

06.03.2026

ANBEFALINGER

Oppdrag 2025-016-Deloppdrag 2
om ledes arbeidssituasjon og
støtte til ledere i arbeidet med
kvalitetsutvikling i barnehage og
skole



Innhold

Innhold

1 Innledning	3
2 Kunnskapsgrunnlag	4
Rapport fra Ideas2evidence	4
Arbeidssituasjonen til barnehagestyrere	4
Samhandling mellom ledere og eiere i barnehagen	5
Arbeidssituasjonen til skoleledere	5
Samhandling mellom ledere og eiere i skolen	5
Sammenheng med tidligere oppdrag og arbeid.....	6
Workshop	6
Eiere og lederes ansvar	7
Barnehage- og skolelederens ansvar.....	7
3 Vurderinger sett i lys av kunnskapsgrunnlaget og eksisterende tiltak og utvikling av disse	8
Ledere har ikke tid til kvalitetsutviklingsarbeid	8
Utdanningsdirektoratets støtte til ledere.....	9
4 Anbefalinger.....	10
Vedlegg	12

1 Innledning

Utdanningsdirektoratet har i oppdrag 2025-016, deloppdrag 2, fått i oppgave å utrede arbeidssituasjonen til ledere i barnehage og skole. I tillegg skal direktoratet vurdere hvordan nasjonale myndigheter kan styrke lederes muligheter til å arbeide systematisk med kvalitetsutvikling. Dette oppdraget er en del av arbeidet med å etablere og videreutvikle et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling (SKK).

Som en del av oppdraget er det gjennomført en kunnskapssammenstilling om arbeidssituasjonen til barnehage- og skoleledere. Den bygger på nyere forskning og rapporter om arbeidshverdagen til barnehagestyrere og skoleledere. Rapporten inkluderer også resultater fra Spørsmål til Barnehage- og Skole-Norge høsten 2025, og ser disse funnene i sammenheng. I undersøkelsen for Barnehage-Norge er det i tillegg inkludert spørsmål til barnehageeiere om deres arbeidssituasjon. Kunnskapssammenstillingen er utarbeidet av Ideas2evidence.

Rapporten fra Ideas2evidence er hovedkilden i kunnskapsgrunnlaget, men vi har også inkludert andre kilder, blant annet:

Vurderinger og anbefalinger fra noen tidligere relevante oppdrag

Innspill fra workshop 12. februar og partenes skriftlige innspill

Nye rapporter som ikke ble fanget opp i kunnskapssammenstillingen

I deloppdrag 1 i oppdrag 2025–016 ble det foreslått å samle dagens Styrerutdanning og Rektorutdanning i én felles nasjonal lederutdanning. Denne skal gjelde for alle ledere i målgruppen: styrere, skoleledere, ledere i PPT, SFO og kommuneadministrasjonen. Deloppdrag 2 handler om hvordan vi kan støtte ledere og eiere i arbeidet med kvalitetsutvikling i barnehage og skole. I dette oppdraget retter vi oppmerksomheten mot barnehagestyrere og skoleledere i både offentlige og private barnehager og skoler samt kommuner og fylkeskommuner. PPT og SFO er ikke målgrupper i dette oppdraget. Målgruppen for oppdraget er sammensatt. Aktørene har ulike roller, ansvar og rammebetingelser, og dermed også ulike kompetansebehov. Det er også betydelig variasjon innad i hver gruppe.

Innledningsvis presenterer vi de viktigste funnene i kunnskapsgrunnlaget. Vi løfter fram hovedfunnene og beskriver kort hvilket ansvar ledere og eiere har. Det største problemet er mangel på tid til systematisk kvalitetsutvikling. Dette henger tett sammen med den store administrative byrden som ligger på ledere i barnehage og skolen. Vi gir derfor noen anbefalinger om det videre arbeidet med å håndtere denne utfordringen.

Deretter drøfter og vurderer vi hvordan nasjonale myndigheter kan styrke lederes muligheter til å arbeide systematisk med kvalitetsutvikling, hvor for eksempel kvalitetsdialogen er et sentralt virkemiddel. Vurderingene gjøres i lys av tiltakene direktoratet allerede har, hvilke justeringer som kan være aktuelle, og eventuelle nye tiltak som kan bidra til å frigjøre tid til pedagogisk ledelse og utviklingsarbeid.

