

ÓMAR H. KRISTMUNDSSON OG ÁSTA MÖLLER

# STJÓRNSKIPULAG OG STJÓRNSÝSLA HÁSKÓLA ÍSLANDS





**STJÓRNSKIPULAG  
OG STJÓRNSÝSLA**  
HÁSKÓLA ÍSLANDS



# STJÓRNSKIPULAG OG STJÓRNSÝSLA HÁSKÓLA ÍSLANDS

ÓMAR H. KRISTMUNDSSON  
ÁSTA MÖLLER

AÐSTOÐ VIÐ RITSTJÓRN  
ÁSLAUG J. MARINÓSDÓTTIR



HÁSKÓLI ÍSLANDS

2018

---

**Stjórnskipulag og stjórnsýsla  
Háskóla Íslands**

© Ómar H. Kristmundsson og Ásta Möller

Aðstoð við ritstjórn: Áslaug J. Marinósdóttir

Útlit og umbrot: Helgi Hilmarsson

Prentun: Litlaprent

Leturgerð meginmáls:

Frutiger 45 light 10 pt. á 15 pt. fæti

Printed in Iceland

Háskóli Íslands

Reykjavík 2018

Bók þessa má ekki afrita með neinum hætti,  
svo sem ljósmyndun, prentun, hljóðritun,  
eða á annan sambærilegan hátt, að hluta  
eða í heild, án skriflegs leyfis höfunda.

ISBN: 978-9935-23-204-5

# EFNISYFIRLIT

FORMÁLI .....	11
<b>1. STJÓRNSKIPULAG HÁSKÓLA: YFIRLIT .....</b>	<b>15</b>
1.1. Formgerð háskóla .....	18
1.1.1. Helstu stjórnunareiningar .....	18
1.1.2. Stjórnsýsla og stoðþjónusta .....	21
1.1.3. Lóðrétt skipting: Ábyrgð og vald .....	23
1.1.4. Lárétt skipting: Skipting á sama stjórnunarþrepi .....	24
1.1.5. Samhæfing stjórnunareininga innan háskóla .....	25
1.2. Einkenni háskóla .....	26
1.2.1. Sjálfstæði háskóla .....	26
1.2.2. Jafningjastjórnun og stigveldisfyrirkomulag .....	28
1.2.3. Dreifstýrt og margskipt kerfi .....	33
1.2.4. Sérstaða starfa akademískra starfsmanna .....	34
1.3. Samantekt og skipulagsviðmiðanir .....	35
<b>2. HÁSKÓLARÁÐ .....</b>	<b>39</b>
2.1. Leiðbeiningar um góða stjórnarhætti háskóla .....	39
2.2. Æðsta vald .....	43
2.2.1. Völd og ábyrgð háskólaráðs .....	44
2.2.2. Rektor sem forstöðumaður ríkisstofnunar .....	45
2.2.3. Samanburður á hlutverkum háskólaráðs og rektors .....	46
2.2.4. Innra valdframsal háskólaráðs .....	48
2.2.5. Rektor sem formaður háskólaráðs .....	48
2.3. Stjórnarhættir og sérstaða .....	49
2.3.1. Sjálfstæði háskólans .....	50
2.3.2. Akademískt frelsi og sjálfræði akademískra eininga .....	50
2.3.3. Áhrif háskólasamfélagsins .....	51
2.4. Hlutverk háskólaráðs .....	51
2.4.1. Stefnumörkun .....	52
2.4.2. Mótun skipulags háskólans .....	53
2.4.3. Reglusetning .....	54
2.4.4. Úrskurðarhlutverk .....	54
2.4.5. Eftirlit .....	55
2.4.6. Ráðningarhlutverk .....	57
2.4.7. Önnur hlutverk .....	58
2.5. Skipan háskólaráðs .....	58
2.5.1. Prenns konar skipan háskólaráða .....	59
2.5.2. Skipan háskólaráðs Háskóla Íslands .....	60
2.6. Starfshættir háskólaráðs .....	63
2.6.1. Starfsreglur .....	63

2.6.2.	Umsjón og skipulagning	64
2.6.3.	Undirbúningur funda	64
2.6.4.	Framkvæmd funda	65
2.7.	Ábyrgð og skyldur stjórnarmanna	67
2.8.	Mat á frammistöðu háskólaráðs	67
2.9.	Innri endurskoðandi	67
2.10.	Starfsnefndir háskólaráðs	71
2.11.	Niðurstöður og ábendingar	72
2.11.1.	Völd og ábyrgð háskólaráðs	73
2.11.2.	Hlutverk háskólaráðs	73
2.11.3.	Skipan háskólaráðs	74
2.11.4.	Starfsreglur	74
2.11.5.	Undirbúningur og framkvæmd funda	75
2.11.6.	Upplýsingar um störf háskólaráðs	75
2.11.7.	Mat á frammistöðu háskólaráðs	75
2.11.8.	Innri endurskoðandi	76
<b>3.</b>	<b>REKTOR OG REKTORSSKRIFSTOFA</b>	<b>77</b>
3.1.	Verkefni rektors	77
3.2.	Aðrir æðstu stjórnendur	78
3.2.1.	Aðstoðarrektor vísinda og kennslu	78
3.2.2.	Aðstoðarrektorar ráðnir 2016	79
3.2.3.	Framkvæmdastjóri stjórnýslu	81
3.3.	Skrifstofa rektors	82
3.3.1.	Stjórnun rektorsskrifstofu og samhæfing	82
3.3.2.	Stjórnunaraðstoð vegna daglegra starfa rektors	83
3.3.3.	Umsjón með störfum háskólaráðs og háskólaþings	84
3.3.4.	Lögfræðiráðgjöf	84
3.3.5.	Jafnréttismál	84
3.3.6.	Ráðgjafarstörf og önnur verkefni	85
3.3.7.	Skjalasafn Háskóla Íslands	86
3.4.	Eftirfylgni með ábendingum í áfangaskýrslu	84
<b>4.</b>	<b>HÁSKÓLAÞING</b>	<b>89</b>
4.1.	Hlutverk háskólaþings í sögulegu samhengi	89
4.2.	Núverandi hlutverk háskólaþings	92
4.2.1.	Mótun sameiginlegrar vísinda- og menntastefnu háskólans	92
4.2.2.	Samráðsvettvangur	92
4.2.3.	Umsagnaraðili	93
4.2.4.	Tilnefning fulltrúa háskólasamfélagsins í háskólaráð	93
4.3.	Skipan háskólaþings	94
4.4.	Fjöldi og tímalengd háskólaþinga	96
4.5.	Undirbúningur háskólaþings	96



4.6.	Framkvæmd háskólaþings .....	97
4.6.1.	Umsagnir háskólaþings um reglur til meðferðar og afgreiðslu .....	97
4.6.2.	Kosning fulltrúa í háskólaráð .....	98
4.6.3.	Akademísk mál til kynningar, meðferðar og afgreiðslu .....	98
4.6.4.	Þátttaka á háskólaþingum .....	99
4.7.	Eftirfylgni með niðurstöðum háskólaþings .....	100
4.8.	Viðhorf háskólamanna til háskólaþings .....	101
4.9.	Niðurstöður og ábendingar .....	102
<b>5.</b>	<b>FRÆÐASVIÐ OG DEILDIR</b> .....	<b>105</b>
5.1.	Hugtök og umfang .....	106
5.1.1.	Skilgreining hugtaka .....	106
5.1.2.	Samantekt um fjölda og starfsemi fræðasviða og deilda .....	109
5.2.	Fræðasvið .....	112
5.2.1.	Forseti fræðasviðs .....	112
5.2.2.	Skrifstofur fræðasviða .....	119
5.2.3.	Önnur starfsemi fræðasviðs .....	129
5.3.	Deildir og einingar þeirra .....	133
5.3.1.	Verkefni deilda og verkaskipting innan þeirra .....	133
5.3.2.	Deildarfundur .....	140
5.3.3.	Deildarráð .....	142
5.3.4.	Aðrar fastanefndir deilda .....	143
5.3.5.	Deildarforseti .....	145
5.3.6.	Námsbrautir og námsgreinar .....	150
5.4.	Umbun fyrir stjórnunarstörf kennara .....	156
5.5.	Viðhorf til núverandi skipulags fræðasviða og deilda .....	158
5.6.	Niðurstöður og ábendingar .....	161
5.6.1.	Valdframsal forseta og verkstjórnarvald .....	162
5.6.2.	Varaforseti fræðasviðs .....	162
5.6.3.	Eftirsókn eftir starfi forseta fræðasviðs .....	162
5.6.4.	Þjálfun nýrra forseta .....	163
5.6.5.	Efling skrifstofa og nýting á þjónustu .....	163
5.6.6.	Stjórnir fræðasviða .....	163
5.6.7.	Skipulag og starfsemi deilda .....	163
5.6.8.	Sérstaða stjórnunar og starfsumhverfis deilda .....	165
5.6.9.	Eftirsókn eftir störfum stjórnenda innan deilda .....	166
5.6.10.	Fjármálastjórnun deildarforseta .....	167
5.6.11.	Stjórnunarálag .....	167
5.6.12.	Önnur stjórnun og þjónusta .....	168
5.6.13.	Aðrar ábendingar .....	169
<b>6.</b>	<b>SAMEIGINLEG STJÓRNSÝSLA</b> .....	<b>171</b>
6.1.	Skipulag, viðfangsefni og umfang .....	173

6.2.	Þjónusta sameiginlegrar stjórnsýslu.....	174
6.3.	Verkaskipting og samhæfing innan sameiginlegrar stjórnsýslu .....	175
6.3.1.	Fjármálasvið .....	175
6.3.2.	Framkvæmda- og tæknisvið .....	177
6.3.3.	Kennslusvið.....	178
6.3.4.	Markaðs- og samskiptasvið .....	180
6.3.5.	Miðstöð framhaldsnáms.....	181
6.3.6.	Skrifstofa alþjóðasamskipta .....	182
6.3.7.	Starfsmannasvið.....	182
6.3.8.	Vísinda- og nýsköpunarsvið .....	184
6.3.9.	Upplýsingatæknisvið .....	186
6.3.10.	Stjórnir eininga sameiginlegrar stjórnsýslu .....	187
6.4.	Verkaskipting og samhæfing fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu .....	188
6.5.	Regluverk háskólans.....	189
6.6.	Niðurstöður og ábendingar .....	193
<b>7.</b>	<b>RANNSÓKNASTOFNANIR OG RANNSÓKNASTOFUR.....</b>	<b>197</b>
7.1.	Skilgreiningar og afmörkun .....	199
7.2.	Lög og reglur um rannsóknastarfsemi.....	203
7.3.	Fjöldi rannsóknæininga 2014.....	205
7.4.	Skipulagsform .....	209
7.5.	Stjórnir rannsóknastofnana og rannsóknastofa.....	210
7.6.	Fjárhagsstuðningur við rannsóknæiningar .....	211
7.7.	Niðurstöður og ábendingar .....	211
7.7.1.	Stjórnunarleg og rekstrarleg umgjörð rannsóknæininga.....	212
7.7.2.	Innviðir og stoðþjónusta.....	215
<b>8.</b>	<b>STJÓRNSKIPULAG OG STJÓRNSÝSLA HÁSKÓLA ÍSLANDS: ÁLYKTANIR OG ÁBENDINGAR....</b>	<b>217</b>
8.1.	Vald, ábyrgð og hlutverk æðstu stjórnar .....	218
8.2.	Forystuhlutverk rektors.....	219
8.3.	Áhrif háskólasamfélagsins á stjórnun háskólans.....	219
8.4.	Akademísk forysta innan deilda og fræðasviða .....	220
8.4.1.	Afmörkun starfssviða .....	221
8.4.2.	Undirbúningur akademískra stjórnenda undir störf sín.....	222
8.5.	Skipulag kjarnastarfseminnar.....	223
8.6.	Stjórnsýsla skólans.....	224
<b>HEIMILDIR</b>	.....	<b>227</b>

## TÖFLUR OG MYNDIR

Tafla 1-1.	Stjórnskipulag Háskóla Íslands: Yfirlit.....	19
Tafla 1-2.	Þátttaka háskólasamfélagsins í stjórnun háskólans.....	30
Tafla 2-1.	Meginhlutverk háskólaráðs og rektors skv. lögum um opinbera háskóla nr. 85/2008.....	46
Tafla 5-1.	Stjórnunareiningar fræðasviða og deilda Háskóla Íslands 2017.....	109
Tafla 5-2.	Starfslið fræðasviða 2016-2017 (starfsígildi).....	111
Tafla 5-3.	Fjöldi nemenda eftir fræðasviðum og deildum 2016.....	111
Tafla 5-4.	Rekstur fræðasviða 2016.....	112
Tafla 5-5.	Forsetar fræðasviða 2008-2017.....	113
Tafla 5-6.	Breytingar á ársverkum kennara og starfsfólks á skrifstofu fræðasviða 2009-2017.....	120
Tafla 5-7.	Skipulag skrifstofu fræðasviða Háskóla Íslands í hnotskurn.....	123
Tafla 5-8.	Hverjir sinna verkefnaflokkum, skipt niður eftir fræðasviðum.....	124
Tafla 5-9.	Hlutfall akademískra starfsmanna sem leitað höfðu til skrifstofu fræðasviðs síns á vor- og haustmíssi 2016, skipt niður eftir einstökum verkefnaflokkum.....	128
Tafla 5-10.	Ánægja með þjónustu eða samstarf við skrifstofu fræðasviðs 2016.....	128
Tafla 5-11.	Verkefni og verkaskipting innan deilda.....	134
Tafla 5-12.	Tíðni deildarfunda („að jafnaði“ ).....	141
Tafla 5-13.	Fjöldi deilda með og án deildarráðs eftir fræðasviðum.....	143
Tafla 5-14.	Tímabundnir starfshópar deilda á háskólaárinu 2016-2017.....	144
Tafla 5-15.	Fjöldi deilda sem héldu starfsdaga á háskólaárinu 2016-2017.....	145
Tafla 5-16.	Tímafrekustu og flóknustu verkefni deildarforseta háskólaárið 2016-2017.....	147
Tafla 5-17.	Helstu samstarfsaðilar deildarforseta háskólaárið 2016-2017.....	148
Tafla 5-18.	Er varaforseti virkur í stjórnun deildar?.....	149
Tafla 5-19.	Verkaskipting milli deildarforseta og samstarfsaðila.....	149
Tafla 5-20.	Yfirlit yfir námsbrautir 2017.....	151
Tafla 5-21.	Fundir námsbrauta háskólaárið 2016-2017.....	153
Tafla 5-22.	Störf formanna námsbrauta: Erindisbréf.....	153
Tafla 5-23.	Helstu og tímafrekustu verkefni formanna námsbrauta háskólaárið 2016-2017.....	154
Tafla 5-24.	Verkaskipting milli formanns námsbrauta og samstarfsaðila.....	154
Tafla 5-25.	Ánægja með núverandi skiptingu Háskóla Íslands í fræðasvið.....	159
Tafla 5-26.	Ánægja með núverandi deildaskiptingu.....	159

Tafla 5-27. Ánægja með skipulag fræðasviðs og innan deilda, skipt upp eftir hvort námsbraut tilheyrir deild .....	160
Tafla 6-1. Ársverk sameiginlegrar stjórnsýslu og rektorsskrifstofu (jan.-ágúst 2018) .....	174
Tafla 6-2. Viðhorf akademískra starfsmanna til aðstoðar og þjónustu sameiginlegrar stjórnsýslu...	175
Tafla 7-1. Rannsóknastofnanir og rannsóknastofur, skipt eftir stofnári .....	206
Tafla 7-2. Samantekt yfir samsetningu stjórna rannsóknæininga sem starfa innan fræðasviða.....	210
Mynd 1.1. Tvö stjórnunarlíkön háskóla .....	31
Mynd 4.1. Fjöldi háskólabinga á ári á tímabilinu 1999–2017 .....	96
Mynd 7.1. Sviðaskipulag, einkennandi skipurit .....	208
Mynd 7.2. Deildaskipulag, einkennandi skipurit .....	208

## FORMÁLI

Rit það sem hér birtist er byggt á greiningu sem unnin var að beiðni Jóns Atla Benediktssonar, rektors Háskóla Íslands. Greiningin hefur þann tilgang að meta hvernig bæta megi innviði háskólans þannig að hann geti sem best gegnt hlutverki sínu sem alþjóðlegur rannsóknaháskóli. Greiningin er liður í umbótastarfi sem fram fer innan háskólans. Hún er unnin í samræmi við 8. gr. reglna Háskóla Íslands nr. 569/2009 um að með reglulegu millibili skuli starfsemi stjórnýslu háskólans tekin út. Slík úttekt hefur ekki farið fram frá því að umfangsmikil endurskipulagning á stjórnskipulagi skólans átti sér stað árið 2008. Í samþykkt háskólaráðs frá 17. janúar 2008 er gert ráð fyrir mati á hinu nýja skipulagi m.t.t. þess hversu vel það stuðli að þeim markmiðum sem Háskóli Íslands hefur sett sér.

Vegna umfangs verksins var því skipt í fimm áfanga sem unnir voru á tímabilinu september 2015 til september 2018. Fyrsti áfangi, sem beindist að æðstu stjórn skólans með sérstakri áherslu á rektorsskrifstofu, var unninn á tímabilinu september 2015 til mars 2016. Í öðrum áfanga var sjónum beint að sameiginlegri stjórnýslu. Vinna við þann hluta hófst í mars 2016 og lauk í janúar 2017. Þriðji áfanginn, úttekt á fræðasviðum og deildum, var unninn á árinu 2017 og var því verki að mestu lokið í desember það ár. Í desember 2017 til apríl 2018 beindist vinnan að starfsháttum háskólaráðs og háskólaþings en jafnframt var unnið að því að skrifa efni um rannsóknæiningar sem m.a. var byggt á skýrslu um rannsóknastofnanir og skipulag á rannsóknastarfsemi sem birt var í maí 2015. Í síðasta áfanganum var unnið að samantekt um stjórnskipulag háskóla í alþjóðlegu samhengi sem birtist hér í inngangi. Einnig var unnið að frágangsvinnu.

Til að háskólayfirvöld gætu brugðist strax við niðurstöðum og ábendingum voru unnar áfangaskýrslur vegna fyrstu tveggja áfanganna. Bæði skýrslurnar og bráðabirgðaniðurstöður hafa verið kynntar og ræddar á vettvangi háskólans, svo sem á fundum stjórnenda skólans, í háskólaráði, á háskólaþingum og fræðslufundum starfsfólks stjórnýslu. Í samræmi við þessa nálgun hefur nú þegar verið brugðist við mörgum þeim ábendingum sem fram koma í ritinu. Efni úr áfangaskýrslum sem notað er í ritinu hefur verið uppfært eins og frekast er unnt þannig að lýsing og greining endurspegli stöðu skólans árið 2018. Eðli málsins samkvæmt hefur ekki verið brugðist við niðurstöðum og ábendingum í þriðja og fjórða áfanga verksins, sem ekki hafa áður verið aðgengilegir. Niðurstöður hafa þó að hluta verið kynntar m.a. á háskólaþingi í maí og október 2017.

Starfsemi Háskóla Íslands er viðamikil og flókin. Í greiningunni var lögð áhersla á að greina skipulag og stjórnýslu skólans með heildstæðum hætti. Hvorki reyndist unnt að skoða einstök viðfangsefni né alla þætti starfseminnar. Þannig er umræða um stofnanir skólans, aðrar en rannsóknastofnanir, og starfsnefndir háskólaráðs og rektors, óveruleg. Ekki var lagt mat á stjórnun, skipulag og stjórnýslu einstakra fræðasviða eða deilda. Benda má á að á síðastliðnum miss-erum hefur innri endurskoðandi skólans unnið ítarlega greiningu á einstökum afmörkuðum viðfangsefnum og er reglulega brugðist við ábendingum hans.

Með hliðsjón af markmiði verkefnisins og verklagi má líta á greininguna sem framvindumat. Greiningin hefur það að meginmarkmiði að bæta ferla og skipulag skólans, ekki síst með hliðsjón af þeim breytingum sem áttu sér stað 2008.

Við gagnasöfnun var notast við:

1. viðtöl, hálfformuð og opin
2. spurningakannanir
3. rýnihópa
4. tölfræði
5. lög og reglur um háskólastigið og Háskóla Íslands
6. margvíslegar birtar heimildir

Nánar er greint frá gagnasöfnun í inngangi kafla 2-8.

Með viðtölum, spurningakönnunum og rýnihópum var lögð áhersla á að leita upplýsinga frá starfsmönnum háskólans, jafnt þeim sem starfa við kennslu og rannsóknir og þeim sem starfa við stjórnsýslu. Leitast var við að nýta þekkingu og reynslu þeirra í eins miklum mæli og hægt var, ekki síst við mótun þeirra ábendinga sem fram koma í ritinu. Einnig var leitað sjónarmiða stúdenta um hvað mætti betur fara í stjórnun og stjórnsýslu skólans.

Áhersla var lögð á að tengja umfjöllun um fyrirkomulag Háskóla Íslands við fræðilega og alþjóðlega umræðu um stjórnskipulag og starfsemi háskóla. Notast var við margs konar heimildir í þessum tilgangi, þar á meðal fræðileg grundvallarrit um stjórnskipulag háskóla og alþjóðleg samanburðarrit. Vísað er í þessar heimildir þar sem það á við í neðanmálgreinum. Samanburður beindist sérstaklega að háskólum annars staðar á Norðurlöndum þar sem þeir bera hliðstæð einkenni.

Ritið skiptist í 8 kafla.

- *Kafli 1. Samantekt um stjórnskipulag háskóla.* Með samantektinni er reynt að skapa grunn að þeirri umfjöllun sem fram kemur í öðrum köflum ritsins. Fjallað er um einkenni og þróun háskóla sem skipulagsheilda, auk þess sem lykilhugtök eru skilgreind.
- *Kaflar 2-4. Æðsta stjórn.* Rætt er um háskólaráð og háskólaþing. Einnig kemur þar fram efni um störf rektors, aðra æðstu stjórnendur, skrifstofu rektors og innri endurskoðun.
- *Kafli 5. Fræðasvið og deildir.* Fjallað er um stjórnun, skipulag og starfsemi fræðasviða og deilda skólans.
- *Kafli 6. Sameiginleg stjórnsýsla.* Fram kemur lýsing á stjórnunareiningum sameiginlegrar stjórnsýslu og verkaskiptingu innan þeirra. Einnig er lýst samstarfi fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu. Greining á regluverki skólans kemur fram.
- *Kafli 7. Rannsóknastofnanir og rannsóknastofur.* Til umfjöllunar er m.a. skipulag á rannsóknastarfsemi, fjöldi og þróun rannsóknæininga og regluverk.
- *Kafli 8. Ályktanir og ábendingar.*

Viðauka með köflum 2-7 er að finna í aðskildu fylgiriti.

Ómar H. Kristmundsson er aðalhöfundur ritsins en Ásta Möller meðhöfundur. Ásamt Ómari og Ástu vann Áslaug J. Marinósdóttir að ritstjórn og yfirllestri ritsins, m.a. þeim áfangaskýrslum sem að framan er getið. Ásta vann með Ómari kafla 3 um rektor og rektorsskrifstofu en það efni er byggt á áfangaskýrslu sem þau unnu sameiginlega. Kafli 6 um sameiginlega stjórnýslu er byggður á áfangaskýrslu sem skrifaður var af þeim báðum. Ásta samdi skýrslu sem kafli 7 um rannsóknastofnanir og rannsóknastofur er byggður á en Ómar vann nýtt efni í inngangsköflum og í niðurstöðum og ábendingum. Magnús Lyngdal Magnússon tók þátt í greiningu á efni í kafla 5 um fræðasvið og deildir.

Tekið er fram að þeir sem greininguna unnu voru í störfum sínum óháðir stjórnendum skólans og höfðu sjálfræði um undirbúning, gagnasöfnun og greiningu á viðfangsefninu. Það sama á við um ritun niðurstaðna og ábendingar.

Ómar er prófessor við Háskóla Íslands þar sem hann kennir m.a. stjórnun, stefnumörkun og skipulag opinberra stofnana. Hann hefur unnið úttektir á stjórnun og rekstri opinberra stofnana í um aldarfjórðung. Hann kom m.a. að úttekt sem gerð var á skipulagi Háskóla Íslands árið 1996.

Ásta er sviðsstjóri starfsmannasviðs Háskóla Íslands. Hún hefur starfað hjá skólanum frá 2010, fyrst sem forstöðumaður Stofnunar stjórnýslufræða og stjórn mála og síðar á rektorsskrifstofu, m.a. við stjórnýsluúttektir. Áður var hún m.a. alþingismaður og formaður Félags íslenskra hjúkrunarfræðinga.

Áslaug er málfræðingur og hefur unnið hjá Háskóla Íslands í rúma tvo áratugi. Undanfarin ár hefur hún starfað við skjalasafn skólans, þar sem hún sá um tíma um myndasafn skólans og hafði umsjón með efni í árbók hans. Áslaug hefur með höndum yfirllestur og frágang á texta fyrir útgáfu á vegum háskólans.

Fjölmarginir starfsmenn Háskóla Íslands hafa veitt upplýsingar og tekið saman gögn sem notuð eru í ritinu. Þeir sem leitað var til hafa allir sem einn brugðist vel við málaleitunum höfunda um upplýsingar. Nefna má að deildarforsetar, námsbrautarformenn og formenn námsgreina svöruðu ítarlegum spurningalista um störf sín og starfsemi eininga sinna vorið 2017. Forsetar og rekstrar- og verkefnisstjórar fræðasviða öfluðu margvíslegra gagna og veittu svör við fyrirspurnum á verktíma ritsins. Þetta voru meðal annarra þau Aðalbjörg Lúthersdóttir, Björg Gísladóttir, Daði Már Kristófersson, Guðmundur Hálfðanarson, Hilmar Bragi Janusson, Inga Þórsdóttir, Íris Davíðsdóttir, Jóhanna Einarsdóttir, Óskar Einarsson, Sigurbjörg Aðalsteinsdóttir og Vilborg Lofts. Hluti þeirra las einnig yfir drög að kafla 5.

Með sama hætti aðstoðuðu stjórnendur og starfsmenn sameiginlegrar stjórnýslu höfunda með ýmsu móti. Sigríður Björnsdóttir aflaði talnaefnis ásamt Guðmundi R. Jónssyni. Einnig aðstoðuðu við öflun gagna meðal annarra Baldur Eiríksson, Guðmundur H. Kjærnested, Hrefna Ástmarsdóttir, Jenný Bára Jensdóttir, Jóhanna Linda Hauksdóttir, Magnús Diðrik Baldursson og Sigurður Ingi Árnason.

Í samstarfi við höfunda vann Félagsvísindastofnun að framkvæmd könnunar á viðhorfum akademískra starfsmanna til stjórnýslu skólans og hafði umsjón

með upplýsingagátt sem starfsmenn gátu nýtt til að koma að sjónarmiðum sínum um stjórnsýslu skólans. Að þessari vinnu komu m.a. Andrea G. Dofradóttir, Guðbjörg Andrea Jónsdóttir og Helgi Guðmundsson.

Margir lásu yfir texta, þar á meðal drög að áfangaskýrslum, sem hér birtast í breyttu formi. Drög að áfangaskýrslum lásu m.a. Elín Blöndal, Kristín Ingólfssdóttir, Róbert H. Haraldsson og Þórólfur Þórlindsson. Af þeim sem komu að yfirlestri ritsins í drögum og gáfu höfundum gagnlegar ábendingar má nefna Jón Torfa Jónasson og Aðalbjörgu Lúthersdóttur, sem lásu það í heild sinni, og Elvu Ellertsdóttur, Guðbjörgu Lindu Rafnsdóttur, Guðmund R. Jónsson, Halldór Jónsson, Ingunni Ólafsdóttur, Magnús Diðrik Baldursson, Margréti Hallgrímsdóttur, Rögnu Árnadóttur, Steinunni Hrafnadóttur, Trausta Fannar Valsson og Þórh Kristinsson, sem fóru yfir einstaka hluta þess.

Það var höfundum mikilvægt að eiga gagnlegar samræður um viðfangsefnið við nokkra starfsmenn háskólans á öllum stigum verksins og er þar sérstaklega nefndur Jón Torfi Jónasson, auk Aðalbjargar Lúthersdóttur, Ingunnar Ólafsdóttur og Þórólfs Þórlindssonar.

Síðast en ekki síst ber að nefna Jón Atla Benediktsson háskólarektor sem, eins og áður segir, hafði frumkvæði að gerð þessa rits, hefur fylgst með verkinu, sýnt því áhuga og alúð frá upphafi og gefið sér reglulega tíma fyrir samtöl um viðfangsefni ritsins.

Öllum sem að verkinu hafa komið með einum eða öðrum hætti eru færðar bestu þakkir fyrir samstarfið og mikilsvert framlag.



# 1. STJÓRNSKIPULAG HÁSKÓLA: YFIRLIT

Skipulag háskóla mótast af hlutverkum og einkennum þeirra, svo og starfsumhverfi. Í kaflanum er lýst stuttlega einkennum háskóla sem felast í sjálfstæði þeirra gagnvart stjórnvöldum, jafningjastjórnun, akademísku sjálfstæði starfsmanna og dreifstýringu. Lýst er nokkrum meginþáttum í starfsumhverfi þeirra og hvernig það hefur mótast. Í upphafi koma fram skilgreiningar á helstu hugtökum sem eru í brennidepli í umfjöllun ritsins, svo og samantekt um skipulagslega uppbyggingu háskóla. Í lokin eru dregin saman meginatriði kaflans og á grunni þeirra lýst þeim viðmiðum sem horft er til við ákvörðun á skipulagi.

Almennt er viðurkennt að formlegt stjórnskipulag sé einn þeirra lykilþátta sem skapi forsendur fyrir góðri frammistöðu skipulagsheildar og hagkvæmni í rekstri, að því tilskildu að það sé aðlagð þörfum starfseminnar. Með *stjórnskipulagi* (e. governance/administrative structure/system) er hér átt við hvar ábyrgð og boðvald liggur innan skipulagsheildar, svo og hvernig verkaskiptingu er háttað milli stjórnunareininga.<sup>1</sup> Með stjórnskipulagi eru skapaðar forsendur fyrir skilvirkum starfsháttum og því að markmiðum stofnunarinnar sé náð. Í tilviki opinberra stofnana getur hins vegar reynst erfitt að ná fram hvoru tveggja. Of mikil áhersla á skilvirkni og árangur sem mældur er á grunni afkasta getur dregið athygli frá upphaflegum tilgangi starfseminnar. Aðgerðir til að ná fram eða auka skilvirkni opinberrar stofnunar eru að öllu jöfnu auðveldari en þær sem beinast að því að ná markmiðum hennar þar sem þau geta verið fjölþætt og almenn, eins og í tilviki háskóla.

Formlegt stjórnskipulag er einungis einn þáttur af fleiri sem áhrif hafa á frammistöðu stofnunar. Þættir eins og vinnuaðstæður, samskiptahættir og stjórnunarhefðir vega þungt. Algengt er að horfa fram hjá þessari staðreynd og ofmeta lausnir í formi endurskipulagningar.<sup>2</sup> Þrátt fyrir formlegt boðvald geta óformleg völd og áhrif skipt miklu í starfsemi stofnana eins og háskóla. Við töku ákvarðana geta stjórnendur þurft að taka mið af óformlegri áhrifastöðu aðila og ólíkum hagsmunum þeirra.<sup>3</sup>

Í ritinu er víða vísað til hugtaksins *háskólakerfi* (e. higher education systems/models) en með því er átt við safn háskóla sem starfa innan sama ríkis eða menningarsvæðis og bera einhver sameiginleg einkenni. Þessi einkenni geta byggst á hefð, menningarumhverfi eða þeirri löggjöf sem þeir starfa eftir.<sup>4</sup>

1 Dennis John Gayle, Bhoendradatt Tewarie og A. Quinton White Jr. *Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management*. ASHE-ERIC Higher Education Report (Wiley: 2011), bls. 24.

2 Adrianna Kezar, „What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes?“ *New Directions for Higher Education* 127 (2004).

3 Ólík sýn á þá þætti sem áhrif hafa á ákvörðunartöku innan háskóla kemur fram í stjórnunarlíkönum fræðimanna. Hér má nefna líkan Victors J. Baldrige (V.J. Baldrige, *Power and Conflict in the University* (New York, NY: John Wiley & Sons, 1971)). Auk jafningjastjórnunar og stigveldisfyrirkomulags sem fjallað er um í þessu yfirliti og byggist á formlegu skipulagi, setur Baldrige fram hið „pólitíska líkan“. Í því er litið á háskóla sem pólitísk kerfi með ólíkum hagsmunum og átökum um þá hagsmuni. Ýmsir fræðimenn hafa byggt á þessari flokkun og sett fram ný stjórnunarlíkön (sjá t.d. Kathleen Manning, *Organizational Theory in Higher Education*, Core Concepts in Higher Education (New York: Routledge, 2013).

4 Samanburð á háskólakerfum má m.a. sjá í þekktari greiningu Burtons R. Clark á skipulagi háskóla í alþjóðlegu samhengi (Burton R. Clark, *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press, 1983), umfjöllun Michaels Shattock á háskólakerfum (Michael Shattock, *Managing Good Governance in Higher Education* (McGraw-Hill Education (UK), 2006) og umfjöllun Svein Kyviks, „Structural Changes in Higher Education Systems in Western Europe,“ *Higher Education in Europe* 29, nr. 3 (2004).

Sem dæmi felur íslenskt háskólakerfi í sér þá sjö íslensku háskóla sem hér eru starfandi skv. lögum um háskóla nr. 63/2006 og lögum um opinbera háskóla nr. 85/2008. Benda má á að talsverður breytileiki getur verið milli háskóla sem tilheyra sama háskólakerfi, svo sem einkaháskóla og opinberra háskóla.<sup>5</sup> Einnig getur skipulag innan einstakra háskóla verið mismunandi. Þannig þekkist vel innan háskóla að fræðasvið (e. faculty) starfi sem deild (e. department) með kennslu og rannsóknir jafnhliða því að önnur fræðasvið við sama skóla eru eingöngu stjórnunarleg umgjörð deilda eins og algengast er. Þessi breytileiki endurspeglar sérstöðu háskóla sem dreifstýrðra stofnana.

Mikill vöxtur einkenndi háskólakerfi Vesturlanda á 20. öld. Sem dæmi má nefna að í Bandaríkjunum voru háskólar tæplega þúsund talsins um aldamótin 1900 en rúmlega 4.500 skólaárið 2015-2016.<sup>6</sup> Háskólum á Íslandi fjölgaði einnig en þó síðar en í nágrannalöndunum. Fram að 1971 var Háskóli Íslands eina menntastofnunin á Íslandi sem eingöngu bauð upp á háskólanám en það ár varð Kennaraskólinn að Kennaraháskóla Íslands. Þriðji háskólinn, Háskólinn á Akureyri, var stofnaður 1987. Árið 2018 voru háskólar á Íslandi sjö eins og áður segir. Á öldinni margfaldaðist fjöldi nemenda. Sem dæmi má nefna að nemendur við Háskóla Íslands voru um 60 á þriðja starfsári skólans, 1913-1914, rúmlega 600 skólaárið 1950-1951 og tæplega 6.000 í lok aldarinnar. Árið 2017-2018 hafði fjöldinn tvöfaldast, var rúmlega 12 þúsund.<sup>7</sup> Samhliða fjölgaði starfsfólki mikið. Nefna má að fjöldi fastra kennara við Háskóla Íslands var um tugur við stofnun skólans 1911, árið 1950 voru þeir orðnir tæplega 30, árið 1970 um 80, um aldamótin um 500 og 2017 voru fastir kennarar (utan aðjunktta) um 600.<sup>8</sup>

Þessi þróun skýrist af þeim miklu samfélagslegu breytingum sem áttu sér á 20. öld og leiddu til endurskoðunar á hlutverkum háskóla. Háskólamenntun þróaðist frá því að vera eingöngu undirbúningsmenntun fyrir þá sem ætluð voru opinber embætti yfir í að verða alhliða og aðgengileg menntun fyrir samfélagið í heild.<sup>9</sup> Þær hugmyndir einkenndu háskólamenntun í Evrópu á 19. öld og fyrstu áratugi 20. aldar að menntun væri ætluð útvöldum til að gegna embættum í samfélaginu, aðgangur annarra að háskólamenntun skyldi vera takmarkaður. Um miðbik aldarinnar ríktu enn þau viðhorf að háskóli ætti að mennta útvalda en vegna samfélagsbreytinga hafði þörfin fyrir fjölþættari og sérhæfðari starfskrafta aukist. Á seinni hluta 20. aldar varð umblyting í viðhorfum til æðri menntunar þar sem þau sjónarmið urðu ráðandi að há-

5 Ulrich Teichler, *Higher Education Systems: Conceptual Frameworks, Comparative Perspectives, Empirical Findings* (Rotterdam: Sense Publishers, 2007); Frans van Vught (ritstj.), *Mapping the Higher Education Landscape: Towards a European Classification of Higher Education* (Springer Science & Business Media, 2009).

6 The National Center for Education Statistics (NCES), *Digest of Educational Statistics*, Table 317.10. Degree-granting postsecondary institutions, by control and level of institution: Selected years, 1949-50 through 2016-17. [https://nces.ed.gov/programs/digest/d17/tables/dt17\\_317.10.asp?current=yes](https://nces.ed.gov/programs/digest/d17/tables/dt17_317.10.asp?current=yes).

7 Hér er stuðst við árbækur Háskóla Íslands og tölulegar upplýsingar á vef skólans.

8 Byggt á árbókum Háskóla Íslands 1911, 1950 og 1969-1973, auk skýrslu þróunarnefndar Háskóla Íslands frá ágúst 1984 (óbirt skýrsla) og tölfræði á vef Háskóla Íslands.

9 Martin Trow, „Reflections on the Transition from Elite to Mass to Universal Access: Forms and Phases of Higher Education in Modern Societies since WWII,“ *International Handbook of Higher Education*, ritstj. James J.F. Forest og Philip G. Altbach (Springer, 2007). Sjá einnig John Brennan, Roger King og Yann Lebeau, *The Role of Universities in the Transformation of Societies*, Synthesis Report: Centre for Higher Education Research and Information/Association of Commonwealth Universities, UK (2004).

skólamenntun ætti að vera aðgengileg öllum sem lokið hefðu framhaldsskóla. Menntun var jafnframt ætlað að vera fjölbreytt og mæta þörfum samfélagsins á hverjum tíma. Mikilvægi prófgráða til aðgangs að störfum í samfélaginu jókst enn fremur.<sup>10</sup>

Saga Háskóla Íslands sýnir í hnotskurn þessa þróun. Háskólinn var stofnaður á grunni þriggja embættismannaskóla og fyrirferðarmesti hlutinn af starfi hans á fyrri hluta 20. aldar fór fram í þeim deildum sem áður höfðu starfað sem þeir skólar. Fjórdá deildin sem stofnuð var á sama tíma og hinar þrjár var heimspekideild sem starfaði með annan og almennari tilgang en gömlu embættismannaskólarnir. Með fjölgun deilda um miðbik aldarinnar og á seinni hluta hennar fjölgaði þeim námsleiðum sem ekki höfðu beina skírskotun til ákveðinna starfa í samfélaginu. Jafnframt jókst vægi rannsókna og rannsóknatengt nám bauðst í meira mæli en áður.

Fjölbættari markmið háskóla koma fram í samruna ólíkra háskólahefða. Þær byggjast á áhrifamiklum hugmyndum sem mótuðust á 19. öld um hlutverk háskóla. Algengt er að skipta þessum háskólahefðum í þrennt, frönsku, þýsku og bresku hefðina.<sup>11</sup> Franska hefðin vísar í umbætur Napóleons á sviði menntunar og þýska hefðin til umbótastarfs Humboldts. Að minnsta kosti þrennt greinir þessar tvær hefðir að. Í fyrsta lagi er það hvernig tengslum háskóla við þjóðfélagið er háttað; skv. frönsku hefðinni snýr háskólamenntun að tilteknum starfsgreinum en skv. þeirri þýsku að samfélaginu í heild. Í öðru lagi er háskóli skv. frönsku hefðinni kennslustofnun en skv. þeirri þýsku stofnun sem fæst við þekkingarsköpun. Í þriðja lagi er háskólakerfi skv. frönsku hefðinni miðstýrt en skv. þeirri þýsku sjálfstýrt. Þriðja hefðin, sú breska, sem nefnd er eftir John Henry Newman, felst í því sjónarmiði að hlutverk háskóla sé að koma nemendum til þroska með því að veita þeim alhliða menntun. Áhersla er því lögð á þverfræðilegt nám.

Þessar hefðir endurspeglar ólík viðhorf til stjórnskipulags háskóla. Skv. frönsku hefðinni er háskóli ríkisstofnun undir stjórn ráðherra eða ríkisstjórnar. Skv. þýsku hefðinni er háskóli sjálfstæður og honum stýrt af akademískum starfsmönnum (kollegum). Skv. þeirri bresku er áhersla lögð á að stjórnun sé í höndum fagfólks.

Greina má áhrif þessara ólíku hefða í norrænni háskólalöggjöf, þar á meðal þeirri íslensku. Í 2. gr. laga um háskóla nr. 63/2006 kemur fram megintilgangur íslenskra háskóla:

1. Að mennta nemendur með kennslu og þátttöku í vísindarannsóknnum og búa þá þannig undir:
  - a. að gegna störfum sem krefjast fræðilegra vinnubragða, þekkingar og færni (þýska hefðin),
  - b. „ábyrga þátttöku í lýðræðissamfélagi“ (breska hefðin),
  - c. að mæta „starfsmiðuðum þörfum“ samfélagsins (franska hefðin).

10 Jón Torfi Jónasson, „What Determines the Expansion of Higher Education? Credentialism, Academic Drift, and the Growth of Education,“ *Rannsóknir í félagsvísindum V: viðskipta- og hagfræðideild*, ritstj. Ingjaldur Hannibalsson (Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands, 2004), bls. 275-290.

11 Páll Skúlason, *Háskólalælingar: Um stefnu og stöðu háskóla í samtímanum* (Reykjavík: Háskólaútgáfan, 2014), bls. 90-98. Þessi landfræðilega skipting er eingöngu ætluð til einföldunar. Finna má innan háskólakerfa þessara ríkja ólíkar hefðir.

2. Að vera miðstöð þekkingar og hluti af alþjóðlegu mennta- og vísinda-samfélagi. Í því felst „varðveisla þekkingar, þekkingarleit og sköpun á sviði vísinda, fræða, tækniþróunar eða lista“ (þýska hefðin).

Auk þróunar á samfélagslegum hlutverkum áttu sér stað breytingar á háskóla-kerfum sem kallaðar hafa verið fræðirek (e. academic drift).<sup>12</sup> Þær fólust í að sérskólar á framhaldsskólastigi færðust í auknum mæli á háskólastig. Einnig urðu menntastofnanir á háskólastigi að háskólum. Með þessu urðu háskóla-kerfi Vesturlanda í meira mæli óskipt (e. unitary). Skýrt dæmi um þessa þróun má sjá í sögu þeirra háskóla sem nú starfa á Íslandi. Flestir íslenskir háskólar eru stofnaðir á grunni eldri skóla, embættismannaskóla og annarra starfs-tengdra skóla á sviði lista, viðskipta og tækni. Upphaflega voru sumir þessara skóla á framhaldsskólastigi að hluta eða öllu leyti. Ef þeir buðu upp á nám á háskólastigi var það fyrrihlutanám. Menntastofnanir sameinuðust og breikk-uðu jafnframt námsframboð sitt bæði með fjölgun námsleiða og auknu vægi meistara- og doktorsnáms. Samhliða jókst hlutur rannsóknastarfs.

## 1.1. Formgerð háskóla

### 1.1.1. Helstu stjórnunareiningar

Tvennt er í brennidepli við mótun skipulags háskóla eins og annarra skipulags-heilda: hvernig megi skipta starfsemi upp í stjórnunareiningar þannig að hver og ein þeirra sé hagkvæm og mikilvirk (e. differentiation) og hvernig samhæfa skuli starf sömu eininga þannig að ávinningur af verkaskiptingu sé tryggður (e. integration).<sup>13</sup> Eftir því sem stofnun verður stærri og starfsemi flóknari þeim mun mikilvægara er að hugað sé að hvoru tveggja. Verkaskipting skal miða að því að koma í veg fyrir tvíverknað og óeðlilega skörun verkefna um leið og stærðarhagkvæmni er tryggð.

*Stjórnunareining* felur hér í sér afmarkaða einingu innan stjórnskipulags sem stýrt er af yfirmanni. Hann hefur með höndum verkstjórn einingarinnar og getur borið faglega og/eða rekstrarlega ábyrgð á henni. Starfsemi stjórnunar-einingar fer að mestu fram í sama húsnæði til að skapa nauðsynlega liðsheild.

Í formlegu skipulagi er starfsemi stofnunar skipt í aðgreindar stjórnunarein-ingar með lóðréttum og láréttum hætti. *Stjórnunarþrep* eða *stjórnunarstig* (e. organizational level) lýsir lóðréttri skiptingu skipulagsheildar. Í sinni einföldustu mynd er henni skipt í æðstu stjórn, stoðþjónustu og kjarnastarfsemi. Stjórn-sýsla, sem getur verið bæði miðlæg og dreifstýrð, fellur undir stoðþjónustu. Samantekt um stjórnunareiningar Háskóla Íslands og mismunandi hlutverk þeirra má sjá í eftirfarandi töflu:

12 Jón Torfi Jónasson, „Allt á eina bókina lært? Um reglufestu og einsleitni í þróun háskóla,“ *Uppeldi og menntun* 14, nr. 1 (2005).

13 Lee G. Bolman og Terrence E. Deal. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, 4. útg. (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), bls. 49.

Tafla 1-1. Stjórnskipulag Háskóla Íslands: Yfirlit

	Stjórnunar- einingar/ starfs- vettvangur	Stjórnunarhópur	Hvers konar hópur?	Hvers konar mál?	Stjórnendur og aðrir starfsmenn	Hvers konar starf?	
Æðsta stjórn	Skrifstofa rektors	Háskólaráð	1	1, 2	Rektor	1, 3	
		Starfsnefndir háskólaráðs	2	1, 2	Aðstoðarrektorar	1, 3	
		Háskólabing	4	1	Skrifstofustjóri/starfsmenn skrifstofu	3	
Stjórnsýsla – Miðlæg	Sameiginleg stjórnsýsla: Stjórnsýslusvið	Samráðshópar	3	2	Framkvæmdastjóri stjórnsýslu	3	
		Starfsnefndir háskólaráðs	2	1, 2	Sviðsstjórar	3	
					Aðrir starfsmenn	4	
Stjórnun og stjórnsýsla – Dreifstýrð	Fræðasvið	Stjórn sviðs	1, 3	1	Forseti fræðasviðs	1, 3	
		Fastanefndir sviðs	2	1	Rekstrarstjóri eða annar yfirmaður	3	
		Sviðsþing	4	1	Aðrir starfsmenn stjórnsýslu	4	
Kjarnastarfsemi: Akademísk stjórnun, kennsla og rannsóknir	Deildir	Deildarfundur	1	1	Deildarforseti	1, 2	
		Námsbrautir	Deildarráð	3	1	Aðrir akademískir starfsmenn	1, 2
			Fastanefndir deildar	2, 3	1	Formenn námsbrauta	1, 2
			Fundir námsbrauta	2, 3	1		
	Rannsóknastofnanir/ -setur	Stjórn stofnunar	1, 3	1, 2	Forstöðumaður	1, 2	
	Verkefnisstjórn/ Stjórnunarteymi	3	1	Verkefnisstjóri	1, 2		
				Aðrir starfsmenn	2		

Taflan lýsir í megindráttum stjórnskipulagi háskólans, hvernig helstu stjórnunareiningum er skipt niður í þá hluta sem getið er í megin-texta. Eingöngu koma fram helstu stjórnunareiningar. Ýmsa fyrirvara verður að setja við hvernig stjórnunarhópar eru flokkaðir, svo og störf stjórnenda og annarra starfsmanna. Reynt er að meta hvert sé helsta viðfangsefni viðkomandi hóps eða stjórnanda en þau eru oftast ekki mörg. Álitamál er hvort miða eigi við formleg hlutverk eða eiginleg. Mat á hver hafi ákvörðunarvald byggist á því hvort viðkomandi hefur slíkt vald skv. lögum eða reglum eða hefur fengið umboð til að fara með slíkt vald. Sem dæmi getur deildarfundur falið deildarráði að taka ákvarðanir í sínu umboði. Hann hefur þá jafnframt heimild til að draga það til baka. Samkvæmt þeirri forsendu telst deildarráð frekar stjórnunarteymi en stjórn sem hefur ákvörðunarvald. Breytilegt skipulag rannsóknastarfs gerir það að verkum að erfitt er að setja þá starfsemi í ákveðna flokka. Hér er miðað við litlar eða meðalstórar rannsóknastofnanir/-stofur.

*Hvers konar hópur?* 1: Stjórn, ráð eða hópur með formlegt ákvörðunarvald, þ.e.a.s. vald sem tilgreint er í lögum eða reglum. 2: Starfshópur, annaðhvort fastur eða tímabundinn, sem er ætlað að undirbúa stefnumarkandi mál og/eða fylgjast með framkvæmd þeirra. 3: Verkefnastjórn/stjórnunarteymi sem er ætlað að samhæfa framkvæmd verkefna á meðan þau eru unnin. 4: Þing: Fjöldmennur samráðs- og umræðuvettvangur.

*Hvers konar mál?* 1: Akademísk mál: mál sem varða rannsóknir og kennslu með beinum hætti. 2: Málefni stjórnsýslu, þar á meðal fjármál og rekstur.

*Hvers konar starf?* 1: Akademísk stjórnunartörf: stjórnun verkefna, samhæfing og þróunarstarf. 2: Kennsla og/eða rannsóknir. 3: Stjórnun á sviði stjórnsýslu: stjórnun verkefna, samhæfing og þróunarstarf. 4: Vinna við framkvæmd verkefna á sviði stjórnsýslu.

*Skipuriti* (e. organizational chart) er ætlað að lýsa með myndrænum hætti stjórnskipulagi stofnana. Með því má sjá hvar vald og ábyrgð liggur í megin-dráttum, hverjar eru lykileiningar skipulagsheildarinnar og hvernig tengslum þeirra er háttað innbyrðis. Gerð skipurits fyrir háskóla er vandasamt verk af tveimur ástæðum. Sú fyrri felst í sérstöðu háskóla og hvernig hún endurspeglast í stjórnskipulagi. Í sama skipulagi er fléttað saman jafningjastjórnun og stigveldisfyrirkomulagi.<sup>14</sup> Jafningjastjórnun einkennir akademíska stjórnun en stigveldisfyrirkomulag skipulag stjórnsýslu. Akademísk stjórnun getur einnig borið einkenni stigveldisfyrirkomulags en eingöngu að hluta þar sem svenefnd fyrirmæla- og/eða umboðskeðja er slitin vegna akademísku sjálfstæðis deilda og starfsmanna þeirra.<sup>15</sup> Síðari ástæðan felst í því að háskólar eru að

14 Robert Birnbaum, *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988), bls. 9-10.

15 Fjallað er um fyrirmælakeðju (e. chain of command) og stjórnunartörf (e. delegation of powers) síðar í kaflanum. Fyrirnefnda hugtakið vísar til heimildar yfirmanns til að gefa undirmanni sínum fyrirmæli og hið síðarnefnda lýsir heimild til að fela öðrum að framkvæma vald sitt. Eins og víða kemur fram í ritinu einkennast tengsl kollega almennt ekki af hefðbundnu yfirmanna-undirmanna sambandi. Þannig getur forseti fræðasviðs almennt ekki gefið deildarforseta fyrirmæli um akademísk mál, svo sem hvað skuli kennt eða hvernig. Deildarforseti getur heldur ekki gefið akademískum starfsmanni fyrirmæli um hvernig hann skuli haga kennslu sinni.

jafnaði með umfangsmikla og margþætta starfsemi, þar á meðal mikinn fjölda stjórnunareininga. Því er stundum farin sú leið að draga upp mynd sem lýsir eingöngu lykilstjórnunareiningum. Síðan er útbúið sérstakt skipurit fyrir hverja þeirra. Dæmi um þetta eru sérstök skipurit fræðasviða, sameiginlegar stjórnsýslu og umfangsmikilla rannsóknastofnana.

Eins og víða er fjallað um í þessu riti er skipulag háskóla breytilegt og nafngiftir stjórnunareininga sömuleiðis en algengast er að finna eftirfarandi stjórnunareiningar innan háskóla:

*Háskólaráð* (e. council, court, board of governors) og *rektor* (e. vice-chancellor, principal, president, rector) fara með *æðstu stjórn* háskóla (e. governance, strategic apex) og eftir atvikum framkvæmdastjóri og aðstoðarrektorar. *Æðstu stjórn* er ætlað það hlutverk að taka allar meiriháttar ákvarðanir og tryggja að þeim sé fylgt, móta áherslur í starfi og framtíðarsýn og bera endanlega ábyrgð á frammistöðu stofnunarinnar.

Í millistórum og stórum háskólum er oftast að finna *fræðasvið* (e. faculty) eða samsvarandi einingar sem er ætlað að vera stjórnunarleg umgjörð deilda og annarra akademískra eininga. Slík fræðasvið voru sett á laggirnar hjá Háskóla Íslands 2008. Fræðasvið geta haft umtalsvert rekstrarlegt og faglegt sjálfstæði innan háskóla. Yfirmenn þessara eininga eru forsetar fræðasviða (e. deans). Ráð (e. academic council) er starfandi við hvert fræðasvið en oft er það eingöngu ráðgefandi. Með fræðasviðum skapast forsendur fyrir aukinni dreifstýringu, þ.e. að ákvörðunarvald og stjórnsýsla sé fært að hluta til fræðasviða frá sameiginlegri stjórnsýslu.

Innan *akademískra deilda* (e. departments) og *rannsóknæininga* (e. research units, research institutions) fer fram kjarnastarfsemi viðkomandi stofnunar (e. operating core), starfsemi sem beinist að markmiðum skipulagsheildarinnar, í tilviki háskóla kennsla og rannsóknir. Deildum er stýrt af deildarforseta (e. head of department), deildarfundum (e. department meetings) og deildarráði (e. department council). Undir deild eru námsleiðir skipulagðar (e. study programs) en þeim er stýrt af akademískum stjórnanda (e. head of studies, program director) og námsnefnd (e. program committee). Form *rannsóknæininga* getur verið með ýmsum hætti. Mun meiri breytileiki er í umgjörð rannsóknastarfs en kennslu, sem hefur fastmótaðra form.

Auk þessara lykileininga starfa innan háskóla einingar með margvísleg stuðningshlutverk. Sem dæmi má nefna að við Háskóla Íslands starfar happdrætti (HHÍ) sem hefur það hlutverk að fjármagna byggingar á vegum háskólans og fleiri verkefni. Önnur dæmi eru Háskólaútgáfan sem gefur út fræðirit og annað akademískt efni og Endurmenntunarstofnun Háskóla Íslands sem sinnir endur- og símenntun m.a. fyrir háskólafólk.

Að lokum má nefna kerfi *stjórna* eða *nefnda* á öllum stjórnunarstigum sem er falið formlegt hlutverk. Þetta eru t.d. þing, stjórnir eða nefndir sem m.a. er ætlað að móta áherslur í tilteknum málaflokkum sem starfsfólki stjórnsýslu er síðan ætlað að framkvæma. Þannig geta starfað innan háskóla miðlægar nefndir við hlið einstakra sviða sameiginlegrar stjórnsýslu. Þetta fyrirkomulag ber þannig keim af fyrirkomulagi stjórnsýslu sveitarfélaga þar sem fagnefndir

starfa við hlið starfseininga í tilteknum málaflokkum. Dæmi um þetta eru starfsnefndir háskólaráðs Háskóla Íslands.

### 1.1.2. Stjórnsýsla og stoðþjónusta

Líta má á stjórnsýslu stofnana (e. administration, administrative staff) sem þær einingar sem ekki koma beint að þjónustu eða framleiðslu.<sup>16</sup> Í tilviki háskóla er það þá sú starfsemi sem ekki er í höndum kennara og annarra akademískra starfsmanna, sbr. tvískiptinguna akademískt starfsfólk og starfsfólk stjórnsýslu.

Önnur flokkun, sem skarast að nokkru við þessa, er tvíflokkun sem er í brennidepli í fræðum um stjórnarhætti skipulagsheilda (e. corporate governance). Hún felur í sér skiptingu milli æðstu stjórnar, sem er falið að taka allar stærri og stefnumarkandi ákvarðanir, og stjórnenda, sem bera ábyrgð á framkvæmd þeirra (e. management). Þessir stjórnendur og annað starfsfólk þeirra geta þá talist stjórnsýsla stofnunar.

Starfsfólk stoðþjónustu/-deilda (e. staff employees) sinnir margvíslegri aðstoð við stjórnendur og annað starfsfólk. Skipta má henni í tvennt, í annars vegar stuðningsþjónustu (e. support services), svo sem aðstoð við nemendur, afgreiðslu launa og lögfræðilega ráðgjöf, og hins vegar í verkefni sem beinast að því að samræma og tryggja vandað verklag (e. technostructure), svo sem við ráðningar og framgang starfsmanna.<sup>17</sup> Eins og fram kemur í skipuritum standa stoðdeildir utan boðvaldskeðju stofnana. Því getur starfsfólk stoðdeilda ekki gefið kjarnastarfsemi hennar fyrir mæli með beinum hætti.

Eins og sjá má á þessum skilgreiningum er erfitt að gera greinarmun á hugtökunum tveimur, stjórnsýslu og stoðþjónustu og óvíst um gildi þess. Í ritinu er því notast við hugtakið stjórnsýsla yfir þá starfsemi sem ekki fellur beint undir kennslu og rannsóknir. Við skoðun á þessum viðfangsefnum í kafla 5 um fræðasvið og deildir og kafla 6 um sameiginlega stjórnsýslu er þó gagnlegt að greina á milli eftirfarandi verkefna:

- *Akademísk verkefni og verkefni á sviði fjármála og rekstrar.* Í fyrirnefnda flokkinn má fella m.a. verkefni við gerð kennsluskjár, mótun og endurskoðun nýrra námsleiða og mat á akademískum störfum. Í þeim síðarnefnda eru þá verkefni eins og reikningshald, málaskráning, áætlanagerð og ráðningamál. Þessa skiptingu má sjá með ýmsum hætti innan háskóla. Nefna má tvískiptingu í akademísk verkefni og rekstrarleg innan sameiginlegrar stjórnsýslu háskóla í nágrannalöndunum.
- *Dreifstýrð og miðlæg stjórnsýsla.* Í dreifstýrðum skipulagsheildum, eins og háskólum, er stjórnsýsluverkefni að finna á fleiri en einu stjórnunarbæpi. Verkskipting er þá milli *sameiginlegrar stjórnsýslu* (e. central university administration/services) sem t.d. hefur með höndum stoðþjónustu fyrir æðstu stjórn, umsjón með sameiginlegum upplýsingakerfum, fasteigna- og byggingamál, samningagerð við samstarfsaðila,

16 Sjá Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the American Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: The MIT Press, 1962), bls. 8-9.

17 Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Prentice-Hall Inc., 1993), bls. 5-16.

mótun og endurskoðun sameiginlegra reglna o.s.frv. (sjá nánar kafla 6). Þetta eru verkefni sem eiga það sameiginlegt að snúa ekki beint að þjónustu við nemendur eða kennara.

- *Almenn verkefni og sérhæfð.* Störf innan stjórnsýslu háskóla geta verið missérhæfð. Almenn er reynt að fylgja þeirri reglu að sérhæfðustu störfin séu staðsett ofarlega í skipuriti. Stjórnunareiningar þurfa að vera af ákveðinni lágmarksstærð til að hægt sé að réttlæta starfrækslu þeirra. Lögfræðiaðstoð er dæmi um þjónustu sameiginlegrar stjórnsýslu sem ekki er hagkvæmt að fræðasviðin veiti. Eitt af markmiðunum með stofnun fræðasviða innan Háskóla Íslands árið 2008 var að efla stjórnsýslu og stoðþjónustu deilda. Með því að deildir voru færðar undir hatt fræðasviðs skapaðist möguleiki á sérhæfðri stjórnsýslu deilda.
- *Dagleg verkefni og tímabundin.* Greina má milli starfa sem snúast um daglegan rekstur háskóla og tímabundinna verkefna. Þau síðarnefndu geta snúið að verkefnum starfshópa og einstakra sérfræðinga sem fengnir eru til að greina úrlausnarefni, undirbúa stefnumarkandi mál eða móta áætlanir við framkvæmd þeirra. Þetta eru þá verkefni sem þeir sem annast daglegan rekstur hafa ekki tök á að taka að sér vegna umfangs eða skorts á sérþekkingu. Innan Háskóla Íslands er ávallt unnið að margvíslegum tímabundnum verkefnum.

Við umfjöllun á eðli og umfangi stjórnsýslu háskóla þarf að horfa til þeirrar þróunar á starfsumhverfi þeirra sem átt hefur sér stað á síðastliðnum áratugum. Þessari þróun má lýsa með eftirfarandi hætti:

- Umfangsmikið og fjölbreytt námsframboð leiðir til fjölgunar kennslueininga og flókinnar samhæfingar.
- Mikið vægi rannsókna eykur þörf á sérþekkingu við undirbúning, rekstur og uppgjör rannsóknaverkefna og sveigjanlegri umgjörð rannsóknastarfs.
- Kröfur um nýja kennsluhætti og einstaklingsmiðað nám kalla á aukna þjálfun kennara, ráðgjöf og ný kennsluverkfæri.
- Háskólar viðurkenna ólíkar þarfir stúdenta og taka mið af þeim við uppbyggingu námsráðgjafar.
- Aukið alþjóðlegt samstarf háskóla m.a. á sviði skiptináms og starfsþjálfunar kallar á aukna þjónustu og þekkingu á sviði alþjóðasamskipta.
- Krafa stjórnvalda um vandað verklag við meðferð mála, svo sem nemendamála og lögfræðilegra og siðferðislegra úrlausnarefna, skapar þörf á þekkingu á þessum sviðum.
- Breyttir tekjustofnar og flóknari aðferðir við ákvörðun fjárveitinga kalla á sérhæft starfsfólk og öflug fjárhagskerfi.
- Aukin samkeppni um nemendur innan lands og utan, starfslið, fjármagn og virðingarstöðu eykur vægi markaðs- og kynningarmála háskóla.
- Með eflingu starfsmannastjórnunar þarf að innleiða ný vinnubrögð við ráðningar, starfsþróun, starfslok og úrlausn samskiptamála.



Af þessum ástæðum hefur störfum sem falla undir stjórnsýslu og stoðþjónustu fjölgað mikið á síðastliðnum áratugum, svo og fjölbreytileiki þeirra og sérhæfing. Vaxandi sérhæfing lýsir fagvæðingu starfa í stjórnsýslu háskóla (e. professionalization).<sup>18</sup>

### 1.1.3. Lóðrétt skipting: Ábyrgð og vald

Í stjórnskipulagi skal koma fram hvar formlegt boðvald og ábyrgð liggur. Með *boðvaldi* (e. authority) er átt við rétt yfirmanns til að gefa starfsmanni fyrirmæli, krefjast upplýsinga og taka ákvarðanir er snerta vinnu hans. Þessi stjórnunarréttur getur byggst á lögum, reglum eða umboði sem er fengið frá stjórn stofnunar eða forstöðumanni. Hann takmarkast m.a. af vinnulöggjöf og skráðum og óskráðum samskiptareglum. Þannig samræmist það illa hefðum jafningjastjórnunar að akademískir stjórnendur gefi kollegum sínum fyrirmæli með formlegum hætti.

Óháð því hvort rektor fær umboð sitt til stjórnunar frá ráðherra, háskólaráði eða háskólasamfélaginu er hann æðsti embættismaður háskólans og í tilviki opinberra stofnana á Íslandi einnig forstöðumaður ríkisstofnunar. Hann hefur sem slíkur vald til að gefa næstu undirmönnum sínum, millistjórnendum eins og forsetum fræðasviða, fyrirmæli sem þeir fylgja síðan eftir gagnvart sínum undirmönnum. Með þessu verður til *fyrirmæla-* eða *boðvaldskeðja* (e. chain of command). Eins og áður er getið er þessi keðja ekki óslitin vegna akademísku sjálfstæðis deilda og starfsmanna þeirra.

Rektor getur einnig falið undirmönnum sínum vald til að taka ákvarðanir í einstökum málum. Þannig hefur hann almenna heimild til að fela öðrum stjórnendum vald í starfsmannamálum, skv. 50. gr. laga um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins. Í 5. gr. laga um opinbera háskóla kemur fram að háskólaráð geti framselt ákvörðunarvald sem rektor eða öðrum stjórnendum er fengið í einstökum málum eða málaflokkum til annarra stjórnenda. Til að skýra vald- og ábyrgðarskiptingu innan stofnana tíðkast að unnið sé heildaryfirlit yfir hvar ábyrgð og vald liggur (e. scheme of delegation).<sup>19</sup>

Innan háskóla er ákvörðunarvald og ábyrgð annars vegar í höndum einstakra stjórnenda (svo sem rektors, framkvæmdastjóra stjórnsýslu, sviðsstjóra stjórnsýslu, forseta fræðasviða, deildarforseta o.s.frv.) og hins vegar fjölskipaðs hóps (háskólaráðs, stjórnar fræðasviðs, deildarfundar o.s.frv.). Vald og ábyrgð þeirra sem tilheyra slíkum hópi er að öllu jöfnu sameiginleg. Eitt af megineinkennum háskóla er fyrirkomulag fjölskipaðs ákvörðunarvalds á öllum stjórnunarþrepum.

Greina þarf á milli hópa sem hafa formlegt vald til ákvarðana skv. lögum, reglum eða stjórnunarumboði og annarra stjórnunarhópa. Þessir stjórnunarhópar geta verið þrenns konar: a. starfshópar eða nefndir sem ætlað er að undirbúa stefnumarkandi mál eða fylgjast með framkvæmd þeirra, b. samstarfshópar eða verkefnastjórnir sem hafa það hlutverk að samhæfa framkvæmd verkefna á meðan þau eru unnin og c. stjórnunarteymi sem í sitja

18 Åse Gornitzka og Ingvild Marheim Larsen, „Towards Professionalisation? Restructuring of Administrative Work Force in Universities,” *Higher Education* 47, nr. 4 (2004).

19 Dæmi um slíkt yfirlit hjá nokkrum erlendum háskólum má finna á vefslóðum þeirra sem tilgreindar eru í heimildaskrá.

stjórnandi og næstu undirmenn hans. Slíkum teyllum er ætluð samhæfing og aðstoð við stjórnandann.

Í umfjöllun um vald innan stofnana er nauðsynlegt að greina á milli *formlegs* og *óformlegs valds*. *Hið formlega vald* (e. legitimate power) fær viðkomandi með lögum, reglum eða umboði. Óformlegt vald getur falist í *áhrifavaldi* (e. referent power, charismatic authority) og *sérfræðingavaldi* (e. expert power) sem skapast vegna þekkingar eða færni einstaklings.<sup>20</sup> Í háskólum fer þetta gjarnan saman, að vísinda- og fræðimenn hafi áhrif og njóti virðingar innan háskólasamfélagsins vegna sérþekkingar sinnar. Innan deilda geta áhrif mótast af samspili jafningjastjórnunar og áhrifastöðu einstakra kollega innan þess hóps (e. guild authority).<sup>21</sup>

Ábyrgð (e. responsibility, accountability) fylgir valdi. Greina má á milli endanlegrar ábyrgðar æðstu stjórnenda á frammistöðu háskólans og ábyrgðar annarra starfsmanna innan skólans.<sup>22</sup> Fyrri tilvikið snýr að lögformlegri ábyrgð háskólaráðs og rektors sem forstöðumanns, þar á meðal þeirri sem tilgreind er í lögum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins, lögum um opinber fjármál og lögum um opinbera háskóla. Ábyrgð á orðspori háskólans og trausti til hans fellur einnig hér undir. Seinna tilvikið lýsir skyldum gagnvart yfirmönnum, svo sem til að upplýsa, skýra ákvarðanir sínar og taka afleiðingum mistaka og vanrækslu.

Unnt er að greina á milli óvirkrar og virkrar ábyrgðar.<sup>23</sup> Sú fyrrnefnda vísar til ábyrgðar á gjörð sem þegar hefur átt sér stað og þess að taka afleiðingum hennar. Þessi gjörð getur t.d. falið í sér ólögmeata ákvörðun eða vanrækslu á eftirliti. Sú síðari vísar til þess hvernig ábyrgur einstaklingur hegðar sér í starfi. Þar sem starfsmenn Háskóla Íslands eru ríkisstarfsmenn er þeim skylt að hlýða löglegum fyrirskipunum yfirmanna um störf sín í samræmi við 15. gr. laga um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins. Skv. sömu lögum fylgja þeir siðareglum fyrir starfsmenn ríkisins og þeim sérstöku siðareglum sem gilda fyrir Háskóla Íslands. Hér undir fellur einnig *fagleg ábyrgð* (e. professional accountability).

#### 1.1.4. Lárétt skipting: Skipting á sama stjórnunarþrepi

Lárétt skipting stjórnunareiningar, þ.e. skipting á sama stjórnunarþrepi, getur byggst á mismunandi forsendum svo sem:

- *Tegund starfa* (e. function), þ.e. verkaskipting byggist á að eðlislík störf eru felld undir sömu starfseiningu. Verkaskipting milli kennara og stjórnsýslu í deildum er dæmi um slíka skiptingu. Annað dæmi er

20 John R.P. French og Bertram Raven, „The Bases of Social Power,” *Studies in Social Power*, ritstj. Dorwin P. Cartwright (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959), bls. 150-167. Sambærileg hugtök má finna hjá Weber („legal-rational authority”) og Etzioni („utilitarian systems”).

21 Clark, *The Higher Education System*, bls. 110-116.

22 Á enskri tungu er gerður greinarmunur á hugtökunum *accountability* og *responsibility*. Gjarnan vísar þá fyrri hugtakið til endanlegrar ábyrgðar á frammistöðu stofnunar sem er þá á herðum háskólaráðs og rektors í tilviki háskóla. Seinna hugtakið snýr þá að þeim verkefnum sem einstakir starfsmenn eru ábyrgir fyrir gagnvart næsta yfirmanni. Það er hins vegar á ábyrgð yfirmanns skv. fyrri hugtakinu að sjá svo um að starfsmaður sinni þessum verkefnum.

23 Salvör Nordal, „Ábyrgð, stofnanir og íslensk stjórnsýsla: Lærdómar af bankahruni”, *Stjórnmal og stjórnsýsla* 10, nr. 1 (2014), bls. 1-16, <http://hdl.handle.net/1946/22392>.

skipting innan sameiginlegrar stjórnsýslu Háskóla Íslands í fjármála- svið, starfsmannasvið, kennslusvið, vísinda- og nýsköpunarsvið o.s.frv.

- *Afurð* (e. product), í samhengi háskóla er það skipting eftir fræðasviðum eða deildum. Í kafla 5 er fjallað um þær forsendur sem slík skipting byggist á. Innan hvernar einingar geta síðan verið einingar á lægri stjórnunarþrepum sem skipt er á grunni tegunda starfa.
- *Landfræðilegri staðsetningu* (e. geography), í tilviki háskóla er það skipting eftir háskólasvæðum. Hver landfræðileg eining getur síðan skipst eftir öðrum forsendum (sjá nánar umfjöllun um dreifstýringu síðar í kaflanum).

Fleiri en ein aðferð er gjarnan notuð við flokkun eininga allt eftir því hvert meginviðfangsefni einstakra eininga er. Þannig er fræðasviðum og deildum skipt eftir afurð en sameiginlegri stjórnsýslu eftir tegundum starfa. Eftir því sem skipulagsheildir verða stærri og flóknari því meiri fjölbreytileika má venjulega finna í forsendum verkaskiptingar. Jafnframt er líklegra að finna megi ósamræmi í verkaskiptingunni.

### 1.1.5. Samhæfing stjórnunareininga innan háskóla

Markmið verkaskiptingar nást ekki án *samhæfingar* eða *samstillingar* (e. coordination, integration, synchronization). Án virkrar samhæfingar verður til kostnaður sem dregur úr ávinningi af verkaskiptingunni (e. coordination cost). Ýmsar leiðir eru til samhæfingar, háð sérkennum skipulagsheildanna, svo sem stærð, viðfangsefnum, viðskiptaumhverfi o.s.frv. Helstu leiðirnar eru samhæfing með stöðlun, áætlunum eða ferlum og gagnkvæmni.<sup>24</sup>

*Stöðlun* verklags (e. coordination by standardization) lýsir þeim reglum og viðmiðum sem notuð eru til að samræma vinnubrögð allra sem að verkefni koma, óháð staðsetningu í skipuriti. Til að reglurnar komi að gagni verður innbyrðis samræmi að vera milli þeirra. Þannig þarf verklagsregla deildar að falla undir almenna reglu sem háskólaráð setur og ef ósamræmi er milli þeirra gildi sú síðarnefnda, þ.e. sú sem er rétt hærra.

*Áætlanir* eða *ferlar* (e. coordination by schedule/plan) fela í sér samhæfingu vegna verkefna sem unnin eru í ákveðinni röð. Dæmi sem snýr að háskólum er gerð fjárhagsáætlunar deilda og fræðasviða þar sem fylgt er skráðum verkferlum og margar stjórnunareiningar koma að. Upplýsingakerfi, svo sem mála-skrár- og fjárhagskerfi, nýtast vel við samhæfingu á grunni verkferla.

