

att
LEDA UNIVERSITET OCH HÖGSKOLOR

En uppföljning och analys av styrelsereformen 1998

Högskoleverkets rapportserie 2000:15 R

 **HÖGSKOLEVERKET**
National Agency for Higher Education

att
LEDA UNIVERSITET OCH HÖGSKOLOR

En uppföljning och analys av styrelsereformen 1998

Högskoleverket 2000

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

**Att leda universitet och högskolor, En uppföljning och analys av
styrelseren 1998**

Producerad av Högskoleverket i oktober 2000

Högskoleverkets rapportserie 2000:15 R

ISSN 1402-0948X

ISRN HSV-R--00/15--SE

Innehåll: Uppföljnings- och utredningsavdelningen

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Lenanders Tryckeri AB, Kalmar, oktober 2000

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
SAMMANFATTNING	5
SUMMARY	7
INLEDNING	9
Styrelse reformen	9
Högskoleverkets uppföljning och analys	9
Utredningen om högskolans ledning	10
HISTORIK	11
Högskolereformen 1977	11
Förändringar 1977–1998	11
Reformen 1998	13
Sammanfattande kommentar	14
DEN POLITISKA BAKGRUNDEN	15
De politiska perspektiven – några nyckelaktörers bedömningar	15
Sammanfattande kommentarer	27
DEN INTERNATIONELLA DISKUSSIONEN	28
ENKÄT TILL STYRELSEORDFÖRÄNDENA OCH REKTORERNA VID UNIVERSITET OCH HÖGSKOLOR	29
Enkätens utformning	29
Svarsfrekvens och enkätens relevans	29
Resultatredovisning	31
STYRELSEORDFÖRÄNDENAS OCH REKTORERNAS BAKGRUND	32
Styrelseordförändena	32
Rektorer som tillträtt efter den 1 januari 1998	33
REFORMENS GENOMFÖRANDE	34
Styrelseordförändenas och rektorernas subjektiva inställning	34
Inställning till reformens intentioner	35
Implementeringen av reformen	38
STYRELSEARBETET	40
Den praktiska uppläggnigen	40
Bedömningar av hur styrelsearbetet fungerar	42

ORDFÖRANDESKAPET	47
Styrelseordföranden syn på ordförandeskapet	47
Betydelsen av extern ordförande	47
Kraven på ordföranden	48
REKTORS STÄLLNING	51
Vem är lärosätets främste företrädare?	51
Vem är rektors uppdragsgivare?	53
Hur skall rektor utses?	54
Är rektor en annan sorts chef?	58
Hur har reformen påverkat rektors inflytande?	60
SAMSPLET MELLAN STYRELSEORDFÖRANDE OCH REKTOR	62
Allmänt	62
Hur löses konflikter?	62
KONTAKTER MED REGERINGEN OCH REGERINGSKANSLIET	65
JÄMSTÄLLDHET	68
SYNPUNKTER PÅ ENKÄTRESULTATEN	70
SAMMANFATTANDE DISKUSSION	71
Den allmänna debatten	71
Från vem har rektor sitt mandat?	72
Utbildningsdepartementets roll	73
Fortsatt analys	73
Reformförslag	74
BILAGA 1: EN INTERNATIONELL UTBLICK	75
Allmänt	75
Exempel från några länder	76
BILAGA 2: REDOVISNING AV ENKÄTRESULTAT	80
Intentionerna bakom reformen	80
Ordförandes bakgrund	82
Rektorers bakgrund	84
Reformens genomförande	85
Styrelsearbetets praktiska uppläggning	88
Allmänt om hur styrelsearbetet fungerar	93
Ordförandeskapet i styrelsen	100
Rektors ställning	103
Kontakter med regeringskansliet	109
Jämställdhet	112
Om enkäten	113

Sammanfattning

Den 1 januari 1998 infördes en ändrad ordning för ledningen av universitet och högskolor. Den viktigaste förändringen var att externa styrelseordförande ersatte rektorerna på ordförandeposten i högskolestyrelserna. Högskoleverket redovisar i denna rapport en uppföljning och analys av hur den nya ordningen har fungerat.

Inledningsvis beskrivs den politiska bakgrunden till reformen. För att fördjupa denna har statssekreterarna åren 1982–98 i Utbildningsdepartementet intervjuats. Dessa intervjuer visar på en hög grad av politisk konsensus när det gäller synen på styrningen av universitet och högskolor.

Uppföljningen och analysen av styrelsereformen bygger vidare på en enkätundersökning till styrelseordförandena och rektorerna vid de statliga universiteten och högskolorna. 97 procent har besvarat enkäten. Flertalet av dem som besvarat enkäten har ansett att de ställda frågorna är relevanta.

En majoritet av de rektorer som innehade sitt ämbete den 1 januari 1998 har angivit att de då var övervägande positiva till reformen och flertalet har samma inställning i dag. De argument som anfördes som skäl för reformen i regeringens proposition är rektorerna mera kallsinniga till. Styrelseordförandena redovisar en större förståelse för de angivna motiven för reformen.

Rektorerna riktar stark kritik mot Utbildningsdepartementet för det sätt som underhandskontakterna sköttes vid reformens genomförande. En stor del av styrelseordförandena uppger att de fått liten eller ingen information om ordförandeuppdraget när de tillfrågades om detta.

En extern styrelseordförande anses inte i någon högre grad ge lärosätet en starkare ställning. Däremot bedöms ordförandena ha god insikt om verksamhetens särart vid universitet och högskolor.

De flesta styrelseordförande och rektorer är ense om att rektor är lärosätets främsta företrädare. Frågan om vem som är rektors främste uppdragsgivare ges inget entydigt svar; han eller hon måste vara förankrad åt flera håll.

Varken styrelseordförandena eller rektorerna förordar några förändringar i reglerna för hur rektor utses. En renodlad kollegial princip förordas endast av några få. Skillnaden mellan att vara rektor och att vara VD i ett aktiebolag bedöms allmänt vara stor. Det råder delade meningar om hur

stor skillnaden är mellan att vara rektor respektive chef för någon annan statlig myndighet.

Samspelet mellan styrelseordförandena och rektorerna bedöms av en stor majoritet fungera väl eller mycket väl. Det råder dock starkt delade meningar om hur en eventuell konflikt mellan styrelseordföranden och rektor skall lösas.

Rapporten innehåller inga förslag till förändrade regler. Emellertid framhålls starkt betydelsen av en väl fungerande dialog mellan Utbildningsdepartementet och lärosätenas ledningar.

Summary

In 1998 a new order for University Governance was implemented in Sweden. The most important change was that external chairpersons of the Boards of Universities and Colleges were introduced. The National Agency of Higher Education has decided to evaluate and analyze the effects of this reform.

The political background of the reform has been described. Interviews have been made with the Under Secretaries of State in the Ministry of Education 1982–98. These show a high degree of political consensus regarding University Governance.

A questionnaire has been sent to Chairpersons of the Boards and the Rectors of Universities and Colleges. 97 percent responded, and a majority found the questions relevant.

Most of the Rectors were positive to the reform in 1998, and most of them still are. However, they are quite critical to the official arguments for the reform, put forward in the Government's bill. The Chairpersons are more positive to the official rhetoric.

The Rectors express heavy criticism to the Ministry of Education for the way the contacts were exercised when the reform was prepared and implemented. A majority of the Chairpersons say that they didn't get good information about the assignment.

The new order with external Chairpersons has not given Universities and Colleges any stronger position, according to most replies. The incumbent Chairpersons are judged to have good knowledge of and feeling for Universities and Colleges.

The Rector is the most prominent representative of the University or the College – a large majority of the Chairpersons and the Rectors agree on that. There is no clear answer to the question from whom the Rector has his or her mandate.

Neither the Chairpersons nor the Rectors advocate any major changes in the present rules for appointing a Rector. Few are in favor of a pure collegial system. Most Chairpersons and Rectors find a great difference between being a Rector and the CEO of private corporation. The views vary a lot regarding how great the difference is between being a Rector and Director General of another State Agency.

The Chairpersons and the Rectors cooperate very well, according to the replies to the questionnaire. There are strong differences of opinion regarding how a conflict between a Chairperson and a Rector should be resolved.

There are no proposals in the report. However, the importance of a good dialogue between the Ministry of Education and the leadership of Universities and Colleges is emphasized.

Inledning

STYRELSEREFORMEN

Hösten 1997 beslöt riksdagen om en ändrad ordning för ledningen av universitet och högskolor.¹ Den viktigaste förändringen gällde ordförandeskapet i högskolestyrelsen. Den tidigare huvudregeln var att rektor var ordförande i högskolestyrelsen. Fr.o.m. den 1 januari 1998 gäller att regeringen utser ordföranden, och att denna inte bör vara anställd vid den högskola som uppdraget avser.²

Vidare ändrades reglerna för utseende av rektor. Tidigare föreskrevs i högskoleförordningen att förslag om rektor skulle lämnas till styrelsen av en valförsamling, där flertalet ledamöter skulle vara lärare, och i vilken även studenter skulle ha rätt att vara representerade. Fr.o.m. den 1 januari 1998 gäller att styrelsen får bestämma på vilket sätt lärarna, övriga anställda och studenter skall höras innan styrelsen avger sitt förslag till regeringen.³

HÖGSKOLEVERKET'S UPPFÖLJNING OCH ANALYS

Den nya ordningen har nu varit i kraft i drygt två och ett halvt år. Högskoleverket har därför bedömt att tillräckligt omfattande erfarenheter föreligger för att en uppföljning och analys av reformen skall vara meningsfull. Verket beslöt därför i februari 2000 att genomföra en sådan.

Projektledare inom Högskoleverket har varit Jean-Pierre Zune. I projektet har även Jana Hejzlar och Lars Petersson deltagit.

Verkets uppföljning och analys har främst inriktats på att beskriva hur styrelseordförande och rektorer har uppfattat reformens intentioner och hur man upplevde processen när reformen genomfördes. Vidare har fokuserats hur styrelseordförande och rektorer uppfattar sin egen roll, relationen ordförande–rektor samt hur man bedömer att den nya ordningen har fungerat. Vidare har i studien uppmärksamats i vilken utsträckning och på vilket sätt de ”kulturella” skillnader som finns mellan universitet och

¹ Prop. 1996/97:141; bet. 1997/98:UbU3; rskr 12.

² Högskolelagen 2 kap. 4 §.

³ Högskoleförordningen 2 kap. 8 §.

högskolor å ena sidan och den offentliga förvaltningen i övrigt och näringslivet å den andra har återspeglats i samspelet mellan styrelseordförande och rektor.

UTREDNINGEN OM HÖGSKOLANS LEDNING

Genom beslut den 9 mars 2000 beslutade regeringen att tillkalla en särskild utredare med uppdrag att utvärdera och analysera rektors och styrelsers roll vid statliga universitet och högskolor. Till utredare utsågs förre rektorn vid Kungl. Tekniska Högskolan, professor Janne Carlsson.

Eftersom regeringens direktiv till utredningen (U 2000:2) om högskolans ledning delvis sammanföll med inriktningen av Högskoleverkets projekt inleddes på ett tidigt stadium ett nära samarbete med regeringens utredare Janne Carlsson och hans sekreterare Cenita Rodehed.

Historik

HÖGSKOLEREFORMEN 1977

Högskolestyrelser i den mening vi känner dem i dag tillkom genom 1977 års högskolereform. Dessförinnan hade universiteten konsistorier som bestod av internt utsedda företrädare för lärare, övriga anställda och studenter. Samtidigt fanns fackhögskolor – socialhögskolor, lärarhögskolor, journalishögskolor etc. – med styrelser med stark extern representation för respektive sektor.

De högskolestyrelser som infördes fr.o.m. den 1 juli 1977 var sammansatta på ett sätt som innebar en avvägning mellan de båda ovan nämnda principerna. De nya styrelserna bestod till en tredjedel av företrädare för allmänna intressen, en tredjedel företrädare för verksamheten (lärare) och en tredjedel företrädare för de studerande och de anställda. I styrelserna för universiteten och fackhögskolorna med fast forskningsorganisation var såväl rektor som förvaltningschefen självskrivna ledamöter och de hade totalt 18 ledamöter. Vid de mindre och medelstora högskolorna var antalet ledamöter 15 och bland dessa var rektor självskriven.

Ledamöterna som företrädde allmänna intressen utsågs av kommuner och landsting. Detta var en följd av en lottdragning under den s.k. lotteririksdagen 1973–76. I proposition 1975:9 om högskolereformen hade föreslagits att regeringen skulle utse dessa ledamöter.

Rektor utsågs av regeringen. Han eller hon var högskolestyrelsens ordförande, om inte regeringen beslutade annat.

Högskolestyrelsen fick besluta att förslag om rektor fick avgas av en valförsamling direkt till regeringen. Valförsamlingen skulle till minst hälften bestå av lärare, utsedda av lärosätets lärare. Övriga ledamöter utsågs av arbetstagarorganisationerna och av de studerande.

FÖRÄNDRINGAR 1977–1998

Den ordning som lades fast genom besluten om 1977 års högskolereform gällde oförändrad fram till den 1 juli 1984, då några smärre förändringar trädde i kraft.

Förvaltningschefen vid universiteten m.m. förlorade då sin självskrivna plats i högskolestyrelsen och ersattes med en vald företrädare för lärarna.

Företrädarna för allmänna intressen, som dittills utsetts av kommuner och landsting, kom i stället att utses av regeringen. Nomineringsförfarandet för dessa ledamotsplatser var politiskt – förslag inhämtades under hand från de politiska partiernas riksdagsgrupper.

En annan förändring gällde valförsamlingen. Om sådan användes skulle dess förslag om rektor lämnas till högskolestyrelsen och inte som tidigare direkt till regeringen.

Majoritet för allmänna intressen

Den första mera betydande förändringen genomfördes fr.o.m. den 1 juli 1988. Då avskaffades de regionstyrelser för högskolan som inrättats genom högskolereformen 1977 och som varit ett omdiskuterat inslag i den nya högskoleorganisationen.

Regionstyrelserna hade till två tredjedelar bestått av företrädare för allmänna intressen. För att bibehålla en balans mellan externt och internt inflytande i högskolan gjordes, samtidigt som regionstyrelserna avskaffades, en förändring av högskolestyrelsernas sammansättning. Dessa minskades från 18 (eller 15) ledamöter till 11. Majoriteten skulle utgöras av företrädare för allmänna intressen, utsedda av regeringen.

Samtidigt gjordes en förändring rörande valförsamlingen för beredning av förslag till rektor. Tidigare hade högskolestyrelsen kunnat bestämma om man skulle använda en sådan eller inte, men nu gjordes den obligatorisk. Valförsamlingens förslag skulle dock även fortsättningsvis lämnas till högskolestyrelsen.

Nytt sätt att utse allmänföreträdare

Efter 1991 års val tillträdde en borgerlig fyrpartiregering, med en moderat utbildningsminister. Denna regering genomförde år 1993 en relativt genomgripande universitets- och högskolereform. Bl.a. infördes ett nytt resurstilldelningssystem.

I samband med reformen gjordes också vissa förändringar avseende högskolestyrelserna. Fr.o.m. den 1 juli 1994 gällde att rektor alltid skulle vara högskolestyrelsens ordförande – den tidigare möjligheten för regeringen att utse en annan ordförande togs bort ur högskoleförordningen. I högskolelagen infördes också en precisering av vilken typ av personer som regeringen skulle utse till ledamöter i högskolestyrelserna ("personer med bakgrund i sådan verksamhet som är av betydelse för högskolans utbild-

nings- och forskningsuppdrag”). Antalet ledamöter utökades från 11 till 13.

I anslutning till denna förändring ändrades också förfarandet vid utseendet av dessa ledamöter; den tidigare nomineringen från riksdagspartierna sida togs bort. Frågan om styrelsernas sammansättning bereddes på politisk nivå i Utbildningsdepartementet, varvid också underhandskontakter med ledningarna för universitet och högskolor förekom.

Efter 1994 års val tillträdde en socialdemokratisk regering. Denna genomförde den senaste – och mest omfattande – förändringen av högskolestyrelserna; den förändring som är föremål för föreliggande studie och som trädde i kraft den 1 januari 1998. Redan före reformen genomförde emellertid den nya regeringen en mindre förändring. Fr.o.m. den 1 maj utökades högskolestyrelserna med två ledamöter till 15. De nya ledamöter som regeringen utsåg hämtades bland personer med politisk bakgrund.

REFORMEN 1998

Sedan 1993 arbetade en särskild utredning (RUT -93) på regeringens uppdrag med att följa upp 1993 års universitets- och högskolereform. I mars 1995 fick utredaren, direktör Dan Brändström, tilläggsdirektiv av den nya socialdemokratiska regeringen att utreda formerna för resursfördelning till grundläggande högskoleutbildning respektive forskning och forskarutbildning.

I sitt betänkande Reform och förändring⁴ lämnade RUT -93 även förslag rörande högskolestyrelserna. Förslagen innebar sammanfattningsvis:

- att antalet ledamöter i högskolestyrelserna skulle minskas,
- att rektor inte längre skulle vara ordförande i högskolestyrelserna,
- att högskolestyrelserna skulle utse rektor,
- att valförsamling inte längre skulle vara den föreskrivna formen för samråd med lärare, övriga anställda och studenter; någon form av sådant samråd skulle dock vara obligatoriskt.

I propositionen Högskolans ledning, lärare och ledning⁵ följde regeringen RUT -93:s förslag, med ett undantag. Förslaget att högskolestyrelserna skulle utse rektor förkastades av regeringen.

Huvuddragen i regeringens förslag har redovisats i avsnittet Inledning ovan. Riksdagen biföll regeringens förslag på alla punkter.

⁴ SOU 1996:21.

⁵ Prop. 1996/97:141.

SAMMANFATTANDE KOMMENTAR

Som framgår av den kortfattade historiken har det senaste kvartssekket präglats av en betydande kontinuitet och stabilitet i fråga om hur universitet och högskolor skall styras. Även en hög grad av politisk konsensus kan noteras.

Principen om att företrädare för allmänna intressen skall ingå i högskolestyrelserna, som etablerades genom 1977 års högskolereform, har därefter inte ifrågasatts. Under en period, främst på 1980-talet, fördes en debatt om hur stor andel allmänföreträdarna skulle utgöra, men sedan dessa kom att utgöra styrelsernas majoritet fr.o.m. den 1 juli 1988 har inte heller denna fråga tagits upp på den politiska agendan.

Det kollegiala inflytandet över tillsättandet av rektor har varierat. Från 1977 kunde en valförsamling, bestående av lärare, övrig personal och studerande, lämna förslag om ny rektor direkt till regeringen. Fr.o.m. 1984 skall högskolestyrelserna lämna sådana förslag till regeringen, vilket innebär att förslag från en eventuell valförsamling skall lämnas till högskolestyrelsen. 1988 gjordes valförsamlingen obligatorisk. Sedan 1998 gäller friare former för beredning av förslag om ny rektor. Denna fråga har behandlats i den aktuella offentliga debatten, men vid riksdagsbehandlingen av prop. 1996/97:141 var det endast folkpartiet och vänsterpartiet som förordade en obligatorisk valförsamling.

Den mest genomgripande förändringen av högskolornas ledning är den som är föremål för föreliggande studie, dvs. den som gäller ordförandeskapet i högskolestyrelserna. Från 1977 till 1998 har rektor varit styrelseordförande. Under större delen av denna period har högskoleförordningen varit så utformad att detta är huvudregeln, men regeringen har kunnat besluta om annan ordförande. 1994–98 gällde undantagslöst att rektor var ordförande.

Därefter gäller den nuvarande ordningen med att ordföranden – med högskolelagens formulering – bör vara ”någon som inte är anställd vid den högskola som uppdraget avser”. Vid riksdagsbehandlingen av prop. 1996/97:141 stod ett enigt utbildningsutskott bakom denna förändring. Moderaterna anförde dock i en reservation att en ”aktiv politiker eller politiskt tillsatt tjänsteman” inte skulle kunna utses till ordförande.

Den politiska bakgrunden

DE POLITISKA PERSPEKTIVEN – NÅGRA NYCKELAKTÖRERS BEDÖMNINGAR

Som framgått av den kortfattade beskrivningen av hur högskolans ledning – främst högskolestyrelsernas sammansättning och rektors ställning – reglerats under det senaste kvartsseket har förändringarna varit både få och förhållandevis små.

Den bild som växer fram visar en hög grad av politisk konsensus. Ett exempel på detta är att den borgerliga trepartiregeringen, med utbildningsminister från folkpartiet, som tillträdde efter 1976 års val inte gjorde några förändringar alls i den högskolereform som den ”ärvde”. Inte heller de tre regeringsskiften som ägt rum därefter – 1982, 1991 och 1994 – har medfört några mer omfattande kursändringar.

Intervjuer

För att ytterligare fördjupa och nyansera denna bild av små förändringar och hög grad av samsyn har vi inom ramen för projektet intervjuat de personer som i egenskap av statssekreterare i Utbildningsdepartementet haft ansvar för högskolefrågorna under de senaste decennierna. Dessa är Erland Ringborg (statssekreterare 1982–86, numera generaldirektör för Svenska Institutet), Sverker Gustavsson (statssekreterare 1986–91, numera professor i statsvetenskap vid Uppsala universitet), Bjarne Kirsebom (statssekreterare 1991–94, numera VD för Learnways AB) och Göran Löfdahl (statssekreterare 1994–98, numera generalkommissarie för det svenska deltagandet i världsutställningen i Hannover).

Ytterligare några personer som har spelat viktiga roller i den ovan beskrivna utvecklingen har intervjuats. Det gäller direktören i Riksbankens Jubileumsfond Dan Brändström som i egenskap av utredare (RUT -93) lade fram de förslag som låg till grund för styrelsereformen. Vidare har dåvarande departementsråd Gunnel Stenqvist intervjuats, som medverkade i Utbildningsdepartementets arbete med prp. 1996/97:141 och implemteringen av denna.

Erland Ringborg

har drygt tre decenniers erfarenhet av högskolepolitiska frågor. Han var som tjänsteman i Utbildningsdepartementet engagerad som expert i 1968 års utbildningsutredning (U68) och var huvudförfattare till proposition 1975:9 om högskolereformen. Åren 1976–82 var han byråchef och planeringschef vid Universitets- och Högskoleämbetet (UHÅ). Efter 1982 års val blev han statssekreterare i Utbildningsdepartementet (åt utbildningsminister Lena Hjelm-Wallén) med ansvar bl.a. för högskolan. På senare år har han varit engagerad som ledamot i några högskolestyrelser (f.n. i styrelsen för Lärarhögskolan i Stockholm).

Enligt Ringborg var sammansättningen av de nya högskolestyrelserna mer en praktisk än en politisk fråga vid genomförandet av 1977 års högskolereform. Det gällde att förena universitetstraditionen med den ordning som var den vanliga för olika slags högskolor. Många av de senare hade styrelser som bestod av personer hämtade utanför respektive högskola, ofta från den närmast berörda samhällssektorn. Universiteten och de ”forskande” fackhögskolorna saknade däremot i sina styrelser – konsistorier – all representation för det omgivande samhället.

På ett mera ideologiskt plan var syftet med att låta företrädare för allmänna intressen ingå i högskolestyrelserna att skapa legitimitet utåt och uppåt men också trygghet och skydd inåt. Ledande utbildningspolitiker som Birgitta Dahl uttalade att allmänföreträdarna skulle ses som ett värn för utbildningen och forskningen, underförstått då mot otillbörliga påtryckningar från olika intressegrupper.

Att kommuner och landsting till en början kom att utse allmänföreträdarna i högskolestyrelserna berodde på en lottdragning i riksdagen. Utifrån uppfattningen att det var naturligt att regeringen hade denna roll i fråga om alla slags statliga myndigheter” rättades detta till” 1983, då även reglerna rörande valförsamlingen ändrades. Tidigare hade förslag om ny rektor kunnat gå direkt från valförsamlingen till regeringen. Fr.o.m. den 1 januari 1984 gällde att dess förslag skulle gå till högskolestyrelsen, som i sin tur lämnade förslag till regeringen.

Syftet med denna förändring var att skapa en bättre balans i systemet, säger Ringborg. Samtidigt gav den regeringen reella möjligheter att utöva sin chefsutnämningssmakt, nämligen i de fall valförsamling och styrelse hamnat i olika förslag.

År 1988, när Erland Ringborg lämnat Utbildningsdepartementet för att bli generaldirektör i Skolöverstyrelsen (SÖ), genomfördes nästa förändring. Då ändrades sammansättningen av högskolestyrelserna så att allmän-

företrädarna blev i majoritet. Ringborg är förvånad att denna ändring inte väckte större opposition vid universiteten – kanske berodde detta på att man där var så angelägen om att bli av med ”de förhatliga” regionstyrelserna.

Den borgerliga regeringens stora reform år 1993 av anslagssystem m.m. skulle enligt Erland Ringborg inte ha varit möjlig utan högskolestyrelser med majoritet för allmänna intressen. En stark styrelse är en förutsättning för en så långt gången decentralisering som den nu gällande.

Ringborg anser att 1997 års proposition innehåller en del oklarheter. Enligt hans mening måste rektor i sin egenskap av myndighetschef och ledare av den dagliga verksamheten vara den som i realiteten sätter styrelsens agenda och också företräder myndigheten utåt. Styrelseordförandens främsta roll, utöver själva styrelsearbetet, är att vara ”bollplank” och stöd åt rektor. Den enda situation där det är ”naturligt” att ordföranden för dialog med Utbildningsdepartementet är när det uppstår en krissituation kring rektor.

Högskolestyrelsen, och då i synnerhet ordföranden, har en central roll i chefsrekryteringen, dvs. när det gäller att ta fram förslag till ny rektor.

Det nuvarande systemet saknar en ordning för att hantera situationer då rektor måste avgå i förtid. Detta är en brist liksom att villkoren för f.d. rektorer inte är reglerade.

