

ANBEFALINGER

23.10.2025 Oppdrag 2025-016 – Deloppdrag 1
Videreutvikling av dagens lederutdanninger

SAMMENDRAG

Direktoratet har i oppdrag 2025-016, deloppdrag 1, blitt bedt om å vurdere hvordan dagens lederutdanninger for barnehage og skole, det vil si rektorutdanningen, styrerutdanningen og modulbasert videreutdanning for ledere, kan videreutvikles. Oppdraget er gitt som et deloppdrag 6 til oppdraget om å etablere og videreutvikle et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling (SKK). Videre er direktoratet bedt om å vurdere hvilke konsekvenser det vil ha å endre forvaltningen av lederutdanningene i tråd med de prinsipper som ligger til grunn for forvaltningen av øvrige videreutdanninger i SKK.

Direktoratet anbefalte i juni 2024 å videreføre dagens modell for lederutdanningene som svar på oppdrag 2024-003. Anbefalingene som ble gitt bygget på et omfattende kunnskapsgrunnlag. I *Strategi – System for kompetanse- og karriereutvikling for ansatte i barnehage og skole*, som ble laget i 2025, er det besluttet å utvide målgruppen for videreutdanningstilbudene til ledere til også å inkludere ledere i PPT, SFO og kommuneadministrasjonen i tillegg til styrere og skoleledere. Det gir grunn til å vurdere alternative modeller for videreutvikling av lederutdanningene.

Oppdrag 2025-016, deloppdrag 1, omfatter ikke å lage konkrete beskrivelser av form og innhold i lederutdanningene. Dette vil først gjøres etter at KD har bestemt hvordan lederutdanningene skal videreføres.

Vi har vurdert fire modeller for grunnleggende lederutdanning og fire modeller for modulbasert utdanning (påbygning), samt tre modeller for forvaltning. Vi har beskrevet en rekke kriterier for å vurdere modellene. Vi har mottatt innspill fra partene KS, Skolelederforbundet, Utdanningsforbundet og Fagforbundet på utkast til modeller og kriterier for å vurdere modellene.

I vurderingen av hvilken modell som vil være den beste, har vi vektlagt fire kriterier spesielt. De to aller viktigste er kvalitet på utdanningen og læringsutbytte, dernest geografisk fordeling av studiesteder og kapasitetsbygging i UH. De tre første kriteriene har et brukerperspektiv som handler om å gi ledere et godt utdanningstilbud, det vil si et tilbud ledere har mulighet til å nyttiggjøre seg av og som gir læring og bedre mestring av lederoppgaver. Det fjerde handler om å kunne bidra til å bygge kompetanse og kapasitet i UH innen ledelse og lederutvikling flere steder enn i dag, noe som kan komme til nytte i arbeidet med andre tiltak og virkemidler knyttet til kvalitetsutvikling i barnehage og skole. For modulbasert videreutdanning har vi også vektlagt fleksibilitet som et spesielt viktig kriterium.

Basert på kunnskapsgrunnlaget og anbefalingene som ble gitt i svar på oppdrag 2024-003, og gjennomgangen og vurderingene som er beskrevet i dette dokumentet anbefaler Utdanningsdirektoratet å:

- 1) erstatte dagens styrerutdanning og rektorutdanning med en felles nasjonal lederutdanning for alle lederne i målgruppen, det vil si styrere, skoleledere, ledere i PPT, SFO og kommuneadministrasjonen, og at denne lederutdanningen forvaltes som oppdrag etter anbudskonkurranse
- 2) erstatte dagens modulbaserte videreutdanning for ledere med en regional modulbasert videreutdanning med et nasjonalt rammeverk og med en bredere portefølje av

utdanningstilbud enn i dag, og videre at de regionale videreutdanningstilbudene suppleres med regionale etterutdanningstilbud (uten studiepoeng), og at disse utdanningstilbudene forvaltes som en søknadsbasert tilskuddsordning for UH og andre kompetansemiljøer

Vår anbefaling innebærer at vi får to ulike forvaltningsmodeller for grunnleggende lederutdanning og påbygningsmodulene, men forvaltningen av begge vil være i tråd med prinsippene for SKK.

I tråd med anbefalingene vi gav i juni 2024, anbefaler vi i tillegg til lederutdanningene å:

- 3) etablere et nettbasert utdanningstilbud i ledelse for lærere i barnehage og skole som ønsker ledelse som en karrierevei
- 4) etablere et kompetanseutviklingstilbud til kommunale ledere, det vil si eiere i barnehage og skole, for å bygge ledelseskapasitet på eiernivået

Det er viktig å ha et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud til lærere som ønsker å lære om ledelse og som er interessert i å søke lederstillinger i barnehage og skole. Dette er viktig for bedre rekruttering til lederstillinger og for å gjøre lærere bedre forberedt for lederstillinger. Det er også viktig at eiere får et kompetanseutviklingstilbud og som kan bidra til utvikling av ledelseskapasitet og bedre ledelse i hele den pedagogiske verdikjeden.

Vi anbefaler at neste steg blir å konkretisere valgte modeller i tråd med prinsippene for SKK og i sammenheng med andre ordninger, og å starte arbeidet med å utvikle grunnlaget for innholdet i lederutdanningene. Det er viktig at oppdraget om å etablere utdanningstilbudene gis i god nok tid før de skal igangsettes.

INNHold

Sammendrag	2
1. Innledning	6
1.1 Oppdrag nr. 2025-016 – Deloppdrag 1	6
1.2 Oppdrag nr. 2024-003 - Anbefalingen til KD i juni 2024	6
1.3 Sentrale problemstillinger	7
1.4 Kort om arbeidet med deloppdrag 1 og innholdet i dokumentet	8
2. Kunnskapsgrunnlaget for anbefalingene	9
3. Utvidet målgruppe for lederutdanningene	11
4. SKK, forvaltning av ordningene og aktørenes rolle	12
4.1 Prinsipper for kompetanseutvikling i SKK	12
4.2 Prinsipper for forvaltning av videreutdanninger	12
4.3 Aktørenes rolle i videreutdanningene	13
5. Hovedmodeller for videreutdanningstilbudene	16
5.1 Grunnleggende lederutdanning	16
5.2 Påbygning	17
5.3 Forvaltning	17
5.4 Videreutdanning versus etterutdanning for ledere	18
6. Kriterier for vurdering av hovedmodeller for videreutdanningstilbudene	20
6.1 Kvaliteten på utdanningene	20
6.2 Læringsutbytte for deltakerne	20
6.3 Utdanningens relevans for kontekst og målgruppens behov	21
6.4 Mulighet for lokal tilpasning av innholdet	21
6.5 Geografisk fordeling av studiesteder	21
6.6 Gruppestørrelser og sårbarhet	22
6.7 Bidrag til kapasitetsbygging i UH	22
6.8 Grad av lokalt eierskap og involvering av eierne	22
6.9 Eiers forutsetning for å etablere egne tilbud	23
6.10 Kostnadseffektivitet og ressursbruk	23
6.11 Grad av statlig innholdsstyring	23
6.12 Lik forvaltning innen SKK	24
6.13 Sammenheng med andre tiltak og virkemidler	24
6.14 Fleksibilitet	25
6.15 Erfaring med modellene	25
6.16 Vekting av kriteriene	25
7. Vurdering av hovedmodeller for videreutdanningstilbudene	27
7.1 Nasjonale versus regionale lederutdanninger	27
7.2 Felles versus to grunnleggende lederutdanninger	28
7.3 Oppdrag etter anbudskonkurranse versus tilskuddsordning	29
7.4 Tilbakemeldinger fra partene	31
7.5 Konklusjon – valg av modeller	35
8. Nye tilbud utover dagens lederutdanninger	39
8.1 Karrierevei i ledelse - tilbud til lærere i barnehage og skole som ønsker å bli ledere	39
8.2 Utvikling av eierskap – tilbud til eiere for å bygge ledelseskapasitet	40

8.3	Tverrsektorielle tilbud for oppvekstfeltet	41
8.4	Sammenheng mellom tilbud og virkemidler rettet mot ledere og ledelse.....	42
8.5	Veien videre.....	42
9.	Anbefalinger	44
	Referanser	46
	Vedlegg.....	47
	V.1 Høringsinnspill fra Fagforbundet	47
	V.2 Høringsinnspill fra Skolelederforbundet.....	48
	V.3 Høringsinnspill fra Utdanningsforbundet	50
	V.4 Høringsinnspill fra KS.....	54

1. INNLEDNING

I oppdrag 2025-016 skal vi vurdere videreutvikling av dagens lederutdanninger for barnehage og skole og utrede ledernes arbeidssituasjon i barnehage og skole. Oppdraget må ses i sammenheng med vårt svar på oppdrag 2024-003 Videreutdanningene for ledere i utdanningssektoren. Oppdraget er gitt som et deloppdrag 6 til oppdraget om å etablere og videreutvikle et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling (SKK).

Formålet med oppdraget er å:

- vurdere hvordan dagens kompetansetilbud til ledere i barnehage og skole kan videreutvikles, som en oppfølging av tilrådingene direktoratet leverte gjennom oppdrag 2024-003 i juni 2024 (deloppdrag 1)
- utrede ledernes arbeidssituasjon i barnehage og skole og vurdere hvordan vi fra nasjonalt hold kan støtte ledere og eiere i arbeidet med kvalitetsutvikling i barnehage og skole (deloppdrag 2)

Deloppdrag 1 har frist 1. november 2025, og deloppdrag 2 har frist 1. mars 2026.

Dette dokumentet er Utdanningsdirektoratet sitt svar på deloppdrag 1.

1.1 Oppdrag nr. 2025-016 – Deloppdrag 1

Deloppdrag 1 er formulert på følgende måte i oppdrag nr. 2025-016:

«Udir får i oppdrag å vurdere videreutvikling av dagens lederutdanninger for barnehage og skole.»

Videre heter det i beskrivelsen av oppdraget:

«Departementet ber Udir om å vurdere hvordan dagens kompetansetilbud til ledere i barnehage og skole kan videreutvikles, som en oppfølging av tilrådingene direktoratet leverte gjennom oppdrag 2024 – 003 i juni 2024. I denne sammenheng er det også behov for vurdering av hvilke konsekvenser det vil ha å endre forvaltningen av lederutdanningene i tråd med de prinsipper som ligger til grunn for forvaltningen av øvrige videreutdanninger.»

I oppdraget står det "dagens" lederutdanninger. Dette betyr rektorutdanningen, styrerutdanningen og modulbasert videreutdanning for ledere.

1.2 Oppdrag nr. 2024-003 - Anbefalingen til KD i juni 2024

Deloppdrag 1 i oppdrag nr. 2025-016 har nesten identisk ordlyd som i oppdrag nr. 2024-003 som vi leverte svar på i juni 2024. Vår anbefaling i juni 2024 var mellom annet (Udir, 2024b):

«Direktoratet anbefaler å

- a) videreføre styrerutdanningen og rektorutdanningen i hovedsak slik de er i dag, men videreutvikle disse på bakgrunn av blant annet endringer i regelverket, nye erfaringer, ny forskning og endringer i kompetansebehovet hos ledere
- b) beholde samme målgruppe for styrerutdanningen og rektorutdanningen, men åpne for at ledere i SFO kan delta i rektorutdanningen
- c) videreføre den modulbaserte videreutdanningen, og at porteføljen av moduler tilpasses behov og etterspørsel
- d) utvide målgruppen for modulbasert videreutdanning til også å gjelde barnehageledere, ledere i SFO og ledere i barnehage- og skoleeieradministrasjonen»

Sammen med anbefalingene leverte vi en oppsummering av kunnskapsgrunnlaget anbefalingene bygger på. Begrunnelsen for anbefalingen var at lederutdanningene har fått svært gode tilbakemeldinger fra deltakerne gjennom evalueringer og deltakerundersøkelser, og fra tilbyderne og deres egne evalueringer av utdanningene. Deltakerne opplever dagens utdanninger som relevante, med god kvalitet og at de gir stort læringsutbytte. I tillegg ble det konkludert i forskningsoppdraget på lederutdanningene ledet av OsloMet, at disse er moderne og tidsriktige lederutdanninger, og at de gir avtrykk i praksis. Forskningsprosjektet på styrerutdanningen i regi av FAFO, støtter opp under dette bildet av lederutdanningene. På denne bakgrunnen var anbefalingene at det ikke var nødvendig, eller grunnlag for, å gjøre store endringer i utdanningene i videreføringen.

I anbefalingene gitt i juni 2024 foreslo vi å vurdere mange tiltak for å utvikle bedre ledelse i utdanningssektoren. Vi mener at videreutdanningstilbudene for ledere er et viktig tiltak å videreføre, men de bør suppleres med andre nasjonale, regionale og lokale tiltak. Vi fremhevet spesielt kompetanseutviklingstilbud til eiere, og til lærere som ønsker en karrierevei innen ledelse, og at disse to tiltakene bør prioriteres høyt. Vi vil derfor, i tillegg til dagens lederutdanninger, beskrive hvordan eiere og lærere kan gis et utdanningstilbud innen ledelse.

1.3 Sentrale problemstillinger

Kunnskapsdepartementet (KD) har nå besluttet hvordan det nye systemet for kompetanse og karriereutvikling skal være gjennom strategien "System for kompetanse- og karriereutvikling for ansatte i barnehage og skole" i 2025 (KD, 2025a). I strategien er det beskrevet mellom annet hvilke mål og prinsipper som ligger til grunn for systemet, og hvilke roller og ansvar ulike aktører skal ha. I strategien utvides målgruppen for lederutdanningstilbudene. Målgruppen skal i tillegg til styrere og skoleledere inkludere ledere i PPT og SFO, samt ansatte i kommuneadministrasjonen. Det vil derfor være viktig å se på anbefalingene som vi ga i 2024 i lys av dette, og hva det kan bety for videreutviklingen av lederutdanningene og forvaltningen av disse.

Sentrale problemstillinger vi besvarer i deloppdrag 1:

- 1) Har det skjedd endringer, kommet ny forskning eller annen kunnskap det siste året som gir grunn til å endre anbefalingene vi ga i juni 2024 om hvordan dagens lederutdanninger kan videreutvikles?
- 2) Hvordan kan de nye målgruppene for lederutdanningene (ledere i PPT, i SFO og ansatte i kommuneadministrasjonen) ivaretas?

3) Hvordan kan lederutdanningene forvaltes som en del av SKK?

Vi vil i besvarelsen av dette oppdraget ikke lage konkrete beskrivelser av form og innhold i lederutdanningene. Dette vil først gjøres etter at KD har bestemt hvordan lederutdanningene skal videreføres. Det å lage kravspesifikasjoner, rammeverk med videre til lederutdanningene vil derfor være neste steg i en videreutvikling og implementering. Dersom vi får i oppdrag å utvikle kravspesifikasjoner, vil vi involvere partene og andre interessenter i dette. I kapittel 8.5 har vi beskrevet mer om hvordan det videre arbeidet kan være.

1.4 Kort om arbeidet med deloppdrag 1 og innholdet i dokumentet

I arbeidet med dette oppdraget har vi bygd videre på og oppdatert vårt kunnskapsgrunnlag som vi utarbeidet i vårt svar på oppdrag 2024-003.

Vi har hatt flere møter med KD i oppstartsfasen av arbeidet for å avklare og avgrense arbeidet med oppdraget. Hvordan oppdraget er løst, er gjort i samråd med KD.

KD har gitt føringer i oppdragsbrevet om at oppdraget skal løses ved å involvere partene, det vil i denne sammenheng si KS, PBL, Skolelederforbundet, Utdanningsforbundet og Fagforbundet. Vi har i oppstarten av arbeidet informert partene om arbeidet med oppdraget og hvordan de blir involvert i dette. Skolelederforbundet ønsket også et møte om oppdraget, og et møte ble avholdt i august. I arbeidet med dette deloppdraget har vi hatt en høringsrunde med partene for å få tilbakemeldinger på alternative modeller for videreutvikling av lederutdanningene og ulike kriterier som kan brukes for å vurdere og velge modell for framtidig lederutdanning. Partene fikk også en invitasjon til å ha møte, digitalt eller fysisk, med direktoratet i uke 40 for å drøfte og gi innspill til utkastet. Kun Skolelederforbundet valgte å benytte seg av dette. KS, Skolelederforbundet, Utdanningsforbundet og Fagforbundet har gitt skriftlige innspill til høringsutkastet.

Dette dokumentet er vårt svar på deloppdrag 1. I kapittel 1 beskriver vi oppdraget og hvilke problemstillinger som besvares. I kapittel 2 redegjør vi for vårt oppdaterte kunnskapsgrunnlag og hva som har skjedd det siste året av betydning for oppdraget. I kapittel 3 beskriver vi målgruppen for lederutdanningene som nå er blitt utvidet og hvilke modeller for lederutdanningene som kan være aktuelle med en større målgruppe. I kapittel 4 beskrives SKK med utgangspunkt i strategien for SKK som kom i 2025, og hvilke modeller for forvaltning som kan være aktuelle for lederutdanningene innenfor SKK. I kapittel 5 beskrives noen hovedmodeller for videreutdanningene som vi anser som de mest aktuelle å vurdere. I kapittel 6 beskrives kriterier som kan nyttes for å vurdere hovedmodellene, og med en vurdering av hvilke kriterier som bør tillegges størst vekt. I kapittel 7 vurderes fordeler og ulemper ved hovedmodellene mot kriteriene, og med en konklusjon på hvilken modell som peker seg ut som den beste for videreutvikling av lederutdanningene. I kapittel 8 beskrives andre tilbud som kan supplere dagens videreutdanningstilbud, og som retter seg mot lærere og eiere i barnehage og skole. I tillegg beskriver vi hva som kan være veien videre i forlengelsen av dette oppdraget. I kapittel 9 er våre anbefalinger som svar på deloppdrag 1. Deretter er det en oversikt over sentrale kilder og referanser som det henviser til i dokumentet. Til slutt har vi lagt ved de skriftlige innspillene vi har mottatt fra partene i høringsrunden.