*Gagnkvæm aðlögun* (e. mutual adjustment) lýsir samstillingu þeirra sem koma sameiginlega að verkefni á meðan það er unnið. Dæmi um þetta innan háskóla er rannsóknaverkefni sem rannsóknateymi vinnur og getur verið í sífelldri mótun. Annað dæmi er úrlausn stjórnsýsluverkefnis sem unnið er innan sömu skrifstofu og kallar á persónuleg samskipti og umræður milli tveggja eða fleiri aðila. Yfirmaður viðkomandi einingar hefur með höndum daglega verkstjórn slíkra verkefna.

<sup>24</sup> Hér er miðað við þekkta þrískiptingu sem fram kom fyrst í verki James Thompsons (James D. Thompson, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administration* (New York: McGraw-Hill, 1967)). Aðra þekkta flokkun má sjá í riti Henrys Mintzbergs: *Structure in Fives*.

Það fer eftir tegund verkefnis hvaða samhæfingarleið er valin. Þegar starfsmenn vinna sjálfstætt, óháð öðrum hentar stöðlun verklags best til samhæfingar. Segja má að stór hluti af starfi háskóla byggist á stöðlum, svo sem reglum um fyrirkomulag deildarstarfs, reglum um ráðningar akademískra starfsmanna, inntöku stúdenta, prófa, brautskráningar o.s.frv. Þegar fleiri en ein stjórnunareining þarf að koma að máli er reynt að tryggja samhæfingu á grunni skráðs verkferils þar sem tilgreint er hver kemur að verkefni og hvenær.

Samhæfingarkostnaður er að jafnaði minnstur við stöðlun en mestur við gagnkvæma aðlögun. Taka skal fram að fleiri en ein samhæfingarleið er að jafnaði notuð innan sömu einingar, allt eftir eðli verkefna.

Samstarf stjórnunareininga getur verið bæði óformlegt eða formlegt. Óformlegt net starfsmanna ólíkra deilda sem starfa að sams konar verkefnum verður venjulega til með tímanum þar sem dagleg samskipti fara fram í síma, tölvupósti eða augliti til auglitis og upplýsingum miðlað eða úrlausnarefni leyst sameiginlega. Dæmi um þetta gæti verið þegar deildarstjóri, verkefnisstjóri nemendaskrár og kennslustjóri fræðasviðs eiga óformleg samskipti vegna úrlausnar nemendaerindis. Ýmsar leiðir eru notaðar til að stuðla að óformlegum netum, eins og sameiginlegir viðburðir, námskeið og starfsmannaskipti.<sup>25</sup> Aðrar formlegri leiðir eru samstarfshópar sem hittast reglulega til að ræða og leysa samhæfingarmál. Dæmi um slíkt eru samstarfshópar fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu.

## 1.2. Einkenni háskóla

### 1.2.1. Sjálfstæði háskóla

Sjálfstæði háskóla sem stofnana er ein mikilvægasta forsenda þess að háskólar geti gegnt hlutverkum sínum eins og þeim er lýst hér að framan. Sjálfstæðið felst í því að háskóli getur sjálfur ákveðið innra skipulag, stýrt starfsmannamálum, haft sjálfræði um val á nemendum, ákveðið aðferðir við tekjuöflun, mótað nýjar námsgreinar og námsleiðir og sett eigin áherslur í rannsóknum.<sup>26</sup> Á síðastliðnum áratugum hafa háskólar almennt orðið sjálfstæðari gagnvart stjórnvöldum samhliða því að starfa í vaxandi mæli í samkeppnisumhverfi.<sup>27</sup>

Háskólakerfi sem mótuðust á meginlandi Evrópu á 19. öld byggðu á þeirri forsendu að háskóli væri opinber stofnun og hefði lykilhlutverki að gegna við mótun nútímapjóðríkis.<sup>28</sup> Ríkið ætti að greiða rekstur háskóla og veita

25 Sjá yfirlit yfir þessar leiðir í Jay R. Galbraith, Diane Downey og Amy Kates, *Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels* (New York: AMACOM, 2002), bls. 134-188.

26 Paulo Santiago o.fl., *Tertiary Education for the Knowledge Society*, 1. bindi (París: OECD, 2008), bls. 81.

27 Mikil fræðileg umfjöllun hefur átt sér stað um þróun háskóla í átt að auknu sjálfstæði og aukinni samkeppni. Í þessari umfjöllun er oft vísað í líkan Burtons Clarks, „þríhyrningur samhæfingar“ (e. triangle of coordination). Sjá einnig Jenny M. Lewis, *Academic Governance: Disciplines and Policy*, Routledge Research in Higher Education (New York, NY: Routledge, 2013) og Ivar Bleiklie, Jürgen Enders og Benedetto Lepori (ritstj.), *Managing Universities: Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective*, Palgrave Studies in Global Higher Education (Springer International Publishing, 2017), Kindle-staðsetning: 1438, Kindle-útgáfa.

28 Alberto Amaral, Glen A. Jones og Berit Karseth, „Governing Higher Education: Comparing National Perspectives,” *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, ritstj. Alberto Amaral, Glen A. Jones og Berit Karseth (Springer, 2002), bls. 279-298.

þeim nauðsynlega regluumgjörð og aðhald en jafnframt ætti ríkisvaldið að virða sjálfstæði þeirra, a.m.k. í akademískum málum. Viðhorf um takmarkað hlutverk stjórnvalda við stjórnun háskólans kemur ágætlega fram í þekktum orðum fyrsta rektors Háskóla Íslands við stofnunarhátíð skólans 17. júní 1911:

Frjáls rannsókn og frjáls kensla er eins nauðsynleg fyrir háskólana og andardrátturinn er fyrir einstaklinginn. Landsstjórnin á því að láta sjer nægja að hafa eftirlit með því, að háskóla skorti ekki fje til nauðsynlegra útgjalda og að þeir fylgi þeim lögum, sem þeim eru sett, enn láta þá að öðru leyti hafa sem frjálsastar hendur um starf þeirra og málefni.<sup>29</sup>

Opinberir háskólar á Norðurlöndum hafa starfað í samræmi við þessa stefnu. Þeir hafa verið hluti af heildstæðu menntakerfi hins opinbera, starfað skv. sérstakri háskólalöggjöf, stærstur hluti tekna þeirra hefur komið úr ríkissjóði og samkeppni milli þeirra hefur verið takmörkuð. Stjórnvöld skulu hafa fjárhagslegt eftirlit með starfsemi, svo og faglegt að því leyti að háskólar þurfa viðurkenningu þeirra til að starfa. Stjórnvöld skipa æðsta embættismann háskólans, rektor, en venjulega er það þó skv. tilnefningu háskólans. Norræna háskólakerfið byggist á jafnrétti til náms, sem birtist m.a. í lágum eða engum skólagjöldum.<sup>30</sup>

Saga Háskóla Íslands sýnir sterk og margþætt tengsl milli hans og stjórnvalda. Hér má nefna að um skólann giltu lengst af sérlög sem kváðu m.a. á um skipulag hans og kennslustöður. Breytingar á starfsemi hans fólu því jafnan í sér tíðar lagabreytingar sem gerðar voru að frumkvæði skólans. Allir fastir kennarar og yfirmenn stjórnslu, svo sem háskólaritari, voru skipaðir af forseta Íslands eða ráðherra fram undir 1990. Þó var oftast um formsatriði að ræða, staðfestingu á tillögum háskólans. Fram að þeim tíma voru starfsmannamál ríkisstofnana miðstýrð, þ.e.a.s. ráðuneyti þurftu að samþykkja ný störf en um leið báru þau ábyrgð á að fé væri fyrir hendi á fjárlögum fyrir samþykktum störfum.

Á tíunda áratugnum urðu umskipti á fyrirkomulagi rekstrar- og starfsmannamála ríkisstofnana víða á Vesturlöndum sem fólust í að völd og ábyrgð voru færð til stjórnenda ríkisstofnana í anda nýrra strauma í opinberum rekstri.<sup>31</sup> Á Íslandi mátti sjá þessa þróun með samþykkt fyrstu heildarlaga um háskóla nr. 136/1997. Markmið þeirra var m.a. að auka sjálfstæði íslenskra háskóla þannig að þeir fengju aukið vald til þess að setja reglur um innri mál, svo sem skipulag, án afskipta stjórnvalda. Ráðningarvald var einnig að mestu fært til þeirra. Í stað þess gerðu stjórnvöld kröfu um skilgreindan árangur og gæði starfseminnar.

Á síðasta áratug aldarinnar og þeim fyrsta á nýrri öld jókst samkeppni með íslenskra háskóla samhliða fjölgun þeirra. Áður hafði Háskóli Íslands ekki búið við samkeppni um nemendur en hins vegar keppt við aðrar rannsóknastofn-

29 *Árbók Háskóla Íslands 1911-1912*, bls. 14.

30 Ingemar Fägerlind og Görel Strömqvist (ritstj.), *Reforming Higher Education in the Nordic Countries: Studies of Change in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden* (Paris: UNESCO, 2004), bls. 45-48.

31 Ómar H. Kristmundsson, *Reinventing Government in Iceland: A Case Study of Public Management Reform* (Reykjavík: University of Iceland Press, 2003).

anir um fé úr sjóðum.<sup>32</sup> Á tíunda áratugnum mótaðist reiknilíkan sem fjárveitingar ríkisins byggjast á. Miðað var við að greitt væri fyrir hvern virkan nemanda á grunni svonefnds kennslusamnings. Þetta fyrirkomulag jók einnig samkeppni m.a. meðal opinberra háskóla innbyrðis.

Eignarhald og rekstrarform háskóla hefur áhrif á sjálfstæði þeirra. Á Íslandi getur eignarhald háskóla verið með þrennum hætti: stofnun í eigu hins opinbera, sjálfseignarstofnun eða stofnun í eigu einkaaðila. Þorri háskóla á Norðurlöndum er í eigu hins opinbera, þar á meðal Háskóli Íslands. Almenn hafa háskólar á Íslandi sem ekki eru í eigu hins opinbera meira svigrúm til að ákveða innra skipulag, ráða starfsmannamálum sínum og afla sjálfstæðra tekna utan framlags stjórnvalda. Þó hafa opinberir háskólar einnig talsvert vald til að ráða innra skipulagi nema fyrirkomulagi æðstu stjórnar. Afskipti stjórnvalda af störfum opinberra háskóla eru einnig takmörkuð og beinast að mestu að rekstrarlegum málum.

Rekstrarlegt sjálfstæði háskóla í eigu hins opinbera getur einnig verið mismikið. Í tilviki íslenskra ríkisaðila geta þeir verið A-hluta stofnun, sem fjármögnuð er að mestu leyti með framlögum úr ríkissjóði, B-hluta fyrirtæki, sem einnig er undir beinni stjórn ríkisins en stendur að mestu leyti undir eigin rekstri með tekjum af sölu á vöru eða þjónustu, eða C-hluta sameignar- eða hlutafélag, sem rekið er á eigin ábyrgð þótt ríkið eigi það að öllu leyti eða að hluta.

Opinberir háskólar á Íslandi eru A-hluta stofnanir. Þeir hafa því takmarkað svigrúm til sjálfstæðrar tekjuöflunar. Þeir eru jafnframt sjálfstæðir með sérstaka stjórn. Sem forstöðumaður A-hluta stofnunar hefur rektor ýmsar skyldur gagnvart ráðherra og starfsmenn skólans hafa réttindi og skyldur sem ríkisstarfsmenn sem þeir hefðu ekki ef háskóli starfaði sem sameignar- eða hlutafélag.

### 1.2.2. Jafningjastjórnun og stigveldisfyrirkomulag

*Jafningjastjórnun* eða *jafningjaregla* (e. collegiality, collegiality principle, collegial self-governance eða collegial academic governance) er eitt meginéinkenni háskóla, sérstaklega þeirra sem starfa skv. þýsku hefðinni.<sup>33</sup> Í alþjóðlegum viðmiðum um góða stjórnarhætti sem fjallað er um í kafla 2 um æðstu stjórn skólans er það ófrávikjanleg regla að jafningjastjórnun í einhverju formi skuli einkenna stjórnun akademískra málefna háskóla enda sé hún forsenda fyrir góðri frammistöðu og framþróun háskóla á því sviði.

Með jafningjastjórnun er almennt átt við sameiginlega stjórnun samfélags fræðimanna, kolleganna. Þeim er ætlað að koma að öllum meiriháttar ákvörð-

32 Sjá skýrslu þróunarnefndar Háskóla Íslands: *Stefna og framtíðarsýn* (Reykjavík: Háskóli Íslands, 1994), bls. 27.

33 Sjá Michael Shattock, *International Trends in University Governance: Autonomy, Self-Government and the Distribution of Authority*. International Studies in Higher Education (London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014), bls. 231. Sjá einnig ólíkar merkingar hugtaksins í Robert Hatfield, „Collegiality in Higher Education: Toward an Understanding of the Factors Involved in Collegiality,” *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict* 10, nr. 1 (2006), bls. 11-19. Hugtakið „shared governance” hefur einnig verið notað en algengara er að það sé notað til að lýsa samstarfi allra sem koma að stjórnun háskóla, akademískra starfsmanna, stjórnýsly, nemenda og utanaðkomandi fulltrúa í stjórn háskólaráðs. Gayle, *Governance in the Twenty-First-Century University*, bls. 31. Þessi hugtök hafa nokkuð mismunandi merkingu eftir löndum og landsvæðum.

unum skólans og þeirra starfseininga sem þeir tilheyra en fela fulltrúum sínum daglega stjórn í umboði sínu. Litið er á þetta samfélag, háskólasamfélag, sem félagsheild þeirra sem helga sig „lærdómsiðkun, í hvaða fræðigreini sem er, og eru tilbúnir að vinna saman til að styðja slíka iðju innan akademískrar félagsheildar.“<sup>34</sup>

Hugtakið miðast nú ekki einungis við akademíska starfsmenn heldur einnig stúdenta og starfsfólk stjórnsýslu. Með víðari skilgreiningu hugtaksins er lýðræðisfyrirkomulag innan stofnunar undirstrikað. Á sjöunda og áttunda áratugnum leiddi krafa stúdenta víða um heim um aukin áhrif, sem og hugmyndir um vinnustaðalýðræði, til þess að sá hópur sem kom að stjórnun háskóla varð stærri en áður. Þessir nýju straumar voru innleiddir í háskólalöggjöf víða, þar á meðal á Íslandi. Í athugasemdum með frumvarpi til laga um breytingu á lögum nr. 77/1979 um Háskóla Íslands sem varð að lögum nr. 26/1990 má greina þessi viðhorf.<sup>35</sup> Frumvarpið tók mið af tillögum nefndar háskólaráðs sem skipuð var 1986. Í kafla 3.4 í athugasemdum með frumvarpinu segir: „Eldri reglur um aðild að ákvörðunum sýna að litið hafi verið á háskólann sem samfélag kennara fyrst og fremst. Nýrri hugmyndir eru þær að háskólinn sé samfélag kennara, sérfræðinga, nemenda og stjórnsýslufólks sem deili stjórnunarábyrgð með sér samkvæmt nánar skilgreindum reglum í háskólalögum og reglugerð.“

Jafningjastjórnun akademískra starfsmanna birtist með ýmsum hætti í starfsemi Háskóla Íslands eins og sjá má í töflu hér að neðan, á vettvangi háskólans í heild, svo sem með setu í háskólaráði eða í nefndum þess, þátttöku á háskólaþingi; innan fræðasviðs með setu í sviðsstjórn; í fastanefndum sviðs; í starfi innan deildar með setu á deildarfundi eða í deildarráði, fundum námsbrautar og ýmsum nefndum og starfshópum innan deildar. Einnig má benda á þátttöku í margvíslegu samráðsferli sem í gildi er varðandi stærri akademísk mál. Við gerð heildarstefnu skólans hefur t.d. verið mótað sérstakt samráðsferli þar sem flestir starfsmenn og stúdentar hafa möguleika á aðkomu í einhverju formi.

34 Páll Skúlason, *Háskólapælingar*, bls. 81.

35 Frumvarp til laga nr. 26/1990 um breytingu á lögum nr. 77/1979, um Háskóla Íslands, með síðari breytingum, 420. mál, þskj. 732. Alþingi 1989-90, 112. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/al-text/112/s/0732.html>.

Tafla 1-2. Þátttaka háskólasamfélagsins í stjórnun háskólans

Vettvangur	Stjórnunareining	Meginhlutverk	Þátttaka háskólasamfélagsins
Háskólinn í heild	Háskólaráð	Stefnumarkandi hlutverk, vald til að taka endanlegar ákvarðanir í málum skólans.	Þrjú fulltrúar háskólasamfélagsins og tveir nemendur, auk rektors sem er formaður.
	Háskólaþing	Samráðsvettvangur: Umræða um málefni háskólans, þá sérstaklega þróun, eflingu og mótun vísinda- og menntastefnu.	Stór hópur starfsfólks skólans tekur þátt í þinginu, ásamt nemendum.
	Fastanefndir háskólaráðs	Ráðgefandi fyrir rektor og háskólaráð, hver á sínu sviði, ásamt því að vinna að undirbúningi stefnumarkandi mála og framgangi þeirra (t.d. gæðamála) og úthlutun styrkja.	Flestar þessara nefnda eru skipaðar akademískum starfsmönnum auk fulltrúa nemenda. Starfsfólk stjórnarsýslu starfar með nefndunum.
Fræðasvið	Sviðsstjórn	Samráðsvettvangur um sameiginleg mál innan viðkomandi fræðasviðs, ráðgefandi en tekur þó ákvarðanir í vissum málum.	Forseti sviðs og deildarforsetar, ásamt fulltrúa nemenda.
	Fastanefndir fræðasviðs	Fjalla um stefnumótandi mál í tilteknum málaflokkum viðkomandi sviðs og fylgjast með framkvæmd innan þeirra. Álitsgjafar fyrir forseta sviðs.	Akademískir starfsmenn. Nemendur. Starfsfólk stjórnarsýslu sviðs starfar með nefndunum.
	Sviðsþing	Samráðsvettvangur þar sem fram fer umræða um málefni sviðs, getur ályktað um sameiginleg mál.	Starfsfólk fræðasviðs og fulltrúar nemenda.
Deild	Deildarfundur*	Vettvangur fyrir umræðu og ákvörðunartöku um sameiginleg mál, sérstaklega þau sem deildarforseti leggur fram.	Fastir kennarar, forstöðumenn rannsóknastofnana, fulltrúar nemenda. Deildarstjóri og/eða verkefnisstjórar sitja fundi án atkvæðisréttar.
	Deildarráð	Vettvangur fyrir umræðu um málefni deildar, sérstaklega málefni námsbrauta þar sem þær eru starfandi. Ákvörðunarvald í málum sem deildarfundur hefur falið ráðinu.	Deildarforseti, varadeildarforseti, formenn námsbrauta og fulltrúar stúdenta.
	Fastanefndir deilda*	Starfa m.a. við endurskoðun kennsluskrár, undirbúning að inntöku nemenda, afgreiðslu nemendaerinda o.fl.	Fastir kennarar og deildarstjóri eða verkefnisstjóri; ef mál snúa að ákvörðunartöku eru fulltrúar nemenda einnig í nefndum.

\*Samsvarandi einingar eru innan námsbrauta. Ekki er um tæmandi lista að ræða.

Í töflunni má sjá að þátttaka háskólasamfélagsins í störfum og ákvörðunum innan Háskóla Íslands er umfangsmikil og margþætt. Þessi þátttaka er veigamest í kjarnastarfsemi skólans, í starfi deilda og rannsóknæininga. Sterkustu einkenni jafningjastjórnunar koma þar fram.

Litið hefur verið á að svonefnt *stigveldisfyrirkomulag* (e. bureaucratic/hierarchical) feli í sér andstæðu jafningjastjórnunar.<sup>36</sup> Með því er stefnt að sem mestri skilvirkni í starfsemi háskóla, þá sérstaklega á sviði fjármála og rekstrar. Skv. stigveldisfyrirkomulagi kemur umboð til stjórnunar frá þeim sem efstir eru í stjórnskipulagi, svo sem ráðherra, háskólaráði eða rektor. Undir æðsta yfirmann heyrir að minnsta kosti tveir millistjórnendur, hver þeirra hefur síðan að minnsta kosti tvo undirmenn og síðan koll af kalli. Þannig verður til hefðbundið stjórnunarstigveldi (boðvaldskeðja) innan háskólans (rektor, forseti fræðasviðs, deildarforseti o.s.frv.). Með stigveldisfyrirkomulagi er stjórnun í höndum starfsmanna sem fá umboð frá yfirmönnum sínum en ekki félagsheildinni. Stjórnendur eru ráðnir ótímabundið á grunni þekkingar sinnar eða reynslu.

36 Sjá t.d. Baldrige. Gjarnan er vísað til viðmiðs Max Webers þegar hugtakið *bureaucracy* er notað í fræðilegu samhengi. Þá er einn hluti þess stigveldi eins og það er skilgreint hér. Í samhengi við umfjöllun um háskóla eru það þau einkenni sem skipta mestu. Hér er því hugtakið *stigveldisfyrirkomulag* notað.



Einfaldur samanburður á þessum andstæðu líkönum kemur fram á eftirfarandi mynd. Munurinn felst ekki síst í því hvaðan umboð til stjórnunar og ákvörðunartöku kemur. Taka skal fram að hér er verið að lýsa erkitýpum, andstæðum, en ekki heildstæðum stjórnunarformum. Flesta háskóla má staðsetja milli þessara andstæðna.

Mynd 1-1. Tvö stjórnunarlíkön háskóla



Á síðastliðnum áratugum má greina aukin einkenni stigveldis á kostnað jafningjastjórnunar meðal háskóla í Evrópu og víðar. Í fræðilegri umræðu er algengt að vísa til nýrra strauma í opinberum rekstri þegar skýra á ofangreindar breytingar (e. new managerialism, new public management, NPM).<sup>37</sup> Í þeim felst sú afstaða að nota beri aðferðir úr fyrirtækjarekstri í meira mæli en áður við stjórnun opinberra stofnana til að auka skilvirkni og bæta árangur þeirra. Leggja beri áherslu á að gefa stjórnendum opinberra stofnana svigrúm til að stjórna, þeir fái til þess nauðsynlegt vald og tæki. Þannig sé það ávinningur fyrir háskóla að þeir séu reknir sem fyrirtæki.<sup>38</sup> Liður í því að efla stjórnun er að innleiða stigveldisfyrirkomulag til að skýra ábyrgð og vald og almennt verkaskiptingu.

Þessa alþjóðlegu strauma má sjá í áherslum stjórnvalda á Vesturlöndum frá því á níunda áratugnum. Sem dæmi kemur fram í athugasemdum með frumvarpi til laga um opinbera háskóla 2008 að eitt af markmiðum þeirra sé skilvirkari stjórn háskóla. Þar segir: „Ráðning forseta skóla, ásamt eflingu meginéininga í starfsemi, felur í sér styrkari forustu, valddreifingu og möguleika á því að bæta stoðþjónustu og þverfræðilegt samstarf. Með þessu er brugðist við ábendingum

37 Sjá yfirlit Patricia J. Gumpert og Barbara Sporn, „Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration,” *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 14. bindi, ritstj. John Smart, bls. 103-145 (New York: Agathon Press, 1999); Rosemary Deem, „New Managerialism’ and Higher Education: The Management of Performances and Cultures in Universities in the United Kingdom,” *International Studies in Sociology of Education* 8, nr. 1 (1998); R. Deem og K.J. Brehony, „Management as Ideology: The Case of ‘New Managerialism’ in Higher Education,” *Oxford Review of Education* 31, nr. 2 (2005): <https://doi.org/Doi 10.1080/03054980500117827>.

38 Hugmyndina um háskóla sem fyrirtæki, sem byggist á öðrum forsendum en eldri líkön gerðu, er víða að finna í umræðu um þróun háskóla, sjá t.d. samanburð í umfjöllun Páls Skúlasonar, *Háskólaþælingar*, bls. 77-78, og Johan P. Olsen, *The Institutional Dynamics of the (European) University*, ARENA Working Paper nr. 15 (Oslo: Centre for European Studies. University of Oslo, 2005).

sem fram hafa komið um að stjórn opinberra háskóla þurfi að verða skilvirkari.<sup>39</sup>

Þótt áhrif þessara alþjóðlegu strauma á stjórnun háskóla séu augljós skipta aðrir þættir ekki síður máli. „Velgengnisvandi“ háskóla sem endurspeglast í mikilli og margháttaðri eftirspurn eftir háskólamenntun leiddi til stjórnunarlegra áskorana strax á sjöunda og áttunda áratug aldarinnar. Í hnotskurn má segja að háskólar hafi í kjölfarið reynt að bregðast við spurningunni um hver væri besta leiðin til að stýra þeim umfangsmiklu og flóknu stofnunum sem háskólar voru orðnir. Í alþjóðlegri umræðu komu fram þau sjónarmið að jafningjastjórnun, a.m.k. í því formi sem hún var, hentaði illa við stjórnun slíkra stofnana.<sup>40</sup> Því væri óumflýjanlegt að innleiða stigveldisfyrirkomulag í einhverjum mæli við stjórnun háskóla, sérstaklega í málaflokkum er snúa að fjármálum og rekstri en reyna þó að halda í einkenni jafningjastjórnunar í akademískum málum eftir því sem unnt væri.

Samanburður á mismunandi evrópskum háskólakerfum sýnir að háskólar hafa farið mislangt í átt að stigveldisfyrirkomulagi.<sup>41</sup> Það mótast bæði af hefðum í hverju landi, sem og pólitískum áherslum stjórnvalda. Þannig eru áhrif háskólasamfélagsins hér á landi tryggð í gildandi háskólalöggjöf. Í lögum um háskóla nr. 63/2006 með síðari breytingum segir í 16. gr. að yfirstjórn háskóla skuli tryggja að fulltrúar kennara, nemenda og annars starfslíðs geti tekið þátt í ráðgefandi vettvangi um akademísk málefni innan háskólans, sem og í fræðilegri stefnumótun. Þetta er raunar ákvæði sem bætt var við lögum með breytingalögum nr. 67/2012 þar sem fram koma nokkuð ólík viðhorf til stjórnunar háskóla frá því sem var við setningu laga um opinbera háskóla 2008.<sup>42</sup>

Dæmi um hvernig ofangreind stjórnunarlíkön eru samfléttuð er samstarf akademískrar stjórnunar sem byggð er upp sem jafningjastjórnun og stjórnsýslu sem að mestu starfar skv. stigveldisfyrirkomulagi. Fram á miðja síðustu öld var algengt innan háskóla á Vesturlöndum að akademískir starfsmenn sinntu sjálfir flestum verkefnum á sviði stjórnsýslu. Fjöldi starfsfólks stjórnsýslu var í lágmarki. Sem dæmi má nefna að allt fram á sjöunda áratug 20. aldar var stjórnun innan Háskóla Íslands að mestu í höndum akademískra starfsmanna, háskólaritara og örfárra annarra embættismanna.<sup>43</sup> Á síðasta aldarfjórðungi 20. aldar breyttust smám saman hlutverk akademískra starfsmanna við stjórnun og stjórnsýslu víða um heim og dagleg verkefni færðust í meira mæli til starfsmanna stjórnsýslu. Með auknum umsvifum og breyttu starfsumhverfi fjölgaði sérhæfðu starfsfólki, jafnvel meira en akademísku starfsfólki.<sup>44</sup> Með því urðu stigveldiseinkenni meira áberandi en áður í starfi háskóla.<sup>45</sup>

39 Frumvarp til laga nr. 85/2008 um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

40 Sjá samantekt hjá Birnbaum um viðfangsefnið: Robert Birnbaum, „The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back,“ *New Directions for Higher Education*, 127 (2004).

41 Amaral, Jones og Karseth, „Governing Higher Education.“

42 Sjá samanburð í athugasemdum með frumvarpi til laga um opinbera háskóla og frumvarpi til laga um breytingar á lögum um háskóla nr. 63/2006 (lög nr. 67/2012).

43 Sjá Guðmundur Hálfðanarson, Sigríður Matthíasdóttir og Magnús Guðmundsson, *Aldarsaga Háskóla Íslands 1911-2011*, ritstj. Gunnar Karlsson (Reykjavík: Háskólaútgáfan, 2011), bls. 269-273.

44 Á tímabilinu 1993-2009 fjölgaði starfsfólki í stjórnsýslu í bandarískum háskólum um 60% en föstum kennurum fjölgaði hins vegar óverulega (e. tenured faculty positions). Sjá: George McCully, „Academic Disciplines: Synthesis or Demise?“ *New England Journal of Higher Education*, apríl 2018, <https://nebhe.org/journal/academic-disciplines-synthesis-or-demise/>.

45 Benjamin Ginsberg, *The Fall of the Faculty: The Rise of the All-Administrative University and Why It Matters* (Oxford University Press, 2011), bls. 68, Kindle-útgáfa.

### 1.2.3. Dreifstýrt og margskipt kerfi

Þriðja einkenni háskóla felst í dreifstýrðri starfsemi þeirra, sjálfstæði deilda og rannsóknæininga. Með mið- og dreifstýringu er átt við í hve miklum mæli ákvarðanir eru teknar annars vegar í efstu stjórnunarþrepum og hins vegar á þeim lægri. Jafnframt snúa þessi hugtök að því hvort stjórnsýsla er staðsett neðarlega eða ofarlega í stigveldi stofnunarinnar.

Mikilvægt viðfangsefni við ákvörðun stjórnskipulags stofnana, ekki síst háskóla, er hversu gott jafnvægi næst milli dreifstýringar og miðstýringar. Of mikil dreifstýring getur leitt til óskilvirkni þar sem erfitt getur verið að tryggja hagkvæmni stærðar, svo og nauðsynlega samhæfingu. Einnig getur reynst erfitt fyrir háskólayfirvöld að innleiða nýjar áherslur sem gilda eiga fyrir alla starfsemi háskólans. Mikil miðstýring er á hinn bóginn óhugsandi innan háskóla vegna hlutverka þeirra.

Í samræmi við jafningjastjórnun sem lýst er hér að ofan teljast háskólar til svonefndra fagræðisstofnana (e. professional bureaucracy) sem einkennast af áhrifum fagstétta, bæði formlegum og óformlegum, á stjórnun og daglegt starf. Heilbrigðisstofnanir eru annað dæmi um slíkar stofnanir. Fagræðisstofnanir einkennast af dreifstýringu og faglegu og jafnvel rekstrarlegu sjálfstæði stjórnunareininga. Hugtakið *laustengdar stjórnunareiningar* (e. loosely coupled system) er notað til að lýsa stöðu þessara eininga innan menntastofnana eins og háskóla.<sup>46</sup>

Dreifstýring á grunni jafningjastjórnunar endurspeglast í svokallaðri valddreifingarreglu eða grenndarreglu (e. subsidiary principle). Með henni skulu „[y]firvöld stofnunar [...] líta á það sem meginhlutverk sitt að veita starfsfólkinu sem besta aðstöðu til að stjórna sjálft störfum sínum og taka ákvarðanir um það sem gera þarf á grundvelli kunnáttu sinnar og ábyrgðarkenndar.“<sup>47</sup> Skv. þessari reglu eru verkefni sem starf stofnunar beinist að unnin sem næst vettvangi, svo sem innan deilda eða fræðasviða. Skipulagsbreytingar sem gerðar voru 2008 innan Háskóla Íslands byggðust m.a. á þessari reglu.<sup>48</sup> Í samræmi við hana segir í 8. gr. reglna nr. 569/2009 fyrir Háskóla Íslands að hlutverk sameiginlegrar stjórnsýslu sé að „skapa fræðasviðum, deildum, stofnunum og starfsfólki háskólans skilyrði til að vinna störf sín í samræmi við lög og reglur háskólans.“

Stærð háskóla ýtir undir dreifstýringu. Eftir því sem stofnanir verða stærri og flóknari eykst alla jafna dreifstýring innan þeirra og fleiri einingar fá sjálfstæðari

46 Sjá umfjöllun hjá Karl E. Weick, „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems,” *Administrative Science Quarterly* 21, nr. 1 (1976), bls. 1-19. Höfundur bendir á að þótt slíkt kerfi geti haft sína veikleika hafi þau einnig kosti sem felast í möguleikum til að bregðast við breytingum í starfsumhverfi. Lawrence og Lorsch komast að sambærilegum niðurstöðum en þeir telja að sundurgreining starfseininga (e. differentiation, t.d. deilda eða sviða) gefi skipulagsheildum meira svigrúm en annars konar skipulag til að bregðast við óvissu í starfsumhverfi og á ólíkum mörkuðum (svo sem mismunandi aðsókn í tiltekna námsgreinar) (Paul R. Lawrence og Jay William Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967)). Vandamál getur skapast við of mikið sjálfstæði stjórnunareininga þannig að eining skapi sér sjálfstæðan tilgang án tillits til hagsmuna skipulagsheildarinnar (e. sub-optimization).

47 Páll Skúlason, *Háskólapælingar*, bls. 154-155.

48 Háskóli Íslands. „Lokatillögur starfshóps háskólaráðs um endurskoðun á skipulagi og stjórnkerfi Háskóla Íslands. Samþykktar á háskólafundum 19. október 2007 og í háskólaráði 23. október 2007.

stöðu.<sup>49</sup> Þetta má sjá á stærðarflokkum háskóla. Þannig má skipta háskólum í þrjá hluta eftir umfangi starfseminnar og dreifstýringu sem þar er ríkjandi.

- Miðstýrt óskipt fyrirkomulag. Dæmi í þessum flokki eru minni háskólar sem bjóða starfstengt nám og hafa tvö stjórnunarlög, annars vegar æðstu stjórn og stjórnýslu og hins vegar akademískar deildir og rannsóknastofur.
- Sambandsfyrirkomulag. Deildir eru að hluta eða töluverðu leyti sjálfstæðar en heyra undir millistjórnunarstig, svo sem fræðasvið, sem getur verið ætlað rekstur og stjórnýsla deilda. Fella má Háskóla Íslands undir þennan flokk.
- Sjálfstæðar einingar með sameiginlega yfirstjórn. Hér má nefna háskóla með staðbundnar einingar (e. multi campus structure). Sjálfstæði þessara eininga getur verið verulegt hvað varðar tekjuöflun og rekstur, auk sjálfræðis á sviði kennslu og rannsókna. Meginhlutverk sameiginlegrar æðstu stjórnar er samþæfing sjálfstæðra stjórnunaraininga sem undir hana heyra, að vera samráðsvettvangur þeirra.<sup>50</sup>

#### 1.2.4. Sérstaða starfa akademískra starfsmanna

Nokkrir þættir skapa starfi akademískra starfsmanna sérstöðu og hafa áhrif á stjórnun og skipulag háskóla, sérstaklega rannsóknaháskóla:

*Akademískt sjálfstæði.* Eins og víða er getið í ritinu eru akademískir starfsmenn sjálfstæðari í störfum sínum en margar aðrar stéttir. Akademískt frelsi er lögfest í 2. gr. a-lið í lögum um háskóla með breytingalögum nr. 67/2012 sem áður hefur verið vitnað í. Í greininni kemur raunar fram sá fyrirvari að fræðilegt sjálfstæði dragi ekki úr þeirri ábyrgð starfsmanna að fara að almennum starfsreglum og siðareglum viðkomandi háskóla. Með þessum fyrirvara getur hvorki deildarforseti né aðrir stjórnendur gefið akademískum starfsmanni fyrir mæli um hvernig hann hagar kennslu sinni eða rannsóknum.

*Samstarfsmenn utan skólans.* Í rannsóknum og jafnvel í kennslu geta akademískir starfsmenn átt í umfangsmiklu samstarfi við fræðimenn á sama sérsviði utan skólans, sérstaklega ef fáir eða engir starfa á viðkomandi sérsviði innan hans, eins og oft á við í tilviki lítilla háskóla. Hollusta beinist þá gjarnan að sérsviði viðkomandi starfsmanns og þeim sem á því starfa. Í þessu sambandi er gjarnan talað um ósýnilega háskólann (e. hidden college) og er þar átt við óformlega samstarfshópa akademískra starfsmanna sem vinna að rannsóknum á tilteknu sérsviði. Hugtakið *heimsborgarar* (e. cosmopolitan) lýsir einnig þessari hugmynd.<sup>51</sup> Orka þessa hóps beinist frekar að þessu samstarfi en t.d. stjórnun innan heimaskólans, þessir starfsmenn samsama sig frekar samstarfsmönnum utan skólans en deild sinni eða skólanum. Andstæðan við heimsborgara eru *heimamenn* (e. locals). Í tilviki þeirra er þessu öfugt farið.

49 Birnbaum, *How Colleges Work*, bls. 16-17.

50 Nefna má að í fyrstu heildarlögum um háskóla nr. 136/1997 kemur fram í 2. mgr. 11. gr. um stjórn ríkisháskóla að yfirstjórn háskóla færast frá háskólaráði til skólastjórna ef háskóla er skipt upp í sjálfstæða skóla. Háskólaráð hefur þá það hlutverk að vera samráðsvettvangur skólanna og ráðgefandi aðili.

51 Birnbaum, *How Colleges Work* Sjá einnig upprunalega umfjöllun um þessi hugtök í Alvin W. Gouldner, „Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles: I,“ *Administrative Science Quarterly* 2, nr. 3 (1957).

Þeir leggja áherslu á kennslu og taka þátt í starfi deildar og háskóla og líta á sig fyrst og fremst sem starfsmenn deildarinnar – og háskólans. Í öðru sæti kemur samsömun við faggreinina. Þótt taka þurfi þessari einföldu skiptingu með talsverðum fyrirvara dregur hún fram þá miklu sérstöðu sem akademísk störf hafa.

*Skipst er á stjórnunarverkefnum.* Í anda jafningjastjórnunar er það hin almenna regla að akademískir starfsmenn skiptast með reglulegu millibili á stjórnunarstörfum sem þeir sinna tímabundið. Akademískum starfsmönnum getur verið skylt skv. reglum að taka að sér slík störf, svo sem gildir um kjör deildarforseta hjá Háskóla Íslands. Oftast er þó byggt á óformlegu samkomulagi innan deildar, svo sem að komið sé að viðkomandi að taka að sér viðkomandi stjórnunarstarf. Þetta fyrirkomulag leiðir því til þess að akademískir starfsmenn geta þurft að taka að sér stjórnunarstörf án þess að hafa fengið til þess nauðsynlega þjálfun eða lýst yfir áhuga á því.<sup>52</sup> Þetta felur sjálfkrafa í sér að akademískir stjórnendur geta ekki tekið að sér sérhæfð stjórnunarverkefni, svo sem á sviði starfsmanna- eða fjármála, nema hafa fengið til þess sérstaka þjálfun eða hafi bakgrunn á þessum sviðum. Því getur lausnin verið sú að takmarka slíka stjórnun við akademísk mál á sviði kennslu og rannsókna. Önnur mál séu þá í höndum starfsfólks stjórnsýslu.

*Sérhæfing takmarkar tilfærslu í starfi.* Háskólakennarar eru sérfræðingar á sínu sviði. Það þýðir að möguleikar á að þeir flytji sig milli kennslugreina eru takmarkaðir. Kennsluvið hvers og eins er afmarkað og annar kennari getur einungis hlaupið í skarðið sé hann á sama sérsviði eða þeir kenni báðir í grunnnámi sömu fræðigreinar.

### 1.3 Samantekt og skipulagsviðmiðanir

Umfjöllunin hér að framan sýnir hvernig hlutverk, einkenni og starfsumhverfi háskóla mótar stjórnskipulag þeirra. Af þessari umfjöllun og niðurstöðum alþjóðlegra samanburðarrannsókna má komast að eftirfarandi niðurstöðum:

- Stjórnskipulegt sjálfstæði háskóla skapar þeim sérstöðu. Þetta endurspeglast í fyrirkomulagi æðstu stjórnar, þátttöku háskólasamfélagsins í stjórnun, áhrifavaldi akademískra starfsmanna, akademísku sjálfstæði þeirra og sjálfræði deilda, fræðasviða og rannsóknæininga.
- Þrátt fyrir þessa sérstöðu er nauðsynlegt að horfa til hefðbundinna nálgana við mótun skipulags, þar á meðal við afmörkun stjórnunareininga. Formlegt skipulag þarf að tryggja hagkvæmni í rekstri og koma í veg fyrir tvíverknað og óeðlilega skörun verkefna.
- Hlutverk háskóla byggjast á ólíkum háskólahæfðum og birtast m.a. í því að vaxandi áhersla er lögð á efnahagslegt gildi þeirra, hlutdeild í framþróun samfélagsins og virka þátttöku á alþjóðlegum vettvangi vísinda og fræða. Þessi fjölþættu hlutverk geta skapað óvissu um hvernig best sé að haga stjórnun og skipulagi háskóla.

Ein helsta áskorun sem háskólar á Vesturlöndum hafa staðið frammi fyrir undanfarna áratugi er hvernig tryggja má áfram sérstöðu háskóla um leið og

<sup>52</sup> Birnbaum, *How Colleges Work*, bls. 23-24.

hagkvæmni í starfsemi þeirra er tryggð. Í alþjóðlegum samanburðarathugunum sem vísað er í hér að framan má greina nokkur megin sjónarmið um hvernig stjórnskipulagi háskóla skuli háttað. Hér að neðan kemur fram stutt yfirlit yfir þessi sjónarmið. Taka skal fram að hér er ekki tekin afstaða til þeirra eða hversu vel þau samræmast þeim mikla fjölbreytileika sem finna má meðal háskóla á Vesturlöndum og getið var í upphafi kaflans.

Gagnlegar viðmiðanir við mótun og þróun stjórnskipulags háskóla:

1. *Vald, ábyrgð og hlutverk æðstu stjórnar.* Vald og ábyrgð æðstu stjórnar, rektors og háskólaráðs, skulu vel afmörkuð og hlutverk skilgreind. Þessar meginreglur eru nánar útfærðar í viðmiðum um góða stjórnarhætti sem háskólar víða um heim nýta sér.
2. *Akademísk forysta.* Tryggja skal getu æðstu stjórnar til þeirra verka sem henni er ætluð, þar á meðal til öflugrar akademískrar forystu.
3. *Áhrif háskólasamfélagsins.* Háskólasamfélagið skal koma að ákvörðunum í akademískum málefnum háskóla síns á öllum stjórnunarþrepum. Það tekur þátt í stjórnun háskólans með fulltrúum í háskólaráði og á samráðsvettvangi innan skólans þar sem hagsmunamál háskólans eru rædd.
4. *Akademísk forysta innan deilda og fræðasviða.* Afmarka þarf vald og ábyrgð akademískra stjórnenda. Hér er átt við skil milli starfa deildarforseta annars vegar og forseta fræðasviða, formanna námsbrauta og starfsmanna stjórnarsýslu hins vegar. Verkaskipting akademískra starfsmanna og starfsmanna stjórnarsýslu byggist í grunninn á reglu um að skilja ákvarðanir um grundvallarmál frá framkvæmd þeirra. Þessi regla miðar einnig að því að draga mörk milli faglegra stjórnunarverkefna akademískra starfsmanna og margvíslegrar stjórnarsýslu sem betur fer að sé í höndum sérhæfðs starfsfólks.
5. *Sveigjanlegt skipulag akademískra stjórnunareininga.* Sköpuð eru skilyrði fyrir sveigjanlegu skipulagi deilda, fræðasviða og rannsóknareininga. Slíkur sveigjanleiki skiptir miklu til að unnt sé að laga skipulagið að þörfum þessara eininga.
6. *Stjórnarsýsla skólans.* Þjónusta eða aðstoð við kennara og nemendur sé veitt sem næst vettvangi. Sérhæfð þjónusta sem ekki er hagkvæmt að sé í boði innan fræðasviða og deilda er veitt af miðlægri stjórnarsýslu. Þótt kjarnastarfsemi háskóla sé dreifstýrð er hagkvæmast að ákveðin verkefni séu miðlæg, svo sem reglusetning og innleiðing staðla, bókhald og upplýsingakerfi. Hlutverk miðlegrar einingar er ætíð að bera ábyrgð á heildarsamhæfingu innan skipulagsheildarinnar.
7. *Regluverk.* Afmarka þarf og ákveða innbyrðis stöðu innri fyrirmæla, þ.e.a.s. réttshæð. Greina skal á milli almennra meginreglna sem háskólaráð setur um skipulag og verklag og taka sjaldan breytingum og margvíslegra annarra reglna sem akademískar einingar og stjórnarsýsla skólans setja á grunnni þeirra. Til að tryggja skýra verkaskiptingu stjórnenda og stjórnunareininga eru ýmis tæki notuð: heildaryfirlit yfir hvar ábyrgð og vald liggur innan háskóla, afmörkun á hlutverkum háskólaráðs og rektors, lýsing á verkefnum einstakra stjórnunareininga og starfslýsingar helstu stjórnenda.

8. *Almenn viðmið um skipulagslega staðsetningu verkefna.* Við mat á staðsetningu verkefna innan sameiginlegrar stjórnsýslu þarf meginhlutverk hvers einingar að segja til um skipulagslega staðsetningu hennar, samstæð verkefni að vera innan sömu einingar, fylgt sé sömu forsendum við verkaskiptingu eininga innan sama stjórnunarlags og einingar séu af svipaðri stærð. Einnig þarf að hafa til hliðsjónar að hver stjórnunareining sé nægilega burðug m.t.t. fjölda starfsmanna til að starfa ein og sér.





## 2. HÁSKÓLARÁÐ

Æðsta stjórn háskóla er alla jafna í höndum fjölskipaðs ákvörðunarvalds, háskólaráðs, sem ber endanlega ábyrgð á starfsemi stofnunarinnar og rektors, framkvæmdastjóra hennar. Hlutverk og samsetning ráðsins er með ýmsum hætti sem markast bæði af hefðum einstakra skóla og alþjóðlegri þróun. Algengt er þó að hlutverk stjórnar háskóla, eins og annarra stofnana og fyrirtækja, felist í stefnumörkun, eftirliti (sérstaklega fjárhagslegu) og setningu reglna, auk þess sem henni er ætlað að ráða æðstu stjórnendur.

Í kaflanum er fjallað um störf háskólaráðs. Einnig kemur fram yfirlit yfir starfsnefndir háskólaráðs og starf innri endurskoðanda. Byggt er á greiningu sem unnin var að mestu á tímabilinu desember 2017 til apríl 2018 og grundvalladist á:

- Fundargerðum háskólaráðs 2008-2018. Unnin var sérstök innihaldsgreining til að afmarka viðfangsefni og starfshætti háskólaráðs.
- Starfsreglum háskólaráðs, lögum og reglum sem snerta starfssvið þess.
- Viðtölum við þrjá fulltrúa úr háskólaráði.
- Samantektum nefnda sem skipaðar eru árlega af háskólaráði til að fara yfir árangur af starfi ráðsins. Í fylgiriti má finna samantektir þessar.
- Leiðbeiningum um góða stjórnarhætti háskóla í Evrópu og Bandaríkjunum.
- Fræðilegu og alþjóðlegu efni um starfsemi æðstu stjórnar háskóla.

Fjallað er um hlutverk, skipan og starfshætti háskólaráðs með hliðsjón af leiðbeiningum um góða stjórnarhætti (e. code of good governance). Notkun slíkra reglna er orðin algeng meðal háskóla víða um heim, m.a. þeirra háskóla sem hæst eru skráðir á alþjóðlegum frammistöðumælikvörðum. Í þessum leiðbeiningum er leitast við að taka tillit til sérstöðu háskóla sem skipulagsheilda. Vegna þess hve stjórnskipulag háskóla er fjölbreytilegt og hefðir háskólanna ólíkar geta hins vegar slíkar leiðbeiningar aldrei orðið algildar. Ólíkar háskólahefðir koma m.a. fram í ólíkri sýn á samsetningu háskólaráðs og hlut háskóla-samfélagsins í ákvörðunartöku.

### 2.1. Leiðbeiningar um góða stjórnarhætti háskóla

Starfsemi háskólaráðs Háskóla Íslands er hér skoðuð með hliðsjón af leiðbeiningum um góða stjórnarhætti háskóla sem stuðst hefur verið við í Evrópu og Bandaríkjunum þar sem töluverð reynsla er komin af notkun slíkra leiðbeininga. Það eru að jafnaði samtök háskólaráða eða háskólastofnana sem gefa þær út. Þótt þeir háskólar sem fylgja þessum leiðbeiningum séu ólíkir m.t.t. rekstrarforms, lagaumhverfis, stærðar, hefðar og hlutverks má greina sambærilegar grunnreglur um hlutverk stjórna og starfshætti þeirra. Tekið var sérstaklega mið af eftirfarandi leiðbeiningum:

1. The Higher Education Code of Governance, reglur sem Committee of University Chairs (CUC), samtaka formanna háskólaráða í 135 háskólum í Bretlandi settu 2014.<sup>53</sup>
2. Scottish Code of Good Higher Education Governance, gefnar út af Committee of the Chairs of Scottish Higher Education Institutions (CSC) frá 2017, sem eru samtök 19 háskóla í Skotlandi.<sup>54</sup>
3. Code of Good Governance for Universities, gefnar út af Association of Universities in the Netherlands (VSNU), samtökum 14 háskóla í Hollandi.<sup>55</sup>
4. Statement on Government of Colleges and Universities.<sup>56</sup> Algengt er að vísa til þessarar yfirlýsingar í umræðu um góða stjórnarhætti háskóla þótt allmörg ár séu síðan hún var samþykkt. Að yfirlýsingunni stóðu eftirfarandi samtök:
  - a. American Association of University Professors (AAUP), fjölmenn samtök akademískra starfsmanna í Bandaríkjunum.
  - b. American Council on Education (ACE), samtök um 1800 háskóla, rektora og annarra lykilstjórnenda háskóla.
  - c. Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB). Meðlimir samtakanna eru um 1900 háskólastofnanir í Bandaríkjunum.

Einnig var horft til leiðbeininga sem Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq Iceland gefa út sameiginlega.<sup>57</sup> Þær eru uppfærðar reglulega. Að lokum var stuðst við Handbók stjórnarmanna sem KPMG gefur út ásamt fleiri aðilum.<sup>58</sup>

Flestar leiðbeiningar um góða stjórnarhætti beinast að tvennu. Í fyrsta lagi er þeim ætlað að skilgreina og afmarka vald, ábyrgð og hlutverk æðstu stjórnar. Í öðru lagi eiga reglurnar að lýsa aðgerðum, verklagi og bjargráðum sem ætlað er að tryggja getu stjórnar til þeirra verka sem henni eru ætluð. Hér er m.a. átt við hvernig fulltrúar í háskólaráði eru valdir, hvaða kröfur eru gerðar til þeirra, þjálfun nýrra fulltrúa, vinnubrögð við meðferð mála og nauðsynlegt aðgengi fulltrúa að upplýsingum.

Hér að neðan kemur fram kjarni þeirra leiðbeininga sem vísað er í hér að ofan:

1. *Æðsta vald skólans skal vera í höndum æðstu stjórnar, háskólaráðs, sem tekur allar meiriháttar ákvarðanir sem snerta mikilvæga fjárhagslega hagsmuni háskólans og þær ákvarðanir sem áhrif geta haft á orðspor hans eða framtíð. Háskólaráð ber ábyrgð á þessum ákvörðunum og frammistöðu háskólans í heild. Vald- og ábyrgðarskipting háskólaráðs og rektors skal vera skýr. Háskólaráð skal taka mið af sérstöðu háskólans sem skipulags-*

53 Sjá vefsíðu samtakanna: <http://www.universitychairs.ac.uk/>.

54 Sjá vefsíðu samtakanna: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/>.

55 Sjá vefsíðu samtakanna: <http://www.vsn.nl/files/documenten/Domeinen/Accountability/Codes/Code%20of%20good%20governance%20for%20universities%202013.pdf>.

56 Sjá vefsíðuna: <https://www.aaup.org/report/statement-government-colleges-and-universities>.

57 Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq Iceland, *Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja*. 5. útg. (Reykjavík: höfundar, 2015): <https://vi.is/Thjonusta/Stjornarhaettir/>.

58 Landssamtök lífeyrissjóða, Samtök atvinnulífsins, Samtök fjármálafyrirtækja, Viðskiptaráð Íslands og Nasdaq Iceland. *Handbók stjórnarmanna: Upplýsingar um hlutverk, ábyrgð og skyldur stjórnarmanna í íslensku atvinnulífi*, ritstj. Berglind Ósk Guðmundsdóttir, 2. útg. (Reykjavík: KPMG á Íslandi, 2013).

heildar m.a. með því að tryggja áhrif og aðkomu háskólasamfélagsins að stjórnun skólans. Nánar tiltekið felur framangreint í sér:

- 1.a. Vald- og ábyrgðarsvið ráðsins skal vera vel afmarkað í stjórnskipulagi skólans og reglum. Til að afmarka eigin ábyrgð semur háskólaráð sérstaka yfirlýsingu (e. statement of primary responsibilities). Háskólaráð skal varast að koma að málum sem skert geta akademískt frelsi eða sjálfræði akademískra eininga. Formleg mörk milli þess og akademískrar stjórnunar skólans skulu vera skýr.
- 1.b. Háskólaráð skal tryggja að stjórnun háskólans sé árangursrík og rekstur hagkvæmur, skólinn starfi í samræmi við lög og reglur og þær áherslur sem hann hefur sett sér. Ráðinu ber að móta framtíðarmarkmið skólans, ráða æðstu stjórnendur hans og meta frammi- stöðu þeirra. Háskólaráð skal fá staðfestingu um að starfsemi hans sé í samræmi við kröfur þess og ákvarðanir.

Hlutverk ráðsins skulu vera vel afmörkuð og aðgerðabundin. Koma skal fram í starfsreglum hvernig háskólaráð vinnur að markmiðum sínum. Helstu hlutverk ráðsins eru eftirfarandi:

- 1.b.i. Að móta framtíðaráherslur í starfi skólans, setja stefnumark- andi reglur um starfshætti og verklag og taka aðrar ákvarð- anir í málum sem teljast meiriháttar eða óvenjuleg.
  - 1.b.ii. Að tryggja að skipulag og starfshættir séu í samræmi við lög og reglur, framtíðaráherslur og ákvarðanir háskólaráðs. Í því skyni ákveður háskólaráð innra skipulag skólans þar sem fram kemur vald- og ábyrgðarskipting stjórnenda og stjórn- unareininga. Þetta gerir háskólaráð með því að setja fram heildaryfirlit um hvar ábyrgð og vald liggur innan stofnunar- innar (e. scheme of delegation).
  - 1.b.iii. Að hafa eftirlit með því að skipulag og starfshættir séu í sam- ræmi við kröfur. Háskólaráð skal tryggja að stjórnskipulag skólans og verkferlar henti markmiðum skólans með því að bera verkferla saman við viðurkenndar viðmiðanir um góða starfshætti. Háskólaráð skal bregðast við ef starfsemi er ekki í samræmi við kröfur.
2. *Tryggja þarf getu háskólaráðs til að sinna skyldum sínum með skipan full- trúa sem hafa nauðsynlega reynslu og þekkingu til starfa í ráðinu, með góðum starfsháttum og nauðsynlegum bjargráðum.*

2.a. Skipan háskólaráðs.

- 2.a.i. Í háskólaráð setjist fólk með reynslu og þekkingu sem nýtist til starfa í ráðinu og skuldbindur sig til að sinna störfum sín- um af kostgæfni. Reynt er að tryggja þetta með starfi tilnefn- ingarnefndar (e. nominations committee). Hlutverk hennar er að setja fram hæfnisskilyrði, meta þá sem sækjast eftir setu í háskólaráði og leggja fram tillögur sínar til ráðsins. Við mat á umsækjendum skal taka mið af samanlagðri þekkingu og reynslu ráðsins og stuðla að jafnvægi þessara þátta við val nýrra fulltrúa. Val á fulltrúum skal fara fram í opnu og skil- greindu ferli og byggjast á jafnréttissjónarmiðum.

- 2.a.ii. Starfshæfni háskólaráðs skal tryggð með hagkvæmri stærð þess og hæfilegum setutíma einstakra fulltrúa. Tilgreina þarf í reglum hámarkssetutíma í háskólaráði en einnig æskilegan lágmarkstíma til að tryggja að þekking innan ráðsins nýtist sem best.
  - 2.a.iii. Fulltrúar í háskólaráði skulu að mestu vera óháðir háskólanum. Því þarf meirihluti ráðsins að vera utanaðkomandi fulltrúar.
- 2.b. Tryggja skal góða starfshætti háskólaráðs með eftirfarandi hætti:
- 2.b.i. Starfsreglur háskólaráðs skulu vera skýrar og ná til allra þátta í starfi ráðsins. Með þessu er starf ráðsins auðveldað og grunnur skapaður fyrir vandaða stjórnarhætti. Í starfsreglum skulu m.a. koma fram hlutverk og verkefni ráðsins, verkferlar við skipan þess, fyrirkomulag funda og fundarsköp, tíma-setningar og tíðni funda, upplýsingar um þjálfun nýrra meðlima o.s.frv.
  - 2.b.ii. Fulltrúar í háskólaráði skulu þekkja starfsskyldur sínar sem skráðar eru í starfsreglur ráðsins og felast m.a. í því að þeir komi undirbúnir á fundi, tilkynni vanhæfi, taki virkan þátt í fundum, taki sjálfstæðar ákvarðanir á grunni eigin sannfæringar og gæti þagmælsku um trúnaðarmál. Skyldur þessar eru í hnotskurn eftirfarandi: „All members should question intelligently, debate constructively, challenge rigorously, decide dispassionately and be sensitive to the views of others both inside and outside governing body meetings.“<sup>59</sup>
  - 2.b.iii. Nýir fulltrúar í háskólaráði fái nauðsynlega þjálfun. Í henni felst þátttaka í námskeiði um hlutverk háskólaráðs, stjórnskipulag, fjármál og rekstur, stjórnsýslu, lög og reglur og almennt um starfsemi skólans. Tryggja þarf að þekking sé uppfærð ef breytingar verða á mikilvægum þáttum í starfi skólans.
  - 2.b.iv. Tryggja þarf vandaða stjórnunarhætti með gegnsæi. Gögn háskólaráðs skulu vera opinber, þar á meðal dagskrá, fundargerðir og starfsreglur. Yfirlýsing um stjórnarhætti skal birt opinberlega. Fundir skulu vera eins opinir og unnt er.
  - 2.b.v. Mat á frammistöðu háskólaráðs. Meta skal frammistöðu háskólaráðs og einstakra fulltrúa þess á eins til tveggja ára fresti. Utanaðkomandi sérfræðingur skal meta starf háskólaráðs á nokkurra ára fresti.
  - 2.b.vi. Háskólaráð skal tryggja að stjórnun háskólans sé virk og rekstur hagkvæmur. Hluti af eftirliti ráðsins skal felast í því að ráðið fái staðfestingu á að starfsemi skólans sé í samræmi við markmið, áætlanir o.s.frv.
- 2.c. Háskólaráð skal fá nægjanlega aðstoð til að gegna störfum sínum.

59 Committee of University Chairs (CUC), *The Higher Education Code of Governance*, December 2014, bls. 25: <http://www.universitychairs.ac.uk/>.

Hér er m.a. átt við undirbúning funda ráðsins og eftirfylgni með þeim. Tryggja þarf m.a. góða fundaraðstöðu, fundarritun og tímanlega dreifingu gagna til fundarmanna. Þeir sem bera ábyrgð á þessum verkefnum starfa með formanni háskólaráðs að vali mála sem leggja skal fyrir fundi ráðsins og tryggja að ákvörðunum þess sé fylgt eftir. Í samvinnu við formann skulu þeir halda utan um gögn háskólaráðs, tryggja að farið sé eftir starfsreglum og þær endurnýjaðar.

2.d. Formaður háskólaráðs skal þekkja sérstakar skyldur sínar. Hann skal tryggja að:

- 2.d.i. Starfsreglum háskólaráðs og góðum fundarvenjum sé fylgt.
- 2.d.ii. Starf háskólaráðs sé sýnilegt og ákvörðunartaka gegnsæ.
- 2.d.iii. Gögn séu á aðgengilegu formi og þau lögð fram tímanlega og í dagskrá komi fram hvers eðlis þau mál eru sem eru til umfjöllunar.
- 2.d.iv. Gefinn sé nægjanlegur tími til umfjöllunar um veigamikil mál til að fulltrúar geti tekið upplýsta ákvörðun um þau; eðli og umfang mála ráði lengd og fjölda funda.
- 2.d.v. Sköpuð sé hefð fyrir virkri þátttöku allra fulltrúa í háskólaráði, málefnalegri og gagnrýnni umræðu um dagskrármál um leið og stuðlað er að sameiginlegri niðurstöðu um mál; boðið sé upp á að einstakir fulltrúar geti tekið upp mál að eigin frumkvæði.

2.e. Háskólaráð skal hafa heimild til að skipa starfsnefndir sem auðveldi starf ráðsins og meti árangur þess. Hér má nefna endurskoðunarnefnd, tilnefningarnefnd og nefnd sem er ætlað að meta árangur af starfi ráðsins og stjórnenda skólans. A.m.k. einn fulltrúi úr háskólaráði sé skipaður í hverja nefnd.

## 2.2. Æðsta vald

Kjarni leiðbeininga um góða stjórnarhætti, bæði háskóla og annarra skipulagsheilda, felst í hinni almennu og hefðbundnu reglu að stjórn, sem starfar í umboði eigenda, fari með æðsta vald og taki ákvarðanir um mál sem teljist meiriháttar eða óvenjuleg. Stjórnin mótar framtíðaráherslur og hefur eftirlit með að starfsemin sé í samræmi við reglur og ákvarðanir stjórnarinnar. Hún skipar æðsta stjórnanda, sem hefur með höndum daglega stjórnun skipulagsheildarinnar í hennar umboði. Sá hinn sami er ábyrgur gagnvart stjórn.

Í lögum um opinbera háskóla segir í 1. mgr. 5. gr. að stjórn háskóla sé falin háskólaráði og rektor. Þetta ákvæði er sambærilegt og kemur fram í fyrstu lögum um Háskóla Íslands frá 1909. Í síðustu sérlögum nr. 41/1999 um Háskóla Íslands var tilgreint að stjórnun hans væri falin háskólaráði, háskóla- rektor, deildarfundum og deildarforsetum. Eins og víða er getið í ritinu koma fjölmargir að stjórnun háskólans og því er þetta ákvæði sérlaga skólans í fullu gildi, auk þess sem bæta má stjórnendum fræðasviða við þessa upptalningu. Þessi ákvæði skýra hins vegar ekki með beinum hætti mismunandi vald- og ábyrgðarskiptingu innan skólans.

### 2.1.1. Völd og ábyrgð háskólaráðs

Hlutverk stjórna íslenskra ríkisstofnana er í meginatriðum tvenns konar. Annars vegar eru stjórnir sem hafa samráðs- og umsagnarhlutverk en takmarkaða ábyrgð á starfsemi stofnunarinnar. Að jafnaði geta þær ekki gefið forstöðumanni stjórnunarfyrimæli en eru honum fyrst og fremst til ráðuneytis. Hins vegar eru stjórnir með ákvörðunar- og/eða ráðningarvald og ábyrgð í samræmi við það. Undir þennan flokk falla opinberir háskólar á Íslandi. Vald og ábyrgð háskólaráðs takmarkast þó af sjálfstæðum valdheimildum rektors sem forstöðumanns og takmörkuðu ráðningarvaldi ráðsins. Einnig takmarkast vald háskólaráðs af sjálfstæðu valdi deilda m.a. til að ákveða inntak náms.

Í gildandi lögum um háskóla nr. 63/2006 er óveruleg umfjöllun um valdheimildir háskólaráðs. Ekki kemur fram með beinum hætti að æðsta vald sé í höndum háskólaráðs, eins og kveðið er á um í annarri norrænni háskólalöggjöf og eldri lögum um skólann.<sup>60</sup> Í fyrri lögum um háskóla nr. 136/1997 er kafli um stjórn ríkisháskóla þar sem m.a. segir í 11. gr. að háskólaráð sé æðsti ákvörðunaraðili innan hvers skóla „nema annað sé berum orðum tekið fram í lögum þessum eða í sérlægum sem gilda um hvern skóla.“ Þetta ákvæði er í samræmi við ákvæði í síðustu sérlægum um Háskóla Íslands frá 1999 þar sem segir að háskólaráð sé æðsti ákvörðunaraðili innan háskólans og fari með úrskurðarvald í málefnum hans. Ekki er að finna skýringu á því af hverju ekki er kveðið á um stöðu háskólaráðs með afdráttarlausari hætti en raun ber vitni í lögum um opinbera háskóla, en væntanlega hefur sjálfstæð staða rektors sem forstöðumanns ríkisstofnunar þar áhrif. Þrátt fyrir þetta má draga þá ályktun af tilgreindum hlutverkum háskólaráðs á sviði stefnumótunar, eftirlits og reglu- setningar að háskólaráð hafi með höndum æðsta ákvörðunarvald. Ákvæði um að rektor sé ætlað að framkvæma ákvarðanir háskólaráðs og hann fari með stjórnun skólans í umboði þess er þó ekki að finna í lögum um opinbera háskóla. Í 8. gr. þeirra segir þó að á milli funda háskólaráðs fari rektor með ákvörðunarvald í öllum málum háskólans.

Leiða má að því líkum að háskólaráð beri ábyrgð á skipun rektors, hvort sem hún byggist á niðurstöðum kosninga eða sérstöku mati háskólaráðs á umsóknum um embættið. Í gildandi lögum segir að ráðherra skipi rektor til fimm ára skv. tilnefningu háskólaráðs en ráðið geti ákveðið hvort tilnefning fari fram að undangengnum kosningum eða auglýsingu embættisins.<sup>61</sup> Í reglum fyrir Háskóla Íslands segir að háskólaráð byggi tilnefninguna á niðurstöðum kosninga. Í eldri sérlægum um Háskóla Íslands nr. 131/1990 var gert ráð fyrir að rektor væri kjörinn. Með því að háskólaráði er ætlaður undirbúningur og framkvæmd kosninga, verður að telja að háskólaráð beri ábyrgð á skipun rektors.

60 Í dönskum háskólalögum segir: „Bestyrelsen er øverste myndighed for universitetet og har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet“ (Universitetsloven nr. 261/2015 með síðari breytingum, 10. gr.). Í finnskum háskólalögum kemur fram í enskri þýðingu: „The highest decision-making body of a public university is the board“ (Universities act, nr. 558/2009, kafli 14, gr. 1). Í norskum lögum segir: „Styret er det øverste organet ved institusjonen“ (LOV-2005-04-01-15 með síðari breytingum, kafli 9, gr. 1). Í sænskum lögum kemur eftirfarandi fram: „Styrelsen för en högskola har inseende över högskolans alla angelägenheter och svarar för att dess uppgifter fullgörs“ (Högskolelag, 1992:1434, kafli 2, gr. 2).

61 Með þessu orðalagi er líklega átt við að háskólaráð auglýsi embættið og meti umsóknir (annaðhvort sjálft eða með aðstoð hæfnisnefndar) og tilnefni rektor á þeim grunni. Í eldri lögum frá 1997 var sérstaklega tekið fram að auglýsa ætti embættið laust til umsóknar þótt gert sé ráð fyrir kosningum. Meðal íslenskra ríkisháskóla er misjafnt hvort rektor er kosinn eða ekki.

Þessu til viðbótar má færa rök fyrir því að háskólaráð skapi sér ábyrgðarskyldu með tilnefningu til ráðherra. Í slíkum tilvikum hefur ráðherra ekki val um hvern hann skipar, eins og þegar um ráðgefandi álit er að ræða. Þrátt fyrir þetta getur ráðherra borið sjálfstæða ábyrgð á því sem felst í að taka afstöðu til tilnefningar háskólaráðs og skipa í embættið sbr. álit umboðsmanns Alþingis nr. 9487/2017. Það er einnig ráðherra sem hefur heimild til að víkja rektor úr embætti, um stundarsakir eða að fullu. Sú heimild felst í skipunarvaldi hans.

### 2.2.2. Rektor sem forstöðumaður ríkisstofnunar

Fæstar ríkisstofnanir eru með stjórnir sem hafa ákvörðunarvald í málefnum þeirra. Algengast er að forstöðumaður fari alfarið með stjórnun stofnunarinnar og beri ábyrgð gagnvart ráðherra, sem skipar hann. Hann fær þannig stjórnunarumboð sitt frá ráðherra en ekki stjórn. Þetta fyrirkomulag er í samræmi við svonefnda ráðherrastjórnsýslu þar sem umboðskeðja liggur frá Alþingi til ráðherra og ráðherra til forstöðumanns. Ráðherra ber ábyrgð á starfsemi stofnunarinnar gagnvart þingi í samræmi við þingræðisreglur og ráðherraábyrgð. Háskóli Íslands er hins vegar sjálfstæð menntastofnun skv. lögum um opinbera háskóla. Ráðherra getur ekki gefið slíkum stofnunum fyrirmæli nema hafa til þess sérstakar lagaheimildir. Yfirstjórnunarheimildir ráðherra ráðast því af öðrum lögum, svo sem lögum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins og lögum um opinber fjármál þar sem einnig er kveðið á um skyldur rektors sem forstöðumanns en þær snúa í megindráttum að rekstrarlegum þáttum í starfseminni.

Skv. 1. mgr. 38. gr. laga um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins setur ráðherra sérhverjum forstöðumanni stofnunar erindisbréf „þar sem tilgreind skulu helstu markmið í rekstri stofnunar og verkefni hennar, bæði til lengri og skemmri tíma litið.“ Í 2. mgr. sömu greinar segir að forstöðumaður beri ábyrgð á „að stofnun, sem hann stýrir, starfi í samræmi við lög, stjórnvaldsfyrirmæli og erindisbréf...“ Einnig segir að forstöðumaður beri „ábyrgð á því að rekstrarútgjöld og rekstrarafkoma stofnunarinnar sé í samræmi við fjárlög og að fjármunir séu nýttir á árangursríkan hátt.“ Í sömu grein kemur fram að ef „útgjöld fara fram úr fjárlagaheimildum, verkefnum stofnunar er ekki sinnt sem skyldi eða þjónusta hennar telst óviðunandi getur ráðherra veitt forstöðumanni áminningu skv. 21. gr. eða veitt honum lausn frá embætti ... ef hann hefur gerst sekur um ítrekaða eða stórfellda vanrækslu í starfi ...“. Í 39. gr., c-lið, sömu laga segir að ráðherra skuli setja heildstæða stjórnendastefnu sem beinist að stjórnendum ríkisstofnana.

Samkvæmt 27. gr. laga um opinber fjármál nr. 123/2015 ber „[F]orstöðumaður ríkisaðila í A-hluta, eða eftir atvikum stjórn, [...] ábyrgð gagnvart hlutaðeigandi ráðherra á að starfsemin skili tilætluðum árangri og að rekstur og afkoma sé í samræmi við fjárveitingar og áætlanir sem samþykktar hafa verið.“ Í athugasemdum með frumvarpi til þessara laga segir um þessa grein að hún sé að nokkru leyti í samræmi við 49. gr. laga um fjárreiður ríkisins nr. 88/1997 (forvera gildandi laga) þar sem vísað er til þess að forstöðumenn og stjórnir beri ábyrgð á að fjárhagsráðstafanir séu í samræmi við heimildir.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Frumvarp til laga, nr. 123/2015, um opinber fjármál, nr. 123/2015, þskj. 148, 148. mál. 148. Alþingi 2015-2016, 145. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/alttext/145/s/0148.html>.

Skv. þeirri grein bera stjórn og forstöðumaður sameiginlega ábyrgð á þessum viðfangsefnum. Í reglugerð um framkvæmd fjárlaga og ábyrgð á fjárreiðum ríkisstofnana í A-hluta nr. 1061/2004, sem sett var á grunni þágildandi fjárreiðulaga, segir í 2. mgr. 6. gr. (skáletrun höfundar):

Þegar gert er ráð fyrir því að stjórn stofnunar beri ábyrgð á rekstri, fjárreiðum og reikningskilum hennar og skipaður er forstöðumaður til þess að annast um þessi verkefni, skv. nánari fyrirmælum í sérlögum, skal ráðuneyti gæta þess að *í erindisbréfi forstöðumanns og eftir atvikum í skipunarbréfi stjórnar sé kveðið á um skýra verkaskiptingu á milli stjórnar stofnunar og forstöðumanns.*

Sambærilegt ákvæði er í gildandi lögum um opinber fjármál en í 3. mgr. 36. gr. þeirra laga segir að starfi sérstök stjórn fyrir ríkisaðila fari um ábyrgð hennar eftir þeim lögum sem um stofnunina gilda. Í lögum um opinbera háskóla eru hins vegar ábyrgðar- og valdmörk háskólaráðs og rektors að takmörkuðu leyti tilgreind.

### 2.2.3. Samanburður á hlutverkum háskólaráðs og rektors

Eftirfarandi tafla lýsir hlutverkum háskólaráðs og rektors skv. lögum um opinbera háskóla.