Det er innledningsvis viktig å presisere at vi har hatt kort tid til å jobbe med kunnskapsgrunnlaget, og at vi anbefaler at det brukes mer tid på å både forstå lederes arbeidssituasjon bedre, vurdere og prioritere hva nasjonale myndigheter kan bidra med, se til flere eksisterende utredninger og tidligere anbefalinger og ikke minst utrede alternativer i forlengelsen av dette oppdraget.

2 Kunnskapsgrunnlag

Et samlet kunnskapsgrunnlag peker på at mangel på tid til kvalitetsutvikling er en gjennomgående utfordring for ledere i barnehage og skole. I rapporten fra Ideas2evidence, workshop og tidligere oppdrag er dette fremtredende med ulike perspektiver og vinklinger. Dette går vi nærmere inn på i beskrivelsen under.

Rapport fra Ideas2evidence

Hovedproblemstillingen som ble gitt Ideas2evidence ble formulert på følgende måte: Hva kjennetegner arbeidssituasjonen til ledere av barnehage, grunnskole og videregående opplæring i dag? Følgende spørsmål ble vektlagt i oppdragsbeskrivelsen:

- Er det forskjeller mellom de ulike gruppene av ledere?
- Er det lokale forskjeller i arbeidssituasjonen til ledere?
- Hvilke faktorer spiller inn for lederes kvalitetsutviklingsarbeid i barnehage og skole?
- Hvordan er samhandlingen mellom ledere og eiere i barnehage og skole?

Nedenfor følger en kort oppsummering av hva rapporten sier om arbeidssituasjon.

Arbeidssituasjonen til barnehagestyrere

Kunnskapssammenstillingen viser at barnehagestyreres arbeidshverdag er preget av høy arbeidsbelastning og omfattende administrativt ansvar. Forskningen peker på endringer i barnehagesektoren som har gjort styrerrollen mer kompleks, med økte kvalitetskrav og en mer hierarkisk ledelsesstruktur. Omfanget av styreroppgaver har økt over tid, uten tilsvarende økning i administrativ støtte eller andre ressurser. Styrernes arbeidshverdag karakteriseres som hendelsesstyrt, fremfor intensjonsstyrt, noe som går utover systematisk arbeid mot planlagte mål.

Spørsmål til Barnehage-Norge viser også at tiltak som gir mer tid til pedagogisk ledelse og utviklingsarbeid, samt reduksjon av administrativt arbeid, oppleves som mest relevante for å forbedre styrernes arbeidssituasjon.

Flere forskningsbidrag understreker at tydelig og tilstedeværende ledelse er avgjørende for kvalitetsutviklingen i barnehagen. I forlengelsen av dette viser studier inkludert i rapporten at lederutdanningen for styrere gir økt trygghet i rollen og bedre kompetanse til å håndtere komplekse oppgaver. Resultatene fra Spørsmål til Barnehage-Norge viser også at et stort flertall av barnehagestyrere opplever både trivsel og mestring i arbeidet.

Samhandling mellom ledere og eiere i barnehagen

I Spørsmål til Barnehage-Norge 2025 svarer 70 prosent av barnehagestyrerne at de opplever å ha tilgang på nødvendige støttefunksjoner som veiledning og rådgivning innen sine arbeidsområder. Her svarer også ni av ti barnehageeiere og lokale barnehagemyndigheter at de vurderer dialogen og samhandlingen med barnehagestyrere som god. Selv om spørsmålene ikke er direkte sammenlignbare, står disse funnene fra Spørsmål til Barnehage-Norge i kontrast til funn fra den internasjonale spørreundersøkelsen TALIS S3 2024, hvor over 60 prosent av norske styrere etterlyste mer støtte fra lokale/kommunale eller nasjonale myndigheter. Forskjellen kan trolig forklares ved at spørsmålene er stilt ulikt.

