



Til: Utvalget

Dato: 27.11.2025

Fra: Sekretariatet

Saksnr.: 8-4

## Sak 8-4 Skoleledelse

Dette notatet beskriver krav og forventninger til skolelederrollen og forskning på betydningen av skoleledelse. Vi beskriver også noen av utfordringene som dagens skoleledere opplever og inviterer utvalget til å diskutere betydningen av skoleledelse for framtidens fellesskole.

Notatet må leses i lys av erkjennelsen om betydningen av en sterk lærerprofesjon og profesjonell skoleledelse.

På møtet i Oslo vil Stig Johannsessen fra Skolelederforbundet holde et innlegg om skolelederrollen.

### 1 Skoleledelse og skolelederrollen

Utvalget har til nå definert en av erkjennelsene som skal gi retning for utredningen slik: *En sterk lærerprofesjon og profesjonell skoleledelse er avgjørende for å lykkes.*

Dette notatet viser ulike sider ved skolelederrollen som kan være grunnlag for hvordan vi omtaler erkjennelsen om lærerprofesjonen og skoleledelse i utredningen.

I notatet har vi en bred definisjon av skoleledelse. Det er ikke bare rektor, men også andre personer som er ansatt for å lede og administrere en skole. De siste årene har det blitt flere mellomledere i skolen, som for eksempel assisterende rektorer,

avdelingsledere eller undervisningsinspektører. Disse har en viktig rolle i å bistå rektorene (NOU 2023: 27, 2023)

Det er regulert i opplæringsloven og privatskoleloven at skolen skal ha en faglig, pedagogisk og administrativt forsvarlig ledelse.<sup>1</sup> Opplæringsloven slår fast at skolen skal ledes av en rektor. Rektoren skal ha pedagogisk kompetanse, ta del i den daglige virksomheten og arbeide med utvikling av skolen. Det står i lovforarbeidene at med pedagogisk kompetanse menes enten formell kompetanse, kompetanse opparbeidet gjennom praksis eller en kombinasjon av dette.<sup>2</sup> For private skoler følger det av loven at skolen skal ha en daglig leder.<sup>3</sup>

## 2 Hva kjennetegner skolelederrollen?

Det er ulike måter å beskrive de forventningene som stilles til skolelederrollen på, og forventningene kommer fra ulike aktører. Under viser vi ulike kilder som beskriver noen av disse forventningene.

### 2.1 Rammeverket for skolelederutdanningen

Rammeverket for skolelederutdanningen beskriver hva den nasjonale skolelederutdanning må inneholde og hvordan den skal organiseres. I rammeverket for 2020-2025 lister Utdanningsdirektoratet opp fem krav og forventinger til en rektor. Disse er utformet i samarbeid med organisasjonene i skolen og illustrerer godt hvor kompleks skolelederrollen er i dag. Rammeverket beskriver blant annet at rektor er ansvarlig for:

#### 1. Elevenes læringsmiljø

Rektor er ansvarlig for elevenes læringsresultater og skolemiljø og for å legge til rette for gode læringsprosesser på skolen. Rektor er ansvarlig for at alle ansatte får veiledning og støtte i sitt arbeid med å skape godt læringsmiljø for elevene.

#### 2. Profesjonsfellesskap og samarbeid

Rektor er ansvarlig for at skolen fungerer godt som organisasjon. Rektor har også ansvar for å se egen organisasjon som en del av en større helhet og bidra til utvikling av denne.

#### 3. Styring og administrasjon

Rektor er ansvarlig for at skolens samfunnsoppdrag blir utført. Dette innebærer at rektor handler på vegne av sentrale og lokale myndigheter. Det forutsettes at rektor kjenner og følger lov og forskrift, herunder læreplanverket. Rektor har også ansvar for å ha god intern administrasjon, styring og kontroll av skolens virksomhet.

