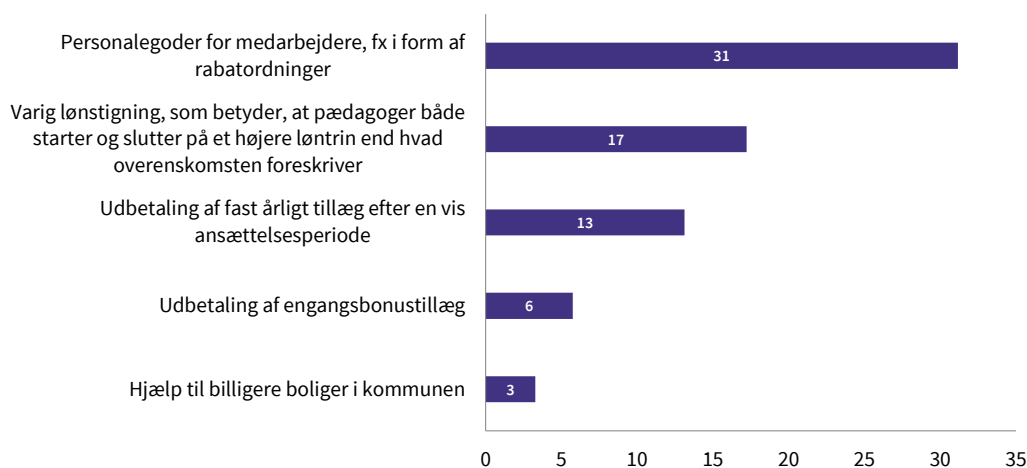
Endelig er der 22 % af kommunerne (18 ud af 82), som tilbyder intern rotation, der giver pædagogerne mulighed for at prøve kræfter med andre dele af det pædagogiske område.

### 6.1.3 Økonomiske incitamenter

Figur 6.3 viser kommunernes indsatser målrettet økonomi.

**Figur 6.3**  
**Kommunernes indsatser målrettet økonomi**

Antal kommuner, som arbejder med den pågældende indsats



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Indsatser for deltids- og fuldtidspædagoger i job. Strategier og indsatser målrettet økonomi".

Det mest udbredte økonomiske incitament er personalegoder, fx i form af rabatordninger, som 38 % af kommunerne (31 ud af 82) tilbyder deres medarbejdere. 21 % af kommunerne (17 ud af 82) tilbyder en varig lønstigning, hvor pædagoger starter og slutter på et højere løntrin, end hvad overenskomsten foreskriver, og 16 % af kommunerne (13 ud af 82) udbetaler et fast årligt tillæg efter en vis ansættelsesperiode.

7 % af kommunerne (6 ud af 82) bruger udbetaling af engangsbønustillæg for at rekruttere og fastholde pædagoger, og kun 4 % (3 ud af 82) tilbyder hjælp til billigere adgang til boliger i kommunen.

### 6.1.4 Kompetenceudvikling og fleksible arbejdsforhold styrker fastholdelsen

I de åbne besvarelser beskriver dagtilbudscheferne ud over de oplyste indsatser også kombinationsansættelse mellem dagtilbuds- og skoleområdet samt arbejdstidsaftale med fokus på tid med børn og færre møder som lovende indsatser.

Dernæst fremhæves indsatser, som fokuserer på ledertalentudvikling, udviklingsplaner og målrettet kompetenceudvikling, fleksible arbejdsrammer (som fx bloktid eller fire dages arbejdsuge, fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse, mere forberedelsestid som fuldtidsarbejdende), samt en grundlæggende ambition om en høj faglighed i pædagogprofessionen.

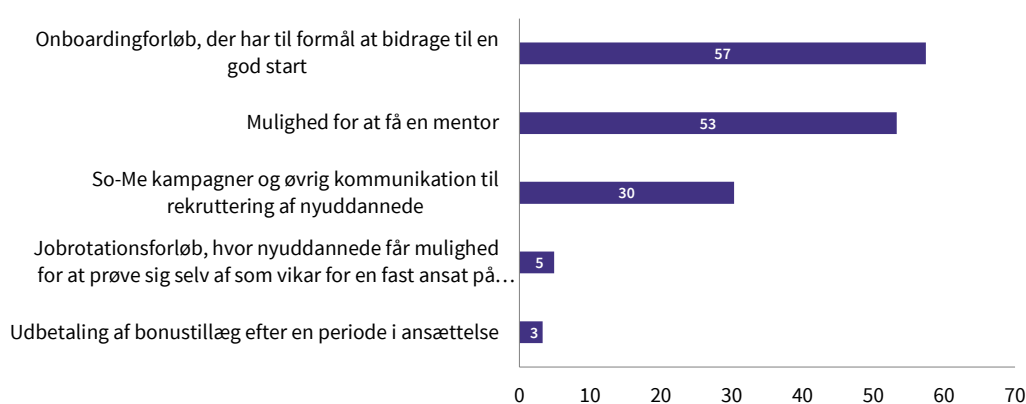
## 6.2 En god start på arbejdslivet for nyuddannede pædagoger

