

## När högskolan fördelar sina resurser för utbildning, ska den prioritera utbildningens behov framför administrationens

*Byråkrati är en förutsättning för ett rättstryggt samhälle. Det finns dock en överhängande risk att alltmer ambitiösa byråkratiska system i praktiken också utgör ett hot mot högskolans kärnverksamhet: utbildning och forskning. Byråkratin, i sin strävan efter ordning och effektivitet i snart sagt alla våra mellanmänniska aktiviteter, kan både tära på begränsade resurser och i extrema fall hota vår upplevelse av meningsfullhet. Högskolan bör ändra sin budgetprocess för att bättre kunna balansera utbildningens resursbehov mot andra angelägna behov.*

### Den nödvändiga järnburen

Byråkratiska processer är nödvändiga i styrningen av en stat eller en organisation för att på ett rationellt, genomskinligt och förutsägbart sätt kunna styra komplexa verksamheter. Dokumenterade regelsystem garanterar likhet inför lagen i stället för handlingar och beslut byggda på blodsband, nepotism eller penningmakt. Byråkratin är civilisationens nödvändiga förutsättning. Den makt byråkraterna besitter, besitter de i kraft av sin kunskap, som de inte använder för egen vinning utan för att nå verksamhetens uppsatta mål, skriver Max Weber i sin klassiska diskussion av byråkratins väsen i *Ekonomi och*

---

#### How to cite this book chapter:

Casson, A 2015 *Högskolans ansvar: Principer för utveckling av den högre utbildningen*. London: Ubiquity Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.5334/bap.n> License: CC-BY 3.0

*samhälle* från 1922. Byråkratiska processer fortsätter utvecklas för att öka kvalitet och effektivitet i en verksamhet men i den fortsatta utvecklingen finns också ett hot. Det är ett hot som redan Weber fruktade och som han fångade i den oroande metaforen ”rationalitetens järnbur”. Människan blir fånge i sina egna byråkratiska system då systemen blir målen i sig, i stället för medel att uppnå mål. Järnburen (egentligen ”det stålhårda höljet”, *stahlhartes Gehäuse*), är den vanmakt och avhumanisering människan upplever när hennes liv styrs enbart av en tilltagande rationell beräkning och kontroll. Bland förutsättningarna för byråkratins rationella utveckling räknade Weber in den penningbaserade ekonomin men också kommunikationernas och transporterernas teknifiering, som är nödvändig för en jämlik och oväldig regelstyrning av stora organisationer och nationella stater.

Redan med telegrafan och telefonen infördes den omedelbara kommunikationen, så småningom över hela jorden, men inte förrän 1970-talet och den automatiska databearbetningens segertåg börjar guldåldern för effektivisering i tillämpningen av byråkratins processer. Våra organisationer inför allt flera och allt mera omfattande digitaliserade system som stöd för sina administrativa processer, allt för att bättre uppnå sina mål. Stora ansträngningar och mycket resurser läggs på att utveckla och implementera datoriserade system med löfte om att de i längden både spar resurser och förbättrar verksamheten. Systemens komplexitet och bristande sammankoppling verkar dock ofta också avleda uppmärksamheten från verksamhetens egentliga mål och istället bli mål i sig. Jag har själv ägnat åtskillig tid de senaste decennierna åt nya och förbättrade digitala system för att underlätta administration och förbättra vår verksamhet inom högskolan. Kan det vara så att vi i vår obändiga jakt efter alltmer rationella och effektiva system för att hjälpa oss uppnå våra organisationers mål, byggt in oss i ett stålhårt hölje, en järnbur?

