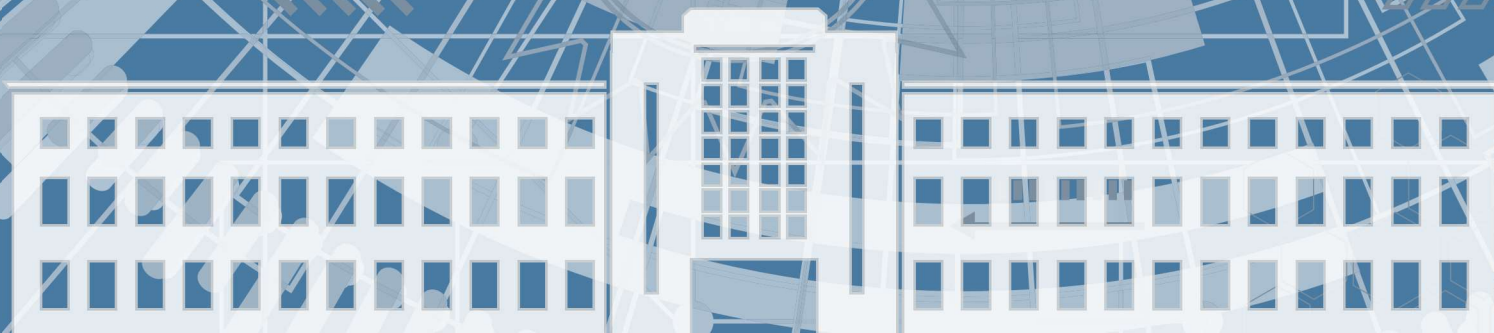


FYLGIRIT VEGNA KAFLA 4

STJÓRNSKIPULAG OG STJÓRNSÝSLA HÁSKÓLA ÍSLANDS



HÁSKÓLI ÍSLANDS
2018





Háskólaþing 19. maí 2017

Dagskrárliður 3: Stjórnun og skipulag Háskóla Íslands

Undir þessum dagskrárlið verður fjallað um hlutverk akademískra starfsmanna í stjórnun og skipulagi Háskóla Íslands og samstarf þeirra við stjórnarsýslu skólans. Sérstaklega verður sjónum beint að úrlausnarefnum sem hafa verið til skoðunar í úttekt á stjórnskipulagi Háskóla Íslands undanfarin misseri. Úttektin er unnin skv. *Stefnu Háskóla Íslands 2016-2021* (HÍ 21) og er m.a. ætlað að nýtast til að tryggja skilvirkni og skýra ábyrgð innan skólans.

Dagskrárliðurinn skiptist í þrennt, kynningu, hópastarf og kynningu á niðurstöðum hópastarfsins.

Skipting þátttakenda í vinnuhópa kemur fram á bls. 2-3.

Viðfangsefni vinnuhópa

Vinnuhópar eru átta en viðfangsefni fjögur, tveir hópar fjalla um hvert viðfangsefni. Þau eru:

1. Háskólaþing og þing fræðasviða (hópar 1-2)
2. Starf deildarforseta og formanna námsbrauta (hópar 3-4)
3. Fyrirkomulag deilda og námsbrauta (hópar 5-6)
4. Samstarf stjórnarsýslu og akademískra starfsmanna (hópar 7-8)

Á blaðsíðu fjögur koma fram spurningar sem óskað er eftir að hóparnir ræði. Það er ákvörðun hvers hóps hvort allar spurningar verði ræddar eða ein þeirra valin sérstaklega.

Um hvert viðfangsefni má finna eftirfarandi ítarefni sem þátttakendur geta haft til hliðsjónar við undirbúning hópavinnu og í umræðum:

1. Lýsing á núverandi fyrirkomulagi skv. lögum og reglum.
2. Nokkrar niðurstöður gagnasöfnunar um viðfangsefnið vegna úttektar á stjórnun og skipulagi háskólans. Þetta eru m.a.:
 - a. Niðurstöður aukaspurninga í starfsumhverfiskönnun Félagsvísindastofnunar sem fór fram á haustmisseri 2016.
 - b. Niðurstöður könnunar meðal deildarforseta, formanna námsbrauta og formanna greina sem unnin var á vormisseri 2017.
 - c. Upplýsingar frá rekstrarstjórum fræðasviða.
3. Samantekt um alþjóðlega þróun. Aftast er að finna þær heimildir sem samantektin byggir á.

Fyrirkomulag hópastarfsins

Ætlað er að hópastarfið taki 75 mínútur. Fyrir hverjum vinnuhópi fer hópstjóri sem stýrir umræðum og með hverjum hópi starfar fundarritari sem skráir helstu niðurstöður. Að hópastarfi loknu koma þingfulltrúar aftur saman í Hátíðasal, niðurstöður hópavinnu verða kynntar stuttlega og farið yfir næstu skref. Í kjölfar þingsins verða niðurstöðurnar nýttar sem efniviður fyrir úttektina.

Viðfangsefni vinnuhópa

Vinnuhópar 1-2. Háskólaþing og þing fræðasviða

Sameiginlegur samráðsvettvangur háskólasamfélagsins, s.s. háskólaþing og þing fræðasviða, endurspeglar áherslur háskólans á jafningjastjórnun og samráð.

- Hvernig þjónar *háskólaþing* hlutverki sínu sem samráðsvettvangur háskólasamfélagsins þar sem fram fer umræða um þróun og eflingu háskólans? Hvernig má bæta starf þingsins þannig að það þjóni enn betur en nú þessu hlutverki?
- Hvernig þjónar *þing fræðasviðs* hlutverki sínu sem umræðuvettvangur um innri málefni fræðasviðsins? Hvernig má bæta starf þingsins þannig að það þjóni enn betur en nú þessu hlutverki sínu?

Vinnuhópar 3-4. Starf deildarforseta og formanna námsbrauta

Samkvæmt HÍ 21 þarf að skilgreina betur starf deildarforseta, efla starfið með lengri ráðningartíma og auka stuðning við deildarforseta.

- Hvaða viðfangsefni deildarforseta þarf að skilgreina betur og hvernig má gera það?
- Hver væri æskilegur ráðningartími deildarforseta og formanna námsbrauta?
- Hvernig eru deildarforsetar og formenn námsbrauta í stakk búnir að fást við stjórnunarverkefni sín? Er þörf á að bæta færni þeirra og þá hvernig?

Vinnuhópar 5-6. Fyrirkomulag deilda og námsbrauta

Deildir og aðrar stjórnunareiningar þeirra gegna lykilhlutverkum í starfi hvers háskóla. Mikilvægt er að stjórnun og skipulag þessara eininga sé í samræmi við þarfir og framtíðaráherslur skólans.

- Hversu vel eru deildir og námsbrautir í stakk búnar til að takast á við breyttar þarfir og áherslur?
- Hversu vel henta þessar einingar sem umgjörð akademískrar vinnu?
- eru þessar stjórnunareiningar almennt of fámennar eða of fjölmennar (hvað kennarafjölda varðar)?

Vinnuhópar 7-8. Samstarf stjórnsýslu og akademískra starfsmanna

Akademískir starfsmenn eiga í margháttuðu samstarfi við stjórnsýslu skólans og veitir hún þeim margvíslega aðstoð.

- Er þörf á að bæta samstarfið og, ef svo er, á hvaða sviðum?
- Hvernig getur stjórnsýslan stutt betur við akademíska stjórnendur?
- Er þörf á að auka stoðþjónustu við akademíska starfsmenn og, ef svo er, í hverju ætti aukin stoðþjónusta að felast?

Vinnuhópar 1 -2. Háskólaþing og þing fræðasviða: Ítarefni

Um hlutverk háskólaþings og þings fræðasviðs skv. lögum og reglum

Í 9. gr. laga um opinbera háskóla nr. 85/2008 segir um háskólaþing (í lögnum nefnt „háskólafundur“):

Háskólafundur er samráðsvettvangur háskólasamfélagsins þar sem fram fer umræða um þróun og eflingu háskólans. Háskólafundur mótar og setur fram sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans að frumkvæði rektors. Háskólaráð getur leitað umsagnar háskólafundar um hvaðeina sem varðar starfsemi háskóla, einstakra skóla eða stofnana. Háskólaráð getur einnig falið háskólafundi umfjöllun um fagleg málefni og akademíska stefnumörkun.

Háskólafundur er ályktunarbær um þau málefni sem fundurinn telur að varði hag háskólasamfélagsins.