Arbeidssituasjonen til skoleledere

Rapporten viser at skolelederes arbeidssituasjon speiler flere av de samme kjennetegnene som man finner i barnehagesektoren. Skoleledere opplever også høy arbeidsbelastning, og ni av ti skoleledere oppgir ifølge Spørsmål til Skole-Norge at de har for mye å gjøre. Samtidig oppgir nesten like mange at de trives godt i stillingen. Tendensen gjelder for både grunnskoler og videregående skoler, men grunnskoleledere rapporterer noe høyere belastning og litt lavere trivsel enn ledere på videregående nivå.

Et hovedfunn i litteraturen som er gjennomgått er at også skoleledere bruker mer tid på administrative oppgaver enn de ønsker. Skolelederne uttrykker et behov for mer tid til kjerneoppgaver knyttet til ansatte, elever og opplæring. Dette underbygges av resultatene fra TALIS 2024 og gjenspeiles i resultatene fra Spørsmål til Skole-Norge, der skolelederne ble spurt om tiltak for å forbedre arbeidssituasjonen. Et stort flertall av lederne i både grunnskole og videregående peker på tiltakene «Kunne bruke mer tid til pedagogisk ledelse og utviklingsarbeid» (78 prosent i grunnskolen og 76 prosent i videregående), samt «Redusere mengden administrativt arbeid» (72 prosent i grunnskolen og 65 prosent i videregående). Også skoleeiere fremhever i Spørsmål til Skole-Norge å redusere mengden administrativt arbeid, etterfulgt av ulike typer støtte til rektorer. Videre peker både forskningslitteraturen og Spørsmål til Skole-Norge på behov for støtte til juridiske problemstillinger.

Undersøkelsen viser videre at litt under halvparten av skoleeiere ønsker å gi skoleledere mer støtte i kvalitetsutvikling og juridiske spørsmål. Skoleledere uttrykker et særlig behov for støtte i juridiske spørsmål, i større grad enn støtte knyttet til kvalitetsutvikling. Samtidig peker flere rapporter på at skoleledere har begrenset tid og kapasitet til utviklingsarbeid. Resultatene fra Spørsmål til Skole-Norge understreker at lederne har et sterkt ønske om å delta mer aktivt i det lokale kvalitetsutviklingsarbeidet. Samtidig tyder resultatene på at det er mangel på tid som er utfordringen, ikke tilgang på relevant kompetanse. Bare en liten andel av skolelederne oppgir at «Tilgang til veiledning og rådgivning innen kvalitetsutvikling» som et tiltak som vil forbedre deres arbeidssituasjon (16 prosent blant ledere i grunnskolen og 17 prosent blant ledere i videregående).

Samhandling mellom ledere og eiere i skolen

Kunnskapssammenstillingen viser til empiriske undersøkelser hvor skoleeiere flere steder tar en aktiv og støttende rolle i samarbeidet om skoleutvikling og tilrettelegger for profesjonelle læringsmiljøer. Videre påpekes det også utfordringer ved samhandlingen

mellom leder- og eiernivået. I kunnskapssammenstillingen vises det til en rapport 1 som viser at nærmere 60 prosent av skolelederne opplever manglende tilbakemeldinger på prestasjoner som leder, og nær halvparten føler seg ikke verdsatt eller ivaretatt som leder, av eiernivået. TALIS 2024 viser at omtrent en tredjedel av skolelederne som opplever at de ikke har reell innflytelse på beslutninger, og omtrent to av tre skoleledere trenger mer støtte fra kommunen.

Sammenheng med tidligere oppdrag og arbeid

Det er gjennomført en rekke oppdrag og utredninger som er relevant for en vurdering av hvordan nasjonale myndigheter best kan styrke ledernes muligheter til å arbeide systematisk med kvalitetsutvikling. Særlig relevant arbeid er:

- Oppdrag 2024-003 og Oppdrag 2025-016 del 1 om videreutdanningene for ledere i sektor
- Oppdrag 2024-006 om kvalitet i barnehage og pilotering av ny støtte til lokalt arbeid med kvalitet i barnehagen
- Utvalget for kvalitetsutvikling i skolen (NOU 2023: 01 og NOU 2023: 27)
- Tidligere brukerinnsikt fra arbeid med eksisterende støtte

På grunn av kort frist har vi ikke hatt anledning til å se alt dette i sammenheng med kunnskapen om lederes arbeidssituasjon, men dette er noe vi anbefaler at gjøres i etterfølgende arbeid.