#### 4. Utvikling og endring

Rektor er ansvarlig for utvikling og endring av organisasjonen i takt med endringer internt og eksternt slik at organisasjonen til enhver tid er tilpasset sine oppgaver og kontekst. Som en del av dette har rektor også ansvar for at skolen har tilstrekkelig kompetanse til å løse nåværende og kommende oppgaver. Rektor har ansvar for at skolen fanger opp

---

<sup>1</sup> Opplæringsloven, 2024, § 17-2; Privatskolelova, 2003, § 4-1

<sup>2</sup> Prop. 57 L (2022-2023), punkt 69.4.8

<sup>3</sup> Privatskolelova, 2003, § 4-1

endringer i samfunnet, elevgrunnlaget, foresatte, teknologi og politikk og fagene som kan være av betydning for skolens oppdrag og aktiviteter.

#### 5. Lederrollen

Ledere må ha et avklart forhold til sin lederrolle og sitt eget lederskap. Det er viktig med ledere som tar initiativ og som er tydelige, involverende og demokratiske.

## 2.2 Stillingsannonser til skoleledere

En annen måte å illustrere forventningene til skolelederens rolle kan være å se på stillingsannonse for rektorer. En typisk stillingsannonse for en rektor kan inneholde følgende (Hye et al., 2025)

*Rektor har det overordnede ansvaret for økonomiske rammer, personal, administrasjon og fag. Arbeidsoppgavene omfatter blant annet:*

- *Være en drivkraft i det pedagogiske utviklingsarbeidet, med mål om å styrke elevenes sosiale og faglige utvikling*
- *Skape og videreutvikle et trygt, inkluderende og motiverende læringsmiljø for alle elever*
- *Videreutvikle skolen i samarbeid med skoleeier, ledergruppen, ansatte, deltakere og andre interessenter*
- *Videreutvikle eget lederteam, og bidra til utvikling i enhetslederteamet*
- *Videreutvikle skolen sammen med rektorkollegiet*
- *Forvalte skolens totale ressurser på en måte som sikrer et godt tilbud for elevene i samsvar med gjeldende lover og forskrifter*
- *Utøve lederskap i tråd med kommunens forventninger til ledere*

*Arbeidsoppgavene vil endre seg i takt med utviklingen av kommunen*

## 2.3 Ledere for profesjonsfellesskapet

Rammeverket for skolelederutdanningene og eksemplet fra stillingsannonse viser kompleksiteten i skolelederrollen. En del av rollen som ser ut til å ha fått større oppmerksomhet i det siste handler om skolelederen som leder av profesjonsfellesskapet på skolen.

Skolelederforbundets innspill til utvalget legger vekt på skolelederens rolle i å lede profesjonelle læringsfellesskap. De skriver at profesjonell ledelse handler om å utvikle en kultur for samarbeid, refleksjon og faglig utvikling blant lærerne. Det er skolelederen som skal legge til rette for og lede profesjonsfellesskapet. Uten god skoleledelse får ikke lærere de strukturelle og organisatoriske rammene de trenger for å lykkes.

En kunnskapsoppsummering fra Oslo Met beskriver at skoleledelse er en samhandlende aktivitet (Aas et al., 2024). Forskerne finner en tydelig dreining i retning av at skoler utvikles gjennom kollektive lærings- og utviklingsprosesser mellom lærere

og ledere. Denne utviklingen kan ses i sammenheng med økt vektlegging av profesjonelle læringsfellesskap på skolen.

Skoleledernes rolle som ledere for profesjonsfellesskapet kommer også fram i overordnet del av læreplanverket. Der heter det at:

*Det profesjonelle samarbeidet ved skolene forutsetter god ledelse. God skoleledelse forutsetter igjen ledelsesfaglig legitimitet og god forståelse av pedagogiske og andre utfordringer lærerne og andre ansatte står overfor. God ledelse prioriterer utvikling av samarbeid og relasjoner for å bygge tillit i organisasjonen. Skolens ledelse skal gi retning for og tilrettelegge for elevenes og lærernes læring og utvikling. Skoleledelsen skal lede det pedagogiske og faglige samarbeidet mellom lærerne og bidra til å utvikle et stabilt og positivt miljø der alle har lyst til å yte sitt beste. Det er skoleledelsens oppgave å lede slik at alle får brukt sine sterke sider, opplever mestring og utvikler seg.*

(Kunnskapsdepartementet, 2017)

Skoleledernes rolle i å lede profesjonsfellesskapet kommer også fram i evalueringen av fagfornyelsen og det nye læreplanverket. Her beskrives skoleledelsen som å ha en mellomposisjon i implementeringen av læreplanene, hvor de fungerer både som portvokter og døråpner i forholdet mellom skoleeier og profesjonsfellesskapet (Gunnulfsen et al., 2024).