Ronald Barnett har nyligen kallat byråkratien i högskolan för elefanten i rummet.<sup>186</sup> Den finns där men det är bara ett fåtal som vågar nämna det i väluppfostat sällskap. Den diskuteras inte heller, tillägger han, i forskningen kring högre utbildning, som i och för sig är betydligt mera omfattande i UK än i Sverige, där sådan forskning lever en undanskymd tillvaro. Han beskriver en högskola där alltfler processer är reglerade och kräver ifyllandet av elektroniska blanketter, alltifrån antagning till tidsredovisning, från anställning till utvärdering, från forskningsansökan till forskningsdatabas. Blanketterna blir allt flera och alltmer intrikata. I grunden, säger han, handlar det om byråkratiska rutiner utformade av andra än lärare med blanketter som måste fyllas i av lärare själva. Ett blanketternas styre, kallar han det, i det övervakade universitetet: ”*the rule of the proforma... (in)... the surveillance university*”.<sup>187</sup> Allt detta har införts, fortsätter han, under de senaste fyrtio åren. Idéhistorikern och skoldebattören Sven-Eric Liedman, som varit med i den svenska högskolan i över femtio år,

<sup>186</sup> Barnett 2011, s 45-56

<sup>187</sup> Ibid, s 46.

vittnar om en lika snabb utveckling i Sverige: ”Byråkratin kom sent till universiteten. I Sverige var det under efterkrigstiden och på 60-talet tog utvecklingen fart. Akademisekreteraren och räntmästaren, som funnits med sedan århundraden, fick sällskap med en månghövdad ekonomisk administration. Fler och fler avdelningar växte fram: för planering, för personal och för mycket annat.”<sup>188</sup> Antalet administrativ personal i de engelska högskolorna överstiger idag med råge antalet akademiska lärare. I Sverige är lärarna fortfarande mer än dubbelt så många som icke-lärarna men av vad jag kunnat se, så innebär det inte att de engelska lärarna skulle ha väsentligt mindre administrativa uppgifter.

Det finns enligt Barnett tre huvudskäl som brukar uppges för universitetens byråkratisering: för det första att regeringen kräver systemen för att tillse att en så resurskrävande verksamhet som massutbildning på högskolenivå ger valuta för pengarna; för det andra att universiteten själva har ett legitimt intresse av att tillse att de egna resurserna används så effektivt som möjligt; och för det tredje som ett försvar inför risker av olika slag som överklaganden, stämningar osv.<sup>189</sup> Han menar att dessa är riktiga och viktiga skäl men att det inte finns någon rimlig proportion i byråkratins omfattning och resurskrav. Han söker istället en förklaring i organisationens tilltagande komplexitet och omfattning där byråkratiska rutiner avgränsar och klassificerar all verksamhet i typ A eller typ B eller typ C. Antingen är det forskning *eller* utbildning, antingen på grundnivå *eller* på avancerad nivå. Kategoriseringen gör dokumentationen möjlig och därmed datainsamling och styrning, ett slags övervakning i sig. Men den möjliggör också den individuella övervakningen, hur många papers man publicerat och vilket genomsnitt de fått, hur många timmar man undervisat och hur nöjda studenterna är med prestationen. Men förutom kategorisering, rapportering och övervakning ger byråkratiseringen enligt Barnett en förstärkt identifiering med organisationen. Institutionen som man är medlem i eller anställd hos gör sig genom sina rutiner ständigt påmind och stärker lojaliteten genom att ledningens yttre öga internaliseras. Möjligen kan därmed lojaliteten som läraren traditionellt upplevt gentemot studenten och kollegorna i sitt ämne, nationellt och internationellt, försvagas.

Det verkar inte orimligt att staten som förvaltar medlen åt skattebetalarna får veta vad den får för pengarna – och det är som sagt mycket pengar. Det verkar inte heller orimligt att studenten – eller konsumenten, som studenten alltmer ser sig själv som och blir uppfattad som – också kräver valuta för pengarna. Man ska kunna se i utbildningsplaner och kursplaner exakt vad man får. Visserligen betalar studenten ännu inte själv för sin utbildning direkt, men hon har med sig en påse skattepengar som hon kan välja att lägga på det lärosäte som hon anser bäst uppfyller de krav hon har på att ”få utbildning”. Konsumentmakt i en marknadsstruktur alltså. Och eftersom systemen byggts upp på detta vis är man väl förberedd för införandet av studieavgifter för alla.