Utbildningsdepartementets sätt att hantera tillsättningen av högskolestyrelserna lämnar en hel del övrigt att önska. Det är viktigt att departementet konsulterar rektor i former som medger en reell dialog.

Sverker Gustavsson

blev i början av år 1986 statssekreterare åt utbildningsminister Lennart Bodström. Hans bakgrund var forskarens – docent i statsvetenskap, 1978–86 verksam vid Statens institut för byggnadsforskning och idédebattörens, bl.a. under ett årtionde redaktör för den socialdemokratiska tidskriften Tiden. Efter regeringsombildningen år 1989 fortsatte han som statssekreterare, nu åt utbildningsminister Bengt Göransson. Efter valet år 1991 återvände Gustavsson till forskningen och han är nu professor vid Uppsala universitet. Under de senaste åren har han spelat en framträdande roll i den offentliga debatten, bl.a. om universitetens roll i samhället.

År 1988, under Bodströms ämbetsperiod, avskaffades de omdiskuterade regionstyrelserna för högskolan och samtidigt kom företrädarna för allmänna intressen att utgöra majoritet i högskolestyrelserna. Sverker Gustavsson menar att regionstyrelserna innebar en inbyggd konflikt i

universitets- och högskolesystemet, vilken ledde till att universiteten inte ville ta sitt regionala ansvar. Det var då bättre att avskaffa regionstyrelserna och lita till att en ökad förståelse för behoven av regional utveckling skulle utvecklas naturligt inom universiteten. Till en sådan utveckling skulle även högskolestyrelserna, med en majoritet av tunga allmänföreträdare – t.ex. riksdagsledamöter, kommunalråd och landstingsråd – bidra.

Att ge allmänföreträdarna majoritet i högskolestyrelserna var oproblemiskt enligt Gustavssons synsätt. Deras uppgift var inte att styra verksamheten, utan att skapa legitimitet.

Ytterligare en förändring gjordes vid samma tidpunkt. Högskoleförordningen ändrades så att valförsamlingen gjordes obligatorisk. Skälet var att värna rektor och att garantera friheten och den interna legitimiteten. Sverker Gustavsson menar att det skall vara möjligt att ”hitta på dumheter” vid ett universitet och att en ledning som utses underifrån skall garantera detta.

På senare tid har Sverker Gustavsson varit mycket aktiv i debatten om universitetens styrning, inte minst i anslutning till den nyligen genomförda tillsättningen av rektor vid Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU.⁶ Hans principiella syn är att fria universitet fyller samma funktion i ett samhälle som fria massmedia och fria kulturinstitutioner. Både ekonomiska och politiska maktthavare kan ha fel, menar han, och därför måste det finnas en tredje kraft.

Förändringen år 1998, med extern styrelseordförande, ser Sverker Gustavsson som ett uttryck för misstro mot det akademiska ledarskapet. Sedd i detta perspektiv var reformen logisk; den handlar om makten över dagordningen och över den interna resursfördelningen. I en tid av ökad externfinansiering av universitetens verksamhet kan detta innebära att en renodlad linjeorganisation framstår som rationell, något som skulle innebära betydande risker för den interna autonomi.

Sverker Gustavsson menar att den avgörande frågan är vilken typ av person som utses att leda högskolestyrelserna. En alltför ensidig managementfilosofi kan leda till att de hotbilder han målar upp kan bli verklighet. Den aktuella konflikten vid SLU, liksom den debatt som förts om förhållandena vid Göteborgs universitet, ser han som illustrationer av detta.

Att avskaffandet av obligatoriet med valförsamling numera accepteras i breda akademiska kretsar betecknar han som ”hjäpnadsväckande”. Han är

⁶ Se exempelvis Dagens Nyheter den 11 januari och 13 februari 2000 och Upsala Nya Tidning den 10 mars 2000.

också förvånad över att så få förordar den kollegiala principen för val och andra viktiga beslut vid universiteten.

Bjarne Kirsebom

blev efter regeringsskiftet hösten 1991 statssekreterare åt utbildningsminister Per Unckel (m). Han hade då lång erfarenhet av högskoleadministration, vid Utbildningsdepartementet 1973–82 och som byråchef vid Umeå universitet 1983–91.

Kirsebom bekräftar att det rätt hög grad av politisk konsensus kring frågorna om styrningen av universitet och högskolor. Att förorda att majoriteten av högskolestyrelserna skall företräda allmänna intressen är inte alls ett uttryck för misstro mot det akademiska ledarskapet, menar han. Tvärtom är detta en vanlig modell i andra länder.

Den viktigaste förändringen som genomfördes under de borgerliga regeringsåren var att definiera allmänföreträdare på ett nytt sätt (en definition som också infördes i högskolelagen) och att utse dem på ett nytt sätt. I stället för partipolitiska nomineringar sköttes hela processen inom Utbildningsdepartementet. Universitet och högskolor inbjöds under hand att komma in med förslag. Politiker var inte ”bannlysta”, men det avgörande var den relevanta kompetensen i form av kunskaper och nätverk. Allmänföreträdarna skulle vara ett stöd för universitets och högskolors autonomi.

Eftersom handläggningen skedde på hög nivå inom departementet blev processen svårhanterlig. Den ursprungliga tanken att den skulle handhas av den politiska ledningen, visade sig omöjlig att fullfölja och ett antal departementstjänstemän blev inkopplade. Alla namn skulle dessutom beredas med samordningskansliet i Statsrådsberedningen som krävde att minst en tredjedel av styrelseledamöterna skulle vara kvinnor.

Det har påståtts att Per Unckel var aktivt intresserad av den förändring som sedermera genomfördes; att högskolestyrelsens ordförande skulle hämtas utanför lärosätet.⁷ Bjarne Kirsebom bekräftar detta. Vid underhandskontakter med en grupp tongivande universitetsrektorerna mötte emellertid denna tanke så tydligt motstånd att Unckel avstod från att driva saken vidare. I gengäld försäkrade han sig om stöd för den stora reformen av anslagssystemet m.m.

Kirsebom uttrycker för egen del tydlig sympati för modellen med extern ordförande. Han drar parallellen med ett aktiebolag: ”att vara både styrel-

⁷ Se vidare intervjun med Dan Brändström nedan.

seordförande och VD kan ibland vara väldigt ensamt”. Argumentet att regeringen bör ha en extern person att tala med finner Kirsebom relevant om det uppstår ett krisläge. De få exempel på konflikter eller andra allvarliga problem som under de senaste decennierna har inträffat vid universitet och högskolor har varit mycket svårhanterade, närmast traumatiska, för respektive departementsledning.

Moderaterna har i riksdagen reserverat sig till förmån för ett system där högskolestyrelsen även formellt utser rektor. Kirsebom håller det för troligt att också ett sådant element skulle ha ingått i ett reformförslag från den borgerliga regeringen.

Även de friare formerna för att ta fram förslag om rektor sympatiserar Bjarne Kirsebom med. För detta finns principiella skäl: högskolestyrelserna skall ha en stark ställning, men det finns också erfarenheter som pekar åt samma håll.

År 1993 hölls ett antal ledningsseminarier med rektorerna för universitet och högskolor. Tanken var att motsvarande aktiviteter skulle anordnas för styrelseledamöter hösten 1994. Valet och regeringsskiftet kom emellertid emellan.

Dan Brändström

har lång erfarenhet av ledande befattningar inom högre utbildning och forskning. Han har bl.a. varit rektor för Socialhögskolan i Umeå (1975–77), kanslichef vid Regionstyrelsen i Umeå högskoleregion (1977–82) och universitetsdirektör vid Umeå universitet (1982–92). Sedan 1993 är han direktör för Riksbankens Jubileumsfond.

I januari 1994 fick Brändström den borgerliga fyrpartiregeringens uppdrag att som särskild utredare göra en uppföljning av 1993 års universitets- och högskolereform. Utredningen antog namnet RUT -93. I mars 1995 fick RUT -93 tilläggsdirektiv av den nya socialdemokratiska regeringen att utreda formerna för resursfördelning till grundläggande högskoleutbildning respektive forskning och forskarutbildning. I betänkandet Reform och förändring⁸ lämnade RUT -93 även de förslag som låg till grund för den reform som behandlas i föreliggande rapport. Som redovisats ovan överensstämde riksdagens beslut med anledning av proposition 1996/97:141 på flertalet punkter med RUT -93:s förslag.

Dan Brändström menar att en decentralisering av makt och befogenheter från den centrala nivån till universitet och högskolor förutsätter att

⁸ SOU 1996:21.

makten inte enbart läggs i inom-akademiska händer. Ansvar och befogenheter måste hänga ihop. Det är också nödvändigt att se till att det vid lärosätena finns samtalspartners för den centrala statsmakten.

Brändström anser också att rektor måste stå fri från dekanerna. Det är angeläget att det inte är dessa som bestämmer vad högskolestyrelserna skall göra. Denna önskvärda frigörelse skulle främjas av en förändring av anslagssystemet och av att högskolestyrelserna fick externa ordförande.

RUT -93 tillsattes av den borgerliga regeringen, medan förslagen rörande högskolans ledning lades på uppdrag av den socialdemokratiska regering som tillträdde hösten 1994. Dan Brändström hade intrycket att även den moderata ledningen för Utbildningsdepartementet, utbildningsminister Per Unckel och statssekreterare Bjarne Kirsebom, var intresserade av en liknande förändring som den som genomfördes 1998, men att de av något, för Dan Brändström okänt skäl inte fullföljde dessa intentioner.⁹

Dan Brändström skulle ha velat gå ännu längre i sina förslag än han sedan gjorde. Högskolestyrelserna skulle enligt hans mening vara regeringens instrument och regeringen borde arbeta via dessa. Styrelserna skulle därför ta ansvar för att inte bara utse rektor, utan även för lönesättningen av honom eller henne.

Brändström har svårt att förstå varför flertalet av rektorerna är så angelägna om att regeringen skall utse dem. Den trygghet detta synes ge är illusorisk, om allvarliga problem skulle uppstå. Detta har ju på senare tid inträffat vid en högskola. Dessa händelser illustrerar det principiella problemet.

Dan Brändström är kritisk mot ledningen för Utbildningsdepartementet därför att den efter styrelsereformen 1998 inte ansträngt sig att föra en dialog med universitet och högskolor.

Att styrelsereformen förefaller ha slagit väl ut noterar Brändström med tillfredsställelse, men utan förvåning. Han är särskilt nöjd med att det avskaffade obligatoriet i fråga om valförsamlingen accepterats i så stor utsträckning, med tanke på hur kontroversiellt det var när förslaget lades fram.

Göran Löfdahl

blev efter regeringsskiftet hösten 1994 statssekreterare åt utbildningsminister Carl Tham. Han hade då en lång karriär inom främst kulturområdet bakom sig. Bl.a. har han varit chef för Svenska institutet (1977–83) och för

⁹ Som redovisats ovan har Bjarne Kirsebom bekräftat att sådana tankar fanns.

Statens kulturråd (1983–94). Det var under Thams och Löfdahls ämbetsperiod som den reform som är föremål för föreliggande studie genomfördes.

Göran Löfdahl erinrar om att Sverige år 1994 befann sig i en djup ekonomisk kris. Den ny tillträdde regeringen bedömde det vara nödvändigt med stora nedskärningar i statsbudgeten. Ett undantag härvidlag var emellertid den högre utbildning, som i stället skulle tillåtas expandera. En förutsättning för detta var dock att statsmakterna kunde veta vart pengarna tog vägen.

Löfdahl är kritisk mot den föregående borgerliga regeringens ensidiga inriktning på enbart utvärdering. Man måste kunna påverka framtiden, menar han. Som ett instrument för att skapa nationell överblick, och därmed underlag för en nationell politik, inrättades Högskoleverket.

En förutsättning för att kunna bedriva politik är att riksdagen får ett sådant underlag att den kan ta ställning (och att även riksdagsledamöter utan specialkunskaper på området kan förstå det). Löfdahl hänvisar till sina erfarenheter på kulturpolitikens område. Sett i backspegeln framstår införandet av biblioteksersättningen till författare på 1950-talet (då 1 öre per lån) som ett strategiskt viktigt genombrott. När väl principen om ersättning etablerats kunde man driva kulturpolitik på ett tydligt och lättbegripligt sätt, nämligen genom att motionera i riksdagen om höjningar, sänkningar eller andra förändringar av den. På högskolans område kan motsvarande resonemang föras om antalet utbildningsplatser, kostnaden per plats och möjligheterna för riksdagen att besluta om riktade satsningar på vissa lärosäten, regioner och/eller utbildningsområden.

”Hela landet skall leva” har varit en paroll för den statliga kulturpolitiken och detsamma bör gälla högskolepolitiken, menar Göran Löfdahl. Att en regional teater kan ge väl så högststående föreställningar som Dramaten innebär inte att dessa teatrar skall ha samma uppgift. Motsvarande bör gälla universitet och högskolor, också små högskolor kan bedriva en mycket kvalificerad utbildning och forskning inom begränsade områden. Strävan att tilldela alla högskolor resurser för forskning bör ses i detta sammanhang.

Det är i detta perspektiv – att markera högskolans politiska plats i hanteringen av den ekonomiska krisen – styrelse-reformen skall ses, enligt Löfdahl. Om man skall satsa på ett område måste detta vara politiskt intressant. Medborgarna måste ha förståelse för de prioriteringar som görs. Det handlar ytterst om legitimitet.

Det är alltid svårt att göra ekonomiska prioriteringar i kollegiala system. ”Ofödda ämnen har inga förespråkare”, har någon sagt. Det fanns också

exempel på en försvarligt passiv förvaltning av enskilda lärosätens förmögenhet. Göran Löfdahl vill dock understryka att det inte fanns någon misstro mot det akademiska ledarskapet från departementsledningens sida. Det var *systemets* förmåga att klara av att fatta svåra beslut och göra svåra prioriteringar man ifrågasatte.

Styrelse-reformen började diskuteras redan tidigt hösten 1994. Den behandlades i ett tidigt skede i hela regeringskretsen. I Utbildningsdepartementet hanterades den i stort sett enbart av ledningen, dvs. utbildningsminister Carl Tham och hans statssekreterare. Processen var förhållandevis snabb, departementsledningen visste vad den ville.

Både Tham och Löfdahl hade lång erfarenhet som verkschefer. Tham hade varit chef för två enrådgivningsverk (Statens energiverk respektive SIDA), där generaldirektören också är styrelsens ordförande, medan Löfdahl hade erfarenheter från två organisationer (Svenska institutet och Kulturrådet) med extern styrelseordförande. Deras diskussioner om sina respektive erfarenheter ledde snabbt till enighet dem emellan om att den senare modellen var att föredra.

En ledning bestående av två personer kan och bör innebära ett ömsesidigt stöd. Om samspelet dem emellan även i övrigt fungerar som det skall är en sådan ledning starkare än om båda funktionerna skall upprätthållas av en enda person. Till denna generella bedömning kom att läggas en del erfarenheter av problem vid enskilda högskolor, t.ex. rektorer som ville avgå i förtid och vilkas trygghet inte var ordnad. I sådana lägen kände departementsledningen en stark avsaknad av en ansvarig person vid respektive lärosäte att föra sådana känsliga dialoger med. Sådana problem kan emellertid inte avhandlas i en propositionstext, där får argumentationen bli generell och helst positiv.

Några underhandskontakter med andra partier togs inte under propositionsarbetet. Regeringens parlamentariska underlag var ju vid denna tidpunkt väsentligt starkare än vad den är nu och dessutom fanns under mandatperioden 1994–98 nära relationer med centerpartiet, som av tradition ligger socialdemokratin nära i högskolefrågor. Däremot lades stor vikt vid att förankra reformen i den socialdemokratiska gruppen i utbildningsutskottet, särskilt med tanke på att delar av reformförslaget innebar en ändring av partiets tidigare kurs.

Som underlag för propositionsarbetet fanns förslagen från RUT -93 (se ovan). Utredningens förslag att låta högskolestyrelserna även formellt utse rektor övervägdes allvarligt. Göran Löfdahl har själv sympati för en sådan ordning, liksom för att högskolestyrelserna skulle få fullt arbetsgivaransvar

för rektor, inklusive att bestämma hans/hennes lön. Det är ju ändå styrelserna som har det reella ansvaret, menar Löfdahl, och det är alltid känsligt för regeringen att desavouera styrelsen. Dessutom handlar det enligt hans mening om vilken syn man har på uppgiften som rektor – det är ju inte säkert att det är svårare att leda ett stort universitet än en mindre högskola.

Emellertid avstod regeringen från att följa RUT -93:s förslag att styrelsen skulle utse rektor. Kontakter med rektorerna vid universitet och högskolor hade nämligen visat att det fanns ett starkt motstånd mot denna tanke, även bland de rektorer som var för att styrelsens ordförande skulle hämtas utifrån. Motståndet var delvis principiellt, med utgångspunkt i den svenska ämbetstraditionen. Dessutom bottnade det i en känsla av att det var tryggare att vara utsedd av regeringen ("skydd från Stockholm mot lokala potentater").

Några omfattande underhandskontakter med rektorerna togs inte under propositionsarbetet. De kontakter som förekom var ett antal större möten. Underhandskontakter med enskilda rektorer togs inte av departementsledningen.

Sedan riksdagen fattat beslut med anledning av propositionen vidtog sökandet efter tänkbara ordförande. Statsministern och regeringen i övrigt var starkt engagerade och frågan diskuterades i ett tidigt skede i regeringen. Det var angeläget att uppnå balans mellan kvinnor och män och mellan personer med erfarenhet av offentlig respektive privat verksamhet.

Kontakter med ordförandekandidater togs per telefon och huvudsakligen av Carl Tham och Göran Löfdahl. Ofta accepterade de tillfrågade att ta på sig ordförandeuppdraget redan vid den första kontakten. Information om reformen och dess intentioner och om "sin" högskola och rektor fick de blivande ordförandena under dessa telefonsamtal, någon mera omfattande eller systematisk information gavs inte.

Underhandskontakter med rektorerna i ordförandefrågan förekom i viss utsträckning, men såvitt Göran Löfdahl minns sköttes dessa i huvudsak på tjänstemannanivå i Utbildningsdepartementet. Att många rektorer anser att dessa underhandskontakter var otillräckliga kan Löfdahl förstå – med det stora antal myndigheter som tillhör Utbildningsdepartementets ansvarsområde är utrymmet för personliga kontakter mellan myndighetscheferna och "ägaren" alltid otillräckligt. Departementsledningen måste ägna mest uppmärksamhet åt de lärosäten som har något slag av problem.

Att styrelsereformen nu synes ha blivit allmänt accepterad noterar Göran Löfdahl med tillfredsställelse. Han säger sig inte vara förvånad eftersom reformens huvudinslag byggde på beprövad erfarenhet inom flera

samhällsområden. Det handlar ytterst om decentraliseringens väsen, menar han.

Den aktuella debatten följer Löfdahl endast sporadiskt från sin nya tjänstgöringsort, på världsutställningen Expo 2000 i Hannover. Om debatten under den tid då reformen förbereddes och genomfördes konstaterar han att den var färgad av de andra kontroversiella frågor som departementsledningen var engagerad i: jämställdhetsstatsningen med särskilda professorer för kvinnor, befordringsreformen samt löntagarfondsstiftelserna. Debatterna om dessa frågor skapade en allmän misstro vid universitet och högskolor mot den dåvarande departementsledningen, något som denna inte blev överraskad av eftersom den visste att de frågor den drev var kontroversiella. Göran Löfdahl konstaterar emellertid att varken han eller Carl Tham någonsin blev inbjuden att diskutera eller debattera styrelse-reformen vid universitet och högskolor.

Gunnel Stenqvist

deltog som departementstjänsteman i arbetet med proposition 1996/97:141 och i implementeringen av denna. Hon har arbetat många år i Utbildningsdepartementet och hon deltog aktivt även i arbetet med 1993 års högskolereform. Också då var frågorna om ledningen av universitet och högskolor uppe till diskussion.

Förberedelserna för proposition 1996/97:141 började tidigt efter regeringsskiftet 1994. Den nya departementsledningen hade frågan om högskolornas ledning på sin agenda. Samtidigt kunde tjänstemännen i departementet vid den sedvanliga genomgången av aktuella och utestående frågor med den nya politiska ledningen redovisa de diskussioner som förts under den föregående regeringens tid. Mycket snart inriktades arbetet på en proposition och utbildningsminister Carl Tham blev den som drev frågan.

De motiv för en förändring som diskuterades inom departementet var främst att den omfattande decentraliseringen inom högskolan förutsatte en stark ledning av universitet och högskolor, att kraven på högskolan ökar genom dess snabba expansion, behovet att stärka ledningen och ge rektor ökat stöd.

Gunnel Stenqvist förnekar bestämt att den dåvarande departementsledningen, Carl Tham och Göran Löfdahl, skulle ha hyst någon misstro mot det akademiska ledarskapet. Hon hävdar att de blev besvikna och ledsna över sådana påståenden. Att sådan misstro ändå förekom tolkar Gunnel Stenqvist som ett uttryck för motståndet mot reformen som sådan.

Denna upplevdes som ”orättvis” av rektorer som ansåg att systemet fungera väl.

RUT -93:s förslag att låta högskolestyrelserna även utse rektor avvisades i beredningen inom Utbildningsdepartementet med hänvisning till att universitet och högskolor även fortsättningsvis skulle vara myndigheter. I likhet med andra myndighetschefer skulle rektorerna därför utses av regeringen.

Några underhandskontakter med andra partier deltog inte Gunnel Stenqvist eller andra departementstjänstemän i. Hon känner till att kontakter med centerpartiet förekom i de senare delarna av beredningsprocessen.

Att ta fram förslag på 35 ordförande i högskolestyrelserna var ett stort ”pussel”. Direktiven från departementsledningen var att vardera cirka en tredjedel skulle komma från näringslivet, den offentliga sektorn respektive företrädare för organisationer, kulturliv m.m. Den könsmässiga fördelningen skulle vara jämn och det skulle finnas en geografisk spridning. Inga aktiva riksdagsledamöter skulle utses till ordförande. Förslag på tänkbara styrelseordförande togs fram inom departementet i dialog mellan den politiska ledningen och tjänstemän. Dessutom lämnades förslag underhand, bl.a. från rektorerna.

Kontakterna med ordförandekandidaterna togs mest av departementsledningen, men också i viss omfattning av Gunnel Stenqvist. Sådana kontakter skedde per telefon och då gavs information om reformen och dess intentioner. De tillfrågade hade ofta många frågor om vad uppdraget skulle innebära. Relativt få tackade nej till ett erbjudet ordförandeskap.

I direkt anslutning till kontakterna med de blivande ordförandena kontaktades respektive rektor. En betydande del av dessa underhandskontakter med rektorerna skötte Gunnel Stenqvist. Många rektorer tog också kontakt med den politiska ledningen. I några fall invände rektor mot den föreslagna ordföranden. Samtliga dessa fick sin vilja fram.

Gunnel Stenqvist ombeds kommentera att en mycket stor del av rektorerna i enkätundersökningen varit kritiska eller mycket kritiska till Utbildningsdepartementets sätt att sköta underhandskontakterna vid reformens implementering. Hon blir förvånad av detta resultat med tanke på hur lång tid reformen förberetts och diskuterats och att många samtal fördes med varje rektor. Som möjliga förklaringar till kritiken pekar hon på den starka tidspress som rådde i Utbildningsdepartementet hösten 1997 och att rektorerna själva är upptagna och svårträffbara personer. Hon pekar vidare på att myndighetschefer kanske vill ha kontakter i större omfattning

och på högre nivå än vad som är möjligt att tillgodose inom en organisation som har så många myndigheter som Utbildningsdepartementet.

Gunnel Stenqvist anser att enkätresultatet fokuserar en viktig fråga. Det är angeläget att man inom Utbildningsdepartementet uppmärksammar och analyserar den och att man vidtar relevanta åtgärder inför kommande beslutsprocesser.

SAMMANFATTANDE KOMMENTARER

Det tidigare redovisade intrycket av en hög grad av politisk konsensus förstärks av samtalen med de olika nyckelaktörerna. Oavsett om de företrätt en socialdemokratisk eller en moderat departementsledning eller om de deltagit i processen i egenskap av utredare eller tjänstemän är det i stort samma huvudfrågor som de lyfter fram.

Grundläggande är *balansen* mellan samhällets och statens krav på universitet och högskolor och dessas krav på autonomi. Staten har rätt att kräva insyn i och kontroll av hur lärosätena handhar offentliga medel och universitet och högskolor har rätt att utan otillbörlig inblandning få sköta sina angelägenheter. Starka högskolestyrelser ses av flera av de intervjuade som ett *skydd* för den akademiska friheten, inte en inskränkning av den.

Den internationella diskussionen

Frågor som rör styrning av universitet och högskolor diskuteras i många länder, inte bara i Europa utan även i den övriga industrialiserade världen.

I flera OECD-länder har relationerna mellan universitet och högskolor å ena sidan och statsmakterna å den andra diskuterats.

Ofta fokuseras i sådana diskussioner från tre faktorer: För det första restriktioner eller nedskärningar i de offentliga budgetarna, för det andra kunskapssamhällets framväxt och industrins ökade krav på medverkan från universitet och högskolor samt för det tredje den ökade globaliseringen.

Dessa faktorer innebär bl.a. att andelen externa medel vid universitet och högskolor ökar, framförallt för forskning men också för utbildning. Detta innebär ett ökat behov av att förstärka lärosätenas förankring i det omgivande samhället. Ofta hävdas att ett bibehållande av universitetens autonomi förutsätter att man kan uppfylla ökade krav på effektivitet i medelsanvändningen och på redovisning. Samma krav ställs också för att uppnå en önskad stabilitet och långsiktighet (flerårighet) i medelsanvändningen.