Analysene av implementeringen viser at skolelederne opplever tillit og handlingsrom fra skoleeierne, og en form for myk styring gjennom forventninger. Dette gir skoleledelsen et stort ansvar for at profesjonsfellesskapet på skolen fortolker læreplanverket. Skolelederen får en rolle som døråpner mellom nivåene i skolen. Samtidig er det knapphet på tid til å gjennomføre dette fortolkningsarbeidet. Skolelederen får da en portvokterfunksjon ved å velge ut hva profesjonsfellesskapet skal fokusere på, og hvilke ressurser de skal bruke.

### 3 Hva vet vi om betydningen av skoleledelse?

Både norske og internasjonale studier viser at det er en sammenheng mellom skoleledelse, skolens kvalitet og elevenes resultater (Hye et al., 2025). En forskningsoppsummering viser at skoleledelsens rolle i å forbedre læringsresultater har fått stadig større oppmerksomhet de siste 20 årene, og at betydningen av god ledelse

også har vært undervurdert (Grissom et al., 2021). Studier fra USA finner at betydningen av skoleledelse for elevenes læringsresultater er nesten like stor som betydningen av læreren, som er den aller viktigste skolerelaterte faktoren for elevenes læring (Leithwood et al., 2004) (Grissom et al., 2021). Andre internasjonale studier finner også at skolelederen har en stor indirekte effekt på elevenes læring (Hattie, 2023). Skoleledere som lykkes med å sette elevenes læring i sentrum (elevsentrert ledelse), bidrar til høyere læringsutbytte enn ledelse som prioriterer det organisatoriske (Robinson, 2014).

I Norge har vi flere studier og rapporter som understreker betydningen av god skoleledelse. Kvalitetsutviklingsutvalget legger vekt på at systematisk kvalitetsutvikling i skolen forutsetter god ledelse på alle nivåer. De fremhever at skoleleder har en sentral rolle i arbeidet med kvalitetsutvikling, gjennom å lede lærernes arbeid med å legge til rette for at alle elever trives og utvikler seg faglig (NOU 2023: 27, 2023)

Ekspertgruppen for skolebidrag definerte i sin sluttrapport *En skole for vår tid* ulike kjennetegn ved skoler og kommuner som lykkes med å heve kvaliteten på opplæringen til elevene (Kunnskapsdepartementet, 2021). Ekspertgruppen skriver at:

*Skoleledere på disse skolene er synlige og tett på og organiserer skolene for samarbeid om jevnlig vurdering og utvikling, slik at skolen øker sin kunnskap om eget arbeid. Skolelederne myndig- og ansvarliggjør lærerne til å drive arbeidet med skoleutvikling. De følger interessert med på arbeidet i lærernes profesjonsfelleskap.*

Rapporten understreker behovet for godt samarbeid og god dialog mellom lokal skolemyndighet, skoleledere og lærere. Det må være enighet om felles mål, hva man skal gjøre, hvordan og hvorfor. Skoleledere og lærere må tolke resultater og planlegge forbedringstiltak sammen.

Fra evalueringen av fagfornyelsen ser vi at skolelederen har fått et stort ansvar for å realisere læreplanverket (LK20). De har fått større handlingsrom, men samtidig også større ansvar, for å lede fortolkningsprosessene i profesjonsfelleskapet (Gunnulfsen et al., 2024).

## **4 Hva er utfordringene for dagens skoleledere?**

### **4.1 Høyt stress og stor arbeidsbelastning**

Et gjennomgående funn i alle undersøkelsene som Skolelederforbundet har gjennomført i perioden 2018-2024 er at rektorer trives godt i stillingene. Jobben oppleves som variert, meningsfylt og interessant. Den gir mulighet til å påvirke enkeltindivider og lokalsamfunn (Hye et al., 2025). Samtidig viser norske undersøkelser og gjennomgang av internasjonal litteratur at rektorer rapporterer om høy grad av stress i stillingen (Skaalvik, 2020).

