



Ledarutveckling – ett styrinstrument?

Insatser för chefs- och ledarutveckling
vid universitet och högskolor 2000–2001

A n d e r s F r a n s s o n

Högskoleverkets rapportserie 2002:19 R

 **HÖGSKOLEVERKET**
National Agency for Higher Education

Ledarutveckling – ett styrinstrument?

Insatser för chefs- och ledarutveckling
vid universitet och högskolor 2000–2001

A n d e r s F r a n s s o n

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-563 085 00 • fax 08-563 085 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

Ledarutveckling – ett styrinstrument?

Producerad av Högskoleverket i juni 2002

Högskoleverkets rapportserie 2002:19 R

ISSN 1400-948X

Författare: **Anders Fransson**

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Elanders Gummessons AB, Falköping, augusti 2002



Innehållsförteckning

Förord	5
Sammanfattning	7
En studie av insatser för ledarutveckling vid universitet och högskolor	9
Ledarskapets villkor och funktioner har i grunden förändrats under 1990-talet	9
Projektets syfte	13
Metod	14
Policy och riktlinjer för ledarskap och ledarutveckling	17
Policy och riktlinjer om ledning och ledarskap	17
Ansvar för planering och genomförande av insatser för chefsutveckling	19
Uppfattningar om vad som krävs för att klara ett uppdrag som prefekt. Uppdragets meritvärde	20
Rekrytering och introduktion av prefekter	23
Rekryteringsinsatser	23
Introduktion av nyutnämnda chefer	24
Precisering av chefsuppgiften	24
Sju exempel på omfattande introduktionsprogram för nya prefekter	25
Övriga lärosäten med fasta introduktionsrutiner	29
Lärosäten där introduktion för nya prefekter sker främst genom samtal med rektor	32
Kompetensutvecklingsprogram för chefer	37
Sammanfattande analys	37
Exempel på ledarutvecklingsprogram som ingår som del i en strategi för att nå lärosätets mål	39
Exempel på lärosäten med ett brett utbud av ledarutvecklingsinsatser	43
Ledarutvecklingsinsatser vid övriga lärosäten	69
Övergången till en fortsatt karriär efter chefstiden	79
Exempel på övergångsregler efter avslutad prefektperiod	79
Slutsatser och reflexioner	81
Referenser	85
Missiv	87
Enkät	89

Förord

Hur arbetar universitet och högskolor med chefs- och ledarskapsutveckling? Utnyttjas insatser för ledarutveckling som strategisk och operativ metod för styrning och ledning av verksamheten vid våra lärosäten? Detta är grundläggande frågeställningar för en empirisk studie som genomförts under läsåret 2001–02 och vars resultat presenteras i föreliggande rapport.

Under våren 2001 accepterade professor Anders Fransson uppdraget att genomföra en undersökning av insatserna för ledarutveckling på uppdrag av Högskoleverkets chefs- och ledarskapsprogram. Vi är glada att nu kunna presentera utfallet av arbetet i hopp om att det skall kunna vara ett gott stöd för fortsatt utveckling av chefs- och ledarskap inom den svenska högskolesektorn.

Bakgrunden till projektet ligger redan i Högskoleverkets första instruktion från år 1995 då verket fick i uppdrag att ”främja chefsutvecklingen i högskolan”. Ett särskilt program för chefs- och ledarskapsutveckling inrättades vid verket. För att undvika risken för recentralisering via det nya programmet riktades de nationella insatserna främst mot lärosätenas högsta ledning, särskilt rektorerna. Därmed markerades de enskilda lärosätenas primära ansvar för chefsutvecklingen lokalt. Hur gick det med detta? Vad gör man?

Högskoleverkets uppdrag var ett resultat av den omfattande uppföljning av 1993 års universitets- och högskolereform (RUT-93) som inleddes redan hösten 1993 och vars slutbetänkande presenterades i SOU 1996:21. Utredningen påtalade bland mycket annat bristen på ledarskap anpassat till den decentralisering och avreglering som var en av intentionerna med 1993 års riksdagsbeslut. Man pekade särskilt på spänningsförhållandet mellan olika organisationskulturer – främst den kollegiala kontra den mera ”management”-orienterade.

Universitet och högskolor är organisationer som idag lever med krav på ständig förändring. Förnyelse och flexibilitet var de två nyckelbegrepp som karakteriserade visionen i 1993 års universitets- och högskolereform. Instrumentet blev ökande autonomi för universitet och högskolor; decentralisering, avreglering och mål- och resultatstyrning. Lärosätena har vuxit avsevärt på kort tid, verksamheten har blivit mer differentierad och strukturerna mer komplexa. Behovet av professionellt och effektivt ledningsarbete

ökar snabbt på alla nivåer inom de enskilda lärosätena. Det är rimligt att tänka sig att chefs- och ledarskapsutveckling därmed borde få en allt viktigare roll i det lokala strategiska arbetet.

Föreliggande rapport ger en aktuell belysning av situationen på flertalet av våra universitet och högskolor. Resultaten visar på en stor variation mellan olika lärosäten avseende både omfattning, inriktning och betydelse av chefs- och ledarskapsutveckling. De visar också på ett ökande intresse för sådana insatser inom högskolesektorn. Rapporten innehåller en rad intressanta och goda exempel från olika lärosäten.

En intressant iakttagelse är att flertalet rektorer ägnar förhållandevis begränsat engagemang åt ledarutvecklingsprogrammen på sina lärosäten. Många nöjer sig med att godkänna riktlinjer för personalutvecklingsenheternas arbete och gör mycket begränsade inhopp i introduktionsprogram och fördjupningsutbildningar. Få tycks betrakta arbetet med ledarutveckling som en strategisk insats i den övergripande styrningen av sina lärosäten. Inte heller tycks de se det som en viktig chefsuppgift att själva medverka i ledarutvecklingsprogrammen som en normgivande och värdeskapande kraft.

En annan iakttagelse är att ledningsarbete inte alltid betraktas som en professionell del av det strategiska arbetet vid universitet och högskolor. Exempelvis förekommer sällan några särskilda karriärvägar eller meriteringsgrunder för ledare och framtida ledare. Med den centrala roll prefekten eller andra chefer fått i dagens universitet och högskolor måste det göras mer för att göra chefskarriären till ett attraktivt vägval. Lärosätenas högsta ledning har här ett mycket stort ansvar.



Sigbrit Franke
Universitetskansler



Ola Román

Sammanfattning

Huvuddelen av rapporten bygger på en studie av insatser för chefsutveckling vid universitet och högskolor i Sverige. Studien genomfördes under hösten och vintern 2001/2002 på uppdrag av Högskoleverkets chefs- och ledarskapsprogram.

Inledningsvis tecknas en bild av hur villkoren för högskolans chefer förändrats under det senaste decenniet. Även om studien från början gällde samtliga chefer i högskolan kom fokus efter hand att ligga på prefekterna.

Fram till i början av 1990-talet betraktades prefektuppdraget av de flesta som ett begränsat och tillfälligt uppdrag i institutionens tjänst – en slags akademisk värnplikt om man så vill. Även under tiden som prefekt såg man undervisning och forskning som sina huvuduppgifter. Prefekterna hade ansvar för arbetsfördelning och arbetsmiljö men hade små möjligheter att påverka verksamhetens inriktning och utformning. Ett antal centrala myndigheter hade makten över utbildningsstruktur, lokalfrågor, tilldelning av utrustning m.m. Ett omfattande regelverk satte snäva ramar för lärosätenas och prefekternas handlingsutrymme.

För mindre än tio år sedan ändrades allt detta i grunden. Högskole-reformen 1993 innebar en radikal omfördelning av ansvaret för styrning av den svenska högskolan. Universitets- och högskoleämbetet, UHÄ, Byggnadsstyrelsen och Utrustningsnämnden lades ner med mycket kort varsel. UHÄ:s författningssamling förklarades ogiltig. Högskoleförordningen bantades ner till ett minimum. Avregleringen ersattes av en mål- och resultatstyrning med efter hand starkt ökande krav på uppföljning, redovisning och rapportering. Ett prestationsbaserat resurstilldelningssystem ersatte de tidigare anslagen. Lite senare följde krav på redovisning av lokala policydokument på allt fler områden och en allt mer systematisk granskning och bedömning av verksamhetens kvalitet.

Redan i december 1993 tillsattes en utredning, RUT-93, med uppgift att göra en uppföljning av reformen. I en delrapport i mars 1995 redovisades hur man såg på ledarskap vid olika typer av lärosäten. De analyser som RUT-93 genomförde visade att det krävdes en målmedveten satsning från lärosätenas ledning för att ge chefer på olika nivåer reella möjligheter att möta de nya och ökande kraven. Även lärosätena själva insåg detta och började planera för olika former av ledarutvecklingsinsatser. På många håll

inleddes sådana satsningar läsåret 1995/96. Tonvikten låg på olika typer av utbildningsinsatser för nyutnämnda prefekter. För många prefekter har ansvarsrådet under de senaste åren vidgats ännu mer genom sammanslagning av homogena disciplinbaserade institutioner till mångvetenskapliga storinstitutioner. Till det ökade personalansvaret kommer en allt mer intensiv samverkan med omvärlden och de krav som följer med en starkt ökad externfinansiering.

Alla dessa förändringar har i grunden förändrat prefektuppdragets karaktär. Vid många institutioner har prefekterna numera svårt att även ägna sig åt undervisning och forskning. Allt fler förordnas som prefekter på heltid och stannar på sina uppdrag i minst sex år. En framgångsrik period som prefekt bildar för allt fler startpunkt för en fortsatt chefskarriär vid det egna eller andra lärosäten.

Det förefaller dock som om förändringarna i prefektuppdragets omfattning och karaktär inte medfört några förändringar i synen på vilka kvalifikationer en blivande prefekt bör ha och hur prefekter bör utses. Studien visar klart att bara den som visat sig vara en duktig lärare och forskare anses ha legitimitet som prefekt. Det råder en utbredd skepsis mot externrekrytering av prefekter, och tanken att anställa personer utan en gedigen akademisk bakgrund avvisas med kraft. På de flesta håll görs ännu mycket begränsade insatser för att förbereda tänkbara prefektkandidater för ett kommande uppdrag. Även om det finns undantag där studierektorer och ställföreträdande prefekter inbjuds att delta i prefektutbildning tycks normalfallet vara att en ny prefekt söks först när den hittillsvarande inte längre vill kvarstå på uppdraget.

Kompetensutveckling för prefekter genomförs först efter tillträdet och samtidigt med alla nya uppgifter. Den introduktionsutbildning som erbjuds är på de flesta håll mycket kort och genomförs ibland först efter flera månader. Särskilt på de större lärosätena erbjuds prefekterna även fortsatt kompetensutveckling för olika aspekter av uppdraget. I förhållande till de stora och viktiga uppgifter prefekterna numera har rör det sig dock i regel om tämligen begränsade insatser på sammantaget högst ett par veckor under hela prefekttiden. Bara på några få lärosäten betraktas ledarutvecklingsinsatser som ett strategiskt styrinstrument.

En stor del av rapporten består av beskrivningar av de introduktionsutbildningar och andra insatser för kompetensutveckling för chefer som genomförts under 2000 och 2001.

En studie av insatser för ledarutveckling vid universitet och högskolor

Ledarskapets villkor och funktioner har i grunden förändrats under 1990-talet

I en artikel med rubriken ”Från detaljstyrning till målstyrning” gör Sonja Dahl och Lars Ekholm (2001) en analys av de senaste fyrtio årens maktförskjutning från centrala myndigheter till lärosätena. Utgångsläget, när expansionen av den högre utbildningen började ta fart på allvar i början av 1960-talet, var en mycket hård detaljreglering och ett centraliserat beslutsfattande.

” Statsmakterna – regering och riksdag – öronmärkte anslagsbelopp för en rad olika ändamål. Statsmakterna beslutade om lokaler, inredning och utrustning. Regeringen bestämde indelningen i institutioner, inrättade de högre lärartjänsterna och tillsatte professorer och ordinarie lektorat. Användningen av lärarlöneanslaget, det i särklass största statsbudgetanslaget för universiteten och högskolorna, var synnerligen reglerad.

...

För de spärrade utbildningarna beslutade statsmakterna vilka utbildningslinjer som skulle finnas vid vilka lärosäten och med hur många utbildningsplatser.

...

Resursfördelningen till de s.k. filosofiska lärosätena styrdes av den s.k. automatiken. Utifrån organisationsplaner/normalstudieplaner ämne för ämne tilldelades lärosätena resurser för vad som fastställdes som rimlig utbildningsstandard. Organisationsplanerna angav hur mycket av undervisningen som skulle ske i olika former (föreläsningar, kurser, seminarier, gruppövningar etc.), vilken typ av lärarinsatser som skulle användas (professorsundervisning, lektorsundervisning, assistentundervisning etc.) och hur stora undervisningsgrupperna skulle vara i olika undervisningsmoment.”

När det gäller grundutbildningen var alltså rektorernas, dekanernas och professorernas handlingsutrymme synnerligen begränsat. Övriga anställda och studenter hade inte något inflytande alls. De styrde över sin egen arbetsinsats. Alla förutsattes följa fastställda lagar och regler. Någon uppföljning av verksamhetens kvalitet och resultat förekom däremot inte. Detta gjorde att många professorer och lärare nog ändå upplevde sig ha stor frihet mitt i all detaljstyrning.

Både den formella och faktiska makten över institutionernas verksamhet var koncentrerad till professorerna eller rättare sagt professorn, eftersom det på flertalet institutioner bara fanns en enda professor. Studentrevolten 1968 ledde till att professorernas envælde ifrågasattes. Ringborg (2001) skildrar den process som redan 1969 resulterade i en försöksverksamhet med nya former för samverkan mellan studerande, lärare och övrig personal. Fyra modeller för institutionsstyrelser utformades med utgångspunkt från förslag från universiteten. Försöksverksamheten övergick i en permanent ordning genom högskolereformen 1977. I den nya högskoleförordningen preciserades prefektens och institutionsstyrelsens uppgifter. Professorns makt över sin institution var bruten. Det var inte längre självklart att professorn skulle utses till prefekt. Institutionsstyrelsen lämnade förslag och rektor beslutade. Många professorer reagerade starkt mot dessa förändringar och vägrade att förnedra sig genom att ställa upp som prefektkandidater. Man talade om att professorerna gick i exil. Troligen är denna händelseutveckling en viktig orsak till en tvehågsenhet inför prefektuppdraget som funnits på många institutioner alltsedan 1970-talet. När de främsta ämnesföreträdarna inte längre ville vara ledare reducerades uppdragets status. Viktiga delar av den informella och reella makten låg någon annanstans. Prefektuppdraget kom att betraktas som ett ”värnpliktsuppdrag” som vandrade runt bland institutionens lektorer. Ett begränsat uppdrag som inte skulle inkräkta på lektorns huvuduppgifter som forskare och undervisare. Med undantag för några få institutioner som dragit till sig ett mycket stort antal studenter under automatikens tid var flertalet institutioner ännu små och prefektens uppgifter få och handlingsutrymmet begränsat.

Stora och starka myndigheter, Universitets- och högskoleämbetet, Byggnadsstyrelsen och Utrustningsnämnden, styrde fortfarande med järnhand över såväl uppdrag som resurser och arbetsvillkor. Att det 1977 tillkommit en ny beslutsnivå genom regionstyrelserna innebar föga för den inre verksamheten vid institutionerna. Under 1980-talets lopp skedde det gradvis en viss uppluckring av detaljstyrningen. Lärosätena fick större

inflytande över utbildningarnas innehåll och efter avskaffandet av automaten 1977 bestämde man själv över hur lärarresurserna skulle användas. Byggnadsstyrelsens detaljstyrning av lokaltilldelning styrde dock i praktiken fördelningen mellan olika undervisningsformer. Den starka utbyggnaden fram till 1968 avlöstes av en lång period av stagnation. Trots intentioner om en ny expansion innebar 1977 års reform i stort sett bara en sammanläggning av redan existerande eftergymnasiala utbildningar under ett nytt utvidgat högskolebegrepp.

I början av 1990-talet framstod detaljstyrning som ett allvarligt hinder för förnyelse. När en snabb expansion av den högre utbildningen började betraktas som en kungsväg att komma ur den ekonomiska krisen kastades plötsligt nästan hela regelverket över bord. Statsmakterna övergick till målstyrning. Högskolereformen 1993 innebar en radikal förändring av ansvarsfördelningen för styrning av den svenska högskolan. Universitets- och högskoleämbetet, UHÄ, Byggnadsstyrelsen och Utrustningsnämnden lades ner med mycket kort varsel. UHÄ:s författningssamling förklarades ogiltig. Högskoleförordningen bantades ner till ett minimum. Reglerna om högskolornas interna organisation och beslutsordning försvann nästan helt. Avregleringen ersattes av en mål-resultatstyrning med efterhand starkt ökande krav på uppföljning, redovisning och rapportering. Ett prestationsbaserat resurstilldelningssystem ersatte de tidigare anslagen. Lite senare följde krav på redovisning av lokala policydokument på allt fler områden och en alltmer systematisk granskning och bedömning av verksamhetens kvalitet.

Etablerade traditioner gav föga vägledning när lärosätena nu plötsligt ställdes inför uppgiften att själva forma sin organisation, ansvarsfördelning och beslutsordning och själva besluta om hur tillgängliga resurser skulle fördelas samt själva svara för lokalförsörjning och upphandling. Hur skulle de nya beslutsfunktionerna fördelas mellan rektor, förvaltning, fakulteter och institutioner? Vad behövde göras för att förbereda högskolans chefer och ledare för deras vidgade ansvar och nya uppgifter?

Regeringen överlät alltså ett stort planeringsansvar på lärosätena men undrade säkert samtidigt hur det skulle gå. Redan i december 1993 tillkallades därför en utredare med uppgift att göra en uppföljning av reformen. Utredningen som antog namnet RUT-93 avlämnade sitt slutbetänkande i februari 1996 (SOU 1996:21). I en delrapport i mars 1995 redovisades hur man såg på ledarskap vid olika typer av lärosäten. Flertalet intervjuade dekaner och prefekter berättade att de överraskats av de förändrade kraven på ledarskapet samtidigt som de av deras kolleger som inte

hade ledaruppgifter hade svårt att acceptera att nya villkor inträtt. RUT-93 drog slutsatsen att formerna för rekrytering av ledare behövde utvecklas och att särskilt prefektens roll måste uppmärksammas mer än hittills. De analyser som RUT-93 genomförde visade att det krävdes en målmedveten satsning från lärosätenas ledning för att ge chefer på olika nivåer reella möjligheter att möta de nya och ökade kraven. Även lärosätena själva insåg detta.

Samtidigt som RUT-93 inledde sitt arbete initierades ett stort forskningsprojekt om effekterna av 1993 års reform på olika aspekter av det svenska högskoleväsendet. Ett särskilt kapitel i projektets slutrapport (Bauer m.fl. 1999) handlar om de ökande kraven på ledarskap. Projektet handlar främst om rektorernas förändrade roll men belyser även kraven på ett starkare ledarskap på alla nivåer i organisationen. Man skriver om uppkomsten av ledarskap som en ny akademisk profession och visar hur den nya synen på akademiska ledare delvis står i strid med en äldre kollegial syn på akademiska ledare som "primus inter pares".

De nya och ökande kraven på akademiska ledare ledde till att Högskoleverket redan från sin etablering 1995 i sin instruktion fick i uppgift att "främja chefsutvecklingen i högskolan". Ett särskilt rådgivande organ tillsattes bestående av två rektorer, en organisationskonsult, en företrädare för Utbildningsdepartementet samt två företrädare för yrkeslivet. För att undvika risken för recentralisering rekommenderade gruppen att insatserna på nationell nivå skulle koncentreras till lärosätenas högsta ledning. Fokus sattes därmed på rektorerna. Det ansågs vara rektorernas uppgift att ansvara för chefsutveckling inom respektive lärosäte.

Som framgår av en enkätundersökning genomförd av enheten för utveckling och utvärdering vid Uppsala universitet var många lärosäten redan några år efter reformen i full färd med att bygga upp och förstärka sina insatser för ledar- och chefsutveckling (Malm Ekegård 1998). Tonvikten låg på olika typer av utbildningsinsatser för nyutnämnda prefekter. Många nya initiativ befann sig dock bara på planeringsstadiet och åtskilliga lärosäten hade ännu inte gjort några nämnvärda systematiska insatser för ledar- och chefsutveckling.

När RUT-93 genomförde sina studier hade den snabba utbyggnaden av såväl grundutbildning som forskarutbildning just inletts. Därefter har expansionen som bekant fortsatt. Mellan september 1993 och budgetåret 2000 ökade personalen med 20 procent till totalt 48 941 helårsanställningar. Antalet lärare ökade med 23 procent till totalt 17 685 helårsanställningar.

Tar man ett lite längre tidsperspektiv kan man konstatera att antalet helårsstudenter fördubblats mellan 1989/90 och år 2001, från 133 000 helårsstudenter till 267 000 helårsstudenter. Studentpopulationen har blivit alltmer heterogen. Hälften av studenterna kommer från hem utan akademiska traditioner. En växande andel studenter har utländsk bakgrund. På några lärosäten har deras andel nu stigit till omkring 25 procent. Andelen studenter med behov av särskilda stödinsatser ökar snabbt. Även forskarutbildningen har vuxit snabbt, från 12 500 aktiva doktorander 1989 till 18 000 år 2000. Antalet forskarexamina har fördubblats under denna tid och uppgick år 2000 till totalt 3 162 varav 2 166 doktorsexamina. Förbrukade medel (löpande priser) har ökat från totalt 13,9 Mkr 1989/90 till 36,5 Mkr år 2001. Mer än 50 procent av FoU-intäkterna kommer från andra källor än de direkta statsanslagen. Särskilt de stora forskningsintensiva universiteten men även de nya högskolorna har numera ett stort antal uppdragsgivare.