Workshop

Utdanningsdirektoratet inviterte til en workshop om støtte til ledere i arbeidet med kvalitetsutvikling 12.februar 2026. Rundt 50 deltagere fra UH, kommuner, Statsforvalteren og partene i arbeidslivet var til stede. Vi stilte spørsmålet om de kjente seg igjen i utfordringsbildet som Ideas2evidence la frem, og det var gjennomgående enighet om utfordringene lederne står i.

Workshopen tegner et samstemt bilde av at ledere i barnehage og skole står i et høyt arbeidspress, med krevende rammevilkår og et stadig større ansvar. Tre hovedutfordringer går igjen: ubalanse mellom administrasjon og pedagogisk ledelse, uklare roller og forventninger mellom nivåer og aktører, samt begrenset kapasitet i form av tid, ressurser, kompetanse og stabil bemanning. Økende krav fra foreldre og omfattende regelverk forsterker presset. Endringer i barne- og elevgruppene de siste årene, både med tanke på større mangfold og med tanke på ulike læringsutfordringer. Dette stiller økt krav til en ledelse som har kultur- og mangfolds kompetanse, og som kan legger til rette for tilpasset opplæring og samarbeid med ulike tjenester.

Deltakerne peker på at nasjonale myndigheter bør prioritere styrking av ledelseskompentanse, tydeligere og mer forutsigbare rammebetingelser, samt bedre støtte for eierrollen – spesielt i små kommuner. Det etterlyses også likebehandling av offentlige og private eiere både i barnehage og skole.

For å styrke kvalitetsutviklingen peker kommer det frem behovet for mer systematisk og tilgjengelig støtte til lederne, blant annet gjennom enklere verktøy, veiledningstilbud og

mentorordninger, og bedre ledernettverk. I tillegg er det behov for praksis nær kompetanseutvikling, økonomiske insentiver til videreutdanning og ordninger som styrker eiernes kapasitet til kvalitetsarbeid. Bedre koordinering av krav til rapportering av statlige tiltak og mer stabile tilskudd trekkes fram som avgjørende for langsiktig utviklingsarbeid.

Oppsummert viser workshopen at ledere i barnehage og skole trenger:

- tydeligere rammer og mer forutsigbarhet,
- styrket lederkompetanse og bedre kapasitet,
- praktiske verktøy, nettverk og støttefunksjoner
- samt sterkere støtte og kompetanseutvikling til eierrollen for å sikre kvalitetsutvikling lokalt.

Eiere og lederes ansvar

Eieres ansvar

Barnehageeier har ansvaret for at barnehagen drives i samsvar med gjeldende lover og forskrifter, jf. barnehageloven § 7. Kommuner og fylkeskommuner har det juridiske og økonomiske ansvaret for opplæringen i offentlige skoler. Det står i opplæringsloven kap. 28. De skal også ha internkontroll for å sikre at lover og forskrifter følges etter kommuneloven § 25-1. Styret i private skoler skal sørge for at skolen blir drevet etter gjeldende lover og forskrifter. Det står i privatskoleloven § 5-2.

Aktørbildet i barnehagesektoren er mer sammensatt enn i opplæringssektoren. Dette skyldes blant annet en stor privat eierandel, og at private eiere som er organisert på mange ulike måter. Kommunen har en dobbeltrolle ovenfor barnehagesektoren. For det første er kommunen eier av de kommunale barnehagene i kommunen. Kommunen er som eier ansvarlig for at regelverket etterleves i de kommunale barnehagene. I tillegg er kommunen barnehagemyndighet både ovenfor private og kommunale barnehager i sin kommune. Kommunen skal behandle private og kommunale barnehager i kommunen likeverdig når den utfører oppgaver som barnehagemyndighet.