Ett exempel på denna diskussion var det seminarium ”University Governance: New Priorities and Changing Structures” som OECD-programmet IMHE (Institutional Management in Higher Education) anordnade i Linz, Österrike den 29–30 juni 2000 med deltagare från 16 länder.

En kortfattad rapport från seminariet återfinns i *bilaga 1*.¹⁰

¹⁰ Se sid 75 ff.

Enkät till styrelseordförandena och rektorerna vid universitet och högskolor

ENKÄTENS UTFORMNING

Denna studie bygger på en enkätundersökning som tillställts samtliga styrelseordförande och rektorer vid de 36 universitet och högskolor som har statligt huvudmannaskap. Med hänsyn till de tillfrågade personernas olika erfarenhet av styrelserenormen gavs enkätformulären delvis olika utformning dels för styrelseordförandena, dels för de rektorer som tillträtt sitt ämbete före den 1 januari 1998 (och som således har egna erfarenheter av både den gamla och den nya ordningen) och dels för de rektorer som tillträtt efter denna tidpunkt.

Som beskrivits inledningsvis har arbetet bedrivits i samverkan med utredningen (U 2000:2) om högskolans ledning. Sålunda har enkätformulären utarbetats i nära samarbete med utredaren professor em. Janne Carlsson och hans sekreterare Cenita Rodehed. Ambitionen var att försöka fånga de frågeställningar som bedömdes vara relevanta med hänsyn till direktiven för båda utredningarna.

Genom att fokus i de båda utredningarna delvis ligger på olika frågor kom enkätformulären att bli mycket omfattande. De innehöll 81–84 frågor, varav 75–78 flervalsfrågor med fasta svarsalternativ. 62 av flervalsfrågorna var identiskt utformade i alla tre enkätformulären. Förutom sex allmänt inriktade öppna frågor gavs i formulären utrymme för att kommentera eller vidareutveckla svaren på ett antal av flervalsfrågorna.

SVARSFREKVENNS OCH ENKÄTENS RELEVANS

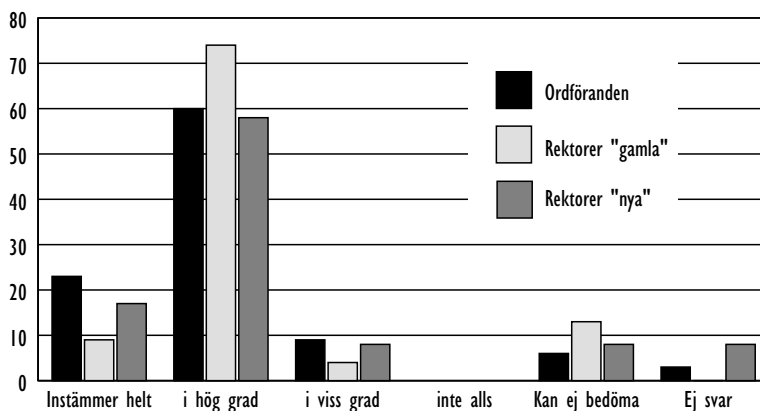
Trots att enkäten sålunda varit omfattande har svarsfrekvensen varit mycket god. 35 av 36 styrelseordförande (97 procent) har inkommit med svar, liksom 23 av de 24 rektorer (96 procent) som tillträtt sitt ämbete före den 1 januari 1998. Samtliga rektorer som tillträtt fr.o.m. 1998 har besvarat enkäten. Den totala svarsfrekvensen är 97 procent.

Styrelseordförande och rektorer vid de tre lärosäten som har enskild huvudman har, på önskemål av några av de berörda, givits tillfälle att besvara

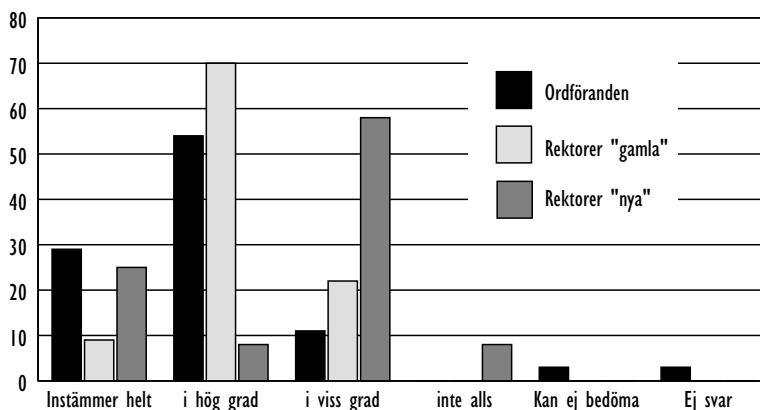
enkäten. Några av dem har också inkommit med svar. Med hänsyn till att de utgör en mycket liten grupp och att de i flera avseenden har väsentligt annorlunda erfarenheter än de rektorer som direkt berörs av styrelseförmen har deras svar dock inte tagits med i den följande resultatredovisningen. Dessa svar har emellertid beaktats på annat sätt, främst inom ramen för utredningen om högskolans ledning.

I enkäten har två avslutande frågor ställts om enkätens relevans. Svaren på dessa frågor fördelar sig enligt följande:

Frågorna i denna enkät är relevanta med hänsyn till regeringens direktiv till den särskilde utredaren (U 2000:2).



Frågorna i denna enkät är relevanta mot bakgrund av mina erfarenheter som rektor/styrelseordförande.



(Anmärkning: Med "gamla rektorer" avses de som tillträtt sitt ämbete före den 1 januari 1998, medan "nya rektorer" avser dem som tillträtt fr.o.m. detta datum.)

Som framgår av diagrammen anser det övervägande flertalet av dem som besvarat enkäten att frågorna är relevanta, både med hänsyn till utredningens direktiv och till den egna erfarenheten. Ett undantag utgör de ”nya” rektorerna, där 58 procent bara i viss grad anser att frågorna är relevanta mot bakgrund av den egna erfarenheten som rektor. Detta delresultat är knappast överraskande, med tanke på att en så stor del av enkäten behandlar styrelsereformens intentioner och genomförande.

I övrigt har 79–83 procent instämt – helt eller i hög grad – i båda påståendena. Detta måste betecknas som ett tillfredsställande resultat, som innebär att det bör vara möjligt att i relativt stor utsträckning dra slutsatser av enkätsvaren.

RESULTATREDOVISNING

Resultaten av enkäten kommer att beskrivas och analyseras i följande avsnitt. Samtliga svar på flervalsfrågorna redovisas dessutom i *bilaga 2*, i absoluta tal och i procent av avgivna svar. För rektorerna redovisas svaren såväl för hela gruppen som uppdelade på ”gamla” och ”nya” rektorer.¹¹

¹¹ Se sid 80 ff.

Styrelseordförändenas och rektorernas bakgrund

Ett avsnitt i enkätformulären behandlar olika bakgrundsfaktorer. Särskilt i fråga om ordförandena har det bedömts vara intressant att få en bild av vilken del av samhällslivet de kommer ifrån och vilken bakgrund de har i övrigt.¹²

STYRELSEORDFÖRÄNDENA

Till ordförandena har ställts frågan inom vilket område de har sin dagliga verksamhet. Svaren fördelar sig enligt följande:

	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
Näringslivet	11	31
Offentlig förvaltning	11	31
Universitet och högskolor	2	6
Annat	10	29
Flera svar	1	3

De har även tillfrågats vilka områden de har stor erfarenhet av. Antalet och andelen som svarat ja för respektive sektor fördelar sålunda:

	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
Näringslivet	19	54
Offentlig förvaltning	26	74
Politik	20	57
Universitet och högskolor	16	46

Dessa svar visar att ordförandena hämtats från alla delar av samhällslivet. Lika många är verksamma i näringslivet som i den offentliga förvaltningen. Dessutom har flertalet av dem en bred bakgrund, innefattande såväl politisk verksamhet som arbete i förvaltning och näringsliv.

Nästan hälften uppger sig ha sig ha stor erfarenhet av universitet och högskolor. På frågan om man har erfarenhet av verksamheten vid universi-

¹² De fullständiga svaren på dessa frågor redovisas i tabellerna 8–11 i bilagan.

ret och högskolor svarar 6 (17 procent) ”mycket stor” och 14 (40 procent) ”stor”.

Styrelseordförandena är även en påfallande välutbildad grupp:

	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
Doktors- eller licentiat-examen	11	31
Akademisk grundexamen	16	46
Annan högskoleutbildning	6	17
Ingen högskoleutbildning	2	6

REKTORER SOM TILLTRÄTT EFTER DEN 1 JANUARI 1998

De tolv rektorer som tillträtt efter styrelseformen var innan de blev rektor verksamma vid

	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
samma lärosäte som nu	4	33
annat lärosäte	6	50
utanför universitet och högskolor	2	17

De hade haft akademiska förtroendeuppdrag enligt följande:

	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
Prorektor	1	8
Dekan	2	17
Prefekt	2	17
Annat	3	25
Inget sådant förtroendeuppdrag	2	17
Ej svar	2	17

Det är påfallande att endast en tredjedel gjort ”intern karriär” vid det egna lärosätet. Så mycket som hälften av de nyutnämnda rektorerna kommer till rektorstjänsten från ett annat lärosäte. Det är också värt att notera den påtagligt låga andelen som gått till rektorstjänsten från uppdrag som prorektor eller dekan.¹³

¹³ Se även tabellerna 14–15 i bilagan.

Reformens genomförande

STYRELSEORDFÖRANDENAS OCH REKTORERNAS SUBJEKTIVA INSTÄLLNING

Såväl styrelseordförande som rektorer har tillfrågats om sin inställning till styrelse reformen vid tiden för dess genomförande. De har också ombetts bedöma reformens inverkan på verksamheten vid universitet och högskolor. Rektorerne har också tillfrågats om deras uppfattning om reformen förändrats.¹⁴

På frågan ”När styrelse reformen beslutades och genomfördes åren 1997–98 var min inställning till den” svarar 40 procent av ordförandena ”mycket positiv” och 34 procent ”övervägande positiv”. Bland de rektorer som innehade sitt ämbete vid tidpunkten för reformen svarar 30 respektive 39 procent ”mycket positiv” respektive ”övervägande positiv”. Bland de rektorer som tillträtt befattningen efter den 1 januari 1998 är det så många som 42 procent som anger att de då inte var engagerade i frågan.

Styrelse reformens inverkan på verksamheten vid universitet och högskolor har enligt 31 procent av styrelseordförandena varit mycket positiv. Ytterligare 63 procent bedömer den som positiv. Rektorerne värdering är väsentligt svalare – en majoritet (51 procent) anser att den knappast har varit märkbar. Endast en rektor har svarat att reformens inverkan varit övervägande negativ.

Som svar på frågan om vilken inställning till styrelse reformen de har i dag har cirka hälften av båda rektorskategorierna angett att de har samma inställning till reformen nu som år 1997. Ungefär dubbelt så många av de ”gamla” rektorerne har blivit mer negativa som de som förändrat sin inställning i positiv riktning. En av de ”nya” rektorerne har blivit mer positiv, medan över 40 procent säger sig inte kunna jämföra.

Vi har genom att korsa data mera i detalj kunnat studera hur inställningen förändrats. I hela rektorskollektivet har 19 personer (54 procent) svarat att de år 1997 var positiva eller mycket positiva till reformen. Av dessa har sju (37 procent) angivit att de är mer negativa, medan bara en (5 procent) blivit mer positiv.

¹⁴ De fullständiga svaren på dessa frågor redovisas i tabellerna 16–19 i bilagan.

Totalt sex rektorer (17 procent) har svarat att de var övervägande negativa till reformen 1997. Av dessa uppger nu två att de är mera positiva, medan ingen har blivit mera negativ. Av de tio rektorer som intog en neutral attityd till reformen eller inte kunde bedöma den har alla utom en även i dag en neutral hållning.

Det är uppenbart att erfarenheterna skiftar efter drygt två år med den nya ordningen och att uppfattningarna om reformen kan ändras i alla riktningar. I den mån någon tendens kan utläsas förefaller den vara att inställningen till reformen förändrats i riktning ”mot mitten”.

INSTÄLLNING TILL REFORMENS INTENTIONER

För att få ett mera ”objektivt” mått till styrelseordförandenas och rektorernas inställning till styrelse reformen har de i enkäten ombetts att ta ställning till följande sju påståenden, som alla återfinns som bärande argument i propositionen (1996/87:141) om högskolans ledning:¹⁵

- Att styrelsens ordförande hämtas utanför lärosätet har inneburit ett tillskott av kunskaper, erfarenheter och kontakter.
- Att styrelsens ordförande hämtas utanför lärosätet har inneburit en tydligare rollfördelning mellan den beslutande och den verkställande ledningen.
- Att styrelsens ordförande hämtas utanför lärosätet har inneburit en tydligare markering av styrelsens ansvar för de långsiktiga och strategiska frågorna.
- Det är naturligt att statsmaktens kontakter med ledningen för universitet och högskolor främst sker med en person som inte har sin dagliga verksamhet vid lärosätet.
- Extern styrelseordförande har inneburit en förstärkt markering av styrelsens roll.
- Att styrelsens ordförande hämtas utifrån har varit positivt för styrelsens förmåga att fatta beslut.
- Styrelsens förmåga att ta ansvar för den interna resursfördelningen och att göra omprioriteringar har blivit större med en extern ordförande.

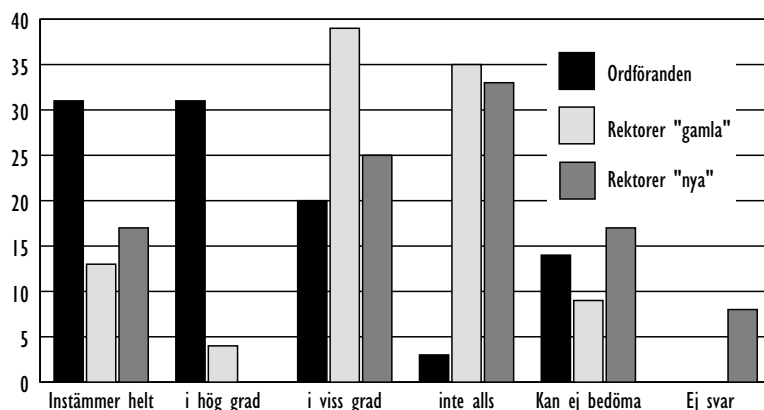
Som framgår av tabellerna 1–7 i bilagan visar styrelseordförandena genomgående en väsentligt större förståelse än rektorerna för de argument som

¹⁵ De fullständiga svaren på dessa frågor redovisas i tabellerna 1–7 i bilagan.

styrelse reformen motiverades med. På samtliga frågor svarar en majoritet (57–94 procent) att de helt eller i hög grad instämmer. Den minsta uppslutningen från ordförandena får argumentet att en extern ordförande innebär en tydligare rollfördelning mellan den beslutande och den verkställande ledningen. Att styrelsens ordförande hämtas utanför lärosätet har inneburit ett tillskott av kunskaper, erfarenheter och kontakter instämmer nästan alla i.

Rektorerna intar en mycket mer skeptisk hållning. Detta gäller båda kategorierna. Endast argumentet att en extern ordförande har inneburit ett tillskott av kunskaper, erfarenheter och kontakter vinner ett visst mått av förståelse.

En illustration till spännvidden i åsikterna mellan styrelseordförandena och rektorerna framgår av följande diagram, som visar svaren på frågan ”Att styrelsens ordförande hämtas utifrån har varit positivt för styrelsens förmåga att fatta beslut”:

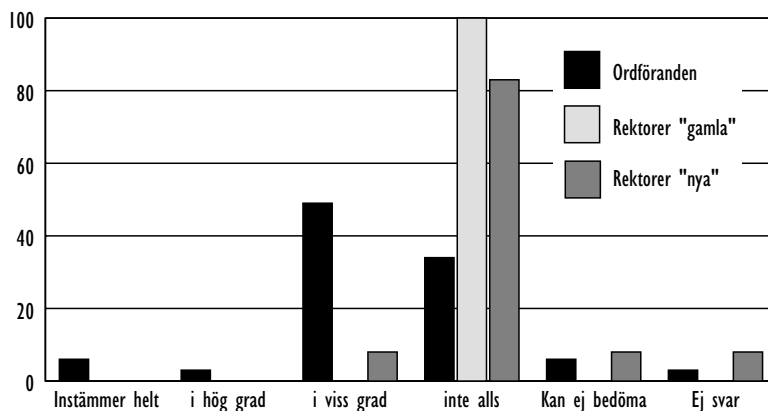


Att en ordförande som hämtas utifrån skulle vara positivt för styrelsens förmåga att fatta beslut eller öka dess förmåga att ta ansvar för den interna resursfördelningen och att göra omprioriteringar instämmer rektorerna inte i – 74 respektive 82 procent instämmer inte alls eller endast i viss grad i dessa påståenden.

Att rektorerna är mera negativa till de argument för reformen som fördes fram i proposition 1996/87:141 måste betraktas som ett tämligen väntat resultat. Rektorerna är ju företrädare för den gamla ordning som reformen syftar till att förbättra och därför kan argumenten för förändring uppfattas som kritik av dem själva. På motsvarande sätt är de nya styrelseordförandena ”bärare” av reformen, och de kan därför förväntas ha lättare att stämna

in i argumenten för den. Att skillnaden är särskilt markerad i svaren på den nyss redovisade frågan är heller inte överraskande – att ta ställning till den egna beslutförmågan är ju i viss mån att bedöma det egna ledarskapets kvalitet.

Ett av propositionens argument har mött ett kompakt avståndstagande i enkätundersökningen, även från styrelseordförandena. Det gäller följande påstående: ”Det är naturligt att statsmaktens kontakter med ledningen för universitet och högskolor främst sker med en person som inte har sin dagliga verksamhet vid lärosäter”.



På denna fråga noterar vi enkätundersökningens enda helt enhälliga svar; samtliga ”gamla” rektorer har svarat ”instämmer inte alls”. Även de ”nya” rektorerna är mycket negativa – över 80 procent har svarat ”instämmer inte alls”. Även styrelseordförande är skeptiska; endast tre personer har instämt helt eller i hög grad, nästan hälften bara i viss grad och över 30 procent inte alls.

Den redovisade mycket negativa inställningen är intressant att notera mot bakgrund av att argumentet faktiskt spelat en betydelsefull roll i övervägandena bakom styrelseformen. Som redovisats ovan, i avsnittet Den politiska bakgrunden, har flera av de intervjuade politiska nyckelaktörerna understrukt betydelsen av att Utbildningsdepartementet har en ansvarig partner att föra dialog med i de fall problem uppstår i ledningsfunktionen vid ett lärosäte. Några konkreta fall av sådana problem spelade också, som tidigare redovisats, en viktig roll för flera av statssekreterarnas inställning i frågan.

Vid tolkningen av svaret måste dock beaktas dels hur frågan formulerats, dels att den ställs utan att relateras till ett vidare sammanhang. Måhända är

det svårt att instämna i argumentet att det är naturligt att statsmaktens kontakter med ledningen för ett lärosäte främst sker med en extern person när detta presenteras ”naket” som i vår enkätundersökning. Om det skulle diskuteras i ett sammanhang som det ovan nämnda skulle det måhända mötas av mera nyanserade reaktioner.

IMPLEMENTERINGEN AV REFORMEN

Rektorerna

De rektorer som innehade sitt ämbete när styrelsereformen förbereddes och genomfördes har tillfrågats om sitt agerande då och om sina eventuella möjligheter att utöva påverkan.¹⁶

På frågan ”När styrelsereformen förbereddes år 1997 var mina möjligheter att påverka inriktningen av den” har 48 procent svarat ”obefintliga” och 39 procent ”små”. Endast tre rektorer har svarat ”stora” eller ”mycket stora”.

Trots denna pessimistiska bedömning av sina möjligheter att påverka reformens inriktning försökte flertalet åtminstone i någon mån att ändå utöva påverkan. Detta framgår av svaret på frågan ”När styrelsereformen förbereddes år 1997 försökte jag påverka inriktningen av den” endast 35 procent har svarat ”inte alls”.

En specialfråga gäller eventuellt samråd om valet av styrelseordförande. Tretton av rektorerna (57 procent) uppger att de gavs möjlighet att påverka valet av ordförande. Av dessa tretton säger åtta att de fick gehör för sina synpunkter, medan en har svarat ”bara delvis”.

Rektorernas allmänna omdöme om Utbildningsdepartementets sätt att samråda kring reformen är mycket kritiskt. På frågan ”Vid förberedelserna av styrelsereformen skötte Utbildningsdepartementet underhandskontakterna med rektorerna vid universitet och högskolor” har 65 procent svarat ”illa” och 17 procent ”mycket illa”. Endast tre rektorer är nöjda (dvs. har svarat ”väl” eller ”mycket väl”).

Detta negativa resultat måste betecknas som uppseendeväckande. Därför har vi gjort några korskörningar för att utröna om rektorernas allmänna inställning till reformen har färgat bedömningen av departementets agerande. Av de sexton rektorer som uppgett att de 1997–98 hade en positiv eller mycket positiv inställning till reformen har 50 procent svarat ”illa” och 25 procent ”mycket illa”.

¹⁶ Svaren återfinns i tabellerna 21–26 i bilagan.

Bilden är således i stort sett densamma som för samtliga rektorer. Vi har heller inte kunnat konstatera några samband mellan dem som fått respektive inte fått gehör för synpunkter i ordförande frågan och inställningen till reformen. Inte heller bedömningen av Utbildningsdepartementets sätt att sköta underhandskontakterna förefaller ha påverkats av någon av dessa faktorer.

Styrelseordförandena

Även ordförandena har fått en fråga som rör reformens implementering: ”När jag tillfrågades om att ta på mig ordförandeskapet fick jag god information om reformen och dess intentioner av Utbildningsdepartementet”.¹⁷ Endast 32 procent svarar helt eller i hög grad instämmande på denna fråga. Det är således en minoritet som upplever sig ha blivit välinformerade.

Detta kan tolkas på två sätt: antingen är man kritisk mot uppdragsgivaren (Utbildningsdepartementet) eller så upplever man inget behov av någon djuplodande information om uppdraget. Som framgick av intervjun med den dåvarande statssekreteraren Göran Löfdahl accepterade flertalet av styrelseordförandena uppdraget redan vid den första telefonkontakten, och den information de fick gavs redan vid den första kontakten.

¹⁷ Svaren redovisas i tabell 20 i bilagan.

Styrelsearbetet

DEN PRAKTISKA UPPLÄGGNINGEN

Ett avsnitt i enkätformulären behandlar ett antal praktiska aspekter på hur styrelsearbetet har lagts upp.¹⁸

Bedömningen av regelbundenheten och frekvensen i kontakterna mellan styrelseordförande och rektor varierar en smula (fördelning i procent):

Kontakterna sker:	Ordf.	Rektorer
<i>mycket ofta och regelbundet</i>	43	11
<i>ofta</i>	51	57
<i>sporadiskt</i>	6	31

Initiativet till kontakterna kommer från båda parter eller rektor:

Initiativet tas av:	Ordf.	Rektorer
<i>ordföranden</i>	17	3
<i>rektor</i>	3	49
<i>lika ofta från båda</i>	80	49

Skillnaderna i svaren skall måhända inte övertolkas. Här handlar det om subjektiva upplevelser och kanske också skillnader i referensramar.

Kontakterna tas på ett flexibelt sätt och med utnyttjande av modern kommunikationsteknik. De vanligaste sätten att ta kontakt är per telefon, genom kortare möten eller en kombination av dessa. Endast tre procent av styrelseordförande och lika många av rektorerna anger längre möten som den vanligaste kontaktformen.¹⁹

Också förberedelserna av styrelsens sammanträden sker på ett flexibelt sätt. Den vanligaste formen är kontakter via telefon, fax och e-post; 69 procent av styrelseordförandena och 66 procent av rektorerna anger detta alternativ. Vanligt är också ett särskilt möte där dagordningen bestäms (51 respektive 34 procent) och ett kort möte omedelbart före styrelsens sammanträde (31 respektive 54 procent).

¹⁸ Svaren på dessa frågor redovisas i tabellerna 27–39 i bilagan.

¹⁹ En fullständig redovisning av svaren på denna fråga återfinns i bilagans tabell 29.

Rektor presenterar vanligen ett färdigt förslag till dagordning. 37 av styrelseordförandena och 66 procent av rektorerna har svarat ”ja, alltid” på denna fråga, medan 57 respektive 31 procent har svarat ”ja, oftast”.

Det är mycket vanligt att ordföranden har egna förslag till punkter på dagordningen. 37 procent av ordförandena har angivit att de ofta har sådana förslag och 63 procent att de har det vid enstaka tillfällen. Av rektorerna har 9 procent svarat ”ja, ofta” och 89 procent ”vid enstaka tillfällen”. Inte heller här finns det skäl att övertolka skillnaderna i dessa siffror, det är ju en subjektiv bedömning vad som avses med ofta respektive enstaka tillfällen.

Ordförandena får som regel gehör för sina synpunkter på dagordningen. 69 procent av såväl styrelseordförande som rektorer har svarat ”alltid” på denna fråga, 31 procent ”oftast”. Ingen har således svarat ”aldrig”.

Vid 30 av lärosätena har till vice ordförande utsetts en av de styrelseledamöter som utsetts av regeringen. I två fall är rektor vice ordförande, medan sådan saknas i två fall. Det vanliga är att vice ordföranden deltar sporadiskt i förberedelsen av styrelsens sammanträde; endast vid fem lärosäten sker detta alltid. Arbetsutskott i styrelsen finns vid sex lärosäten.

