

# Evaluering av Kvalitetsreformen

DELRAPPORT 9

## Nytt regime i variert landskap

*Ledelse og styring av universiteter og høyskoler etter Kvalitetsreformen*

Ivar Bleiklie, Hans-Erik Ringkjøb og Katarina Østergren





## 7 Konklusjon

Alt i alt kan vi, variasjon til tross, konstatere at universiteter og høyskoler har beveget seg i retning av en sterkere ledelse enn tidligere der de partsstyret med tilhørende ordninger har blitt formelt svekket.

Reformen har gitt større institusjonell autonomi slik at institusjonsledelsen har fått større frihet i forhold til staten og sterkere kapasitet til å styre sine institusjoner. Ifølge institusjonenes toppledere har situasjonen endret seg mer for rektorene enn for direktørene. Muligheten for økt innflytelse over institusjonenes faglige virksomhet har altså, dersom denne tolkningen er riktig, først og fremst blitt grepet av de faglige lederne, som nå fremstår klarere som institusjonsledere enn tidligere.

Samtidig har den faglige virksomheten som skal ledes, i økende grad blitt styrt etter de standardiserte produksjonsmål som ligger i finansieringssystemet. På den måten er faglig ledelse i ferd med å bli mer administrativt orientert og mindre preget av det spesifikke innholdet i den faglige virksomheten. Fagstyre virker i samspill med samfunnsstyre på nye måter med mer vekt på målstyring og fristilling. Samtidig er partsstyret og de kollegiale ordningene svekket. En av grunnene til at ansatte er tilfredse med sine nærmeste ledere til tross for at de foretrekker en annen ledelsesform enn den de faktisk opererer under, er at den uformelle kollegialiteten synes å fungere fortsatt og gjør tilgangen til ledere relativt lett. En tolkning av dette materialet kan derfor være at en forutsetning for at de nye lederordningene fungerer så godt er at det kollegiale fellesskapet som formelt har fått redusert sin innflytelse, i praksis holdes levende og gir gode forbindelseslinjer mellom ansatte og ledelse på det utformelle plan.

Et viktig trekk synes også å være at institusjonsstyrene har fått større strategisk betydning. Styrene fremstår som aktive og rede til å utføre sitt oppdrag. Det kan på sikt endre både rektor og direktør sin rolle, internt i den daglige driften så vel som mot styret som deres overordnede organ. Både topplederne og styrene synes å være i en konsolideringsfase, der de skal finne sin plass ved de ulike institusjonene. I denne konsolideringsfasen ser det ut til at arbeidet med utforming av strategi har vært sentralt. Styrene er aktive i utformingen av slike strategier, og topplederne er enige om at det som trengs nå er ledere som tenker og kan strategi og organisasjonsutvikling.

Forutsetningene for å drive strategisk arbeid på vegne av institusjonen varierer med en rekke forhold. Det er tydelig at slike strategier utvikles, og for høyskolenes del er de sterkt knyttet til akademisk drift og universitetsambisjoner, og dels knyttet til strategier for å overleve i kampen om studentene. Vi så at institusjonsstørrelse er av stor betydning for hvordan institusjonene går frem. Reell eller oppfattet konkurranse og ressursknapphet er en viktig motiverende faktor bak strategiutvikling og foregikk med størst kraft i institusjoner som følte seg presset.

Et viktig aspekt ved Kvalitetsreformen er studiestrukturen og vi analyserte den med utgangspunkt i spørsmålet om hvor sterkt arbeidet med strukturen drives frem av strategisk tenkning. Inntrykket er at visse sider ved strukturen, for eksempel utvikling av strukturen i høyden i de fleste tilfeller er klart drevet frem av en universitetsambisjon. Men vi så også at den mer generelle utviklingen av studiestrukturen under Kvalitetsreformen kunne ses som en strategisk tilpassning til og utnytting av situasjonen. Generelt synes Kvalitetsreformen å favorisere de store institusjonene, mens flere av de mindre strever med å håndtere de konsekvensene den har stilt dem overfor.

Kvalitetsreformen har imidlertid skapt nye om ikke nødvendigvis mer hensiktsmessige former for ledelse og styring. Dette har utfordret partsstyret og tradisjonell faglig ledelse innfor rammen av regler og forskrifter. Faglig ledelse ventes nå å være strategisk orientert med et blikk mot insentivordningene som sikrer inntjeningen. I hvor stor grad denne tenkningen har fått gjennomslag ser ut til å variere, og de tradisjonelle styre- og ledelsesformene er i minst grad svekket blant de største og eldste institusjonene. Det er likevel en rekke forhold som peker i retning av at institusjoner innen norske høyere utdanning i økende grad blir underlagt både sterkere samfunnsstyring der elementer av bedriftsstyring har fått økt kraft, samtidig som fagstyret har endret karakter. Begge disse tendensene tjener som en impuls til å utnytte det handlingsrommet økt institusjonell autonomi gir.