Ákvörðunum háskólaráðs, rektors, forseta skóla eða forstöðumanna háskólastofnana verður ekki skotið til háskólafundar.

Í 9. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 með síðari breytingum segir að á háskólaþingi skuli taka eftirfarandi mál til meðferðar og afgreiðslu eftir því sem við eigi:

1. Rektor ræðir stefnu háskólans og árangur í starfi hans.
2. Tillögur að ályktunum háskólaþings um einstök málefni sem fyrir liggja.
3. Umsagnir um reglur sem háskólaráð setur og skylt er að bera undir háskólaþing, samkvæmt ákvæðum laga um opinbera háskóla.
4. Önnur mál sem löglega eru upp borin, samkvæmt reglum um skipan og fundarsköp háskólaþings.

Jafnframt segir í 9. gr.:

Rektor boðar háskólaþing og stýrir fundi eða felur öðrum stjórn hans. Háskólaþing skal halda að minnsta kosti einu sinni á hverju misseri. Æski tveir þriðju hlutar fulltrúa á háskólaþingi fundar er rektor skylt að boða til hans.

Í athugasemdum með frumvarpi til laga um opinbera háskóla segir um 9. gr.:

Ákvæðið byggist á 16. gr. rammalaga um háskóla þar sem fram kemur að í hverjum háskóla skuli haldinn háskólafundur a.m.k. einu sinni á ári. Að öðru leyti tekur ákvæðið mið af því hvernig háskólafundir hafa þróast á vettvangi Háskóla Íslands allt frá 1999. Hlutverk háskólafundar er ráðgefandi og bundið við stefnumörkun fyrir háskólann í heild. Fundurinn fjallar því ekki um einstök stjórnsmál.

Einnig segir í athugasemdum um hlutverk háskólafundar í stefnumörkun:

Eðli málsins samkvæmt fer stefnumörkun í fræðilegum efnum fyrst og fremst fram á vettvangi deilda og skóla. Háskólaráð hefur fyrst og fremst hlutverk við að móta heildarstefnu háskólans og er háskólafundur [. . .] bakhjarl háskólaráðs í þeirri vinnu. Framkvæmd markaðrar stefnu er síðan á hendi háskólaráðs.

Ákvæði um háskólafund/-þing var fyrst sett í lög nr. 41/1999 um Háskóla Íslands. Í þeim lögum varð umtalsverð breyting á stjórnskipun skólans. Með þeim breyttist samsetning háskólaráðs þannig að bein tengsl deilda og háskólaráðs voru afnumin með því að deildarforsetar voru ekki lengur skipaður sjálfkrafa í háskólaráð heldur voru kosnir fjórir fulltrúar úr hópi kennara. Einnig var gert ráð fyrir tveimur fulltrúum „þjóðlífs“ sem menntamálaráðuneytið skyldi skipa. Í athugasemd með frumvarpi að lögum nr. 41/1999 kemur fram að háskólafundinum sé ætlað tvenns konar hlutverk:

[A]nnars vegar stefnumótun í sameiginlegum málefnum háskólans og hins vegar að veita umsögn þegar meginreglur er varða stjórnskipulag háskólans eru settar. Framkvæmd stefnunnar sem háskólafundur mótar og dagleg framkvæmdastjórn háskólans verði í höndum háskólaráðs, rektors

og sameiginlegrar stjórnýslu. Háskólaráð verði fámennara en nú er. Háskólafundur verður eins konar þing háskólamanna þar sem saman koma fulltrúar einstakra deilda og stofnana háskólans, auk fulltrúa starfsmanna stjórnýslunnar, stúdenta og þjófólífs.

Um þing fræðasviðs segir í áður nefndum lögum í 14. gr. (í lögum nefnt „skólafundur“):

Skólafundur, sem forseti stýrir í umboði rektors, er samráðsvettvangur þar sem fram fer umræða um innri málefni skóla. Háskólaráð getur leitað umsagnar fundar skóla um hvaðeina sem varðar starfsemi skólans og þeirra deilda sem starfræktar eru við hann.

Skólafundur er ályktunarbær um þau málefni sem fundurinn telur að varði hag skóla. Ályktanir fundar skóla skulu kynntar háskólaráði, rektor, forstöðumönnum háskólastofnana og öðrum þeim er þær kunna að varða.

Ákvörðunum háskólaráðs, rektors, forseta eða forstöðumanns háskólastofnunar verður ekki skotið til skólafundar.

Í 22. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 segir m.a.:

Heimilt er að skipa nefndir og starfshópa til að vinna að málum á þingfundum og á milli funda. Þing fræðasviðs setur sér sínar eigin reglur um fundarsköp.

Alþjóðleg staða: Stutt samantekt

Bæði háskólafundur og þing fræðasviðs (þýdd í enskri útgáfu laga nr. 85/2008 sem annars vegar „representative assembly“ og hins vegar „school meeting“, í reglum háskólans nr. 569/2009 sem „university forum“ og „school assembly“) er, eins og segir í ofangreindum lögum og reglum, vettvangur háskólasamfélagsins til að taka þátt í stefnumálum háskólans. Í alþjóðlegri umræðu er algengt að nota enska hugtakið „academic/university faculty senate“ yfir þing háskólasamfélagsins. Hugtakið hefur ólíka merkingu í sögulegu og menningarlegu samhengi. Hér er átt við formlegt þing háskóla sem bundið er í lög eða reglur viðkomandi skóla sem annaðhvort allir akademískir starfsmenn taka þátt í eða fulltrúar þeirra (háð stærð skóla) ásamt fulltrúum nemenda og starfsfólks stjórnýslu og æðstu stjórnendum skólans.

Þing háskólasamfélagsins eiga sér víða aldagamla sögu þar sem þau gátu haft endanlegt ákvörðunarvald í veigamiklum málefnum skólans. Hlutverk þeirra gat einnig falist í reglusetningu (a.m.k. samþykkt reglna). Í Evrópu hefur sú þróun átt sér stað á sl. áratugum að samsetning háskólaráða hefur breyst, þannig hefur utanaðkomandi aðilum fjölgað, m.a. með fulltrúum sem stjórnvöld skipa. Jafnframt er orðið algengara að rektor sé valinn af háskólaráði og sitji ekki í ráðinu. Þannig hefur mótast fyrirkomulag sem er líkara hefðbundnum fyrirtækjum þar sem háskólaráð samsvarar stjórn en rektor framkvæmdastjóra. Með þessu hefur hlutverk háskólaþinga orðið óljósara og er þá venjulega bundið við að veita umsagnir frekar en að taka ákvarðanir og vera umræðuvettvangur um málefni háskólans.

Í alþjóðlegri umræðu er algengt að fram komi þau sjónarmið að háskólaþing séu úrelt og hluti af viðhafnarsíðum háskóla. Þessi viðhorf koma m.a. fram í viðhorfskönnunum meðal akademískra starfsmanna. Aðrir benda á að þau séu eini vettvangur háskólasamfélagsins fyrir opna umræðu um málefni háskólans. Þannig hafi háskólaþing lýðræðishlutverk og séu í samræmi við hefðir jafningjastjórnunar.

Í greiningu á hlutverki háskólaþings í fræðilegri umræðu (sem einnig má þá yfirfæra á þing fræðasviðs) eru eftirfarandi þættir til skoðunar:

- *Ákvörðunarvald.* Er háskólaþingi ætlað formlegt ákvörðunar- eða úrskurðarvald eða er því eingöngu ætlað að veita umsagnir og vera umræðuvettvangur um málefni skólans? Í samræmi við hefðir í nágrennaríkjunum hefur háskólaþing HÍ síðarnefndu hlutverkin að því viðbættu að móta vísinda- og menntastefnu háskólans. Háskólaþing úrskurðar ekki.
- *Málefni.* Hvers konar málefni eru til umræðu? Eru það fagleg mál eingöngu eða einnig fjárhagsleg og rekstrarleg málefni? Eins og áður segir mótast háskólaþing vísinda- og menntastefnu. Því er ekki ætlað sérstakt hlutverk er snýr að fjárhagslegum málum. Ekkert hindrar þó að umræða eigi sér stað um þessi málefni.
- *Sjálfstæði.* Er háskólaþing sjálfstætt er varðar ákvörðun um málefni til umræðu og stjórnun þess? Getur þingið tekið upp mál að eigin frumkvæði? Skv. reglum fyrir Háskóla Íslands boðar rektor háskólaþing og stýrir fundi eða felur öðrum stjórn. Ályktanir sem bornar eru upp til atkvæða eru venjulega settar fram af honum. Meirihluti háskólaþingsfulltrúa (2/3) getur þó krafist fundar.
- *Þátttaka.* Hverjir sitja háskólaþing og eiga þar atkvæðisrétt? Hversu fjölmennt er þingið? Í tilviki Háskóla Íslands sitja háskólaþing um 100 manns og hafa um 2/3 hlutar þeirra atkvæðisrétt. Ítarlega er fjallað um skipan fulltrúa á háskólaþing í reglum um skipan og fundarsköp Háskóla Íslands nr. 984/2008.