Enkäten har också innehållit frågor om respektive styrelse diskuterar långsiktiga strategiska frågor eller viktigare organisatoriska frågor eller om det i styrelsen förs strategidiskussioner som förberedelse för beslut om anslagsframställning, budgetunderlag, utvecklingsplan eller motsvarande. Svaren fördelar sig på följande sätt (procent):

Strategidiskussioner inför budget m.m:	Ordf.	Rektorer
Ja, regelbundet och ingående	71	46
Ja, i viss utsträckning	23	51
Ja, men i alltför liten utsträckning	6	3
Nej, inte alls	–	–

Dessa resultat visar att högskolestyrelserna vid sina sammanträden i hög grad behandlar just sådana viktiga frågor som högskoleförordningen förutsätter.

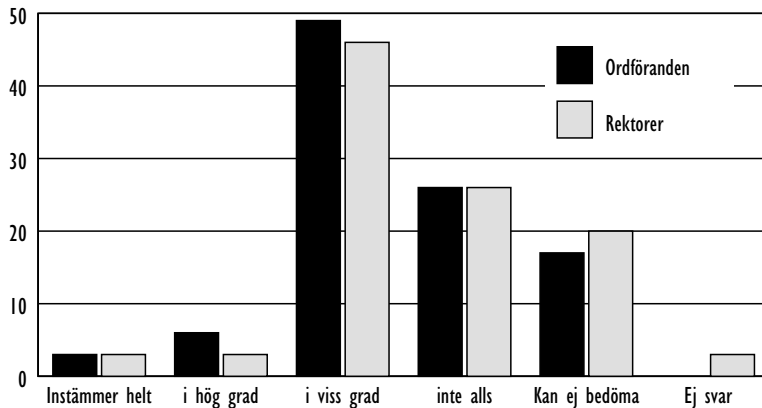
BEDÖMNINGAR AV HUR STYRELSEARBETET FUNGERAR

Ledamöternas kunskaper och information

Enkäten har vidare innehållit ett avsnitt som behandlar värderingar av hur styrelsearbetet fungerar. Fyra frågor avser styrelseledamöternas kunnighet, utbildning och information.²⁰

På frågan ”Styrelsens ledamöter har fått god information om högskolelagen, högskoleförordningen och andra lagar och förordningar av vikt för verksamheten vid universitet och högskolor” har 66 procent av styrelseordförandena och 64 procent av rektorerna svarat ”instämmer helt” eller ”instämmer i hög grad”. Ett ännu mera positivt svarsmönster kan vi notera för frågan ”Styrelsens ledamöter har fått god allmän information om verksamheten vid lärosätet” – 92 procent av ordförandena och 83 procent av rektorerna har här instämt helt eller i hög grad.

Ett annorlunda utfall har frågan ”Styrelsens ledamöter har fått utbildning för sitt uppdrag” givit, som framgår av följande diagram:



På frågan ”Styrelsens ledamöter är kunniga och kompetenta” finns en skillnad i svaren från styrelseordförande respektive rektorer. 92 procent av ordförandena har här instämt helt eller i hög grad, medan nästan hälften av rektorernas svarat ”instämmer i viss grad”.

Sammanfattningsvis kan konstateras att styrelseordförandena och rektorerna är ense om att styrelseledamöterna är väl orienterade såväl om verksamheten som om de lagar och förordningar som styr den. Vidare anser

²⁰ Svaren återfinns i tabellerna 40–43 i bilagan.

man att högskolestyrelserna består av kunniga ledamöter, även om ordförandena ger ett högre betyg på ledamöternas kunskaper än vad rektorerna gör.

Däremot anser såväl ordförande som rektorer att ledamöterna inte har fått någon nämnvärd utbildning för sitt uppdrag. Om detta skall tolkas så att ledamöterna är så kunniga att någon särskild utbildning inte behövs eller som kritik mot uteblivna utbildningsinsatser kan diskuteras. Det synes emellertid rimligt för såväl universitet och högskolor själva som Utbildningsdepartementet och Högskoleverket att överväga om inte en höjd ambitionsnivå är motiverad när det gäller utbildning av ledamöterna i högskolestyrelserna.

Inflytande vid styrelsesammanträdena

Ett antal frågor i enkäten behandlar vilket inflytande man bedömer att de olika kategorierna ledamöter i högskolestyrelserna har: regeringsutsedda allmänföreträdare, lärare respektive studenter. Även inställningen till om studentinflytandet är tillräckligt eller om det påverkats av styrelsereformen har undersökts.²¹

Av styrelseordförandena instämmer 63 procent helt eller i hög grad i att studenterna har stort inflytande vid styrelsesammanträdena. För rektorerna är motsvarande siffra 66 procent. Att lärarrepresentanterna har stort inflytande vid styrelsesammanträdena instämmer 72 procent av styrelseordförandena och 73 procent av rektorerna helt eller i hög grad i. För de av regeringen utsedda (externa) styrelseledamöterna är motsvarande siffror 86 procent (styrelseordförandena) respektive 89 procent (rektorerna).

De rektorer som innehade sitt ämbete vid styrelsereformens genomförande har besvarat frågan ”Studenterna spelade en mera framträdande roll vid styrelsens sammanträden under tiden före styrelsereformen”. 83 procent har instämt i viss grad, 13 procent inte alls.

Styrelseordförandena och den ”nya” rektorerna har fått frågan ”Jag skulle önska att studenterna spelade en mera framträdande roll vid styrelsens sammanträden”. 68 procent av styrelseordförandena och 83 procent av de berörda rektorerna har svarat ”instämmer i viss grad” eller ”instämmer inte alls”.

Det förefaller således råda en bred enighet om att alla tre kategorier styrelseledamöter utövar en hög grad av inflytande vid sammanträdena.

²¹ De fullständiga svaren på dessa frågor redovisas i tabellerna 53–57 i bilagan.

Några nyanskillnader framträder. Bland såväl ordförande som rektorer är det fler som uppskattar att de externa ledamöterna har något större inflytande. Bland rektorer utsedda före 1998 är det något fler som skattar lärarrepresentanternas inflytande som relativt stort än vad ordförande och ”nya” rektorer gör.

Studenternas inflytande bedöms allmänt vara något mindre än övriga styrelseledamöters. Ändå är det en stor majoritet av dem som besvarat enkäten som helt eller i hög grad instämt i påståendet att studenterna har stort inflytande vid styrelsesammanträdena. Den lägsta graden av fullt eller höggradigt instämmande (50 procent) har de rektorer som tillträtt fr.o.m. 1998. Emellertid anser bara 17 procent av dessa att studentinflytandet bör öka. En mycket stor majoritet (83 procent) av de gamla rektorerna avvisar helt påståendet att studenterna spelade en mera framträdande roll i styrelsen under tiden före reformen (då rektorerna själva ledde sammanträdena).

Sammanfattningsvis förefaller den allmänna uppfattningen bland styrelseordförande och rektorer vara att alla grupper utövar inflytande vid högskolestyrelsernas sammanträden och att det råder en rimlig grad av balans mellan de olika kategorierna av ledamöter.

Ärenden vid styrelsens sammanträden

En grupp av enkätens frågor behandlar inställningen till de ärenden som tas upp vid högskolestyrelsernas sammanträden.²²

Påståendet ”Alla ärenden på styrelsens dagordning är meningsfulla” har 77 procent av styrelseordförandena och 86 procent av rektorerna instämt i, helt eller i hög grad. Även påståendena ”Ärendena på styrelsens dagordning är väl förberedda och presenteras väl” (ordförandena) respektive ”behandlas på ett meningsfullt sätt” (rektorerna) faller i god jord. 88 procent av styrelseordförandena och 80 procent av rektorerna instämmer helt eller i hög grad. Både styrelseordförandena och rektorerna sätter således ett relativt högt betyg på styrelsesammanträdena.

Några ytterligare frågor har ställts enbart till styrelseordförandena.²³ Påståendet ”Vissa ärenden presenteras på ett sådant sätt att de är svåra att tränga in i för de av regeringen utsedda (externa) ledamöterna” har ingen instämt i, helt eller i hög grad. 57 procent har svarat ”instämmer i viss grad” och 43 procent ”instämmer inte alls”.

²² Tabellerna 47–50 i bilagan.

²³ Tabellerna 52 och 58–60 i bilagan.

Inte heller påståendet ”Vissa typer av ärenden, som nu tas upp i styrelsen, borde inte behandlas där” instämmer någon styrelseordförande helt eller i hög grad i. 69 procent instämmer inte alls.

Bara 9 procent av ordförandena instämmer helt eller i hög grad i att fler typer av ärenden än nu borde behandlas i styrelsen. 23 procent instämmer i viss grad och mer än hälften inte alls.

Dessa enkätsvar visar ganska tydligt att styrelseordförandena på det hela taget är ganska nöjda, både med dagordningens innehåll och med ärendenas behandling.

I anslutning till de ovan behandlade frågorna har i styrelseordförandenas enkätformulär funnits utrymme för kompletterande kommentarer. I de – relativt få – fall där ordförandena har uttryckt missnöje med styrelsesammanträdena har detta främst avsett att agendan upptar alltför många formaliaärenden.

Rektorerna har tillfrågats om eventuella konsekvenser för sammanträdenas uppläggning och innehåll av skiftet på ordförandestolen.²⁴ I påståendet ”Det sätt som styrelseärendena behandlas på skulle se annorlunda ut om jag själv vore ordförande” har 69 procent instämt i viss grad och 26 procent inte alls. Endast en rektor har svarat ”instämmer helt.”

Som framgår av frågesvaren är rektorerna – såväl de som har egen erfarenhet av att leda styrelsens sammanträden som de som inte har det – i stort sett överens om att skillnaden bara skulle bli marginell.

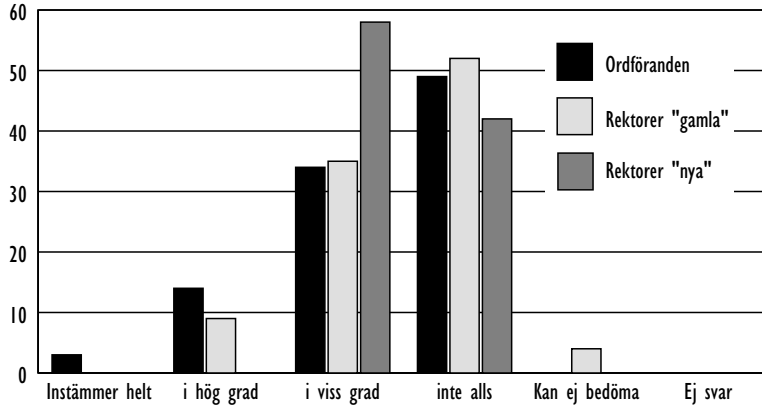
Rektors roll vid sammanträdena

Har det faktum att rektor inte längre leder styrelsens sammanträden förändrat hans eller hennes inflytande vid sammanträdesbordet? Två – delvis motstridiga – frågor om detta har ställts i enkäten.²⁵

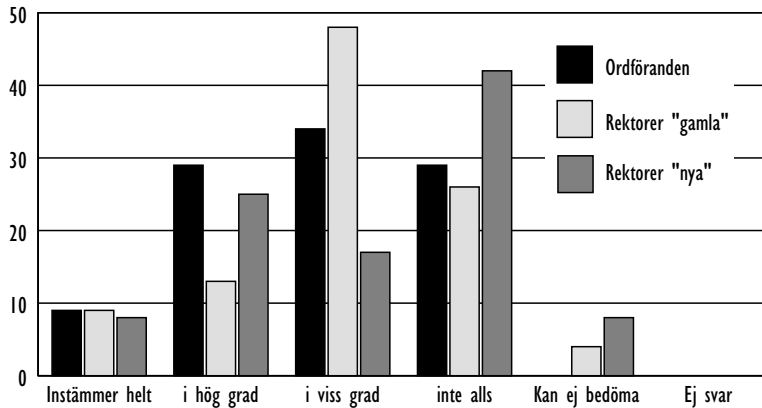
Att rektor inte leder styrelsesammanträdet innebär enligt min uppfattning att han/hon får *mindre* inflytande vid sammanträdet

²⁴ Svaren redovisas i tabell 51 i bilagan.

²⁵ De fullständiga svaren på dessa frågor redovisas i tabellerna 44–45 i bilagan.



Att rektor kan delta friare i styrelsens diskussioner ger enligt min uppfattning honom/henne *större* inflytande vid styrelsesammanträdet



Som framgår av figurerna anser flertalet, både de rektorer som har egen *erfarenhet* av båda systemen att utgå från och de övriga besvararna av enkäten (som ju "bara" kan göra en *bedömning*), att rektors inflytande varken ökat eller minskat. Det är intressant att notera att det i alla tre kategorierna är flera som anser att rektor har *större* inflytande genom att han/hon slipper leda styrelsens sammanträden än som anser att nyordningen har *minskat* rektors inflytande.

Ordförandeskapet

STYRELSEORDFÖRANDENAS SYN PÅ ORDFÖRANDESKAPET

Ordförandena har dels ombetts jämföra arbetet i en högskolestyrelse med en styrelse eller ledningsgrupp i hans/hennes dagliga verksamhet, dels tillfrågats om man är nöjd med förutsättningarna för ordförandeskapet.²⁶

På frågan ”Skillnaden mellan att arbeta i en högskolestyrelse jämfört med en styrelse eller ledningsgrupp i min dagliga verksamhet är” har 37 procent av styrelseordförandena svarat ”stor” och 46 procent ”måttlig”. Ingen har svarat ”mycket liten”. Även om en majoritet av styrelseordförande således anser att skillnaden mellan högskolestyrelsen och ledningsorgan i deras vardagliga verksamhet är liten eller måttlig bör det noteras att så många som mer än en tredjedel betecknar skillnaden som stor.

Frågan ”Är Du nöjd med de förutsättningar som gäller för Ditt ordförandeskap?” har besvarats ”ja, helt” av 31 procent av ordförandena. 54 procent har svarat ”i huvudsak” och 11 procent ”bara delvis”. Den stora majoriteten är således helt eller i huvudsak nöjda med förutsättningarna för ordförandeskapet.

I anslutning till denna fråga har enkätformulären innehållit utrymme för kommentarer och flera sådana har lämnats. Den oftast återkommande synpunkten (från sex av ordförandena) är att uppdraget är mer tidskrävande än man förväntat eller vad man anser att det borde vara.

BETYDELSEN AV EXTERN ORDFÖRANDE

Ett avsnitt i enkätformulären har behandlat vad det innebär att vara ordförande i en högskolestyrelse. I en grupp frågor har vi sökt konkretisera argumenten i förarbetena till styrelsereformen, att en extern ordförande skulle innebära en förstärkning både för styrelsearbetet och för lärosätet som sådant.²⁷

Påståendet ”En extern ordförande har lättare än rektor att hävda universitetets/högskolans intressen gentemot statsmakterna” instämmer

²⁶ Svaren redovisas i tabellerna 12–13 i bilagan.

²⁷ Svaren redovisas i tabellerna 61–63 i bilagan.

endast 18 procent av styrelseordförandena och 12 procent av rektorerna i, helt eller i hög grad.

När det gäller påståendet ”En extern ordförande ger universitetet/högskolan en starkare förankring i det omgivande lokala och regionala samhället” är skillnaderna i inställning mellan styrelseordförandena och rektorerna något större. Av ordförandena instämmer 14 procent helt och 14 procent i hög grad. För rektorerna är motsvarande siffror 3 respektive 6 procent.

Påståendet ”En extern ordförande ger universitetet/högskolan en starkare ställning nationellt och gentemot övriga lärosäten” vinner mycket lite gehör. Endast 12 procent av styrelseordförandena instämmer helt eller i hög grad. Bland rektorerna är avståndstagandet ännu klarare; endast en rektor instämmer i hög grad, medan hela 63 procent har svarat ”instämmer inte alls”.

Inget av de tre påståendena vinner således någon större genklang hos någon av de tillfrågade grupperna. Genomgående har ordföranden svarat något mera positivt på alla tre frågorna än rektorerna. Det skall dock noteras att även bland ordförandena har en majoritet valt svarsalternativen ”instämmer i viss grad” respektive ”instämmer inte alls”.

En något högre grad av acceptans kan spåras för argumentet att en extern ordförande bättre kan hävda lärosätet gentemot statsmakterna jämfört med de båda andra påståendena. Även detta fall måste dock förståelsen betecknas som mycket måttlig.

KRAVEN PÅ ORDFÖRANDEN

För att kunna leda en högskolestyrelse torde krävas dels en god insikt om verksamheten vid universitet och högskolor, dels ledaregenskaper. Både styrelseordförande och rektorer tillfrågats om detta.²⁸

Deras principiella inställning har efterfrågats genom att de har ställts inför följande påstående: ”Det är viktigt att ordföranden i en högskolestyrelse har en väl utvecklad känsla för universitets och högskolors särart”. I detta har 66 procent av ordförandena och 60 procent av rektorerna helt instämt. 29 respektive 31 procent har svarat ”instämmer i hög grad”.

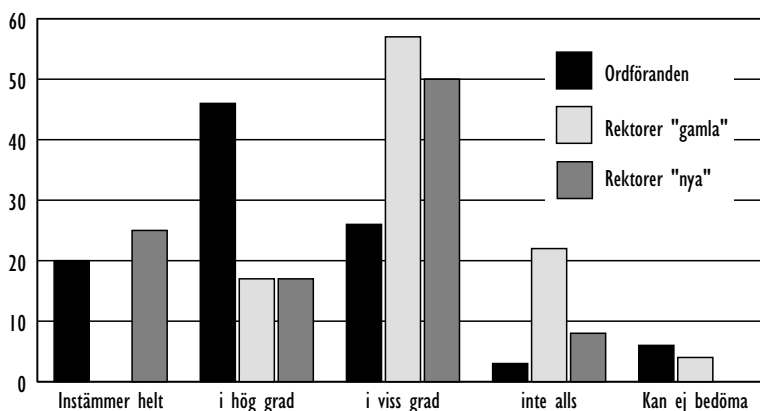
Rektorerna och styrelseordförandena har även fått ange sin inställning i det konkreta fallet genom att ta ställning till följande påståenden: ”Ordföranden i styrelsen för mitt lärosäte (Jag anser att jag) har en god insikt om och förståelse för verksamheten vid universitet och högskolor”. I detta

²⁸ Se tabellerna 65–66 i bilagan.

instämmer 37 procent av styrelseordförandena helt och 49 procent i hög grad. 49 procent av rektorer instämmer helt och 23 procent i hög grad.

Det råder således stor enighet om att styrelsens ordförande måste ha en väl utvecklad känsla för universitets och högskolors särart. De nuvarande ordförande synes väl motsvara detta krav. De får t.o.m. något bättre betyg av rektorerna än deras egen ”självvärdering”; ca hälften av rektorerna svarar ”instämmer helt”, jämfört med en dryg tredjedel av styrelseordförandena.

Annorlunda förhåller det sig med management-kunnandet. Detta framgår av följande diagram som visar svaren på frågan ”Ordföranden i styrelsen för mitt lärosäte (Jag anser att jag) har tillfört styrelsearbetet värdefullt management-kunnande.”²⁹



Som framgår av diagrammet har styrelseordförandena svarat försiktigt instämmande (nära hälften har instämt ”till stor del”, medan en dryg fjärdedel bara instämt ”i viss grad”). Rektorerna är mera avvisande. En stor majoritet har bara instämt ”i viss grad” eller inte alls.

Vi har delat upp styrelseordförandenas svar på den sistnämnda frågan efter var de har sin dagliga verksamhet. Svaren fördelar sig sålunda (i absoluta tal):

²⁹ Se även tabell 67 i bilagan.

	Näringslivet förvaltning	Offentlig	Övriga
Instämmer			
helt	3	2	2
i hög grad	4	4	7
i viss grad	2	5	2
inte alls	1		
Kan ej bedöma	1		1

Det är som synes ingen större skillnad mellan de tre gruppernas svar. En något större andel av styrelseordförandena från näringslivet svarar ”instämmer helt”, men samtidigt har en ordförande ur samma grupp svarat ”instämmer inte alls”.

Det förefaller således som att styrelse reformen inte i någon högre grad har tillfört ett antal ”beslutsputenta managers” till ledningsfunktionerna vid universitet och högskolor. Däremot anser de nya styrelseordförandena att det är viktigt att hysa insikt om och förståelse för lärosätenas verksamhet och för dennas särart. De synes också leva upp till högt ställda krav i dessa avseenden.

Vi har även delat upp styrelseordförandenas svar på frågan om de anser sig ha en god insikt om och förståelse för verksamheten vid universitet och högskolor efter deras vardagliga hemvist. Svaren fördelar sig sålunda (i absoluta tal):

	Näringslivet	Offentlig förvaltning	Övriga
Instämmer			
helt	2	5	6
i hög grad	6	4	6
i viss grad	2	2	
inte alls	1		

Som synes har styrelseordförandena från den offentliga sektorn och från gruppen ”övriga” en något större tilltro till den egna förståelsen för universitets och högskolors särart. Ordförandena från näringslivet markerar en något högre grad av ödmjukhet.

Dessa resultat kan väl sägas ligga inom ramen för vad man kunde förvänta sig. Samtidigt förstärker de den nyss skisserade bilden av styrelseordförande som tar sitt uppdrag på allvar och som fäster stor vikt vid att förstå verksamhetens särart.

Rektors ställning

Den viktigaste enskilda förändringen i styrelseformen var att rektor, från att ha varit högskolestyrelsens självskrivna ordförande, ”bara” blev ledamot i styrelsen. Därtill kommer, som redovisats i det föregående, att reformen i proposition 1996/97:141 och dess förarbeten i hög grad motiverades med att en extern styrelseordförande skulle innebära en förstärkning av högskolornas ledning.

Av dessa skäl har det varit naturligt att ägna en betydande del av enkätundersökningen åt olika aspekter på rektorsrollen och på vilket sätt reformen förändrat rektors ställning.

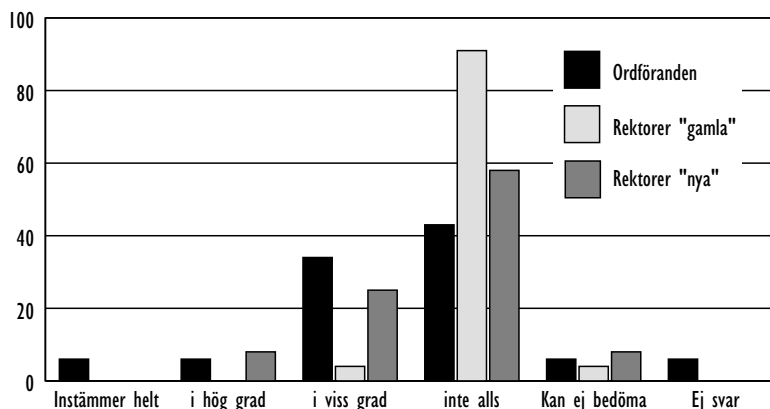
VEM ÄR LÄROSÄTETS FRÄMSTE FÖRETRÄDARE?

I debatten har ibland hävdats att det faktum att såväl styrelsens ordförande som rektor utses av regeringen innebär en risk för ”dubbelkommando”. Man har också befarat att det skulle kunna leda till en oklarhet om vem som är lärosätets främste företrädare.

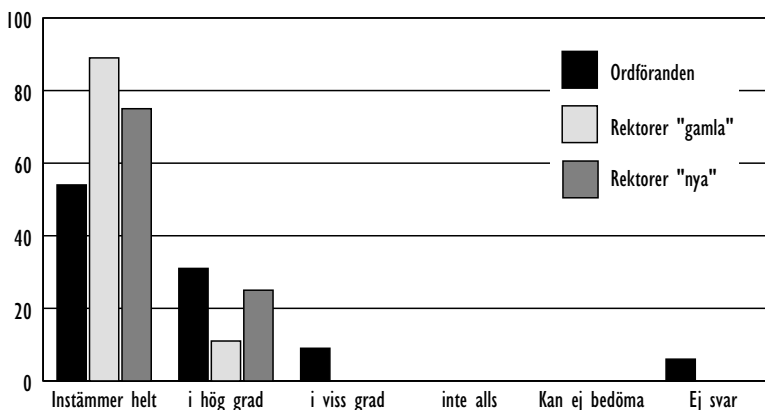
Enkäten har därför innehållit två frågor på detta tema. Frågorna gavs direkt motstridiga formuleringar, och de var placerade i olika avsnitt av enkätformulären.³⁰

Styrelsens ordförande är lärosätets främste företrädare.

Rektor är lärosätets främste företrädare.



³⁰ Svaren redovisas i tabellerna 64 och 70 i bilagan.



Här kan vi konstatera en hög grad av tydlighet och konsekvens i roll-uppfattningarna. Utslaget är tydligare bland rektorerna än bland styrelseordförandena, vilket väl kanske ligger i sakens natur.

Det är dock värt att notera att nära 80 procent av ordförandena valt något av de båda negativa svarsalternativen på den förra frågan. Endast två ordförande har här instämt helt och ytterligare två har instämt i hög grad. Flera av de styrelseordförande som instämt i hög eller viss grad har i enkätformuläret tillfogat kommentarer av innebörden att ”detta bara gäller i vissa frågor eller vissa situationer”.

85 procent av styrelseordförandena har helt eller i hög grad instämt i att rektor är lärosätets främste företrädare. Ingen styrelseordförande har svarat ”instämmer inte alls” på denna fråga, medan tre individer har svarat ”instämmer i viss grad”.

Det finns således inget större fog för farhågorna att det skulle råda oklarhet om vem som är lärosätets främste företrädare. Det stora flertalet rektorer och styrelseordförande har en uppfattning som dessutom stämmer överens med vad som betecknas som den officiella doktrinen.³¹ I det fåtal fall där inställningen till vem som är lärosätets främste företrädare avviker från den allmänna meningen kan det emellertid finnas risk för framtida konflikter.

³¹ I utbildningsutskottets betänkande över proposition 1996/87:141 anförts i en motivering för att avstyrka ett motionsyrkande att ”rektor är denna myndighets främste företrädare” (1997/98:Ubu 3, sid 14).