<sup>188</sup> Liedman 2011, s 136.

<sup>189</sup> Barnett 201, s 46f.

Byråkratiska processer som är uttänkta för att effektivisera och gagna kvalitet kan alltså genom sin ambition bli så omfattande att de upptar så mycket tid både i utvecklingen och i genomförandet att de hotar den kvaliteten som de avses att utveckla. Detta upplevs starkt av många akademiska lärare som jag har talat med. Även känslan av övervakning är stark bland dem. I en tidsstudie och intervjuundersökning som Höskoleverket presenterade 2008 uppgav lärare och ledare på institutionsnivå att de arbetade mellan 50 och 60 timmar i veckan och att av den tiden ägnade de 7-10 procent åt administration. I absoluta termer verkar det kanske inte så mycket men upplevelsen är desto starkare. De uppger att de administrativa uppgifterna blivit fler och att alltfler av dem lagts över från administratörer till lärarna själva. De uppger också att rutinerna ofta är krångliga och ineffektiva.<sup>190</sup> Jag tror i och för sig att motsvarande undersökning idag skulle visa att lärarna ägnar betydligt mera tid åt administration, inte minst ämnesföreträdare och andra som har att sköta Universitetskanslersämbetets återkommande kvalitetsgranskningar, utöver lärosätenas allmer ambitiösa interna planerings- och uppföljningsrutiner.

I botten på mycket av den rörelsen som skett mot att offentligfinansierade verksamheter ska vägas och mätas mot fastställda mål kan ligga en djupare förändring i det allmänna medvetandet i vår kultursfär. Det vore kanske värt att diskutera hur fokus gradvis har förflyttats under århundradena från att se *hur saker och ting är*, till att försäkra sig om att *någonting blir gjort*, oavsett syfte och mål.

### Systemen koloniserar vår livsvärld

En av västerlandets mest betydande samhällsfilosofer under 1900-talet, Jürgen Habermas, har skrivit en hel del kring detta. Han bygger vidare på bland annat Webers analys och i hans kanske viktigaste verk, *Theorie des kommunikativen Handelns* (Den kommunikativa handlingens teori), är en av de centrala teserna att systemen koloniserar vår livsvärld. Hur ska man förstå ett sådant påstående? ”Systemen”, säger Habermas, har kommit till i det moderna samhället, det vill säga i Västvärlden, under ungefär de senaste femhundra åren, för att strategiskt styra människors handlingar mot deras uppsatta mål på ett rationellt och oberoende sätt. Oberoende, vill säga, av individens preferenser och tyckanden, fördomar och blodsband, oberoende framförallt av egenvinning. ”Modernitet kan beskrivas” skriver Habermas, ”som en ökning av rationaliteten.” Som jag förstår det, menar han att vårt moderna samhälle som vuxit fram efter medeltid och renässans i Europa, har byggts upp just på grundval av en tilltagande rationell byråkrati. ”Men”, fortsätter han, ”rationalitet reducerar livet till en fråga om effektivitet.”<sup>191</sup>

Här finns tydliga släktskap med Webers beskrivning av byråkratins uppkomst. Lägg märke till att varken byråkrati hos Weber eller system hos Habermas är

<sup>190</sup> HSV 2008: 22R, s 60f.