Heimildir

- Amaral, Alberto, and Vincent Lynn Meek. The higher education managerial revolution? Vol. 3: Springer Science & Business Media, 2003.
- Birnbaum, Robert. "The latent organizational functions of the academic senate: Why senates do not work but will not go away." The Journal of Higher Education 60, no. 4 (1989): 423-43.
- Birnbaum, Robert, and Paul J Edelson. "How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership." Taylor & Francis, 1989.
- Bowen, William G, and Eugene M Tobin. Locus of authority: The evolution of faculty roles in the governance of higher education. Princeton University Press, 2015.
- Ginsberg, Benjamin. The fall of the faculty. Oxford University Press, 2011.
- Jones, Glen A, Theresa Shanahan, and Paul Goyan. "The academic senate and university governance in Canada." Canadian Journal of Higher Education 34, no. 2 (2004): 35-68.
- Lapworth, Susan. "Arresting decline in shared governance: Towards a flexible model for academic participation." Higher Education Quarterly 58, no. 4 (2004): 299-314.
- Larsen, Ingvild Marheim. "Departmental leadership in Norwegian universities - in between two models of governance." In The higher education managerial revolution? edited by Alberto Amaral and Vincent Lynn Meek: Springer Science & Business Media, 2003.
- Shattock, Michael. International trends in university governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority. Routledge, 2014.
- ———. Managing good governance in higher education. McGraw-Hill Education (UK), 2006.
- ———. "University governance, leadership and management in a decade of diversification and uncertainty." Higher Education Quarterly 67, no. 3 (2013): 217-33.

Vinnuhópar 3-4. Starf deildarforseta og formanna námsbrauta: Ítarefni

Um starf deildarforseta og formanna námsbrauta skv. lögum og reglum

Kveðið er á um hlutverk deildarforseta í 16. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009. Hann er „faglegur forystumaður deildar“ og er ábyrgur gagnvart forseta fræðasviðs, sem er yfirmaður hans. Deildarforseti skal gera forseta fræðasviðs reglulega grein fyrir árangri deildar í kennslu, rannsóknum, stjórnun, alþjóðlegu og innlendu samstarfi ásamt framlagi deildar til íslensks samfélags. Hann situr í stjórn fræðasviðsins. Deildarforseti er æðsti fulltrúi deildar gagnvart mönnum og stofnunum innan háskólans og utan. Á milli deildarfunda eða deildarráðsfunda fer deildarforseti í umboði þeirra með ákvörðunarvald í öllum málum deildarinnar. Deildarforseta er heimilt að skipa starfsnefndir sem eru honum til ráðgjafar og aðstoða við stefnumótun og sinna tilteknum verkefnum samkvæmt erindisbréfi.

Hver háskóladeild tilnefnir deildarforseta og annan til vara úr hópi prófessora og dósentar deildarinnar sem gegna fullu starfi. Deildarforseta og varaforseta skal kjósa til tveggja ára í senn. Hver háskóladeild heldur fundi eftir þörfum en skylt er að boða til fundar ef rektor, forseti fræðasviðs eða þriðjungur deildarmanna sem rétt eiga til fundarsetu æskja þess.

Samkvæmt 21. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 er heimilt með samþykki stjórnar fræðasviðs að skipa námsbrautir innan deilda. Innan námsbrauta skulu að jafnaði vera nokkrar námsleiðir sem mynda faglega heild. Formaður námsbrautar stýrir námsbrautinni, hefur eftirlit með starfsemi hennar, fylgist með starfi námsnefnda, kennsluháttum og öðru sem varðar kennslu. Kveða skal nánar á um hlutverk, ábyrgð og skyldur formanns námsbrautar í erindisbréfi sem forseti fræðasviðs setur. Rísi ágreiningur um mörk námsbrauta sker forseti fræðasviðs úr um skiptinguna. Hver námsbraut fer í umboði deildarfundar með málefni kennslugreina sinna, ákveður námsefni og tilhögun kennslu og prófa, ákveður skiptingu kennslu milli einstakra kennara í námsbrautinni og gerir tillögur til deildarforseta um ráðningu stundakennara, svo og um nauðsynlegar fjárveitingar og ný störf. Hver námsbraut kýs formann og varamann hans úr hópi fastráðinna kennara sem gegna fullu starfi við námsbrautina. Kjörtímabil þeirra skal vera tvö ár. Í námsbraut eru haldnir fundir eftir þörfum. Skylt er að boða til fundar ef deildarforseti eða þriðjungur atkvæðisbærra manna æskir þess.

Nokkrar niðurstöður

Samkvæmt athugun sem gerð var á vormisseri 2017 eru umfangsmestu verkefni deildarforseta kennsluskjár- og nemendamál, starfsmannamál og fjármál. Námsbrautarformenn nefna kennsluskjármál og starfsmannamál sem umfangsmestu verkefni. Hvorki í tilvikum deildarforseta né námsbrautarformanna er munur á helstu verkefnum eftir fræðasviðum.

Helstu samstarfsaðilar deildarforseta í daglegu starfi eru skrifstofustjóri, deildarstjóri eða verkefnisstjóri sem starfar ýmist í deild eða á sviði. Þá eru enn fremur nefndir til sögunnar varadeildarforsetar, formenn námsbrauta, mannauðsstjórar og fleiri. Í langflestum tilvikum er helsti samstarfsaðili formanna námsbrauta skrifstofustjóri, deildarstjóri eða verkefnisstjóri sem ýmist starfar í deild eða á sviði.

Í flestum tilvikum eru varadeildarforsetar virkir við stjórnun deilda og sjaldnast er afgerandi munur þar á eftir fræðasviðum. Varaformaður námsbrautar er virkur í stjórnun námsbrautar í meirihluta tilvika á tveimur fræðasviðum: Félagsvísindasviði og Verkfræði- og náttúruvísindasviði.

Deildarforsetar og námsbrautarformenn eru sammála um að kennsluafsláttur vegna vinnu sinnar við þessi störf sé ekki í samræmi við vinnuumfang. Rúmlega 60% deildarforseta eru ýmist frekar eða mjög ósammála því að kennsluafslátturinn sé í samræmi við vinnuumfang og tæp 80% námsbrautar-

formanna. Svipað hlutfall er að finna meðal formanna námsgreina sem starfa á Hugvísindasviði. Fimmtungur deildarforseta telur kennsluafsláttinn viðunandi en einungis um 6% námsbrautarformanna.

Meirihluti deildarforseta er ýmist mjög eða frekar sammála því að verkaskipting milli sín og sviðsforseta sé í meginatriðum skýr. Þó komu fram ábendingar um að skýra þurfi hlutverk deildarforseta með tilliti til fjárhagslegrar ábyrgðar og starfsmannamála og hvaða ákvarðanir hann getur almennt tekið. Hvað námsbrautarformenn varðar eru nærri átta af hverjum tíu mjög eða frekar sammála um að verkaskipting milli sín og deildarforseta sé skýr en bent er á að erindisbréf eða starfslýsingu skorti. Athugun leiðir m.a. í ljós að einungis í fjórðungi tilvika er erindisbréf í gildi fyrir námsbrautarformenn.

Þrír af hverjum fjórum deildarforsetum telja verkaskiptingu milli sín og deildarfunda skýra. Þó er kallað eftir skýrara hlutverki deildarforseta og skriflegum reglum um hlutverk og valdmörk. Hvað námsbrautarformenn varðar eru tæplega þrír af hverjum fjórum mjög eða frekar sammála því að það sé í meginatriðum skýrt hvað beri að leggja fyrir fund námsbrautar til ákvörðunar og hvað námsbrautarformaður geti tekið ákvörðun um án aðkomu námsbrautarfundar. Þó er bent á að skýrari leiðsögn skorti um hlutverk námsbrautarfunda og stjórnsýslulegt gildi ákvarðana sem þar eru teknar.

