

# Kan universiteter og høyskoler ledes effektivt?

Erfaringer i etterpåklokskapens lys

Hanne Harlem

# Det har skjedd store endringer i rammebetingelsene

- Institusjonell frihet
- Forskningsfinansiering
- Rammebudsjettering
- Internasjonalisering
  - Forskning
  - Utdanning
- Antall studenter
  - 1971: 53 000
  - 1990: 137 000
  - 2007: 220 000
- Antall FOU-årsverk
  - 1963            6 247
  - 1981            15 025
  - 2005            30 500
- Utgifter til forskning
  - 1963            350,3 mill
  - 1991            12 744 mill
  - 2005            29 644 mill

# Hovedbudskap:

- Det må tas hull på byllen:
  - Skal egentlig universiteter og høyskoler ledes?
- Ja, universiteter og høyskoler må ledes!
  - som andre samfunnsinstitusjoner....

# Organisering og ledelse

---

## *Politikere*

- Bruker for lang tid på å ta beslutninger
- Er i en umulig situasjon, har ikke handlingsrom
- For byråkratisk
- Rektorkampen lammer UiO

## *Forvaltningen*

- Todelt ledelse krevende/problem
- Desentraliserte institutter gir styringsproblemer
- Valgt på et ikke-ledelsesprogram
- Ikke inntrykk av tøffe prioriteringer

## *Næringsliv*

- For demokratisk ledelsesmodell
- Må få en tøffere ledelse
- Ansatt ledelse vil tilføre en del nytt
- Eksterne styremedlemmer er gisler

## *Organisasjoner*

- Ingen tradisjon for sterk ledelse
- Prioriterer enda mindre enn politikerne
- Må bruke autonomien mer
- Bruker styret som unnskyldning



# Organisering og ledelse

---

## *Sektoren*

- Har en gammeldags og til dels utdatert ledelsesstruktur
- Ledelsen har ikke hatt klare mandat fra organisasjonen
- Gjennomtrekk i nøkkelstillinger

## *Skoleverk*

- Komplisert struktur
- Bør ha tilsatt rektor
- Lite synlig

## Journalister

- Har lagt merke til at en del uttalelser fra rektor skaper debatt



# God ledelse krever i hvert fall:

- Kunnskap og innsikt om virksomheten
  - Opplagt
  - Vitenskaplig bakgrunn – ja
  - Ulike kompetanse på ulike nivåer

# God ledelse krever i hvert fall.

- Ansvarliggjøring – tydelig ledelse
- Kompetanse og erfaring
  - Valgt?
    - Rollen: tillitsvalgt eller leder? Politiker?
    - Hva med medvirkning
    - Hvilke egenskaper etterspørres?
  - Todelt?
    - Fag vs administrasjon
    - Rektor og direktør

# God ledelse krever i hvert fall:

- Tydelig ledelse er ikke det samme som uklok eller ikke-lyttende ledelse
- Fører valgt faglig ledelse til faglig sentralisering?

# Konklusjon

- Ledelse av universitet og høyskoler er krevende.
- Det krever tydelige og ansvarlige ledere: enhetlig ledelse
- Det krever kompetanse og erfaring
- Det krever innsikt i virksomheten
- Universitet og høyskoler må bygge opp egne ledere – men pass på å få med erfaringer fra omverden