



Norsk studentorganisasjon

Holbergs gate 1 / 0166 Oslo

Tlf: 22 04 49 70

E-post: nso@student.no

www.student.no

Politisk dokument om styring og ledelse i UH-sektoren

Vedtatt på NSOs landsmøte 2015.



Norsk studentorganisasjon

Holbergs gate 1 / 0166 Oslo

Tlf: 22 04 49 70

E-post: nso@student.no

www.student.no

Dette dokumentet er Norsk studentorganisasjons (NSO) politikk på styring og ledelse ved universiteter og høyskoler i Norge. Dokumentet er underlagt øvrig politikk i NSOs prinsippprogram og politiske plattformer.

Den omtalte styringsmodellen (valgt eller tilsatt rektor) omfatter universitetene og høyskolene som er underlagt lov om universiteter og høyskoler (UH-loven).

God styring og ledelse ved universiteter og høyskoler

Styring og ledelse ved universiteter og høyskoler handler om å ta samfunnsoppdraget ved institusjonene på alvor. Det innebærer at ledelsen ved institusjonene skal jobbe aktivt med å styrke forskning, utdanning og formidling innenfor sin faglige profil. Dette skal føre til mer kunnskap for enkeltindivider i academia, men også samfunnet for øvrig.

En rektor for en høyere utdanningsinstitusjon skal ha høy kompetanse innenfor å lede en forsknings- og utdanningsinstitusjon. Rektor skal ha evnen til å se helheten i institusjonens samfunnsoppdrag, og samspillet mellom institusjonen og samfunnet for øvrig. Rektor må også ha en evne til å balansere og forholde seg til ulike perspektiver og grupperinger, både internt og eksternt. En rektor må ha gode evner til nettverksbygging både internt på institusjonen og med arbeids- og næringsliv. Nettverksbygging er viktig for å være en synlig aktør i samfunnsdebatten og for å tiltrekke seg ressurser. Det er viktig at en rektor er godt synlig både for studenter og ansatte.

Styreleder har det øverste ansvaret for den faglige utviklingen av institusjonen og kontakten med Kunnskapsdepartementet. Styreleder skal sørge for tilstrekkelig forankring av alle saker i hele organisasjonen før viktige beslutninger tas.

Det er spesielt viktig med god personal- og utdanningsledelse på alle nivå under institusjonsledelsen. Alle institusjoner skal ha lederutviklingsprogrammer som på en god måte utdanner ledere til å drive personal-, utdannings- og forskningsledelse.



Norsk studentorganisasjon

Holbergs gate 1 / 0166 Oslo

Tlf: 22 04 49 70

E-post: nso@student.no

www.student.no

For å sikre forankring i organisasjonen går saker ofte via rådgivende organer før endelige vedtak fattes av styret eller ledelsen. Bruk av rådgivende organer kan av og til skape uklare beslutningsprosesser. Studenter må være representert i disse rådgivende organene for å styrke og forankre alle viktige beslutninger.

Rådgivende organer skal, i tillegg til å ha studentrepresentasjon, også ha representasjon fra andre interessegrupper som vitenskapelig- og teknisk-administrativt ansatte.

Saksbehandlingen i de rådgivende organene skal alltid være gjennomsiktige og åpne for de berørte partene.

Utdanningsledelse

Ledelsen ved institusjonene har ansvar for å lede en kunnskapsorganisasjon. God utdanningsledelse handler om å forstå, utvikle og lede utdanningsinstitusjonen og studieprogrammene. Studieprogrammene skal være forskningsbaser og godt koordinert og strukturert. God utdanningsledelse er avgjørende på alle nivå, for å sikre at alle oppgavene til institusjonen ivaretas på best mulig måte.

Forskningsledelse

God forskningsledelse handler om å legge til rette for og gi gode rammevilkår for forskningen på alle nivå ved institusjonen. Ledere på ulike nivå spiller en viktig rolle i å prioritere ressurser, organisere arbeid og sikre god oppfølging av den enkelte forsker. Lederne skal også bygge nettverk med andre aktører for å bidra til god forskning.

