

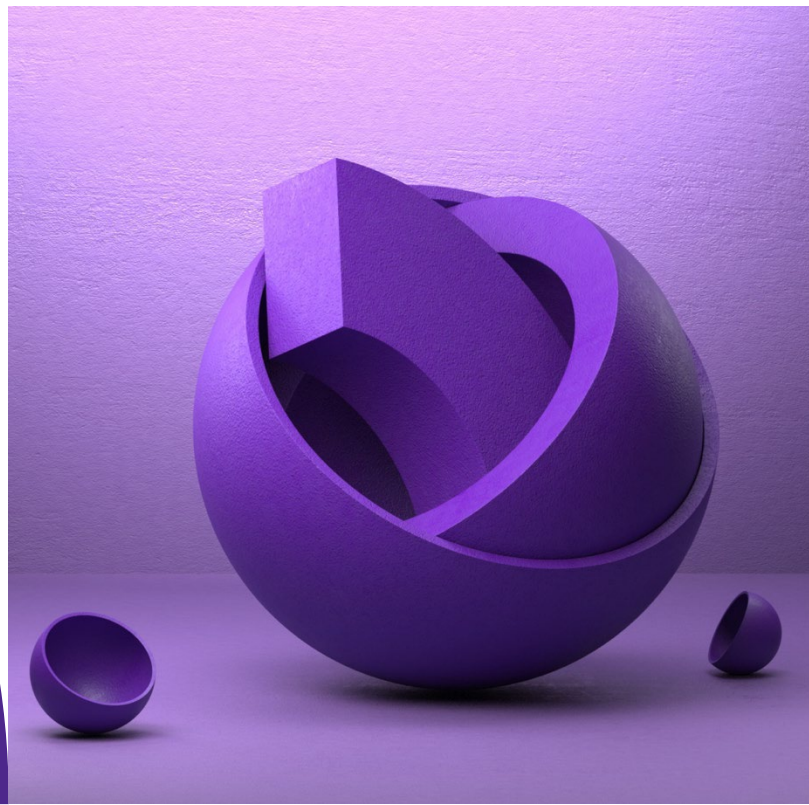


Skolelederforbundet

# Skolelederforbundet – 2025

## Organisasjonsutvikling i Skolelederforbundet

Rapport fra  
organisasjonsutviklingsutvalget  
Juni 2024





## Sammendrag av organisasjonsutviklingsutvalgets forslag

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler ikke endringer når det gjelder navn på forbundet, forbundets strategiske utgangspunkt og hvem som kan bli medlemmer av forbundet.

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler ingen endringer i lengden på landsmøteperiode og delegatordning til landsmøtet.

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler å gjeninnføre en representantskapsmodell som øverste organ i landsmøteperioden.

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler at antall medlemmer av sentralstyret reduseres med én, og at det fra 2026 kun blir én nestleder, slik det var frem til 2011. Endringen med representantskap vil også innebære en tydelig arbeidsfordeling mellom representantskap og sentralstyre.

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler ingen organisatoriske endringer i bestemmelsene for fylkeslag.

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler at lokallaget forsterkes som organisasjonsledd, og at alle medlemmer skal ha tilhørighet i et lokallag. Lokallagene bør også ha egne normalvedtekter.

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler at kontrollkomiteen og et fast organisasjonsutvalg gjenoprettes.

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler at det opprettes nettverk for organisasjonstillitsvalgte (lokallag).

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler at det opprettes nettverk for tillitsvalgte etter avtaleverket (HTV-nettverk).

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler at det opprettes profesjonsnettverk for ulike medlemsgrupper.

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler at sekretariatet videreføres.

Organisasjonsutviklingsutvalget anbefaler at Skolelederforbundet vedtar en strategi for organisasjonsutvikling på landsmøtet i 2025. Strategien må bygge på Skolelederforbundets ambisjon, oppdrag, visjon og verdigrunnlag. Strategien omhandler utvikling av lokallag, fylkeslag, tillitsvalgtrollen, synlighet, samhandling, kommunikasjon og støttesystemer.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag av organisasjonsutviklingsutvalgets forslag .....	3
Forord .....	7
Leseveiledning.....	9
1. Utvalgets sammensetning, mandat og arbeid .....	10
1.1. Organisasjonsutvalgets sammensetning.....	10
1.2. Organisasjonsutvalgets mandat .....	10
1.2.1. Formål .....	11
1.2.2. Organisasjonsutvalgets oppgaver .....	11
1.2.3. Organisasjonsutvalgets forståelse av mandatet .....	12
1.3. Organisasjonsutvalgets arbeid .....	13
1.3.1. Organisasjonsutvalgets møter .....	14
1.3.2. Organisasjonsutvalgets øvrige arbeid .....	16
1.4. Sammendrag av delrapport 1 .....	16
1.5. Sammendrag av delrapport 2 .....	17
2. Skolelederforbundets identitet .....	19
2.1. Skolelederforbundets navn .....	19
2.2. Forbundets tilknytning til hovedsammenslutning .....	19
2.3. Forbundets strategiske utgangspunkt: Formål, visjon og verdier .....	20
2.3.1. Skolelederforbundets formål .....	20
2.3.2. Skolelederforbundets visjon og verdier .....	21
2.4. Utvalgets vurderinger .....	23
2.4.1. Skolelederforbundets navn .....	23
2.4.2. Skolelederforbundets medlemskap i hovedsammenslutning.....	23
2.4.3. Skolelederforbundets formål, visjon og verdier .....	24
2.5. OU-utvalgets anbefalinger .....	24
3. Å være medlem av Skolelederforbundet.....	25
3.1. Skolelederforbundets medlemsrettede arbeid.....	25
3.2. OU-utvalgets vurdering.....	26
3.2.1. Hvem bør kvalifisere for medlemskap i Skolelederforbundet? .....	26
3.2.2. Skolelederforbundets medlemsrettede arbeid.....	27
3.3. Utvalgets anbefalinger .....	28
4. Skolelederforbundets organisering .....	29

4.1.	Landsmøtet .....	29
4.2.	Sentralstyret.....	30
4.3.	Ledermøtet .....	30
4.4.	Fylkeslagene .....	32
4.5.	Lokallagene .....	32
4.6.	Sekretariatet.....	33
4.7.	Tillitsvalgtlinjen i Skolelederforbundet .....	34
4.8.	Andre organisasjonsledd. Faste utvalg.....	35
4.9.	Utvalgets vurdering .....	35
4.9.1.	Landsmøtet .....	36
4.9.2.	Sentralstyret.....	36
4.9.3.	Ledermøtet.....	36
4.9.4.	Fylkeslag .....	37
4.9.5.	Lokallag.....	38
4.9.6.	Faste utvalg/nettverk .....	40
4.9.7.	Sekretariatet.....	42
4.9.8.	Tillitsvalgtlinjen i Skolelederforbundet .....	42
4.10.	Utvalgets anbefalinger .....	43
4.10.1.	Landsmøtet .....	43
4.10.2.	Sentralstyret.....	43
4.10.3.	Ledermøtet.....	43
4.10.4.	Fylkeslag .....	44
4.10.5.	Lokallag.....	44
4.10.6.	Faste utvalg .....	44
4.10.7.	Nettverk i Skolelederforbundet .....	44
4.10.8.	Sekretariatet.....	45
4.10.9.	Tillitsvalgtlinjen i Skolelederforbundet .....	45
5.	OU-Utvalgets anbefalinger .....	46
5.1.	Forbundets identitet og strategiske utgangspunkt .....	46
5.2.	Medlemskap og organisasjonsledd .....	46
5.2.1.	Landsmøtet .....	46
5.2.2.	Sentralstyret.....	46
5.2.3.	Representantskap og ledermøte.....	46
5.2.4.	Fylkeslag .....	47

5.2.5.	Lokallag.....	47
5.2.6.	Faste utvalg .....	47
5.2.7.	Profesjonsnettverk .....	47
5.2.8.	Sekretariatet.....	47
5.2.9.	Tillitsvalgte etter avtaleverket .....	47
6.	Utviklingsstrategi for forbundet .....	48
6.1.	Programarbeid i Skolelederforbundet .....	48
6.1.1.	Eksempler fra andre forbund .....	49
6.2.	Fremtidsutvalget 2008-2011 .....	51
6.3.	Medlemsundersøkelsene 2022.....	51
6.4.	Landskonferansen 2023 .....	52
6.5.	Utvalgets vurdering.....	52
6.5.1.	Synlighet og påvirkningskraft .....	53
6.5.2.	Kompetanse .....	53
6.5.3.	Samhandling og kommunikasjon .....	53
6.5.4.	Hva slags organisasjon skal Skolelederforbundet være? .....	54
6.6.	Strategi for utviklingsutvikling i Skolelederforbundet .....	56
6.6.1.	Innledning.....	56
6.6.2.	Organisasjonsutvikling .....	56
6.6.3.	Samhandling og kommunikasjon .....	56
7.	Avsluttende bemerkninger .....	57
7.1.	Økonomiske og administrative konsekvenser.....	57
7.2.	Høring og videre prosess.....	57
	Vedlegg 1 – Oversikt over kunnskapsgrunnlaget.....	58
	Rapporter og andre publikasjoner .....	58
	Undersøkelser .....	58
	Konferanser – seminarer .....	58
	Protokoller fra Skolelederforbundets landsmøter 1993-2021 .....	58
	Protokoller og referater fra landsstyret og sentralstyret 1990-dd .....	58
	Andre dokumenter fra Skolelederforbundets historie .....	58
	Vedtekter og andre dokumenter fra andre fagforeninger .....	59
	Vedlegg 2 – Sekretariatets organisering.....	62
	Vedlegg 3 – Sentrale valgte organer norske fagforeninger.....	66

## Forord

Skolelederforbundet er en medlemsstyrt arbeidstakerorganisasjon finansiert av medlemmene, og forbundet har som oppdrag å ivareta medlemmenes interesser. Skolelederforbundet er styrt av et representativt demokrati på nasjonalt nivå (landsmøtet hvert 4. år), mens fylkes- og lokallagene er styrt etter allmøteprinsippet gjennom årlige årsmøter.

Prosesen med organisasjonsutvikling i Skolelederforbundet ble igangsatt etter at Skolelederforbundets medlemsundersøkelse 2022 indikerte at *tiden nå er inne for å se på muligheter og trusler ved forbundets organisering, for å vurdere hva som kan gi medlemmene økt innflytelse, aktivitet og et bedre tilbud i et lengre perspektiv.*

Organisasjonsutviklingsutvalget i Skolelederforbundet ble på denne bakgrunn nedsatt av forbundets sentralstyre i 2022. Utgangspunktet for organisasjonsutviklingsprosessen, er at Skolelederforbundet skal:

- Være en fremtidsrettet fagforening og profesjonsforening
- Stimulere og bidra til aktivitet i alle organisasjonsledd
- Ivareta alle medlemmer og medlemsgrupper

Sentralstyret i Skolelederforbundet har bedt organisasjonsutviklingsutvalget:

- Utrede og foreslå mulige organisasjonsendringer i forbundet, herunder se på en arbeidsdeling mellom forbundets sekretariat, organisasjonsledd og tillitsvalgtlinjen etter hovedavtalen
- Utarbeide forslag til forbundets utviklingsstrategi for landsmøteperioden 2026-2029

Organisasjonsutviklingsutvalget har i sitt arbeidet innhentet informasjon om Skolelederforbundets organisasjon gjennom medlemsundersøkelsene fra 2022, 2023 og 2024, samt fra fylkesvise innspillseminarer våren 2023 og en landskonferansen i september 2023.

I tillegg til innhenting av kvalitativ og kvantitativ informasjon fra forbundet egne medlemmer, har utvalget innhentet informasjon fra styringsdokumenter og rapporter mv. fra både eget forbund, men også andre arbeidstakerorganisasjoner. Oversikt over organisasjonsutvalgets samlede kunnskapsgrunnlag er lagt ved denne rapporten.

Utvalget har gjennomført 14 utvalgsmøter, levert to delrapporter og leverer med dette dokumentet sin sluttrapport. Sluttrapporten kommer med vurderinger og anbefalinger når det gjelder Skolelederforbundets organisasjonsstruktur, men også når det gjelder forståelsen av forbundet som organisasjon, forbundets identitet, forbundets strategiske utgangspunkt og forbundet som en medlemsstyrt demokratisk organisasjon.

I henhold til mandatet for organisasjonsutviklingsprosessen, vil organisasjonsutvalgets sluttrapport sendes på høring i organisasjonen via Skolelederforbundets fylkesledd. Høringssvarene vil inngå i arbeidet med forslag til vedtektsendringer på Skolelederforbundets landsmøte i november 2025.

Oslo 3. juni 2025

Jan-Erik Buer  
Leder av OU-utvalget

Heidi Falkhytten

Mette Vassbotn Edvardsen

Anita Grimrud

Anne-Cecilie Kapstad

Andreas Mikkelborg

Per Øyvind Strand

Morten F. Sælendsmine

---

Alf B. Aschim  
Sekretær for OU-utvalget



## Leseveiledning

Organisasjonsutviklingsutvalgets (OU-utvalget) sluttrapport er inndelt i 7 kapitler.

**Kapittel 1** omhandler OU-utvalgets sammensetning, mandat og arbeid. I dette kapitlet er sammendragene fra de to første delrapportene utvalget har levert, tatt inn.

**Kapittel 2** omhandler Skolelederforbundets identitet, herunder navn tilknytning til hovedsammenslutning og strategisk utgangspunkt. Kapitlet er bygd opp med en sammenfatning av informasjonen fra kunnskapsgrunnlaget, utvalgets vurderinger og til sist utvalgets anbefalinger.

**Kapittel 3** omhandler det å være medlem av Skolelederforbundet. Kapitlet er bygd opp med en sammenfatning av informasjonen fra kunnskapsgrunnlaget, utvalgets vurderinger og til sist utvalgets anbefalinger.

**Kapittel 4** omhandler Skolelederforbundets organisering og organisasjonsstruktur. Kapitlet er bygd opp med en sammenfatning av informasjonen fra kunnskapsgrunnlaget, utvalgets vurderinger og til sist utvalgets anbefalinger.

**Kapittel 5** er en sammenfatning av anbefalingene som fremkommer i kapittel 2, 3 og 4. Her gjengis bare selve anbefalingene for de ulike temaene og områdene. Nærmere begrunnelser og utfyllende vurderinger for anbefalingene er omtalt i de foregående kapitlene.

**Kapittel 6** omhandler strategi for organisasjonsutvikling i Skolelederforbundet. Kapitlet er bygd opp med en sammenfatning av informasjonen fra kunnskapsgrunnlaget, utvalgets vurderinger og til sist utvalgets anbefalinger i form av utkast til en strategi for organisasjonsutvikling.

**Kapittel 7** omhandler høringsprosessen og hvordan høringssvarene skal behandles i forberedelsen av saksframlegg på Skolelederforbundets landsmøte i november 2025.

# 1. Utvalgets sammensetning, mandat og arbeid

## 1.1. Organisasjonsutvalgets sammensetning

Sentrale funn i Skolelederforbundets medlemsundersøkelse 2022 pekte på at det var behov for en ny organisasjonsgjennomgang av forbundet. Sentralstyret, som ble valgt på landsmøtet i Drammen november 2021, besluttet i 2022 at det skulle settes i gang et organisasjonsutviklingsarbeid (OU-prosessen), i forbundet. Sentralstyret vedtok at OU-prosessen skulle ledes av et organisasjonsutviklingsutvalg (OU-utvalget). Generalsekretær Jan-Erik Buer ble oppnevnt som leder for OU-utvalget og rådgiver Alf B. Aschim ble oppnevnt som utvalgets sekretær uten stemmerett i utvalgsarbeidet, men med tale- og forslagsrett. I tillegg til leder og sekretær for utvalget, ble det besluttet at utvalget i tillegg skulle ha sju medlemmer: To sentralstyremedlemmer, to fylkesledere, to menige medlemmer av forbundet og én ansattrepresentant fra Skolelederforbundets sekretariat. Ledermøtet i Skolelederforbundet fikk oppdraget med å nominere medlemmer til utvalget, og utvalget ble satt sammen med representanter for ulike landsdeler, ulike kommune og fylkesstørrelser og ulike stillingstyper innen sektoren, for å representere en størst mulig bredde av forbundets medlemmer. Allerede på det første utvalgsmøtet, ble det besluttet at sentralstyremedlemmene trådte ut av utvalget og at de ble erstattet med to menige medlemmer av Skolelederforbundet fra utvalgsmøte nr. 2.

Organisasjonsutvalget har bestått av:

- Jan-Erik Buer, leder av utvalget og generalsekretær i Skolelederforbundet
- Heidi Falkhytten, fylkesleder Møre og Romsdal og Rektor Gossen barne- og ungdomsskole
- Mette Vassbotn Edvardsen, fylkesleder Nordland og seksjonsleder for Kompetanse og voksnes læring i Nordland fylkeskommune
- Anita Grimsrud, medlem fra Trøndelag og avdelingsleder Strinda videregående skole
- Anne-Cecilie Kapstad, medlem fra Vestland og Rektor Vassenden skule
- Andreas Mikkeltorg, medlem fra Oslo og rektor Munkerud skole
- Per Øyvind Strand, medlem fra Akershus (tidligere Viken) og pedagogisk rådgiver i Vestby kommune
- Morten F. Sælensminde, ansattrepresentant (fra 01.08.2023) og kommunikasjonsrådgiver i sekretariatet. Heidi Ellingsen, administrasjonsansvarlig i sekretariatet, var ansattrepresentant fram til 01.08.2023, men gikk over til stilling i NITO i august 2023.
- Alf B. Aschim, utvalgets sekretær og rådgiver i sekretariatet

Leder og sekretær har vært arbeidsutvalg (AU) for OU-utvalget.

## 1.2. Organisasjonsutvalgets mandat

Utvalgets endelige mandat ble vedtatt på sentralstyremøtet i Skolelederforbundet i desember 2022, sak 55-22. Mandatet omhandler OU-prosessens formål, OU-utvalgets oppgaver og hvilke styringsdokumenter, rutiner og praksiser i forbundet, som utvalget bør forholde seg til i sitt arbeid.

### 1.2.1. Formål

Formålet ved organisasjonsutviklingsprosessen (OU) er at Skolelederforbundet skal være en moderne og fremtidsrettet fagforening og profesjonsforening, som bidrar til aktivitet i alle organisasjonsledd og som i størst mulig grad kan ivareta alle våre medlemmer og medlemsgrupper. Dette innebærer hvordan forbundets valgte nivåer, tillitsvalgte og forhandlere i best mulig grad skal være i stand til å skjøtte sine oppgaver, med støtte fra forbundets sekretariat. Organisasjonsutvalget utformer forslag til revidert organisering av forbundet og forslag til utviklingsstrategi for Skolelederforbundet i neste landsmøteperiode. Forslagene har sitt utgangspunkt i hvordan vi kan bygge en moderne og fremtidsrettet fagforening og profesjonsforening, som best bidrar til å ivareta våre medlemmers interesser.

### 1.2.2. Organisasjonsutvalgets oppgaver

#### **Organisasjonsutvalget skal:**

- Utrede styrker og svakheter med dagens organisering
- Fremme forslag til hva som skal være oppgavene for de ulike leddene i organisasjonen
- Utrede mulige løsninger for en bedre arbeidsdeling mellom politisk nivå, tillitsvalgte og sekretariatet
- Derav utrede hvordan Skolelederforbundet bør organiseres for fremtiden
- Skissere en robust og gjennomførbar prosess for gjennomføring av eventuelle organisasjonsendringer
- Vurdere behov for eventuelle vedtektsendringer

Organisasjonsutvalgets forslag bør ta opp i seg forhold som gir en tydelig retning for utvikling av Skolelederforbundet, og bør - ikke uttømmende - ta utgangspunkt i at forbundet skal:

- Utvikle og forsterke trepartssamarbeidet i Norge
- Være partipolitisk uavhengig
- Sikre gjennomslagskraft ved å representere flest mulig medlemmer
- Ha politisk gjennomslagskraft og være synlige, gjennom dyktige politikere og faglig tunge miljøer
- Utvikle seg tariffmessig i tråd med arbeidsgiveres organisering
- Hjelp medlemmene med attraktive tilbud gjennom hele arbeidslivet
- Ha en effektiv oppbygging og beslutningsstruktur
- Ha en forsvarlig og bærekraftig økonomi

Skolelederforbundets organisering drøftes og ses i lys av:

- Skolelederforbundets roller som både fag- og profesjonsforening, og hvordan påvirkningskraften er/bør være lokalt, regionalt og sentralt
- Dagens organisering av forbundet på alle nivåer: Sentralstyre, fylkeslag, lokallag, tillitsvalgte og sekretariat med perspektiv på nærhet til medlemmene og hovedoppgaven.
- Ulike muligheter for organisering. Sentrale momenter her er:
  - tydeligere og sterkere tillitsvalgtlinje
  - medlemsstøtte i forhandlinger og saker
  - politisk påvirkningsarbeid
  - fokus medlemsaktiviteter nært medlemmene
- Retningslinjer for frikjøp av, og honorarer til tillitsvalgte, styremedlemmer og forhandlere.

### 1.2.3. Organisasjonsutvalgets forståelse av mandatet

Mandatet fordrer, etter utvalgets syn, en omfattende og grundig datainnsamling både for å kartlegge nåsituasjonen, men også for å få identifisert hvilke hovedområder man bør gå nærmere etter i sømmene, og derav få et bredes analysegrunnlag for organisasjonsutviklingsprosessen.