2. KUNNSKAPSGRUNNLAGET FOR ANBEFALINGENE

Anbefalingene gitt i juni 2024 bygger på et omfattende og solid kunnskapsgrunnlag bestående av blant annet evalueringer, forskningsprosjekter og deltakerundersøkelser over mange år (Udir, 2024a). Det siste året har vi fått supplert kunnskapsgrunnlaget med nye evalueringer fra tilbyderne (Udir, 2025) og en deltakerundersøkelse på modulbasert videreutdanning for ledere (Lødding et al., 2024). Resultatet fra disse viser de samme og konsistente tilbakemeldingene vi har fått tidligere fra deltakerne og tilbyderne av utdanningene. Tilbakemeldinger fra deltakerne viser at de er fornøyde med utdanningenes relevans, læringsaktiviteter, det at de er praksisnære og at de har gitt godt læringsutbytte. Utdanningene dekker viktige kompetansebehov hos ledere.

Det siste året har vi gjennomført en ny spørreundersøkelse til Skole-Norge. Skoleeiere og skoleledere fikk våren 2025 spørsmål om kompetanseutvikling og kapasitetsbygging (Samuelsen et al., 2025), blant annet om skoleeiers arbeid med kompetanseutvikling, lokale kompetanseutviklingstilbud for skoleledere i regi av skoleeier og kompetansebehov hos skoleledere (rektorer). Vi vil her kun kort gjengi noen få resultater fra undersøkelsen.

Det generelle bildet er at svarene fra skoleeiere viser at det er stor variasjon fra kommune til kommune og mellom store og små kommuner når det gjelder arbeid med kompetanseutvikling og tilbud og støtte som gis til ledere, slik tidligere undersøkelser har vist, og som er beskrevet i kunnskapsoppsummeringen (Udir, 2024a). En av forklaringene på variasjonen, er eiers ulike forutsetninger når det gjelder ressurser, kompetanse og kapasitet til å ivareta oppgavene med kompetanseutvikling. I undersøkelsen svarer 59 prosent at de er enige i påstanden om at kommunen har tilstrekkelig med skolefaglig kompetanse, 19 prosent er litt enige, mens 11 prosent er uenige eller litt uenige. Tilbakemeldingene på denne påstanden og andre viser at mange kommuner har behov for å utvikle kompetanse og kapasitet på eiersiden. Dette er viktig fordi det har stor betydning for kompetanseutviklingsarbeidet for alle andre ansatte i kommunen og videre for utviklingen av kvalitet i barnehage og skole. I kapittel 8.2 har vi beskrevet mulige tilbud til eiere for å utvikle kompetanse og kapasitet.

Skolelederne ble spurt om hvilke kompetanseutviklingstilbud de hadde i regi av skoleeier. Vi ser som tidligere, at noen har mange og varierte tilbud, men noen har få eller ingen. Dette viser at det er viktig med nasjonale tilbud som sikrer at alle ledere har tilgang til et visst minimum av tilbud.

Skolelederne ble spurt om på hvilke områder de som skoleledere, har størst behov for kompetanse, hvor de kunne velge inntil tre av tolv svaralternativer og hvor det ene var et åpent tekstfelt. De seks områdene som flest krysses av for, var juss for ledere, ledelse av profesjonelle læringsfellesskap, ledelse av utviklings- og endringsarbeid, ledelse og digitalisering, personalledelse og skolemiljø og ledelse (Samuelsen et al., 2025: 71). Av disse seks er fem temaer i modulbasert videreutdanning og fire er prioriterte temaer i rektorutdanningen. Dette indikerer at utdanningene er relevante og dekker områdene med størst opplevd behov hos mange skoleledere. Dette stemmer også med andre tilbakemeldinger vi har fått fra tilbyderne og deltakerne.

Ingen av partene har gjennomført undersøkelser eller fått utført forskning det siste året som har vesentlig betydning for deloppdrag 1 og valg av modell for videreutvikling. Men Universitetet i Agder har på oppdrag fra Skolelederforbundet laget en kunnskapsoppsummering om lokal skolemyndighet (Hye et al. (2025). Denne oppsummeringen er relevant som kunnskapsgrunnlag

for å vurdere kompetanseutviklingstilbud for eiere, se kapittel 8.3, og for deloppdrag 2. Kunnskapsoversikten har som formål å gi oversikt over publikasjoner som belyser kommunene og fylkeskommunene som skoleeiere, og er tenkt å vise hva de ikke helt får til i utøvelsen av sitt skoleeierskap. Skolelederforbundet har også fått utarbeidet en rapport fra NTNU Samfunnsforskning om skolelederens arbeidshverdag¹. Denne rapporten er relevant for deloppdrag 2.

Kunnskapen om hva som er gode og effektive lederutdanninger, er beskrevet i kunnskapsoppsummeringen (Udir, 2024a). Denne kunnskapen har blitt utviklet over tid, og har ikke endret seg vesentlig det siste året.

Vår vurdering er at kunnskapsgrunnlaget for anbefalingene i juni 2024, ikke er endret på en måte som har betydning for anbefalingene som ble gitt. Imidlertid er målgruppen for lederutdanningene utvidet, og vi har fått en strategi for SKK som gir føringer for videreutdanningene. Det innebærer at det kan være grunn til å vurdere flere alternative måter å videreutvikle lederutdanningene utover det som ble anbefalt i juni 2024.

¹ Rapportene laget på oppdrag fra Skolelederforbundet finnes her:
<https://www.skolelederforbundet.no/skolelederforbundets-rapporter/>

3. UTVIDET MÅLGRUPPE FOR LEDERUTDANNINGENE

Det fremgår av strategien for SKK at (KD, 2025a: 14):

«Ledere har behov for både grunnleggende kompetanse i ledelse og for å fordype seg i enkelte temaer.»

I dagens lederutdanninger er målgruppene styrere og skoleledere. I strategien for SKK (KD, 2025a) utvides målgruppen for lederutdanningene til også å gjelde ledere i SFO, PPT og ansatte i kommuneadministrasjonen. Nye målgrupper gir grunn til å vurdere en eller flere alternative måter å videreføre utdanningene på utover den anbefalingen som ble gitt i juni 2024.

Vi skriver i vår anbefaling (punkt 2b i Anbefalinger - Oppdrag 2024-003 Videreutdanningene for ledere i utdanningssektoren, Udir, 2024b):

«Et alternativ er å ha en felles lederutdanning for alle i oppvekstsektoren, men vi anbefaler i første omgang å fortsette med de utdanningene vi har.»

Tiden er nå er inne til å vurdere en felles grunnleggende lederutdanning for alle i målgruppen i SKK. Vi kan se for oss følgende alternativer:

1. Egne skreddersydde utdanningstilbud til hver av målgruppene i SKK.
2. De nye målgruppene kan delta i lederutdanningene rettet mot ledere i barnehage og skole, det vil si at ledere i SFO, PPT og kommuneadministrasjonen kan delta på lederutdanningene for skoleledere eller styrere.
3. En felles grunnleggende lederutdanning for alle ledere målgruppen i SKK.

Vi mener alternativ 1 ikke er å anbefale. Styrere og skoleledere har i dag egne utdanninger. Det er mulig å ha et skreddersydd utdanningstilbud til ledere i SFO, men for ledere i PPT og skoleadministrasjonen vil rekrutteringsgrunnlaget være lavt, noe som blant annet innebærer at det mest sannsynlig ikke vil være mulig over tid med mer ett eller to studiesteder nasjonalt for å få store nok grupper. Få studiesteder betyr lang reisevei og ekstra kostnader for mange deltakere, og det vil begrense rekrutteringen og mulighetene ledere har til å delta. Vi mener derfor de nye målgruppene kan ivaretas enten ved at de kan delta i utdanningene for styrere og skoleledere, eller ved at det lages en felles lederutdanning for alle. Vi vil derfor kun vurdere alternativ 2 og 3 videre.

Sitatet fra strategien over antyder at ledere har behov for både grunnleggende kompetanse i ledelse, og fordypning i enkelte temaer. I dag har vi modulbaserte videreutdanningstilbud som skal ivareta noen av de ulike behovene ledere har for kompetanse og fordypning utover den grunnleggende lederutdanningen. Dette er temaer som omhandles i den grunnleggende lederutdanningen, men modulene gir muligheter til fordypning og til å jobbe med temaene grundigere over tid. Ikke alle har de samme behovene, og det å kunne velge det den enkelte trenger mest, gjør at vi kan dekke de ulike behovene på en bedre måte. Med en større målgruppe for lederutdanningstilbudet, vil det kunne være behov for en større bredde og portefølje av tilbud enn i dag, hvor noen av tilbudene vil kunne være for alle, og andre igjen for kun en av målgruppene.

4. SKK, FORVALTNING AV ORDNINGENE OG AKTØRENES ROLLE

Lederutdanningene skal være en del av SKK og vil i utgangspunktet være underlagt de samme føringene og prinsippene som er beskrevet i strategien. Likevel vil det kunne være hensiktsmessig at det er forskjeller i forvaltningen av lederutdanningene og aktørenes rolle sammenlignet med andre ordninger i SKK.

4.1 Prinsipper for kompetanseutvikling i SKK

Følgende prinsipper ligger til grunn for det helhetlige systemet for kompetanse- og karriereutvikling (jf. Strategien for SKK (KD, 2025)):

- Kompetanseutvikling skal være langsiktig og forutsigbar.
- Kompetanseutvikling skal møte lokale kompetansebehov i barnehager og skoler og ivareta ansattes medbestemmelse.
- Individuell og kollektiv kompetanseutvikling skal ses i sammenheng.
- Kompetanseutvikling skal bygge på likeverdige partnerskap.
- Kompetanseutvikling skal være kunnskapsbasert.

Disse prinsippene skal i utgangspunktet også gjelde for lederutdanningene og lederutvikling.

Prinsippet om likeverdige partnerskap er ikke like relevant for lederutdanninger som for grunnutdanning (lærerutdanning) og øvrige videreutdanninger. Partnerskap er betegnelsen på oppgaver som praksisfeltet og lærerutdanningen i fellesskap skal løse, som for eksempel praksis barnehage/skoler, delte stillinger, etter- og videreutdanning, FoU, med videre. Lederutdanningene må nødvendigvis ikke være en del av partnerskapene, fordi lederutdanning ikke er kjernen i lærerutdanning og fordi det finnes andre og flere kompetansemiljøer enn lærerutdanningsinstitusjonene som er tilbydere av lederutdanninger. Det er derfor en god grunn til å behandle lederutdanningene annerledes enn øvrige videreutdanninger når det gjelder partnerskap. Samtidig vil det kunne være en fordel og styrke om lederutdanningene kan ses i sammenheng med arbeidet i partnerskapene hvor det er mulig.

4.2 Prinsipper for forvaltning av videreutdanninger

Det har nå blitt avklart hvordan forvaltningen av videreutdanningsordningene for lærere skal være. Følgende prinsipper ligger til grunn for forvaltningen av videreutdanninger for lærere:

Statlig støtte til kommuner, fylkeskommuner og private eiere

En tilskuddsordning for videreutdanning for kommuner, fylkeskommuner og private eiere vil tre i kraft i 2026. Ordningen skal omfatte lærere og ansatte i andre yrkesgrupper og skal sikre at deltakerne får like vilkår for å gjennomføre en videreutdanning. Det statlige tilskuddet utbetales direkte til kommuner, fylkeskommuner og private skoler.

KD har besluttet at det for lederutdanningene ikke blir utbetalt midler til eiere for å gi deltakere permisjon med lønn i studietiden eller stipend. Det betyr at en tilskuddsordning for eiere inntil videre ikke er et alternativ for lederutdanningene.

Tilskuddsordning for UH

Fra høsten 2025 vil Kunnskapsdepartementet tildele øremerkede midler direkte til universiteter og høyskoler (UH) for å utvikle og tilby videreutdanning rettet mot barnehager og skoler. Utdanningsinstitusjonene får en viktig rolle i å utvikle tilbud som møter lokale kompetansebehov. En slik tilskuddsordning vil kunne være et alternativ til dagens forvaltning for lederutdanningene fra høsten 2027.

En alternativ tilskuddsordning vil kunne være en søknadsbasert tilskuddsordning. Det betyr at UH i stedet kan søke om å få tilskudd til å igangsette lederutdanninger. Det betyr at UH og eventuelt andre kompetansemiljøer som i dag ikke har nasjonale lederutdanninger, også kan søke tilskudd og dermed kan flere få muligheter å være tilbydere. Ved å ha en søknadsbehandling vil det være mulig å ivareta totaliteten i tilbudene, geografisk spredning med videre. Søknadsbehandlingen vil kunne forvaltes av oss.

Hvordan tilskuddsordningene konkret skal utformes vil være neste steg dersom denne modellen for forvaltning velges, jf. kapittel 8.5.

Tre hovedmodeller for forvaltning

Det kan være et aktuelt alternativ at lederutdanningene skal forvaltes på samme måte som for lærere. Vi kan derfor tenke oss tre hovedmodeller for forvaltning av lederutdanninger:

1. Oppdrag etter anbudskonkurranse for et utvalg tilbydere (som i dag).
2. Direkte tilskuddsordning fra statsbudsjettet (slik som det er for videreutdanningsordningen for lærere i SKK).
3. Søknadsbasert tilskuddsordning.

Frem til i dag har det i søknadsprosessen for lederutdanningen vært benyttet et eget søkesystem i Utdanningsdirektoratet. Hvis dette systemet avvikles betyr det at administrering av søkeprosessen for ledere vil måtte endres framover dersom modell 1 videreføres. For modulbasert videreutdanning har lederne søkt direkte til tilbyderne (UH) som har foretatt opptaket. Dette kan bli praksis for de nye videreutdanningsordningene for ledere hvis dagens modell med oppdrag og anbudskonkurranse videreføres.

4.3 Aktørenes rolle i videreutdanningene

I SKK-strategien beskrives rollene og ansvaret til de ulike aktørene². For videreutdanningstilbudene for ledere er det særlig eiere, UH og nasjonale myndigheter som har vært involvert. Statsforvalterne har ikke hatt en rolle i de nasjonale lederutdanningstilbudene frem til i dag. Partene har hatt en rolle i forbindelse med utformingen av tilbud (kravspesifikasjoner) og har blitt jevnlig informert om søke- og opptakstall, evalueringer og forskningsresultater på utdanningene.

Eiere

Kommuner, fylkeskommuner og private eiere har det formelle ansvaret for riktig og nødvendig kompetanse og et systematisk arbeid med kompetanse- og kvalitetsutvikling i sine virksomheter. Det betyr at de skal legge til rette for at alle ansatte har muligheter til

² Jf. også direktoratets svar på deloppdrag 5 i oppdrag 2024-027

kompetanseutvikling. Dette omfatter også lederutvikling. Det er eier som er ansvarlig for å identifisere kompetansebehov og for å beslutte hvilke kompetansetiltak som skal prioriteres, og hvilke ansatte som skal delta ut fra hvilke behov virksomheten og den enkelte ansatte har. I strategien heter det også at eier må sørge for å involvere de ansatte i vurderingen av kompetansebehov og tiltak gjennom kollektive prosesser og partssamarbeid.

I tilskuddsordningene for kollektiv kompetanseutvikling for barnehage og grunnskole skal kommuner og private eiere prioritere kompetansebehov og tiltak i fylket eller regionen sammen med andre eiere gjennom samarbeidsforum. Eiere har også ansvaret for å inngå forpliktende partnerskap og samarbeid med aktuelle fagmiljøer. Fylkeskommunen har ansvaret for tilskuddsordningen for kollektiv kompetanseutvikling i videregående opplæring i eget fylke og skal inngå forpliktende partnerskap og samarbeid med aktuelle fagmiljøer. Kommuner, fylkeskommuner og private eiere har ansvaret for å prioritere hvem som skal få videreutdanning og kan søke om tilskudd til profesjonsfaglig veiledning for nyutdannede lærere.

I de lederutdanningene vi har hatt frem til i dag har ikke eiere vært med å definere kompetansebehov eller utvikle utdanningene. Eiere kan ha en mer sentral rolle i utformingen hvis det etableres en regional og partnerskapsbasert lederutdanning.

UHs rolle

Ifølge SKK-strategien har universiteter og høyskoler en viktig rolle som fagmiljøer i systemet for kompetanse- og karriereutvikling, og for at forskning ligger til grunn for kompetanseutviklingen. I partnerskap med kommuner, fylkeskommuner og private eiere skal universiteter og høyskoler bidra til at ledere, lærere og andre ansatte i barnehage og skole får tilbud om kompetanseutvikling av god kvalitet som kan bidra inn i den enkelte virksomhetens systematiske arbeid med kvalitetsutvikling. Universiteter og høyskoler skal også bidra til at kompetanse, kunnskap og erfaringer fra de ulike tiltakene føres videre til grunnutdanningene og andre kompetansetiltak.

I lederutdanningene vi har hatt frem til i dag har UH i stor grad utformet lederutdanningene på bakgrunn av en kravspesifikasjon utformet av Utdanningsdirektoratet. Ett alternativ til dette er å gi UH større frihet til å definere kompetansebehov og utforme utdanningstilbudet uten like store nasjonale føringer.

Statens rolle

Nasjonale utdanningsmyndigheter skal ha et overordnet ansvar for å legge til rette for og følge opp hovedtiltakene og helheten i systemet (KD, 2025: 17). Vi skal ha en særlig viktig rolle som tilrettelegger og formidler av informasjon om de ulike tiltakene, blant annet gjennom felles møteplasser og nettverkssamarbeid for ulike aktører i systemet.

Dersom dette skal være statens rolle fremover for lederutdanningene, innebærer det at utformingen av lederutdanningene i større grad overlates til UH og eiere.

Forskerne som studerte de nasjonale skolelederutdanningene, mener at staten ikke opptre entydig i innholdsstyringen på ledelsesfeltet, ved at (Aas et al., 2024: 177):

- «Staten formulerer og delegerer den nasjonale skolelederutdanningen til universiteter og høyskoler som tilbydere av utdanning på oppdrag fra staten

- Skoleeiere formulerer og delegerer lederutdanning til andre aktører som har interesse for og tilbyder lederutvikling
- Kompetanseutvikling initieres gjennom de statlig finansierte ordningene «Desentralisert ordning» og «Oppfølgingsordningen for kommuner», men om og hvordan ledelse inngår i ordningene, varierer. I disse ordningene har kommunene en vesentlig frihet til å velge kompetansemiljø og tematikk, og det fører til en betydelig innholdsmessig variasjon mellom kommuner.»

De mener det er behov for en avklaring av statens, kommunenes og fylkeskommunenes rolle når det gjelder hvem som skal gjøre hva.