För många prefekter har ansvarsområdet vidgats rejält även genom sammanslagningen av homogena disciplinbaserade institutioner till mångvetenskapliga storinstitutioner. I flera fall har antalet institutioner mer än halverats (Karolinska Institutet från 110 till 30, KTH från 70 till 30, SLU från 74 till 20, Mitthögskolan från 18 till 8 etc.). En del av dagens institutioner är mycket stora med upp till 400–500 anställda. Kraven på explicita handlingsprogram och redovisning av genomförda åtgärder och uppnådda resultat har skärpts kraftigt på senare år. Högskoleverkets kvalitetsbedömningsuppgifter har byggts ut med stora konsekvenser för institutionerna. Till det ökade personalansvaret kommer en alltmer intensiv samverkan med omvärlden och de krav som följer med en starkt ökad externfinansiering.

Alla dessa förändringar har i grunden förändrat prefektuppdragets karaktär. Vid många institutioner har prefekterna i praktiken mycket svårt att ägna sig åt undervisning och forskning. Allt fler förordnas som prefekter på heltid och stannar på sina uppdrag i minst sex år. En framgångsrik period som prefekt bildar för allt fler startpunkt för en fortsatt chefskarriär vid det egna eller andra lärosäten.

Projektets syfte

Högskoleverkets chefsutvecklingsprogram har mot bakgrund av denna snabba förändring av ledningsarbetets villkor tagit initiativ till en kartlägg-

ning och analys av de insatser som görs för kompetensutveckling av chefer vid lärosäten av olika storlek och inriktning. Med ”chef” avses i detta sammanhang en person som fått formellt uppdrag att ansvara för ledning och fördelning av arbetet vid en enhet vid lärosätet. En chef har genom ett särskilt beslut tilldelats ansvar och befogenheter och är redovisningsskyldig för verksamheten inom sitt ansvarsområde. Syftet med studien är att få underlag för den fortsatta planeringen av insatser för chefs- och ledarutveckling både på nationell och lokal nivå. Förhoppningsvis kan projektets resultat också bidra till informationsutbyte om chefs- och ledarutveckling inom högskoleområdet.

Projektidén diskuterades under våren 2001 med företrädare för Sveriges Universitets- och Högskoleförbund (SUHF). Författaren till denna rapport anlätades som projektledare. Arbetet inom projektet inleddes i början av hösten 2001 med samtal med företrädare för olika delar av högskolevärlden. Två grupper knöts till projektet, dels en expertgrupp bestående av personer som arbetat med chefs- och ledarutveckling vid de olika lärosätena, dels en referensgrupp bestående av de personer som ansvarade för analyserna i RUT-93. I den senare gruppen har även Lars Ekholm, generalsekreterare vid SUHF, ingått.

Projektets syfte är sammanfattningsvis

- att göra kortfattade nulägesbeskrivningar av lärosätenas filosofi, policy och strategier vad gäller rekrytering, introduktion och kompetensutveckling av chefer.
- att sammanställa beskrivningar av genomförda och planerade insatser för karriärutveckling av chefer.

Metod

Med ledning av synpunkter från ett inledande möte i referensgruppen i början av september 2001 och diskussionerna vid ett arbetsseminarium vid Högskoleverkets kvalitetskonferens några veckor senare genomfördes en explorativ intervjustudie vid fyra lärosäten: Växjö universitet, SLU, Mitt-högskolan och Uppsala universitet. Därefter utarbetades ett förslag till enkät om lärosätenas insatser för chefsutveckling. Förslaget diskuterades ingående både av referensgruppen och expertgruppen. I början av november sändes den reviderade enkäten till samtliga lärosäten förutom de konstnärliga lärosätena, som bedömdes vara för små för flertalet av de verksamheter enkätfrågorna gällde. Enkätfrågorna redovisas i bilaga 1.

Enkäten sändes ut med önskemål om svar en månad senare. Det visade sig att många lärosäten hade svårt att klara av att sammanställa ett svar på så kort tid. Många begärde och fick respit. I början av februari hade svar kommit in från samtliga 32 lärosäten.

En preliminär resultatanalys redovisades vid ett seminarium för chefsutvecklare från tolv lärosäten i Växjö den 12 februari 2002. Seminariet gav många värdefulla synpunkter och föranledde några av lärosätena att komplettera sina enkätsvar.

En något bearbetad version av resultatanalysen diskuterades vid ett gemensamt seminarium med expertgruppen och referensgruppen. Under projektets gång har därutöver seminarier hållits vid Umeå universitet och KTH och med rektor för Luleå tekniska universitet.

Resultatredovisningen är fördelad på sidorna 17–80. I kapitlet ”Policy och riktlinjer för ledarskap och utveckling” (s. 17) belyses i vilken utsträckning lärosätena utvecklat en explicit policy om ledning och ledarskap samt vem eller vilka som har ansvar för insatser för chefsutveckling. I detta kapitel redovisas också vad som krävs för att anses ha legitimitet som prefekt och vilket meritvärde en framgångsrik period som prefekt anses ha. I kapitlet ”Rekrytering och introduktion av prefekter” (s. 23) redovisas utförligt lärosätenas insatser vad gäller rekrytering och introduktion av nya prefekter och i kapitlet ”Kompetensutvecklingsprogram för chefer” (s. 37) ges översikter över lärosätenas samlade insatser för kompetensutveckling av chefer. Kapitlet ”Övergången till en fortsatt karriär efter chefstiden” (s. 79) behandlar övergången till en fortsatt karriär och ger exempel på övergångsregler. Sista kapitlet (s. 81) innehåller några slutsatser och reflektioner.

Resultatredovisningen handlar framför allt om rekrytering, introduktion och utveckling av nya prefekter. Detta beror på att lärosätenas svar nästan helt handlar om prefekter. Detta trots att enkätfrågorna handlade om insatser för alla typer av chefer. Kanske är detta en återspeglning av vilken central roll prefekterna har.

Policy och riktlinjer för ledarskap och ledarutveckling

Policy och riktlinjer om ledning och ledarskap

På 20 av 32 lärosäten behandlas frågor om ledning och ledarskap som en viktig aspekt i ett eller flera styrdokument (visionsdokument, utvecklingsplaner, verksamhetsplaner, strategiska planer, handlingsprogram, program för kvalitetsutveckling, personalpolicy, lönepolitiska dokument och kompetensutvecklingsprogram samt i särskilda rektorsbeslut eller styrelsebeslut). Många av dessa dokument har utarbetats eller reviderats de allra senaste åren. Det är uppenbart att allt flera lärosäten kommit att uppfatta ledarskap som en strategiskt viktig funktion för lärosätets fortsatta utveckling.

De redovisade dokumenten om ledning och ledarskap har väldigt olika innehåll och karaktär. Luleå tekniska universitet och Karlstads universitet är exempel på lärosäten som har fastställt mål där man på ett generellt plan anger vad som kännetecknar ett gott ledarskap. Växjö universitet har valt att i sin personalhandbok presentera en utförlig analys av ledarens olika roller och uppgifter i dagens högskola. Andra lärosäten har fastställt mycket konkreta regler och riktlinjer när det gäller prefekternas roll, ansvar och befogenheter.

Ett exempel på dokument som mycket starkt betonar prefektens centrala roll är ett beslut av konsistoriet för Karolinska Institutet där det slås fast att ”Prefekten skall vara en del av KI:s ledning. Han/hon skall ta del i och genomföra ledningens beslut på institutionsnivå. Prefekten skall utveckla verksamheten, skapa goda betingelser för grupper och individer att genomföra arbetsuppgifterna inom forskning, forskarutbildning, grundutbildning och övriga arbetsområden. Prefekten skall planera, styra och sätta mål samt se till att lagar, avtal och bestämmelser efterlevs på institutionen. Han/hon skall svara för institutionens ekonomi, vilket innebär att ha kontroll över institutionens ekonomi. Beslut vid institutionen skall fattas av prefekt.” Till stöd i sitt arbete har prefekten ett institutionsråd utan beslutsbefogenheter.

Rektor för KI ges ett uttryckligt ansvar för prefekternas utveckling. ”Rektor skall en gång per år genomföra samtal med varje prefekt om

verksamheten och utvecklingen. Vid samtalen skall också diskuteras det stöd prefekten behöver för den fortsatta utvecklingen.”

Rektor för Umeå universitet gav i december 1997 Rådet för övergripande strategiska frågor i uppgift att diskutera hur prefekternas arbetsvillkor kan förbättras, deras roll och ansvar förtydligas och deras arbete underlättas. Rådet inledde sitt arbete med att med ledning av utredningar och egna studier skärskåda förutsättningarna för prefektuppdraget. Med detta som utgångspunkt utformades ett tämligen omfattande program för kompetensutveckling för prefekter. Medan KI lägger ansvaret för prefekternas utveckling på rektor läggs motsvarande ansvar vid Umeå universitet på dekanerna. Enligt ett beslut i dekanrådet, där rektor är ordförande, fastställs att ”Dekanus är ansvarig för att i samråd med blivande prefekt forma ett kontrakt som reglerar ramen för prefektuppdraget vad gäller mandattid, uppdragets andel av anställningen samt arvode. Kontraktet skall följas upp vid regelbundet återkommande planeringssamtal. Dekanus är ansvarig för att prefekten introduceras i prefektskapet och får det stöd och den utveckling som behövs för uppdraget. Dekanus är också ansvarig för att den nya prefekten får en personlig mentor/samtalsstöd (t.ex. en erfaren prefekt) samt för att upprätthålla ett aktivt prefektnätverk inom fakulteten som innefattar ledarskapsfrågor.”

Flertalet lärosäten har någon form av besluts- och delegationsordning där rektors, dekanernas och prefekternas ansvar och befogenheter anges. Ett exempel på detta är organisationsplanen för Högskolan i Borås som anger följande angående prefekternas uppgifter och ansvar: ”Varje institution leds av en prefekt (institutionschef). Prefekten leder arbetet på institutionen och ansvarar för verkställighet av högskolestyrelsens, rektors och institutionsstyrelsens beslut. Prefekten ansvarar för den ekonomiska förvaltningen vid institutionen. Prefekten ansvarar vidare för bemanningsplanering och för förslag till utformning av institutionens inre organisation. Prefekten är ansvarig inför och rapportskyldig till rektor och institutionsstyrelse.” I en särskild förteckning anges prefektens beslutsbefogenheter.

Enkätsvaren ger alltså en rik provkarta på regler och riktlinjer för ledning och chefsutveckling men en tredjedel av lärosätena uppger sig ännu inte ha antagit några policydokument på detta område. Det samlade intrycket är att det är få lärosäten som ännu på styrelsenivå genomfört en rejäl analys av konsekvenser av 1993 års reform för de akademiska ledarnas roller, uppgifter och funktioner och därmed skapat en genomtänkt grund för planering av sina ledarutvecklingsprogram.

Ansvar för planering och genomförande av insatser för chefsutveckling

Inget av lärosätena har inrättat en särskild, självständig enhet för chefsutveckling. På en tredjedel av lärosätena (11) finns dock ett embryo till sådana enheter genom att en eller ett par personer har fått i uppdrag av lärosätets ledning att svara för planering och genomförande av chefsutvecklingsinsatser. I regel är dessa personer knutna till en personalavdelning (personalbyrå, personalenhet, enhet för personal- och organisationsutveckling).

På många lärosäten tar rektor aktiv del i styrningen av chefsutvecklingsinsatsernas karaktär och inriktning. Det förekommer dock även att rektors insatser begränsas till beslut om att vissa insatser för ledarutveckling skall genomföras och därefter överlämnas det fulla ansvaret för planering och genomförande till personalchefen eller särskilt ansvariga inom personalenheten. Det tycks vara relativt vanligt att rektor och förvaltningschef medverkar i början eller slutet av introduktionsutbildningar men då i regel bara under någon eller några få timmar. På några få av lärosätena har rektor emellertid en bärande roll både vid planering och genomförande av kompetensutvecklingen för prefekterna. Detta gäller t.ex. Mitthögskolan och KTH.

På Mitthögskolan är rektor ansvarig för introduktion och kompetensutveckling för prorektor, förvaltningschef, överbibliotekarie och prefekter och har årliga utvecklingssamtal med dessa kategorier. Rektor är på ett entydigt sätt prefekternas chef och har regelbundna möten med samtliga prefekter. En gång per år genomförs en resa med rektor och prefekterna. Syftet är främst att svetsa samman gruppen. Rektor är huvudansvarig för den planering av ett nytt ledarutvecklingsprogram som pågick när enkäten besvarades.

KTH har valt att inte ha något övergripande och sammanhållet program för chefsutveckling. Man menar att chefernas behov av utveckling varierar med personlighet, situationer och verksamhetsbehov. Det är viktigt att insatserna anpassas till den enskilde chefens behov och att det finns möjlighet att anpassa stödet efter den aktuella situationen.

På KTH ser man det också som viktigt att ledning och/eller genomförande sker med medverkan av ansvariga inom organisationen. Det finns en skepsis mot att överlåta åt utifrån kommande konsulter att lägga upp strategier för ledarutveckling och att genomföra hela ledarutvecklingsprogram. Rektor leder personligen utbildningen för prefekter, förvaltnings-

chefen, och övriga inom förvaltningen ansvarar för utbildning inom sina respektive områden. Ett viktigt inslag är den pågående dialogen, dels i form av rektors och prorektors institutionsbesök och dialog med den akademiska ledningen, dels förvaltningens påbörjade institutionsdialog. KTH:s skepsis mot att överlåta det övergripande ansvaret på externa konsulter utesluter inte att det i KTH:s utbud för chefsutveckling ingår möjlighet till ledarskapsutbildning som genomförs av externa konsulter i kurser som förläggs utanför KTH, ibland med deltagare även från andra högskolor. Uppläggnings- och utvärdering sker i dessa fall tillsammans med kursledarna.

Rektor leder kompetensutvecklingen för prefekter framför allt genom kvartalsvisa prefektmöten där dagsaktuella operativa frågor diskuteras och genom särskilda seminarieserier, som ofta innefattar studieresor. Under 2000 användes seminarierna för att diskutera institutionernas utvecklingsplaner. Som avslutning gjordes en studieresa under rektors ledning med besök och seminarier på ett antal universitet i England. Under 2001 var temat för seminarierna forskningsfinansiering. Som avslutning genomfördes ett seminarium om 6:e ramprogrammet med medverkan från EU-kommissionen.

Uppfattningar om vad som krävs för att klara ett uppdrag som prefekt. Uppdragets meritvärde

Utgångspunkten vid flertalet lärosäten är ett krav på vetenskaplig kompetens som motsvarar minst doktorsexamen. På 24 av de 32 lärosätena anser man att en prefekt normalt bör ha lägst doktorsexamen och ha en väl dokumenterad erfarenhet som lärare och forskare för att ha tillräcklig legitimitet. På två lärosäten ser man helst att prefekten har professorskompetens.

I verkligheten kan dessa krav inte alltid upprätthållas. ”Vid vissa institutioner finns emellertid inte personer med sådan kompetens att tillgå. Också i andra fall kan en för ledningsuppdrag osedvanligt lämpad lärare med svagare vetenskaplig bakgrund komma i fråga för prefektuppdraget” (Linköpings universitet). Även om man alltså är beredd att ge efter på kravet på doktorsexamen tycks det vara ett absolut krav att den blivande prefekten skall ha en bakgrund som akademisk lärare.

Uttryckliga krav på administrativ meritering uppställs bara vid en fjärdedel av lärosätena och erfarenhet från chefsbefattningar utanför högskolan tycks inte tillmätas någon betydelse.

För att ha legitimitet som prefekt krävs alltså i första hand kompetens och erfarenhet som lärare och forskare.

Enkätsvaren visar att det är en utbredd uppfattning att utövandet av ett större chefsuppdrag som prefekt är demeriterande i forskarsamhället. Den som åtar sig ett prefektuppdrag skulle alltså i praktiken ge upp sin vetenskapliga karriär. Det är svårt att ta sig tillbaka till forskningsfronten efter sex år eller mer som prefekt.

En framgångsrik prefektperiod kan emellertid vara starkt meriterande i andra sammanhang. Det tycks redan ha utvecklats en ny akademisk chefskarriär. Erfarenhet av ledningsuppdrag på institutionsnivå börjar bli ett reellt villkor för uppdrag som rektor, vicerektor och dekan. I flera av enkätsvaren redovisas hur dekaner och prefekter har gått vidare till andra och mer kvalificerade ledaruppdrag på det egna eller på andra lärosäten. De flesta prefekter återvänder dock till sin lärartjänst och ägnar sig då främst åt undervisning och särskilda uppdrag.

Rekrytering och introduktion av prefekter

Rekryteringsinsatser

Bara några få av lärosätena har prövat olika insatser för att mer generellt öka intresset för ledningsuppdrag. Det gäller t.ex. Chalmers och Karolinska Institutet som anordnat omfattande program för framtida ledare. Luleå tekniska universitet bjuder in de som är intresserade av ledningsuppdrag att delta i sitt mycket omfattande Ledarutvecklingsprogram. På några lärosäten inbjuds stf. prefekter att delta i prefektutbildningar. Så är fallet t.ex. vid Lunds universitet.

I övrigt redovisas mycket få och begränsade insatser för att öka intresset för ledningsuppdrag. Detta trots att tillgången på goda kandidater till ledningsuppdrag uppfattas vara svag.

Mindre än hälften av lärosätena (13) har genomfört olika utvecklingsprogram eller andra åtgärder för att stimulera kvinnor att gå vidare till lednings- och chefsuppdrag. Fyra av lärosätena (Göteborg, KI, Linköping och Umeå) driver för närvarande ett flerårigt program för rutinerade och nya kvinnliga chefer (Framtidsresan) i samverkan. I övrigt tycks lärosätena arbeta helt var för sig. Fem av lärosätena rapporterar en jämn könsfördelning och har därför inte funnit det nödvändigt med särskilda riktade åtgärder.

En viktig anledning till att det görs så få insatser för att öka intresset för ledningsuppdrag är förmodligen traditionen att prefekter skall utses genom val. Det finns en utbredd inställning bland akademiker att den som vill bli chef gör klokt i att inte annonsera denna strävan alltför tydligt. En etnologisk studie av akademiska ledare visar till och med att erbjudandet om ett chefsuppdrag kommit som en överraskning för de allra flesta. Många påstod att de aldrig själva tänkt i sådana banor (Arcadius 1999). Först när ett prefektuppdrag blir ledigt inleds sökandet efter lämpliga kandidater och först efter övertalningar kan man få någon att ställa upp.

Erfarenheter från Luleå tekniska universitet visar dock att bilden inte är entydig. Inbjudan att delta i LTU:s omfattande ledarutvecklingsprogram lockade ett mycket stort antal chefskandidater. Även en studie av Sandstedt (2001) ger anledning att ifrågasätta den gängse bilden av allmänt ointresse för ledningsuppdrag bland akademiker. Sandstedt noterar efter en serie

intervjuer med prefekter vid Växjö universitetet att det var en ganska lång process av informell meritering som till slut lett fram till att de nuvarande prefekterna erbjudits prefektuppdraget.

Introduktion av nyutnämnda chefer

- Återkommande fasta introduktionsprogram för nyförordnade prefekter finns vid drygt hälften av lärosätena. Framför allt vid de större lärosätena förekommer det återkommande introduktionsprogram med ett på förhand fastställt innehåll. Programmen omfattar vanligen 2–3 heldagar fördelade på flera tillfällen. Det förekommer även introduktionsprogram på upp till tio dagar. I regel ges introduktionsprogrammen bara en gång per år. Många nytillträdna prefekter kan ha varit i tjänst ett halvår eller mer innan de kallas till introduktionsutbildning.

Programmets uppläggning och innehåll redovisas utförligt lite längre fram i detta kapitel.

- På mindre lärosäten, där nya prefekter och andra chefer tillsätts relativt sällan, sker i regel introduktionen i chefsuppgifterna genom en serie samtal med rektor. Även prorektor, förvaltningschef och andra chefer kan medverka i dessa samtal, som på några lärosäten följer en på förhand utarbetad plan men på andra håll sker informellt. Sådana samtal förekommer även på flera lärosäten som erbjuder introduktionsprogram. På några få lärosäten sker en planerad uppföljning av erfarenheterna som prefekt vid återkommande utvecklingssamtal.
- Särskilt på de mindre lärosätena ingår prefekterna nästan alltid i någon form av fast ledningsgrupp. En viktig del av introduktionen i de nya uppgifterna sker i den löpande kontakten med kolleger och i samtal kring aktuella frågeställningar i dessa grupper. Av redovisningarna nedan framgår i vilken utsträckning det förekommer fasta ledningsgrupper eller rådsgrupper där prefekterna ingår vid de olika lärosätena.

Precisering av chefsuppgiften

Prefekternas och andra chefers ansvar och befogenheter anges i besluts- och delegationsordningar på 28 av de 32 lärosätena. Ett par av lärosätena håller

på att revidera sina beslutsordningar så att de svarar bättre mot faktiska förhållanden.

Vid sju lärosäten skrivs formella avtal/kontrakt mellan tillträdande prefekt och rektor/dekan. I dessa kontrakt anges både uppgifter och villkor t.ex. särskilda förmåner efter prefektperiodens slut.

En särskild befattningsbeskrivning där prefektfunktionens innehåll beskrivs finns vid åtta lärosäten.

Fem lärosäten anger att prefektens uppgifter och ansvar preciseras vid samtal med rektor i samband med tillträdet.

Sju exempel på omfattande introduktionsprogram för nya prefekter

Chalmers

Vid ett inledande samtal mellan sektionssdekanus och den nye prefekten klargörs prefektuppdragets specifika innehåll och utformning. Därefter följer ett introduktionsprogram med sektionens ekonom, personalman m.fl. Vid flera sektioner används viceprefektskapet som en förberedelse och inskolning för prefektuppgiften. Prefekterna ingår tillsammans med dekanus, vice dekanus och den administrativa chefen i sektionens ledningsgrupp, vilket ger tillfällen till kompetensutveckling i det dagliga arbetet. Det är i det löpande arbetet i ledningsgruppen huvuddelen av kompetensutvecklingen sker. Kurser och seminarier är bara komplement. Nya chefer erbjuds ett omfattande utbud av centralt anordnade ledarutvecklingskurser t.ex. Prefektens strategiska ledarskap (2,5 dag), Det personalinriktade ledarskapet, (2+2 dagar) med mellanliggande ”hemuppgifter”, Kommunikation och påverkan (5 dagar), Personalfrågor (3 halvdagar), Grundläggande ekonomi för prefekter (1 dag). Prefekterna erbjuds också att delta i handledningsgrupper på 6–8 personer som träffas en gång per månad för erfarenhetsutbyte, stöd och problemlösning.