Skolelederforbundets rolle i trepartssamarbeidet knytter seg til vår identitet som fagforening for ledere og mange arbeidsgivere på virksomhetsnivå, og hvordan ivaretagelsen av våre medlemsgrupper skal være best mulig både nasjonalt, men også lokalt og regionalt.

Skolelederforbundet har siden stiftelsen vært en partipolitisk uavhengig organisasjon. Det er naturlig for utvalget å ha en vurdering av hvilken hovedsammenslutning forbundet skal være medlem av både for å ivareta vår identitet og vår politiske uavhengighet, samt hvilken hovedsammenslutning som vil bidra til at Skolelederforbundet får best gjennomslagskraft både politisk og tariffmessig.

I tillegg til at OU-utvalget skal foreslå endringer i forbundets organisasjon, har OU-utvalget også fått oppdraget med å foreslå en utviklingsstrategi for kommende landsmøteperiode. OU-utvalgets forståelse av arbeidet med denne strategien, er at OU-prosessen skal identifisere hovedområder og hovedmålsettinger for forbundets organisasjonsutvikling som landsmøtet i 2025 behandler sammen med forbundets organisasjonsstruktur.

Utvalgets arbeid må også ses i lys av Skolelederforbundets styringsdokumenter, spesielt vedtektene og programdokumentet. Utvalgets forståelse av mandatet innebærer også at utvalget har hjemmel for å foreslå endringer i nevnte styringsdokumenter.

I datainnsamlingen har også utvalget sett på tidligere organisasjonsutviklingsarbeid i Skolelederforbundet, gjennom 25-års jubileumsboken **Opp og fram!** (Beck 2002), protokoller fra landsmøter, rapporten fra fremtidsutvalget, samt artikler i Skolelederen (1987-dd) og Grunnskolen (1978-1986). I tillegg har OU-utvalget sett på organisering, organisasjonsutvikling og vedtekter i en del andre fagforeninger. For fullstendig oversikt over kunnskapsgrunnlaget, se vedlegg 1.

Utvalget har hatt som målsetting at flest mulig av Skolelederforbundets medlemmer skal ha muligheten til å uttale seg i prosessen. Det har derfor vært naturlig med både kvantitative og kvalitative tilnæringer i datainnsamlingen. Forbundet har allerede en høy svarprosent på sine Det ville derfor være naturlig med en spørreundersøkelse for å samle inn kvantitative data. Det var naturlig å se dette i sammenheng med forbundets medlemsundersøkelse, hvor svarprosenten har ligget på +/- 50. I tillegg har det vært behov for å samle inn data gjennom kvalitative prosesser. Våren 2023 ble det derfor gjennomført innspillseminarer i samtlige fylkeslag. Datainnsamlingen bidro til at OU-utvalget lettere kunne avgrense dette temaet til å omhandle fire hovedområder:

- Skolelederforbundets identitet
- Å være medlem av Skolelederforbundet
- Skolelederforbundets organisasjonsledd
- Kommunikasjon og samhandling

De tre første kulepunktene over, er temaer som henger sammen med Skolelederforbundets vedtekter og organisasjonsstruktur. Temaet kommunikasjon og samhandling henger sammen med hvordan organisasjonen fungerer.

Med bakgrunn i denne forståelsen av mandatet, vil utvalget komme med anbefalinger når det gjelder:

- a. Skolelederforbundets navn
- b. Tilknytning til hovedsammenslutning
- c. Visjon, formål, verdier
- d. Medlemskap
- e. Organisasjonsledd, herunder
  - i. Landsmøte
  - ii. Sentralstyre
  - iii. Ledermøte
  - iv. Fylkeslag
  - v. Lokallag
  - vi. Andre organisasjonsledd/utvalg
- f. Tillitsvalgtlinjen i forbundet
- g. Sekretariatets rolle
- h. Utviklingsstrategi for forbundet

### 1.3. Organisasjonsutvalgets arbeid

Utgangspunktet for OU-utvalgets arbeid har vært følgende tidsplan:

- Ledermøtet og sentralstyret behandler mandat og prosessplan for organisasjonsutviklingsarbeidet i desember 2022.
- Det nedsettes et organisasjonsutvalg bestående av 2 representanter fra ledermøtet, 4 medlemmer fra organisasjonen og én representant fra sekretariatet. Forbundets generalsekretær leder utvalget, og en rådgiver i sekretariatet er utvalgets sekretær.
- Arbeidet deles gjennomføres i følgende faser:
  - a) Januar 2023 – juni 2023 – innhentning av informasjon, innspillseminarer og utarbeidelse av rapport med kunnskapsgrunnlag – delrapport 1.
  - b) September 2023 – februar 2024 – gjennomføring av landskonferanse og utarbeidelse av delrapport 2.
  - c) April 2024 – mai 2024 – utarbeidelse av forslag til revidert organisering – sluttrapport fra OU-utvalget.
  - d) Juni 2024 – mars 2025 – rapportens forslag behandles i fylker, ledermøte og sentralstyret gjennom høringsrunder og dialogmøter.
  - e) Mars 2025 – juni 2025 – utarbeidelse av saksunderlag for landsmøtet 2025 etter høringsrundene i organisasjonen.
  - f) November 2025 – Landsmøtebehandling av forbundets organisering.

### 1.3.1. Organisasjonsutvalgets møter

#### **Møte 1 i OU-utvalget 14.-15. februar 2023**

Organisasjonsutvalget hadde sitt oppstartsmøte 14.-15. februar 2023, i Skolelederforbundets lokaler. Hovedtemaer for oppstartsamlingen var:

- Gjennomgang av medlemsundersøkelsen 2022, som kunnskapsgrunnlag for sentralstyrets vedtak om organisasjonsgjennomgang.
- Arbeid med mandat, opplegg for innspillseminarer og spørsmål til medlemsundersøkelsen 2023.

AU hadde foreslått en fremdriftsplan for prosessen med regionale innspillseminarer i regi av organisasjonen sentralt. OU-utvalget fant det mer hensiktsmessig at innspillseminarene ble gjennomført fylkesvis i regi av fylkeslagene. Det ble besluttet at OU-utvalget skulle arrangere en landskonferanse etter samme delegatprinsipp som til landsmøtet, 6.-7. september 2023.

OU-utvalget startet også opp arbeidet med utformingen av medlemsundersøkelsen for 2023.

Oppstartsmøtet ble avsluttet med et fellesmøte og en felles forventningsavklaring med Skolelederforbundets sentralstyre og ledermøte. Det ble endelig avklart at ingen representanter fra forbundets sentralstyre skulle delta i OU-utvalgets arbeid.

#### **Møte 2 i OU-utvalget 14.-15. mars 2023 i Skolelederforbundets lokaler**

Temaer for møte nr. 2 i utvalget var:

- Gjennomføring og oppfølging av fylkesvise innspillseminarer
- Ferdigstillelse av medlemsundersøkelsen 2023
- Oppstart planlegging av landskonferansen i september
- Kjøreplan for utvalgsarbeidet

#### **Møte 3 i utvalget 17. april 2023 på Teams**

Temaer for dette møtet var gjennomgang av medlemsundersøkelsen, og videre forberedelser av landskonferanse i september.

#### **Møte 4 i utvalget 22. mai 2023 på Teams**

Tema for dette møtet var planlegging av landskonferansen i september

#### **Møte 5 i utvalget 1.-2. juni 2023 i Skolelederforbundets lokaler**

Temaer på dette møte var:

- Oppsummering av de fylkesvise innspillseminarene
- Oppsummering av medlemsundersøkelsen
- Arbeidet med delrapport 1 fra OU-utvalget

- Detaljplanlegging av landskonferansen

#### **Møte 6 i utvalget 8.-9. august 2023 i Skolelederforbundets lokaler**

Temaer for dette møtet var:

- Ferdigstilling av delrapport 1 fra OU-utvalget
- Utsendelse av materiell til delegatene på landskonferansen
- Fordeling av arbeidsoppgaver på landskonferansen
- Videre arbeid med organisasjonsutviklingen
- Vedtektsarbeid fram mot landsmøtet 2025

#### **Møte 7 i utvalget 14.-15. november 2023 i Bodø**

Tema for dette møtet var:

- Oppsummering og evaluering av landskonferansen i september
- Arbeid med delrapport 2
- Vedtektsarbeid fram mot landsmøtet 2025 og eventuelle føringer for valgkomiteens arbeid.

Det ble også orientert om at sentralstyret har oppnevnt OU-utvalget som vedtektsutvalg for landsmøtet i 2024

#### **Møte 8 i utvalget 15. desember 2023 på Teams**

Tema for møtet var arbeidet med delrapport 2.

#### **Møte 9 i utvalget 6. februar 2024 på Teams**

Tema for møtet var ferdigstilling av delrapport 2.

#### **Møte 10 i utvalget 2.-3. april 2024 i Skolelederforbundets lokaler**

Tema for møtet var oppstart for arbeidet med sluttrapporten og videre prosess for arbeidet med vedtekter.

#### **Møte 11 i utvalget 3. mai 2024 på Teams**

Tema: Arbeid med sluttrapporten

#### **Møte 12 i utvalget 24. mai 2024 på Teams**

Tema: Arbeid med utvalgets endringsforslag når det gjelder organiseringen av Skolelederforbundet.

#### **Møte 13 i utvalget 29. mai 2024 på Teams**

Tema: Ferdigstille utvalgets endringsforslag når det gjelder organiseringen av Skolelederforbundet.

## Møte 14 i utvalget 3. juni 2024 på Teams

Tema: Ferdigstille utvalgets forslag til strategi for organisasjonsutvikling og ferdigstille sluttrapporten fra OU-utvalget.

Korrekturgjennomgang og siste innspill til rapporten har blitt gjennomført som digitale prosesser i perioden 4.-18. juni 2024.

### 1.3.2. Organisasjonsutvalgets øvrige arbeid

I Organisasjonsutvalgets delrapport én er det presentert styrker og svakheter med dagens organisering. Dette har blitt forelagt for landskonferansen som ble gjennomført i september. I delrapport 1 ble det identifisert fire hovedområder som det var behov for å belyse ytterligere på landskonferansen og i delrapport 2:

1. Hva er Skolelederforbundets identitet?
2. Hva vil det si å være medlem av Skolelederforbundet?
3. Hvordan bør Skolelederforbundet organiseres?
4. Hvordan skal internkommunikasjonen være?

Innspill som kom på landskonferansen, samt innspillene vi har fått gjennom en serie innspillseminarer og medlemsundersøkelser, er grunnlaget for hvilke organisasjonsendringer utvalget anbefaler. Organisasjonsutvalget har sett på hva oppgavene skal være for de ulike leddene i organisasjonen, og hvordan man kan få til en best mulig arbeidsdeling mellom politisk nivå, ulike tillitsvalgte og sekretariatet for å få en organisering av Skolelederforbundet som ivaretar at Skolelederforbundet som fagforening er en medlemsstyrt organisasjon.

Her ligger til grunn at vi skal være konstruktive aktører i trepartssamarbeidet. Vi skal som forbund fortsatt være partipolitisk uavhengige og sikre vår gjennomslagskraft slik at vi representerer flest mulig av våre medlemmer og medlemsgrupper. Det er viktig at Skolelederforbundet er synlig i det offentlige ordskiftet, men også at det bidrar inn i de ulike politiske prosesser som pågår både i departementer, Stortinget, direktorater, KS, Oslo kommune og andre steder som berører arbeidsvilkår, lønn og utvikling for skoleledere.

Skolelederforbundet skal være en moderne og fremtidsrettet fagforening og profesjonsforening, som bidrar til aktivitet i alle organisasjonsledd og som i størst mulig grad kan ivareta alle våre medlemmer og medlemsgrupper. Det har blitt nedsatt et organisasjonsutvalg som skal vurdere nå-situasjonen til forbundet og utarbeide forslag til hvilke organisatoriske endringer Skolelederforbundet bør gjennomføre for å nå sine målsetninger og ivareta sine forpliktelser i tråd med landsmøtets vedtak og forbundets styringsdokumenter.

### 1.4. Sammendrag av delrapport 1

I den første delrapporten fikk vi en vurdering av hvordan medlemmene opplever den organisatoriske nå-situasjonen i forbundet, gjennom de 1608 svarene som er avgitt i medlemsundersøkelsen 2023, samt innspillene fra de fylkesvise innspillseminarene i samtlige fylkeslag, som har blitt gjennomført i perioden mars 2023-mai 2023.



Sekretariatet, sentralstyret, fylkeslagene, lokallagene og forhandlerrollen er alle viktige elementer i organisasjonens struktur og fungerer sammen for å ivareta medlemmenes interesser og bidra til videre utvikling av forbundet. Av innspillene som har kommet inn både gjennom medlemsundersøkelsen og de fylkesvise innspillseminarene pekes det på at:

- Kompetansen i sekretariatet bør gjenspeile medlemsveksten og at flere i sekretariatet bør ha skoleledererfaring.
- Sentralstyret spiller sentral rolle i å forme og styre organisasjonens retning og strategi, men oppleves som litt lite synlig.
- Fylkeslagene er tenkt som et sentralt bindeledd mellom Skolelederforbundet sentralt (sentralstyret og sekretariatet) og resten av organisasjonen. Det pekes på utfordringer når det gjelder i hvilken grad fylkeslagene bidrar til å gi sine medlemmer et godt medlemstilbud, samt å tilby aktiviteter som samsvarer med medlemmenes behov.
- Lokallagene bør være "motoren i organisasjonen", slik at lokallagene spiller en viktig rolle i å engasjere og organisere medlemmene på lokalt nivå. Godt lokallagsarbeid er avhengig av at de ulike leddene i organisasjonen virker sammen og at man får medlemmer til å engasjere seg i lokallagsarbeidet. Det siste blir trukket fram som en stor utfordring. Også når det gjelder lokallagene blir det trukket fram utfordringer med å gi et godt medlemstilbud, samt å tilby aktiviteter som samsvarer med medlemmenes behov.
- Det blir nevnt at lokale forhandlinger er årets viktigste dugnad. For de fleste av våre medlemmer er dette svært sentralt når det gjelder ivaretagelse av medlemmenes interesser når det gjelder lønnsvilkår og arbeidsvilkår. I tilbakemeldingene blir det også nevnt at retningslinjer for frikjøp av tillitsvalgte, styremedlemmer og forhandlere er noe som bør ses på.

### 1.5. Sammendrag av delrapport 2

Skolelederforbundet avholdt landskonferansen på Gardermoen i september 2023 i forbindelse med forbundets organisasjonsutviklingsarbeid. På konferansen arbeidet delegatene med fire hovedtemaer:

- Skolelederforbundets identitet
- Å være medlem av Skolelederforbundet
- Skolelederforbundets organisering
- Synlighet og kommunikasjon

#### *Skolelederforbundets identitet*

Forbundets kjerneverdier er: Kompetent, handlekraftig og fremtidsrettet. Landskonferansen trakk frem at Skolelederforbundet er kompetent og handlekraftig sentralt, men at det kan gjøres forbedringer lokalt. Politisk ledelse kan bli mer synlige i media og at det er behov for bedre digitale løsninger. Det oppleves også at verdigrunnlaget ikke er tydelig nok forankret i motsetning til forbundets visjon og misjon, som oppleves tydeligere.

Skolelederforbundet er en fagforening og en profesjonsforening. Derfor bør ikke flere profesjoner inkluderes enn de som har rett til medlemskap etter vedtektene, men vi skal heller ikke ekskludere

medlemsgrupper. Forbundet ivaretar fagforeningsrollen, men det er rom for lokale forbedringer på dette området. Navnet Skolelederforbundet favner ikke alle medlemsgrupper, men det er viktigere å bygge en god merkevare enn å endre navn på forbundet.

#### *Å være medlem av Skolelederforbundet*

Hvorfor skal man være medlem av Skolelederforbundet? Fagforeningsbenet sikrer lønns- og arbeidsvilkår for våre medlemsgrupper, mens profesjonsbenet bidrar til å bedre rammevilkårene for våre medlemmer. Forbundet må jobbe for at våre medlemmer har en lønn og en lønnsutvikling som gjenspeiler oppgaver og ansvar, at det er et tilstrekkelig handlingsrom for å løse oppgavene, at skoleeier har et tilstrekkelig støttesystem og at man har en regulert arbeidstid.

Forbundet må jobbe med å utvikle et mer relevant og sammenhengende kurstilbud, kapasitetsbygging for ledere og tilby et variert utvalg av kurs og opplæring i relevant fagstoff, både digitalt og fysisk.

#### *Skolelederforbundets organisering*

Kapasitetsbygging og profesjonalitet: Landskonferansen trakk fram at vi trenger tydeligere mål for organisasjonen og de ulike rollene som skal ivaretas. Dette fordrer kompetanseutvikling for både organisasjonstillitsvalgte, tillitsvalgte etter avtaleverket og øvrige medlemmer. Det er også behov for bedre støtte til organisasjonstillitsvalgte fra sekretariatet, spesielt bedre oppfølging av lokallagsarbeidet. Det ønskes også at Skolelederforbundet blir mer digitale når det gjelder verktøy og tjenester.

En fremtidig organisering av Skolelederforbundet bør være preget av tydeligere mål og rolleforventninger. Det bør på plass et støttesystem for alle typer tillitsvalgte, og frikjøpsordninger bør vurderes for at de tillitsvalgte skal ha tid og kapasitet til å ivareta rollen sin. Det må være effektive digitale verktøy for kommunikasjon, medlemsregister og støttemateriell. Det må også ses på hvor mange nivåer det skal være i Skolelederforbundets organisering, og dersom det fortsatt skal være et ledd mellom sentralledet og lokallagene, skal det fortsatt være et fylkesledd?

#### *Synlighet og kommunikasjon*

Landskonferansen trakk fram at det er behov for økt synlighet og påvirkningskraft for å synliggjøre at vi er en attraktiv organisasjon for våre medlemsgrupper og for å få større gjennomslag for vår politikk. Da trenger vi bedre internkommunikasjon og samarbeid for å bygge kompetanse, slik at den eksterne kommunikasjonen blir bedre. På den måten kan vi synliggjøre at:

- Skolelederforbundet er en profesjonell organisasjon som jobber for gode rammevilkår for ledere i barnehage og skole.
- Gode ledere i oppvekst og utdanning er avgjørende for elevene og barnas beste.
- Skolelederforbundet tilbyr støtte, verktøy, nettverk og kompetanseutvikling for sine medlemmer.

## 2. Skolelederforbundets identitet

Skolelederforbundet har definert sin medlemsgruppe gjennom sine vedtekter som ledere i uavhengige stillinger innen utdanning og oppvekst. Det store flertallet av Skolelederforbundets medlemmer er ledere ansatt innenfor KS-området, og de fleste har kun lokal lønnsdannelse gjennom lokale lønnsforhandlinger etter KS sin hovedtariffavtale, kapittel 3 og 5.

### 2.1. Skolelederforbundets navn

Skolelederforbundet ble stiftet i juni 1977, som Norsk Skolesjefslag. Senere samme år skiftet forbundet navn til Skoleadministrasjonslaget. På landsmøtet i 1988 ble det vedtatt å endre navnet til Norsk Skolelederforbund, før forbundet fikk sitt nåværende navn på årsmøtet i 2011.

Skolelederforbundet ble foreslått som navn på forbundet allerede på landsmøtet høsten 1977. Fra starten av forbundets historie har diskusjonene rundt navnet på forbundet har også vært mange. Selv om det er delte meninger om hvorvidt navnet ivaretar alle medlemsgrupper, opplever utvalget at det både gjennom medlemsundersøkelsen, de fylkesvise innspillseminarene og de skriftlige innspillene fra landskonferansen, er det et tydelig flertall som mener at "Skolelederforbundet" er en sterk merkevare som bør bevares fremfor å endre navnet.

### 2.2. Forbundets tilknytning til hovedsammenslutning

Organisasjonsutviklingsutvalget hadde i utgangspunktet ikke pekt på dette som et tema for utredningen. Det er imidlertid flere som har stilt spørsmål ved tilknytningen til YS.

Skolelederforbundet var medlem av Akademikernes Fellesorganisasjon (AF) fra stiftelsen av forbundet i 1977. AF ble oppløst i 2001, og Skolelederforbundet ble medlem av YS fra 1. juli 2001.

Bakgrunnen for at YS ble valgt som hovedsammenslutning valgt, var at LO ikke var politisk uavhengig og at Skolelederforbundet ikke kvalifiserte for medlemskap i Akademikerne. UNIO ble først etablert i desember samme år, og var våren 2001 ikke et alternativ. Forbundet sto da i realiteten igjen med to alternativer: Medlemskap i YS eller å stå utenfor en organisert hovedsammenslutning. Det siste alternativet ble vurdert å kunne føre til tap av organisasjonsmessige rettigheter. På denne bakgrunn ble YS vurdert som eneste reelle hovedsammenslutnings-alternativ for Skolelederforbundet.

De har vært flere innspill i både medlemsundersøkelsen, de fylkesvise innspillseminarene og på landskonferansen om at YS kanskje ikke ivaretar Skolelederforbundets interesser godt nok. Det er også endringer på gang i YS. Ved årsskiftet 2024/2025 går Finansforbundet ut av YS. Samtidig er det en endring i utdanningsbakgrunnen til Skolelederforbundets medlemmer, som kanskje kan åpne noen andre dører.