Som vist over har skolelederne et komplekst oppdrag, hvor de skal svare på en rekke forventninger fra ulike aktører og ulike nivåer i skolesystemet. I boken *Veier til effektiv skoleledelse* argumenterer forfatterne for at vilkårene for å utøve ledelse er et gjennomgående problem i skoleledernes arbeidshverdag. Dette kommer konkret til

uttrykk gjennom det skolelederne beskriver som *tidspresset* og *tidsklemma* (Hye et al., 2025)

En undersøkelse fra FAFO trekker fram høy arbeidsbelastning og lite tid til faglig pedagogisk utvikling som to trekk som går igjen når skolelederne beskriver sin egen arbeidshverdag (Bjørnset & Takvam Kindt, 2019).

Det kommer også fram at skolelederjobben har endret seg over tid. Det har blitt vanskeligere for skoleledere å balansere kravene til administrasjon med forventninger om faglig pedagogisk ledelse.

Undersøkelser blant skoleledere viser at de ønsker å bruke mindre tid på forvaltning og drift, og mer tid på utviklingsprosesser, pedagogisk ledelse og personalledelse (Kirkhaug, 2021).

En doktoravhandling om hvordan rektorer jobber med skolemiljøsaker viser at oppfølging av langvarige mobbesaker (tidl. kapittel 9A) oppleves som svært krevende. Samarbeidet med rettighetsorienterte foreldre trekkes fram som en utfordring. Av de 18 rektorene som ble dybdeinterjuet i studien vurderte halvparten å slutte som følge av skolemiljøsakene (Skutlaberg, 2023). Funnene støttes av andre spørreundersøkelser hvor rektorene i grunnskolen oppgir at krevende elevsaker etter § 9A/§ 12-4 rangeres høyest av ulike belastningsfaktorer (Hye et al., 2025).

## **4.2 Varierende støtte fra skoleeier**

Kommunene har ulike forutsetninger når det gjelder ressurser, kompetanse og kapasitet. Som vist i del 2 står skolelederne i posisjon mellom kommunen som skoleeier og skolen som organisasjon. Rektor skal sette i verk kommunens skoleeieransvar, som omfatter arbeidsgiveransvar- og personalansvar, økonomistyring, relasjoner til elever og foresatte, læringsresultater og pedagogisk utvikling.

Rektorene opplever ulik grad av handlingsrom til å iverksette kommunens skoleeieransvar. De har ulike fullmakter og ulik ressurstilgang i form av økonomi, personale og opplevd handlefrihet. Flere undersøkelser peker på at en del rektorer kunne ønske mer støtte fra skoleeier, mens andre opplever at balansen mellom forventninger og støtte er i balanse (Hye et al., 2025).

Skolelederforbundet har gitt utvalget innspill på at de ser en utvikling hvor rektorer forventes å utføre stadig flere oppgaver, men med færre ressurser og mindre støtte. De får tilbakemeldinger fra sine medlemmer om at skoleledelse kuttes når budsjettene til opplæring blir strammere. De viser til flere eksempler hvor to skoler i samme kommune blir slått sammen til en administrativ enhet og én rektor får ansvar for begge skolene.

## **4.3 Bekymring for rekruttering av skoleledere**

Både i Norge og internasjonalt er det økende bekymring for rekruttering av skoleledere. Undersøkelser peker i retning av at det har blitt vanskeligere å få folk til å søke på jobber som skoleledere og det er utfordrende å beholde skoleledere i skolen. Utfordringen er ikke ny, og OECD pekte allerede i 2008 på at dette var et problem i mange OECD-land (Pont et al., 2008). De viste til at i mange land har utdanningssystemet blitt mer desentralisert og skolene har blitt mer autonome. Samtidig har det blitt større

oppmerksomhet om skolenes resultater, og forventningene til skolelederne har økt. Dette har igjen ført til økt arbeidspress for skolelederne.

En undersøkelse blant skoleeierne fra 2019 fant at kun fire prosent av de spurte skoleeierne har opplevd å ha over ti søkere på skolelederstillinger de har lyst ut. Seksti prosent av skoleeierne som hadde hatt utlysninger de siste årene hadde hatt færre en fem søkere til skolelederstillingene. Det er de små kommunene som har størst problem med å få søkere til skolelederstillingene (Bjørnset & Takvam Kindt, 2019).