Karlstads universitet

Nyutnämnda chefer erbjuds delta i en grundläggande basutbildning på tio dagar för chefer och ledare. Syftet är att ge grundläggande kunskaper om universitetets organisation och därigenom öka förståelsen för den egna rollen i organisationen. Den skall också ge nödvändiga ”verktyg” för att utöva chefskap och beslutsfattande.

Nya chefer erbjuds också att delta i en handledningsgrupp. Varje grupp består av 3–5 medlemmar som träffas varannan vecka. Gruppen leds av en beteendevetare från Statshälsan.

Prefekterna ingår både i universitetets chefsråd och ledningsgrupp. Chefsrådet som träffas varannan vecka består av rektor, de nio prefekterna och avdelningscheferna.

KTH

Prefekter

Rektor har ett inledande samtal med varje nyutnämnd prefekt. Därefter genomförs fortlöpande planerings- och uppföljningssamtal. Alla prefekter deltar i rektors kvartalsvisa möten där aktuella operativa frågeställningar behandlas.

Nya prefekter kallas till KTH:s förvaltningsseminarium som omfattar sex träffar. Syftet är att fördjupa kunskapen om förvaltning och administration, att utgöra ett forum för erfarenhetsutbyte samt att behandla förvaltningens roll på ett universitet och dess relation till den akademiska verksamheten. Träffarna leds av ansvariga inom förvaltningen.

Prefekterna kallas vidare till en arbetsmiljöutbildning som omfattar fyra halvdagar. Tyngdpunkten ligger på psykosociala arbetsmiljöfrågor. Genomgången utbildning är en förutsättning för att få delegation på personalansvaret.

Alla prefekter deltar i rektors ledningsseminarier – utökade prefektmöten med tematiska föreläsningar eller seminarier. De deltar också i en årlig studieresa som leds av rektor och får därvid tillfälle att göra studiebesök och jämförelser med utländska universitet.

I den operativa ledningen av KTH har rektor direktkontakt med samtliga prefekter.

Chefsadministratörer, enhetschefer på förvaltningen och övriga administrativt ansvariga

Nyanställda chefer får ett inledande samtal med förvaltningschef och personalutbildningsansvarig för att utröna de omedelbara behoven av utbildning eller stöd. En fadder inom den egna yrkeskategorin utses. Denne får till uppgift att vara ett stöd i arbetsrelaterade frågor det första året. Kontakt med aktuellt nätverk förmedlas. Därefter ordnas besök på de olika enheterna – slinga på förvaltningen. Slingan startar med en gemensam träff för nyanställda, faddrar, förvaltningschef. När det första året är tillända görs

en uppföljning. Därefter ordnas det fortlöpande seminarier i olika administrativa frågor.

Syftet är att ge en översikt över universitetsförvaltningens arbetsområden, att informera om ärendegång och kontaktvägar och att ge tillfälle till personliga kontakter.

Slingan omfattar också redan anställda som byter roll och får en chefsbefattning. För administratören som avancerar till chefsadministratör utgör detta ett viktigt stöd i den nya rollen.

Luleå tekniska universitet

I enlighet med LTU:s introduktionspolicy för nyanställda, chefer och medarbetare, skall varje anställd få en individuellt utformad introduktionsplan, vilken utformas i dialog med prefekten/chefen. Varje ny chef/anställd får också en intern professionell fadder/mentor under det första året.

I introduktionen av nya prefekter ingår ett utvecklingsamtal med rektor, en tvådagars introduktionskurs som ges två gånger per år, möjlighet att gå parallellt med avgående prefekt under en period samt erbjudande om en fadder i form av en "äldre och erfaren prefekt".

Nya chefer erbjuds vidare en plats i det pågående ledarutvecklingsprogrammet, vilket ger möjlighet att snabbt komma in i verksamheten och att lära känna kolleger över hela universitetet.

Universitetets verkställande ledning består av "prefektgruppen" som omfattar rektor, de 15 prefekterna och förvaltningschefen. Prefektgruppen är en informations-, diskussions- och samrådsgrupp i strategiska och operativa frågor.

Det finns även en "ledningsgrupp" som arbetar med långsiktiga och universitetsövergripande frågor och som består av rektor, prorektor, de två vicerektorerna, de två dekanerna och prodekanerna samt förvaltningschefen. Gruppen har en rådgivande funktion till rektor.

Lunds universitet

Introduktionskurs för nya prefekter

Målgrupp: nya prefekter, stf. prefekter, studierektorer, institutionssekreterare vid institution med ny prefekt. Utbildningen omfattar tre dagar och genomfördes senast 2001 i november med 27 deltagare (14 kvinnor och 13 män). Kursens uppläggning förutsätter att deltagarna har viss erfarenhet av ledning. Introduktionen syftar till att ge deltagarna en överblick över prefektens ansvarsområden och de villkor och restriktioner som gäller för

uppgiften. Man tar upp LU:s organisation och ansvarsfördelning, kvalitetsutveckling, ekonomifrågor, personalpolitiska frågor, arbetsmiljöfrågor m.m. Det handlar om att ge grundläggande kunskaper om vad det innebär att vara prefekt och att förstärka de nyutnämnda prefekternas kanaler till centrala förvaltningen. Ett annat syfte är att hjälpa prefekterna att identifiera angelägna frågor på hemmaplan och att diskutera metoder att ta itu med dessa frågor. En stor del av introduktionen sker med utgångspunkt från olika praktikfall som tillhandahålls både av kursledningen och av deltagarna själva. Introduktionskursen genomförs av LU:s personalenhet med medverkande från olika delar av LU. Rektor och universitetsstyrelsens ordförande medverkar i introduktionsutbildningen.

Under 2001 har alla nya prefekter, både de som deltagit i introduktionsutbildningen och de som inte gjort det, erbjudits möjlighet till individuellt samtal kring framtids tankar, stödbehov samt om vad arbetsenheten lyckats bra med och därmed skulle kunna bidra med som idé och förebild för andra enheter. Prefekterna har också fått erbjudande om att erhålla en mentor med erfarenhet av ledning på institutions- och/eller fakultetsnivå. 17 av 30 nya prefekter utnyttjade erbjudandet om personligt samtal. Fyra av dessa ville även ha en mentor.

Handledningsgrupper

Våren 2001 anordnades efter önskemål från prefektrådets sida två handledningsgrupper för prefekter. Syftet är att utveckla och ge stöd i prefektrollen genom samtal med kolleger från andra institutioner. Under ledning av en kvalificerad handledare har deltagarna möjlighet att ta upp problem och utmaningar i vardagen som prefekt.

Varje grupp består av 5–6 personer och träffas under tre halvdagar. Handledare är en legitimerad psykolog, som även leder LU:s kurs i arbetsledning (nedan).

Stockholms universitet

Nya prefekter och stf. prefekter kallas till ett introduktionsprogram på sammanlagt tre dagar.

Introduktionsutbildningen anordnas en gång per år, förutsatt att minst tio personer anmält sig. Senaste utbildningsomgången anordnades i februari 2000. Utbildningen är frivillig. Rektor skriver en särskild inbjudan för att understryka betydelsen av att delta.

Två inledande dagar ägnas åt prefektrollen: uppgifter, ansvar, befogenheter. Rektor medverkar med ett inledningsanförande. Hälften av tiden ägnas åt diskussioner om ledarskap och arbetsgruppens dynamik. Därefter följer en halvdag om ekonomifrågor och en heldag med temat ”prefekten som arbetsgivare”.

När det gäller avsnitten om ledarskap och arbetsgruppens dynamik anlitas externa experter. I övrigt genomförs utbildningen av anställda vid SU. Ingen samverkan med andra lärosäten.

Prefekterna erbjuds därutöver att delta i kurser i t.ex. Ledarskap/ledningsutveckling (5 dagar), Planeringssamtal (1,5 dag).

Uppsala universitet

För nya prefekter genomförs en introduktionsutbildning om sex kontaktdagar, vilket i praktiken är en obligatorisk utbildning. Allt fler prefekter har tidigare varit biträdande prefekter under en eller flera perioder och är väl insatta i de krav som ställs på en prefekt. Utöver kontaktdagarna genomgår nya prefekter en femdagars ledarskapsutbildning. De genomgår vidare en tvådagars ekonomiutbildning med ett ekonomispel som utvecklats inom Uppsala universitet. Härtill kommer de prefektmöten som anordnas en gång per månad inom respektive vetenskapsområde och som leds av en vicerektor.

Övriga lärosäten med fasta introduktionsrutiner

Blekinge Tekniska Högskola

Förvaltningschefen introducerar prefekten i de externa och interna regelverk som styr högskolan. Rektor genomför planeringssamtal. Prefekterna ingår tillsammans med rektor, prorektor, vicerektorerna, dekanerna, övriga enhetschefer och informationschefen i ”Ledningskonferensen”.

Göteborgs universitet

Formerna för introduktion varierar mellan fakulteterna. Vid Sahlgrenska akademien upprättas kontrakt mellan resp. dekanus och nya prefekter. Nya prefekter inbjuds till universitetets ledarutvecklingsprogram. Vid samtliga fakulteter samlar dekanerna prefekterna till regelbundna möten.

Högskolan i Borås

Det finns ett introduktionsprogram för nyutnämnda chefer. Programmet består av ett antal längre samtal med rektor samt av genomgångar med cheferna för olika grenar av den gemensamma förvaltningen. Omfattningen av programmet bestäms av den ny tillträddes tidigare erfarenheter och önskemål.

Högskolans ledningsgrupp består av rektor, rektors rådgivare, rektors sekreterare, dekanus, ordförande i lärarutbildningsnämnden, två vice-rektorer, utredningsdirektören, de sex prefekterna, bibliotekschefen, personal- och ekonomischefen, informationschefen, studentkårens ordförande samt en facklig representant. Ledningsgruppen träffas varannan vecka.

Högskolan Dalarna

Högskolan Dalarna har sedan 2001-01-01 en ny organisationsstruktur med vissa skillnader mellan högskolans två campus i Falun och Borlänge. Avdelningsledningarna (motsv. prefekter vid andra lärosäten) i Borlänge har ett mer omfattande ansvar än avdelningsledningarna i Falun. I samband med genomförandet av den nya organisationen i Falun erbjöds ett antal introduktionstillfällen för att förbereda avdelningsledningarna för deras nya uppgifter. I Borlänge håller man på att utarbeta ett motsvarande introduktionsprogram.

På högskolans båda campus finns en campusledning som består av campuschefen och cheferna på nästa nivå.

Högskolan i Jönköping

Introduktionen sker enligt ett introduktionsprogram där valda delar aktiveras beroende på vilken erfarenhet av organisationen som den aktuella chefen redan har. Det finns skillnader i rutiner mellan de självständiga bolag som högskolan består av. Oklart i vilken utsträckning sektionsansvariga chefer ingår i fasta grupperingar med regelbundna möten.

Högskolan i Kalmar

Nyutnämnda prefekter inbjuds till utbildning på olika sakområden: utbildnings- och forskningsfrågor, ärendehantering, personalfrågor och ekonomihantering. Prefekterna ingår inte i högskolans ledningsråd, däremot i prefektmöte tillsammans med samtliga chefer som är direkt underställda rektor. Högskolan i Kalmar har genomfört prefektutbildning i samarbete med Blekinge Tekniska Högskola och Växjö universitet.

Karolinska Institutet

I samtal mellan den nyanställda chefen, rektor och universitetsdirektören tydliggörs uppdraget och vilket stöd som kan erbjudas. Nyttillträdda chefer för även samtal med sin företrädare. De erbjuds både olika former av utbildning och individuell handledning. Rektor genomför årligen utvecklingssamtal med varje prefekt och träffar samtliga prefekter i grupp en gång per månad.

Linköpings universitet

För prefekter och enhetschefer anordnas en särskild introduktionsutbildning. Utbildningen har genomförts vid två tillfällen under de senaste två åren. Den omfattar ett halvdussin utbildningstillfällen, oftast på en halvdag men ibland i form av ett internat över två dagar. Rektor och universitetsdirektören deltar i regel i ett eller två av passen. Deltagande i denna utbildning är obligatorisk och delvis också en förutsättning för behörighet med ansvar för vissa typer av arbetsuppgifter. Viktigt för kontaktbyggandet är de årliga internaten och studieresorna som prefekterna förutsätts delta i. I dessa arrangemang deltar även rektor, universitetsdirektören och dekanerna. Enkätsvaret pekar ut dessa årliga arrangemang som viktiga tillfällen till ”kontaktskapande processer” som starkt förbättrar möjligheterna till kollegialt stöd.

Inga uppgifter om det förekommer fasta ledningsgrupper där prefekterna ingår.

Lärarhögskolan i Stockholm

Personalavdelningen ordnar en övergripande introduktion för nyttillträdda chefer. Den nyttillträdde får tillfälle att träffa företrädare för alla delar av organisationen direkt vid tillträdet.

Rektor och prorektor samt chefer/prefekter för de sju avdelningarna vid LHS bildar en ledningsgrupp. Inom förvaltningen finns motsvarande ledningsgrupp ledd av förvaltningschefen.

SLU

En gång varje år anordnas en veckolång utbildning för ledarkandidater. Nyttillträdda prefekter inbjuds till en introduktionsdag. Man planerar nu ett längre introduktionsprogram. Dekanerna har linjeansvar för prefekterna och svarar för utvecklingssamtal med samtliga prefekter inom resp. fakultet. Motsvarande samtal genomförs inom förvaltningen. Det redovisas

inte om prefekterna ingår i några fasta grupperingar med regelbundna möten.

Växjö universitet

VU har 2000–2001 tillsammans med Högskolan i Kalmar och Blekinge Tekniska Högskola genomfört ett ledningsutvecklingsprogram för nya chefer. Programmet inleddes med en introduktion för nya prefekter och chefer inom förvaltning och bibliotek under tre halvdagar.

En av institutionerna har prövat att introducera en ny prefekt genom att låta den tillträdande och avgående prefekten gå parallellt under en termin. Det förefaller inte finnas några rutiner för introduktion inför eller i samband med själva tillträdet på chefsposten. Prefekterna ingår i en prefektgrupp som träffar rektor varannan vecka.

Lärosäten där introduktion för nya prefekter sker främst genom samtal med rektor

Högskolan i Gävle

Inga särskilda introduktionsrutiner för chefer utöver den introduktion som ges till alla nyanställda. Närmast högre chef har ansvar för introduktionen. Ledningsstrukturen vid HG innehåller tre fasta grupper: I ledningsgruppen, som är rektors samordningsorgan, ingår samtliga 17 chefer vid högskolan: rektor, prorektor, prefekter, administrativ chef, studerandeadministrativ chef, bibliotekschef m.fl. samt en studentrepresentant. Dessutom finns ett förvaltningsråd och en prefektgrupp.

Högskolan i Halmstad

Varje chef får en individuell, behovsbaserad introduktion. En externt rekryterad chef har haft möjlighet att arbeta parallellt med den avgående chefen. Övriga chefer är internrekryterade och har redan vid tillträdet haft god kännedom om högskolans organisation och arbetssätt. HH har en relativt nyinrättad ledningsgrupp bestående av rektor, de fyra sektionscheferna (motsv. prefekter), bibliotekschefen, chefen för lärarutbildningen, två förvaltningsrepresentanter samt studentkårens ordförande. Ledningsgruppen träffas en gång i veckan.

Högskolan Kristianstad

Rektor introducerar nyutnämnda chefer i arbetsuppgifterna. Prefekterna ingår i ett "Ledningsråd" som träffas varannan vecka.

Högskolan i Skövde

Samtal med rektor. Utbildning i förvaltningskunskap, konflikthantering m.m. (Inga detaljer redovisas.)

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla

Rektor träffar varje ny ledare för ett längre samtal. Därutöver introduceras den nye chefen på samma sätt som övrig personal. Prefekterna ingår inte i högskolans ledningsgrupp. Däremot ingår de tillsammans med rektor, bibliotekschefen, informationschefen, en student samt grundutbildnings- och forskningsnämndens ordförande i högskolans "Rektorsråd".

Idrottshögskolan

Introduktionen sker på ett informellt sätt genom samtal med rektor och kolleger. Rektors ledningsgrupp består av rektor, förvaltningschef och prefekt.

Malmö högskola

Områdesprefekt/motsv. introduceras genom personliga samtal med rektor och förvaltningschef. Enhetscheferna introduceras av områdesprefekt/motsv.

Prefekterna ingår tillsammans med rektor, prorektor, bibliotekschefen och förvaltningschefen i en ledningsgrupp som sammanträder en gång i månaden.

Mitthögskolan

Rektor är ansvarig för introduktion och kompetensutveckling för prorektor, förvaltningschef, överbibliotekarie och prefekter och har årliga utvecklingssamtal med dessa kategorier. Rektor är på ett tydligt sätt prefekternas chef. En gång per år ordnas en tredagarsresa med rektor och prefekterna. Syftet är främst att svetsa samman gruppen.

Vid MH finns en ledningsgrupp med rektor, prorektor, förvaltningschef, tre dekaner, två studenter och en sekreterare. Ledningsgruppen sammanträ-

der varannan vecka. Vidare ett ledningsråd, som är en beredningsgrupp bestående av ledningsgruppen och ett antal tjänstemän inom förvaltningen. Även i denna grupp ingår studenter. Ledningsrådet sammanträder var tredje vecka. Slutligen finns en prefektgrupp bestående av prefekterna och ledningsgruppen. Prefektgruppen samlas var tredje vecka. Dagordningen för prefektgruppens möten bestäms av prefekterna.

Mälardalens högskola

Inga särskilda introduktionsåtgärder för nya chefer redovisas utöver en gemensam introduktionsdag för all nyanställd personal. Det anges inte vilka chefer som ingår i högskolans ledningsgrupp.

Södertörns högskola

Närmaste chef introducerar nya chefer. Möten med högskoleledning och dekaner en gång i veckan. Ämnes- och programansvariga möts en gång per månad.

Umeå universitet

Överordnad chef ansvarar för introduktion av nya chefer och utgår då från den nya chefens kunskap om sitt uppdrag och om universitetet. I dialog mellan dekan och prefekt utarbetas ett kontrakt som reglerar prefektuppdraget.

Rektor har ett par prefektträffar per termin för direkt information och dialog med prefekterna.

Rektor har ett rådgivande organ "dekanrådet" bestående av rektor, prorektor, vicerektor, universitetsdirektör, de fem dekanerna och representanter för studenterna. Dekanrådet samlas var tredje vecka.

Dekanerna samlar prefekterna i fakulteten ett par gånger per termin för att ge information och utrymme för dialog.

Örebro universitet

Nya prefekter/chefer introduceras individuellt genom samtal med rektor och genom personliga möten med samtliga avdelningschefer. Prefekterna ingår inte i universitetets ledningsgrupp. Oklart om de ingår i någon annan fast gruppering.

Handelshögskolan i Stockholm

har inte svarat på frågan om introduktionsrutiner för chefer.

Högskolan på Gotland

uppges att frågan inte varit aktuell därför att man ännu inte anställt några chefer.

Kompetensutvecklingsprogram för chefer

I en av enkätens huvudfrågor uppmanades lärosätena att beskriva de olika former för systematisk kompetensutveckling av chefer som genomförts under de senaste två åren. Svaren skiljer sig avsevärt både vad gäller omfattning och detaljrikedom. Vissa lärosäten har följt anvisningen att för varje typ av insats redovisa målgrupper, antal deltagare per omgång, frekvens, frivillighet/obligatorium, innehåll, samverkan med andra lärosäten och genomförda utvärderingar. Andra har nöjt sig med mycket summariska svar. Dessa skillnader återspeglas i den sammanställning som redovisas i det följande.

En annan iakttagelse är att de flesta svaren avser utbildning och andra insatser för kompetensutveckling för prefekter. Utvecklingsinsatser för chefer inom förvaltningen redovisas bara av några få lärosäten. Samma sak gäller utvecklingsinsatser för dekaner, vicerektorer och andra högre chefer.

Sammanfattande analys

Samtliga lärosäten utom två anordnar någon form av ledarutveckling/chefsutbildning. Det förefaller som om allt fler lärosäten har utarbetat ledarutvecklingsprogram och att det utbud av insatser som förekommer tycks bli alltmer omfattande. Utbudet av ledarutvecklingsinsatser skiljer sig starkt mellan stora lärosäten som t.ex. Lund, Göteborg och Uppsala och mindre lärosäten som Kristianstad, Gävle och Kalmar. Medan de stora lärosätena kan erbjuda sina chefer att frivilligt söka till program som startar varje år, tenderar de mindre lärosätena att arrangera program som riktar sig till samtliga chefer vid lärosätena och som i praktiken uppfattas som obligatoriska. När ett sådant program är fullföljt gör man ett uppehåll innan ett nytt program startar. Så har varit fallet när det gäller de tämligen omfattande program som för några år sedan genomfördes i samverkan mellan Mälardalen och Mitthögskolan och mellan Borås, Trollhättan/Uddevalla, Halmstad, Kristianstad och Gävle. Så förefaller också vara fallet när det gäller samverkan mellan Växjö, Kalmar och Blekinge. Genomgående pågår nu planering inför nysatsningar på dessa lärosäten, kanske i samverkan i nya grupperingar.

Enligt Malm Ekegård var det 1997 svårt att samla deltagare till mer omfattande utbildningar. Så tycks inte vara fallet fyra år senare. De lärosäten som driver de allra mest omfattande utbildningarna redovisar ett mycket starkt intresse i målgrupperna. Detta kanske kan hänga samman med att både lärosätenas ledning och chefer på olika nivåer kommit att uppleva starkare behov av kompetensutveckling i takt med att kraven på cheferna ökat.

På några av lärosätena utgör ledarutvecklingsinsatserna ett led i en samlad strategi för att förändra hela organisationen. Detta gäller t.ex. Högskolan Dalarna, Karlstads universitet, Luleå tekniska universitet och Lärarhögskolan i Stockholm. Det rör sig här om en kraftsamling för att nå prioriterade mål för verksamheten. På flertalet lärosäten verkar dock huvudsyftet vara att ge prefekter och andra chefer fördjupade kunskaper om chefsuppdragets innebörd och lärosätets uppbyggnad och om sig själva som ledare. Syftet är att öka de enskilda chefernas beredskap för att hantera olika typer av krav och utmaningar.