## 2.3. Forbundets strategiske utgangspunkt: Formål, visjon og verdier

OU-utvalget har diskutert begrepsbruken, og landet på at i tråd med vedtektene til Skolelederforbundet, vil vi bruke begrepet formål og ikke begrepet misjon. Rekkefølgen på begrepene over er ikke tilfeldig. Innenfor organisasjonsteorien vil man gjerne sette visjon først, og deretter misjon (eventuelt etterfulgt av mål) og deretter verdier. Utvalget har valgt å sette opp begrepene i kronologisk rekkefølge ut fra når de ble tatt i bruk i forbundet.

### 2.3.1. Skolelederforbundets formål

Skolelederforbundets formålsparagraf har gått gjennom vesentlige endringer i løpet av forbundets 47 år lange historie. I den første formålsparagrafen (1977), het det:

*Skoleadministrasjonslagets formål er å samle administrasjonspersonalet i grunnskolen for å styrke og utvikle vårt skoleverk og å fremme medlemmenes syn i skolepolitisk og pedagogisk sammenheng.*

På landsmøtet i 1986 ble formålsparagrafen endret til:

*Norsk Skolelederforbund er en partipolitisk uavhengig organisasjon som skal være tilsluttet en av våre hovedorganisasjoner. Organisasjonens formål er å samle skoleledere på alle nivå i grunnskolen og den videregående skolen. Organisasjonen skal trygge medlemmenes retts- og arbeidsforhold, arbeide for å utvikle skolen, og fremme medlemmenes syn i skolepolitisk sammenheng.*

Dette er en utvidelse av formålsparagrafen i forbindelse med at Skolelederforbundet ble åpnet for ledere i videregående opplæring. Neste justering av formålsparagrafen finner vi i forbindelse med landsmøtet i 1996. Her ble setning nr 2 endret til:

*Organisasjonens formål er å ivareta interessene til skoleledere av alle kategorier og på alle nivå.*

Formålsparagrafen har også blitt justert på de påfølgende landsmøtene. I 1999 ble setning nr 2 strøket og delvis inkorporert i den siste setningen, slik at den nye ordlyden i siste setning (tidligere setning 2 og 3 i formålsparagrafen) ble:

*Norsk Skolelederforbund skal trygge medlemmenes retts- og arbeidsforhold, ivareta deres interesser og arbeide for å utvikle opplæringssektoren og fremme medlemmenes syn i opplæringspolitisk sammenheng.*

På landsmøtet i 2002 ble innledningen av 2. setning endret, slik at den nye ordlyden ble:

*NLSF skal arbeide for å trygge medlemmenes retts- og arbeidsforhold...*

Neste revisjon av formålsparagrafen finner vi 2008. Da vedtok landsmøtet å styrke fra formålsparagrafen at NLSF skal:

*...ivareta deres [medlemmenes, red.anm.] interesser...*

I forbindelse med navneendringen i 2011, ble det gjort en justering av navnet på forbundet i formålsparagrafen. Utover dette, har ikke formålsparagrafen blitt vesentlig endret før på landsmøtet i Drammen i 2021, hvor dagens formålsparagraf ble vedtatt med følgende endringer:

*2.1. Skolelederforbundet er en partipolitisk uavhengig arbeidstakerorganisasjon som skal være tilknyttet en av hovedorganisasjonene i arbeidslivet.*

*2.2 Skolelederforbundet skal arbeide for å trygge medlemmenes retts- og arbeidsforhold, og arbeide for utvikling av oppvekst- og opplæringssektoren ~~og fremme medlemmenes syn i oppvekst- og opplæringspolitisk sammenheng.~~*

*2.3 Skolelederforbundet skal være premissleverandør for lederrollen innen oppvekst, utdanning- og kompetanse.*

OU-utvalget opplever at formålet er godt kjent i organisasjonen. Etter at ledere på skolenivå fikk adgang til å bli medlemmer i forbundet har formålet vært variasjoner over samme lest, og har i stor grad festet seg i organisasjonen utfra tilbakemeldingene i datagrunnlaget. Det stilles imidlertid spørsmål ved om formålet kan uttrykkes i et enda enklere og mer presist språk, slik at man kan få en tydeligere spissing av hva forbundets formål faktisk innebærer og at formålet blir en enda tydeligere retningsgiver for Skolelederforbundets oppdrag.

#### 2.3.2. Skolelederforbundets visjon og verdier

Skolelederforbundets visjon og verdier fyller 10 år i år. Gjennom årenes løp har visjonen gjennomgått en del endringer. Forbundets første visjon var: *DEN LEDENDE ORGANISASJON FOR LEDERE I SKOLEVERKET*

I 1999 fikk forbundet et grunnsyn og en virksomhetsidé:

*Norsk Skolelederforbund skal være en tjenlig organisasjon for alle ledere i utdanningssektoren.*

Landsmøtet i 2005 justerte på forbundets visjon til:

*Norsk Skolelederforbund - den dominerende arbeidstakerorganisasjonen for ledere i oppvekst- og opplæringssystemet.*

Visjonen ble fornyet på landsmøtet i 2002 i forbindelse med overgangen fra virksomhetsplan til måldokument, som overordnet dokument for forbundet. Den nye visjonen ble:

*Norsk Skolelederforbund skal arbeide for en god skole og være den dominerende og slagkraftige arbeidstakerorganisasjon for ledere i det norske opplæringsystemet.*

I 2008 fikk vi en ny endring av visjonen På landsmøtet i 2008 dukket begrepet programdokument opp som begrep. Her er visjon endret til:

*Skolelederforbundet – god ledelse gjør forskjellen*

Det ble også etablert et slagord for forbundet: *Norsk Skolelederforbund – med fokus på ledelse*

I dette programdokumentet møter vi også en misjon for forbundet:

*Skolelederforbundet skal jobbe for lønns- og arbeidsbetingelser som belønner skoleledernes ansvar og resultater, og som stimulerer til godt utviklingsarbeid og rekruttering. Skolelederforbundet skal fortsatt være en ledende, meningsbærende, tydelig og ansvarsfull organisasjon som de gode skoleledere har i ryggen i møte med fremtidens utfordringer.*

Fram til 2002 var det sistnevnte ivaretatt gjennom en paragraf i vedtektene om forbundets arbeidsoppgaver, men dette ble fjernet fra vedtektene på landsmøtet 2002 i forbindelse med en revisjon av forbundets måldokumenter.

Nåværende visjon: *Skolelederforbundet - for landets viktigste ledere*, ble vedtatt på landsmøtet i 2014. Begrepet «Viktigste leder» har festet seg, og har vært brukt i markedsføring av forbundet i mer enn 10 år. Innspillene i datagrunnlaget tyder ikke på at det er et ønske om å skifte ut begrepet «Viktigste leder», selv om dette oppleves som pompøst og selvforherligende av noen respondenter og informanter. Denne visjonen har senere blitt justert til et motto for forbundet: *Vi løfter landets viktigste ledere*. Det har vært en større diskusjon om bruken av verbet *løfter* i mottoet, men sammen med navnet på forbundet, er «Viktigste leder» en god merkevare for forbundet ut fra innspillene i datagrunnlaget.

Kjerneverdiene ble vedtatt på landsmøtet i 2014: *Kompetent, handlekraftig og fremtidsrettet*. Innspillene i datagrunnlaget tyder på at kjerneverdiene er mindre kjent en forbundets visjon og formål. På landskonferansen i september 2023, ba vi delegatene komme med innspill om hva kjerneverdiene betyr for dem:

#### *Kompetent*

Flere trakk fram at det er både høy og bred fagkompetanse i forbundet og at det er god kvalitet på kurs, konferanser og andre kompetansehevingstiltak i regi av forbundet. Det er bra at vi driver forskningsbasert, at vi framstår som profesjonelle i media og at vi er synlige selv om vi er små. Samtidig ble det trukket fram at vi har noe å gå på som forbund når det gjelder å øke den lokale kompetanse i lokallag og fylkeslag. Det kan også være behov for å rigge sekretariatet noe annerledes.

#### *Handlekraftig*

Dette punktet henger til en viss grad sammen med det forrige. Det er forskjell på forbundet sentralt og lokalt/regionalt.

Det er flere som savner at forbundets politiske ledelse er mer synlige i media, slik at vi i større grad oppfyller vedtaket i programdokumentet om at forbundet i større grad skal bidra til å sette dagsorden i det offentlige ordskiftet.

Lokalt og regionalt, så er de forskjellige fylkes- og lokallagene ulikt rigget. Det er store lokale forskjeller når det gjelder gjennomslagsevne og aktivitet. En del steder blir dette for sårbart og personavhengig. Får vi medlemsvekst i lokal- og fylkeslag, vil gjennomslagsevnen kunne øke.

### *Fremtidsrettet*

Også her trekkes forskningen fram, og at organisasjonen sentralt er opptatt av å tilpasse seg morgendagens utfordringer. Når det gjelder en del digitale løsninger, nettsider, medlemssystem osv. er ikke forbundet helt der det burde være, men det er gjort mange gode grep de siste årene med å komme til bordet i store og viktige prosesser som bidrar til å forme fremtiden til sektoren vår.

Det er ikke sikkert at disse verdibegrepene skal endres. Skolelederforbundet etter landsmøtet i 2025 kan fortsatt være en kompetent handlekraftig og fremtidsrettet organisasjon, men det er behov for større klarhet i hva disse begrepene faktisk betyr og hvordan vi som organisasjon skal leve verdiene ut i praksis. Skal verdiene prege arbeidet til forbundet tydeligere, må også oppdraget og formålet bli tydeligere.

## 2.4. Utvalgets vurderinger

### 2.4.1. Skolelederforbundets navn

OU-utvalget deler oppfatning med de røstene i datagrunnlaget som peker på at navnet Skolelederforbundet ikke favner alle medlemsgrupper, men at Skolelederforbundet har blitt en så god merkevare at et navnebytte vil medføre en betydelig risiko når det gjelder synlighet og gjennomslag pr nå. Det kan imidlertid at et navnebytte ville være hensiktsmessig på sikt.

### 2.4.2. Skolelederforbundets medlemskap i hovedsammenslutning

Pr. nå er det lite som har forandret seg siden 2001 når det gjelder hovedsammenslutninger i Norge. Det er imidlertid endringer på gang innen YS. Fra årsskiftet 31.12.2024 melder Finansforbundet seg ut, og antall medlemsforbund i YS reduseres ytterligere.

Vurderingene som har blitt gjort av landsmøtet og sentralstyret til Skolelederforbundet tidligere, er at LO er uaktuelt fordi forbundet vil miste sin politiske nøytralitet, UNIO er lite aktuelt fordi Utdanningsforbundet vil ha eierskap til alt av saker og prioriteringer innen sektoren, og det vil redusere mulighetene for gjennomslag for vår politikk i denne hovedsammenslutningen. Akademikerne har vært vurdert, men her kvalifiserer ikke Skolelederforbundet til å være medlem, i og med at krav til medlemskap der, er beskrevet slik i vedtektene § 2: *Som medlemmer kan opptas foreninger som primært omfatter yrkesutøvere med mastergrad (hovedfagsnivå) eller tilsvarende utdanning.* Det innebærer at pt er det bare YS som er aktuell som hovedsammenslutning inntil det (1) skjer signifikante endringer i strukturen for hovedsammenslutninger i Norge, eller (2) masterkravet til lærerprofesjonen bidrar til at vi som forbund vil kvalifisere til medlemskap i Akademikerne.

### 2.4.3. Skolelederforbundets formål, visjon og verdier

Skolelederforbundets formålsparagraf ble endret på sist landsmøte. Utvalget er ikke uenig i innholdet i formålsparagrafen, men ønsker en vurdering av om språket i formålsparagrafen kan bli enda tydeligere. Utvalget savner at det ikke sies noe om lederes lønnsutvikling i formålet, og ønsker at dette tydeliggjøres.

Lønnspolitikken, med prinsippet om at leder skal tjene mer enn de de leder, har ligget fast siden landsmøtet i 1988. Arbeidet for anstendige lønnsvilkår har tidligere vært synliggjort i vedtektenes paragrafer om forbundets arbeidsoppgaver, hvor det blant annet heter at forbundet skal arbeide for: «Å ivareta medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår og sikre deres juridiske rettigheter». Denne paragrafen ble opphevet i 2002 med overgang til måldokument, og arbeidsoppgavene ble da inkorporert i dette dokumentet. Denne praksisen ble videreført med overgangen til programdokument i 2008.

OU-utvalget, ser heller ikke at det innsamlede datamaterialet gir et godt grunnlag for en omfattende debatt om forbundets kjerneverdier. Av innspillene som har kommet, pekes det mer på at verdiene er lite kjent, og at det hadde vært fint med en konkretisering av hva begrepene handlekraftig, fremtidsrettet og kompetent faktisk betyr for forbundets arbeid.

### 2.5. OU-utvalgets anbefalinger

I forbindelse med temaet Skolelederforbundets identitet, har OU-utvalget følgende anbefalinger:

- Skolelederforbundet beholdes som navn på forbundet. Merkevaren er godt innarbeidet og kjent. Tilleggsteksten fra vedtektene: «For ledere innen oppvekst og utdanning» dekker de sentrale medlemsgruppene i forbundet, selv om dette ikke gjenspeiles i navnet.
- Pr nå synes det lite hensiktsmessig å skifte hovedsammenslutning, men med de tegn som er i tiden, bør det i neste landsmøteperiode gjøres en utredning om en annen tilknytning til hovedsammenslutning vil kunne være hensiktsmessig for å få større gjennomslag for vår politikk.
- Utvalget anbefaler å beholde dagens visjon
- Utvalget anbefaler å beholde dagens kjerneverdier
- Utvalget anbefaler å erstatte «retts- og arbeidsforhold» i gjeldende formålsparagraf, med «lønns- og arbeidsvilkår».



### 3. Å være medlem av Skolelederforbundet

Norsk Skolesjefslag ble, som nevnt over, stiftet i juni 1977. På generalforsamlingen i november 1977 ble det fastholdt at kun personalet på skolestyrekontorene i kommunene kvalifiserte for å bli medlemmer i laget. Landsmøtet i 1980 åpnet for at rektorer og inspektører i grunnskolen også kunne bli medlemmer av laget. Det skulle bli 1986 før ansatte i videregående opplæring kunne bli medlemmer.

Den neste store endringen kom i 1996. Da ble vedtektenes bestemmelse om hvem som kunne være medlemmer endret til:

*Ledere i utdanningssektoren og andre som mener at Norsk Skolelederforbund kan ivareta deres interesser, kan bli medlemmer i Norsk Skolelederforbund.*

I etterkant av landsmøtet i 1996, ble to nye medlemsgrupper invitert inn i forbundet: SFO-ledere og kontorledere/administrative ledere i skolen. Bestemmelsene om medlemskap i vedtektene var imidlertid litt for vide, slik at det ble en innstramming i vedtektene på dette området i 1999:

*Ledere i utdanningssektoren som oppfyller de formelle utdanningskrav i opplæringslovene, og ledere som har et overordnet ansvar for planarbeid, driftsoppgaver og personalledelse, kan bli medlemmer av Norsk Skolelederforbund.*

Dette vedtaket ekskluderte ikke de to nye medlemsgruppene, men åpnet for enda en medlemsgruppe. Musikk- og kulturskolene var omfattet av opplæringsloven fra 1998, og lederne av kulturskolene oppfylte nå kravet til å bli medlemmer av forbundet. Bestemmelsen om medlemskap ble igjen revidert i 2002. Nå med ordlyden:

*Ledere og administrativt personale med selvstendig ansvar innenfor opplæringssektoren kan bli medlemmer.*

I 2005 ble ordet «opplæringssektoren», blir endret til «oppvekst- og utdanning». Dette åpnet for medlemmer fra barnehagesektoren.

#### 3.1. Skolelederforbundets medlemsrettede arbeid

Skolelederforbundet er primært en fagforening som arbeider for å ivareta medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår. Vi jobber også for å sikre optimale rammefaktorer som lar våre medlemmer utføre sine lederoppgaver effektivt innenfor sektoren. Et annet viktig aspekt av vårt arbeid inkluderer politisk jobbing for å definere og styrke vår profesjonsrolle i sektoren.

Vi ønsker å tiltrekke og beholde de beste lederne for sektoren. For å oppnå dette, må ledere få betydelig bedre lønnsbetingelser enn de de leder, tilstrekkelig tid til å utføre sine oppgaver, nødvendige ressurser og et støttende arbeidsmiljø som skiller ledelse fra administrasjon. Her har forbundets politikk ligget fast siden stiftelsen i 1977.

Kunnskapsgrunnlaget peker på at Skolelederforbundets medlemsrettede arbeid innebærer at vi må styrke fylkes- og lokallag, hovedtillitsvalgte og forhandlere i forbindelse med utviklingen av medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår. Noen av temaene som har blitt fremhevet gjennom medlemsundersøkelsen, innspillseminarene og landskonferansen i denne forbindelse, er:

#### **Kompetanseutvikling:**

Våre medlemmer trenger løpende kompetanseutvikling. Dette er ikke bare viktig for tillitsvalgte i henhold til hovedavtalen, men også for ledere på ulike nivåer innenfor organisasjonen. Vi ser et økende behov for kursing og opplæring i diverse emner for forskjellige målgrupper.

#### **Handlingsrom og Utviklingsmuligheter:**

Det er essensielt å tilrettelegge for bedre balanse mellom utviklingsoppgaver og daglig drift, for å unngå at driftsoppgaver tar overhånd. Skolelederforbundet bør jobbe for å øke tilgjengeligheten av kurs og opplæringer som er relevante og sammenhengende, og samtidig øke ledelseskapasiteten og innflytelsen i politiske prosesser.

#### **Verktøy og Ressurser:**

Det bør utvikles flere digitale verktøy, håndbøker og webinarer som er tilgjengelige til enhver tid. Dette inkluderer arbeidsrettslige temaer og andre relevante arbeidslivstemaer. Det bør også skapes en tydelig forventning om hva som kan oppnås på lokalt og fylkesnivå, hvor mye av arbeidet skjer på dugnadsbasis uten frikjøp.

#### **Organisering av Støtte:**

Det kan være behov for å organisere sekretariatet annerledes for bedre å støtte lokallagene og fylkeslagene i deres daglige arbeid.

## 3.2. OU-utvalgets vurdering

### 3.2.1. Hvem bør kvalifisere for medlemskap i Skolelederforbundet?

Det har vært diskusjon om hvorvidt forbundet skal utvide medlemsgruppene etter vedtektene eller snevre dem inn. Noen mener at Skolelederforbundet bør være en ren skolelederorganisasjon, mens andre ser forbundet som mer et rektorforbund enn et forbund som også ivaretar mellomledere.

Spørsmålet om hvem som kvalifiserer for medlemskap, er komplekst. Forbundet organiserer ledere innenfor en rekke ulike sektorer i både kommunal og fylkesadministrasjon, samt universitets- og høyskolesektoren, og direktorater. Det har vært diskusjoner om kulturskoleledere, SFO-ledere og barnehageledere har når det gjelder deres plass i organisasjonen. I diskusjonen har det blitt trukket frem at medlemskap kan ses i lys av hvilket lovverk som regulerer arbeidshverdagen til våre medlemmer.

De fleste av forbundets medlemmer utfører sin lederrolle i skolesektoren og er regulert av opplæringsloven. Det har vært opp til diskusjon om dette kan være en avgrensning når det gjelder medlemskap. Til denne diskusjonen er det noen momenter som kan bidra til å belyse dette:

- Skolelederforbundet har fortsatt mange medlemmer blant sin historiske primærgruppe: Ledere i kommunal forvaltning med oppvekst og skole som sektor/etat.
- Opplæringsloven regulerer ikke bare ordinær skole drift, men også SFO/AKS og kulturskole. Dersom opplæringsloven skal være styrende for hvilke ledere som kan bli medlemmer av forbundet, må SFO-ledere og kulturskoleledere inkluderes.
- Om lag 1/3 av landets kommuner har oppvekstsentre. Altså virksomheter som både er barnehage og skole. Noen steder er det til og med barnehage og 1-10-skoler. En avgrensning av medlemskap knyttet til hvem som sorterer under opplæringsloven vil bidra til at en hel ledergruppe på et oppvekstsenter ikke kan være organisert i Skolelederforbundet.
- Det er flere skoler som også gjennomfører undervisning som er hjemlet i integreringsloven.

En annen måte å avgrense hvem som kvalifiserer for medlemskap i organisasjonen, kan være å se på avtaleverket i KS-området og hvilke yrkesgrupper som er omfattet av de ulike sentrale forbundsvise særavtalene. Dette gjelder i hovedsak to avtaler:

- SFS 2201 – som omfatter ansatte i barnehage og SFO
- SFS 2213 – som omfatter de pedagogisk ansatte i skolen.

I og med at det heller ikke her er rene skiller mellom nivåer i oppvekst og skole som avtalene regulerer, blir det utfordrende å ha avtaleverket som avgrensning når det gjelder hvem som kvalifiserer for å være medlem i forbundet.

Skolelederforbundet noen få ansatte i UH-sektoren, samt andre statlige organer. Dette er medlemmer som ikke jobber etter verken opplæringslov, barnehagelov eller avtaleverket til KS. Dette er, som regel, personer som har vært skoleledere og som har valgt en karriere innen statsforvaltningen eller academia. De fleste av disse medlemmene har direkte befattning med barnehage/skole gjennom å være lærer-/barnehagelærerutdannere, skolelederutdannere, eller de er ansatt i direktorater eller StatPed.