20 % af de nyuddannede pædagoger fra 2017 arbejdede ikke inden for pædagogfaget ét år efter endt uddannelse (Klarskov et al., 2023). Der ligger derfor et potentiale for kommunerne i at fokusere på at give de nyuddannede pædagoger en god start på arbejdslivet.

Figur 6.4 viser kommunernes indsatser over for nyuddannede pædagoger i job.

**Figur 6.4**  
**Kommunernes indsatser over for nyuddannede pædagoger i job**

Antal kommuner, som arbejder med den pågældende indsats



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Indsatser for nyuddannede pædagoger i job".

70 % af kommunerne (57 ud af 82) gennemfører onboardingforløb for nyuddannede pædagoger med et formål om at give dem en god start på deres ansættelse. 65 % af kommunerne (53 ud af 82) giver de nyuddannede muligheden for at få en mentor til at støtte deres første tid i faget.

37 % af kommunerne (30 ud af 82) gennemfører SoMe-kampagner og andre kommunikationstiltag for at rekruttere nyuddannede til kommunen. Heroverfor er der kun 6 % af kommunerne (5 ud af 82), der tilbyder jobrotationsforløb, hvor nyuddannede kan prøve sig selv af som vikar, inden de søger ansættelse i kommunen.

### 6.2.1 En god start med faglighed og fleksibilitet

I de åbne besvarelser fremhæver dagtilbudsschefer, at særligt onboarding af de nyuddannede pædagoger samt fokus på faglighed og fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelse er lovende indsatser i forhold til fastholdelse af denne målgruppe. God onboarding af de nyuddannede pædagoger handler dels om at skabe nogle stærke introforløb, dels om at det arbejdsmiljø og arbejdsfællesskab, de møder, bærer præg af høj faglighed, og at den nyuddannede tages alvorligt i sin egen faglighed.

I forhold til rekruttering af nyuddannede nævner dagtilbudsscheferne, at kontakt og evt. tilbud om job til pædagogstuderende allerede under praktikken er en vej at gå, at tydelighed om lønforløb

for de nyuddannede er vigtigt, og endelig nævner en enkelt dagtilbudschef, at de med gode resultater har ansat de pædagogstuderende i kommunen på et mindre timetal med henblik på senere rekruttering ind i daginstitutionen. Det giver både den kommende pædagog og daginstitutionen mulighed for at lære hinanden at kende forud for en fastansættelse.

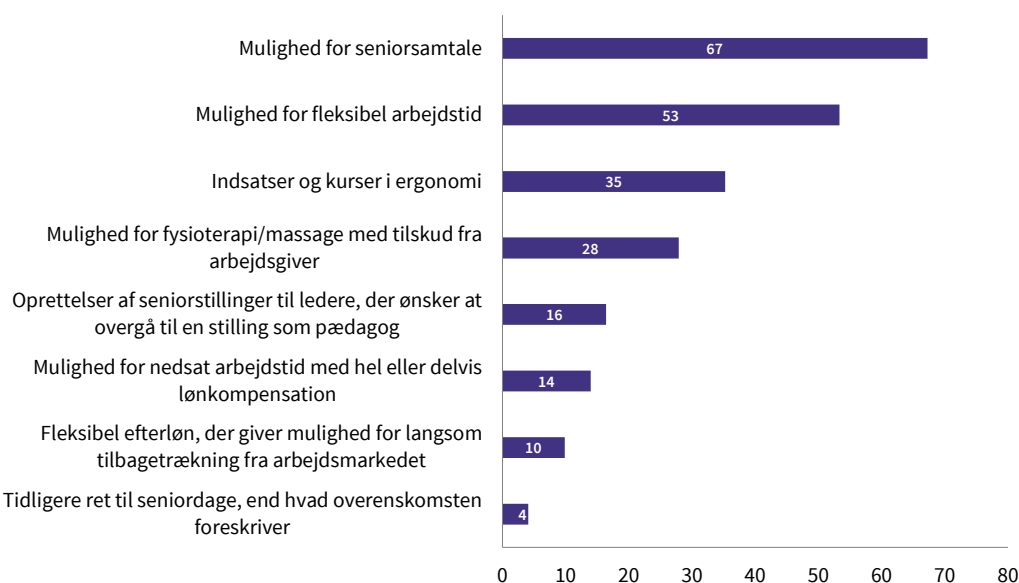
## 6.3 Attraktive seniorarbejdsliv for pædagoger