Omkring två tredjedelar (21) av lärosätena genomför mer eller mindre omfattande ledarutvecklingsprogram med tonvikt på utveckling av det strategiska ledarskapet. Detta gäller framför allt universiteten, där alla utom två lärosäten redovisar program med detta syfte. Utbildning för strategiska insatser förekommer på hälften av de mindre lärosätena. Inslag med fokusering på det personliga ledarskapet förekommer vid hälften av lärosätena. Även denna typ av utvecklingsinsatser är vanligast på de större lärosätena dvs. universitet (motsv.). Kortare kurser och seminarier som syftar till att fördjupa och bredda deltagarnas kunskaper om ekonomi, personalfrågor, juridik och andra administrativa spørsmål förekommer vid nästan samtliga lärosäten och är den dominerande typen av inslag på mindre lärosäten. På samtliga lärosäten ges utbildning i arbetsmiljöfrågor.

Vid många mindre lärosäten sker kompetensutvecklingen för chefer huvudsakligen på ett informellt sätt i det vardagliga arbetet och ibland med viss handledning t.ex. från rektors sida. Även på dessa lärosäten är dock institutionerna numera ofta mycket stora och de krav prefekterna ställs inför skiljer sig i många avseenden inte från de som gäller för deras kolleger vid stora lärosäten med resurser att erbjuda ett omfattande utbud av ledarutvecklingsinsatser. Det finns skäl att uppmärksamma dessa skillnader i tillgång till kompetensutveckling för chefer vid stora och små lärosäten.

Sex lärosäten anordnar sedan några år tillbaka särskilda utbildningsprogram för studierektorer.

Sju lärosäten erbjuder sina prefekter att delta i handledningsgrupper under ledning av en extern konsult.

Som antydde ovan har de tre samverkanskretsar som fanns 1998 upplösts år 2001 eller tidigare. En enda samverkanskonstellation har tillkommit nämligen ”Framtidsresan” – ett utvecklingsprogram för kvinnliga ledare som genomförs i samverkan mellan universiteten i Göteborg, Umeå och Linköping samt Karolinska Institutet. Med tanke på hur små resurser de flesta lärosäten har för att planera och genomföra kvalificerade ledarutvecklingsprogram är det synd att initiativen till samverkan hittills varit så få. I synnerhet när det gäller utvecklingsinsatser som inte har att göra med lärosätens speciella profil och ambitioner borde alla ha mycket att vinna på en utbyggd samverkan.

Bara några få lärosäten har uppdragit åt externa konsulter att planera och genomföra sina ledarutvecklingsprogram i sin helhet. Något fler har använt sig av externa experter när det gäller genomförandet av enskilda kortare kurser, träning i utvecklingssamtal och som ledare för handledningsgrupper. Flera lärosäten uttrycker en rätt tydlig skepsis mot att anlita konsultföretag och några redovisar dåliga erfarenheter av detta. Man försöker därför klara sig med de resurser man har vid det egna lärosätet.

Få lärosäten har genomfört och sammanställt utvärderingar av sina ledarskapsutbildningar. Några få (tre) har dock uppdragit åt externa bedömare att göra oberoende utvärderingar.

Exempel på ledarutvecklingsprogram som ingår som del i en strategi för att nå lärosätets mål

Högskolan Dalarna

Läsåret 1999/2000 genomfördes ett ”Kompetensutvecklingsprogram för chefer och ledare vid Högskolan Dalarna”. Utbildningen riktade sig till dem som har i uppdrag ”att bära helheten – dvs. att hålla organisationen samman, underlätta integrerat arbete och ge energi åt utvecklingsarbete. Vi kan kalla dem chefer”. Erbjudan att delta i programmet ställdes till personer som hade eller skulle kunna komma att få ett ledningsansvar i framtiden. Programmet syftar både till att stödja deltagarnas egen utveckling som chef och bidra till förändring och vidareutveckling av hela högskolan. Programmet hade en central funktion i högskolans strategiska utvecklingsarbete.

Rektor var tillsammans med PA-controllern ansvarig för genomförande av programmet, som utformades med ledning av en grundlig analys av ledarskapets faktiska villkor i den svenska högskolan. Rektor har själv en omfattande erfarenhet som ledarutvecklare. Kompetensutvecklingsprogrammet utgjorde ett led i arbetet med att formulera en bärande sammanhållande idé för högskolan i framtiden.

Programmet bestod av fyra dygnslånga seminarier för erfarenhets- och idéutbyte, gemensam problemlösning och kunskapsstillskott, två fältarbeten i mindre grupper för omvärldsorientering och problemanalys samt litteraturstudier på egen hand och problemlösning på den egna arbetsplatsen. Dessutom ingick ett antal "sakseminarier" om högskolan som myndighet, personalfrågor och arbetsrätt, arbetsmiljö samt budget och ekonomi.

De fyra seminarierna behandlade följande fyra teman: a. Högskolans idé, omvärld och intressenter. b. Chefens roller (strategisk ledning, chefskap, ledarskap). c. Det personliga ledarskapet. d. Hur gå vidare? Den sammanlagda tidsinsatsen för varje deltagare beräknades till 80 timmar.

Två program med sammanlagt 40 deltagare genomfördes. Praktiskt taget samtliga fullföljde utbildningen i sin helhet. Av dem som genomförde programmet är 17 för närvarande ledare/chefer vid högskolan. Med något undantag var samtliga dessa chefer redan när de deltog i utbildningen. Högskolan Dalarna har för avsikt att upprepa kompetensutvecklingsprogrammet.

Luleå tekniska universitet

LTU genomför för närvarande ett mycket omfattande och långsiktigt utvecklingsprojekt med syfte att i grunden förändra kultur, synsätt, utbildningsideologi och organisationsformer.

Den nya strategiska utvecklingsplanen utarbetades under ett års tid av en grupp på 50–60 personer i arbetsgrupper, seminarier, resor etc. Man tog hjälp av en extern konsult för att kunna ta helt nya grepp.

En central del av utvecklingsprojektet är en stor satsning på ett lednings- och ledarutvecklingsprojekt under perioden 2001–2004. Projektet vänder sig till prefekter, professorer/ämnesföreträdare, universitetsledning, enhetschefer samt potentiella nya ledare. Ursprungligen var det tänkt att projektet skulle omfatta 90 personer fördelade på fem utbildningsomgångar med 18 personer i varje. Praktiskt taget samtliga i den ursprungliga målgruppen har anmält intresse för att delta. Intresset bland potentiella ledare visade sig därtill vara betydligt större än väntat. Man kommer därför att bygga ut programmet med ytterligare minst en utbildningsomgång för framtida ledare.

I inbjudan till programmet anges syftet vara att utveckla ledning och verksamhet vid universitetet för att långsiktigt sörja för universitetets konkurrenskraft. Ledarna ses som nyckelpersoner när det gäller att förverkliga mål och strategier och för att leda förändringen till det ”skapande universitet” som beskrivits i ett visionsdokument för 2006.

Programmet skall stimulera och stödja deltagarna i deras nuvarande och framtida roll som verksamhets- och förändringsledare. Det skall också bidra till personlig utveckling, utveckling av det egna ledarskapet och ge kunskap på olika områden.

Fokus ligger på strategisk ledning och utveckling av det personliga ledarskapet. Stort utrymme ägnas åt stresshantering, konfliktlösnings-teknik, relationsanalys och utveckling av personliga handlingsplaner. Varje utbildningsomgång pågår under 16 månader och omfattar 21 dagar fördelade på fem utvecklingsseminarier om 3–4,5 dagar vardera. Därtill kommer föreläsningar, seminarier och workshops. Seminarierna varvas med uppföljningsdagar och enskild handledning (8 timmar per deltagare). De 18 deltagarna i varje omgång fördelas på tre basgrupper. Mellan utvecklingsseminarierna genomför deltagarna projektuppgifter.

Rektor har varit en drivande kraft bakom tillkomsten av programmet och deltar själv i den första utbildningsomgången.

Programmet samordnas av en styrgrupp med fyra personer (två dekaner, en professor och en projektledare).

Utbildningen genomförs av en dansk konsultgrupp med erfarenhet av både näringslivet och universitetsvärlden. Konsultgruppen valdes efter ett omsorgsfullt upphandlingsförfarande.

Ledningsutvecklingsprojektet följs och utvärderas av en internationell bedömargrupp som redan inlett sitt arbete.

Det samlade ledningsutvecklingsprojektet är en mycket stor kraftsamling både tidsmässigt och ekonomiskt. Få lärosäten redovisar satsningar av motsvarande storleksordning.

Karlstads universitet

Ledarutvecklingsprogram 1999–2000

Med syfte att utveckla det nyblivna universitetets visioner och handlingsplaner inleddes våren 1999 en långsiktig satsning på att ”utveckla och rusta framtidens ledare och chefer vid KU”. Före det första seminariet intervjuades samtliga deltagare för att identifiera viktiga frågor som rör ledarskapet och som borde behandlas inom programmet.

Vid det första seminariet betonade ledningen vikten av att alla medarbetare förstår målen och accepterar färdriktningen. Utbildningen handlade därför mycket om att skapa former för en ”strategisk dialog” om universitetets framtidsvisioner och ambitioner att vidareutveckla universitetet som en lärande organisation. Vid detta första seminarium beslöts att programmet för chefs- och ledarutveckling skulle innehålla fem delar:

- ledningsseminarier
- temaseminarier
- lärgrupper
- verktygskurser
- basutbildning för blivande chefer och ledare.

Man formulerade en policy som bl.a. innebar strävan till flexibilitet utifrån föränderliga krav och behov, möjlighet till individualisering, att programmet skulle handla om både personlig ledarutveckling och chefsutbildning, att det skulle genomföras en kontinuerlig utvärdering som skulle kunna påverka processen i programmet. En utförlig sammanfattning av genomförda aktiviteter inom programmet till och med juni 2000 har sammanställts av avdelningen för personal och ekonomi.

Sammanlagt 30 prefekter, avdelningschefer, dekaner m.fl. deltog i programmet som kom att omfatta fem ledningsseminarier, fem handledningsgrupper, två verktygskurser samt fem lärgrupper/samtalsgrupper. Lärgrupperna kom att uppfattas som särskilt betydelsefulla. Avdelningschefer, prefekter och dekaner (motsv.) bildade heterogena grupper med 4–5 deltagare per grupp. Grupperna arbetade under ledning av externa konsulter.

Utgångspunkter för arbetet i lärgrupperna var:

- arbetet skall inriktas mot personlig utveckling
- någon form av ”lärkontrakt” eller individuell utvecklingsplan skall upprättas
- ett personlighetstest bör användas för att ta fram personlighetsprofiler
- lärgruppernas arbete skall fångas upp i planeringen av övriga delar av programmet.

Lärrhögskolan i Stockholm

LHS har under 2000–2002 genomfört ett ledarutvecklingsprogram för alla chefer. Deltagandet har varit obligatoriskt för de 25 chefer som följt programmet.

Programmet har på uppdrag av rektor utvecklats och genomförts av en extern konsult (SINOVA) med utgångspunkt från LHS särskilda uppdrag, verksamhetsidé och mål. Syftet har varit att högskolans ledare med den gemensamma grunden som bas skall få en ökad trygghet och kompetens att hantera kvalificerade ledarsituationer.

Programmet har haft formen av fyra tvådagarsseminarier med olika teman samt mellanliggande handledningsträffar i mindre grupper (8–9 deltagare/grupp). Rektor inledde programmet och har deltagit i delar av det.

De inledande seminariedagarna ägnades åt LHS verksamhetsidé och uppdrag samt LHS värdegrund och ledningsfilosofi. Därefter diskuterades ”det goda samtalet”, ”det goda ledarskapet” och olika ledarskapsprofiler. Mellan första och andra seminariet genomfördes en ledarskapsanalys för varje deltagare samt möten i handledningsgrupperna. Vid andra seminariet gjordes en presentation av ledarskapsanalysernas utfall och man utarbetade individuella handlingsplaner. Mellan andra och tredje seminariet klargjordes i utvecklingssamtal varje deltagares uppdrag som chef och ledare. Vid tredje seminariet diskuterades bl.a. svårigheter och möjligheter i samband med genomförandet av vars och ens chefsuppdrag. Det fördes dialoger med rektor om ledarskap och ledarstil inom LHS. Vid de avslutande seminariedagarna diskuterades värderingar och förhållningssätt i ledarskap och man drog slutsatser om LHS ledningsfilosofi och värdegrund i praktiken.

I en kommentar till erfarenheterna efter programmet skriver LHS att ”planeringen av innehållet i ledningsutvecklingsprogram måste få ta tid och ha en bred förankring i målgruppen” samt att ”de konsulter man väljer måste ha legitimitet i universitets- och högskolevärlden”. Kommentaren är en återspeglning av tidigare dåliga erfarenheter av externa konsulter. Ett fristående företag har genomfört en utvärdering av ledarutvecklingsprogrammet. Utvärderarna drar slutsatsen att de mål som uppställdes för programmet uppnåddes.

Exempel på lärosäten med ett brett utbud av ledarutvecklingsinsatser

Chalmers tekniska högskola

Chalmers har byggt upp ett omfattande utbud av utbildningar och andra former för kompetensutveckling av chefer och andra ledare.

Ledarutveckling för ledningsgrupper

Det är i det löpande arbetet i högskolans ledningsgrupper som huvuddelen av kompetensutvecklingen sker. Kurser och seminarier är bara komplement. I arbetet i ledningsgrupperna fokuserar man mera på ledningsprocessen än på ledarna som personer. Man framhåller vikten av att insatser för teamutveckling, personlig utveckling och utveckling av tänkandet kring strategisk ledning integreras till en helhet.

Högskolans ledningsgrupp genomgår hösten 2001 och våren 2002 ett utvecklingsprogram med fokus på teambyggande och centrala strategiska ledningsfrågor.

Flera av sektionerna planerar att genomföra rätt omfattande ledningsutvecklingsprogram för sina ledningsgrupper. Det gäller t.ex. sektionen för Väg och Vatten som ska arbeta fram en plan för 2003–2005. Som ett led i förberedelserna för detta arbete genomför man läsåret 2001/2002 en serie på sammanlagt elva internatförlagda seminariedagar med mellanliggande hemarbete. De totalt 25 deltagarna består av sektionsledning, prefekter, professorer och vad man kallar ”processägare”. Syftet är skapa en arena som gör det möjligt för deltagarna att bekanta sig med, utveckla och leda strategiska processer i en akademisk miljö i allmänhet och sektion V i synnerhet.

Ett motsvarande program har genomförts på sektionen för Maskin och Fordonsteknik. Sektionen för Elektro- och Datorteknik har arbetat med teamutveckling.

När det gäller särskild utbildning för prefekterna struktureras insatserna kring tre begrepp:

- strategisk kompetens
- personalinriktad och kommunikativ kompetens
- administrativ kompetens.

Utbudet av kurser och seminarier omfattar bl.a. följande delar:

Prefektens strategiska ledarskap

Syftet är att närmare undersöka innehåll och förutsättningar för det strategiska ledarskapet på institutionsnivå. En grupp på ett tjugotal prefekter bjuds in att tillsammans med rektor skärskåda aktuella kritiska frågor för den strategiska ledningen på institutionsnivå. Frågor och slutsatser från

dessa diskussioner förs vidare till högskolans ledningsgrupp och sektionernas ledningsgrupp. Omfattning: 2 dagar.

Det personalinriktade ledarskapet

Kursen som riktar sig till prefekter och stf. prefekter syftar dels till att utveckla deltagargruppen till ett team, dels att öka deltagarnas kunskaper och färdigheter om verksamhetsutveckling och förändringsarbete i en akademisk miljö, att inventera verktyg för ett ledarskap som bidrar till utveckling av en attraktiv, lärande miljö och att ge ökad självinsikt om egna förutsättningar och begränsningar. En viktig del av kursen består i att deltagarna mellan kurstillfällena ”utforskar” sin egen institution för att hitta möjligheter och goda exempel. Kursen omfattar 2 + 2 dagar med ett uppdrag i mellanperioden. Antal deltagare per kurs: 12. Kursen genomförs av ett externt konsultföretag.

Kommunikation och påverkan

Kursen riktar sig till prefekter, projektledare, arbetsledare m.fl. och syftar till att göra deltagarna medvetna om sina personliga kommunikations- och påverkansstilar. Man får också möjlighet att experimentera och öva på nya kommunikationsstilar och får hjälp att förbereda sig inför olika typer av situationer. Kursen omfattar 2 + 3 dagar. Antal deltagare per kurs: 16. Kursen genomförs av ett externt konsultföretag.

Handledning

Prefekt (motsv.) inbjuds att delta i handledningsgrupper på 6–8 personer som träffas kontinuerligt en gång per månad under ett år för erfarenhetsutbyte, stöd och problemlösning. Grupperna arbetar med deltagarnas egna ”cases”. Rollspel. Omfattning: åtta halvdagar per år. Nya grupper etableras så snart det finns anmälningar från minst sex deltagare. Två grupper startades efter sommaren 2001. Handledare: externt konsultföretag.

Personalfrågor

Kursen riktar sig till prefekter och syftar till att klargöra prefektens personalansvar samt att utveckla modeller och verktyg för kompetensförsörjning, strukturella personalförändringar och rehabilitering.

Omfattning: tre halvdagar. Kursen arrangeras vid behov. Mindre grupper. Genomförs av personalavdelningen.

Grundläggande ekonomi för prefekter och andra ekonomiskt ansvariga

En utbildningsdag då man tar upp ekonomistyrning i en decentraliserad organisation, grundläggande kunskaper om bokföring, redovisning, bokslut och finansiella analyser. Kursdagen arrangeras vid behov när minst sex personer anmält intresse. Expert från Förvaltningshögskolan anlitas.

Samtal om forskningsorganisering

Målgrupp: Föreståndare för kompetenscentra. Samtalen/seminarierna genomfördes under 1999/2000 och ingick i ett projekt om forskningsorganisering vid Chalmers. Rektor och dekaner medverkade.

Temaseminarier för dekaner

Partnerprogram Göteborg 5 för den erfarna chefen och projektledaren i Göteborgsregionen

Chalmers inbjuder dekanerna att delta i detta ledarutvecklingsprogram som är skräddarsytt för kvalificerade ledare i Göteborg, framför allt chefer i ett antal storföretag. Programmet genomförs av MiL-institutet och omfattar 35 dagar varav 20 dagar på internat. Programmet syftar framför allt till att ge stöd för att vidareutveckla det personliga ledarskapet. Det framgår inte hur många dekaner som deltar i programmet.

Göteborgs universitet

Ledarutvecklingsprogram – 10 dagar

Rektor beslutade 1996 att GU från och med läsåret 1996/97 och årligen under perioden 1997–1999 skulle genomföra ett lednings- och ledarutvecklingsprogram. Programmet byggde på en försöksverksamhet med en ledarskapsutbildning på totalt tio dagar, som genomförts under läsåret 1995/96 och som byggde på initiativ och medverkan från en handplockad deltagargrupp, med företrädare från olika delar av universitetet.

Ledarutvecklingsprogrammet fick formen av ett treårigt projekt med krav på dels årlig redovisning av erfarenheter, dels en utvärdering vid projektperiodens slut. Utvärderingen publicerades år 2000, (Stensaker, B. 2000). Erfarenheter har även redovisats av ledarna för projektet i två tidskriftsartiklar (Norbäck, L-E, Nordberg, C., Olsson, L-E 1999), (Norbäck, L-E 2000). Deltagarnas bedömning av ledarutvecklingsprogrammet

har genomgående varit klart positiva. Däremot framförs viss kritik i Stensakers utvärdering för brister vad gäller programmets bidrag till utvecklingen av GU som akademisk organisation. Fokus i programmet har hittills i alltför hög grad legat på ledarna själva och deras personliga utveckling menar Stensaker.

Vid utgången av 1999 hade omkring 100 personer deltagit i tiodagarsprogrammet. Kursdagarna har varit fördelade över två terminer. Inbjudan att delta riktades till alla ledare vid Göteborgs universitet. Projektledningen satte sedan samman utbildningsgrupper om 20–25 personer med stor spridning på erfarenheter och fakultetstillhörighet. Bland de personer som ingår i Stensakers utvärdering var 38 procent prefekter, 13 procent studierektorer, 21 procent hade administrativa chefsbefattningar och 28 procent hade andra ledningsfunktioner. Deltagarna hade lång erfarenhet av ledningsuppgifter (genomsnitt 8,7 år). Många hade mer än tio års erfarenhet från ledarbefattningar eller ledningsuppdrag. Två tredjedelar av deltagarna var män. En fjärdedel var lektorer och drygt en tredjedel var professorer. Stensaker finner att man i ringa utsträckning lyckats rekrytera ledare med begränsad chefserfarenhet och menar att man bör överväga att införa en obligatorisk ledarutbildning för nya ledare.

Ledarutvecklingsprogrammet övergick år 2000 till bli en ordinarie del av GU:s samlade program för chefer och andra ledare vid universitetet. Hösten 2000 startade två nya sammanhållna ledargrupper på vardera ca 20 personer en ny omgång av tiodagarsprogrammet. Inbjudan riktade sig till prefekter, avdelningsprefekter, chefer för fakultetskanslier och administrativa avdelningar samt studierektor i de fall prefekten också deltar. Deltagandet är helt frivilligt. Någon obligatorisk ledarutbildning förekommer inte vid GU.

De övergripande målen för programmet är:

- att ge redskap för ledare inom universitetet i syfte att utveckla verksamheten och ledarskapet
- att skapa påverkansmöjligheter för ledarna på organisationen idag och i morgon.

Delmål:

- skapa medvetenhet om villkoren för dels chefskap, dels ledarskap i rollen som operativt ansvarig samt om behov av förändring och om hur framtida krav och villkor bör utformas
- skapa öppenhet och förtroende i gruppen för att kunna diskutera svåra problem och dela med sig av sina erfarenheter

- förbättra kunskaper och färdigheter om verksamhetsutveckling och arbetsledning
- skapa ökad självinsikt (självkänedom) om hur jag som person fungerar i rollen som ledare
- ge gruppen ”operativt ansvariga” en röst och påverkansmöjligheter i organisationen och i arbetet med att utveckla ledarskapet inom GU. Det innefattar att utveckla verktyg (system, rutiner, organisation, ledningsinformation) för att kunna verka som ledare
- skapa ytterligare bas för ledningsutvecklingsprogrammen vid GU
- skapa nätverk mellan ledare inom GU.