Tafla 2-1. Meginhlutverk háskólaráðs og rektors skv. lögum um opinbera háskóla nr. 85/2008

	Hlutverk háskólaráðs skv. 5. gr.	Hlutverk rektors skv. 8. gr.
Ábyrgð	Ber ábyrgð á að háskólinn starfi í samræmi við lög og stjórnvaldsfyrirmæli.	Ber ábyrgð á allri starfsemi háskólans. Ber ábyrgð á gerð starfs- og rekstrarætlananna og að þær séu samþykktar af háskólaráði. Er formaður háskólaráðs.
Eftirlit	Fer með almennt eftirlit með starfsemi háskólans.	Fer með eftirlit með allri starfsemi háskólans.
Stefnumörkun	Markar heildarstefnu í kennslu og rannsóknnum. Mótar skipulag háskóla.	Hefur frumkvæði að því að háskólaráð marki sér heildarstefnu í málefnum háskólans.
Ákvörðunar-/úrskurðarvald	Fer með úrskurðarvald í málefnum háskólans.	Fer með ákvörðunarvald í öllum málefnum háskólans á milli funda háskólaráðs.
Reglusetning	Setur reglur og viðmið um ráðningu starfsfólks.	
Stjórnun	Hefur yfirumsjón með fyrirtækjum, sjóðum og almennum eignum háskólans. Getur framselt ákvörðunarvald sem rektor og öðrum stjórnendum er fengið.	Stýrir starfsemi háskólans. Fer með ráðningarvald. Er yfirmaður stjórnsýslu skólans og æðsti fulltrúi hans gagnvart mönnum og stofnunum innan háskólans sem utan.

Hér er miðað við þær greinar laganna sem lýsa meginhlutverkum háskólaráðs og rektors. Víðar í lögum, og þó sérstaklega í reglum fyrir Háskóla Íslands, koma fram margvísleg verkefni sem falla undir þessi meginhlutverk.

Taflan sýnir óljós mörk milli háskólaráðs og rektors er snýr að ábyrgð og eftirliti. Önnur skipting er skýrari, svo sem hvað varðar stefnumörkun og reglusetningu. Það sama á við um stjórnun, þar sem rektor stýrir daglegri starfsemi skólans, er æðsti stjórnandi, fer með ráðningarvald og er fulltrúi skólans út á við.

Í athugasemdum með frumvarpi til laga um opinbera háskóla eru valdmörk háskólaráðs og rektors skýrð með eftirfarandi hætti (skáletrun höfundar):



Þegar opinberir háskólar eiga í hlut þarf að kveða á um stjórnunarhlutverk háskólaráðs með nokkuð nákvæmari hætti en ella, meðal annars vegna lögbundins hlutverks rektors háskóla sem forstöðumanns, sbr. 38. gr. laga nr. 70/1996, um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins, og ábyrgðar háskólaráðs, sbr. 49. gr. laga nr. 88/1997, um fjárreiður ríkisins. Í 8. gr. frumvarpsins er tekið af skarið um það að *rektor beri ábyrgð á og hafi eftirlit með allri starfsemi háskóla*, þar með talið ráðningum og fjármálum einstakra skóla [þ.e. fræðasviða] og stofnana. Af þessu, og einkum 49. gr. laga nr. 88/1997, leiðir að *háskólaráð hefur eftirlit með því að rektor ræki starfsskyldur sínar*, sbr. 38. gr. laga nr. 70/1996. ... Undanskilin [frá störfum háskólaráðs] eru enn fremur málefni einstakra starfsmanna sem eru alfarið á forræði rektors sem forstöðumanns stofnunar. Háskólaráð setur hins vegar almenn viðmið og reglur um ráðningu starfsmanna og getur þurft að skera úr um vafaatriði sem varða þær reglur með almennum hætti. Valdmörk háskólaráðs og rektors ættu þannig að vera skýr og tryggt að í framkvæmd komi ekki upp vandamál hvað það varðar.<sup>63</sup>

Hér er gert ráð fyrir að rektor beri ábyrgð á og hafi eftirlit með allri starfsemi háskólans sem forstöðumaður, sbr. lög sem áður hefur verið vitnað í, en eftirlit með rektor sé í höndum háskólaráðs. Þessi athugasemd er ekki fyllilega í samræmi við ákvæði laganna þar sem bæði háskólaráði og rektor er ætlað eftirlit með starfi skólans. Í 49. gr. fjárreiðulaga, sem vitnað er í, segir eingöngu að forstöðumenn og stjórnir ríkisaðila beri ábyrgð á því að fjárhagsráðstafanir þeirra séu í samræmi við heimildir. Þar sem rektor er formaður háskólaráðs verða þessar eftirlitsskyldur sameiginlegar. Það er ráðherra sem hefur eftirlitsskyldur gagnvart rektor í rekstrarlegum málum sbr. umfjöllun hér að ofan um ákvæði laga um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins og laga um opinber fjármál.

#### 2.2.4. Innra valdframsal háskólaráðs<sup>64</sup>

Skv. leiðbeiningum um góða stjórnarhætti og hefðbundið fyrirkomulag framsettur æðsta stjórn skipulagsheildar vald sitt með formlegum og heildstæðum hætti til framkvæmdastjóra og afmarkar með því vald- og ábyrgðarskiptingu. Stjórn felur framkvæmdastjóra að fara með vald sitt í ákveðnum málum og daglega stjórnun stofnunarinnar. Algengt er að í lögum sé kveðið á um þessi valdmörk.

Í 5. mgr. 5. gr. laga um opinbera háskóla segir um framsal ákvörðunarvalds háskólaráðs:

Háskólaráð getur framselt ákvörðunarvald sem rektor eða öðrum stjórnendum er fengið í einstökum málum eða málaflokkum til annarra stjórnenda enda sé það gert skriflega og tilkynnt sérstaklega.

<sup>63</sup> Frumvarp til laga, nr. 85/2008, um opinbera háskóla, þskj. 847, 546. mál. Alþingi 2007-2008, 135. lögjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

<sup>64</sup> Valdframsal innan stofnana kallast *innra valdframsal*. Sjá umfjöllun um hugtakið í riti Páls Hreins-sonar, *Valdmörk stjórnvalda: Þælingar í stjórnsýslurétti*, Reykjavík: Roði, 2005.

Þessi heimild er ekki í samræmi við þá almennu reglu að háskólaráð, sem stjórn stofnunar, feli rektor vald sitt, sbr. umfjöllun hér að ofan. Ákvæði sem heimilar framsal valds rektors og annarra stjórnenda í starfsmannamálum er óþarft þar sem rektor hefur slíka heimild skv. 1. mgr. 50. gr. laga um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins.

Skv. athugasemdum með frumvarpi um ofangreinda grein er vísað til þess að í einstökum atriðum sem varða innra skipulag háskóla þyki rétt að háskólaráði sé veitt heimild til að framselja ákvörðunarvald sitt.<sup>65</sup> Í athugasemdunum kemur fram að tillaga um valdframsal geti komið frá einstökum skipulagseiningum skólans. Ekki er vítað hve oft háskólaráð hefur veitt slíka heimild. Í umfjöllun um rektor og rektorsskrifstofu í næsta kafla er nefnt dæmi um slíka heimild en í byrjun árs 2009 samþykkti háskólaráð að rektor framseldi ákvörðunarvald sitt tímabundið til aðstoðarrektors kennslu og rannsókna og framkvæmdastjóra fjármála og reksturs.

Gera þarf greinarmun á framsali valds og heimildar háskólaráðs til að fela öðrum að undirbúa mál sem háskólaráð tekur síðan formlega ákvörðun um. Í síðarnefnda tilvikinu skipar háskólaráð undirnefndir og tímabundna starfshópa sem starfa í umboði ráðsins. Til viðbótar getur háskólaráð notið aðstoðar sérfræðinga, svo sem innri endurskoðanda, til að sinna eftirlitshlutverki sínu. Almennt skulu hvorki undirnefndir né sérfræðingar háskólaráðs fara með ákvörðunarvald nema hafa fengið til þess formlegt umboð.

### 2.2.5. Rektor sem formaður háskólaráðs

Það að rektor er bæði framkvæmdastjóri háskólans og formaður stjórnar hans er óvenjulegt fyrirkomulag í samanburði við aðrar íslenskar ríkisstofnanir þar sem sérstakar stjórnir starfa. Eins og áður hefur verið bent á er eftirlitshlutverk stjórnar gagnvart framkvæmdastjóra augljóslega útilokað með slíku fyrirkomulagi.

Í háskólalöggjöf Norðurlanda má greina þrjú skipulagsform æðstu stjórnar:

1. Rektor er ráðinn af háskólaráði og situr ekki í ráðinu. Hann starfar í umboði háskólaráðs og sinnir þeim verkefnum sem ráðið felur honum, svo sem framkvæmdastjórn skólans. Hann tekur ekki ákvarðanir í málum sem teljast meiriháttar eða óvenjuleg. Þetta fyrirkomulag má finna í Finnlandi og Danmörku. Ráðið skipar sjálft formann í þessum löndum en sá verður að vera utanaðkomandi fulltrúi. Skipting ábyrgðar og valds verður með þessu móti skýr. Þar sem starfandi eru stjórnir innan stofnana íslenska ríkisins (utan opinberra háskóla) situr framkvæmdastjóri ekki í stjórn.
2. Rektor situr í háskólaráði en ekki sem formaður. Í sænskum háskólalögum skal rektor sitja í háskólaráði en hann virðist hins vegar sjaldnast sitja sem formaður. Þetta fyrirkomulag er algengt þar sem svokallað einfalt stjórnarfyrirkomulag er að finna (e. one tier corporate governance system). Segja má að þetta hafi um langt skeið verið algengasta

<sup>65</sup> Frumvarp til laga, nr. 85/2008, um opinbera háskóla, þskj. 847, 546. mál. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

fyrirkomulagið meðal fyrirtækja í engilsaxneskum löndum og raunar víðar, eins og á Íslandi. Nefna má íslenska hlutafélagalöggjöf en allt frá fyrstu heildarlögum hér á landi hefur verið óheimilt að framkvæmdastjóri sé stjórnarformaður slíks félags þó hann geti setið í stjórn. Framkvæmdastjóri (eða framkvæmdastjórn) má ekki mynda meirihluta í stjórn. Með þessu fyrirkomulagi er reynt að tryggja að stjórn geti sinnt eftirlitshlutverki sínu þó svo að framkvæmdastjóri sitji í stjórninni og hún geti ráðið framkvæmdastjóra.<sup>66</sup>

3. Rektor sem formaður háskólaráðs. Þriðja fyrirkomulagið er það sem tíðkast meðal opinberra háskóla á Íslandi, þar á meðal Háskóla Íslands allt frá stofnun hans. Á Norðurlöndum er þetta fyrirkomulag einnig að finna í Noregi en þar er þó skilið á milli stefnumarkandi og faglegra verkefna, sem eru í höndum rektors, og rekstrarstjórnunar, sem er í höndum framkvæmdastjóra. Þetta fyrirkomulag opinberra háskóla á Íslandi er í samræmi við hefðir jafningjastjórnunar (sjá kafla 1).

## 2.3. Stjórnarhættir og sérstaða

Í þeim alþjóðlegu leiðbeiningum sem hér er horft til skal við skipan háskólaráðs og í starfsháttum þess taka tillit til sérstöðu háskóla. Þessi sérstaða felst í sjálfstæði háskóla, akademísku frelsi og áhrifum starfsmanna og nemenda við ákvörðunartöku í akademískum málum.

### 2.3.1. Sjálfstæði háskólans

Með ákvæðum bæði í lögum um háskóla og opinbera háskóla er tiltekið að þeir séu *sjálfstæðar menntastofnanir*. Það felur almennt í sér að ráðherra fer ekki með almennar stjórnunar- og eftirlitsheimildir gagnvart þeim og getur ekki gefið þeim fyrirmæli nema tiltekið sé í lögum. Þannig hefur ráðherra skv. lögum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins og lögum um opinber fjármál eftirlitsskyldur og stjórnunarvald gagnvart forstöðumönnum sjálfstæðra stofnana í fjár- og rekstrarmálum, eins og forstöðumönnum annarra ríkisstofnana. Þessu til viðbótar geta stjórnvöld haft óbein áhrif með fjárveitingum.

Í könnun Samtaka evrópskra háskóla, EUA, hefur komið fram að sjálfstæði opinberra háskóla á Íslandi er snýr að stjórnskipulag sé minna en í mörgum öðrum Evrópuríkjum.<sup>67</sup> Nefnt er m.a. að í íslenskum lögum séu settar leiðbeinandi reglur um innra skipulag. Það að háskólinn geti ekki ákveðið sjálfur

66 Til fróðleiks má vísa í athugasemdir með frumvarpi til laga um hlutafélög frá 1978: „Með ákvæðum 1. mgr. er gert ráð fyrir, að í öllum hlutafélögum verði sérstakur formaður félagsstjórnar. Félagstjórnin kys formann. Í síðasta málsl. 1. mgr. er lagt bann við að kjósa framkvæmdastjóra félags sem formann. ... Ástæðan til þessarar reglu, að sami maður megi ekki samtímis gegna stöðu framkvæmdastjóra og stjórnarformanns, er sú, að félagsstjórn er að verulegu leyti eftirlitsaðili með störfum framkvæmdastjóra og því óeðlilegt og óhæft, að sá, er eftirlit skal haft með, stjórn störfum hennar...“ Frumvarp til laga um hlutafélög, þskj. 51, 49. mál. Alþingi 1977-1978, 99. lögjafarþing: <https://www.althingi.is/thingstorf/thingmalalistar-eftir-thingum/ferill/?ltg=99&mnr=49>. Hugtakið „starfandi stjórnarformaður“ hefur verið notað til að lýsa því fyrirkomulag þegar framkvæmdastjóri er einnig stjórnarformaður (e. CEO duality). Annan skilning má þó leggja í hugtakið, sem felst í að stjórnarformaður tekur að sér verkefni í umboði stjórnar, svo sem stefnumótunarvinnu, setu í stjórn dótturfélaga o.s.frv. Hann fer hins vegar ekki inn á starfssvið framkvæmdastjóra, sem er ætlað að stjórna daglegum rekstri.

67 Sjá mælikvarða University Autonomy in Europe á sjálfstæði háskóla sem mótaðir hafa verið af European University Association á vef samtakanna: <https://www.university-autonomy.eu/>.

hvort utanaðkomandi fulltrúar sitji í háskólaráði né tilnefnt þá alla takmarki sjálfstæði háskólans. Einnig er vísað á aðferðir við skipun háskólarektors og heimild til að víkja honum úr embætti. Deila má um réttmæti þessarar niðurstöðu ef undanskilið er fyrst nefnda atriðið. Á Íslandi hefur verið formsatriði að ráðherra skipi rektor opinberra háskóla skv. tilnefningu háskólaráðs. Skipunartími og heimild til að víkja honum úr embætti er í samræmi við lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins og lögin veita honum réttarvernd sem ekki er fyrir hendi hjá einkaskólum.

### 2.3.2. Akademískt frelsi og sjálfræði akademískra eininga

Skv. íslenskum lögum um háskóla skulu þeir virða *fræðilegt sjálfstæði* starfsmanna sinna. Í 2. gr. a-lið laga um háskóla nr. 63/2006 segir:

Háskólum er skylt að virða fræðilegt sjálfstæði starfsmanna sinna. Fræðilegt sjálfstæði starfsmanna felur í sér rétt þeirra til að fjalla um kennslugrein sína á þann hátt sem þeir telja skynsamlegt og í samræmi við fræðilegar kröfur. Fræðilegt sjálfstæði dregur ekki úr ábyrgð starfsmanna á að fara að almennum starfsreglum og siðareglum viðkomandi háskóla. Viðfangsefni rannsókna og kennslu á einstökum fræðasviðum háskóla skulu vera óháð afskiptum þeirra sem eiga skólann eða leggja honum til fé.

Þessu til viðbótar segir í 11. gr. laga um opinbera háskóla:

Háskólaráð ákvarðar hlutverk, mörk og verkaskiptingu milli skóla [fræðasviða] og kveður á um skipan þeirra í reglum. Hver skóli [fræðasvið] skiptist í deildir samkvæmt tillögu skólans [fræðasviðsins] sem lögð er fyrir háskólaráð. ... Skólar [fræðasvið] eru sjálfstæðir um fagleg og rekstrarleg málefni innan þeirra marka sem ákvörðuð eru af háskólaráði. Deildir bera faglega ábyrgð á háskólakennslu og rannsóknum.

Um 5. gr. segir í athugasemdum með frumvarpi um opinbera háskóla nr. 85/2008:<sup>68</sup>

Undanskildar [frá úrskurðarvaldi háskólaráðs] eru þó ákvarðanir í faglegum efnunum sem eru á forræði einstakra háskólakennara, deilda eða skóla [fræðasviða]. Þannig endurmetur háskólaráð ekki prófúrlausnir eða faglega niðurstöðu kennara, prófdómara eða dómnefnda. Ráðið getur hins vegar þurft að skera úr um það hvort meðferð skóla [fræðasviðs] eða deildar á skriflegu erindi nemandi hafi verið í samræmi við lög, reglur háskólans og góða stjórnsýsluhætti.

Háskólaráð tekur endanlega ákvörðun um nýjar námsleiðir og breytingar á þeim skv. verklagsreglum um undirbúning og skipulagningu nýrra námsleiða. Oftast er þó um formsatriði að ræða og þau skráð undir bókfærð mál (sjá síðar).

68 Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

### 2.3.3. Áhrif háskólasamfélagsins

Í samræmi við einkenni háskóla, sem víða er fjallað um í ritinu, miðast stjórnskipulag háskóla við að fulltrúar háskólasamfélagsins, þ.e.a.s. starfsfólk og stúdentar, hafi áhrif á eigin starfsumhverfi og ákvarðanir í akademískum málum. Þetta er m.a. tryggt með lögum um háskóla nr. 63/2006. Í 1. mgr. 15. gr. þeirra laga segir að í stjórnskipulagi háskóla skuli gert ráð fyrir setu nemenda og kennara í þeim stjórnunareiningum þar sem fjallað er um kennslu, rannsóknir og gæðamál. Í 16. gr. sömu laga kemur fram að yfirstjórn háskóla skuli tryggja að fulltrúar kennara, nemenda og annars starfslíðs taki þátt „í ráðgefandi vettvangi um fagleg málefni innan háskólans og [...] fræðilegri stefnumótun.“ Sú óskráða regla er viðhöfð innan Háskóla Íslands að akademískir starfsmenn og stúdentar sitja í stjórnnum, ráðum og nefndum sem fást við akademísk mál. Yfirlit yfir aðkomu háskólasamfélags að ákvörðunartöku innan Háskóla Íslands kemur fram í kafla 1.

## 2.4. Hlutverk háskólaráðs

Hlutverkum háskólaráða skv. alþjóðlegum leiðbeiningum um góða stjórnarhætti er lýst framar í þessum kafla. Í lögum um opinbera háskóla má sjá samsvarandi hlutverk háskólaráðs ríkisháskóla á Íslandi:

1. Háskólaráð mótar megináherslur í starfi skólans:
  - a. það markar heildarstefnu í kennslu og rannsóknum,
  - b. mótar skipulag háskólans og
  - c. setur og staðfestir reglur um starfsemi háskólans.
2. Háskólaráð fer með almennt eftirlit með starfsemi háskólans í heild, einstakra fræðasviða og háskólastofnana og ber ábyrgð á því að háskólinn starfi í samræmi við lög og stjórnvaldsfyrirmæli.

Háskólaráð fer einnig með úrskurðarvald í málefnum háskólans, einstakra fræðasviða og stofnana sem honum tengjast og heyra undir háskólaráð eða fræðasvið.

Þessu til viðbótar ber háskólaráð ábyrgð á framkvæmd samstarfssamninga sem viðkomandi háskóli gerir við fyrirtæki og aðrar stofnanir. Það hefur einnig yfirumsjón með fyrirtækjum, sjóðum og almennum eignum háskólans. Víða í reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 er vísað til verkefna háskólaráðs, við að setja reglur, staðfesta þær, skipa í stjórnir, ráð og nefndir o.fl. Skv. 2. mgr. 2. gr. þeirra skiptir háskólaráð fé milli rekstrareininga og hefur eftirlit með rekstri háskólans, þar á meðal reikningshaldi og meðferð fjármuna.

### 2.4.1. Stefnumörkun

Hefðbundið hlutverk stjórna skipulagsheilda felst í stefnumörkun. Skv. 1. mgr. 5. gr. laga um opinbera háskóla markar háskólaráð heildarstefnu í kennslu og rannsóknum. Í athugasemdum með frumvarpi til laga um opinbera háskóla segir um 5. gr.:

Sérstök áhersla er þó lögð á stefnumótunarhlutverk háskólaráðs sem frumvarpið hefur að markmiði að styrkja verulega. Þrátt fyrir að stefnumótun og framtíðarsýn sé á höndum háskólaráðs gerir frumvarpið ráð fyrir því að rektor geti átt þar ákveðið frumkvæði að því að háskólaráð marki sér heildarstefnu í málefnum háskóla.<sup>69</sup>

Skipta má stefnumörkun háskólaráðs Háskóla Íslands í þrennt:

1. Samþykkt heildarstefnu.
2. Samþykkt reglna sem snúa að verklagi og starfsháttum.
3. Aðrar stefnumarkandi ákvarðanir.

Háskólaráð samþykkir heildarstefnu háskólans. Hún hefur verið sett þrisvar frá árinu 2006 í núverandi formi sem stefnumarkandi áætlun (e. strategic plan). Stefnan hefur verið mótuð í víðtæku samráði við háskólasamfélagið, m.a. í starfshópum og umræðum á háskólabingi og með þátttöku fulltrúa úr háskólaráði. Formlega kemur háskólaráð að þessari stefnumótun á síðari stigum þegar fyrir liggja drög að stefnuskjali. Háskólaráð samþykkir stefnu (e. policy) fyrir ýmsa þætti í starfseminni og starfshætti þeim tengda, t.d. eins og jafnréttisstefnu, starfsmannastefnu og siðareglur. Fyrir utan stefnumörkun háskólaráðs móta fræðasvið, deildir og stofnanir sínar áherslur innan ramma heildarstefnu skólans, í samræmi við stjórnunarlegt sjálfræði þeirra.

Háskólaráð samþykkir reglur sem snúa að starfi háskólans í heild, einnig einstökum fræðasviðum, deildum og stofnunum.

Háskólaráð tekur margvíslegar stefnumarkandi ákvarðanir sem varða mikla hagsmuni háskólans. Hér má nefna samþykkt fjárhagsáætlana skólans, þar á meðal skiptingu fjár milli eininga háskólans á grunni tillögu fjármálanefndar háskólaráðs.

Möguleikar stjórna almennt til virkrar stefnumótunarvinnu eru afar mismunandi, m.a. háð því hvort stjórnarseta er aukastarf eins og í tilviki háskólaráða á Íslandi.<sup>70</sup> Nefna má fjórar leiðir sem gjarnan eru farnar við undirbúning stefnumörkunar stjórnar skipulagsheilda:

- Framkvæmdastjóri og starfsfólk hans hefur með höndum allan eða mest allan undirbúning. Tillaga að stefnu er lögð fyrir stjórn til umræðu og ákvörðunar.
- Stjórn skipar starfshóp sem hefur verkið með höndum. Algengt er að fulltrúi úr stjórn sitji í hópnum. Hópurinn skilar síðan til stjórnar tillögum sínum sem hún tekur afstöðu til.
- Stjórnarformanni er falið að móta drög að stefnu sem hann leggur síðan fyrir stjórn til umræðu og ákvörðunar.

69 Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

70 Sjá umfjöllun um þessa aðkomu stjórnarmanna að stefnumörkun í Ingvild Larsen, „The Role of the Governing Board in Higher Education Institutions“, *Tertiary Education and Management* 7, nr. 4 (2001), bls. 323–340; Alberto Amaral, Glen A. Jones og Berit Karseth, „A managerial revolution?“ *The Higher Education Managerial Revolution?* ritstj. Alberto Amaral, V. Lynn Meek og Ingvild M. Larsen (Kluwer Academic Publishers: Dordrecht, Boston og London, 2003), Kindle-útgáfa Terry McNulty og Andrew Pettigrew, „Strategists on the Board“, *Organization Studies* 20, nr. 1 (1999), bls. 47-74.

- Stjórn vinnur sjálf að stefnumörkun, með aðstoð framkvæmdastjóra og/eða utanaðkomandi sérfræðinga.

Innan Háskóla Íslands hafa tvær fyrrnefndu leiðirnar að mestu verið farnar. Vinna við mótun heildarstefnu er undir stjórn starfshópa sem háskólaráð hefur skipað. Í lok viðamikils samráðs eru stefnudrög samþykkt af háskólaþingi og háskólaráði.

Eins og fjallað er um í kafla um háskólaþing í þessu riti er í gildandi lögum um opinbera háskóla gert ráð fyrir að háskólaþing móti og setji fram sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans að frumkvæði rektors. Verkaskipting milli háskólaráðs og háskólaþings við mótun heildarstefnu í akademískum málum virðist því óljós.

### 2.4.2. Mótun skipulags háskólans

Eins og fram kemur í kafla 1 og í hinum alþjóðlegu leiðbeiningum um góða stjórnarhætti sem talað er um fyrr í þessum kafla skiptir miklu fyrir starfsemi háskóla, eins og annarra skipulagsheilda, að stjórnunareiningar séu vel samhæfðar og ábyrgðar- og valdmörk séu skýr. Í lögum um opinbera háskóla er að finna ákvæði um innra skipulag opinberra háskóla, m.a. um stjórnunareiningar, skóla (fræðasvið) og deildir.

Fremur sjaldgæft er að setja ákvæði um innra skipulag í lög, bæði þegar miðað er við aðrar ríkisstofnanir og háskóla í nágrannalöndunum ef frá er talið fyrir komulag æðstu stjórnar. Þó eru þessi ákvæði um innra skipulag í lögum um opinbera háskóla ekki ófrávikjanleg þar sem segir í 2. mgr. 4. gr. segir að heimilt sé í reglum sem háskólaráð setji að nota önnur heiti yfir skóla (fræðasvið) og deildir og að háskóli starfi á grundvelli annarra skipulagseininga. Dæmi eru um að aðrir opinberir háskólar hafi nýtt sér þessa heimild með því t.d. að starfrækja ekki sérstök fræðasvið. Í athugasemdum með frumvarpinu segir um þessa málsgrein:

Í 2. mgr. er gert ráð fyrir því að settar verði reglur um hlutverk helstu skipulagseininga háskóla. Hér er um að ræða almennar reglur um lagaframkvæmd sem íslensk stjórnskipun felur háskólaráðum að setja. Setning nánari reglna um innra skipulag hvers háskóla fyrir sig, t.d. um einstakar háskólastofnanir (hvort sem þær heyra undir háskólaráð eða skóla), yrðu hins vegar á forræði háskólaráðs án atbeina ráðherra.<sup>71</sup>

Í umfjöllun um fræðasvið og deildir og sameiginlega stjórnsýslu í þessu riti kemur fram að vald- og ábyrgðarmörk milli miðlægra eininga, fræðasviða og deilda séu ekki nægileg skýr. Að einhverju leyti virðist vandinn felast í óvissu um hve langt megi fara í reglusetningu um innra skipulag með hliðsjón af ákvæðum laga. Til að skýra vald- og ábyrgðarmörk má styðjast við þær aðferðir sem ýmsir háskólar í nágrannalöndunum viðhafa með gerð heildaryfirlits um vald- og ábyrgðarmörk stjórnunareininga (e. scheme of delegation).

71 Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

### 2.4.3. Reglusetning

Reglur þær sem skólinn starfar eftir má flokka í ytri og innri reglur. Með ytri reglum er hér átt við lög og reglugerðir sem skólanum eru sett af yfirvöldum og hann starfar eftir. Innri reglur eru þær sem stofnunin sjálf setur um starfsemi sína og skipulag. Það er að mestu í höndum háskólaráðs að setja þessar reglur.

Í lögum um opinbera háskóla er kveðið á um skipan og meginhlutverk háskólaráðs og val rektors. Innan þessa lagaramma setur háskólaráð almennar reglur um starfsemina, reglur um innra valdfarsal og valdmörk, sem og eigin starfsreglur. Í samræmi við almennar viðmiðanir um verkaskiptingu stjórnar og framkvæmdastjórnar er skilið á milli þeirra meginreglna sem háskólaráð setur og margvíslegra verklagsreglna sem stjórnendur setja á grunni almennra heimilda ráðsins. Slíkar verklagsreglur eru þá réttlægri en reglur stjórnar, þ.e.a.s. háskólaráðs. Verkaskipting sem þessi er sérstaklega mikilvæg í tilviki stofnunar eins og Háskóla Íslands, sem er umfangsmikil og flókin. Bent er á síðar í ritinu (í kafla 6) að þessi aðgreining meginreglna og verklagsreglna kemur ekki nægilega skýrt fram í regluverki skólans. Reglusvið er umfangsmikið og í reglum skólans er oft vísað í háskólaráð, bæði í þeim reglum sem ráðið setur og þeim sem aðrir setja og háskólaráð staðfestir.<sup>72</sup>

### 2.4.4. Úrskurðarhlutverk

Frá stofnun háskólans árið 1911 hefur verið kveðið á um úrskurðarvald háskólaráðs.<sup>73</sup> Upphaflega var hugtakið notað til að lýsa formlegum ákvörðunum stjórnvalda, stjórnvaldsfyrirmælum. Sjaldgæft er orðið að stjórn íslenskrar stofnunar hafi sérstakt úrskurðarvald. Almennt hefur þróunin verið sú að færa úrskurðarvald frá stofnunum til sjálfstæðra stjórnsýslunefnda. Rektor getur hins vegar, í samræmi við stöðu sína sem forstöðumaður, endurskoðað ákvarðanir sem einstakir undirmenn hans hafa tekið skv. almennum stjórnunarheimildum.

Í athugasemdum með frumvarpi til laga um opinbera háskóla frá nr. 85/2008 er fjallað um úrskurðarvald háskólaráðs. Þar segir (skáletrun höfundar):

Ekki er lagt til að efnisleg breyting verði á úrskurðarvaldi háskólaráðs, sbr. 2. mgr. Í samræmi við það getur háskólaráð tekið til endurskoðunar flestar ákvarðanir sem teknar hafa verið innan háskólans. Endurskoðun getur leitt til þess að ákvörðun sé staðfest, henni breytt eða ný ákvörðun tekin í máli. Undanskildar eru þó ákvarðanir í faglegum eignum sem eru á forræði einstakra háskólakennara, deilda eða skóla. Þannig endurmetur háskólaráð ekki prófúrlausnir eða faglega niðurstöðu kennara, prófdómara

72 Dæmi um verkefni, tekin af handahófi úr reglum nr. 569/2009 fyrir Háskóla Íslands, sem færi betur á að væru í höndum stjórnenda skólans en háskólaráðs eru eftirfarandi: Í 27. gr. um háskólastofnanir: „Formlegt mat á rekstri og starfsemi þeirra skal fara fram með reglulegu millibili, samkvæmt nánari ákvörðun háskólaráðs.“ Í 45. gr., þar sem fjallað er með nokkuð ítarlegum hætti um málsmeðferð valnefnda, segir: „Háskólaráð getur sett valnefndum nánari verklagsreglur.“ Í 58. gr., um framkvæmd prófa og prófreglur, segir: „Háskólaráð setur nánari reglur um prófvörslu og framkvæmd prófa.“ Í 60. gr., um prófverkefni og mat úrlausna, segir: „Háskólaráð setur sérstakar verklagsreglur um einkunnaskil.“ Í 66. gr., um Miðstöð framhaldsnáms sem tilheyrir sameiginlegri stjórnsýslu skólans, segir: „Forstöðumaður ber ábyrgð á fjármálum miðstöðvarinnar gagnvart rektor og háskólaráði, undirbýr rekstrar- og fjárhagsáætlun í samráði við stjórn og gerir tillögu til háskólaráðs um fjárveitingar og ráðstöfun þeirra ásamt skiptingu annarra tekna ef við á.“

73 Skv. 3. gr. laga um stofnun háskóla frá 30. júlí 1909.



eða dómnefnda. *Ráðið getur hins vegar þurft að skera úr um það hvort meðferð skóla eða deildar á skriflegu erindi nemanda hafi verið í samræmi við lög, reglur háskólans og góða stjórn-sýsluhætti.*<sup>74</sup>

Við skoðun á fundargerðum virðist afar sjaldgæft að háskólaráð taki til endurskoðunar ákvarðanir stjórnenda skólans þó að finna megi dæmi um slíka úrskurði.<sup>75</sup> Inn á borð háskólaráðs koma ekki starfsmannamál heldur eru þau í höndum rektors, forseta fræðasviða eða annarra sem fengið hafa til þess umboð. Niðurstöðum síðanefndar háskólans verður ekki áfrýjað til háskólaráðs, skv. síðareglum Háskóla Íslands.<sup>76</sup> Kærun eða kvartanir nemenda eru í höndum sérstakrar úrskurðarnefndar innan skólans, kæruneftndar í málefnum nemenda við Háskóla Íslands, og ef nemandi unni ekki niðurstöðu hennar getur hann skotið máli sínu til áfrýjunarnefndar í kærumálum háskólanema sem starfar utan háskólans.

Skv. framangreindu virðist ákvæði í lögum um opinbera háskóla um úrskurðarvald háskólaráðs ekki vera í samræmi við þróun stjórn-sýslu ríkisstofnana.

#### 2.4.5. Eftirlit

Almennt er viðurkennt að eftirlitshlutverk stjórnar skipulagsheildar sé eitt mikilvægasta hlutverk hennar, grundvöllur að því að stjórnin geti axlað ábyrgð á starfsemi og tekið ákvarðanir sem varða mikla hagsmuni stofnunarinnar. Miðað við bæði lög um opinbera háskóla og reglur fyrir Háskóla Íslands hefur háskólaráð margvíslegt eftirlit með fjármálum sem og akademískum málum skólans. Eftirlit háskólaráðs, svo og stjórn almennt, er tvíþætt:

- Aðgerðir sem beinast að því að draga úr áhættu eða koma í veg fyrir að reglum og markmiðum um skilvirkni og árangur sé ekki fylgt. Þær geta falið í sér fyrirbyggjandi aðgerðir, svo sem setningu reglna eða leiðbeininga. Dæmi um slíka „forvörn“ er setning reglna háskólaráðs um vald- og ábyrgðarskiptingu stjórnenda og stjórnunareininga innan skólans, sem er ætlað að koma í veg fyrir óljós valdmörk, margverknað og óskilvirkni í stjórn-sýslu. Aðgerðir til að tryggja gegnsæi hafa sams konar markmið.
- Reglulegar eftirlitsaðgerðir sem beinast að virkri starfsemi. Undir þetta fellur umfjöllun um stöðu fjármála háskólans á fundum háskólaráðs þar sem embættismenn skólans fara yfir stöðu hans. Einnig falla hér undir úttektir innri endurskoðanda. Ábendingar hans á grundvelli úttekta geta hins vegar fallið undir fyrri flokkinn.

Eftirlit háskólaráðs og rektors sem forstöðumanns telst vera innra eftirlit. Ytra eftirlit er sú starfsemi sem er í höndum ráðuneytis og sérstakra eftirlitsstofnana, Ríkisendurskoðunar og umboðsmanns Alþingis og mögulega dómstóla.

Hugtakið *innra eftirlit* hefur skírskotun til alþjóðlegrar aðferðafræði sem vísað

74 Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

75 Sjá t.d. úrskurð háskólaráðs skv. fundargerð 5. febrúar 2015 vegna kæru kennara á synjun stofnunar háskólans um birtingu greinar en forseti Félagsvísindasviðs hafði jafnframt staðfest synjunina.

76 Síðareglur Háskóla Íslands. Samþykktar á háskólafundi 7. nóvember 2003. Síðast breytt 13. október 2011. Aðgengilegar á vefsíðu Háskóla Íslands: <https://www.hi.is/haskolinn/sidareglur>.

er til í umfjöllun um innri endurskoðanda hér síðar. Skv. 65. gr. laga um opinber fjármál nr. 123/2015 ber forstöðumaður ríkisaðila í A-hluta, „eða eftir atvikum stjórn“, ábyrgð á framkvæmd innra eftirlits. Skv. greininni felur innra eftirlit í sér „þær reglubundnu aðgerðir og ráðstafanir sem hlutaðeigandi aðili gerir til að stuðla að hagkvæmni rekstrar, öryggi fjármuna, áreiðanleika upplýsinga og almennt að því að markmiðum starfseminnar verði náð og fylgt sé lögum og reglum.“ Í athugasemdum með frumvarpi um opinber fjármál segir: „Tilgangur innra eftirlits er m.a. að veita hæfilega vissu um að ríkisaðili nái eftirfarandi markmiðum: árangri og skilvirkni í starfseminni; áreiðanlegum fjárhagslegum upplýsingum og samkvæmni við lög og reglur.“

Við skoðun á eftirliti háskólaráðs þarf að greina laga- og reglustoð eftirlitsins, að hverju eftirlitið beinist, í hverju það er fólgið og hvernig skuli bregðast við ef það sýnir að reglum hafi ekki verið fylgt. Skv. lögum um opinbera háskóla, sbr. það sem áður hefur komið fram, fer háskólaráð með almennt eftirlit með starfsemi háskólans í heild, einstakra fræðasviða og háskólastofnana.<sup>77</sup> Skv. sömu lögum fer rektor með eftirlit með allri starfsemi háskólans. Eins og annars staðar er fjallað um í ritinu hafa aðrir stjórnendur og stjórnunareiningar til viðbótar margvíslegt eftirlit bæði með rekstri, stjórnslu og akademískri starfsemi skólans.

Hin almenna lýsing á eftirlitshlutverki háskólaráðs í lögum um opinbera háskóla er í samræmi við hlutverkalýsingu í alþjóðlegum leiðbeiningum um góða stjórnarhætti. Það fyrirkomulag að formaður háskólaráðs og rektor sem forstöðumaður stofnunarinnar sé sami aðilinn gerir eftirlit háskólaráðs með æðstu stjórnendum augljóslega erfitt. Eftirlit æðstu stjórnar, háskólaráðs og rektors, er því sameiginlegt.

Eftirlit með starfi rektors er að hluta óskráð. Háskóli Íslands er mikilvæg stofnun fyrir samfélagið í heild og starf hans reglulega til umfjöllunar í fjölmiðlum. Samfélagslegt aðhald er því umtalsvert og beinist ekki síst að rektor. Þessu til viðbótar veitir háskólasamfélagið, sem í raun velur rektor til starfa, honum aðhald. Rektor upplýsir háskólasamfélagið um verkefni og ákvarðanir sínar með reglubundnum fundum sem hann heldur með starfsfólki skólans og miðlar upplýsingum um starfsemina með ýmsum öðrum hætti.

Skv. alþjóðlegum leiðbeiningum skal nægjanlegur tími gefinn til umræðu um fjármál skólans og þá um grundvallarþætti þeirra, svo sem tekju- og kostnaðarlíkön. Segja má að kjarni eftirlits háskólaráðs Háskóla Íslands felist í umfjöllun á fundum ráðsins um viðfangsefni, fjárhagsleg, stjórnsluleg og akademísk, á grunni fundargagna. Umræða um fjármál fær mikið vægi á fundum háskólaráðs Háskóla Íslands. Eins og sjá má á fundargerðum háskólaráðs er það viðfangsefni að jafnaði einn umfangsmesti liðurinn á dagskrá háskólaráðsfunda.

Í alþjóðlegum leiðbeiningum um góða stjórnarhætti er áhersla lögð á að bakgrunnur fulltrúa í háskólaráði tryggi að í heild sé nægileg þekking fyrir hendi innan ráðsins á fjármálum og rekstri stofnana og fyrirtækja. Við skoðun á bakgrunni fulltrúa í háskólaráði frá árinu 2008 má sjá að þekking er til staðar á þessum þáttum, ekki síst hjá utanaðkomandi fulltrúum í ráðinu.

<sup>77</sup> Frumvarp til laga, nr. 123/2015, um opinber fjármál, 148. mál, þskj. 148. Alþingi 2015-2016, 145. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/145/s/0148.html>.

Skv. leiðbeiningunum er miðað við að háskólaráð skipi endurskoðunarnefnd. Slíkum nefndum er almennt ætlað að styrkja stjórnarhætti fyrirtækja og stofnana. Hún er skipuð að meirihluta aðilum sem eru ótengdir viðkomandi einingu og hafa þekkingu og reynslu á starfssviði nefndarinnar. Endurskoðunarnefndir starfa almennt ekki innan A-hluta stofnana ríkissjóðs en eftirlit með starfsemi þeirra er m.a. í höndum ráðuneytis og Ríkisendurskoðunar. Skv. lögum um ársreikninga nr. 3/2006 skulu stjórnir fyrirtækja sem tengjast almannahagsmunum starfrækja endurskoðunarnefnd. Hér er m.a. átt við lánastofnanir, váttryggingafélög og lífeyrissjóði. Skv. þessu geta fyrirtæki í eigu hins opinbera þurft að skipa endurskoðunarnefnd. Ekki verður annað séð en að stjórnendum A-hluta stofnana, eins og Háskóla Íslands, sé heimilt að setja á laggirnar endurskoðunarnefnd sem skipuð væri sérfræðingum utan stofnunarinnar og hefði það hlutverk að hafa umsjón með innra eftirliti. Slík nefnd hefði þó ekki sjálfstæða stöðu, eins og endurskoðunarnefndir sem starfa skv. lögum um ársreikninga, heldur starfaði hún í umboði rektors og háskólaráðs. Endurskoðunarnefnd gæti þó aukið vægi eftirlits og auðveldað innri endurskoðanda störf sín.

#### 2.4.6. Ráðningarhlutverk

Ráðningarhlutverk háskólaráðs er óverulegt. Það er ráðherra að skipa háskóla- rektor skv. tilnefningu háskólaráðs en bæði tilnefning og skipun rektors eru í raun formsatriði í þeim tilvikum að val byggist á niðurstöðum kosninga, sem er það fyrirkomulag sem tíðkast hefur hjá Háskóla Íslands. Ráðið setur reglur um hvernig skuli standa að ráðningu rektors og ákveður hvort tilnefning fer fram að undangengnum kosningum eða auglýsingu embættisins. Háskólaráð skipar einnig kjörnefnd. Leiða má að því líkum að háskólaráð beri þannig ábyrgð á tilnefningu rektors þar sem það hefur með höndum undirbúning og framkvæmd rektorskosninga.

Ráðið setur almennar reglur um ráðningu starfsmanna, þar á meðal akademískra. Háskólaráð heimilar rektor að ráða aðstoðarrektor(a) skv. lögum um opinbera háskóla. Rektor ræður aðra stjórnendur innan skólans.

#### 2.4.7. Önnur hlutverk

Skv. 1. mgr. 4. gr. laga um opinbera háskóla geta háskólastofnanir heyrt beint undir háskólaráð skv. ákvörðun þess. Í 26. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands segir að slíkar stofnanir skuli að öllu jöfnu vera þjónustustofnanir. Háskólaráð skal, skv. sömu grein, setja þessum stofnunum reglur um hlutverk, skipulag, stjórn o.s.frv.

### 2.5. Skipan háskólaráðs

Sjónarmið um hvernig háskólaráð, eins og aðrar stjórnir stofnana, skuli skipað byggjast á ólíkum hugmyndum um hlutverk þess. Þessum sjónarmiðum er víða lýst í fræðilegri umræðu.<sup>78</sup> Eftirlit stjórna, eitt meginhlutverk þeirra, vísar

78 Sjá fræðilega umfjöllun um þessi hlutverk í Thomas Clarke, *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundation of Corporate Governance* (London, New York: Routledge, 2004); Morten Huse, *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance* (Cambridge University Press, 2007); Peter M. Kretek, Žarko Dragšić og Barbara M. Kehm, „Transformation of University Governance: On the Role of University Board Members,” *Higher Education* 65, nr. 1 (2013).

til umboðskenningar (e. agency theory). Skv. henni er mikilvægt að greina og skýra samband umbjóðenda og umboðsaðila, svo sem stjórnar og framkvæmdastjóra eða annarra starfsmanna, og tryggja upplýsingamiðlun þar á milli. Án hennar er hættu á svokölluðu upplýsingamisvægi, svo sem þegar stjórn hefur ekki nægjanlegar upplýsingar í höndum eða ekki nægjanlega inn-sýn í starfsemina til að meta hvort hún sé í samræmi við markmið. Skv. þessari kenningu er mikilvægt að skilja á milli ákvörðunarvalds (sem er í höndum stjórnar) og þeirra sem ætlað er að framkvæma það vald (framkvæmdastjóra eða annarra). Framkvæmdastjóri sitji því ekki í stjórn, a.m.k. ekki sem formaður. Eftirlit felst ekki síst í fjárhagseftirliti. Skv. því skiptir máli að í stjórn sé fólk með sérþekkingu á fjármálum og rekstri. Þjóða þarf upp á þjálfun og aðgang að sérfræðingum til að stjórnarmenn geti tekið virkan þátt í eftirliti með starfsemi stofnunarinnar. Til að koma í veg fyrir hugsanlega hagsmunaárekstra er mikilvægt skv. þessari kenningu að meirihluti stjórnarmanna tilheyri hvorki stofnuninni né hafi að öðru leyti beinna hagsmuna að gæta.

Skv. annarri kenningu er það sameiginlegt viðfangsefni stjórnar og starfsmanna að tryggja árangur viðkomandi stofnunar (e. stewardship theory). Stjórn er því skv. henni ætlað að styðja framkvæmdastjóra og styrkja hann, t.d. með sérþekkingu sinni eða tengslaneti, m.a. annars við að móta framtíðaráherslur. Skv. þessari kenningu skiptir máli að innan stjórnar sé fólk með þekkingu á málefnum viðkomandi stofnunar og vilja og áhuga á að berjast fyrir hagsmunum hennar út á við. Þetta sjónarmið styður hugmyndina um einfalt stjórnarfyrikomulag þar sem framkvæmdastjóri situr einnig í stjórn.

Skv. þriðju kenningunni skal tryggja að í stjórn séu fulltrúar helstu hagsmunaaðila stofnunarinnar (e. stakeholder theory). Annars vegar eru það fulltrúar ytri aðila (svo sem stjórnvalda) og hins vegar innri aðila (svo sem starfsmanna og nemenda). Skv. þessari kenningu skiptir máli að samstaða náist milli þessara ólíku aðila um stærra ákvörðunarmál. Þannig megi tryggja framgang stofnunarinnar. Á grunni þessa þurfa að vera í stjórn fulltrúar nokkurra hópa, þar á meðal fulltrúar háskólasamfélagsins en einnig fulltrúar stjórnvalda.

Vægi hlutverka skv. ofangreindum kenningum getur verið mismunandi, svo og möguleikar stjórnar til að sinna þeim. Það fer m.a. eftir því hvernig stjórn er samsett, hver bakgrunnur þeirra sem sitja í stjórn er, hvaða aðstoð stjórn fær við að sinna hlutverkum sínum og hvernig verkaskiptingu stjórnar og framkvæmdastjóra er háttað.

Ef færni og áhugi er ekki til staðar er hættu á að stjórn verði óvirk. Það getur leitt til þess að stjórn verði að mestu í svokölluðu *stimpilhlutverki* (e. rubber stamp board) sem felur í sér að samþykkja ákvarðanir sem framkvæmdastjóri hefur í raun áður tekið, samþykki stjórnar sé í raun formsatriði. Eins er þekkt, meðal stjórna almennt, að stjórn gangi inn í hlutverk stjórnenda og starfsmanna í of miklum mæli með *smáatriðastýringu* (e. micromanagement).

### 2.5.1. Þrenns konar skipan háskólaráða

Í samræmi við ofangreind sjónarmið er skipan háskólaráða í meginráttum þrenns konar.

*Háskólaráð eingöngu skipað meðlimum utan skólans.* Háskólaráð hefur þá sams konar stöðu og stjórnir fyrirtækja, þar sem framkvæmdastjóri situr ekki í stjórn. Í þessum ráðum geta verið fulltrúar hins opinbera, s.s. embættismenn og/eða aðilar í samfélaginu svo sem fyrrverandi nemendur skólans. Algengt er að líta svo á að með setu utanaðkomandi aðila sé háskólaráð betur til þess fallið en ella að sinna eftirlitshlutverki sínu og háskólinn sé þar með betur tengdur samfélaginu, ekki síst atvinnulífinu. Háskólaráð ræður rektor. Ráðning rektors er venjulega byggð á niðurstöðu valnefndar sem að hluta er skipuð akademískum starfsmönnum. Rektor situr því augljóslega ekki í stjórninni en er þá gjarnan ritari hennar, eins og algengt er almennt í tilfelli framkvæmdastjóra. Þetta líkan er áberandi í Bandaríkjunum en einnig víða í Evrópu.

*Háskólaráð skipað meðlimum háskólasamfélagsins.* Slík ráð eru eingöngu eða nær eingöngu skipaðar fulltrúum innan viðkomandi háskóla, akademískum stjórnendum, fulltrúum annarra starfsmanna og stúdenta. Stjórn sækir þá umboð sitt til háskólasamfélagsins en ekki til utanaðkomandi aðila. Með þessu er reynt að tryggja sjálfstæði skólans og akademískt frelsi. Þetta fyrirkomulag hefur verið algengt í gegnum tíðina, m.a. innan Háskóla Íslands fram undir lok síðustu aldar. Samkvæmt því velur háskólasamfélagið rektor en til að byrja með voru það eingöngu akademískir starfsmenn sem tóku þátt í því vali.

*Blandað háskólaráð* skipað bæði utanaðkomandi fulltrúum og innanhússfólki en mismunandi er hvor hópurinn er í meirihluta og það ræður hvorri tegund sem lýst var hér að ofan ráðið líkist fremur. Undir þennan flokk fellur háskólaráð Háskóla Íslands. Nokkrar aðferðir eru notaðar til að velja utanaðkomandi fulltrúa í háskólaráð af þessu tagi:

- Ráðherra skipar:
  - o fulltrúa án aðkomu viðkomandi háskóla (t.d. í tilviki opinberra íslenskra háskóla),
  - o skv. tillögu:
    - háskólaráðs,
    - sérstakrar utanaðkomandi valnefndar sem skipuð er bæði af ráðherra og háskólanum.
- Háskólinn velur sjálfur utanaðkomandi fulltrúa. Þetta er frekar sjaldgæft fyrirkomulag og er líkt því sem er algengt með stjórnir sjálfs-eignarstofnana.

Afar misjafnt er hversu margir sitja í háskólaráði, frá u.þ.b. tíu manns upp í nokkra tugi. Hagkvæm stærð er talin vera á bilinu 12-25.<sup>79</sup> Það sama á við um tíðni funda og hvort ráðið hefur á að skipa sérstökum embættismönnum sem hafa umsjón með starfi þeirra eða hvort skrifstofa yfirstjórnar, svo sem skrifstofa rektors, hefur með höndum umsjón með undirbúningi og framkvæmd funda. Einnig er breytilegt hvaða embættismaður er ritari stjórnar. Ef rektor er ráðinn af stjórn er hann augljóslega ekki hluti af henni og gegnir þá oftast starfi ritara. Aðrir úr röðum æðstu embættismanna skólans, svo sem framkvæmdastjóri viðkomandi háskóla, geta einnig verið í þessu hlutverki.

<sup>79</sup> Santiago o.fl., *Tertiary Education for the Knowledge Society*, bls. 124.

### 2.5.2. Skipan háskólaráðs Háskóla Íslands

Skv. 3. mgr. 6. gr. laga um opinbera háskóla (sem gildir um háskóla með fleiri en fimm þúsund nemendum) sitja í háskólaráði tíu fulltrúar tvö ár í senn, auk rektors, sem er formaður ráðsins.

Í upphaflegu stjórnarfrumvarpi um opinbera háskóla sem lagt var fram 2008 var gert ráð fyrir að eingöngu sjö sætu í háskólaráði, rektor, einn fulltrúi háskólasamfélagsins, einn fulltrúi nemenda, tveir fulltrúar tilnefndir af menntamálaráðherra og tveir fulltrúar valdir af þeim sem þegar sátu í háskólaráði. Þeir gátu ekki verið starfsmenn eða nemendur skólans. Í athugasemdum með frumvarpinu eru nefnd fjögur atriði sem forsendur fyrir tillögu að samsetningu háskólaráðs:<sup>80</sup>

1. Bent er á að það sé afar brýnt að forysta háskóla sé eflid út á við. Til þess verði að leggja áherslu á „markmiðsbundna stjórnun og viðtæka hagsmunagæslu með samningum og samstarfi.“ Háskólar þurfi því m.a. að hafa greiðan aðgang að atvinnulífinu. Þetta sé reynt að tryggja með því að ráðið sjálf hafi á að skipa fulltrúum þess. Forysta inn á við sé áfram tryggð með því að rektor sé jafnframt formaður háskólaráðs.
2. Það að fulltrúar í háskólaráði séu að meirihluta úr hópi starfsmanna og nemenda geti torvelað endurskoðunar- og úrskurðarhlutverk ráðsins þar sem flest erindi sem háskólaráð fái til úrskurðar varði grunneiningar skólans og geti varðað stöðu starfsmanna eða nemenda. Því þurfi meirihluti í háskólaráði að vera utanaðkomandi fulltrúar.
3. Af gildandi ákvæðum laga um háskólaráð einstakra skóla, þar á meðal Háskóla Íslands, megi draga þá ályktun að fulltrúum í ráðinu sé ætlað að gæta hagsmuna innan skólans. Þetta fari ekki saman við það lögbundna hlutverk að opinberum háskólum sé ætlað að starfa í þágu almennings.
4. Þar sem háskólaráði er ætlað að fara með framkvæmdastjórn skólans ásamt rektor er talið miklu skipta að fjöldi fulltrúa í ráðinu tryggi að ákvörðunartaka sé skilvirk og vönduð. Fram kemur að sú stefna hafi mótast á liðnum árum að „fjölskipuð stjórnvöld, sem taka ákvarðanir, séu að meginstefnu til ekki fjölmennari en sjö manna.“

Í athugasemdum kemur fram nánari rökstuðningur fyrir vali utanaðkomandi aðila. Í þeim segir: „Er óumdeilt að þetta fyrirkomulag hefur gefist vel og tryggt stöðu háskólanna í samskiptum við hagsmunaaðila og stjórnvöld. Þá er kveðið á um það í 4. tl. 1. mgr. að tveir fulltrúar í háskólaráði skuli valdir af þeim fulltrúum sem fyrir eru í háskólaráði. Er sú tillaga í samræmi við þau sjónarmið að skipan háskólaráðs eigi að endurspegla sjálfstæði háskóla.“

Í meðförum þingsins var ákveðið að breyta ákvæði um fjölda í háskólaráði þannig að þeir yrðu 11 hjá háskólum sem væru með fleiri en 5.000 nemendum. Þannig urðu fulltrúar háskólasamfélagsins tveir í stað eins og fulltrúar nemenda tveir. Fulltrúar menntamálaráðherra urðu fjórir og tveir tilnefndir af

80 Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

þeim sem fyrir eru í ráðinu. Fulltrúar utan skólans urðu sex og því í meirihluta, en fulltrúar innan skóla fimm, að rektor meðtöldum.

Með lögum nr. 50/2010, sem fjölluðu um breytingu á lögum um opinbera háskóla, var samsetningu háskólaráðs breytt. Eftir breytinguna var háskólaráð samsett þannig (auk rektors):

- Þrjú fulltrúar háskólasamfélagsins tilnefndir af háskólafundi.
- Tveir fulltrúar tilnefndir af heildarsamtökum nemenda við háskólann.
- Tveir fulltrúar tilnefndir af ráðherra.
- Þrjú fulltrúar tilnefndir af þeim fulltrúum sem fyrir eru í háskólaráði.

Síðastnefndu fulltrúarnir eru skipaðir úr hópi þeirra sem þegar hafa verið tilnefndir, skv. tillögu sem rektor leggur fram á fyrsta fundi nýs háskólaráðs. Til viðbótar eru tilnefndir varamenn fyrir fulltrúana tíu.

Með þessu er meirihluti í háskólaráði, að meðtöldum rektor, skipaður af háskólasamfélaginu. Rökin fyrir þessari breytingu voru skv. athugasemdum með frumvarpinu að með þessu væri

... komið enn betur til móts við þau sjónarmið er fram komu við setningu laganna á Alþingi, um mikilvægi þess að tryggja fræðilega þekkingu og tengingu við opinbera háskóla. Er þetta í samræmi við lýðræðishefðir opinberu háskólanna og er til þess fallið að skjóta styrkum stoðum undir fræðilega þekkingu innan háskólaráðsins.<sup>81</sup>

Samkvæmt reglum fyrir Háskóla Íslands kýs háskólaráð varaforseta úr sínum hópi sem stýrir fundum í forföllum rektors.

Fjöldi fulltrúa í háskólaráði Háskóla Íslands er í samræmi við fjölda í háskólaráðum í Danmörku og Noregi, heldur minni en í Svíþjóð og Finnlandi. Samsetning háskólaráðs er í samræmi við fyrirkomulag meðal flestra evrópskra háskóla, þ.e.a.s. í háskólaráði sitja fulltrúar þriggja hópa, starfsmanna skólans, nemenda og utanaðkomandi aðila (stjórnvalda og þeirra sem fyrir eru í háskólaráði). Hjá Háskóla Íslands sitja eingöngu akademískir starfsmenn skólans í háskólaráði en ekki starfsmenn stjórnslu, eins og er í Danmörku, Finnlandi og Noregi. Um tíma sátu fulltrúar starfsmanna í háskólaráði Háskóla Íslands (sem áheyrnarfulltrúar).

Ólík sjónarmið takast um hvort aðrir starfsmenn en akademískir eigi að sitja í háskólaráði. Annars vegar ríkir það sjónarmið að fylgja þurfi þeirri meginreglu að skilja eigi á milli ákvörðunarvalds akademískra stjórnenda og stjórnslu sem hefur með höndum framkvæmd ákvarðana. Af þessu leiðir hið tvöfalda stjórnskipulag sem einkennir starfsemi háskóla. Hitt sjónarmiðið er að starfsfólk stjórnslu tilheyri augljóslega háskólasamfélaginu og rödd þess þurfi að heyrast eins og annarra og tryggja þurfi áhrif þess á ákvarðanir.

Í þeim norrænu skólum sem hér hafa verið til samanburðar þekktist ekki það fyrirkomulag að ráðið geti sjálft tilnefnt utanaðkomandi fulltrúa í háskólaráð

81 Frumvarp til laga um breytingu á lögum nr. 85/2008, um opinbera háskóla (almenningsfræðsla), 579. mál, þskj. 970. Alþingi 2009-2012, 138. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/alttext/138/s/0970.html>.

Þótt slíkt fyrirkomulag þekkist vel innan annarra félagsforma, svo sem sjálfseignarstofnana. Þótt háskólaráð háskóla í nágrannalöndunum skipi ekki formlega utanaðkomandi fulltrúa kemur það oft að tilnefningu þeirra. Þessar tvær leiðir eru þannig sambærilegar.

Ekki er hægt að fullyrða að ein samsetning háskólaráða skili betri frammistöðu en önnur. Líkur eru á að frammistaða háskólaráða ráðist frekar af öðrum þáttum, svo sem stjórnun og starfsháttum, fundarhefðum, bakgrunni stjórnarmanna, þjálfun þeirra og því hvernig þeir rækja skyldur sínar. Ekki er heldur sjálfgefið að formlegar reglur, þar á meðal reglur um samsetningu háskólaráðs, endurspegli það starf sem í raun fer fram.

Ekki fer fram formlegt mat á kandídötum til setu í háskólaráði. Skv. 5. mgr. 6. gr. laga um opinbera háskóla skal við val á fulltrúum ráðherra og háskólaráðs leitast við að tryggja „sem víðtækustu þekkingu og reynslu háskólanum til stuðnings og fulltrúarnir mega ekki vera starfsmenn eða nemendur háskólans.“ Rektor hefur óformlegt samráð við aðra í háskólaráði áður en hann leggur fram tillögu um fulltrúa til formlegrar afgreiðslu háskólaráðs. Þótt verklag við skipun fulltrúa háskólasamfélagsins sé vel skilgreint í reglum fyrir háskólann er ekki að finna sambærileg ákvæði um val á utanaðkomandi fulltrúum. Ekki hefur verið farin sú leið sem tíðkast víða annars staðar á Norðurlöndum og gert er ráð fyrir í alþjóðlegum leiðbeiningum um góða stjórnarhætti að skipa sérstaka tilnefningarnefnd sem kemur með tillögur til háskólaráðs á grunni mats.

Í lögum um opinbera háskóla er gert ráð fyrir að þrír fulltrúar háskólasamfélagsins séu tilnefndir af háskólaþingi. Í umfjöllun um háskólaþing er nánar fjallað um hvernig staðið er að þessu vali.

Í leiðbeiningunum er áhersla lögð á þjálfun nýrra háskólaráðsmanna. Í starfsreglum háskólaráðs Háskóla Íslands er kveðið á um að boðið sé upp á námskeið fyrir nýja fulltrúa í ráðinu. Þar sé farið yfir starfsreglur háskólaráðs og meginatriði í skipulagi, starfsemi og rekstri skólans. Nýtt háskólaráð hefur fengið upplýsingamöppu sem inniheldur m.a. lög, reglur, stefnur og önnur lykiloggn. Nýjum ráðsmönnum hefur einnig staðið til boða námskeið um fjármál skólans.

## 2.6. Starfshættir háskólaráðs

Í alþjóðlegu leiðbeiningunum um góða stjórnarhætti er gert ráð fyrir að háskólaráð starfi skv. formlegum skráðum reglum. Starfshættir séu gegnsærir, tryggji vandaða málsmeðferð og virka þátttöku stjórnarmanna.

### 2.6.1. Starfsreglur

Skv. 7. gr. laga um opinbera háskóla skal háskólaráð setja sér starfsreglur um „undirbúning funda, fundarboð, fundarsköp, birtingu ákvarðana og annað er lýtur að starfsháttum ráðsins og ekki er ákveðið í lögum þessum.“ Gildandi starfsreglur voru samþykktar á fundi háskólaráðs 1. nóvember 2012 en hefur verið breytt nokkrum sinnum síðan, m.a. í samræmi við ábendingar nefndar



háskólaráðs sem leggur mat á árangur ráðsins. Gildandi starfsreglur skiptast í eftirfarandi kafla:

1. *Hlutverk háskólaráðs.* Vísað er í að hlutverk háskólaráðs sé skilgreint í lögum um opinbera háskóla og reglum fyrir Háskóla Íslands. Fulltrúum sé skylt að kynna sér lög og reglur sem um skólann gilda.
2. *Skipan háskólaráðs.* Lýst er skipan háskólaráðs skv. áður nefndum lögum og reglum. Í þessum kafla er einnig kveðið á um fræðslu fyrir nýja fulltrúa í háskólaráði.
3. *Fundir háskólaráðs, boðun þeirra og fundargerðir.* Þessi hluti skiptist í undirkafla. Þeir eru: fundir og boðun þeirra, dagskrá, undirbúningur og frágangur mála, form gagna, ákvarðanir háskólaráðs, fundargerðir og birting þeirra, rafrænir fundir, aðrir fundarmenn.
4. *Aðgangur að gögnum.* Þessi hluti fjallar um aðgengi háskólaráðs að gögnum sem nauðsynleg eru til þess að ráðið geti sinnt hlutverki sínu og eftirlitsskyldu. Fram kemur að upplýsingagjöf til fulltrúa fari í gegnum rektor og eftir atvikum innri endurskoðanda.
5. *Vanhæfi og hagnunaárekstrar.* Vísað er til hæfisreglna stjórnarsýslu við ákvarðanir í háskólaráði. Fram kemur að rektor sem formaður háskólaráðs skuli í upphafi hvers fundar kanna hvort einstakir fulltrúar telji sig vanhæfa til að fjalla um einstök mál.
6. *Þagnar- og trúnaðarskylda.* Fram kemur að þagnarskylda hvíli um málefni háskólans sem fulltrúar fá vitneskju um í störfum sínum og „leynt skal fara skv. lögum, eðli máls eða ákvörðun háskólaráðs“. Bent er á að rektor sé málsvari ráðsins og aðrir skuli almennt ekki tjá sig í fjölmiðlum um málefni skólans nema í samráði við hann.
7. *Helstu verkefni háskólaráðs.* Undirkaflar fjalla um: stjórnun og stefnumörkun háskólaráðs og rektors, reglusetningar- og úrskurðarvald, árlega starfsáætlun, árlega framkvæmdaáætlun, fjármál og rekstur, samninga og umsjón með eignum, framsal ákvörðunarvalds, skipan í stjórnir, ráð og nefndir, starfsnefndir háskólaráðs og háskólaþing.
8. *Hlutverk rektors.* Undirkaflar eru um stjórnunar- og ákvörðunarvald, ráðningarvald, eftirlit og sameiginlega stjórnarsýslu.
9. *Þóknun.* Fram kemur að fulltrúar í háskólaráði, nema rektor, fái greidda þóknun fyrir fundarsetu sem miðist við sjö klst. fyrir hvern fund.
10. *Árangursmat.* Kaflinn fjallar um mat á störfum háskólaráðs en nefnd sem skipuð er af fulltrúum í háskólaráði vinnur í lok hvers starfsárs greinargerð um árangur ráðsins. Þar skulu einnig koma fram tilögur til úrbóta.
11. *Endurskoðun starfsreglna.* Fram kemur að reglurnar séu settar af háskólaráði og allir fulltrúar þess fái eintak af þeim þegar þeir taka sæti í ráðinu. Þær skulu endurskoðaðar í upphafi hvers starfsárs eftir því sem tilefni er til.

### 2.6.2. Umsjón og skipulagning

Eins og skipan mála er hjá Háskóla Íslands eru það ritari háskólaráðs, sem jafnframt er skrifstofustjóri rektorsskrifstofu, og ráðgjafi rektors (áður sviðsstjóri

kennslusviðs) sem vinna sameiginlega, undir stjórn rektors, að verkefnum er lúta að háskólaráði. Þeir sitja einnig reglulega fundi með starfsfólki sameiginlegrar stjórnarsýslu til að undirbúa dagskrá einstakra funda.

Gerð er áætlun um fundardagsetningar háskólaráðs í upphafi háskólaárs. Gert er ráð fyrir að í október og apríl séu tillögur að nýjum eða breyttum reglum lagðar fyrir, tillögur að nýjum námsleiðum í nóvember og í upphafi hvors miss-eris sé lagt fram yfirlit yfir nefndir, stjórnir og ráð sem háskólaráð þarf að skipa eða samþykkja skipun á. Auk þess sem háskólaráð fjallar um viðfangsefni sem tengjast beint hlutverkum þess, er gert ráð fyrir, skv. starfsreglum, að þar fari fram kynning á fræðasviðum skólans og starfsnefndum.

Í starfsreglunum kemur fram að háskólaráð skuli hafa aðgang að gögnum sem varða háskólann og „nauðsynleg eru til þess að ráðið geti sinnt hlutverki sínu og eftirlitsskyldu.“ Gögn sem lögð eru fram á fundum og önnur sem snerta störf háskólaráðs eru aðgengileg á sérstöku lokuðu vefsvæði ráðsins. Upplýsingagjöf til háskólaráðsfulltrúa fer fram með milligöngu rektors sem formanns háskólaráðs og „eftir atvikum innri endurskoðanda.“

### 2.6.3. Undirbúningur funda

Fundarboð, dagskrá og fundargögn eru að jafnaði send út tæpri viku fyrir fund. Í fundarboðinu kemur fram skv. starfsreglum tímasett dagskrá og yfirlit yfir mál til afgreiðslu eða kynningar. Mál skulu að jafnaði ekki borin upp til ákvörðunar á fundum háskólaráðs nema fulltrúar þess hafi fengið nauðsynleg gögn og ráðrúm til að kynna sér þau.

Í fundarboði eru einnig tilgreind mál á dagskrá sem falla undir liðinn „bókfærð mál“. Það eru mál sem ekki þarfnast sérstakrar umræðu en háskólaráð þarf að samþykkja skv. lögum eða reglum skólans. Skv. starfsreglum er þessu vinnulagi ætlað að stuðla að skilvirkara starfi háskólaráðs og meira svigrúmi fyrir ráðið til að ræða viðamikil mál. Skv. reglum getur fulltrúi gert athugasemdir eða óskað eftir að ræða einstök bókfærð mál en skal hann þó gera grein fyrir því í upphafi fundar. Ef engar athugasemdir koma teljast bókfærðu málin samþykkt.

Rektor ákveður dagskrá háskólaráðsfundar í samráði við samstarfsmenn sína og stýrir fundi. Þótt það komi ekki fram í starfsreglum hefur skapast sú hefð að rektor fundi með fulltrúum háskólasamfélagsins óformlega fyrir fundi ráðsins.

Skv. starfsreglunum getur háskólaráð óskað eftir að starfsmenn skólans eða aðrir sem tengjast beint málum sem til umfjöllunar eru sitji fundi ráðsins. Skv. fundargerðum er algengast að háskólaráð fái starfsmenn á fundi ráðsins til að fylgja eftir tilteknum málum. Þannig koma framkvæmdastjóri stjórnarsýslu og sviðsstjóri fjármála reglulega inn á fundi ráðsins til að fara yfir fjármálastöðu skólans.

### 2.6.4. Framkvæmd funda

Fyrir utan störf rektors sem formanns háskólaráðs fer vinna háskólaráðs alfarið fram á fundum þess, þó með þeirri undantekningu að háskólaráð skipar úr sínum röðum fjögurra manna nefnd sem leggur mat á árangur af starfi ráðsins og gerir tillögur til úrbóta.

Háskólaráð fundar fyrsta fimmtudag í mánuði frá september til júní, venjulega frá kl. 13 til 16. Vanalega er fundað í fundaraðstöðu háskólaráðs í aðalbyggingu háskólans. Fundirnir eru lokaðir. Heimilt er skv. reglum fyrir Háskóla Íslands og starfsreglum háskólaráðs að fundur fari fram með rafrænum hætti þegar sérstaklega stendur á. Einnig segir í starfsreglum að við slíkar aðstæður og þegar um áriðandi mál er að ræða geti háskólaráð afgreitt með rafrænum hætti einstök mál skv. sérstökum verklagsreglum.<sup>82</sup> Að minnsta kosti tveir slíkir fundir hafa verið haldnir frá því þessar reglur voru settar.

Fundarsókn er góð. Við skoðun á fundargerðum frá hausti 2016 til apríl 2018 var hún tæplega 90% með þátttöku varafulltrúa. Rektor sat alla fundi. Þátttaka aðalfulltrúa háskólasamfélagsins (án rektors) er rúmlega 90% en um 70% aðalfulltrúa utan háskólans. Minnst var fundarsókn einstakra aðalfulltrúa um 50% en mest 100%.

Fundir háskólaráðs eru fremur formfastir. Miðað við fundargerðir virðist sjaldgæft að farið sé fram úr áætluðum fundartíma. Í upphafi fundar lætur rektor vita hvort athugasemd hafi borist við fundargerð síðasta fundar. Skv. skoðun á fundargerðum á ofangreindu tímabili er það afar sjaldgæft. Í kjölfarið spyr rektor hvort einhver geri athugasemd við dagskrá eða telji sig vanhæfan til að taka þátt í afgreiðslu mála sem eru til meðferðar á fundinum. Að lokum er kannað hvort einhver geri athugasemdir við liðinn „bókfærð mál“ og eru þau samþykkt ef svo er ekki. Skv. athugun á fundargerðum sem nær til tímabilsins 2016 og 2017 (heil ár) eru bókfærð mál að meðaltali átta á hverjum fundi. Hér er m.a. um að ræða tillögur um nýjar eða breyttar námsleiðir, skipan í stjórnir og nefndir á vegum háskólans og breytingar á inntökuskilyrðum í tiltekið nám. Algengast er að þessi bókfærðu mál séu samþykkt án umræðu.

Í samræmi við hlutverk ráðsins eru fjármál háskólans fastur dagskrárliður en framkvæmdastjóri stjórnsýslu og fjármálastjóri koma að jafnaði inn á fundinn undir þessum lið og fara yfir stöðu og horfur í fjármálum skólans. Á tímabilinu 2016-2017 voru, auk þessa liðar og bókfærðra mála, að jafnaði tvö til fjögur mál á dagskrá og vörðuðu þau m.a. setningu reglna eða breytingar á þeim, framkvæmdamál, undirbúning og framkvæmd stefnu og málefni innri endurskoðunar. Kynningar á niðurstöðum tímabundinna starfshópa sem háskólaráð hefur skipað og úttekta á vegum skólans voru einnig reglubundið á dagskrá. Oftast eru það starfsmenn skólans eða aðrir sem mál varða sem hafa fram-sögu að undangengnum inngangi rektors.

Á dagskrá ráðsins eru mál til kynningar, umræðu eða ákvörðunar. Afgreiðsla ráðsins getur verið í formi ályktunar sem lýsir afstöðu háskólans til máls sem tengist hagsmunum skólans út á við. Háskólaráð er ekki ályktunarfært nema a.m.k. fimm atkvæðisbærir háskólaráðsmenn (af 11) sitji fund. Afl atkvæða ræður úrslitum mála og atkvæði formanns (rektors) sker úr ef atkvæði falla jöfn.

Í athugun á fundargerðum á tímabilinu 2015-2017 var átta málum af tíu lokið með samþykkt þeirra (litið var á bókfærð mál sem eitt mál þar sem þau eru að jafnaði samþykkt í einu lagi). Í öðrum málum var niðurstaðan annaðhvort að

82 Sjá verklagsreglur um rafræna fundi háskólaráðs Háskóla Íslands frá 1. október 2015.

afgreiðslu máls var frestað, það kæmi síðan á borð ráðsins á ný eða að rektor eða öðrum á hans vegum var falið að ganga frá máli. Hér er eingöngu miðað við mál sem taka þurfti ákvörðun um.

Skv. starfsreglum taka fulltrúar í háskólaráði afstöðu með því að lýsa sig samþykka eða andvíga tillögu eða með því að sitja hjá. Fulltrúi gerir grein fyrir afstöðu sinni, t.d. með handauppréttingu. Fulltrúar geta einnig lagt fram bókun með atkvæði sínu en fátítt er að einstakir fulltrúar geri það. Einnig er fátítt að greitt sé atkvæði gegn tillögu rektors. Við skoðun á fundargerðum 2015-2017 má sjá dæmi um slíkt í þremur málum. Í þessum tilvikum greiddi minnihluti fulltrúa atkvæði með þessum hætti.