Ved å gi oppgaven med å utforme lederutdanningene til UH i partnerskap med eiere, vil det kunne bli større sammenheng mellom de ulike ordningene. Dette innebærer at staten gir slipp på den nasjonale innholdsmessige styringen på lederutdanningene og aktørenes rolle blir likere som de andre ordningene nasjonalt og regionalt, og at det dermed gis mulighet for å skape en bedre helhet og sammenheng mellom tiltak og virkemidler i kompetanseutvikling og kvalitetsutvikling.

5. HOVEDMODELLER FOR VIDEREUTDANNINGSTILBUDENE

Nedenfor har vi beskrevet noen hovedmodeller³ i videreutviklingen av lederutdanningene som vi mener er de mest aktuelle alternativene.

5.1 Grunnleggende lederutdanning

Grunnleggende lederutdanning er en utdanning i ledelse som skal gi ledere god rolleforståelse, kompetanse til å lede og være et grunnlag for videre læring og utvikling som leder. For å delta på den grunnleggende lederutdanningen forutsettes det kun at deltakerne har lederstilling, det vil si det stilles ingen krav til annen lederutdanning.

Vi skiller mellom det vi kaller nasjonale og regionale lederutdanninger. For å være det vi kaller en nasjonal lederutdanning, må utdanningen ha et bestemt innhold og form⁴ som skal kjennetegne og være felles hos alle tilbydere av utdanningen. Det vil si at noe må være standardisert. Gjennom en anbudskonkurranse, som har vært praksis frem til i dag, hvor vi vurderer tilbudene fra universiteter og høyskoler, kan vi sikre oss at de som får oppdrag med å tilby utdanningen oppfyller kravene til kvalitet slik det er definert i kravspesifikasjonen. Det vil si at utdanningstilbudene og tilbyderne blir godkjent av direktoratet. For en regional lederutdanning, hvor UH gis tilskudd til å opprette tilbud, kan det legges nasjonale føringer for utdanningene, men det vil ikke være en prosess med å godkjenne utdanningene eller sikre kvalitet på samme måte som i en anbudskonkurranse. Det betyr at det vil kunne være større forskjeller mellom utdanningene og også mulighet for større avvik fra de nasjonale føringene. De store forskjellene mellom utdanningene som kan oppstå gjør at vi ikke vil kalle dem nasjonale, selv om de er statlig finansiert.

For både nasjonale og regionale lederutdanninger kan vi se for oss to aktuelle alternativer for hver, dermed har vi fire modeller for grunnleggende lederutdanning:

- a) **To nasjonale lederutdanninger** rettet mot henholdsvis styrere og skoleledere (som anbefalt i juni 2024). Det betyr at ledere i PPT, SFO og ansatte i kommuneadministrasjonen gis mulighet til å delta på disse.
- b) **Felles nasjonal lederutdanning** for utvidet målgruppe som inkluderer ledere i SFO, PPT og ansatte i kommuneadministrasjonen i tillegg til styrere og skoleledere⁵.
- c) **Regionale lederutdanninger med nasjonalt rammeverk**. Det betyr at UH gis tilskudd til å etablere en utdanning med noen gitte overordnede føringer, men med en del frihet til å utforme denne som de best mener kan møte behovene til lederne. Regionale utdanninger gir mulighet til å ha både separate og felles tilbud for lederne i målgruppen i SKK.

³ Alle de angitte modellene vil ligge innenfor rammene av SKK og utgjøre en del av det helhetlige systemet

⁴ Det vil si oppfylle kravene i kravspesifikasjonen

⁵ I Sverige har det for eksempel vært en felles nasjonal lederutdanning for styrere og rektorer i mange år

- d) **Regionale lederutdanninger uten nasjonalt rammeverk.** Det betyr at UH gis tilskudd til å etablere en utdanning uten særskilte føringer til innhold og kan utforme utdanningen som de best mener kan møte behovene til lederne.

I dag har vi modell a, det vil si en styrerutdanning og en rektorutdanning.

5.2 Påbygning

De som har fullført grunnleggende lederutdanning, kan bygge videre på denne med modulbasert videreutdanning, det vil si kunne velge en fordypning i en portefølje av temaer.

Vi kan se for oss de samme modellene for påbygning som for grunnleggende lederutdanning. Vi har da fire aktuelle modeller for påbygning:

- a) **Nasjonale modulbaserte videreutdanninger for hver målgruppe.** Det betyr at det opprettes nasjonale tilbud til de enkelte målgrupper ut fra de spesielle behovene disse har. I motsetning til modellen for grunnleggende lederutdanning hvor det er to utdanningstilbud, kan det være aktuelt å ha egne tilbud til både ledere i PPT, SFO og kommuneadministrasjonen i tillegg til styrere og skoleledere.
- b) **Felles nasjonale modulbaserte videreutdanninger.** Det betyr at det opprettes nasjonale tilbud som retter seg mot alle i målgruppen og som tar utgangspunkt i felles behov.
- c) **Regionale modulbaserte videreutdanninger med nasjonalt rammeverk.** Det betyr at UH gis tilskudd til å etablere påbygningsmoduler innen gitte områder og med noen føringer. Det kan være både tilbud rettet mot enkelte målgrupper eller mot alle, ut fra lokale og regionale behov og forhold.
- d) **Regionale modulbaserte videreutdanninger uten nasjonalt rammeverk.** Det betyr at UH gis tilskudd til å etablere påbygningsmoduler innen valgfrie områder ut fra lokale og regionale behov. Det kan være både tilbud rettet mot enkelte målgrupper eller mot alle.

I dag har vi en blanding av modell a og b for modulene. Det vil si at tre av fem moduler er felles for styrere og skoleledere, mens to moduler kun er for skoleledere.

5.3 Forvaltning

Vi har tre modeller for forvaltning som vi mener er aktuelle å vurdere, jf. kapittel 4.2:

- a) **Oppdrag etter anbudskonkurranse.** Det betyr at oppdrag om lederutdanning anskaffes gjennom en anbudskonkurranse og hvor det velges et utvalg tilbydere (UH) som best oppfyller utvelgelseskriteriene. Det inngås en oppdragsavtale for en periode basert på kravspesifikasjonen og akseptert tilbud fra tilbyder (UH).

- b) **Direkte tilskuddsordning til UH fra statsbudsjettet.** Det betyr at det utbetales tilskudd til UH for opprettelsen av lederutdanninger. I utgangspunktet kan alle interesserte UH få tilskudd.
- c) **Søknadsbasert tilskuddsordning.** Det betyr at UH søker om å få tilskudd til å opprette lederutdanninger, og at tilskudd fordeles for å sikre mellom annet geografisk spredning og ivaretagelse av alle målgrupper.

Modell a vil være aktuell for nasjonale lederutdanninger og modell b og c vil være aktuelle for regionale lederutdanningsmodeller. I kapittel 7 beskriver vi fordeler og ulemper ved de ulike forvaltningsmodellene.

5.4 Videreutdanning versus etterutdanning for ledere

KD har i oppdragene med å etablere videreutdanningene angitt hvilke overordnede krav som skal stilles til utdanningene. Ett av dem har vært et krav om de skal være studiepoenggivende, det vil si at de skal være videreutdanninger. Det har videre vært et krav om at lederutdanningene skal ligge på masternivå og gi henholdsvis 30 og 15 studiepoeng for grunnleggende lederutdanning og påbygningsmodulene. I en videreutvikling av lederutdanningene bør vi vurdere om alle tilbud skal eller bør være studiepoenggivende.

Ved at utdanningene skal gi studiepoeng, stilles det en del formelle krav som reduserer fleksibiliteten og friheten UH har til å tilpasse innholdet og formen på utdanningen. Ved at utdanningene ikke gir studiepoeng, vil det for eksempel være mindre strenge krav til pensumslitteratur, innleveringer og sluttvurderingsformer (eksamen), og det kan rettes større oppmerksomhet mot det som skal læres og utvikles, og de aktivitetsformene som passer best. UH kan med etterutdanningene lettere gjøre fortløpende endringer og tilpasninger avhengig av behov og uten at det krever store administrative godkjenningsprosesser som kan være tidkrevende.

Videreutdanninger har høyere utviklingskostnader og krever omfattende faglig og administrativ innsats for å utvikles, sammenlignet med etterutdanninger. Videreutdanninger må følge nasjonale rammeverk, mens etterutdanninger er mindre regulert og gir større frihet i utformingen. Etterutdanninger kan være mer praktisk orientert og mindre forskningsbasert. Det betyr at etterutdanninger også kan tilbys av flere kompetansemiljøer som ikke er UH.

Fordelen med etterutdanninger er at de kan være mer fleksible og mer målrettede mot konkrete og skiftende behov. De er mindre kostnadskrevende å utvikle. Det betyr også at kostnadene ved å endre utdanningstilbudene vil være mindre for etterutdanninger enn for videreutdanninger. Etterutdanning kan være ideelt for faglige oppdateringer og som har mindre omfang og er av kortere varighet enn videreutdanninger. Etterutdanninger er også egnet til å være tilbud for lederteam.

For deltakerne vil det kunne være både fordeler og ulemper med videreutdanninger og etterutdanninger. For noen ledere vil utdanninger som gir studiepoeng, være viktig med tanke på å kunne ta en ny grad, få formalisert utdanningen som kan gi nye karrieremuligheter og for få mer faglig tyngde. For andre ledere vil ikke nevnte grunner være av stor betydning, men at det

viktigste kan være å få en faglig oppdatering og lære hvordan de kan håndtere utfordringer og oppgaver på en bedre måte. Erfaringene fra benchlearningsprosjektet 2014-2018 (jf. Udir, 2024a), som var et etterutdanningstilbud for rektorer, var at rektorene hadde ønske om å lære og utvikle sin skole, og at det var motivasjonen for å være med. Det betyr at både videreutdannings- og etterutdanningstilbud vil kunne være attraktivt for ledere som vil og trenger å utvikle kompetanse.

En ulempe med videreutdanninger kan være at det er krevende å kombinere slike studier med jobb i full stilling. Videreutdanninger har en del formelle krav som må oppfylles for at deltakerne skal få godkjent utdanningen, for eksempel innleveringer, prosjektoppgaver og eksamen. Dette kan ta mye energi og tid, og erfaringene er at mange deltakerne på våre lederutdanninger sier det vanskelig og krevende å kombinere lederutdanning med full stilling som leder. Etterutdanninger krever også tid og innsats for å gi læringsutbytte, men kravene vil være annerledes og utdanningene kan være mer fleksible og tilpasset for å kunne kombineres med jobb.

Fra UH sin side vil videreutdanninger kunne gi større faglig prestisje enn etterutdanninger. Videreutdanninger vil også kunne gi lengre avtaleperioder, og dermed større forutsigbarhet og stabil og langsiktig inntekt, som er viktig for å utvikle og opprettholde et fagmiljø.

Det kan være hensiktsmessig at grunnleggende lederutdanning forblir videreutdanning med studiepoeng, men at det kan åpnes opp for at påbygningsmodulene kan være både med og uten studiepoeng. Det vil kunne gi større fleksibilitet til å møte ulike og skiftende behov.

6. KRITERIER FOR VURDERING AV HOVEDMODELLER FOR VIDEREUTDANNINGSTILBUDENE

Nedenfor beskrives kriterier som kan brukes for å vurdere fordeler og ulemper ved de ulike hovedmodellene for videreutdanningstilbudene for ledere og for forvaltningen av disse. Flere av kriteriene er ikke uavhengige av hverandre og er delvis overlappende, men de gir ulike perspektiver i vurderingen av modellene.

6.1 Kvaliteten på utdanningene

For å ha en kvalitativ god lederutdanning, det vil si et utdanningstilbud som oppfyller de kravene og forventningene som stilles til en god lederutdanning og som bidrar til måloppnåelse for utdanningen, jf. kunnskapsoppsummeringen, Udir (2024a), er det spesielt tre forhold som er viktige ved tilbyder som får oppdraget: oppdragsforståelse, kompetanse og gjennomføringsevne⁶.

Oppdragsforståelse handler om å ha kunnskap om hva som er ledelsesutfordringer og kompetansebehov for målgruppen. Og videre hva som er effektiv lederutdanning, det vil si hvilken utdanning som fører til utvikling av lederpraksis, og det å ha kunnskap og innsikt i hvordan utdanningen skal gjennomføres i praksis, for eksempel hvordan utdanningen skal kobles til deltakernes praksis og hvilke læringsaktiviteter som er viktige og hvordan de skal legges opp og kombineres.

Kompetanse handler om hvilke kunnskaper og erfaringer organisasjonen har opparbeidet seg med lederutdanninger og utvikling av ledelse, og hvilke ressurser eller nøkkelpersoner organisasjonen har på dette området.

Gjennomføringsevne handler om hvordan organisasjonen planlegger, gjennomfører og kvalitetssikrer oppdraget og hvilke ressurser de har for at aktiviteter kan bli gjennomført på en god måte over tid.

Erfaringene vi har fra anbudskonkurranser med de nasjonale lederutdanningene siden 2009, er at det er store forskjeller i oppdragsforståelsen, kompetanse og gjennomføringsevne hos UH-miljøer som har levert tilbud. Gjennom anbudskonkurranser hvor det velges tilbydere, er det mulig å sikre at alle leverandører har tilstrekkelig god oppdragsforståelse, kompetanse og gjennomføringsevne. Dersom oppdrag tildeles uten konkurranse, kan vi forvente større variasjon i kvaliteten på tilbudene.

6.2 Læringsutbytte for deltakerne

Utdanningstilbudene skal gi godt læringsutbytte. Tilbud som er skreddersydd for den enkelte målgruppe, vil dekke målgruppens behov best og gi størst læringsutbytte. To nasjonale lederutdanninger for henholdsvis styrere og skoleledere, vil gi større skreddersøm og læringsutbytte enn en felles nasjonal lederutdanning for disse målgruppene. Regionale

⁶ Dette er de tre hovedkriteriene som er brukt i vurderingen av tilbudene i anbudskonkurransene for lederutdanningene, og som til sammen vekter 90 prosent. Det siste kriteriet har vært pris (10 prosent).

lederutdanningstilbud kan også gi større skreddersøm og større læringsutbytte sammenlignet med mer standardiserte nasjonale utdanninger som skal treffe felles behov for flere ulike kontekster. Regionale tilbud vil derfor kunne gi større skreddersøm og større læringsutbytte, sammenlignet med nasjonale tilbud, hvis det regionalt er kompetanse og kapasitet hos eier og tilbyder til å lage gode lederutdanningstilbud tilpasset de lokale behovene og den lokale konteksten. Samtidig vil regionale tilbud kunne gi dårligere læringsutbytte enn nasjonale tilbud, dersom det regionalt ikke er tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å lage gode lederutdanningstilbud.

6.3 Utdanningens relevans for kontekst og målgruppens behov

Det er viktig at innholdet i utdanningene er relevant for den konteksten og situasjonen lederne befinner seg i, og de individuelle kompetansebehovene ledere har.

Felles utdanningstilbud for alle målgruppene, gir ikke like god relevans eller like godt læringsutbytte som skreddersydde tilbud for de enkelte målgruppene. For eksempel er det noen sentrale forskjeller i konteksten til ledere i barnehage og skole mellom annet når det gjelder lovverk og styringsdokumenter, organisering av virksomheten, ansattgrupper og pedagogisk tilnærming. I skreddersydde tilbud vil innholdet i utdanningen, det vil si temaer, oppgaver, erfaringsutvekslinger med videre, i større grad kunne fokusere på det som er særegent for målgruppens kontekst. I felles tilbud vil det i større grad bli generaliseringer eller at deler av innholdet ikke treffer alle like godt.

6.4 Mulighet for lokal tilpasning av innholdet

Det er viktig at utdanningstilbudene treffer behovene ledere har. Noen av behovene kan være forskjellige blant annet ut fra lokal kontekst, for eksempel mellom store bykommuner med store skoler og rurale kommuner med små skoler. Standardiserte utdanningstilbud, det vil si utdanninger basert på et felles nasjonalt rammeverk eller kravspesifikasjon med beskrivelser av innhold og aktiviteter, treffer ikke nødvendigvis alle like godt, sammenlignet med tilbud som i stedet utarbeides regionalt med utgangspunkt den lokale situasjonen og de individuelle behovene.

Muligheten for lokal tilpasning til lokale og individuelle behov er større når eier definerer kompetansebehovene som skal være utgangspunktet for tilbudet til ledere. Nasjonale tilbud vil ha et felles innhold og aktiviteter i utdanningen ved alle studiesteder. Selv om det er rom for lokale tilpasninger i de nasjonale tilbudene, er disse mer begrenset sammenlignet med at eiere og UH gis ansvaret for å etablere et mer skreddersydd tilbud til ledere i en region.

6.5 Geografisk fordeling av studiesteder

Nærhet til studiested er av betydning for muligheten ledere har til å delta på samlingsbaserte utdanninger. Store avstander betyr mellom annet lang reisevei med reise- og overnattingskostnader. Slike kostnader kan forhindre noen ledere i å delta. Ved å ha mange

studiesteder fordelt i rundt om i hele landet, vil vi sannsynligvis kunne rekruttere flere deltakere, spesielt fra rurale områder.

6.6 Gruppestørrelser og sårbarhet

For at et utdanningstilbud skal kunne gjennomføres, må det være et visst antall deltakere med, både av økonomiske og faglige grunner. Ved å ha mange studiesteder og tilbud, risikerer vi å få et lavt antall søkere og små grupper noen steder, og med en risiko for at noe blir avlyst på grunn av for få søkere. Ved å ha færre studiesteder og noen få nasjonale tilbud, øker sjansen for at det blir mange nok søkere og store nok grupper til at utdanningen kan gjennomføres på en faglig og økonomisk forsvarlig måte.

6.7 Bidrag til kapasitetsbygging i UH

Det er viktig å ha mange kompetansemiljøer rundt omkring i landet innen ledelse og utvikling av ledelse med god kapasitet lokalt og regionalt til å bistå eiere med kompetanseutvikling og kvalitetsutvikling. Dess flere som får oppdrag med å tilby lederutdanninger, dess flere miljøer kan bygge opp erfaring og kompetanse med lederutdanning og utvikling av ledelse. Denne kompetansen kan være verdifull inn mot arbeidet med andre lokale og regionale tiltak, for eksempel med kollektiv kompetanseutvikling. Dersom lederutdanningene kun skal tilbys av et mindre utvalg UH som ved en anbudskonkurranse, vil flere UH ikke ha samme muligheten til å bygge kompetanse og kapasitet innen ledelse og lederutvikling.