I kunnskapsinnhenting har det vært et ikke ubetydelig mindretall i organisasjonen som har pekt på at navnet Skolelederforbundet forplikter, og at det bør være et forbund på Skolelederforbundet. Et mindretall av utvalgsmedlemmene i OU-utvalget deler dette synet.

### 3.2.2. Skolelederforbundets medlemsrettede arbeid

Hvordan kan vi som forbund bidra til styrking av profesjonsutøvelsen og pedagogisk utviklingsarbeid? Hvordan kan kompetansehevingstilbudet til forbundet treffe flere medlemmer?

- Gjennom desentraliserte kurstilbud?
- Fleksible kursformater?
- Flere kurs om aktuelle temaer?

Dette området henger sammen med profesjonalisering av organisasjonsledd, og sekretariatets støtte til forhandlere, tillitsvalgte etter hovedavtalen og organisasjonstillitsvalgte, som behandles ytterligere i kapittel 4 nedenfor.

Det medlemsrettede arbeidet bør etter utvalgets syn ta opp i seg:

- En tydeligere og sterkere tillitsvalgtlinje
- Medlemsstøtte i forhandlinger og saker
- Politisk påvirkningsarbeid
- Flere medlemsaktiviteter nærmere medlemmene
- Utvidelse av lederskolen med flere opplæringstilbud

Det videre vurderingene av Skolelederforbundets medlemsrettede arbeid og anbefalinger når det gjelder temaene i punktlisten over, kommer i forbindelse med organisasjonsledd og roller i Skolelederforbundet i kapittel 4, samt som en del av utviklingsstrategien i kapittel 6.

### 3.3. Utvalgets anbefalinger

I forbindelse med temaet å være medlem i Skolelederforbundet, har utvalget følgende anbefalinger:

- Et flertall av utvalgets medlemmer anbefaler at vedtektenes paragraf om hvem som kan bli medlemmer av forbundet forblir uendret, og at medlemskap begrenses til dagens medlemsgrupper

## 4. Skolelederforbundets organisering

Organisasjonsstrukturen i Skolelederforbundet bærer preg av at forbundet en organisasjon i vekst. Det dannes stadig nye lokallag og medlemsveksten har vært stabilt god de siste årene.

Forbundets første lokallag ble dannet i februar 1983 (Gjøvik og Toten lokallag), og i løpet av landsmøteperioden 1.1.84-31.12.86, ble de fleste fylkeslagene etablert. I dag er det fylkeslag i alle landets fylker, og vi nærmer oss 100 lokallag på landsbasis.

Landsmøtet har gjennom hele forbundets historie vært forbundets øverste myndighet (fra starten ble det benevnt som generalforsamling), og det har hele veien vært et styre som har hatt ansvaret for forbundets drift mellom landsmøtene.

### 4.1. Landsmøtet

Landsmøtet er forbundets øverste myndighet. Landsmøteperiodene har variert i lengde. Opprinnelig var landsmøteperioden på tre år, med krav om at landsmøtet avholdes innen utgangen av oktober. I 1986 ble det gjort om til to-årsperioder, før det i 1990 igjen gikk tilbake til tre-årsperioder, men da med krav om at landsmøtet skulle avvikles innen mars måned. Fra 2002 ble det igjen lagt opp til at landsmøtet skulle avvikles i løpet av høsten, det vil si innen utgangen av november måned. Dette har vært normen også etter at landsmøteperioden ble utvidet til fire år på landsmøtet i 2017.

Fra oppstarten i 1977 og til og med landsmøtet i 1986, var landsmøtet åpen for alle medlemmer, og alle møtende medlemmer hadde tale, forslags og stemmerett. I 1986 ble det vedtatt å erstatte allmøteordningen med representativt demokrati, og det ble innført en delegatordning på landsmøtet med 67 representanter. I 2002 ble delegatsystemet med et fast samlet antall delegater på landsmøtet endret til en ordning der tallet på delegater ble regnet ut på grunnlag av det enkelte fylkeslaget medlemstall etter følgende nøkkel:

- Inntil 75 medlemmer: 2 delegater
- 76 - 150 medlemmer: 3 delegater
- 151 eller flere medlemmer: 4 delegater

Denne fordelingen av delegater var gjennom justeringer på landsmøtene fram til og med 2011, i takt med medlemsveksten i forbundet. I 2014 ble ordningen fra 1986 gjeninnført, men i takt med medlemsveksten i forbundet, ble det samlede antall delegater satt til 81.

Landsmøtets oppgaver (jf § 7 i Skolelederforbundets vedtekter) har siden 2011 vært som følger:

7.1 Godkjenne sentralstyrets melding og regnskap for siste landsmøteperiode.

7.2 Vedta programdokument for kommende periode.

7.3 Behandle andre saker som sentralstyret legger fram.

7.4 Foreta følgende valg for neste landsmøteperiode, blant forbundets yrkesaktive medlemmer:

7.4.1 leder ved særskilt valg

7.4.2 1. og 2. nestleder ved særskilt valg

7.4.3 øvrige medlemmer og varamedlemmer til sentralstyret, jf§ 11.4.

7.4.4 valgkomite på 5 medlemmer og 2 varamedlemmer etter forslag fra sentralstyret. Leder, valgkomite-medlemmer og varamedlemmer velges ved særskilte valg.

7.5 Vedta retningslinjer for valgkomiteen og overordnede retningslinjer for lønns- og arbeidsvilkår for sentralstyret.

7.6 Utnevne æresmedlemmer.

Fram til 2011 ble også et kontrollutvalg/desisjonsutvalg valgt av landsmøtet. Det har på flere landsmøter vært fremmet forslag om at desisorfunksjonen burde fjernes. Begrunnelsen for å fjerne denne paragrafen er at landsmøtet og landsrådet/ledermøtet anses som gode nok kontrollører.

## 4.2. Sentralstyret

Mellom landsmøtene fungerer sentralstyret som forbundets øverste organ. Sentralstyret har fått delegert myndighet til å gjennomføre landsmøtets vedtak og ta seg av daglige oppgaver. Ordningen som ble vedtatt på landsmøtet i 2021, med to frikjøpte lederstillinger, markerer en strategisk endring som kan påvirke beslutningseffektiviteten og den daglige driften.

Fra Skolelederforbundets oppstart i 1977 og fram til landsmøtet i 1990, var landsstyret øverste organ i landsmøteperioden. Landsstyret besto av 7 medlemmer. Leder og nestleder ble valgt ved særskilt valg. Medlemmene hadde personlig vara. I landsmøteperiodene 1987-1988 og 1989-1990, tiltrådte forbundets utvalgsledere som medlemmer av landsstyret. Dette var lederne for økonomiutvalget, tariff- og forhandlingsutvalget, organisasjonsutvalget, informasjonsutvalget og kurs- og studieutvalget. Disse utvalgene ble gradvis avviklet i forbindelse med at sekretariatet ble etablert i 1987 og i takt med medlemsveksten tok på seg utvalgenes oppgaver.

Landsmøtet i 1990 vedtok ny organisasjonsstruktur for forbundet. Det ble vedtatt å opprette et sentralstyre bestående av 5 personer med 3 varamedlemmer og at landsstyret skulle bestå av sentralstyrets medlemmer og fylkeslagslederne.

I 2002 ble landsstyret avviklet og erstattet med ledermøtet som rådgivende organ, og sentralstyret ble utvidet fra 5 til 7 medlemmer. I 2011 kom en ytterligere utvidelse av sentralstyret, da antall nestledere ble utvidet fra 1 til 2. Siden 2011 har sentralstyret hatt 8 medlemmer og 3 varamedlemmer.

Fra 2002 har sentralstyret vært Skolelederforbundets øverste organ i landsmøteperioden.

## 4.3. Ledermøtet

Ledermøtet er et rådgivende organ for sentralstyret, og består av forbundets fylkesledere. Fram til 2002 utgjorde forbundets sentralstyre og fylkeslederne et landsstyre, som var forbundets høyeste myndighet i landsmøteperioden, etter en representantskapstenkning.

På landsmøtet i 2002 ble gjennomført betydelige endringer i vedtektene under paragrafen organisasjonsledd fra:

*Norsk Skolelederforbund er en sammenslutning av fylkeslag. Innen fylkeslaget kan det dannes lokallag. Norsk Skolelederforbund har da følgende besluttende organisasjonsledd: Landsmøtet, Landsstyret, Sentralstyret, fylkeslaget, lokallaget.*

Til:

*5.1 NSLF skal ha følgende organisasjonsledd med besluttende myndighet:*

- Landsmøte*
- Sentralstyre*
- Fylkeslagsstyre*

*5.2 Lederne i fylkeslagene utgjøre et Ledermøte*

*5.3 Under fylkeslaget kan det opprettes lokale lag*

De gjeldende bestemmelsene for ledermøtet er:

*11.1 Ledermøtet er et rådgivende organ for sentralstyret og kan komme med innspill til saker som skal behandles i sentralstyret.*

*11.2 Ledermøtet avholdes minst 4 ganger per år. Minst 2 av ledermøtene holdes sammen med sentralstyret.*

*11.3 Sentralstyret og fylkeslagslederne fremmer saker for ledermøtet. Saksliste med tilhørende dokumenter og forslag til tilråding sendes ut senest 2 uker før møtet.*

*11.4 Leder setter opp saksliste i samarbeid med forbundsleder og leder møtet. Leder og nestleder velges blant fylkeslagslederne for ett år av gangen. Leder er kontaktperson for forbundsleder. Generalsekretær er sekretær for møtet.*

*11.5 Sentralstyret og generalsekretær har møte- og talerett i ledermøtet. Møteleder kan gi andre møte- og talerett.*

Ledermøtets oppgaver har i hovedsak vært de samme siden 2002:

*Følgende saker legges frem for og behandles i Ledermøtet:*

*12.1 Årsmelding og regnskap.*

*12.2 Handlingsplan for neste driftsår.*

*12.3 Budsjett for neste driftsår.*

*12.4 Utfyllende retningslinjer til vedtektene.*

*12.5 Føringer i forkant av tariffoppjøret.*

*12.6 Andre saker som Ledermøtet ønsker å behandle.*

§ 11.4 om at leder for ledermøtet setter opp saksliste sammen med forbundsleder, ble tilføyd i 2014.

§ 12.5 om at ledermøtet skal behandle føringer i forkant av tariffoppjøret, ble tilføyd i 2011.

#### 4.4. Fylkeslagene

Organisasjonsbygging har vært et viktig tema for Skolelederforbundet allerede fra stiftelsen. I 1978 oppnevnte landsstyret fylkeskontakter i de fylkene der det var medlemmer. Fylkeslagene har vært et viktig organisasjonsledd fra tidlig i forbundets historie. På landsmøtet i 1990 ble kurs- og studieutvalget nedlagt, og kursene desentralisert til fylkeslagene. I instruksen til fylkeslagsstyrene heter det fortsatt at fylkeslagene skal «*tilby kompetanseheving av medlemmer ved å arrangere kurs, medlemsmøter, konferanser og liknende.*»

I tillegg er det fylkeslagsstyrene sin oppgave å:

- Fremme Skolelederforbundets holdninger og syn i skolepolitiske spørsmål lokalt.
- Ha ansvar for god informasjonsflyt til medlemmene.
- Oppnevne Skolelederforbundets representanter til aktuelle råd og utvalg.
- Oppnevne og gi fullmakter til forhandlingsdelegater.
- Opprette og gi fullmakter til lokale ledd.
- Forberede og behandle saker som skal opp i ledermøtet og på landsmøtet.
- Ivareta enkeltmedlemmers interesser.
- Sende fylkeslagets årsmelding, budsjett, samt protokoll fra årsmøtet til Skolelederforbundet sentralt innen utgangen av februar. Protokollen må angi tiltredelsestidspunkt for det nye styret.
- Være koordinerende ledd mellom lokallag og sentralledet.
- Ivareta medlemmer som ikke er tilknyttet noe lokallag i drøftinger og forhandlinger.
- Disponere tildelte midler og fordele midler til lokallag etter søknad.

Dette arbeidet honoreres med kr 10.000 for leder, og kr 4.500 for øvrige styremedlemmer.

#### 4.5. Lokallagene

Skolelederforbundets første lokallag ble etablert 17. februar 1983. Lokallaget heter i dag Gjøvik og Toten lokallag, men ble etablert som Vestre Toten lokallag. Lokallag var vedtektsfestet fram til landsmøtet i 2002 vedtok flere organisasjonsendringer i forbundet.

Det var først med organisasjonsendringene på landsmøtet i 2011 at lokallagene igjen ble vedtektsfestet og fikk normalvedtekter.

Lokallagsstyrenes arbeidsoppgaver er:

- Lede lokallaget mellom årsmøtene.
- Fremme Skolelederforbundets holdninger og syn i skolepolitiske spørsmål lokalt.
- Ansvar for god informasjonsflyt til medlem ene.
- Oppnevne Skolelederforbundets representanter til råd og utvalg.
- Oppnevne og gi fullmakter til forhandlingsdelegater.
- Opprette og gi fullmakter til lokale ledd.
- Sende melding til arbeidsgiver om Skolelederforbundets kommunale tillitsvalgte.
- Ivareta enkeltmedlemmers interesser.
- Sende lokallagets årsmelding, budsjett, samt protokoll fra årsmøtet til fylkeslaget innen 2 uker etter avholdt årsmøte. Protokollen må angi tiltredelsestidspunkt for det nye styret.



Honorar til lokallagsledere er differensiert fra kr 2000 til kr 9000 i henhold til medlemstallet i lokallaget.

Vedtektsbestemmelsene når det gjelder lokallag har vært uendret siden de ble vedtatt i 2011.

#### 4.6. Sekretariatet

Skolelederforbundets første kontor var i Gamlebyen skole. Fram til landsmøtet i 1986, hadde kontoret blitt drevet på dugnad. Det ble for lite kontinuitet i arbeidet, og det ble også en stor arbeidsbyrde på forbundsledelsen. Landsstyrets arbeidsutvalg valgte derfor å engasjere Odd Karlsen, leder av tariffutvalget, som generalsekretær fra, til 1. august 1988. Høsten 1987 ble sekretariatet utvidet med kontorhjelpe 16 timer pr uke. Leder av sekretariatet fikk i 2002 endret sin tittel fra generalsekretær til administrativ leder. Tittelen generalsekretær ble reetablert i 2021.

Høsten 1989 flyttet Skolelederforbundet inn i Lakkegata 19-21, og ble samlokalisert med flere andre AF-foreninger. I 1990 nedla landsmøtet flere av de faste utvalgene. Sekretariatet ble utvidet, og flere av arbeidsoppgavene til de faste utvalgene ble overført til sekretariatet. Sekretariatet flyttet til Øvre Vollgate 11 på senvinteren i 2011, siden gården i Lakkegata skulle rives. På forsommeren i 2022 flyttet sekretariatet tilbake til Lakkegata (nr 23) fordi lokalene i Øvre Vollgate skulle totalrenoveres. I Lakkegata 23 holder flere andre YS-forbund til, og gården står delvis på samme sted som der forbundet hadde lokaler i årene 1989-2011.

I 2007 ble det utarbeidet en håndbok for tillitsvalgte og tillitsvalgskoleringen ble etablert med en kurspakke på 3 moduler. Tillitsvalgtkursene har utviklet seg til Lederskolen, i Skolelederforbundet som ble lansert som konsept i 2020 (?).

Fremtidsutvalget i Skolelederforbundet pekte i 2011 på at:

*Arbeid for å fremme medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår skal være NSLFs viktigste oppgave også i fremtiden. Verdien av et forbund som er aktivt på den skolepolitiske arena er også stor, og en sterk forbundsleder som står i spissen for et stadig tydeligere og mer påvirkningskraftig forbund, må vektlegges. Rådgivning, veiledning og bistand i konfliktsaker må også sikres, da flere konflikter vil oppstå rundt skolelederrollen grunnet yrkesrollens voksende kompleksitet, krav og forventninger.*

*Gode kurs for å sikre sterk forhandlingskompetanse lokalt, bør også fremover være en sentral prioritet for forbundet i utvalgets øyne. Å vurdere behovet for antall lokale kurs opp mot sentrale, større konferanser kan bli en aktuell problemstilling for fremtiden.*

Nedleggelsen av tariffutvalget i sin tid, førte til et behov for en sentral forhandlingsleder i forbundets sekretariat. På samme måte medførte nedleggelsen av informasjonsutvalget et behov for en redaktør av Skolelederen, samt ytterligere kommunikasjonsfaglig kompetanse i forbundet. Organisasjonsfaglig kompetanse i sekretariatet har også tatt over organisasjonsutvalgets oppgaver.

I etterkant av fremtidsutvalgets rapport, har forbundets sekretariat blitt utvidet med juridisk kompetanse og politiske rådgivere.

Forbundets sekretariat består pr i dag av 12 ansatte, og ledes av generalsekretær. Sekretariatet er organisert i tre seksjoner, hvor arbeidet ledes av seksjonsledere: Arbeidsliv og jus, kommunikasjon og marked og organisasjon og utvikling. Seksjonsleder organisasjon og utvikling er stedfortreder for generalsekretær.

Seksjon arbeidsliv og jus har pr i dag ansvaret for tariff, forhandling og medlemmenes arbeidsvilkår (det som i tidligere tider var ansvaret til tariff- og forhandlingsutvalget), samt at seksjonen ivaretar den juridiske rådgivningen, veiledningen og bistanden som ble etterlyst av forbundets fremtidsutvalg i 2011 (medlemsoppfølging). Seksjonen har også ansvaret for forhandlerkurs, juridiske kurs og tillitsvalgtopplæringen for tillitsvalgte etter hovedavtalen.

Seksjon kommunikasjon og marked har ansvaret for bladet Skolelederen, nettsidene, intranett, nyhetsbrev, SoMe, innsalg av saker til media, produksjon av og bistand til lokale leserinnlegg, medlemsfordeler og informasjon om forbundet til potensielt nye medlemmer.

Seksjon organisasjon og utvikling har ansvaret for forbundets daglige drift, IKT-systemer (inkludert medlemssystemet og økonomisystemet), økonomioppfølging, oppfølging av organisasjonstillitsvalgte (lokallag og fylkeslag), overordnet kurs- og konferanseansvar, forbundets FoU-arbeid (sammen med politisk ledelse), forbundets politiske arbeid (sammen med politisk ledelse), praktisk og teknisk gjennomføring av landsmøtet, forbundets utviklingsarbeid, mv.

#### 4.7. Tillitsvalgtlinjen i Skolelederforbundet

Skolelederforbundet er først og fremst en fagforening, og for at forbundet skal kunne ivareta sine medlemmer best mulig, er det viktig at forbundet har hovedtillitsvalgte (HTV) i landets kommuner og fylkeskommuner. Det er også gjennom tillitsvalgtordningene i kommuner og fylkeskommuner at de tillitsvalgte kan få et frikjøp. Skolelederforbundet har allerede HTVer i landets fylkeskommuner og mange av landets kommuner

Det ble tidlig i forbundets historie slått fast at forbundet i liten grad var tjent med å satse på en struktur med klubber (eller tilsvarende) på skoler eller andre lokale enheter. Ved noen større arbeidsplasser og skoler, er det også valgt plasstillitsvalgte, men dette er unntaksvis.

I vedtektene til de øvrige fagforeningene innenfor sektoren, er tillitsvalgtrollen stort sett behandlet i forbindelse med klubben på arbeidsplassen, eller tilsvarende organer. Dette gjelder også for forbundet Lederne. Det er variabelt i hvilken grad tillitsvalgtlinjen er regulert i vedtektene til fagforeningene, men flere av fagforeningene har ytterligere styringsdokumenter for tillitsvalgtrollen og tillitsvalgtlinjen.

#### 4.8. Andre organisasjonsledd. Faste utvalg.

Fra oppstarten av Skolelederforbundet og fram til 1990, var det i hovedsak faste utvalg som ivaretok det som pr i dag er sekretariatets oppgaver. I perioden 1996-2002 var det vedtektsfestet at forbundet skulle ha et utvalg for pedagogisk ledelse.

Som beskrevet over, hadde Skolelederforbundet et kontrollutvalg som ble valgt av landsmøtet fram til dette ble avviklet på landsmøtet i 2011. I 2011 ble også fondsstyret avviklet.

#### 4.9. Utvalgets vurdering

I delrapport 1, pekte OU-utvalget på styrker og svakheter ved dagens organisering ut fra svarene i medlemsundersøkelsen 2023 og de fylkesvise innspillseminarene:

##### Styrker:

1. **Skolelederforbundets strategiske utgangspunkt er relevant:** Medlemmene opplever at forbundets misjon, visjon og verdier er aktuelle og relevante for skoleledere, spesielt i en tid med strammere budsjetter og økte oppgaver for skolene.
2. **Enighet om felles mål:** Det er enighet om at profesjonsforståelse og styrking av skolelederrollen er viktig, noe som tyder på oppslutning om fagforeningens hovedmål
3. **Forskningsbasert organisasjon:** Skolelederforbundet blir anerkjent som en forskningsbasert organisasjon, noe som gir et solid grunnlag for politisk påvirkningsarbeid og faglig utvikling.
4. **Åpen og inkluderende organisasjon:** Medlemmene opplever at Skolelederforbundet er en åpen og inkluderende organisasjon som tar imot ulike perspektiver og meninger.
5. **Engasjement for hvordan medlemmene har det:** Det er et klart fokus på medlemmenes interesser, inkludert deres lønns- og arbeidsvilkår. Dette viser en investering i medlemmene og deres tilfredshet.
6. **Forståelse av nødvendigheten av lokal tilstedeværelse:** Organisasjonen ser viktigheten av å ha en lokal tilstedeværelse og å engasjere seg i lokalpolitisk arbeid.