Det krever høy faglig kompetanse og forståelse for forskningsarbeid og å se forskningen i sammenheng med utdanningen. Ved prioritering av ressurser til forskning må ledelsen til enhver tid sørge for at forskningsaktiviteten samsvarer med institusjonens profil, og at den kan brukes i utdanningene på alle nivå.



Norsk studentorganisasjon

Holbergs gate 1 / 0166 Oslo

Tlf: 22 04 49 70

E-post: nso@student.no

www.student.no

Samfunnskontakt

Det er et lederansvar å ivareta god kontakt med samfunnet utenfor academia. Institusjonsstyret er ansvarlig for at det er et Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) ved institusjonen, og rektor er ansvarlig for at dette rådet er velfungerende. Studentene skal ha minimum 20 prosent representasjon i disse rådene.

Råd for samarbeid med arbeidslivet skal være et koordinerende organ for den strategiske arbeidet hver enkelt institusjon har med arbeids- og næringsliv utenfor academia. RSA-ene skal gi institusjonene råd om hvordan de best kan utvikle studietilbudene for å dekke både regionale og nasjonale behov. Det er viktig at institusjonenes ledelse legger opp til overordnede og prinsipielle strategiske diskusjoner i RSA-møtene, for å få maksimalt ut av rådernes strategiske potensiale.

Rådet rapporterer til styret ved institusjonen, som skal holdes løpende orientert om arbeidet. Det er viktig at styret ved institusjonen er involvert i samarbeidet mellom academia og arbeidsliv. Investering i kunnskap koster. Dette betyr at også den investeringen samfunnet gir til høyere utdanning og forskning må komme befolkningen til gode gjennom kunnskapsformidling. Rektoren ved institusjonen skal sette gode rammer for at forskere og studenter skal formidle sin kunnskap til offentligheten. I prosessen med å rekruttere en rektor skal det vektlegges hvilke overordnede tanker kandidatene har om en rektors samfunnsoppdrag.

Rekruttering av dyktige ledere

Studentene utgjør den største gruppen ved norske universiteter og høyskoler, og de sakene som styret og ledelsen ved institusjonen arbeider med angår studentene. Det er blant annet fordi disse sakene handler om det faglige tilbudet studentene får, og hvordan arbeids- og læringsmiljøet ved institusjonen er.

Det er avgjørende at lederne er mottakelige og ser betydningen av studentenes stemme. Studentene må bli inkludert og sett på som en viktig stemme i prosessene med rekruttering og



Norsk studentorganisasjon

Holbergs gate 1 / 0166 Oslo

Tlf: 22 04 49 70

E-post: nso@student.no

www.student.no

utvelgelse av ledere. For å få til dette skal studentrepresentantene få opplæring i det relevante lovverket om ansettelse og rekruttering.

Studentene skal delta i beslutningene om hvilke kriterier man ser etter ved tilsetting, og hvilket grunnlag man vurderer søkere etter. Studentene skal gis mulighet til å være med å bestemme både i prosessene rundt valget, og gjennomføringen av selve valget, ved institusjonen. Alle valgkomiteer og ansettelseskomiteer/innstillingsutvalg skal ha minst 20 prosent studentrepresentasjon.

Institusjonenes daglige leder har ansvaret for at alle studenter og ansatte som har stemmerett får god informasjon om alle kandidater i et valg. Denne informasjonen skal gjøres tilgjengelig i god tid før valget. Institusjonsledelsen må sørge for å lage møteplasser hvor det er mulig for alle med stemmerett å bli kjent med kandidatenes bakgrunn og synspunkter. Ved tilsetting av ledelse er det institusjonens daglige leder som har ansvaret for at studentrepresentantene blir involvert i tilsettingen, og at studentene får reell og lik mulighet til delta aktivt i tilsettingsprosessen.

Det skal være lav terskel for å stille til valg. Institusjonens ledelse har ansvar for at det ikke finnes hindre som stopper noen fra å stille. Ledelsen skal også jobbe for at kandidatene gjenspeiler samfunnets mangfold.