VEM ÄR REKTORS UPPDRAGSGIVARE?

En väsentlig frågeställning för varje ledare är från vem han eller hon har sitt mandat. Ett antal frågor tar upp olika aspekter på detta.³²

”Rektors främsta uppdragsgivare är regeringen” instämmer 49 procent av rektorerna helt i och 26 procent instämmer i hög grad. Också bland styrelseordförandena ställer sig en majoritet helt eller i huvudsak bakom denna åsikt. Anslutningen är dock mindre än bland rektorerna; 23 procent av ordförandena instämmer helt och 37 procent i hög grad. Rektorerna vill således i högre grad se regeringen som sin uppdragsgivare, medan ordförandenas uppfattningar är mera varierande.

Endast 6 procent av styrelseordförandena instämmer helt i att lärarna, övriga anställda och studenterna vid universitetet/högskolan är rektors främsta uppdragsgivare. 12 procent instämmer i hög grad. Bland rektorerna är inställningen en annan; 17 procent instämmer helt och 34 procent i hög grad. Bland de rektorerna som tillträtt före 1998 har något fler (39 procent) instämt i hög grad än bland de ”nya” rektorerna. Synen på hur viktigt rektors mandat från de anställda och studenterna är skiljer sig således i väsentlig omfattning mellan styrelseordförandena och rektorerna.

Som svar på påståendet ”Rektor måste i första hand ha högskolestyrelsens förtroende” har 40 procent av styrelseordförandena svarat ”instämmer helt” och 43 procent ”instämmer i hög grad”. Bland rektorerna har endast 9 procent instämt helt, medan svarsalternativet ”instämmer i hög grad” samlat 54 procent.

Betydelsen av att rektor har högskolestyrelsens förtroende betonas mest av ordförandena. Bland rektorerna finns alla uppfattningar företrädda, med en koncentration kring svarsalternativet ”instämmer i hög grad”. Att styrelseordförande i högre grad betonar betydelsen av att rektor åtnjuter högskolestyrelsens förtroende kan väl ses som ett väntat resultat, med hänsyn till de båda gruppernas respektive roller.

Påståendet ”Det är viktigt att rektor har utbildningsministerns och Utbildningsdepartementets förtroende” har 31 procent av styrelseordförandena instämt helt i, medan 57 procent har svarat ”instämmer i hög grad”. Rektorernas svar har en liknande fördelning – 37 procent instämmer helt och 43 procent i hög grad. Det är tydligt att alla kategorier anser det vara viktigt eller mycket viktigt att rektor har utbildningsministerns och Utbildningsdepartementets förtroende.

Svaren på de här redovisade fyra frågorna visar att såväl styrelseordförande som rektorer anser att det är viktigt att rektor åtnjuter ett brett

³² Se tabellerna 71–72 och 81–82 i bilagan.

förtroende, såväl från regeringen som från högskolestyrelserna och lärare, anställda och studenter. Något tydligt besked om vem man ser som rektors *främsta* uppdragsgivare ger enkätsvaren däremot inte. Något sådant entydigt besked kanske inte står att få, med tanke på hur mångfacetterad rektorsrollen är.

HUR SKALL REKTOR UTSES?

Formerna för att utse rektor har spelat en framträdande roll i debatten om ledningen av universitet och högskolor. Avskaffandet av de obligatoriska reglerna om valförsamling för att förbereda förslag om ny rektor har kritiserats av flera debattörer (bl.a. professorerna Sverker Gustavsson och Bo Rothstein samt Sveriges universitetslärarförbund (SULF) i dess tidning *Universitetslärares*).

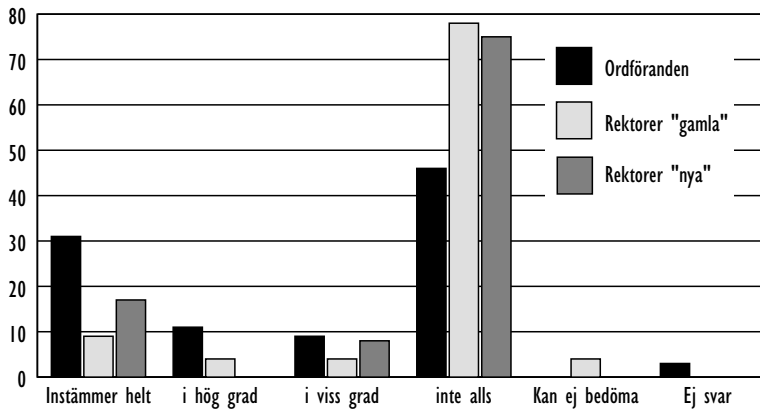
Å andra sidan har bland politiska beslutsfattare – av olika politisk färg – uttryckts sympatier för att gå längre åt andra hållet och ge högskolestyrelsen en ännu starkare ställning när det gäller att utse rektor. Som redovisats ovan i avsnittet *Den politiska bakgrunden*, har de båda f.d. statssekreterarna Göran Löfdahl (s) och Bjarne Kirsebom (m), liksom enmansutredaren Dan Brändström förordat en ordning där högskolestyrelserna också formellt utser rektor.

Bl.a. av dessa skäl har det varit självklart att ett antal frågor om hur rektor bör utses ingår i enkäten.³³

I påståendet ”Det är en bra ordning att regeringen utser såväl rektor som styrelsens ordförande och en majoritet av styrelseledamöterna” har en majoritet av såväl styrelseordförande som rektorer instämt, helt eller i hög grad. Ordförandena har en något mera positiv inställning; 34 procent instämmer helt och 20 procent i hög grad. Bland rektorerna dominerar svarsalternativet ”instämmer i hög grad” (43 procent), medan bara 14 procent instämmer helt.

Svaren på frågan ”Rektor borde utses av högskolestyrelsen” visar stora skillnader mellan styrelseordförande och rektorer:

³³ De fullständiga svaren redovisas i tabellerna 73–75 i bilagan.



Tanken att rektor skulle utses av högskolestyrelserna, och inte av regeringen, tar de nuvarande rektorerna således starkt avstånd från. 77 procent har svarat ”instämmer inte alls”.

Bland styrelseordförandena är åsikterna mera delade, även om de negativa svarsalternativen samlat en majoritet också i denna grupp (46 procent instämmer inte alls, 9 procent bara i viss grad). En stor minoritet (31 procent) av ordförandena har dock svarat helt instämmande.

En liknande polarisering visar ställningstagandena till påståendet ”Det är principiellt inte någon skillnad mellan att utse en rektor och att utse chef för någon annan myndighet”. Av styrelseordförande har 31 procent instämt helt och 26 procent i hög grad. Bland rektorerna har 63 procent svarat ”instämmer inte alls” och 20 procent ”instämmer i viss grad”.

Det stora flertalet rektorer anser således att de inte kan jämföras med vilken annan myndighetschef som helst. Nära två tredjedelar tar helt avstånd från detta påstående, vartill kommer 20 procent som bara instämmer i viss grad.

Meningarna bland styrelseordförandena är väsentligt mera delade. En majoritet (57 procent) instämmer helt eller i hög grad, medan en så stor andel som 23 procent svarar ”instämmer inte alls”.

Valförsamling

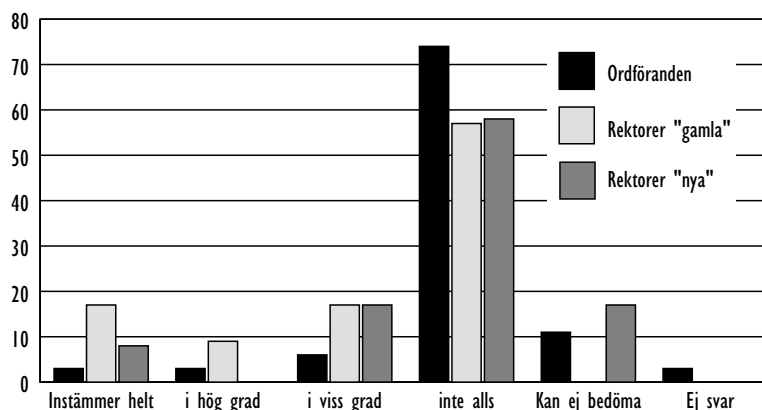
Som behandlas ovan, i avsnittet om den politiska bakgrunden, har frågan om en valförsamling för beredning av förslag om ny rektor skall vara obligatorisk eller inte spelat en ganska framskjuten roll i debatten om ledningen av universitet och högskolor. Därför har det varit naturligt att efterfråga styrelseordförandenas och rektorernas inställning till detta.³⁴

³⁴ Svaren redovisas i tabellerna 76–77 och 80 i bilagan.

Frågan ”Det är en fördel att det numera är möjligt att tillämpa en smidigare procedur (än med obligatorisk valförsamling) för att ta fram förslag till ny rektor” besvaras mycket positivt av styrelseordförändena. 63 procent instämmer helt och 17 procent i hög grad. Bland rektorerna finns också en majoritet, men väsentligt mindre sådan; 29 procent instämmer helt och 31 procent i hög grad.

Styrelseordförändena sluter således starkt upp bakom den nya ordningen. Rektorerna synes ha accepterat den nya, mera informella proceduren, men de visar en mindre grad av entusiasmen för den.

Accepterandet av det avskaffade obligatoriet i fråga om valförsamling bekräftas av svaren på frågan ”Den tidigare ordningen, med obligatorisk valförsamling vid utseende av rektor, bör återinföras”:



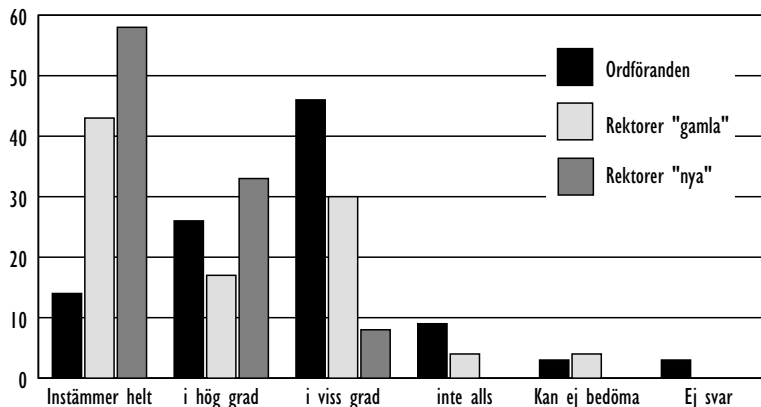
Bland ordförändena är det bara en som visar någon större grad av sympati (dvs. instämmer i hög grad) för ett återinfört obligatorium. Bland rektorerna finns några fler med denna inställning, men de är påfallande få (fem personer instämmer helt och två i hög grad). En majoritet av både ”gamla” och ”nya” rektorer har svarat ”instämmer inte alls”.

Det är sålunda ingen överdrift att påstå att avskaffandet av obligatorisk valförsamling vunnit bred anslutning i universitetens och högskolornas ledningar. Detta innebär emellertid inte att vare sig styrelseordförändena eller rektorerna själva skulle anse att det är oväsentligt att lärarna, övriga anställda och studenterna medverkar i beredningen av förslag till ny rektor.

Det är i sammanhanget också viktigt att observera att den ställa frågan avser ordningen med *obligatorisk* valförsamling. Att man inte vill att förfarandet med valförsamling skall vara föreskrivet i lag eller förordning behöver ju inte innebära att man är emot att detta förfarande tillämpas i praktiken.

Svaren på följande fråga bekräftar att inte bara rektorerna utan även en stor del av styrelseordförandena anser att det är viktigt att lärarna, övriga anställda och studenterna tar aktiv del i beredningen av förslag till ny rektor och att det är angeläget att dessa grupper står bakom den person som utses till rektor.

En rektor som inte förordats av en majoritet av lärarna, övriga anställda och studenterna vid lärosätet får en svag ställning



En majoritet av rektorerna instämmer helt eller i hög grad i detta påstående. Bland styrelseordförandena är åsikterna mera spridda, men 40 procent har svarat instämmer helt eller i hög grad.

Sammanfattningsvis visar svaren på de nu redovisade frågorna att främst rektorerna, men också i relativt stor utsträckning ordförandena, är angelägna om att valet av ny rektor har beretts väl och på ett sätt som tillförsäkrar lärarna, övriga anställda och studenterna vid lärosätet inflytande. I fråga om i vilka former detta skall ske är man mera pragmatisk.

Något tydligt spår av att frågan skulle vara starkt symbolladdad, som i en del av den offentliga debatten (t.ex. Gustavsson, Rothstein och SULF) visar inte enkätsvaren. Vid intervjun med Sverker Gustavsson redovisade vi svaren på enkätfrågan om valförsamlingens obligatorium. Han uttryckte förvåning över detta resultat.

Den kollegiala principen

Nära anknyttande till frågorna om hur rektor utses ligger den kollegiala principen för beslutsfattande och hur långt en sådan skall tillämpas. Den nyss behandlade frågan, om obligatorisk valförsamling, kan sägas vara ett uttryck för en kollegial beslutsordning, men en sådan kan utsträckas längre. Detta har vi sökt fånga i några frågor.³⁵

Påståendet ”Alla ledare inom universitet och högskolor bör utses av lärarna, övriga anställda och studenterna” har 80 procent av styrelseordförande tagit helt avstånd från, och 14 procent har svarat ”instämmer i viss grad”. Bara en individ har visat någon större förståelse för påståendet genom att svara ”instämmer i hög grad”. Bland rektorerna har 66 procent svarat ”instämmer inte alls” och 17 procent ”instämmer i viss grad”.

En liknande bild ger svaren på påståendet ”Alla viktiga frågor vid universitet och högskolor bör avgöras av lärarna, övriga anställda och studenterna”. 83 procent av styrelseordförandena och 71 procent av rektorerna har tagit helt avstånd, medan 11 procent av båda kategorierna har svarat ”instämmer i viss grad”. Inget helt instämmande svar har noterats.

Den kollegiala principen, så som den kommit till uttryck i våra frågor, vinner således inte något nämnvärt gehör. Tydligast i avståndstagandet är styrelseordförandena, men också över två tredjedelar av rektorerna har svarat ”instämmer inte alls” på båda frågorna.

Till det tydliga utslaget har sannolikt bidragit att de båda frågorna givits en tillspetsad formulering. Därför bör svaren tolkas med viss försiktighet. Det kan dock konstateras att någon utbredd sympati för en strikt tillämpad kollegial princip inte finns i lärosätenas ledningar, inte heller bland rektorerna.

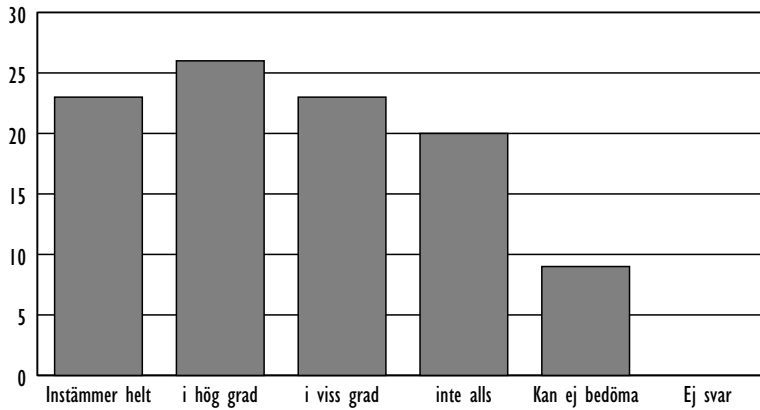
ÄR REKTOR EN ANNAN SORTS CHEF?

Ordförandena har fått två frågor där de ombetts jämföra uppdraget som rektor med andra ledande befattningar.³⁶

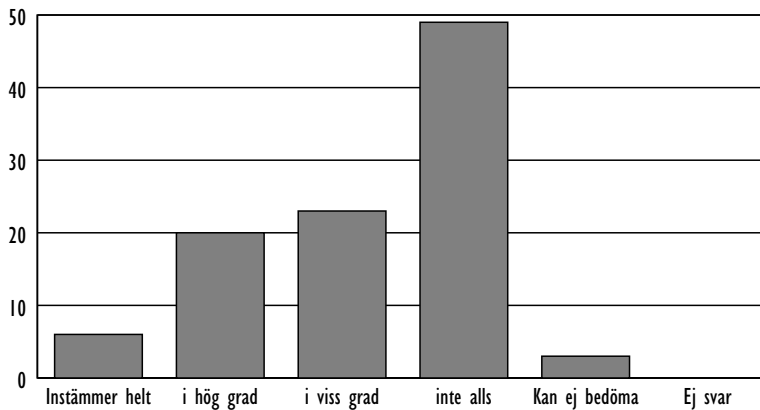
Det är ingen principiell skillnad mellan att vara rektor och att vara chef för någon annan statlig myndighet.

³⁵ De fullständiga svaren redovisas i tabellerna 78–79 i bilagan.

³⁶ Se bilagan, tabellerna 85–86.



Det är ingen principiell skillnad mellan att vara rektor och att vara VD för ett aktiebolag.



Här kan konstateras en intressant skillnad i svaren mellan de båda frågorna. Att rektorsskapet skiljer sig från att vara VD i ett aktiebolag anser en majoritet av styrelseordförandena. Nära hälften instämmer inte alls i att någon principiell skillnad saknas och ytterligare 23 procent instämmer endast i viss grad.

När det däremot gäller att jämföra rektor med andra myndighetschefer är oenigheten total. De fyra svarsalternativen har i stort sett fått lika många svar. Vi har därför gått vidare och korskodat svaren på dessa båda frågor med ordförandenas bakgrund.

Styrelseordförandenas svar fördelar sig efter denna uppdelning på följande sätt (absoluta tal):

Det är ingen principiell skillnad mellan att vara rektor och att vara chef för någon annan statlig myndighet

	Näringslivet	Offentlig förvaltning	Övriga
Instämmer			
helt	1	5	2
i hög grad	5	2	2
i viss grad	2	1	4
inte alls	2	3	2
Kan ej bedöma	1		2

När det gäller jämförelsen med chefskapet för någon annan statlig myndighet är således åsikterna spridda bland de ordförande som har sin dagliga verksamhet inom näringslivet och i kategorin ”övriga”. Däremot anser de styrelseordförande som kommer från den offentliga förvaltningen att likheterna är stora. Nära hälften (fem av elva) instämmer helt i att det inte finns några principiella skillnader, och ytterligare två instämmer i hög grad.

Det är ingen principiell skillnad mellan att vara rektor och att vara VD för ett aktiebolag.

	Näringslivet	Offentlig förvaltning	Övriga
Instämmer			
helt	1	1	
i hög grad	3	2	2
i viss grad	5	1	2
inte alls	2	7	7
Kan ej bedöma			1

Flertalet av styrelseordförandena ser således betydande principiella skillnader mellan att vara rektor och VD för ett aktiebolag. Utslaget är minst tydligt bland dem som har sin dagliga verksamhet inom näringslivet, där nära hälften (fem av elva) svarat ”instämmer i viss grad”.

HUR HAR REFORMEN PÅVERKAT REKTORS INFLYTANDE?

Rektorerna har fått en sammanfattande fråga om vilken betydelse styrelseformen har haft för dem när det gäller att utöva inflytande.³⁷

Påståendet ”Jag anser att rektors inflytande vid lärosätet sammantaget har *minskat* genom reformen” har besvarats med ”instämmer inte alls” av 46

³⁷ Se bilagan, tabellerna 83–84.

procent av styrelseordförandena och 61 procent av rektorerna. 40 respektive 30 procent har svarat ”instämmer i viss grad”. Ingen individ har instämt helt; en rektor har svarat ”instämmer i hög grad”.

Som svar på påståendet ”Jag anser att rektors inflytande vid lärosätet sammantaget har *ökat* genom reformen” har 71 procent av ordförandena och 74 procent av rektorerna svarat ”instämmer inte alls”. Också på denna fråga kan konstateras att ingen individ har instämt helt, och att en rektor har svarat ”instämmer i hög grad”.

Enklast kan svaren på dessa frågor sammanfattas med att rektorerna anser att de varken fått mera eller mindre inflytande genom styrelsereformen. Över 60 procent av de rektorer som har erfarenhet av båda systemen svarar ”instämmer inte alls” på påståendet att deras sammantagna inflytande skulle ha minskat. De ”nya” rektorerna är inte fullt lika säkra – 58 procent svarar ”instämmer i viss grad”.

Det är intressant att notera att fler rektorer anser att de genom reformen fått ökat inflytande än de som anser att det minskat. Det dominerande svarsalternativet på frågan om ökat inflytande är ”instämmer i viss grad” (74 respektive 67 procent).

Samspelet mellan styrelseordföranden och rektor

ALLMÄNT

I det tidigare avsnittet om styrelsearbetet har en tämligen harmonisk bild tecknats av högskolestyrelsernas sammanträden. Denna bekräftas av svaret på en fråga om hur samspelet mellan rektor och ordförande fungerar.³⁸

74 procent av styrelseordförandena och 49 procent av rektorerna instämmer helt i att samspelet mellan rektor och ordförande fungerar väl. 14 respektive 43 procent har svarat ”instämmer i hög grad”. Svaren på denna fråga ger således en mycket positiv bild av det personliga samspelet ordförande–rektor. Detta är knappast överraskande. Det bör dock noteras att ordförandena i högre grad instämmer helt i påståendet att samspelet fungerar väl, medan en större andel av rektorerna nöjer sig med att instämma i hög grad.

Grunden för ett väl fungerande samspel är i hög grad att de personliga relationerna mellan styrelseordförande och rektor är goda. Betydelsen av detta bekräftas också i enkäten.³⁹

Påståendet ”Samspelet mellan ordförande och rektor är mest beroende av goda personrelationer” instämmer tre fjärdedelar av ordförandena och över 90 procent av rektorerna helt eller i hög grad i.

HUR LÖSES KONFLIKTER?

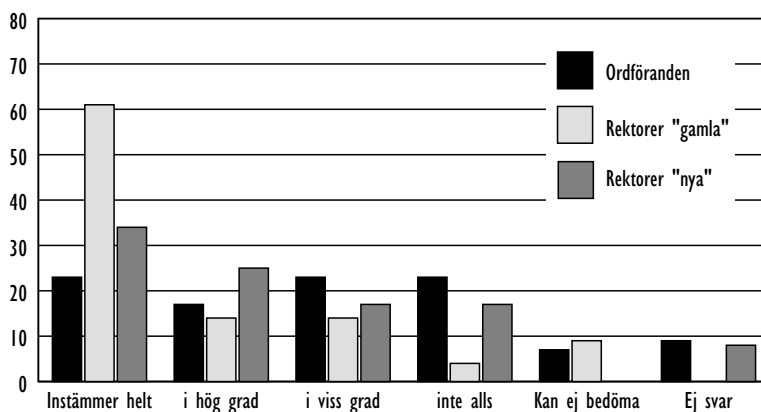
Emellertid uppstår då och då konflikter. Som framgått av avsnittet om den politiska bakgrunden har några sådana i det förflutna spelat en viktig roll för övervägandena i flera departementsledningarna om universitetens och högskolornas ledning. Det har därför självfallet varit viktigt att i enkäten fråga om styrelseordförandenas och rektorernas mening om hur en konflikt på ledningsnivå vid ett lärosäte bör hanteras.⁴⁰

³⁸ Se tabell 46 i bilagan.

³⁹ Se tabell 68 i bilagan.

⁴⁰ Svaren på denna fråga redovisas i tabell 69 i bilagan.

Om en konflikt uppstår mellan styrelseordföranden och rektor måste Utbildningsdepartementet ta ansvar för att lösa den



Här framträder en rad intressanta skillnader. Bland de rektorer som tillträtt sitt ämbete före år 1998 instämmer tre av fem helt i att Utbildningsdepartementet måste ta ansvar för att lösa en eventuell konflikt. Bland de "nya" rektorerna är inställningen något mera blandad, men nära 60 procent instämmer helt eller i hög grad i enkätfrågans påstående.

Ordförandenas inställning är däremot helt splittrad. Deras svar fördelar sig jämt över alla svarsalternativ från "instämmer helt" till "instämmer inte alls". Vi har därför studerat styrelseordförandenas svar på denna fråga närmare. Om dessa delas upp efter var ordförandena har sin dagliga verksamhet framträder följande bild (i absoluta tal):

	Offentlig förvaltning	Näringslivet	Övriga (inkl. universitet och högskolor)
Instämmer			
helt	3	2	4
i hög grad	1	3	1
i viss grad	2	2	4
inte alls	3	2	3
Kan ej bedöma		1	1
Ej svar	2	1	

Som synes är spridningen total. Det finns uppenbarligen inte något enkelt samband mellan var styrelseordförandena bedriver sin vardagliga verksamhet och deras uppfattningar om vem som i första hand har ansvar för att lösa en konflikt mellan dem själva och rektor.

Denna spridning i åsikter bör vara något för uppdragsgivaren, Utbildningsdepartementet, att beakta. Uppenbarligen finns ingen etablerad ordning för att lösa sådana konflikter, som visserligen är sällsynta, men väl så allvarliga för respektive lärosäte i de fall de inträffar. Det synes angeläget att skapa ökad klarhet om vad som bör gälla och en sådan kan endast regeringen åstadkomma.

Kontakter med regeringen och regeringskansliet

Ordförandena i högskolestyrelserna arbetar på regeringens uppdrag. Även rektorerna upplever i hög grad regeringen (och Utbildningsdepartementet) som sin främste uppdragsgivare. Mot denna bakgrund har vi försökt kartlägga kontaktvägarna mellan lärosätenas ledningar och regeringskansliet.⁴¹

På frågan ”Blir Du kontaktad av företrädare för Utbildningsdepartementet i frågor som rör Ditt lärosäte?” har endast 9 procent av styrelseordförandena svarat ”ja, regelbundet”. 29 procent har svarat ”ja, sporadiskt” och 43 procent ”endast vid något enstaka tillfälle”. 20 procent har inte blivit kontaktad alls.