##### Svakheter:

1. **Manglende fokus på lønns- og arbeidsvilkår:** Noen medlemmer etterlyser større fokus på lønns- og arbeidsvilkår i organisasjonen.
2. **Behov for bedre synlighet:** Det er påpekt at Skolelederforbundet kan bli bedre på å synliggjøre seg selv og sine verdier i samfunnsdebatten.
3. **Manglende sammenheng mellom misjon, visjon og verdier:** Noen medlemmer ønsker en bedre sammenheng mellom forbundets misjon, visjon og verdier, samt at verdiene bør følges opp i både ord og handling.
4. **Ressurser og kompetanse:** Det er behov for styrket juridisk bistand, kompetanseutvikling og tilgang til ledelsesfaglig påfyll for medlemmene. Det er også ønsket om at sekretariatet skal gjenspeile medlemsveksten og inkludere personer med skoleledererfaring.
5. **Organisatorisk struktur:** Det er behov for tydeligere organisasjonskart og forbedringer i lokallagene og fylkeslagene for å bedre medlemsaktiviteter og lokalpolitisk påvirkning.

Med disse funnene som bakteppe, har OU-utvalget vurdert de ulike organisasjonsleddene i forbundet.

#### 4.9.1. Landsmøtet

OU-utvalget har i liten grad berørt landsmøtet og landsmøtets rolle. Landsmøtets rolle er i liten grad oppe til vurdering i denne prosessen. Det eneste området OU-utvalget har diskutert når det gjelder landsmøtet, er delegatordningen. Dagens delegatordning ble vedtatt i 2014. Antall delegater vokste fra 73 i 2011 til 88 i 2014, som følge av medlemsveksten i fylkeslagene. Antall delegater i 2014, 81 fra fylkeslaget + sentralstyret, har blitt delegattallet på de påfølgende landsmøtene (totalt 89 delegater). Fylkeslagene har i på landsmøtene i 2017 og 2021 minimum hatt to delegater. Det ble foreslått å gjøre justeringer i delegatordningen på landsmøtet i 2021, blant annet i forbindelse med regionreformen fra 01.01.2020, men forslaget falt. Fra 01.01.2024 har det skjedd ytterligere justeringer i fylkestall, og det bør vurderes om delegatordningen skal justeres.

#### 4.9.2. Sentralstyret

På landsmøtet i 2021, var det foreslått å endre navnet på sentralstyret til Forbundsstyret. Av de andre fagforeningene som organiserer mange ansatte i skoleverket, er det LO-forbund som i hovedsak bruker betegnelsen *forbundsstyret* (Skolenes landsforbund og CREO). I tillegg brukes betegnelsen av Sykepleierforbundet. NITO og TEKNA bruker betegnelsen *hovedstyret*, mens Lektorlaget og Utdanningsforbundet bruker betegnelsen *sentralstyret*. Innenfor YS-paraplyen, bruker BFO, Delta og Parat betegnelsen *hovedstyret*, mens *forbundsstyret* er brukt av Negotia, Tollerforbundet, SAFE, Finansforbundet og YTF. STAFØ og KY bruker betegnelsen *sentralstyret*. Det er verken ens praksis innen skolesektoren eller innenfor YS som hovedsammenslutning når det gjelder navn på styret.

På landsmøtet i 2021, ble det vedtatt at det avsettes midler tilsvarende 95 % stilling som kan nyttes til frikjøp fra egen arbeidsplass, i tillegg til 5 % ressursen som hvert av styremedlemmene, med unntak av forbundsleder, allerede har som godtgjøring. Styret skulle selv fastsette ved konstitueringen hvordan denne ressursen skal benyttes. For perioden 2022-2025 ble 2. nestleder frikjøpt, etter vedtak i sentralstyret.

OU-utvalget vil også peke på at det er uheldig med en partallssammensetning av antall styremedlemmer i sentralstyret. Fram til 2011 besto sentralstyret av 5 eller 7 medlemmer, slik at man i størst mulig grad skulle unngå eventuell stemmelikhet og bruk av forbundsleders dobbeltstemme.

#### 4.9.3. Ledermøtet

Ledermøtet har siden 2002 vært et rådgivende organ, men ledermøtet beholdt landsstyrets plass i vedtekthierarkiet i vedtektene fram til landsmøtet i 2021. Landsmøtet i 2021 vedtok å plassere sentralstyret foran ledermøtet i organisasjonsleddrekkefølgen.

OU-utvalget har merket seg at normalen blant fagforeninger som har landsmøteperioder på 3 eller 4 år, er at fagforeningen har et representantskap eller landsstyre som forbundets øverste organ i landsmøteperioden (se også den tabellariske oversikten i vedlegg 3).

OU-utvalget vil også påpeke at utviklingen med omgjøring av landsstyret til ledermøte i 2002, nedleggelsen av desisjons-/kontrollutvalg i 2011, kan medføre en maktkonsentrasjon hvor medlemmenes stemme svekkes.

Det er ikke uvanlig at andre fagforeninger har et landsstyre, representantskap eller ledermøte i sin organisasjon. I kunnskapsgrunnlaget har utvalget sett på vedtekten til i underkant av 60 andre arbeidstakerorganisasjoner.

Av de 23 forbundene som har landsmøteperiode på 4 år, er det bare 2 forbund som ikke har et representantskapsorgan på sentralt nivå. Det ene forbundet, Norsk Tollerforbund, har pr 31.12.2023 1140 yrkesaktive medlemmer, og er et av landets minste forbund som er tilknyttet en hovedorganisasjon. Det andre forbundet, Norsk Jernbaneforbund, er organisert med landsforeninger og landsråd under Jernbaneforbundet som paraplyorganisasjon.

De fleste LO-forbundene er organisert etter mønster av politiske partier, hvor man gjerne har et sentralstyre og et landsstyre. Innenfor YS-familien er bilde mer sammensatt. Blant fagforeningene innenfor vår sektor, har Skolenes Landsforbund et landsstyre, Utdanningsforbundet både representantskap og ledermøte, mens Lektorlaget har et rådgivende fylkesledermøte. Skolelens Landsforbund og Utdanningsforbundet har 4-års landsmøteperioder, mens Lektorlaget har 2-årige landsmøteperioder.

Et landsstyre eller et representantskap er forbundets øverste organ i landsmøteperioden. Hos Skolenes Landsforbundet har landsstyret blant annet ansvar for å vedta budsjett, godkjenne regnskap og vedta handlingsplaner. Det er også landsstyret som har det overordnede ansvaret for forbundets tariff- og utdanningspolitikk i landsmøteperioden.

Representantskapet til Utdanningsforbundet møtes minst to ganger pr. år, og behandler melding og årsregnskap fra sentralstyret, saker som gjelder fordeling av midler, og saker av overordnet og prinsipiell betydning. I tillegg har Utdanningsforbundet vedtektsfestet ledermøte både på nasjonalt nivå (fylkesledermøte) og på regionalt nivå (lokallagsledermøter i fylkeslagene). Ledermøtene er kun rådgivende organer.

For forbund som har landsmøteperioder på 4 år er det også mindre vanlig å ha kun ha et rådgivende organ til sentralstyret, slik som Skolelederforbundets ledermøte er pr nå.

#### 4.9.4. Fylkeslag

Fylkeslaget er et sentralt organisasjonsledd i forbundet. Det er det stor enighet om i kunnskapsgrunnlaget, spesielt medlemsundersøkelsen og innspillseminarene.

I et spesialnummer av Grunnskolen (forløperen for Skolelederen), sommeren 1986, ble det slått fast at: **Fylkeslaget/lokallaget er vår viktigste enhet**

Her kunne en videre lese:

*Skoleadministrasjonslaget har inntil for kort tid tilbake vært en landsomfattende organisasjon hvor enkeltmedlemmene (bortsett fra på Vestre Toten) har levet sitt liv som enkeltmedlemmer i organisasjonen.*

*Skoleadministrasjonslagets landsstyre og organisasjonsutvalg har vært meget opptatt av å bygge ut en organisasjon med fylkeslag og lokallag.*

*Det viktigste arbeidet, hovedarbeidet, foregår i fylkes- og lokallagene. Skoleadministrasjonslagets organisasjonsutvalg har i en lengre innstilling redegjort for hvordan organisasjonen bør utvides og bygges opp. Et lokallag kan bestå av skoleledere i en kommune eller i flere kommuner (interkommunalt lokallag). Lokallaget ivaretar skoleledernes rettigheter på alle områder, de er et faglig forum og utnytter de ressurser som kan frigjøres etter hovedavtalens pkt. 1.7. 1. og 1.7.2., når det gjelder tillitsmannsmøter, konferanser og faglige kurs.*

*Lokallagene tar også kontakt med de forskjellige skolestyrekontorene med henblikk på å bli representert i møter for tillitsvalgte etter medbestemmelsesavtalen.*

Ut fra det som er tilgjengelig av landsmøtepapirer fra 1986, kan det se ut som om lokallagsarbeidet stod sterkere enn fylkeslagsarbeidet. Det er utvalgets vurdering at fylkeslagene har styrket sin rolle over tid, og pr i dag har en sentral rolle som organ i forbundets organisering.

På landsmøtet i 2021 ble det også foreslått å endre betegnelsen fra fylkeslag til *regionlag*. Forslaget falt, men det kom inn en bestemmelse i vedtektene at to eller flere fylkeslag kan fungere som én enhet dersom årsmøtene i de ulike aktuelle fylkeslagene fatter likelydende vedtak.

Årsmøtene til fylkeslagene er fortsatt organisert etter allmøteprinsippet. OU-utvalget mener det bør gjøres en vurdering av hensiktsmessigheten på dette området, i og med at de største fylkeslagene pr nå ligger på ca 600 medlemmer.

I forbindelse med medlemsundersøkelsene, innspillseminarene og landskonferansen, har det kommet flere forslag om utvidelse av honoraret/frikjøp for fylkesledere og andre organisasjonstillitsvalgte og forhandlere i forbundet. Pr. dags dato er forbundets budsjett tilsvarende en middels stor barneskole i norsk målestokk. Frikjøp av fylkesledere i størrelsesorden 20 %, vil totalt utgjøre nesten 3 årsverk. Med tanke på forbundets økonomiske situasjon, vil et slikt frikjøp innebære at det foreslåtte frikjøpet av nestleder trekkes tilbake, samt at sekretariatet må nedbemanne noe.

#### 4.9.5. Lokallag

Gjennomgangen av forbundets vedtekter kan tyde på at lokallagene har hatt litt ulik status i forbundets historie. Lokallagsarbeidet ble etablert før fylkeslagsarbeidet, men i en periode var lokallagene ute av vedtektene, og det synes ikke helt som om lokallagets posisjon i henhold til vedtektene er på samme nivå som før 2002.

Medlemsundersøkelsene og innspillseminarene peker på at lokal aktivitet er det viktigste for et godt engasjement i forbundet, og for å gjøre forbundet attraktivt og derved bidra til medlemsvekst, noe som tekstutdraget fra Grunnskolen i 1986 over, også understreker.

Det oppleves som et paradoks at lokallagene etter forbundets styringsdokumenter ikke har definert lokal aktivitet som sitt ansvar, men at all lokal/regional aktivitet er tillagt fylkeslagene. Dersom forbundet skal oppfylle målsettingen med å hjelpe medlemmene med attraktive tilbud gjennom hele arbeidslivet, slik det heter i mandatet for OU-prosessen, er lokallagsaktiviteten et vesentlig element i dette arbeidet.

Fylkeslagene og lokallagene representerer organisasjonens fundament, hvor medlemsengasjement og lokal tilpasning av nasjonale retningslinjer finner sted. Disse lagene er essensielle for medlemsrekruttering, lokal representasjon, og implementering av sentralt styrte initiativer. Det er viktig at disse lagene fungerer som effektive koblinger mellom medlemmene og det nasjonale nivået, hvor medlemmenes behov og interesser kan formidles og ivaretas. Medlemsundersøkelser indikerer at det er behov for forbedret kommunikasjon og engasjement spesielt på lokalt nivå for å øke medlemstilfredshet og deltakelse.

Skolelederforbundet har medlemmer i 240 av landets kommuner, samt på Svalbard. I 62 av disse kommunene er det bare ett medlem. Dette blir en utfordring for lokallagsstrukturen dersom lokallaget defineres til å være medlemmene i én kommune. Dagens vedtekter åpner for en regionstenkning når det gjelder lokallag. Lokallaget som omfatter flest kommuner pr i dag er Sogn og Fjordane lokallag, mens forbundet også har mindre lokallag, som for eksempel Jevnaker, der det pr i dag er tre medlemmer.

Det er også en variasjon når det gjelder om fylkeslagene har egne lokallag for fylkeskommunalt ansatte. I de fylkene hvor det er lokallag for fylkeskommunalt ansatte, er dette lokallaget enten størst eller nest størst.

Forbundets vedtekter slår fast at Skolelederforbundets medlemmer i en kommune/fylkeskommune kan utgjøre et lokallag.

Utdanningsforbundet har følgende bestemmelse i sine vedtekter: «Alle medlemmer i Utdanningsforbundet som har hovedansettelsesforhold på et arbeidssted som tilhører lokallaget, er medlem av lokallaget» (dvs fysisk lokasjon for virksomhet uavhengig av sektor, innen kommunen).

Skolenes Landsforbund har vedtektsfestet foreninger som nivået mellom fylkeslaget og klubber på arbeidsplasser: «På arbeidsplasser eller i avgrensa område kan det etter søknad til forbundsstyret opprettast foreining. Søknaden vert sendt om fylkesstyret som vidaresender han til forbundsstyret med sine merknader. Fylkesstyret kan også søkje om oppretting av ny foreining for ei medlemsgruppe.»

Norsk Lektorlag har ikke et nivå mellom arbeidsplass og fylkeslag. Lektorlaget har vedtektsfestet lokallaget som laveste nivå i organisasjonen: «Lokallaget består av alle medlemmene på den enkelte arbeidsplass. Flere arbeidsplasser kan gå sammen om å danne lokallag. Lokallagene innretter sin virksomhet etter Norsk Lektorlags vedtekter, mål og retningslinjer. Lokallaget ivaretar medlemmenes interesser på det enkelte arbeidssted.»

OU-utvalget vil komme tilbake til eventuelle vedtektsendingsforslag når det gjelder lokallag på et senere tidspunkt, men det kan synes som om det er behov for en ryddejobb når det gjelder hvem som er medlem av lokallag, hva slags lokallag som skal opprettes og hva lokallagenes oppgaver skal være.

#### 4.9.6. Faste utvalg/nettverk

Det eneste utvalget/den eneste komiteen som er vedtektsfestet pr dd, er valgkomiteen.

Skolelederforbundet har hatt faste utvalg tidligere, og som gjennomgangen over viser, ble de fleste faset ut i 1990. Utvalg for pedagogisk ledelse ble faset ut i 2002. De siste komiteene som ble faset ut, var fondsstyret og desisjonsutvalget/kontrollkomiteen i 2011.

Gjennomgangen av organiseringen hos andre forbund, viser at det er vanlig å ha faste utvalg og komiteer i langt større grad enn Skolelederforbundet har pr i dag (se vedlegg 3)

Etter OU-utvalget syn, vil det være aktuelt å vurdere flere faste utvalg/nettverk for å realisere følgende kulepunkter i mandatet for OU-prosessen, hvor forbundet skal:

- Sikre gjennomslagskraft ved å representere flest mulig medlemmer
- Ha politisk gjennomslagskraft og være synlige, gjennom dyktige politikere og faglig tunge miljøer
- Utvikle seg tariffmessig i tråd med arbeidsgiveres organisering
- Hjelp medlemmene med attraktive tilbud gjennom hele arbeidslivet
- Ha en effektiv oppbygging og beslutningsstruktur

Hvis vi igjen ser på de andre forbundene innen vår sektor, har Utdanningsforbundet følgende sentrale utvalg, råd og fora:

- Kontrollkomite
- Utvalg for lønns- og arbeidsvilkår
- Utvalg for utdanningspolitikk
- Samisk utvalg
- Utvalg for organisasjonsutvikling
- Utvalg for likestilling og mangfold
- Sentralt pensjonistråd
- Sentralt lederråd
- Kontaktforum barnehage
- Kontaktforum grunnskole
- Kontaktforum videregående opplæring/fagskole
- Kontaktforum universitet og høyskole
- Kontaktforum faglig og administrativt støttesystem

Norsk lektorlag har vedtektsfestet:

- Tariffpolitisk utvalg
- Fagpolitisk utvalg
- Fagutvalg
- Organisasjonsutvalg



Skolelens Landsforbund har følgende utvalg o.l.:

- Kontrollkomite
- Utdanningspolitisk utvalg
- Tariffpolitisk utvalg
- Organisasjonsutvalg
- Samepolitisk utvalg
- Pensjonsutvalg
- Tegnspråkfaglig utvalg

Oppgavene til tariffpolitisk utvalg kan for eksempel være (Norsk Lektorlag):

*Tariffpolitisk utvalg (TU) er styrende organ for tariffpolitikk i tråd med overordnede tariffpolitiske vedtak og de til enhver tid gjeldende styringsdokumenter. TU innstiller til Sentralstyret der utvalget ikke har fått delegert fullmakt.*

Oppgavene til organisasjonsutvalget kan for eksempel være (Skolenes Landsforbund):

1. *Organisasjonsutvalet er rådgjevande organ for forbundsstyret i organisasjonssaker.*
2. *Utvalet har ansvar for å revidere forbundet sine vedtekter før landsmøtet og innstiller overfor landsstyret.*
3. *Utvalet skal vere rådgjevande organ for forbundsstyret/landsstyret i tolking av vedtektene.*
4. *Utvalet skal bestå av fem medlemmer med erfaring frå organisasjonsarbeidet i forbundet, deriblant ein frå administrasjonen i forbundet som er leiaren i utvalet. Går nokre av medlemmene ut i perioden, skal utvalet supplerast etter vedtak i landsstyret.*
5. *Ein forbundssekretær skal fungere som den faste sekretæren i utvalet og har tale- og forslagsrett.*
6. *Verksemda i utvalet skal finansierast ut frå ei ramme fastlagt i forbundet sitt budsjett for kvart år.*

Oppgavene til kontrollkomiteen kan for eksempel være (Utdanningsforbundet):

*Kontrollkomiteen skal påse at sentralstyret, fondsstyret, fylkesstyrene og lokallagsstyrene forvalter Utdanningsforbundets midler i samsvar med vedtekter, retningslinjer og vedtak på landsmøtet og årsmøter. Kontrollkomiteen avgir uttalelse til sentralstyrets melding til landsmøtet. Kontrollkomiteen skal hvert år avgjøre uttalelse til sentralstyrets årsregnskap.*

I tillegg har Utdanningsforbundet nettverk med benevnelsen kontaktforum. Disse nettverkene har følgende rolle:

*Kontaktforaene skal være en ressurs for så vel sentralstyret som fylkes- og lokalnivået. Deres arbeid skal bidra til å øke organisasjonens kompetanse om medlemsgruppene, og styrke dialogen mellom organisasjonsleddene og medlemmene innen medlemsgruppen. Hvert kontaktforum skal fungere som et nettverk innenfor sitt område, og dermed ivareta behovet for kommunikasjon og informasjon også mellom møtene i forumet.*

Det finnes også en rekke andre eksempler på tilsvarende råd, utvalg og nettverk fra andre forbund. Dersom det skulle være aktuelt å opprette vedtektsfestede utvalg og opprette nettverk, vil det kunne være mye god inspirasjon i arbeidet som andre fagforeninger allerede har gjort, i tillegg til Skolelederforbundets egne erfaringer med tilsvarende fra tidligere.

#### 4.9.7. Sekretariatet

En sentral del av oppdraget for OU-prosessen, er hva slags arbeidsdeling det skal være mellom forbundets formelle organer og valgte ledelse, og sekretariatet. Vi kan koke det hele ned til to spørsmål: (1) Hvilke oppgaver skal sekretariatet løse? (2) Hvilken kompetanse behøves i sekretariatet for å løse oppgavene?

Sekretariatets organisering er beskrevet over. Sekretariatet har nettopp vært gjennom en organisasjonsendring for å møte sentralstyrets vedtak om at sekretariatets arbeid skal være mer medlemsrettet. Dette omorganiseringsarbeidet skal sluttføres i forbindelse med sekretariatets personalseminar ultimo juni 2024. For sekretariatets organisering, arbeidsoppgaver og kompetansebehov pr dags dato, se vedlegg 2.

#### 4.9.8. Tillitsvalgtlinjen i Skolelederforbundet

Som tidligere nevnt, er tillitsvalgtlinjen synliggjort i vedtektene til de fleste sammenlignbare fagforeningene både innen vår sektor, mens også for en fagforening som Lederne.