6.8 Grad av lokalt eierskap og involvering av eierne

Eiere, det vil si kommuner, fylkeskommuner og private eiere, har ansvaret for at de ansatte har riktig og nødvendig kompetanse i barnehage og skole. SKK skal være et supplement til og støtte opp under dette ansvaret (KD, 2025a: 6). Det betyr at det er forventninger til at eiere gjør mer og har flere tilbud til de ansatte enn de som inngår i SKK. Vi vet fra spørreundersøkelser at det er store forskjeller mellom eiere, fra noen som har mange supplerende tilbud til sine ledere og til de eiere som ikke har noen tilbud til sine ledere. Erfaringene fra lederutdanningene er at det er vanskelig å aktivisere og involvere mange eiere i utdanningene. Mange støtter opp under deltakelse på utdanningene, men følger i mindre grad opp sine ledere under utdanningene, eller etter at denne er fullført, for å nyttiggjøre seg av eller dele kompetansen disse lederne har fått. Ved å ha regionale tilbud, hvor eiere må involveres i utviklingen av disse i partnerskapene, kan vi forvente at flere eiere blir engasjert i hva slags kompetanse og støtte lederne trenger, og i større grad vil følge opp og legge til rette for deltakelse, enn om det er nasjonale tilbud de «kun» sender ledere til. Derfor vil regionale tilbud kunne bety at det blir et større lokalt eierskap som innebærer bedre involvering, tilrettelegging og oppfølging fra eiere.

6.9 Eiers forutsetning for å etablere egne tilbud

Eiere har ulike forutsetninger når det gjelder kompetanse og kapasitet til å arbeide med kompetanseutvikling. Mange kommuner, spesielt de små, har få ressurser og manglende forutsetninger til å opprette kompetanseutviklingstilbud og støtteressurser for sine ledere.

Vi vet fra undersøkelser at mange ledere har få eller ingen kompetanseutviklingstilbud eller støtteressurser tilrettelagt av eier. Ved å ha nasjonale tilbud, kan vi sikre at alle ledere har et visst minimum av tilbud og støtteressurser.

Ved å basere oss på at eierne i stedet for staten, skal opprette eller legge til rette for videreutdanningstilbud for ledere, risikerer vi at mange ikke greier å gjøre dette på en god måte. Det kan medføre at mange ledere ikke vil få like gode videreutdanningstilbud som de har i dag har gjennom de nasjonale tilbudene.

Staten har mulighet til å utvikle nasjonale tilbud som har høy kvalitet, relevans og nytteverdi, og som de fleste eierne i liten grad har ressurser eller muligheter til å lage.

6.10 Kostnadseffektivitet og ressursbruk

Det er ønskelig å bruke midler mest mulig effektivt. Ved anskaffelser av lederutdanninger vil det være ressursbesparende at staten utvikler noen felles tilbud for ledere, i stedet for at alle eierne og tilbydere hver for seg skal gjøre det samme. Tilsvarende kan det være ressursbesparende at staten utformer beskrivelser av kompetansebehov som skal ligge til grunn for lederutdanningene, fremfor at alle skal gjøre dette hver for seg. Nasjonale tilbud gir lavere utviklingskostnader totalt sett.

Videre er nettbaserte tilbud mindre kostnadskrevende enn samlingsbaserte, men samtidig gir nettbaserte utdanninger noen begrensinger i hva som kan læres, samarbeid og erfaringsutvekslinger mellom medstudenter og nettverksbygging.

Regionale og desentraliserte tilbud gir lavere reise- og oppholdskostnader for mange, enn nasjonale samlingsbaserte utdanninger med få studiesteder.

6.11 Grad av statlig innholdsstyring

Lederutdanningene vi har i dag, er basert på kravspesifikasjoner og rammeverk som skal gi alle utdanningene et felles innhold, med de samme overordnede kravene og målene og noen prioriterte temaer. Samtidig har tilbyderne mulighet til å bringe inn temaer ut fra deltakernes behov. En slik styring gjennom kravspesifikasjoner og rammeverk av utdanningene, gir statlige myndigheter muligheter til å utvikle den kompetansen ledere trenger for å lede barnehager og skoler, basert på forskning, erfaringsbasert kunnskap og dialog med UH og partene. Samtidig vil et felles innhold kunne bidra til å støtte opp om andre nasjonale tiltak og virkemidler, for eksempel innen regelverksetterlevelse og barnehage- og skolemiljø, og som skal være et svar på utfordringene barnehager og skoler står overfor. Statlig styring kan også gis gjennom å ha nasjonale føringer for lederutdanningene med noen overordnede mål og krav som kan tilpasses lokalt, og som er mindre detaljstyrte enn kravspesifikasjoner.

Et alternativ til den nasjonale styringen av innholdet, er at UH i større grad får ansvar for å definere innholdet i utdanningene i samarbeid med eiere og lokale aktører. Det betyr at utdanningene vil kunne bli mer ulike enn i dag både i innhold og form. Det vil kunne gi større tilpasning til lokale behov, og kunne bidra til en bedre sammenheng med lokale tiltak som de desentraliserte ordningene for kompetanseutvikling og lokale kompetanseutviklingstilbud for ledere. Det vil også kunne gi større handlingsrom og muligheter for innovasjon i utdanningene når det ikke foreligger krav og føringer som kan begrense friheten. Samtidig vil en slik desentralisering av lederutdanninger kunne føre til store kvalitetsforskjeller mellom lederutdanninger, og stor variasjon i hvilken effekt lederutdanninger har på lederpraksis og på arbeidet med kvalitetsutvikling i barnehage og skole.

6.12 Lik forvaltning innen SKK

Frem til i dag har lederutdanninger vært etablert gjennom en anbudskonkurranse der et utvalg tilbydere har fått oppdraget. Et alternativ til dette, slik det nå vil være for videreutdanning for lærere, er å gi UH tilskudd og oppdrag med å etablere utdanninger. En tilskuddsordning kan utformes på flere måter (jf. kapittel 4.2).

Mulige konsekvenser ved å endre forvaltning fra dagens ordning med et nasjonalt søkesystem til en tilskuddsordning, vil blant annet være mindre administrativt arbeid for direktoratet i søkeprosessen, men også at vi ikke får like god oversikt over søkere og deltakere (statistikk). I tillegg kan fravær av et nasjonalt søkesystem føre til dårligere utnyttelse av studieplassene. Noen tilbydere vil kunne ha oversøkning og ventelister, mens andre vil kunne ha undersøkning og ledige studieplasser. Det vil være vanskeligere å overføre søkere på venteliste til studiesteder med ledig kapasitet.

Med mange nasjonale ordninger, jf. hovedtiltakene i SKK, kan ulik forvaltning av ordningene oppleves forvirrende og uoversiktlig. Dersom lederutdanninger forvaltes likt som andre ordninger, for eksempel som videreutdanninger for lærere, kan dette gjøre det enklere og mer oversiktlig for eiere og UH. Ved felles og lik forvaltning kan det utvikles felles systemer og prosesser, slik som søkesystemet for alle videreutdanningsordningene har fungert frem til i dag, noe som bidrar til god og effektiv forvaltning. Det vil kunne være kostnadsbesparende å ha felles systemer, slik at det totalt sett blir mindre utviklings- og driftskostnader.

6.13 Sammenheng med andre tiltak og virkemidler

Tiltakene i SKK og de lokale og regionale tiltakene som initieres av eiere, bør utgjøre en helhet slik at de henger sammen og forsterker hverandre. Tildeling av midler til eiere og partnerskapene for etablering av regionale tilbud til ledere, vil kunne sikre større frihet og mulighet til å forme innholdet i utdanningene og dermed skape bedre sammenheng med andre lokale eller regionale tiltak, sammenlignet med et nasjonalt tilbud med et mer ferdig definert og standardisert innhold.

6.14 Flexibilitet

Noen behov for kompetanse kan oppstå raskt, og det kan derfor være viktig å kunne respondere raskt for å kunne møte disse behovene. Samtidig kan også behov være midlertidige. Erfaringene fra modulbasert videreutdanning er at vi har hatt store svingninger i etterspørselen. Enkelte moduler har hatt stor søkning i begynnelsen, og etter en tid har denne avtatt kraftig og ført til avlysninger. Det er derfor viktig å ha noen utdanningstilbud som har en viss fleksibilitet, det vil si at de kan opprettes på relativt kort tid når behov oppstår, og de kan avvikes når behovet ikke lenger er til stede. En regional modell med en tilskuddsordning vil ha større fleksibilitet og legge bedre til for å kunne respondere på skiftende behov enn en nasjonal modell, hvor anbudsprosesser og anskaffelser er tidkrevende og hvor avtaleperioder kan ha relativt lang varighet.

6.15 Erfaring med modellene

Lederutdanningene har siden 2009 vært nasjonale lederutdanninger, det vil si modellen har vært 1a for grunnleggende lederutdanning (styrerutdanning og rektorutdanning) og 2a/b (felles og separate tilbud) for påbygning. Denne modellen anbefalte Utdanningsdirektoratet å videreføre i vårt svar på oppdragsbrev 2024-003 i juni 2024, fordi modellen har vist seg å fungere godt. Det vil derfor vært et trygt valg å videreføre en slik modell. Det betyr likevel ikke at det nødvendigvis vil være den beste løsningen nå. Men det vil være usikkerhet knyttet til hvordan en ny regional modell vil fungere, spesielt med den variasjonen vi ser regionalt og lokalt, jf. Udir, 2024a.

6.16 Vekting av kriteriene

Alle av de nevnte kriteriene i punktene 6.1 til 6.14 er viktige, men noen vil være viktigere enn andre. Av kriteriene beskrevet ovenfor, mener vi fire kriterier bør vektlegges spesielt i vurderingen av hvordan lederutdanningene skal videreutvikles. Disse er kvalitet på utdanningen og læringsutbytte, som de aller viktigste, dernest geografisk fordeling av studiesteder og kapasitetsbygging i UH.

Helt siden 2009, da rektorutdanningen ble etablert, har det viktigste kriteriet i utviklingen og videreføringen av de nasjonale lederutdanningene vært kvalitet. Alle evalueringer og forskningsprosjekter har gjennom årene hatt som hovedmål å bidra til å videreutvikle kvaliteten på utdanningene. I valg av tilbydere til lederutdanningene har kvalitet vært det avgjørende kriteriet. Vi mener kvalitet fremdeles må være det aller viktigste. Det betyr ikke at det kun er det aller beste som gjelder, men at det bør være en nedre grense for kvalitet. Inn under kvalitet ligger det at utdanningen treffer behovene som ledere har og bidrar til læring og utvikling av bedre ledelse i praksis. Det andre kriteriet har nær sammenheng med det første. Et godt læringsutbytte⁷ for deltakerne forutsetter god kvalitet på utdanningen. Bidrar ikke utdanningene til læring og bedre ledelse, har den liten verdi.

⁷ Læringsutbytte kan betegnes som resultatkvalitet (jf. Udir, 2024a: 38)

Det tredje kriteriet som er spesielt viktig er geografisk fordeling av studiesteder. Nærhet til studiested er viktig for om ledere ønsker eller har anledning til å delta på utdanningene. Det nytter ikke å ha de beste utdanningene sentralt plassert, hvis det ikke rekrutterer deltakere.

Det fjerde kriteriet som er spesielt viktig er kapasitetsbygging i UH. Vi er avhengig av at flere UH utvikler og har kompetanse og miljøer innen ledelse og lederutvikling, og som har kapasitet til å bruke denne kompetansen i partnerskapene og i arbeidet med lokal kompetanseutvikling og kvalitetsutvikling i barnehage og skole. Å gi flere UH muligheter som tilbydere av lederutdanninger kan bidra til å utvikle slik kompetanse og kapasitetsbygging.

Det første og fjerde kriteriet kan virke motstridende. På den ene siden vil vi kunne ha forventninger og ønske om kvalitet og læringsutbytte som kanskje kun noen få i dag greier å levere, og på den annen side ønsker vi flest mulig med. Vi bør derfor tenke langsiktig og finne et kompromiss og hvor vi kan gi UH mulighet og tid til å lære og utvikle kvalitet.

De tre første kriteriene har et brukerperspektiv som handler om å gi ledere et godt utdanningstilbud, det vil si et tilbud ledere har mulighet til å nyttiggjøre seg av og som gir læring og bedre mestring av lederoppgaver.

For modulbasert videreutdanning har vi også vektlagt fleksibilitet som et spesielt viktig kriterium

7. VURDERING AV HOVEDMODELLER FOR VIDEREUTDANNINGSTILBUDENE

Nedenfor har vi gjort en vurdering av fordeler og ulemper med de ulike alternative modellene med utgangspunkt i kriteriene beskrevet ovenfor. Vi har valgt å se på nasjonale versus regionale lederutdanninger, på felles versus to grunnleggende lederutdanninger og oppdrag etter anbudskonkurranse versus tilskuddsordning.

7.1 Nasjonale versus regionale lederutdanninger

I tabellene under har vi oppsummert fordeler og ulemper ved nasjonale og regionale lederutdanninger.

Nasjonale lederutdanninger

Fordel (+)	Ulempe (-)
Gir god kvalitet på utdanningen	Bidrar ikke til kapasitetsbygging i hele UH når kun et utvalg UH får oppdraget
Gir mulighet for statlig innholdsstyring	Liten fleksibilitet til å tilpasse innholdet etter lokale behov
Kan sikre geografisk fordeling av studiesteder	Utfordring med å aktivitere og involvere eiere
Kan sikre gode gruppestørrelser	Liten sammenheng med andre tiltak og virkemidler lokalt
Gir alle ledere et godt tilbud uavhengig av eiers forutsetninger	
Ressursbesparende at staten utvikler felles tilbud	
En modell som vi har god erfaring med	

God kvalitet betyr at innholdet er relevant og at læringsaktiviteter er gode. God kvalitet gir derfor godt læringsutbytte.

Regionale lederutdanninger

Fordel (+)	Ulempe (-)
Gir UH større frihet til å utforme utdanningene	Gir større variasjon i kvaliteten på utdanningen og i læringsutbytte
Fleksibilitet til å tilpasse innholdet etter regionale og lokale behov	Gir mindre mulighet for statlig innholdsstyring
Kan aktivitere og involvere eiere i utformingen av utdanningen gjennom partnerskapene	Sårbarhet. Flere UH som tilbydere gjør at det blir færre søkere til hver tilbyder, og noen steder kan de bli

	for få søkere til å kunne igangsette tilbud
• Kan gi god sammenheng med andre tiltak og virkemidler lokalt	• Dårligere tilbud for noen ledere hvor tilbudet er avhengig av eiers ressurser og forutsetninger
• Bidrar til kapasitetsbygging i UH ved at alle gis mulighet til å være tilbyder	• Usikkert hvordan modellen vil fungere i praksis
• Gir nærhet til studiested for flere	

Det vil i hovedsak være de samme fordeler og ulemper ved nasjonale og regionale lederutdanninger for både grunnleggende lederutdanning og påbygning.

7.2 Felles versus to grunnleggende lederutdanninger

I tabellene under har vi oppsummert fordeler og ulemper ved en felles grunnleggende lederutdanning og to grunnleggende lederutdanninger.

Felles lederutdanning for alle

Fordel (+)	Ulempe (-)
• Utdanningen vil fokusere på felles kompetansebehov og ivaretar alle på en likeverdig måte	• Utdanningen blir mer generisk og gir mindre skreddersøm eller kontekstuell tilpasning
• Rekrutteringsgrunnlaget blir større og gir mulighet for å ha flere tilbydere og bedre geografisk fordeling av studiesteder	• Utdanningen vil ikke dekke målgruppens mange ulike behov og vil kunne gi lavere læringsutbytte

To lederutdanninger (styrerutdanning og rektorutdanning)

Fordel (+)	Ulempe (-)
• Utdanningen tilpasset styrere/skoleledere kontekst og behov	• Utdanningen ikke helt tilpasset lederes kontekst og kompetansebehov i PPT, SFO eller kommuneadministrasjonen
• Utdanningen gir større relevans og læringsutbytte for styrere og skoleledere enn felles utdanning	• Utdanningen gir mindre relevans og læringsutbytte for ledere i PPT, SFO og kommuneadministrasjonen
	• Rekrutteringsgrunnlaget i noen regioner er lite og separate utdanninger kan bidra at det blir for få deltakere til å igangsette et tilbud

Vi har ikke vurdert egne grunnleggende lederutdanninger som et alternativ for ledere i SFO, PPT eller kommuneadministrasjonen⁸. Vi vurderer at rekrutteringsgrunnlaget er for lite til å kunne ha nasjonale tilbud for disse gruppene over tid og flere steder i landet.

Det vil i hovedsak være de samme fordeler og ulemper ved separate og felles utdanningstilbud i påbygningsutdanningene som for den grunnleggende lederutdanningen. Separate utdanninger gir mer skreddersøm og ivaretar spesifikke behov målgruppen har bedre. Felles tilbud gir større muligheter til å igangsette grupper flere steder.

Dersom man har en felles grunnleggende lederutdanning, vil ulike påbygningstilbud kunne ivareta de mange ulike behovene for individuell og sektorspesifikk kompetanse som man ikke får dekket i den grunnleggende lederutdanningen.

7.3 Oppdrag etter anbudskonkurranse versus tilskuddsordning

I tabellene under har vi oppsummert noen mulige fordeler og ulemper ved de ulike modellene for forvaltning.