Í alþjóðlegu leiðbeiningunum um góða stjórnarhætti er lögð áhersla á virkni stjórnarmanna. Erfitt er að meta á grundvelli fundargerða hve mikil umræða fer fram á fundum háskólaráðs eða hve langt mál eru komin þegar þau koma til afgreiðslu. Miðað við fjölda mála á dagskrá, þann tíma sem fer í kynningar gesta á málum og lengd funda, má búast við að tími til umræðu sé takmarkaður nema um mál sem reglubundið koma á dagskrá. Við skoðun á fundargerðum frá 2015 má sjá að nokkur veigamikil mál koma ítrekað til umræðu og fá gott rými á dagskrá háskólaráðs. Áður hefur verið nefnt mikið vægi umfjöllunar um fjármál á fundum háskólaráðs. Skýrslur innri endurskoðanda hafa fengið aukið vægi síðastliðin misseri.

Í viðtölum við fulltrúa í háskólaráði komu fram þau sjónarmið að svigrúm til umræðu og rökræðna mætti vera meira á fundum ráðsins. Þátttaka fulltrúa sé í of miklum mæli í formi fyrirspurna en síður í formi umræðu. Ekki er gert ráð fyrir því í reglum að fulltrúar í háskólaráði geti tekið upp mál að eigin frumkvæði, svo sem undir liðnum „önnur mál“ en það gerist engu að síður nokkuð reglulega.

Í samræmi við starfsreglur eru ákvarðanir háskólaráðs skráðar af ritara háskólaráðs. Skv. þeim sendir ritari drög að fundargerð í kjölfar fundar og fulltrúum er þar gefinn kostur á að koma á framfæri athugasemdum innan þriggja daga. Ef ekki koma athugasemdir telst fundargerðin samþykkt. Fundargerðir háskólaráðs eru birtar á vefsvæði háskólaráðs ekki seinna en tíu dögum eftir fund. Ef þess er krafist í lögum eru tilkynningar og auglýsingar um ákvarðanir ráðsins birtar í B-deild Stjórnartíðinda eða með öðrum hætti opinberlega.

Á vefsíðu háskólaráðs koma fram eldri fundargerðir, allt frá 2008. Í fundargerðum er að finna hlekki á fylgiskjöl. Aðrar upplýsingar er einnig að finna á vefsvæðinu, svo sem um starfandi háskólaráð.

## 2.7. Ábyrgð og skyldur stjórnarmanna

Það er óaðskiljanlegur hluti þess að fara með æðsta vald í málefnum háskóla að bera endanlega ábyrgð á frammistöðu hans. Þessi ábyrgð er sameiginleg, þ.e.a.s. allir í háskólaráði bera ábyrgð, jafnt fulltrúar starfsmanna skólans og nemenda sem og utanaðkomandi fulltrúar. Ótvírætt er þó að rektor, annars vegar sem formaður háskólaráðs og hins vegar sem forstöðumaður stofnunarinnar, ber ábyrgð umfram aðra, þar á meðal ábyrgð á að stjórnin starfi í

samræmi við hlutverk sitt, að stjórnarmenn séu vel upplýstir, hafi aðgang að nauðsynlegri aðstoð og að starfshættir séu vandaðir.

Í starfsreglum háskólaráðs er kveðið á um skyldur fulltrúa í háskólaráði:

- *Þekking á lögum og reglum.* Skv. 2. mgr. 1. gr. starfsreglna háskólaráðs er fulltrúum í háskólaráði skylt að kynna sér lög og reglur sem háskólinn starfar samkvæmt. Í þessu skyni er boðið upp á námskeið fyrir nýja fulltrúa í háskólaráði.
- *Vanhæfi og hagsmunaárekstrar.* Skv. 5. gr. skulu fulltrúar í háskólaráði gæta að hæfisreglum stjórnsýslulaga og tilkynna í upphafi fundar ef þeir telja sig vanhæfa til að fjalla um einstök mál. Skv. fundargerðum gerist það stöku sinnum, síðast vorið 2018.
- *Þagnar og trúnaðarskylda.* Skv. 6. gr. hvílir þagnarskylda á fulltrúum í háskólaráði „um málefni háskólans og annað sem þeir fá vitneskju um í starfi sínu sem háskólaráðsfulltrúar og leynt skal fara skv. lögum, eðli máls eða ákvörðun háskólaráðs. Þagnarskylda gildir jafnframt eftir að setu í háskólaráði er lokið.“
- *Eingöngu bundnir eigin dómgreind.* Skv. 2. gr. eru fulltrúar í háskólaráði eingöngu bundnir eigin dómgreind um það „hvernig best megi stuðla að framgangi og farsælu starfi Háskóla Íslands.“

Heimild til að víkja fulltrúa úr háskólaráði hafi hann gerst brotlegur við reglur er ekki að finna í íslenski háskólalöggjöf. Hér má þó benda á að ef fulltrúi í háskólaráði uppfyllir ekki lengur þau skilyrði sem hann þurfti að hafa til að geta tekið sæti í ráðinu þá má leiða að því líkum að hann geti ekki lengur haldið sæti sínu. Dæmi um þetta gæti verið að sá sem situr sem fulltrúi háskólasamfélagsins er hættur starfi hjá stofnuninni. Ekki er að finna ákvæði í lögum um að fulltrúi geti sagt sig úr háskólaráði í því skyni að axla ábyrgð sína eða ef hann getur ekki fallist á ákvarðanir ráðsins. Þó má álykta að þar sem engum er skylt að taka sæti í háskólaráði geti þeir sagt af sér ef þeir telja tilefni til.

## 2.8. Mat á frammistöðu háskólaráðs

Í alþjóðlegu leiðbeiningunum um góða stjórnarhætti kemur fram að háskólaráð skuli reglulega, á eins til tveggja ára fresti, meta eigin frammistöðu og starfsnefnda ráðsins. Þetta mat getur verið sjálfsmat. Háskólaráð skuli auk þess láta fara fram ytra mat, a.m.k. á nokkurra ára fresti.

Frá 2013 hefur háskólaráð haft með höndum sjálfsmat í þeim tilgangi að bæta frammistöðu sína. Í 10. gr. starfsreglna háskólaráðs Háskóla Íslands kemur fram að ráðið skuli setja á laggirnar nefnd sem hafi það hlutverk að leggja mat á störf þess. Í greininni segir:

Fyrir lok hvers starfsárs skal háskólaráð taka saman greinargerð um störf sín á undangengnu starfsári og leggja mat á árangur og gera tillögur til úrbóta, þ.m.t. eftir því sem ástæða er til á starfsreglum ráðsins. Slíku mati er ætlað að bæta vinnubrögð og tryggja skilvirkni háskólaráðs. Háskólaráð skipar úr sínum röðum fjögurra manna nefnd sem annast matið og ritar greinargerðina. Í nefndinni er einn fulltrúi hvers hóps sem myndar há-

skólaráð, þ.e. einn fulltrúi háskólasamfélagsins, einn tilnefndur af mennta- og menningarmálaráðherra, einn valinn af háskólaráði og einn fulltrúi stúdenta. Varaforseti háskólaráðs er formaður nefndarinnar og situr hann jafnframt fyrir þann hóp sem hann er fulltrúi fyrir í háskólaráði. Nefndin getur leitað sérfræðiaðstoðar við matið ef þurfa þykir.

Háskólaráð skipaði í fyrsta skipti slíka nefnd á fundi sínum hinn 4. apríl 2013. Alls hafa fjórar nefndir starfað á vegum ráðsins á tímabilinu 2014-2017. Samantekt á greinargerðum þessara nefnda háskólaráðs kemur fram í fylgiriti. Nefndirnar hafa að jafnaði fundað einu sinni ásamt því að ræða sín á milli í tölvupósti. Það er samhljóða mat þessara nefnda að fundir ráðsins séu vel skipulagðir og vandaðir. Allur undirbúningur er talinn til fyrirmyndar og gögn sögð aðgengileg. Þá hafa síðustu tvær nefndir ráðsins hrósað starfsfólki í stjórnsýslu sérstaklega fyrir umsjón og skipulag.

Skv. svari skrifstofustjóra rektors og ritara háskólaráðs hafa langflestar ábendinganna verið teknar til greina, m.a. með uppfærslu starfsreglna háskólaráðs. Þannig var brugðist við athugasemd um námskeið fyrir nýja fulltrúa haustið 2018.

Núverandi sjálfsmat er í góðu samræmi við alþjóðlegar leiðbeiningar. Í þeim er þess einnig getið að fram þurfi að fara ytra mat á frammistöðu háskólaráðs. Úttekt sú sem hér er til umfjöllunar getur talist slík úttekt.

## 2.9. Innri endurskoðandi

Við Háskóla Íslands starfar innri endurskoðandi í samræmi við 65. gr. laga um opinber fjármál nr. 123/2015. Í greininni segir:

Forstöðumaður ríkisaðila í A-hluta, eða eftir atvikum stjórn, ber ábyrgð á framkvæmd innra eftirlits. Innra eftirlit felur í sér þær reglubundnu aðgerðir og ráðstafanir sem hlutaðeigandi aðili gerir til að stuðla að hagkvæmni rekstrar, öryggi fjármuna, áreiðanleika upplýsinga og almennt að því að markmiðum starfseminnar verði náð og fylgt sé lögum og reglum. ... Innri endurskoðun felur í sér kerfisbundið, óháð og hlutlægt mat á virkni áhættustýringar, eftirlits og stjórnarháttanna hlutaðeigandi aðila. Stjórnandi innri endurskoðunar skal hafa sérþekkingu á sviði innri endurskoðunar.

Fyrirkomulag innri endurskoðunar getur verið ferns konar:<sup>83</sup>

- Innri endurskoðun er unnin alfarið af starfsmanni stofnunarinnar (innri endurskoðanda).
- Innri endurskoðun er unnin sameiginlega af starfsmanni stofnunar og ráðgjafarfyrirtæki utan stofnunarinnar.
- Innri endurskoðun er unnin af ráðgjafarfyrirtæki utan stofnunar á grunni samnings. Umsjón þessarar vinnu er í höndum starfsmanns stofnunarinnar.

83 International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). *INTOSAI GOV 9140: Internal Audit Independence in the Public Sector*, bls. 3, [https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public%20Documents/INTOSAI\\_GOV\\_9140\\_E.pdf](https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public%20Documents/INTOSAI_GOV_9140_E.pdf).

- Innri endurskoðun er alfarið unnin af ráðgjafarfyrtæki á grunni samnings. Fyrtækið sér einnig um verkefnisstjórnun innan stofnunar.

Ekki hefur verið sýnt fram á hagkvæmni eins líkans umfram annars. Hjá Háskóla Íslands hefur fyrsta leiðin verið valin.

Núverandi starf innri endurskoðanda byggist á ákvörðun háskólaráðs frá 7. febrúar 2013. Innri endurskoðandi er ráðinn af rektor með samþykki háskólaráðs og starfar í umboði þess. Skal hann vera faglega sjálfstæður og óháður í störfum sínum. Í erindisbréfi hans frá 18. október 2018 kemur fram það hlutverk hans að „veita óháða og hlutlæga staðfestingu og ráðgjöf, sem ætlað er að vera virðisaukandi og bæta rekstur Háskóla Íslands.“

Skv. erindisbréfi eru helstu verkefni innri endurskoðanda eftirfarandi:

- Að vera rektor, háskólaráði og öðrum stjórnendum Háskóla Íslands til ráðgjafar um málefni er varða hagkvæma nýtingu fjármuna, skilvirkni í rekstri, áhættustýringu og innra eftirlit með rekstri og fjármálum.
- Að meta hvort innri stjórn tæki háskólans, upplýsingakerfi, vinnuferlar, skipulag og stjórnun séu árangursrík og örugg og hæfi stefnu og markmiðum háskólans.
- Að meta hvort reikningshald, uppgjör og ársreikningar séu í samræmi við ákvæði laga og reglna.
- Að meta og stuðla að því að háskólaráð, rektor og aðrir stjórnendur háskólans fái réttar og nauðsynlegar upplýsingar til þess að geta sinnt hlutverki sínu af kostgæfni.
- Að gera, í samráði við eða að ósk háskólaráðs og rektors, úttektir á einstökum starfseiningum og völdum þáttum í rekstri og starfsemi háskólans og gera, eftir því sem ástæða er til, tillögur um úrbætur, breytingar og nýmæli sem geta bætt rekstur og fjármálastjórnun.
- Að fylgjast með niðurstöðum faglegra gæðaúttekta og leggja eftir ástæðum mat á rekstrarlegar og fjárhagslegar forsendur þeirra.
- Að taka við rökstuddum ábendingum um óhagkvæmni og óskilvirkni í rekstri, áhættuþætti og möguleg misferli í meðferð fjármuna og gera, eftir því sem ástæða er til, háskólaráði og rektor viðvar.
- Að endurskoða lokauppgjör erlendra rannsóknastyrkja.

Í samræmi við ofangreind verkefni er starfi innri endurskoðanda skipt í tvennt, í staðfestingarvinnu og þjónusturáðgjöf. Verkefni á listanum hér að ofan, nema það fyrsta, falla undir staðfestingarvinnu.<sup>84</sup> Miðað er við að háskólaráð ákveði hversu umfangsmikil ráðgjafarverkefni skuli vera. Í endurskoðunar-áætlun fyrir 2018-2020 er gert ráð fyrir að um 5% vinnuumfangs innri endurskoðanda sé varið í ráðgjöf. Skv. upplýsingum frá innri endurskoðanda hefur talsvert verið leitað til hans um ráðgjöf. Hún er veitt skv. sérstökum verklagsstöðlum og hefur falist m.a. í yfirllestri verklagsreglna, álitsgjöf vegna hugsan-

<sup>84</sup> Sjá nánar um staðfestingarvinnu og ráðgjafarþjónustu í svokölluðum IPPF-stöðlum Alþjóðasamtaka innri endurskoðanda (IIA). Félag innri endurskoðanda á Íslandi hefur þýtt staðlana á íslensku eftir forskrift IIA og núverandi útgáfa tók gildi þann 1. janúar 2017 (<https://fie.is/fraedsla-og-fundir/stadlar/>).

legra hagsmunaárekstra, túlkun á verklagsreglum og samningum og ráðgjöf um áhættumat og innkaupareglur.

Skv. erindisbréfi leggur innri endurskoðandi árlega fram endurskoðunaráætlun og endurskoðunarskýrslu fyrir háskólaráð og reglulega úttektarskýrslur með tillögum um úrbætur í rekstri skólans og bendir á tækifæri til hagræðingar. Gildandi endurskoðunaráætlun var samþykkt 11. janúar 2018 og gildir til 2020.

Á grunni endurskoðunaráætlunar vinnur innri endurskoðandi úttektir á starfsemi skólans skv. skráðum verkferlum. Í þeirri vinnu byggir hann á alþjóðlega viðurkenndum viðmiðunum og leiðbeiningum um vinnubrögð innri endurskoðunar, þar á meðal frá International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), Institute of Internal Auditors (IIA) og Information Systems Audit and Control Association (ISACA). Einnig byggir hann vinnu sína á leiðbeiningum Ríkisendurskoðunar um innri endurskoðun, innra eftirlit og rekstraröryggi upplýsingakerfa.

Innri endurskoðandi leggur niðurstöður endurskoðunarvinnu sinnar eða úttektar fyrir háskólaráð í formi skriflegrar skýrslu. Í henni skal koma fram, skv. erindisbréfi, tilgangur athugunarinnar, niðurstöður og tillögur um breytingar eða endurbætur. Í samræmi við ákvörðun háskólaráðs frá 12. október 2016 er ábendingum og tillögum innri endurskoðanda beint til þriggja manna nefndar sameiginlegrar stjórnýslu undir forystu framkvæmdastjóra stjórnýslu. Nefndinni er ætlað að gera háskólaráði grein fyrir innleiðingu og framkvæmd þeirra tillagna sem háskólaráð hefur ákveðið að framkvæma á grundvelli endurskoðunar eða úttektar innri endurskoðanda. Vinna nefndarinnar getur falist í því að setja fram tillögur fyrir háskólaráð um breytingar á reglum og viðmiðunum um verklag. Nefndin hefur náð samráð við rektor og gerir háskólaráði grein fyrir stöðu innleiðingar. Þetta verklag hefur verið viðhaft í kjölfar þeirra skýrslna sem innri endurskoðandi hefur unnið.

Auk annarra verkefna sem tilgreind eru í erindisbréfi hefur innri endurskoðandi unnið veigamiklar úttektir á starfi háskólans m.a. um erlenda rannsóknastyrki, skjalastjórn Háskóla Íslands, nýráðningar akademískra starfsmanna, nemendaskráningu og nemendaskrárkerfið, fjármálastjórn fræðasviða og umgjörð meistaranáms..

Í greinargerð nefndar sem skipuð var af háskólaráði til að meta störf ráðsins 2017 lýsir nefndin sérstakri ánægju með úttektarskýrslur innri endurskoðanda skólans og eftirfylgni með tillögum hans. Á grunni viðtala við stjórnendur og mats háskólaráðs er ljóst að með núverandi starfi innri endurskoðanda hefur eftirlitshlutverk háskólaráðs og rektors verið styrkt til muna.

## 2.10. Starfsnefndir háskólaráðs

Samkvæmt 7. gr. reglna skólans nr. 569/2009 starfa á vegum háskólaráðs og rektors fjármálanefnd, gæðanefnd, jafnréttisnefnd, kennslumálanefnd, samráðsnefnd háskólaráðs um kjaramál, skipulagsnefnd háskólasvæðisins og vísindanefnd. Skv. reglunum eru nefndirnar ráðgefandi hver á sínu sviði en fara



hvorki með framkvæmda- né ákvörðunarvald, nema sérstaklega sé kveðið á um það í erindisbréfi.

Hér að neðan kemur fram yfirlit yfir starf þessara nefnda. Í fylgiriti kemur fram ítarlegri lýsing á störfum nefndanna skv. erindisbréfum í lok árs 2016. Ekki reyndist unnt að uppfæra þessar upplýsingar nema að takmörkuðu leyti né greina störf nefndanna. Upplýsingar sem hér koma fram eru birtar með þeim fyrirvara.

- Í fjármálanefnd sitja forsetar fræðasviðanna fimm í krafti embættis síns. Rektor stýrir nefndinni en framkvæmdastjóri stjórnsýslu er ritari. Skv. erindisbréfi skal nefndin hafa umsjón með fjármálum Háskóla Íslands og stuðla að hagkvæmni í rekstri skólans.
- Í gæðanefnd sitja akademískir starfsmenn sem tilnefndir eru af hverju fræðasviðanna, auk eins fulltrúa stúdenta. Formaður er tilnefndur af rektor. Gæðastjóri háskólans starfar með nefndinni. Hlutverk nefndarinnar skv. erindisbréfi er að tryggja og efla gæði náms og kennslu, rannsókna og stjórnunar við skólann. Í því felst m.a. að styrkja formlegt gæðakerfi skólans og gæðamenningu innan hans. Nefndin er ráðgefandi en einnig stefnumarkandi í sínum málaflokki.
- Í jafnréttisnefnd sitja formenn jafnréttisnefnda hinna fimm fræðasviða, nú fjórir akademískir starfsmenn og einn úr stjórnsýslu. Þeir eru skipaðir í krafti formennsku sinnar. Auk þess er einn fulltrúi stúdenta í nefndinni. Rektor skipar formann. Skv. erindisbréfi er jafnréttisnefnd ætlað að vera háskólaráði til ráðgjafar um jafnréttismál. Með nefndinni starfar jafnréttisfulltrúi skólans og deildarstjóri á kennslusviði.
- Í kennslumálanefnd sitja formenn kennslunefnda fræðasviðanna fimm, sem eru allir akademískir starfsmenn, auk eins fulltrúa stúdenta. Formaður er aðstoðarrektor kennslu og þróunar. Sviðsstjóri kennslusviðs starfar með nefndinni. Skv. erindisbréfi vinnur nefndin að þeim markmiðum skólans er lúta að námi og kennslu, m.a. þróun kennsluhátta. Hún hefur einnig umsjón með Kennslumálasjóði og annast úthlutanir úr honum.
- Í vísindanefnd starfa formenn vísindanefnda fræðasviðanna fimm, sem eru allir akademískir starfsmenn, auk fulltrúa nemenda. Formaður er aðstoðarrektor vísinda og nýsköpunar. Sviðsstjóri vísinda- og nýsköpunarsviðs og verkefnisstjórar á vísinda- og nýsköpunarsviði starfa fyrir nefndina. Nefndin vinnur að stefnumarkandi málum á sviði vísinda og nýsköpunar í umboði háskólaráðs. Nefndinni er ætlað að styrkja rannsóknastarfsemi skólans og standa fyrir umræðu um eðli rannsókna og virkni í rannsóknum.
- Skipulagsnefnd háskólasvæðisins er skipuð fjórum fulltrúum, tveimur akademískum starfsmönnum, einum utanaðkomandi sérfræðingi og fulltrúa stúdenta. Með nefndinni starfar sviðsstjóri framkvæmda- og tæknisviðs. Hlutverk skipulagsnefndar skv. erindisbréfi vera rektor og háskólaráði til ráðuneytis og hafa á hverjum tíma yfirsýn yfir skipulag háskólasvæðisins, ásýnd, uppbyggingu, nýtingu og viðhald.
- Formaður samráðsnefndar um kjaramál er tilnefndur úr röðum fastaráðinna kennara, sem nú er jafnframt framkvæmdastjóri stjórnsýslu.

Auk hans starfa sviðsstjóri starfsmannasviðs og fjármálastjóri í nefndinni í krafti starfa sinna. Með nefndinni starfar verkefnisstjóri á framkvæmda- og tæknisviði. Hlutverk nefndarinnar skv. erindisbréfi er að tryggja samstarf og samráð við stéttarfélag og samtök starfsmanna háskólans um kjara- og réttindamál starfsmanna. Nefndin gegnir auk þess hlutverki samstarfsnefndar skv. 11. kafla kjarasamninga fjármálaráðherra og stéttarfélaga ríkisstarfsmanna. Nefndin starfar í umboði háskólaráðs, sem ákvarðar stefnu skólans í launamálum starfsmanna.

Auk þessara nefnda starfa fyrir háskólann dómnefndir, fagráð um viðbrögð við kynbundinni og kynferðislegri áreitni og kynbundnu og kynferðislegu ofbeldi, framgangsnefnd, heiðursdoktorsnefnd, hugverkanefnd, kærunefnd í málefnum nemenda, ráð um málefni fatlaðs fólks, siðanefnd, sjálfbærni- og umhverfisnefnd, vísindasiðanefnd og öryggisnefnd.<sup>85</sup> Þá starfa gjarnan tíma-bundnir starfshópar sem háskólaráð skipar um tiltekin verkefni.

## 2.11. Niðurstöður og ábendingar

Eins og áður er getið beinast alþjóðlegar leiðbeiningar um góða stjórnarhætti háskóla að tvennu. Með þeim eru annars vegar vald og ábyrgð æðstu stjórnar (háskólaráðs og rektors) afmörkuð og hlutverk hennar skilgreind. Hins vegar beinast þær að starfsháttum og getu þeirra sem í háskólaráði sitja til að sinna hlutverkum sínum.

Niðurstöður sýna að starfshættir háskólaráðs eru að mestu í samræmi við leiðbeiningarnar. Starfsreglur háskólaráðs lýsa vönduðu verklagi við undirbúning, framkvæmd og eftirfylgni þeirra mála sem koma inn á borð ráðsins. Mikilvæg hagsmuna- og stefnumál skólans eru fastir liðir á dagskrá ráðsins. Hér má nefna umfjöllun um fjármál og eftirfylgni með heildarstefnu skólans. Upplýsingar um starf ráðsins eru aðgengilegar í fundargerðum sem birtar eru á vef skólans. Fundarþátttaka er mikil meðal allra þeirra hópa sem eiga fulltrúa í háskólaráði. Skv. sjálfsmati sem fulltrúar úr háskólaráði gera árlega og í viðtölum við meðlimi háskólaráðs kemur fram ánægja með skipulagningu og umsjón fundu háskólaráðs. Meðal annars með aðgerðum á grunni hins árlega sjálfs-mats ráðsins hefur starf þess verið styrkt á síðastliðnum árum.

Hér að neðan koma fram ábendingar um hvernig megi efla enn frekar stjórnarhætti háskólaráðs.

### 2.11.1. Völd og ábyrgð háskólaráðs

Í samanburði við alþjóðlegu leiðbeiningarnar er ábyrgðar- og valdskipting háskólaráðs og rektors opinberra háskóla á Íslandi með nokkuð öðrum hætti en algengast er í nágrannalöndunum. Það felst í að framkvæmdastjóri er ráðinn af stjórn og á ekki sæti í henni, a.m.k. ekki sem formaður. Rökin fyrir gildandi fyrirkomulagi Háskóla Íslands eru þó veigamikil. Með kosningu rektors og formennsku hans er lýðræðishefðum innan skólans viðhaldið svo og nauðsynlegri akademískri þekkingu innan ráðsins. Færa má rök fyrir því að ytra og innra aðhald með æðstu stjórn skólans, og þá ekki síst með rektor, vegi upp á

<sup>85</sup> Upptalning skv. vefsíðu Háskóla Íslands: [https://www.hi.is/haskolinn/nefndir\\_haskolarads](https://www.hi.is/haskolinn/nefndir_haskolarads).

móti þeim ágöllum sem núverandi fyrirkomulag kann að búa yfir. Þó þyrfti að gera betri grein fyrir ábyrgðarskiptingu háskólaráðs og rektors m.a. með því að háskólaráð setji fram yfirlýsingu um eigin ábyrgð (e. statement of primary responsibilities) og með öðrum þeim leiðum sem getið er um hér að neðan.

### 2.11.2. Hlutverk háskólaráðs

Í heildina litið eru hlutverk háskólaráðs, eins og þeim er lýst í lögum um opinbera háskóla, í samræmi við þær alþjóðlegu leiðbeiningar sem vísað var til í upphafi kaflans.

- *Stefnumótun* er að mestu í höndum rektors, starfsmanna hans eða starfsnefnda háskólaráðs. Skýra þarf hvernig verkaskiptingu milli háskólaráðs og háskólaþings skuli háttáð við heildarstefnumörkun í akademískum málum.
- *Eftirlit*. Háskólaráð sinnir eftirlitshlutverki með ýmsum hætti. Umfjöllun um fjárhagsstöðu háskólans er fastur liður á dagskrá ráðsins. Eftirlit háskólaráðs hefur verið styrkt með starfi innri endurskoðanda sem starfar í umboði þess. Vegna hins tvöfalda hlutverks rektors getur háskólaráð augljóslega ekki haft eftirlit með starfi hans. Ytra og innra aðhald sem getið er um hér að ofan vegur upp á móti þessum ágöllum.
- *Innra skipulag*. Ákvörðun um innra skipulag er í höndum háskólaráðs. Víða kemur fram í ritinu að vald- og ábyrgðarmörk milli stjórnunareininga séu ekki nægjanlega skýr. Til að skýra þessi mörk er mælt með því að háskólaráð setji saman yfirlit sem lýsir hvar vald og ábyrgð liggur innan háskólans (e. scheme of delegation), þar á meðal milli háskólaráðs og rektors eftir því sem unnt er innan gildandi lagaramma.
- *Úrskurðir*. Ekki verður séð að forsendur séu fyrir því að háskólaráð hafi sérstakt úrskurðarvald í þeirri merkingu að það taki stjórnvaldsákvæðanir. Rektor getur gefið öðrum stjórnendum stjórnvaldsfyrirmæli í samræmi við stjórnunarrétt forstöðumanns og endurskoðað ákvæðanir þeirra. Meta þarf hvort ekki sé þörf á að fella ákvæði um þetta hlutverk ráðsins úr gildandi lögum.
- *Reglusetning*. Víða í reglum fyrir skólann er tiltekið að háskólaráði sé ætlað að setja og staðfesta reglur, bæði um akademísk og rekstrarleg viðfangsefni. Þótt slíkt fyrirkomulag skapi ákveðna festu í reglusetningu þarf að skilja betur á milli annars vegar setningar reglna sem hafa almennt og veigamikil gildi og endurspeglar stefnumörkun innan háskólans og hins vegar setningar margvíslegra verklagsreglna sem stjórnendur skólans ættu að hafa heimild til að setja.<sup>86</sup> Sú leið er nú farin við Háskóla Íslands að staðfesting og setning slíkra reglna er á fundum háskólaráðs felld undir „bókfærð mál“ og þær samþykktar í heild sinni nema athugasemdir komi fram. Önnur leið væri að gefa stjórnendum einfaldlega umboð til að ljúka slíkum málum.

86 Dæmi um hið fyrra er 1. mgr. 11. gr. laga um opinbera háskóla þar sem segir að háskólaráð ákvarði hlutverk, mörk og verkaskiptingu milli fræðasviða og kveði á um skipan þeirra í reglum. Dæmi um hið síðara er ákvæði í reglum fyrir Háskóla Íslands um að reglur um mat á lokaverkefnum í meistara- og doktorsnámi í einstökum deildum þurfi staðfestingu háskólaráðs.

### 2.11.3. Skipan háskólaráðs

Skipan háskólaráðs er að mestu í samræmi við framangreindar leiðbeiningar. Mælt er með því að við endurskoðun á lögum um opinbera háskóla verði hugað að því að samræmdar reglur séu notaðar við mat á hæfni þeirra sem tilnefndir eru til setu í háskólaráði, óháð því hver tilnefnir. Með hliðsjón af sjálfstæði háskólans er mikilvægt að hann komi að mati á hæfni þeirra sem ráðherra skipar. Fara má þá leið að skipa tilnefningarnefnd sem í sætu fulltrúi háskólans og óháður fulltrúi skipaður af háskólaráði með sérþekkingu á mál-efnum háskóla.

### 2.11.4. Starfsreglur

Í starfsreglum háskólaráðs er að finna þá efnisþætti sem alþjóðlegu leiðbeiningarnar gera ráð fyrir. Til að bæta þær enn frekar er mælt með eftirfarandi:

- Gera með skýrari hætti grein fyrir málsmeðferðarreglum háskólaráðs, hvernig mál eru valin til meðferðar ráðsins, hvaða mál skuli falla undir bókfærð mál og hvaða reglur skuli gilda um tillögur, breytingartillögur, bókanir og umræðu um tillögur. Þótt langflestum málum sem koma inn á fund háskólaráðs sé lokið með samhljóða niðurstöðu geta komið til umfjöllunar mál er varða mikla hagsmuni háskólans þar sem ekki er unnt að komast að sameiginlegri niðurstöðu.<sup>87</sup>
- Gera þarf betur en nú er gert grein fyrir því hvernig ráðinu er ætlað að sinna hlutverkum sínum. Sem dæmi segir í kafla um fjármál og rekstur: „Ráðið hefur eftirlit með rekstri háskólans, þ.m.t. reikningshaldi, meðferð fjármuna og samstarfssamningum og yfirumsjón með einstökum háskólastofnunum, félögum, fyrirtækjum, sjóðum og öðrum eignum háskólans.“ Gagnlegt væri að skýra betur hvernig vinna á að þessu eftirliti.
- Starfsreglur háskólaráðs skiptast ekki í númeraða kafla og undirkafla og því getur verið óljóst hvaða málsgreinar tilheyra hvaða kafla.
- Mælt er með því að færa ákvæði um skyldur fulltrúa í háskólaráði undir einn og sama kaflann.

### 2.11.5. Undirbúningur og framkvæmd funda

Undirbúningur funda háskólaráðs er vandaður, svo og framkvæmd og eftirfylgni mála. Aðgengi háskólaráðsfulltrúa að upplýsingum er gott. Í hinu árlega mati nefnda um störf háskólaráðs hefur komið fram að gæta þurfi þess að gögn sem eru til umfjöllunar hjá ráðinu séu aðgengileg með góðum fyrirvara og að umfangsmiklum eða flóknum gögnum fylgi minnisblað með meginatriðum sem háskólaráð þarf að taka til umfjöllunar. Brugðist hefur verið við þessum ábendingum.

<sup>87</sup> Misjafnt virðist vera hvað fundarskóp háskólaráða háskóla annars staðar á Norðurlöndum eru ítarleg. Algengt virðist vera að þau séu á fremur knöppu formi, sérstaklega þar sem háskólaráð eru fámenn, eins og í tilviki háskólaráðs Háskóla Íslands. Lögð er áhersla á sameiginlega niðurstöðu. Því er þörf á ítarlegum reglum minni en í stjórnnum þar sem hagsmunir eru ólíkir og ósamræmanlegir. Þar sem hins vegar háskólaráð tekur ákvarðanir sem geta varðað mikla hagsmuni háskólans getur þurft að fylgja skráðum ítarlegum fundarsköpum sem notuð eru á stærrí samkomum. Sem dæmi vísa sumir erlendir háskólar á þekktar reglur um fundarskóp (sérstaklega Robert's Rules of Order and Bourinot's Rules of Order).

Tryggja þarf að nægur tími gefist til umræðu á fundum ráðsins. Með því gefst svigrúm til að draga fram ólík sjónarmið og eiga rökræður um mál. Einnig er þekking og reynsla þeirra sem sitja í háskólaráði nýtt. Til að auka þátttöku allra fulltrúa í háskólaráði má skoða hvort unnt sé að hafa sveigjanlegri fundarlok en nú tíðkast. Ef stór viðfangsefni eru til umræðu sé einnig unnt að efna til aukafunda. Á móti gefi háskólaráð stjórnendum umboð til að afgreiða mál sem ekki teljast stefnumarkandi eða varða veigamikla hagsmuni skólans. Áhersla sé fyrst og fremst lögð á að fjalla um grundvallarmál í ráðinu. Með þessu móti væri jafnvel hægt að fækka fundum en hafa þá lengri í staðinn.

Fyrirkomulag við afgreiðslu fundargerða er þannig að þær eru ekki samþykktar formlega á fundum ráðsins heldur er gert ráð fyrir að þær teljist samþykktar ef ekki koma fram athugasemdir við útsend drög að ákveðnum tíma liðnum. Þótt þetta fyrirkomulag tryggi skilvirkni er hættu á að afgreiðsla með þessu formi yti undir að ráðsmönnum finnist að afgreiðsla mála sé að mestu formsatriði.

### 2.11.6. Upplýsingar um störf háskólaráðs

Aðgengi að upplýsingum um störf háskólaráðs er til fyrirmyndar. Fundargerðir síðastliðinna tíu ára eru aðgengilegar á vefsíðu háskólans. Tilkynnt er opinberlega þegar ný fundargerð hefur verið gerð aðgengileg. Margvísleg fylgigögn eru enn fremur aðgengileg. Fara þarf yfir kosti þess að auka enn frekar aðgengi að upplýsingum og því sem fram fer á fundum háskólaráðs. Þannig er mælt með því að fundaáætlun háskólaráðs verði aðgengileg og dagskrá mánaðarlegra funda, sem og öll fylgiskjöl sem ekki teljast trúnaðarmál. Að lokum mætti huga að því hvort unnt sé að streyma fundum háskólaráðs eða hafa þá opna með öðrum hætti, eins og tíðkast hjá sumum háskólum í nágrannalöndunum, ef ekki er verið að fjalla um trúnaðarmál.

### 2.11.7. Mat á frammistöðu háskólaráðs

Núverandi sjálfsmat er í góðu samræmi við alþjóðlegar viðmiðanir. Í þeim er þess einnig getið að fram þurfi að fara ytra mat á frammistöðu háskólaráðs. Úttekt sú sem hér er til umfjöllunar getur talist slík úttekt. Athuga þarf hvort háskólaráð ætti að vinna og birta stjórnarháttayfirlýsingu en hún gæti falið í sér samantekt og mat á starfi háskólaráðs. Slík yfirlýsing gæti einnig stuðlað enn frekar að gegnsæi starfa háskólaráðs.<sup>88</sup>

### 2.11.8. Innri endurskoðandi

Með störfum innri endurskoðanda hefur verið unnið markvisst að umbóta-verkefnum á sviði stjórnsýslu og reksturs. Mikil ánægja er með úttektarskýrslur hans og þjónusturáðgjöf. Við áframhaldandi þróun á starfi innri endurskoðanda þarf að huga að eftirfarandi þáttum:

- Innri endurskoðandi starfar einn og er ekki með sérstakt starfslið. Huga þarf sérstaklega að áskorunum sem fylgja fámennum endurskoðunar-

<sup>88</sup> Algengt er að stjórnir fyrirtækja birti svokallaða stjórnarháttayfirlýsingu sem hluta af ársskýrslu sinni. Yfirfært á háskólaráð væri þar að finna lýsingu á starfi háskólaráðs, hverjir sitji í ráðinu, hve oft hafi verið fundað, upplýsingar um undirnefndir, starfsreglur, hvernig og á hvaða forsendum fulltrúar eru valdir í háskólaráð, hvort ráðið fylgi leiðbeiningum um góða stjórnarhætti og ef ekki í hverju frávikin felist, lýsingu á því hvernig tekið sé tillit til sérstöðu háskólans í störfum háskólaráðs, hvernig innra eftirliti sé háttað, hvernig ráðið metur starf sitt og upplýsingar um hvernig unnt sé að styrkja starf þess.

einingum. Í leiðbeiningariti IIA snúa þessar áskoranir að óhæði, takmörkunum á umfangi þeirra verkefna sem innri endurskoðandi getur fengist við og möguleikum á sérhæfingu.<sup>89</sup> Við þessar aðstæður er hætt á að valin séu viðfangsefni sem rúmast innan rekstrarlegrar getu en síður að tekið sé mið af mikilvægi viðfangsefna. Til að veða upp á móti þessum takmörkunum getur verið nauðsynlegt að innri endurskoðandi geti útvistað ákveðnum verkhlutum með hliðsjón af rekstraráætlun.

- Miðað við alþjóðlegar viðmiðanir (sjá einnig umfjöllun um verkaskiptingu háskólaráðs og rektors) er staða innri endurskoðanda Háskóla Íslands sérstök að því leyti að hann er ekki ráðinn af stjórn, þ.e. háskólaráði, heldur af framkvæmdastjóra, þ.e. af rektor, þótt háskólaráð samþykki ráðninguna. Skv. núverandi löggjöf er ekki unnt að aðgreina eftirlitshlutverk háskólaráðs og rektors, bæði þar sem rektor er formaður ráðsins og þar sem hann hefur eftirlitsskyldur skv. lögum sem eru sambærilegar eftirlitsskyldum háskólaráðs en víðtækari. Til greina kemur að fara þá leið að setja á laggirnar endurskoðunarnefnd sem hefði þó afmarkaðra hlutverk en endurskoðunarnefndir sem starfa á grunni laga um ársreikninga. Nefndin væri þá skipuð af háskólaráði en þar sætu aðilar með sérþekkingu á akademísku starfi, rekstri og stjórnsýslu háskóla. Meirihluti nefndarmanna væri óháður skólanum. Nefndin gæti einnig nýst innri endurskoðanda sem faglegur álitsgjafi um viðfangsefni tengd skólanum.
- Yfirfara þarf gildandi verklagsreglur um eftirfylgni með úttektum innri endurskoðanda. Skýrar þarf að koma fram en nú er hvernig háskólaráð skuli bregðast við ef eftirfylninefnd telur ekki forsendur til að fylgja ábendingum innri endurskoðanda.

89 Sjá leiðbeiningar í The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assisting Small Internal Audit Activities in Implementing the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing: Recommended Guidance*, 2011, <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Assisting-Small-Internal-Audit-Activities-in-Implementing-the-Standards-Practice-Guide.aspx>.

### 3. REKTOR OG REKTORSSKRIFSTOFA

Efni þessa kafla er byggt á áfangaskýrslu 1 sem kynnt var í mars 2016 og snýr að meginefni að rektorsskrifstofu. Það hefur verið uppfært eftir því sem unnt var m.t.t. þeirra breytinga sem gerðar voru í kjölfar skýrslunnar. Í kaflanum er vísað til tillagna í áfangaskýrslu og þeim breytingum lýst sem gerðar voru í kjölfar þeirra. Byggt er á eftirfarandi gögnum:

- Gildandi lögum og reglum er snúa að viðfangsefnum ritsins, fyrst og fremst lögum um opinbera háskóla og reglum Háskóla Íslands.
- Niðurstöðum viðtala við starfsmenn rektorsskrifstofu. Stuðst var við viðtalsvísi.
- Fyrirliggjandi starfslýsingum starfsmanna rektorsskrifstofu.
- Samantektum úr málaskrá þar sem lýst er skráðum málum sem einstakir starfsmenn rektorsskrifstofu fást við.
- Dagbók rektors á tímabilinu september til október árin 2014 og 2015.

#### 3.1. Verkefni rektors

Í 8. gr. laga um opinbera háskóla er kveðið á um hlutverk rektors. Auk þess að stýra háskólaráði er rektor yfirmaður akademískrar starfsemi og stjórnarsýslu skólans og æðsti fulltrúi hans. Hann stjórnar starfsemi skólans og fer með ákvörðunarvald í öllum málum skólans milli funda háskólaráðs. Samkvæmt lögnum hefur rektor eftirfarandi verkefni með höndum:

- *Heildarstefnumörkun.* Hefur frumkvæði að því að háskólaráð marki sér heildarstefnu í málefnum háskólans.
- *Eftirlit með starfsemi skólans.* Ber ábyrgð á og hefur eftirlit með allri starfsemi háskólans, þ.m.t. ráðningar- og fjármálum einstakra skóla (fræðasviða) og stofnana.
- *Áætlanagerð.* Ber ábyrgð á gerð starfs- og rekstraráætlana og að þær séu samþykktar af háskólaráði.
- *Ráðningar starfsmanna skólans.* Rektor ræður forseta fyrir hvern skóla (forseta fræðasviðs) og setur honum erindisbréf, aðstoðarrektor, einn eða fleiri, með heimild háskólaráðs, og starfsfólk sameiginlegrar stjórnarsýslu skólans og setur því erindisbréf eða starfslýsingar. Hann veitir ótímabundin akademísk störf við skólann og akademískum starfsmönnum framgang (1. mgr. 17. gr.).
- *Ýmis önnur verkefni sem tilgreind eru í reglum um Háskóla Íslands.* Rektor er heimilt að skipa starfsnefndir sem eru honum til ráðgjafar, aðstoða hann við stefnumótun og sinna tilteknum verkefnum skv. erindisbréfi. Hann tekur ákvarðanir í málum er varða sérstakt hæfi einstakra starfsmanna til að fara með tiltekin mál í sameiginlegri stjórnarsýslu skólans.

Þessi viðamiklu verkefni eru að hluta unnin af sameiginlegri stjórnarsýslu í umboði rektors. Í 8. mgr. 5. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 segir að í umboði rektors hafi framkvæmdastjóri stjórnarsýslu yfirumsjón og eftirlit

með sameiginlegri stjórnýslu háskólans. Það eru forsetar fræðasviða sem hafa eftirlit og yfirumsjón með starfi og stjórnýslu fræðasviða skv. sömu grein.

Fundir og formlegir viðburðir eru fyrirferðarmikill hluti af starfi rektors. Hér má nefna fasta fundi háskólaráðs, þar sem hann gegnir formennsku, einnig fasta innanhússfundi, svo sem fundi með forsetum fræðasviða og fundi með stjórnendum sameiginlegrar stjórnýslu. Rektor tekur einnig á móti starfsmönnum sem óska eftir fundi með honum, svo og aðilum utan skólans. Hann hefur samskipti við fulltrúa íslenskra og erlendra stjórnvalda og atvinnulífs.

Rektor er formaður samstarfsnefndar háskólastigsins, sem er vettvangur samráðs og samstarfs háskólanna um sameiginleg málefni þeirra, m.a. gæðamál og gagnkvæma viðurkenningu náms. Hann er jafnframt formaður verkefnisstjórnar um samstarf opinberu háskólanna, en hlutverk hennar er að framfylgja stefnu stjórnvalda um opinbera háskóla hvað varðar samstarf þeirra og hugsanlega sameiningu. Þá er hann fulltrúi Háskóla Íslands í Samtökum evrópskra háskóla (EUA), en samtökin eru helsti samvinnu- og samráðsvettvangur evrópskra háskóla.

## 3.2 Aðrir æðstu stjórnendur

Eins og víða er getið um í ritinu áttu sér stað miklar breytingar á skipulagi og stjórnkerfi háskólans árið 2008. Í kjölfar þeirra urðu til ný störf æðstu stjórnenda.

### 3.2.1. Aðstoðarrektor vísinda og kennslu

Til að styrkja stjórnýslu og gera hana öflugri og skilvirkari voru árið 2009 gerðar þær breytingar á æðstu stjórnýslu skólans að aðstoðarrektor vísinda og kennslu og framkvæmdastjóri fjármála og reksturs voru ráðnir sem næstu undirmenn rektors.

Þessi tilhögun var samþykkt í háskólaráði 15. janúar 2009 og tók gildi 1. febrúar sama ár. Ákvörðunin byggðist m.a. á heimild í háskólalögum þar sem segir að rektor geti ráðið aðstoðarrektor, einn eða fleiri. Í minnisblaði sem fylgdi ákvörðun um ráðningu er vísað til framsalsheimildar háskólaráðs. Í minnisblaði segir:<sup>90</sup>

Með vísan til þessa ákvæðis [5. mgr. 5. gr. laga um opinbera háskóla] er lagt til að háskólaráð samþykki að rektor framselji ákvörðunarvald sitt um faglegt starf, daglegan rekstur og aðra ábyrgð á þeim málum sem nú eru falin fjármálasviði, framkvæmda- og tæknisviði, kennslusviði, markaðs- og samskiptasviði, starfsmannasviði, vísindasviði, til aðstoðarrektors kennslu og rannsókna annars vegar og framkvæmdastjóra fjármála og reksturs hins vegar. Þessi breyting gildi frá og með 1. febrúar 2009.

Aðstoðarrektor vísinda og kennslu var áður þróunarstjóri og aðstoðarmaður rektors en framkvæmdastjóri fjármála og reksturs var áður sviðsstjóri tækni- og framkvæmdasviðs og jafnhliða starfi framkvæmdastjóra gegndi hann áfram því starfi.

<sup>90</sup> Framsal á ákvörðunarvaldi rektors. Ódagsettir minnispunktur lagðir fram í háskólaráði 15. janúar 2009.



Eðli þessara breytinga var þrjúþætt. Í fyrsta lagi var stjórnýsly skólans skipt í akademíska stjórnýsly og í stjórnun á framkvæmdum og rekstri. Í öðru lagi var gerð sú breyting að tveir stjórnendur heyrðu beint undir rektor í stað þess að þeir voru áður sjö (auk fimm forseta fræðasviða). Sviðsstjórar stjórnýsly-sviða heyrðu þá annaðhvort undir framkvæmdastjóra fjármála og reksturs eða aðstoðarrektor vísinda og kennslu í stað þess að heyra beint undir rektor. Í þriðja lagi var stefnt að því að yfirstjórn skólans yrði skilvirkari í höndum þriggja manna stjórnendateymis, rektors, aðstoðarrektors og framkvæmdastjóra fjármála og reksturs.

Aðstoðarrektor sinnti sérstökum átaksverkefnum á sviði kennslu og vísinda í umboði rektors. Má nefna formennsku í heildarstefnumótunarhópi fyrir stefnu Háskóla Íslands 2011-2016 og umsjón með uppbyggingu doktorsnáms undir hatti Miðstöðvar framhaldsnáms sem var ný stjórnunareining, stofnuð 1. júlí 2008. Hann var forstöðumaður miðstöðvarinnar samhliða aðstoðarrektorsstarfinu. Hann var formaður gæðanefndar háskólaráðs, stýrði framgangsnefnd og valnefnd um hvatningarverðlaun til starfsmanna. Hann var jafnframt formaður stjórnar Nýliðunarsjóðs. Þá stýrði hann m.a. tímabundnum þróunarverkefnum og sinnti ýmsum úrlausnarefnum sem rektor fól honum.

Ekki var ráðið í embætti aðstoðarrektors þegar þáverandi aðstoðarrektor var kjörinn rektor skólans og tók við embætti 1. júlí 2015.

### 3.2.2. Aðstoðarrektorar ráðnir 2016

Í áfangaskýrslunni sem kynnt var í upphafi árs 2016 (sjá inngang) var lagt til að tveir aðstoðarrektorar yrðu ráðnir. Báðir væru akademískir starfsmenn sem sinntu þessum verkefnum í hlutastarfi og gegndu rannsóknarskyldu sinni meðfram. Megintilgangur þessara embætta væri að létta undir með rektor í þeim viðamiklu störfum sem hann þarf að sinna og jafnframt að veita honum svigrúm til að sinna betur forgangsverkefnum og frumkvæðismálum en ella væri hægt. Bent var á að Háskóli Íslands hefði þá sérstöðu miðað við aðra norræna háskóla að þar væri ekki starfandi aðstoðarrektor. Háskólar af sambærilegri stærð á Norðurlöndum væru með tvo til fjóra aðstoðarrektora.

Lagt var til að aðstoðarrektorar bæru ábyrgð á að fylgja eftir stefnu skólans og undirbúningi stefnumarkandi ákvarðana í akademískum málefnum. Það yrði háð vilja rektors á hverjum tíma hvaða verkefni væru falin aðstoðarrektorum. Þannig gæti rektor ákveðið að aðstoðarrektorar kæmu fram fyrir sína hönd á opinberum vettvangi. Starfstími þeirra yrði skipunartími núverandi rektors. Aðstoðarrektorar yrðu staðgenglar rektors.

Á fundi háskólaráðs 19. maí 2016 var rektor veitt heimild til að ráða úr hópi akademískra starfsmanna skólans tvo aðstoðarrektora í hlutastarf, aðstoðarrektor kennslu og þróunar og aðstoðarrektor vísinda og nýsköpunar. Rektor var falið að setja þeim erindisbréf þar sem umboð þeirra yrði afmarkað. Aðstoðarrektor kennslu og þróunar skyldi stýra kennslumálanefnd sem fengi aukið stefnumótandi hlutverk, jafnframt því að stýra Kennslumálasjóði þar til annað yrði ákveðið. Sviðsstjóri kennslusviðs yrði ritari nefndarinnar. Einnig var ákveðið að aðstoðarrektor vísinda og nýsköpunar stýrði vísindanefnd háskólaráðs. Nefndin fengi aukið stefnumótandi hlutverk en sviðsstjóri vísinda- og

nýsköpunarsviðs yrði ritari hennar. Skipuð yrði sérstök stjórn Rannsóknasjóðs sem tæki ákvörðun um úthlutun verkefnastyrkja úr Rannsóknasjóði Háskóla Íslands, úthlutun doktorsstyrkja úr sama sjóði og úthlutun úr Háskólasjóði Eimskipafélagsins.

Skv. erindisbréfum sem tóku gildi í apríl 2018 er aðstoðarrekktor kennslu og þróunar faglegur forystumaður í kennslumálum háskólans og leiðir þróun málaflokksins í umboði rektors. Hann ber ábyrgð á gæðamálum á sviði kennslu og náms í samstarfi við gæðanefnd. Dæmi um einstök verkefni hans skv. erindisbréfi eru:

- Í samvinnu við sviðsstjóra kennslusviðs mótar aðstoðarrekktor megináherslur í starfi kennslusviðs og skipulag þess.
- Hann stýrir innleiðingu á stefnu skólans, HÍ21, er þ.á m. í forystu starfshóps um framkvæmd stefnunnar. Í þessu verkefni nýtur hann stuðnings kennslusviðs og annarra stjórnsýslueininga.
- Auk þess að gegna formennsku kennslumálanefndar stýrir aðstoðarrekktor nefndum og verkefnahópum sem háskólaráð og rektor skipa til að móta áherslur í námi og kennslu innan háskólans.
- Aðstoðarrekktor er ráðgjafi rektors á sviði kennslu- og þróunarmála.

Aðstoðarrekktor vísinda og nýsköpunar er faglegur forystumaður í vísindamálum háskólans og leiðir þróun málaflokksins í umboði rektors. Dæmi um einstök verkefni sem hann hefur með höndum skv. erindisbréfi eru eftirfarandi:

- Í samvinnu við sviðsstjóra vísinda- og nýsköpunarsviðs mótar aðstoðarrekktor megináherslur í starfi sviðsins og skipulag þess.
- Hann fylgir eftir stefnu skólans, HÍ21, í vísindum og nýsköpun og samhæfir framkvæmd þeirra.
- Auk þess að gegna formennsku vísindanefndar stýrir aðstoðarrekktor nefndum og verkefnahópum sem háskólaráð og rektor skipa til að móta áherslur í vísindum og nýsköpun innan háskólans. Hann er formaður stjórnar og forstöðumaður Miðstöðvar framhaldsnáms.
- Aðstoðarrekktor er ráðgjafi rektors á sviði vísinda og nýsköpunar.

Aðstoðarrekktorar eru staðgenglar rektors skv. erindisbréfum að undanskildum störfum rektors sem formanns háskólaráðs.<sup>91</sup> Það er rektors, eða háskólaráðs í fjarveru hans, að ákveða hvor er staðgengill hverju sinni.

Skv. erindisbréfum heyrja aðstoðarrekktorar undir rektor og eru í stjórnunarteymi hans ásamt framkvæmdastjóra stjórnsýslu. Í sameiginlegum málum ákveða þeir verkaskiptingu sín á milli með samþykki rektors og í samráði við framkvæmdastjóra stjórnsýslu.

Aðstoðarrekktorar njóta í starfi almennrar aðstoðar og stuðnings frá skrifstofu rektors og sviðum sameiginlegrar stjórnsýslu sem tengjast þeim verkefnum sem þeir koma að hverju sinni í samstarfi við sviðsstjóra þeirra.

91 Ekki er sérstaklega tilgreint í háskólalögum eða reglum skólans hver sé staðgengill rektors. Það er mismunandi hvort sérstaklega er tekið fram hver sé staðgengill forstöðumanns í lögum um einstakar ríkisstofnanir. Dæmi um slíkt eru lögreglulög, lög um Umhverfisstofnun, lög um Stjórnarráð Íslands, lög um Matvælastofnun og lög um framhaldsskóla. Í öðrum tilvikum er vísað til 50. gr. starfsmannalaga (nr. 70/1996) og þá auglýst hverjir séu staðgenglar (sjá t.d. Landspítala – háskólasjúkrahús).

Báðir aðstoðarrektorar eru í 60% starfshlutfalli og hafa jafnframt 40% rannsóknarskyldu. Þeir hafa rétt til að hverfa til fyrri starfa að ráðningartíma loknum með óskertum réttindum, svo sem til rannsóknarmissera.

### 3.2.3. Framkvæmdastjóri stjórnarsýslu

Á fundi sínum 19. maí 2016 ákvað háskólaráð að ráða framkvæmdastjóra stjórnarsýslu sem skyldi leiða sameiginlega stjórnarsýslu háskólans í umboði rektors. Starfið fæli í sér yfirumsjón með framkvæmda- og tæknisviði, fjármála- sviði, kennsluviði, markaðs- og samskiptasviði, starfsmannasviði, vísinda- og nýsköpunarsviði. Þegar upplýsingatæknisvið var stofnað var í upphafi árs 2018 færðist það undir yfirstjórn hans. Gerðar voru breytingar á reglum Háskóla Íslands í samræmi við þetta breytta fyrirkomulag. Í kjölfarið var einnig ákveðið að ráða sviðsstjóra framkvæmda- og tæknisviðs en framkvæmdastjóri hafði áður sinnt því starfi.

Eins og áður er getið var framkvæmdastjóri fjármála og reksturs ráðinn í upphafi árs 2009 í kjölfar skipulagsbreytinganna 2008. Hann stýrði fjármálanefnd skólans en frá því að núverandi stjórnskipulag tók gildi árið 2008 hafa forsetar fræðasviða, ásamt honum, setið í nefndinni. Fjármálanefnd háskólaráðs hefur mikilvægu hlutverki að gegna við undirbúning á skiptingu fjármagns skólans til einstakra fræðasviða og verkefna. Hún leggur fram tillögur fyrir háskólaráð til endanlegrar ákvörðunar. Í áðurnefndri áfangaskýrslu var lagt til að forysta í fjármálanefnd yrði færð frá framkvæmdastjóra til rektors, m.a. með tilliti til fjárhagslegrar ábyrgðar rektors, en framkvæmdastjóri yrði ritari nefndarinnar. Um mitt ár 2016 tók rektor við formennsku nefndarinnar og framkvæmdastjóri við ritarastörfum í samræmi við þessa tillögu.

Skv. erindisbréfi frá apríl 2018 er framkvæmdastjórinn næsti yfirmaður sviðsstjóra sameiginlegrar stjórnarsýslu. Hann heyrir undir rektor og er hluti af stjórnunarteymi hans ásamt aðstoðarrektorum. Framkvæmdastjórinn ber ábyrgð á að sameiginleg stjórnarsýsla starfi í samræmi við það hlutverk að „skapa fræðasviðum, deildum, stofnunum og starfsfólki háskólans nauðsynleg starfsskilyrði, aðstoð og þjónustu.“ Meðal viðfangsefna framkvæmdastjóra skv. erindisbréfi eru eftirfarandi verkefni:

- Hann fylgir eftir ákvörðunum háskólaráðs og rektors er lúta að mál-efnum stjórnarsýslu skólans.
- Í umboði rektors hefur framkvæmdastjóri umsjón með því að öll stjórnarsýsla skólans sé samhent og samhæfð og styðji vel við kennslu og rannsóknarstarf skólans. Í því skyni innleiðir framkvæmdastjóri breytingar á stjórnunarháttum í starfsemi sameiginlegrar stjórnarsýslu og er í reglubundnum samskiptum við stjórnendur fræðasviða.
- Hann fylgist með að einstakar stjórnunareiningar sameiginlegrar stjórnarsýslu séu vel starfandi og hagkvæmar, m.a. að þær starfi í samræmi við fjárhagsáætlun. Til að tryggja hagkvæmni færir hann verkefni milli eininga eftir þörfum og gerir breytingar á störfum. Framkvæmdastjóri fundar reglubundið með sviðsstjórum þar sem m.a. er farið yfir verkefni og árangur.

- Framkvæmdastjóri veitir rektor ráðgjöf í málefnum er snúa að stjórn-sýslu og rekstri skólans. Hann undirbýr í samráði við rektor mál sem lögð eru fyrir háskólaráð og varða fjármál og stjórn-sýslu skólans.

### 3.3. Skrifstofa rektors

Hlutverk skrifstofu rektors felst í að veita rektor og aðstoðarrekторам nauð-synlega stoðþjónustu. Skipta má verkefnum skrifstofunnar í eftirfarandi þætti:

- Stjórnun rektorsskrifstofu og samhæfing.
- Stjórnunaraðstoð vegna daglegra starfa rektors.
- Umsjón með störfum háskólaráðs og háskólaþings.
- Lögfræðiráðgjöf.
- Ráðgjafarstörf og önnur verkefni.

#### 3.3.1. Stjórnun rektorsskrifstofu og samhæfing

Stjórnun rektorsskrifstofu er í höndum skrifstofustjóra og felst hún m.a. í dag-legri skipulagningu og verkstjórn, starfsmannastjórnun, gerð fjárhagsáætl-unar, samþykkt reikninga og eftirliti með fjármálum og rekstri skrifstofunnar.

Skrifstofustjóri ásamt verkefnisstjóra rektorsskrifstofu hefur umsjón með mála-skrá rektors, móttöku og afgreiðslu erinda sem honum berast, útteilingu og eftirfylgni á afgreiðslu þeirra, hann sér um gerð áætlunar um helstu fundi og viðburði í skólanum („dagatal háskólans“), hefur umsjón með úthlutunum úr Háskólasjóði og Þróunarsjóði og uppfærslu á vef rektorsskrifstofu. Hann hefur einnig umsjón með skipulagningu brautskráningar kandiðata.

Í áfangaskýrslunni frá 2016 koma fram eftirfarandi ábendingar um stjórnun rektorsskrifstofu:

- Þrátt fyrir að starfslýsingar hafi verið uppfærðar er bent á að óljóst sé, a.m.k. í sumum tilvikum, hvort starfsmaður heyrir undir skrifstofustjóra eða beint undir rektor. Lagt er til að teiknað verði skipurit rektorsskrif-stofu og verkaskipting árétuð í starfslýsingum. Skrifstofustjóri ætti að hafa með höndum verkstjórn og starfsmannastjórn skrifstofunnar. Undanþegnir boðvaldi skrifstofustjóra verði eingöngu þeir sem heyra beint undir rektor, svo sem aðstoðarrekторам. Skrifstofustjóri hefði yfir-umsjón með skipulagningu á daglegu starfi rektors, háskólaráðs og háskólaþings og viðburðum á vegum rektors. Hann sæi um eftirfylgni mála og að málaskrá starfsmanna sé notuð með virkum hætti.
- Auk þessara verkefna kemur fram í áfangaskýrslunni að skrifstofustjóri hafi sinnt öðrum umfangsmiklum verkefnum. Hér muni mestu um að hann sé einnig gæðastjóri skólans og ritari gæðanefndar skólans. Í því felist m.a. að hafa umsjón með ytri sem innri úttektum á starfi skólans. Lagt var til að gæðamál yrðu færð í hendur sérstaks gæðastjóra.
- Í áfangaskýrslunni sem áður er vísað í var bent á að mikilvægt sé að haldnir séu reglulegir samráðsfundir, annars vegar fundir stjórnunar-teymis rektors og hins vegar fundir með starfsmönnum skrifstofunnar,

til að tryggja að starfsmenn sem starfa með rektor og fyrir hann hafi nægilega yfirsýn til að gegna störfum sínum og skrifstofan starfi sem ein samstæð heild. Á samráðsfundum fari fram upplýsingamiðlun, samhæfing á starfsemi, samráð og verkaskipting til að tryggja framgang mála. Rektor leiði samráðsfundi með nánustu samstarfsmönnum sínum á skrifstofu rektors sem sjá um skipulagningu á daglegu starfi og málaskrá hans.

- Bent var á að Árbók Háskóla Íslands hafi ekki verið gefin út frá árinu 2010 en sé þó til í handriti til ársins 2014. Lagt er til að útgáfan verði endurskoðuð, m.a. verði efnisupplýsingar samræmdar og tekin ákvörðun um hvort hún verði prentuð eða dreift á rafrænu formi. Einnig verði skoðað hvort gera eigi styttri útgáfu af ársskýrslu til dreifingar innan og utan skólans.

Á grunni þessara tillagna færðust verkefni á sviði gæðamála til sérstaks gæðastjóra sem ráðinn var í hálf t starf í lok árs 2016. Starf aðstoðarmanns rektors var lagt niður í upphafi árs 2017 en við verkefnum hans tóku aðstoðarrektorar ásamt skrifstofustjóra rektors.

### 3.3.2. Stjórnunaraðstoð vegna daglegra starfa rektors

Stjórnunaraðstoð á skrifstofu rektors er sameiginlegt viðfangsefni starfsmanna rektorsskrifstofu. Í því felst m.a. aðstoð við dagleg störf rektors, að fylgja eftir ákvörðunum og erindum sem til hans berast, umsjón og aðstoð vegna funda og viðburða á vegum rektors og þátttöku á fundum og ráðstefnum. Starfsfólk rektorsskrifstofu hefur umsjón með starfi ýmissa nefnda og starfshópa á vegum rektors og háskólaráðs, skipulagningu og framkvæmd viðburða á vegum rektors, s.s. málþinga, opinna funda, ráðstefna, fyrirlestra og veitingu viðurkenninga til starfsmanna, hátíða og mannfagnaða af ýmsu tagi. Það kemur að samningu kynningarefnis, fyrirlestra og ávarpa, fréttatilkynninga, andlátsfregna o.fl. Það aflar gagna, upplýsinga og myndefnis sem tengjast þeirri vinnu, auk ritunar ýmiss konar texta á íslensku og ensku, yfirllesturs og prófarkalesturs.

Rektorsskrifstofa aðstoðar rektor einnig vegna samskipta við fulltrúa stjórnvalda, atvinnulífs, innlendra og erlendra háskóla- og rannsóknastofnana og samtaka þeirra og fulltrúa erlendra ríkja og fyrirtækja og stofnana háskólans.

Einn til tveir starfsmenn hafa séð um dagskrá rektors, haldið utan um málaskrá og fylgt eftir að erindum sem berast rektor sé deilt út til starfsmanna eða stjórnsýslueininga. Fram kemur í áðurnefndri áfangaskýrslu að verkaskipting starfsmanna þurfi að vera skýr og áréttuð í starfslýsingum. Áður fyrr hafi erindi borist með pósti og þau flokkuð og skjöluð hjá skjalasafni áður en þau komu til rektors. Nú berist erindi í mun meira mæli með netpósti og þurfi að flokka þau með sama hætti í málaskrá. Því er mikilvægt að erindi til rektors sem berast honum í krafti embættis hans, sem og afgreiðsla þeirra og samskipti vegna þeirra, séu skráð í málaskrá og haldið þar til haga. Til að einfalda skjalavörslu og gegna lagaskyldu um skjalaskráningu sé heppilegast að slík samskipti fari í

gegnum netfang rektors. Sambærilegt vinnulag er að finna hjá sviðsforsetum og deildarforsetum, þ.e. erindi sem berast þeim í krafti embættis þeirra koma á netfang merkt embættinu.

### 3.3.3. Umsjón með störfum háskólaráðs og háskólaþings

Skrifstofan sér um skipulagningu háskólaráðsfunda, undirbúning, öflun gagna, boðun, gerð fundargerða og eftirfylgni með ákvörðunum háskólaráðs, samskipti við fulltrúa í háskólaráði og breytingar á reglum háskólaráðs. Skrifstofan hefur svipuðu hlutverki að gegna varðandi undirbúning og frágang háskólaþings og ársfunda skólans. Umsjón með þessum verkefnum er í höndum skrifstofustjóra rektorsskrifstofu í samstarfi við rektor og ráðgjafa rektors (sjá nánar umfjöllun í köflum um háskólaráð og háskólaþing).

### 3.3.4. Lögfræðiráðgjöf

Lögfræðingar skólans veita rektor og háskólaráði ráðgjöf um lögfræðileg viðfangsefni. Í því felst m.a. ráðgjöf vegna starfsmannamála, álitamála er varða nemendur og kennara, sáttamála, samningsgerðar o.fl. Þeir sjá um málarekstur fyrir skólann gagnvart eftirlitsaðilum og dómstólum. Þeir veita forsetum fræðasviða, deildarforsetum og stjórnendum sameiginlegrar stjórnýslu aðstoð við úrlausn lögfræðilegra álitaefna og við töku stjórnvaldsákvæðana.

Eftirspurn eftir lögfræðiaðstoð innan háskólans er mikil, m.a. af hálfu stofnana hans, fræðasviða og deilda, enda regluverkið flókið og hagsmunir oft miklir. Þá hafa kröfur um skilvirka málsmeðferð og úrlausn stjórnvalda vaxið mjög á síðustu árum, m.a. fyrir tilstuðlan umboðsmanns Alþingis, úrskurðarnefndar um upplýsingamál, Persónuverndar, vísindasiðanefnda og dómstóla.

Lögfræðiaðstoð er almennt ekki veitt innan fræðasviða. Stefna skólans hefur verið sú að veita fræðasviðunum lögfræðiráðgjöf á vettvangi miðlægrar stjórnýslu, enda er slíkt fallið til að stuðla að yfirsýn, samræmi og jafnræði í framkvæmd.

Í áfangaskýrslunni frá 2016 kom fram að skoða þyrfti sérstaklega hvernig unnt væri að styrkja lögfræðiráðgjöf Háskóla Íslands, jafnt fyrir rektor, háskólaráð og háskólann í heild sinni. Bent var á að það mætti gera annars vegar með því að koma á fót miðlægu lögfræðisviði innan skólans. Það fyrirkomulag var lagt til af meirihluta starfshóps sem skilaði skýrslu til háskólaráðs 2013 um samræmingu á reglum og verklagi fræðasviða og deilda við ákvörðunartöku um málefni nemenda og starfsmanna. Hins vegar væri unnt að efla starf lögfræðings Háskóla Íslands, sem starfaði á skrifstofu rektors, með því m.a. að fela honum yfirumsjón með lögfræðilegum úrlausnarefnum sem kæmu til kasta annarra sviða skólans. Í skýrslunni var lagt til að ákvörðun um fyrirkomulag lögfræðilegra verkefna yrði tekin í samhengi við tillögur um skipulag miðlægrar stjórnýslu.

### 3.3.5. Jafnréttismál

Jafnréttismál skólans hafa verið færð frá kennsluviði til skrifstofu rektors í kjölfar ábendinga í áfangaskýrslu sem getið er um í inngangi kaflans. Hlut-

verk jafnréttisfulltrúa er m.a. að vinna að jafnréttisáætlun skólans í heild og fylgja eftir framkvæmd hennar. Jafnframt hefur jafnréttisfulltrúi umsjón með fræðslu, upplýsingagjöf og ráðgjöf um jafnréttismál, m.a. með því að hafa umsjón með og stýra jafnréttisdögum á haustin. Hann sér um samantekt á tölulegum upplýsingum um jafnréttismál og stuðlar að rannsóknum á því sviði. Málefni fatlaðra nemenda falla undir starfssvið jafnréttisfulltrúa og starfar hann með Náms- og starfsráðgjöf að þeim málaflokki ásamt byggingastjóra Háskóla Íslands. Jafnréttisfulltrúi starfar með jafnréttisnefnd háskólans og með fagráði Háskóla Íslands um viðbrögð við kynbundinni og kynferðislegri áreitni. Jafnframt tekur jafnréttisfulltrúi þátt í starfshópi um kynjaða fjárhagsáætlanagerð og samráðshópi um jafnréttismál með fulltrúum stúdenta.

### 3.3.6. Ráðgjafarstörf og önnur verkefni

Starf aðstoðarmanns rektors var lagt niður í upphafi árs 2017, eins og áður hefur komið fram. Hann sinnti í gegnum árin ýmsum tilfallandi verkefnum fyrir rektor, þróunarverkefnum og sérstökum úrlausnarefnum sem bárust á borð rektors.<sup>92</sup>

Forstöðumaður Stofnunar rannsóknasetra hefur unnið að ýmsum verkefnum fyrir rektor, auk starfa sinna sem yfirmaður Stofnunar rannsóknasetra. Sem slíkur hefur hann m.a. umsjón með daglegum rekstri, rekstrar- og fjárhagsáætlunum, umsjón með fundum með ráðgjafanefnd stofnunarinnar, forstöðumannafundum, ársfundum og samningi við mennta- og menningarmálaráðuneyti. Hann hefur einnig með höndum stefnumótun, starfsmannamál, samstarfssamninga, fjáröflun og styrkjaöflun og situr í nefndum og stjórnnum sem tengjast starfsemi stofnunarinnar.

Á skrifstofu rektors hefur einnig verið unnið að tímabundnum verkefnum, m.a. að stefnumótun skólans, umbóta- og þróunarverkefnum og öðrum málum sem rektor hefur sérstaklega lagt áherslu á í starfi sínu hverju sinni og vinna þarf í samvinnu við hann. Í áfangaskýrslunni var nefnt að tilefni væri til að skoða hvort færa ætti fleiri verkefni tímabundið til skrifstofu rektors með hliðsjón af áherslumálum rektors sem fram koma í nýrri stefnu skólans. Dæmi um verkefni af þessu tagi gætu verið verkefni jafnréttisfulltrúa. Brugðist hefur verið við þessari ábendingu með tilfærslu á starfi jafnréttisfulltrúa frá kennslu- sviði til skrifstofu rektors eins og áður hefur komið fram.

Í áfangaskýrslunni var bent á að í tímabundnum verkefnum af þessu tagi lægi vel við að nýta liðstyrk akademískra starfsmanna eða sérfræðinga skólans utan stjórnsýslunnar. Með því nýti skólinn sér þá fjölbreyttu og miklu þekkingu sem er að finna innan samfélagsins í Háskóla Íslands. Með þessu sé einnig stuðlað að aukinni þekkingu og skilningi milli akademískra starfsmanna og þeirra sem sinna stjórnsýslu og stoðþjónustu. Dæmi um verkefni af þessu tagi er úttekt á stjórnskipulagi háskólans.

<sup>92</sup> Þetta starfsheiti var líklega fyrst notað í rektorstíð Sigmundar Guðbjarnasonar 1985-1991, en hefur ekki verið notað samfleytt síðan. Ekki er sérstaklega kveðið á um störf aðstoðarmanna rektors í reglum skólans og formleg starfslýsing hefur ekki legið fyrir.

### 3.3.7. Skjalasafn Háskóla Íslands

Skjalasafn Háskóla Íslands heyrir undir rektorsskrifstofu. Hlutverk þess er að safna og varðveita skjöl og aðrar heimildir Háskóla Íslands og stofnana hans til notkunar fyrir háskólann, stjórnvöld, stofnanir og einstaklinga. Deildarstjóri veitir skjalasafninu forstöðu.

Meginverkefni skjalasafns Háskóla Íslands felast í eftirfarandi:

- Að annast skjalastjórn háskólans og stýra skjalastjórnunarhugbúnaði. Starfsmenn safnsins leiðbeina einnig starfsmönnum háskólans um skjalavörslu og skjalagerð, þ.e. flokkun og skráningu pappírsskjala og rafrænna skjala. Skjalasafnið útvegar starfsfólki stjórnýslu skjalabúnað og heldur námskeið um efnið.
- Móttaka, skráning og varðveisla skjala, tækja og muna. Rafræn skráning eldri gagnasafna. Pökkun á eldri gögnum til afhendingar og varðveislu í Þjóðskjalasafni.
- Móttaka, flokkun, skönnun, skráning og pökkun ljósmynda sem tengjast starfi skólans.
- Upplýsingaöflun og upplýsingaleit í skjölum skólans.