Norge har 15 fylkeskommuner og 357 kommuner, hvorav halvparten av kommunene har under 5000 innbyggere. Det er store variasjoner i kapasitet og kompetanse mellom kommunene, noe som gjør det krevende å sikre et likeverdig tilbud i barnehage og skole.

Barnehage- og skolelederes ansvar

Barnehageloven krever at barnehager har en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse, og at daglig leder (styrer) skal ha barnehagelærerutdanning eller annen relevant barnefaglig/pedagogisk høyere utdanning. Dette står i barnehageloven § 24.

I skoler følger tilsvarende krav av opplæringsloven § 17-2 og privatskoleloven § 4-1 der det står: "Skolen skal ha ei leiding som er faglig, pedagogisk og administrativt forsvarlig". Hva som er «forsvarlig» vurderes ut fra blant annet skolens størrelse, organisering og ansvarsdeling.

Det følger av opplæringsloven § 17-2 at alle skoler skal ha en rektor, som kan lede én eller flere skoler, og som må ha pedagogisk kompetanse og delta i skolens daglige virksomhet. Privatskoler skal ha en daglig leder. Det står i privatskoleloven § 4-1.

I praksis ligger den faglige, pedagogiske og administrative gjennomføringen i barnehager og skoler hos styrer eller rektor. De har et sentralt ansvar overfor både kommunen som arbeidsgiver og overfor lærere, elever og barn. Mange beslutninger, som enkeltvedtak, er delegert fra kommunen eller fylkeskommunen til rektor. Kommunen/fylkeskommunen har fortsatt ansvar for at regelverket følges, og må sørge for at den man delegerer til har nødvendig kapasitet og kompetanse.

Rollen til styrere og rektorer varierer betydelig fra enhet til enhet. Variasjonene skyldes blant annet enhetens størrelse, kommunens kapasitet og kompetanse, grad av delegasjon og sammensetningen av barne-, elev- og foreldregruppene.

3 Vurderinger sett i lys av kunnskapsgrunnlaget og eksisterende tiltak og utvikling av disse

Vi har sett store endringer i oppvekstsektoren de siste tiårene. Det gjør at alle som arbeider i og rundt barnehage- og skolesektoren også må utvikle seg og tilpasse seg dagens behov. Med tydeligere nasjonale og lokale krav til kvalitet og resultater, har barnehager og skoler fått et større ansvar for å nå ulike mål og oppnå gode læringsresultater. Det er viktig å være klar over hvilket ansvar ledere og eiere har, slik vi har beskrevet over. I lys av dette ser vi på hvordan ulike tilnærminger kan bidra til kvalitetsutvikling. Målet er ikke bare å tydeliggjøre rolle og ansvar til eiere og ledere, men å legge til rette for at de faktisk kan oppfylle sitt ansvar. Samtidig må vi ta hensyn til at ledere og eiere har ulike utfordringer. Derfor må støtten vår tilpasses de behovene de har.

Gjennom workshop og skriftlige innspill i etterkant er det bred enighet om at utfordringsbildet som beskrives i rapporten fra Ideas2evidence er gjenkjennbart. Her trekker vi frem hovedutfordringer det er viktig å adressere dersom ledere skal få bedre vilkår for å jobbe med pedagogisk ledelse og kvalitetsutvikling.

Ledere har ikke tid til kvalitetsutviklingsarbeid

Det samlede kunnskapsgrunnlaget viser tydelig at ledere i både barnehage og skole opplever begrenset kapasitet i form av ressurser, kompetanse og ikke minst tid. Det er utfordrende å finne tid til pedagogisk ledelse og kvalitetsutviklingsarbeid. Dette er oppgaver som utgjør kjernen i lederrollen og som er sentrale for å sikre og utvikle kvaliteten i barnehage og skole. Likevel blir disse oppgavene ofte nedprioritert i praksis, fordi andre krav i hverdagen tar over.

Det er flere forhold som bidrar dette:

Det kan være stort avvik mellom det lederne planlegger og ønsker å prioritere, og en hverdag som styres av akutte behov og uforutsette oppgaver, for eksempel skaffe vikarer eller andre situasjoner som må håndteres umiddelbart.