Alþjóðleg staða: Stutt samantekt

Þar sem deildir eru grundvallareiningar háskóla gegna deildarforsetar lykilhlutverki í starfi þeirra. Vegna umskipta sem orðið hafa á stjórnun og skipulagi háskóla víða um heim hefur staða deildarforseta breyst þótt misjafnt sé eftir löndum og einstökum háskólum í hve miklum mæli það er.

Í sinni einföldustu mynd hefur alþjóðleg þróun falist í að svokölluð jafningjastjórnun (einnig kölluð hefðbundin stjórnun) hefur að hluta eða miklu leyti vikið fyrir nýjum stjórnunarháttum undir merkjum hinnar nýju opinberu stjórnunar (NPM; new public management) og stjórnunarhyggju (e. managerialism).¹ NPM felst í stuttu máli í því að sækja sér fyrirmyndir til stjórnunar einkafyrirtækja, gefa stjórnendum aukið umboð til stjórnunar og forystu. Áhersla er lögð á árangursmælingar og hvatakerfi. Í fyrirtækjalíkani háskóla felst m.a. að háskólaráð er skipað utankomandi aðilum og er ígildi stjórnar, fulltrúa „eigenda“. Stjórnin ræður rektor sem framkvæmdastjóra og hann síðan sína undirmenn í anda stigveldis. Stjórnunarhyggja felur í sér áherslu á eflingu faglegrar (e. professional) stjórnunar og nýjar aðferðir í stjórnun.

Í hefðbundnu kerfi í anda jafningjastjórnunar er deildarforseti fremstur meðal jafningja; starfið færast milli kennara og er miseftirsótt þar sem litið er svo á að þessi verkefni takmarki tíma kennara til að sinna rannsóknum og kennslu. Í samræmi við þetta er deildarforseti kosinn af samstarfsfólki, jafnvel á grunni samkomulags um að „komið sé að honum“. Litið er á hlutverk hans sem hagsmunafulltrúa deildar. Gert er ráð fyrir að afskipti hans af störfum samstarfsfólks séu takmörkuð nema óhjákvæmilegt sé eins og vegna kennsluskrár.² Hlutverk hans sé að vera ráðgefandi, hlusta á ólíkar

¹ Tekið er fram að hér er um að ræða stjórnunarlíkön sem lýsa ákveðnum einkennum sem geta verið áberandi innan einstakra háskóla. Algengast er að finna einhver einkenni beggja líkana í sama háskóla. Þannig má yfirleitt greina einkenni jafningjastjórnunar í starfi háskóla í akademísku mati samstarfsfólks á rannsóknum og framgangi en einkenni fyrirtækjastjórnunar í skipulagi æðstu stjórnar skólans og í stjórnsýslu hans.

² Starf háskóla kennara hefur talsverða sérstöðu í samanburði við störf innan annarra skipulagsheilda. Kennari getur starfað sjálfstætt að kennslu og rannsóknum líkt og einyrki. Kennari er oft í meira samstarfi við fræðimenn á sama sérsviði utan skólans en innan hans. Í þessu sambandi eru hugtökin „heimsborgari“ og „heimamaður“ stundum notuð. Þeir fyrrnefndu eru þeir sem áður er lýst. Orka þessa hóps beinist frekar að þessu samstarfi en t.d. stjórnun innan skólans, „heimsborgarar“ samsama sig frekar þessum samstarfsmönnum

raddir innan deildar og skapa samstöðu milli einstaklinga og hópa, m.a. með málamiðlunum. Í þessu umhverfi er ekki lögð áhersla á deildarforseta sem akademískan leiðtoga.

Hjá „Þekkingarfyrirtækinu“ er deildarforseti ráðinn af millistjórnanda (svo sem forseta fræðasviðs), rektor eða háskólaráði en ekki kosinn af deild. Deildarforseta er ætluð forysta deildarinnar, að vera virkur í stjórnun, framsækinn og reyna að skapa deildinni ný tækifæri. Samhliða þessu er áhersla lögð á að þjálfa þessa stjórnendur til að þeir geti sinnt betur þessum hlutverkum sínum. Þeim er ætlað að nýta hvatakerfi fyrir árangur í starfi.

Með einföldun má segja að hlutverk deildarforseta í alþjóðlegu samhengi beinist að þremur viðfangsefnum: akademískum málum, daglegri stjórnun og forystu. Á grundvelli fyrirbyggjandi rannsókna er erfitt að meta hvort hlutverkin hafi breyst og ef svo er í hve miklum mæli.

Akademísk mál, kennsla og rannsóknir

Kennslumál taka til þróunar kennsluskrár og námsleiða. Í samræmi við hefð er það deildarforseti sem stýrir þessari vinnu en hann gerir það í anda jafningjastjórnunar. Í anda hennar er honum ætlað að samhæfa kennslu en með nýjum áherslum er lögð meiri áhersla en áður á það hlutverk hans að tryggja gæði kennslu. Eins og áður eru það einstakir kennarar sem móta sín eigin námskeið en með sameiginlegri vinnu við endurskoðun kennsluskrár er reynt að tryggja samhæfingu og koma í veg fyrir að kennsluefni skarist. Í samræmi við nýjar áherslur veitir deildarforseti kennurum aðhald með kennslukönnunum. Sömuleiðis á deildarforseti frumkvæði að stofnun nýrra námsleiða, sem raunar aðrir kennarar geta einnig tekið.

Þrátt fyrir nýjar áherslur er jafningjastjórnun áberandi á sviði rannsókna og felst hún m.a. í jafningjamati á gæðum rannsókna og mati til framgangs í starfi. Hefð er fyrir því að deildarforsetar hafi ekki afskipti af rannsóknastarfi kennara enda mætti færa rök fyrir því að slík afskipti færu gegn hinu akademíska frelsi sem er grunnigildi flestra háskóla. Óljóst er hvort deildarforseta sé ætlað aukið hlutverk á þessu sviði skv. nýjum áherslum nema þá óbeint. Upplýsingar um rannsóknafköst geta verið tilefni fyrir deildarforseta til að veita einstökum kennurum stuðning með því að hvetja þá til að sækja um rannsóknastyrki og benda þeim á stoðþjónustu rannsókna, sem víða hefur aukist o.s.frv. Miðstýrð matskerfi sem tengja rannsóknafköst (og rannsóknavettvang) umbun og jafnvel viðurlögum hafa væntanlega meiri áhrif á rannsóknastörf kennara en þessi hvatning deildarforseta.

Dagleg stjórnun

Daglegri stjórnun má skipta upp í nokkur verkefni: umsjón með rekstri deildarskrifstofu, skjala- og húsnæðismál, nemendamál, starfsmannamál, rekstur og ákvarðanatöku af ýmsu tagi. Almennu hefur sú þróun orðið að stjórnýsla háskóla, sem ýmist er tengd deild sérstaklega, fræðasviði eða er miðlæg, sjái um mörg eða flest þessara verkefna. Algengast er þó að deildarforseti komi að nemendamálum sem taka þarf formlega ákvörðun um og starfsmannamálum, svo sem er varðar samskipti á vinnustað. Misjafnt er hvort deildum er ætlað að hafa með höndum rekstrarmál eða hvort þau eru alfarið í höndum stjórnýslu fræðasviðs. Deildarforseti þarf þó augljóslega að taka þátt í áætlanagerð sem miðast við kennslukrafta deildarinnar og námsframboð og síðan að vera upplýstur um stöðu fjármála.

Forystuhlutverk

en deildinni eða skólanum. Í tilviki „heimamanna“ er þessu öfugt farið. Þeir leggja áherslu á kennslu og þátttöku í starfi deildarinnar og háskólans og þeir líta fyrst og fremst á sig sem starfsmenn viðkomandi deildar og háskólans.

Í hinum nýju áherslum er mikil áhersla lögð á forystuhlutverk allra akademískra stjórnenda háskóla. Í þessu felst að þróa starf deildarinnar og sinna því hefðbundna „pólítíska“ hlutverki deildarforseta að skapa samstöðu innan deildar og gæta hagsmuna hennar. Einnig er honum ætlað að vinna að starfsþróun og starfsframa deildarmanna en skv. hefðbundinni stjórnun eru akademískir starfsmenn alfarið sjálfir ábyrgir fyrir þessum þáttum. Skv. könnunum er það algeng upplifun að breytingar í anda hinnar nýju stjórnunar hafi fremur dregið úr sjálfstæði stjórnenda þeirra eininga sem falla undir millistjórnendur háskóla en hitt. Við þessar aðstæður er talið vafamál hvað deildarforseti hafi í raun mikið svigrúm til að sinna auknu forystuhlutverki.