Norsk Lektorlag har ikke tillitsvalgtlinjen i vedtektene, men skriver i sin veileder for tillitsvalgtarbeid at:

*De tillitsvalgte er ryggraden i Norsk Lektorlag, og har en helt sentral rolle som medlemmenes nærmeste bindeledd til organisasjonen.*

*Våre arbeidsplassstillitsvalgte har et dobbelt oppdrag:*

- *Å ivareta sine medlemmer og representere dem overfor arbeidsgiver som tillitsvalg i henhold til avtaleverket.*
- *Å være leder av Norsk Lektorlags lokallag på arbeidsplassen (organisasjonstillitsvalgt).*

*Norsk Lektorlags forventning er at personer som påtar seg tillitsverv, går i konstruktiv dialog med ledelsen med et mål om å skape gode arbeidsforhold for de ansatte og lage en bedre skole. Vi forventer at tillitsvalgte bistår medlemmer på arbeidsplassen. Til slutt forventer vi at tillitsvalgte representerer Norsk Lektorlag lokalt ved å forholde seg til og arbeide for organisasjonens vedtatte politikk.*

Tillitsvalgtlinjen, er et tema som har vært stadig tilbakevendende i forbundet. Skolelederforbundet har ikke vedtektsfestet en tillitsvalgtlinje etter hovedavtalen. Forbundet har imidlertid lange tradisjoner for tillitsvalgtopplæring, og arbeidet som gjøres i tillitsvalgtlinjen har vært viktig for utviklingen av våre medlemmers lønns- og arbeidsvilkår lokalt.

I og med at det er tillitsvalgtlinjen som gir oss plass ved både forhandlingsbordet og plass i medbestemmelsesinstituttet til kommuner, fylkeskommuner og virksomheter, bør denne tydeliggjøres. I kommuner med 2 eller flere medlemmer bør det velges en HTV. Pr i dag har vi HTVer i alle fylkeskommuner og i 100 kommuner, jf WinORG. Dette betyr at vi mangler HTV i ca 80 av kommunene hvor vi har 2 eller flere medlemmer.

## 4.10. Utvalgets anbefalinger

### 4.10.1. Landsmøtet

OU-utvalget forslår ikke endringer i lengden på landsmøteperioden.

Utvalget anbefaler at dagens delegatordning videreføres.

Dersom landsstyret gjeninnføres som representantskap/øverste organ i landsmøteperioden, anbefaler utvalget at hele landsstyret er selvskrevne delegater på landsmøte.

Dersom det opprettes faste utvalg/nettverk utover valgkomite, anbefaler OU-utvalget at utvalgenes medlemmer og nettverkslederne har møterett på landsmøtet.

### 4.10.2. Sentralstyret

OU-utvalget anbefaler ikke å endre navn på sentralstyret. Som beskrevet over, er det ulik praksis både innad i skoleorganisasjonene og innad i YS om forbundene bruker betegnelsen sentralstyre, hovedstyre eller forbundsstyre om tilsvarende organ. Begrepet *sentralstyre* er godt innarbeidet i vår organisasjon, og OU-utvalget anbefaler at denne benevnelsen videreføres.

OU-utvalget anbefaler at frikjøp av ytterligere ett medlem av sentralstyret videreføres. Arbeidsmengden for forbundets øverste politiske ledelse har vokst i takt med medlemsvekst, og at forbundet blir involvert i langt flere prosesser av Stortinget, departementene, direktoratene og andre interesseorganisasjoner innen sektoren. OU-utvalget anbefaler at frikjøpet legges til forbundets nestleder eller 1. nestleder, avhengig av om det skal være 1 eller 2 nestledere i forbundet.

OU-utvalget anbefaler at antall nestledere reduseres med én, slik at sentralstyret bare har én nestleder, slik det var frem til 2011.

OU-utvalget anbefaler at sentralstyret reduseres med ett medlem, slik at det totale antall medlemmer blir 7, for å unngå stemmelikhet og leders bruk av dobbeltstemme, slik en partallskonstellasjon kan bidra til.

### 4.10.3. Ledermøtet

OU-utvalget anbefaler at ledermøtet enders i sin nåværende form. OU-utvalget anbefaler at landsstyret bestående av sentralstyret og fylkeslederne gjeninnføres som forbundets øverste organ i landsmøteperioden. OU-utvalget anbefaler at dette organet får navnet *representantskap*.

OU-utvalget anbefaler at dagens ledermøte omgjøres til nettverk for fylkesledere, som ett av forbundets faste nettverk for organisasjonstillitsvalgte.

#### 4.10.4. Fylkeslag

OU-utvalget anbefaler at dagens bestemmelser for fylkeslag i hovedsak videreføres.

OU-utvalget anbefaler at dagens allmøteprisnipp på fylkeslagsårsmøtene videreføres.

OU-utvalget anbefaler ikke en frikjøpsordning for fylkesledere, men at sekretariatet har et tydeligere oppfølgingsansvar for fylkeslagene, og at mer av kommunikasjonen fra forbundet sentralt går direkte fra sekretariatets seksjon for organisasjon og utvikling.

#### 4.10.5. Lokallag

OU-utvalget anbefaler at lokallagene får et tydeligere ansvar for lokal aktivitet i sin oppgaveportefølje.

OU-utvalget anbefaler at kommunikasjonslinjene mellom forbundet sentralt og lokallagene styrkes, i samarbeid med fylkeslagene.

OU-utvalget anbefaler at det opprettes faste nettverk for lokallagsledere.

#### 4.10.6. Faste utvalg

OU-utvalget har gjennom sitt arbeid sett at det er et behov for et fast organisasjonsutvalg. OU-utvalget er også samstemte om at de organisatoriske endringene Skolelederforbundet har vært gjennom etter 2011, gjør det naturlig å gjenopprette forbundets kontrollkomite.

OU-utvalget anbefaler at det opprettes to fast utvalg:

- Kontrollkomite
- Organisasjonsutvalg

OU-utvalget anbefaler at kontrollkomiteen består av tre medlemmer og ett varamedlem, og velges av landsmøtet.

OU-utvalget anbefaler at organisasjonsutvalget oppnevnes av representantskapet og ledes av et sentralstyremedlem. Utvalget for øvrig består av 4 personer som skal representere størst mulig bredde i organisasjonen, slik at de medlemmene kommer fra ulike medlemsgrupper, arbeids- og avtaleområder. Sekretariatet har sekretærfunksjon for forbundets faste utvalg.

OU-utvalget anbefaler at medlemmene av de faste utvalgene har møterett på møter i forbundets representantskap og på landsmøtet.

#### 4.10.7. Nettverk i Skolelederforbundet

OU-utvalget anbefaler at det skilles mellom nettverk for organisasjonstillitsvalgte, nettverk for tillitsvalgte etter avtaleverket og faglige nettverk. Nettverk for organisasjon tillitsvalgte er omtalt over i forbindelse med fylkes- og lokallag. Nettverk for tillitsvalgte etter hovedavtalen omtales under i forbindelse med tillitsvalgtlinjen.

Skolelederforbundet har pr i dag opprettet ett fagnettverk: Nettverk for kulturskoleledere. I tillegg til dette nettverket, erfarer vi at det er behov for flere fagnettverk av denne typen. Det er planlagt opprettelse av ytterligere to nettverk i løpet av 2024: Nettverk for SFO-ledere og nettverk for administrative skoleeiere. OU-utvalget anbefaler at følgende faste faglige nettverk etableres i Skolelederforbundet:

- Kulturskoleledernetverk
- SFO-ledernetverk
- Nettverk for administrative skoleeiere
- Nettverk for barnehageledere
- Nettverk for ledere i voksenopplæring
- Nettverk for privatskoler

OU-utvalget anbefaler at det utarbeides felles generelle retningslinjer for de faglige nettverkene. Nettverkslederne har møterett på møter i forbundets representantskap og på landsmøtet.

#### 4.10.8. Sekretariatet

OU-utvalget anbefaler at det beholdes et sentralt sekretariat i Skolelederforbundet, med tilhold i Oslo. Utvalget anbefaler ikke ytterligere endringer for sekretariatet, men anbefaler at den pågående omorganiseringsprosessen av sekretariatet avventes og at denne evalueres før det eventuelt gjøres nye vurderinger.

#### 4.10.9. Tillitsvalgtlinjen i Skolelederforbundet

OU-utvalget anbefaler at tillitsvalgtlinjen i Skolelederforbundet synliggjøres i vedtektene gjennom at det tillegges lokallagenes årsmøter å velge hovedtillitsvalgt(e) for kommunen(e)/fylkeskommunen(e), som lokallaget representerer.

OU-utvalget anbefaler at det i kommuner og fylkeskommuner der det er 2 medlemmer eller flere, skal det velges en hovedtillitsvalgt.

OU-utvalget anbefaler at det i statlige og private virksomheter med 2 eller flere medlemmer velges en tillitsvalgt.

OU-utvalget anbefaler at nettverk for hovedtillitsvalgte i fylkeskommunen videreføres.

OU-utvalget anbefaler at det opprettes nettverk for hovedtillitsvalgte i kommunene etter samme mønster som nettverk for lokallagsledere.

OU-utvalget anbefaler at det utarbeides en veileder for tillitsvalgarbeid i Skolelederforbundet, hvor tillitsvalgtrollen beskrives, både på hovedtillitsvalgnivå, men også på plasstillitsvalgnivå. Dette innarbeides i arbeidet med utviklingsstrategien.

## 5. OU-Utvalgets anbefalinger

Her følger de samlede anbefalingene til OU-utvalget:

### 5.1. Forbundets identitet og strategiske utgangspunkt

- OU-utvalget anbefaler at navnet «*Skolelederforbundet*», med tilleggsteksten «*For ledere innen oppvekst og utdanning,*» videreføres.
- OU-utvalget anbefaler at medlemskapet i YS videreføres, men at landsmøtet i 2025 vedtar en utredning om tilknytning til hovedsammenslutning.
- OU-utvalget anbefaler at det kommer inn i Skolelederforbundets formål, at forbundet skal: Arbeide for medlemmenes «**lønns- og arbeidsvilkår**» og ikke retts- og arbeidsforhold.
- OU-utvalget anbefaler at dagens visjon beholdes: Skolelederforbundet – for landets viktigste ledere!
- OU-utvalget anbefaler at verdiene: *kompetent, handlekraftig og fremtidsrettet*, videreføres, men at forståelsen av verdiene for Skolelederforbundet som organisasjon, konkretiseres.

### 5.2. Medlemskap og organisasjonsledd

- OU-utvalget anbefaler at dagens bestemmelser om medlemskap i Skolelederforbundet videreføres.

#### 5.2.1. Landsmøtet

- OU-utvalget anbefaler at lengden på landsmøteperioden (4 år) videreføres.
- OU-utvalget anbefaler at dagens delegatordning opprettholdes.
- OU-utvalget anbefaler at dersom landsmøtet i 2025 vedtar gjenopprettelsen av et representantskap, så er representantene i representantskapet selvskrevne delegater på landsmøtet.
- OU-utvalget anbefaler at dersom det opprettes faste utvalg utover valgkomite, så har utvalgsmedlemmene møterett på landsmøtet, på lik linje med valgkomiteens medlemmer.

#### 5.2.2. Sentralstyret

- OU-utvalget anbefaler ikke en navneendring på sentralstyret.
- OU-utvalget anbefaler en videreføring av frikjøp for både forbundsleder og (1.) nestleder.
- OU-utvalget anbefaler at antall nestledere reduseres fra 2 til 1.
- OU-utvalget anbefaler at antall medlemmer av sentralstyret reduseres fra 8 til 7.

#### 5.2.3. Representantskap og ledermøte

- OU-utvalget anbefaler at ledermøtet sammen med sentralstyret skal utgjøre et representantskap for Skolelederforbundet.
- OU-utvalget anbefaler at representantskapet er Skolelederforbundets høyeste organ i landsmøteperioden, og skal møtes 2 ganger årlig.
- OU-utvalget anbefaler at dagens ledermøte videreføres som et nettverk for fylkesledere.

#### 5.2.4. Fylkeslag

- OU-utvalget anbefaler at dagens bestemmelser for fylkeslag videreføres
- OU-utvalget anbefaler at fylkesårsmøtene fortsatt avholdes etter allmøteprinsippet.
- OU-utvalget anbefaler ikke frikjøp til fylkesledere. Et slikt tiltak vil føre til stillingsreduksjon i sekretariatet.

#### 5.2.5. Lokallag

- OU-anbefaler at det vedtektsfestes en bestemmelse om at alle medlemmer i Skolelederforbundet tilhører et lokallag
- OU-utvalget anbefaler at lokallagene for et tydeligere ansvar for lokal aktivitet i sin oppgaveportefølje.
- OU-utvalget anbefaler at lokallagene får sine egne normalvedtekter.
- OU-utvalget anbefaler at kommunikasjonslinjene mellom forbundet sentralt og lokallagene styrkes, i samarbeid med fylkeslagene.
- OU-utvalget anbefaler at det opprettes faste nettverk for lokallagsledere.

#### 5.2.6. Faste utvalg

- OU-utvalget anbefaler at det opprettes en kontrollkomite med 3 medlemmer og 1 varamedlem, som velges av landsmøtet.
- OU-utvalget anbefaler at det opprettes et organisasjonsutvalg med 5 medlemmer, som oppnevnes av representantskapet for hver landsmøteperiode.
- OU-utvalget anbefaler at sekretariatet har sekretærfunksjon for faste utvalg.

#### 5.2.7. Profesjonsnettverk

- OU-utvalget anbefaler at det kan opprettes profesjonsnettverk for medlemsgrupper i Skolelederforbundet.
- OU-utvalget anbefaler at det utarbeides felles generelle retningslinjer for profesjonsnettverk.
- OU-utvalget anbefaler at sekretariatet har et koordineringsansvar for profesjonsnettverkene

#### 5.2.8. Sekretariatet

- OU-utvalget anbefaler at det beholdes et sentralt sekretariat i Oslo, ledet av generalsekretær.

#### 5.2.9. Tillitsvalgte etter avtaleverket

- OU-utvalget anbefaler at tillitsvalgtlinjen i Skolelederforbundet synliggjøres i forbundets sentrale vedtekter.
- OU-utvalget anbefaler at det i kommuner, fylkeskommuner der det er 2 medlemmer eller flere, skal det velges en hovedtillitsvalgt.
- OU-utvalget anbefaler at det i statlige og private virksomheter der det er 2 medlemmer eller flere, skal det velges en tillitsvalgt.
- OU-utvalget anbefaler at nettverk for hovedtillitsvalgte i fylkeskommunen videreføres.
- OU-utvalget anbefaler at det opprettes nettverk for hovedtillitsvalgte i kommune, etter samme mønster som nettverkene for lokallagsledere.

## 6. Utviklingsstrategi for forbundet

*God ledelse vil utgjøre en enda større forskjell i oppvekst- og opplæringssektoren fremover. Økende krav og sammensatte oppgaver vil prege skolelederrollen og dette setter store krav til godt lederskap, bygget på formell skolelederkompetanse og personlige ferdigheter som leder. Norsk Skolelederforbund må jobbe for lønns- og arbeidsbetingelser som belønner skoleledernes ansvar og resultater, og som stimulerer til godt utviklingsarbeid. Norsk Skolelederforbund skal bli en meningsbærende, tydelig og ansvarsfull organisasjon som de gode skoleledere har i ryggen i møte med fremtidens utfordringer (Fremtidsutvalget i Skolelederforbundet, 2011).*

Gjelder de samme utfordringen for Skolelederforbundet nå, da prosjektet Skolelederforbundet mot 2020 ble gjennomført?

Hva slags organisasjon skal Skolelederforbundet være?

Hvordan skal vi utvikle oss for å nå våre organisatoriske målsettinger?

Den siste delen av oppdraget til OU-utvalget, er å foreslå en utviklingsstrategi for Skolelederforbundet for landsmøteperioden 2026-2029. Arbeidet med en utviklingsstrategi for Skolelederforbundet, skal etter OU-utvalgets syn ikke ta opp i seg forbundets politiske programarbeid. Det politiske programarbeidet har likevel sammenfalt med forbundets organisasjonsutvikling allerede fra etableringen av forbundet i 1977.

### 6.1. Programarbeid i Skolelederforbundet

Skolelederforbundets utviklingsstrategi ble fra etableringen av forbundet i 1977, vedtektsfestet:

*§ 1: Skoleadministrasjonslagets formål er å samle administrasjonspersonalet i grunnskolen for å styrke og utvikle vårt skoleverk og å fremme medlemmenes syn i skolepolitisk og pedagogisk sammenheng.*

*§ 2: For å nå disse mål skal Skoleadministrasjonslaget arbeidet for:*

- a) å ta vare på de interesser som foresatte, elever, lærere, andre tilsatte og myndighetene har i henhold til grunnskolelov, forskrifter og mønsterplan,*
- b) å ivareta medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår og sikre deres juridiske rettigheter,*
- c) å fremme pedagogisk utviklingsarbeid i skolen og styrke fellesskapet mellom alle parter i skoleverket,*
- d) å arrangere seminarer og møter der medlemmene kan drøfte pedagogiske, administrative, lønsmessige og juridiske emner og andre saker av felles interesse.*

I løpet av 1980-tallet kom det på plass prinsipp- og handlingsprogram for forbundet. I løpet av 1990-tallet ble dette først til bare et handlingsprogram, før begrepet virksomhetsplan ble brukt fra 1996. I styringsdokumentheftet for forbundet mens Roald Beck var leder, var det gjennom 1990-tallet en énsider med tittelen: *Hva mener Norsk Skolelederforbund?* Dette dokumentet omfattet en kortfattet beskrivelse av forbundets prinsipielle syn når det gjaldt for eksempel:

- Kvalitet i skolen
- Pedagogisk ledelse



- Ledernes arbeidssituasjon

Fra 2002 vedtok landsmøtet et måldokument for Norsk Skolelederforbund, som besto av visjon, hovedmål og tiltak. I 2002 ble også paragrafen i vedtektene om hvordan Norsk Skolelederforbund skal arbeide for å realisere forbundets formål, strøket.

Neste større revisjon finner vi på landsmøtet i 2008, der det ble vedtatt at forbundets politikk for landsmøteperioden skulle presenteres i et programdokument. Programdokumentet for perioden 2009-2011 innledes med et slagord for forbundet: *Norsk Skolelederforbund – med fokus på ledelse*. Dokumentet er bygd opp med et forord, et sammendrag og ulike tematiske kapitler i etterkant. Formen på programdokumentet til Norsk Skolelederforbund fra 2008 er ikke så ulikt Norsk Lektorlags Utdanningspolitiske program.

I 2011 ble programdokumentet igjen revidert formmessig, og fikk en struktur, et innhold og en utforming som igjen minner om et politisk prinsippprogram. Slagordet ble endret til: *Norsk Skolelederforbund – god ledelse gjør forskjellen*.

I 2014 vedtok landsmøtet slagordet: *Skolelederforbundet – for landets viktigste ledere*. I 2014 vedtok også verdiene *fremtidsrettet, kompetent og handlekraftig*. Dokumentet ble omtalt som *overordnet politisk dokument 2015-2017*. Visjon og verdier var tonet ned programdokumentet for 2018-2021.

På landsmøtet i 2021 skjedde en revidering, hvor forbundets formål og verdier ble mer synlig i programdokumentet, og hvor dokumentet er strukturert i innledende målsettinger for forbundets arbeid, mer i tråd med § 2 i vedtektene fra 1977. Programdokumentet er deretter et politisk program for Skolelederforbundet, og avsluttes med en tiltaksdel i kapitlet om Skolelederforbundets bidrag.

Utviklingen av Skolelederforbundets programdokument, har medført at dokumentet i dag fremstår som både som et prinsippprogram, et skolelederpolitisk program og en handlingsplan. Dagens programdokument tar imidlertid ikke opp i seg Skolelederforbundets arbeid med organisasjonsutvikling.

#### 6.1.1. Eksempler fra andre forbund

Ser vi til andre fagforeninger, har eksempelvis Fagforbundet laget et eget organisasjonsprogram for landsmøteperioden. Hovedområder i dette organisasjonsprogrammet er:

- Tariffmakt og (yrkes)politisk makt gjennom verving av medlemmer fra yrkesgrupper o.a. som er relevant for å gi forbundet større påvirkningskraft og forhandlingsmakt
- Utvikling av egen organisasjon innenfor områdene struktur, oppgaver, mennesker og teknologi, herunder
  - Opplæring og utvikling av tillitsvalgte
  - Klubber
  - Digital utvikling

Denne typen dokument er vanlig både hos LO som hovedsammenslutning og innenfor LO forbundene. FO har en litt annen struktur i sitt organisasjonsprogram 2023-2027, her er strukturen i dokumentet litt annerledes:

- Organisasjonsutvikling: FO skal være den foretrukne fagforeningen for FOs profesjoner gjennom et godt medlemstilbud og god ivaretagelse av medlemmenes interesser.
- Organisasjonsbygging (lokalledet/klubben det viktigste elementet)
- Tillitsvalgtskolering
- Strategi for å øke organisasjonsgraden blant FOs profesjoner
- Medlemsbevaring gjennom faglig fellesskap og kvalitet i organisasjonens arbeid (god drift og gode støttesystemer i hele organisasjonen)
- Studentorganisering
- Kommunikasjon (revisjon av kommunikasjonsstrategi)

Tilsvarende dokumenter er ikke like tilgjengelige hos Utdanningsforbundet, men til gjengjeld er temaet godt belyst i årsmeldingene for sentralstyrets arbeid. Her berøres blant annet følgende temaer (eksempelet er fra 2022):

- Solidaritet, makt og innflytelse
- Økt medlemsvekst og styrket medlemskap (vervekampanjer mv, herunder blant annet ledersatsingen)
- Utdanningsforbundets tillitsvalgte (rekruttere og styrke arbeidsplassstillitsvalgte og engasjere klubbene)
- Organisasjonsutvikling og medlemsdemokrati
- Organisasjonen i møte med omgivelser i endring
  - Regionreformen
  - Digitale verktøy for tillitsvalgte
  - Digitalisering
  - Klima og bærekraft

Disse tre eksemplene har en rekke likhetstrekk når det gjelder det strategiske organisasjonsutviklingsarbeidet:

- Medlemsvekst (for å trygge posisjonen og øke gjennomslag/relevans for forbundet)
- Kurs og kompetanseheving av tillitsvalgte
- Relevante medlemstilbud
- Internkommunikasjon
- Digital utvikling

Utdanningsforbundet har nedsatt et fast organisasjonsutvalg, som følger landsmøteperioden. Det er ikke alle LO-forbund som praktiserer dette, men Skolenes Landsforbund har vedtektsfestet organisasjonsutvalget i sine vedtekter.