Flere ledere opplever at oppgaver knyttet til regelverk og forvaltning tar stor plass i arbeidshverdagen. Dette kan f.eks. være oppgaver knyttet til oppfølging av enkeltsaker som gjelder barn, elever eller ansatte. Det er ulike tilbakemeldinger på i hvor stor grad ledere opplever støtte hos eiere på dette området.

Økningen i administrative oppgaver henger tett sammen med ledernes tidsutfordringer. Årsakene er sammensatte og påvirkes av organisatoriske rammer, kompetansebehov, kompleksiteten i regelverket og hvor mye støtte som er tilgjengelig fra nasjonalt nivå.

Som vist tidligere påvirkes lederes arbeidstid av krav til styring og rapportering, samt forventninger og behov fra flere nivåer og fra elever, barn og foresatte. Kunnskapsgrunnlaget viser også at støtte fra eier varierer.

Manglende tid til kvalitetsutviklingsarbeid er en sammensatt utfordring som det etter vår vurdering ikke kan løses gjennom Utdanningsdirektoratet virkemidler, alene, men som må ses i sammenheng med andre tiltak. Vi anbefaler derfor et tett samarbeid mellom KD, Utdanningsdirektoratet og partene. Særlig bør mandat, organisering, rolle og ansvar i lederrollen gjennomgås. Sentrale spørsmål kan være: Hva skal være lederens hovedansvar? Hvilke oppgaver kan plasseres på andre nivåer eller stillinger? På hvilket nivå bør rolle og ansvar besluttes – gjennom nasjonale føringer eller lokalt? Disse vurderingene bør også ses i sammenheng med hvilket ansvar som bør ligge hos staten (sentrale funksjoner), fylkeskommunen og kommunen.

Kvalitetsdialogen er en strukturert samtale mellom eiere og ledere som har som mål å styrke tillit, dele kunnskap og utvikle et godt læringsmiljø. Gjennom slike samtaler kan partene få en felles forståelse av hva som fungerer godt, hvilke utfordringer som finnes og hvilke tiltak som kan bidra til forbedring. Kvalitetsdialogen kan derfor være et nyttig verktøy for å møte ledernes tidsutfordringer. Når roller, ansvar og forventninger tydeliggjøres, blir det enklere å prioritere og arbeide mer målrettet. Vi anbefaler derfor at man framover utforsker hvordan kvalitetsdialogen kan være en god arena for eierstøtte og ansvarsfordeling.

Utdanningsdirektoratet mener også at det er behov for å se på hvordan man bedre kan beskytte styrers og rektors rolle som pedagogisk leder, inkludert vurdere om det bør være en begrensning i hvilke administrative oppgaver som kan delegeres til den enkelte barnehage og skole. Som en del av dette, bør man også utforske om det finnes muligheter innen regelverket.

Utdanningsdirektoratets støtte til ledere

Utdanningsdirektoratet har flere virkemidler som støtter ledere og eiere i arbeidet med kvalitetsutvikling (vedlegg 1). Det finnes lederutdanninger som skal styrke ledelse, kompetansetiltak som støtter kollektive utviklingsprosesser i barnehager og skoler, og ressurser som gir ledere informasjon og prosessstøtte i det lokale kvalitetsarbeidet. I tillegg gis det støtte og veiledning på en rekke områder, også innen regelverk. Utdanningsdirektoratet arbeider kontinuerlig med å tilpasse støtte og tiltak for ledere i barnehage og skole slik at de står bedre rustet i møte med samfunnsendringene. Vi vil framover utvikle og tilpasse virkemidlene ytterligere. For å treffe målgruppene og deres behov er det viktig at:

Støtten direktoratet utvikler har god kvalitet og er tilpasset ledernes arbeidssituasjon. Det betyr at innholdet må være relevant og praksisnært, slik at det møter ledernes behov i en travel hverdag.

Ledere må vite at støtten finnes

Mange bruker direktoratets virkemidler i sin arbeidshverdag, men vi får tilbakemeldinger på at det kan være vanskelig å navigere i tilbudene. Dette gjør at vi må utvikle tilbudsstruktur slik at det oppleves som lettere tilgjengelig.