Heimildir

Austin, Ian, and Glen A Jones. *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices*. Routledge, 2015.

Birnbaum, Robert. "The end of shared governance: Looking ahead or looking back." *New directions for higher education* 2004, no. 127 (2004): 5-22.

Bleiklie, Ivar. "Justifying the evaluative state: New public management ideals in higher education." *Journal of Public Affairs Education* (1998): 87-100.

Bozeman, Barry, Daniel Fay, and Monica Gaughan. "Power to do... what? Department heads' decision autonomy and strategic priorities." *Research in Higher Education* 54, no. 3 (2013): 303-28.

Carroll, James B, and Mimi Wolverton. "Who becomes a chair?". *New Directions for Higher Education* 2004, no. 126 (2004): 3-10.

Deem, Rosemary. "'New managerialism and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom." *International Studies in Sociology of Education* 8, no. 1 (1998): 47-70.

———. "'New managerialism and higher education: The management of performances and cultures in universities in the united kingdom." *International Studies in Sociology of Education* 8, no. 1 (1998): 47-70.

Harman, Grant. "Academic leaders or corporate managers." *Higher education management and policy* 14, no. 2 (2002): 53-70.

Larsen, Ingvild Marheim. "Departmental leadership in Norwegian universities - in between two models of governance." In *The higher education managerial revolution?*, edited by Alberto Amaral and Vincent Lynn Meek: Springer Science & Business Media, 2003.

Macfarlane, Bruce. "Professors as intellectual leaders: Formation, identity and role." *Studies in Higher Education* 36, no. 1 (2011): 57-73.

Rasmussen, Jørgen Gulddahl. "Management between the shop floor and the corporate level." *European Journal of Education* 37, no. 1 (2002): 43-55.

Wolverton, Mimi, Walter H Gmelch, Marvin L Wolverton, and James C Sarros. "A comparison of department chair tasks in Australia and the United States." *Higher Education* 38, no. 3 (1999): 333-50.

Vinnuhópar 5-6. Fyrirkomulag deilda og námsbrauta: Ítarefni

Um starfsemi deilda og námsbrauta Háskóla Íslands

Deildir Háskóla Íslands eru samtals 25 á fimm fræðasviðum. Námsbrautir eru 38. Á Hugvísindasviði skiptast námsbrautir í sérstakar námsgreinar sem eru alls 31.

Mikill munur er á stærð bæði fræðasviða og deilda Háskóla Íslands. Þannig er Félagsvísindasvið stærst með ríflega 4.000 nemendur en Menntavísindasvið minnst með rúmlega 2.000 nemendur. Stærsta deild háskólans (í nemendum talið) er Viðskiptafræðideild með um 1.400 nemendur en minnsta deild háskólans er Guðfræði- og trúarbragðfræðideild með um 100 nemendur.

Þá eru tæplega 500 námsleiðir í boði við Háskóla Íslands (u.þ.b. tæplega tveir akademískir starfsmenn eru þannig að meðaltali að baki hverri námsleið). Flestar þeirra eru á Hugvísindasviði eða 158 og næstflestar eru á Félagsvísindasviði eða 113. Samanlagt eru þessi tvö svið með yfir helming allra námsleiða sem í boði eru við Háskóla Íslands.

Skipulagsformum deilda Háskóla Íslands má skipta í fernt:

1. Deild sem kennslueining
2. Deild með námsbrautum þar sem kennsla fer fram (t.d. Raunvísindadeild)
3. Deild með námsbrautum og námsgreinum þar sem kennsla fer fram (t.d. Sagnfræði- og heimspekideild)
4. Deild sem kennslueining sem jafnframt starfrækir námsbrautir með kennslu (t.d. Læknadeild)

Reglur kveða á um að deildir séu sjálfstæðar um eigin málefni innan þeirra marka sem sameiginlegar reglur háskólans setja. Flest verkefni deilda lúta að kennslu og nemendamálum. Hér má nefna kennsluskrárvinnu og breytingar á kennsluskrá, val á stundakennurum og aðjunktum, nemendamál, þar á meðal mat á námi þeirra og undanþágur, nýskráningu og móttöku nýrra nemenda, brautskráningu, skýrslugerð, kynningarmál, samskipti við samstarfsaðila utan sem innan skólans og þróun kennsluhátta. Deildarfundur fer með ákvörðunarvald í öllum málefnum deildar.

Heimilt er með samþykki stjórnar fræðasviðs að skipa námsbrautir innan deilda. Innan námsbrauta skulu að jafnaði vera nokkrar námsleiðir sem mynda faglega heild og lýkur með prófgráðu. Formaður námsbrautar stýrir námsbraut og hefur eftirlit með starfsemi hennar, fylgist með starfi námsnefnda, kennsluháttum og öðru sem varðar kennslu. Kveða skal nánar á um hlutverk, ábyrgð og skyldur formanns námsbrautar í erindisbréfi sem forseti fræðasviðs setur. Hver námsbraut fer í umboði deildarfundar með málefni kennslugreina sinna, ákveður námsefni og tilhögun kennslu og prófa, ákveður skiptingu kennslu milli einstakra kennara í námsbraut og gerir tillögur til deildarforseta um ráðningu stundakennara, svo og um nauðsynlegar fjárveitingar og ný störf.

Hlutverk deilda þar sem námsbrautir starfa er takmarkað þar sem þar fer ekki fram kennsla eða rannsóknir. Það sama á við um námsbrautir þar sem námsgreinar eru fyrir hendi. Námsbrautir eru með misumfangsmikla starfsemi.

Samkvæmt athugun er algengast að deildarfundir innan Háskóla Íslands séu haldnir á um það bil tveggja mánaða fresti en fundir námsbrauta á um eins til tveggja mánaða fresti. Algengt er að atkvæðagreiðslur fari fram á deildarfundum en oftast er kosið um mál er varða nemendur og reglubreytingar.

Alls starfa 17 deildarráð en þau eru í flestum tilvikum starfandi á Heilbrigðisvísindasviði, Menntavísindasviði og Verkfræði- og náttúruvísindasviði. Deildarráð starfar í helmingi deilda á

Hugvísindasviði og í þriðjungi deilda á Félagsvísindasviði. Algengast er að deildarráð fundi ýmist á tveggja vikna fresti eða þá mánaðarlega. Mismunandi er eftir fræðasviðum hvort málefni námsbrauta eru rædd reglulega á deildarfundum. Málefni námsbrauta eru hins vegar langoftast rædd á deildarráðsfundum.

Í flestum tilvikum eru haldnir sérstakir kennarafundir í deildum fræðasviða, það er að segja fundir án setu nemendafulltrúa, þar sem málefni deildarinnar eru rædd. Það sama á við um námsbrautir. Í um helmingi deilda eru aðrir fundir kennara, svo sem fræðslufundir, haldnir með reglubundnum hætti.

Algengustu fastanefndir sem starfa við deildir eru námsnefndir, námsmatsnefndir, vísindanefndir, doktorsnámsnefndir, rannsóknanámsnefndir, kennslunefndir og inntökunefndir.

Niðurstöður könnunar á viðhorfum akademískra starfsmanna til deildaskiptingar og áhrifa þeirra innan deilda

Samkvæmt athugun meðal akademískra starfsmanna 2016 var tæpur helmingur mjög eða frekar ánægður með núverandi deildaskiptingu á því fræðasviði sem viðkomandi tilheyrir (49%) en rúmur fjórðungur (27%) er frekar eða mjög óánægður. Einnig var spurt um afstöðu akademískra starfsmanna til skipulags þeirrar deildar sem þeir tilheyrðu. Fram kemur að tæpur helmingur (48%) er frekar eða mjög ánægður en rúmur fjórðungur (28%) óánægður. Ánægja er nokkuð breytileg eftir fræðasviðum eða frá 33% upp í 63%. Sambærilegar niðurstöður koma fram þegar spurt var um ánægju með möguleika kennara á því að hafa áhrif á ákvarðanir sem teknar væru innan deildar.

Um akademískar stjórnunareiningar í alþjóðlegu samhengi: Stutt samantekt

Deildir. Eins og hjá Háskóla Íslands eru deildir (e. department, dk. institut) grunneiningar háskóla, samsvara „framleiðslu-“ og „þjónustueiningum“ fyrirtækja og stofnana. Háskóladeildir eru þó talsvert sjálfstæðari en deildir eða einingar í fyrirtækjum eru almennt. Einkenni jafningjastjórnunar koma hvergi betur fram en í starfsemi háskóladeilda. Deildum er stýrt af deildarforseta (e. head of department, department chair, dk. institutleder). Samkvæmt hefðbundnu fyrirkomulagi er deildarforseti kosinn af deildarfundum sem hefur ákvörðunarvald í öllum málefnum deildar. Þróun víða um heim hefur verið sú að breyta þessu fyrirkomulagi þannig að deildarforseti sé ráðinn af forseta fræðasviðs, rektor eða háskólaráði og jafnframt að dregið sé úr valdi deildarfundar, það gert ráðgefandi frekar en að það hafi ákvörðunarhlutverk.