Ved tilsetting av ledere er det institusjonsledelsens ansvar å sørge for at dyktige kandidater blir oppfordret til å søke. Stillingene må også gjøres attraktive. Om et medlem av et valgt rektorat må fratrukke sin stilling, skal det utlyses nyvalg på den aktuelle plassen. Om institusjonens styre ønsker at institusjonen skal ha en viserektor, skal kandidater også stille til valg på samme måte som rektor og prorektor. Dette skal sikre åpenhet og gjennomsiktighet i valgprosessene.

Studentinvolvering i styring og ledelse ved institusjoner

Studenter ved universiteter og høyskoler skal ha krav på minimum 20 prosent representasjon i alle saksforberedende og beslutningstagende organer ved institusjonene. Dette skal gjelde uavhengig av om det enkelte organet behandler saker om utdanningstilbudet eller ikke.



Norsk studentorganisasjon

Holbergs gate 1 / 0166 Oslo

Tlf: 22 04 49 70

E-post: nso@student.no

www.student.no

All virksomhet ved universiteter og høyskoler angår studentene. Dette er fordi forskning, innovasjon og formidling er relevant i all forskningsbasert utdanning, og fordi studentene skal være aktører i innovasjonsarbeid både i løpet sine studier og senere i arbeidslivet.

Alle beslutninger som fattes knyttet til administrasjon og drift er også direkte relevant for studenter. Dette er fordi den administrative virksomheten har betydning for blant annet effektive arbeidsformer og tilgang på utstyr og gode arbeidsplasser.

Studentrepresentanter i beslutningsorganer skal ha tilgang til all relevant bakgrunnsinformasjon om saker som behandles. Studentene skal også ha mulighet til å benytte seg av institusjonens personale til utredninger og analyser i forbindelse saksbehandlingen. Det er institusjonene, ved rektor, som har ansvaret for at studentrepresentanter i beslutningsorganer mottar tilfredsstillende opplæring ved oppstarten av sin periode.

Dersom institusjonens øverste styre har elleve medlemmer, skal styret ha tre studentrepresentanter.

Studentorganer

Studentene har i følge universitets- og høyskolelovens § 4.1 Studentorgan, rett til å opprette studentorgan på avdelings- eller grunnivå. Det er institusjonsledelsens ansvar å oppfordre studentene til å bruke denne muligheten og å sørge for rammevilkår som gjør dette mulig. Institusjonens styre har ansvar for at studentene er representert gjennom studentorganer på alle styringsnivå.

Det er institusjonenes ansvar å sikre at alle studenter som har tillitsverv får tilstrekkelig opplæring, enten tillitsvervet er i institusjonens formelle organer eller i studentdemokratiet. Institusjonen skal legge til rette for studentorganene ved å bistå med organisering av kurs for tillitsvalgte i den grad og på den måten som det lokale studentdemokratiet mener det er behov for.

Kvalitetssikring og -utvikling

Studenter er en del av kvalitetsutviklingen ved studiene, og institusjonene skal inkludere studenter i deres arbeid med dette. Det skal skje gjennom faglige samarbeidsorganer mellom studenter, ansatte og eventuelt yrkesfelt for de aktuelle studiene.

De faglige utvalgene skal bidra til å styrke studentenes medvirkning i arbeidet med å utvikle kvalitetsutvikling. Utvalgene skal forbedre læringsmiljøet gjennom å anbefale tiltak til institusjonsledelsen på det aktuelle nivået, basert på diskusjoner og evalueringer. De faglige utvalgene skal vurdere resultatene av evalueringer og tilfredshetsundersøkelser som angår studiet, men kan også ta initiativ til å gjennomføre utredninger. De faglige utvalgene skal drøfte spørsmål som gjelder studiet som helhet, inkludert fagplaner/studieplaner, tverrfaglighet, praksis, lærings- og vurderingsformer, organisering og litteratur.

I Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningens (NOKUT) evaluering av kvalitetssikringssystemer er institusjonene forpliktet til å ha studentrepresentasjon i møte med den sakkyndige komiteen. Institusjonene har øverste ansvar for å sikre at studentene er representerte, men studentdemokratiene skal ha ansvaret for å velge disse studentrepresentantene. Studentrepresentantene skal ha krav på saklig og objektiv opplæring før møtet.