Det förefaller alltså som om man tagit fasta på Stensakers rekommendation att lägga ökad vikt vid samspelet ledare–organisation och en starkare betoning av ledarnas ansvar för att medverka till utvecklingen av verksamheten vid GU.

Beskrivningen av programmets innehåll innefattar följande:

Institutionsutveckling, prefekttroll, chefsuppdrag, kollegialitet och ledarlegitimitet, ledarskap i teori och praktik, organiseringsfrågor, ansvar, befogenhet, delegering, ledningsinformation för att styra verksamheten, centrala administrativa system, självkänedom i ledarrollen, social kompetens, eget utvecklingsprojekt på arbetsenheten, ledarskap nationellt och internationellt.

Programmet leds fortfarande av den ursprungliga projektgruppen. Deltagarnas egna erfarenheter och idéer utgör en viktig del av programmets innehåll. Huvuddelen av de som medverkar som föreläsare, seminarieledare etc. kommer från GU.

Rektor medverkar alltid vid inledningen och vid avslutningen av programmet.

Ett särskilt ledarutvecklingsprogram har arrangerats för dekangruppen, vicerektorsgruppen och för den administrativa chefsgruppen. Detta program har varit förlagt till Cranfield School of Management i England.

Vid sidan av det långa ledarutvecklingsprogrammet erbjuder GU:s enhet för ledar och kompetensutveckling ett antal praktiskt inriktade kortkurser (verktygslåda), dels vad man kallar Ledarforum dels Ledningsstöd.

Utbudet av ”verktygsutbildningar” för 2001 omfattade följande kurser:

- Förvaltningsrätt (förvaltningslagen, offentlighetsprincipen), två halvdagar
- Arbetsrätt, två halvdagar
- Personuppgiftslagen, en halvdag
- Sammanträdesteknik, tre halvdagar
- Internrevision, en halvdag
- Seminarium kring boken ”Ledning och förståelse”, en halvdag
- Att planera och genomföra utvecklingssamtal, en heldag
- Beslutsfattandets psykologi, två halvdagar
- Olika språkanvändning som hinder för förståelse, en halvdag
- Kommunikation och personligt ledarskap, fyra halvdagar
- Kvalitetssystem för akademien, en halvdag
- Konflikthantering, en heldag och fyra halvdagar
- Att leda kreativa organisationer, en halvdag.

Framtidsresan – ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor

Tillsammans med Karolinska institutet, Linköpings universitet och Umeå universitet genomför GU under perioden november 2001 till april 2003 ett ledarutvecklingsprogram för kvinnor. Målgruppen är dels kvinnor som nyligen doktorerat och som varit inriktade på utvecklingsfrågor vid sin institution, dels kvinnor som är väletablerade inom forskning och/eller undervisning. 5–6 deltagare per lärosäte. Syftet med programmet är att bidra till att utveckla morgondagens ledarskap inom akademien, att öka andelen kvinnliga ledare och att synliggöra kvinnor som ledare för att öka universitetens konkurrensförmåga både om medarbetare och studenter.

Studierektorsutbildning

I oktober 2001 startade en studierektorsutbildning på tio dagar. Utbildningen hade föregåtts av tre halvdagars hearing med studierektorer samt en tiodagars pilotutbildning med ett fyrtiotal studierektorer från olika ämnesområden. Upplägget i stort påminner om ledarutbildningen (punkt 1 ovan) men är mer inriktat på kunskaper, färdigheter, metoder och tekniker som är direkt kopplade till befattningen som studierektor. (Se vidare inbjudan till studierektorsutbildningen 2001-08-09.)

Omfattning

Sammanlagt 255 personer (6 104 mantimmar) deltog i någon del av GU:s utbud av ledarutbildningar under år 2000. Motsvarande siffror för 1999 var 578 personer och 5 470 mantimmar. Trots att antalet deltagare bara var hälften så stort år 2000 som år 1999 var den totala verksamheten mätt i mantimmar alltså större.

Samverkan med andra lärosäten

Med undantag för den samverkan som sker inom Framtidsresan driver GU sitt ledarutvecklingsprogram utan samverkan med andra lärosäten. Programmets olika delar genomförs med få undantag helt med egna resurser.

Karlstads universitet

Vid sidan av det omfattande ledarutvecklingsprogram som redovisades ovan arrangerar Karlstads universitet även en rad andra ledarutvecklingsinsatser.

Studierektorsutbildning

Särskild utbildning för studierektorer har genomförts 2000–2001. Målgrupp: Studierektorer och nya prefekter. Sammanlagt 25 personer deltog i ett omfattande program (2 heldagar och 13 halvdagar). Störst utrymme ägnades åt personalfrågor och ”verktygskurser” (arbetsrätt, budgetprocessen, jämställdhet etc.).

Svåra samtal/Utvecklingsamtal

Målgrupp: Studierektorer, ämnesföreträdare och prefekter. 15 personer deltog våren 2001 i utbildningen som omfattade tre halvdagar. Med utgångspunkt från teorigenomgångar och analyser av det egna personliga ledarskapet genomfördes övningar i rollspelsform. Utbildningen kommer att anordnas vid fler tillfällen.

Utbildningar för nya chefer

Nya chefer erbjuds att delta i tre olika utbildningar:

Handledningsgrupp

Varje handledningsgrupp består av 3–5 medlemmar och leds av en beteen-
devetare från Företagshälsan. Gruppen träffas varannan vecka 2–2,5 timme
per gång under tre till fyra terminer. Under 2001 har sex handlednings-

grupper arbetat. Grupperna har bestått av nya prefekter, proprefekter och ämnesföreträdare. Gruppens medlemmar lyfter själva fram ärende eller problem för diskussion.

Basutbildning för chefer och ledare

Basutbildningen, som omfattar 10 dagar, anordnas fr.o.m. 2002 och skall ge grundläggande kunskaper om universitetets organisation och därigenom öka förståelsen för den egna rollen i organisationen. Den skall också ge nödvändiga ”verktyg” för att utöva chefskap och beslutsfattande.

Studierektorsutbildning

Karolinska Institutet

På uppdrag av KI:s ledning genomför Enheten för kompetensutveckling olika insatser för utveckling av chefer och ledare. Planering och genomförande sker i samarbete med KI:s ledning, dekaner, prefekter och avdelningschefer vid universitetsförvaltningen.

- Prefektutbildning som startade i november 1999 och alltjämt pågår. 15–20 prefekter deltar. Hittills har 18 utbildningsdagar genomförts. Sex dagar har ägnats åt administrativ kompetens och tolv dagar åt ledarskap: strategiskt ledarskap, ledare som förändrare, motstånd och svåra situationer, möte med massmedia, from good to great.
- Utbildning i olika typer av samtal. (Omfattning i tid och antal deltagare redovisas inte.)
- Individuell handledning.
- Institutionsaktiviteter med inriktning på verksamhetsutveckling. Man utgår från den enskilda institutionens behov och skräddarsyr insatser. Syftet är att stimulera till ett lärande där prefekt och institutionsledning tar ett särskilt ansvar för att skapa goda villkor för växande för samtliga medarbetare.
- KI har genomfört ett tvåårigt utbildningsprogram ”Framtidens ledare”. Avsikten är att genomföra en ny omgång av detta program. (Programmets omfattning och innehåll redovisas inte.)
- Tillsammans med Göteborgs universitet, Umeå universitet och Linköpings universitet genomförs ett ledningsutvecklingsprogram för kvinnor: Framtidsresan (redovisas under Göteborgs universitet).
- På institutionerna drivs mentorsprogram och kurser i personligt ledarskap för i första hand forskningsgruppsledare.

KTH

KTH har valt att inte ha något övergripande och sammanhållet program för chefsutveckling. Chefernas behov av utveckling varierar med personlighet, situationer och verksamhetsbehov och kan därför inte stöpas i en form. Det är viktigt att insatserna speglar chefernas behov och att det finns möjlighet att anpassa stödet efter den aktuella situationen.

Det är också viktigt att ledning och/eller genomförande sker med medverkan av ansvariga inom organisationen. Det finns en skepsis mot att överlåta åt utifrån kommande konsulter att lägga upp strategier för ledarutveckling och att genomföra hela ledarutvecklingsprogram. Rektor leder utbildningen för prefekter och förvaltningschefen, och övriga inom förvaltningen ansvarar för utbildning inom sina respektive områden. Ett viktigt inslag är den pågående dialogen, dels i form av rektors och prorektors institutionsbesök och dialog med den akademiska ledningen, dels förvaltningens påbörjade institutionsdialog (se nedan).

KTH:s skepsis mot att överlåta det övergripande ansvaret på externa konsulter utesluter inte att det i KTH:s utbud för chefsutveckling ingår möjlighet till ledarskapsträning som genomförs av externa konsulter i kurser som förläggs utanför KTH, ibland med deltagare även från andra högskolor. Uppläggning och utvärdering sker i dessa fall tillsammans med kursledarna.

KTH:s ledarskap skall inte stöpas i en form utan anpassas till situationer, verksamhetsbehov och personligheter. Man eftersträvar mångfald, erfarenhetsutbyte och stimulans från många håll. Cheferna skall själva avgöra när de behöver utvecklingsstöd. KTH markerar en stark skepsis mot ”policymakare, konsulter och andra chefsutbildare”.

KTH:s utbud omfattar följande:

Prefektmöten

Rektor kallar fortlöpande samtliga prefekter till kvartalsvisa möten där dagsaktuella operativa frågor behandlas.

Ledningsseminarier för prefekter, studieresor

Ledningsseminariet är ett komplement till prefektmötena.

Under år 2000 genomfördes ett antal seminarierträffar med fokus på institutionernas utvecklingsplaner. Som avslutning gjordes en studieresa till

England under rektors ledning. Resan innefattade seminarier och besök vid olika universitet.

Under år 2001 var temat för seminarierna forskningsfinansiering. Seminarserien avslutades med ett seminarium om 6:e ramprogrammet med EU-kommissionens medverkan.

Förvaltningsseminarier för nya prefekter

Nya prefekter kallas till en seminarieserie som omfattar sex träffar. Även omvalda prefekter är välkomna att delta. Syftet är att fördjupa prefekternas kunskaper om förvaltningens roll på ett universitet och dess förhållande till den akademiska organisationen.

Nätverk

Chefsadministratörerna genomgick 1993 en omfattande utbildning för att kunna utgöra ett kvalificerat stöd till den decentraliserade organisationen. Efter utbildningen bildade chefsadministratörerna nätverk och har sedan dess i stor utsträckning initierat egen utbildning utöver de administrativa seminarier som fortlöpande ges centralt.

Administrativ verksamhetsutveckling (AVU), institutionsdialog

För chefsadministratörer innebär AVU bl.a. delaktighet i den pågående organisations- och verksamhetsutvecklingen. Förutom de ordinarie kontakterna mellan förvaltning och institutioner sker kontakterna löpande under året via AVU-luncher och olika administrativa projekt. Detta initieras och avrapporteras vid ett årligt seminarium. Ett resultat av AVU är träffar mellan prefekt, chefsadministratör och förvaltning om gemensamma frågor under våren 2002. Fokus för träffarna denna vår är planerings- och uppföljningsprocessen.

Arbetsmiljöutbildning

Samtliga chefer med arbetsmiljö- och personalansvar kallas till en arbetsmiljöutbildning som omfattar fyra halvdagar. Innehåll: Arbetsmiljöns regelverk, Stress och utbrändhet, Kränkande särbehandling, Konflikthantering, Rehabilitering. Utbildningen pågår och utgör en prioriterad arbetsmiljöfråga under åren 2001–2002.

Externa kurser:

Ledarskap, tredagars internat

En allmän ledarskapsutbildning för nytillträdda chefer. Syftet är att ge ökade kunskaper om ledarskap, gruppsykologi och arbetsledning samt träna och utveckla deltagarnas egna ledaregenskaper. Särskild tonvikt läggs vid övningar i intervjumetodik, arbetsledande samtal samt utvecklings- och avvecklingssamtal. Högst tolv deltagare per omgång. Kursen leds av två lärare från psykologiska institutionen vid Stockholms universitet.

Det personliga ledarskapet

Målgrupp: Ledare, blivande ledare och ledaraspiranter. Syftet är att ge deltagarna tillfälle att ställa uppdraget som ledare mot den egna bilden av sig själv som ledare, att belysa det egna ledarskapets styrkor, preferenser och svagheter. Utbildningen genomförs under tre heldagar på internat och leds av två externa konsulter.

Projektledning

För personer som leder eller deltar i projekt anordnas en utbildning på tre heldagar. Syftet är att deltagarna efter kursen självständigt skall kunna leda och genomföra egna projekt.

Samarbete med andra högskolor

Förvaltningsutbildning har planerats och genomförts tillsammans med Konstfack. Deltagare från andra högskolor förekommer i de externa kurserna. Utbildning för blivande ledare planeras tillsammans med KI, SU, SH och LHS på initiativ av Stockholms Akademiska Forum.

Luleå tekniska universitet

Vid sidan av det stora ledarutvecklingsprogram som redovisades ovan erbjuder LTU även andra typer av ledarutbildning t.ex. handledarutbildning och utbildning i utvecklingssamtal.

Handledarutbildning

Som ett led i strävan att utveckla LTU till ett mer integrerat universitet med en ny syn på kunskapsutveckling genomförs en förnyelse av den redan existerande handledarutbildningen. Den nya handledarutbildningen omfattar tre steg:

Steg 1 består av en introduktionskurs för blivande handledare av nyantagna doktorander. Kursen ges en gång per termin och omfattar sex dagar.

Steg 2 ges för forskare som en del i meriteringen inför docentur.

Steg 3 som kallas "professorsskola" vänder sig till nyligen tillsatta professorer och ges en gång per termin och omfattar fem dagar. I fyra olika moment behandlas visioner och mål för universitetet och professorerna själva, mentorskap, ledarskap och stresshantering. Deltagarna får arbeta med individuell utvecklingsplan.

Handledarutbildningen utvärderas av en fristående grupp.

Utbildning i utvecklingssamtal

Hittills har ett 90-tal chefer fått sådan utbildning. Utvecklingssamtal hålls regelbundet vid flertalet institutioner och enheter.

Lunds universitet

De insatser för chefsutveckling som redovisas nedan anordnas (med undantag för den sista punkten) av personalenheten. Deltagandet är frivilligt. Målgrupper, omfattning och program framgår av inbjudningar till respektive utbildning.

Samtliga utbildningar som sträcker sig över mer än en dag har utvärderats i någon form. Mer omfattande utvärdering har genomförts av "Introduktion för prefekter" 1996, och av "Kvinna i karriären" 1994. En samlad utvärdering av ledningsutvecklingsinsatserna 1986/87–1997/98 genomfördes 1999. Personalutvecklingens hela verksamhet bedömdes av externa utvärderare under 2000/2001.

Introduktionskurs för nya prefekter

Målgrupp: Nya prefekter, stf. prefekter, studierektorer, institutionssekreterare vid institution med ny prefekt. Utbildningen omfattar tre dagar och genomfördes senast i november 2001 med 27 deltagare (14 kvinnor och 13 män). Kursens uppläggning förutsätter att deltagarna har viss erfarenhet av ledning. Introduktionen syftar till att ge deltagarna en överblick över prefektens ansvarsområden och de villkor och restriktioner som gäller för uppgiften. Man tar upp LU:s organisation och ansvarsfördelning, kvalitetsutveckling, ekonomifrågor, personalpolitiska frågor, arbetsmiljöfrågor m.m. Det handlar om att ge grundläggande kunskaper om vad det innebär att vara prefekt och till att förstärka de nyutnämnda prefekternas kanaler till centrala förvaltningen. Ett annat syfte är att hjälpa prefekterna att identi-

fiera angelägna frågor på hemmaplan och att diskutera metoder att ta itu med dessa frågor. En stor del av introduktionen sker med utgångspunkt från olika praktikfall som tillhandahålls både av kursledningen och av deltagarna själva. Introduktionskursen genomförs av LU:s personalenhet med medverkande från olika delar av LU. Rektor och universitetsstyrelsens ordförande medverkar i introduktionsutbildningen. Under 2001 har alla nya prefekter, både de som deltagit i introduktionsutbildningen och de som inte gjort det, erbjudits möjlighet till individuellt samtal kring framtids tankar, stödbehov samt om vad arbetsenheten lyckats bra med och därmed skulle kunna bidra med som idé och förebild för andra enheter. Prefekterna har också fått erbjudande om att erbjuda en mentor med erfarenhet av ledning på institutions- och/eller fakultetsnivå. 17 av 30 nya prefekter utnyttjade erbjudandet om personligt samtal. Fyra av dessa ville även ha en mentor.

Handledningsgrupper

Våren 2001 anordnades efter önskemål från prefektrådets sida två handledningsgrupper för prefekter. Syftet är att utveckla och ge stöd i prefektrollen genom samtal med kolleger från andra institutioner. Under ledning av en kvalificerad handledare har deltagarna möjlighet att ta upp problem och utmaningar i vardagen som prefekt.

Varje grupp består av 5–6 personer och träffas under tre halvdagar.

Handledare är en legitimerad psykolog som även leder LU:s kurs i arbetsledning (nedan).

Arbetsledning

Utbildningen vänder sig till personer med arbetsledande uppgifter t.ex. dekaner, prefekter, studierektorer, forskare som leder projekt, chefer inom förvaltningen samt enhets- och avdelningschefer vid UB och LDC. Den har anordnats sedan 1992 och omfattar 2002 fem dagar på internat, fördelat på två tillfällen. Mellan tillfällena genomförs en hemuppgift. En något kortare variant av kursen anordnades redan på åttiotalet. Under kursdagarna behandlas följande teman: ledarskap som relation, ledaren som handledare, att leda förändringar, att leda en grupp, motivation, personlig utveckling. Deltagarna uppmanas att ta med sig exempel på besvärliga situationer från sin egen arbetsledarerfarenhet. Högst 20 deltagare per omgång.

Utvecklingssamtal

Utbildningen vänder sig till samma grupper som utbildningen i arbetsledning. Antalet deltagare per gång är högst 16. Omfattning: 2,5 dagar fördelat på två tillfällen. Utbildningen syftar till att ge kunskap och övning i att själv genomföra utvecklingssamtal. Mellan de två utbildningstillfällena genomförs en hemuppgift. Utbildningen leds av en extern konsult som lett motsvarande utbildning vid LU de senaste sex åren.

Kvinna i karriären

Utbildningen vänder sig till kvinnliga forskare och doktorander som redan har eller är beredda att ta på sig en arbetsledande befattning.

Utbildningen omfattar en vecka och har anordnats sedan 1992 med en eller två utbildningar per år. Utbildningen har sedan starten letts av samma personer, Britt Englund vid Mälardalens högskola och Maj-Britt Lindahl, docent i psykologi.

Utbildningen fokuserar på tre huvudaspekter: att vara kvinna i en mansdominerad värld, villkor för kvinnors karriär i universitetsvärlden samt ledningsfrågor. Högst tolv deltagare per utbildningstillfälle.

Ekonomi för prefekter

Utbildningen vänder sig till personer med ledningsfunktioner på institutionsnivå (motsv.). Kursen omfattar totalt tre heldagar fördelade på fem tillfällen. Den har anordnats sedan 1999 och leds av en lärare från Växjö universitet samt personer vid ekonomienheten och planeringsenheten vid LU. Kursen behandlar följande huvudteman: grundläggande ekonomiska begrepp, styrning och ledarskap, ekonomisk styrning, ekonomistyrning i universitetets kontext, ekonomimodellen vid LU, LU:s ekonomiadministration. Omkring 25 deltagare per utbildningsomgång.

Avvecklingsarbete

Utbildningen som omfattar en heldag vänder sig till personer med ledningsansvar på olika nivåer. Bakgrund för utbildningen är en kärvare ekonomisk situation med krav på besparingar och därmed övertalighet och uppsägningar vid LU. Syftet är att ge deltagarna information om de juridiska grunderna för avvecklingsarbete och om det stöd för avveckling som finns dels vid LU dels vid Trygghetsstiftelsen. Syftet är också att ge tillfälle till erfarenhetsutbyte. Utbildningen har genomförts en gång med 17 deltagare. Personal från LU och Trygghetsstiftelsen medverkade.

Seminarier för lärarförslagsnämndsledningar och universitetsledningen

Ett exempel är ett seminarium kring praxis i aktuella befordrings- och rekryteringsärenden. Detta seminarium omfattade en halvdag och vände sig till universitetsledningen, fakultetsledningar och lärarförslagsnämndspresidier. Sådana seminarier har anordnats en till två gånger per år kring aktuella frågor.

Fakultetsvisa aktiviteter

Inom LTH har det anordnats ledningsutvecklingsseminarier med prefekter och områdesledningar. Medicinska fakulteten har under hösten 2001 och våren 2002 ett program för unga forskare kring ledning av en forskargrupp. För programmet svarar samma konsult som anlitas för kursen i arbetsledning.

Forskarhandledarutbildning

Anordnas av Universitetspedagogiskt centrum en gång per år sedan tre år tillbaka. Ungefär 60 personer har deltagit hittills. Troligen kommer denna utbildning i fortsättningen att ges två gånger per år.

Arbetsmiljöutbildningar

Olika utformning för olika kategorier.

Lunds universitet skickar även enskilda personer på externa ledningsprogram t.ex. ALP

Studieresor för universitets- och fakultetsledningar

Initieras av rektor. Nyligen har sådana resor genomförts till USA och Kanada.

SLU

SLU har utarbetat ledarutvecklingsprogram för prefekter (motsv.), enhetschefer/arbetsledare samt för doktorander. Vid två tillfällen per år kallas samtliga chefer på motsvarande prefektnivå (drygt 80 personer) till gemensamma Prefektforum.

SLU:s samlade ledarutvecklingsprogram omfattar även SLU-Forum – en hemsida med information särskilt för chefer, konsultationer i ledarskap för

nya prefekter, workshops, dvs. kortare seminarier om aktuella ledarskapsfrågor, samt arbetsledarutbildning. Programmet omfattar också rekrytering och avveckling av chefer.