Även rektorerna redovisar få kontakter med Utbildningsdepartementet. Hela 60 procent har svarat ”endast sporadiskt”. Bara en rektor har svarat ”ja, mycket ofta”.

Ännu mera sällsynta är de direkta kontakterna med det ansvariga statsrådet. Frågan ”Har Du blivit kontaktad av utbildningsministern i frågor som rör Ditt lärosäte?” har besvarats med ”nej” av 80 procent av styrelseordförandena och med ”nej, aldrig” av 66 procent av rektorerna. Endast två rektorer har redovisat att de vid flera tillfällen blivit kontaktad av ministern.

Kontakter mellan Utbildningsdepartementet och ledningarna för universitet och högskolor förekommer således, men i överraskande liten omfattning. Ännu mera sällsynt är att utbildningsministern tar kontakt. Fyra av fem styrelseordförande och två rektorer av tre har aldrig kontaktats av ministern. Detta får anses vara en smula uppseendeväckande, med hänsyn till de argument för styrelse reformen som fördes fram när den genomfördes.

Samtidigt kan den ringa omfattningen av kontakterna ses som en illustration till de svårigheter som det stora antalet myndigheter innebär för ledningen för Utbildningsdepartementet när det gäller att hålla kontakt med alla myndighetschefer.⁴²

⁴¹ Svaren på dessa frågor redovisas i tabellerna 87–97 i bilagan.

⁴² Problemet togs bl.a. upp av Göran Löfdahl – se det tidigare avsnittet om den politiska bakgrunden.

På frågan ”I de fall Du har blivit inbjuden till överläggningar med företrädare för Utbildningsdepartementet: Vem/vilka har bjudits in?” har 29 procent av styrelseordförande svarat ”både jag och rektor” och 63 procent ”ibland båda, ibland jag”. Av rektorerna har 89 procent svarat ”oftast jag, ibland även styrelsens ordförande”. Det normala mönstret är således att både styrelseordförande och rektor bjuds in till överläggningar med departementet.

Frågan om man själv har tagit kontakt med Utbildningsdepartementet i frågor som rör det egna lärosätet har av 54 procent av styrelseordförande bevarats med ”ja, vid något enstaka tillfälle”. 31 procent har tagit kontakt vid flera tillfällen, medan 14 procent inte gjort det alls. 51 procent av rektorerna har svarat ”ja, relativt ofta” och 46 procent ”endast sporadiskt”. Endast en rektor har svarat ”ja, mycket ofta”.

Kontakter förekommer således, men i mindre omfattning än man kanske skulle ha anledning att vänta sig. Nästan hälften av rektorerna svarar ”endast sporadiskt på denna fråga”, och av de rektorer som tillträtt efter den 1 januari 1998 avger två av tre detta svar.

Av styrelseordförandena har 14 procent inte haft någon kontakt, medan över hälften uppger att de haft det ”vid något enstaka tillfälle”. Även dessa resultat måste sägas avspegla att kontakterna med departementet har en relativt liten omfattning. En positiv tolkning av detta kan vara att såväl styrelseordförande som rektorer upplever sig ha tydliga mandat för sina uppdrag och därför inga större behov av att söka kontakt med Utbildningsdepartementet.

På frågan ”Har det kommit till Din kännedom att styrelsens ordförande haft egna kontakter med Utbildningsdepartementet?” har 54 procent av rektorer svarat jakande och 43 procent nekande. 63 procent av rektorerna har svarat ”ja” på frågan ”Har ordföranden samrått med Dig om kontakter som han/hon haft med Utbildningsdepartementet?” och 31 procent har svarat ”nej”.

Dessa frågor handlar ytterst om förtroendet mellan rektor och styrelsens ordförande. Svaret på dem bör därför betraktas tillsammans. Det framgår då att de flesta som svarat ”ja” på den förra frågan även besvarat den senare jakande. 49 procent av samtliga rektorer har svarat ja på båda frågorna. På motsvarande sätt har en majoritet av dem som avgivit nekande svar på den förra frågan också svarat nej på den senare. Detta kan tolkas så att i flertalet fall där styrelseordföranden inte samrått med rektor är orsaken helt enkelt att några kontakter att samråda om inte har ägt rum.

Tre rektorer (9 procent) har lämnat den svarskombination som möjligen kan antas visa ett bristande förtroende, dvs. att de känner till att ordföran-

den har haft kontakter med Utbildningsdepartementet men att han/hon inte samrått om dem.

Ett annat mått på hur förtroendefullt samspelet mellan styrelseordförande och rektor är ges av svaren på följande fråga till ordförandena: "Samråder Du med rektor om Dina kontakter med Utbildningsdepartementet?" 69 procent har svarat "ja, alltid" och 29 procent "det beror på frågans karaktär". Ingen har besvarat frågan med nej. Detta bekräftar ytterligare den bild av relativt öppna och förtroendefulla relationer mellan styrelseordförande och rektor som de föregående frågorna antyder .

Jämställdhet

Jämställdhetsfrågorna har en framskjuten plats i direktiven till utredningen (U 2000:2) om högskolans ledning. Därför har vi sökt kartlägga på vilket sätt och i vilken omfattning det läggs jämställdhetsaspekter på beslut om de tyngsta förtroendeuppdragen vid universitet och högskolor.⁴³

På ett generellt, principiellt plan fäster såväl styrelseordförande som rektorer stor vikt vid jämställdheten. Det framgår av svaren på frågan ”Jämställdhetsfrågor är en viktig del av styrelsens ansvar”. 54 procent av styrelseordförandena instämmer helt och 34 procent svarar ”instämmer i hög grad”. Endast en ordförande instämmer inte alls.

Rektorerna är också positiva, om än i någon lägre grad än ordförandena. 34 procent instämmer helt och 46 procent i hög grad. Även i rektorskåren finns en individ som har svarat ”instämmer inte alls”.

Frågan är hur jämställdhetsprinciperna tillämpas i praktiken. Enkäten innehåller tre frågor om detta, avseende tunga ledande funktioner vid universitet och högskolor.

I påståendet ”Jämställdhetsaspekter bör väga tungt vid framtagande av förslag om ny rektor” instämmer 14 procent av styrelseordförandena och 17 procent av rektorerna helt. 29 respektive 14 procent instämmer i hög grad. Det vanligaste svaret är ”instämmer i viss grad”; det har avgivits av 40 procent av ordförandena och 49 procent av rektorerna.

”Jämställdhetsaspekter har varit viktiga vid utseende av prorektor” har vunnit fullt instämmande endast av 9 procent av styrelseordförandena och 20 procent av rektorerna. Svaren i övrigt fördelar sig tämligen jämt över de olika svarsalternativen. 26 procent av ordförandena har svarat ”kan ej bedöma”.

En liknande bild ger svaren på ”Jämställdhetsaspekter har varit viktiga vid valet av styrelsens vice ordförande”. Endast 3 procent av styrelseordförande och 9 procent av rektorerna har instämt helt. 26 procent av ordförandena och 34 procent av rektorerna instämmer inte alls. Av ordförandena har 23 procent sagt sig inte kunna bedöma.

⁴³ Svaren på dessa frågor redovisas i tabellerna 98–101 i bilagan

Det kan konstateras att uppslutningen bakom prioriteringen av jämställdhet som en viktig fråga för högskolestyrelserna är stor på ett ideologiskt och principiellt plan. När det kommer till konkret tillämpning, på några av de viktigaste ledaruppdragen vid universitet och högskolor, är bilden mera mångfacetterad.

De som helt eller i hög grad instämmer i att jämställdhetsaspekterna bör väga tungt vid rektorstillsättningar utgör en minoritet i alla tre kategorierna. Mest positiva till detta är styrelseordförandena (43 procent instämmer helt eller i hög grad). Det vanligaste svaret från alla tre kategorierna är det ”milt” avståndstagande ”instämmer i viss grad” (40–50 procent).

Också svaren på frågorna om jämställdhet varit en viktig faktor vid utseende av prorektor respektive vice styrelseordförande ger en spridd bild. Intressant att notera är att väsentligt större andelar av rektorerna än av styrelseordförandena instämt helt i att jämställdhetsaspekter vägt tungt vid utseende av prorektor. Skillnaden förklaras till stor del av att en betydande andel av styrelseordförandena sagt sig inte kunna bedöma detta.

Synpunkter på enkätresultaten

Resultaten av enkätundersökningen har redovisats vid ett temaseminarium för styrelseordförande och rektorer, anordnat av Högskoleverket. Seminariet ägde rum den 15 augusti 2000 och det samlade ett fyrtiotal deltagare. Även de som ansvarar för utredningen (U 2000:2) om högskolans ledning, Janne Carlsson och Cenita Rodehed, deltog.

Den allmänna reaktionen på resultatredovisningen var att denna inte rymde några stora överraskningar. Flertalet av de närvarande styrelseordförandena och rektorerna hade väntat sig ett utfall liknande det redovisade.

I fråga om några enskilda enkätfrågor varnade man för att dra alltför långtgående slutsatser av svaren. Dessa råd har vi försökt följa i redovisningen av enkätresultaten i denna rapport.

Vid temaseminariet upprepades och förstärktes den kritik mot Utbildningsdepartementet som framgick av enkätsvaren. Flera deltagare underströk vikten av att regeringen och regeringskansliet lever upp till sitt "ägaransvar". Det gäller både att lägga större omsorg om processen när styrelseordförande och ledamöter utses och att finnas till hands för kontakt med och stöd åt lärosätet om någon form av kris uppstår där.

På en punkt gav de närvarande en tydlig rekommendation till utredningen om högskolans ledning: Minska antalet ledamöter i högskolestyrelserna, från nuvarande 15 till förslagsvis 11. En högskolestyrelse måste vara ett sammansvetsat arbetslag och det blir den inte om den är för stor. Inte heller om styrelsen innehåller för många "representanter" – som har större lojalitet med det särintresse man utsetts av än med helheten – blir den förmögen att med framgång hantera svåra situationer och fatta svåra beslut.

Sammanfattande diskussion

Det dominerande intrycket av enkätsvaren från högskolestyrelsernas ordförande och rektorerna vid universitet och högskolor är att den ordning som infördes genom styrelsereformen 1998 har fungerat i stort sett väl. Samarbetet och samspelet mellan ordförande och rektor synes i allmänhet fungera friktionsfritt och med en hög grad av ömsesidigt förtroende.

Styrelseordförandena bedöms ha en god insikt om och förståelse för verksamheten vid universitet och högskolor och dess särart. När det gäller att definiera innebörden i sitt ledarskap undviker de enkla jämförelser med andra organisationer, dvs. myndigheter i största allmänhet eller aktiebolag. Några stora skillnader i den principiella inställningen till ledarskapet mellan styrelseordförande med daglig verksamhet i näringslivet respektive den offentliga sektorn framträder inte.

De rektorer som innehade sitt ämbete vid reformens ikraftträdande den 1 januari 1998 anser inte att de genom reformen blivit beskurna i sitt inflytande över lärosätets verksamhet. Mer än två tredjedelar av dem hade en positiv inställning till reformen när den genomfördes och den övervägande positiva attityden kvarstår idag. Däremot intar de en tydligt skeptisk hållning till den officiella retorik med vilken reformen motiverades i proposition 1996/97:141.

Av de rektorer som tillträtt efter den 1 januari 1998 har nästan hälften uppgivit att de inte var engagerade i frågan vid reformens genomförande. Deras allmänna inställning nu överensstämmer dock i stort med de ”äldre” kollegornas.

DEN ALLMÄNNA DEBATTEN

I media har förts en bitvis intensiv debatt om formerna för högskolans ledning. Flera debattörer har, bl.a. i anslutning till rektorstillsättningen vid Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU), krävt återinförd lag- eller förordningsreglering av valförsamling vid utseende av rektor.

Några tydliga spår av denna är svåra att finna i enkätsvaren. Rektorerna synes i allmänhet ha uppfattningen att det regelverk som tillkom genom styrelsereformen går att tillämpa på ett ändamålsenligt sätt. Bedömer man vid lärosätet att ordningen med valförsamling bör tillämpas så inrättas en

sådan. Flertalet rektor anser inte att det finns behov av något författningskrav på detta.

Den bland rektorerna dominerande uppfattningen kan betecknas som varande väl i samklang med de politiska beslutsfattarnas. Som redovisats i denna rapport råder en stor politisk konsensus kring frågorna om ledningen av universitet och högskolor. Riksdagens beslut hösten 1997 om styrelseformen fattades med bred majoritet; i viktiga delfrågor enhälligt. Förändringarna av regelverket har under de senaste decennierna varit både få och relativt små.

FRÅN VEM HAR REKTOR SITT MANDAT?

Svaren på några enkätfrågor antyder att det kan finnas problem när det gäller att definiera rektorsrollen, främst i fråga om varifrån rektor har sitt mandat. Två tredjedelar av rektorerna anser att deras främsta uppdragsgivare är regeringen. Samtidigt fäster en lika stor del av dem stor vikt vid att åtnjuta förtroende hos lärare, övriga anställda och studenter. Också högskolestyrelsens förtroende är viktigt för rektorerna.

Styrelseordförändenas inställning till dessa frågor uppvisar ett antal nyanskillnader i förhållande till rektorerna. En större andel av ordförändena betonar betydelsen av att rektor har högskolestyrelsens förtroende. Å andra sidan lägger ordförändena något mindre vikt vid att rektor är starkt förankrad bland lärare, övriga anställda och studenter. En betydande del av styrelseordförändena skulle gärna se att högskolestyrelserna utsåg rektor, en tanke som vinner mycket litet gensvar bland rektorerna.

Regeringen utser såväl högskolestyrelserna och deras ordförande som rektor. Det innebär att ingendera är över- eller underordnad den andra. Detta ”dubbelkommando” behöver inte innebära några komplikationer. I de allra flesta fallen har det heller inte uppstått några svårigheter.

Om det emellertid uppstår en konflikt mellan rektor och högskolestyrelsen/styrelseordförändena kan de oklara ansvarsförhållandena innebära problem. Detta illustreras av svaren på en av enkätens frågor. Över två tredjedelar av rektorerna anser att Utbildningsdepartementet måste ta ansvar för att lösa en eventuell konflikt mellan styrelseordförändena och rektor. Bland ordförändena är meningarna i denna fråga starkt delade. Lika många instämmer i respektive tar avstånd från detta påstående.

Det finns ingen etablerad ordning för att lösa konflikter mellan rektor och högskolestyrelse/styrelseordförändena och meningarna om hur en sådan ordning bör se ut är starkt delade. Denna oklarhet är olycklig. Konflikter av

detta slag är visserligen sällsynta, men de kan vara mycket allvarliga för respektive lärosäte om de inträffar.

Det synes därför angeläget att skapa ökad klarhet om vad som bör gälla i sådana situationer. Detta kan endast uppdragsgivaren, regeringen (Utbildningsdepartementet), åstadkomma.

UTBILDNINGSDEPARTEMENTETS ROLL

Enkätundersökningens mest uppseendeväckande resultat är den mycket skarpa kritik som främst rektorerna uttalat över Utbildningsdepartementets sätt att förbereda, förankra och genomföra styrelsereformen. Kritiken skjuter främst in sig på det sätt som underhandskontakterna med rektorerna om de blivande styrelseordförandena sköttes. Även från ordförandenas sida kan kritik noteras när det gäller hur de blev informerade om det tilltänkta uppdraget.

Även med beaktande av att Utbildningsdepartementet inom sitt ansvarsområde har ovanligt många myndigheter är det uppenbart att departementet bör lägga ökad omsorg i kontakterna med sina myndighetschefer. Regeringen och regeringskansliet måste leva upp till sitt "ägaransvar", både genom att vara omsorgsfull i processen när styrelseordförande och styrelseledamöter utses och genom att finnas till hands för kontakt med och stöd åt lärosätet om någon form av kris uppstår där.

Utbildningsdepartementet bör också överväga höjda ambitioner när det gäller utbildning av ledamöterna i högskolestyrelserna. Svaren från såväl styrelseordförandena som rektorerna antyder att denna nu är otillräcklig. Ansvar för att genomföra sådan utbildning bör i första hand åvila universitet och högskolor själva, men också Högskoleverket och Utbildningsdepartementet kan här spela en roll.

FORTSATT ANALYS

I denna rapport har fokus lagts på styrelseordförandena och rektorerna och deras inbördes relationer. Vidare har analysen till största delen baserats på den genomförda enkätundersökningen. Detta innebär självfallet att den gjorda beskrivningen och analysen av högskolestyrelsernas funktion har begränsningar.

För att få en mera fullständig och mångfacetterad bild av högskolestyrelserna skulle enkätresultaten behöva kompletteras med intervjuer. Vidare borde också andra kategorier frågas ut med enkäter eller intervjuer. Det

gäller ledamöterna i högskolestyrelserna, ledande förvaltningstjänstemän och akademiska ledare på andra nivåer (dekaner, prefekter etc.).

Att vidga studien på detta sätt har inte varit möjligt inom de tids- och andra resursramar som gällt för detta projekt. Emellertid kan konstateras att enkätsvaren från styrelseordförande och rektorer innehåller mycket intressant stoff och väcker nya frågor. En fortsatt analys synes därför motiverad.

REFORMFÖRSLAG

Denna rapport innehåller inga förslag till förändringar av den gällande ordningen. Parallellt med föreliggande projekt har utredningen (U 2000:2) om högskolans ledning arbetat. Denna har regeringens uppdrag att se över och lägga förslag om det gällande regelverket.

Som tidigare redovisats ovan har utredningsmannen och hans sekreterare medverkat i arbetet med föreliggande rapport. Inom ramen för vårt samarbete har vi också kommit överens om den nämnda avgränsningen.

Bilaga I: En internationell utblick

Frågor som rör styrning av universitet och högskolor diskuteras i många länder, inte bara i Europa utan även i den övriga industrialiserade världen.

Ett exempel på detta var det seminarium ”University Governance: New Priorities and Changing Structures” som OECD-programmet IMHE (Institutional Management in Higher Education) anordnade i Linz, Österrike den 29–30 juni 2000. Seminariet samlade deltagare från 16 länder, varav två utomeuropeiska och fyra från det f.d. kommunistiska Östeuropa.

I det följande några intryck från seminariet. Redovisningen görs utan anspråk att ge någon heltäckande eller i alla avseenden representativ bild.

ALLMÄNT

I flera OECD-länder diskuteras – eller har diskuterats – relationerna mellan universitet och högskolor å ena sidan och statsmakterna å den andra. Alla dessa diskussioner har mer eller mindre explicit utgått från tre faktorer:

- Restriktioner – eller nedskärningar – i de offentliga budgetarna.
- Kunskapssamhällets framväxt och industrins ökade krav på medverkan från universitet och högskolor.
- Globaliseringen.

Dessa faktorer innebär bl.a. att andelen externa medel vid universitet och högskolor ökar, framförallt för forskning men också för utbildning. Detta innebär ett ökat behov av att förstärka lärosätenas förankring i det omgivande samhället.

Ett bibehållande av universitetens autonomi förutsätter att man kan uppfylla ökade krav på effektivitet i medelsanvändningen och på redovisning. Samma krav ställs också för att uppnå en önskad stabilitet och långsiktighet (flerårighet) i medelsanvisningen.

EXEMPEL FRÅN NÅGRA LÄNDER

Österrike

Det österrikiska universitetssystemet är federalt och mycket traditionellt organiserat. Detta innebär bl.a. hög grad av generell statlig finansiering och relativt lite medel från industrin. Andelen forskning i samarbete med industrin är också låg. Universitetsforskning ses i Österrike som kulturell, inte ekonomisk, aktivitet.

De ovan nämnda förändringsfaktorerna har emellertid initierat diskussioner om relationerna mellan universitet och samhälle. En av regeringen tillsatt utredning lämnade för något år sedan förslag som dock inte ledde till några förändringar på grund av den kritik de mötte.

Ett nytt initiativ togs av den Österrikiska Rektorskonferensen som tillsatte en intern arbetsgrupp. Detta initiativ välkomnades också av Utbildnings-, vetenskaps- och transportministeriet. Arbetsgruppens rapport har nyligen lagts fram.

Arbetsgruppen har analyserat möjligheter och risker med den aktuella utvecklingen. Den har också analyserat invändningarna mot den ovan nämnda regeringsutredningen.

Gruppens förslag präglas av en strävan att upprätthålla en balans mellan autonomi och federal kontroll. För att tillförsäkra sig fortsatt stabil finansiering vill man lägga ökad vikt vid utvärdering, redovisning och kvalitetskontroll.

Man har också föreslagit en stärkt roll för företrädarna för det omgivande samhället i universitetens ledningsorgan. I den nuvarande organisationen finns, förutom rektor och den Akademiska senaten (bestående av alla ordinarie professorer), ett Universitetsråd. Det sistnämnda är enbart rådgivande, utses av universitetet och består till största delen av prominenta lokala och regionala politiker. På grund av bristen på reellt inflytande är emellertid intresset för och närvaron i rådet låg. Flera ledamöter har uttryckt sin frustration över sakernas tillstånd.

Rektorskonferensens arbetsgrupp har därför föreslagit att Universitetsrådet skall ges beslutsbefogenheter och att dess ledamöter skall utses av den federala regeringen. I syfte att stärka universitetens ledningsfunktion föreslår man också att uppgifterna som vicerektor, som nu är förtroendeuppdrag, skall bli heltidsarvoderade.

Tjeckiska republiken

Det tjeckoslovakiska universitetssystemet före ”sammetsrevolutionen” 1989 var hårt centralstyrt, också vad gäller utbildningens innehåll. Eftersom någon arbetsmarknad i egentlig mening inte fanns i de planekonomiska systemen fanns heller inga indikatorer på efterfrågan av högre utbildning. Resultatet blev att det var mycket låga andelar av befolkningen som gick vidare till högre studier.

När det gamla systemet kastades över ända skapades nya strukturer på kort tid, utan någon ordentlig föregående debatt, utan medvetna strategier och på grundval av ringa erfarenheter. Förändringarna baserades på nya, generella lagar, som antogs redan år 1990.

Efter en tid blev det tydligt att man hade gått för långt i decentralisering till universitet och högskolor, att balansen mellan ansvar och befogenheter saknades och att den nya organisationen blivit alltför enhetlig. Systemet i Tjeckien reformerades därför år 1999.

Rektor vid tjeckiska universitet utses av republikens president, på förslag av den Akademiska senaten. Vid universiteten finns, förutom senaten, ett vetenskapligt råd med rektor som ordförande. Genom reformen 1999 infördes också ett nytt organ, styrelsen (Board of Trustees). Detta består av externa ledamöter på hög nivå och det utses för en sexårsperiod av utbildningsministern (efter samråd med rektor).

Det nya interna ledningssystemet består således av rektor, styrelse, senat och vetenskapligt råd. Det präglas av en långt gången maktindelning, även om senaten fortfarande bedöms vara det mest inflytelserika organet. Nackdelen med det nya systemet är att det är tungrott, tidskrävande och föga flexibelt. Fördelen är att det bidrar till att upprätthålla autonomi och decentralisering och att det innebär en balans mellan ansvar och befogenheter i styrningen av lärosätena.

Japan

I Japan finns såväl statliga som privata universitet. De förstnämnda svarar bara för ca 20 procent av den högre utbildningen, men utför 60–70 procent av forskningen. De privata institutionerna har således ca 80 procent av studenterna, men bara 30–40 av forskningen.

För de båda systemen gäller olika reglering, den offentliga rätten respektive aktiebolagslagen. Detta innebär att den verkställande ledningen vid privata universitet och högskolor har starkt inflytande också över

akademiska angelägenheter. Vid de traditionella statliga lärosätena styr rektor och den Akademiska senaten och där är den exekutiva makten svag.

Under trycket av de universella förändringsfaktorerna – budgetrestriktioner, ökade anspråk från den kunskapsintensiva industrin och globaliseringen – vill man få de båda systemen att närma sig varandra. År 1998 skapades i Japan en ny form av juridisk person, Independent Administrative Agency (IAA), som är avsedda att vara ett mellanting mellan statliga och privata institutioner. Nu utreds huruvida IAA kan vara ett alternativ för universiteten.

De frågor som då står i fokus är:

- Vem skall utse rektor? (Vid de statliga universiteten är det utbildningsministern.)
- Kan IAA komma i konflikt med den akademiska friheten?
- Är IAA ett tillräckligt kraftfullt medel för att inkorporera de marknadsekonomiska principerna i universiteten?
- Kan IAA innebära att regeringens ansvar och engagemang för universitetens medelstillelning minskar?
- Vad är alternativet?

Slovenien

blev självständigt år 1991, i samband med det f.d. Jugoslaviens sammanbrott. Landet har därefter mött den utmaning som det innebär att under ett fundamentalt systemskift och på spillrorna av en raserad federal struktur bygga upp sitt universitets- och högskolesystem.

OECD/IMHE:s konferens i Linz den 29–30 juni 2000 avslutades av professor Pavel Zgaga vid universitetet i Ljubljana. Till helt nyligen var han Sloveniens utbildningsminister.

I sitt anförande utgick Zgaga från de antika begreppet *autonomia* (självstyre) och *autarkeia* (självtilräcklighet). Det finns en stor risk – inte minst i samhällen stadda i snabb och dramatisk förändring – att akademins företrädare i sin strävan efter autonomi i själva verket ger den innebörden autarki. Samtidigt finns det en risk att regeringarna tar autonomi som förevändning att vända universitetet ryggen (”sköt era egna problem – ni kan alltid ta ut avgifter”).

Zgaga menar att det är ett för snävt perspektiv att analysera förhållandet mellan *universiteten och staten*. I ett samhälle som på kort tid övergår från enpartistat och centralstyrning till demokrati står det klart att alla viktiga samhällsfrågor ytterst handlar om relationen mellan det *civila samhället och*

staten. Det är i detta perspektiv universitetens roll skall ses. I diskussionen om universitetens autonomi måste man beakta det civila samhällets alla heterogena krav, olika värdesystem och individers och grupperns önskemål.