Det er attraktivt for kommunerne at forsøge at fastholde seniorpædagoger i job. Dels er det pædagoger, som forventeligt har langvarig og dybdegående erfaring fra pædagogfaget, dels er det ofte medarbejdere, som kan tilbyde en vis grad af fleksibilitet i forhold til arbejdstilrettelæggelse mv. Det er derfor en vigtig målgruppe i indsatsen for at styrke fastholdelsen af pædagoger på dagtilbudsområdet.

Figur 6.5 viser kommunernes indsatser rettet mod seniorpædagoger i job.

**Figur 6.5**  
**Indsatser rettet mod seniorpædagoger i job**

Antal kommuner, som arbejder med den pågældende indsats



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefene juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: "Indsatser for seniorpædagoger i job". Enkelte søjler er fjernet af diskretionershensyn. Det handler om kategorierne "Udbetaling af engangsbonustillæg" og "Udbetaling af et fast årligt seniortillæg".

Figuren viser, at 65 % af kommunerne (53 ud af 82) tilbyder mulighed for fleksibel arbejdstid, 17 % af kommunerne (14 ud af 82) tilbyder mulighed for nedsat arbejdstid med hel eller delvis lønkomensation, og 12 % (10 ud af 82) bruger fleksibel efterløn med mulighed for langsom tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

## Fakta om fleksibel efterløn

Fleksibel efterløn dækker over, at en pædagog modtager efterløn, mens de stadig arbejder, evt. på nedsat tid. Kommunen kan understøtte denne mulighed ved tilbyde, at seniorpædagoger kan arbejde på nedsat tid, og ved at vejlede om mulighederne for trinvis tilbagetrækning.

En del dagtilbudsschefer angiver, at de har fokus på at forebygge fysisk nedslidning for deres ældre medarbejdere. 43 % af kommunerne (35 ud af 82) har således indsatser og kurser, der fokuserer på ergonomi, og 34 % (28 ud af 82) giver mulighed for fysioterapi eller massageordning med tilskud fra arbejdsgiver.

Fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen er også i fokus hos kommunerne. 20 % af dagtilbudsscheferne (16 ud af 82) angiver, at de har oprettet seniorstillinger til ledere, der ønsker at overgå til en stilling som pædagog. Endelig er der 5 % af kommunerne (4 ud af 82), der tilbyder tidligere ret til seniordage, end hvad overenskomsten foreskriver.

## Fakta om seniorers rettigheder

### Seniorsamtale

Som kommunalt ansat har man ret til en seniorsamtale fra det år, man fylder 52 år.

### Seniordage

Hvis man er på en offentlig overenskomst på det kommunale eller regionale område, har man ret til mellem to og ni seniordage om året fra det år, man fylder 60. Seniordage kan man også få udbetalt som seniorbonus eller pension.

### Seniorstilling

Som ansat på en offentlig overenskomst på det kommunale område kan man indgå aftale om en seniorstilling, når man er fyldt 52 år. En seniorstilling giver mulighed for at gå ned i stillingsniveau eller tid, uden at man samtidig skal gå ned i løn og pension.

Kilde: Rameaftale om seniorpolitik – en vejledning (KL). Juni 2023.

### 6.3.1 Seniorordninger, fleksibilitet i arbejdsvilkår og fokus på ergonomi

I de åbne besvarelser nævnes også kommuners deltagelse i Seniorpartnerskabet, hvor der aktuelt arbejdes med at udvikle redskaber og metoder til at fastholde seniorer generelt på det kommunale område. Ligeledes nævnes indsatsen ”Kroppen i kerneopgaven”, som ikke er direkte målrettet seniorpædagoger, men som generelt skal forebygge nedslidning blandt pædagogisk personale.

Når dagtilbudsscheferne skal fremhæve, hvilke indsatser de vurderer er særligt lovende i forhold til fastholdelse af seniorpædagoger, nævnes seniorordninger på nedsat timetal og fleksibel arbejdstid.



## Fakta om Seniorpartnerskabet

43 kommuner er gået sammen om at styrke deres seniortiltag. Sammen har de udviklet fire værktøjer, som styrker kommunernes indsats med at give flere seniorer lyst til og mulighed for at blive læn- gere tid på arbejdsmarked

Læs mere her: <https://vpt.dk/>.