Námsleiðir og námsbrautir. Innan deilda er boðið upp á námsleiðir (e. programs) sem stýrt er af námsbrautarformönnum (e. head of studies, program director, dk. studieleder). Stundum starfa einnig aðrar stjórnunareiningar sem halda utan um námsleiðir, svo sem námsbrautir, eins og í tilvikum Háskóla Íslands.

Fræðasvið – skólar (e. faculty, school, dk. fakultet). Algengt er að við háskóla séu stjórnunareiningar, fræðasvið, sem eru eins konar hattur yfir þeim einingum sem kennsla og rannsóknir fara fram í. Yfirmaður slíkrar einingar er forseti fræðasviðs (í tilvikum Háskóla Íslands en í lögum um opinbera háskóla er hann nefndur forseti skóla, á ensku er hann nefndur „dean“ og á skandinavísku oftast „dekan“). Ráð (no. akademisk ráð, e. academic council, faculty board, dk. fakultetsstyret) eru starfandi við hvert fræðasvið og stýrir forseti fræðasviðs því. Algengt var fram á áttunda og níunda áratuginn að forseti fræðasviðs væri kosinn af starfsmönnum deilda. Hlutverk hans var frekar viðhafnarhlutverk en stjórnunarstarf. Þetta breyttist í lok 20. aldar og á fyrsta áratugi 21. aldar þegar algengt varð að forseti fræðasviðs væri valinn af rektor eða háskólaráði. Jafnframt breyttist starfið þannig að rekstur og stjórnun komu á hans borð í mun meira mæli en áður. Með þessu móti var þetta

„millistjórnunarlag“ styrkt í anda dreifstýringar. Samhliða varð stjórn fræðasviðs eingöngu ráðgefandi.

Form á rannsóknastarfi. Eðli máls samkvæmt er umgjörð rannsóknastarfs mun fjölbreyttari en umgjörð kennslu, sem hefur fastmótaðra form, eins og hér er lýst. Það getur verið með ýmsum hætti, m.a. farið fram á sérstökum rannsóknastofnunum sem eru stundum laustengdar deildum (sjá skýrslu um rannsóknastofnanir og skipulag rannsóknastarfsemi við Háskóla Íslands frá maí 2015). Eins og fram hefur komið hér að ofan geta samstarfsaðilar kennara verið utan háskólans ekki síður en innan hans, m.a. þar sem fáir sinna rannsóknum á tilteknu sérfræðisviði.

Deildir sem umgjörð fræðigreina. Í tímans rás hefur deild gjarnan verið fagleg og rekstrarleg umgjörð um fræðigreina.³ Algengt var þá að ein deild væri umgjörð einnar fræðigreinar. Til að vísindi eða fræði geti talist sérstök fræðigreina þurfa þau beinast að afmörkuðum rannsóknarviðfangsefnum (lögum, heilbrigði/sjúkdómum, sögu samfélaga o.s.frv.), byggjast á uppsafnaðri þekkingu á rannsóknarviðfangsefninu, kenningum og safni hugtaka og hafa þróað sérstaka aðferðafræði. Sérstök vinnuþing getur tilheyrt viðkomandi fræðigreina sem tryggir sameiginlegt „tungumál“ þeirra sem starfa innan viðkomandi fræðigreinar á alþjóðavísu.

Á síðastliðnum áratugum hafa deildir ekki haft sömu samsvörun við tiltekna fræðigreina og þær höfðu fram á miðja síðustu öld. Ástæður fyrir því eru ýmsar, t.d. verulega aukin sérhæfing innan fræðigreina (e. sub-disciplines), aukning á þverfræðilegu námi og rannsóknum og mikil fjölgun námsleiða. Þessi þróun getur valdið því að ofangreind einkenni fræðigreina hverfa og þá jafnframt fagleg „samloðun“ innan viðkomandi deildar. Þróunin er í samræmi við þá stefnu stjórnvalda og einstakra háskóla að leggja áherslu á ný rannsóknar- og kennslusvið. Þetta hefur leitt til þess að erfiðara reynist oft nú en áður að svara því hvað kennarahópur sem tilheyrir ákveðinni deild eigi sameiginlegt. Í einhverjum tilvikum felst „límið“ í grunnnámi viðkomandi deildar sem flestir eða allir kennarar koma að og byggja upp sameiginlega í formi kennsluskrár. Önnur samvinna getur verið takmörkuð vegna ólíkra sérsviða á sviði kennslu og rannsókna.

Sú þróun sem lýst er hér að ofan gerir skipulag deilda flóknara en áður. Við skipulagningu hafa tvær leiðir verið farnar, annars vegar að auka fjölda eininga í sama stjórnunarlagi (t.d. fjölga deildum) og hins vegar að fjölga stjórnunarlögum og setja þannig á laggirnar nýjar einingar á „lægrri“ stjórnunarstigum. Kosturinn við að fjölga einingum á sama stjórnunarlagi getur falist í að haldið er í það algenga viðmið að hafa stjórnunarlög sem fæst í anda stjórnunarhefða háskóla. Ókosturinn við það skipulag getur orðið mikil stjórnunarspönn hjá millistjórnendum eins og forsetum fræðasviða. Með fleiri stjórnunarlögum minnkar stjórnunarspönnin en ókosturinn er hins vegar að skipulag getur orðið flókið og stjórnunarlög, þar sem akademísk vinna fer ekki fram, fjölgar.

Til að tryggja hagkvæmni þarf lágmarksfjöldi starfsmanna að tilheyra sömu einingu (sérstaklega þegar um rekstrarlega einingu er að ræða). Það er m.a. vegna stjórnunarverkefna akademískra starfsmanna, sem fyrir utan starf deildarforseta, eru margvísleg svo sem seta í fastanefndum deildar. Ef tekjur viðkomandi einingar byggjast á reiknilíkani sem tengt er rannsóknarafköstum er einnig ljóst að lágmarksfjöldi kennara þarf að vera til staðar. Þessi lágmarksfjöldi getur verið misjafn, allt eftir fjölda nemenda og eðli námsins (verklegt nám og bóklegt, grunnnám, framhaldsnám).

Mikil umræða hefur farið fram um stöðu deilda sem grunneininga háskóla, ekki síst vegna þeirra breytinga sem hefur verið lýst hér að ofan. Lykilspurning er hvernig tengja skuli deildir, sem

³ Hér er hugtakið notað yfir „academic discipline“ sem einnig hefur verið þýtt sem vísindagrein eða námsgrein. Margs konar flokkunarkerfi hafa verið notuð við skiptingu vísindagreina allt frá því að fjórskipting fræðasviða háskóla við Bologna-háskóla var innleidd á miðöldum.

lykileiningar í starfi háskóla, við hina miðlægu stjórn háskólans. Aðrar og tengdar spurningar eru eftirfarandi: Hvernig er hægt að skipuleggja þessar einingar þannig að þær henti fjölbreytni og stærð þessara stofnana? Hvernig á að velja í forystu þessara eininga? Eiga fjármál að vera í höndum deilda eða eingöngu fagleg mál? Að hvaða leyti eru þessar einingar sjálfstæðar og að hve miklu leyti undireiningar millistjórnenda skólans? Hversu miðlæg á stýring á faglegu og rekstrarlegu starfi á að vera til að ná fram akademískum árangri og skilvirkni í rekstri? Hvaða hlutverk eiga millistjórnendur að hafa?

Heimildir

Becher, Tony. "The counter-culture of specialisation." *European Journal of Education* (1990): 333-46.

Becher, Tony, and Paul Trowler. *Academic tribes and territories: Intellectual enquiry and the culture of disciplines*. McGraw-Hill Education (UK), 2001.

Clark, Burton R. *The academic profession: National, disciplinary, and institutional settings*. University of California Press, 1987.

———. *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press, 1986.

———. "Small worlds, different worlds: The uniquenesses and troubles of American academic professions." *Daedalus* 126, no. 4 (1997): 21-42.