Varje universitet, särskilt ett med statligt huvudmannaskap i ett land statt i snabb förändring, är i högsta grad beroende av medelstilledningen från staten. Det innebär att staten har rätt att delta i beslutsfattandet rörande universitetens angelägenheter. Om staten skulle avstå från denna rätt skulle fokus i universitetens autonomi skifta från akademiska angelägenheter till finansiella och administrativa, menar Zgaga. För att bevara autonomi måste därför universiteten uppfylla sin skyldighet att redovisa hur offentliga medel används. Den externa kontrollen har emellertid sina gränser i ett öppet och demokratiskt samhälle och dessa gränser definieras av autonomi.

Det är då angeläget att universiteten i sin strävan efter autonomi inte hemfaller åt autarki, som inte bara innebär självtillräcklighet utan också slutenhet mot omvärlden. Autonomi å andra sidan är en visserligen svag, men samtidigt den enda garantin för socialt och kulturellt välstånd i moderna samhällen. Detta bör varje klok regering erkänna och bejaka.

Bilaga 2: Redovisning av enkätresultat

I det följande redovisas – i tabellform – svaren på samtliga enkätfrågor till styrelseordförandena och rektorerna vid universitet och högskolor.

INTENTIONERNA BAKOM REFORMEN

Tabell 1

Att styrelsens ordförande hämtas utanför lärosätet har inneburit att universitet och högskolor har fått ett tillskott av kunskaper, erfarenheter och kontakter.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	15	43	8	23	4	17	4	33
Instämmer i hög grad	18	51	7	20	4	17	3	25
Instämmer i viss grad	1	3	19	54	15	65	4	33
Kan ej bedöma	1	3						
Ej svar			1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 2

Att styrelsens ordförande hämtas utanför lärosätet har inneburit en tydligare rollfördelning mellan den beslutande och den verkställande ledningen.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	13	37	4	11	3	13	1	8
Instämmer i hög grad	7	20	5	14	1	4	4	33
Instämmer i viss grad	12	34	12	34	10	43	2	17
Instämmer inte alls	1	3	13	37	9	39	4	33
Kan ej bedöma	2	6						
Ej svar			1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 3

Att styrelsens ordförande hämtas utanför lärosätet har inneburit en tydligare markering av styrelsens ansvar för de långsiktiga och strategiska frågorna.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	13	37	4	11	3	13	1	8
Instämmer i hög grad	13	37	6	17	6	26		
Instämmer i viss grad	6	17	13	37	7	30	6	50
Instämmer inte alls	2	6	11	31	7	30	4	33
Kan ej bedöma	1	3						
Ej svar			1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 4

Det är naturligt att statsmaktens kontakter med leningen för universitet och högskolor främst sker med en person som inte har sin dagliga verksamhet vid lärosätet.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	2	6						
Instämmer i hög grad	1	3						
Instämmer i viss grad	17	49	1	3			1	8
Instämmer inte alls	12	34	33	94	23	100	10	83
Kan ej bedöma	2	6						
Ej svar	1	3	1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 5

Extern styrelseordförande har inneburit en förstärkt markering av styrelsens roll.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	15	43	4	11	3	13	1	8
Instämmer i hög grad	14	40	9	26	6	26	3	25
Instämmer i viss grad	6	17	17	49	13	57	4	33
Instämmer inte alls			4	11	1	4	3	25
Kan ej bedöma								
Ej svar			1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 6

Att styrelsens ordförande hämtas utifrån har varit positivt för styrelsens förmåga att fatta beslut.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	11	31	5	14	3	13	2	17
Instämmer i hög grad	11	31	1	3	1	4		
Instämmer i viss grad	7	20	12	34	9	39	3	25
Instämmer inte alls	1	3	12	34	8	35	4	33
Kan ej bedöma	5	14	4	11	2	9	2	17
Ej svar			1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 7

Styrelsens förmåga att ta ansvar för den interna resursfördelningen och att göra omprioriteringar har blivit större med en extern ordförande.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	9	26	1	3			1	8
Instämmer i hög grad	12	34	3	9	2	9	1	8
Instämmer i viss grad	12	34	11	31	9	39	2	17
Instämmer inte alls	1	3	16	46	10	43	6	50
Kan ej bedöma	1	3	3	9	2	9	1	8
Ej svar			1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

ORDFÖRANDES BAKGRUND

Tabell 8

Jag har min dagliga verksamhet inom

	Ordföranden	
	Antal	Procent
Näringslivet	11	31
Offentlig förvaltning	11	31
Universitet och högskolor	2	6
Annat	10	29
Flera svar	1	3
Totalt	35	100

Tabell 9

Jag har sedan tidigare stor erfarenhet av

	Ordförande			
	Ja		Nej	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Näringslivet	19	54	16	46
Offentlig förvaltning	26	74	9	26
Politik	20	57	15	43
Universitet och högskolor	16	46	19	54

Tabell 10

Min egen erfarenhet av verksamheten vid universitet och högskolor är sedan tidigare

	Ordförande	
	Antal	Procent
Mycket stor	6	17
Stor	14	40
Begränsad	15	43
Totalt	35	100

Tabell 11

Har du akademisk utbildning?

	Ordförande	
	Antal	Procent
Doktors- eller licenciat examen	11	31
Akademisk grundexamen	16	46
Annan högskoleutbildning	6	17
Ingen högskoleutbildning	2	6
Totalt	35	100

Tabell 12

Är Du nöjd med de förutsättningar som gäller för Ditt ordförandeskap?

	Ordförande	
	Antal	Procent
Ja, helt	11	31
I huvudsak	19	54
Bara delvis	4	11
Nej		
Ej svar	1	3
Totalt	35	100

Tabell 13

Skillnaden mellan att arbeta i en högskolestyrelse jämfört med en styrelse eller ledningsgrupp i min dagliga verksamhet är

	Ordförande	
	Antal	Procent
stor	13	37
måttlig	16	46
liten	5	14
mycket liten		
Ej svar	1	3
Totalt	35	100

REKTORERS BAKGRUND

Tabell 14

Innan jag blev rektor var jag verksam

	Rektorer som tillträtt fr.o.m.år 1998	
	Antal	Procent
Vid samma lärosäte som nu	4	33
Vid annat lärosäte	6	50
Utanför universitet och högskolor	2	17
Totalt	12	100

Tabell 15

Innan jag blev rektor hade jag annat förtroendeuppdrag vid lärosätet, som

	Rektorer som tillträtt fr.o.m.år 1998	
	Antal	Procent
Prorektor	1	8
Dekan	2	17
Prefekt	2	17
Annat	3	25
Inget sådant förtroendeuppdrag	2	17
Ej svar	2	17
Totalt	12	100

REFORMENS GENOMFÖRANDE

Tabell 16

När styrelsereformen beslutades och genomfördes åren 1997–1998 var min inställning till den

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Mycket positiv	14	40	8	23	7	30	1	8
Övervägande positiv	12	34	11	31	9	39	2	17
Neutral	1	3	5	14	2	9	3	25
Övervägande negativ	1	3	6	17	5	22	1	8
Jag var inte engagerad i frågan då		7	20	5	14			5
42								
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 17

Min bedömning är att styrelsereformens inverkan på verksamheten vid universitet och högskolor har varit

	Ordförande	
	Antal	Procent
Mycket positiv	11	31
Positiv	22	63
Knappast märkbar	2	6
Totalt	35	100

Tabell 18

Styrelsereformens inverkan på verksamheten vid universitet och högskolor har varit

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Mycket positiv	2	6	1	4	1	8
Övervägande positiv	11	31	8	35	3	25
Knappast märkbar	18	51	13	57	5	42
Övervägande negativ	1	3	1	4		
Ej svar	3	9			3	25
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 19

Idag är min inställning till styrelse reformen

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Mer positiv än år 1997	4	11	3	13	1	8
Densamma som år 1997	18	51	12	52	6	50
Mer negativ än år 1997	7	20	7	30		
Kan ej jämföra	6	17	1	4	5	42
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 20

När jag tillfrågades om att ta på mig ordförandeskapet fick jag god information om reformen och dess intentioner av Utbildningsdepartementet.

	Ordförande	
	Antal	Procent
Instämmer helt	3	9
Instämmer i hög grad	8	23
Instämmer i viss grad	14	40
Instämmer Inte alls	10	29
Kan ej bedöma		
Totalt	35	100

Tabell 21

När styrelse reformen förbereddes år 1997 var mina möjligheter att påverka inriktningen av den

	Rektorer som tillträtt före 1998	
	Antal	Procent
Mycket stora	2	9
Stora	1	4
Små	9	39
Obefintliga	11	48
Totalt	23	100

Tabell 22

När styrelse reformen förbereddes år 1997 försökte jag påverka inriktningen av den

	Rektorer som tillträtt före 1998	
	Antal	Procent
I hög grad	4	17
I någon mån	11	48
Inte alls	8	35
Totalt	23	100

Tabell 23

Gavs du möjlighet att påverka valet av styrelseordförande?

Rektorer som tillträtt före 1998		
	Antal	Procent
Ja	13	57
Nej	10	43
Totalt	23	100

Tabell 24

Om ja, Fick Du gehör för dina synpunkter?

Rektorer som tillträtt före 1998		
	Antal	Procent
Ja	8	35
Bara delvis	1	4
Nej	4	17
Totalt	13	57

Tabell 25

Vid förberedelserna av styrelsereformen skötte Utbildningsdepartementet underhandskontakterna med rektorerna vid universitet och högskolor

Rektorer som tillträtt före 1998		
	Antal	Procent
Mycket väl	1	4
Väl	2	9
Illa	15	65
Mycket illa	4	17
Ej svar	1	4
Totalt	23	100

Tabell 26

När styrelsereformen förbereddes år 1997 försökte jag påverka inriktningen av den

Rektorer som tillträtt före 1998		
	Antal	Procent
I hög grad	4	17
I någon mån	11	48
Inte alls	8	35
Totalt	23	100

STYRELSEARBETETS PRAKTISKA UPPLÄGGNING

Tabell 27

Mina kontakter med rektor och hans/hennes medarbetare / styrelsens ordförande sker

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Mycket ofta och regelbundet	15	43	4	11	2	9	2	17
Ofta	18	51	20	57	13	57	7	58
Sporadiskt	2	6	11	31	8	35	3	25
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 28

Initiativet till kontakterna kommer oftast från

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ordförande	6	17	1	3			1	8
Rektor	1	3	17	49	14	61	3	25
Lika ofta från båda	28	80	17	49	9	39	8	67
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 29

Kontakterna sker oftast i form av

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Längre möten	3	9	3	9	3	13		
Kortare möten	5	14	7	20	4	17	3	25
Telefonsamtal	8	23	15	43	10	43	5	42
Meddelanden per fax/e-post			2	6	1	4	1	8
Längre möten + kortare möten		3						
Längre möten + telefonsamtal	1	3						
Längre möten + meddelanden per fax/e-post	1	3						
Kortare möten + telefonsamtal	9	26	6	17	4	17	2	17
Telefonsamtal + meddelanden per fax/e-post	2	6	1	3			1	8
Längre möten + kortare möten + telefonsamtal	1	3						
Kortare möten + Telefonsamtal + Meddelanden per fax/e-post	2	6	1	3	1	4		
Långa möten + telefonsamtal + meddelanden per fax/e-post	1	3						
Längre möten+kortare möten+ telefonsamtal+meddelanden per fax/e-post	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 30

Jag/ordföranden deltar i förberedelserna av styrelsens sammanträden genom

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ett särskilt möte där dagordningen bestäms	18	51	12	34	7	30	5	42
Kontakter via telefon, fax och e-post	24	69	23	66	13	57	10	83
Kort möte omedelbart före styrelsemötet	11	31	19	54	11	48	8	67
På annat sätt	2	6	2	6	1	4	1	8

Tabell 31

Presenterar rektor (med medarbetare) / Du (och Dina medarbetare) ett färdigt förslag till dagordning för ordföranden när styrelsesammanträdet förbereds?

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja, alltid	13	37	23	66	17	74	6	50
Ja, oftast	20	57	11	31	6	26	5	42
Nej	2	6	1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 32

Får Du /ordföranden gehör för sina synpunkter på förslag till dagordning?

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja, alltid	24	69	24	69	15	65	9	75
Ja, oftast	11	31	11	31	8	35	3	25
Nej								
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 33

Har Du/ordföranden egna förslag till punkter på dagordningen?

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja, ofta	13	37	3	9	1	4	2	17
Vid enstaka tillfällen	22	63	31	89	21	91	10	83
Aldrig			1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 34

Styrelsens vice ordförande är

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
en av ledamöterna som regeringen utsett	30	86	20	87	10	83
någon vice ordförande har inte utsetts	2	6	1	4	1	8
Rektor	2	6	2	9		
Ej svar	1	3			1	8
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 35

Deltar vice ordföranden aktivt i förberedelser av styrelsesammanträden m.m.?

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Alltid	5	14	5	14	5	22		
Ibland	12	34	9	26	7	30	2	17
Endast om ordföranden har hinder att leda sammanträdet	5	14	7	20	4	17	3	25
Aldrig	10	29	12	34	6	26	6	50
Någon vice ordförande har inte utsetts	3	9						
Ej svar			2	6	1	4	1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 36

Diskuteras långsiktiga strategiska frågor i styrelsen?

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja, ofta	31	89	29	83	18	78	11	92
Ja, men relativt sällan	4	11	6	17	5	22	1	8
Nej								
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 37

Diskuteras viktigare organisatoriska frågor i styrelsen?

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja, ofta	24	69	17	49	10	43	7	58
Ja, men relativt sällan	11	31	17	49	13	57	4	33
Nej			1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 38

Förs i styrelsen strategidiskussioner som förberedelse för beslut om anslagsframställning, budgetunderlag, utvecklingsplan eller motsvarande?

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja, regelbundet och ingående	25	71	16	46	10	43	6	50
Ja, i viss utsträckning	8	23	18	51	13	57	5	42
Ja, men i alltför liten utsträckning	2	6	1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 39

Finns någon form av arbetsutskott i styrelsen?

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja	6	17	6	26		
Nej	29	83	17	74	12	100
Totalt	35	100	23	100	12	100

ALLMÄNT OM HUR STYRELSEARBETET FUNGERAR

Tabell 40

Styrelsens ledamöter har fått god information om högskolelagen, högskoleförordningen, och andra lagar och förordningar av vikt för verksamheten vid universitet och högskolor.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer	9	26	8	23	7	30	1	8
Instämmer i hög grad	14	40	14	40	10	43	4	33
Instämmer i viss grad	11	31	10	29	6	26	4	33
Instämmer inte alls	1	3	1	3			1	8
Kan ej bedöma			2	6			2	17
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 41

Styrelsens ledamöter har fått god allmän information om verksamheten vid lärosätet.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer	9	26	7	20	5	22	2	17
Instämmer i hög grad	23	66	22	63	13	57	9	75
Instämmer i viss grad	3	9	4	11	4	17		
Instämmer inte alls								
Kan ej bedöma			1	3			1	8
Ej svar			1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 42

Styrelsens ledamöter har fått utbildning för sitt uppdrag.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer	1	3	1	3	1	4		
Instämmer i hög grad	2	6	1	3	1	4		
Instämmer i viss grad	17	49	16	46	10	43	6	50
Instämmer inte alls	9	26	9	26	7	30	2	17
Kan ej bedöma	6	17	7	20	3	13	4	33
Ej svar			1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 43

Styrelsens ledamöter är kunniga och kompetenta.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	8	23	5	14	3	13	2	17
Instämmer i hög grad	24	69	14	40	11	48	3	25
Instämmer i viss grad	3	9	16	46	9	39	7	58
Instämmer inte alls								
Kan ej bedöma								
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 44

Att rektor inte leder styrelsesammanträdet innebär att han/hon får *mindre* inflytande vid sammanträdet.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	1	3						
Instämmer i hög grad	5	14	2	6	2	9		
Instämmer i viss grad	12	34	15	43	8	35	7	58
Instämmer inte alls	17	49	17	49	12	52	5	42
Kan ej bedöma			1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 45

Att rektor kan delta friare i styrelsens diskussioner ger [enligt min uppfattning] honom/henne *större* inflytande vid styrelsesammanträdet.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	3	9	3	9	2	9	1	8
Instämmer i hög grad	10	29	6	17	3	13	3	25
Instämmer i viss grad	12	34	13	37	11	48	2	17
Instämmer inte alls	10	29	11	31	6	26	5	42
Kan ej bedöma			2	6	1	4	1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 46

Samspelet mellan rektor och ordförande fungerar väl.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	26	74	17	49	11	48	6	50
Instämmer i hög grad	5	14	15	43	9	39	6	50
Instämmer i viss grad	4	11	2	6	2	9		
Instämmer inte alls			1	3	1	4		
Kan ej bedöma								
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 47

Alla ärenden på styrelsens dagordning är meningsfulla.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	8	23	8	23	7	30	1	8
Instämmer i hög grad	19	54	22	63	13	57	9	75
Instämmer i viss grad	8	23	2	6	1	4	1	8
Instämmer inte alls			2	6	1	4	1	8
Kan ej bedöma			1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 48

Ärendena på styrelsens dagordning är väl förberedda och presenteras väl/behandlas på ett meningsfullt sätt.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	12	34	11	31	7	30	4	33
Instämmer i hög grad	19	54	17	49	12	52	5	42
Instämmer i viss grad	3	9	6	17	3	13	3	25
Instämmer inte alls								
Kan ej bedöma			1	3	1	4		
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 49

Ärendena på styrelsens dagordning är väl förberedda och presenteras väl.

	Ordförande	
	Antal	Procent
Instämmer helt	12	34
Instämmer i hög grad	19	54
Instämmer i viss grad	3	9
Instämmer inte alls		
Kan ej bedöma		
Ej svar	1	3
Totalt	35	100

Tabell 50

Ärendena på styrelsens dagordning behandlas på ett meningsfullt sätt.

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	11	31	7	30	4	33
Instämmer i hög grad	17	49	12	52	5	42
Instämmer i viss grad	6	17	3	13	3	25
Instämmer inte alls						
Kan ej bedöma	1	3	1	4		
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 51

Det sätt på vilket styrelseärendena behandlas på skulle se annorlunda ut om jag själv vore ordförande.

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	1	3			1	8
Instämmer i hög grad						
Instämmer i viss grad	24	69	16	70	8	67
Instämmer inte alls	9	26	7	30	2	17
Kan ej bedöma	1	3			1	8
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 52

Vissa ärenden presenteras på ett sådant sätt att de är svåra att tränga in i för de av regeringen utsedda (externa) ledamötena.

	Ordförande	
	Antal	Procent
Instämmer helt		
Instämmer i hög grad		
Instämmer i viss grad	20	57
Instämmer inte alls	15	43
Kan ej bedöma		
Totalt	35	100

Tabell 53

Studenterna[Studentrepresentaterna] har stort inflytande vid styrelsesammanträdena.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	3	9	6	17	4	17	2	17
Instämmer i hög grad	19	54	17	49	13	57	4	33
Instämmer i viss grad	12	34	9	26	4	17	5	42
Instämmer inte alls								
Kan ej bedöma			1	3	1	4		
Ej svar	1	3	2	6	1	4	1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 54

Lärarepresentanterna har stort inflytande vid styrelsesammanträdena.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	2	6	7	20	4	17	3	25
Instämmer i hög grad	23	66	15	43	10	43	5	42
Instämmer i viss grad	8	23	11	31	7	30	4	33
Instämmer inte alls	1	3						
Kan ej bedöma			1	3	1	4		
Ej svar	1	3	1	3	1	4		
Totalt	35	100	23	100	35	100	12	100

Tabell 55

De av regeringen utsedda (externa) styrelseledamöterna har stort inflytande vid styrelsesammanträdena.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	7	20	8	23	5	22	3	25
Instämmer i hög grad	23	66	23	66	15	65	8	67
Instämmer i viss grad	4	11	3	9	2	9	1	8
Instämmer inte alls								
Kan ej bedöma								
Ej svar	1	3	1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 56

Jag skulle önska att studenterna spelade en mera framträdande roll vid styrelsens sammanträden.

	Ordförande		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	5	14	1	8
Instämmer i hög grad	6	17	1	8
Instämmer i viss grad	11	31	6	50
Instämmer inte alls	13	37	4	33
Kan ej bedöma				
Totalt	35	100	12	100

Tabell 57

Studenterna spelade en mera framträdande roll vid styrelsens sammanträden under tiden före styrelserenormen.

	Rektorer som tillträtt före 1998	
	Antal	Procent
Instämmer helt		
Instämmer i hög grad	1	4
Instämmer i viss grad	19	83
Instämmer inte alls	3	13
Kan ej bedöma		
Totalt	23	100

Tabell 58

Vissa ärenden presenteras på ett sådant sätt att de är svåra att tränga in i för de av regeringen utsedda (externa) ledamötena.

	Ordförande	
	Antal	Procent
Instämmer helt		
Instämmer i hög grad		
Instämmer i viss grad	20	57
Instämmer inte alls	15	43
Kan ej bedöma		
Totalt	35	100

Tabell 59

Vissa typer av ärenden, som nu tas upp i styrelsen, borde inte behandlas där.

	Ordförande	
	Antal	Procent
Instämmer helt		
Instämmer i hög grad		
Instämmer i viss grad	11	31
Instämmer inte alls	24	69
Kan ej bedöma		
Totalt	35	100

Tabell 60

Fler typer av ärenden än nu borde behandlas i styrelsen.

	Ordförande	
	Antal	Procent
Instämmer helt	1	3
Instämmer i hög grad	2	6
Instämmer i viss grad	8	23
Instämmer inte alls	18	51
Kan ej bedöma	6	17
Totalt	35	100

ORDFÖRANDESKAPET I STYRELSEN

Tabell 61

En extern ordförande har lättare än rektor att hävda universitetets/högskolans intressen gentemot statsmakterna.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	3	9	2	6	1	4	1	8
Instämmer i hög grad	3	9	2	6	1	4	1	8
Instämmer i viss grad	16	46	14	40	9	39	5	42
Instämmer inte alls	4	11	12	34	8	35	4	33
Kan ej bedöma	8	23	5	14	4	17	1	8
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 62

En extern ordförande ger universitetet/högskolan en starkare förankring i det omgivande lokala och regionala samhället.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	5	14	1	3			1	8
Instämmer i hög grad	5	14	2	6	1	4	1	8
Instämmer i viss grad	12	34	12	34	8	35	4	33
Instämmer inte alls	8	23	18	51	14	61	4	33
Kan ej bedöma	4	11	2	6			2	17
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 63

En extern ordförande ger universitetet/högskolan en starkare ställning nationellt och gentemot övriga lärosäten.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	1	3						
Instämmer i hög grad	3	9	1	3			1	8
Instämmer i viss grad	11	31	9	26	7	30	2	17
Instämmer inte alls	11	31	22	63	13	57	9	75
Kan ej bedöma	7	20	3	9	3	13		
Ej svar	2	6						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 64

Styrelsens ordförande är lärosätets främsta företrädare.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	2	6						
Instämmer i hög grad	2	6	1	3			1	8
Instämmer i viss grad	12	34	4	11	1	4	3	25
Instämmer inte alls	15	43	28	80	21	91	7	58
Kan ej bedöma	2	6	2	6	1	4	1	8
Ej svar	2	6						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 65

Det är viktigt att ordföranden i en högskolestyrelse har en väl utvecklad känsla för universitetets och högskolors särart.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	23	66	21	60	12	52	9	75
Instämmer i hög grad	10	29	11	31	8	35	3	25
Instämmer i viss grad	1	3	2	6	2	9		
Instämmer inte alls			1	3	1	4		
Kan ej bedöma								
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 66

Jag /Ordföranden i styrelsen för mitt lärosäte har en god insikt om och förståelse för verksamheten vid universitet och högskolor.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	13	37	17	49	11	48	6	50
Instämmer i hög grad	17	49	8	23	5	22	3	25
Instämmer i viss grad	4	11	9	26	6	26	3	25
Instämmer inte alls	1	3	1	3	1	4		
Kan ej bedöma								
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 67

Jag anser att jag kan tillföra/ Ordföranden i styrelsen för mitt lärosäte har tillfört styrelsearbetet värdefullt mangementkunnande.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	7	20	3	9			3	25
Instämmer i hög grad	16	46	6	17	4	17	2	17
Instämmer i viss grad	9	26	19	54	13	57	6	50
Instämmer inte alls	1	3	6	17	5	22	1	8
Kan ej bedöma	2	6	1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 68

Samspelet mellan ordförande och rektor är mest beroende av goda personrelationer.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	11	31	15	43	9	39	6	50
Instämmer i hög grad	15	43	18	51	13	57	5	42
Instämmer i viss grad	4	11	1	3			1	8
Instämmer inte alls	1	3	1	3	1	4		
Kan ej bedöma	1	3						
Ej svar	3	9						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 69

Om en konflikt uppstår mellan styrelseordföranden och rektor måste Utbildningsdepartementet ta ansvar för att lösa den.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	8	23	18	51	14	61	4	33
Instämmer i hög grad	6	17	6	17	3	13	3	25
Instämmer i viss grad	8	23	5	14	3	13	2	17
Instämmer inte alls	8	23	3	9	1	4	2	17
Kan ej bedöma	2	6	2	6	2	9		
Ej svar	3	9	1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

REKTORS STÄLLNING

Tabell 70

Rektor är lärosätets främste företrädare.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	19	54	31	89	22	96	9	75
Instämmer i hög grad	11	31	4	11	1	4	3	25
Instämmer i viss	3	9						
Instämmer inte alls								
Kan ej bedöma								
Ej svar	2	6						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 71