Personalbyrån ansvarar, på uppdrag av ledningen, för planering och genomförande av ledarutvecklingsprogrammen.

Ledarutvecklingsprogrammet – LUP

Programmet vänder sig till prefekter och deras ledningsgrupper. Det är indelat i två etapper. Första etappen, som riktar sig enbart till prefekter, omfattar fyra seminarier samt arbeten i mindre grupper. Fokus ligger här på verksamhetsutveckling och det personliga ledarskapet. Under andra etappen får institutionens ledningsgrupp arbeta med institutionens strategiska utveckling. Etapp 1 ges i samband med att nya prefekter tillsätts. Etapp 2 har anordnats två gånger per år. Arbetet med ledningsutveckling dokumenteras i rapporter. I en rapport från prefektseminarierna hösten 2000 och våren 2001 redovisas deltagarnas arbete med att definiera prefektuppgiften vid SLU. Vid fyra seminarier har man utgått från olika delar av arbetsgivaransvaret: planeringsansvaret, det ekonomiska ansvaret, personalansvaret, det juridiska ansvaret och arbetsmiljöansvaret. Omkring 60 personer deltog vid vart och ett av dessa seminarier.

Ledarutvecklingsprogram för doktorander och intresserade chefskandidater

Programmet är uppbyggt av fristående delar och vissa delar ger poäng i forskarutbildningen. Syftet med utbildningen är att få medarbetarna, särskilt fler kvinnor, intresserade av chefsposter. Programmet omfattar följande delar:

- Lär känna ditt ledarskap, 1 poäng. Ges en gång per år.
- Mentorsprogram för doktorander, 1 poäng. Ges en gång per år.
- Projektledning. Öppen för alla anställda, 2 poäng. Ges två gånger per år eller oftare.
- Ledning, organisation och arbetsliv, 2 poäng. Ges en gång per år.
- Nätverk. Möjligheter att bilda nätverk som stärker doktoranderna i deras framtida yrkesliv.

Programmet är öppet för både kvinnor och män men har främst lockat kvinnor.

Workshops

Kortare seminarier för chefer med föreläsningar och diskussion om aktuella ledarskapsfrågor. Under vintern 2000/2002 ges på begäran av prefekterna workshops i stresshantering. Varje workshop är på tre timmar.

Stockholms universitet

Introduktionsutbildning för nya prefekter

Målgrupp: Nya prefekter och stf. prefekter. Introduktionsutbildningen anordnas en gång per år, förutsatt att minst tio personer anmält sig. Den senaste utbildningsomgången anordnades i februari 2000. Utbildningen är frivillig. Rektor skriver en särskild inbjudan för att understryka betydelsen av att delta. Utbildningen omfattar 3,5 dagar fördelade på tre tillfällen.

Innehåll:

De två första dagarna ägnas åt prefektrollen: uppgifter, ansvar, befogenheter. Rektor medverkar med ett inledningsanförande. Hälften av tiden ägnas åt diskussioner om ledarskap och arbetsgruppens dynamik. Därefter följer en halvdag om ekonomifrågor och en heldag med temat "Prefekten som arbetsgivare".

När det gäller avsnitten om ledarskap och arbetsgruppens dynamik anlitas externa experter. I övrigt genomförs utbildningen av anställda vid SU. Ingen samverkan med andra lärosäten. Utvärderingar har genomförts men det har inte gjorts några sammanställningar.

Ledarskap/ledningsutveckling

Tre olika utbildningar med olika målgrupper och med olika innehåll och uppläggning har genomförts de senaste två åren:

- Chefer och andra anställda i arbetsledande ställning, 15 deltagare
- Mellanchefer vid tekniska byrån, 8 deltagare
- Prefekter och högre chefer, 14 deltagare.

Deltagarna har kallats genom personliga inbjudningar och det har fordrats särskilda skäl för att utebli. Avsikten är att utbildningen skall anordnas en gång per år. Det finns dock inget beslut om fortsättning efter 2001 års omgång.

Innehåll:

Utbildningen för prefekter omfattade totalt fem dagar med tre inledande dagar på internat.

- Att leda en kunskapsorganisation – tre dagar.
Deltagarna får tillfälle att undersöka sin egen ledarstil och att diskutera olika andra sätt att leda. Stor vikt läggs vid samtalsmetodik och medarbetarsamtal. Teori och praktiska övningar.
- Att vara personalledare vid SU – en dag.
Genomgång av SU:s personalpolicy. Diskussioner om hur man hanterar vissa personalärenden.
- Stress hos sig själv och medarbetarna – en dag.
Hur hantera ökade krav och hur komma tillrätta med negativ stress hos sig själv och medarbetarna.

Utbildningen genomförs med SU:s egna medarbetare som lärare. Ingen samverkan med andra lärosäten.

Utbildningen för enhetschefer vid tekniska byrån omfattade sex tvåtimmarsseminarier med teman som rekrytering, avtal, rehabilitering, avveckling och hantering av svåra personalärenden.

Utbildning för studierektorer:

”Studierektorer och ledarskap – (hur) hänger det ihop?”

Åtta halvdagsseminarier under år 2000 och två lunchseminarier under år 2001. Drygt 20 deltagare per seminarium.

Under seminarierna behandlades frågor som studierektors roll (utifrån Uppsalastudien), studierektors vardag (casebearbetning), pedagogiskt ledarskap, stress och utbrändhet, konflikthantering, utvärdering, studentmedverkan. Seminarielidare hämtades både bland anställda vid SU och bland externa experter.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Kursen, som omfattar en halvdag, riktar sig till prefekter och enhetschefer.

Planeringssamtal

Rektor har beslutat att planeringssamtal skall genomföras årligen med alla medarbetare. Kursen som omfattar en heldag och en halvdag riktar sig till prefekter och andra arbetsledare. Innehåll: Att förbereda, genomföra och

följa upp ett planeringssamtal. Kursen genomförs varje termin med högst tolv deltagare per gång.

Umeå universitet

I UmU:s utvecklingsprogram för 1998–2002 står följande angående ledarutveckling. ”Prefekter och andra chefer skall få stöd och utbildning för att klara en allt mer krävande ledarroll i en akademisk organisation. Vår ledarutbildning ska öka förmågan att fatta svåra beslut, att kunna inspirera och stimulera sina medarbetare samt ta ansvar för ekonomiska och materiella resurser.”

Ledarutvecklingsprogram

Under åren 1998–2001 genomfördes ett ledarutvecklingsprogram för prefekter, biträdande prefekter, stf. prefekter och föreståndare. Inbjudan riktades både till relativt nyutnämnda chefer och till personer som haft ledningsuppdrag under en längre tid. En ny omgång av utvecklingsprogrammet genomförs 2001–2003. Personer som deltagit i delar av det tidigare programmet är välkomna att komplettera sin utbildning med nya moment.

Syftet för programmet anges vara att stödja ledare i deras arbete med att utveckla både verksamheten och sig själva som chefer och ledare i en akademisk miljö. Programmet skall tillhandahålla ”en arena för kunskapsutveckling och självreflektion kring ledarskapsfrågor och ledarrollen, ett forum för strategiska dialoger kring centrala framtidsfrågor, ett tillfälle till erfarenhetsutbyte, kollegialt stöd och kunskapsspridning mellan chefer och verksamheter samt att stödja och stimulera pågående förändrings- och utvecklingsarbete”.

Programmet omfattar totalt tolv dagar uppdelade på fyra delmoment:

- Ledarrollen: Ledarskap i en akademisk miljö utifrån omvärldsförändringar
- Mitt eget ledarskap och min personliga kompetens
- Ledaren och gruppen: grupp- och förändringsprocesser. Processledning
- Strategiskt ledarskap och verksamhetsutveckling.

Deltagarnas egna erfarenheter är en viktig del av innehållet. Det förekommer dock även teoretiska moment i form av föreläsningar och seminarier.

Som teoretisk bas för utbildningen har man använt aktuell forskning kring akademiskt ledarskap t.ex. Carin B. Erikssons studie av prefekter vid Uppsala universitet (Eriksson 1997) och studier av akademiskt ledarskap som nyligen genomförts vid Umeå universitet (Pääjärvi och Nilsson 1997 a och b).

Som utgångspunkt för prefekternas analys av sitt eget ledarskap används ett material som utvecklats av Jonas Höög och Ulrika Pääjärvi vid Umeå universitet.

Mellan de fyra momenten anordnas kortare ledarskapsseminarier som på olika sätt anknyter till ledarutvecklingsprogrammet. Vid dessa seminarier har även rektor, prorektor och dekanerna deltagit. Tema för sådana seminarier har varit t.ex. prefektens krav och förväntningar på dekanen, kontakter mellan prefekt- och dekanrollen, utvecklingssamtal, dekanrollen.

Kvinna i karriären

Med syfte att öka andelen kvinnor på ledande befattningar inom universitetet anordnades 1998 och 1999 en utbildning med namnet ”Kvinna i karriären”. Utbildningen inleddes med en veckolång kurs följt av gruppträffar en gång per månad under två år. Den första gruppen träffades 24 gånger under denna period. En utvärdering av de båda kurserna presenterades i januari 2001. De 19 personer som besvarat utvärderarens enkätfrågor är mycket positiva till den inledande veckokursen. Man har också haft stort utbyte av de efterföljande träffarna och vill gärna fortsätta med sådana träffar. Huvuddelen av deltagarna är beredda att åta sig ledningsuppdrag.

Ledarutvecklingsprogrammet genomförs i huvudsak med egna resurser. Ingen samverkan med andra lärosäten.

Framtidsresan

I samverkan med Göteborgs universitet, Karolinska Institutet och Linköpings universitet genomförs under perioden 2001–2003 ett särskilt utvecklingsprogram för kvinnor med ledningsuppdrag (redovisas under Göteborgs universitet).

UmU har även skickat deltagare till SUHF:s seminarier om kvinnligt akademiskt ledarskap.

Vidareutbildning av nuvarande och blivande administrativa ledare

Tillsammans med universiteten i Tromsö och Bergen genomförs under 2001–2002 ett utbildningsprogram med syfte att dels ge deltagarna både bättre förståelse för universitetet som organisation och för förhållandet mellan akademisk och administrativ ledning, dels tillfälle att få perspektiv på den egna funktionen och ledarrollen.

Utbildning om prefekters arbetsmiljöansvar

Under 2001 anordnades en utbildningsdag om arbetsmiljöfrågor för alla prefekter. Skälet var bland annat kritik från yrkesinspektionen för brister i det systematiska arbetsmiljöarbetet vid UmU. Arbetsmiljöutbildningen kommer senare att ingå i en obligatorisk grundläggande utbildning för nya prefekter.

Centrum för utveckling av kunskaper om ledarskap och organisation

Sedan början av 2001 har en grupp inom samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden genomfört en analys av befintliga utbildningar med inriktning mot ledarskap (vid samfak), utvecklat förslag till en forskarutbildningskurs i Ledarskap och organisationsutveckling, 10 poäng, och förberett bildandet av ett Centrum för utveckling av kunskaper och ledarskap och organisation. Man konstaterar att det bedrivs mycket undervisning men rätt lite forskning på ledarskapsområdet.

Uppsala universitet

I en PM sammanställd av Berit Malm Ekegård 1998 redovisas vilka typer av chefs- och ledarutvecklingsprogram som erbjöds eller planerades vid Uppsala universitet hösten 1997. Det samlade utbudet hösten 2001 är en vidareutveckling av vad som redovisas i Malm Ekegårds rapport.

Programmet består dels av introduktionsutbildning för nya prefekter (kontakt dagar) och fortsatt ledarskapsutbildning för personer i arbetsledande ställning, dels av kortare kurser kring olika teman. Sedan 1997 anordnar man även 7–8 ”Seminarier i ledarskap” per år med inbjudna gäster kring olika aktuella frågor.

Ledarutvecklingsprogrammet riktar sig enbart till anställda vid Uppsala universitet. Någon samverkan med andra lärosäten förekommer inte.

Kontaktdagar för nya prefekter

Kontaktdagarna, som anordnas en gång per år är i praktiken en obligatorisk introduktionsutbildning för alla nya prefekter. Till kontaktdagarna inbjuds även stf. prefekter och bitr. prefekter. Formellt är utbildningen frivillig men alla nyutnämnda prefekter deltar.

Utbildningen sker i form av sex halvdagar och syftar till att ge en första praktisk orientering om universitetets mål och uppgifter, dess organisation, regelverk, förvaltning och servicefunktioner. Rektor och förvaltningschefen medverkar under den första halvdagen då man diskuterar prefektuppdragets innebörd och prefektens ansvar mot bakgrund av universitetets organisation och styrningsformer. Prefekterna får sedan under kontaktdagarnas lopp tillfälle att träffa en rad nyckelpersoner i förvaltningen och få kännedom om vem man kan vända sig till för att få hjälp i olika frågor.

Tonvikten i utbildningen ligger alltså i att ge en grundläggande orientering om olika aspekter i universitetsorganisationen. Syftet är att den också skall ge insikter om de egna behoven av kunskap för att klara prefektuppdraget på ett bra sätt. Kontaktdagarna ger naturliga möjligheter att lära känna och knyta kontakter med andra prefekter. Några formella nätverk eller andra fasta grupperingar bildas dock inte.

Ekonomi för prefekter

En grundläggande kurs i ekonomi för prefekter och andra i arbetsledande ställning har anordnats sedan många år tillbaka. Denna kurs har nu ersatts av ett mycket genomarbetat ekonomispel som utgår från de realiteter som gäller vid Uppsala universitet. I inbjudan till kursen beskrivs ekonomispelet på följande sätt: ”Händelser i verksamheten simuleras på spelplanen, översätts i ekonomiska termer och tolkas i ekonomiska rapporter. Kursen är uppdelad på två dagar och behandlar såväl grundläggande ekonomiska begrepp som universitetets ekonomimodell.”

Kursen skall ge deltagarna en fördjupad inblick i årsrytmen och det ekonomiska kretsloppet vid universitetet. Man får genom spelet lära känna en treårscykel.

Efter kursen skall deltagarna kunna överblicka och förstå verksamheten vid Uppsala universitet och sin institution/avdelning ur ett ekonomiskt perspektiv. De skall kunna tolka ekonomiska rapporter och bokslut och de skall få bättre förutsättningar för att kunna planera, styra och följa upp sin institutions/avdelnings verksamhet.

Målgruppen för kursen är fortfarande bred. Inbjudan riktas till prefekter, studierektorer och andra personer i arbetsledande ställning, som fått eller skall få ekonomiskt ansvar. Det ses som en fördel om flera personer från institutionen deltar samtidigt. Prefekten kan t.ex. ta med sin ekonomiadministratör.

Under första dagen behandlas verksamhetsplanering, resurstilldelning, resursförbrukning, resultaträkning, balansräkning, investeringar, avskrivningar, internbanken och gemensamma funktioner. Under andra dagen behandlas bl.a. tolkning av rapporter från ekonomisystemet Prosit, uppdragsverksamheten och moms.

Kursen leds av en extern konsult i samarbete med personal från utvecklingsenheten och universitetets ekonomiavdelning.

Deltagarantalet är begränsat till 15 personer per omgång. Praktiskt taget samtliga personer som utses till prefekter deltar i denna utbildning.

Ledarskapsutbildning

Sedan flera år tillbaka ges en brett upplagd utbildning i ledarskap. Den omfattar numera fem heldagar fördelade på fyra tillfällen. Syftet är att ge universitetets ledare effektiva redskap för det dagliga arbetet. Man behandlar teman som målstyrning, situationsanpassat ledarskap, vikten av lyssnande och feedback, mötesteknik, grupputveckling. Under kursens senare del diskuteras motivation, stress, planeringssamtal och samtal i samband med problem och konflikter.

Kursen ges minst två gånger per år. Deltagarantalet är begränsat till 16 personer per gång. Antalet intresserade deltagare har ökat successivt. Förutom prefekter deltar även studierektorer och personer i högre arbetsledande ställning.

Kursen leds av en organisationskonsult. Rektor medverkar i samband med kursens inledande tvådagarsdel som är förlagd till ett internat.

Seminarier

Utöver dessa lite längre kurser anordnas ett antal kurser och seminarier som omfattar en heldag eller mindre: Arbetsmiljöfrågor (obligatorisk), Medarbetarsamtal, Konflikthantering.

Seminarieprogrammet för 2001 upptar rubrikerna Stress och utbrändhet, Om arbetsgrupper och Om konsten att leda ett sammanträde, Föreställningar om ledarskap och kön, Att arbeta med människor från andra kulturer, Konsten att sätta lön, Den tredje åldern – om äldre medarbetare.

Seminarieprogrammet är således mycket varierande. Detta gäller även när man ser tillbaka på tidigare års program. Ett mycket stort antal teman har behandlats. Deltagarantalet varierar mellan 30 och 50 personer.

Studierektorsutbildning

Som framgått ovan inbjuds studierektorer att delta i de kurser som riktar sig till personer med arbetsledande uppgifter. Sedan hösten 2000 genomförs även en särskild utbildning för studierektorer. Kursen har hittills genomförts två gånger och leds av enhetens avdelning för pedagogisk utveckling. Kursen grundar sig på en ingående studie av studierektorsrollen vid Uppsala universitet (Elmgren, Hedin, Thelander: Och plötsligt var jag studierektor. Rapport 20 från enheten för utveckling och utvärdering). Bland de medverkande i kursen återfinns rektor.

För studierektorer anordnas därutöver ett antal idéseminarier varje termin.

Stöd i samband med kriser och svårigheter som ledare

Enheten organiserar vid behov små grupper av prefekter (s.k. kollegial handledning) för diskussioner av gemensamma frågor. Varje grupp träffas 5–7 gånger per termin. Dessa samtal leder till att de prefekter som deltar i samma grupp lär känna varandra och kanske har lättare att söka stöd hos varandra i det löpande arbetet. Omfattningen av sådant samarbete är dock inte känd och man talar inte om det hela som nätverk.

Växjö universitet

I universitetets personalhandbok formuleras den rådande synen på ledarskapets karaktär inom högskolevärlden. I den analys som redovisas urskiljer man en administrativ roll (chefsrollen), en psykologisk roll (ledarrollen) och en strategisk roll (strategen). Avsnittet mynnar ut i rektors beslut om ledningsutveckling för prefekter och chefer inom förvaltning och bibliotek. Som huvudområden för denna utbildning anges: ledarskapet, arbetsgivarrollen, individuell utveckling och utbildning efter egna önskemål.

Chefsrollen och ledarrollen fokuseras i det ledarutvecklingsprogram som Växjö universitet sedan 1997 bedrivit i samverkan med Högskolan i Kalmar och Blekinge Tekniska Högskola. Att utveckla den strategiska ledarrollen anses däremot vara en uppgift för varje lärosäte för sig.

En första omgång i Sydostsamarbetet genomfördes 1997 och 1998 med två parallella grupper. En andra omgång, likaledes med två parallella grupper genomfördes år 2000–2001. I de delar av utbildningen som fokuserar på chefsrollen och ”ledarskapets kärna”, som är lärosätessgemensam, fördelades de drygt femtio prefekterna och cheferna inom förvaltningen på två olika grupper. Den del av ledarutvecklingsprogrammet som avser ”strategiskt ledarskap” genomfördes lärosätessvis med samtliga prefekter och chefer inom förvaltning och bibliotek i samma grupp. Man kunde då koncentrera sig på de särskilda förändringsprojekten vid respektive lärosäte.

I den utbildningsomgång som genomfördes 2000–2001 deltog från Växjö universitet 16 prefekter och stf. prefekter, 8 chefer inom bibliotek och förvaltning samt 6 personer ur ledningsgruppen. Den sistnämnda gruppen deltog dock endast i den del av utbildningen som gällde ”strategiskt ledarskap”.

Innehållet i det tunga avsnittet ”Ledarskapets kärna”, som omfattade åtta dagar, framgår av följande seminarierubriker:

Seminarium 1: Omvärld, akademiskt ledarskap samt ledarrollen – 3 dagar (ledarskap i professionell miljö, drivkrafter i strukturuomvandlingen, ledarskap i en multiprofessionell organisation, på väg in i tredje vågen – farväl till den svenska modellen, akademiskt ledarskap ur idéhistoriskt perspektiv, ledarskapsprofil-MBTI).

Seminarium 2: Jag och mitt akademiska ledarskap – 3 dagar (att leda solister, grupp- och teamutveckling, förändring och konflikt-hantering, etiska perspektiv på ledarskapet, att leda i kris och kaos).

Seminarium 3: Kommunikation och ledarskap – 2 dagar (ledarskap och kommunikation, att genomföra samtal om svåra frågor och planeringssamtal, konsultativt arbetssätt baserat på dilemman i det egna ledarskapet, handlingsplan för det framtida ledarskapet).

Ledarutvecklingsprogrammet har omfattat sammanlagt 15 utbildningsdagar. Programmet har genomförts med medverkande både från de samverkande högskolorna och från en extern konsult (IPF). I samband med programmet har deltagarna erbjudits en extern mentor. Bara några enstaka har utnyttjat detta erbjudande. Samtal med en av prefekterna tyder på att detta erbjudande kanske inte uppfattats av alla.

Systematiska utvärderingar av utbildningarna har genomförts och redovisats fortlöpande för att ge underlag för den fortsatta planeringen. En uppföljning den 6 augusti 2001 avslutas med slutsatsen att ”den genom-

förda ledningsutvecklingen upplevts som intensiv, värdefull och givande till såväl innehåll, genomförande som form. Man anser att det varit fokus på de viktigaste frågorna för chef/ledare och att innehållet kopplats till universitetsvärlden. Av särskild betydelse har varit att få tid att reflektera och arbeta tillsammans med kolleger i samma situation.” (Sandstedt, T. 2001). Det finns synpunkter både för och emot att driva ledarutvecklingsprogrammet i samverkan med andra lärosäten.

Rektor anser att programmen borde kompletteras med avsnitt om lagar och avtal som reglerar ett universitets verksamhet, särskilt arbetstidsavtal, arbetsmiljölag och löneavtal. Man borde också ägna mer tid åt etiska problemställningar.