Oppdrag etter anbudskonkurranse

Fordel (+)	Ulempe (-)
Kan velge tilbud/UH som best oppfyller kvalitetskriteriene	Høye krav til kvalitet kan ekskludere UH med mindre erfaring og kompetanse
Kan gjennom kravspesifikasjoner gi klare føringer for hvordan utdanningen skal være, f.eks. til mål, innhold, læringsaktiviteter og evalueringer	Anskaffelsesprosesser er ressurskrevende
Kan involvere sentrale interessenter i utformingen av kravspesifikasjoner	Forvaltningen blir ulik andre videreutdanningsordninger i SKK. Krever andre/egne rutiner og systemer. Gir ekstra administrativ kostnad. Kan bidra til forvirring og gjøre det uoversiktlig for UH
Gjennom oppdragsavtaler forplikter tilbyder å levere utdanningen i tråd med kravspesifikasjon og akseptert tilbud	

⁸ Jf. for øvrig beskrivelse av tilbud til eiere i kapittel 8.2

Direkte tilskuddsordning til UH fra statsbudsjettet

Fordel (+)	Ulempe (-)
Lik modell som for andre ordninger i SKK gjør det enklere og mer oversiktlig for UH	Mindre nasjonal styring på innhold og utvikling av utdanningene
Kan ha felles systemer og rutiner med andre ordninger	Kronebeløpet per studieplass som gis vil være likt for alle tilbydere (og ikke like høyt som i dag for noen) og vil kunne ha konsekvenser for kvaliteten gjennom at viktige ressurskrevende aktiviteter sløyfes
Enklere og mindre ressurskrevende forvaltning	
Enklere tildeling/anskaffelse av tilbud enn anbudskonkurranser	
Kan gi flere UH muligheter som tilbydere	

Søknadsbasert tilskuddsordning

Fordel (+)	Ulempe (-)
Kan sikre geografisk fordeling av tilbud	Mindre nasjonal styring på innhold og utvikling av utdanningene
Enklere tildeling/anskaffelse av tilbud enn anbudskonkurranser	Ordningen er ulik andre videreutdanningsordninger i SKK. Krever andre/egne rutiner og systemer. Gir ekstra administrativ kostnad. Kan bidra til fovirring og gjøre det uoversiktlig for UH
Kan gi flere UH muligheter som tilbydere	Kronebeløpet per studieplass som gis vil være likt for alle tilbydere (og ikke like høyt som i dag for noen) og vil kunne ha konsekvenser for kvaliteten gjennom at viktige ressurskrevende aktiviteter sløyfes
Gir en nasjonal styring på porteføljen av utdanningstilbudet til ledere	

Måten vi velger å forvalte lederutdanningene på, vil påvirke i hvilken grad vi kan følge opp kvaliteten i utdanningstilbudet.

For de nasjonale lederutdanningsmodellene vurderer vi at oppdrag etter anbudskonkurranse vil være den forvaltningsmodellen som er mest aktuell. Den gir gode muligheter for å sikre at utdanningene får et felles innhold hos alle tilbyderne og at alle tilbyderne har gode

forutsetninger for å levere utdanningen med det innholdet og den kvaliteten som er beskrevet i kravspesifikasjonen. Dette er en modell vi har hatt god erfaring med.

For de regionale lederutdanningsmodellene vurderer vi at tilskuddsordningen vil være den forvaltningsmodellen som passer best, og at søknadsbasert tilskuddsordning vil være den beste tilskuddsordningen. Søknadsbasert tilskuddsordning vil best kunne sikre ivaretagelse av geografisk fordeling, at det blir et tilbud til alle i målgruppen og at mange UH får mulighet til å være tilbydere. Det vil være behov for å vurdere nærmere hvordan en slik tilskuddsordning skal fungere i praksis, jf. kapittel 8.5.

7.4 Tilbakemeldinger fra partene

Partene, det vil si KS, PBL, Skolelederforbundet, Utdanningsforbundet og Fagforbundet mottok 15. september på e-post et høringsutkast med beskrivelse av hovedmodellene for hvordan videreutdanningene kan videreføres (jf. kapittel 5), og hvilke kriterier som kan ligge til grunn for vurderingen av modellene (jf. kapittel 6 og 7), samt en beskrivelse av bakgrunnen for oppdraget og kunnskapsgrunnlaget for de hovedmodellene som er beskrevet (jf. kapittel 1-4). Høringsfristen var 3. oktober, og alle unntatt PBL har gitt tilbakemeldinger. Nedenfor er vår oppsummering av innspillene vi har mottatt. I vedlegg V1-V4 er de skriftlige innspillene vi har mottatt fra partene gjengitt i sin helhet.

Fagforbundet

Fagforbundet er spesielt opptatt av at ledere i SFO blir ivaretatt og at fagskoler bør ha en rolle som tilbyder av lederutdanning. Fagforbundet:

- støtter at ledere i SFO kan delta i rektorutdanningen
- mener at målgruppen ansatte i kommuneadministrasjonen bør gjelde lederstillinger innen oppvekstsektoren
- mener at fagskolene skal ha en rolle som tilbyder av lederutdanning
- mener at både universitets- og høyskolesektoren (UH) og fagskolene bør få tilskudd til å etablere utdanningstilbud med noen overordnede føringer, men samtidig gis frihet til å utforme tilbudene slik de best møter lederne behov. Regionale utdanninger gir mulighet for både separate og felles tilbud for lederne i målgruppen innen SKK
- mener at videreutdanning og etterutdanning for ledere må være fleksible og målrettet etter sektorens lokale behov. Denne fleksibiliteten må også gjelde valg mellom fagskolenivå og UH-nivå
- er opptatt av at innholdet i utdanningene treffer lederne faktiske behov
- ønsker at ansatte skal kunne ta utdanning der de bor
- mener at kandidater som benytter seg av de nasjonale modulbaserte videreutdanningene for målgruppen, må sikres mulighet til å fullføre sitt utdanningsløp

Skolelederforbundet

Skolelederforbundet er spesielt opptatt av at lederutdanningene utformes med høy kvalitet og relevans for praksis og at de må organiseres slik at flest mulig kan delta og oppleve nytte.

Vekting av vurderingskriterier

Skolelederforbundet:

- støtter kriteriene som er lagt fram
- mener at kvalitet og læringsutbytte må veie tyngst, og deretter kommer geografisk fordeling av studiesteder og kapasitetsbygging i universitets- og høyskolesektoren, som er kritiske faktorer for rekruttering og for å utvikle robuste fagmiljøer over tid

Valg av modell for lederutdanning

Skolelederforbundet:

- anbefaler en nasjonal modell for grunnutdanningene, og støtter videreføring av to grunnutdanninger
- anbefaler fleksible, modulbaserte påbygninger med rom for regionale varianter innenfor en nasjonal ramme, og at påbygningen organiseres modulært ("legoklosser") slik at utdanningene kan bygges videre over tid
- vil sterkt fraråde en modell uten nasjonale rammer fordi dette vil kunne føre til ulikheter og svekket legitimitet
- mener kvalitetssikring må være en integrert del av modellen og at det bør etableres et nasjonalt rammeverk som definerer kvalitet, læringsutbytte og struktur og at dette følges opp med systematisk evaluering og tilsyn som er nasjonalt koordinert
- mener modellen må ha fleksibilitet og handlingskraft til å møte nyoppståtte behov i sektoren
- mener det bør være en nasjonal stipendordning for ledere som tar videreutdanning for å sikre deltakelse og likeverdig tilgang til kompetanseutvikling
- mener det bør gjennomføres en grundig analyse av ledernes arbeidsoppgaver og fremtidige forventninger før en endelig modell fastsettes fordi det vil sikre at utdanningene i størst mulig grad svarer på de faktiske behovene i sektoren

Valg av forvaltningsmodell:

Skolelederforbundet:

- anbefaler en anbudsbasert modell for grunnutdanningene som sikrer kvalitet og enhetlig standard

Andre kompetanseutviklingstilbud

Skolelederforbundet:

- støtter utviklingen av en tydelig karrierevei i ledelse for lærere som ønsker å påta seg lederoppgaver
- støtter nye tilbud som karriereveier i ledelse, mentor- og lederprogrammer, topplederprogrammer og alumni-nettverk

Utdanningsforbundet

Utdanningsforbundet har bemerket at høringsperioden fra 15. september til 3. oktober var for kort til å kunne forankre tilbakemeldingene i egen organisasjon.

Utdanningsforbundet fremhever at vi må bygge videre på det som fungerer godt, at vi derfor i fortsettelsen bør ha nasjonale lederutdanninger som i dag.

Vekting av vurderingskriterier

Utdanningsforbundet:

- er enig i vektlegging av kvalitet på utdanningen, læringsutbytte for deltakere og geografisk fordeling av studiesteder som de viktigste kriteriene
- mener at kapasitetsbygging i UH ikke er så viktig i denne sammenhengen
- vil vektlegge «grad av innholdsstyring» som et fjerde viktig kriterium, og mener nasjonal styring av lederutdanningene er nødvendig for å sikre kvalitet, relevans og likeverdige tilbud også i fortsettelsen

Valg av modell for lederutdanning

Utdanningsforbundet:

- mener det bør videreføres to nasjonale lederutdanninger, rettet mot henholdsvis styrere og ledere (som anbefalt i 2024), og ledere i SFO og PPT kan gis mulighet å delta i disse to nasjonale utdanningene
- støtter at det utvikles separate nasjonale påbygningsmoduler tilpasset de ulike målgruppene, herunder ledere i SFO og PPT
- mener at kravet om at lederutdanningene skal ligge på masternivå og gi henholdsvis. 30 og 15 studiepoeng for grunnutdanningene og påbygningsmodulene må videreføres
- mener etter- og videreutdanningstilbud skal være forskningsbasert, og må ivaretas av universiteter og høyskoler
- mener også at ledere må ha de samme vilkår som lærere og andre ansatte, og derfor må inkluderes i tilskuddsordningen for videreutdanning
- mener ansatte i kommuneadministrasjonen ikke bør være i målgruppen for lederutdanningene, og at statlige midler på kompetanseutvikling må brukes i barnehage og skole, det vil si at lærere og ledere må prioriteres

Forvaltningsmodell:

Utdanningsforbundet:

- mener oppdrag etter anbudskonkurranse, som i dag, er den beste modellen for forvaltning av lederutdanningene også i fortsettelsen, og at dette er en god måte å sikre et likeverdig lederutdanningstilbud av god kvalitet over hele landet
- vil ikke anbefale å organisere lederutdanningene som tilskudd over statsbudsjettet, av hensyn til behovet for et mest mulig likeverdig og enhetlig tilbud for ledere
- vil sterkt advare mot å organisere lederutdanningene som søknadsbaserte tilskuddsordninger, fordi de mener slike ordninger kan føre til at det utvikler seg systematiske forskjeller i bruken av ordningene over tid, noe som i sin tur vil føre til økende kvalitetsforskjeller i barnehage og skole

Andre kompetanseutviklingstilbud

Utdanningsforbundet:

- støtter intensjonen om å gi lærere som ønsker en karrierevei i barnehage og skole et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud
- støtter ikke opprettelsen av et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud for barnehage- og skoleeiere, og mener at eksisterende utdanningstilbud i UH og i regi av KS ivaretar behovet

KS

KS er spesielt opptatt av at lederutdanningene må ta hensyn til den lokale konteksten som ledere i barnehager og skoler inngår i og den lokale organiseringen som vektlegger barnas helhetlige oppvekstmiljø.

Vekting av vurderingskriterier

KS:

- mener kriteriene for vurdering av modellene er relevante
- mener at kvalitet og læringsutbytte er viktig, men at dette henger tett sammen med mulighet for lokal tilpasning av innholdet, og ønsker sterkere vektlegging av dette kriteriet
- mener at å vektlegge kapasitetsbygging i UH betyr at grad av lokalt eierskap og involvering av eiere også må vektlegges, fordi dette må sees i lys av det doble oppdraget som er uttrykt i den kollektive kompetanseutvikling i SKK
- vil vektlegge utdanningens relevans for kontekst og målgruppens behov, og at lederutdanningene må ta hensyn til den lokale konteksten og organiseringen som vektlegger helhetlig oppvekst, og derfor rette oppmerksomheten mot barnas helhetlige oppvekstmiljø i utvikling av lederutdanningen

Valg av modell for lederutdanning

KS:

- vil støtte en felles nasjonal lederutdanning for alle målgruppene
- mener at en nasjonal grunnutdanning for ledere i oppvekstfeltet basert på et nasjonalt rammeverk kan ivareta de kriteriene for kvalitet basert på forskning som Udir beskriver
- mener at det er vesentlig at alle de ulike målgruppene deltar på den samme lederutviklingen, og at helhetlig oppvekst må vektlegges som innfallsvinkel
- mener at påbygningsmoduler bør være mer spissede tilbud som kan treffe de enkelte gruppers behov og at disse tilbudene må baseres på lokale behov
- mener at påbygningsmoduler bør utarbeides lokalt eller regionalt i dialog med det enkelte kompetansemiljø, som kan være UH eller andre kompetansemiljøer

Valg av forvaltningsmodell:

KS:

- mener at grunnutdanningen best forvaltes gjennom en anbudskonkurranse, og at Udir må sikre geografisk spredning av tilbydere
- mener at påbygningsmoduler bør forvaltes gjennom en søknadsbasert tilskuddsordning i regi av Udir

Andre kompetanseutviklingstilbud

KS:

- mener det er lite hensiktsmessig at KS og nasjonale myndigheter utvikler konkurrerende tilbud rettet mot eiere, som i noen grad er tilfellet for Oppfølgingsordningene og ABSOLUTT
- har tro på at nasjonale myndigheter og KS sammen kan utvikle både tilbud og finansiell støtte til eiere som kan møte kommunesektorens behov på en god måte

Kommentarer til innspillene

Tilbakemeldingene vi har fått fra partene viser at de både er enige og uenige i hvordan lederutdanningene skal videreutvikles, og på noen områder er de sterkt uenige, spesielt på hvordan modulbasert videreutdanning skal videreføres.

Partene mener at kriteriene for å vurdere modellene er relevante. Av hvilke kriterier som skal tillegges størst vekt er de enige i at kvalitet og læringsutbytte er spesielt viktig og at også geografisk fordeling av studiesteder er viktig. Det er ulike oppfatninger av viktigheten av kriteriet kapasitetsbygging i UH. Grad av innholdsstyring, mulighet for lokal tilpasning av innholdet, grad av lokalt eierskap og involvering av eiere og relevans for kontekst og målgruppens behov trekkes også fram som spesielt viktig av noen.

Partene mener at den grunnleggende lederutdanningen bør være en nasjonal lederutdanning. Skolelederforbundet og Utdanningsforbundet mener at det bør være to separate utdanninger for styrere og skoleledere, mens KS mener at det bør være en felles utdanning for alle.

Når det gjelder modell for påbygning er partene uenige. Utdanningsforbundet mener en nasjonal modell som i dag vil være det beste. KS og Skolelederforbundet mener at en regional modell vil være den beste modellen.

Partene mener at den grunnleggende lederutdanningen bør forvaltes som oppdrag etter anbudskonkurranse. For modulbasert mener KS at en søknadsbasert tilskuddsordning vil være en god modell, mens Utdanningsforbundet sterkt vil advare mot en slik modell, dersom tilskudd gis til eier.

7.5 Konklusjon – valg av modeller

De fire kriteriene som vi vil legge størst vekt på i vår vurdering og anbefaling av modell for videreføring av lederutdanninger, er kvalitet på utdanningen, læringsutbytte, geografisk fordeling av studiesteder og kapasitetsbygging i UH (jf. kapittel 6.16).

Modell for grunnleggende lederutdanning

Av de fire modellene fremstår modell b og c som de mest aktuelle.

Modell a, to nasjonale lederutdanninger, vil først og fremst være for styrere og skoleledere. De vil ikke være like godt tilpasset, og dermed kunne ha noe mindre relevans for ledere i PPT, SFO og kommuneadministrasjonen enn et felles tilbud. Dette vil gi et lavere læringsutbytte for disse. Separate utdanningstilbud gir mindre grupper på hvert tilbud, og det gir også færre tilbydere mulighet til å være tilbydere, og det vil gi færre studiesteder enn om vi har ett felles tilbud hvor vi har en stor gruppe.

Modell d, regionale lederutdanninger uten rammeverk, vil gi lite styring av innholdet og lite kontroll på kvaliteten på tilbudene, og variasjonen mellom tilbudene i form og innhold vil kunne bli stor. Uten rammeverk blir det også vanskeligere å lage påbygningsmoduler som skal passe med den grunnleggende lederutdanningen, da den utdanningen kan variere mye og ikke nødvendigvis vil være et tilstrekkelig grunnlag for påbygning.

Av modell b og c er det vår vurdering at modell b, nasjonale lederutdanninger som anskaffes gjennom en anbudskonkurranse, den som best vil sikre at variasjonen på kvaliteten på lederutdanningen ikke blir for stor. Vi har gode erfaringer med anbudskonkurranser, noe som har vært viktig for å opprettholde kvalitet på utdanningen gjennom vurdering og utvelgelse av tilbud ut fra gitte kvalitetskriterier. I modell c, regionale lederutdanninger med nasjonalt rammeverk, vil det kunne gis beskrivelser og føringer av hvordan utdanningene skal være, men det vil ikke være samme føringene for form og innhold og samme kontrollmekanisme for å sikre kvalitet i tildelingen og oppfølgingen. I modell c vil det kunne bli større variasjon i kvaliteten på tilbudene.

Både modell b og c vil kunne ha felles tilbud som ivaretar alle i målgruppen, det vil si skoleledere, styrere, ledere i PPT og SFO og ansatte i kommuneadministrasjonen, på en likeverdig måte. Et felles tilbud for alle i målgruppen, gir også mange deltakere på utdanningen, og det gir mulighet for å ha flere tilbydere (UH) og flere studiesteder rundt i hele landet, enn om det skulle vært to separate tilbud. Det vil si at det vil være muligheter for at flere UH kan bygge kompetanse og kapasitet innen ledelse og lederutdanning. Flere studiesteder vil også bidra til bedre geografisk fordeling og større nærhet for mange deltakere og gjøre det lettere for flere å delta.

En felles utdanning for alle gjør at utdanningen blir mer generisk enn i dag og hvor konteksten er oppvekstsektoren og ikke barnehage eller skole som det er i dagens styrerutdanning og rektorutdanning. Påbygningstilbudene og andre kompetanseutviklingstilbud vil kunne ivareta de ulike sektorspesifikke kompetansebehovene.

Modell b er den modellen som gir nasjonale myndigheter størst mulighet til å definere og utforme innholdet i utdanningene, og dermed også gi utdanningen felles innhold og trekk hos alle tilbydere. Modell c gir UH, eventuelt i samarbeid med eiere og lokale aktører (partnerskapene), større muligheter til å definere innholdet i utdanningene, noe som kan gi større tilpasning til lokale behov, men også gi større variasjon i form og innhold på utdanningene mellom tilbydere.