Að auki tekur verkefnisstjóri á skjalasafni að sér prófarkalestur, m.a. fyrir markaðs- og samskiptasvið, framkvæmda- og tæknisvið og rektorsskrifstofu í krafti þekkingar sinnar og deildarstjóri veitir aðstoð vegna úrlausna veigaminni tölvumála í miðlægri stjórnýslu, vegna sérþekkingar sinnar á tölvumálum. Annars sinnir upplýsingatæknisvið slíkri þjónustu.

Skv. lýsingu á heimasíðu skjalasafnsins er safninu heimilt að taka til varðveislu einkaskjalasöfn kennara, sérfræðinga og annarra sem gætu haft gildi fyrir fræðilegar rannsóknir. Einnig er heimilt að safnið vinni með minjanefnd háskólans að vörslu tækja og minja sem tengjast sögu háskólans en nefndin hefur ekki verið starfandi um nokkurt skeið.

Í áfangaskýrslunni var bent á að skoða þyrfti hvort skjalasafnið ætti að heyra áfram undir rektorsskrifstofu en dæmi eru um það fyrirkomulag í háskólum á Norðurlöndum. Fram kom að skjalasafnið byggji við ófullnægjandi húsnæði, sem þyrfti að skoða sérstaklega. Miðað við mikla eftirávinnslu verkefna væri einingin undirmönnuð.

## 3.4. Eftirfylgni með ábendingum í áfangaskýrslu

Eins og að framan er getið hefur verið brugðist við ábendingum sem fram komu í áfangaskýrslunni frá mars 2016 með ýmsum hætti. Hér að neðan kemur fram yfirlit yfir þessar ábendingar og viðbrögð við þeim (staða um mitt ár 2018):

- *Aðstoðarrektorar.* Að ráðnir verði tveir aðstoðarrektorar í því skyni að styðja rektor við mótun áherslumála og framkvæmd þeirra á sviði kennslu og rannsókna. Frá miðju ári 2016 hafa tveir aðstoðarrektorar starfað við skólann. Starf aðstoðarmanns rektors hefur verið lagt niður



og sinna aðstoðarrektorar og skrifstofustjóri rektorsskrifstofu m.a. þeim verkefnum sem hann sinni áður.

- *Framkvæmdastjóri stjórnýslu.* Að ráðinn verði framkvæmdastjóri stjórnýslu til að tryggja samhæfingu innan sameiginlegrar stjórnýslu og auka stuðning við kjarnastarfsemi háskólans. Frá miðju ári 2016 hefur framkvæmdastjóri stjórnýslu starfað við skólann.
- *Fjármálanefnd.* Að rektor stýri fjármálanefnd háskólaráðs í því skyni að treysta forystuhlutverk hans. Rektor hefur tekið við stjórn fjármálanefndar en framkvæmdastjóri stjórnýslu er nú ritari nefndarinnar. Skipan nefndarinnar er að öðru leyti óbreytt.
- *Skrifstofa rektors.* Að skrifstofa rektors verði styrkt til að hún geti stutt betur við daglegt starf rektors. Gæðamál, sem voru áður í höndum skrifstofustjóra rektorsskrifstofu, hafa verið færð til sérstaks gæðastjóra, m.a. í því skyni að veita skrifstofustjóra svigrúm til að styrkja stjórnun skrifstofunnar.
- *Breytingar hafa verið gerðar á vísinda- og kennslumálanefndum.* Aðstoðarrektor kennslu og þróunar stýrir kennslumálanefnd og aðstoðarrektor vísinda og nýsköpunar vísindanefnd. Báðar nefndirnar hafa fengið aukið stefnumarkandi hlutverk.
- *Aukin lögfræðiaðstoð fyrir rektor og aðra stjórnendur skólans.* Lögfræðiaðstoð hefur verið styrkt með fjölgun lögfræðinga sem heyra undir skrifstofu rektors og sinna margvíslegri aðstoð við rektor og ýmiss konar ráðgjöf við stjórnendur skólans.
- *Tímabundin tilfærsla verkefna sem snúa að áherslumálum rektors.* Starf jafnréttisfulltrúa hefur verið fært frá kennsluviði til rektorsskrifstofu.

Tveggja ára reynsla er komin af þeim breytingum sem fylgdu ráðningu aðstoðarrektora og framkvæmdastjóra stjórnýslu um mitt ár 2016. Þörf er á að leggja mat á hvernig til hefur tekist og í kjölfarið gera nauðsynlegar lagfæringar á núverandi fyrirkomulagi:

- *Starf framkvæmdastjóra stjórnýslu.* Kanna þarf hvort starf framkvæmdastjóra hefur þróast í þá átt sem stefnt var að með ráðningu hans.
- *Störf aðstoðarrektora.* Meta þarf árangur af nýjum störfum aðstoðarrektora, m.a. hvernig til hefur tekist með afmörkun á hlutverkum þeirra.
- *Vísinda- og kennslumálanefndir.* Kanna þarf hvernig til hefur tekist með breytingar á vísindanefnd og kennslumálanefnd.
- *Starf fjármálanefndar.* Greina þarf hvernig starf fjármálanefndar hefur breyst með formennsku rektors.
- *Efling skrifstofu rektors.* Leggja þarf mat á hvort markmið um að styrkja skrifstofu rektors hefur náðst.

Þessu til viðbótar er þörf á að meta skipulagslega staðsetningu framkvæmdastjóra stjórnýslu, lögfræðiráðgjafar skólans og skjalasafns. Með stöðu framkvæmdastjóra stjórnýslu og tilfærslu verkefna frá honum til sérstaks sviðs-

stjóra framkvæmda- og tæknisviðs þarf að taka afstöðu til verkefna skrifstofu framkvæmdastjóra en undir hann heyra verkefni sem betur falla undir aðrar einingar (sjá nánar kafla 6 um sameiginlega stjórnsýslu). Miðað við núverandi fyrirkomulag er álitamál hvort þörf sé á sérstakri skrifstofu framkvæmdastjóra. Hann starfar náið með rektor og aðstoðarrektorum. Skipulagslega væri því rökrétt að hann heyri undir skrifstofu rektors. Jafnframt þarf þá að skoða skipulagslega staðsetningu þeirra starfsmanna sem nú tilheyra skrifstofu framkvæmdastjóra.

Eins og áður segir hefur lögfræðileg ráðgjöf og aðstoð verið styrkt með fjölgun lögfræðinga, sem heyra til rektorsskrifstofu. Fyrirkomulag á starfi þeirra innan skrifstofunnar hefur ekki verið ákveðið. Að minnsta kosti tveir valkostir koma til greina, annars vegar að til verði sérstök lögfræðieining sem tilheyri skrifstofu rektors og hins vegar að ráðgjöfin verði sérstök eining innan sameiginlegrar stjórnsýslu. Þá kæmi til greina að skjalasafn skólans heyrdi undir slíka einingu.

Í áfangaskýrslu um rektorsskrifstofu var lagt mat á skipulagslega staðsetningu skjalasafns sem heyrir enn undir rektorsskrifstofu sem sérstök eining. Hún er þó til húsa annars staðar í aðalbyggingu og virðist fremur laustengd henni. Í skýrslunni sagði að skoða þyrfti hvort skjalasafnið ætti að heyra áfram undir rektorsskrifstofu en dæmi væru þó um það í háskólum á Norðurlöndum. Starfsfólk skjalasafns hefur unnið að umbótaverkefnum með lögfræðingi háskólans í formi leiðbeiningarstarfs í þeim tilgangi að bæta skráningu og skjalavistun. Mikilvæg umbótaverkefni sem vinna þarf með lögfræðingum háskólans standa yfir vegna nýrrar persónuverndarlöggjafar sem tók gildi í maí 2018. Sú löggjöf felur í sér miklar kröfur um vinnslu, varðveislu og vernd persónuupplýsinga. Meta þarf stöðu skjalasafns skólans með hliðsjón af þessu.

## 4. HÁSKÓLAÞING

Í alþjóðlegu samhengi hafa háskólaþing, sem þorri akademískra starfsmanna eða fulltrúar þeirra taka þátt í, verið hluti af jafningjastjórnun háskóla. Breytingar á stjórnskipulagi háskóla hafa leitt til þess að hlutverk háskólaþinga hefur með árunum orðið óljósara.<sup>93</sup> Í kaflanum er fjallað um þessi hlutverk og hvernig þau hafa breyst í íslenskri háskólaöggjöf. Rætt er um skipan háskólaþings Háskóla Íslands, fyrirkomulag og framkvæmd. Í lokin er bent á leiðir til að efla starf þingsins í samræmi við gildandi hlutverk.

Efni þessa kafla var unnið á tímabilinu desember 2017 til apríl 2018. Byggt var á:

- Fundargerðum þingsins 1999-2017; á grundvelli innihaldsgreiningar var unnin tölfraði m.a. um viðfangsefni og þátttöku þinggesta.
- Samantekt á vinnu rýnihópa sem fram fór á háskólaþingi vorið 2017.
- Ákvæðum laga og reglna um fyrirkomulag háskólaþings.
- Hlutverk háskólaþings í sögulegu samhengi

### 4.1. Hlutverk háskólaþings í sögulegu samhengi

Háskólaþing, sem upphaflega var kallað háskólafundur, var sett á laggirnar 1999 með lögum um Háskóla Íslands nr. 41/1999.<sup>94</sup> Með háskólaþingi var stefnt að því að aðgreina stefnumótun frá framkvæmdastjórn háskólaráðs. Samsetning háskólaráðs var einnig breytt þannig að deildarforsetar sátu ekki lengur í ráðinu. Í stað þeirra komu þrír fulltrúar háskólasamfélagsins og tveir fulltrúar skipaðir af menntamálaráðherra. Með þessu nýja fyrirkomulagi var stefnt að því að auka lýðræði, valddreifingu og skilvirkni í daglegum rekstri.<sup>95</sup> Skv. athugasemdum með frumvarpinu var háskólaþingi ætlað tvenns konar hlutverk, stefnumótum í sameiginlegum málefnum skólans og að veita umsögn þegar „meginreglur er varða stjórnskipulag háskólans eru settar“ en „[f]ramkvæmd stefnunnar sem háskólafundur mótar og dagleg framkvæmdastjórn háskólans verði í höndum háskólaráðs, rektors og sameiginlegrar stjórnýslu.“ Nánar segir um hlutverkið (skáletrun höfundar):

Háskólafundur verður *eins konar þing háskólamanna* þar sem saman koma fulltrúar einstakra deilda og stofnana háskólans, auk fulltrúa starfsmanna stjórnýslunnar, stúdenta og þjófólfs. ... Á þessu þingi oddvita háskólasamfélagsins *mætast á einum stað sjónarmið allra faggreina og hópa háskólasamfélagsins.*

93 Sjá samantekt hjá Robert Birnbaum, „The Latent Organizational Functions of the Academic Senate: Why Senates Do Not Work but Will Not Go Away,” *The Journal of Higher Education* 60, nr. 4 (1989); Glen A. Jones, Theresa Shanahan og Paul Goyan, „The Academic Senate and University Governance in Canada,” *Canadian Journal of Higher Education* 34, nr. 2 (2004).

94 Í nefndum lögum nr. 41/1999, í gildandi lögum um háskóla nr. 63/2006 og lögum um opinbera háskóla nr. 85/2008 er hugtakið háskólafundur notað. Frá og með 2008, þegar nýtt skipulag tók gildi hjá Háskóla Íslands á grunni laganna frá 2008, var ákveðið að hugtakið „háskólaþing“ kæmi í stað „háskólafundar“ eins og sjá má í reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009. Þessi ákvörðun hefur vísun til umræðu um hlutverk háskólaþings. Til einföldunar er hér eingöngu notað hugtakið „háskólaþing“.

95 Frumvarp til laga um Háskóla Íslands, 509. mál, þskj. 821. Alþingi 1998-99, 123. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/123/s/0821.html>.

Með þessu er m.a. komið til móts við óskir sem uppi hafa verið innan háskólans um að fjölga þurfi í háskólaráði frá því sem nú er til þess að oddvitar allra kennslugreina og hópa geti átt þar fulltrúa og tekið þátt í að móta stefnu og eiga aðild að ákvörðunum þess. ... [Háskólafundi] er fyrst og fremst ætlað að vinna að þróun Háskóla Íslands og stefnumótun í innri málefnum hans. Háskólafundi er aftur á móti ekki ætlað að fara með stjórnsýslulegt úrskurðarvald. Gert er ráð fyrir að með samþykktum sínum um stefnumörkun móti háskólafundur stefnu þá sem háskólaráði og rektor er ætlað að taka mið af.<sup>96</sup>

Í lögum um opinbera háskóla nr. 85/2008 var horfið frá hugmynd um tvískiptingu stefnumótunar og framkvæmdastjórnar og dregið úr vægi háskólaþings þannig að meginhlutverk þess varð samráðs- og umræðuvettvangur um fagleg mál háskólans. Með breytingunum var ætlunin að fækka enn frekar í háskólaráði og styrkja það sem framkvæmdastjórn skólans og stefnumótunaraðila. Í athugasemdum með frumvarpinu segir um hlutverk háskólaþings í stefnumörkun (skáletrun höfundar):

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.<sup>97</sup>

Nánar tiltekið voru með lögum um opinbera háskóla nr. 85/2008 gerðar eftirfarandi breytingar á ákvæðum eldri laga um háskólaþing nr. 41/1999 (skáletrun höfundar):

1. Í stað setningarinnar „Háskólafundur er samráðsvettvangur háskóla-deilda og háskólastofnana. Háskólafundur vinnur að þróun og eflingu Háskóla Íslands og mótar og setur fram sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans“ kom „Háskólafundur er samráðsvettvangur háskólasamfélagsins þar sem fram fer umræða um þróun og eflingu háskólans. Háskólafundur fjallar um og tekur þátt í að móta sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans að frumkvæði rektors“.
2. Í stað setningarinnar „Háskólaráð getur leitað umsagnar háskólafundar um hvaðeina sem varðar starfsemi háskólans og deilda hans“ kom „Háskólaráð getur einnig falið háskólafundi umfjöllun um fagleg málefni og akademíska stefnumörkun“.
3. Í gildandi lögum er kveðið á um að fulltrúar háskólasamfélagsins í háskólaráði séu tilnefndir af háskólaþingi en í eldri lögum voru þeir kosnir í beinum kosningum.

Með breytingum á lögum um opinbera háskóla árið 2010 (nr. 50/2010) var orðalagi um hlutverk háskólaþings breytt. Í stað setningarinnar „Háskólafundur fjallar um og tekur þátt í að móta sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans að frumkvæði rektors“ kom „Háskólafundur mótar og setur fram sam-

96 Frumvarp til laga um Háskóla Íslands, 509. mál, þskj. 821. Alþingi 1998-99, 123. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/alttext/123/s/0821.html>.

97 Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/alttext/135/s/0847.html>.

eiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans að frumkvæði rektors“ (skáletrun höfundar). Þessi breyting var gerð samhliða því að akademískum fulltrúum var fjölgað í háskólaráði og fulltrúum ráðherra fækkað. Rökin voru þessi:

Með þessu er komið enn betur til móts við þau sjónarmið er fram komu við setningu laganna á Alþingi, um mikilvægi þess að tryggja fræðilega þekkingu og tengingu við opinbera háskóla. Er þetta í samræmi við lýðræðishefðir opinberu háskólanna og er til þess fallið að skjóta styrkum stoðum undir fræðilega þekkingu innan háskólaráðsins. Í þessu samhengi er einnig lagt til að það verði hlutverk háskólafundar að móta sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskóla[.]<sup>98</sup>

Lögin frá 1997, 2008 og 2010 lýsa ólíkum viðhorfum til hlutverks háskólaþings, þ.e. hvort því skuli eingöngu ætlað það hlutverk að vera umræðu- og samráðsvettvangur eða hafa umfangsmeira og sjálfstæðara hlutverk. Síðarnefnda viðhorfið kemur fram hjá háskólaráði Háskóla Íslands í umsögn um frumvarp til laga um opinbera háskóla 2008.<sup>99</sup> Þar er lagt til að í stað greinar sem endanlega var samþykkt, „Háskólafundur fjallar um og tekur þátt í að móta sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans að frumkvæði rektors“, komi „Háskólafundur mótar og setur fram sameiginlega stefnu háskólans að frumkvæði rektors“ en þessi liður var síðan settur inn í lögina að mestu óbreyttur 2010 eins og áður segir. Rökin sem háskólaráð nefnir eru þessi (skáletrun höfundar):

Í 9. gr. (um hlutverk háskólafundar) segir að háskólafundur „fjallar um og tekur þátt í“ að móta sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans. Fram kemur í skýringu við 9. gr. að hlutverk háskólafundar sé ráðgefandi og bundið við stefnumörkun fyrir háskólann í heild. Þar er jafnframt fullyrt að ákvæði 9. gr. um háskólafundinn taki mið af því hvernig háskólafundur hefur þróast á vettvangi Háskóla Íslands frá 1999. Þetta kemur ekki alveg heim og saman við veruleikann. Bent er á í þessu samhengi að skv. 7. gr. gildandi laga um Háskóla Íslands mótar háskólafundur og setur fram sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans. *Hér er nokkur munur á og í reynd er dregið úr sjálfstæði og þar með vægi fundarins og það færtil til háskólaráðs skv. frumvarpinu. Ekki eru færð rök fyrir þessari breytingu.*

Viðhorf til sjálfstæðis og hlutverks háskólaþings komu einnig fram á tveimur háskólaþingum 2004 og 2005 þegar fimm ára reynsla af starfi þess var metin (skáletrun höfundar):

[F]ulltrúar á síðasta háskólafundu [hefðu] almennt verið sammála um að „háskólaþing“ væri heppilegra heiti en háskólafundur og lýsti hlutverki hans betur. *Þá þyrfti að hugleiða hvort heppilegt væri að rektor stýrði háskólafundu, þ.e. hvort sami aðili stýrði framkvæmdastjórn skólans og þinginu sem hefði með höndum mótun stefnu og framtíðarsýnar. Við þetta bættist að rektor væri yfirmaður hinnar sameiginlegu stjórnarsýslu.*

98 Frumvarp til laga um breytingu á lögum nr. 85/2008, um opinbera háskóla (almenningsfræðsla), 579. mál, þskj. 970. Alþingi 2009–2010, 138. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/altext/138/s/0970.html>.

99 Umsögn um frumvarp til laga um opinbera háskóla dags. 5. maí 2008. Innsend erindi og umsagnir. 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007–2008, 135. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/thingstorf/thingmalin/erindi/?ltg=135&mnr=546>.

Í framhaldi af þessari umræðu var hnykkt á því sjónarmiði að mikilvægasta einstaka málið varðandi framtíð háskólafundar væri að skilgreina verkaskiptinguna á milli háskólaráðs og háskólafundar. *Háskólafundur ætti að hafa reglusetningarvaldið, þ.e. ef fundurinn væri á annað borð hugsaður sem þing, og síðan væri það háskólaráðs að framkvæma hlutina í samræmi við settar reglur.*<sup>100</sup>

## 4.2. Núverandi hlutverk háskólaþings

Greint er frá hlutverkum og starfsháttum háskólaþings í 9. gr. laga um opinbera háskóla (þar nefnt háskólafundur), í 9. og 10. gr. reglna nr. 569/2009 fyrir Háskóla Íslands og reglum nr. 984/2008 um skipan og fundarsköp háskólaþings Háskóla Íslands. Skv. 9. gr. laga um opinbera háskóla er hlutverk háskólaþings í meginatriðum ferns konar, að móta og setja saman vísinda- og menntastefnu skólans, að vera samráðsvettvangur háskólasamfélagsins, þar á meðal að fjalla um fagleg málefni og akademíska stefnumörkun sem háskólaráð felur fundinum, að veita háskólaráði umsögn og að tilnefna fulltrúa háskólasamfélagsins í háskólaráð.

### 4.2.1. Mótun sameiginlegrar vísinda- og menntastefnu háskólans

Skv. 1. mgr. 9. gr. laga um opinbera háskóla mótar háskólaþing og setur fram sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans að frumkvæði rektors. Sérstök vísinda- og menntastefna varð hluti af heildarstefnu skólans þegar hún var samþykkt í fyrsta sinn 2006. Almennt eru stærri sameiginleg stefnumál háskólans, hvort sem það er heildarstefna, stefnumál ákveðinna málaflokka (sjá t.d. stefnu gegn mismunun, jafnréttisáætlun, starfsmannastefna) eða viðmiðanir um gæði meistara- og doktorsnáms o.s.frv., lögð fyrir háskólaþing.

Viðamikilið samstarf við háskólasamfélagið hefur átt sér stað við mótun heildarstefnu háskólans, allt frá þeirri fyrstu sem samþykkt var 2006. Í öll skiptin hefur háskólaþing samþykkt stefnuna með formlegum hætti en þá hafa stefnudrög áður fengið mikla umræðu á öðrum vettvangi. Aðkoma háskólaþings hefur að öðru leyti verið fremur takmörkuð. Þingfulltrúar fá tækifæri til að draga fram sjónarmið sín, benda á atriði til skoðunar og koma með fyrirspurnir. Þó má benda á að við mótun gildandi heildarstefnu fyrir tímabilið 2016-2021 tóku allir þingfulltrúar virkan þátt í umræðunni í hópavinnu.

### 4.2.2. Samráðsvettvangur

Bæði í lögum um Háskóla Íslands og lögum um opinbera háskóla er fjallað um það hlutverk háskólaþings að vera samráðsvettvangur háskólasamfélagsins þar sem fram fari umræða um þróun og eflingu háskólans. Hvorki í eldri lögum né gildandi lögum er skilgreint nánar hvað átt er við með samráðsvettvangi. Litið hefur verið á að lögskýlt samráð feli í sér „að samráðsgjafi gefi samráðsþega færi á að gera athugasemdir við tillögu, með hæfilegum fyrirvara og með það

100 Sjá fundargerð 16. háskólafundar 18. febrúar 2005. Á vefsíðu Háskóla Íslands: [https://www.hi.is/haskolinn/16\\_haskolafundur\\_18\\_februar\\_2005](https://www.hi.is/haskolinn/16_haskolafundur_18_februar_2005).

að markmiði að eiga í kjölfarið viðræður og leita samkomulags.”<sup>101</sup> Þannig má líta á að samráðsskylda háskólaráðs sé uppfyllt með því að ráðið leggi mál fyrir væntanlega þátttakendur á háskólaþingi með góðum fyrirvara (þriggja vikna fyrirvara skv. reglum). Í vissum tilvikum hafa einstakir þátttakendur einnig átt kost á að senda inn athugasemdir í stuttan tíma eftir fund.

### 4.2.3. Umsagnaraðili

Háskólaráð getur leitað umsagnar háskólaþings um hvað eina sem varðar starfsemi háskólans, einstakra skóla (fræðasviða) eða stofnana. Fjallað er um þetta umsagnarhlutverk í 9. gr. laga um opinbera háskóla og í eftirfarandi ákvæðum sömu laga:

1. Í 6. mgr. 6. gr. er fjallað um að háskólaráð setji nánari reglur um val á fulltrúum háskólasamfélagsins og nemenda en að leita skuli umsagnar háskólaþings ef settar eru nýjar reglur eða reglum breytt.
2. Í 1. mgr. 11. gr. er fjallað um að leita skuli umsagnar háskólaþings ef gerðar eru breytingar á skiptingu skólans í fræðasvið.
3. Í 3. mgr. 16. gr. er tiltekið að leita skuli umsagnar háskólaþings vegna reglna sem háskólaráð setur um dómnefndir sem meta hæfi þeirra sem sækja um akademísk störf.

Í athugasemdum með frumvarpi til laga um opinbera háskóla er ekki að finna nánari umfjöllun um hvers eðlis umsögn skuli vera. Miðað við framkvæmd háskólaþings hjá Háskóla Íslands er þetta umsagnarhlutverk óformlegt og í formi þeirrar umræðu sem á sér stað á fundinum. Núverandi starfshættir gefa ekki kost á formlegri umsögn með rökstuddu skriflegu álit.

### 4.2.4. Tilnefning fulltrúa háskólasamfélagsins í háskólaráð

Samkvæmt lögum um opinbera háskóla er það háskólaráðs að setja nánari reglur um val á fulltrúum háskólasamfélagsins í háskólaráð. Í reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 er því nokkuð ítarlega lýst hvernig skuli standa að þessu vali. Skv. þeim skal tilnefning tekin á dagskrá háskólaþings skv. útsendu fundarboði þremur vikum fyrir fund þar sem lýst er eftir ábendingum eða framboðum. Þá er einnig auglýst eftir ábendingum eða framboðum á vef skólans. Eingöngu þeir sem eru í fullu starfi sem akademískir starfsmenn geta boðið sig fram, að undanskildum akademískum stjórnendum, svo sem forsetum fræðasviða, deildarforsetum og varadeildarforsetum. Leggja skal fyrir háskólaþing upplýsingar um frambjóðendur og þá sem tilnefndir eru, s.s. um starfsvettvang þeirra og starfsferil, sem og staðfestingu á að tilnefndir aðilar muni taka tilnefningu. Atkvæðisrétt á háskólaþingi hafa 56 (vor 2018, stúdentar hafa ekki atkvæðisrétt undir þessum lið). Um niðurstöður atkvæðagreiðslunnar segir í 3. gr. reglnanna, d-lið:

[S]á sem flest atkvæði hlýtur í kjöri á háskólaþingi skal tilnefndur sem fulltrúi í háskólaráð. Jafnframt skal sá tilnefndur sem hlýtur næstflest atkvæði og er áskilið að hann sé starfandi á öðru

<sup>101</sup> Guðrún Pétursdóttir og Guðbjörg Eva H. Baldursdóttir, *Þjóð til þings: Skýrsla stjórnlaganefndar 2011*, 1. bindi (Reykjavík: Stjórnlaganefnd, 2011), bls. 191.

fræðasviði en sá sem flest atkvæði hlýtur. Þriðji fulltrúi háskóla-samfélagsins skal vera sá sem flest atkvæði hlýtur á háskólaþingi að hinum tveimur frátöldum og er jafnframt starfandi á öðru fræðasviði en hinir tveir. Varamenn fulltrúanna þriggja eru þeir þeir sem hlotið hafa flest atkvæði að tilnefndum fulltrúum frá-töldum. Sá varamaður sem flest atkvæði hlýtur er varamaður þess tilnefnds fulltrúa sem flest atkvæði fékk, annar er vara-maður annars aðalmanns og þriðji er varamaður þriðja aðal-manns. Ef atkvæði eru jöfn í vali á milli manna skal hlutkesti ráða. Tilnefning er bindandi og er viðkomandi skylt að taka til-nefningu til setu í háskólaráði til tveggja ára.

Skv. athugun á þeim kosningum sem fram hafa farið á tímabilinu 2008-2018 voru sex í framboði í sætin sex í þremur kosningum, í einni kosningu (þeirri fyrstu, 2008) voru frambjóðendur níu og í kosningunum 2012 og 2018 voru þeir sjö. Í þremur kosningum af þessum sex hafa frambjóðendur skipst jafnt á milli fræðasviða og í tveimur tilvikum hefur sjötti kjörni fulltrúinn starfað utan fræðasviðs (við rannsóknasetur Háskóla Íslands). Í einu tilviki var fulltrúi bæði starfsmaður einingar innan sameiginlegrar stjórnsýslu og akademískur starfs-maður Menntavísindasviðs. Árið 2012 var dreifingin einnig jöfn nema að tveir frambjóðenda voru frá Félagsvísindasviði og tveir frá Verkfræði- og náttúru-vísindasviði en annar þeirra síðarnefndu fékk ekki kosningu.

Ekki kemur fram í frumvarpi um opinbera háskóla hvers vegna ákveðið var að fara þá leið að láta háskólaþing kjósa fulltrúa í háskólaráð fremur en að kjósa þessa fulltrúa með beinum hætti eins og tíðkaðist fyrir þann tíma. Líklega hefur þetta fyrirkomulag verið talið auðveldara í framkvæmd en eldra fyrir-komulag.

### 4.3. Skipan háskólaþings

Skv. lögum um opinbera háskóla sitja rektor, sviðsforsetar og deildarforsetar háskólaþing í krafti starfa sinna. Hvorki fulltrúar í háskólaráði, aðstoðarrekt-orar né framkvæmdastjóri stjórnsýslu hafa atkvæðisrétt þótt þeir hafi seturétt. Skv. 10. gr. reglna nr. 569/2009 skal, í forföllum forseta fræðasviðs, stjórn fræðasviðs tilnefna fulltrúa úr sínum röðum til þess að taka sæti á þinginu. Varadeildarforseti situr háskólaþing í forföllum deildarforseta og varaformaður Stúdentaráðs í forföllum formanns. Kjörtímabil annarra er tvö ár nema stúd-enta sem er eitt ár. Skv. 5. gr. reglna um skipan og fundarskóp háskólaþings nr. 984/2008 skulu aðrir fulltrúar fræðasviða valdir með eftirfarandi hætti:

Sjö fulltrúar fyrir hvert hinna fimm fræðasviða Háskóla Íslands og eru deildarforsetar þar meðtaldir, sbr. 2. gr. Hinir skulu kjörnir úr röðum akademískra starfsmanna deilda og stofnana undir fræðasviðinu. Enn fremur skal kjörinn með sömu skilmál-um einn fulltrúi til viðbótar fyrir hverja 500 nemendur á þeim fræðasviðum þar sem nemendur eru fleiri en 2.000. Fyrir hvern kjörinn fulltrúa fræðasviðs skulu jafnframt kjörnir tveir vara-menn með sama hætti.

Tveir fulltrúar samtaka háskólakennara og einn varamaður fyrir hvorn um sig skulu kjörnir úr hópi félagsmanna Félags háskóla-



kennara og Félags prófessora við ríkisháskóla. Áskilið er að sá sem tekur kjöri gegni ekki starfi forseta fræðasviðs eða deildar innan Háskóla Íslands (þ.m.t. varadeildarforseta).

Tveir fulltrúar starfsmanna við stjórnslu og einn varamaður fyrir hvorn þeirra skulu kjörnir til tveggja ára í senn í skriflegri kosningu á almennum fundi Félags starfsfólks í stjórnslu Háskóla Íslands.

Við undirbúning á kjöri og tilnefningu fulltrúa skal fylgja ákvæðum jafnréttisáætlunar skólans um jafna aðild kynjanna að nefndum, stjórnnum og ráðum skólans.

Í samræmi við ofangreint sitja eftirtaldir háskólaþing (fjöldi í sviga):

- Rektor (1)
- Forsetar fræðasviða (5)
- Deildarforsetar (26)
- Fulltrúar kjörnir af fræðasviðum (14). Þessir fulltrúar skiptast þannig eftir sviðum fyrir tímabilið 1.7.2016–30.6.2018:
  - o Félagsvísindasvið (5)
  - o Hugvísindasvið (3)
  - o Heilbrigðisvísindasvið (1)
  - o Menntavísindasvið (4)
  - o Verkfræði- og náttúruvísindasvið (1)
- Fulltrúar tilnefndir af samstarfsstofnunum (6)
  - o Landspítali (1)
  - o Landsbókasafn – Háskólabókasafn (1)
  - o Tilraunastöð Háskóla Íslands í meinafræði að Keldum (1)
  - o Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum (1)
  - o Raunvísindastofnun Háskólans (1)
  - o Endurmenntunarstofnun Háskóla Íslands (1)
- Fulltrúi Félags háskólakennara (1)
- Fulltrúi Félags prófessora við ríkisháskóla (1)
- Kjörnir fulltrúar starfsfólks í stjórnslu og stoðþjónustu (2)
- Kjörnir fulltrúar stúdenta (10)

Án atkvæðisréttar hafa eftirfarandi seturétt á háskólaþingi:

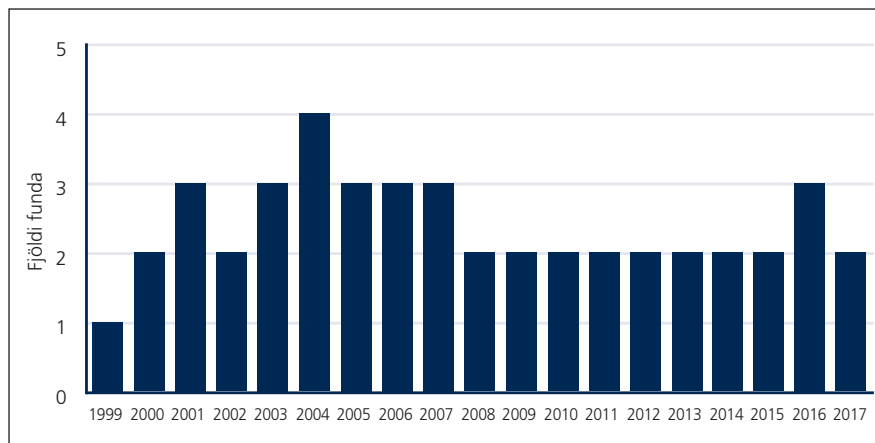
- Fulltrúar í háskólaráði (10)
- Aðstoðarrektorar (2)
- Framkvæmdastjóri stjórnslu (1)
- Formenn starfsnefnda háskólaráðs (6)
- Fulltrúi Stofnunar rannsóknasetra Háskóla Íslands (1)
- Starfsfólk sameiginlegrar stjórnslu og stjórnslu fræðasviða (allt að 15 fulltrúar)

Ef enginn þátttakandi gegndi fleiri en einu hlutverki væru þátttakendur á háskólaþingi um 100. Þátttaka á þinginu er að jafnaði mikil, 90–95% þeirra sem eiga seturétt á þinginu eða staðgenglar þeirra hafa tekið þátt, frá því það hóf störf 1999 en það er skrifstofa rektors sem heldur utan um skráningu þátttakenda. Auk ofangreindra þátttakenda sitja þingið gestir í boði rektors.

## 4.4. Fjöldi og tímalengd háskólaþinga

Eftirfarandi mynd sýnir fjölda þinga á ári frá upphafi 1999 til loka 2017 en á þessu tímabili voru haldin 45 háskólaþing. Algengast er að þingið sé haldið tvisvar á ári, að hausti og vori. Á tímabilinu 2001 til 2007 voru þó að jafnaði haldin þrjú þing á ári. Flest voru þingin fjögur árið 2004.

Mynd 4-1. Fjöldi háskólaþinga á ári á tímabilinu 1999–2017<sup>102</sup>



Heimild: Yfirlit fundargerða á heimasíðu háskólans: <https://www.hi.is/haskolinn/haskolathing>.

Frá 2008 hefur verið algengast að þing standi yfir í um þrjár klukkustundir. Skv. fundargerðum voru þingin fyrstu starfsárin lengri en síðar varð. Dæmi eru um að þing hafi staðið yfir í tæplega tvo heila daga og stofnaðar hafi verið „milli-þinganefndir“ til að vinna að málum sem voru til umfjöllunar á háskólaþingi.

## 4.5. Undirbúningur háskólaþings

Skv. gildandi reglum um skipan og fundarsköp háskólaþings nr. 984/2008 frá október 2008 með síðari breytingum boðar háskólaþing til háskólaþings með a.m.k. þriggja vikna fyrirvara. Drög að dagskrá skulu fylgja fundarboði. Ef 2/3 hlutar fulltrúa á háskólaþingi óska þingfundar er rektor skylt að boða til hans. Endanleg dagskrá ásamt fundargögnum er send fulltrúum á háskólaþingi ekki síðar en viku fyrir boðaðan þingfund.

Í reglunum kemur jafnframt fram að þingfulltrúar geti lagt fyrir þingið tillögur til ályktunar og þurfa þær að hafa borist ásamt greinargerð til skrifstofu háskólarektors a.m.k. tveimur vikum fyrir þing. Þetta gerðist á fyrstu árum háskólaþings, nánar tiltekið 1999–2002. Ekki er gert ráð fyrir að þingfulltrúar geti tekið upp óundirbúin mál á þinginu sjálfu.

Drög að dagskrá eru sett saman á rektorsskrifstofu. Dagskrárliðir eru valdir með hliðsjón af því hvaða veigamiklu mál eru efst á baugi eða er ólokið frá síðasta háskólaþingi og hvaða mál varða háskólann í heild og þarfnast umræðu eða afstöðu háskólasamfélagsins. Ekki verður annað séð en að öll veigamikil akademísk mál hafi verið til umræðu á háskólaþingi. Hér má nefna heildarstefnu háskólans (áður nefnd vísinda- og menntastefna), sértækari stefnur, svo sem málstefnu, stefnu í jafnréttismálum og umhverfisstefnu, stærri breytingar

<sup>102</sup> Fyrsta háskólaþingið var haldið haustið 1999. Árið 2000 er því fyrsta heila árið. Þingið árið 1999 og bæði þingin árið 2000 stóðu yfir í tvo daga.

á reglum skólans og niðurstöður úttekta sem snúa að skólanum í heild sinni, svo sem lögbundnar ytri úttektir og sjálfsmat.

## 4.6. Framkvæmd háskólaþings<sup>103</sup>

Háskólaþing eru haldin í hátíðarsal Háskóla Íslands (ein undantekning, sem var vinnufundur utan höfuðborgarinnar). Skv. 8. gr. reglna um skipan og fundarsköp háskólaþings nr. 984/2008 skal háskólarektor setja þingfund og stýra honum. Fundarritari hefur verið skrifstofustjóri rektorsskrifstofu. Rektor fer í upphafi yfir dagskrá og tímaáætlun. Skv. reglunum skulu á háskólaþingi tekin fyrir þessi mál „eftir því sem við á hverju sinni“:

1. Rektor kynnir og ræðir sameiginlega vísinda- og menntastefnu háskólans.
2. Tillögur að ályktunum háskólaþings um einstök málefni, sem fyrir liggja frá öðrum fulltrúum.
3. Umsagnir um reglur sem háskólaráð setur.
4. Önnur mál sem löglega eru upp borin.

Í reglunum er að öðru leyti ekki fjallað um fundarsköp háskólaþings. Sú hefð hefur skapast að eftir að rektor setur fundinn fer hann yfir dagskrá og tímaáætlun og gerir grein fyrir fundargögnum (um 5 mín.). Síðan reifar hann mál sem eru efst á baugi hjá skólanum. Þessi liður, sem var orðinn fastur á dagskrá 2004 (fyrstu árin nefnt „helstu stefnumál“), tekur á bilinu 15-25 mínútur af um 180 mínútna þingi. Ekki er gert ráð fyrir fyrirspurnum eða umræðum undir þessum lið. Ef stutt var frá síðasta þingi, svo sem vegna stefnumótunarvinnu, er þessum lið sleppt. Af fundargerðum verður ekki séð að liðurinn „Önnur mál sem löglega eru upp borin“ hafi verið á dagskrá. Ekki er gert ráð fyrir að þingfulltrúar geti tekið upp mál, svo sem fyrirspurnir, undir þessum lið nema það hafi verið tilkynnt til rektorsskrifstofu með tveggja vikna fyrirvara, eins og áður segir.

### 4.6.1. Umsagnir háskólaþings um reglur til meðferðar og afgreiðslu

Á tímabilinu 1999-2017 eru skráð fjögur mál þar sem óskað var umsagnar þingsins skv. lögum um opinbera háskóla. Þessi mál varða m.a. reglur um fundarsköp háskólaþings, sem rædd voru á haustfundi 2008, og heildarendurskoðun á reglum fyrir Háskóla Íslands sem breytingarnar 2008 kölluðu á. Málsmeðferð er þannig að kynning fer fram á þeim breytingum á reglum sem lagðar eru til. Í kjölfarið er fundarmönnum gefinn kostur á að tjá sig um málið. Í þremur af fjórum tilvikum tóku þingfulltrúar til máls undir þessum lið. Niðurstaðan í þessum málum var sú að þingið samþykkti samhljóða drög að reglum, annaðhvort óbreytt eða með því að drögunum var vísað til rektors ásamt athugasemdum og ábendingum sem fram komu á þinginu, auk þess sem fulltrúum á þinginu var gefinn kostur á að senda inn athugasemdir innan ákveðins tíma, sjö eða tíu daga.

<sup>103</sup> Tölulegar upplýsingar sem fram koma í þessum hluta byggjast annars vegar á greiningu á fundargerðum háskólaþings allt tímabilið 1999 til 2017 (seinni fundargerð 2017 er undanskilin), samtals fundargerðum 44 þinga. Hins vegar var ítarlegri greining unnin fyrir tímabilið 2008 til 2017 þar sem skoðuð var afgreiðsla einstakra mála. Á þessu tímabili voru 45 mál á dagskrá. Setning og kynning rektors á málum í deigluinni er þar undanskilin.

#### 4.6.2. Kosning fulltrúa í háskólaráð

Kosning fulltrúa í háskólaráð hefur farið fram fimm sinnum á háskólaþingi á tímabilinu 2008–2016. Áður hefur verið fjallað um fyrirkomulag kosninganna. Ekki er hefð fyrir því að þingfulltrúar ræði framboðsmál eða einstaka framboðendur á sjálfu þinginu.

#### 4.6.3. Akademísk mál til kynningar, meðferðar og afgreiðslu

Ferill akademískra mála á þinginu er að jafnaði með eftirfarandi hætti:

1. Málið er kynnt. Sú kynning er í höndum rektors eða þess sem hefur með málið að gera, svo sem formanns starfshóps sem stýrir stefnumótun, stjórnanda úttektar o.s.frv. Hluti þessara mála er til kynningar og umræðu án þess að gert sé ráð fyrir sérstakri meðferð háskólaþings. Dæmi um þetta er kynning á niðurstöðum starfshópa sem skipaðir hafa verið af rektor eða háskólaráði eða kynning á sérstökum úttektum sem varða háskólann í heild.
2. Umræða. Mismunandi er hvað gert er ráð fyrir miklum tíma í umræður, það fer eftir eðli mála og umfangi þeirra. Fyrirkomulag umræðu getur verið með eftirfarandi hætti:
  - a. Umræða í hátíðarsal. Algengast er að umræða fari fram í hátíðarsal þar sem allir þingfulltrúar sitja. Eftir framsögu er orðið einfaldlega gefið laust þar til mælendaskrá er lokað. Gert er ráð fyrir að innlegg séu stutt og hnitmiðuð.
  - b. Hópastarf. Skv. fundargerðum fór fram hópastarf á sex þingum af 44 (seinni fundargerðin 2017 er undanskilin í þessum tölum), tvisvar sinnum á tímabilinu 1999–2008 (1999, 2004) og fjórum sinnum á því seinna (2014, 2015, 2016, 2017).
  - c. Andsvör. Þriðja afbrigði af umræðu á háskólaþingi felur í sér stutt undirbúin andsvör eða viðbrögð við kynningu máls (sjá t.d. þingið í maí 2017).
3. Afgreiðsla eða niðurstaða mála hefur verið eftirfarandi:
  - a. Rektor leggur fram tillögu til samþykktar (niðurstöðu), sem er þá samþykkt óbreytt eða með því að þingið gefur rektor eða háskólaráði umboð til að ganga frá máli.
  - b. Rektor leggur fram drög að bókun sem lýsir vilja eða afstöðu háskólaþings til þess máls sem fjallað hefur verið um.
  - c. Rektor leggur fram tillögu um að máli sé frestað og það rætt áfram síðar á sama vettvangi.

Skv. skoðun á fundargerðum frá 2008–2017 hefur tillaga rektors að niðurstöðu verið samþykkt samhljóða eða með miklum meirihluta (eitt tilvik). Notast er við handauppréttingu. Ekki er að finna dæmi um skriflega atkvæðagreiðslu nema vegna kosninga til háskólaráðs. Í þeim 25 málum sem komu til afgreiðslu fengu níu lokaafgreiðslu þingsins en í 16 málum var ályktað að mál kæmi aftur til umræðu á þinginu. Áður hefur komið fram að við gerð heildarstefnu og annarra stórra stefnumála sé algengt að mál sé tvisvar tekið til umfjöllunar.

#### 4.6.4. Þátttaka á háskólaþingum

Umræður áttu sér stað um þrjú af hverjum fjórum málum sem komu til kynningar, meðferðar og afgreiðslu. Fram hefur komið að þessi umræða er venjulega í formi athugasemda eða ábendinga sem beinast annaðhvort til rektors eða þess sem er í forsvari fyrir viðkomandi mál.

Fjölmenni á þinginu torveldar að almenn umræða verði um mál nema þegar hópastarf fer fram á þinginu. Skv. athugun á fundargerðum háskólaþings frá 2008 til 2017 tóku að meðaltali um 10 manns til máls undir hverjum lið, eða frá engum upp í 22. Skv. athugun (tilviljunarúrtak fimm þinga af 19 frá 2008) voru sviðsforsetar, deildarforsetar, lykilstarfsmenn stjórnsýslunnar og stúdentar í miklum meirihluta þeirra sem tóku til máls. Sjaldnast virðast fulltrúar stofnana og starfsfólk stjórnsýslu hafa tekið til máls.

Hópavinna hefur í vaxandi mæli farið fram á háskólaþingum. Á fyrsta háskólaþingi 1999 fór fram hópavinna og síðan aftur 2004 þegar rætt var um hlutverk háskólaþings. Síðan liðu 10 ár þangað til hópavinnu var aftur á dagskrá. Vinna við nýja stefnu fór síðan fram haustið 2015 með hópavinnu á háskólaþingi, aftur vor og haust 2016 og vorið 2017 voru vinnuhópar skipaðir til að ræða stjórnskipulag og stjórnsýslu skólans í tengslum við úttekt. Ekki liggja fyrir upplýsingar um fyrirkomulag hópavinnu nema á fundi vorið 2017 í tengslum við yfirstandandi úttekt á stjórnun og skipulagi háskólans. Þá var rúmum helmingi af virkum tíma háskólaþings varið í hópavinnu. Fyrir þingið hafði þingfulltrúum verið skipt niður í átta 10-15 manna hópa og hópstjórar og ritarar verið valdir. Fundað var áður með hópstjórum um viðfangsefni og fyrirkomulag hópavinnunnar. Hverjir tveir hópar fengu afmarkað úrlausnarefni til umfjöllunar í formi spurninga, svo og bakgrunnsefni sem setti málið í alþjóðlegt og sögulegt samhengi. Niðurstöður voru síðan kynntar í hátíðarsal í um fimm mínútna kynningu. Í kjölfarið var gengið frá samantekt sem skrifstofustjóri rektorskrifstofu fékk í hendur, ásamt þeim sem að þessari greiningu komu.

Í reglum skólans virðist ekki vera gert ráð fyrir sjálfstæðri stöðu háskólaþings. Þingfulltrúar geta, skv. 7. gr. reglna um skipan og fundarsköp háskólaþings, lagt fram tillögur til ályktana en þær skulu þá berast skrifstofu háskólarektors a.m.k. tveimur vikum fyrir fund ásamt greinargerð. Þessi heimild var nýtt á fyrstu fundum háskólaþings. Ekki verður séð að þessi heimild hafi verið nýtt eftir 2003. Rektor leggur fram drög að ályktunum og/eða bókunum sem algengast er að séu samþykktar samhljóða. Ekki er gert ráð fyrir fyrirspurnum um ræðu rektors um mál í deiglunni. Dagskrárlíðinn „önnur mál sem löglega eru fram borin“ er ekki að finna í fundargerðum háskólaþings og ekki er gert ráð fyrir að þingfulltrúar geti tekið upp mál eða komið með óundirbúna fyrirspurnir á þinginu, eins og fyrr segir. Skv. 9. gr. reglna nr. 569/2009 er heimilt að skipa nefndir og starfshópa til að vinna að málum á fundum og á milli funda. Á grunni fundargerða virðast eingöngu vera tvö dæmi um slíkar „milliþinganefndir“, 1999 á fyrsta ári háskólaþings og síðan 2004 þegar verið var að meta reynslu af starfi háskólaþings (skv. eldri starfsreglum).

## 4.7. Eftirfylgni með niðurstöðum háskólaþings

Það er skrifstofa rektors sem gengur frá fundargerð að þingi loknu. Bæði ályktanir háskólaþings og fundargerðir eru birtar á vef skólans. Þannig eru fundargerðir allra háskólaþinga aðgengilegar. Fundargerðir endurspeglar vel það sem fram hefur farið á þinginu. Ítarleiki fundargerða er í samræmi við það hve stór hluti þingsins er ætlaður í umræður. Þar er lýst sjónarmiðum sem fram koma á þinginu. Það er skrifstofa rektors sem sér um að fylgja eftir ályktunum þingsins.

## 4.8. Viðhorf háskólamanna til háskólaþings

Á háskólaþingi í maí 2017 fór fram hópavinna, m.a. um háskólaþing. Tveir hópar fengu það viðfangsefni að fjalla um spurningarnar: „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 hlutverki sínu?“ Fundarstjórar og ritarar unnu í kjölfarið samantekt um þá umræðu sem fram fór á fundunum. Ábendingum sem fram komu má skipta í eftirfarandi viðfangsefni:

- *Hlutverk háskólaþings*. Sú afstaða kom skýrt fram að háskólaþing ætti að hafa mikið vægi í stjórnskipulagi skólans. Því ætti frekar að auka vægi þess en hitt.
  - o Fram kom að háskólaþing ætti áfram að vera samráðs- og umræðuvettvangur. Fyrirkomulag þingsins þyrfti hins vegar að tryggja að unnt væri að uppfylla þetta hlutverk.
  - o Enn fremur kom fram að þingið skapi háskólasamfélaginu rödd og vitund um að það hafi áhrif. Þannig vinni þingið gegn þeirri tilfinningu sem sumir hafa að ákvarðanir séu eingöngu teknar í efsta stjórnunarlagi.
  - o Þá töldu menn að háskólaþing þjóni einnig því hlutverki að starfsmenn skólans geti átt bein samskipti við fólk af öðrum fræðasviðum og stofnunum háskólans og frá öðrum aðilum tengdum honum. Í þeim efnum mætti gera tengslum við samstarfsstofnanir hærra undir höfði en nú er gert, skýra sérstöðu þeirra t.d. með stuttum kynningum á þeim.
  - o Skoða ætti hvort tengja ætti þingið við aðra viðburði, t.d. verðlaunaafhendingu starfsmanna. Slíkt gæti hvatt til þátttöku. Þá gæti verið fýsilegt að lengja þingið og halda það einu sinni á ári.
- *Undirbúningur þingsins*. Spurningar vöknudu um hvernig dagskrá þingsins væri ákvæðin og hver ákvæði hana, sem og hvort æskilegt væri að þingfulltrúar hefðu áhrif á mótun dagskrárinnar. Einnig var þeirri spurningu varpað fram hvort mál ættu að koma fram á umræðu- eða mótunarstigi eða á lokastigi þar sem lítið svigrúm væri til breytinga á þinginu sjálfu. Einnig var bent á hagnýt atriði, svo sem að senda þyrfti út öll gögn með góðum fyrirvara og minna á þingið.

- *Framkvæmd þingsins.* Fram kom að þingið þjónaði samráðshlutverki sínu fyrst og fremst með hópastarfi. Því þyrfti að auka þann þátt og draga úr erindum og föstum dagskrárlíðum. Ánægja kom fram með hópastarfið. Þingið ætti að vera líflegra og nota mætti fjölþættari aðferðir við að virkja fólk, t.d. með því að nýta tæknina meira en gert væri og gera skyndiskoðanakannanir á þinginu.
- *Samhæfing* við annan sameiginlegan vettvang skólans. Skoða þyrfti hvort tryggja ætti betri samfellu í vinnu háskólaþings og háskólaráðs, sviðsstjórna og sviðsþinga. Bent var á að háskólaráð gæti t.d. lagt fleiri mál sem væru á forræði þess fyrir háskólaþing.

## 4.9. Niðurstöður og ábendingar

Háskólaþing Háskóla Íslands á sér fremur stutta sögu. Árið 1999 var háskólaþing, sem þá hét háskólafundur, sett á laggirnar samhliða breytingum á háskólaráði. Með lögum um opinbera háskóla árið 2008 breyttist formlegt hlutverk háskólaþings frá því að móta og setja fram stefnu í að vera umræðuvettvangur um slíka stefnu. Með lagabreytingum árið 2010 var háskólaþingi aftur ætlað hið fyrrnefnda hlutverk.

Ef frá eru talin fyrstu misserin sem háskólaþing starfaði hefur starfsemi þess ekki tekið miklum breytingum þrátt fyrir breytingar á ákvæðum laga. Eftir að háskólaþing var búið að festa sig í sessi hefur starf þess byggst á formfestu í skipulagi og starfsháttum þar sem meginhlutverk þess hefur falist í að uppfylla hlutverk háskólayfirvalda um samráð í formi kynninga og umræðu um veigamikil akademísk mál háskólans. Þetta virðist vera í samræmi við formlegt hlutverk háskólaþinga í háskólum annars staðar á Norðurlöndum. Í Finnlandi hefur háskólaþing þó umfangsmeira hlutverk, sem tilgreint er í lögum, svo sem að ákveða fjölda fulltrúa í háskólaráði. Finnska háskólaþingið velur, eins og í tilviki Háskóla Íslands, fulltrúa í háskólaráð. Í finnskum háskólum og í þeim sænsku, þar sem háskólaþing starfar, kys þingið sér formann og sérstaka stjórn sem hefur m.a. með höndum undirbúning háskólaþinga og eftirfylgni þeirra. Á þessum háskólaþingum sitja talsvert færri fulltrúar en hjá Háskóla Íslands, eða um 50 í stað um 100 hjá Háskóla Íslands.

Hlutverk háskólaþings eru ólík og kalla þar af leiðandi á mismunandi fyrirkomulag við undirbúning, framkvæmd og eftirfylgni. Af sömu ástæðum kalla þau á mismikið sjálfstæði háskólaþings. Hinn mikli fjöldi fulltrúa á háskólaþingi útilokar að þingið uppfylli öll hlutverk sín nema fyrirkomulagi sé breytt eða hlutverkin endurskoðuð. Tilvik hafa í heildina verið fá þar sem hópavinna hefur verið notuð til að virkja þingfulltrúa en þeim hefur þó fjölgað síðastliðin ár. Til að efla þingið sem samráðs- og umræðuvettvang þarf slíkt fyrirkomulag að verða að reglu nema farin sé sú leið að fækka verulega fulltrúum á háskólaþinginu. Núverandi fyrirkomulag gefur takmarkaða möguleika á að þingið veiti umsagnir, þótt óformlegar séu. Þátttaka þingsins við mótun vísinda- og menntastefnu skólans er einnig takmörkuð þar eð það hefur ekki sjálfstæða stöðu til að fjalla um akademísk mál eins og ákvæði núgildandi háskólalaga virðast gera ráð fyrir.

Þingið er undirbúið af rektor og samstarfsfólki hans. Möguleikar á að þingfulltrúar taki upp mál að eigin frumkvæði eru takmarkaðir. Þörfin fyrir að nýta háskólaþing fyrir upplýsingamiðlun um mál í deiglunni er minni en áður þar sem upplýsingamiðlun fer nú fram á ýmsum öðrum vettvangi ólíkt því sem var þegar stofnað var til háskólaþings 1999. Hér má benda á upplýsingafundi rektors, sem haldnir eru u.þ.b. tvisvar á misseri, ársfundi háskólans þar sem mál í deiglunni eru kynnt, stjórnendafundi sem forsetar fræðasviða, deildarforsetar, stjórnendur skrifstofa fræðasviða og sameiginlegrar stjórnarsýslu sitja og eru haldnir fjórum sinnum á misseri, forsetafundi þar sem rektor, forsetar fræðasviða og stjórnendateymi rektors sitja og fræðslufundi stjórnarsýslufólks sem haldnir eru einu sinni ári. Fulltrúar stúdenta sitja hins vegar ekki þessa fundi.

Þörf er á að tekin sé afstaða til þess hvert eigi að vera framtíðarhlutverk háskólaþings og þá jafnframt fyrirkomulag þess. Lítil umræða hefur farið fram um þetta viðfangsefni frá 2004 en þá var metin reynsla undanfarinna fimm ára. Um hlutverkið var einnig rætt við stofnun þingsins 1999. Á síðasta ári var fjallað um viðfangsefnið í tengslum við úttekt á stjórnskipulagi skólans. Taka þarf afstöðu til eftirfarandi þátta:

1. *Hvaða hlutverki á háskólaþing að gegna í stjórnskipulagi háskólans?* Er háskólaþingi ætlað að hafa formlegt úrskurðarvald, umsagnarhlutverk eða er því eingöngu ætlað að vera upplýsinga-, samráðs- og umræðuvettvangur um málefni skólans eins og þingið er nú í raun, ef frá er talið það hlutverk að kjósa í háskólaráð? Þessi ólíku hlutverk kalla á mismunandi starfsfyrirkomulag á þinginu:
  - o *Upplýsingavettvangur.* Þótt ekki sé kveðið á um í lögum eða reglum að háskólaþing skuli vera upplýsingavettvangur hefur upplýsingamiðlun rektors um helstu mál í deiglunni og kynning á niðurstöðum úttekta verið fastur liður á dagskrá háskólaþinga. Hugsanlegt er að annar vettvangur henti betur fyrir þennan lið. Ef vilji er fyrir því að halda þessum lið á dagskrá er heppilegast að þingfulltrúum verði gefinn kostur á að koma með fyrirspurnir eða athugasemdir.
  - o *Samráðs- og umræðuvettvangur.* Til að uppfylla skilyrði um samráð þarf að gefa öllum þingfulltrúum kost á að tjá sig. Til að svo megi verða þarf að velja annað fundarform en tíðkast hefur. Margs konar umræðuform kemur til greina.
  - o *Umsagnir.* Til að þingið geti veitt eina umsögn sem þingfulltrúar sameinast um þarf háskólaþing að hafa sjálfstæðara hlutverk en nú er. Þannig getur þurft að kjósa nefnd á háskólaþingi sem vinnur milli funda við að móta umsagnir og leggja fram tillögur þar að lútandi.
  - o *Stefnumótun.* Háskólaþingi er skv. lögum ætlað að móta og setja fram sameiginlega stefnu í vísinda- og menntamálum skólans. Þetta hlutverk kallar á sjálfstæða stöðu þingsins, sérstaka stjórn, vinnu starfshópa milli funda og afgreiðslu þeirrar vinnu á háskólaþingi.
  - o *Ákvörðunartaka.* Ef háskólaþingi er ætlað að taka ákvarðanir þarf þingið að hafa sjálfstæða stöðu, eins og hvað varðar umsagnir og



stefnumótun og skýra verkferla. Í dag felst ákvörðunartaka fyrst og fremst í að kjósa fulltrúa háskólasamfélagsins til háskólaráðs. Verkferlar um framkvæmd þessara kosninga eru skýrir eftir að framboð eru komin fram.

2. *Hvers konar málefni eru til umræðu?* eru það akademísk mál eingöngu eða einnig fjárhagsleg og rekstrarleg málefni? Eins og áður segir mótar háskólaþing vísinda- og menntastefnu. Þinginu er ekki ætlað sérstakt hlutverk er snýr að rekstrarlegum málum. Ekkert hindrar þó að umræða fari fram um þau málefni, svo sem um deililíkan skólans.
3. *Á háskólaþing að ákveða sjálfst hvaða málefni eru tekin til umræðu á þinginu og hvernig því er stjórnað?* Eins og fram kemur hér að ofan hefur hlutverk háskólaþings áhrif á starfsfyrirkomulag og sjálfstæði þingsins. Skv. reglum fyrir Háskóla Íslands boðar rektor háskólaþing og stýrir fundi eða felur öðrum stjórn hans. Ályktanir sem bornar eru upp til atkvæða eru venjulega settar fram af honum. Leyfilegt er að setja á laggirnar nefndir milli þinga. Á þingið að geta sett sér eigin reglur sem síðan eru staðfestar af háskólaráði? Á þingið sjálfst að ákveða verkefni sín – þá með staðfestingu háskólaráðs?
4. *Hverjir ættu að sitja háskólaþing og eiga þar atkvæðisrétt?* Hversu fjölmennat ætti þingið að vera? Í tilviki Háskóla Íslands sitja háskólaþing um 100 manns og hefur rúmur helmingur þeirra atkvæðisrétt. Annars staðar á Norðurlöndum virðist algengt að slík þing séu helmingi fámennari.

Með hliðsjón af ofangreindum þáttum er hér lagt til að skoðaðir verði tveir valkostir.

1. *Háskólaþing sem samráðs- og umræðuvettvangur.* Fyrsti valkostur er að háskólaþingi sé ætlað það meginhlutverk að vera samráðs- og umræðuvettvangur eins og núverandi hlutverk þess er í raun. Undirbúningur getur verið annaðhvort með sambærilegum hætti og nú er eða, sem er eftirsóknarverðara, að skipuð sé sérstök undirbúningsnefnd til að ákveða fundarefni og fundarform sem í sitji fulltrúi rektors og fulltrúar kosnir á fyrra háskólaþingi. Fyrirkomulag þingsins tryggi að allir þingfulltrúar geti komið sjónarmiðum sínum á framfæri, boðið sé upp á rökræður og kostur gefinn á virkri þátttöku þingfulltrúa við afmörkun úrlausnarefna og valkosta eftir því sem við á. Notaðar séu aðferðir sem tíðkast við að virkja stóra hópa við greiningu úrlausnarefna, mótun valkosta og sameiginlegrar niðurstöðu, svo sem með svokölluðu þjóðfundarfyrirkomulagi. Með þessum valkosti er reynt að tryggja fulla þátttöku þeirra sem sitja háskólaþing og þá um leið skapaðar forsendur fyrir því að háskólaþing starfi betur í samræmi við núverandi hlutverk sitt sem samráðsvettvangur.<sup>104</sup> Með þennan tilgang í huga

<sup>104</sup> Margvíslegar aðferðir hafa verið þróaðar til að virkja stóra hópa t.d. við að efla íbúalyðræði. Þessar aðferðir geta átt vel við viðburði eins og háskólaþing. Hér má nefna aðferðafræði sem fram kemur á vefsíðu Evrópuráðsins, Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process (<https://www.coe.int/en/web/ingo/civil-participation>). Þar er gerður greinarmunur á upplýsingamiðlun (e. information), samráði (e. consultation), samræðu (e. dialogue) sem felur í sér umræður/rökræður um úrlausnarefni, og að lokum samvinnu (e. partnership), þar sem unnið er sameiginlega að lausnum og mótun nýrra áherslna, og síðan er ákvörðun að lokum tekin sameiginlega.

þarf háskólaþing að koma að málum sem eru enn á umræðustigi.

2. *Háskólaþing sem sjálfstæður umsagnar- og stefnumótunaraðili.* Háskólaþing hafi sjálfstætt umsagnar- og stefnumótunarhlutverk um sameiginleg akademísk mál skólans. Til að svo megi verða þarf háskólaþingið sjálft að geta skipað forystu sem starfi milli funda, undirbúi þá vinnu sem fram fer á háskólaþingum, ákveði þar á meðal fundar-efni, tillögur að ályktununum o.s.frv. Fyrirkomulag þingsins verði að öðru leyti eins og lýst er í lið 1.

## 5. FRÆÐASVIÐ OG DEILDIR

Í þessum kafla er fjallað um stjórnun, skipulag og starfsemi fræðasviða og deilda háskólans. Í lýsingu og greiningu á viðfangsefninu er leitast við að draga upp heildstæða mynd af þessari kjarnastarfsemi skólans. Í lok kaflans eru helstu úrlausnarefni dregin saman og settar fram ábendingar um hvað megi betur fara. Í upphafi eru helstu hugtök sem snúa að skipulagi fræðasviða og deilda skilgreind og lykilstærðum í starfsemi þeirra innan Háskóla Íslands lýst. Vegna vinnu við endurskoðun á þverfræðilegum námsleiðum er umfjöllun um fyrirkomulag þeirra takmörkuð.

Kaflinn byggist í meginráttum á eftirfarandi gögnum:

1. *Könnun meðal deildarforseta, formanna námsbrauta og greinarformanna* sem fram fór vorið 2017. Þessi könnun skiptist í tvo hluta, sá fyrri sneri að stjórnun og skipulagi deilda og eininga þeirra, stjórnarháttum, helstu viðfangsefnum stjórnenda og verkaskiptingu eininga. Seinni hlutinn var nafnlaus viðhorfakönnun meðal þessara stjórnenda um stjórnunarálag, kosti og galla núverandi skipulags deilda og um stoðþjónustu og stjórnsýslu fræðasviða. Alls tóku 24 deildarforsetar af 25 þátt í þessari könnun (sem var þáverandi fjöldi deilda), 32 formenn (33 í seinni hlutanum) námsbrauta af 40 og 23 formenn námsgreina af 29.
2. *Könnun meðal akademískra starfsmanna* en hún var hluti af könnun á starfsumhverfi háskólans sem lögð var fyrir á haustmisseri 2016. Alls tóku 482 akademískir starfsmenn þátt í henni af alls 750 eða 64%. Hún skiptist í tvo hluta. Annars vegar var spurt m.a. um viðhorf til skiptingar í fræðasvið, deildir og skipulag innan deilda. Hins vegar var framkvæmd heildstæð innri þjónustukönnun, þar sem spurt var út í aðstoð og þjónustu skrifstofu fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu. Einnig var spurt opinnar spurningar um hvað mætti betur fara í stjórnsýslu skólans. Um niðurstöðurnar er einnig fjallað í kafla 6 um sameiginlega stjórnsýslu.
3. *Upplýsingaöflun meðal rekstrarstjóra fræðasviða*. Lagður var spurningalisti fyrir rekstrarstjóra um skipulag og starfslið fræðasviða, þar á meðal fyrirkomulag málaflokka sem eru á borði þeirra og aðstoð við deildir og námsbrautir. Upplýsinga var aflað vorið 2017.
4. *Upplýsingaöflun meðal forseta fræðasviða*. Spurningar voru skriflega lagðar fyrir forseta fræðasviða m.a. um verkefni þeirra, verkaskiptingu milli þeirra og annarra starfsmanna, þar á meðal deildarforseta, um starfsemi stjórnna fræðasviða, kennsluafslátt akademískra starfsmanna o.fl. Gagnasöfnunin fór fram vorið 2017.
5. *Gögn frá rýnihópafundum starfsmanna og öðrum fundum:*
  - a. rýnihópafundur starfsmanna skrifstofu fræðasviða, alls fimm fundir sem fóru fram á vormisseri 2017,
  - b. rýnihópafundur núverandi og fyrrverandi deildarforseta um starfsemi sviðsstjórnna sem fór fram í júní 2017,
  - c. rýnihópafundir sem voru haldnir á háskólabingji í maí 2017, alls átta, þar af ræddu sex hópar um viðfangsefni sem tengjast fræðasviðum og deildum,

- d. samantekt á umræðum sem fram hafa komið á opnum fundum starfsmanna, m.a. við kynningu á samantekt á efni því sem hér birtist á háskólaþingi í október 2017.
6. *Viðtöl þar sem stuðst var við viðtalsvísi*, m.a. við forseta og rekstrarstjóra fræðasviða, deildarforseta, formenn námsbrauta og greinarformenn, starfsfólk sem hefur umsjón með einstökum málaflokkum innan fræðasviða, meðlimi fastanefnda fræðasviða og fulltrúa stúdenta í Stúdentaráði Háskóla Íslands. Þessi viðtöl fóru að mestu fram á vormisseri 2017.
7. *Tölfræðisöfnun*, sem sérstaklega var unnin af hálfu sameiginlegrar stjórnsýslu skólans vegna þessarar úttektar. Þetta er m.a. tölfræði um ársverk starfsmanna innan fræðasviða og deilda, námsleiðir innan skólans o.fl.
8. *Greining á margvíslegum skriflegum gögnum*, m.a. lögum um háskóla, reglum skólans, starfslýsingum og erindisbréfum.

Nánar er fjallað um gagnasöfnunina og aðferðafræði í fylgiriti. Þar má einnig finna þá spurningalista og viðtalsvísa sem notaðir voru við ofangreinda gagnasöfnun.

## 5.1. Hugtök og umfang

Lykileiningar háskóla eru annars vegar deildir þar sem kennsla og rannsóknir fara fram og hins vegar fræðasvið sem eru stjórnunarleg umgjörð deilda.<sup>105</sup> Hér að neðan eru þessar skipulagseiningar skilgreindar, svo og aðrar sem undir þær falla. Fram kemur yfirlit yfir fjölda og starfsemi þessara eininga innan Háskóla Íslands.

### 5.1.1. Skilgreining hugtaka

#### *Fræðasvið*

Í umfjöllun um skiptingu í fræðasvið innan háskóla er algengt að vísað sé til alþjóðlegra hefða og flokkunarkerfa. Dæmi um slíkt kerfi er að finna í Frascati-handbók OECD sem er notað til grundvallar alþjóðlegri tölfræði og flokkunar stjórnvalda á vísindum og nýsköpun.<sup>106</sup> Skv. handbókinni eru fræðasviðin þessi:

1. Náttúruvísindi (e. Natural Sciences)
2. Verk- og tæknivísindi (e. Engineering and Technology)
3. Heilbrigðisvísindi (e. Medical and Health Sciences)

<sup>105</sup> Með fræðasviði er hér átt við  *fakultet* á norrænum tungumálum, í engilsaxneskum löndum  *faculty* eða  *school*. Með deildum er átt við  *institut* á norrænum tungumálum,  *department* á ensku. Hugtakið  *school* sem stjórnunareining háskóla getur vísað til deildar eða fræðasviðs. Í athugasemdum með lögum um opinbera háskóla er skóli/fræðasvið þýtt sem  *school* eða  *college* og deild sem  *faculty*. Síðan segir að deildir geti sett á stofn faglegar skipulagseiningar sem væru þá kallaðar  *department* í alþjóðlegu háskólaumhverfi (Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>).

<sup>106</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (Paris: OECD Publishing, 2015): <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>.

4. Búvísindi (e. Agricultural and Veterinary Sciences)
5. Félagsvísindi (e. Social Sciences)
6. Hugvísindi og listir (e. Humanities and the Arts)

Fyrir utan búvísindi, sem ekki eru kennd við Háskóla Íslands, samræmist skipting skólans frá 2008 í fræðasvið ofangreindri flokkun með þeirri undantekningu þó að náttúruvísindi og verk- og tæknivísindi tilheyra einu fræðasviði og menntavísindi eru sérstakt fræðasvið en þau eru skv. flokkuninni undirflokkur félagsvísinda. Í alþjóðlegu samhengi er afar misjafnt hversu nákvæmlega þessari flokkun er fylgt og er það háð bæði áherslusviðum háskóla, sérhæfingu og sögulegum þáttum.<sup>107</sup>

Í Frascati-flokkuninni skiptist hvert fræðasvið í undirflokk sem geta falið í sér flokkun kennslugreina. Finna má vissa samsvörun milli þessara undirflokka og deildaskiptingar Háskóla Íslands en þar sem algengt er að námsbrautir hafi umsjón með kennslugreinum eru þær þó nær því að teljast undirflokkar en deildirnar. Sem dæmi má nefna viðfangsefni Raunvísindadeildar Háskóla Íslands sem falla undir eitt fræðasvið skv. Frascati-flokkuninni. Undirflokkar sviðsins eru m.a. stærðfræði, eðlisfræði og efnafræði sem eru námsbrautir innan Háskóla Íslands.

Á undanförunum áratugum hefur skipting greina í kennslu- og rannsóknæiningar breyst mikið á alþjóðavísu. Í samræmi við hlutverk háskóla sem vísinda- og menntastofnana er ljóst að bæði kennslugreinar og einstakar námsleiðir eru í sífelltri endurskoðun. Þetta má m.a. sjá á þróun Frascati-handbókarinnar þar sem greinum fjölgar við hverja nýja útgáfu. Veigamikilið stefnumál einstakra háskóla og stjórnvalda er að taka afstöðu til hvort stýra eigi þessari þróun, t.d. hvort leggja eigi mat á hvar brýnust sé þörf á að styrkja menntun og rannsóknir. Námsleiðum við Háskóla Íslands hefur fjölgað til muna síðastliðna áratugi en nýjar námsleiðir hafa venjulega verið stofnaðar að frumkvæði deilda.

#### *Deildir*

Samkvæmt gildandi lögum um opinbera háskóla er kveðið á um að deildir séu grunneiningar skólanna. Ekki er skilgreint í lögum eða reglum hvað átt er við með grunneiningu. Ákvæði um grunneiningar kom fyrst fram í lögum um Háskóla Íslands nr. 26/1990 en þá voru gerðar breytingar á stjórnskipulagi skólans þar sem stefnt var að aukinni valddreifingu og sjálfræði rekstrareininga innan skólans. Með deildir sem grunneiningar var m.a. verið að undirstrika sjálfstæði þeirra skv. athugasemdum með frumvarpi laganna.<sup>108</sup>

Skipulag deilda innan Háskóla Íslands hefur mótast í samræmi við alþjóðlega þróun í átt að flóknara skipulagi en áður. Í gegnum tíðina hefur deild gjarnan verið akademísk og rekstrarleg umgjörð um fræðigreina. Til að vísindi eða fræði geti talist sérstök fræðigreina þurfa þau að beinast að afmörkuðum rannsóknæ- eða kennsluviðfangsefnum (t.d. lögum, heilbrigði/sjúkdómum, sögu samfélaga o.s.frv.), byggjast á uppsafnaðri þekkingu á rannsóknaviðfangsefninu,

<sup>107</sup> Tony Becher og Paul Trowler, *Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Culture of Disciplines* (McGraw-Hill Education (UK), 2001), bls. 23-40.