Krishnan, Armin. "What are academic disciplines?" University of Southampton, NCRM E Prints Repository eprints. ncrm.ac.uk/783/1/what_are_academic_disciplines.pdf (2009).

Lane, Jan-Erik. "Academic profession in academic organization." *Higher Education* 14, no. 3 (1985): 241-68.

Lombardi, John V. *How universities work*. JHU Press, 2013.

Manning, Kathleen. *Organizational theory in higher education*. Routledge, 2012.

Schloss, Patrick J, and Kristina M Cragg. *Organization and administration in higher education*. Routledge, 2013.

Vinnuhópar 7-8. Samstarf stjórnýslu og akademískra starfsmanna: Ítarefni

Hlutverk og starfsemi stjórnýslu skólans

Þeim starfseiningum sem veita akademísku starfsfólki aðstoð og þjónustu má skipta í þrennt: í fyrsta lagi í sameiginlega stjórnýslu, í öðru lagi stjórnýslu fræðasviða og í þriðja lagi þjónustustofnanir háskólans. Í síðastnefnda flokknum eru m.a. Reiknistofnun, Endurmenntunarstofnun Háskóla Íslands og Háskólaútgáfan.

Takmörkuð umfjöllun er um stjórnýslu skólans í reglum hans. Ekki er fjallað um stjórnýslu fræðasviða en í 8. gr. reglna nr. 569/2009 er fjallað um sameiginlega stjórnýslu og svið hennar nefnd.⁴ Skilgreina má sameiginlega stjórnýslu sem allar þær stjórnunareiningar sem tilheyra ekki sérstaklega fræðasviðum en starfa með þeim vegna sameiginlegra verkefna. Ítarleg umfjöllun er um starfsemi sameiginlegrar stjórnýslu í áfangaskýrslu sem lögð var fyrir háskólaráð 12. janúar 2017.

Skrifstofur fræðasviða urðu til með stofnun þeirra um mitt ár 2008. Þær byggðust á grunni skrifstofa þeirra deilda sem sameinuðust undir hatti fræðasviðanna. Skv. tillögum skipulagshópsins sem byggt var á við breytingarnar 2008 var ein megingittillagan sú að sameiginleg stoðþjónusta yrði eflað og hluti hennar færður frá yfirstjórn til fræðasviða og deilda. Gert var ráð fyrir að starfsemi fræðasviða skiptist í tvennt: annars vegar stoðþjónustu og hins vegar stjórnýslu.⁵ Stoðþjónustan færi fram í sérstökum þjónustukjörnum sem aðstoðuðu bæði nemendur og kennara. Það færi eftir stærð og styrk deilda hver skiptingin yrði milli fræðasviða og deilda.

Efling stoðþjónustu með sérstökum þjónustukjörnum varð ekki að veruleika í þeim mæli sem tillögurnar gerðu ráð fyrir. Forsenda þessara breytinga voru stórauknar tekjur á komandi árum sem ekki stóðust m.a. vegna niðurskurðar í kjölfar hrunsins. Nýjar fræðasviðsskrifstofur sinntu því til að byrja með mestmegnis þeim verkefnum sem deildarskrifstofur höfðu með höndum áður. Þó var svonefnd stoðþjónusta sums staðar bætt m.a. með sérstökum þjónustuborðum. Starfsfólki sem hefur með höndum einstaka málaflökka fjölgaði smám saman á skrifstofum fræðasviða, svo sem fjármálastjórum, markaðs- og kynningarstjórum, rannsóknastjórum og mannauðsstjórum. Þessir starfsmenn eiga í samstarfi við svið sameiginlegrar stjórnýslu með sömu málaflökka (sjá áfangaskýrslu um sameiginlega stjórnýslu). Með fjölgun starfsmanna hefur verið miðað við að kennarar og nemendur leiti aðallega til skrifstofu fræðasviðs síns.

⁴ Undir sameiginlega stjórnýslu eru eftirfarandi einingar: vísinda- og nýsköpunarsvið; kennslusvið – skrifstofa, þjónustuborð HÍ, starfs- og námsráðgjöf, nemendaskrá; miðstöð framhaldsnáms; skrifstofa alþjóðamála, fjármálasvið; framkvæmda- og tæknisvið; markaðs- og samskiptasvið; starfsmannasvið; Reiknistofnun; og skrifstofa rektors.

⁵ Algengt er að greina á milli hugtakanna „stjórnýsla“ annars vegar og „stoðþjónusta“ hins vegar. Með einföldun má segja að stjórnýsla stofnana geti falið í sér þá starfsemi sem lýtur að því að undirbúa og framfylgja ákvörðunum sem stjórnendur taka. Þannig er greint á milli forystu stofnunar og stjórnýslu. Eins og fram kemur í umfjölluninni á stjórnýsla skólans í margháttaðu samstarfi við akademíska starfsmenn, þar á meðal veitir hún akademískum stjórnendum aðstoð og þjónustu. Skipta má stoðþjónustu í tvennt, annars vegar í störf sem miða að því að samræma vinnubrögð og tryggja gæði þjónustu, t.d. verkefni á sviði gæða- og mannauðsmála, og hins vegar í stuðningsþjónustu, t.d. við símsvörun, móttöku og ritarþjónustu. Í tilviki stofnunar eins og Háskóla Íslands getur verið erfitt að gera greinarmun á þessum hugtökum og óvíst um gildi þess. Þannig er unnt að nota orðið stjórnýsla í tilviki háskóla yfir alla þá starfsemi sem ekki fellur beint undir kennslu og rannsóknir, þar á meðal stoðþjónustu skv. ofangreindri skilgreiningu.

Eins og áður segir er ekki að finna lýsingu á hlutverki skrifstofu fræðasviða í reglum skólans. Segja má að það sé í höndum hvers fræðasviðs (og þá einkum forseta fræðasviðsins) að ákveða hver og hversu umfangsmikil verkefni skrifstofunnar eru, þar á meðal aðstoð og þjónusta við akademíska starfsmenn. Jafnframt er það ákvörðun hvers sviðs fyrir sig hvernig skipulagi skrifstofu sviðsins er háttað.

Sviðsforseti er yfirmaður starfsmanna skrifstofunnar en rekstrarstjóri, sem starfar á fjórum af fimm fræðasviðum, er að jafnaði næsti yfirmaður bæði stjórnenda málaflokka (t.d. fjármálastjóra, kennslustjóra og mannauðsstjóra) og deildarstjóra. Skipulagi stjórnýslu deilda er þannig háttað á Félagsvísindasviði og Heilbrigðisvísindasviði að deildarskrifstofur eru aðskildar í skipulagi og deildarstjóri stýrir starfseiningu og hefur umsjón með starfi verkefnisstjóra sem þar starfa. Starfsemi Félagsvísindasviðs fer fram í sameiginlegu skrifstofuhúsnæði. Starfsemi Heilbrigðisvísindasviðs er hins vegar dreifð og hefur staða sviðsins í húsnæðismálum haft mikil áhrif á skipulagið. Á Hugvísindasviði starfa verkefnisstjórar á skrifstofu fræðasviðsins í sameiginlegu skrifstofuhúsnæði. Verkefnisstjórar eru ekki ráðnir til sérstakrar deildar en þeir hafa umsjón með einni deild hver. Á Menntavísindasviði er ein sameiginleg kennsluskrifstofa fyrir sviðið. Henni er stýrt af kennslustjóra. Starfsmönnum skrifstofunnar er ekki skipt niður á deildir, að undanskildum þremur deildarstjórum, einum fyrir hverja deild sviðsins. Á Verkfræði- og náttúruvísindasviði hafa verkefnisstjórar sem starfa á skrifstofu fræðasviðs umsjón með stjórnýslu einstakra deilda en þeir eru ekki ráðnir til sérstakrar deildar.

Aðstoð við nemendur t.a.m. vegna kennsluskrár og námsframvindu (fyrir utan þá aðstoð sem akademískir starfsmenn veita) er veitt á deildarskrifstofum í sérstöku skrifstofurými á Félagsvísindasviði og Heilbrigðisvísindasviði. Á Hugvísindasviði veita verkefnisstjórar aðstoðina í sameiginlegu skrifstofuhúsnæði sviðsins en á Menntavísindasviði leita nemendur til kennsluskrifstofu sviðsins þar sem ýmist deildarstjórar eða verkefnisstjórar í sameiginlegu rými sinna þjónustunni. Á Verkfræði- og náttúruvísindasviði er aðstoðin veitt á sérstakri þjónustuskrifstofu deilda.