Selv om rektorene trives i jobben, er det trekk ved arbeidssituasjonen som er den viktigste årsaken til at rektorer vurderer å forlate stillingen. Høy arbeidsbelastning kombinert med krysspress mellom daglig drift og ønske om faglig pedagogisk utvikling trekkes fram som den viktigste årsaken til at skoleledere vurderer å slutte.

Det er særlig de unge, og de med lav ansiennitet, som i størst grad ønsker å slutte i i rektorjobben. Denne tendensen sammenfaller med at de aller fleste skoleledere er eldre og vil snart gå av med pensjon.

Den viktigste rekrutteringen til rektorstillingene skjer fra mellomledersjiktet. Kun 22 prosent av de spurte mellomlederne kunne tenke seg en rektorstilling i framtiden. Funnene viser at den tradisjonelle karriereveien inn til rektorstillingene er i ferd med å bli brutt (Hye et al., 2025).

## **5 Hva kan gjøres for å styrke skolelederne i framtiden?**

Over har vi vist at skoleledelse henger sammen med elevenes læringsresultater. Skolelederne har fått stadig større ansvar og det er mange forventinger knyttet til rektorrollen. Det er derfor alvorlig at vi ser tydelige tegn til sviktende rekruttering og at det er trekk ved skoleledernes arbeidssituasjon som gjør stillingene lite attraktive. I en framtid hvor kampen om arbeidskraft vil øke er dette urovekkende, og noe utvalget bør omtale.

Det har over flere år vært satset på nasjonale kompetanseutviklingstilbud til ledere i skolen. Det første nasjonale lederutviklingstilbudet ble etablert i 2009. Dette ble etablert som et svar på utfordringene skolen stod overfor og som følge av en erkjennelse om at ledelse er avgjørende for kvalitetsutvikling i skolen.

Det nasjonale videreutdanningstilbudet for ledere i barnehage og skole består i dag av rektorutdanningen, styrerutdanningen og modulbasert videreutdanning for ledere.

Årlig begynner mellom 450-500 skoleledere på rektorutdanningen, som gjennomføres på 10 studiesteder rundt om i landet. Evalueringene av utdanningen viser at deltakerne er fornøyde med tilbudet, og at utdanningen påvirker skoleledernes praksis (Aas et al., 2024).

I en kunnskapsoppsummering skriver Utdanningsdirektoratet at det fortsatt er en utfordring at mange rektorer mangler formell kompetanse i ledelse. Ifølge spørsmål til skole-Norge i 2022 svarer 63 prosent av skoleeierne at alle rektorene i kommunen har formalkompetanse tilsvarende 30 studiepoeng i ledelse (Bergene et al., 2022).

Som en del av oppfølgingen av Meld. St. 34 *En mer praktisk skole*, har Utdanningsdirektoratet fått i oppdrag å videreføre og videreutvikle lederutdanningen for barnehage og grunnskole. Oppdraget handler også om å utrede skoleledernes

arbeidssituasjon og komme tilbake med forslag til tiltak fra nasjonalt hold som kan styrke deres muligheter til å drive et systematisk kvalitetsutviklingsarbeid. Oppdraget skal være klart 1. mars 2026, og kan være aktuelt for utvalget å se til om dere ønsker å foreslå framtidige tiltak for bedre skoleledelse.

Skolelederforbundet har trukket fram arbeidstidsavtalen (SFS 2213) som en utfordring. En rapport blant forbundets medlemmer tyder på at skolelederne ikke oppfatter at avtalen ivaretar deres behov, og at den ikke er tilpasset deres arbeidshverdag. Et gjennomgående funn i rapporten er at skolelederne mener det er satt av for lite tid til samarbeid, og at arbeidstidsavtalen ikke legger godt nok til rette for det profesjonsfaglige samarbeidet på skolen. Skolelederne oppfatter avtalen som en læreravtale mer enn som en lederavtale (Tangen et al., 2025).

Det pågår en debatt om arbeidstidsavtalen, hvor de ulike partene har gjennomført egne undersøkelser blant sine medlemmer. Det er ulike syn på avtalen og utvalget bør vurdere om dette er et tema som kan være relevant å omtale i utredningen.