<sup>108</sup> Frumvarp til laga um Háskóla Íslands, 420. mál, þskj. 732. Alþingi 1989-90, 112. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/112/s/0732.html>.

kenningum og safni hugtaka og hafa þróað sérstaka aðferðafræði.<sup>109</sup> Sérstök vinnumenning getur tilheyrt viðkomandi fræðigreini sem tryggir sameiginlegt „tungumál“ þeirra sem starfa innan hennar á alþjóðavísu.

Á síðastliðnum áratugum hafa deildir ekki haft sömu samsvörun við tilteknar fræðigreinar og þær höfðu fram á miðja síðustu öld. Ástæður fyrir því eru ýmsar, t.d. aukin sérhæfing innan fræðigreina, vöxtur þverfræðilegs náms og rannsókna og mikil fjölgun námsleiða. Þessi þróun getur valdið því að ofangreind einkenni fræðigreina hverfa og þá jafnframt fagleg „samloðun“ innan viðkomandi deildar.<sup>110</sup> 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. Önnur samvinna getur verið takmörkuð vegna ólíkrar sérhæfingar á sviði kennslu og rannsókna.

#### *Námsbrautir*

Námsbrautir eru skv. núverandi skipulagi undireiningar deildar. Í lögum um opinbera háskóla er ekki sérstaklega minnst á námsbrautir en í athugasemdum með frumvarpi til laganna er tekið fram að deildir geti sett á stofn „faglegar skipulagseiningar innan sinna vébanda í samræmi við almenna framsalsheimild, sbr. 5. mgr. 5. gr.“ Þær samsvari því sem nefnt er „department“ í alþjóðlegu háskólaumhverfi.<sup>111</sup> Í 21. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 segir að heimilt sé, með samþykki stjórnar fræðasviðs, að skipa námsbrautir innan deilda. Þær skulu að jafnaði fela í sér nokkrar námsleiðir sem myndi faglega heild og ljúki með prófgráðu.

#### *Námsleiðir og kjörsvið*

Skv. verklagsreglum háskólans um undirbúning og skipulagningu nýrra námsleiða frá 2010 er „[n]ámsleið (e. programme) ... skilgreint safn námskeiða og verkefna/ritgerða/starfsþjálfunar í kennslugrein/námsgrein sem mynda faglega rökrétta samfellu og lýkur með tiltekinni prófgráðu (e. university degree) eða sjálfstæðu fullnaðarprófi (diplóma).“<sup>112</sup> Vísað er í viðmið um æðri menntun og prófgráður sem mennta- og menningarmálaráðuneytið hefur gefið út þar sem námsleiðir eru skilgreindar og flokkaðar. Skv. sömu verklagsreglum getur háskóladeild skilgreint mismunandi áherslusvið innan námsleiðar, kjörsvið (e. specialization).

#### *Námsnefndir*

Skv. 6. mgr. 23. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands er heimilt að starfrækja ráðgefandi námsnefnd við hverja deild, sem jafnmargir kennarar og stúdentar

<sup>109</sup> Armin Krishnan, *What Are Academic Disciplines? Some Observations on the Disciplinarity vs. Interdisciplinarity Debate*, NCRM Working Paper Series 03/09 (ESRC National Centre for Research Methods, University of Southampton, 2009).

<sup>110</sup> Tony Becher, „The Counter-Culture of Specialisation,“ *European Journal of Education* (1990), bls. 333-346.

<sup>111</sup> Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

<sup>112</sup> Verklagsreglur um undirbúning og skipulagningu nýrra námsleiða. Samþ. í háskólaráði 4. mars 2010: [https://www.hi.is/sites/default/files/sigs/Skjol/verklagsreglur\\_um\\_undirbun\\_namsleida\\_040310.pdf](https://www.hi.is/sites/default/files/sigs/Skjol/verklagsreglur_um_undirbun_namsleida_040310.pdf).

eiga sæti í. Hlutverk námsnefnda er að fjalla um tillögur um námsefni í hverri kennslugrein og semja umsagnir og tillögur um námsskipan og kennslufyrirkomulag greinarinnar. Hver námsnefnd hefur að jafnaði umsjón með mörgum námsleiðum. Það er deildar að ákvarða fjölda námsnefnda og nánar hlutverk þeirra. Formaður námsnefndar skal koma úr röðum fastra kennara.

### 5.1.2. Samantekt um fjölda og starfsemi fræðasviða og deilda

Fræðasvið Háskóla Íslands eru fimm og deildir háskólans 26. Er þessi fjöldi svipaður og algengt er meðal annarra norrænna háskóla.<sup>113</sup> Þar til 1. júlí 2018, þegar deildum fjölgaði hjá Menntavísindasviði úr þremur í fjórar, voru þær 25 og hafði sá fjöldi haldist óbreyttur frá því að skipulagsbreytingarnar voru gerðar 2008. Innan þriggja fræðasviða eru sex deildir og tvö svið eru með fjórar.

Námsbrautir háskólans voru í upphafi árs 2018 40 talsins. Innan allra fræðasviða starfa námsbrautir, í einni deild af sex innan Félagsvísindasviðs, í þremur deildum af sex á Heilbrigðisvísindasviði, í þremur af fjórum á Hugvísindasviði, í öllum deildum Menntavísindasviðs og í fjórum af sex innan Verkfræði- og náttúruvísindasviðs. Innan námsbrauta Hugvísindasviðs starfa sérstakar námsgreinar undir forystu greinarformanns, samtals 29 talsins.

Námsleiðir voru haustið 2017 tæplega 400, flestar innan Hugvísindasviðs, eða þriðjungur allra námsleiða. Námsleiðir innan deilda eru mismargar, eða frá fjórum (Tannlæknadeild) upp í 47 (Mála- og menningardeild). Um ¾ námsleiða eru innan deilda með námsbrautir. Alls falla 14 námsleiðir undir þverfræðilegt framhaldsnám sem tvær eða fleiri deildir standa að. Námsleiðir við Háskóla Íslands virðast talsvert fleiri en hjá öðrum háskólum á Norðurlöndum.<sup>114</sup>

Tafla 5-1. Stjórnunareiningar fræðasviða og deilda Háskóla Íslands 2017

Fræðasvið	Fjöldi deilda	Námsbrautir	Námsgreinar	Námsleiðir	Fæstar/flestar námsleiðir
Heild	26	40 (15)	29	395	4-47
Félagsvísindasvið	6	6 (1)	0	89	4-35
Heilbrigðisvísindasvið	6	5 (3)	0	52	4-16
Hugvísindasvið	4	10 (3)	29 (3)	117	8-47
Menntavísindasvið	4	9 (4)	0	53	12-26
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	6	10 (4)	0	70	6-19
Þverfræðilegt framhaldsnám	-	-	-	14	-

Fyrirkomulag í október 2017. Fjöldi deilda miðast þó við 1. júlí 2018. Námsbrautir: Tölur í sviga sýna fjölda deilda. Upplýsinga um námsbrautir og námsgreinar var aflað hjá rekstrarstjórum eða öðrum fulltrúum fræðasviða auk þess sem byggt var á upptalningu í reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009. Tölur yfir námsleiðir byggjast á yfirliti frá kennslusviði frá október 2017. Á þessum lista eru, auk BA-/BS-, MA-/MS- og doktorsprófs, diplómapróf og viðbótarpróf á meistarastigi. Aukagreinar eru undanskildar. Lista yfir deildir og námsbrautir er að finna í fylgiriti.

<sup>113</sup> Skv. samantekt á fjölda fræðasviða og deilda meðal 31 háskóla annars staðar á Norðurlöndum sem bjóða upp á kennslu á helstu fræðasviðum var meðalfjöldi fræðasviða sex og deilda 27 (sjá yfirlit yfir háskólana í fylgiriti). Stærð þessara skóla, mæld í fjölda kennara og nemenda, er afar mismunandi. Samband er milli fjölda deilda og stærðar háskóla, bæði þegar miðað er við fjölda nemenda og ársverk akademískra starfsmanna. Þótt fjöldi deilda við Háskóla Íslands sé í samræmi við meðaltal deilda háskóla annars staðar á Norðurlöndum er hann nokkuð fyrir ofan meðaltal háskóla sem eru af sambærilegri stærð, sérstaklega miðað við fjölda akademískra starfsmanna.

<sup>114</sup> Í athugun á fjölda námsleiða við 10 háskóla annars staðar á Norðurlöndum (valdir voru skólar sem buðu upp á kennslu á öllum fræðasviðum og voru efstir á lista Times Higher Education World University Rankings 2016, sjá lista í fylgiriti) kom í ljós að meðal samanburðarskólanna voru að jafnaði um 200 námsleiðir, frá um 100 upp í 300, samanborið við tæplega 400 við Háskóla Íslands. Þegar tekið er tillit til fjölda nemenda er munurinn enn meiri.

Í töflu á næstu síðu kemur fram yfirlit yfir starfsfólk fræðasviða 2016. Starfsígildi þessara starfsmanna voru samtals tæplega 900.<sup>115</sup> Til samanburðar voru starfsígildi fastráðins starfsfólks Háskóla Íslands alls (með Raunvísindastofnun) um 1.400. Fæst starfsígildi kennara eru innan Hugvísindasviðs, tæplega 90, en flest innan Heilbrigðisvísindasviðs, um 130. Innan fræðasviða voru starfsígildi kennara í heildina 63% (á bilinu 60-72%), rannsóknafólks 18% (7-24%), starfsfólks á skrifstofum fræðasviða 14% (9-14%) og starfsfólks stjórnsýslu stofnana fræðasviða og deilda 6% (2-11%).

Stærð deilda mæld í starfsígildum er talsvert breytileg, eða frá rúmlega 6 til 62, að meðaltali 22 (miðgildi er nokkuð lægra eða rúmlega 17). Breytileiki í stærð deilda er mestur hjá Heilbrigðisvísindasviði en minnstur hjá Félagsvísindasviði. Alls eru fimm deildir með innan við 10 starfsígildi, eða tvær af hverjum 10, en tæplega 6 af hverjum tíu með innan við 20. Í samanburði við tvo norræna háskóla eru deildir Háskóla Íslands fremur fámennar.<sup>116</sup>

Áætlað er að meðalstærð námsbrauta sé um átta starfsígildi, á bilinu um eitt upp í rúm 16 (miðað við 29 af 40 námsbrautum, sjá fyrirvara í neðanmálstexta við töflu hér að neðan. Þær fjölmennustu eru innan Verkfræði- og náttúruvísindasviðs og Hugvísindasviðs. Um 6 námsbrautir af hverjum 10 eru með innan við 10 starfsígildi.

115 Með starfsígildi er átt við vinnuframlag einstaklings í fullu starfi, þ.e.a.s. 40 stunda vinnuviku. Ársverk er sambærilegur mælikvarði, samsvarar vinnuframlagi einstaklings í fullu starfi í eitt ár.

116 Leitað var til annarra Norðurlanda eftir miðlægum upplýsingum um stærð háskóladeilda mælt í fjölda ársverka. Haft var samband við Danske Universiteter, samstarfsstofnun danskra háskóla, háskóladeild finniska menntamálaráðuneytisins, Norsk senter for forskningsdata (NSD) og Analysavdelingen hjá Universitetskanslersämbetet í Svíþjóð. Eingöngu í Noregi er safnað er upplýsingum um stærð deilda og þá eingöngu hjá hluta háskóla. NSD heldur utan um gagnagrunninn „Database for statistikk om høgere utdanning (DBH)“. Skv. beiðni fékk höfundur aðgang að gagnasafni sem gerði honum kleift að skoða stærð tveggja norskra háskóla sem bjóða upp á nám á flestum fræðasviðum, Háskólans í Osló og Háskólans í Bergen. Sá siðarnefndi er af sambærilegri stærð og Háskóli Íslands hvað varðar fjölda nemenda en sá fyrrnefndi talsvert stærri. Taka þarf þessum samanburði með fyrirvara þar sem mismunandi getur verið hvaða starfsmenn falla undir deildir sem rekstrar-einingu. Í þessum skólum eru nemendur í doktorsnámi sem fá fjárhagsstyrki skráðir sem starfsmenn deilda, svo og það starfsfólk sem vinnur að stjórnsýslu deilda. Rannsóknastofur (sentre) innan fræðasviða eru hins vegar undanskildar. Með þessum fyrirvörum var meðalstærð deilda hjá Oslóarháskóla 130 ársverk (33 deildir samtals), miðgildi 102. Fámennasta deildin var með 25 ársverk en sú fjölmennasta með 444. Innan Háskólans í Bergen var meðalstærð deilda 84 ársverk (miðgildi 75, fjöldi deilda alls 32). Fámennasta deildin í Bergen var með 23 ársverk en sú fjölmennasta með 238. Þegar eingöngu eru taldir fastráðnir akademískir starfsmenn lækkar meðaltalið talsvert. Þá reyndist meðalstærð deilda vera 34 ársverk (miðgildi svipað). Fámennasta einingin var með 13 ársverk og sú fjölmennasta með 71. Upplýsingarnar miðast við 2017.



Tafla 5-2. Starfslið fræðasviða 2016-2017 (starfsígildi)

Fræðasvið	Kennarar (aðjunkturar, 1, lektorar, dósentar, prófessorar)	Starfsfólk á skrifstofum fræðasviða (stjórnsýsla án stofnana)	Starfsfólk stjórnsýslu stofnana	Rannsóknafólk (m.a. aðstoðarfólk í rannsóknnum og nýðdóttorar)	Samtals	Meðalstærð deilda Meðaltal (miðgildi)	Fæst/flest starfsígildi innan deildar	Meðalstærð námsbrauta Meðaltal (miðgildi)	Fæst/flest starfsígildi innan námsbrautar
Heild	555,9	109,1	52,2	161,6	878,8	22,1 ( 17,4)	6,3-62,4	7,9 (7,6)	1,4-16,3
Félagsvísindasvið	109,7	25,6	20,7	27,1	183,1	18,3 (16,2)	9,0-28,9	4,6 (4,0)	1,5-7,9
Heilbrigðisvísindasvið	132,1	26,0	8,4	53,4	219,9	21,9 (13,6)	9,1-62,4	3,2 (2,5)	1,4-6,3
Hugvísindasvið	87,6	12,3	9,3	25,6	134,8	21,9 (22,0)	6,3-37,3	8,5 (7,6)	2,8-15,9
Menntavísindasvið	104,0	19,2	10,1	10,7	144,0	33,8 (28,0)	15,1-58,2	---	---
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	122,5	26,0	3,7	44,8	197,0	20,3 (18,2)	8,7-36,2	11,6 (12,0)	7,5-16,3

Upplýsingar um deildir byggjast á upplýsingum úr launalista háskólans október-desember 2016 (sjá þó Menntavísindasvið og Heilbrigðisvísindasvið). Upplýsingar um námsbrautir eru frá 1. febrúar 2017. Gögn voru unnin af framkvæmda- og tæknisviði í september 2017 og apríl 2018. Tölur um fæst/flest starfsígildi eftir deildum frá Menntavísindasviði eru fengnar frá rekstrarstjóra sviðsins og miðast við október 2017. Ekki er til ein samræmd skilgreining á hverjir teljast til flokkanna þriggja: starfsfólks stjórnsýslu/stoðþjónustu á skrifstofum fræðasviða, starfsfólks stofnana sem heyrir undir fræðasvið og rannsóknafólks. Af þessu sökum eru tölur sem falla í þessa flokka ekki alltaf sambærilegar þar sem þær berast ýmist frá miðlægri stjórnsýslu eða frá fræðasviðunum sjálfum. Taka verður einnig upplýsingum um starfsígildi innan námsbrauta með fyrirvara. Námsbrautir eru ekki sérstakar rekstrarlegar einingar. Hér er vinnuframlag því áætlað. Miðað er við starfsígildi kennara sem hafa kennsluskyldu innan viðkomandi námsbrautar. Upplýsingar um starfsígildi vantar hjá 9 námsbrautum á Menntavísindasviði, einni námsbraut á Heilbrigðisvísindasviði og einni á Verkfræði- og náttúruvísindasviði.

Fjöldi nemenda endurspeglar umfang fræðasviða og deilda þó að tegund náms hafi þar einnig áhrif. Nemendur hinna fimm fræðasviða voru haustið 2016 rúm 12 þúsund, þar af stunduðu um 30% nám á Félagsvísindasviði og 15-18% á hverju hinna (sjá töflu hér að neðan). Miðað við brautskráða 2016 var hlutfall nemenda innan Félagsvísindasviðs 35% og 13-18% meðal annarra sviða. Nemendur í þverfræðilegu námi (sem er eingöngu framhaldsnám) eru um 3%. Fjölmennasta deildin var með rúmlega 1.300 nemendur skráða haustið 2016 en sú fámennasta var með innan við hundrað. Flestir brautskráðust frá Viðskiptafræðideild, rúm þrjú hundruð á árinu, en fæstir frá Tannlæknadeild Heilbrigðisvísindasviðs, rúmur tugur.

Tafla 5-3. Fjöldi nemenda eftir fræðasviðum og deildum 2016

Fræðasvið/deildir	Fjöldi skráðra nema*	Fæstir/flestir skráðir nemar**	Brautskráðir 2016 ***	Fæstir/flestir brautskráðir nemar***
Heild	12.515	88-1.319	2.975	13-315
Félagsvísindasvið	3.733	167-1.319	1.032	46-315
Heilbrigðisvísindasvið	2.274	116-723	520	13-187
Hugvísindasvið	2.138	88-942	385	15-177
Menntavísindasvið	1.892	469-928	466	126-204
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	2.137	124-849	486	28-204
Þverfræðilegt framhaldsnám	341		86	

Upplýsingar á vef háskólans (HÍ í tölum). \*Miðað við 20.10.2016, skipt niður eftir fræðasviðum. Nemendur geta verið skráðir í fleiri en eina námsleið. Einstaklingar eru því heldur færri en tölurnar segja til um. \*\* Fjöldi nema í fámennustu og fjölmennustu deild sviðsins. \*\*\*Upplýsingar um brautskráða miðast við fjölda brautskráninga frá deild 2016.

Í eftirfarandi töflu kemur fram rekstrarkostnaður fræðasviða 2016. Skv. fjárhagsyfirliti Háskóla Íslands 2016 nam rekstur fræðasviða 12,7 milljörðum króna, þar af var launakostnaður um 84%. Til viðbótar bættist við sameiginlegur kostnaður fræðasviða 1,2 milljarður en undir þennan kostnaðarlið fellur m.a. Vinnumatssjóður, Ársmatssjóður, Ritlaunasjóður og Rannsóknarsjóður. Rekstrargjöld háskólans skv. ársreikningi 2016 námu 19,6 milljörðum króna. Rekstrargjöld Heilbrigðisvísindasviðs og Verkfræði- og náttúruvísindasviðs voru hæst, samtals helmingur rekstrargjalda (um 26% og 24%). Lægstur var rekstrarkostnaður Menntavísindasviðs, 14%, og í kjölfarið kom Hugvísindasvið með um 15%. Mitt á milli var Félagsvísindasvið með 21% rekstrarútgjalda.

Tafla 5-4. Rekstur fræðasviða 2016

	Laun	%	Rekstrargjöld	%	Samtals	%
Félagsvísindasvið	2.332.337	86,3	368.861	13,7	2.701.198	100,0
Heilbrigðisvísindasvið	2.622.632	80,9	617.675	19,1	3.240.307	100,0
Hugvísindasvið	1.547.760	84,3	288.999	15,7	1.836.760	100,0
Menntavísindasvið	1.597.228	89,3	191.900	10,7	1.789.129	100,0
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	2.572.585	83,5	508.815	16,5	3.081.400	100,0
Samtals	10.672.542	84,4	1.976.251	15,6	12.648.793	100,0

Upplýsingar úr fjárhagsyfirliti Háskóla Íslands 2016, janúar til desember (kennsla og rannsóknir deilda, eingöngu launa- og annar rekstrarkostnaður).

## 5.2. Fræðasvið

Ein meginbreytingin sem varð á stjórnskipulagi háskólans 2008, með setningu laga um opinbera háskóla nr. 85/2008, fólst í nýjum stjórnunareiningum, fræðasviðum (í lögunum nefnd skólar), sem var ætlað að skapa stjórnunarlega umgjörð um rekstur, fjármál og sameiginleg málefni skyldra fræðigreina, svokallaðra megineininga háskóla.<sup>117</sup>

### 5.2.1. Forseti fræðasviðs

Segja má að lykilstarf í hinu nýja stjórnskipulagi sé starf forseta fræðasviðs. Í 12. gr. laga um opinbera háskóla nr. 85/2008 er kveðið á um að rektor ráði forseta fræðasviðs að undangenginni auglýsingu. Lögin gera ráð fyrir að tímalengd ráðningar fari eftir reglum sem háskólaráð setji. Í reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 segir að forseti fræðasviðs sé ráðinn af rektor til fimm ára í senn. Störf nýrra sviðsforseta voru fyrst auglýst 2008. Eftir það hafa störf verið auglýst að fimm árum liðnum, ef sá sem situr í starfi sækist ekki eftir endurráðningu. Skv. starfsreglum er skipuð ráðgefandi nefnd til að fara yfir umsóknir um starf forseta fræðasviðs og er henni ætlað að gefa háskólarektor umsögn um umsækjendur.<sup>118</sup> Nefndin starfar í umboði rektors. Skv. reglunum skipar hver deild viðkomandi fræðasviðs einn fulltrúa í nefndina en formaður

117 Athugasemdir með frumvarpi til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>. Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

118 Starfsreglur nefnda við undirbúning að ákvörðun háskólarektors um ráðningu forseta fræðasviða Háskóla Íslands samþykktar í háskólaráði 8. maí 2008. Breytt 26. júní 2008 og 2. febrúar 2012.

er skipaður af rektor án tilnefningar. Nefndin skilar umsögn sinni skriflega til rektors með rökstuðningi.

Í lögum um opinbera háskóla er ekki fjallað um hæfiskilyrði starfsins en í athugasemdum með 12. gr. frumvarpsins kemur fram að með hliðsjón af hlutverkum forseta fræðasviðs þurfi að gera ríkar hæfiskröfur við ráðningu í þessi störf. Það leiði af eðli starfsins að umsækjendur þurfi að hafa leiðtogaþæfileika og „viðtæka reynslu af stjórnun og stefnumótun“, svo og reynslu á sviði fjármála og starfsmannamála.<sup>119</sup> Í erindisbréfi forseta fræðasviða kemur fram að forseti skuli hafa akademískt hæfi eða jafngildi þess að mati valnefndar, skýra og metnaðarfulla framtíðarsýn, ríka samskiptahæfni auk þeirra þátta sem fram koma hér að ofan. Ekki er sérstaklega tekið fram að sérsvið viðkomandi þurfi að vera innan viðkomandi fræðasviðs en þó má álykta að það sé nauðsynleg forsenda þess að vera akademískur leiðtogi þess.

Í háskólum annars staðar á Norðurlöndum er forseti fræðasviðs (d. dekan, e. dean) ýmist valinn af rektor á grunni niðurstöðu valnefndar, eins og innan Háskóla Íslands, eða kosinn af starfsfólki viðkomandi fræðasviðs. Innan sama háskóla geta báðar leiðirnar tíðkast, með heimild háskólaráðs. Í báðum tilvikum þarf sá sem valinn er að vera viðurkenndur fræðimaður innan fræðasviðsins. Sjaldnast er skilyrði að umsækjendur starfi við viðkomandi háskóla.

Fyrstu forsetar fræðasviðanna voru ráðnir haustið 2008. Á tímabilinu 2008-2017 hafa samtals 11 manns gegnt þessum störfum. Á þessu tímabili hafa tveir einstaklingar setið í starfi forseta hvers sviðs nema á Verkfræði- og náttúruvísindasviði þar sem þrír hafa setið. Allir höfðu þeir starfað við kennslu eða rannsóknir í þeim greinum sem féllu undir fræðasviðið. Af þessum 11 höfðu 8 starfað um árabil innan háskólans áður en þeir tóku við starfi forseta fræðasviðs, hinir höfðu starfað hjá einkafyrirtæki, erlendum háskóla og ríkisstofnun. Algengast var að forsetarnir hefðu reynslu af öðrum akademískum stjórnunarstörfum.

Tafla 5-5. Forsetar fræðasviða 2008-2017

Fræðasvið	Heild	Síðasti vinnuveitandi			Sérsvið innan fræðasviðs
		Háskóli Íslands	Annar háskóli	Aðrar stofnanir eða fyrirtæki	
Félagsvísindasvið	2	2	0	0	2
Heilbrigðisvísindasvið	2	1	0	1	2
Hugvísindasvið	2	2	0	0	2
Menntavísindasvið	2	2	0	0	2
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	3	1	1	1	3
Samtals	11	8	1	2	11

Miðað við 1. nóvember 2017. Byggt er á upplýsingum á vef skólans.

Í 12. gr. laga um opinbera háskóla segir að rektor sé heimilt að kalla til starfsmann í embætti forseta fræðasviðs (skóla).

Í gildandi reglum er ekki gert ráð fyrir varaforseta fræðasviðs. Í 14. gr. reglna skólans segir þó að forseta fræðasviðs sé heimilt að tilnefna einn deildarfor-

<sup>119</sup> Athugasemdir með frumvarpi til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

seta til að stýra fundi stjórnar fræðasviðsins í fjarveru sinni. Algengast er að í háskólum annars staðar á Norðurlöndum starfi varaforseti fræðasviðs (d. prodekan, e. vice-dean) við hvert fræðasvið.

*Verkefni forseta fræðasviðs skv. lögum, reglum og erindisbréfi*

Greint er frá verkefnum forseta fræðasviðs (skóla) í 12. gr. laga um opinbera háskóla. Skv. henni skal forseti:

- stýra daglegri starfsemi fræðasviðs
- bera ábyrgð á fjármálum þess
- ráða starfsfólk til sviðsins
- hafa eftirlit með starfi og stjórnsýslu þess
- bera ábyrgð á almennum gæðakröfum fræðasviðsins
- eiga frumkvæði að mótun stefnu fyrir sviðið
- ráða deildarforseta til tveggja ára í senn skv. tilnefningu deildarfundar

Skv. 17. gr. skal forseti fræðasviðs taka til meðferðar mál nemenda sem getur varðað áminningu eða brottrekstri hans.

Í reglum fyrir Háskóla Íslands er fjallað um hlutverk forseta fræðasviðs með ítarlegri hætti en í lögnum. Í 13. gr. reglnanna kemur m.a. fram að forseti sé akademískur leiðtogi sviðsins og talsmaður þess innan háskólans sem utan. Hann beri ábyrgð á stjórnsýslu, fjármálum, rekstri og starfsmannamálum fræðasviðsins og tengslum við innlenda og erlenda samstarfsaðila. Hann sker úr um ágreiningsmál er snúa að agamálum nemenda og öðrum málum sem varða brot nemenda á reglum háskólans, ákveður þar á meðal viðurlög. Sviðsforsetar sitja svonefnda forsetafundi sem er stýrt af rektor. Einnig sitja sviðsforsetar fundi fjármálanefndar háskólaráðs sem stýrt er af rektor. Sviðsforseti hefur heimild til að skipa starfsnefndir sem eru honum til ráðgjafar og aðstoðar.

Í 13. gr. reglna háskólans segir að kveðið skuli nánar á um hæfniskröfur, ábyrgð og verkefni í erindisbréfi sem rektor setji. Við ráðningu nýrra forseta haustið 2008 voru þeim sett erindisbréf. Ný og endurskoðuð erindisbréf sviðsforseta tóku gildi um mitt ár 2017. Þar kemur m.a. fram að meginhlutverk sviðsforseta sé „að tryggja eftir því sem kostur er að fræðasviðið veiti nemendum eins góða kennslu og nám og framast er unnt og þar sé stundað öflugt rannsóknastarf.“ Í erindisbréfunum frá júní 2017 eru níu verkefni forseta talin upp:

1. *Stefnumótun* sem felst í því „að framfylgja ákvörðunum háskólaráðs“ og stefnu skólans. Forseti hefur einnig „frumkvæði að mótun stefnu fræðasviðs og deilda á grundvelli heildarstefnu Háskóla Íslands.“
2. *Samstarf og eining*. Forseti „skal beita sér fyrir samráði og samvinnu á milli einstaklinga, deilda og stofnana sviðsins og stuðlar með því að einingu, liðsheild og faglegu samstarfi á fræðasviðinu.“ Hann sker úr ágreiningsmálum sem upp koma innan sviðsins. Hann beitir sér fyrir samstarfi á milli fræðasviða.
3. *Innlend og erlend tengsl*, m.a. „undirbúning[ur] samninga sem tengjast fræðasviðinu sem rektor staðfestir.“ Hann hefur eftirlit með framkvæmd þessara samninga. Hann er talsmaður fræðasviðsins.

4. *Árangur og gæði.* Hann „hefur eftirlit með árangri og gæðum í rannsóknum, kennslu og annarri starfsemi sviðsins“ í samræmi við árangursmarkmið, stefnu og reglur skólans. Honum er ætlað að funda „reglulega með forseta hvers deildar og fulltrúum nemenda um árangur og áherslur í rannsóknum, kennslu, þjónustu og annarri starfsemi.“
5. *Stjórnsýsla og stoðþjónusta.* Skipulag og verkefni stjórnsýslu og stoðþjónustu sviðsins eru ákveðin af forseta, þó innan þess ramma sem háskólaráð ákveður og fram kemur í lögum og reglum.
6. *Kennsla og nemendur.* Hann hefur frumkvæði að því „að setta séu reglur um kennslu og kennsluhætti“ og unnin sé kennsluskra fyrir sviðið. Hann ber einnig ábyrgð á skipulagi og framkvæmd prófa í samstarfi við sameiginlega stjórnsýslu. Hann skal einnig fjalla um agamál nemenda og taka við kvörtunum nemenda vegna prófa.
7. *Fjármál og rekstur.* Hann hefur umsjón og eftirlit með fjármálum og daglegum rekstri sviðsins. Hinn daglegi rekstur „tekur ekki til ráðstafana sem eru óvenjulegar eða mikilsháttar“ en varðandi þær þarf sérstaka heimild frá rektor og háskólaráði. Ef útgjöld ársins stefna í að fara fram úr fjárhagsáætlun skal forseti skýra rektor frá því tafarlaust. Forseti gerir fjárhagsáætlun fyrir sviðið og skal hún vera innan ramma fjárheimilda og í samræmi við fagleg og fjárhagsleg markmið sviðsins. Hann kynnir áætlunina í stjórn þess.
8. *Starfsmannamál.* Forseti ber ábyrgð á starfsmannahaldi sviðsins. Hann tekur ákvörðun um tímabundna ráðningu akademískra starfsmanna með hliðsjón af tillögu valnefndar. Hann ræður starfsfólk í stjórnsýslu og tæknistörf. Forseta er ekki heimilt að framselja ráðningarvald sitt. Undanskildar eru þó tímabundnar ráðningar aðstoðarfólks kennara og fræðimanna sem kostnaðar eru af sértekjum. Hann ákveður í samráði við deildarforseta skiptingu starfsskyldna akademískra starfsmanna skv. gildandi reglum. Hann semur við deildarforseta um starfsskyldur og starfshlutfall og setur þeim erindisbréf. Forseta er ætlað að fara reglulega með kennurum og öðrum starfsmönnum sviðsins yfir árangur þeirra í starfi en getur falið deildarforsetum þetta verkefni innan sinna deilda. Hann skal bregðast við niðurstöðum starfsmannasamtala og grípa til aðgerða ef þörf er á.
9. *Húsnæðismál.* Forseti fræðasviðs ráðstafar húsnæði sem sviðinu hefur verið úthlutað skv. ákvörðun rektors og háskólaráðs. Hann hefur frumkvæði að gerð tillagna um húsnæðisparfir og viðhald húsnæðis sem sviðinu er úthlutað í samvinnu við framkvæmda- og tæknisvið með samþykki rektors.

Í erindisbréfinu kemur seta forseta í helstu stjórnnum, nefndum og ráðum enn fremur fram. Hann stýrir stjórn fræðasviðsins, situr forsetafundi, boðar til þings fræðasviðsins og á fast sæti á háskólaþingi. Hann skipar einnig starfshópa sem starfa innan fræðasviðsins.

Skv. ofangreindu hefur forseti fræðasviðs umfangsmiklar stjórnunarskyldur og ber ábyrgð á fjölbættum verkefnum. Eðli málsins samkvæmt felur hann

starfsfólki sínu á skrifstofu sviðsins að hluta þessi verkefni, auk þess sem hann getur falið akademískum starfsmönnum verkefni. Ekki er sérstaklega tilgreint í reglum eða erindisbréfi hver heimild sviðsforseta er til að framselja vald sitt til starfsfólks, að öðru leyti en því að forseti getur skv. erindisbréfi falið deildarforsetum að annast það hlutverk sitt á vettvangi deilda að fara yfir árangur starfsfólks í starfi. Sérstaklega er tekið fram, bæði í reglum skólans (29. gr. reglna nr. 569/2009) og í erindisbréfi forseta, að honum sé ekki heimilt að framselja ráðningarvald sitt að öðru leyti en því er varðar tímabundna ráðningu aðstoðarfólks sem kostuð er af sértekjum kennara og fræðimanna.

#### *Greining á hlutverkum forseta fræðasviðs*

Skipta má þeim fjölmörgu verkefnum forseta fræðasviðs sem lýst er hér að ofan í þrjú meginhlutverk:

- *Ákvörðunartaka um mikilsverð eða íþyngjandi mál.* Þetta eru mál sem forseti ber ábyrgð á og tekur ákvarðanir um og getur að jafnaði ekki falið öðrum. Forseti getur engu að síður falið öðrum undirbúning ákvarðana, svo sem gagnaöflun og síðan eftirfylgd. Þessum málum má skipta í tvennt:
  - a. *Mál sem snúa að stærri og/eða stefnumarkandi ákvörðunum.* Þau eru m.a.:
    - i. Endanleg tillaga um fjárhagsáætlun sviðsins til rektors og háskólaráðs. Þótt rektor beri ábyrgð á fjármálum fræðasviða er gert ráð fyrir að forseti fræðasviðs geri tillögu til rektors um starfs- og rekstraráætlun sviðs síns sem síðan er samþykkt af háskólaráði.<sup>120</sup>
    - ii. Skipting fjárveitinga innan sviðsins. Forseti getur ákveðið skiptingu fjár milli eininga sviðsins og skrifstofu þess með samþykki rektors.
    - iii. Fyrirkomulag á stjórnsýslu og stoðþjónustu fræðasviðsins, þar á meðal innra skipulag.
    - iv. Ákvörðun um ný störf.
    - v. Fyrirkomulag húsnæðismála sviðsins.
  - b. *Formlegar ákvarðanir sem varða einstaklinga, þ.e. starfsfólk og nemendur, sem geta talist stjórnvaldsákvarðanir.* Slíkar ákvarðanir getur forseti ekki falið öðrum nema hafa til þess skýra heimild háskólaráðs, skv. 5. mgr. 5. gr. laga um opinbera háskóla.
    - i. Starfsmannamál.
      1. Tímabundnar ráðningar akademískra starfsmanna eru í höndum sviðsforseta. Eins og áður segir er tekið fram í reglum háskólans að forseti geti ekki framselt þetta ráðningarvald. Í mörgum þessara mála liggur fyrir skýr verkefni þar sem segja má að ákvörðun forseta sé fremur formlegur endapunktur ferilsins en eiginleg sjálfstæð ákvörðun. Dæmi um þetta er að allur undirbúningur tímabundinna akademískra ráðninga er í höndum dóm-

<sup>120</sup> Fjármálaábyrgð rektors kemur fram í 8. gr. laga um opinbera háskóla (nr. 85/2008) og í lögum um skyldur hans sem forstöðumanns stofnunar, 38. gr. laga nr. 70/1996 um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins og 36. gr. laga um opinber fjármál nr. 123/2015.

og valnefnda. Þó er ákvörðun um nýtt starf og þar af leiðandi ákvörðun um að auglýsa það og hefja ráðningarferil alfarið í höndum forseta sviðs og hann ber endanlega ábyrgð á ráðningu.

2. Ráðningar stundakennara. Skv. 29. gr. reglna nr. 569/2009 er það forseti fræðasviðs sem ræður stundakennara. Það er deildar, skv. 21. gr. reglnanna, að koma með tillögur um ráðningu stundakennara. Skv. hefð er það ákvörðun kennara að velja stundakennara í námskeið sem hann ber ábyrgð á. Þrátt fyrir formlega ábyrgð virðist staðfesting forseta vera formsatriði.
  3. Ákvörðun um ráðningar starfsfólks á skrifstofu sviðs er í höndum forseta sviðsins. Hann kemur að ráðningu næstu samstarfsmanna sinna, svo sem rekstrarstjóra (með aðstoð starfsmannasviðs). Hann getur falið rekstrarstjóra undirbúning annarra ráðninga, svo sem deildarstjóra og verkefnisstjóra. Það að setja nýtt starfsfólk inn í störf er síðan alfarið í höndum mannauðsstjóra fræðasviða eða annarra sem hafa með mannauðsmál sviðsins að gera.
    - ii. Nemendamál. Annars vegar falla hér undir kærumál nemenda gagnvart kennurum og hins vegar rannsókn mála sem snúa að hugsanlegri áminningu nemanda.
- *Stjórnsýsluverkefni* eru hér skilgreind sem þau verkefni sem varða margvíslega úrlausn daglegra viðfangsefna og fela ekki í sér veigamikla ákvarðanatöku. Þessi verkefni geta hins vegar leitt til slíkra ákvarðana og vinnu við eftirfylgni þeirra. Í þennan flokk falla dagleg verkefni forseta sem unnin eru í margvíslegu samstarfi við aðila innan skrifstofu, akademíska starfsmenn sviðsins og aðila utan þess, svo sem rektor, sviðsstjóra og annað starfsfólk sameiginlegrar stjórnsýslu. Hér reynir á verkstjórn sviðsforseta og samhæfingu. Dæmi um verkefni sem falla undir þennan flokk eru:
    - i. Hinn daglegi rekstur sviðsins, samþykkt reikninga, eftirlit með fjármálum deilda og annarra rekstrareininga sviðsins með hliðsjón af samþykktri fjárhagsáætlun.
    - ii. Starfsmannamál, svo sem umsjón með ráðningarsamningum og starfsmannasamtöl (í þeim tilvikum sem þau hafa ekki verið falin deildarforsetum). Vinna við úrlausn ágreiningsmála í samráði við mannauðsstjóra og deildarforseta þegar akademískur starfsmaður á í hlut, margvíslegir samstarfsfundir um stjórnsýslumál o.fl. Fundir með einstökum kennurum um persónuleg málefni.
    - iii. Ákvörðun um launakjör. Forseti getur ákveðið fasta yfirvinnu og þóknanir starfsmanna stjórnsýslu sviðsins og einnig kennsluafslátt fyrir akademíska starfsmenn vegna vinnu fyrir deildir eða fræðasvið.
    - iv. Húsnæðismál. Umsjón með úthlutun skrifstofuhúsnæðis, þar á meðal úthlutun á skrifstofum kennara.

- v. Fundir með forsetum deilda og öðrum akademískum starfsmönnum (t.d. með setu á deildarfundum) um stöðu og árangur deilda.
  - vi. Skipan í nefndir og starfshópa á vegum fræðasviðsins.
  - vii. Verkefni sem snúa að stjórn háskólans, svo sem seta í nefndum á vegum hans, samvinna við rektor, framkvæmdastjóra og aðra forseta vegna sameiginlegra mála háskólans.
- *Leiðtogaverkefni.*
    - a. Forseti fræðasviðs er akademískur leiðtogi þess, talsmaður og fulltrúi. Þetta felur m.a. í sér hlutverk vegna formlegra viðburða, t.d. stýrir hann þingi sviðsins og kemur fram fyrir hönd þess á margvíslegum vettvangi, innan skólans sem utan. Hann vinnur að hagsmunum þess út á við.
    - b. Frumkvæði að mótun framtíðaráherslna og öflun stuðnings við þær.

Skv. viðtölum við forseta fræðasviða má draga þær ályktanir að stærstum hluta vinnutíma forseta fræðasviða sé ráðstafað í dagleg stjórnsýsluverkefni, skv. skilgreiningu hér að ofan. Margvísleg önnur verkefni forseta fræðasviðs geta einnig verið fyrirferðarmikil og eru oft tengd ákveðnum viðburðum. Ákvörðunartaka um mikilsverð mál getur kallað á mikinn undirbúning.

Vegna stjórnunarháttá þeirra einstaklinga sem starfað hafa sem forsetar fræðasviða hefur ekki reynt á hið víðfeðma formlega vald forseta fræðasviða. Í könnunum, bæði meðal deildarforseta og annarra akademískra starfsmanna, hefur komið fram að forsetar fræðasviða hafi almennt lagt sig fram um að virða hefðir jafningjastjórnunar og ráðgast við deildir áður en ákvarðanir eru teknar. Þó kemur ítrekað fram að þrátt fyrir samráðsvilja forseta fræðasviða þurfi nauðsynlega að skýra valdmörk forseta fræðasviðs og deildarforseta. Núverandi staða skapi óvissu um ákvörðunarvald og ábyrgð þeirra síðarnefndu.

Í mörgum stærri málum sem sviðsforseti þarf að taka ákvörðun í liggja fyrir skýrir verkferlar og verkaskipting. Hér er m.a. átt við gerð fjárhagsáætlunar deilda, sem unnin er af deildarforseta og deildarstjóra (eða verkefnisstjóra) í samráði við forseta sviðs og rekstrarstjóra (eða fjármálastjóra, sjá m.a. verklagsreglur um gerð rekstraráætlunar á fræðasviðum frá október 2010). Ferlar vegna nýráðninga akademískra starfsmanna eru vel mótaðir (sjá 35.-46. gr. reglna skólans nr. 569/2009). Verklagsreglur um aðkomu forseta fræðasviðs vegna kvartana nemenda og hugsanlegrar áminningar í garð nemenda eru skýrar (sjá 50. gr. og 51. gr. framangreindra reglna). Önnur stærri ákvörðunarmál í höndum forseta sviðs eru almennt unnin í samráði við deildir. Misjafnt er hve mikið forseti sviðs kemur að ákvörðunum um ráðningar starfsfólks á skrifstofu sviðsins.

EKKI er nægjanlega skýrt hvernig standa skuli að ráðningu stundakennara. Eins og áður hefur komið fram er gert ráð fyrir að deild geri tillögur til forseta fræðasviðs um ráðningu stundakennara. Það sé því hans að taka ákvörðun um ráðninguna. Það fyrirkomulag er hins vegar óframkvæmanlegt þar sem fjölmargir stundakennarar eru ráðnir á ári hverju. Stundakennarar árið 2016 voru



um 2.500. Af þessum ástæðum hafa sum fræðasvið því falið deildarforsetum þessar ákvarðanir. Það er þá umsjónarmaður viðkomandi námskeiðs, formaður námsbrautar, deildarforseti eða deildarfundur sem tekur ákvörðunina þótt frágangur á samningi sé í höndum skrifstofu viðkomandi sviðs.

Ein algengasta athugasemd sem fram kemur hjá kennurum er að þeir viti ekki hver sé þeirra næsti yfirmaður: deildarforseti eða forseti fræðasviðs. Í 29. gr. reglna nr. 569/2009 segir að það sé forseti sviðs, í umboði rektors, sem ræður kennara tímabundið. Skv. 31. gr. sömu reglna skal ráðning þeirra vera að jafnaði tímabundin og til fimm ára. Af þessu og 13. gr. reglnanna um hlutverk forseta fræðasviðs má ráða að hann er næsti yfirmaður þessara starfsmanna og gefur þeim fyrirmæli í samræmi við það. Þau fyrirmæli ná þó almennt ekki til akademískra ákvarðana deildar eða einstakra kennara hennar.

Forseti fræðasviðs getur þó á grundvelli almennra stjórnunarheimilda falið deildarforsetum að sinna starfsmannamálum í sínu umboði án formlegrar heimildar háskólaráðs og taka ákvarðanir sem ekki teljast meiriháttar eða óvenjulegar. Á þeim grunni er algengast að deildarforseta sé falið að taka starfsmannasamtöl innan sinnar deildar. Skv. svörum við spurningum sem lagðar voru fyrir forseta fræðasviða kom fram að forseti sviðs tekur starfsmannasamtöl við deildarforseta, rekstrarstjóra og forstöðumenn stofnana og í sumum tilvikum einnig við formenn námsbrauta. Dæmi eru um að forseti fræðasviðs hafi tekið starfsmannasamtöl við kennara deildar að beiðni deildarforseta.

Fyrirkomulag jafningjastjórnunar gerir ekki ráð fyrir hefðbundnu undirmanna- og yfirmannasambandi kennara og deildarforseta heldur að kennarar taki tímabundið við starfi verkstjórnanda innan deildarinnar og að það færist milli kennara. Þessi hefð, ásamt því að vald hefur ekki verið framselt til deildarforseta eða verkefni færð til þeirra, ef frá eru talin starfsmannasamtöl, leiðir til þess að kennarar leita gjarnan beint til forseta fræðasviðsins. Skv. svörum forseta sviða leita kennarar daglega, jafnvel oft á dag, til þeirra vegna mála sem mörg hver falla undir starfsmannamál. Fram kemur hjá forsetum fræðasviðanna að þeir telji mikilvægt að kennarar hafi þennan aðgang að þeim þótt augljóst sé að vegna fjölda þeirra sé slíkt aðgengi takmarkað.

### 5.2.2. Skrifstofur fræðasviða

Við skipulagsbreytingarnar 2008 urðu til skrifstofur fræðasviða sem byggðust á grunni þeirra deilda sem sameinuðust undir fræðasviðum. Með nýjum skrifstofum var stefnt að því að til yrðu öflugar stjórnunareiningar sem gætu veitt nemendum og kennurum betri þjónustu en áður.

Takmörkuð umfjöllun er um stjórnarsýslu fræðasviða í reglum háskólans nr. 569/2009. Í 3. mgr. 12. gr. segir: „Á fræðasviðum er starfrækt stjórnarsýsla og stoðþjónusta samkvæmt nánari ákvörðun forseta fræðasviðs.“ Það er því ákvörðun sviðsforseta með hvaða hætti starfsemi skrifstofu sviðsins er háttað og hve umfangsmikil hún skuli vera. Í 8. mgr. 5. gr. sömu reglna segir að forsetar fræðasviða hafi eftirlit og yfirumsjón með starfi og stjórnarsýslu fræðasviðanna.

*Stofnun og þróun*

Ein megin tillaga starfshóps háskólaráðs sem breytingarnar 2008 byggðust á fólst í að sameiginleg stoðþjónusta yrði eflað og hluti hennar færður frá yfirstjórn til fræðasviða og deilda.<sup>121</sup> Gert var ráð fyrir að starfsemi fræðasviða skiptist í tvennt: annars vegar stoðþjónustu og hins vegar stjórnýslu. 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.

Styrking stoðþjónustu með sérstökum þjónustukjörnum varð ekki að veruleika í þeim mæli sem tillögurnar gerðu ráð fyrir. Forsendur þessara breytinga voru stóráuknar tekjur á komandi árum sem ekki stóðust m.a. vegna niðurskurðar í kjölfar hrunsins. Nýjar skrifstofur fræðasviða sinntu þar af leiðandi til að byrja með mestmegnis þeim verkefnum sem deildarskrifstofur höfðu haft með höndum áður. Hjá sumum fræðasviðum voru sett á laggirnar þjónustuborð sem var ætlað að þjóna bæði nemendum og kennurum. Nemendabjónusta, sem var ætluð nemendum allra deilda, var sett á laggirnar. Starfsfólki sem hefur með höndum einstaka málaflokka fjölgaði smám saman á skrifstofum fræðasviða, svo sem fjármálastjórum, markaðs- og kynningarstjórum, rannsóknastjórum og mannauðsstjórum. Með ráðningu þeirra skapaðist grunnur að aukinni sérhæfingu á fræðasviðunum. Þessir starfsmenn eiga í samstarfi við svið sameiginlegrar stjórnýslu sömu málaflokka. Með fjölgun starfsmanna hefur verið miðað við að kennarar og nemendur leiti aðallega aðstoðar og þjónustu á skrifstofu fræðasviðs síns.

Í neðangreindri töflu sést hvernig fjöldi ársverka kennara og starfsfólks stjórnýslu fræðasviða þróaðist á árabílinu 2009-2017. Skv. töflunni fjölgaði föstum kennurum á flestum fræðasviðum á tímabilinu. Á þremur af fjórum fræðasviðum sem getið er í töflunni fjölgaði starfsfólki stjórnýslu heldur meira en kennurum.

Tafla 5-6. Breytingar á ársverkum kennara og starfsfólks á skrifstofu fræðasviða 2009-2017

		2009		2017		Breyting	
		Ársverk	Hlutfall	Ársverk	Hlutfall	Ársverk	Hlutfall
Félagsvísindasvið	Fastir kennarar	82,0	78,1	115,0	81,6	33,0	3,5
	Starfsfólk á skrifstofu fræðasviðsins	23,0	21,9	26,0	18,4	3,0	-3,5
Heilbrigðisvísindasvið	Fastir kennarar	122,5	84,4	133,4	82,5	10,9	-1,9
	Starfsfólk á skrifstofu fræðasviðsins	22,7	15,6	28,3	17,5	5,6	1,9
Hugvísindasvið	Fastir kennarar	87,6	88,9	88,3	88,0	0,7	-0,9
	Starfsfólk á skrifstofu fræðasviðsins	10,9	11,1	12,0	12,0	1,1	0,9
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	Fastir kennarar	106,9	88,7	123,7	85,4	16,8	-3,3
	Starfsfólk á skrifstofu fræðasviðsins	13,6	11,3	21,2	14,6	7,6	3,3

Upplýsingarnar úr launalista háskólans. Taflan var unnin af framkvæmda- og tæknisviði í maí 2018. Fastir kennarar: Aðjuntar 1, lektorar, dósentar, prófessorar. Ársverk fastra kennara (í deildum viðkomandi fræðasviðs). Starfsfólk á skrifstofu fræðasviðsins: Eingöngu þeir sem sinna skrifstofustörfum. Undanskilið er starfsfólk á sviði rannsókna og þjónustu, svo sem þeir sem starfa á klíník Tannlæknadeildar Heilbrigðisvísindasviðs og tæknifólk og tækja- og efnaverðir hjá Verkfræði- og náttúruvísindasviði. Munurinn á þessum tölum og þeim sem aflað var frá fræðasviðunum sjálfum, sbr. upplýsingar hér að neðan, stafar bæði af mismunandi ártölum og mismunandi skilgreiningum á þeim störfum sem falla undir skrifstofu fræðasviða. Skrifstofa Heilbrigðisvísindasviðs: Almenn er litið á skrifstofuna sem sameiginlega skrifstofu allra deilda sviðsins utan deildarskrifstofa sem eru í aðskildu húsnæði. Þessar tölur fela í sér bæði ársverk sameiginlegrar skrifstofu og deildarskrifstofa. Menntavísindasvið er undanskilið í töflunni. Kennaraháskóli Íslands sameinaðist Háskóla Íslands um mitt ár 2008. Vegna mikilla breytinga á starfsemi er nákvæmur samburður erfiður.

121 Sjá Háskóla Íslands, „Lokatillögur starfshóps háskólaráðs um endurskoðun á skipulagi og stjórnkerfi Háskóla Íslands. Samþykktar á háskólafundum 19. október og í háskólaráði 23. október 2007.“ Óútféfin greinargerð.

Skv. upplýsingum frá skrifstofum fræðasviða hafa eftirfarandi breytingar orðið á störfum frá stofnun þeirra 2008 fram til 2016:<sup>122</sup>

- Á skrifstofu *Félagsvísindasviðs* hafa ný heil störf mannauðsstjóra og rannsóknastjóra orðið til, sem og starf verkefnisstjóra í fjármálatengdum verkefnum.
- Á *Heilbrigðisvísindasviði* var komið á heilum störfum starfsmannastjóra og verkefnisstjóra í fjármálum og hlutastörfum rekstrarstjóra, vef- og markaðsstjóra, kennslustjóra, rannsóknastjóra, kennsluþróunarstjóra og verkefnisstjóra í tölfræðiþjónustu og umsjón doktorsnáms.
- Á *Hugvísindasviði* hafa verið ráðnir rannsóknastjóri, kynningar- og vefstjóri, alþjóðafulltrúi og verkefnisstjórar sem sinna deildum, námsbrautum og námsgreinum.
- Á *Menntavísindasviði* hafa engin ný störf á skrifstofu sviðs orðið til frá 2008 ef frá er talin fjölgun verkefnisstjóra innan Menntavísindastofnunar vegna aukins stuðnings við rannsóknir og hlutastarf aðstoðarmanns. Dregið hefur úr umfangi stjórnáslu sviðsins með fækkun starfsmanna og tilfærslu á störfum.
- Á *Verkfræði- og náttúruvísindasviði* hefur ársverkum á skrifstofu sviðs fjölgað töluvert, bæði tæknimönnum og starfsfólki á skrifstofu.

#### *Skipulag skrifstofa*<sup>123</sup>

Í meginatriðum er skipulag á skrifstofum fræðasviða Háskóla Íslands líkt. Rekstrarstjóri er undirritaður sviðsforseta og næsti yfirmaður flestra annarra starfsmanna skrifstofu viðkomandi fræðasviðs (að Verkfræði- og náttúruvísindasviði undanskildu).

Á *Félagsvísindasviði* voru gerðar breytingar á skipulagi í upphafi árs 2018.<sup>124</sup> Þá var tekið upp svonefnt verkefnaskipulag. Deildarstjórar starfa á deildarskrifstofum. Verkefnisstjórar starfa að verkefnum þvert á deildir undir stjórn nýrra yfirmanna málaflokka.

Rekstrarstjóri er næsti yfirmaður starfsmanna skrifstofu *Hugvísindasviðs*. Verkefnisstjórar starfa á skrifstofu fræðasviðsins í sameiginlegu opnu skrifstofuhúsnæði. Þeir hafa umsjón með stjórnáslu einstakra deilda og undireininga þeirra. Verkefnisstjórar eru þó ekki ráðnir til sérstakrar deildar.

Skrifstofa *Heilbrigðisvísindasviðs*, undir stjórn rekstrarstjóra, vinnur að sameiginlegum málum fræðasviðsins og að einstökum verkefnum deilda, sem eru mismunandi eftir deildum. Deildarskrifstofur eru aðskildar frá skrifstofu fræðasviðsins. Deildarstjórar stýra þessum einingum og eru yfirmenn verkefnisstjóra sem þar starfa. Staða sviðsins í húsnæðismálum hefur haft mikil áhrif á skipulagið. Skrifstofur námsbrauta og deilda sviðsins eru á sjö stöðum og grunnnám, framhaldsnám og skrifstofu- og rannsóknnaaðstaða kennara á mörgum stöðum. Af þessum ástæðum líta fæstir á skrifstofur deilda og námsbrauta sem hluta af skrifstofu fræðasviðsins.

<sup>122</sup> Byggt á svörum við spurningalista sem sendur var rekstrarstjórum fræðasviða og forsetum þeirra vorið 2017.

<sup>123</sup> Samantekt byggist á svörum frá skrifstofum fræðasviða (sjá fyrri neðanmálsgrein).

<sup>124</sup> Sjá nánar tilkynningu forseta Félagsvísindasviðs frá 16. mars 2018 á innri vef háskólans og óbirta glærुकynningu hans dags. 22. september 2017.

Á *Menntavísindasviði* er rekstrarstjóri næsti yfirmaður stjórnenda málaflokka en þrír þeirra hafa mannaforráð, kennslustjóri, rannsóknastjóri og forstöðumaður bókasafns. Starfandi er ein sameiginleg kennsluskrifstofa undir forystu kennslustjóra. Starfsmönnum skrifstofunnar er ekki skipt niður á deildir að undanskildum þremur deildarstjórum, einum fyrir hverja deild sviðsins. Þeir eru ekki ráðnir til deildanna heldur tilheyra teymi kennsluskrifstofunnar og hafa ekki mannaforráð.

Á *Verkfræði- og náttúruvísindasviði* er forseti fræðasviðs næsti yfirmaður stjórnenda málaflokka (svo sem fjármálastjóra, mannauðsstjóra, rannsóknastjóra, kynningarstjóra), sem aftur eru yfirmenn verkefnisstjóra. Engir deildarstjórar eru á sviðinu en verkefnisstjórar, staðsettir á skrifstofu sviðsins, hafa umsjón með stjórnslu deilda.

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 Heilbrigðisvísindasviði. Á Félagsvísindasviði er starfandi nemendabjónusta í sameiginlegu húsnæði sviðsins. Á Hugvísindasviði veita verkefnisstjórar þessa aðstoð í sameiginlegu húsnæði skrifstofu sviðsins en á Menntavísindasviði leita nemendur til kennsluskrifstofu þar sem ýmist deildarstjórar eða verkefnisstjórar sinna þjónustunni í sameiginlegu rými. Á Verkfræði- og náttúruvísindasviði er aðstoðin veitt á sérstakri þjónustuskrifstofu deilda, nemendabjónustu sviðsins. Þar starfa fjórir verkefnisstjórar í fullu starfi og tveir í hlutastarfi.

Tafla 5-7. Skipulag skrifstofu fræðasviða Háskóla Íslands í hnotskurn

	Stjórnunareiningar	Fyrirmælakeðja	Deildarskrifstofur	Húsnæði skrifstofunnar
Félags- vísindasvið	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skrifstofa sviðs með:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o deildarskrifstofur</li> <li>o nemendapjónustu</li> <li>o starfsmannapjónustu</li> <li>o fjármál, rekstur og önnur fagsvið</li> </ul> </li> </ul>	Forseti fræðasviðs → rekstrarstjóri → stjórnendur málaflokka/ deildarstjórar (→ verkefnisstjórar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aðskildar í skipulagi</li> <li>Deildarstjórar starfa á deildarskrifstofum</li> <li>Verkefnisstjórar starfa að verkefnum þvert á deildir undir stjórn nýrra yfirmanna málaflokka</li> </ul>	Sameiginlegt húsnæði, bæði í lokuðu og opnu rými
Heilbrigðis- vísindasvið	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skrifstofa sviðs</li> <li>Deildarskrifstofur</li> </ul>	Forseti fræðasviðs → rekstrarstjóri/ rannsóknastjóri/ starfsþróunarstjóri → stjórnendur málaflokka/deildarstjórar → verkefnisstjórar deildarskrifstofa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afmarkaðar stjórnunareiningar aðskildar frá skrifstofu fræðasviðs</li> <li>Deildarstjóri stýrir starfseiningu ásamt verkefnisstjórum sem eru undirmenn hans</li> <li>Starfsmenn eru ráðnir til einstakrar deildar</li> </ul>	Deildarskrifstofur eru í sérstöku húsnæði viðkomandi deildar, bæði í lokuðu og opnu rými
Hugvísinda- svið	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skrifstofa sviðs</li> </ul>	Forseti fræðasviðs → rekstrarstjóri → aðrir starfsmenn	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekki afmarkaðar stjórnunareiningar</li> <li>Verkefnisstjórar hafa umsjón með einstökum deildum</li> <li>Verkefnisstjórar eru þó ekki ráðnir til sérstakra deilda</li> </ul>	Skrifstofa sviðs er að mestu í opnu rými
Mennta- vísindasvið	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviðsskrifstofa</li> <li>Kennsluskrifstofa</li> </ul>	Forseti fræðasviðs → rekstrarstjóri → stjórnendur málaflokka → aðrir starfsmenn þriggja stjórnenda (kennslustjóra, rannsóknastjóra og forstöðumanns bókasafns)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekki afmarkaðar stjórnunareiningar</li> <li>Starfsmenn skiptast ekki á deildir nema deildarstjórar, einn fyrir hverja deild</li> <li>Deildarstjórar eru ekki ráðnir til deilda anna heldur tilheyra þeir teymi innan kennsluskrifstofu og hafa ekki mannaforráð</li> </ul>	Skrifstofa sviðs er bæði í lokuðu og opnu rými
Verkfræði- og náttúru- vísindasvið	Skrifstofu sviðs skipt upp eftir málaflokkum í nemendapjónustu, mannauð og samskipti, fjármál og rannsóknir, öryggis-, innviða- og gæðamál	Forseti fræðasviðs → yfirmenn málaflokka (hópstjórar) → aðrir starfsmenn	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekki afmarkaðar stjórnunareiningar</li> <li>Verkefnisstjórar sem starfa á skrifstofu fræðasviðsins hafa umsjón með stjórn-sýslu einstakra deilda</li> <li>Verkefnisstjórar eru ekki ráðnir til einstakra deilda</li> </ul>	Skrifstofa sviðs er að mestu í opnu rými í Tæknigarði, þar er einnig nemendapjónusta í afmörkuðu rými, og starfsmenn hafa auk þess viðveru í Öskju

Heimild: Taflan byggist á upplýsingum frá rekstrar- og verkefnisstjórum á skrifstofum fræðasviða vor 2017. Uppfært að hluta 2018. Fyrirmælakeðja lýsir fjölda stjórnunarlaganna (táknun hér →). Með fyrirmælum er átt við heimild stjórnenda til að fela starfsmönnum verkefni og fylgjast með því að þau séu unnin.

### Starfsfólk á skrifstofum fræðasviða eftir verkefnaflokkum

Skipta má starfshópum á skrifstofum fræðasviðanna í þrennt. Í fyrsta lagi er að nefna stjórnendur málaflokka, óháð deildum. Hér er m.a. átt við rekstrarstjóra, fjármálastjóra, mannauðsstjóra, kennslustjóra, markaðs- og vefstjóra og rannsóknastjóra. Í öðru lagi er starfsfólk sem hefur með höndum daglegan rekstur deildarskrifstofu þar sem þær starfa, deildarstjórar og verkefnisstjórar. Deildarstjórar eru að jafnaði í fullu starfi en starfshlutfall verkefnisstjóra er breytilegt. Í þriðja og síðasta lagi er annað starfsfólk sem er ótengt daglegum rekstri deilda og sinnir ekki stjórnunarstörfum. Hér er m.a. átt við starfsfólk þjónustuborðs.

Í megindráttum hefur starfsfólk á skrifstofum fræðasviða með höndum eftirfarandi verkefnaflokka:

1. Kennsluskrárvinnu, undirbúningur og framkvæmd.
2. Kennslumál önnur en kennsluskrá, svo sem aðstoð og utanumhald um nám doktorsnema og umsjón með reglum sviðsins um doktorsnám.

3. Stoðþjónusta vegna rannsóknastarfa, svo sem aðstoð við umsóknarskrif og upplýsingagjöf um styrki.
4. Fjármálastjórnun, umsjón með fjárhagsáætlanagerð, eftirfylgni með fjárhagsáætlunum deilda og stofnana innan sviðsins, utanumhald um rekstur rannsóknareikninga og -styrkja, upplýsingagjöf um stöðu styrkja o.s.frv.
5. Mannauðsmál, svo sem samskiptamál, leiðbeiningar um starfsmanna-tengd málefni, móttaka og þjálfun nýrra starfsmanna.
6. Kynningarmál, svo sem undirbúningur opinberra fyrirlestra og málstofa og miðlun fréttanna.
7. Almenn skrifstofupjónusta, svo sem ljósritun og skönnun, póstpjónusta fyrir kennara, pantanir á ferðum og frágangi ferðabæiðna, móttaka nemendaverkefna o.fl.

Misjafnt er hversu umfangsmikið hvert verkefni er innan skrifstofu fræðasviðs og einnig er mismunandi hvert starfsheiti þeirra er sem sinna viðkomandi verkefnum. Fjallað er um það hér síðar. Í eftirfarandi töflu kemur fram hvaða starfsmenn (starfsheiti) sinna hverjum málaflokki á hverju fræðasviði.

Tafla 5-8. Hverjir sinna verkefnaflokkum, skipt niður eftir fræðasviðum

Verkefnaflokkar	Félagsvísindasvið	Heilbrigðisvísindasvið	Hugvísindasvið	Menntavísindasvið	Verkfræði- og náttúruvísindasvið
Fjármál og rekstur, þ. á m. umsjón og yfirsýn með fjármálum sviðsins, deilda og stofnana, umsjón með gerð fjárhagsáætlana og eftirfylgni með þeim	Rekstrarstjóri	Rekstrarstjóri	Rekstrarstjóri	Rekstrarstjóri og fjármálastjóri	Fjármálastjóri, verkefnisstjórar, framkvæmdastjóri stofnunar, skrifstofustjóri stofnunar
Mannauðsmál, svo sem ráðgjöf og aðstoð vegna samskiptamála og leiðbeiningar um starfsmannatengd málefni	Mannauðsstjóri	Starfsmannastjóri og sumir deildarstjórar	Rekstrarstjóri	Mannauðsstjóri	Mannauðsstjóri, verkefnisstjórar
Ráðgjöf og aðstoð við rannsóknir kennara (svo sem upplýsingamiðlun um styrki, aðstoð vegna umsóknarskrifa)	Rannsóknastjóri	Rannsóknastjóri, verkefnisstjóri fjármála	Rannsóknastjóri, verkefnisstjóri	Rannsóknastjóri, verkefnisstjóri	Rannsóknastjóri, fjármálahópur, verkefnisstjóri
Kennslumál (undanskilið þau sem sinnt er innan deilda), svo sem aðstoð og utanumhald um nám doktorsnema, upplýsingar um reglur um doktorsnám o.fl.	Kennslustjóri, verkefnisstjóri	Rannsóknastjóri, verkefnisstjóri	Kennslustjóri, rannsóknastjóri	Verkefnisstjórar	Kennslustjóri, verkefnisstjórar
Kynningarmál, svo sem undirbúningur opinberra fyrirlestra og málstofa, miðlun fréttanna	Kynningar- og vefstjóri	Vef- og markaðsstjóri	Kynningar- og vefstjóri	Markaðs- og kynningarstjóri, verkefnisstjóri	Verkefnisstjórar
Þjónusta við kennara (undanskilin þjónusta sem aðrir sinna, oft nefnd stoðþjónusta), svo sem ljósritun og skönnun, móttaka ritgerða fyrir kennara o.fl.	Verkefnisstjórar	Ýmsir	Verkefnisstjórar	Verkefnisstjórar	Starfsfólk sviðs, sérstaklega kennsluhópur sviðs
Alþjóðamál (svo sem vinna við komu erlendra kennara og nemenda, samskipti við skrifstofu alþjóðasamskipta)	Deildarstjórar, kennslustjóri, verkefnisstjórar deilda	Kennslustjóri	Alþjóðafulltrúi	Verkefnisstjóri	Verkefnisstjóri

Upplýsingar frá rekstrarstjórum fræðasviða vorið 2017.

*Samstarf innan skrifstofu*

Misjafnt er eftir fræðasviðum hvaða formlegu og reglubundnu samstarfsfundir eru haldnir innan sviðsskrifstofa og hversu oft þeir eru haldnir. Skv. upplýsingum frá rekstrarstjórum fræðasviða vorið 2017 er fyrirkomulag samstarfsfunda með eftirfarandi hætti:

- Á Félagsvísindasviði eru haldnir reglubundnir samstarfsfundir á mánaðar fresti. Forseti sviðsins heldur vikulega fundi með deildarstjórum, rannsóknastjóra, starfsmannastjóra, kennslustjóra og markaðs- og vefstjóra sviðsins þar sem farið er yfir það helsta sem framundan er þá vikuna. Rekstrarstjóri fundar mánaðarlega með deildarstjórum. Yfirmenn nemenda- og starfsmannþjónustu eru með reglulega fundi með starfsfólki sínu.
- Á Heilbrigðisvísindasviði eru m.a. haldnir sviðsfundir með öllum starfsmönnum á sviðsskrifstofu einu sinni í viku, auk þess sem rekstrarstjóri fundar með öllum deildarstjórum og verkefnisstjórum námsbrauta einu sinni í mánuði. Þá fundar sviðsforseti vikulega með rekstrarstjóra, starfsmannastjóra og rannsóknastjóra. Einnig funda deildarstjórar reglulega með starfsmönnum deilda, auk þess sem haldnir eru fræðslufundir og upplýsingafundir einu sinni á misseri með stjórn-sýslunni.
- Á Hugvísindasviði eru skrifstofufundir haldnir tvisvar til fjórum sinnum á misseri.
- Á Menntavísindasviði heldur rekstrarstjóri fund hálfsmánaðarlega með stjórnendum málaflokka. Þá eru vikulega fastir fundir á kennsluskrifstofu. Mánaðarlega er svo morgunverðarfundur allrar stjórnsýslu sviðsins, auk þess sem vikulega eru haldnir fundir á bókasafni.
- Á Verkfræði- og náttúruvísindasviði er haldinn samráðsfundur vikulega með öllu starfsfólki skrifstofu þar sem hver hópur fer yfir það helsta sem er á döfinni þá vikuna. Þá funda hópstjórar einnig vikulega með sviðsforseta. Einu sinni til fjórum sinnum í mánuði hittast svo hópar á verkefnafundum og verkefnisstjórar funda vikulega.

Samskipti innan skrifstofu eru að stórum hluta óformleg, sérstaklega þar sem starfsemi er í sama húsnæði. Þess má geta að skrifstofur fræðasviða eru a.m.k. að hluta til með opin rými.

*Samstarf skrifstofa fræðasviða við sameiginlega stjórnsýslu*

Í reglum skólans er lögð áhersla á samvinnu þeirra sem starfa í stjórnsýslu. Í 2. mgr. 12. gr. reglna nr. 569/2009 segir að fræðasvið og deildir skuli hafa „náð samstarf við sameiginlega stjórnsýslu háskólans og [skuli] stuðla að nánú samstarfi sín á milli til að nýta sem best mannafla, fjármuni, aðstöðu, tæki og búnað í þágu fjölbreyttrar menntunar og rannsókna.“ Þetta er einnig undirstrikað í 8. gr. reglnanna í lýsingu á hlutverki sameiginlegrar stjórnsýslu sem er að „skapa fræðasviðum, deildum, stofnunum og starfsfólki háskólans skilyrði til að vinna störf sín í samræmi við lög og reglur háskólans.“

Í samræmi við ofangreindar reglur eru skrifstofur fræðasviða í daglegu samstarfi við svið sameiginlegrar stjórnsýslu vegna margvíslegra verkefna. Í fylgiriti

ritsins má finna ítarlegt yfirlit yfir samstarfsverkefni. Hér að neðan eru tekin nokkur dæmi um verkefni, skipt eftir málaflokkum:

- Fræðasviðin eru í margvíslegu samstarfi við fjármálasvið um fjárhagsleg málefni. Þar má nefna fjárhagsáætlanagerð, reikningshald, greiðslu reikninga, uppgjör sölureikninga og undirritun skuldbindandi samninga. Þetta á einnig við um ferðaheimildir, launamál og launavinnslu, endurskoðun launa vegna nýráðninga eða breytinga á starfi, innheimtu og verkefni tengd Sáttmálasjóði.
- Fræðasviðin starfa með sameiginlegri stjórnsýslu að gerð starfslýsinga, gerð starfslokasamninga og mati á rétti til námsleyfa. Rekstrarstjórar og mannauðsstjórar fræðasviða eru í samvinnu við starfsmannasvið varðandi auglýsingar um störf og ráðningar í störf innan skólans. Fræðasvið starfa með skrifstofu starfsmannasviðs og Kennslumiðstöð að skipulagningu og framkvæmd námskeiða fyrir starfsfólk stjórnsýslu og kennara um kennslutengd viðfangsefni.
- Rannsóknastjórar fræðasviða og starfsmenn sameiginlegrar stjórnsýslu vinna saman að þátttöku skólans í erlendu og innlendu rannsóknasamstarfi. Þessir aðilar starfa saman að því að hvetja til hagnýtingar hugverka starfsmanna skólans og við umsjón með styrktarsjóðum, svo sem fjárvörslu og uppgjör.
- Fræðasvið eiga samstarf við kennslusvið og undireiningar þess vegna erlendra umsókna um nám við skólann, framhaldsnámsumsókna og samræmingar á verklagi við ýmis mál er varða skilyrði fyrir prófgráðu, brautskráningu o.fl. Kennslustjórar fræðasviða og starfsmenn deilda vinna með prófstjórum, skrifstofustjóra Nemendaskrár og fleirum að gerð kennsluskrár.
- Kynningarstjórar fræðasviða og deilda eiga samvinnu við sameiginlega stjórnsýslu vegna kynningarmála og fjölmiðlasamskipta, m.a. vegna viðburða í nafni skólans.
- Jafnréttisnefndir og starfsfólk á skrifstofum fræðasviða vinna með jafnréttisnefnd og jafnréttisfulltrúa Háskóla Íslands að því að ná markmiðum jafnréttisáætlunar skólans á gildistíma hennar.
- Fræðasvið eru í samstarfi við framkvæmda- og tæknisvið um alla þætti sem snúa að byggingum og aðstöðu sviðanna. Þar má nefna breytingar á skrifstofum kennara, breytingar á eldra húsnæði og viðhald.

Í niðurstöðum sem fram koma í kafla 6 kemur fram almenn ánægja með samstarf starfsfólks á skrifstofum fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu. Ítrekað kemur þó fram hjá starfsfólki stjórnsýslu að skýra verkaskiptingu skorti og að skilgreina þurfi valdmörk. Þetta þurfi að gera með endurskoðun á regluverki skólans.

#### *Samstarf sviðsins við stofnanir*

Misjafnt er hvernig tengslum fræðasviða við stofnanir þeirra er háttað og hvort stofnanirnar eru rekstrarlega sjálfstæðar.

- Á Félagsvísindasviði eru stofnanir rekstrarlega sjálfstæðar en fræðasviðið sér þó um að fara yfir rekstraráætlanir og hafa eftirlit með þeim.