## 6.4 Pædagoger, som har forladt faget

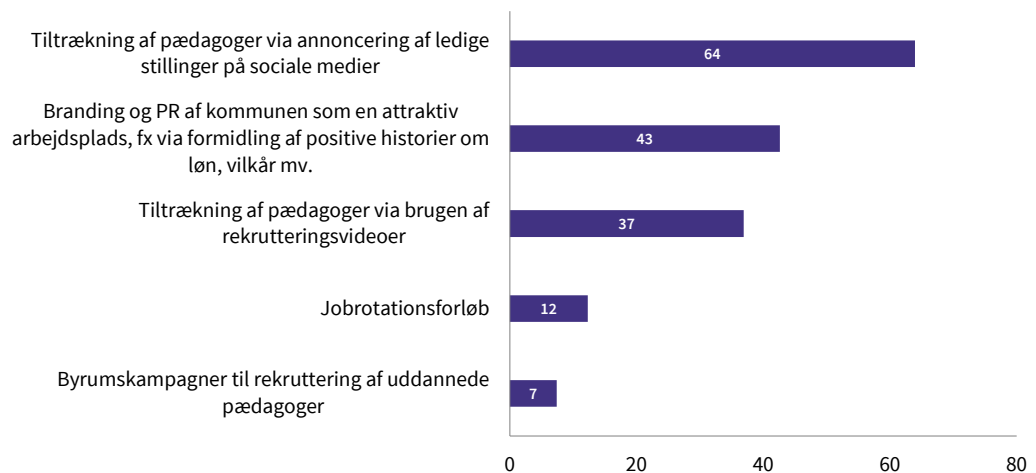
Som det fremgår af notatet ”Målgrupper og motivation” (EVA 2024b), arbejder ca. 16.000 uddannede pædagoger uden for det pædagogiske felt. Det kan derfor være en målgruppe, der er værd at se nærmere på, da de allerede har uddannelse og erfaring inden for fagområdet.

Figur 6.6 viser dagtilbudschefernes svar på spørgsmål om indsatser over for personer med en pædagoguddannelse, som arbejder uden for faget.

**Figur 6.6**

### Kommunernes indsatser målrettet uddannede pædagoger, som har forladt faget

Antal kommuner, som arbejder med den pågældende indsats



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer juni 2023.

Note: N = 82. Spørgsmål: ”Indsatser for personer uden for pædagogfaget. Strategier og indsatser målrettet uddannede pædagoger som har forladt faget”. En enkelt søjle er fjernet af diskretioneringssyn. Det handler om kategorien ”Kampagner målrettet pædagoger, som har forladt faget og arbejder i andre brancher”.

Figuren viser, at kommunerne generelt benytter sig af åbne kampagner og annoncer, som bredt set forsøger at tiltrække personer til området, og som derfor i nok så høj grad også kan rette sig mod pædagoger, som er i faget, men bare arbejder i andre kommuner.

78 % af kommunerne (64 ud af 82) forsøger at tiltrække pædagoger via annoncering af ledige stillinger på sociale medier, 52 % af kommunerne (43 ud af 82) bruger generel branding af kommunen som en attraktiv arbejdsplads til at rekruttere personer uden for pædagogfaget, og 45 % af kommunerne (37 ud af 82) bruger rekrutteringsvideoer målrettet pædagogfaget.

Endelig er det væsentligt at nævne, at 15 % af kommunerne (12 ud af 82) gennemfører jobrotationsforløb, hvor man kan prøve sig selv af som vikar for en fastansat på uddannelse. Dette kan evt. være relevant for uddannede pædagoger, som har mistet motivationen for faget pga. tidligere erfaringer, og som kan have gavn af at få et fornyet blik for pædagogprofessionens muligheder.

# Appendiks A – Litteraturliste

Beskæftigelsesministeriet. (2023). *Trepartsaftale om løn og arbejdsvilkår*. København: Beskæftigelsesministeriet.

Børne- og Undervisningsministeriet. (2020). *Aftale mellem regeringen og Radikale Venstre, Socialistisk Folkeparti, Enhedslisten og Alternativet om minimumsnormeringer*. København: Børne- og Undervisningsministeriet.

Christoffersen, M.N., Højen-Sørensen, A.K., & Laugesen, L. (2014). *Daginstitutioners betydning for børns udvikling. En forskningsoversigt*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Damvad Analytics. (2021). *Behovet for velfærdsuddannede i 2030 – prognose fordelt på landsdele*. København: Danske professionshøjskoler.