<sup>191</sup> Habermas 1987, s 153.

i sig något ont eller mindre önskvärt. Tvärtom, de är nödvändiga för att skapa en förnuftig grund för ett samhällsbygge baserad på jämlikhet och demokrati. Men de kräver regler. Mycket regler. Regler och anvisningar, skriftliga dokument styr alltfler områden i våra liv och även på våra arbetsplatser; vår önskan att skapa en gemensam och rättvis välfärdsmodell kräver, till exempel en juridifiering (*Verechtlischung*) av våra fysiska och psykiska hälsotillstånd; de måste, med andra ord, underkastas ett regelverk. Och då måste sjukdomar tydligt klassificeras för att de ska kunna bearbetas i ett effektivt och rättvist system. Denna juridifiering inkräktar samtidigt i vår livsvärld, menar Habermas. Livsvärlden (*Lebenswelt*) utgör hela vår gemensamma värld och vår informella förståelse av den, skapad som den är av mängder av nedärvda och inlärd föreställningar och attityder, av vår mellanmännsliga kultur och samspel. Om sådana mänskliga samspel i allt högre grad kategoriseras och styrs av ett rationellt regelverk blir livsvärlden allt mindre mänsklig. Och inte nog med att regelverken inkräktar på vår livsvärld, de *koloniserar* vår livsvärld, säger Habermas. På liknande sätt som det romerska eller för all del det brittiska imperiets kulturföreställningar inte bara inkräktade på de besegrade folkens kulturer utan faktiskt i hög grad ersatte dem *in the hearts and minds of the people*, så koloniserar de rationella systemen – byråkratin, om man vill – våra mellanmännsliga livsvärldar. Dessa livsvärldar kan egentligen bara skapas och återskapas i dialog, i kommunikativa handlingar som leder till ömsesidig förståelse. Det blir problem när ömsesidig förståelse byggd på mellanmännslig dialog ersätts av målorienterade och effektiva strategier för att nå framgång – hur viktig framgång än är för oss som individer och som samhällsmedborgare. De rationella systemens kolonisering av livsvärldar kan leda till bristande upplevelse av mening i det man gör, till alienation, för att låna en term från marxismens tankebygge. De regelsystem som man uppfunnit och infört för att befria människan från godtycke och blodbandens tyranni tenderar genom sin inneboende strävan efter effektivisering, ett alltmer rationellt uppnående av goda och viktiga mål, att kraftigt inskränka friheten. ”Ju längre välfärdsstaten går ... i att sprida ett garn av kundförhållanden över privatlivet, ju starkare kan man förvänta sig att de sjukdomsalstrande bieffekterna blir av en juridifiering som innebär såväl en byråkratisering som en monetarisering av en livsvärld.”<sup>192</sup>

Detta är naturligtvis en stark förenkling av Habermas teori om systemens kolonisering av livsvärlden men grundidén bidrar till en förståelse av vad det är vi gör när vi ägnar alltmera tid åt systemen i högskolan och allt mindre tid, som det synes, åt mötet och dialogen mellan lärare och student. Och varför.

De byråkratiska uppgifterna väcker förmodligen en sådan olust hos lärare därför att lärarna själva upplever sig som maktlösa i sitt deltagande i processerna. Webers järnbur är en bild av en sådan upplevelse. Habermas beskrivning av hur de rationella systemen koloniserar våra livsvärldar en annan. Lärarna

<sup>192</sup> The more the welfare state ... spreads a net of client relationships over private spheres of life, the stronger are the anticipated pathological side effects of a juridification that entails both a bureaucratization and monetarization of the lifeworld.” Ibid, s 364.

har sällan själva uppfunnit processerna och även om de förstår att de är uttänkta för högskolans bästa, upplever de, trots det, arbetet som *labor* snarare än *work*, för att använda Hanna Arendts termer, det vill säga ett repetitivt, icke-skapande process, utanför det egna jaget och dess intressen och arbetslust.<sup>193</sup> Byråkratiska system har alltså en tendens att växa därför att de vill bli än bättre, än mer effektiva. De kräver mer och mer omsorg och riskerar att isolera sig i sitt nit från resten av organismen. Då måste man uppfinna ett metasystem (till exempel processeffektivisering) som kan föra dem samman. Men om ett metasystem i sin egen strävan efter fulländning också kräver mycket tankekraft och tid i sekundärledet, hur vet man att insatsen är värd resurserna i primärledet, i högskolans fall undervisning och forskning?