- Á Heilbrigðisvísindasviði eru í flestum deildum rannsóknastofnanir/-stofur. Þær eru á ábyrgð deilda/deildarforseta eða einstakra aðila innan deildanna. Stofnanirnar/stofurnar eru rekstrarlega sjálfstæðar. Rekstraráætlanir fyrir þær eru ekki inni í rekstraráætlun fræðasviðsins.
- Á Hugvísindasviði er Hugvísindastofnun regnhlífarstofnun og allar stofnanir og stofur starfa undir henni. Rannsóknastjóri vinnur með þeim að fræðilegum störfum en verkefnisstjóri Hugvísindastofnunar og rekstrarstjóri sviðs sjá um fjármál og áætlanir. Rekstrarstjóri sviðsins sér um mannauðsmál.
- Á Menntavísindasviði er sambærileg regnhlífarstofnun, Menntavísindastofnun, og innan hennar starfa rannsóknastofur og rannsóknahópar. Forstöðumaður Menntavísindastofnunar er jafnframt rannsóknastjóri Menntavísindasviðs og er sem slíkur ábyrgur fyrir rekstraráætlun og vinnur hana í samráði við rekstrarstjóra og fjármálastjóra fræðasviðsins. Sviðið hefur síðan eftirlit með rekstrinum og að hann sé í samræmi við áætlanir. Fjármálastjóri aðstoðar rannsóknastjóra við uppgjör rannsóknareikninga og heldur utan um bókhald þeirra.
- Raunvísindastofnun Háskólans tilheyrir Verkfræði- og náttúruvísindasviði en er rekin á sérstakri kennitölu sem sjálfstæð rekstrareining. Hún er með framkvæmdastjóra sem gerir rekstraráætlun og leggur hana fyrir stjórn stofnunarinnar. Aðrar stofnanir sviðsins eru reknar á kennitölu Háskóla Íslands. Fjármalahópur heldur utan um fjármál stofnana, gerir rekstraráætlanir fyrir einstök verkefni og upplýsir stjórnir viðkomandi stofnana um stöðu á hverjum tíma. Líf- og umhverfisvísindastofnun er með skrifstofustjóra í hlutastarfi sem gerir rekstraráætlun í samráði við stjórn stofnunarinnar og hefur eftirlit með henni.

Í kafla 7 um rannsóknastofnanir skólans er fjallað nánar um hlutverk og verkefni þeirra.

#### *Viðhorf til þjónustu*

Í könnun meðal akademískra starfsmanna sem gerð var haustið 2016 var spurt um hversu mikla aðstoð/þjónustu akademískir starfsmenn fengju frá skrifstofu fræðasviðs síns. Einnig var spurt hversu ánægðir þeir væru með þessa þjónustu. Þessum spurningum var skipt upp eftir verkefnaflokkum (sjá nánar um innri þjónustukönnun í fylgiriti).

Tafla 5-9. Hlutfall akademískra starfsmanna sem leitað höfðu til skrifstofu fræðasviðs síns á vor- og haustmisseri 2016, skipt niður eftir einstökum verkefnaflokkum

	Kennlu- skrármál	Kennlumál önn- ur en kennsluskrá	Rannsókn- þjónusta	Fjármál	Mannauðsmál	Kynningarmál	Almenn skrif- stofuþjónusta
Heild	74,0	78,2	59,8	83,0	59,0	54,1	55,5
Félagsvísindasvið	79,5	82,6	59,5	85,9	52,9	63,2	86,5
Heilbrigðisvísindasvið	67,4	64,4	51,1	72,5	54,9	29,7	37,4
Hugvísindasvið	80,0	87,9	73,2	85,1	60,3	75,8	64,3
Menntavísindasvið	75,9	78,8	53,6	75,3	53,6	56,6	59,3
Verkfræði- og náttúru- vísindasvið	69,0	78,8	63,8	92,5	69,2	52,9	42,6

Upplýsingar skv. könnun sem lögð var fyrir akademíska starfsmenn haustið 2016. Fjöldi svara kemur fram í töflu í fylgiriti. Spurt var „Hversu oft hefur þú leitað til eða verið í samstarfi við skrifstofu og stoðþjónustu þess sviðs sem þú tilheyrir vegna (verkefnaflokkur, sjá skilgreiningar í fylgiriti) á yfirstandandi háskólaári (vorrissari og haustmisseri 2016)?“ Eingöngu eru þeir taldir sem höfðu verið í samstarfi við skrifstofu sviðsins á þessu tímabili, einu sinni eða oftar.

Eins og sjá má á næstu töflu ríkir almennt jákvætt viðhorf meðal kennara til þeirrar aðstoðar og þjónustu sem fræðasviðin veita. Tæplega 9 af hverjum 10 aðspurðra voru mjög eða frekar ánægðir með samvinnu og þjónustu. Óverulegur munur er milli fræðasviða en mesta ánægjan var þó meðal kennara með skrifstofu Hugvísindasviðs.

Tafla 5-10. Ánægja með þjónustu eða samstarf við skrifstofu fræðasviðs 2016

	Frekar eða mjög ánægð(ur)	Frekar eða mjög óánægð(ur)
Heild	86,9	13,1
Félagsvísindasvið	89,2	10,8
Heilbrigðisvísindasvið	82,4	17,6
Hugvísindasvið	95,2	4,8
Menntavísindasvið	82,1	17,9
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	86,8	13,2

Upplýsingar skv. könnun sem lögð var fyrir akademíska starfsmenn haustið 2016. Spurt var: „Þegar á heildina er litið hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) ert þú með aðstoð eða þjónustu fræðasviðsins sem þú tilheyrir?“ Fjöldi svara kemur fram í töflu í fylgiriti. Hlutfall miðast eingöngu við þá sem tóku afstöðu.

Í könnun meðal deildarforseta, formanna námsbrauta og greinarformanna sem gerð var vorið 2017 voru þeir spurðir opinna spurninga um kosti og galla núverandi skipulags fræðasviðsins, deildarinnar eða námsbrautarinnar sem þeir tilheyrðu. Mörg svör vörðuðu skrifstofur fræðasviðanna. Í heildina litið kom fram ánægja með samstarf við starfsfólk á skrifstofunum. Tvær meginábendingar komu fram, annars vegar að þessi aðstoð þyrfti að vera nálægari en hún er nú og hins vegar þyrfti hún að vera meiri. Eftirfarandi svör endurspeglar þessar ábendingar:

*Öll stjórnsýsla heyrir undir fræðasvið en ekki deild, deildarforseti getur því ekki gengið að neinum starfsmanni sem vísun til að vinna stjórnsýsluleg verkefni heldur þarf að reiða sig á greiða-*

*semi stjórnýsly fræðasviðsins sem er störfum hlaðin; kostur er þó að í staðinn er yfirbygging létt.*

*Hafa þarf stjórnýsly í nærumhverfi kennara og nemenda. Of mikil miðlæg stjórnýsly, s.s. að þjappa öllu undir svið, rýrir þjónustu við kennara og nemendur. Það er eins og við séum farin að þjóna stjórnýslunni en á að sjálfsgöðu að vera á hinn veginn. Taka þarf meira mið af þörfum akademískra starfsmanna. Stjórnýslan ver of miklum tíma í eftirlit með störfum okkar og of litlum tíma í að hjálpa okkur í að gera þau betri.*

Fram komu þau sjónarmið að starfsmenn stjórnýsly deilda væru í sumum tilvikum of langt frá deildum sínum, bæði skipulagslega og hvað varðar staðsetningu starfsstöðvar þeirra. Þar sem stoðþjónusta heyrir undir skrifstofu fræðasviðs sé hún fjarlægari deildum en hún þyrfti að vera. Þekking starfsfólks stoðþjónustu á innri málefnum deilda sé stundum takmörkuð. Því væri dreifðari stoðþjónusta með nánari tengingu við deildir æskileg. Jafnframt geti verið erfitt að finna út við hvern eigi að tala hverju sinni. Ekki sé heldur ljóst hvaða aðstoð sé í boði, hvorki innan fræðasviða né í sameiginlegri stjórnýsly.

Þá er bent á að auka þurfi aðstoð þannig að kennarar geti varið meirihluta af starfstíma sínum í kennslu og rannsóknir. Sumir benda á að þeir verji stórum hluta starfstíma síns í verk sem stjórnýsly sviðs gæti unnið.

### 5.2.3. Önnur starfsemi fræðasviðs

#### *Stjórn fræðasviðs*

Í lögum um opinbera háskóla er lítið fjallað um hlutverk stjórnna fræðasviða (sem nefndar eru skólaráð í lögnum) fyrir utan að sviðsforseti (forseti skóla), deildarforsetar (deildarformenn) og fulltrúar nemenda eigi þar sæti. Stjórn fræðasviðs er ætlað að fjalla um sameiginleg málefni fræðasviðsins, þar á meðal ákvarðanir deilda um námsframboð. Einnig kemur fram að háskólar setji reglur um starfsemi þessara stjórnna. Í athugasemdum með frumvarpi til ofangreindra laga er gengið heldur lengra í að skilgreina hlutverk stjórnar en að það sé eingöngu það að staðfesta ákvarðanir deilda um námsframboð. Þar kemur fram að stjórn sviðs geti einnig ákveðið að koma á fót háskólastofnunum.<sup>125</sup> Í tillögum starfshóps háskólaráðs um endurskoðun á skipulagi og stjórnkerfi skólans var gert ráð fyrir enn umfangsmeira hlutverki sviðsstjórnar. Þar segir að, auk þess að fjalla um málefni sviðsins, hafi sviðsstjórnin eftirlit með fjármálum, rekstri og gæðum starfseminnar.

Skv. gildandi reglum háskólans er þó viðfangsefnið takmarkaðra og snýr ekki að fjármálum og rekstri sviðsins. Skv. þeim skal stjórnin, auk þess að ræða sameiginleg málefni fræðasviðsins, ákveða hvort stofnun á vegum sviðsins sé sett á laggirnar og þá hvort hún skuli heyra undir fræðasviðið eða ákveðna deild, samþykka skipan deilda í námsbrautir og gera tillögur til háskólaráðs um breytingar á reglum um starfsemi og skipulag fræðasviðsins og deilda þess. Gert er ráð fyrir að fjárhagsáætlun stofnana fræðasviðsins sé borin undir

<sup>125</sup> Athugasemdir með frumvarpi til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. lögjafarþing: <http://www.althingi.is/alttext/135/s/0847.html>.

forseta þess og lögð fram og kynnt í stjórn þess. Í erindisbréfi forseta fræðasviða kemur fram að stjórn sé forseta til aðstoðar við eftirlit með fjármálum, rekstri og gæðum í starfi fræðasviðsins.

Hér á eftir kemur nánara yfirlit yfir þau mál sem taka skal til umfjöllunar í stjórn fræðasviðs skv. reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009. Þau eru eftirfarandi:

- *Til kynningar:* Fjárhagsáætlun og uppgjör stofnana skulu borin undir forseta fræðasviðs og ber að leggja fram og kynna í stjórn fræðasviðs (skv. 27. gr., 7. lið)
- *Mál til umræðu:*
  - o Sameiginleg málefni fræðasviðsins (12. gr.)
  - o Tillögur deilda um nýjar námsleiðir (12. gr.)
  - o Fjöldatakmörkun deilda fyrir hvert háskólaár ef við á (12. gr.)
- *Samráð við stjórn fræðasviðsins:*
  - o Kennslunefnd hefur, í samráði við stjórn fræðasviðs og forseta fræðasviðs, umsjón með eftirfylgni með kennslukönnunum (23. gr.)
  - o Forseta er heimilt í samráði við stjórn fræðasviðs að ákveða að ein valnefnd starfi fyrir allt fræðasviðið (44. gr.)
- *Mál til ákvörðunar hjá stjórnnum fræðasviða:*
  - o Stofnanir sviðsins eru settar á laggirnar á grunni ákvörðunar stjórnar (12. gr.)
  - o Heimilt er að skipa deild í námsbrautir með samþykki stjórnar fræðasviðs (15. gr.)
  - o Stjórn fræðasviðs ákveður hvort stofnun heyrir undir fræðasvið eða deild (25. gr.)
  - o Stjórn fræðasviðs samþykkir nýja námsleið og ákveður hvort nýtt kjörsvið verður í boði. Hún skal í kjölfarið senda rökstudda tillögu til háskólaráðs (liður 4.1 í verklagsreglum um undirbúning og skipulagningu nýrra námsleiða)
- *Tillögugerð:*
  - o Stjórn fræðasviðs gerir tillögur til háskólaráðs um breytingar á reglum eða tillögur að nýjum reglum er varða skipulag og starfsemi sviðsins, deilda og stofnana (12. gr.)
  - o Stjórn fræðasviðs gerir tillögur að veitingu heiðursdoktorsnafnbóta (12. gr.)
  - o Stjórn fræðasviðs gerir tillögur um að bjóða vísindamanni akademískt starf án auglýsingar (12. gr.)
  - o Þjónusturannsóknir: Stjórn skal gera sérstakar samþykktir um þjónusturannsóknir sem háskólaráð staðfestir (12. gr.)

Stjórn fræðasviðs kemur saman reglubundið ef frá eru taldir sumarleyfismánudir. Algengast er að stjórnir fræðasviða fundi hálfsmánaðarlega. Ef skoðaðar eru fundargerðir fræðasviða er fastur liður á dagskrá að forseti taki mál sem eru í deiglu til kynningar og umræðu. Kynning og umræða um stefnumarkandi mál sem eru í vinnslu geta komið ítrekað á borð sviðsstjórnar þar til ákvörðun liggur fyrir. Vísbending um formlega ákvörðunartöku sviðsstjórna er atkvæðagreiðsla innan stjórnar. Hjá Félagsvísindasviði og Menntavísindasviði fer formleg atkvæðagreiðsla almennt ekki fram. Hjá Hugvísindasviði fer

atkvæðagreiðsla fram í málum sem þarfnast skýrra ákvarðana en flest þeirra mála eru afgreidd einróma. Hjá bæði Heilbrigðisvísindasviði og Verkfræði- og náttúruvísindasviði fara atkvæðagreiðslur oft fram, m.a. vegna ráðninga og fjárhagsáætlana, auk þeirra mála sem talin eru upp hér að ofan.

Skv. niðurstöðum rýnihóps um starfsemi sviðsstjórna og svörum stjórnenda innan deilda er almenn ánægja með störf sviðsstjórna, sérstaklega sem gagnlegs samráðsvettvangs um málefni sviðsins sem þar koma fram til kynningar og umræðu. Sviðsforsetar benda á mikilvægi þess að fá fram sjónarmið deildarforseta í þeim margvíslegu álitamálum sem á borð þeirra koma. Þótt atkvæðagreiðsla fari fram hjá þremur sviðum af fimm er langalgengast að tilögur séu samþykktar einróma.

Í einstaka tilvikum koma til afgreiðslu og atkvæðagreiðslu sviðsstjórna mál sem ekki þarf að taka fyrir á þessum vettvangi skv. reglum skólans. Hér má nefna ákvarðanir er varða ráðningar- og fjármál fræðasviðsins.

#### *Fastanefndir fræðasviðs*

Akademískir starfsmenn sitja í fastanefndum fræðasviðs. Þær eru a.m.k. þrjár, jafnréttisnefnd, kennslunefnd og vísindanefnd. Formaður í þeim situr sem fulltrúi sviðsins í samsvarandi nefnd háskólans. Til viðbótar þessum föstu starfshópum innan deilda og sviðs taka akademískir starfsmenn þátt í vinnu tíma-bundinna starfshópa.

Misjafnt er hvað af starfslíði skrifstofu vinnur með fastanefndum fræðasviða, svo og hversu mikill tími fer í starfið, allt frá því að vera óverulegur hluti upp í að vera um þriðjungur af ársverki. Á Félagsvísindasviði vinnur kennslustjóri með kennslunefnd sviðsins, kennslustjóri og rannsóknastjóri vinna með vísindanefnd og verkefnisstjóri með jafnréttisnefnd. Umfangsmesta starfið er vegna kennslunefndar og vísindanefndar.

Á Heilbrigðisvísindasviði vinna verkefnisstjóri og rannsóknastjóri með doktorsnámsnefnd og vísindanefnd sviðsins, kennslustjóri og kennsluþróunarstjóri með kennslumálanefnd og nefnd um þverfræðilegt nám og kennslu á sviðinu og starfsmannastjóri með jafnréttisnefnd. Umfangsmesta vinnan er vegna doktorsnámsnefndar og kennslumálanefndar.

Rannsóknastjóri Hugvísindastofnunar starfar með stjórn Hugvísindasviðs ásamt verkefnisstjóra stofnunarinnar. Rannsóknastjóri situr einnig í vísindanefnd sviðsins og er ritari doktorsnámsnefndar. Kennslustjóri og jafnréttisfulltrúi sitja hvor í sinni nefndinni, kennslumálanefnd og jafnréttisnefnd sviðsins.

Á Menntavísindasviði starfar kennslustjóri með kennslunefnd sviðsins, rannsóknastjóri með vísindanefnd, verkefnisstjóri með doktorsnámsnefnd, mannauðsstjóri með jafnréttisnefnd, starfsþróunarstjóri með starfsþróunarnefnd og verkefnisstjóri með fastanefnd um meistaranám. Umfangsmesta starfið snýr að doktorsnámsnefnd og kennslunefnd.

Á Verkfræði- og náttúruvísindasviði vinna m.a. verkefnisstjórar framhaldsnáms með framhaldsnámsnefndum deilda, kennslustjóri og verkefnisstjóri kennsluþróunar með kennslunefnd og rannsóknastjóri með vísindanefnd.

*Sviðsþing*

Í 14. gr. laga um opinbera háskóla er kveðið á um þing fræðasviða (í lögunum nefnd skólafundir). Fram kemur að hlutverk sviðsþings sé að vera samráðsvettvangur fyrir umræðu um innri málefni fræðasviða.

Háskólaráð geti leitað umsagnar þingsins um hvað eina sem varðar starfsemi sviðsins og þeirra deilda sem undir það heyra. Þingið getur samþykkt ályktanir um málefni sem varða hag fræðasviðsins. Þessar ályktanir eru kynntar rektor, háskólaráði og öðrum sem málefnið varðar. Skv. 22. gr. reglna nr. 569/2009 kýs sviðsþing fulltrúa fræðasviðsins á háskólaþing. Skv. sömu grein er heimilt að skipa nefndir og starfshópa til að vinna að málum á fundum þingsins og milli funda. Þinginu er ætlað að setja sér sínar eigin reglur um fundarsköp. Þingið hefur ekki ákvörðunarvald né stjórnýslulegt hlutverk. Þannig er ekki unnt að skjóta ákvörðunum háskólaráðs, rektors, forseta sviðs eða forstöðumanns háskólastofnunar til sviðsþings.

Forseti fræðasviðs stýrir fundi þingsins eða felur öðrum stjórn hans skv. 22. gr. áðurnefndra reglna. Þingið skal halda að minnsta kosti einu sinni á hverju ári. Ef tveir þriðju hlutar fulltrúa á fræðasviðsþingi óska eftir að fundur sé haldinn er forseta skylt að boða til hans. Þeir sem sitja fundi þingsins eru akademískir starfsmenn, fulltrúar stjórnýslu sviðsins og fulltrúar nemenda. Stjórn sviðsins skal setja reglur um fjölda fulltrúa kennara á þinginu og val þeirra.

Aflað var gagna um fyrirkomulag og reynslu af starfi sviðsþinga. Í viðtölum (sjá nánar fylgirit) voru forsetar fræðasviða spurðir um hlutverk og fyrirkomulag. Á háskólaþingi vorið 2017 var í vinnuhópum m.a. fjallað um hvernig þing fræðasviðs þjónaði hlutverki sínu sem umræðuvettvangur um innri málefni fræðasviðsins og hvernig væri unnt að efla starf þess. Einnig var aflað gagna um dagskrá sviðsþinga á vefsíðum fræðasviða. Í svörum við opnum spurningum til stjórnenda innan deilda um hvað gæti farið betur í starfi fræðasviðsins og deilda komu ekki fram ábendingar um starf sviðsþings.

Skv. þessum gögnum eru sviðsþing haldin að jafnaði einu sinni til tvisvar á háskólaári í samræmi við reglur skólans. Viðfangsefni eru þau sem eru í deiglu hverju sinni, svo sem stefnumörkun sviða og deilda á grundvelli heildarstefnu skólans, kynning og umræða um áherslur í einstökum málaflokkum, svo sem jafnréttismálum, sjálfsmat deilda, húsnæðismál, endurskipulagning innan sviðs o.s.frv.

Sú afstaða kom almennt fram að sviðsþingin væru gagnleg, m.a. til að ræða sameiginleg hagsmunamál. Formleg samþykkt þings í formi ályktunar um kennslu, rannsóknir og stjórnýslu sviðsins geti skapað aukna vitund og samstöðu um þessi hagsmunamál. Bent er á að meginvandi sviðsþinga sé hve illa þau eru sótt. Algengt er að um fjórðungur til þriðjungur þeirra sem sæti eiga á fundunum mæti en það fari þó eftir tímasetningu og dagskrá. Nefnt er að hlutverk þingsins sé hvorki nægjanlega skýrt né veigamikil. Það dragi úr áhuga á að sitja þingið. Eins þyrfti umræða, bæði í heild og í vinnuhópum, að vera fyrirferðarmeiri um leið og dregið væri úr formlegum erindum.

## 5.3. Deildir og einingar þeirra

Hvert fræðasvið skiptist í deildir skv. tillögu viðkomandi fræðasviðs (stjórnar fræðasviðs) sem lögð er fyrir háskólaráð. Núverandi skipulagsform deilda Háskóla Íslands eru með eftirfarandi hætti:

1. Deild sem kennslueining (t.d. fjórar af fimm deildum Félagsvísindasviðs)
2. Deild með námsbrautum þar sem kennsla fer fram:
  - a. Deild með námsbrautir eingöngu (t.d. deildir Menntavísindasviðs)
  - b. Deild þar sem kennarar heyra annars vegar beint undir deild og hins vegar undir námsbrautir (Læknadeild)
3. Deild með námsbrautum og námsgreinum (sem sérstökum einingum) þar sem kennsla fer fram (t.d. Mála- og menningardeild).

### 5.3.1. Verkefni deilda og verkaskipting innan þeirra

Skv. 11. gr. laga um opinbera háskóla bera deildir ábyrgð á háskólakennslu og rannsóknnum. Í lögnum kemur einnig fram að þær séu grunneiningar háskóla (1. mgr. 11. gr.), að forseti fræðasviðs velji deildarforseta (nefndur í lögnum deildarformaður) til tveggja ára í senn skv. tilnefningu deildarfundar (2. mgr. 11. gr.), að háskólastofnanir geti heyrt undir deild (1. mgr. 4. gr.) og að deildarforsetar myndi sviðsstjórn (skólaráð). Í 15. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 er fjallað um hlutverk, starfsemi og stjórn deilda. Skv. greininni er viðfangsefni deilda eftirfarandi:

1. Deild fer með málefni kennslugreina sinna, ákveður námsefni og tilhögun kennslu og prófa og ákveður skiptingu kennslu milli einstakra kennara í deildinni.
2. Deild gerir tillögur til forseta fræðasviðs um ráðningu stundakennara.
3. Deild gerir tillögur til forseta fræðasviðs um nauðsynlegar fjárveitingar og störf.

Reglur skólans um hlutverk og verkefni deilda eru í grunninn þær sömu og voru í gildi fyrir breytingarnar 2008, þó með nauðsynlegum breytingum hvað varðar nýjar stjórnunareiningar, fræðasvið og námsbrautir. Deildir voru skv. eldra fyrirkomulagi með aðra skipulagslega stöðu en nú, svipaði til stöðu núverandi fræðasviða, og deildirnar eru nú nær því sem skorir voru áður.

Skipta má verkefnum deilda í eftirfarandi sex flokka. Flokkarnir byggjast á verkefnum sem lýst er í reglum háskólans eða því sem fram kemur í könnun meðal deildarforseta:

1. Kennsluskrármál
2. Nemendamál
3. Starfsmannamál
4. Fjármál
5. Þróun og stefnumótun
6. Önnur verkefni

Í töflu hér að neðan koma fram helstu verkefni deilda. Tekið er fram að það er breytilegt eftir deildum og fræðasviðum hvert umfang verkefnanna er og hvar þau eru unnin. Fyrirkomulag á skrifstofum fræðasviða hefur m.a. áhrif á það. Verkaskipting, bæði innan deildar og gagnvart sviði, ræðst m.a. af því hvort sérstakur deildarstjóri eða verkefnisstjóri sé sérstaklega ráðinn til deildar. Dæmi eru um að deildir vinni sameiginlega að verkefnum eins og nemendaþjónustu. Það fer jafnframt eftir eðli verkefnanna hversu formleg verkaskipting er og verkferlar.

Til einföldunar er hér miðað við deild án námsbrauta og án deildarráðs (sjá umfjöllun í kafla um deildarfund og fastanefndir deilda). Fjallað er um fyrirkomulag deilda með námsbrautir í kjölfarið en algengast er að námsbrautir sinni helstu verkefnum sem deildir án námsbrauta hafa með höndum. Með sama hætti vinnur deildarráð að hluta þau verkefni sem deildarfundur hefur annars með höndum.

Tafla 5-11. Verkefni og verkaskipting innan deilda

Hlutverk	Einstakir kennarar	Nefndir deildar	Deildarfundur	Deildarforseti	Stjórnsýsla deildar
1. Kennsluskrármál					
1.1 Endurskoðun kennsluskrár	Setja fram tillögur um endurskoðun eigin námskeiða og tillögur um ný	Námsnefnd eða nefnd með sambærileg verkefni undirbýr drög vegna námsleiðar/leiða	Samþykkir kennsluskrá	Verkstýrir og samhæfir kennsluskrárvinnu í samvinnu við deildarstjóra eða verkefnisstjóra	Ritstýrir kennsluskrá deildar í samráði við deildarforseta
1.2 Breytingar á samþykktri kennsluskrá	Setja fram óskir um breytingar á samþykktri kennsluskrá, svo sem um námsmat		Samþykkir breytingar á kennsluskrá	Leggur fram tillögur um breytingar	Undirbýr tillögur að breytingum á kennsluskrá
2. Nemendamál					
2.1 Mat á umsóknum um framhaldsnám		Inntökunefndir meta umsóknir	Samþykkir tillögur inntökunefndar	Leggur tillögurnar fyrir deildarfund	Undirbýr umsóknir fyrir inntökunefndir. Svarar umsóknum
2.2 Brautskráningar				Skrifar undir brautskráningarskrifteini og afhendir þau á brautskráningarathöfn	Umsjón með brautskráningu frá upphafi til enda
2.3 Undanþágur		Meta beiðnir um undanþágur og eldra nám	Samþykkir undanþágur	Metur beiðnir um undanþágur og veitir þær	Tekur við umsóknum um undanþágur nemenda. Leiðbeinir um undanþágur
2.4 Kvartanir og kærur nemenda			Veitir deildarforseta umsagnir þegar óskað er eftir	Deildarforseti tekur við erindum, rannsakar þau og afgreiðir	Aðstoðar deildarforseta við meðferð mála.
2.5 Meint brot á reglum skólans	Ef grunur leikur á um misferli þá sendir kennari tilkynningu um það til deildarforseta			Stýrir rannsókn meintra brota og tekur ákvörðun fyrir hönd deildarinnar. Sendir málið áfram til sviðsforseta, ef við á	Leiðbeinir nemendum, ef við á. Aðstoðar deildarforseta, t.d. með því að skrifa bréf
2.6 Nemendaþjónusta					Aðstoðar nemendur við allt sem viðkemur námsferli. Leiðbeinir, ef við á um hvert skal leita, ef verkefnið er ekki á hendi deildar



Tafla 5-11. Verkefni og verkaskipting innan deilda – frh.

Hlutverk	Einstakir kennarar	Nefndir deildar	Deildarfundur	Deildarforseti	Stjórnsýsla deildar
3. Starfsmannamál					
3.1 Ráðning stunda- kennara	Leggja fram tillögu um stundakennara		Samþykkir tillögu um stundakennara sem send er forseta sviðs (breytilegt eftir deildum)	Leggur tillögu fyrir deildarfund (breytilegt eftir deildum)	Undirbýr ráðningu, þ.e. kallar eftir ferilskrá og prófskírteini. Gerir samning við stundakennara. Veitir upplýsingar
3.2 Starfsþróun				Deildarforseta er að jafnaði ætlað að taka starfsmannasamtöl þar sem m.a. starfsþróun er rædd	
3.3 Samskiptamál og stuðningur				Veitir kollegum sínum stuðning ef mál koma upp og vinnur með mannauðsstjóra að lausn þeirra	
3.4 Vinnuumhverfi				Kemur með tillögur til forseta fræðasviðs að úthlutun skrifstofu- húsnæðis kennurum til handa	Deildarstjóri eða verkefnisstjóri aðstoðar deildarforseta við lausn húsnæðismála
4. Fjármál					
4.1 Undirbúningur fjárhagsáætlunar				Vinnur áætlunina í samráði við deildarstjóra	Gerir upp við kennara, útbýr áætlun kennslu og áætlun gjalda
4.2 Eftirfylgni með fjárhagsáætlun				Fundar með sviðsforseta, fjár- málastjóra eða rekstrarstjóra sviðs ásamt deildarstjóra	Situr fundi með deildarforseta, fjár- málastjóra og sviðsforseta
4.3 Áritun reikninga					Samþykkir
5. Þróun og stefnumótun					
5.1 Þróunarverkefni á sviði kennslu- mála	Koma með hugmyndir að nýjum aðferðum	Ræða tillögur ein- stakra kennara/ deildarfundar	Ræðir tillögur	Stýrir vinnu	
5.2 Mótun nýrra námsleiða		Móta tillögur að nýjum námsleiðum	Ræðir og samþykkir tillögur	Leggur fram tillögur um breytingar	Sendir samþykktar tillögur til stjórnar sviðsins og setur þær upp í kennsluskrá
5.3 Mótun stefnu deildar		Móta stefnu deildar	Ræðir og samþykkir stefnu	Leggur fram stefnuskjal til sam- þykktar á deildarfundi	
6. Önnur verkefni					
6.1 Samstarf við innlenda sem erlenda aðila				Er fulltrúi deildar sinnar, m.a. vegna innlends og erlends sam- starfs	
6.2 Kosning/val á fulltrúum deildar	Þjóða sig fram		Samþykkir	Leggur fram tillögur	
6.2 Félagsstarf	Koma með hugmyndir að viðburðum			Leggur fram tillögur að viðburðum	Aðstoðar deildarforseta/deild við undir- búning/framkvæmd
6.3 Kynningarmál				Deildarforseti og aðrir kennarar taka þátt í kynningarfundum	Undirbýr gerð myndbanda/bæklinga í samráði við kynningarstjóra sviðs, deildarforseta og einstaka kennara
6.4 Umsagnir		Undirbúa umsagnir í málaflokkum sem falla undir nefndina	Samþykkir umsögn	Leggur umsagnir fyrir deildarfund vegna mála sem t.d. stjórn fræða- sviðs hefur vísað til deildarinnar	

Taflan er byggð á reglum háskólans og könnun meðal deildarforseta vorið 2017.

Hér er að neðan er hverjum verkefnaflokki lýst.

*Kennsluskrármál.* Eitt mikilvægasta stefnumál deildar er ákvörðun hennar um framboð náms, tilhögun kennslu og prófa og skiptingu kennslu milli kennara. Í hinni árlegu kennsluskra er áherslum viðkomandi deildar lýst í samræmi við 2. mgr. 15. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009. Vinna hefst að hausti og henni lýkur með samþykkt deildarfundar öðru hvoru megin við áramót. Verkerlar vegna þessarar vinnu eru vel mótaðir.<sup>126</sup> Algengt er að vinna við endurskoðun kennsluskrár sé unnin af deildarforseta (eða formanni námsbrautar ef um slíkt fyrirkomulag er að ræða), deildarstjóra eða verkefnisstjóra deildar eða sviðs og viðkomandi námsnefnd. Þegar námsbrautir eiga í hlut hafa fundir þeirra þetta hlutverk eða fastanefnd námsbrautar. Umfang verkefnisins getur verið töluvert, sérstaklega þegar líða tekur á árið og ef breytingar eru töluverðar. Þetta er verkefni sem kallar á samstarf allra starfsmanna viðkomandi deildar og við aðra utan deildar sem að kennsluskra koma.

*Breytingar á samþykktri kennsluskra.* Verkferill varðandi breytingar á kennsluskra byggist á verklagsreglum og hefðum einstakra deilda. Kennari getur óskað eftir því að gerðar verði breytingar á samþykktri kennsluskra vegna námskeiðs sem hann kennir. T.d. geta breytingar á fjölda nemenda haft áhrif á kennslu- og prófform. Venjulega eru þetta minniháttar breytingar, t.d. breytingar á kennslumati. Slíkar beiðnir eru lagðar fyrir viðkomandi námsnefnd, deildarforseta og deildarstjóra. Deildarfundur samþykkir síðan beiðnina. Þessi vinna er ekki umfangsmikil en þarf skiljanlega að afgreiðast sem fyrst eftir að beiðnir eru lagðar fram í upphafi misseris.

*Nemendamálum* má skipta í sex flokka eftir eðli þeirra:

- *Mat á umsóknum um meistaranám* fer fram hjá sérstökum inntökunefndum (svo sem framhaldsnámsnefndum). Það er deildarstjóri eða verkefnisstjóri sem undirbýr umsóknirnar fyrir nefndina og gerir fyrsta mat á þeim. Deildarforseti leggur síðan tillögur nefndarinnar fram á deildarfundum til samþykktar. Sumar deildir hafa samþykkt að gefa slíkri nefnd heimild til að taka ákvörðun um inntöku nemenda. Meðferð umsókna um doktorsnám er með sambærilegum hætti. Fastanefndir fræðasviðs geta þó einnig komið að meðferð þeirra. Doktorsnámsnefnd Hugvísindasviðs tekur þannig endanlega ákvörðun um inntöku doktorsnema. Nefndin er skipuð formönnum framhaldsnámsnefnda deilda. Rannsóknastjóri undirbýr umsóknir fyrir nefndina og framhaldsnámsnefndir deilda taka afstöðu til þeirra.
- *Undanþágur.* Undir þetta falla beiðnir nemenda um undanþágur frá töku námskeiða með viðurkenningu á öðru eða fyrra námi nemanda, undanþágur frá tímamörkum í námi o.fl. Það getur verið námsnefnd (framhaldsnámsnefnd eða grunnnámsnefnd) eða deildarforseti sem leggur mat á umsóknir nemendanna en deildarstjóri eða verkefnisstjóri tekur við umsóknunum og leiðbeinir nemendum um reglur sem gilda um slíkar undanþágur.
- *Brautskráningar.* Deildarstjóri, verkefnisstjóri og fleiri á skrifstofu fræðasviðs hafa umsjón með brautskráningu. Deildarforseti skrifar

<sup>126</sup> Verklagsreglur um kennsluskra: [https://www.hi.is/sites/default/files/sigs/Skjol/verklagsreglur\\_um\\_kennsluskra\\_nov2009.pdf](https://www.hi.is/sites/default/files/sigs/Skjol/verklagsreglur_um_kennsluskra_nov2009.pdf).

undir brautskráningarskírteini og afhendir þau við brautskráningarathöfn.

- *Kvartanir og kærumál nemenda.* Ef nemandi telur að brotið sé á rétti hans, svo sem er varðar kennslu og námsmat, sendir hann skriflegt erindi til deildarforseta sem fjallar um erindið og afgangið. Deildarstjóri aðstoðar deildarforseta í málinu.
- *Meint brot á reglum skólans.* Kennari sendir tilkynningu til deildarforseta ef grunur er um brot á reglum skólans, svo sem er varðar próftöku eða verkefnavinnu, og deildarforseti rannsakar hvort um brot er að ræða. Ef svo er, sendir hann málið til forseta fræðasviðs til ákvörðunar. Deildarstjóri leiðbeinir nemanda ef við á og aðstoðar deildarforseta við rannsókn málsins.
- *Nemendabjónusta.* Deildarstjóri og/eða verkefnisstjóri aðstoðar og leiðbeinir nemendum um allt er viðkemur námsferli. Eins og fram kemur í kafla um skrifstofur fræðasviða er þessi nemendabjónusta með ýmsum hætti eftir sviðum.

Undir *starfsmannamál* falla m.a. eftirtalin verkefni:

- *Ráðning stundakennara.* Gengið er frá ráðningu stundakennara við upphaf misseris. Það er umsjónarmaður námskeiðs sem velur stundakennara fyrir eigin námskeið. Deildarforseti leggur tillögu fyrir deildarfund. Deildarstjóri eða aðrir á skrifstofu fræðasviðs undirbúa ráðningu, kalla eftir ferilskrá og prófskírteini og gera samning við stundakennara. Ferli við ráðningu stundakennara er nokkuð breytilegt eftir fræðasviðum. Þannig er það rekstrarstjóri sem sér um ráðningu stundakennara og skrifar undir ráðningarsamninga fyrir hönd sviðsforseta á Hugvísindasviði.
- *Starfsþróun.* Deildarforseti ræðir m.a. starfsþróun kennara í starfsmannasamtali og aðstoðar kennara við áætlanir í þeim efnum.
- *Samskiptamál og stuðningur.* Margvísleg verkefni vegna samskiptamála á vinnustað eru fyrirferðarmikil í vinnu deildarforseta. Mannauðsstjóri sviðs kemur að slíkum málum ef þess er talin þörf, svo og starfmannaskrifstofa skólans ef málið er langvarandi eða alvarlegt.
- *Vinnuumhverfi.* Deildarforseti úthlutar skrifstofum sem þegar „tilheyra“ deildinni en ef um nýtt húsnæði er að ræða tekur forseti sviðs ákvörðun um það (þó breytilegt eftir deildum).

*Fjármál og fjármálastjórnun.* Í samræmi við þær áherslur í skipulagi skólans frá 2008 að fagleg mál, kennsla og rannsóknir séu á borði deilda en fjármál og rekstur að mestu í höndum fræðasviða (forseta fræðasviðs) ættu fjármálatengd verkefni ekki að vera umfangsmikil hjá deildum. Í samræmi við þetta koma deildir ekki að gerð fjárhagsáætlana eða framkvæmd þeirra innan Menntavísindasviðs og Hugvísindasviðs heldur eru þessi verkefni í höndum rekstrarstjóra og forseta fræðasviðs. Fjárhagsáætlanir eru hins vegar ræddar í sviðsstjórn.

Á hinum fræðasviðunum koma ákveðnir þættir fjármálastjórnar til kasta deilda, svo sem undirbúningur fjárhagsáætlunar, sem algengt er að sé í höndum deildarforseta og deildarstjóra eða verkefnisstjóra. Einnig hefur deildar-

stjóri með höndum uppgjör við kennara og setur niður forsendur við gerð fjárhagsáætlunarinnar í samvinnu við deildarforseta. Áætlun um yfirvinnu, tillögur að ráðningu stundakennara og tillögur um ný störf eru á borði deildarforseta og deildarstjóra sem geta augljóslega haft áhrif á fjárhagsstöðu deildar. Eftirfylgni áætlunarinnar felst m.a. í fundum þeirra fyrrnefndu og forseta fræðasviða og rekstrar- eða fjármálastjóra viðkomandi fræðasviðs um stöðu mála, a.m.k. tvisvar á ári. Deildarstjóri eða rekstrar-/fjármálastjóri áritar reikninga vegna kostnaðar kennara.

*Þróun og stefnumótun.* Unnið er að margvíslegum þróunarmálum innan deildar og mótun nýrra áherslna í starfi hennar. Kennarar geta haft frumkvæði að því að innleiða nýja kennsluhætti. Þessar nýjungar geta verið til umræðu á námsnefndarfundum en einnig á sérstökum kennarafundum eða á deildarfundum. Frumkvæði að nýjum námsleiðum er venjulega í höndum einstakra kennara eða námsnefndar en sú síðarnefnda kemur með rökstudda tillögu til deildarforseta og deildarfundar sem síðan sendir tillögu til stjórnar viðkomandi fræðasviðs. Sérstaka starfshópa má stofna til að móta stefnu deildar á sviði kennslu og rannsókna, t.d. í kjölfar samþykkrar stefnu viðkomandi fræðasviðs og skólans í heild. Það er þá að lokum deildarfundar að samþykkja slíka stefnu. Starfshópar vinna einnig úttektir, svo sem sjálfsmat, sem nýttar eru sem efniviður í stefnu deildar.

*Önnur verkefni.* Deildarforseti og aðrir innan deildar geta verið í margháttuðum samskiptum við innlenda og erlenda aðila vegna samstarfsverkefna deildar sinnar. Þannig tekur deild á móti erlendum fræðimönnum sem halda erindi eða eru í rannsóknasamstarfi við deildarmenn. Deildarforseti leggur tillögu fyrir deildarfund um val á fulltrúum deildarinnar í ýmis verkefni, t.d. fastanefndir fræðasviðsins, en stundum er slíkt val sameiginlega í höndum deildarforseta og sviðsforseta. Að jafnaði er félagsstarf skipulagt innan deildarinnar og hafa deildarforseti og deildarstjóri umsjón með undirbúningi og framkvæmd þess. Deildarstjóri eða aðrir á skrifstofu fræðasviðsins hafa umsjón með kynningar-efni deildarinnar. Deildarforseti og aðrir kennarar halda kynningarfundir. Gjarnan er óskað eftir umsögnum deildar, t.d. í stefnumarkandi málum sem koma til umræðu í sviðsstjórn. Það getur verið nefnd á vegum deildarinnar sem vinnur slíka umsögn ásamt deildarforseta. Umsögnin er síðan lögð fyrir deildarfund til samþykktar áður en hún er send til forseta sviðs nema deildarfundur hafi gefið deildarforseta umboð til að ganga frá máli.

Það fer eftir eðli verkefna hvernig þau eru unnin. Einstaklingsmál, bæði nýr-áðningar og meint brot nemenda á reglum skólans, verða að fylgja vel mót- uðu og formlegu ferli. Innan skólans eru verklagsreglur að jafnaði skýrar hvað varðar vinnslu einstaklingsmála. Önnur veigamikil verkefni byggjast einnig á verklagsreglum og fremur formlegu ferli. Hér má nefna endurskoðun kennslu- skrár og undirbúning fjárhagsáætlunar. Á öðrum sviðum er í meira mæli byggt á hefð sem getur verið mismunandi eftir deildum og fræðasviðum og getur markast bæði af aldri deildar og stærð. Þetta á t.d. við um hvernig verkefnum er skipt milli stjórnenda og fastanefnda. Eftir því sem deildir verða stærri, mælt í fjölda starfsmanna og nemenda, er líklegra að ákvörðunartaka færist frá deildarfundir til deildarforseta og/eða deildarráðs.

Almennt má skipta verkefnum deilda milli stjórnenda og annarra starfsmanna í fernt:

1. *Skipting milli akademískra starfsmanna og starfsfólks skrifstofu fræðasviðs, svo sem deildarforseta og deildarstjóra/verkefnisstjóra.* Þessi skipting byggist á þeirri meginreglu að akademískir stjórnendur taki veigameiri ákvarðanir í málefnum deildar og móti áherslur en starfsfólk stjórnarsýslu komi þeim í framkvæmd. Einnig getur deild falið starfsfólki stjórnarsýslu að taka ákvarðanir sem lúta að framkvæmd. Hugmyndir að verkaskiptingu sem þessari birtast í margs konar formi sem allar byggjast á því að aðili (venjulega hópur) sem hefur fengið ákvörðunarvald í hendur felur öðrum aðila að framkvæma vald sitt af hagkvæmnisástæðum eða vegna sérþekkingar.<sup>127</sup> Það hversu langt er gengið í þessu framsali getur farið eftir eðli starfseminnar og hefðum.
2. *Önnur meginverkaskipting er milli formlegra starfshópa akademískra starfsmanna og stjórnenda deilda.* Hér er annars vegar átt við deildarfund, deildarráð, fundi námsbrauta og námsnefndir. Hins vegar er um að ræða deildarforseta, formenn námsbrauta og greinarformenn. Í samræmi við hugmyndir um jafningjastjórnun er það hinn formlegi hópur akademískra starfsmanna sem veitir viðkomandi stjórnanda umboð til stjórnunar, þ.e.a.s. deildarfundur gefur deildarforseta umboð til starfa með því að kjósa hann. Með þessu er hann „fremstur meðal jafningja“ og miðast verkefni hans við það, svo sem að vinna að málefnum deildarinnar milli deildarfunda. Breytingar sem hafa orðið á stjórnskipulagi háskóla síðastliðna áratugi víða um heim hafa breytt þessu fyrirkomulagi þannig að deildarforseti er í auknum mæli milli-stjórnandi, undirmaður sviðsforseta eða rektors. Deildarforseti er þá yfirmaður akademískra starfsmanna og einstakra starfsmanna. Hjá Háskóla Íslands má nú greina einkenni beggja kerfa, með því að sviðsforseti velur deildarforseta en skv. tilnefningu deildarfundar. Deildarforseti er undirmaður sviðsforseta en ekki deildarfundar, sem er vettvangur hins akademíska samfélags deildarinnar. Deildarforseti ræður ekki starfsfólk sem sinnir stjórnarsýslu deildar.
3. *Þriðja meginverkaskiptingin felst í skiptingu verkefna milli stjórnunarlag: deildar, námsbrautar og námsgreinar.* Þetta fyrirkomulag getur orðið flókið og komið fram í margverknaði og verkefnaskörun ef verkaskipting er ekki skýr og skráð. Námsbraut og/eða námsgrein hefur þá með höndum fleiri en eina námsleið. Það er þá innan námsbrautar sem kennsla fer fram og námsleiðum er stjórnað og þær skipulagðar. Innan þessarar einingar eru þá formaður námsbrautar, fundur námsbrautar og verkefnisstjóri stjórnarsýslu. Þar sem námsbrautir eru starfandi hafa deildarfundur og deildarforseti takmarkaða aðkomu að námsleiðum þessara námsbrauta. Ávinningur af þessu fyrirkomulagi getur verið sá að með því sé sköpuð formleg stjórnunareining fyrir samfélag kennara sem tilheyra sömu námsgrein (t.d. félagsfræði, heimspeki, þroskaþjálfun, sjúkraþjálfun, eðlisfræði). Deild með námsbrautafyrirkomulagi verður þá „regnhlíf“ ólíkra námsbrauta

<sup>127</sup> Alþekkt dæmi er að stjórn fyrirtækja eða stofnana feli framkvæmdastjóra og starfslíði hans slík verkefni og það sama á við um það umboð sem kjörnir fulltrúar fela embættismönnum.

sem hefur endanlegt vald í þeim málum sem ekki hafa verið framseld til námsbrautanna. Námsbrautafyrirkomulag getur verið nauðsynlegt þar sem margar ólíkar námsleiðir eru í boði innan deildar.

4. *Fjórða verkaskiptingin er milli deildarfundar og annarra formlegra starfshópa akademískra starfsmanna sem starfa í umboði hans.* Í reglum um Háskóla Íslands segir að deild (deildarfundi) sé heimilt að skipa deildarráð sem annist verkefni deildarfundar í umboð hans. Meirihluti deilda er með sérstakt deildarráð. Umboð deildarráðs er ýmist byggt á formlegum reglum (sérstökum reglum eða reglum sem kveðið er á um í fundargerð deildarfundar þegar umboð er gefið) eða óskráðum reglum eða hefðum. Deildarráð er ígildi framkvæmdaráðs/-stjórnar hjá félögum, þ.e.a.s. þegar skipaður er minni hópur úr stjórn sem tekur fyrir hönd hennar ákvarðanir sem þola ekki bið og vinnur verkefni sem deildarfundur hefur falið því. Deildarstjóri situr fundi deildarráðs sem ritari og starfsmaður þess, eins og í tilviki deildarfundar. Þegar í hlut eiga stórar deildir, og þar af leiðandi fjölmennir deildarfundir, er gjarnan skipað deildarráð. Aðrar ástæður geta leitt til þess, svo sem námsbrautaskipting, en þar auðveldar deildarráð samhfæingu frekar en deildarfundur. Tekið skal fram að það er ekki einhlítt að námsbrautir séu skipaðar í stórum deildum (sjá t.d. Viðskiptafræðideild).

### 5.3.2. Deildarfundur

Í 15. gr. reglna um Háskóla Íslands nr. 569/2009 kemur fram að stjórn deildar sé í höndum deildarfundar, deildarráðs, ef við á, og deildarforseta. Í sömu grein segir að deildarfundur fari með ákvörðunarvald í öllum málefnum deildar en í tilteknum málum eða málaflokkum geti deild framselt ákvörðunarvald sitt til deildarráðs eða deildarforseta. Þetta ákvæði er óbreytt frá reglum um eldra fyrirkomulag fyrir 2008. Fyrir utan þetta almenna hlutverk tilnefnir deildarfundur deildarforseta til tveggja ára í senn en sviðsforseti velur hann samkvæmt tilnefningunni. Ákvörðunartaka á deildarfundi fer fram með atkvæðagreiðslu nema samstaða sé um niðurstöður máls, sem er algengast. Afl atkvæða ræður úrslitum mála, við jöfn atkvæði ræður atkvæði deildarforseta.

Í regluverki skólans er lýst nokkuð ítarlega hverjir hafi seturétt á fundum sem kennurum sé skylt að sækja og hvernig boða eigi fundi. Almennt eiga seturétt fastir kennarar deildar og forstöðumenn stofnana sem tilheyra deildinni. Til viðbótar sitja fulltrúar stúdenta í deildum og er deild einnig heimilt að ákveða að sérfræðingar, fræði- og vísindamenn sem ráðnir eru til deildar eða stofnana hennar sitji deildarfund og þá hvort þeir skuli hafa atkvæðisrétt.

Algengt er að á deildarfundi séu tekin fyrir eftirfarandi mál:

1. *Mál til ákvörðunar*, þar á meðal tilnefning deildarforseta, samþykkt um að gefa deildarráði eða fastanefndum deildar umboð til að taka ákvarðanir fyrir hönd deildarinnar, samþykkt á reglum hennar, t.d. um undanþágur nemenda, skipan í deildarráð, fastanefndir og tímabundna starfshópa (nema það síðarnefnda sé falið deildarráði), samþykki kennsluáætlunar og tillagna um stundakennara (endanleg ákvörðun er þó í höndum forseta sviðs). Þótt ákvörðunartaka geti

verið í höndum deildarfundar er samþykkt deildarfundar á málum sem deildarforseti leggur fyrir deildarfund oft á tíðum formsatriði. Bæði getur verið um mál að ræða sem áður hafa verið til umræðu eða kennarar komið að með beinum eða óbeinum hætti, svo sem með setu í fastanefndum. Þótt það sé mismunandi eftir hefðum deilda er algengt það viðhorf að það geti veikt umtalsvert stöðu deildarforseta ef tillaga sem hann leggur fram fær ekki brautargengi á deildarfund. Þetta er í samræmi við almenn sjónarmið um stöðu formanna (hér deildarforseta) í stjórnnum félaga og stofnana.

2. *Mál til umræðu og ályktunar*, mál sem geta komið síðar til ákvörðunar, t.d. undirbúningur að stefnu deildar, setningu reglna um kennslu- og nemendamál, nýjar námsleiðir, þörf á nýjum störfum o.s.frv. Hér koma einnig fyrir mál sem forseti fræðasviðs eða sviðsstjórn hefur vísað til deildar til umræðu og ábendinga, t.d. sameiginlegar reglur sviðs. Undir þennan lið koma einnig umræður sem einstakir fundarmenn, aðrir en deildarforseti, taka upp að eigin frumkvæði.
3. *Mál til kynningar* eru mál sem deildarforseti eða aðrir fundarmenn bera fram en ekki er gert ráð fyrir að tekin sé afstaða til þótt þau geti leitt til umræðu. Þetta eru m.a. fjárhagsáætlun deildar, tilkynningar um viðburði framundan og efni sem gestir kynna.

Í neðangreindri töflu kemur fram að algengast er að deildarfundur sé haldinn á tveggja mánaða fresti. Tíðni funda er háð því hvort deildarráð eða námsbrautir starfa við deildina. Þar sem deildarráð og námsbrautir starfa eru deildarfundir almennt haldnir sjaldnar.

Tafla 5-12. Tíðni deildarfunda („að jafnaði“)

		Á tveggja vikna fresti	Mánaðarlega	Á tveggja mánaða fresti	Einu sinni á misseri
Heild		3	5	9	7
Deildarráð	Já	2	2	7	6
	Nei	1	3	2	1
Námsbraut	Já	1	2	7	3
	Nei	2	3	2	4

Könnun meðal deildarforseta vorið 2017. Spurt var hve oft deildarfundir hefðu verið haldnir að jafnaði háskólaárið 2016-2017.

Tíðni funda endurspeglar að jafnaði stærð deilda. Eftir því sem deildarfundir eru sjaldnar haldnir má búast við að þeir séu fjarlægari þeirri ákvörðunartöku sem fram þarf að fara með reglubundnum hætti. Augljóst er að deildarfundir sem haldnir eru hálfsmánaðarlega eru talsvert ólíkir deildarfundum sem eru einu sinni á misseri hvað varðar hlutverk og viðfangsefni. Fram kemur í svörum akademískra stjórnenda stærri deilda við opnum spurningum að deildarfundir þjóni ekki þeim tilgangi að vera vettvangur umræðu um mikilvæg mál einstakra kennslugreina. Einnig kemur fram að þar sem námsbrautir starfa sé erfitt að fá umræðu á deildarfundum um málefni þeirra. Í nágrennaháskólum virðist algengt að deildarfundum sé ekki að finna innan skipulags deilda sem vettvangur ákvarðana. Í þeirra stað eru kosnir fulltrúar í deildarráð.

Í könnuninni meðal deildarforseta var spurt hvort fram hefði farið atkvæðagreiðsla á deildarfundum á skólaárinu 2016-2017. Hjá um tveimur deildum af hverjum þremur höfðu verið greidd atkvæði á deildarfundum. Gera má ráð fyrir að atkvæðagreiðsla fari oftast fram með óformlegum hætti, svo sem spurningu deildarforseta um hvort tillaga sé samþykkt og fundarmenn segi ýmist já eða nei. Einnig má gera ráð fyrir að notuð sé handaupprétting. Það er eingöngu þegar deildarforseti er kosinn að krafist er skriflegrar atkvæðagreiðslu. Almennt er lögð áhersla á samhljóða samþykki. Ef líkur eru á að ekki sé samstaða um mál er gjarnan farin sú leið að bera fram breytingartillögur eða fresta máli og vinna að því að ná samstöðu milli funda frekar en að efna til atkvæðagreiðslu þar sem meirihluti og minnihluti skapast. Einnig er algengara að einstakir deildarmenn sitji hjá frekar en að þeir greiði atkvæði gegn tillögu.

### 5.3.3. Deildarráð

Deildarráð starfar skv. 20. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 en þar segir að deild sé heimilt að skipa „stjórnarnefnd“, deildarráð. Ráðinu er heimilt, skv. sömu grein, að fjalla um öll mál sem snúa að deildinni en „úrslitavald hefur það aðeins í þeim málaflokkum, sem deildarfundur hefur framselt ákvörðunarvald í.“ Fram kemur að slíkt framsal skuli bókað í fundargerð deildarfundar. Einnig segir að skjóta megi máli til deildarfundar, ef deildarforseti eða þriðjungur atkvæðisbærra deildarráðsmanna óskar. Ekki verður séð að takmarkanir séu á framsali til deildarráðs með þessum fyrirvörum.

Deildarforseti boðar til fundar, stýrir deildarráði og fylgir eftir ákvörðunum ráðsins. Í ráðinu eru, auk deildarforseta og varadeildarforseta, formenn námsbrauta ef þær starfa við deildina og tveir fulltrúar stúdenta. Deildir geta sett eigin reglur um fjölda fulltrúa á deildarráðsfundi. Nýkjörið deildarráð skal taka til starfa í upphafi nýs háskólaárs 1. júlí ár hvert. Að jafnaði er ekki sérstaklega greitt fyrir setu í deildarráði.

Ákvæði um deildarráð er nær óbreytt frá eldri reglum með þeim fyrirvara að í stað skora koma námsbrautir. Staða deildarráða nú er þó nokkuð önnur en þeirra deildarráða sem störfuðu fyrir breytingarnar en þær síðarnefndu voru stjórnarnefndir deilda sem voru, sumar hverjar, mun fjölmennari en deildir eru í dag.

Deildir hafa annaðhvort bókað í fundargerð deildarfundar í hverju framsal til deildarráðs er fólgið eða ákveðið framsalið með samþykkt reglna. Skv. sýnishornum af samþykktum og reglum deilda er gengið mislangt í því að heimila deildarráði fullnaðarafgreiðslu mála innan deildarinnar. Dæmi eru um að eingöngu sé gert ráð fyrir að deildarráð setji fram tillögur sem fái síðan endanlega afgreiðslu á deildarfundum eða að ráðinu séu falin ákveðin verkefni sem ekki fela í sér ákvörðunartöku. Mál sem dæmi eru um að deildarfundur í núverandi skipulagi hafi falið deildarráði til fullnaðarafgreiðslu eru:

- Breytingar á samþykktri kennsluskrá
- Afgreiðsla nemendaerinda (m.a. um undanþágur, mat á námi utan deildar, viðurkenning erlendra prófa, önnur erindi)
- Afgreiðsla umsókna um framhaldsnám



- Ráðning stundakennara (tillögur til forseta sviðs)
- Ákvörðun um leiðbeinendur doktorsnema og doktorsnefndir
- Ákvörðun um prófdómara vegna lokaverkefna nemenda og afgreiðsla umsókna um leiðbeinendur (í fyrra tilvikinu er gert ráð fyrir að deildarráð komi með tillögur um afgreiðslu til deildarfundar sem staðfesti þær)
- Ákvörðun um skipan fulltrúa deildar í sameiginlegum nefndum og starfshópum sviðs

Alls starfar deildarráð hjá 19 deildum af þeim 25 sem voru við háskólann 2017. Í öllum tilvikum, nema einu, eru þær deildir sem eru með námsbrautir einnig með deildarráð. Alls eru fimm deildir með deildarráð þótt ekki séu þar námsbrautir.

Tafla 5-13. Fjöldi deilda með og án deildarráðs eftir fræðasviðum

	Með deildarráð	Ekki með deildarráð
Samtals	18	7
Félagsvísindasvið	2	4
Heilbrigðisvísindasvið	6	0
Hugvísindasvið	3	1
Menntavísindasvið	3	0
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	5	1

Skv. könnun meðal deildarforseta vorið 2017 og upplýsingum á vef skólans.

Langalgengast er að deildarráð fundi á 2-4 vikna fresti, þ.e. oftast en deildarfundur. Algengast er að kennarafundir (án aðkomu nemenda) séu einnig haldnir í undanfara deildarráðsfunda. Skv. úrtaki fundargerða deildarráða eru nemendamál fyrirferðarmikil, sem og breytingar á kennsluskrá, samþykki á prófdómurum, afgreiðsla umsókna um framhaldsnám o.fl. Eins og áður segir, er breytilegt eftir deildum hvað deildarfundur hefur falið deildarráði til fullnaðarafgreiðslu og markast viðfangsefni deildarráðs af því.

### 5.3.4. Aðrar fastanefndir deilda

Innan deilda starfa fastanefndir. Deild er skylt skv. reglum fyrir Háskóla Íslands að skipa fastanefnd sem fer með málefni framhaldsnáms til meistara- og doktorsgráðu (69. gr.) en aðrar fastanefndir eru skipaðar skv. 23. gr. reglna skólans þar sem segir að við hverja deild sé heimilt að starfrækja ráðgefandi námsnefnd. Þessar nefndir eru annaðhvort skipaðar af deildarfundum eða deildarráði. Skv. 16. gr. er deildarforseta heimilt að skipa starfsnefndir.

Skipta má nefndum deilda og námsbrauta í þrennt: nefndir sem ætlað er að taka ákvarðanir skv. reglum skólans (nú eingöngu framhaldsnámsnefnd); nefndir sem fengið hafa umboð deildarfundar til að taka ákvarðanir, svo sem í nemendamálum og gera breytingar á samþykktri kennsluskrá; og að lokum ótímabundnar starfsnefndir sem vinna að þróun málaflokka, t.d. kennslu, kennsluþróun og rannsóknnum. Samsetning nefndar fer nokkuð eftir hlutverki hennar og í nefndum þar sem teknar eru ákvarðanir er almennt miðað við

þátttöku nemenda. Í námsnefndum starfa einnig fulltrúar námsgreina deildar og í þriðja floknum eru fulltrúar valdir t.d. á grunni áhuga eða sérþekkingar.

Fastanefndir sem fara með málefni framhaldsnáms skv. 69. gr. geta borið mismunandi heiti, algengt er að þær heiti framhaldsnámsnefnd (er snýr að meistaranámi) og rannsóknanámsnefnd (er snýr sérstaklega að doktorsnámi). Hlutverk þeirra er að fjalla um umsóknir, samþykkja breytingar á námsætlun, tilnefna prófdómara og önnur verkefni sem deild felur þeim. Þær skulu einnig hafa samráð sín á milli um framboð námskeiða í meistaranámi og á doktorsstigi og vera tengiliðir við Miðstöð framhaldsnáms. Skv. reglum er heimilt að hafa eina sameiginlega fastanefnd um málefni framhaldsnáms fyrir fræðasviðið í heild sem skipuð er einum fulltrúa hvernar deildar. Slík nefnd starfar við Menntavísindasvið og Hugvísindasvið.

Þar sem námsbrautir starfa getur deild falið þeim verkefni fastanefndar. Oft er farin sú leið að námsbraut (eða nefnd sem námsbraut skipar) sjái um inntöku nema í meistaranám á námsbrautinni en fastanefnd deildar haldi utan um doktorsnám. Aðrar fastanefndir sem deildarforsetar nefndu í svörum sínum eru grunnnámsnefndir, sem geta fjallað um nemendaerindi, endurskoðun og breytingar á kennsluskrá; kennslunefndir/-ráð, sem hafa með höndum sameiginleg mál er snúa að kennslumálum og kennsluþróun; nefndir sem bera ábyrgð á aðgangsprófum og nefndir sem sjá um umsagnir vegna starfsréttindanáms. Í einni deild starfa námsnefndir fyrir hverja námsgrein í stað námsbrauta.

Í tveimur deildum af hverjum þremur störfuðu tímabundnir starfshópar vorið 2017, þar á meðal hjá öllum deildum Heilbrigðisvísindasviðs og Menntavísindasviðs. Þetta geta verið hópar sem skipaðir eru til að móta stefnu deildar í umboði deildarfundar í kjölfar samþykktar heildarstefnu skólans, eftirfylgni með sjálfsmati deildar, endurskoðun á hæfniviðmiðum námsleiða o.s.frv.

Tafla 5-14. Tímabundnir starfshópar deilda á háskólaárinu 2016-2017

	Já	Nei	Samtals
Heild	16	8	24
Félagsvísindasvið	4	2	6
Heilbrigðisvísindasvið	5	0	5
Hugvísindasvið	2	2	4
Menntavísindasvið	3	0	3
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	2	4	6

Könnun meðal deildarforseta vor 2017. Svör frá einni deild vantar.

Til viðbótar þessari vinnu er nokkuð algengt að deildir haldi sérstaka starfsdaga, t.d. að hausti, þar sem farið er yfir starfið framundan og þessir dagar eru einnig til þess ætlaðir að efla liðsheild. Starfsdagar eru heldur algengari meðal deilda sem ekki eru með námsbrautir en hinna. Reglubundnir fræðslufundir („súpufundir“) eru haldnir hjá sumum deildum.

Tafla 5-15. Fjöldi deilda sem héldu starfsdaga á háskólaárinu 2016-2017

	Deildir sem héldu starfsdag	Deildir sem héldu ekki starfsdag
Heild	10	14
Félagsvísindasvið	3	3
Heilbrigðisvísindasvið	3	2
Hugvísindasvið	0	4
Menntavísindasvið	3	0
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	1	5

Könnun meðal deildarforseta vor 2017. Svör frá einni deild vantar.

### 5.3.5. Deildarforseti

Takmörkuð umfjöllun er um deildarforseta í lögum um opinbera háskóla frá 2008 (í lögnum nefndir deildarformenn). Í 12. grein laganna segir að forseti fræðasviðs (skóla) velji deildarforseta (deildarformenn) til tveggja ára í senn skv. tilnefningu deildarfundar. Í eldri lögum var tímalengd ekki tiltekin. Deildarfundur kýs deildinni varaforseta, hann er þó ekki valinn af sviðsforseta en getur fengið kennsluafslátt vegna starfans skv. ákvörðun sviðsforseta. Einnig kemur fram að háskólaráð setji reglur um val deildarforseta. Í 13. gr. laganna segir að forseti fræðasviðs og deildarforsetar myndi sviðsstjórn (skólaráð).

*Verkefni deildarforseta skv. reglum skólans*

Það er háskólaráðs skv. lögnum að setja nánari reglur um hlutverk deildarforseta. Í reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 koma fram nánari upplýsingar um starf þeirra. Í 16. gr. segir um hlutverk deildarforseta (skáletrun höfundar):

*Deildarforseti ber ábyrgð gagnvart forseta fræðasviðs sem er yfirmaður hans. Forseti deildar er faglegur forystumaður deildar og ber í samráði við forseta fræðasviðs ábyrgð á mótun stefnu fyrir deild, skipulagi náms og gæðum kennslu og rannsókna, tengslum við samstarfsaðila og á því að starfsemi deildar og starfseininga hennar sé í samræmi við fjárhagsáætlun fræðasviðsins.*

Deildarforseti gerir forseta fræðasviðs reglulega grein fyrir árangri deildar í kennslu, rannsóknum, stjórnun, alþjóðlegu og innlendu samstarfi ásamt framlagi deildar til íslensks samfélags.

*Deildarforseti situr í stjórn fræðasviðsins ásamt öðrum deildarforsetum, fulltrúa nemenda og forseta fræðasviðsins. Hann 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. Hann hefur umsjón með efni deildar í skýrslu fræðasviðs í árbók háskólans í samráði við forseta fræðasviðs.*

Í 19. gr. kemur fram ítarleg umfjöllun um kjör deildarforseta en greinin er efnislega samhljóma grein í eldri reglum. Þar segir að hver háskóladeild tilnefni deildarforseta og annan til vara úr hópi prófessora og dósentar deildarinnar sem gegna fullu starfi. Fram kemur að kosning skuli vera skrifleg og vera lokið

fyrir 1. febrúar á því ári sem kjörtímabil sitjandi deildarforseta rennur út en kjörtímabil deildarforseta er tvö ár og hefst 1. júlí.

Mismunandi er eftir fræðasviðum hvort deildarforsetar séu settir sérstaklega inn í starfið. Á síðastliðnum árum hefur þjálfun nýrra deildarforseta aukist, bæði innan tiltekinna fræðasviða og á vegum starfsmannasviðs. Einnig er stjórnendabjálfun og ráðgjöf í boði bæði fyrir forseta fræðasviða og deildarforseta (og væntanlega einnig fyrir formenn námsbrauta og aðra stjórnendur innan deilda). Skv. lauslegri athugun hefur þessi þjálfun verið töluvert nýtt af deildarforsetum síðastliðin ár.

Ef deildarráð starfar við deildina, boðar deildarforseti fundi þess og stýrir þeim. Önnur verkefni deildarforseta eru tiltekin í reglunum; þau helstu eru eftirfarandi:

1. Deildarforseti er formaður valnefndar (44. gr.).
2. Deildarforseti tekur við erindum frá stúdentum ef þeir telja að brotið sé á rétti þeirra varðandi kennslu, próf, námsmat, einkunnagjöf, mat á námsframvindu eða annað sem lýtur að kennslu og prófum. Honum er ætlað að fjalla um viðkomandi mál og afgreiða þau (50. gr.).
3. Deildarforseti stýrir meðferð máls og undirbúningi í samráði við viðkomandi kennara ef grunur leikur á að stúdent hafi gerst sekur um hegðun sem er „honum til vanvirðu eða álitshnekkis eða varpað getur rýrð á nám hans eða háskólann“ (51. gr.). Ef deildarforseti telur að brot hafi átt sér stað er málinu vísað til forseta fræðasviðs.

#### *Verkefni skv. erindisbréfi*

Í áður nefndri 16. gr. segir að nánar sé kveðið á um „ábyrgð, hlutverk og verkefni deildarforseta í erindisbréfi sem forseti fræðasviðs setur þeim í samráði við rektor.“ Helstu verkefni deildarforseta skv. erindisbréfi frá september 2012 eru eftirfarandi:

1. *Stefnumótun*, í samræmi við stefnu viðkomandi fræðasviðs og Háskóla Íslands.
2. *Fagleg forysta og eftirlit* með árangri og gæðum kennslu og rannsókna í deildinni í samræmi við formlegt gæðakerfi og mælikvarða skólans. Í þessum tilgangi skal deildarforseti funda reglulega með kennurum og fulltrúum nemenda um árangur, gæði og áherslu í rannsóknum og kennslu. Hann skal m.a. standa fyrir reglubundinni umfjöllun um markmið náms, inntak prófgráða og hæfniviðmið. Hann ber ábyrgð á kennsluskrá vegna kennslu innan sinnar deildar. Hann sér um að nemendur hafi greiðan aðgang að kennurum. Hann hefur eftirlit með að inntökuskilyrðum sé fylgt eftir og að nemendur njóti góðrar þjónustu.
3. *Fjármál*. Deildarforseti er skv. erindisbréfi ábyrgur gagnvart forseta sviðs fyrir því að starfsemi og námsframboð deildarinnar sé í samræmi við fjárhagsáætlun fræðasviðsins. Hann skal undirbúa fjárhagsáætlun í samráði við forseta fræðasviðsins. Hann beitir sér einnig fyrir öflun sértekna deildarinnar.
4. *Starfsmannamál*. Deildarforseti „annast málefni starfsmanna deildar í umboði forseta fræðasviðs innan marka laga og reglna fyrir HÍ“. Þá getur forseti fræðasviðs falið deildarforseta að fara reglulega með starfs-

mönnum deildar yfir árangur þeirra í starfi. Forseti sviðs skal í samráði við deildarforseta ákveða starfsskyldur akademískra starfsmanna.

5. *Samstarf og eining.* „Deildarforseti beitir sér fyrir samráði og samvinnu innan deildar í samráði við forseta fræðasviðs og stuðlar með því að einingu, liðsheild, og faglegu samstarfi á fræðasviðinu og við önnur fræðasvið.“

Í erindisbréfinu er undirstrikað að deildarforseti vinni verkefni í samráði við forseta fræðasviðs. Ekki er fjallað um samstarf við deildarstjóra eða starfsmenn skrifstofu sviðsins né verkaskiptingu milli deildarforseta, deildarfundar og fastanefnda. Ekki er fjallað um hlutverk deildarforseta þar sem námsbrautir eru til staðar en skv. reglum er formaður námsbrautar í sambærilegu hlutverki og deildarforseti. Ekki er kveðið á um hvernig forseti fræðasviðs felur honum umboð í einstökum verkefnum.

Í könnun meðal deildarforseta vorið 2017 var spurt um hver hafi verið tímafrekustu og flóknustu verkefni deildarforseta háskólaárið 2016-2017. Fram kemur að tímafrekustu mál deildarforseta voru starfsmannamál. Hér eiga deildarforsetar við vinnu vegna samskipta og samstarfsörðugleika á vinnustað, starfsmannasamtala, nýráðninga o.fl. Næst koma fjármál og nemendamál. Fjármál snúa að undirbúningi fjárhagsáætlunar og vinnu við eftirfylgni hennar og nemendamál snúast m.a. um umsóknir nemenda um undanþágur, meint misferli þeirra o.fl. Kennslumál koma síðan í kjölfarið að umfangi. Það er engu að síður nokkuð misjafnt eftir fræðasviðum hvaða verkefni eru tímafrekust. Hjá Félagsvísindasviði telja deildarforsetarnir öll verkefni tímafrek, ef kennslumálin eru undanskilin. Hjá Heilbrigðisvísindasviði eru allir fjórir verkefnaflokkarnir tímafrekir að sögn deildarforseta. Hjá Hugvísindasviði og Menntavísindasviði eru fjármál ekki á borði deildarforseta en hjá Verkfræði- og náttúruvísindasviði eru fjármálin aftur á móti tímafrekust.

Þegar skoðað er hver eru flóknustu verkefni eru starfsmannamál langoftast nefnd og síðan fjármál, en það er aftur háð því á hvaða fræðasviði viðkomandi deildarforseti starfar.

Tafla 5-16. Tímafrekustu og flóknustu verkefni deildarforseta háskólaárið 2016-2017

	Tímafrekustu verkefni				Flóknustu verkefni			
	Fjármál	Starfsmannamál	Nemendamál	Kennslumál	Fjármál	Starfsmannamál	Nemendamál	Kennslumál
Heild	14	19	14	12	8	15	2	1
Félagsvísindasvið	4	4	5	2	1	5	1	0
Heilbrigðisvísindasvið	4	5	4	4	1	5	0	0
Hugvísindasvið	0	4	2	2	0	2	0	1
Menntavísindasvið	0	2	1	1	1	1	1	0
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	6	4	2	3	5	2	0	0

Könnun meðal deildarforseta 2017. Alls svöruðu 24. Unnt var að merkja við fleira en eitt atriði. Í könnuninni var spurt um fleiri verkefni en hér voru einungis tekin þau sem oftast voru nefnd.

Kannað var sérstaklega hvort það hefði áhrif á hver væru tímafrekustu verkefni hvort innan deildarinnar væri námsbraut eða ekki. Ekki reyndist mikill munur nema hvað nemendamál voru oftár á borði deildarforseta þar sem ekki eru námsbrautir.