Skolelederforbundet hadde et organisasjonsutvalg frem til landsmøtet i 1990, da det ble besluttet å endre organisasjonen med å bygge ut et sentralt sekretariat, som overtok en del av arbeidsoppgavene til arbeidsgrupper og utvalg i forbundet. Det har i forbindelse med større endringer vært nedsatt utvalg for å se på vedtektsendringer og organisasjonsendringer, og det siste større utvalget i denne sammenhengen, er Skolelederforbundets fremtidsutvalg, som ble nedsatt på landsmøtet i 2008.

## 6.2. Fremtidsutvalget 2008-2011

Et av de viktigste arbeidene som er gjort på strategiutviklingssiden i Skolelederforbundet, er rapporten *Fremtidens skoleledere* (2011), utarbeidet av fremtidsutvalget i NSLF.

Utvalgets mandat var:

*Utvalget skal lage 3 scenarier for samfunnsutvikling, utdanningspolitikk og fagforeningers vilkår og vurdere konsekvenser for NSLFs utvikling i lys av scenariene. Det skal lages SWOT-analyse av hvert enkelt scenario. Arbeidet skal aktivisere alle medlemmene og grunnlaget skal diskuteres på ledermøter underveis i prosessen. Utarbeidelsene av scenariene skal være ferdig 31.12.09. Fremtidsutvalget skal også legge til rette for en diskusjon om forbundets organisasjonsstruktur. Arbeidet skal munne ut i et diskusjonshefte for medlemmene og Landsmøtet 2011. Utvalget arbeider innenfor en økonomisk ramme avsatt i budsjettet. Sentralstyret velger personer til utvalget.*

Fremtidsutvalget oppsummerte sitt arbeid med følgende forslag til prioriteringer for NSLF frem mot 2020:

*Arbeid for å fremme medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår skal være NSLFs viktigste oppgave også i fremtiden. Verdien av et forbund som er aktivt på den skolepolitiske arena er også stor, og en sterk forbundsleder som står i spissen for et stadig tydeligere og mer påvirkningskraftig forbund, må vektlegges. Rådgivning, veiledning og bistand i konfliktsaker må også sikres, da flere konflikter vil oppstå rundt skolelederrollen grunnet yrkesrollens voksende kompleksitet, krav og forventninger.*

*Gode kurs for å sikre sterk forhandlingskompetanse lokalt, bør også fremover være en sentral prioritet for forbundet i utvalgets øyne. Å vurdere behovet for antall lokale kurs opp mot sentrale, større konferanser kan bli en aktuell problemstilling for fremtiden.*

## 6.3. Medlemsundersøkelsene 2022

Som vi tidligere har belyst i denne rapporten, pekte en del av innspillene i Skolelederforbundets medlemsundersøkelse i 2022 på et behov for organisasjonsutvikling og videre strategisk arbeid for forbundet. Blant spørsmålene som kom opp og som etter OU-utvalget har relevans til en utviklingsstrategi, var:

- Hvordan skal forbundet ivareta alle sine medlemsgrupper?
- Hvordan skal vi bruke FNs bærekraftsmål som etisk kompass i Skolelederforbundets arbeid?
- Hvordan få til en ytterligere profesjonalisering av tillitsvalgte og forhandlere?
- Hvordan skal vi klare å tilby våre medlemmer god støtte og gode verktøy uavhengig av hvor de bor, og hvor stor lokal organisasjon de har rundt seg?

Som følge av medlemsundersøkelsen, begynte sekretariatet arbeidet med Reform 24 av lederskolen i Skolelederforbundet. Nye tilbud for tillitsvalgte og ledere kommer på plass skoleåret 2024/2025.

I 2022 var det en viss optimisme når det gjaldt ivaretagelsen av medlemmer. Fra sekretariatets side var det en oppfatning av at utviklingen av medlemsreisen, fra innmeldelse til pensjon, var godt i gang. I tillegg var det satt i gang et større arbeid med kanastrategi, som på sikt vil kunne bidra til å bedre kommunikasjons- og informasjonsflyt. En del av dette arbeidet, var et TEAMS-prosjekt for

fylkeslagene, som også kunne bidra til sikrere fillagringstjenester. Bedre tilgangsstyring og flere brukere av WinORG (medlemsregisteret) ville også bidra til å kunne lette arbeidet med oppfølging av medlemmer, samt involvering. Som en del av dette arbeidet ble det også igangsatt en revisjon av håndbok og «verktøykasse» for fylkeslag og lokallag. To nøkkelord i denne sammenhengen er samhandling og kommunikasjon.

#### 6.4. Landskonferansen 2023

Det å få til effektiv samhandling og kommunikasjon i forbundet, har vært på dagsorden siden etableringen av forbundet. Denne oppgaven ble ivaretatt av et informasjonsutvalg, før forbundet vokste seg stort nok til å ansette personer med kommunikasjonskompetanse.

Både utfordringer og muligheter innen samhandling og kommunikasjon, ble diskutert på landskonferansen i september 2023. Her var fokus på digitale verktøy, mediesynlighet og politisk påvirkningsarbeid for å forbedre organisasjonens effektivitet og synlighet.

Kunnskapsgrunnlaget peker på at forbundet er avhengig av et oppdatert og pålitelig medlemssystem, samt gode og effektive digitale verktøy for å styrke intern kommunikasjon og samhandling. Disse systemene er avgjørende for effektiv medlemsforvaltning og støtte til politisk påvirkningsarbeid. Videreutvikling av disse verktøyene er essensielt for å møte medlemmenes og organisasjonens behov.

Et annet gjennomgangstema i kunnskapsgrunnlaget, er at mediesynlighet, både lokalt og nasjonalt, er viktig for å styrke forbundets offentlige profil. Bruk av nettsider, sosiale medier, og deltagelse i relevante medier og arrangementer, er nøkkelen til å fremme forbundets synspunkter. Målrettet forbedring av disse kanalene anbefales for å øke effekten av forbundets eksterne kommunikasjon.

På landskonferansen i 2023, ble det også diskutert hvordan kommunikasjonen mellom fylkeslag, lokallag og sentralnivået skal fungere. Effektive kommunikasjonslinjer er nødvendige for sømløs og effektiv samhandling, noe som krever et godt kommunikasjonsklima og støttende systemer for rask informasjonsdeling.

Kunnskapsgrunnlaget fra arbeidet på landskonferanse i 2023, understreker at for Skolelederforbundet er effektiv samhandling og dynamisk kommunikasjon grunnleggende for å nå organisasjonens mål.

#### 6.5. Utvalgets vurdering

OU-utvalgets arbeid med en strategi for intern utvikling i Skolelederforbundet har sitt utgangspunkt i de spørsmålene som ble stilt innledningsvis i dette kapittelet.

Gjelder de samme utfordringen for Skolelederforbundet nå, da prosjektet Skolelederforbundet mot 2020 ble gjennomført?

Hva slags organisasjon skal Skolelederforbundet være?

Hvordan skal vi utvikle oss for å nå våre organisatoriske målsettinger?

### 6.5.1. Synlighet og påvirkningskraft

Forbundet er i stadig utvikling når det gjelder synlighet og påvirkningskraft. Resultatene fra de siste medlemsundersøkelsene indikerer at utviklingen er på riktig vei på dette området. Etter utvalgets syn, henger dette mye sammen med utvidet kapasitet både i politisk ledelse og i sekretariatet. På bakgrunn av dette, vurderer OU-utvalget at synlighet og påvirkningskraft sentralt ikke er et område for Skolelederforbundets strategi for organisasjonsutvikling i kommende landsmøteperiode.

Påvirknings- og gjennomslagskraft henger imidlertid sammen med at Skolelederforbundet gjennom de siste årene har hatt en solid medlemsvekst, og har befestet sin posisjon som en toneangivende organisasjon blant mange av yrkesgruppene som kvalifiserer til medlemskap i forbundet etter vedtektene. En fortsatt god medlemsvekst og høy organisasjonsgrad blant våre medlemsgrupper er viktig for at videre påvirkningskraft og gjennomslagskraft. Medlemsvekst innenfor de yrkesgruppene vi allerede organiserer vil derfor være strategisk viktig for en videre utvikling av Skolelederforbundets relevans, synlighet og gjennomslagskraft.

### 6.5.2. Kompetanse

Rådgivning, veiledning og bistand fra sekretariatet i utfordrende saker, var noe av det som ble trukket frem av fremtidsutvalget i 2011. Sekretariatet har vært gjennom en egen OU-prosess etter at Jan-Erik Buer ble ansatt som generalsekretær. Kompetansen i sekretariatet har blitt endret for at sekretariatet kan drive mer medlemsrettet arbeid og følge opp medlemmene bedre (se også vedlegg 2).

Fremtidsutvalget pekte også på nødvendigheten av å ha en god skolering for forhandlere og tillitsvalgte. Respondentene i Skolelederforbundets medlemsundersøkelser fra 2023 og 2024, sier også at lederskolen, kurs og webinarer er det viktigste enkelttiltaket for å sikre et bedre medlemstilbud fremover. Her har scoren økt fra 88 % som mente dette var viktig eller svært viktig i 2023, til 91 % som mente at god skolering var viktig eller svært viktig i 2024. Dette henger sammen med oppsummeringen fra medlemsundersøkelsen i 2022, hvor ett av funnene var at det var behov for ytterlig profesjonalisering av tillitsvalgtrollene og forhandlerne i forbundet. Dette er også strategisk viktig for lokal synlighet, lokal gjennomslagskraft og lokalt engasjement.

### 6.5.3. Samhandling og kommunikasjon

Medlemsundersøkelsene fra de siste tre årene har pekt på at Skolelederforbundet har et forbedringspotensiale når det gjelder internkommunikasjonen. I underkant av 60 % av respondentene har vært fornøyd med informasjonen fra lokale tillitsvalgte. På sentralt hold er ca 75 % fornøyd med kommunikasjonen med sekretariatet og politisk ledelse. Omleggingen av nettsiden og flere andre informasjonstiltak fra og med høsten 2023 har hatt en effekt. I medlemsundersøkelsen er det ca 90 % av respondentene som sier de er fornøyde eller svært fornøyde med informasjonskvaliteten fra sentralledet.

Samtidig er det en nedgang fra medlemsundersøkelsen i 2022 til tilsvarende undersøkelse 2023 fra ca 40 % til ca 35 % når det gjelder hvor fornøyd medlemmene var med lokale og regionale arrangementer og aktiviteter. Det ble ikke stilt spørsmål om dette i medlemsundersøkelsen i 2024, men på spørsmål om det var behov for mer kompetanseheving av lokale tillitsvalgte, forhandlere og

lokallagsledere, har 5 prosentpoeng flere av respondentene svart at dette er viktig eller svært viktig i 2024 enn i 2023. Flere av respondentene i medlemsundersøkelsen 2024 har etterlyst et sterkere lokalt aktivitetsnivå og engasjement i fritekstsvarene. Det savnes incentiver for å knytte lokallagsarbeidet tettere sammen med fylkeslagsarbeidet, og det savnes incentiver for å kunne få til god lokal og regional aktivitet i en hektisk hverdag der mulighetene for frikjøp i praksis er fraværende.

Blant de ca 200 fritekstsvarene om Skolelederforbundet regionale og lokale arbeid i forbindelse med medlemsundersøkelsen i 2022, ga respondentene oss følgende topp 10 liste når det gjaldt videre utvikling:

1. Større synlighet
2. Nettverksbygging
3. Ta bedre imot nye medlemmer (startpakke, dirkete kontakt fra lokallagsleder, fylkesleder, tillitsvalgt eller andre lokale/regionale)
4. Større lokallag, gjerne på tvers av kommuner
5. Flere og bedre lokale tilbud
6. Hjelp til lokale forhandlinger
7. Bedre informasjonsflyt
8. Ivareta alle medlemsgrupper
9. Hjelp til rekruttering
10. Raskere svar ved henvendelser

Det er også en økning på 3-4 prosentpoeng fra medlemsundersøkelsen i 2023 til medlemsundersøkelsen i 2024, av respondenter som mener det er viktig å få etablert gode nettverk for tillitsvalgte etter hovedavtalen, organisasjonstillitsvalgte og profesjonsnettverk, for å bedre samhandlingen i og utviklingen av organisasjonen. Et tilleggsmoment i denne sammenhengen er også digitalisering og videreutvikling av forbundets kanalstrategi, som kort er omtalt over. Gode kommunikasjonskanaler, gode støttesystemer og utvikling av lokallagene i Skolelederforbundet, er strategisk viktig for organisasjonsbygging og medlemsbevaring.

#### 6.5.4. Hva slags organisasjon skal Skolelederforbundet være?

OU-utvalgets vurdering er at det har vært en god utvikling i Skolelederforbundets arbeid når det gjelder flere av de områdene som ble skissert som utviklingsområder på Skolelederforbundets landsmøte i 2011.

Kunnskapsgrunnlaget for OU-prosessen i Skolelederforbundet peker likevel på at det er behov for videre utviklingen av organisasjonen og organisasjonens arbeid på flere områder.

Når det gjelder spørsmålet om hva slags organisasjon Skolelederforbundet skal være, så er det noen forhold som er gitt:

- Som arbeidstakerorganisasjon, er det medlemmene som er våre eiere
- Skolelederforbundet er partipolitisk uavhengig
- Medlemmene styrer organisasjonen gjennom representativ demokrati på nasjonalt nivå (landsmøte), og etter allmøteprinsippet på fylkesnivå og lokalt nivå (årsmøter)

I denne sammenhengen er det viktig å klargjøre forbundets strategiske utgangspunkt, ut fra innspillene i kunnskapsgrunnlaget for OU-prosessen.

Hvordan skal Skolelederforbundet ivareta landets viktigste ledere, jf visjonen?

Hvordan skal Skolelederforbundet ivareta medlemmenes interesser, jf formålet?

Hvordan skal Skolelederforbundet fremstå som kompetent, handlekraftig og fremtidsrettet, jf verdigrunnlaget?

Vi kan sammenfatte de to første spørsmålene over i forbundets oppdrag. Oppdraget til

Skolelederforbundet er å ivareta medlemmenes interesser på en best mulig måte.

Kunnskapsgrunnlaget peker på at dette i større grad burde bidra til å fremme engasjement og involvering i organisasjonens ulike ledd.

Når det gjelder verdiene, er dette delvis behandlet over. OU-utvalget vil forsøke seg på å gi verdibegrepene et tydeligere innhold i lys av forbundets oppdrag:

*Fremtidsrettet* – kan omhandle at Skolelederforbundet som organisasjon forstår medlemmenes behov, og er i stand til å tilpasse organisasjonen til utviklingen i samfunnet og arbeidslivet.

*Kompetent* – kan omhandle at forbundet har nødvendig kompetanse i Sekretariatet for å fremme medlemmenes interesser og bistå medlemmene der det er behov, samt at forbundet har godt skolerte organisasjonstillitsvalgte, forhandlere og tillitsvalgte etter hovedavtalene.

*Handlekraftig* – kan omhandle det som er omtalt i programdokumentets siste avsnitt, der det heter at. «Skolelederforbundet støtter med verktøy og kommunikasjonsflater som sikrer at medlemmenes stemme høres nasjonalt og lokalt, og på en måte som gjør at alle kan bidra.»

Til sammen kan dette munne ut i spørsmålet: Hvordan skal Skolelederforbundet utvikle seg som organisasjon for å ivareta medlemmenes interesser på en best mulig måte gjennom å opptre fremtidsrettet, kompetent og handlekraftig?

Organisasjonsutvalget har forsøkt å besvare dette spørsmålet gjennom å utarbeide et forslag til en utviklingsstrategi for Skolelederforbundet. Strategien innledes med forbundets ambisjon og strategiske utgangspunkt, og inneholder to hovedområder: (1) Organisasjonsutvikling og (2) samhandling og kommunikasjon.

## 6.6. Strategi for organisasjonsutvikling i Skolelederforbundet

### 6.6.1. Innledning

Vår **ambisjon**, er at Skolelederforbundet skal være den foretrukne arbeidstakerorganisasjonen for ledere innen utdanning og oppvekst.

Vårt strategiske utgangspunkt, er:

**Visjon:** Skolelederforbundet – for landets viktigste ledere

**Formål:** Skolelederforbundet skal være en partipolitisk uavhengig arbeidstakerorganisasjon tilknyttet en hovedsammenslutning i arbeidslivet, som arbeider for å trygge og fremme medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår, utvikling av oppvekst og utdanning, samt skal være en premissleverandør for lederrollen innen sektoren.

**Verdigrunnlag:** Skolelederforbundet skal være en fremtidsrettet, kompetent og handlekraftig organisasjon.

### 6.6.2. Organisasjonsutvikling

Skolelederforbundets evne til å gjøre en forskjell avhenger av aktive medlemmer og tillitsvalgte i alle organisasjonsledd. Gjennom gode tillitsvalgte på alle nivåer, medlemsvekst, økt lokalt engasjement og aktivitet, vil Skolelederforbundet i økende grad være en fagforening som ivaretar alle medlemmenes interesser. Skolelederforbundet vil:

- legge til rette for gode medlemsaktiviteter og lokalpolitisk påvirkning i lokallag og fylkeslag
- tydeliggjøre forbundets organisering og organisasjonskart
- jobbe målrettet for å bygge sterke og aktive lokallag
- jobbe målrettet for å utvikle fylkeslagene
- tilby medlemmene utvikling og opplæring gjennom et bredt tilbud i lederskolen, relevante faglige og sosiale nettverk og møteplasser både nasjonalt og lokalt
- sikre at våre tillitsvalgte, forhandlere og styremedlemmer har god støtte og kompetanse til å utføre sine oppgaver

### 6.6.3. Samhandling og kommunikasjon

I en stadig mer digitalisert hverdag er forventningene til rask, lett og korrekt tilgjengelig informasjon større. Det stiller krav til lett tilgjengelig, korrekt, oppdatert og troverdig informasjon.

Skolelederforbundet vil:

- utvikle systemer og rutiner som gjør informasjonsflyten og arbeidet i lokalorganisasjonen lettere
- revidere forbundets kommunikasjonsstrategi og utarbeide en intern kommunikasjonsstrategi for hele organisasjonen for å posisjonere Skolelederforbundet som en tydeligere samfunnspolitisk aktør lokalt og regionalt



## 7. Avsluttende bemerkninger

### 7.1. Økonomiske og administrative konsekvenser

OU-utvalget vurderer endringsforslagene til å ikke ha signifikante økonomiske og administrative konsekvenser.

Endringsforslagene knyttet til sekretariatets medlemsrettede arbeid og oppfølging av lokallag og tillitsvalgte, er allerede ivaretatt av organisasjonsendringene i sekretariatet jf vedlegg 2.

Endringsforslagene i forbindelse med innføring av et representantskap, innebærer en formell endring av de to møtearenaene årlig mellom sentralstyret og fylkeslederne, og innebærer ikke økte kostnader.

Endringsforslagene i forbindelse med innføring av en kontrollkomite har heller ikke store administrative og økonomiske konsekvenser. OU-utvalget forutsetter at kontrollkomiteen primært har digitale møter.

Endringsforslagene knyttet til innføring av et organisasjonsutvalg, som blant annet vil erstatte vedtektskomiteen som nedsettes i forkant av hvert landsmøte, vurderes å ha om lag samme arbeidsomfang og møtefrekvens som en vedtektskomite, og vil derfor ikke medføre økonomiske og administrative konsekvenser.

Endringsforslagene i forbindelse med profesjonsnettverk, vil heller ikke ha større økonomiske og administrative konsekvenser. Her legges det opp til ett årlig møte i forbindelse med eksisterende arenaer som kulturskolelederkonferansen, voksenopplæringslederkonferansen og SFO-nettverkskonferansen mv, samt 1-2 digitale møter årlig.

### 7.2. Høring og videre prosess

Organisasjonsutviklingsutvalgets sluttrapport sendes på høring i organisasjonen. Høringsfristen er **15. oktober 2024**.

Høringsinstansene for rapporten, er fylkeslagene og lokallagene i Skolelederforbundet.

Fylkeslagene og lokallagene får tilsendt en undersøkelse i Questback på fylkeslagenes e-postadresse og e-postadressen til lokallagsleder, der fylkeslagene og lokallagene blir bedt om å ta stilling til OU-utvalgets anbefalinger i kapittel 5 og forslaget til strategi for organisasjonsutvikling i kapittel 6.

OU-utvalget anbefaler at både lokallag og fylkeslag har bred involvering av sine medlemmer i arbeidet med høringen.