## 6 Refleksjonsspørsmål

- Hvordan vurderer utvalget betydningen av skoleledelse for framtidens fellesskole?
- Hva kan utvalget foreslå av tiltak for å styrke skoleledelse i framtidens fellesskole?

## Referanser

- Bergene, A. C., Vika, K. S., Lynnebakke, B., Ramberg, I. & Wollscheid, S. (2022). *Spørsmål til Skole-Norge: Analyser og resultater fra Utdanningsdirektoratets spørreundersøkelse til skoler og skoleeiere våren 2022*. NIFU.
- Bjørnset, M. & Takvam Kindt, M. (2019). Fra gallionsfigur til overarbeidet altmuligmann? Rekruttering av skoleledere i norsk skole. *Fafo-rapport 2019:37*.  
<https://www.fafo.no/images/pub/2019/20734.pdf>
- Grissom, J. A., Egalite, A. J. & Constance, L. A. (2021). *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*.  
[https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2024-09/how-principals-affect-students-and-schools.doi\\_10.59656%252FEL-SB1065.001.pdf](https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2024-09/how-principals-affect-students-and-schools.doi_10.59656%252FEL-SB1065.001.pdf)
- Gunnulfsen, A. E., Abrahamsen, H. N., Hall, J. & Jacobsen, H. M. (2024). *Styring og ledelse i realiseringen av nytt læreplanverk: Tillit, tolkning og tid*, (Rapport nr. 8.).  
[https://www.udir.no/contentassets/375142aec06a488cbaccae04bf6c9428/uio\\_2024\\_styring-og-ledelse-i-realiseringsen-av-nytt-lareplanverk.pdf](https://www.udir.no/contentassets/375142aec06a488cbaccae04bf6c9428/uio_2024_styring-og-ledelse-i-realiseringsen-av-nytt-lareplanverk.pdf)
- Hattie, J. (2023). *Visible learning: The Sequel A synthesis of over 2100 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Hye, L., Øgård, M. & Baldersheim, H. (2025). *Veier til effektiv skoleledelse*.
- Kirkhaug, R. (2021). Hva betyr lederskap i skolen? *Skolelederforbundet*.  
[https://www.skolelederforbundet.no/wp-content/uploads/2021/10/Skolelederforbundets-lederundersokelse\\_2021.pdf](https://www.skolelederforbundet.no/wp-content/uploads/2021/10/Skolelederforbundets-lederundersokelse_2021.pdf)

- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen*. Fastsatt som forskrift ved kongelig resolusjon.  
<https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/>
- Kunnskapsdepartementet. (2021). *En skole for vår tid. Sluttrapport Ekspertgruppe for skolebidrag*. Kunnskapsdepartementet.  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid\\_v5.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid_v5.pdf)
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-07/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- NOU 2023: 27. (2023). *Et nytt system for kvalitetsutvikling - for elevenes læring og trivsel*. Kunnskapsdepartementet. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). Improving School Leadership. *OECD Policy and Practice, Volume 1*.  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1\\_g1gh8f44/9789264044715-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1_g1gh8f44/9789264044715-en.pdf)
- Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelse*. Cappelen Dam.
- Skaalvik, C. (2020). Emotional exhaustion and job satisfaction among Norwegian school principals: relations with perceived job demands and job resources. *International Journal of Leadership in Education, Volume 26, 2023*.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2020.1791964#abstract>
- Tangen, S., Mordal, S. & Smedsvik, B. (2025). *Skoleledernes arbeidshverdag: Arbeidstidsavtalen SFS sett fra et skolelederperspektiv*. NTNU Samfunnsforskning.  
[https://samforsk.no/uploads/files/NTNU\\_Samforsk\\_Skoleledernes-arbeidshverdag\\_UU.pdf](https://samforsk.no/uploads/files/NTNU_Samforsk_Skoleledernes-arbeidshverdag_UU.pdf)
- Aas, M., Bolken Ballangrud, B., Foshaug Vennebo, K. & Carlo Andersen, F. (2024). *Forskning på den nasjonale skolelederutdanningen - En utdanning som gir avtrykk i praksis*. Oslo Metropolitan University.