Når det gjelder sammenhengen mellom lederutdanningene og andre tiltak og virkemidler for å utvikle ledelse, vil modell c være den som gir størst frihet til å kunne tilpasses lokale og regionale behov og som gir best forutsetninger for å kunne skape gode sammenhenger med lokale og regionale tiltak og virkemidler.

Modell b og c vil ha ulike forvaltningsmodeller. Modell b vil være anskaffelse gjennom en anbudskonkurranse. Modell c vil være en tilskuddsordning, og hvor en søknadsbasert tilskuddsordning vil være den som best ivaretar kvaliteten, målgruppene og geografisk fordeling av studiesteder, sammenlignet med en direkte tildeling. En tilskuddsordning vil også være det som ligner mest på forvaltningen av andre videreutdanningsordninger. Modell b innebærer at statens rolle (jf. kapittel 4.3) vil være annerledes for lederutdanningene enn for øvrige ordninger i SKK.

Varigheten, eller oppdragsperioden, for den grunnleggende lederutdanningen bør være minst fem år for å gi UH forutsigbarhet, og videre at utdanningen og forvaltningen av denne revurderes innen utløpet av denne oppdragsperioden.

Vår vurdering er at både modell b og c vil kunne være aktuelle modeller for videreutvikling av lederutdanningen, men at modell b, felles nasjonal lederutdanning, fremstår som samlet sett som den beste modellen. Den oppfyller best de fire viktigste kriteriene, og den som best sikrer kvaliteten på utdanningen.

Modell for påbygning

For å vurdere modellene for påbygning, vil et femte vurderingskriterium, fleksibilitet, være særlig viktig. I motsetning til den grunnleggende lederutdanningen som skal dekke behov som er relativt stabile over tid, vil behovene for påbygning kunne svinge raskere, og derfor er det viktig med en modell som har fleksibilitet til å møte slike endringer i behov.

Av de fire modellene for påbygning, er det modell c og d, regionale modulbaserte videreutdanninger med og uten rammeverk, som peker seg ut som de mest aktuelle.

Målgruppen, det vil si styrere, skoleledere, ledere i PPT, SFO og kommuneadministrasjonen, vil ha mange ulike behov for påbygning utover grunnleggende lederutdanning. Med den nye utvidede målgruppen er det nødvendig med flere moduler og en bredere portefølje av påbygningsmoduler enn i dag for å dekke de ulike behovene. Regionale utdanninger vil gi større fleksibilitet og bedre muligheter til å ha en bred sammensatt portefølje. Regionale utdanninger vil derfor bedre kunne møte de ulike behovene lederne har, og gi større mulighet for lokale tilpasninger enn nasjonale utdanninger. Regionale utdanninger kan også lettere kobles til de etablerte regionale samarbeidene og partnerskapene i tilskuddsordning for kollektiv kompetanseutvikling som kan gi noen synergieffekter. Eiere kan også ha en mer sentral rolle i utformingen av innholdet i en regional lederutdanning.

Lederutdanninger med rammeverk, slik som dagens modulbaserte videreutdanninger er basert på (ref. Udir, 2024a: 123), kan angi føringer for hvordan utdanningene skal være, for eksempel formål med utdanningen, overordnede krav til utdanningen, omfang av utdanningen (varighet, studiepoeng) og krav til deltakerne. Dette gir alle utdanningene en felles form. Dermed kan utdanningen fungere som en påbygning til den grunnleggende lederutdanningen og utgjøre en sammenheng og helhet med andre moduler som grunnlag for en masterutdanning i ledelse, inkludert for de som tar den grunnleggende lederutdanningen på et studiested og påbygningen ved et annet. Lederutdanninger uten rammeverk vil gi UH større frihet til å forme utdanningene. Vi vil kunne få stor variasjon i utdanningene og mellom tilbyderne og det vil kunne bli vanskeligere å få den grunnleggende lederutdanningen og påbygningsmodulene fra ulike tilbydere (UH) til å utgjøre en helhet og som grunnlag for en mastergrad.

Den aktuelle forvaltningsmodellen for regionale utdanninger, er en tilskuddsordning. Av de to modellene for tilskuddsordning, er den søknadsbaserte tilskuddsordningen den som best kan ivareta geografisk fordeling av studiesteder, at alle målgruppene får et tilbud og bidra til kapasitetsbygging i UH gjennom fordeling av oppdrag til mange tilbydere.

Påbygningsmodulene bør være både med og uten studiepoeng. Det gir flere muligheter og større fleksibilitet til å møte ulike og skiftende behov.

Varigheten til de modulbaserte utdanningene bør kunne variere og være mer fleksibel enn for den grunnleggende lederutdanningen, for å ha bedre muligheter til å kunne gjøre endringer i porteføljen etterhvert som behovene og etterspørselen endres.

Vår vurdering er at en regional modulbasert videreutdanning med nasjonalt rammeverk (modell c), som forvaltes som en søknadsbasert tilskuddsordning, vil være den beste modellen for påbygningstilbudene. Regionale utdanninger vil best kunne møte de ulike behovene målgruppen har, og gir størst fleksibilitet og muligheter for lokal tilpasning. Gjennom å ha et nasjonalt rammeverk kan det gis føringer som skal bidra å definere og ivareta kvalitet. Ved at den regionale lederutdanningen er en søknadsbasert tilskuddsordning, kan vi sikre at alle målgrupper får tilbud, at det blir en god geografisk fordeling av tilbudene og at mange UH får anledning til å opprette tilbud.

8. NYE TILBUD UTOVER DAGENS LEDERUTDANNINGER

Vi ga anbefalinger i juni 2024 om å vurdere andre tiltak, utover dagens lederutdanninger, for å ivareta kompetansebehovene hos ledere, blant annet (Udir, 2024b):

- opprette et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud til lærere i barnehage og skole som ønsker en karrierevei som leder
- utrede opprettelse av et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud til barnehage- og skoleeiere
- vurdere å støtte eller opprette flere nye nasjonale og lokale kompetanseutviklingstilbud til ledere i barnehage og skole som
 - topplederprogram (for styrere og rektorer)
 - lederprogram for lederteam (i barnehage og skole)
 - mentorordning for nytilsatte ledere
 - alumnisamlinger for tidligere deltakere på lederutdanningene
 - nasjonale støtteressurser som for eksempel kurs, e-læringsprogrammer, kompetansepakker og annen støtte til lokalt arbeid med kvalitet (ståstedsanalyse og tilsvarende verktøy)
 - læringsnettverk for ledere i oppvekstsektoren på lokalt eller regionalt nivå, med en mulig nasjonal overbygging

I tillegg anbefalte vi å utrede behov for kompetanseutviklingstiltak i tverrsektoriell ledelse, både på eiernivå og tjenesteledernivå i oppvekstsektoren.

Nedenfor utdyper vi anbefalingene om å vurdere tiltak rettet mot lærere og eiere. Disse tiltakene må også ses i sammenheng med andre og supplerende tiltak som kommer fra anbefalinger som gis i svaret på deloppdrag 2.

8.1 Karrierevei i ledelse - tilbud til lærere i barnehage og skole som ønsker å bli ledere

Det er viktig å ha ledelse som en karrierevei for lærere og legge godt til rette for dette. Noen eiere har i dag tilbud til lærere som ønsker å bli ledere, mens andre ikke har noen tilbud. Det å ha et nasjonalt tilbud kan sikre at alle har et tilbud, og det kan bidra til å rekruttere flere til lederstillinger og ikke minst gjøre mange lærere som søker lederstillinger, bedre forberedt på lederoppgaver.

Lærere kan som en forberedelse til å bli ledere for eksempel tilegne seg kunnskaper om ledelse, lederroller, organisasjon og regelverk. Dette kan være en nyttig basiskunnskap til å søke lederstillinger og som grunnlag for å begynne som leder. Ledelse læres og utvikles i praksis i rollen som leder og ved å gjøre erfaringer og lære av dem. De eksisterende videreutdanningene for ledere, har som overordnet målsetning å utvikle bedre ledelse og forutsetter derfor at deltakerne har lederstillinger. Derfor er de eksisterende lederutdanningene beholdt deltakere i lederstillinger.

Det er viktig å ha et tilbud som gir alle lærere i hele landet gode muligheter til å delta. Det er derfor nærliggende å tenke at nettbaserte studier i ledelse for lærere kan være et godt alternativ. Et slikt tilbud vil alle kunne ha tilgang til uavhengig av bosted og som ikke krever reising eller har

kostnader forbundet med dette. Et nasjonalt nettbasert studietilbud vil derfor gi alle lærere muligheter.

Det finnes i dag mange universiteter og høyskoler som har nettbaserte studier i organisasjon og ledelse. Det vil si det finnes mye erfaring og kunnskap i UH å bygge på.

Med den desentraliserte videreutdanningsmodellen som er innført, er det også mulig for UH i dag å opprette utdanningstilbud til lærere innen ledelse. Det vil si at dette også kan gjøres uten at det organiseres av nasjonale myndigheter.

8.2 Utvikling av eierskap – tilbud til eiere for å bygge ledelseskapasitet

Vi anbefalte i juni 2024 å utrede opprettelse av et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud til barnehage- og skoleeiere⁹. Utvikling av ledelseskapasitet på eiernivået kan og bør skje på flere måter, som er både individrettet og kollektivt rettet. Det finnes noe forskning på eierskap i barnehage og skole, og betydningen eierskap har for kvaliteten i barnehage og skole.

En kunnskapsoppsummering utført av Hye et al. (2025) på oppdrag for Skolelederforbundet gir et bilde av hvilken kompetanse lokal skolemyndighet kan trenge. I kunnskapsoppsummeringen bruker forskerne et rammeverk som deler ansvarsområdet for lokal skolemyndighet (skoleeier) i fire områder. Dette er arbeidsgiveransvaret, finansieringsansvaret, organiseringsansvaret og utviklingsansvaret. Innenfor hvert av disse områdene vil eier trenge kompetanse og kapasitet til å ivareta oppgavene på en god måte. I kunnskapsoppsummeringen er det operasjonalisert hvilke toppadministrative lederkompetanser som kan være nødvendige (Hye et al. (2025: 20). Selv om kunnskapsoppsummeringen gjelder for skoleeiere, kan vi tenke oss at noe lignende også kan gjelde for barnehageområdet.

Utdanningsdirektoratet har høsten 2025 gitt Kunnskapssenteret for utdanning (KSU) i oppdrag å lage en kunnskapsoversikt om eierskap i barnehage og skole, hvor målet blant annet er å få mer kunnskap om hvordan statlige myndigheter kan bidra til å støtte og hjelpe eiere til å utvikle ledelseskapasitet som bidrar til kvalitetsutvikling i barnehage og skole.

Flere UH tilbyr i dag (master-)utdanninger innen kommunal ledelse.

Det betyr at forholdene ligger godt til rette for å kunne opprette nasjonale utdanningstilbud til eiere og ledere i oppvekstsektoren. Vi har en del kunnskaper om hvilke kompetansekrav vi kan stille til kommunale ledere, og vi har UH-miljøer som har kompetanse og erfaring med utdanningstilbud rettet mot denne målgruppen.

Det er ikke gitt hvilken rolle Utdanningsdirektoratet skulle hatt i en eventuell opprettelse og forvaltning av et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud til eiere i barnehage og skole. Det kunne for eksempel være naturlig at KS skulle ha en hovedrolle i dette.

I tillegg til egne tilbud til eiere, vil det kunne være aktuelt for noen ansatte i kommuneadministrasjonen å kunne delta på utdanningene for ledere i barnehage og skole, kanskje spesielt de modulbaserte videreutdanningstilbudene.

⁹ Det vil si ansatte i kommuneadministrasjonen og private eiere

Individuell kompetanseutvikling for ansatte i eieradministrasjonen kan skje gjennom at de for eksempel deltar på de videreutdanningstilbudene som er nevnt over, og supplerer med andre aktiviteter og tiltak ut fra behovene. Utvikling av kollektiv og organisatorisk kapasitet kan for eksempel skje gjennom partnerskapene i desentralisert kompetanseutvikling. Mange små kommuner kan være nødt til å samarbeide med andre kommuner for å bygge kapasitet til drift og utvikling av barnehager og skoler. Tverrkommunalt samarbeid og lærende nettverk, bør organiseres lokalt med de aktørene som skal samarbeide og bygge kapasitet sammen (jf. kapittel 8.3). De fleste vil trenge prosessstøtte og ekstern bistand fra kompetansemiljøer i dette utviklingsarbeidet. En nasjonal støtte til denne kollektive og organisatoriske kompetanseutviklingen kan være finansiell støtte, for eksempel ved å gi øremerkede midler til opprettelse av nettverk og interorganisatorisk samarbeid for kapasitetsbygging.

8.3 Tverrsektorielle tilbud for oppvekstfeltet

Etatssamarbeidet (gjennom oppdrag fra KUBU) har igangsatt et tiltak for å utvikle et felles lederutviklingsprogram for ledere i kommunen, med mål om å styrke tverrsektoriell innsats for barn og unge. Tiltaket er en del av Kompetanse- og praksisutviklingsoppdraget, og støtter også opp under Forebyggingsoppdraget.

Hvorfor tiltaket er viktig

For å lykkes med tidlig innsats og helhetlig støtte til utsatte barn og unge, må kommunene jobbe mer koordinert på tvers av sektorer og tjenester. Dette krever tydelig ledelse og sterke lederkjerder – både mellom sektorer og på ulike nivåer i kommunen. Programmet innrettes mot kommunedirektørens ledergruppe og skal bidra til

- å skape en kultur for samhandling
- at lederne settes i stand til å kunne iverksette tverrsektoriell ledelse på flere ledernivå i kommunen, og bygge videre på felles analyse og refleksjon over mål og behov i kommunen
- å bygge en samhandlende og tillitsbasert kultur og relasjonell kapasitet
- å utvikle arbeidsformer som setter barn og unges behov i sentrum, og som legger til rette for brukermedvirkning

Tiltaket støtter opp under nasjonale mål om tidlig innsats, forebygging og gode oppvekstsvilkår. Det gir kommunene verktøy for å realisere politiske ambisjoner om helhetlig tjenesteyting og brukermedvirkning. Lederutviklingen vil også styrke kommunenes evne til å gjennomføre endringer og sikre kvalitet i tjenestene.

Status og videre plan

Programmet utvikles høsten 2025 og piloteres i utvalgte kommuner fra 2026. Det skal være praksisnært, forskningsbasert og gå over ca. 1,5 år, med fysiske samlinger som kan suppleres med noe digitalt. Erfaringene fra utprøvingen vil danne grunnlag for eventuell videreføring og oppskalering.

8.4 Sammenheng mellom tilbud og virkemidler rettet mot ledere og ledelse

Ledelse må ses i en større sammenheng, både SKK, med nytt kvalitetsutviklingssystem og med arbeidet som pågår med å utvikle mer tverrfaglige og tverretatlige tiltak i oppvekstsektoren. Utvikling av tiltak for mer helhetlig kommunal ledelse og ledelse på eiernivå, er også et viktig perspektiv i dette arbeidet.

I tillegg til lederutdanningene finnes det ulike nasjonale tilbud og ressurser som retter seg mot ledere og ledelse i barnehage og skole, som

- oppfølgingsordningen
- læringsmiljøprosjektet
- kompetansepakker (med egne ledermoduler)
- desentralisert ordning (tilskuddsordning for lokal kompetanseutvikling)
- pedagogisk støttmateriell til ledere på udir.no

I deloppdrag 2 skal ledernes arbeidssituasjon i barnehage og skole utredes og det skal vurderes hvordan det fra nasjonalt hold kan støtte ledere og eiere i arbeidet med kvalitetsutvikling i barnehage og skole. I svaret på dette deloppdraget vil også sammenhengen mellom lederutdanninger, andre tilbud og virkemidler rettet mot ledere og ledelse bli nærmere behandlet.

8.5 Veien videre

Dersom direktoratet får i oppdrag å videreutvikle lederutdanningene etter modellene som er anbefalt, vil det videre arbeidet bestå av flere faser og med ulike aktiviteter og som involverer ulike aktører. Nedenfor er noe av det vi ser som kan være aktuelt å gjøre, og hvor tid er en viktig faktor å ta hensyn til.

Konkretisering og detaljering av hovedmodellene

Modellene som er foreslått, er såkalte hovedmodeller. Det første som må gjøres, er å konkretisere og detaljere modellene. Vi må blant annet jobbe videre med hvordan vi kan få til en tilskuddsordning på en god måte. Det er viktig at ordningene utformes slik at de utgjør en helhet og sammenheng med andre ordninger. Alle modellene har sine fordeler og ulemper, og det gjelder å utvikle modellene slik at vi får utnyttet fordelene mest mulig og samtidig redusert mulige ulemper mest mulig. Det innebærer mellom annet vi må å gjøre risikoanalyser av modellene og finne tiltak som kan redusere risiko, jf. ulempene som er beskrevet for modellene.

Etablere en ressursgruppe

Ved etableringen av rektorutdanningen i 2009 ble det opprettet en ekspertgruppe som skulle bistå direktoratet i prosessen med å etablere og utvikle utdanningen. Ekspertgruppen besto av erfarne ledere, representanter fra kompetansemiljøer innen ledelse, og representanter fra partene. Gruppen var aktiv i etableringsfasen.

I og med at vi når står overfor større endringer i lederutdanningene, kan det være en god ide å etablere en ressursgruppe som kan bidra i videreutviklingen av lederutdanningene. En slik ressursgruppe bør være bredt sammensatt, og må inkludere kompetansemiljøer på ledelse og partene. En slik ressursgruppe kan bidra med å lage rammeverk, rolle- og

kompetansebehovsbeskrivelser for ledere som kan ligge til grunn for lederutdanningene, og kravspesifikasjoner for utdanningene. Videre vil en slik gruppe kunne bidra med å vurdere tilbud og søknader fra kompetansemiljøer ved opprettelsen av tilbud.