Danmarks Statistik (u.å.). *Kommunegrupper, v1: 2018-*. København: Danmarks statistik. Lokaliseret 16. februar 2024 på: <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/nomenklaturer/kommunegrupper>.

EVA. (2024a). *Professionshøjskolernes indsatser for at øge optag og gennemførelse på pædagoguddannelsen*. Holbæk: Danmarks Evalueringsinstitut.

EVA. (2024b). *Potentielle målgrupper for pædagoguddannelsen og deres motivation*. Holbæk: Danmarks Evalueringsinstitut

EVA og VIVE (2023). *Kvalitet i dagtilbud – national undersøgelse af kvalitet i pædagogiske læringsmiljøer og rammer i kommunale daginstitutioner og dagplejer for 0 til 2-årige børn*. Danmarks Evalueringsinstitut & VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

KL & Forhandlingsfællesskabet. (2023). *Rammeaftale om seniorpolitik – en vejledning*. København: KL & Forhandlingsfællesskabet.

KL & Forhandlingsfællesskabet (u.å.). *Viden på tværs*. Lokaliseret d. 16. februar 2024 på: [www.vpt.dk](http://www.vpt.dk).

Klarskov, E. D., Nielsen, J., Jensen, T. L., & Søborg, F. (2023). *Fremskrivning af det pædagogiske arbejdsmarked*. København: Arbejderbevægelsens erhvervsråd.

Klarskov, E.D., Søborg, F., & Warming, N. (2023). *Knap hver fjerde pædagog arbejder ikke i faget fem år efter endt uddannelse*. København: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering & HBS Economics. (2023). *Rekrutteringssurvey Rapport, september 2023*. København: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering & HBS Economics.

Uddannelses- og Forskningsministeriet. (2017). *Bekendtgørelse om uddannelsen til professionsbachelor som pædagog*. BEK nr. 354 af 07/04/2017. Lokaliseret 16. februar 2024 på: <https://www.retsinformation.dk/eli/ta/2017/354>.

# Appendiks B – Metode og data

## Pilottest og dataindsamling

Spørgeskemaet er pilottestet af dagtilbudsschefer fra tre kommuner af forskellige størrelse. De tre dagtilbudsschefer har pilottestet spørgeskemaet og efterfølgende uddybet deres besvarelser i telefoniske interview. Formålet med pilottesten var at afdække, hvorvidt indholdet i spørgeskemaet var forståeligt og meningsfyldt. Derudover var formålet at få afdækket kommunale indsatser, der ikke var dukket op i den indledende fase.

## Besvarelser i kommunesurvey

I kortlægningen opdeles kommunerne i by- og landkommuner ud fra Danmarks Statistiks kommunegrupper, som bygger på jobtilgængelighed. Jobtilgængeligheden udtrykker, hvor mange job der kan nås fra en given kommune, idet antallet af job vægtes negativt med afstanden. Beregningen af tilgængelighed foretages på sogneniveau, men aggregeres efterfølgende til kommuneniveau. Et job i samme sogn tæller fuldt ud, mens job i andre sogne tæller mindre, jo længere rejseliden er i bil mellem de to sogne (<https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/nomenklaturer/kommunegrupper>).

---

### Appendiks-tabel B.1 Besvarelser fra kommuner

Opdelt på kommunetype

Kommunegruppe	I alt	Besvaret	Svarprocent
Hovedstadskommuner	24	19	79 %
Storbykommuner	3	3	100 %
Provinsbykommuner	16	14	88 %
Oplandskommuner	24	17	71 %
Landkommuner	31	29	94 %
Hovedtotal	98	82	84 %

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut.

---

**Bykommune:** Storbykommuner og hovedstadskommuner. Kommuner med største by over 100.000 indbyggere eller kommuner med jobtilgængelighed på mindst 200.00. Der er 22 bykommuner repræsenteret i undersøgelsen.

**Landkommune:** Provinskommuner, oplandskommuner og landkommuner. Kommuner med lavere jobtilgængelighed end 200.000, og største by mindre end 100.000 indbyggere. Der er 60 landkommuner repræsenteret i undersøgelsen.

**Kommunernes indsatser for at sikre nok pædagoger i vores daginstitutioner**

© 2024 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

Foto: iStock

ISBN (www) 978-87-7182-733-0

Danmarks Evalueringsinstitut  
– analyser, redskaber og udvikling, der styrker uddannelser og  
dagtilbud.



**DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT**

3555 0101  
eva@eva.dk  
www.eva.dk