Rektors främsta uppdragsgivare är regeringen.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	8	23	17	49	10	43	7	58
Instämmer i hög grad	13	37	9	26	6	26	3	25
Instämmer i viss	8	23	6	17	4	17	2	17
Instämmer inte alls	3	9	3	9	3	13		
Kan ej bedöma	3	9						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 72

Rektors främsta uppdragsgivare är lärarna, övriga anställda och studenterna vid universitetet/högskolan.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	2	6	6	17	4	17	2	17
Instämmer i hög grad	8	23	12	34	9	39	3	25
Instämmer i viss	12	34	10	29	6	26	4	33
Instämmer inte alls	10	29	5	14	2	9	3	25
Kan ej bedöma	1	3	1	3	1	4		
Ej svar	2	6	1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 73

Det är bra ordning att regeringen utser såväl rektor som styrelsens ordförande och en majoritet av styrelseledamöterna.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	12	34	5	14	4	17	1	8
Instämmer i hög grad	7	20	15	43	10	43	5	42
Instämmer i viss	7	20	9	26	6	26	3	25
Instämmer inte alls	7	20	4	11	2	9	2	17
Kan ej bedöma	1	3	2	6	1	4	1	8
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 74

Rektor borde utses av högskolestyrelsen.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	11	31	4	11	2	9	2	17
Instämmer i hög grad	4	11	1	3	1	4		
Instämmer i viss	3	9	2	6	1	4	1	8
Instämmer inte alls	16	46	27	77	18	78	9	75
Kan ej bedöma			1	3	1	4		
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 75

Det är principiellt inte någon skillnad mellan att utse rektor och att utse chef för någon annan myndighet.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	11	31	4	11	3	13	1	8
Instämmer i hög grad	9	26	1	3	1	4		
Instämmer i viss	4	11	7	20	4	17	3	25
Instämmer inte alls	8	23	22	63	15	65	7	58
Kan ej bedöma	2	6	1	3			1	8
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 76

Det är en fördel att det numera är möjligt att tillämpa en smidigare procedur (än med obligatorisk valförsamling) för att ta fram förslag till ny rektor.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	22	63	10	29	7	30	3	25
Instämmer i hög grad	6	17	11	31	6	26	5	42
Instämmer i viss	4	11	7	20	5	22	2	17
Instämmer inte alls			6	17	5	22	1	8
Kan ej bedöma	2	6	1	3			1	8
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 77

Den tidigare ordningen, med obligatorisk valförsamling vid utseende av rektor, bör återinföras.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	1	3	5	14	4	17	1	8
Instämmer i hög grad	1	3	2	6	2	9		
Instämmer i viss	2	6	6	17	4	17	2	17
Instämmer inte alls	26	74	20	57	13	57	7	58
Kan ej bedöma	4	11	2	6			2	17
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 78

Alla ledare inom universitet och högskolor bör utses av lärarna, övriga anställda och studenterna.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt			2	6	2	9		
Instämmer i hög grad	1	3	3	9	2	9	1	8
Instämmer i viss	5	14	6	17	3	13	3	25
Instämmer inte alls	28	80	23	66	15	65	8	67
Kan ej bedöma								
Ej svar	1	3	1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 79

Alla viktiga frågor vid universitet och högskolor bör avgöras av lärarna, övriga anställda och studenterna.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt								
Instämmer i hög grad			5	14	2	9	3	25
Instämmer i viss grad	4	11	4	11	3	13	1	8
Instämmer inte alls	29	83	25	71	17	74	8	67
Kan ej bedöma	1	3	1	3	1	4		
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 80

En rektor som inte förordats av en majoritet av lärarna, övriga anställda och studenterna vid lärosätet får en svag ställning.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	5	14	17	49	10	43	7	58
Instämmer i hög grad	9	26	8	23	4	17	4	33
Instämmer i viss grad	16	46	8	23	7	30	1	8
Instämmer inte alls	3	9	1	3	1	4		
Kan ej bedöma	1	3	1	3	1	4		
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 81

Rektor måste i första hand åtnjuta högskolestyrelsens förtroende.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	14	40	3	9	3	13		
Instämmer i hög grad	15	43	19	54	11	48	8	67
Instämmer i viss grad	5	14	11	31	8	35	3	25
Instämmer inte alls	1	3	1	3			1	8
Kan ej bedöma								
Ej svar			1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 82

Det är viktigt att rektor har utbildningsministerns och Utbildningsdepartementets förtroende.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	11	31	13	37	6	26	7	58
Instämmer i hög grad	20	57	15	43	12	52	3	25
Instämmer i viss grad	4	11	5	14	4	17	1	8
Instämmer inte alls			2	6	1	4	1	8
Kan ej bedöma								
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 83

Jag anser/tror att rektors inflytande vid lärosätet sammantaget har *minskat* genom reformen.

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt						
Instämmer i hög grad	1	3	1	4		
Instämmer i viss grad	14	40	7	30	7	58
Instämmer inte alls	16	46	14	61	2	17
Kan ej bedöma	3	9			3	25
Ej svar	1	3	1	4		
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 84

Jag anser/tror att rektors inflytande vid lärosätet sammantaget har ökat genom reformen.

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt						
Instämmer i hög grad	1	3	1	4		
Instämmer i viss grad	2	6	2	9		
Instämmer inte alls	25	71	17	74	8	67
Kan ej bedöma	4	11	1	4	3	25
Ej svar	3	9	2	9	1	8
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 85

Det är ingen principiell skillnad mellan att vara rektor och att vara chef för någon annan statlig myndighet.

	Ordförande	
	Antal	Procent
Instämmer helt	8	23
Instämmer i hög grad	9	26
Instämmer i viss grad	8	23
Instämmer inte alls	7	20
Kan ej bedöma	3	9
Totalt	35	100

Tabell 86

Det är ingen principiell skillnad mellan att vara rektro och att vara VD för ett aktiebolag.

	Ordförande	
	Antal	Procent
Instämmer helt	2	6
Instämmer i hög grad	7	20
Instämmer i viss grad	8	23
Instämmer inte alls	17	49
Kan ej bedöma	1	3
Totalt	35	100

KONTAKTER MED REGERINGSKANSLIET

Tabell 87

Blir Du kontaktad av företrädare för Utbildningsdepartementet i frågor som rör ditt lärosäte?

	Ordförande	
	Antal	Procent
Ja, regelbundet	3	9
Ja, sporadiskt	10	29
Endast vid något enstaka tillfälle	15	43
Nej	7	20
Ja, mycket ofta	3	9
Ja, relativt ofta	10	29
Endast sporadiskt	15	43
Aldrig	7	20
Totalt	35	100

Tabell 88

Blir Du kontaktad av företrädare för Utbildningsdepartementet i frågor som rör ditt lärosäte?

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja, mycket ofta	1	3	1	4		
Ja, relativt ofta	11	31	7	30	4	33
Endast sporadiskt	21	60	13	57	8	67
Aldrig	2	6	2	9		
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 89

Har Du vid något tillfälle blivit kontaktad av utbildningsministern i frågor som rör Ditt lärosäte?

	Ordförande	
	Antal	Procent
Ja	7	20
Nej	28	80
Totalt	35	100

Tabell 90

Har Du blivit kontaktad av utbildningsministern i frågor som rör ditt lärosäte?

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja, vid flera tillfällen	2	6	2	9		
Ja, vid enstaka tillfällen	10	29	7	30	3	25
Nej, aldrig	23	66	14	61	9	75
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 91

I de fall Du har blivit inbjuden till överläggningar med företrädare för Utbildningsdepartementet: Vem/Vilka har bjudits in?

	Ordförande	
	Antal	Procent
Bar jag	1	3
Både jag och rektor	10	29
Ibland båda, ibland jag	22	63
Jag har aldrig fått någon sådan inbjudan	1	3
Ej svar	1	3
Totalt	35	100

Tabell 92

I de fall Du har blivit inbjuden till överläggningar med företrädare för Utbildningsdepartementet: Vem/Vilka har bjudits in?

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Bara jag	2	6	2	9		
Oftast jag, ibland även styrelsens ordförande	31	89	19	83	12	100
Ej svar	2	6	2	9		
Totalt	35	100	23	100		

Tabell 93

Har Du själv tagit kontakt med Utbildningsdepartementet i frågor som rör ditt lärosäte?

	Ordföranden	
	Antal	Procent
Ja, vid flera tillfällen	11	31
Ja, vid något enstaka tillfälle	19	54
Nej	5	14
Totalt	35	100

Tabell 94

Tar du själv kontakt med Utbildningsdepartementet i frågor som rör Ditt lärosäte?

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m.år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja, mycket ofta	1	3	1	4		
Ja, relativt ofta	18	51	14	61	4	33
Endast sporadiskt	16	46	8	35	8	67
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 95

Samråder Du med rektor om Dina kontakter med Utbildningsdepartementet?

	Ordförande	
	Antal	Procent
Ja, alltid	24	69
Det beror på frågans karaktär	10	29
Ej svar	1	3
Totalt	35	100

Tabell 96

Har det kommit till Din kännedom att styrelsens ordförande haft egna kontakter med Utbildningsdepartementet?

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja	19	54	12	52	7	58
Nej	15	43	10	43	5	42
Ej svar	1	3	1	4		
Totalt	35	100	23	100	12	100

Tabell 97

Har ordföranden samrått med Dig om kontakter som han/hon haft med Utbildningsdepartementet?

	Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Ja	22	63	15	65	7	58
Nej	11	31	7	30	4	33
Ej svar	2	6	1	4	1	8
Totalt	35	100	23	100	12	100

JÄMSTÄLLDHET

Tabell 98

Jämställdhetsaspekter bör väga tungt vid framtagande av förslag om ny rektor.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	5	14	6	17	4	17	2	17
Instämmer i hög grad	10	29	5	14	4	17	1	8
Instämmer i viss grad	14	40	17	49	11	48	6	50
Instämmer inte alls	6	17	6	17	4	17	2	17
Kan ej bedöma								
Ej svar			1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 99

Jämställdhetsaspekter har varit viktiga vid utseende av prorektor.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	3	9	7	20	4	17	3	25
Instämmer i hög grad	7	20	10	29	7	30	3	25
Instämmer i viss grad	8	23	7	20	5	22	2	17
Instämmer inte alls	8	23	8	23	6	26	2	17
Kan ej bedöma								
Ej svar			1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 100

Jämställdhetsaspekter har varit viktiga vid valet av styrelsens vice ordförande.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	1	3	3	9	2	9	1	8
Instämmer i hög grad	8	23	5	14	4	17	1	8
Instämmer i viss grad	8	23	9	26	6	26	3	25
Instämmer inte alls	9	26	12	34	9	39	3	25
Kan ej bedöma								
Ej svar	1	3	1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 101

Jämställdhetsaspekter är en viktig del av styrelsens ansvar.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	19	54	12	34	8	35	4	33
Instämmer i hög grad	12	34	16	46	11	48	5	42
Instämmer i viss grad	3	9	6	17	3	13	3	25
Instämmer inte alls	1	3	1	3	1	4		
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

OM ENKÄTEN

Tabell 102

Frågorna i denna enkät är relevanta med hänsyn till regeringens direktiv till den särskilde utredaren.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	8	23	4	11	2	9	2	17
Instämmer i hög grad	21	60	24	69	17	74	7	58
Instämmer i viss grad	3	9	2	6	1	4	1	8
Instämmer inte alls								
Kan ej bedöma	2	6	4	11	3	13	1	8
Ej svar	1	3	1	3			1	8
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Tabell 103

Frågorna i denna enkät är relevanta mot bakgrund av mina erfarenheter som högskolestyrelsens ordförande.

	Ordförande		Rektorer		Rektorer som tillträtt före 1998		Rektorer som tillträtt fr.o.m. år 1998	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Instämmer helt	10	29	5	14	2	9	3	25
Instämmer i hög grad	19	54	17	49	16	70	1	8
Instämmer i viss grad	4	11	12	34	5	22	7	58
Instämmer inte alls			1	3			1	8
Kan ej bedöma	1	3						
Ej svar	1	3						
Totalt	35	100	35	100	23	100	12	100

Högskoleverkets rapportserie

- Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Bilagor:
• Bilaga 1: Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete
• Bilaga 2: Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1995:1 R
- Grundskollärutbildningen 1995
Högskoleverkets rapportserie 1996:1 R
- Examensrättsprövning – Utbildning i biodynamisk odling
Högskoleverkets rapportserie 1996:2 R
- Tillsynsrapport – Avgiftsfri utbildning
Högskoleverkets rapportserie 1996:3 R
- Examensrättsprövning – Konstnärlig kandidat- och magisterexamen
Högskoleverkets rapportserie 1996:4 R
- Examensrättsprövning – Kyrkomusikalisk utbildning vid Sköndalsinstitutet
Högskoleverkets rapportserie 1996:5 R
- Kvalitetsarbete vid universitet och högskola
Högskoleverkets rapportserie 1996:6 R
- Vårdutbildningar i högskolan – En utvärdering
Högskoleverkets rapportserie 1996:7 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95
Högskoleverkets rapportserie 1996:8 R
- Forskarutbildningen inom det språkvetenskapliga området – En utvärdering
Högskoleverkets rapportserie 1996:9 R
- The National Quality Audit of Higher Education in Sweden
Högskoleverkets rapportserie 1996:10 R
- Avgiftsbelagd utbildning i privat regi – En utredning
Högskoleverkets rapportserie 1996:11 R
- Kriterier för benämningen universitet – En utredning
Högskoleverkets rapportserie 1996:12 R
- Kvinnor och män i högskolan. Från gymnasium till forskarutbildning
Högskoleverkets rapportserie 1996:13 R
- Swedish Universities & University Colleges 1994/95 – Short Version of Annual Report
Högskoleverkets rapportserie 1996:14 R
- Examensrättsprövning – Teologisk utbildning vid frikyrkliga seminarier och vid Umeå universitet
Högskoleverkets rapportserie 1996:15 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås
Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet
Högskoleverkets rapportserie 1996:17 R
- Examensrättsprövning – Uppföljning av teologisk utbildning
Högskoleverkets rapportserie 1996:18 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping
Högskoleverkets rapportserie 1996:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad
Högskoleverkets rapportserie 1996:20 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lärarhögskolan i Stockholm
Högskoleverkets rapportserie 1996:21 R
- Högskoleprovet – Genom elva forskares ögon
Högskoleverkets rapportserie 1996:22 R
- Högskola på Gotland
Högskoleverkets rapportserie 1996:23 R
- Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Kalmar, Karlstad, Växjö, Örebro samt Mithögskolan och Mälardalens högskola
Högskoleverkets rapportserie 1996:24 R
- Årsrapport för universitet & högskolor 1994/95 – Kortversion
Högskoleverkets rapportserie 1996:25 R
- Forslag till meritvärdering vid urval på betyg – Högskoleverkets förslag till meritvärdering av nya och gamla gymnasiebetyg m.m.
Högskoleverkets rapportserie 1996:26 R
- Redovisning vid universitet och högskolor – Rapport till regeringen
Högskoleverkets rapportserie 1996:27 R
- Quality Audit of Uppsala University
Högskoleverkets rapportserie 1996:28 R
- Tillsynsrapport – Förfarande med inaktiva doktorander
Högskoleverkets rapportserie 1996:29 R
- Examensrättsprövning – Prövning av medieutbildningen vid Mediehögskolan i Uppsala
Högskoleverkets rapportserie 1996:30 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid fem lärosäten
Högskoleverkets rapportserie 1997:1 R
- Högskoleutbildningar inom vård och omsorg – En utredning
Högskoleverkets rapportserie 1997:2 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad
Högskoleverkets rapportserie 1997:3 R
- Examensrättsprövning – Lärarutbildning vid högskolorna i Borås och Halmstad
Högskoleverkets rapportserie 1997:4 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro
Högskoleverkets rapportserie 1997:5 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Dalarna
Högskoleverkets rapportserie 1997:6 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Operahögskolan i Stockholm
Högskoleverkets rapportserie 1997:7 R
- Kvalitet och förändring
Högskoleverkets rapportserie 1997:8 R
- Rekryteringsmål för kvinnliga professorer – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:9 R
- Examensrättsprövning – Utbildningar vid Södertörns högskola
Högskoleverkets rapportserie 1997:10 R
- Examensrättsprövning – Grundskollärexamen vid Högskolan i Falun/Borlänge, Högskolan i Jönköping och Högskolan i Kristianstad
Högskoleverkets rapportserie 1997:11 R
- Examensrättsprövning – Utbildningar vid Företagsekonomiska Institutet, Stockholms Musikpedagogiska Institut och Högskolan i Gävle/Sandviken
Högskoleverkets rapportserie 1997:12 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlskrona/Ronneby
Högskoleverkets rapportserie 1997:13 R
- Examensrättsprövning – Utbildning i pedagogiskt drama vid tre folkhögskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:14 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Gävle/Sandviken
Högskoleverkets rapportserie 1997:15 R
- Poänggivande uppdragsutbildning i högskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:16 R
- Årsrapport för universitet & högskolor 1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1997:17 R
- Swedish Universities & University Colleges 1995/96 – Short Version of Annual Report
Högskoleverkets rapportserie 1997:18 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1995/96 – Kortversion
Högskoleverkets rapportserie 1997:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola
Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Musikhögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad
Högskoleverkets rapportserie 1997:24 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar
Högskoleverkets rapportserie 1997:25 R
- Kandidat- och magisterexamen vid Kungliga Musikhögskolan – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R
- Uppföljning av resurstillemningssystemet för grundläggande högskoleutbildning – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:27 R
- Bilateralt forskningssamarbete med Östeuropa – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:28 R
- Läkarutbildningen i Sverige – hur bra är den?
Bilagor:
• Självvärderingar och extern bedömning
• Vad säger studenterna om läkarutbildningen?
• Vad säger AT-läkare, handledare och examinatoreer om läkarutbildningen?
Högskoleverkets rapportserie 1997:29 R
- Apotekarutbildningen vid ytterligare en högskola? – Ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:30 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mithögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:31 R
- Gymnasielärexamen vid Högskolan Dalarna, Luleå tekniska universitet och Mithögskolan – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:32 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Bilagor:
• Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete
• Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:33 R
- Konstnärlig högskoleexamen i konst och design vid fem hantverksskolor – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:34 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Konsthögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:35 R
- Examensmål för lärarexamina
Högskoleverkets rapportserie 1997:36 R
- Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Halmstad, Högskolan i Karlskrona/Ronneby, Högskolan i Örebro, Idrottshögskolan samt Mithögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:37 R

- Magisterexamensprövning vid elva högskolor – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:38 R
- Examinationen i högskolan – Slutrapport från Högskoleverkets examinationsprojekt
Högskoleverkets rapportserie 1997:39 R
- Tillväxt och växtvård – Uppföljning av magisterexamensrätt på medelstora högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:40 R
- Kvalitetsarbete – ett sätt att förbättra verksamhetens kvalitet vid universitet och högskolor. Halvtidsrapport för granskningen av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:41 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Tekniska högskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:42 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Stockholms universitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:43 R
- Kvinnor och män i högskolan – från gymnasium till forskarutbildning 1986/87–1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1997:44 R
- Magisterexamen söker identitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:45 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Skövde
Högskoleverkets rapportserie 1997:46 R
- Hur står det till med kvaliteten i högskolan?
Högskoleverkets rapportserie 1998:1 R
- De första 20 åren – utvecklingen vid de mindre och medelstora högskolorna sedan 1977
Högskoleverkets rapportserie 1998:2 R
- Quality Audit of Mid-Sweden University College
Högskoleverkets rapportserie 1998:3 R
- Särskilda utbildningsåtgärder – vad blev det av dem? En uppföljningsstudie av vissa särskilda utbildningsåtgärder inom högskolan som finansierats med arbetsmarknadspolitiska medel, enligt regeringens uppdrag.
Högskoleverkets rapportserie 1998:4 R
- "En utmärkt möjlighet att byta karriär"
NT-SVUX-satsningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:5 R
- "Bara jag får chansen att få visa vad jag kan"
Satsningen på aspirantutbildningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:6 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Karolinska Institutet
Högskoleverkets rapportserie 1998:7 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla
Högskoleverkets rapportserie 1998:8 R
- Magister- och kandidatexamen i huvudämnen inom vård och omsorg
Högskoleverkets rapportserie 1998:9 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Konstfack
Högskoleverkets rapportserie 1998:10 R
- Högskola i dynamisk utveckling – fyra högskolors förutsättningar att bli universitet
Högskoleverkets rapportserie 1998:11 R
- Kan kiropraktor- och naprapatutbildningar inordnas i den statliga högskolan? En utredning
Högskoleverkets rapportserie 1998:12 R
- Women and men in higher education – from upper secondary to postgraduate training 1986/87–1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1998:13 R
- Diakonivetenskap vid Ersta Sköndal högskola – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1998:14 R
- Värdering & erkännande av utländsk högskoleutbildning, principer och metodik
Högskoleverkets rapportserie 1998:15 R
- Utbildning och forskning för strategisk internationalisering. Redovisning av ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1998:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid SLU
Högskoleverkets rapportserie 1998:17 R
- Sjöbefälsutbildningar i högskolan – En utvärdering
Högskoleverkets rapportserie 1998:18 R
- Sjöbefälsutbildning vid Comet AB – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1998:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Chalmers tekniska högskola
Högskoleverkets rapportserie 1998:20 R
- Forsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor – Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete
Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Teaterhögskolan i Stockholm
Högskoleverkets rapportserie 1998:22 R
- Årsrapport för universitet & högskolor 1997
Högskoleverkets rapportserie 1998:23 R
- Swedish Universities & University Colleges 1997 – Short Version of Annual Report
Högskoleverkets rapportserie 1998:24 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1997 – Kortversion
Högskoleverkets rapportserie 1998:25 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Göteborgs universitet
Högskoleverkets rapportserie 1998:26 R
- Vetenskapsområden. Bedömning av tre högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1998:27 R
- Ny yrkesexamen inom hälso- och sjukvård - ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1998:28 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Dramatiska institutet
Högskoleverkets rapportserie 1998:29 R
- Läraryrket i högskolorna i Karlskrona/Ronneby, Mälardalen, Kristianstad och Södertörn
Högskoleverkets rapportserie 1998:30 R
- Högskolans lokaler – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1998:31 R
- Tillgodoräknande av kurs – Tillsynsrapport
Högskoleverkets rapportserie 1998:32 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Idrottshögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1998:33 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Luleå tekniska universitet
Högskoleverkets rapportserie 1998:34 R
- Ett system för forskningsinformation på Internet (SAFARI) – Ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1998:35 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Växjö
Högskoleverkets rapportserie 1998:36 R
- En försvarshögskola på väg mot akademien – En bedömning av hur Försvarshögskolans stabsprogram, chefsprogram och totalförsvarsprogram förhåller sig till likartad utbildning inom högskolan vad avser nivå och kvalitet
Högskoleverkets rapportserie 1998:37 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Umeå universitet
Högskoleverkets rapportserie 1998:38 R
- Rättsäker examination – en tillsynsrapport
Högskoleverkets rapportserie 1998:39 R
- Doktorander från länder utanför Norden och Europeiska unionen
Högskoleverkets rapportserie 1998:40 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Handelshögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1999:1 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Linköpings universitet
Högskoleverkets rapportserie 1999:2 R
- Magisterexamen söker identitet. Del II
Högskoleverkets rapportserie 1999:3 R
- Dimensionering av lärarutbildning – analys inför samråd 1998
Högskoleverkets rapportserie 1999:4 R
- Högskolans regler och delegeringssystem - Tillsynsrapport
Högskoleverkets rapportserie 1999:5 R
- Högskolans ansvar för studenthållsvården - Tillsynsrapport
Högskoleverkets rapportserie 1999:6 R
- Vad hände sedan? Avnämarna av gymnasieskolan och av högskolans grundutbildning
Högskoleverkets rapportserie 1999:7 R
- Arkitektutbildningen – Högskoleverkets utredning och utvärdering
Högskoleverkets rapportserie 1999:8 R
- Psykoterapeutexamen – Examensrättsprövning för tio enskilda utbildningsanordnare
Högskoleverkets rapportserie 1999:9 R
- Utlandsstudier – till vilken nytta? En utvärdering av effekter av utlandsstudier
Högskoleverkets rapportserie 1999:10 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1998
Högskoleverkets rapportserie 1999:11 R
- Swedish Universities & University Colleges 1998 – Short Version of Annual Report
Högskoleverkets rapportserie 1999:12 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1998 – Kortversion
Högskoleverkets rapportserie 1999:13 R
- Högskolans uppdragsutbildning – Ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1999:14 R
- Antagning till forskarutbildning
Högskoleverkets rapportserie 1999:15 R
- Ny inriktning inom magisterexamen
Högskoleverkets rapportserie 1999:16 R
- Rätt juristutbildning? Utvärdering av juristutbildningar
Högskoleverkets rapportserie 2000:1 R
- Forskarskolor – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 2000:2 R
- Journalistutbildningarna i högskolan
Högskoleverkets rapportserie 2000:3 R
- Högskolestudier och funktionshinder
Högskoleverkets rapportserie 2000:4 R
- Utbildning 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: "Plussning" 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 framtida inriktning
Högskoleverkets rapportserie 2000:12 R

Eldsjälar och institutionell utveckling
Högskoleverkets rapportserie 2000:13 R

Antagning till högskolan – erfarenheter och visioner
Högskoleverkets rapportserie 2000:14 R

Högskoleverket är en central myndighet för frågor som rör universitet och högskolor. Verket arbetar med kvalitetsbedömningar, uppföljningar, utveckling av högre utbildning, utredningar, tillsyn, internationella frågor och studieinformation. Dessutom ansvarar verket för samordningen av det svenska universitetsdatornätet SUNET.

Högskoleverkets rapportserie 2000:15 R
ISSN 1400-948X
ISRN HSV-R--00/15--SE

 **HÖGSKOLEVERKET**
National Agency for Higher Education