### En fjärdedel kvar

I sin historiska överblick av den svenska högskolans utveckling sedan 1940 berättar före detta universitetskansler Carl-Gustaf Andrén om en undersökning han gjorde 2009 om hur utbildningsanslaget användes i ämnet historia vid Lunds universitet. Han fann att av de 38 000 kronor universitetet fick av staten för en helårsstudent i ett humanistiskt ämne ”sedan olika typer av kostnader på central-, områdes- och institutionsnivå tillgodosetts återstod för undervisningen drygt 8 000 kronor per student, alltså knappt 22 procent av anslaget.”<sup>194</sup> Det är alltså mindre än en fjärdedel. Nu finns det ju många olika sätt att räkna vad som är ”undervisning”, och både Andrén och historiestudenten vore väl bland de första att tycka att universitetsbiblioteket är en nödvändig utgift för historieundervisningen, liksom uppvärmda och välstädade lokaler. De vill nog båda se en ordnad och genomskinlig ekonomiredovisning och att såväl studierådgivning som personalfunktioner sköts på ett betryggande sätt. Antagningen till eftertraktade studieplatser ska vara rättvis och dokumentationen av studieresultat snabb och korrekt. Men till vilket pris? Låt mig ge ett exempel. Högskoleförbundet SUHF anger i en rapport 2013 att avgifterna för införandet och driften av ett nytt studiedokumentationssystem LADOK3 blir omkring 100 miljoner per år i centrala avgifter, förutom den lokala kostnaden i varje enskild högskola för implementering, drift och utbildning.<sup>195</sup> Enligt samma rapport ligger kostnaden för antagningssystemet NyA i samma härad, utan att man för den skull inför något nytt system. Jag utgår ifrån att båda systemen innebär

<sup>193</sup> Hanna Arendts resonemang om *work* och *labor* utgör stommen i *The Human Condition* (1958).

<sup>194</sup> Andrén 2013, s 169f.

<sup>195</sup> SUHF PM 7 april 2013 rev. ”Helhetsbild av kostnader och kompetensbehov mm kring LadokochNyA”[http://www.suhf.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive\\_FileID=6f16f7ba-2bfa-4409-b87d-5e5cd413d55c&FileName=PM+ang%C3%A5sende+systemkostnader+Ladok+och+NyA\\_REV+130417.pdf](http://www.suhf.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=6f16f7ba-2bfa-4409-b87d-5e5cd413d55c&FileName=PM+ang%C3%A5sende+systemkostnader+Ladok+och+NyA_REV+130417.pdf) 2013-12-02

betydande förbättringar för både studenter, högskolorna och andra intressenter. Det ska bli intressant om några år att höra deras erfarenheter.