Tid til implementering

Erfaring viser at tiden vi trenger for å lage et videreutdanningstilbud basert på oppdrag etter anbudskonkurranse, er ca. halvannet år. Det betyr at dersom et tilbud skal igangsettes om høsten, må oppdraget være klart i januar året før. Første fase vil være å utvikle rammeverk og kravspesifikasjon for utdanningen. I dette arbeidet blir det viktig å involvere ulike interessenter, mellom annet partene. Andre fase vil være å lage anbudsdokumenter og lyse ut oppdrag. Tredje fase vil være å vurdere tilbud, gjennomføre forhandlingsmøter, velge tilbydere og inngå avtaler. Fjerde fase vil være å planlegge og gjennomføre markedsføring av tilbudet og å gjennomføre en søke- og opptaksprosess. Første og andre fase vil gjennomføres om våren, tredje fase om høsten og fjerde fase våren før oppstart.

Vi regner med at vi vil trenge noe mindre tid til lage videreutdanningstilbud forvaltet som tilskuddsordning. Etterutdanningstilbud vil kunne implementeres på kortere tid.

Dersom direktoratet får et oppdrag om videreføring, er det viktig at det kommer i god tid før utdanningene skal være klare, for å ha tilstrekkelig med tid til å gjennomføre prosesser på en kvalitativt god måte.

9. ANBEFALINGER

Direktoratet fikk i oppdrag å vurdere hvordan dagens lederutdanninger for barnehage og skole, det vil si rektorutdanningen, styrerutdanningen og modulbasert videreutdanning for ledere, kan videreutvikles. Videre skulle direktoratet vurdere hvilke konsekvenser det vil ha å endre forvaltningen av lederutdanningene i tråd med de prinsipper som ligger til grunn for forvaltningen av øvrige videreutdanninger i SKK.

Basert på kunnskapsgrunnlaget og anbefalingene som ble gitt i svar på oppdrag 2024-003 (jf. Udir, 2024a og Udir, 2024b), og gjennomgangen og vurderingene som er beskrevet i dette dokumentet anbefaler Utdanningsdirektoratet å:

- 1) erstatte dagens styrerutdanning og rektorutdanning med en felles nasjonal lederutdanning for alle lederne i målgruppen, det vil si styrere, skoleledere, ledere i PPT, SFO og kommuneadministrasjonen, og at denne lederutdanningen forvaltes som oppdrag etter anbudskonkurranse
- 2) erstatte dagens modulbaserte videreutdanning for ledere med en regional modulbasert videreutdanning med et nasjonalt rammeverk og med en bredere portefølje av utdanningstilbud enn i dag, og videre at de regionale videreutdanningstilbudene suppleres med regionale etterutdanningstilbud (uten studiepoeng), og at disse utdanningstilbudene forvaltes som en søknadsbasert tilskuddsordning for UH og andre kompetansemiljøer

Hovedbegrunnelsen for å gå bort fra en todelt grunnleggende lederutdanning er ikke mangelen på kvalitet og relevans på eksisterende utdanninger, men den er knyttet til nye målgrupper. Vår vurdering er at nye målgrupper ikke ivaretas med egne lederutdanninger, da rekrutteringsgrunnlaget vil være for lite og derfor en risiko for at utdanninger ikke iverksettes. Vi mener at inkluderingen av disse målgruppene i en todelt lederutdanning ikke er en god løsning. En felles lederutdanning er etter vår vurdering det beste alternativet.

En felles utdanning for alle, gjør at utdanningen blir mer generisk enn i dag og hvor konteksten er oppvekstsektoren, og ikke barnehage eller skole som det er i dagens styrerutdanning og rektorutdanning. Likevel vil viktige sektorspesifikke kompetansebehov kunne dekkes i den grunnleggende lederutdanningen, slik at utdanningen utgjør en helhet for de som skal være ledere i barnehage, skole, PPT, SFO eller kommuneadministrasjonen. Sektorspesifikke behov kan ivaretas på ulike måter, blant annet gjennom at utdanningen skal kobles til deltakernes praksis og kontekst, for eksempel gjennom arbeidskrav, prosjektoppgaver og veiledning, og at det legges opp til sektorspesifikke gruppeinndelinger der gruppene kan drøfte felles problemstillinger, utfordringer, dele erfaringer med videre. I tillegg kan det utvikles sektorspesifikke kurs som kan tas i forbindelse med lederutdanningen. Dette kan for eksempel være kurs i regelverk for skoleledere, som vil kunne være obligatorisk for de skolelederne som tar den grunnleggende lederutdanningen, og som kan tas før de begynner, eller i løpet av studiet. Hvilke sektorspesifikke kompetansebehov det er viktig å dekke i den grunnleggende lederutdanningen, vil avklares med sentrale aktører når utdanningen skal utformes. Den grunnleggende lederutdanningen skal gi alle lederne kompetanse som er nødvendig for utøvelsen og utviklingen av sine lederroller. Mange ledere vil etter hvert kunne ha behov for mer kompetanse innen noen spesifikke områder, og påbygningsmodulene er ment å kunne dekke mange av disse behovene.

Vi mener at staten bør prioritere å ha sterkere styring og kontroll på den grunnleggende lederutdanningen enn på den modulbaserte påbygningen, for å sikre god kvalitet gjennom at ordningen forvaltes på en måte som har fungert godt siden 2009. Hovedbegrunnelsen for å endre modell for påbygningstilbudene er at det fremover er behov for større fleksibilitet enn dagens modell gir rom for, når det gjelder tema, varighet, innretning og målgrupper, for å kunne ivareta mange ulike individuelle og sektorspesifikke behov. Samtidig er det også viktig å legge bedre til rette for lokal tilpasning og muligheter for å koble påbygningstilbudene til de etablerte regionale samarbeidene og partnerskapene i tilskuddsordning for kollektiv kompetanseutvikling. Vår vurdering er at en tilskuddsordning vil være den forvaltningsmodellen som gir best fleksibilitet. En ny forvaltningsmodell for modulene vil være en viktig utprøving. Etter en tid, og før en eventuell ny periode med videreføring, bør forvaltningen av begge ordninger revurderes på bakgrunn av erfaringene med disse.

Vår anbefaling innebærer at vi får to ulike forvaltningsmodeller for grunnleggende lederutdanning og påbygningstilbudene, men forvaltningen av begge vil være i tråd med prinsippene for SKK.

I tråd med anbefalingene vi gav i juni 2024, anbefaler vi i tillegg til lederutdanningene å:

- 3) etablere et nettbasert utdanningstilbud i ledelse for lærere i barnehage og skole som ønsker ledelse som en karrierevei
- 4) etablere et kompetanseutviklingstilbud til kommunale ledere, det vil si eiere i barnehage og skole, for å bygge ledelseskapasitet på eiernivået

Det er viktig å ha et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud til lærere som ønsker å lære om ledelse og som er interessert i å søke lederstillinger i barnehage og skole. Dette er viktig for bedre rekruttering til lederstillinger og for å gjøre lærere bedre forberedt for lederstillinger. Det er også viktig at eiere får et kompetanseutviklingstilbud og som kan bidra til utvikling av ledelseskapasitet og bedre ledelse i hele den pedagogiske verdikjeden.

Vi anbefaler at neste steg blir å konkretisere valgte modeller i tråd med prinsippene for SKK og i sammenheng med andre ordninger, og å starte arbeidet med å utvikle grunnlaget for innholdet i lederutdanningene. Det er viktig at oppdraget om å etablere utdanningstilbudene gis i god nok tid før de skal igangsettes.

REFERANSER

- Hye, L., Øgård, M. og Baldersheim, H. (2025). *Lokal skolemyndighet – Jakten på systembalanse. En kunnskapsoppsummering*. Senter for anvendt kommunalforskning ved Universitetet i Agder (UiA), på oppdrag fra Skolelederforbundet.
- KD (2025a): *Strategi – System for kompetanse- og karriereutvikling for ansatte i barnehage og skole*. Kunnskapsdepartementet 2025
- KD (2025b): *Oppdrag nr. 2025-016*, Kunnskapsdepartementet, 13. mai 2025.
- Lødding, B., Bergene, A.C., Tahir, H. og Samuelsen, Ø.A. (2024). *Deltakerundersøkelsen for barnehage- og skoleledere 2024. Resultater fra en spørreundersøkelse til deltakere på modulbasert videreutdanning for ledere 2023-2024*. NIFU Rapport 2024:16. Oslo: NIFU.
- Samuelsen, Ø.A., Bergene, A.C., Vonen, M.N., Drange, C.V., Sønstelie, N., de Besche, T. og Pedersen, C. (2025). *Spørsmål til Skole-Norge - Analyser og resultater fra Utdanningsdirektoratets spørreundersøkelse til skoler og skoleeiere våren 2025: Kap. 5 Kompetanseutvikling og kapasitetsbygging (s.54-73)*. NIFU Rapport 2025:13. Oslo: NIFU.
- Udir (2024a): *Kunnskapsoppsummering - Oppdrag 2024-003 Videreutdanningene for ledere i utdanningssektoren*, Utdanningsdirektoratet 06.06.2024, Vår ref. 2024/6199
- Udir (2024b): *Anbefalinger - Oppdrag 2024-003 Videreutdanningene for ledere i utdanningssektoren*, Utdanningsdirektoratet 06.06.2024, Vår ref. 2024/6199
- Udir (2025): *Rektorutdanningen - Oppsummering av tilbydernes evalueringer for 2023-2024-kullet*, Utdanningsdirektoratet 07.05.2025, Vår ref. 2025/46

VEDLEGG

V.1 Høringsinnspill fra Fagforbundet



FAGFORBUNDET

Fagforbundet innspill til videreutvikling av lederutdanning

Fagforbundet støtter at modellene åpner for at ledere i SFO kan delta i rektorutdanningen. Dersom ordningen utvides til ansatte i kommuneadministrasjonen, mener vi at dette bør gjelde lederstillinger innen oppvekstsektoren.

Fagforbundet mener at fagskolene skal ha en rolle i hovedmodellen for ledelse. Yrkesfaglige høyere utdanninger kan tilby kompetanse basert på kommunens behov, og fagskolene har allerede utviklet lederutdanninger for andre bransjer. Det bør innebære at både universitets- og høyskolesektoren (UH) og fagskolene får tilskudd til å etablere utdanningstilbud med noen overordnede føringer, men samtidig gis frihet til å utforme tilbudene slik de best møter ledernes behov. Regionale utdanninger gir mulighet for både separate og felles tilbud for lederne i målgruppen innen SKK.

Fagforbundet mener at videreutdanning og etterutdanning for ledere må være fleksible og målrettet etter sektorens lokale behov. Erfaringer med etterutdanning for SFO-ledere har vært gode, men vi ser fordeler ved at utdanningen gir studiepoeng. Denne fleksibiliteten må også gjelde valg mellom fagskolenivå og UH-nivå.

Fagforbundet er opptatt av at innholdet i utdanningene treffer ledernes faktiske behov. Tilbakemeldinger fra våre tillitsvalgte viser at det er ønskelig med ledere som behersker partsamarbeid i tråd med hovedavtalene, og som har kunnskap om hvordan man ivaretar ansattes medbestemmelse. En annen viktig kompetanse er kjennskap til arbeidsmiljøloven – hvordan man sikrer et trygt og godt arbeidsmiljø, og hvordan man samarbeider med tillitsvalgte og vernetjenesten.

Fagforbundet ønsker at ansatte skal kunne ta utdanning der de bor. Tilbydere som fagskoler og UH-institusjoner må opprette tilbud nær lederne, og vi ser fordelene ved at utdanningene organiseres som samlingsbaserte.

Fagforbundet er enig i at lederordningen må ses i sammenheng med eiernes samlede kompetanse- og karriereutvikling (SKK). De ulike ordningene innen sektoren må ses i sammenheng.

Fagforbundet mener at kandidater som benytter seg av de nasjonale modulbaserte videreutdanningene for målgruppen, må sikres mulighet til å fullføre sitt utdanningsløp. Vi savner en slik sikring i modellen. Derfor støtter vi at tiltakene i SKK, sammen med lokale og regionale tiltak initiert av eiere, bør utgjøre en helhet – slik at de henger sammen og forsterker hverandre.

V.2 Høringsinnspill fra Skolelederforbundet



Skolelederforbundet

Høringsinnspill fra Skolelederforbundet – Oppdrag 2025-016, Deloppdrag 1

Vi viser til invitasjonen om innspill til videreutvikling av dagens lederutdanninger og takker for muligheten til å bidra i denne prosessen. Skolelederforbundet ønsker med dette å gi våre vurderinger knyttet til de spørsmålene som er reist i høringsutkastet. Etter læreren er lederen den viktigste enkeltfaktoren for barn og unges læring og utvikling, og derfor må lederutdanningene utformes med høy kvalitet og tydelig relevans for praksis. For at utdanningene skal være attraktive og tilgjengelige, må de organiseres slik at flest mulig kan delta og oppleve nytte.

Hovedmodeller

Når det gjelder hovedmodellene, støtter vi en videreføring av to grunnutdanninger, rektorutdanningen og styrerutdanningen, men med en tydelig felles kjerne. Alle ledere i barnehage, skole, SFO, PPT og kommuneadministrasjonen må ha en grunnleggende lederopplæring som dekker blant annet regelverk, styring og forvaltning, økonomi, endringsledelse, profesjonsetikk og partssamarbeid. Denne delen bør være felles for alle, mens fordypningen må kunne tilpasses de ulike lederrollene. Etter vår vurdering ivaretar de foreslåtte modellene mye av dette, men vi savner en tydeliggjøring av hvordan fellesskap og differensiering kan kombineres på en systematisk måte.

Foreslåtte kriterier for vurdering

Vi støtter kriteriene som er lagt frem, men vil særlig understreke at kvalitet og læringsutbytte må være de avgjørende hensynene. I tillegg mener vi geografisk fordeling av studiesteder og kapasitetsbygging i universitets- og høyskolesektoren er kritiske faktorer. Vi savner også en tydeligere vektlegging av praksisnærhet og av at utdanningene må bygge bro mellom arbeidsgivernes ansvar og universitets- og høyskolesektorens faglige kompetanse.

Vekting av kriteriene

Når det gjelder vekting av kriteriene, mener vi at kvalitet og læringsutbytte må veie tyngst. Deretter kommer geografisk tilgjengelighet, ettersom dette har stor betydning for rekruttering, og kapasitetsbygging i UH-sektoren, som er avgjørende for å utvikle robuste fagmiljøer over tid.

Valg av modell

På bakgrunn av dette anbefaler vi en nasjonal modell for grunnutdanningene, basert på anbudsprosesser som sikrer kvalitet og enhetlig standard. Et felles nasjonalt rammeverk må sikre et minimum av likeverdighet og innhold, samtidig som utdanningene får en tydelig praksisnær profil. Når det gjelder påbygningsmodulene, bør det være rom for regionale varianter innenfor nasjonale rammer. Dette vil gjøre det mulig å ivareta lokale og regionale behov, samtidig som kvaliteten sikres gjennom nasjonal styring. Vi vil sterkt fraråde en modell uten nasjonale rammer, da dette vil kunne føre til ulikheter og svekket legitimitet. Påbygningen bør organiseres modulært («Legoklosser») slik at utdanningene kan bygges videre over tid.

Forbundet mener at kvalitetssikring må være en integrert del av modellen. Det bør etableres et nasjonalt rammeverk som definerer krav til kvalitet, læringsutbytte og struktur, og dette må følges opp med systematisk evaluering og tilsyn. En slik kvalitetskontroll bør være nasjonalt koordinert, men med rom for variasjon regionalt i påbygningsmodulene. Samtidig er det viktig at modellen har fleksibilitet og handlingskraft til å møte nyoppståtte behov i sektoren. Skolelederrollen er i kontinuerlig utvikling, og utdanningsmodellene må derfor kunne justeres



Skolelederforbundet

underveis. Statlige virkemidler må brukes til å sikre likeverdighet, kvalitet og deltakelse, men på en måte som understøtter, og ikke hemmer, lokale initiativ og utviklingskraft. Dette innebærer også å løfte ledelse i rigging av tilbud i kollektiv kompetanseutvikling (De/Re-komp).

Finansiering og tilrettelegging

Når det gjelder finansiering og tilrettelegging, vil vi understreke at dagens situasjon skaper en skjevhet. Lærere og andre ansatte får inntil 25 prosent av årsverket sitt frigjort for å kunne delta i videreutdanning, mens ledere ikke har tilsvarende ordninger. Dette gjør det i praksis langt vanskeligere for ledere å delta. For å sikre likeverdig tilgang til kompetanseutvikling, mener vi at lederutdanningene må følges av reelle insentiver og ordninger som gjør det mulig å kombinere studier med lederrollen. Vår anbefaling er at dette bør løses gjennom en nasjonal stipendordning, fremfor frikjøp. Frikjøp av ledere er organisatorisk krevende for eierne og vanskelig å praktisere. Samtidig bør det åpnes for at dette kan håndteres med lokale løsninger til beste for deltakere på lederutdanningene og virksomheten.

Nye tilbud utover dagens lederutdanninger

Når det gjelder nye tilbud utover dagens utdanninger, støtter vi utviklingen av en tydelig karrierevei i ledelse, også for lærere som ønsker å påta seg lederoppgaver. Dette tilbudet bør bygges tilsvarende lærerspesialist-ordningen i tidligere modell, og gi innsikt i samhandling, utviklingsarbeid, styring og ledelse. Arbeidsgivere har et ansvar for å utvikle en sterk lederkultur lokalt, men dette må skje innenfor nasjonale rammer som sikrer likeverd og kvalitet på tvers av landet. Vi vil særlig fremheve betydningen av mentorordninger for nye ledere, ettersom erfaring viser at systematisk oppfølging i startfasen har stor betydning for trygghet, kvalitet og kontinuitet i lederrollen. Vi mener det er behov for å styrke arbeidsgiveres rolle i lederutviklingen, blant annet gjennom mentorprogrammer for nye ledere, lederprogrammer for lederteam og topplederprogrammer for styreere og rektorer. Alumni-nettverk og nasjonale støtteressurser kan bidra til kontinuitet og fellesskap etter fullført utdanning.

Avslutningsvis vil vi fremheve at det bør gjennomføres en grundig analyse av ledernes arbeidsoppgaver og fremtidige forventninger før en endelig modell fastsettes. Dette vil sikre at utdanningene i størst mulig grad svarer på de faktiske behovene i sektoren.