Styringsnivåer og styringslinje

Avhengig av institusjonens størrelse og bredden i fagporteføljen, kan institusjonene ha ulike behov for intern organisering. Det skal være opp til institusjonsstyret å vedta den interne organiseringen ved institusjonen. Om en institusjon bør organisere seg i fakulteter, avdelinger, institutter eller skole, er institusjonen selv best egnet til å vurdere. Det skal også være opp til institusjonen selv å vurdere hvor arbeidsgiveransvar og eierskap til emne- og programtilbud skal ligge.

Beslutninger blir best når de tas nært der arbeidet utføres. At de ansatte med ansvar for gjennomføring blir hørt i beslutningsprosessen fører til så effektive tiltak som mulig, fordi disse har god kjennskap til grunnivået. Likevel er det et behov for koordinering av arbeidsoppgaver for å

unggå dobbeltarbeid, sikre forutsigbarhet og god disponering av menneskelige og økonomiske ressurser.

Når institusjonen vurderer og fatter beslutninger om intern organisering må det tas hensyn til hvordan styringslinjer kommer til å fungere i praksis. Det må være fullstendig klarhet i hvem på de forskjellige nivåene som rapporterer til hvem. Dette gjelder spesielt der hvor man på ett eller flere av nivåene har delt ledelse. Det skal også tas hensyn til hvordan man på en god måte kan opprette møteplasser på tvers av enheter. Slike møteplasser gjør at man kan dele ideer og erfaringer mellom for eksempel ulike fakulteter. Her må det også gis mulighet til å bygge nettverk på tvers av faglige enheter for å fremme tverrfaglige diskusjoner, forskningsarbeid og utdanningstilbud.

Ved de fleste institusjonene behandles en og samme sak i beslutningsorganer på flere nivåer, fra den opprettes til det konkluderes. I slike situasjoner er det viktig at bestillinger nedover i styringslinjen er klare og tydelige. De ulike nivåene må ha god tid til å behandle saken og komme med innspill før nivåene over eller under tar stilling i saken. Når et vedtak fattes på et overordnet nivå må det være tydelig hva konsekvensene blir for de underliggende nivåene. Det må også være tydelig hva slags ansvar ledelsen på disse nivåene har for å følge opp vedtaket.

Universitets- og høyskolelovens regulering av styring og ledelse ved universiteter og høyskoler

Institusjonene i universitets- og høyskolesektoren har ulike faglig profiler, internt mangfold, og oppbygging. Valg av styringsform avhenger av disse faktorene. Derfor må det være opp til institusjonenes styre å velge om de skal ha valgt eller tilsatt rektor, og om de skal ha enhetlig eller delt ledelse. Universitets- og høyskoleloven skal ikke favorisere en ledelsesmodell gjennom å angi en hovedmodell.

For å sikre integritet i ledelsesstrukturen skal alle universiteter og høyskoler ha mulighet til å selv avgjøre hvorvidt man skal ha ekstern styreleder eller intern styreleder, uavhengig av om rektor er



Norsk studentorganisasjon

Holbergs gate 1 / 0166 Oslo

Tlf: 22 04 49 70

E-post: nso@student.no

www.student.no

valgt eller ikke. Styreleder bør kun være styreleder ved én høyere utdanningsinstitusjon om gangen.

Oppnevninger av eksterne styremedlemmer skal skje etter en anbefaling fra institusjonen selv. Når institusjonene gir sin anbefaling skal de ta hensyn til sin rolle blant andre institusjoner i Norge. Eksterne representanter i institusjonsstyrene skal ha bred erfaring fra ulike sektorer, og de skal ha god politisk og økonomisk forståelse for institusjonens forutsetninger.

Det må sikres gjennomsiktighet i Kunnskapsdepartementets oppnevningsprosesser, og det skal begrunnes dersom departementet ikke følger anbefalingene fra institusjonen.

Departementet skal ikke kunne delegere oppnevningsansvaret til andre organer, med unntak av samisk høyskole og kunsthøyskolene.