Høringsinnspillene inngår som innspill til vedtektsutvalgets arbeid med forslag til revisjon av Skolelederforbundets vedtekter til landsmøtet i 2025.

## Vedlegg 1 – Oversikt over kunnskapsgrunnlaget

### Rapporter og andre publikasjoner

**Organisasjonsutvikling i Skolelederforbundet.** Delrapport 2 – februar 2024

**Organisasjonsutvikling i Skolelederforbundet.** Delrapport 1 – august 2023

**Fremtidens skoleledere.** Sluttrapport fra fremtidsutvalget i NSLF til landsmøtet 2011

**Opp og fram! – et 25-årsminne 1977-2002.** Roald Beck (red.). Norsk Skolelederforbund. Oslo. 2002

**Grunnskolen.** 1978-1986. Utvalgte artikler

**Skolelederen.** 1987-dd. Utvalgte artikler

### Undersøkelser

Skolelederforbundets medlemsundersøkelse 2023

Skolelederforbundets medlemsundersøkelse 2022

### Konferanser – seminarer

Skolelederforbundets landskonferanse. Gardermoen. 6-7 september 2023

Innspillseminar Troms og Finnmark fylkeslag. 26. mai 2023

Innspillseminar Vestfold og Telemark fylkeslag. 19. mai 2023

Innspillseminar Rogaland fylkeslag. 15. mai 2023

Innspillseminar Vestland fylkeslag. 12. mai 2023

Innspillseminar Trøndelag fylkeslag. 7. mai 2023

Innspillseminar Nordland fylkeslag. 2. mai 2023

Innspillseminar Agder fylkeslag. 2. mai 2023

Innspillseminar Møre og Romsdal fylkeslag. 13. april 2023

Innspillseminar Viken fylkeslag. 13. april 2023

Innspillseminar Oslo fylkeslag. 14. mars 2023

Innspillseminar Innlandet fylkeslag. 14. mars 2023

### Protokoller fra Skolelederforbundets landsmøter 1993-2021

### Protokoller og referater fra landsstyret og sentralstyret 1990-dd

### Andre dokumenter fra Skolelederforbundets historie

Vedtekter for Skoleadministrasjonslaget 1977

Vedtekter for Skoleadministrasjonslaget 1986

Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 1990

Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 1996

Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 1999

Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 2002

Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 2005

Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 2008

Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 2011  
Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 2014  
Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 2017  
Vedtekter for Norsk Skolelederforbund 2021  
**Prinsipp- og handlingsprogram 1988-1990.** Norsk Skolelederforbund  
**Handlingsplan 1993-1996.** Norsk Skolelederforbund  
**Yrkesetisk plakat.** Norsk Skolelederforbund 1994  
**Måldokument for landsmøteperioden 2002-2005.** Norsk Skolelederforbund  
**Programdokument for Norsk Skolelederforbund 2009-2011**  
**Programdokument for Skolelederforbundet 2012-2014**  
**Programdokument for Skolelederforbundet 2015-2017**  
**Programdokument for Skolelederforbundet 2018-2021**  
**Programdokument for Skolelederforbundet 2022-2025**

## Vedtekter og andre dokumenter fra andre fagforeninger

### Vedtekter

Akademikerforbundet  
Arkitektenes fagforbund  
Befalets Fellesorganisasjon  
Bibliotekarforbundet  
Creo  
Delta  
Den norske legeforening  
Den norske tannlegeforening  
Den norske veterinærforening  
Det Norske Diakonforbund  
Det norske maskinistforbund  
Econa  
EL & IT Forbundet  
Fagforbundet  
Fellesforbundet  
Fellesorganisasjonen  
Finansforbundet  
Forskerforbundet  
Handel og Kontor i Norge  
Industri Energi & Forbundet for ledelse og teknikk  
Krigsskoleutdannede offiserers landsforening  
Kriminalomsorgens Yrkesforbund  
Lederne  
Naturviterne  
Negotia  
Norges Ingeniørorganisasjon NITO  
Norges Juristforbund

Norges offisers og spesialistforbund  
Norsk Arbeidsmandsforbund  
Norsk Ergoterapeutforbund  
Norsk Fengsels og Friomsorgsforbund  
Norsk Fysioterapeutforbund  
Norsk Jernbaneforbund  
Norsk Journalistlag  
Norsk Lektorlag  
Norsk Lokomotivmannsforbund  
Norsk Manuellterapeutforening  
Norsk Nærings og Nytelsesmiddelarbeiderforbund  
Norsk Psykologforening  
Norsk Radiografforbund  
Norsk Sjømannsforbund  
Norsk Sjøoffisersforbund  
Norsk Sykepleierforbund  
Norsk Tannpleierforening  
Norsk Tjenestemannslag  
Norsk Tollerforbund  
Parat  
Politiets Fellesforbund  
Presteforeningen  
SAFE  
Samfunnsøkonomene  
Samfunnsviterne  
Skatterevisorenes Forening  
Skolenes landsforbund  
STAFO  
Tekna  
Utdanningsforbundet  
Yrkestrafikkforbundet

**Program og rapporter mv. fra andre fagforeninger**

Prinsipp- og handlingsprogram Skolenes Landsforbund  
Prinsipp- og handlingsprogram Fagforbundet  
Utdanningspolitisk program for Norsk Lektorlag  
Strategisk plan for det politiske arbeidet i Utdanningsforbundet 2024-2025  
Vi utdanner Norge 2024-2027. Utdanningsforbundet  
Veileder for valg av tillitsvalgte i Utdanningsforbundet (2022)  
Prinsippprogram for Lederne  
Fagforbundets organisasjonsprogram 2021-2025  
FO organisasjonsprogram 2023-2027  
Sentralstyrets melding 2022 og 2023. Utdanningsforbundet

**Lytt til medlemmene!** Rapport fra særskiltevaluering av hovedtariffoppgjøret på KS-området.  
Utdanningsforbundet 2015

**En organisasjon for framtida.** Utdanningsforbundet – utdanninger og prioriteringer. FAFO 2015

**Organisasjonsutvikling i Politiets fellesforbund.** 30.10.18.

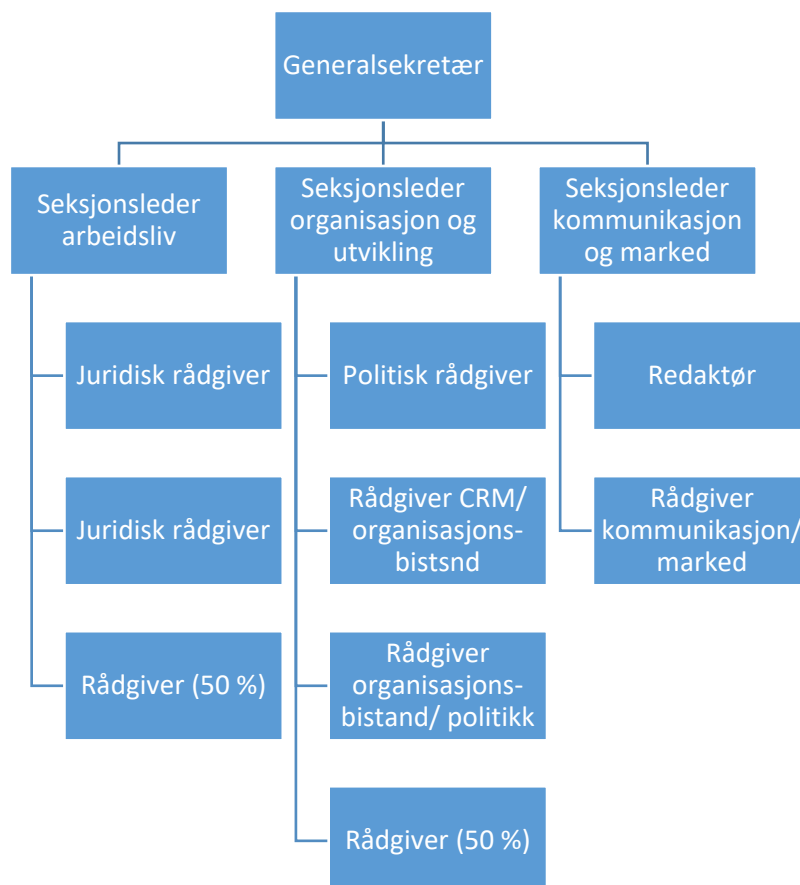
Hofgaard, Tor Levin (2020): **Slutten for fagforeninger i Norge?**

<https://torlevinhofgaard.wordpress.com/2020/08/21/slutten-for-fagforeninger-i-norge/>

(sist besøkt 21.05.24)

## Vedlegg 2 – Sekretariatets organisering

Sekretariatets organisering og arbeidsoppgaver pr mai 2024:



Stilling	Oppgaver	Kommentar, kompetanse
Generalsekretær	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overordnet ansvar for all tjenesteleveranse i sekretariatet.</li> <li>• Ansvar for daglig drift (HR og adm)</li> <li>• Økonomi og personalansvar. (HR/internkontroll)</li> <li>• Utvikling av sekretariatet i tråd med ønsket utvikling av forbundet.</li> <li>• Oppfølging av en til enhver tid gjeldende politiske vedtak og styringssignaler.</li> </ul>	
Seksjonsleder organisasjon/ politisk rådgiver (stedfortreder GS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovedansvar for sekretariatets organisatoriske utviklingsarbeid.</li> <li>• Hovedansvar for politisk arbeid innen vårt fagområde.</li> <li>• Delta i utvikling av forbundets strategiske arbeid.</li> <li>• INVO – systemansvarlig</li> <li>• Ansvar for kurs og kompetansehevingstiltak i organisasjonen (Lederskolen).</li> </ul>	Kompetanse innen ledelse og fagfelt oppvekst og utdanning. God systemforståelse, erfaring fra både politisk arbeid og fagforeningsarbeid.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppfølging av fylkes- og lokallag (inkl Budsjettt og økonomioppfølging)</li> <li>• Økonomioppfølging sammen med GS, samt godkjenner på egen seksjon</li> <li>• Bistå på daglig drift innen HR</li> <li>• Representasjon i ulike fora</li> </ul>	
Politisk rådgiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politisk arbeid med saker innen vårt fagområde.</li> <li>• Systematisk politisk påvirkningsarbeid.</li> <li>• Support til politisk ledelse på aktuelle saker.</li> <li>• Representasjon i ulike fora.</li> <li>• Bistå inn mot kommunikasjon i produksjon av saker til nett.</li> </ul>	Kompetanse innen ledelse og oppvekst/ utdanning. Erfaring med politisk arbeid.
CRM- ansvarlig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovedansvar på CRM</li> <li>• Systemansvar for winorg / medlemsystem.</li> <li>• Daglig medlemskommunikasjon og medlemsoppfølging.</li> <li>• Oppfølging av fylkes-/lokallag</li> <li>• Delta i opplæring av tillitsvalgte</li> <li>• Bistå på nettverk Bhg – praktisk, organisatorisk, faglig</li> </ul>	CRM-kompetanse og systemkompetanse. Kunnskap innen ett av våre fagfelt.
Rådgiver organisasjon og politikk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daglig medlemsservice</li> <li>• Administrere kontingent og betalingsbehandling, inkludert administrasjon av trekklister og direktebetaling.</li> <li>• Bistå fylkeslag og lokallag organisatorisk, administrativt og faglig</li> <li>• Bistå i politisk arbeid med våre kjernesaker.</li> <li>• Representasjon i aktuelle fora.</li> <li>• Organisasjonsutvikling og systemutvikling</li> </ul>	Utdanning og erfaring innen oppvekstledelse. Kompetanse innenfor aktuelle fagområder. (Skole, barnehage/sfo/kulturskole) eller andre relevante tema innen oppvekst og utdanning. Erfaring fra tillitsvalgtarbeid viktig.
Rådgiver organisasjon og politikk (50 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bistå i politisk arbeid med våre kjernesaker.</li> <li>• Planlegge og gjennomføre fagpolitisk kampanjer og påvirkningsarbeid.</li> <li>• Forberede og arrangere kurs, seminarer og større fagpolitiske samlinger.</li> <li>• Etablere og følge opp nye nettverk (Skole, Bhg, SFO, kulturskole, private)</li> <li>• Følge opp politiske saker</li> <li>• Delta i opplæring av tillitsvalgte og utvikling av tillitsvalgtrollen.</li> <li>• Saksbehandling, utredningsarbeid og taleskriving</li> <li>• Representasjon i aktuelle fora</li> </ul>	Utdanning og erfaring innen oppvekstledelse. Kompetanse på strategisk arbeid, god systemforståelse. Erfaring fra politisk styrte organisasjoner og tillitsvalgterfaring er en fordel. Kompetanse innenfor aktuelle fagområde eller andre relevante tema innen oppvekst og utdanning.

		Erfaring fra tillitsvalgtarbeid viktig.
Seksjonsleder Arbeidsliv, rådgiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovedansvar for arbeid med tariff, lønn og avtaleverk.</li> <li>• Følge opp, fordele og sikre god oppfølging av medlemssaker. (Overordnet ansvar)</li> <li>• Delta i utvikling av forbundets strategiske arbeid.</li> <li>• Medansvar for tillitsvalgtopplæringen</li> <li>• Ansvar for systematisk politisk påvirkningsarbeid på fagfeltet.</li> <li>• Delta i tariffarbeid og lønnsforhandlinger.</li> <li>• Økonomioppfølging på egen seksjon</li> <li>• It- oppfølging internt</li> </ul>	Kompetanse innen ledelse og fagfelt oppvekst og utdanning. God kunnskap om fagforeningsarbeid. God kunnskap om lov og avtaleverk på fagområdet.
Juridisk rådgiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemssaker / Medlemsbistand</li> <li>• Delta i tariffarbeid og lønnsforhandlinger</li> <li>• Tariff arbeid (f.eks. følge opp Oslo kommune/YS stat)</li> <li>• Bistå i lokale forhandlinger og tariffarbeid.</li> <li>• Bistå i opplæring/ kurs for tillitsvalgte/ forhandlere.</li> <li>• Bidra til skolelederen.no</li> </ul>	Juridisk utdanning. God kunnskap og erfaring med avtaleverket.
Juridisk rådgiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemssaker / Medlemsbistand</li> <li>• Delta i tariffarbeid og lønnsforhandlinger</li> <li>• Tariff arbeid (f.eks. følge opp Oslo kommune/YS stat)</li> <li>• Bistå i lokale forhandlinger og tariffarbeid.</li> <li>• Bistå i opplæring/ kurs for tillitsvalgte/ forhandlere.</li> <li>• Bidra til skolelederen.no</li> </ul>	Juridisk utdanning. Kompetanse innen fagforeningsarbeid og medlemsbistand. Lov og avtaleverk.
Rådgiver arbeidsliv (50 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemssaker / Medlemsbistand</li> <li>• Delta i tariffarbeid og lønnsforhandlinger</li> <li>• Tariff arbeid (f.eks. følge opp Oslo kommune/YS stat)</li> <li>• Bistå i lokale forhandlinger og tariffarbeid.</li> </ul>	
	•	
Seksjonsleder - kommunikasjon og markedsansvarlig.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar daglig drift av kommunikasjon og marked.</li> <li>• Delta i utvikling av forbundets strategiske arbeid.</li> <li>• Utvikle forbundets ekstern- og internkommunikasjon</li> <li>• Lage nyhetssaker løpende</li> <li>• Medansvar for kurs og kompetansehevingstiltak innen fagfeltet.</li> <li>• Økonomioppfølging på egen seksjon.</li> </ul>	Kommunikasjon og markedskompetanse
Kommunikasjons- rådgiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lage nyhetssaker løpende (Some, Skolelederen.no, innsalg)</li> </ul>	Medieutdanning, teknisk kompetanse på studio.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidra i markedsarbeid/ kampanjer/ rekruttering</li> <li>• Ansvar studioproduksjon (teknisk og produksjon)</li> <li>• Podcast – produksjon</li> </ul>	Erfaring fra innsalg. Markedskompetanse/ erfaring.
Redaktør	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redaktøransvar for magasinet skolelederen.</li> <li>• Redaktøransvar på Skolelederen.no</li> <li>• Ansvar for løpende oppdatert hjemmeside</li> <li>• Ansvar for annonsesalg og avtaler knyttet til egen produksjon.</li> </ul>	Journalistutdanning eller tilsvarende. God kompetanse på fagfeltet.

## Vedlegg 3 – Sentrale valgte organer norske fagforeninger

Forbund	Styrebenevneelse	Representantskap e.l.	Kontrollutvalg e.l.	Landsmøteperiode	Annet
Akademikerforbundet	Hovedstyre	Politisk råd		3	
Arkitektenes fagforbund	Forbundsstyre		Kontrollkomite	3	Landsmøtet kalles representantskap
Befalets Fellesorganisasjon	Hovedstyre			3	
Bibliotekarforbundet	Forbundsstyre	Representantskap	Kontrollkomite	3	
Creo	Forbundsstyre	Representantskap	Kontrollkomite	4	
Delta	Hovedstyre	Representantskap	Kontrollutvalg	4	
Den norske legeforening	Sentralstyre		Desisorutvalg	2	Landsmøtet kalles representantskap
Den norske tannlegeforening	Hovedstyre		Kontrollkomite	2	Landsmøtet kalles representantskap
Den norske veterinærforening	Sentralstyre		Kontrollutvalg	2	Landsmøtet kalles representantskap
Det Norske Diakonforbund	Sentralstyre	Landsstyre		3	
Det norske maskinistforbund	Forbundsstyre		Kontrollkomite	3	
Econa	Hovedstyre			1	Landsmøtet kalles representantskap
EL & IT Forbundet	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Fagforbundet	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Fellesforbundet	Forbundsstyre	Representantskap	Revisjonskomite	4	
Fellesorganisasjonen	Arbeidsutvalg*	Landsstyre	Kontrollkomite	4	AU fungerer som et eget styre
Finansforbundet	Forbundsstyre	Forbundsråd	Kontrollutvalg	3	
Forskerforbundet	Hovedstyre	Landsråd	To desisorer	3	Landsmøtet kalles representantskap
Handel og Kontor i Norge	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Industri Energi & Forbundet for ledelse og teknikk	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Krigsskoleutdannede offiserers landsforening	Styre	Representantskap		3	
Kriminalomsorgens Yrkesforbund	Sentralstyre	Ledersamling	Kontrollkomite	4	
Lederne	Hovedstyre	Landsmøte	Kontrollutvalg	2	Kongress hvert 2. år, styreleder valgt for 4
Naturviterne	Hovedstyre		Kontrollkomite	2	
Negotia	Forbundsstyre		Kontrollkomite	1	
Norges Ingeniørorganisasjon NITO	Hovedstyre	Landsmøte	Internrevisjon	3	Kongress hvert 3. år
Norges Juristforbund	Hovedstyre		Kontrollkomite	2	
Norges offisersog spesialistforbund	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Norsk Arbeidsmandsforbund	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Norsk Ergoterapeutforbund	Forbundsstyre		Kontrollkomite	3	Yrkesetisk utvalg
Norsk Fengselso og Friomsorgsforbund	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Norsk Fysioterapeutforbund	Forbundsstyre		Kontrollutvalg	2	Lovutvalg i tillegg til kontrollutvalg
Norsk Jernbaneforbund	Forbundsstyre		Kontrollkomite	4	
Norsk Journalistlag	Landsstyre	Lagsledersamling	Kontrollkomite	2	

Norsk Lektorlag	Sentralstyre	Fylkesledermøte		2	
Norsk Lokomotivmannsforbund	Forbundsstyre		Kontrollkomite	1	Landsmøtet kalles representantskap
Norsk Manuellterapeutforening	Styre			2	
Norsk Næringsog Nytelsesmiddelarbeiderforbund	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Norsk Psykologforening	Sentralstyre		Fagetisk råd	3	
Norsk Radiografforbund	Forbundsstyre	Representanskap	Lovutvalg	3	
Norsk Sjømannsforbund	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Norsk Sjøoffisersforbund	Styre			2	
Norsk Sykepleierforbund	Forbundsstyre	Ledermøte	Kontrollutvalg	4	Samhandlingskonferanse sammen med ledermøtet
Norsk Tannpleierforening	Hovedstyre			4	
Norsk Tjenestemannslag	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
Norsk Tollerforbund	Forbundsstyre		Kontroll- og vedtektsutvalg	4	
Parat	Hovedstyre		Kontrollutvalg	3	
Politiets Fellesforbund	Forbundsstyre		Kontrollnemnda	2	
Presteforeningen	Sentralstyre	Representanskap		3	
SAFE	Forbundsstyre	Landsmøte	Kontrollkomite	4	Kongress hvert 4. År, også klubbledermøte
Samfunnsøkonomene	Foreningsstyre		Kontrollkomite	1	
Samfunnsviterne	Hovedstyre	Fylkesledermøte	Kontrollkomite	3	
Skatterevisorenes Forening	Sentralstyre	Landsmøte		2	Kongress hvert 2. år
Skolelederforbundet	Sentralstyre	Ledermøte		4	
Skolenes landsforbund	Forbundsstyre	Landsstyre	Kontrollkomite	4	
STAFO	Sentralstyre			1	
Tekna	Hovedstyre		Kontrollkomite	2	Landsmøtet kalles representantskap
Utdanningsforbundet	Sentralstyre	Representanskap	Kontrollkomite	4	Også ledermøte
Yrkestrafikkforbundet	Forbundsstyre	Representanskap	Kontrollkomite	4	