Direktoratets nye kommunikasjonsstrategi skal sikre tydelig kommunikasjon i alle kanaler, slik at vi når ut til alle målgrupper. Målet er at støtte, råd og veiledning brukes av flere, og at dette bidrar til læring og trivsel for barn og elever.

Direktoratet har fått innspill om at noen virkemidler oppleves som omfattende og uoversiktlige, noe som gjør det vanskelig for ledere å orientere seg. Behovet for støtte varierer mellom barnehager og skoler, og dagens tilbud treffer ikke alltid disse behovene. I tillegg har mange ledere begrenset tid til å sette seg inn i ressursene, selv når de er relevante. Dette samsvarer med utfordringsbildet som er beskrevet i Udirs kommunikasjonsstrategi, og som ligger til grunn for videre utvikling av våre virkemidler.

4 Anbefalinger

Direktoratet mener at det må tas grep som gir ledere rom til å være reelle pedagogiske ledere. På bakgrunn av kunnskapsgrunnlaget og våre vurderinger anbefaler vi å:

Samarbeide med sentrale aktører om å se på forhold som kan gi ledere mer tid til pedagogisk ledelse og kvalitetsutvikling. Vi anbefaler at man sammen med partene:

- Ser på hvordan styrers og rektors rolle som pedagogisk leder kan beskyttes bedre, inkludert om noen administrative oppgaver bør begrenses eller delegeres annerledes, og utforske om det finnes muligheter i regelverket.
- Gjennomgår mandat, organisering, rolle og ansvar i lederrollen.
- Vurderer kvalitetsdialogen som arena for eierstøtte og ansvarsfordeling. Vi ber om en dialog med KD om hvordan vi evt. kan ta dette arbeidet videre i samarbeid med partene og KD.

Gjennomgå og videreutvikle Udirs støtte og veiledning til ledere og vurdere hvordan den, i lys av lederes arbeidssituasjon, kan tilpasses bedre til ulike målgrupper, og hvordan vi kan skape bedre helhet og sammenheng i støtten.

Vi viser også til våre tidligere anbefalinger fra oppdrag om lederes kompetanseutvikling, som er tett knyttet til målet om kvalitetsutvikling og pedagogisk ledelse:

Etablere nye lederutdanninger og vurdere flere nasjonale og lokale kompetanseutviklingstilbud for ledere i barnehage og skole, inkludert tilbud rettet mot lærere som ønsker karrierevei som leder (i tråd med anbefalinger i Oppdrag 2025-016, deloppdrag 1).

Etablere et kompetanseutviklingstilbud til barnehage- og skoleeiere for å bygge ledelseskapasitet på eiernivået (i tråd med anbefalinger i Oppdrag 2025-016, deloppdrag 1).

Vurdere støtte eller opprette nye nasjonale og lokale tilbud til ledere i barnehagen og skolen, som topplederprogram, mentorordning, alumni-nettverk, læringsnettverk for ledere (i tråd med anbefalinger i Oppdrag 2024-003).

Se på tverrsektorielt samarbeid på ledernivå og samarbeid mellom ledernivåene i sektoren, og vurdere om det eventuelt er behov for mer kunnskap på dette området, å utrede behov for kompetanseutviklingstiltak i tverrsektoriell ledelse, både på eiernivå og tjenesteleddernivå i oppvekstsektoren (i tråd med anbefalinger i Oppdrag 2024-003).

Vedlegg

Vedlegg 1: Oversikt over eksisterende tiltak

[vedlegg 1-eksisterende støtte](#)

Vedlegg 2: Ideas2evidence Rapport 8:2026 Arbeidssituasjonen til barnehagestyrere og skoleledere. Kunnskapssammenstilling og resultater fra Spørsmål til Barnehage- og Skole-Norge 2025

[Arbeidssituasjonen til ledere i barnehage og skole.pdf](#)

Vedlegg 3: Skriftlige innspill fra partene

3A: Innspill fra skolelederforbundet: [Innspill skolelederforbundet deloppdrag 2.pdf](#)

3B: Innspill gjennom workshop: [oppsummering workshop.pdf](#)