Oppsummering

Skolelederforbundet støtter videreføring av to grunnutdanninger for ledere med en tydelig felles kjerne og fleksible, modulbaserte påbygginger. Vi anbefaler en nasjonal, anbudsbasert modell med felles rammer, der regionale variasjoner kan ivaretas i påbygningen. Kvalitet og læringsutbytte må veie tyngst, men også geografisk tilgjengelighet og kapasitetsbygging i UH-sektoren er avgjørende. For å sikre deltakelse bør det etableres en nasjonal stipendordning, fremfor frikjøp, som både tilrettelegging og insentiv. Vi støtter nye tilbud som karriereveier i ledelse, mentor- og lederprogrammer, topplederprogrammer og alumni-nettverk, og mener arbeidsgivere må ha en tydelig rolle i å utvikle en sterk lederkultur. Samtidig må det gjennomføres en grundigere analyse av lederrollen for å sikre treffsikre utdanninger. Vi ser behov for en tett kobling mellom kvalitetssikring og implementering: en nasjonal kvalitetskontroll må sikre høyt nivå og likeverdighet, samtidig som modellen er fleksibel nok til å møte nye behov. Statlige virkemidler bør brukes til å styrke kvalitet og rekruttering, men på en måte som støtter, og ikke hemmer, lokale og regionale initiativ.

V.3 Høringsinnspill fra Utdanningsforbundet



Oppdrag nr. 2025-016: svar på deloppdrag 1. Tilbakemelding fra Utdanningsforbundet

Nina Nordvik,
1. oktober 2025

Utdanningsforbundet viser til notat fra Utdanningsdirektoratet med utkast til svar på deloppdrag 1, oppdrag nr. 2025-016. Vi mottok dette notatet 15. september, og vil bemerke at den korte fristen på to uker ikke har gjort det mulig å forankre våre tilbakemeldinger i egen organisasjon. Det er avgjørende at direktoratet i sine prosesser legger opp til en reell involvering av partene, i tråd med føringene i oppdraget fra Kunnskapsdepartementet.

Hovedmodeller og forvaltning

Utdanningsforbundet mener det er viktig å bygge videre på det som fungerer godt. Evalueringer av eksisterende lederutdanninger viser at deltakerne har godt utbytte av utdanningene.

Lederutdanningene har siden de ble etablert jevnlig blitt videreutviklet, som følge av resultater av evalueringer, ny forskning på ledelse og lederutdanning, samt generelle samfunnsendringer. Utdanningsforbundet mener nasjonal styring av lederutdanningene har vært avgjørende for at nødvendige tilpasninger i utdanningene har kunnet gjøres, og at utdanningene har kunnet opprettholde god kvalitet og relevans.

Utdanningsforbundet mener i forlengelsen av dette at det bør videreføres to nasjonale lederutdanninger, rettet mot henholdsvis styrere og ledere (som anbefalt i 2024). Ledere i SFO og PPT kan gis mulighet å delta i disse to nasjonale utdanningene. Det kan også utvikles påbyggingsmoduler tilpasset de ulike målgruppene, herunder ledere i SFO og PPT. Utdanningsforbundet mener dette er en mye bedre løsning enn å utvikle mer generiske lederutdanninger som skal favne alle grupper av ledere i barnehage og skole.

Utdanningsforbundet mener oppdrag etter anbudskonkurranse, som i dag, (modell 1) er den beste modellen for forvaltning av lederutdanningene også i fortsettelsen. Dette er en god måte å sikre et likeverdig lederutdanningstilbud av god kvalitet over hele landet.

Utdanningsforbundet vil ikke anbefale å organisere lederutdanningene som tilskudd over statsbudsjettet direkte til UH-institusjonene (modell 2). Dette av hensyn til behovet for et mest mulig likeverdig og enhetlig tilbud for ledere. Lederutdanningene er rettet mot mye mindre målgrupper enn videreutdanningen for lærere og andre ansatte er. Derfor vil det å gi UH ansvar for å utforme lederutdanningstilbud uten nasjonale føringer, kunne føre at tilbudet blir fragmentert.

Utdanningsforbundet vil sterkt advare mot å organisere lederutdanningene som søknadsbaserte tilskuddsordninger (modell 3). Vi har i vårt hørings svar til forslag til forskrifter for tilskuddsordninger for kompetanseutvikling pekt på det problematiske i å finansiere etter- og videreutdanning som



tilskuddsordninger som det er frivillig for tilskuddsmottakere å søke på/ta i bruk, og som samtidig utløser en egenandel dersom de tas i bruk. Vi mener slike ordninger kan føre til at det utvikler seg systematiske forskjeller i bruken av ordningene over tid, noe som i sin tur vil føre til økende kvalitetsforskjeller i barnehage og skole. Dette argumentet mener vi gjelder i like stor grad for lederutdanningene.

Notatet løfter i kap. 4.3 opp en diskusjon om hvorvidt lederutdanningene bør være studiepoenggivende videreutdanning eller etterutdanning. Utdanningsforbundet mener kravet om at lederutdanningene skal ligge på masternivå og gi hhv. 30 og 15 stp. for grunnutdanningene og påbyggingsmodulene, må videreføres. Vi mener også at all etter- og videreutdanning skal være forskningsbasert.

Det vises i notatet til at det kan være krevende å kombinere videreutdanning med full jobb. Utdanningsforbundet mener dette ikke kan være et argument for å satse på etterutdanning i stedet for studiepoenggivende videreutdanning. Det bør heller være et argument for å gi bedre vilkår for ledere i barnehage og skole, slik at det blir mulig for dem å gjennomføre videreutdanning med et godt læringsutbytte.

Foreslåtte kriterier for vurdering av hovedmodeller og vekting av kriteriene

Utdanningsforbundet er enig med Utdanningsdirektoratet i vurderingen av flere av kriteriene som vektlegges særskilt i kap. 6.15. Vi mener *6.1 Kvaliteten på utdanningene*, *6.2 læringsutbytte for deltakerne* og *6.5 Geografisk fordeling av studiesteder* er svært viktige kriterier.

Kriteriet *6.7 Kapasitetsbygging i UH* er etter Utdanningsforbundets syn ikke så viktig i denne sammenheng, på grunn av at målgruppen for lederutdanningene er begrenset, og at det å gi UH ansvar for å utvikle tilbud uten nasjonale føringer, kan føre til fragmentering av tilbud som vi mener bør være mest mulig enhetlige (jf. punktet «Hovedmodeller» over).

Utdanningsforbundet vil sterkt vektlegge *6.11 Grad av statlig innholdsstyring* som et viktig kriterium. Vi tror nasjonal styring av lederutdanningene er nødvendig for å sikre kvalitet, relevans og likeverdige tilbud også i fortsettelsen.

Utdanningsforbundet mener etter- og videreutdanning skal være forskningsbasert, og må ivaretas av universiteter og høyskoler. Dermed mener vi *6.9 Eiers forutsetning for å etablere egne tilbud* ikke er relevant.

Notatet løfter fram at et godt læringsutbytte forutsetter god kvalitet på utdanningen. Dette er Utdanningsforbundet enig i, men vil samtidig bemerke at et godt læringsutbytte også forutsetter nødvendige rammer og vilkår for å gjennomføre utdanningen. Vi viser her til at vi i vårt hørings svar til forslag til forskrifter for tilskuddsordninger for kompetanseutvikling peker på at ledere i barnehage og



skole må inkluderes i målgruppen for tilskuddsordningen for videreutdanning, med de samme vilkårene som lærere og andre ansatte. Det er godt dokumentert at lederrollen i barnehage og skoler er svært presset, og det er store utfordringer med å rekruttere rektorer til mange skoler. Skal det være mulig å rekruttere og beholde gode ledere i barnehage og skole, må de få nødvendige rammevilkår for kompetanseutvikling, slik at de kan ivareta lederrollen best mulig.

Valg av modell

Til kap. 7.1: Utdanningsforbundet støtter videreføring av nasjonale lederutdanninger. Vi mener de opplistede fordelene i 7.1 er nødvendige forutsetninger for gode og relevante lederutdanninger. De opplistede ulempene er derimot etter vår oppfatning bare er delvis relevante, gitt vektingen av kriterier Utdanningsdirektoratet gjør i kapittel 6.15.

Til kap. 7.2: Utdanningsforbundet støtter to grunnutdanninger (styrerutdanning og rektorutdanning). Fordelene som er listet opp reflekterer på en god måte viktige målsettinger for gode og relevante lederutdanninger. Ledere i SFO og PPT kan gis mulighet å delta i disse to nasjonale utdanningene. Utdanningsforbundet mener dette er en mye bedre løsning enn å utvikle lederutdanninger som skal favne alle grupper av ledere i barnehage og skole. Vi mener dette blir for generisk, og ikke tar tilstrekkelig hensyn til de ulike målgruppene/gruppene av ledere sine behov.

Utdanningsforbundet støtter at det utvikles separate påbyggingsmoduler tilpasset de ulike målgruppene, herunder ledere i SFO og PPT.

Utdanningsforbundet mener imidlertid at ansatte i kommuneadministrasjon ikke bør være målgruppe for lederutdanningene. Vi ser betydningen av at ansatte i kommuneadministrasjonen/administrative stillinger har god barnehage- og skolefaglig kompetanse, men vi kan ikke se at det skal være nasjonale myndigheters ansvar å sørge for dette gjennom system for karriere og kompetanseutvikling. Dette systemet er rettet mot lærere, ledere og andre ansatte i barnehage og skole. Målgruppene for systemet er allerede svært utvidet, ettersom alle ansatte i barnehage og skole er inkludert, uten at det følger finansiering med denne utvidelsen. Utdanningsforbundet mener statlige midler til kompetanseutvikling må brukes i barnehage og skole, til beste for barnehagebarn og elever. Dette betyr at lærere og ledere må prioriteres.

Notatet viser også til at det allerede eksisterer flere masterutdanninger som er egnet for eiere i UH-sektoren. Utdanningsforbundet mener disse er godt egnet til formålet. Vi viser også til at det eksisterer kompetanseutviklingstilbud for eiere i regi av KS.



Til kap. 7.3: Utdanningsforbundet anbefaler oppdrag etter anbudskonkurranse som forvaltningsmodell for lederutdanningene. Dette er en videreføring av dagens forvaltningsmodell, og er den beste måten å sikre et likeverdig lederutdanningstilbud av god kvalitet over hele landet.

Nye tilbud utover dagens lederutdanninger

Utdanningsforbundet støtter intensjonen om å gi lærere som ønsker en karrierevei i barnehage og skole (kap. 8.1), et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud som støtter opp om dette.

Formålet med «karriereveier», eller spesialiserte roller og funksjoner, må slik Utdanningsforbundet ser det, være å gi faglige og pedagogiske utviklingsmuligheter og utvidet ansvar for den enkelte lærer, å utvikle profesjonsfellesskapet, og å gjøre barnehager og skoler til attraktive arbeidsplasser som rekrutterer og beholder lærere med godkjent lærerutdanning. Vi mener tydelige nasjonale rammer er nødvendige for å sikre likeverdig utdanningskvalitet, og at det må tilføres friske midler fra staten til en slik ordning. Det må settes av nok tid til å kunne ta en spesialisert rolle/ansvar, og til å drive kollektive prosesser i profesjonsfellesskapet. Tidsressursen må diskuteres nærmere mellom partene. Ordningen må være koplet til et godt videreutdanningstilbud. Det må stilles krav om relevant videreutdanning, og det må gis vilkår som gjør det mulig å gjennomføre videreutdanningen.

Utdanningsforbundet støtter ikke opprettelsen av et nasjonalt kompetanseutviklingstilbud for barnehage- og skoleeiere (kap. 8.2). Vi ser at det kan være behov for å iverksette kompetanseutviklingstiltak for eiere i forbindelse med konkrete satsinger, som for eksempel oppfølgingsordningen, men vi ser ikke behovet for et permanent nasjonalt tilbud rettet mot eiere.

Utdanningsforbundet er kritisk til at nasjonale utdanningstilbud for eiere skal opprettes, og at KS skal ha en hovedrolle i dette, slik notatet løfter fram. Vi viser til at etter- og videreutdanningstilbud skal være forskningsbaserte. Vi viser ellers til våre kommentarer til kap. 7.2 over.

V.4 Høringsinnspill fra KS



Videreutvikling av dagens lederutdanninger

(Tillegg til tildelingsbrev 14-2025 – oppdrag 2025-016)

KS Innspill på UDIRs beskrivelse av mulige modeller.

KS takker for en grundig beskrivelse av nåværende modeller for lederutdanninger for barnehagestyrere og skoleledere og behovet for endring i lys av det helhetlige systemet for kompetanseutvikling.

Vekting av kriterier

KS mener at modellene som er lagt til grunn er et godt utgangspunkt for analyse og vurdering, og mener også at kriteriene for vurdering er relevante. UDIR har valgt en vekting av disse som bærer preg av eget nasjonalt ståsted og ansvar, men KS vil minne om at dette er tiltak som skal treffe ledere som har sitt arbeidssted og ansvar lokalt. Derfor vil KS vekte kriteriene litt annerledes. Kvalitet på utdanning og læringsutbytte er selvsagt viktig, men KS mener at kvalitet henger tett sammen med mulighet for lokal tilpasning av innholdet. KS ønsker en sterkere vektlegging av dette kriteriet.

UDIR vektlegger at det er viktig å bidra til kapasitetsbygging i UH. KS er ikke uenig i dette, men mener at dette kriteriet bør sees i lys av det doble oppdraget som er uttrykt i den kollektive kompetanseutviklingen i SKK. Da må det neste kriteriet, 6.8, *Grad av lokalt eierskap og involvering av eierne* også vektlegges. Under dette kriteriet peker UDIR på at ikke alle kommuner tilbyr støtte til sine ledere, men at regionale tilbud kan involvere eiere mer slik at flere vil følge opp og legge til rette for deltakelse i både nasjonale, regionale og lokale tilbud for lederutvikling.

KS vil også vektlegge kriterium 6.3 *Utdanningens relevans for kontekst og målgruppens behov*, men her vil vi legge vekt på et annet moment enn UDIR gjør i sin beskrivelse. Ledere i barnehage og skole inngår i en organisering lokalt som vektlegger helhetlig oppvekst, og her kommer også de andre målgruppene naturlig inn, både fra SFO, PPT, kulturskole, barnevern og helsestasjon og skolehelsetjeneste. Dette er en kontekst som lederutdanningen må ta hensyn til. Så er selvsagt kunnskap om den enkelte tjeneste man leder viktig, men denne konteksten har lederne allerede mye kunnskap om. KS vil anbefale å gi mer oppmerksomhet til barnas helhetlige oppvekstmiljø i utviklingen av lederutviklingen, jf. Meld. St. 28 Tro på framtida – uansett bakgrunn.

Valg av modell

KS anerkjenner de gode erfaringene med dagens lederutdanninger, og vil støtte en felles nasjonal lederutdanning for alle målgruppene. Vi mener at en nasjonal grunnutdanning for ledere i oppvekstfeltet basert på et nasjonalt rammeverk kan ivareta de kriteriene for kvalitet basert på forskning som UDIR beskriver. KS mener imidlertid at det er vesentlig at alle de ulike

målgruppene deltar på den samme lederutviklingen, og at helhetlig oppvekst må vektlegges som innfallsvinkel. Samtidig er det viktig at deltakerne har mulighet til å koble denne lederutviklingen til sin tjeneste i barnas helhetlige oppveksttilbud. Vi mener at dette tilbudet best forvaltes gjennom en anbudskonkurranse, og at UDIR må sikre geografisk spredning av tilbydere.

KS mener at det er veldig viktig at modellen for lederutdanning også inneholder mer spissede tilbud som kan treffe de enkelte gruppers behov. Det kan være tilbud rettet mot rektorer om nye reguleringer for skolen, mot SFO ledere om nye rammeplan, for styrere om reguleringer av barnehager, eller også mer utviklingsrettede tilbud som går på aktuelle områder som digitalisering, demokrati, arbeidsmiljø....

Disse tilbudene må baseres på lokale behov, og bør utarbeides lokalt eller regionalt i dialog med det enkelte kompetansemiljø. Det kan være den regionale UH institusjonen, men det kan også være andre kompetansemiljø. Også lederutvikling bør være en del av dialogen i de regionale samarbeidsforumene. Denne ordningen bør forvaltes gjennom en søknadsbasert tilskuddsordning i regi av UDIR.

Nye tilbud utover dagens lederutdanninger

KS har over lengre tid samarbeidet tett med flere direktorater om å opprette et felles lederutviklingsprogram for ledere i kommunene med mål om å styrke tverrsektoriell innsats for barn og unge. Dette programmet skal straks piloteres, og det blir viktig å ta med disse erfaringene inn i arbeidet med modellene over også. Det er viktig at all kompetanseutvikling har i seg en forståelse av hvorfor samarbeid på tvers av tjenester er viktig.

KS vil spesielt kommentere UDIRs beskrivelse i pkt. 8.2 *Utvikling av eierskap – tilbud til eiere for å bygge ledelseskapasitet*. KS tilbyr allerede ulike former for lederutdanning for kommunen. Noen er bare rettet mot administrasjon og tjenesteledere, og andre legger til rette for samhandling mellom politisk og administrativ ledelse samt tjenesteledet. I ABSOLUTT- programmet inviterer vi i tillegg inn tillitsvalgte og representanter for ungdom. [ABSOLUTT - Hjem](#)

KS har startet et arbeid for å samordne våre lederutviklingstilbud innenfor oppvekstfeltet, og vi setter stor pris på at UDIR mener det kan være naturlig at KS har en hovedrolle når også nasjonale myndigheter vurderer å opprette tilbud som omfatter kommunene, uansett om det gjelder som lokal skole- og barnehagemyndighet, eller knyttet til det som omtales som eierskap. KS ser for seg at det blir nødvending med en vifte av tilbud for å møte behovet, og det kan også være aktuelt å samarbeide med private eiere.

KS mener det er lite hensiktsmessig at både KS og nasjonale myndigheter utvikler konkurrerende tilbud. Vi ser at dette er tilfellet i noen grad når det gjelder Oppfølgingsordningene og ABSOLUTT. Statsforvalters tilbud har som regel bedre finansielle ordninger, og kommunene velger dermed statsforvalters tilbud selv om kanskje et samarbeid hadde vært det beste i og med at KS også har politisk og administrativ ledelse som målgruppe. KS har tro på at nasjonale myndigheter og KS sammen kan utvikle både tilbud og finansiell støtte som kan møte kommunesektorens behov på en god måte og ser fram til samarbeid om dette.