Nu är det ingen mening med att förfasa sig över absoluta belopp, även om de verkar höga. Administrativa datasystem är dyra att bygga och fungerar ofta, om inte alltid, bra genom att de uppfyller de krav som ställs på dem. De leder dock sällan i min erfarenhet till den arbets- och resursbesparing som de oftast förväntas medföra. Hur mycket resurser de kräver och huruvida sådana resurser annars skulle gå att omvandla i "primärverksamhet" i form av kontakter mellan lärare och student är dock en fråga som får anstå, i brist på underlag. Förmodligen är den tämligen svår att svara på. Men hur mycket får nya och förbättrade system kosta? Man är frestad att svara: mer än förra året. För så är det alltid – det finns alltid goda, för att inte säga oundvikliga, skäl till varför byråkratin behöver växa, både de digitaliserade systemen och de mänskliga resurserna som har i uppgift att utveckla, underhålla och sköta dem: ambitionen att utveckla allt mera rationella och effektiva system, som bättre kan tillgodose våra egna behov av information om vår verksamhet är ett sådant skäl; ett annat skäl är behovet av att förbättra informationen till blivande studenter som väljer på en marknad som i enlighet med klassisk marknadsteori fungerar bättre som marknad ju mer fullödlig och tillgänglig informationen är; dessutom finns kravet på att förbättra genomskinligheten och insynsmöjligheten i en offentligfinansierad verksamhet, förebygga jäv, nepotism och mutor; och till syvende och sist har den enskilda högskolan sällan något val när den ställs inför nationella och ibland internationella krav på att vara med i systemutveckling och systemförbättring som, sannolikt med lika goda avsikter, uppfunnits och beslutats någon annanstans. Det kan vara någon utlöpare av EU – både ansöknings- och redovisningsprocedurer för alla slags EU-finansierade projekt är kända för sin tidsslukande omständighet och noggrannhet, allt för att tillse att offentliga medel används effektivt och inte hamnar i bakfickan på någon mindre nogräknad person. Det kan vara ett regeringsbeslut om hur upphandling, beställning och fakturering ska gå till. Det kan vara beslut inom UKÄ om hur så kallade kvalitetsindikatorer ska redovisas. Det kan vara beslut inom ett frivilligt högskolekonsortium som egentligen inte är så frivilligt – det nyss nämnda LADOK3 är ett exempel på ett sådant beslut. Det kan vara högskolans egna initiativ som bygger på medarbetares innovativa förmåga att se och utveckla förbättringar. Dessutom finns i de nya systemen nästan alltid konsekvenser för de andra system som behöver anpassas till de nya kraven. Det påminner inte så lite om en Parkinsons lag för den digitala åldern: digitala administrativa system skapar arbete för varandra.

Hur agerar då de som är satta att på bästa sätt hushålla med de skattemedel de förfogar över, till exempel en högskoleledning? I min erfarenhet knorrar man en del och försöker begränsa kostnaderna men att stå utanför eller ens på allvar ifrågasätta de digitala systemens utveckling är omöjligt. Ett skäl är att de som utvecklar och ansvarar för systemen talar ett annat språk och har andra referensramar än akademikerna och deras chefer. Högskoleledningar kan samla all sin kritiska förmåga inför beslut om finansiering av systemutvecklarnas verksamhet

men är trots det oftast oförmögna att göra en kvalificerad bedömning av rimliga kostnader och troliga utfall. Även i de fall där högskolornas ledning inkluderar en IT-strateg eller liknande systemkompetens är de bakbundna av en till synes ohejdbar utveckling. Till det bättre? Troligen i en del fall, men det får man sällan veta eftersom seriösa uppföljningar med jämförelser av alternativ resursanvändning knappt finns. I avvaktan på en tillförlitlig analys av kostnader och de mervärden som tillförs verksamheten, skulle man istället kunna rikta fokus mot hur lärosätena kan prioritera bland sina kostnader och hur de faktiskt gör det.

Jag kan bara gå till min egen högskola där jag varit djupt inblandad i verksamhetsplanering och årliga budgetprocesser sedan ett par decennier. Rutinen är den att redan under våren året före det planerade verksamhetsåret lägger Högskolans stödfunktioner – alltifrån bibliotek till studentservice till IT – ett förslag till verksamhetsplan och budget. I dialoger med Högskolans ekonomer och ledning manglas detta så småningom ner till en nivå som man hoppas "kärnverksamheten" i form av akademichefer eller prefekter som är ansvariga för utbildningens och forskningens genomförande, kan acceptera. Något veto har de inte dock. På den grunden fastställs en "förvaltningsavgift" som jämte diverse andra avgifter för bibliotek, internhyra för lokaler etc. ska betalas av akademierna från de studentpengar de tjänar in via det prestationsbaserade ersättningsystemet som styr den svenska högskolan sedan 1993. I princip beslutar vi, de ansvariga, alltså om hur mycket vi ska lägga på olika former av stödfunktioner och administrativa processer innan vi ser hur mycket pengar som finns kvar för undervisning och forskning. Sedan fortsätter en diskussion om hur resurserna ska fördelas internt i akademin mellan olika utbildningar – men man diskuterar sällan vad den totala summan av behov för grundutbildning egentligen skulle behöva vara. Frågan är inte aktuell eftersom vi har de pengar vi har och utbildningen får finna sig i att anpassa sin undervisning därefter.