Helstu málaflokkar og verkefni sem skrifstofur fræðasviða hafa með höndum eru eftirfarandi (taka skal fram að breytilegt er hvað hver málaflokkur er umfangsmikill og hvaða verkefni falla undir hann):

- Fjármál og rekstur, þ. á m. að hafa umsjón og yfirsýn með fjármálum sviðsins, deilda og stofnana, umsjón með gerð fjárhagsáætlana og eftirfylgni þeirra.
- Mannauðsmál, svo sem ráðgjöf og aðstoð vegna samskiptamála og leiðbeiningar um önnur starfsmannatengd málefni.
- Ráðgjöf og aðstoð við rannsóknir kennara, svo sem upplýsingamiðlun um styrki og aðstoð við gerð umsókna um þá.
- Kennslumál (utan þeirra sem sinnt er innan deilda), svo sem aðstoð og ut anumhald um nám doktorsnema, upplýsingar um reglur um doktorsnám o.fl.
- Kynningarmál, svo sem undirbúningur opinberra fyrirlestra og málstofa og miðlun fréttu.
- Þjónusta við kennara (sem ekki fellur undir aðra starfsmenn), svo sem ljósritun og skönnun, móttaka ritgerða fyrir kennara o.fl.
- Alþjóðamál, svo sem vinna við komu erlendra kennara og nemenda, samskipti við skrifstofu alþjóðasamskipta.

Viðhorf akademískra starfsmanna til samstarfs og þjónustu

Þegar á heildina er litið ríkir jákvætt viðhorf innan Háskóla Íslands til þeirrar aðstoðar og þjónustu sem fræðasvið og deildir veita. Í viðhorfskönnun akademískra starfsmanna sem framkvæmd var árið 2016 voru ríflega 66% aðspurðra mjög eða frekar ánægð með aðstoð eða þjónustu sem fræðasvið veita og tæp 77% voru mjög eða frekar ánægð með sömu þjónustu deilda. Ekki voru nema um 10% frekar eða mjög óánægð með þjónustuna, bæði hvað varðaði fræðasvið og deildir. Töluverður munur er þó á þessari afstöðu eftir fræðasviðum.

Þegar litið er til einstakra málaflokka má sjá svipaða afstöðu. Þannig voru þrír af hverjum fjórum ánægðir með þjónustu eða samstarf í tengslum við gerð kennsluskrár, fjármál (t.d. utanumhald og rekstur rannsóknareikninga og styrkja) og almenna skrifstofuþjónustu. Um 2/3 voru ánægðir með þjónustu vegna mannauðsmála (t.d. samskiptamál og leiðbeiningar um starfsmannatengd málefni) og stoðþjónustu á sviði rannsókna.

Mismunandi var enn fremur hvaða verkefni akademískir starfsmenn höfðu leitað með til skrifstofu sviðs á yfirstandandi skólaári. Rúmur helmingur þátttakenda hafði leitað til skrifstofunnar/deildarinnar vegna undirbúnings og framkvæmdar kennsluskrár og sjö af hverjum tíu vegna fjármála. Ríflega 40% aðspurðra hafði aldrei verið í samstarfi við skrifstofu vegna mannauðsmála og stoðþjónustu á sviði rannsókna. Akademískir starfsmenn leituðu einnig í minna mæli til skrifstofu sviðsins með verkefni á borð við almenna skrifstofuþjónustu og vegna kynningarmála en með önnur verkefni.

Nokkur af þeim atriðum sem akademískir starfsmenn benda á í umræddri könnun til þess að bæta og efla stoðþjónustu er að draga þurfi úr fjarlægð milli miðlægrar stjórnarsýslu annars vegar og þjónustu úti á fræðasviðum og í deildum hins vegar; setja þurfi upp skýrari verkferla og stytta boðleiðir; einfalda þurfi regluverk og auka skilvirkni; og að auka ætti aðstoð vegna samskipta- og starfsmannamála og efla almenna upplýsingagjöf. Þá eru nefnd atriði eins og aukin aðstoð vegna styrkumsókna og aukin stoðþjónusta í „nærumhverfi“ (t.d. úti í deildum), svo að einhver dæmi séu tekin.

Alþjóðleg þróun: Stutt samantekt

Síðustu tvo til þrjá áratugi 20. aldar fjölgaði nemendum í háskólanámi á Vesturlöndum verulega. Sú þróun hefur haldið áfram á þessari öld. Samhliða fjölgaði kennurum og öðrum vísinda- og fræðimönnum, deildum og rannsóknastofnunum. Háskólar urðu með þessu umfangsmiklar stofnanir með flókinn rekstur. Samhliða þessu voru gerðar breytingar á háskólakerfi í mörgum löndum og einstökum háskólum í anda hinnar nýju opinberu stjórnunar sem, eins og áður hefur verið vikið að, fólst m.a. í auknu sjálfstæði skóla en jafnframt þeirri kröfu að þeir söfnuðu og skiluðu margvíslegum upplýsingum um afrakstur starfseminnar. Innleiddar voru stjórnunaraðferðir einkafyrirtækja. Að lokum jukust kröfur um bætt vinnubrögð innan háskóla, m.a. vegna reglna um vandaða stjórnarsýsluhætti og fjármála- og starfsmannastjórnun.

Allir þessir þættir leiddu til talsverðrar fjölgunar starfsmanna í stjórnarsýslu háskóla og í sumum löndum varð hún meiri en fjölgun akademískra starfsmanna. Rannsóknir sýna að mesta aukningin varð í upphafi innan stjórnarsýslu deilda og fræðasviða. Um leið átti sér stað fagvæðing innan stjórnarsýslunnar (e. professionalization) sem endurspegladist í ráðningum sérfræðinga og þjálfara stjórnenda í einstökum málaflokkum stjórnarsýslunnar. Með þessu fengu stjórnarsýsla háskóla og fagstjórnendur aukið vægi í stjórnskipulagi hans.

Með framangreint í huga þurfa þau algengu viðhorf meðal akademískra starfsmanna ekki að koma á óvart að stjórnsýsla hafi fengið of mikið vægi í starfsemi háskóla, jafnframt því sem áhrif þeirra sjálfra hafi minnkað. Hlutverk stjórnsýslunnar sé í vaxandi mæli að hafa eftirlit með störfum þeirra í stað þess að þjóna þeim.

Í alþjóðlegum viðtalskönnunum hefur togstreita komið fram milli akademískra starfsmanna og stjórnsýslufólks sem lýsi sér í þeim viðhorfum að stjórnsýslan hafi takmarkaða þekkingu og skilning á daglegu starfi kennara og öfugt. Þó ríkir skilningur meðal akademískra starfsmanna á að stjórnsýslan geti létt af akademískum stjórnendum verkefnum sem þeir hafi hvorki tíma né þekkingu til að sinna.

Eins og lýst hefur verið hér að framan kemur stjórnsýsla háskóla að flestum eða öllum málaflokkum háskóla. Algengt er að skipulag hennar sé byggt upp sem stigveldi þar sem framkvæmdastjóri stjórnsýslu er efstur.

Ýmsar heimildir

Gornitzka, Åse, and Ingvild Marheim Larsen. "Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities." *Higher Education* 47, no. 4 (2004): 455-71.

Gumport, Patricia J, and Barbara Sporn. "Institutional adaptation: Demands for management reform and university administration." In *Higher education: Handbook of theory and research*, 103-45: Springer, 1999.

Larsen, Ingvild Marheim. "Departmental leadership in Norwegian universities - in between two models of governance." In *The higher education managerial revolution?*, edited by Alberto Amaral and Vincent Lynn Meek: Springer Science & Business Media, 2003.

McInnis, Craig. "Academics and professional administrators in Australian universities: Dissolving boundaries and new tensions 1." *Journal of Higher Education Policy and Management* 20, no. 2 (1998): 161-73.

Schloss, Patrick J, and Kristina M Cragg. *Organization and administration in higher education*. Routledge, 2013.

Shattock, Michael. *International trends in university governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority*. International studies in higher education. Milton Park, Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2016.

———. *Managing good governance in higher education*. McGraw-Hill Education (UK), 2006.

Teichler, Ulrich, and William K Cummings. "Forming, recruiting and managing the academic profession: A varied scene." In *Forming, recruiting and managing the academic profession*, 1-10: Springer, 2015.

Whitchurch, Celia. "Administrative managers—a critical link." *Higher Education Quarterly* 58, no. 4 (2004): 280-98.

———. "Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education." *Journal of Higher Education Policy and Management* 28, no. 2 (2006): 159-71.