Planering för en ny omgång av programmet kommer att inledas i december 2001. Det är ännu inte klart om samarbetet med högskolorna i Kalmar och Blekinge kommer att fortsätta.

Ledarutvecklingsinsatser vid övriga lärosäten

Blekinge Tekniska Högskola

Ledarskapsutbildning för chefer och presumtiva chefer

BTH har sedan 1997 genomfört ledarutbildning i samverkan med Växjö universitet och Högskolan i Kalmar. Utbildningens innehåll och uppläggning beskrivs i redovisningen av enkätsvaret från Växjö universitet. Det är oklart om denna samverkan kommer att fortsätta.

Seminarium om rollfördelning mellan prefekt och professor

Seminariet, som omfattar en halvdag, leds av rektor och är obligatoriskt.

Högskolan i Borås

Prefektutbildning

Under åren 1996–1999 genomförde högskolorna i Borås, Gävle, Halmstad, Kristianstad och Trollhättan/Uddevalla en gemensam prefektutbildning. Totalt deltog 37 personer varav 8 från HB. Utbildningen omfattade totalt 21 dagar. Stort utrymme ägnades åt prefektens administrativa ansvar. Som framgår av den utvärdering som genomfördes hösten 1999 av Essie Kjällqvist vid Lunds universitet var deltagarna genomgående nöjda med utbildningen. Den gav baskunskaper, perspektiv på den egna högsko-

lan och den egna rollen och ledde till utveckling av nätverk. Avsikten var att utvärderingen skulle bilda utgångspunkt för en ny omgång. Så blev det emellertid inte. Byte av rektorer och stora organisationsförändringar på några av de deltagande högskolorna medförde att samverkan inte återupptogs.

Ledningsgruppen som plattform för kompetensutveckling

Ledningsgruppens möten varannan vecka och årliga längre internatmöten har under lång tid varit en mötesplats för kontinuerlig fortbildning i både sakfrågor och strategiska frågor. Rektor har fungerat som seminarieledare. Ledningsgruppen har genomfört en rad längre bildningsresor med teman som kvalitetsutveckling och kvalitetsbedömning, samverkan med omvärlden, högskolans ansvar för demokratiutveckling. Dessa resor har haft stor betydelse för kompetensutvecklingen. Förberedelser och uppföljning har skett vid seminarier med inbjudna gäster. I februari 2002 anordnades en sådan resa till Indonesien.

Kvinnligt akademiskt ledarskap

Två medarbetare vid HB har deltagit i SUHF:s seminarier.

Akademiskt ledarskapsprogram

Två vicerektorer har deltagit i Högskoleverkets Akademiska ledarskapsprogram (ALP).

Nätverksträffar

Chefer på olika nivåer deltar i regelbundna träffar med kolleger vid andra lärosäten.

Jämställdhetsutbildning

Under en följd av år har alla i arbetsledande funktioner kallats till obligatoriska jämställdhetsutbildningar. I regel en dag per år. Inbjudna gäster har medverkat.

Högskolan i Gävle

Prefektutbildning

HG medverkar i en gemensam prefektutbildning med Högskolan i Borås m.fl. (se HB). De senaste åren har man genomfört endagsutbildningar om

verksamhetsplanering, ekonomi och medbestämmande. Deltagande är obligatoriskt. Vidare har det förekommit seminarier under medverkan av administrativ chef och personalenheten om rehabilitering, stresshantering och löneförhandlingar/lönepolitik. Ledningsgruppen besökte i december 2000 Trondheim (NTNU) för att studera ledningsfrågor.

Högskolan i Halmstad

Prefektutbildning

Sedan prefektutbildningen i samverkan med Borås m.fl. avslutades har HH inte påbörjat någon egen ny systematisk chefsutbildning. Samtliga chefer har fått en heldagskurs i ekonomistyrning år 2000.

Handledning

Kvinnliga chefer har under år 2000 fått handledning i Landstingshälsans regi. Samtliga sex kvinnliga chefer deltog i de åtta handledningstillfällena.

Ledarutbildning i samverkan med andra myndigheter

Under år 2000 startade ett samverkansprojekt med Halmstads kommun, länsstyrelsen, näringslivet, polisen och Halmstads garnison. 28 deltagare bildar en storgrupp som är uppdelad i fyra basgrupper. Syftet är att skapa en ledarutbildning som styrs av varje deltagares individuella behov och förutsättningar. Utbildningen omfattar 80 timmar. I denna utbildning, som nu genomförs för andra gången, deltar tre chefer och fem presumtiva chefer från HH.

Högskolan i Jönköping

Ledarutvecklingsprogram förekommer bara vid en av de tre fackhögskolor (bolag), som Högskolan i Jönköping består av, nämligen vid Högskolan för lärande och kommunikation. Vid HLK anordnades under 2001/2002 en intern ledarutbildning fördelad på fyra heldagar och fyra halvdagar. Utbildningen inleddes med en genomgång av dokument där högskolans visioner och mål beskrivs. Ansvarskedjan mellan ledningsfunktionerna tydliggörs och man diskuterar utvecklingsstrategier. VD presenterar högskolans ledningsfilosofi och ger sin bild av ledningsfunktionerna. Antal deltagare anges inte men bör vara högst tio, dvs. det totala antalet personer med arbetsledande funktioner vid HLK. Utbildningen leds av en extern konsult från IFL. Ingen samverkan med andra lärosäten eller med övriga bolag inom HJ.

Under åren 1996–1999 genomfördes ett chefs- och ledarskapsprogram riktat till alla chefer och arbetsledare vid HJ. Varje år genomfördes fem seminarier. Detta program tycks nu ha upphört.

Högskolan i Kalmar

Ledarutvecklingsprogram i samverkan med Växjö universitet och Blekinge Tekniska Högskola (Se Växjö universitet)

Oklart om denna samverkan kommer att fortsätta.

Kortare seminarier och kurser

Arbetsmiljöutbildning, jämställdhet och sexuella trakasserier, alkohol- och drogfrågor, pedagogiska frågor, språk.

Utbildning för forskarhandledare

Målgrupp: Alla handledare oavsett område. Teman: Rollen, regler, kommunikation, samtalsmetodik, grupprocesser, nätverk, case ur deltagarnas egna erfarenheter. Utbildningen pågår under 6–8 månader

Särskilda insatser för kvinnliga ledare

HK har anmält två deltagare till ett nätverk för kvinnliga akademiska ledare. En deltagare i Akademiska ledarskapsprogrammet (ALP). En deltagare i program för nya chefer inom staten anordnat av Statens Kvalitets- och Kompetensråd. Magisterprogram för chefen för International Office.

Högskolan Kristianstad

Internat

Ledningsrådet samlas en gång per år till ett tvådagars internat för att utvecklas som grupp. Extern konsult leder övningarna.

Individuell handledning

Rektor ger individuell handledning när någon önskar det.

Prefektutbildning

En prefektutbildning gemensam med omgivande lärosäten planeras. (Kristianstad deltog tidigare i "Boråsgruppens" prefektprogram.)

Högskolan i Skövde

HS genomför en fortlöpande utbildning för prefekter och enhetschefer med fyra träffar per år. Rektor medverkar. Antal deltagare: 10–15. Teman: Media, krishantering, förvaltningskunskap, arbetsrätt, ekonomifrågor, personalfrågor etc. Gemensamma studieresor till utländska universitet har förekommit.

HS planerar för närvarande en mer omfattande utbildning för prefekter. Tonvikten skall ligga på det personliga ledarskapet.

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla

HTU genomförde 1996–1999 i samverkan med högskolorna i Borås, Halmstad, Kristianstad och Gävle en obligatorisk ledarutbildning för högskolans prefekter. Utbildningen omfattade 21 dagar fördelade på 7 tillfällen. Totalt deltog 37 personer, varav 18 deltog i hela utbildningen. (En utvärdering genomförd av Lunds universitet redovisades i oktober 1999, Kjällqvist). Utvärderingen visar att deltagarna anser sig ha haft stort utbyte av utbildningen. Inte minst framhåller man värdet av att ha fått kontakt med kolleger från andra högskolor, vilket givit perspektiv både på den egna situationen och på den egna högskolan. Utvärderingen mynnade ut i ett antal förslag och rekommendationer inför framtiden.

Trots den positiva bedömningen har denna ledarutbildning i samverkan mellan lärosäten (ännu) inte fått någon fortsättning. Detta beror i stor utsträckning på förändringar i ledningen på praktiskt taget samtliga medverkande högskolor. Den avgående ledningen har inte velat binda upp sina efterträdare och de tillträdande ledarna har ännu inte beslutat i vilka former ledarutvecklingen skall genomföras.

Utbildningen genomfördes i stor utsträckning med hjälp av externa föreläsare och experter på olika områden. Rektor för HTU medverkade inte i utbildningen.

HTU har under det senaste året genomfört riktade internutbildningar för prefekter och avdelningsledare (inget sägs om omfattningen).

Idrottshögskolan

Kortare kurser om administrativa frågor (ekonomi, regelverk etc.). Prefekterna har fått utbildning om kvinnligt ledarskap.

Linköpings universitet

Introduktionsutbildning för nya prefekter

Har genomförts två gånger de senaste två åren. Sex utbildningstillfällen, vanligen halvdagar, samt ett tvådagars internat. Rektor och universitetsdirektören deltar vid några av tillfällena.

Årliga internatmöten samt studieresor för prefekter m.fl.

Dels tvådagars internat, dels en studieresa (2001 Berlin, 2002 San Fransisco), Prefekterna förutsätts delta. Rektor och universitetsdirektören deltar. (Inga detaljer redovisas.)

Framtidsresan

Se Göteborgs universitet.

Malmö högskola

Sedan MH:s tillkomst den 1 juli 1998 har ett antal obligatoriska ledarseminarier genomförts.

De seminarier som genomförts sedan 1998 har haft följande innehåll:

Uppdrag, ramar, villkor

MH:s uppdrag, omvärld och vision, högskolelag och högskoleförordning, förvaltningslagen, personuppgiftslagen, arbetsmiljölagen, att vara anställd vid MH, jämställdhet och mainstreaming.

Praktisk kompetensutveckling

Medarbetarsamtal, MH:s ekonomiska grunder och planeringsprocess, hur sköter vi upphandlingar, hur hanterar vi media och hur hanterar media oss?

Från och med våren 2002 kommer områdesprefekterna att få gruppHandledning under en heldag var sjätte vecka.

Mitthögskolan

Sommaren 1998 inleddes ett ledarutvecklingsprogram som pågick till och med år 2000. Programmet, som genomfördes i samarbete med Mälardalens högskola, omfattande 1–2 dygnslånga internatsammanskomster per år. Vid Mitthögskolan har man under 2001 diskuterat planer på ett nytt utvecklingsprogram för prefekterna. En helt ny institutionsstruktur började tillämpas den 1 januari 2001 varvid de tidigare sexton institutionerna re-

ducerades till åtta, och tolv av prefekterna lämnade sina uppdrag. Fyra nya prefekter utsågs. Det nya ledningsutvecklingsprogrammet kommer att drivas med interna resurser. Man har dålig erfarenhet av externa konsulter. Rektor har ansvar för planeringen av programmet. Prefekterna har framför allt efterfrågat utbildning i vad man vid Växjö universitet kallar "Ledarskapets kärna" dvs. det personliga ledarskapet. Däremot efterfrågas inte utbildning i ekonomiska frågor, vilket rektor tror hänger samman med den kontinuerliga kompetensutveckling som sker vid de täta mötena mellan prefekterna, ekonomichefen och förvaltningschefen.

En viktig del av kompetensutvecklingsprogrammet för chefer består i de årliga resor (ungefär tre dagar per gång) som rektor gör tillsammans med prefekterna, prorektor och förvaltningschefen.

Mälardalens högskola

Prefektutbildning gemensam med Mitthögskolan 1998–2000

Sammanlagt tolv utbildningsdagar.

- Miljöledningssystem ISO 14001, november 1998.
- Personaljuridik, februari 1999 – två dagar.
- God sed i forskningen + Om konsten att samtala, april 1999 – två dagar.
- Ledarskap i med- och motgång, september 1999 – två dagar.
- Det akademiska ledarskapet, mars 2000 – två dagar.
- Framtidsvisioner, september 2000.

Utbildningen genomfördes med medverkan av externa experter och konsulter. Samverkan med Mitthögskolan är nu avslutad. För närvarande förbereds dels ett tämligen omfattande introduktionsprogram i ledarutveckling, dels ett antal fristående seminarier kring rekrytering, lönesättning, ekonomi m.m. Man strävar efter att återigen samverka med en annan högskola när det gäller chefsutveckling.

Handledning för studierektorer

Fem tillfällen under år 2001 (reflekterande team). Mycket goda erfarenheter.

Arbetsmiljöutbildning. Oktober 2000 – två dagar

Avsikten är att alla avdelningschefer/prefekter som fått arbetsmiljödelegation skall genomföra denna utbildning som leder till diplomering. Alla chefer

vid högskolan skall ha grundkunskap vad gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Högskolans chefer har också kallats till konferenser om avtal RALS 2001 och om Lokalt samverkansavtal

Södertörns högskola

Chefskurs för administrativa chefer, fem dagar. Möten med högskoleledning och dekaner en gång i veckan. Ämnes och programansvariga möts en gång per månad. Ledningsutvecklingsprogram planeras.

Örebro universitet

Prefektråd

Prefekterna samlas regelbundet under rektors ordförandeskap till Prefektråd, som är ett informellt forum för rådgivning, informationsutbyte och samordning. Vissa sammankomster har ägnats åt kompetensutveckling. Prefekterna har också samlats i internatform för att diskutera framtidsfrågor.

Internat

Hösten 2001 genomfördes ett tredagars seminarium på internat. Ett åttioatal personer med ledningsfunktioner på olika nivåer deltog.

Arbetsmiljöutbildning

Obligatorisk heldagsutbildning för chefer och prefekter som genomfördes under 2001. Syftet var att ge kunskaper om regelverk och lokala föreskrifter kring arbetsmiljön och chefens särskilda ansvar på detta område. Avslutades med särskild examination och arbetsmiljödiplomering.

Powerpoint för chefer och prefekter

Heldag.

Att umgås med massmedia

Heldag.

Förekommer könskränkningar på vårt universitet?

Heldag.

Förvaltningsrätt

Målgrupp: Medarbetare inom förvaltningen samt chefer och prefekter.

Rektor har engagerat sig påtagligt i chefsutbildningarna både som lärare och i vissa fall som deltagare. Ingen samverkan med andra lärosäten redovisas

Handelshögskolan i Stockholm och Högskolan på Gotland

redovisar inga program för kompetensutveckling för chefer.

Övergången till en fortsatt karriär efter chefstiden

- Vad görs för att underlätta övergången till en fortsatt karriär efter chefstiden?
- Finns det övergångsregler t.ex. om rätt till betald omställningstid, bibehållet uppdragstillägg etc?
- Hur tas den f.d. chefens erfarenheter och kompetens till vara (t.ex. mentorskap för nya chefer, medverkan i utbildning)?

Variationen är stor mellan olika lärosäten.

Någon form av rutiner för omställning, kompetensutveckling efter avslutad period förekommer (kan förekomma) vid 19 lärosäten. Särskilda regler om tjänstebefrielse för en period av kompetensupphämtning förekommer vid elva lärosäten. Periodens längd beror i regel på hur länge man varit prefekt. Vid åtta lärosäten kan omställningsperioder förekomma efter individuella överenskommelser med rektor/dekan.

13 av lärosätena redovisar inga regler eller rutiner för kompetensutveckling efter avslutad prefektperiod. På flera av dessa lärosäten menar man att övergången till en fortsatt karriär i många fall inte är något problem. Många prefekter går vidare i en fortsatt chefskarriär (se ovan). Andra närmar sig pensionsåldern och får lämpliga arbetsuppgifter under den tid som återstår av deras yrkesverksamma tid.

Regler för bibehållet (avtrappat) uppdragstillägg förekommer vid 17 lärosäten. Olika regler tillämpas.

Exempel på övergångsregler efter avslutad prefektperiod

Tid för kompetensutveckling – sabbatstermin

Högskolan i Borås

En f.d. chef har rätt till en tid av kompetensutveckling för att underlätta övergången till en fortsatt karriär. Omställningstidens längd baseras på chefstidens längd och är maximerad till tolv månader. Omställningstiden skall disponeras inom loppet av två år efter avslutat chefsuppdrag.

Högskolan i Gävle

Regler för kompetenskomplettering efter avslutad prefektperiod har nyligen fastställts. Tre år som prefekt ger rätt till sex månaders omställningstid. Sex år eller längre ger rätt till tolv månader.

Mitthögskolan

Prefekt som lämnat sitt uppdrag får behålla sin lön under ett år för omställning till nya uppgifter.

Växjö universitet

Efter avslutad prefektperiod bereds prefekten utrymme för en sammanhängande period för forskning och utvecklingsarbete: sex månader per fullgjord treårsperiod, dock maximalt tolv månader. Forskningsperioden skall normalt förläggas direkt efter avslutad prefektperiod.

Avtrappning av lönetillägget som prefekt

Chalmers

Avgående dekaner och prefekter får efter sex år behålla sitt uppdragstillägg som en del av grundlönen.

Mälardalens högskola

Prefekter får behålla 10 procent av uppdragstillägget per uppdragsår. Beloppet bakas in i grundlönen.

Högskolan i Kalmar

25 procent av uppdragstillägget läggs in i grundlönen. Resterande 75 procent trappas av efter fastställda regler.

Linköpings universitet

Uppdragstilläggen omvandlas enligt lokalt avtal till delar av den fasta lönen (59 procent efter sex år, 75 procent efter nio år).

Högskolan i Gävle

Uppdragstillägget behålls i sin helhet i upp till sex månader och hälften i upp till tolv månader. Rektor beslutar i det enskilda fallet.

Slutsatser och reflexioner

För de flesta universitet och högskolor tog det några år innan man på allvar började ta konsekvenserna av de starkt ökade krav på chefer och andra ledare som följde med 1993 års decentralisering och avreglering. När Malm Ekegård hösten 1997 gjorde en kartläggning av utbudet av ledarutvecklingsinsatser kunde hon konstatera att tre fjärdedelar av lärosätena erbjöd chefs- och ledarutbildning i någon form och att flertalet program just hade dragits igång. Läsåret 1996/97 hade varit ett startår på många håll. Flera större lärosäten höll på att formulera mål och riktlinjer för ledarskap och ledarutveckling, men få hade ännu fattat beslut om separat policydokument på detta område.

De introduktionsutbildningar för prefekter som erbjöds rapporterades ha god anslutning medan det på många håll tycktes vara svårare att locka deltagare till fortsättningsutbildningar. Kortare utbildningar på en halv till en dag kring ämnen som planeringssamtal, konflikthantering, arbetsrätt och budget tycktes dock vara efterfrågade och populära. Många chefer ansåg sig ha behov av utbildning för att kunna hantera relationerna till de anställda.

Ytterligare fyra år efter högskolereformen har utbudet av chefs- och ledarutbildningar byggts ut en hel del. Det är nu bara två lärosäten som inte uppger sig anordna någon form av ledarutbildning. Flera stora program har genomförts på lärosäten som helt saknade organiserad chefsutbildning för några år sedan. Ett tiotal lärosäten befinner sig i en process av omprövning där de tar ställning till de inledande årens verksamhet inför ett nytt skede av ledarutvecklingsinsatser.

Alla stora universitet erbjuder nu ett brett utbud av utvecklingsinsatser som tar sikte på såväl det strategiska och administrativa ledarskapet som den enskilde ledarens personliga förhållningsätt till sina ledningsuppgifter. Även de mindre lärosätena erbjuder vissa former av ledarutvecklingsinsatser, men tonvikten ligger här i regel på kortare kurser och seminarier kring administrativa ämnen. Såväl introduktionen till de nya uppgifterna som chef som fortsatt kompetensutveckling sker på omkring hälften av lärosätena, främst i det dagliga arbetet och i samtal med ledning och kolleger t.ex. i samband med policymöten och längre resor.

Trots svårigheter att finna lämpliga prefektkandidater på många håll är det få lärosäten som gör aktiva insatser för att rekrytera och förbereda intresserade personer för en framtida ledaruppdrag. Frågan om ledarutveckling blir på de flesta håll aktuell först när en prefekt redan tillträtt sitt uppdrag.

De utvärderingar som gjorts på sina håll tyder på att flertalet deltagare varit nöjda med vad som erbjudits. Som Stensaker (2000) påpekar efter en utvärdering av ledarutvecklingsprogrammet vid Göteborgs universitet kan detta emellertid inte tas som ett säkert tecken på att allt står väl till. Kanske ligger tonvikten alltför mycket på att lära deltagarna att göra vad de redan gör men på ett bättre och effektivare sätt. Kanske är programmen alltför begränsade för att möjliggöra fördjupade granskningar och omprövningar av ledningsarbetets faktiska inriktning och karaktär i förhållande till lärosätets övergripande mål och visioner. Kanske ligger tonvikten alltför starkt vid att ge stöd för att klara av vardagens problem. Det är svårt att veta någonting säkert om detta men en genomgång av kursbeskrivningar och seminarierubriker tyder på att så är fallet på många håll. Redan det faktum att de samlade erbjudandena om ledarutvecklingsinsatser sällan omfattar mer än par veckors kurser och seminarier tyder på att ambitionerna ännu är rätt begränsade. I en verksamhet som annars lägger sig vinn om en rejäl kunskapsbas är teoriinnehållet i de nuvarande satsningarna mycket blygsamt. Det är som om det inte fanns någon forskningsbaserad kunskap att ta vara på inom detta vitala område.

En annan sak som är slående är hur begränsat engagemang flertalet rektorer ägnar åt ledarutvecklingsprogrammen på sina lärosäten. Många nöjer sig med att godkänna riktlinjer för personalutvecklingsenheternas arbete och gör mycket begränsade inhopp i introduktionsprogram och fördjupningsutbildningar. Mycket få tycks betrakta arbetet med ledarutveckling som en strategisk insats i den övergripande styrningen av sina lärosäten. Få rektorer tycks se det som en viktig chefsuppdrag att själva medverka i ledarutvecklingsprogrammen som en normgivande och värdeskapande kraft. Kanske är detta ett uttryck för att den kollegiala traditionen fortfarande är stark. Lärosätets ledning är med denna syn mera en kollega än en ledare.