När det gäller forskning lägger man istället fram detaljerade budgetförslag om vad som krävs för att genomföra ett forskningsprojekt och finns inte de pengarna, så genomförs inte projektet. Så är det inte inom utbildningen. Om man istället vände på processen och byggde upp en budget utifrån utbildningens faktiska behov skulle säkert gapet mellan behoven och tillgängliga medel fortsätta att vara betydligt men man skulle åtminstone få en rejäl årlig genomgång av undervisningens resursanvändning. Jag är inte ensam om en sådan tanke. Kanske landets mest erfarne högskoleledare och -administratör, C-G Andrén, når samma slutsats: "Den nuvarande situationen är oacceptabel", skriver han, "Det är inte rimligt att principen om full kostnadstäckning tillämpas för alla ändamål utom huvudändamålet: utbildning/undervisning."<sup>196</sup>

Jag har sagt att jag inte skulle föreslå några lösningar i den här texten; vägarna framåt måste hittas och följas av dem det närmast berör. Det finns förstås invändningar mot förslaget att låta undervisningen komma först i budgetplaneringen. Bland annat finns en hel hop med krav från regeringen och

<sup>196</sup> Andrén 2013, s 182.



myndigheter om vad och hur vi ansvariga inom högskolan ska återrapportera, förutom lagställda krav på att vi ska samverka och informera, internationalisera och validera, studievägleda och arbetsmiljösäkra, allt utan att vi får några särskilda medel utöver utbildningsanslaget. Men jag, liksom säkert många andra, har ibland lekt med tanken om vad vi skulle kunna få att hända om vi successivt ökade den andel av våra resurser som vi lägger på mötet – ansikte mot ansikte, i skrift, på nätet – mellan student och lärare. Därmed får vi en krympande del att lägga på våra administrativa processer, våra lokaler, redovisning och stödresurser och får genomföra en ny och säkerligen smärtsam prioritering.

Inom högskolan behöver vi skickliga administratörer som kan hantera ändamålsenliga system för att garantera rättvisa, rättstrygghet och en god nivå av information och service. Vi deltar också i nationella och i någon mån internationella system, ofta reglerade av lag och avtal. Vår demokratiskt valda regering ställer krav på oss att lämna en redogörelse på vad vi håller på med i den hemliga trädgården. Vad vi kanske behöver bli bättre på att tala om för våra finansärer är att vi vill effektivisera våra effektiviseringssträvanden, det vill säga våra system för styrning och uppföljning, i syfte att lägga mera resurser på kärnverksamheten: utbildning och forskning. Mindre fokus på att utveckla administrativa rutiner så långt det någonsin går med hjälp av digitala och andra stödssystem och mera fokus på vår kärnverksamhet, på mötet mellan människor, på en lärande dialog. Med tillräckligt med mod och beslutsamhet, och åtskilligt med tid, säg, tio eller tjugo år, borde det vara möjligt. Högskolan ger sig själv i uppdrag att starkt prioritera bland alla sina uppgifter och lägga en ständigt ökande andel på det vi är till för, att tillsammans med kollegor och studenter öka och förbättra lärandet och handlingsförmågorna hos individen och i hela samhället.

Den digitala utvecklingen – den digitala revolutionen har många velat kalla den – de senaste decennierna har i hög grad förändrat möjligheterna att styra och följa upp högskolans olika verksamheter. Det kan tänkas att de nya möjligheterna i sig har bidragit till framväxten av nya tillämpningar. Men den digitala revolutionen har inneburit mycket annat än förändrade byråkratiska system, den har öppnat nya världar för hela akademien. Under den sista principen för utvecklingen av den högre utbildningen i Sverige, sammanfattar jag några av förändringarna som skett. Och till sist också diskuterar några av de omvälvande möjligheter och hot som högskolan har att möta i den alltmer digitaliserade världen.