Eller är det möjligtvis så att ledarutvecklingsprogrammen består av en formell och lätt igenkännbar del som sköts av personalutvecklingsenheterna medan en annan del av utvecklingsinsatserna sker i det fördolda, i ledningsgruppernas slutna rum? Den enkät som ligger till grund för den här rapporten ger inga besked om detta och resultaten väcker på vissa punkter

fler frågor än de ger svar. För att på allvar lära känna ledarutvecklingsinsatsernas karaktär och deras betydelse för ledningsarbetets förändring och utveckling krävs en mer ingående studie med helt andra metoder än allmänt hållna enkätfrågor.

Man bör hålla i minnet att syftet med den här studien inte har varit att göra granskningar, bedömningar eller utvärderingar utan har varit begränsat till att ge en kortfattad lägesbeskrivning. Syftet har också varit att initiera diskussioner och samverkan i frågor som rör ledarskap och ledarutveckling och att stimulera lärosätena att ta del av varandras erfarenheter. Det är bland annat därför projektet redan anordnat ett antal seminarier. Tyvärr har seminarierna hittills nästan uteslutande lockat företrädare för de lärosäten som driver de mest omfattande ledarutvecklingsprogrammen. I det fortsatta arbetet bör det göras större ansträngningar för att nå även dem som valt att ställa sig vid sidan av och som i regel har ont om resurser för att driva större ledarutvecklingsprogram i egen regi.

En annan iakttagelse rör de starkt varierande villkor som gäller för prefekterna vid olika lärosäten. Medan prefekterna vid en del lärosäten går in i sitt uppdrag med ett tydligt formulerat kontrakt som grund och med tillgång till handledning och annan hjälp under det första året, tycks andra nytillträdda prefekter ställas inför sina krävande och delvis okända uppgifter utan förberedelser och med mycket lite ledning och stöd. På samma sätt finns det stora skillnader mellan lärosäten vad gäller ambitioner att underlätta återgången till en fortsatt karriär som lärare och forskare efter avslutad prefektperiod. Särskilda regler för tjänstebefrielse för en period av kompetensupphämtning förekommer på en tredjedel av lärosätena. Det är främst vid de mindre lärosätena som det förekommer sådana förmåner.

Det finns visserligen tecken på att det håller på att växa fram en syn på akademiskt ledarskap som en särskild professionell karriärväg, men inställningen till chefskapet är ännu kluven. Billy Ehn (2001) har nyligen givit en bitvis skakade bild av hur denna situation kan te sig från den enskilde prefektens perspektiv och vilka personliga konsekvenser den kan få. Lars Haikola (2000) har från andra och mer teoretiska utgångspunkter gjort en analys av samma typer av problem. Den som åtar sig att bli prefekt för en stor institution gör i praktiken ett heltidsåtagande för lång tid, ett åtagande som gör att han eller hon måste släppa sina tidigare uppgifter. Med den centrala roll prefekten eller andra chefer fått i dagens universitet och högskolor måste det göras mer för att göra chefskarriären till ett attraktivt vägval. Lärosätenas högsta ledning har här ett mycket stort ansvar.

Referenser

- Arcadius, K., (1999) Ett särskilt handlag. Stockholm: (Högskoleverkets skriftserie 1999:2 S)
- Bauer, M., Askling, B., Marton, S.B., Marton, F., (1999) Transforming Universities. Changing Patterns of Governance, Structure and Learning in Swedish Higher Education. London and Philadelphia: Jessica Kingsley. (Higher Education Policy Series 48) ISBN 1 85302 675 1
- Dahl, S., Ekholm, L., (2001) Från detaljstyrning till målstyrning. I Blomqvist, G., Nybom, T., (red) Högskolan i förändringens tidsålder. s. 10–24. Borås: SULF:s skriftserie. Borås. ISBN 91-88766-38-1
- Ehn, B., (2001) Universitetet som arbetsplats. Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-01853-3
- Eriksson, C.B., (1997) Akademiskt ledarskap. Stockholm: Acta Universitatis Upsaliensis. Studie Oeconomiae Negotiorum. 43. Diss. Uppsala univ. With a summary in English. ISBN 91-554-4024-X
- Haikola, L., (2000) Att dirigera solister. Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet. Lunds universitet. Utvärderingsenheten. Rapport nr 2000:208. ISSN 1401-775X
- Hansson, C., (2000) Att tillträda som prefekt. En intervjuundersökning med elva prefekter vid Umeå universitet 1999. Umeå universitet. Personal- och organisationsutveckling. ISBN 91-7191-950-3
- Kjällqvist, E., (1999) Tid för överspridning, reflektioner, analys är jätteviktigt. Utvärdering av prefektutbildning 1996–1999 vid högskolorna i Borås, Halmstad, Kristianstad och Trollhättan/Uddevalla. Lunds universitet. Personalenheten.
- Malm Ekegård, B.,(1998) Ledarskap vid svenska universitet och högskolor – en sammanställning. Enheten för utveckling och utvärdering. Uppsala universitet.

- Norbäck, L-E., Nordberg, C., Olsson, L-E., (1999) National Devolution in Swedish Higher Education – A Quest for New Local Leadership. The Case of Leadership Development at Göteborg university. *Tertiary Education and Management* 5: 227–243.
- Pääjärvi, U., Nilsson, P., (1997) En prefekts vardag. Några bilder av nya prefekters erfarenheter av ledarrollen. Umeå universitet. Personalutvecklingsenheten. ISBN 91-7191-371-8
- Pääjärvi, U., Nilsson, P., (1998) Prefekten och personalfrågorna. Nya och erfarna prefekters reflektioner kring personalansvaret. Umeå universitet. Personalutvecklingsenheten ISBN 91-7191-371-8
- Ringborg, E., (2001) Ur högskoledemokratins historia. I Blomqvist, G., Nybom, T., (red) *Högskolan i förändringens tidsålder*. s. 25–36. Borås: SULF:s skriftserie. Borås. ISBN 91-88766-38-1
- Sandstedt, T., (2001) Årans väg – nya villkor för akademiskt ledarskap eller hur man meriterar sig till hövding i den egna stammen. Växjö universitet.
- Stensaker, B (2000) *Laere å lede? En evaluering av lederoplaeringen ved Göteborgs universitet*. Oslo: NIFU skriftserie nr 15/2000. ISSN 0808-4572
- Söderström, M (1992) *Ledning och ledarskap i högskolan – några perspektiv och möjligheter*. Rapport utarbetad på uppdrag av högskoleutredningen. Stockholm: Allmänna förlaget. (SOU 1992:15) ISBN 91-38-10980-8
- Utredningen om uppföljning av 1993 års universitets- och högskolereform (RUT-93). (1995) *Universitet och högskolor i förändring. Ledningen makten och vetenskapen*. Arbetsrapport nr 1 från RUT-93. Stockholm: Fritzes. ISBN 91-38-13925-1
- Utredningen om uppföljning av 1993 års universitets- och högskolereform (RUT-93). (1996) *Reform och förändring. Organisation och verksamhet vid universitet och högskolor efter 1993 års universitets- och högskolereform*. Stockholm: Fritzes (SOU 1996:21) ISBN 91-38-20180-1

Missiv

Till rektorer enligt sändlista

Chefs- och ledarskapsprogrammet
Ola Román

2001-11-01
Reg.nr 841-4146-01

Hur bedrivs kompetensutveckling för chefer vid universitet och högskolor i Sverige?

Bakgrund och syfte

Högskolereformen 1993 innebar en radikal förändring av formerna för styrning och planering av den svenska högskolan. Decentralisering, avreglering åtföljdes av starkt ökade krav på uppföljning, redovisning och rapportering. Lärosätena fick stor frihet att själva utforma sin organisation, ansvarsfördelning och beslutsordning. Redan i december 1993 tillkallade regeringen en utredare med uppgift att göra en uppföljning av reformen. Utredningen, som antog namnet RUT-93, avlämnade sitt slutbetänkande i februari 1996. I en delrapport i mars 1995 redovisar man bl.a. en studie av synen på ledarskap vid lärosätena. Vid de universitet och högskolor som RUT-93 besökt uppgav flertalet dekaner och prefekter att de överraskats av de förändrade kraven på ledarskapet, samtidigt som deras kolleger, som inte hade ledningsuppgifter, hade svårt att inse att nya villkor inträtt.

RUT-93 fann att formerna för rekrytering av chefer behövde utvecklas och att särskilt prefektens roll måste uppmärksammas mer än hittills. De analyser RUT-93 gjort visade att det krävdes en målmedveten satsning på utveckling av lärosätenas ledningsfunktioner för att möta de nya och ökade kraven. Även lärosätena själva insåg detta. Som framgår av en enkätundersökning genomförd av Enheten för utveckling och utvärdering vid Uppsala universitet (februari 1998) var många lärosäten under 1997 i full färd med att bygga upp och förstärka sina insatser för ledar- och chefsutveckling. Tonvikten låg på nyutnämnda prefekter. Många nya initiativ befann sig vid denna tid ännu på planeringsstadiet och åtskilliga lärosäten hade ännu inte gjort några nämnvärda insatser. Sedan Uppsalastudien genomfördes har naturligtvis mycket hänt.

Högskoleverkets chefsutvecklingsprogram har mot denna bakgrund funnit det angeläget att göra en kartläggning och analys av de insatser som nu görs för kompetensutveckling av chefer vid lärosäten av olika storlek och inriktning. Med ”chef” menar vi i detta sammanhang en person som fått formellt uppdrag att ansvara för ledning och fördelning av arbete. En chef har genom ett formellt beslut tilldelats ansvar och befogenheter inom ett angivet område av organisationen och är redovisningsskyldig inom detta område.

Studien genomförs under hösten 2001 av professor Anders Fransson, Högskolan i Borås. Till projektet har två grupper knutits, dels en expertgrupp bestående av personer som arbetar med chefs- och ledarskapsutveckling vid olika lärosäten, dels en referensgrupp bestående av de personer som ansvarade för analyserna i RUT-93. I den senare gruppen ingår även Lars Ekholm, Sveriges Universitets- och Högskoleförbund. Syftet är att få underlag för fortsatt planering av insatser för chefs- och ledarskapsutveckling både på nationell och på lokal nivå. Vi hoppas också att projektet ska underlätta informationsutbytet rörande chefs- och ledarskapsutveckling inom högskolesektorn.

Kartläggningen har inletts med en explorativ intervjustudie vid fyra lärosäten: Växjö universitet, Sveriges Lantbruksuniversitet, Mitthögskolan och Uppsala universitet. Nästa steg är denna enkät som ställs till samtliga lärosäten. Sammanfattningsvis är avsikten med projektet

- att göra kortfattade nulägesbeskrivningar av lärosätenas filosofi, policy och strategier vad gäller rekrytering, introduktion och kompetensutveckling av chefer. Fokus ligger på funktioner med arbetsledning-sansvar.
- att sammanställa beskrivningar av genomförda och planerade insatser för karriärutveckling av chefer.
- att sammanställa beskrivningar av hur ledningsarbetets villkor förändrats under det senaste decenniet bl.a. till följd av nya styrformer, avreglering, decentralisering och ökad externfinansiering.

Enkäten gäller de två första punkterna.

Enkätsvaren sänds **senast den 3 december** till Högskoleverket, att: Margot Wojdas, Box 7851, 103 99 Stockholm. Sänd gärna också epost-kopia till professor Anders Fransson, e-post, anders.fransson@hb.se. Ytterligare information lämnas av Anders Fransson, tfn 0705-77 10 35, eller av under-tecknad, tfn 08-5630 8873, e-post ola.roman@hsv.se.

Enkät

1. Policy och riktlinjer om ledarskap och ledarutveckling

Behandlas frågor om ledning och ledarskap explicit i övergripande styrdokument vid lärosätet (t.ex. i utvecklingsplaner, mål och strategier etc)? Finns det särskilda dokument som uttryckligen behandlar ledningspolicy och chefsutveckling? Bifoga gärna sådana dokument.

2. Ledningsstruktur, ledningsnivåer

a. Beskriv lärosätets ledningsorganisation i stort. Vilka fasta ledningsgrupper finns på central nivå? Vilka kategorier ingår i de olika grupperna?

b. Vilka arbetsledande funktioner finns på olika nivåer?

c. Hur många personer har arbetsledande funktioner på de olika nivåerna?

d. Hur stor del (av årsarbetstiden) av dessa anställningar/uppdrag ägnas åt ledningsfunktioner? (kan anges som en variationsvidd)

3. Vem ansvarar för planering och genomförande av insatser för chefsutveckling vid lärosätet? Finns det en särskild enhet för chefsutveckling?

4. Rekryteringsinsatser

Genomför lärosätet särskilda rekryteringsinsatser eller andra insatser för potentiella chefer? Har lärosätet genomfört särskilda insatser för att öka andelen kvinnliga chefer? Beskriv uppläggning och erfarenheter. Samverkan med andra lärosäten?

5. Precisering av chefsuppgiften

Hur anges chefsuppgiftens innehåll och avgränsning (ansvar och befogenheter) för dem som utsetts till chefer (t.ex. befattningsbeskrivningar, befogenhetsförteckningar, delegationsordningar)? Skrivs det ett särskilt kontrakt där befogenheter, ansvar och villkor anges?

6. Hur introduceras nyutnämnda chefer i sina nya uppgifter?

7. Genomförda insatser för kompetensutveckling av chefer

Beskriv de olika formerna för systematisk kompetensutveckling som genomförts under de senaste två åren (kurser, seminarier, särskild handledning, studieresor etc.).

Ange för varje typ av insats:

- målgrupp(er)
- frivillig/obligat orisk
- antal deltagare per omgång
- frekvens (antal gånger per år)
- huvudsakligt innehåll (bifoga gärna inbjudningar, innehållsbeskrivningar etc.)
- medverkan av rektor
- samverkan med andra lärosäten
- genomförda utvärderingar (bifoga gärna rapporter)

8. Ge några exempel på särskilt framgångsrika insatser och på andra lärorika erfarenheter i arbetet med chefsutveckling

9. Vad krävs för att anses ha legitimitet som prefekt vid lärosätet?

Minimikrav på akademisk meritering? Minimikrav på administrativ meritering? Krav på tidigare chefserfarenhet?

10. Livet efter chefstiden

a. Hur påverkas den framtida yrkeskarriären för den som åtagit sig ett chefsuppdrag inom högskolan? Vilket meritvärde har det att ha varit t.ex. prefekt?

b. Vad görs för att underlätta övergången till en fortsatt karriär efter chefstiden? Finns det övergångsregler t.ex. om rätt till betald omställningstid, bibehållet uppdragstillägg etc.?

c. Hur tas den f.d. chefens erfarenheter och kompetens till vara (t.ex. mentorskap för nya chefer, medverkan i utbildning)?

11. Tankar och visioner inför framtiden

12. Kommentarer och ytterligare synpunkter

Högskoleverkets rapportserie från år 2000 och framåt

- Rätt juristutbildning? Utvärdering av juristutbildningar
Högskoleverkets rapportserie 2000:1 R
- Forskarbrev – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 2000:2 R
- Journalistutbildningarna i högskolan
Högskoleverkets rapportserie 2000:3 R
- Högskolestudier och funktionshinder
Högskoleverkets rapportserie 2000:4 R
- Utbildningar inom vård och omsorg – en uppföljande utvärdering
Högskoleverkets rapportserie 2000:5 R
- Utvärdering av Socionomutbildningar
Högskoleverkets rapportserie 2000:6 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping
Högskoleverkets rapportserie 2000:7 R
- Lärosätenas arbete med jämställdhet, studentinflytande samt social och etnisk mångfald
Högskoleverkets rapportserie 2000:8 R
- Goda exempel
Hur universitet och högskolor kan arbeta med jämställdhet, studentinflytande och social och etnisk mångfald
Högskoleverkets rapportserie 2000:9 R
- Tentamen: "Plusning" och begränsning av antalet tillfällen
Högskoleverkets rapportserie 2000:10 R
- Designutbildningar i Sverige. En utredning och utvärdering.
Högskoleverkets rapportserie 2000:11 R
- Högskoleprovet – Gårdagens mål och framtidens inriktning
Högskoleverkets rapportserie 2000:12 R
- Eldsjölar och institutionell utveckling
Högskoleverkets rapportserie 2000:13 R
- Antagning till högskolan – erfarenheter och visioner
Högskoleverkets rapportserie 2000:14 R
- Att leda universitet och högskolor. En uppföljning och analys av styrelseformen 1998
Högskoleverkets rapportserie 2000:15 R
- Högskolornas tillämpning av EG-direktiv i sjuksköterskeutbildningen och barnmorskeutbildningen
Högskoleverkets rapportserie 2000:16 R
- Sexuella trakasserier mot studenter – högskolornas åtgärder
Högskoleverkets rapportserie 2000:17 R
- Livlångt lärande som i de och praktik i högskolan
Högskoleverkets rapportserie 2001:1 R
- Nationella ämnes- och programutvärderingar
Högskoleverkets rapportserie 2001:2 R
- Varje betydelse har utländsk bakgrund för resultatet på högskoleprovet?
Högskoleverkets rapportserie 2001:3 R
- Examensrättsprövning – utgångspunkter och tillvägagångssätt för Högskoleverkets examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 2001:4 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet
Högskoleverkets rapportserie 2001:5 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet
Högskoleverkets rapportserie 2001:6 R
- Karriär genom befordran och rekrytering
Högskoleverkets rapportserie 2001:7 R
- Högskoleverkets utvärderingar – från bedömning av kvalitetsarbete till bedömning av kvalitet
Högskoleverkets rapportserie 2001:8 R
- From quality audit to quality assessment
The New Evaluation Approach for Swedish Higher Education
Högskoleverkets rapportserie 2001:9 R
- Internationell jämförbarhet & nationell styrning – aktuella perspektiv på högskolornas examensordning
Högskoleverkets rapportserie 2001:10 R
- National Review of Subjects and Programmes
Högskoleverkets rapportserie 2001:11 R
- Forskarbrev i Sverige – en sammanställning
Högskoleverkets rapportserie 2001:12 R
- Utvärdering av datavetenskapliga/datalogiska utbildningar i Sverige
Högskoleverkets rapportserie 2001:13 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Musikhögskolan, Mälardalens högskola, Karlstads universitet samt Örebro universitet
Högskoleverkets rapportserie 2001:14 R
- Tid för studier – en jämförelse mellan fyra yrkesutbildningar
Högskoleverkets rapportserie 2001:15 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid högskolan i Skövde
Högskoleverkets rapportserie 2001:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Malmö högskola
Högskoleverkets rapportserie 2001:17 R
- Pedagogisk skicklighet och pedagogiska meriter – historik och praktik
Högskoleverkets rapportserie 2001:18 R
- Högskoleprovets prognosvärde
Högskoleverkets rapportserie 2001:19 R
- Core curriculum – en bildningsresa
Högskoleverkets rapportserie 2001:20 R
- Akademisk frihet – en rent akademisk fråga?
Högskoleverkets rapportserie 2001:21 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar, Högskolan i Trollhättan/ Uddevalla, Karolinska Institutet samt Stockholms universitet
Högskoleverkets rapportserie 2001:22 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid högskolan Kristianstad
Högskoleverkets rapportserie 2001:23 R
- Utvecklingen av högskolornas samverkansuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 2001:24 R
- Utvärdering av medie- och kommunikationsvetenskapliga utbildningar vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2001:25 R
- Studenterna i Sverige. Om livet och tillvaron som student vid sekelskiftet 2000
Högskoleverkets rapportserie 2001:26 R
- 20 åtgärder för att stärka studenternas rättssäkerhet – Högskoleverkets redovisning av ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 2001:27 R
- Studenternas resultat
Högskoleverkets rapportserie 2001:28 R
- Högskolelärares bisysslor – hur fungerar högskolornas information och kontroll?
Högskoleverkets rapportserie 2001:29 R
- Kollegialitet eller rättssäkerhet
Högskoleverkets rapportserie 2001:30 R
- Uppföljning av särskilt urval vid antagning
Högskoleverkets rapportserie 2002:1 R
- Befordringsreformen 1999: Hur har det gått?
Högskoleverkets rapportserie 2002:2 R
- Utvärdering av ämnena latin, grekiska och nygrekiska vid svenska universitet
Högskoleverkets rapportserie 2002:3 R
- Utvärdering av teologiska och religionsvetenskapliga utbildningar vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2002:4 R
- Utvärdering av matematikutbildningar vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2002:5 R
- Kvalitetsutveckling och kvalitetsmodeller för högskolornas bibliotek – en förstudie
Högskoleverkets rapportserie 2002:6 R
- Utbildning anpassad efter arbetsmarknadens behov – så arbetar högskolan
Högskoleverkets rapportserie 2002:7 R
- Utvärdering av utbildningar i svenska/nordiska språk i Sverige
Högskoleverkets rapportserie 2002:8 R
- Utvärdering av utbildning i nationalekonomi vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2002:9 R
- Utvärdering av utbildning i företagsekonomi vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2002:10 R
- Utvärdering av grund- och forskarutbildning i lingvistik och teckenspråk i Sverige
Högskoleverkets rapportserie 2002:11 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan
Högskoleverkets rapportserie 2002:12 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Dramatiska institutet, Högskolan Dalarna, Kungliga Konsthögskolan och Sveriges lantbruksuniversitet
Högskoleverkets rapportserie 2002:13 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad
Högskoleverkets rapportserie 2002:14 R
- Högskoleverkets tillsyn
Viktigare beslut 2000–2001
Högskoleverkets rapportserie 2002:15 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Chalmers tekniska högskola, Göteborgs universitet och Kungl. Tekniska högskolan
Högskoleverkets rapportserie 2002:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid högskolan på Gotland
Högskoleverkets rapportserie 2002:17 R
- Studiemedelsystemets tidsgräns – en sammanställning av lärosätenas synpunkter
Högskoleverkets rapportserie 2002:18 R

Högskoleverkets rapportserie 2002:19 R
ISSN 1400-948X

Högskoleverket är en central myndighet för frågor som rör universitet och högskolor. Verket arbetar med kvalitetsbedömningar, tillsyn, uppföljningar, utveckling av högre utbildning, utredningar och analyser, bedömning av utländsk utbildning och studieinformation.