*Meginhlutverk deildarforseta*

Með sama hætti og hvað varðar verkefni forseta fræðasviðs er unnt að skipta verkefnum deildarforseta í þrennt: ákvörðunartöku, stjórnsýsluverkefni og forystuverkefni (leiðtogaverkefni).

Fá mál koma til formlegrar ákvörðunar deildarforseta skv. gildandi reglum og erindisbréfi. Deildarforseti leggur fram tillögu að nýrri eða endurskoðaðri kennsluáætlun, nýrri stefnu deildar og vali á fulltrúum deildar í nefndir fræðasviðsins og háskólans en það er deildarfundar að taka endanlega ákvörðun þessi atriði. Að þessu leyti er mikill formlegur munur á starfi deildarforseta og forseta sviðs. Ekki verður séð að deildarforseti taki stjórnvaldsákvörðanir. Þó má benda á að deildarforseti stýrir athugunum á kvörtunum sem berast til hans og snúa að kennslu og námsmati kennara og afgreiðir þær. Hér gæti verið um að ræða stjórnvaldsákvörðun.

Þrátt fyrir að formlegt vald deildarforseta sé takmarkað geta áhrif hans verið mikil þar sem hann stýrir daglegu starfi deildarinnar. Flest verkefni deildarforseta snúast um dagleg úrlausnarefni sem unnin eru í samvinnu við deildarstjóra eða verkefnisstjóra. Deildarforseti er faglegur forystumaður deildar að því leyti að hann er fulltrúi deildarinnar út á við, bæði í ráðum og stjórnnum innan skólans, en einnig í margháttuðum samskiptum og samvinnu við aðila utan hans.

*Verkaskipting deildarforseta og samstarfsfólks*

Í könnuninni vorið 2017 voru deildarforsetar spurðir um helstu samstarfsaðila sína. Deildarstjóri er oftast helsti samstarfsmaður deildarforseta. Sérstakir deildarstjórar starfa ekki á Hugvísindasviði, á því sviði eru verkefnisstjórar helstu samstarfsmennirnir. Næstoftast er varadeildarforseti nefndur (hjá þremur sviðum) og síðan formaður námsbrautar (hjá þremur sviðum). Formaður námsbrautar er oftast helsti samstarfsmaður deildarforseta á Verkfræði- og náttúruvísindasviði. Undir flokkinn „aðrir“ eru aðrir starfsmenn á skrifstofu fræðasviðs eða einstakir kennarar.

Tafla 5-17. Helstu samstarfsaðilar deildarforseta háskólaárið 2016-2017

	Varadeildarforseti	Deildarstjóri	Verkefnisstjóri	Námsbrautarformaður	Aðrir
Heild	7	11	4	6	6
Félagsvísindasvið	2	4	0	0	2
Heilbrigðisvísindasvið	2	4	0	0	1
Hugvísindasvið	0	0	4	1	1
Menntavísindasvið	0	3	0	1	1
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	3	0	0	4	1

Könnun meðal deildarforseta 2017. Heildarfjöldi deildarforseta sem svaraði var 24. Unnt var að merkja við fleiri en eitt atriði.

Spurt var hvort varaforseti væri virkur í stjórnun deildarinnar. Fram kom að svo væri hjá 8 af hverjum 10 deildum. Ekki er greinanlegur munur milli fræðasviða.

Tafla 5-18. Er varaforseti virkur í stjórnun deildar?

	Varaforseti er virkur í stjórnun	Varaforseti er ekki virkur í stjórnun
Heild	19	5
Félagsvísindasvið	5	1
Heilbrigðisvísindasvið	4	1
Hugvísindasvið	3	1
Menntavísindasvið	2	1
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	5	1

Könnun meðal deildarforseta vorið 2017. Spurt var hvort varaforseti deildar hefði verið virkur í stjórnun hennar háskólaárið 2016-2017. Heildarfjöldi deildarforseta sem svaraði var 24.

Deildarforsetar voru spurðir hvort verkaskipting milli þeirra og samstarfsfólks væri skýr. Í neðangreindri töflu kemur fram að rúmur helmingur var sam- mála þeirri staðhæfingu að verkaskipting milli þeirra og forseta sviðs væri í meginatriðum skýr en um þrír af hverjum 10 voru því frekar ósammála. Þeir síðarnefndu voru spurðir í opinni spurningu um hvað mætti bæta. Oftast var nefnt að valdmörk milli forseta sviðs og deildarforseta væru ekki nægjanlega skýr. Óljóst væri um ábyrgð og ákvörðunarvald deildarforseta í fjár- og starfs- mannamálum. Þessi afstaða kemur fram í eftirfarandi tilvitnun í deildarforseta í könnuninni:

*Deildarforseti stendur á milli deildar/deildarfundar og sviðsfor- seta. Hann hefur ábyrgð og skyldur, bæði upp á við og niður á við en lítið vald og fáar bjargir. Hann hefur faglega og fjárhags- lega ábyrgð en fá sem engin tæki í þeim efnum og er bundinn af fjárveitingum.*

Sjö deildarforsetar af hverjum 10 telja að verkaskipting milli þeirra og deildar- fundar sé skýr, t.d. varðandi það hvað deildarforseti getur tekið ákvörðun um og hvað honum beri að leggja fyrir deildarfund til ákvörðunar. Tveir af hverjum 10 eru á öðru máli. Í svörum þeirra kemur fram að nauðsynlegt sé að skýra þessa verkaskiptingu með því að setja um hana skýrar reglur sem þurfi að vera öllum starfsmönnum aðgengilegar. Deildarfólk þurfi að vera vel upplýst um þær. Einnig væri æskilegt að sömu reglur giltu fyrir allar deildir.

Tafla 5-19. Verkaskipting milli deildarforseta og samstarfsaðila

Verkaskipting milli [...] er skýr	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki né	Frekar ósammála	Mjög ósammála
Deildarforseta og sviðsforseta	4	9	4	7	0
Deildarforseta og deildarfundar	5	13	1	5	0
Deildarforseta og deildarstjóra	2	8	0	4	0

Upplýsingar úr könnun meðal deildarforseta vorið 2017. Þeir voru beðnir að meta þrjár fullyrðingarnar: „Ég tel að verkaskipting milli mín og sviðsforseta/deildarstjóra/ deildarfundar sé í meginatriðum skýr“.

Meirihluti deildarforseta, eða um þrír deildarforsetar af hverjum fjórum, telja að verkaskipting milli þeirra og deildarstjóra (þar sem þeir starfa en það á ekki við um öll fræðasvið) sé skýr en þrír af hverjum 10 voru ósammála. Þeir sem voru ósammála bentu á að deildarstjórar teldu sum verkefni ekki í sínum verkahring þótt verkefni væru augljóslega hluti af stjórnsýslu eða stoðþjón-

ustu fyrir deildina að mati deildarforseta. Verkaskipting þurfi að vera skýr og skráð og endurspeglast í starfslýsingu deildarstjóra. Skýra þurfi verkaskiptingu skriflega með því að setja niður á blað hvernig verkaskiptingin eigi að vera, sem aftur ætti að koma fram í starfslýsingu deildarstjóra. Eftirfarandi kom fram hjá einum deildarforsetanna:

*Það er ekki alltaf ljóst hvað má biðja deildarskrifstofu um að gera til að létta undir með kennurum. Þarf að vera skýrara. Það skal þó taka fram að starfsmenn deildarskrifstofu leggja sig fram við að aðstoða eftir megni.*

Um verkaskiptingu og verklag segir annar deildarforseti:

*Það sem vantar er að formfesta framkvæmdahluta ákvarðana, þ.e. þegar ákvarðanir hafa verið teknar er eftirfylgni oft ábótavart. Framkvæmd ákvarðana getur oft verið flókin og í mörgum skrefum, oft yfir lengri tíma. Ábyrgðin er oftast á deildarforseta persónulega, frekar en að hún sé innbyggð í kerfið, sem veldur því að góð mál eiga það til að sofna einhvers staðar í kerfinu. Í slíkum tilfellum tapast sá tími sem fór í ákvörðunartökuna og eftirfylgnina að þeim punkti sem málið komst og oft sá tími sem fer í að taka málið upp aftur.*

### 5.3.6. Námsbrautir og námsgreinar

Skv. 3. mgr. 12. gr. reglna fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 er heimilt með samþykki stjórnar fræðasviðs að skipa námsbrautir innan deilda. Námsbrautirnar skulu taldar upp í þessum sömu reglum (í X. kafla reglnanna og áfram). Í 3. mgr. 15. gr. reglnanna segir að innan námsbrauta skuli að jafnaði vera nokkrar námsleiðir sem myndi faglega heild. Hlutverk námsbrautar skv. 2. mgr. 21. gr. er að fara með „málefni kennslugreina sinna, [hún] 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“ í umboði deildarfundar. Í 69. gr. reglnanna segir að deild geti falið námsbrautum að fara með einstök verkefni fastanefndar vegna framhaldsnáms (framhaldsnámsnefndar).

Í 21. gr. reglnanna kemur enn fremur fram að formaður námsbrautar stýri henni. Hann skal hafa eftirlit með starfsemi námsbrautarinnar, fylgjast með starfi námsnefnda, kennsluháttum og öðru sem snýr að kennslu. Einnig segir að kveða skuli á um „hlutverk, ábyrgð og skyldur formanns námsbrautar í erindisbréfi sem forseti fræðasviðs setur.“

Sömu reglur gilda um seturétt starfsmanna kennslugreina námsbrautar og stúdenta á fundum hennar og um seturétt á deildarfundi. Það sama á við um atkvæðisrétt og vægi atkvæða. Enginn getur átt sæti með atkvæðisrétt í tveimur námsbrautum. Forseti fræðasviðs ákveður í hvaða námsbraut kennari á sæti. Deildarforseta er heimil þátttaka í meðferð mála í hverri námsbraut en atkvæðisrétt á hann þó aðeins í sinni námsbraut.

Svipaðar reglur gilda um kjör og kjörtímabil formanns námsbrautar og deildarforseta, sem og um fundi námsbrautar og deildarfundi, boðun þeirra og at-



kvæðagreiðslur á þeim. Ágreiningsmálum á námsbrautarfundum má skjóta til úrskurðar deildar og fundargerðir skulu sendar öllum sem eiga sæti á námsbrautar- og deildarráðsfundum.

Upplýsingar um námsbrautir eru af fremur skornum skammti ef frá er talin upptalning í reglum skólans, sem þó er ekki tæmandi. Finna má upplýsingar um formenn námsbrauta á vef einstakra deilda. Tölfræði er ekki aðgengileg. Í upplýsingaefni fyrir væntanlega nemendur er almennt ekki getið um námsbrautir heldur námsleiðir og deildir.

Á eftirfarandi töflu kemur fram yfirlit yfir starfandi námsbrautir eftir fræðasviðum og deildum skv. upplýsingum frá rekstrarstjórum fræðasviða. Námsbrautir voru haustið 2017 alls 40 innan 15deilda. Fjöldi námsbrauta innan hvers sviðs og deildar er misjafn. Á Menntavísindasviði eru deildirnar allar með námsbrautir, á Hugvísindasviði eru allar deildir nema ein með námsbrautir, fjórar af sex á Verkfræði- og náttúruvísindasviði, þrjár af sex á Heilbrigðisvísindasviði og ein af sex á Félagsvísindasviði. Eins og getið er um í tölfræðisamantekt í upphafi þessa kafla er meðalstærð þeirra 8 ársverk, frá rúmu ársverki upp í um 16 (miðað við fyrirliggjandi upplýsingar um 29 námsbrautir af 40).

Þegar skoðaðar eru einstakar deildir sést að í megindráttum eru fámennustu deildirnar án námsbrauta en þær fjölmennustu með námsbrautir. Þetta endurspeglast einnig í meðalfjölda ársverka, sem er 31 hjá deildum með námsbrautir (miðgildi 28) en tæplega 13 (miðgildi 10) hjá deildum án námsbrauta. Það sama á við um fjölda námsleiða. Deildir með námsbrautir héldu að jafnaði utan um 25 námsleiðir (miðgildi 19) en deildir án námsbrauta að jafnaði utan um 9,5 (miðgildi 8).

Tafla 5-20. Yfirlit yfir námsbrautir 2017

Fræðasvið	Deildir með námsbrautir	Námsbrautir (fjöldi)	Fjöldi ársverka	Hlutfall ársverka í deildum með og án námsbrauta (%)	Fjöldi námsleiða	Hlutfall námsleiða í deildum með og án námsbrauta (%)
Heild	Deildir með námsbrautir (14 af 25 deildum)	40	415	75,3	331	76,1
	Deildir án námsbrauta (11 af 25 deildum)		136	24,7	104	23,9
	Samtals		551	100	435	100
Félagsvísindasvið	Félags- og mannvísindadeild *	6	29		42	
	Samtals námsbrautir á sviðinu	6	29	26,6	42	41,6
	Aðrar deildir		80	73,4	59	58,4
	Samtals		109	100	101	100
Heilbrigðisvísindasvið	Hjúkrunarfræðideild	1	23		10	
	Læknadeild	3	62		16	
	Tannlæknadeild	1	14		4	
	Samtals námsbrautir á sviðinu	5	99	75,6	30	56,6
	Aðrar deildir		32	24,4	23	43,4
	Samtals		131	100	53	100

Tafla 5-20. Yfirlit yfir námsbrautir 2017 – frh.

Fræðasvið	Deildir með námsbrautir	Námsbrautir (fjöldi)	Fjöldi ársverka	Hlutfall ársverka í deildum með og án námsbrauta (%)	Fjöldi námsleiða	Hlutfall námsleiða í deildum með og án námsbrauta (%)
Hugvísindasvið	Mála- og menningardeild	4	25		65	
	Íslensku- og menningardeild	3	37		49	
	Sagnfræði- og heimspekideild	3	19		29	
	Samtals námsbrautir á sviðinu	10	81	93,1	143	94,1
	Aðrar deildir		6	6,9	9	5,9
	Samtals			87	100	152
Mennta- vísindasvið	Kennaradeild	3	58		16	
	Íþróttá-, tómstunda- og þroskaþjálfadeild	3	28		13	
	Uppeldis- og menntunarfræðideild	3	15		27	
	Samtals námsbrautir á sviðinu	9	101	100	56	100
	Aðrar deildir		0	0,0	0	0,0
	Samtals			101	100	56
Verkfræði- og náttúru- vísindasvið	Iðnaðarverkfræði-, vélaverkfræði- og tölvunarfræðideild	3	24		20	
	Jarðvísindadeild	1	13		8	
	Líf- og umhverfsvísindadeild	3	32		13	
	Raunvísindadeild	3	36		19	
	Samtals námsbrautir á sviðinu	10	105	85,4	60	82,2
	Aðrar deildir		18	14,6	13	17,8
Samtals			123	100	73	100

Upplýsingarnar byggjast á gögnum frá rekstrarstjórum fræðasviðanna og framkvæmda- og tæknisviði um mitt ár 2017. Listi yfir námsbrautir kemur fram í fylgiriti.  
\* Frá 1. júlí 2018 heitir deildin Félagsfræði-, mannfræði- og þjóðfræðideild.

Í töflu hér að neðan kemur fram yfirlit yfir fundi námsbrauta. Algengast er að fundir námsbrauta séu haldnir mánaðarlega, svipað og deildarfundir deilda án námsbrauta. Nokkur munur er á tíðni funda eftir fræðasviðum. Ekki er skýrt samband milli stærðar námsbrautar og tíðni námsbrautarfunda, algengast er að fundað sé mánaðarlega.

Tafla 5-21. Fundir námsbrauta háskólaárið 2016-2017

	Hve oft eru fundir námsbrautar haldnir?				Kennarafundir?		Fastanefndir?		Tímabundnir starfshópar?	
	Á 2-3 vikna fresti	Mánaðarlega	Á tveggja mánaða fresti	Einu sinni á misseri	Já	Nei	Já	Nei	Já	Nei
Heild	4	13	8	7	26	6	13	19	16	16
Fræðasvið										
Félagsvísindasvið	2	3	0	0	5	0	2	3	2	3
Heilbrigðisvísindasvið	1	1	2	0	4	0	3	1	2	2
Hugvísindasvið	0	3	3	2	7	1	1	7	3	5
Menntavísindasvið	1	1	1	4	6	1	4	3	2	5
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	0	5	2	1	4	4	3	5	7	1

Skv. könnun meðal 32 formanna námsbrauta vorið 2017. Upplýsingar vantar frá 8 formönnum.

Skv. töflunni voru kennarafundir (án aðkomu nemenda) haldnir hjá flestum námsbrautunum, þ.e. í 8 af hverjum 10 tilvikum, og þá áður en fundur námsbrautar (með fulltrúum nemenda) var haldinn. Hjá fjölmennustu námsbrautunum eru kennarafundir síst haldnir. Í fjórum af hverjum 10 tilvikum starfa fastanefndir við námsbraut.

Hjá um helmingi námsbrauta starfa tímabundnir starfshópar. Algengast er að vinnuhópar séu skipaðir vegna þróunar og endurskipulagningar náms, endurskoðunar hæfniviðmiða námsleiða og kynningarátaka.

Skv. upplýsingum frá formönnum námsbrauta er eingöngu fjórðungur þeirra með erindisbréf þótt gert sé ráð fyrir því í reglum skólans. Um þriðjungur námsbrautarformanna segist ekki vita það.

Tafla 5-22. Störf formanna námsbrauta: Erindisbréf

	Með erindisbréf	Ekki með erindisbréf	Veit ekki
Heild	8	14	10
Félagsvísindasvið	3	1	1
Heilbrigðisvísindasvið	1	2	1
Hugvísindasvið	0	5	3
Menntavísindasvið	3	2	2
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	1	4	3

Skv. könnun meðal 32 formanna námsbrauta vorið 2017. Upplýsingar vantar frá 8 formönnum.

Helstu verkefni formanna námsbrauta eru kennslu- og nemendamál, síðan koma fjármál og starfsmannamál (sjá töflu hér að neðan). Önnur verkefni eru m.a. þróunar- og skipulagsmál og kynningarmál. Hlutfallið er nokkuð breytilegt eftir fræðasviðum, þannig nefndu formenn námsbrauta á Félagsvísindasviði allir að fjármál væru helstu verkefni þeirra ásamt kennslumálum og kynningarmálum (önnur verkefni). Því næst komu nemendamál og starfsmannamál. Hjá Verkfræði- og náttúruvísindasviði voru tímafrekustu málin fjármál. Hjá Hugvísindasviði og Menntavísindasviði voru það hins vegar kennslumál.

Tafla 5-23. Helstu og tímafrekustu verkefni formanna námsbrauta háskólaárið 2016-2017

	Helstu verkefni					Tímafrekustu verkefni				
	Fjár- mál	Starfs- mannamál	Nemenda- mál	Kennslu- mál	Önnur verkefni	Fjár- mál	Starfs- mannamál	Nemenda- mál	Kennslu- mál	Önnur verkefni
Heild	15	10	28	32	21	7	0	7	20	13
Félagsvísindasvið	5	2	4	5	7	1	0	0	1	4
Heilbrigðisvísindasvið	2	1	4	4	4	1	0	2	2	4
Hugvísindasvið	0	1	5	8	3	0	0	0	7	1
Menntavísindasvið	0	2	7	7	4	0	0	3	6	2
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	8	4	8	8	3	5	0	2	4	2

Skv. könnun meðal 32 formanna námsbrauta vorið 2017. Upplýsingar vantar frá 8 formönnum. Unnt var að merkja við fleiri en eitt atriði.

Í könnuninni vorið 2017 kom fram að um 8 af hverjum 10 formönnum námsbrauta telja að verkaskipting milli þeirra og deildarforseta sé í meginatriðum skýr, flestir eru fremur sammála þeirri staðhæfingu.

Tafla 5-24. Verkaskipting milli formanns námsbrauta og samstarfsaðila

	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki né	Frekar ósammála	Mjög ósammála
Verkaskipting milli formanns námsbrautar og deildarforseta er skýr	5	21	3	4	0
Skýrt er hvað ber að leggja fyrir fund námsbrautar	4	20	4	4	1
Verkaskipting milli formanns námsbrautar og verkefnisstjóra er skýr	7	15	6	1	1

Könnun sem gerð var meðal formanna námsbrauta vorið 2017. Svör bárust frá 33 en upplýsingar vantar frá 7. Þeir voru beðnir að meta fullyrðingarnar: „Ég tel að verkaskipting milli mín og deildarforseta sé í meginatriðum skýr“, „Ég tel í meginatriðum skýrt hvað beri að leggja fyrir fund námsbrautar til ákvörðunar og hvað ég geti tekið ákvörðun um án aðkomu námsbrautar“, „(Ef við á) Ég tel að verkaskipting milli mín og verkefnisstjóra sem sinnir námsbraut sé í meginatriðum skýr“.

Meðal þeirra sem voru ósammála kom fram að starfslýsingu eða erindisbréf skorti. Það þurfi að skýra hver séu verkefni, vald og ábyrgð formanna námsbrauta. Einn formaður námsbrautar segir:

*Það er áhugavert að það fer ýmsum sögum af erindisbréfum frá fyrri tíð og ég hef t.d. eitt undir höndum. Stjórnsýsla sviðsins telur slíkt bréf ekki til og hefur ekki orðið við beiðnum um að senda mér slíkt.*

Alls 7 af hverjum 10 formönnum námsbrauta telja skýrt hvað ber að leggja fyrir fund námsbrautar, um einn af hverjum 10 er því mjög sammála. Þeir sem eru ósammála nefna oftast skort á erindisbréfum og skýrari reglum. Einnig þurfi að skýra hlutverk námsbrauta. Einn formaður námsbrautar segir:

*Það vantar skýrari leiðsögn um hlutverk námsbrauta og um stjórnsýslulegt vægi ákvarðana og hvar/hver eigi að taka þær. Brautin okkar er að vaxa frá því að vera mjög lítil í að stækka og þá koma inn fleiri sjónarhorn og átök aukast. Líklega þarf í auknum mæli að útkljá mál með atkvæðagreiðslu, þ.e. ekki er víst að við getum alltaf talað okkur niður á sameiginlega niðurstöðu í öllum málum, en það hefur verið gert hingað til.*

Sama hlutfall formanna námsbrauta er sammála um að verkaskipting sé skýr milli þeirra og verkefnisstjóra þar sem þeir eru starfandi, þ.e. 7 af hverjum 10

eru sammála, um einn er ósammála. Bent var á að unnt væri að færa fleiri verkefni til verkefnisstjóra ef þeir hefðu svigrúm til að sinna þeim. Þetta sé háð því hverjir það eru sem sinna störfum verkefnisstjóra. Einn formaður námsbrautar segir:

*Verkaskiptingin er einungis þokkalega skýr vegna þess að við erum í góðu sambandi og ræddum það í upphafi hvernig við gætum haft þetta. Ef það kæmi nýr verkefnastjóri með aðrar hugmyndir um starf sitt gæti allt farið á annan endann.*

Formenn námsbrauta og greinarformenn voru spurðir opinnar spurningar um kosti og galla núverandi fyrirkomulags þessara eininga. Að sögn þeirra eru meginkostir núverandi fyrirkomulags námsbrauta þeir sömu og kostir fámennra deilda, þ.e.a.s. að hópur kollega sé ekki of stór og gott aðgengi sé að stjórnendum. Skipulag lítilla námsbrauta geti verið einfaldara og viðráðanlegra og stjórnun þeirra sveigjanlegri en í tilfelli stórra námsbrauta. Á litlum námsbrautum skapist oft gott andrúmsloft, samstarf og samkennd, þótt dæmi séu einnig um hið gagnstæða. Engu að síður er bent á að samvinna námsgreina á litlum brautum þurfi að vera meiri, m.a. varðandi það að miðla reynslu af starfsháttum.

Bent er á ýmsa ágalla, eins og í tilfelli deilda. Fram kemur að stjórnskipulag sumra námsbrauta sé of flókið, þungt og svifaseint og geti staðið innra starfi þeirra námsgreina sem undir þær falla fyrir þrifum. Nefnt er að námsbrautir geti átt erfitt, vegna smæðar, með að afla málum sínum brautargengis, sækja umboð til deildarfundar í stærri málum. Eftirfarandi kemur fram:

*Ég sé ekki kostina við núverandi skipulag námsbrautar. Við erum ekki sýnileg innan deilda. Við mætum á deildarfundum þar sem umræðan snýst sjaldnast um málefni námsbrautar. Ég tel okkur því áhrifalítill. Við eigum erfitt með að berjast fyrir hagsmunum námsgreinarinnar. Við erum ekki heldur sýnileg faglega.*

Fram kemur að hjá minni námsbrautum lendi stjórnun oft á herðum fárra og stjórnunarálag verði því meira en í stærri námsbrautum. Hlutfall stundakennara sé oft hærra á minni námsbrautum en þeim stærri. Skoða þurfi leiðir til að jafna stærð námsbrauta og samhæfa faglega starfið.

Einnig kemur fram að skipulagi innan námsgreina sé sums staðar ábótavant. Nefnt er að verkaskipting sé óljós. Bent er á að námsgreinar geti verið óþarflega bundnar megingrein viðkomandi námsbrautar og að námsgreinar þyrftu að öðlast meira sjálfstæði. Stuðningur námsbrautar við greinarformenn sé oft lítill en það gæti skýrst af því að námsgreinin eigi litla samleið með öðrum greinum á námsbrautinni.

Almennt er litið svo á að námsgreinar séu of litlar og álag vegna stjórnunarstarfa sé því á fárra herðum. Jafnvel er um að ræða einmenningsgreinar þar sem sama manneskja sinnir ætíð formennsku greinarinnar. Auk álags sem þessu fylgir, er þetta talið óæskilegt m.t.t. stefnumótunar og nauðsynlegrar framþróunar. Í öðrum tilfellum er stöðuhlutfall sem ætlað er til formannsstarfa í greininni ófullnægjandi. Kostur við smæð greinar er að formaður námsgreinarinnar er í beinu sambandi við kennara og nemendur.

## 5.4. Umbun fyrir stjórnunarstörf kennara

Starfsskyldur kennara á sviði stjórnunar koma fram í 32. gr. reglna nr. 569/2009 þar sem segir að þær skiptist í þrjá meginþætti, rannsóknir, kennslu og stjórnun. Í sama ákvæði segir að háskólaráð setji nánari reglur um þessar starfsskyldur. Það er forseta fræðasviðs, í samráði við deildarforseta, að ákveða hvernig starfsskyldur einstakra kennara skiptast „innan marka almennra reglna“. Í gr. 2.3 í reglum nr. 605/2006 um starfsskyldur kennara og sérfræðinga við Háskóla Íslands með síðari breytingum er stjórnun skilgreind með eftirfarandi hætti (skáletrun höfundar):

*Í fyrsta lagi felur stjórnun í sér verkefni í tengslum við kennslu og rannsóknir viðkomandi kennara eða sérfræðings.*

*Í öðru lagi felur stjórnun í sér verkefni á vegum fræðasviðs, deildar eða námsleiðar sem mönnum er falið eða þeir eru kjörnir til að sinna tímabundið og um gilda ákvæði sameiginlegra reglna Háskóla Íslands.*

*Í þriðja lagi felur stjórnun í sér verkefni á vegum háskólaráðs eða rektors, sem að jafnaði er greitt fyrir sérstaklega eða umbunað fyrir með öðrum hætti.*

Í grein 3.1 í reglunum kemur fram að starfsskyldur prófessora, dósentar og lektora í fullu starfi skiptist í 12% stjórnun, 48% kennslu og 40% rannsóknir.

Skv. 4. gr. stofnanasamnings Háskóla Íslands við Félag prófessora við ríkisháskóla dags. 30. apríl 2013 er að finna almennar skilgreiningar á rannsóknum, kennslu og stjórnun. Þar segir (skáletrun höfundar):

*Stjórnun/þjónusta tekur til þeirra verkefna sem prófessor sinnir vegna starfs síns innan Háskóla Íslands sem ekki er kennsla eða rannsóknir. Þar á meðal eru ýmis störf við að stýra deildum og námsbrautum, störf í nefndum, seta á fundum og vinna við stefnumótun, álitserðir og umsagnir á vegum miðlægrar stjórnsýslu, sviðs, deildar eða stofnunar, forsvar fræðigreina og rannsókna og önnur störf tengd þeim, skipulagning kennslueininga og umsýsla vegna nemenda og annarra innan og utan skólans sem ekki telst til beinnar kennslu eða rannsókna.*

Litið hefur verið á það hlutfall sem fellur undir stjórnun sem kjarasamningsatriði. Vísað er í það sem forsendu kjarasamnings að hlutfalli í áðurnefndum reglum sé ekki breytt á samningstímabilinu. Ekki er hins vegar skilgreint nánar hvernig einstakir þættir innan stjórnunarhlutans skuli skiptast.

Vegna stjórnunarstarfa kennara er einnig notaður svokallaður kennsluafsláttur, sem í felst að dregið er úr kennsluhluta starfsskyldu kennara. Eins og áður segir er kennsluhluti lektora, dósentar og prófessora 48%, eða á bilinu 769-792 tímar (aldurstengt) á ári miðað við fullt starf. Ákvörðun um kennsluafslátt er annaðhvort tekin af forseta fræðasviðsins eða stjórnendum deilda.

Stjórnunarstörf geta falið í sér mismikinn kennsluafslátt sem að mestu er bundinn umsvifum viðkomandi einingar. Til viðmiðunar er notast við líkan þar sem miðað er við að stjórnunarumfang nemi ákveðnu hlutfalli af tekjum deildar,

sem m.a. reiknast á grunni brautskráðra nemenda og fjölda þreyttra eininga sem þá endurspeglar stærð deildarinnar og tegund kennslu (reikniflokka). Eins og áður segir hefur forseti fræðasviðs heimild til að breyta starfsskyldum kennara svo fremi sem það felur ekki í sér breytingu á launakjörum. Heimild deildarforseta eða deildarfundar til að ákveða kennsluafslátt er ekki eins skýr. Kostnaður tengdur kennsluafslætti, vegna afleysingar, er áætlaður í rekstraráætlun deildar sem yfirfarin er af forseta sviðs og/eða rekstrar- eða fjármálastjóra.

Á haustmisseri 2017 var kennsluafsláttur deildarforseta á bilinu 250-800 tímar eða frá því að vera um þriðjungur af kennsluhluta starfs yfir í að vera umfangsmeiri en hann.<sup>128</sup> Fram hefur komið að um átta varadeildarforsetar af hverjum tíu eru virkir í starfi deildar með einhverjum hætti. Verkefni þeirra eru misumfangsmikil og kennsluafsláttur í samræmi við það, eða á bilinu 0-250 tímar. Formenn námsbrauta fá einnig kennsluafslátt. Mjög breytilegt er hversu margir tímar kennsluafslátturinn er, eða frá 20 upp í 360 tíma. Eins og áður hefur komið fram er stærð námsbrauta afar mismunandi. Þær stærstu eru sambærilegar og miðlungsstórar deildir. Greinarformenn (innan Hugvísindasviðs) fá einnig kennsluafslátt, á bilinu 20-50 tímar.

Algengast er að þátttaka í starfshópum kennara innan deildarinnar sé hluti af stjórnunarhluta vinnuskyldu kennara, svo sem deildarfundir, kennarafundir, seta í deildarráði o.s.frv. Þó eru undantekningar á því, sérstaklega þegar starf fastanefnda er umfangsmikið eins og í tilviki framhaldsnámsnefnda. Venjan er þá að formaður fái fleiri tíma í kennsluafslátt en aðrir í nefndinni. Algengast er að þátttaka í tímabundnum starfshópum sé hluti af vinnuskyldu kennara. Undantekning á því er ef um viðamikil verkefni er að ræða, svo sem stefnumótun eða umsjón með sjálfsmati deilda.

Seta í stjórn fræðasviðs er hluti af verkefnum deildarforseta og því er ekki sérstaklega umbunað fyrir hana. Misjafnt er hvort þátttaka í öðrum fastanefndum fræðasviðsins, kennslumálanefnd, vísindanefnd og jafnréttisnefnd, sé greidd með kennsluafslætti. Það sama á við um tímabundna starfshópa fræðasviða.

Í könnun meðal deildarforseta og formanna námsbrauta kom fram að umbun sé í litlu samræmi við vinnuframlag með hliðsjón af miklu álagi sem fylgir störfum þeirra. Eingöngu tveir deildarforsetar af hverjum 10 telja að kennsluafsláttur vegna vinnu sé að mestu í samræmi við vinnuumfang. Hvað varðar formenn námsbrauta er hlutfallið vel innan við einn af hverjum 10.

Í alþjóðlegu samhengi er algengt að kalla þær skyldur sem ekki falla beint undir rannsóknir og kennslu „þjónustu“ (e. service).<sup>129</sup> Unnt er að skipta þjónustu í tvennt, innri þjónustu og ytri þjónustu. Innri þjónusta felur í sér framlag starfsmanna til stjórnunar háskólans og þá ekki síst þeirrar fræðigreinar sem þeir tilheyra og fjallað er um hér að ofan. Ytri þjónusta vísar til samfélagslegs hlutverks háskóla, sem bæði kemur fram í lögum um háskóla og lögum um opinbera háskóla. Í markmiðsákvæði laga um háskóla segir: „Starf háskóla miðar að því að styrkja innviði íslensks samfélags og stöðu þess í alþjóðlegu

<sup>128</sup> Upplýsinga um kennsluafslátt var aflað frá rekstrarstjórum fræðasviða eða öðrum fulltrúum þeirra í nóvember og desember 2017.

<sup>129</sup> Sjá t.d. umfjöllun í Kelly Ward, *Faculty Service Roles and the Scholarship of Engagement: ASHE-ERIC Higher Education Report* (Jossey-Bass Higher and Adult Education Series, Jossey-Bass, 2003).

tilliti með hagsmuni komandi kynslóða að leiðarljósi“. Í lögum um opinbera háskóla segir enn fremur: „Hann miðlar fræðslu til almennings og veitir þjóf-félaginu þjónustu í krafti þekkingar sinnar.“ Í stefnu Háskóla Íslands, HÍ21, segir: „Háskóli Íslands leggur áherslu á að þekkingarsköpun við skólann hafi sem víðtækust áhrif og að Háskólinn sé ábyrgur þátttakandi í samfélagi sem stuðlar að jafnrétti, fjölbreytni og sjálfbærni. Miklu varðar að rannsóknir og nám takist á við þær flóknu áskoranir sem heimurinn stendur frammi fyrir og að Háskólinn sé virkur þátttakandi í íslensku samfélagi og menningarlífi.“ Eins og sjá má af þessum stefnuyfirlýsingum er mikilvægi ytri þjónustu sé verulegt. Hér getur verið um að ræða ráðgjöf og álitsgerðir sérfræðinga skólans, þátttöku í opinberri umræðu, opin námskeið fyrir almenning o.s.frv. Þessi þjónusta er ekki metin nema að óverulegu leyti í vinnumatskerfi háskólans.

## 5.5. Viðhorf til núverandi skipulags fræðasviða og deilda

Í könnun haustið 2016 voru starfsmenn spurðir um viðhorf til núverandi skipulags fræðasviða og deilda (sjá nánar í fylgiriti). Skv. neðangreindri töflu er rúmur helmingur starfsmanna sem tóku þátt í könnuninni ánægður með núverandi skiptingu háskólans í fræðasvið, þriðjungur tók ekki afstöðu og rúmlega einn af hverjum tíu var óánægður. Ekki er mikill munur á afstöðu eftir því á hvaða fræðasviði starfsfólkið starfar en mesta ánægjan er meðal starfsfólks Hugvísindasviðs en minnst innan Verkfræði- og náttúruvísindasviðs. Einnig er óverulegur munur á afstöðu eftir því hvort fólk starfar innan deilda (aðallega akademískt starfsfólk), í stjórnsýslu og hjá stofnunum fræðasviða eða innan sameiginlegrar stjórnsýslu. Þó er heldur hærra hlutfall starfsfólks deilda óánægt þótt hlutfallið sé lágt. Meiri munur er á afstöðu eftir starfsaldri. Þannig eru þeir sem hafa minnstan starfsaldur ánægðari en þeir sem lengur hafa starfað. Með sama hætti er óánægja minni, tæplega 7%, hjá þeim sem starfa hafa innan við tvö ár en fjórðungur meðal þeirra sem hafa starfað lengur en 20 ár.



Tafla 5-25. Ánægja með núverandi skiptingu Háskóla Íslands í fræðasvið

	Mjög ánægð(ur)	Frekar ánægð(ur)	Hvorki né	Frekar óánægð(ur)	Mjög óánægð(ur)
Heild	13,3	39,9	33,3	7,5	6,6
<i>Fræðasvið</i>					
Félagsvísindasvið	14,3	38,9	27,8	10,3	8,7
Heilbrigðisvísindasvið	11,7	39,4	35,8	5,1	8,0
Hugvísindasvið	20,0	38,8	28,2	4,7	8,2
Menntavísindasvið	7,2	46,8	35,1	9,0	1,8
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	13,0	34,6	34,0	9,9	8,6
<i>Störf</i>					
Innan deilda	12,3	40,1	30,2	8,5	9,0
Stjórnsýsla og stofnanir fræðasviða	14,2	37,6	37,6	7,1	3,6
Sameiginleg stjórnsýsla o.fl.	15,2	39,1	37,0	5,1	3,6
<i>Starfsaldur</i>					
Skemri en 2 ár	18,3	41,9	33,3	5,4	1,1
2-5 ár	21,2	38,4	31,8	6,0	2,6
6-10 ár	10,1	41,8	36,1	8,9	3,2
11-15 ár	9,1	43,6	29,1	10,0	8,2
16-20 ár	11,3	35,8	37,7	4,7	10,4
21 ár eða lengur	9,2	34,4	32,1	9,9	14,5

Könnun meðal akademískra starfsmanna haustið 2016. Spurt var „Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) ert þú með núverandi skiptingu Háskóla Íslands í fræðasvið?“ Fjöldi svara kemur fram í fylgiriti.

Skv. töflu hér að neðan var tæplega helmingur akademískra starfsmanna ánægður með núverandi deildaskiptingu á því fræðasviði sem viðkomandi tilheyrði. Hlutfall þeirra sem eru ósammála var um fjórðungur. Breytileiki milli fræðasviða er talsverður, 37% akademískra starfsmanna Menntavísindasviðs voru ánægð með deildaskiptingu en um 59% á Félagsvísindasviði. Alls 35% fyrrnefnda sviðsins voru óánægð en minnsta óánægjan var innan Heilbrigðisvísindasviðs (12%). Ánægja með deildaskiptinguna var lítillega meiri meðal þeirra sem höfðu stystu starfsreynsluna (rúmlaga helmingur) og mest óánægja var meðal starfsmanna með mestu starfsreynsluna (um þriðjungur).

Tafla 5-26. Ánægja með núverandi deildaskiptingu

	Mjög ánægð(ur)	Frekar ánægð(ur)	Hvorki né	Frekar óánægð(ur)	Mjög óánægð(ur)
Heild	14,2	34,6	24,0	18,1	9,2
<i>Fræðasvið</i>					
Félagsvísindasvið	19,4	39,8	15,1	16,1	9,7
Heilbrigðisvísindasvið	15,6	38,5	34,4	9,4	2,1
Hugvísindasvið	18,3	26,8	25,4	18,3	11,3
Menntavísindasvið	5,6	31,5	28,1	25,8	9,0
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	12,8	33,6	19,2	20,8	13,6

Tafla 5-26. Ánægja með núverandi deildaskiptingu – frh.

	Mjög ánægð(ur)	Frekar ánægð(ur)	Hvorki né	Frekar óánægð(ur)	Mjög óánægð(ur)
<i>Starfsaldur</i>					
Skemmri en 2 ár	13,2	41,5	32,1	11,3	1,9
2-5 ár	14,6	42,7	17,1	22,0	3,7
6-10 ár	9,6	36,2	31,9	14,9	7,4
11-15 ár	16,5	31,6	21,5	17,7	12,7
16-20 ár	16,4	29,9	20,9	16,4	16,4
21 ár eða lengri	14,9	29,7	21,8	21,8	11,9

Könnun meðal akademískra starfsmanna haustið 2016. Spurt var „Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) ert þú með núverandi deildaskiptingu á því fræðasviði sem þú tilheyrir?“ Fjöldi svara kemur fram í fylgiriti.

Þegar skoðuð er afstaða til deildaskiptingar innan fræðasviða og skipulags innan deildar eftir því hvort kennari tilheyrir deild með eða án námsbrautar kemur í ljós merkjanlegur munur á ánægju (marktækur munur miðað við kí-kvaðrat-próf og öryggismörk .05). Hjá deildum með námsbrautir voru 38% ánægð með núverandi deildaskiptingu innan viðkomandi fræðasviðs og 40% óánægð. Um 61% þeirra sem tilheyrðu deildum án námsbrauta voru ánægð en 18% óánægð. Þegar spurt var um ánægju með skipulag innan deildar kom einnig fram marktækur munur. Hjá fyrri hópnum (í deildum með námsbrautum) voru 40% ánægð og 35% óánægð en þeim seinni (í deildum án námsbrauta) voru hlutföllin 57% og 23%.

Tafla 5-27. Ánægja með skipulag fræðasviðs og innan deilda, skipt upp eftir hvort námsbraut tilheyrir deild

		Mjög ánægð(ur)	Frekar ánægð(ur)	Hvorki né	Frekar óánægð(ur)	Mjög óánægð(ur)
Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) ert þú með núverandi deildaskiptingu á því fræðasviði sem þú tilheyrir?	Deild með námsbraut	8,8	29,4	21,8	24,8	15,1
	Deild án námsbrautar	21,3	39,6	21,3	13,4	4,3
Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) ert þú með skipulag þeirrar deildar sem þú tilheyrir?	Deild með námsbraut	8,8	31,5	24,4	23,9	11,3
	Deild án námsbrautar	10,9	46,1	20,6	15,8	6,7

Könnun meðal akademískra starfsmanna haustið 2016. Fjöldi svara kemur fram í fylgiriti.

Kannað var hvort afstaða til þessara spurninga væri breytileg eftir því hvort um akademískan stjórnanda var að ræða eða ekki. Ekki reyndist munur á þeim hópum.

Í svörum við opnum spurningum var bent á ýmsa kosti við núverandi deildaskiptingu. Þar fari fram samvinna rótgróinna fræðigreina, töluverð samvinna sé milli námsbrauta og yfirsýn góð. Smæð deildar geti verið ávinningur, stuðlað að trausti og lýðræðislegum vinnubrögðum. Í stórum deildum, með mörgum og/eða faglega, skipulagslega og stjórnunarlega ólíkum námsbrautum, getur reynt erfitt að mynda faglega samstæða einingu. Þannig er bent á að deildarfundir með mörgum námsbrautum virki ekki sem skyldi sem vettvangur fyrir samtal um sameiginleg hagsmunamál. Stórar deildir takmarki yfirsýn yfir starfsmannamál og geri ábyrgð deildarforseta mikla.

Meingallar fámennra deilda feli hins vegar m.a. í sér of mikið álag á fáa stjórnendur og það geri starfið fráhrindandi. Deildir þurfi því að vera af ákveðinni lágmarksstærð og huga þurfi að faglegri og stjórnunarlegri heildarmynd námsbrauta og deildar.

Í opnum svörum kemur ítrekað fram að áhrif deilda í núverandi skipulagi fræðasviða séu takmörkuð, sérstaklega þá minni deilda. Einn deildarforseti bendir á eftirfarandi:

*... tilskipanir vinna hratt niður valdapýramidann en hugmyndir úr grasróttinni fölna á langri, flókinni og seinlegri vegferð í gegnum hinar ýmsu nefndir og ráð upp hinn sama pýramída.*

## 5.6. Niðurstöður og ábendingar

Samkvæmt niðurstöðum þeirrar greiningar sem hér hefur verið fjallað um eru helstu úrlausnarefni á sviði fræðasviða og deilda eftirfarandi:

1. *Flókið skipulag deilda.* Deildir skólans eru 26, innan þeirra eru samtals 40 námsbrautir og á einu fræðasviði eru 29 námsgreinar sem starfa undir hatti námsbrauta. Þetta þýðir að tvö eða jafnvel þrjú stjórnunarþrep er að finna innan deilda skólans, sem er óvenjulegt fyrirkomulag í samanburði við háskóla annars staðar á Norðurlöndum. Með þessu getur orðið óljóst hvert sé hlutverk deildarforseta gagnvart námsbrautum þar sem kennsla og rannsóknir fara fram og stýrt er af formönnum þeirra. Deildir þar sem námsbrautir eru eingöngu starfandi eru ekki grunneiningar í þeim skilningi að þar fari fram kennsla og rannsóknir. Ekki er ljóst hvort gert var ráð fyrir við skipulagsbreytingarnar 2008 að meirihluti kennslustarfs færi fram undir hatti námsbrauta.
2. *Umfangsmikil stjórnunarverkefni.* Með hliðsjón af því hversu mörg og umfangsmikil verkefni deildarforseta og formanna námsbrauta eru geta stjórnunarverkefni þeirra verið tímafrek og skapað mikið vinnuálag. Þau sjónarmið eru áberandi að stjórnunarverkefni geti dregið úr möguleikum þessara starfsmanna á að sinna þeim verkefnum sem þeir voru upphaflega ráðnir til, þ.e. kennslu og rannsóknum. Umbun sé ekki í samræmi við umfang stjórnunarverkefnanna.
3. *Fámennar stjórnunareiningar* leiða af sér að stjórnunarverkefni skiptast milli tiltölulega fárra akademískra starfsmanna. Fámennur kjarni starfsmanna getur þurft að taka að sér stjórnunarverkefni til lengra tíma. Með brotthvarfi þeirra getur þá jafnframt horfið það sem kallað er stofnanaminni, þ.e.a.s. reynsla og þekking t.d. á fordæmum við afgreiðslu nemendaerinda.
4. *Fjárhagsleg verkefni akademískra stjórnenda.* Í svörum frá stjórnendum, þar á meðal formönnum námsbrauta, kemur fram að fjármál og rekstur eru fyrirferðarmikil verkefni þótt ekki sé gert ráð fyrir því að slík verkefni séu í höndum þessara stjórnenda nema að takmörkuðu leyti. Skv. lögum um opinbera háskóla er ljóst að ekki er gert ráð fyrir að rekstrarverkefni séu í höndum deilda heldur fræðasviða enda var stofnun þeirra rökstudd með því að þeim væri ætlað að vera stjórn-

unar- og rekstrarleg umgjörð um slík verkefni. Deildir séu faglegar grunneiningar og hafi forræði yfir akademískum málefnum skólans, þ.e. kennslu og rannsóknum.

5. *Verkaskipting*. Stjórnendur innan deilda benda á að afmarka þyrfti betur vald og ábyrgð akademískra stjórnenda. Hér er átt við skil milli starfa deildarforseta annars vegar og forseta fræðasviða, formanna námsbrauta og starfsmanna stjórnýslu hins vegar. Einnig þyrfti að skýra hvort deildarforseti starfar í umboði deildar eða forseta fræðasviðs.

### 5.6.1. Valdframsal forseta og verkstjórnarvald

Starf forseta fræðasviðs er lykilstarf í núverandi stjórnskipulagi skólans. Skv. lögum, reglum og erindisbréfi er hlutverk sviðsforseta umfangsmikið. Þetta umfangsmikla hlutverk sviðsforseta kallar á skýrar heimildir hans til að fela undirmönnum sínum afgreiðslu mála. Skv. núverandi fyrirkomulagi er ekki sérstaklega tilgreint, hvorki í reglum né erindisbréfi, hvaða heimild sviðsforseti hefur til að fela starfsfólki sínu ákvörðunarvald. Slík heimild getur byggst bæði á almennum stjórnunarheimildum og/eða sérstökum lagaheimildum, sbr. heimild í lögum um opinbera háskóla (5. mgr. 5. gr.) um að háskólaráð geti framselt ákvörðunarvald sem rektor eða öðrum stjórnendum er fengið í einstökum málum eða málaflokkum til annarra stjórnenda. Þessar heimildir hafa ekki mikið verið nýttar innan Háskóla Íslands, að því er best verður séð. Þannig er t.d. tekið sérstaklega fram í reglum og erindisbréfi að forseti sviðs geti ekki framselt vald sitt í ráðningarmálum. Hann er næsti yfirmaður akademískra starfsmanna sviðsins skv. lögum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins. Þetta felur í sér óvenjulega stjórnunarspönn.

### 5.6.2. Varaforseti fræðasviðs

Í gildandi reglum er ekki gert ráð fyrir varaforseta fræðasviðs eins og í háskólum víðast annars staðar á Norðurlöndum. Forseti fræðasviðs þarf staðgengil þegar hann er fjarverandi til lengri tíma, t.d. vegna orlofs eða veikinda. Í 14. gr. reglna skólans nr. 569/2009 segir að forseta fræðasviðs sé heimilt að tilnefna einn deildarforseta til að stýra fundi stjórnar fræðasviðsins í fjarveru sinni. Í 12. gr. laga um opinbera háskóla segir að rektor sé heimilt að „kalla starfsmann háskóla til þess að vera forseti yfir skóla.“ Mikilvægt er að í reglum skólans komi fram hver sé varaforseti fræðasviðs og erindisbréf sett í samræmi við það.

### 5.6.3. Eftirsókn eftir starfi forseta fræðasviðs

Þar sem starf forseta fræðasviðs er eitt af lykilstjórnunarstörfum skólans er umhugsunarvert hve fáir hafa almennt sótt um slík störf þegar þau losna, og á það bæði við um starfsmenn skólans og utanaðkomandi. Þessi staðreynd getur gefið visbendingu um að akademískir starfsmenn vilji frekar sinna kennslu og rannsóknum á sínu sérsviði en að taka að sér umfangsmikið og krefjandi starf sem almennt gefur lítið svigrúm til fræðistarfa samhliða. Athuga þarf hvernig megi gera starfið eftirsóknarverðara í framtíðinni, m.a. fyrir aðila utan háskólans.

#### 5.6.4. Þjálfun nýrra forseta

Ekki hefur verið boðið upp á þjálfun fyrir nýja forseta fræðasviða. Hér má þó benda á að flestir þeir sem sest hafa í stól forseta höfðu starfað um langan tíma innan skólans, m.a. sem akademískir stjórnendur, og hafa því væntanlega þekkt nokkuð vel verkefni forseta. Miðað við umfang og eðli starfsins verður þó að telja nauðsynlegt að þeim sé boðið upp á sérstaka þjálfun og handleiðslu a.m.k. fyrsta starfsárið.

#### 5.6.5. Efling skrifstofa og nýting á þjónustu

Einn meginþáttur breytinganna 2008 var að komið var á fót skrifstofum fræðasviða. Rúmlega hundrað manns starfa á skrifstofum fræðasviðanna. Starfsmönnum í stjórnslu fræðasviða hefur fjölgað frá 2008, þá sérstaklega í málaflokkum sem hafa verið áherslumál fræðasviðanna og skólans í heild. Þannig hafa verið ráðnir sérfræðingar m.a. á sviði rannsóknþjónustu, mannauðsmála og markaðs- og fjármála.

Langflestir kennarar nýta sér aðstoð og þjónustu skrifstofu þess fræðasviðs sem þeir tilheyra. Það fer nokkuð eftir verkefnaflokkum hversu margir nýta sér aðstoðina. Engu að síður er bent á að kynna þurfi betur hvaða þjónusta standi kennurum til boða. Mikill meirihluti kennara er ánægður með þá aðstoð sem þeir fá og samstarfið almennt. Einungis um einn af hverjum tíu er óánægður. Þessi viðhorf eru þó nokkuð mismunandi eftir fræðasviðum. Stjórnendur innan deilda benda á að stjórnslu sviðsins þurfi að vera nálægari daglegu starfi deilda en hún er nú, auk þess sem stoðþjónusta þurfi að vera meiri þannig að þeir geti í meira mæli en nú sinnt kennslu og rannsóknum.

#### 5.6.6. Stjórnir fræðasviða

Hlutverk sviðsstjórna þarf að skýra. Í þessu samhengi er gagnlegt að rifja upp tvær ólíkar tegundir stjórna sem fyrirfinnast innan háskóla. Annars vegar er fjölskipað ákvörðunarvald fulltrúa háskólasamfélagsins þar sem ákvarðanir eru að jafnaði teknar með sameiginlegri niðurstöðu um öll meiriháttar mál. Hins vegar eru framkvæmdastjórnir, sem eru teymi stjórnenda undir forystu æðsta yfirmanns. Hlutverk slíkra framkvæmdastjórna er m.a. að samhæfa rekstur starfseininga undir forystu yfirmannsins. Breytingar á skipulagi háskóla víða um heim hafa falist í að stjórnunarteymi undir forystu hins akademíska stjórnenda hafa að einhverju leyti komið í stað hins fjölskipaða ákvörðunarvalds. Stjórn fræðasviðs er, miðað við lög um opinbera háskóla, fyrst og síðast samráðsvettvangur og þannig líkari stjórnunarteymi en fjölskipuðu ákvörðunarvaldi. Þetta er einnig í samræmi við ákvæði laga um opinbera háskóla um ábyrgð og vald sviðsforseta. Þetta er þó ekki einhlítt þar sem stjórninni er skv. reglum skólans ætlað ákvörðunarhlutverk í ákveðnum málum.

#### 5.6.7. Skipulag og starfsemi deilda

Deildir og einingar þeirra eru margar og misstórar. Veikleiki í skipulagi deilda kemur m.a. fram í umfangi og fyrirkomulagi námsbrauta. Að einhverju leyti skýrist hinn mikli fjöldi námsbrauta af því fyrirkomulagi sem ákveðið var 2008

að sex deildir störfuðu að hámarki innan hvers fræðasviðs. Mikill fjöldi námsleiða getur einnig skýrt hið mikla vægi sem námsbrautir hafa í skipulagi deilda en þessi mikli fjöldi virðist skapa Háskóla Íslands sérstöðu miðað við háskóla í nágrannalöndunum. Óvíst er hvort gert hafi verð ráð fyrir að starfsemi námsbrauta yrði jafn umfangsmikill hluti af starfi deilda við skipulagsbreytingarnar 2008 og raun ber vitni en stór hluti námsleiða er á ábyrgð þeirra. Sumar námsbrautir eru stærri að umfangi en fámennustu deildir skólans, miðað við fjölda starfsmanna og nemenda. Almennt er ekki haldið utan um námsbrautir sem rekstrareiningu í fjárhagskerfi háskólans. Að jafnaði virðast námsbrautir heldur ekki vera sýnilegar í kynningarefni um námsleiðir né í tölfræði skólans.

Það viðhorf er algengt meðal akademískra starfsmanna að skipulag innan deilda sé óþarflega flókið og stjórnun umfangsmikil. Í viðtölum við formenn námsbrauta og deildarforseta kemur fram að þeim finnst ekki nægjanlega skýrt hvert eigi að vera hlutverk deilda þar sem námsbrautir starfa, annað en að vera stjórnunarleg umgjörð þeirra eins og fræðasvið eru gagnvart deildum. Við námsbrautir eru stjórnunarlögin þar sem ekki fer fram kjarnastarfsemi skólans, þ.e.a.s. kennsla og rannsóknir, tvö og jafnvel þrjú í þeim tilvikum þar sem námsgrein hefur stöðu stjórnunareiningar. Við aðra norræna háskóla virðist fremur sjaldgæft að stjórnunarlög innan fræðasviða séu þetta mörg.

Til að einfalda núverandi skipulag innan deilda Háskóla Íslands koma eftirfarandi leiðir til greina, auk fækkunar námsleiða:

- *Að námsbrautir verði deildir.* Þeir þættir sem meta þarf við mat á því hvort námsbraut verði að deild eru m.a. eftirfarandi:
  - o Er fjöldi kennara, þ.á m. dósenta og prófessora, nægur?
    - Til að tryggja hagkvæmni þarf ákveðinn lágmarksfjöldi starfsmanna að tilheyra hverri einingu. Það er m.a. vegna stjórnunarverkefna kennara sem, auk starfa deildarforseta, eru margvísleg, svo sem seta í fastanefndum.
    - Einnig þarf ákveðinn lágmarksfjölda kennara þar sem tekjur deilda byggjast að hluta á reiknilíkani sem tengt er rannsóknafköstum kennarahópsins í heild.
  - o Eru nemendur, bæði í grunn- og framhaldsnámi, nægilega margir til að tekjur séu í samræmi við gjöld skv. tekjulíkani skólans?
  - o Hversu heildstæðar eru þær námsleiðir sem heyra undir námsbraut?
  - o Hefur námið þá sérstöðu að það geti réttlætt að starfsemin fái stöðu deildar þótt ofangreind skilyrði séu ekki fyrir hendi (t.d. ef nám er að mestu verklegt eða námsgreinin leiðir til starfsréttinda)?
- *Að samstæðar námsleiðir sameinist undir stjórn einnar námsnefndar,* sbr. heimild í 6. mgr. 23. gr. reglna háskólans. Þar er getið um það hlutverk námsnefnda að fjalla um tillögur um námsefni í hverri kennslugrein og semja umsagnir og tillögur um námsskipan og kennslufyrirkomulag greinanna. Með þessu fyrirkomulagi væru verkefni viðkomandi einingar afmarkaðri en í tilviki námsbrauta og bundin við endurnýjun og breytingar á kennsluskrá og nemendamál. Verkefni á sviði fjármála og reksturs væru undanskilin.

- *Að núverandi skipulag innan deilda verði einfaldað og gert skýrara og eftirfarandi viðmið höfð til hliðsjónar:*
  - o Reynt verði að skilja rekstur og starfsmannamál námsbrauta frá akademísku starfi eftir því sem unnt er í samræmi við reglur skólans. Niðurstöður sýna að erfiðustu mál akademískra stjórnenda eru starfsmannamál og fjármál. Þetta á ekki síst við um stjórnun námsbrauta.
  - o Gengið verði frá starfslýsingum fyrir formenn námsbrauta og námsgreina þar sem m.a. kemur fram hver skuli vera verkaskipting milli þessara stjórnenda í samræmi við reglur skólans.
  - o Verklag innan deilda verði skilgreint, samræmt og einfaldað eins og unnt er.
  - o Námsnefndum (eins og framhaldsnámsnefndum) verði heimilt að taka endanlegar ákvarðanir í nemendamálum, svo sem um inntöku nýrra nemenda á grundvelli viðmiða sem deildarfundur setur.

Mikilvægt er að þessar leiðir verði skoðaðar innan fræðasviða og deilda. Það verði í höndum fulltrúa háskólasamfélagsins að meta árangursríkustu og hagkvæmustu leiðirnar. Fyrstu tvær leiðirnar að framan kalla á talsverðan undirbúning en ekki sú þriðja.

### 5.6.8. Sérstaða stjórnunar og starfsumhverfis deilda

Stjórnunarverkefni deildarforseta og formanna námsbrauta eru margvísleg skv. reglum og erindisbréfi. Deildarforsetum er m.a. ætlað að fara yfir árangur starfsmanna, þá væntanlega með starfsmannasamtölum, í umboði forseta sviðs. Forseti sviðs hefur samráð við deildarforseta þegar hann ákveður starfskyldur akademískra starfsmanna. Deildarforseti beitir sér fyrir samráði og samvinnu innan deildar og stuðlar að bættri liðsheild. Eðli starfs og starfsumhverfi þessara stjórnenda hefur veruleg áhrif á hvernig unnið er að þessum verkefnum. Nefna má eftirfarandi:

- *Formlegt vald stjórnenda er takmarkað.* Deildarforseti getur ekki falið kollegum sínum verkefni án þeirra samþykkis eða gefið þeim fyrir-mæli. Hann hefur hvorki vald til að áminna né umbuna kollegum sínum með beinum hætti. Hann þarf því að tryggja samstöðu um mál eins og frekast er unnt og stuðla að einingu um úrlausn mála. Vald hans gagnvart kollegum er þannig að stórum hluta ekki reglubundið og áhrif hans þurfa að byggjast á öðrum þáttum, svo sem getu að fá aðra kennara til samstarfs og nýta áhuga þeirra á faglegum verkefnum. Virðingarstaða deildarforseta sem fræði- eða vísindamanns getur einnig haft áhrif á hversu vel tekst til.
- *Starf deildarforseta og formanns námsbrautar „róterar“.* Starf stjórnenda „róterar“ innan sömu starfseiningar í samræmi við hefðir jafningjastjórnunar. Þetta felur í sér að sá sem situr í þessu sæti er ekki hefðbundinn yfirmaður, heldur nær því að vera tímabundinn verkstjóri. Kennurum er skv. gildandi reglum skylt að taka að sér að vera faglegur forystumaður þrátt fyrir að hafa ekki fengið til þess þjálfun

né verið ráðinn til viðkomandi deildar á þeim forsendum að stýra einingunni. Ekki eru gerðar hæfniskröfur til þeirra sem í starfið veljast, nema að því leyti sem felst í því að hafa fengið framgang til dósentis eða prófessors. Að þessu leyti fara illa saman annars vegar hefðir sem gilda um jafningjastjórnun, þar sem starf deildarforseta er tímabundið og færast á milli kennara sem skyldugir eru til að taka það að sér, og hins vegar hugmyndir um akademíska forystumenn eða leiðtoga sem sérstaklega veljast til starfans á grundvelli hæfni og reynslu, fullir eldmóðs til að vinna að framförum innan deildar sinnar. Orðræðan um deildarforseta sem faglegan forystumann er fremur ný af nálinni og er í samræmi við nýjar áherslur á alþjóðavettvangi þess efnis að deildarforseti sé ekki aðeins „fremstur meðal jafningja“ og sitji í embætti tímabundið, heldur þurfi að sækja formlega um starfið og fá nauðsynlega þjálfun til þess, auk þess sem starfið sé varanlegt. Þetta endurspeglast einnig í hugtökum sem nú eru gjarnan notuð, t.d. „faglegur forystumaður“ (e. academic leader), í stað „deildarformanns/-forseta“ (e. department chair).

- *Sérstaða starfs háskólakennara.* Starf háskólakennara skapar starfs-umhverfi deilda einnig sérstöðu eins og fjallað var um í kafla 1. Kennari getur starfað sjálfstætt að kennslu og rannsóknnum líkt og einyrki. Kennari er oft í meira samstarfi við fræðimenn á sama sérsviði utan skólans en innan hans. Þótt kollegar innan sömu deildar þurfi að starfa saman að ýmsum verkefnum, eins og lýst hefur verið hér að framan, er þörf á liðsheild minni en á vinnustöðum þar sem verkefni eru að mestu eða eingöngu unnin í samstarfi innan þeirra.

### 5.6.9. Eftirsókn eftir störfum stjórnenda innan deilda

Eins og lýst er hér að ofan er áhugi fyrir akademískum stjórnunarstörfum innan háskóla oft takmarkaður. Það á einnig við um deildir Háskóla Íslands. Miðað við lauslega athugun virðist algengt að sjálfkjörið sé í starf deildarforseta. Að því leyti virðist deildarforsetastarfið eftir breytingarnar 2008 ekki vera eftirsóknarverðara en skorarformennska var fyrir árið 2008 enda eru þessi störf sambærileg. Ekki verður heldur séð að algengara sé nú en áður að þeir sem taka að sér störf deildarforseta sitji lengur en skorarformenn áður. Dæmi er um að varadeildarforseti taki að sér starfið í eitt misseri. Hjá litlum deildum getur verið erfitt að manna öll stjórnunarstörf. Þetta veldur því að lítill hópur sinnir þessum störfum. Fleiri þættir valda því að starfið þykir ekki eftirsóknarvert. Deildarforsetar benda sumir á óljóst hlutverk, krefjandi verkefni á sviði fjármála og starfsmannamála, að umbun sé ekki í samræmi við vinnuframlag og ónóga aðstoð stjórnýslu fræðasviðs eða deildar. Mörgum finnst óeðlilegt að það að taka við starfi deildarforseta sé kvöð sem kennarar þurfi að rækja. Almennt er harla óvenjulegt að starfsmenn séu skyldugir að taka við stjórnunarstarfi. Í auglýsingum um kennarastörf innan skólans virðist misjafnt hvort tekið er fram að umsækjendum sé ætlað að taka þátt í stjórnun deildar eða námsbrautar. Fátítt er að krafist sé reynslu af akademískri stjórnun.



### 5.6.10. Fjármálastjórnun deildarforseta

Meginmunurinn á gildandi ákvæðum um deildarforseta og þeim ákvæðum sem giltu fyrir 2008 er sá að deildarforseti er nú akademískur forystumaður en skv. eldra fyrirkomulagi var hann líka rekstrarlegur stjórnandi með sama hætti og forsetar fræðasviða eru nú. Þetta er í samræmi við eitt af markmiðum breytinganna 2008 að færa fjármál frá deildum og styrkja jafnframt faglega forystu deildar. Skv. reglum er deildarforsetum þó ætlað að vinna að gerð fjárhagsáætlunar og fylgja henni eftir. Eftirfylgni hefur falist í fundum með forseta fræðasviða og rekstrarstjóra. Deildarforseti hefur ekki aðgang að þeim bókhaldskerfum sem skapa honum möguleika á að fylgjast reglulega með fjárhagsstöðu einingar sinnar. Formaður námsbrautar hefur enn síður forsendur til að stýra rekstri hennar ef einingin er ekki skilgreind sem rekstrareining í bókhaldskerfi skólans en mismunandi er hvort svo er.

Með hliðsjón af áherslum á hin faglegu verkefni deildarforseta og formanna námsbrauta í reglum skólans, er athyglisvert að tímafrekustu og flóknustu verkefni deildarforseta eru starfsmannamál og fjármál, auk kennsluskrár- og nemendamála. Námsbrautarformenn nefna, líkt og deildarforsetar, kennsluskrármál og starfsmannamál, auk fjármála, sem viðamestu verkefni.

Deildarforseti getur haft töluverð áhrif á afkomu deildar sinnar þó að hin fjárhagslega ábyrgð sé takmörkuð. Hér er m.a. átt við ákvarðanir um yfirvinnu fastra kennara, ráðningu stundakennara, framboð á valnámskeiðum og aðferðir við uppgjör vegna námsmats.<sup>130</sup> Deildarforseti og aðrir deildarmenn geta einnig haft áhrif á afkomu deildar sinnar með kynningarstarfsemi sem hefur það að markmiði að fjölga nemendum. Einnig geta þeir haft áhrif með því að leggja til nýjar námsleiðir eða að fella niður eldri. Tillögur um nýráðningar fastra kennara koma að jafnaði frá deildum. Þetta veldur því að erfitt er að skilja að hin svokölluðu faglegu mál frá fjármálum deildarinnar. Meginatriðið er þó að verkefni deildarforseta séu skýrt afmörkuð, svo og ábyrgð þeirra.

### 5.6.11. Stjórnunarálag

Stjórnendur deilda og námsbrauta telja umbun í litlu samræmi við vinnuumfang. Eingöngu tveir deildarforsetar af hverjum 10 telja að kennsluafsláttur vegna vinnu þeirra sé að mestu í samræmi við vinnuumfang. Hvað varðar formenn námsbrauta er hlutfall þeirra sem telja svo vera einn af hverjum 10. Unnt er að draga úr vinnuálagi vegna stjórnunarverkefna. Hér má m.a. benda á eftirfarandi:

- *Skýrar reglur um verkaskiptingu, umboð og vald.* Ein meginábending akademískra stjórnenda felst í því að setja þurfi skýrari reglur um verkaskiptingu. Umboð þeirra og vald þurfi jafnframt að skilgreina.
- *Færa verkefni í meira mæli til deildarstjóra eða verkefnisstjóra.* Önnur ábending er að í starfi deildarforseta felst mikil „skuggavinna“ (e. shadow work), en þar er átt við ýmiss konar verkefni sem ekki er hagkvæmt að deildarforseti sinni (s.s. ljósritun, almenn upplýsingaöflun

<sup>130</sup> Í nýlegri skýrslu innri endurskoðanda háskólans kemur fram að 18 mismunandi reikniformúlur séu notaðar til að úthluta vinnustundum til kennslu í námskeiðum, þar á meðal fimm mismunandi reikniformúlur innan hinna sex deilda Félagsvísindasviðs.

og upplýsingagjöf, vinna við frágang efnis á netsíðum og greinargerðir af ýmsu tagi). Einnig getur verið um að ræða sérhæfð verkefni sem ekki er hagkvæmt að séu unnin af akademísku starfsfólki sem ekki hafa fengið til þess menntun og þjálfun.

- *Aðgengilegar upplýsingar um verklag og fordæmi.* Stjórnendur deilda benda á að oft sé tímafrekt að afla upplýsinga um fordæmi við afgreiðslu erinda. Handbækur um verklag og fordæmi við ákvarðanir t.d. í nemendamálum gætu einnig verið tímasparandi. Einnig þarf gott aðgengi að kennslutengdum upplýsingum.

### 5.6.12. Önnur stjórnun og þjónusta

Stjórnunarstörf kennara eru margþætt og geta verið umfangsmikil, ekki síst vegna fjölda stjórnunareininga. Skv. reglum og stofnanasamningum er miðað við að 12% af föstum dagvinnutíma kennara sé ráðstafað til þátttöku í starfi deildar, setu á deildarfundum, í deildarráði og fastanefndum deildar eða námsbrautar. Skýra þarf betur hvað fellur undir þessa stjórnunarskyldu og þá jafnframt hvaða verkefni skuli greiða fyrir með öðrum hætti, þá oftast með kennsluafslætti. Jafnframt er þörf á að skoða hvort og þá hvernig megi draga úr því umfangsmikla nefndastarfi sem fram fer innan deilda og námsbrauta án þess þó að dregið sé úr áhrifum kennara við mótun náms innan námsgreina sinna. Hér má velta því fyrir sér hvort deildir, sérstaklega fjölmennar deildir, eigi að hafa þann valkost að fella niður deildarfundi og kjósa í staðinn deildarráð úr hópi kennara og nemenda. Slíkt fyrirkomulag tíðkast víða á Norðurlöndum. Unnt er að nota annan vettvang fyrir almennar umræður um mikilvæg mál-efni deildar. Einnig skiptir máli að fela fastanefndum, svo sem námsnefndum, í auknum mæli heimild til fullnaðarafgreiðslu mála.

Þótt ekki sé dregið úr mikilvægi þess að forsetar fræðasviða hafi svigrúm til að breyta starfsskyldum kennara er þörf á að setja viðmiðunarreglur sem ná til allra stjórnunarstarfa til að tryggja jafnræði þeirra sem sinna slíkum störfum. Jafnframt þarf að meta umfang stjórnunar innan deilda. Í könnun sem Félag prófessora við ríkisháskóla lét gera árið 2013 meðal félagsmanna sinna kom í ljós að 10 klukkustundum væri að jafnaði varið í stjórnunarstörf á viku en 12% stjórnunarskylda samsvarar hins vegar um fjórum klukkustundum á viku.<sup>131</sup> Ekki var sérstaklega skoðað hversu miklum tíma stjórnendur deilda vörðu í þessi verkefni.

Nauðsynlegt er að kanna hvernig unnt sé að búa til hvata fyrir akademíska starfsmenn til að sinna ytri þjónustu skv. skilgreiningu í kaflanum hér að framan, þ.e. hinum samfélagslegu hlutverkum háskólans. Slíka hvata er að litlu leyti að finna í núverandi umbunarkerfi. Í hvatakerfum á sviði rannsóknar og nýsköpunar er áherslum kennara fremur beint að vettvangi innlendra og erlendra fræðitimarita en almennum vettvangi samfélagsins.

<sup>131</sup> Maskína (2013). Félag prófessora við ríkisháskóla. Viðhorfskönnun mars-apríl 2013. Óbirt skýrsla.

### 5.6.13. Aðrar ábendingar

*Varamenn deildarforseta og formanna námsbrauta.* Fram kemur í könnun að hjá 80% deilda séu varaforsetar virkir í stjórnun. Verkefni þeirra felast þá m.a. í reglubundnu samstarfi við deildarforseta ásamt því að vera staðgengill hans. Sumir varaforsetar fá ákveðið hlutfall af kennsluafslætti forseta deildar í umbun. Í sömu könnun kemur fram að hjá 40% námsbrauta er varaformaður námsbrautar virkur stjórnandi. Á grunni þessara upplýsinga þarf að skýra hlutverk varaforseta deilda í regluverki skólans og hvernig skuli haga umbun fyrir þau verkefni sem þeir sinna. Það sama á við um varaformenn námsbrauta.

*Umboð til fullnaðarafgreiðslu.* Sú afstaða kemur enn fremur fram hjá deildarforsetum að á deildarfundum sé fullmikið um „rúttínuákvarðanir“, svo sem að staðfesta inntöku nemenda í framhaldsnám, afgreiða beiðnir um undanþágur nemenda og samþykkja stundakennara. Bent er á að deildarráð, deildarforseti og fastanefndir deilda ættu að fá umboð deildarfundar til fullnaðarafgreiðslu slíkra mála í meira mæli en nú er gert. Með því væri hægt að horfa meira til stefnumarkandi mála á deildarfundum.

*Erindisbréf* fyrir flesta deildarforseta liggja fyrir en eingöngu fyrir lítinn hluta formanna námsbrauta. Í könnun meðal formanna námsbrauta kom í ljós að einungis 10 af 31 sem tóku þátt í könnuninni störfuðu á grundvelli erindisbréfs. Hluti formanna vissi ekki hvort til væri erindisbréf. Af formönnum námsgreina sögðust tveir af tíu vera með erindisbréf eða starfslýsingu. Ganga þarf frá erindisbréfum vegna þessara starfa.



## 6. SAMEIGINLEG STJÓRNSÝSLA

Efni þessa kafla birtist að hluta í áfangaskýrslu en drög að henni voru kynnt á fundum háskólaráðs 10. nóvember og 8. desember 2016 og sjálf skýrslan var lögð fram á fundi ráðsins 12. janúar 2017 en þá var hún gerð aðgengileg starfsfólki háskólans. Niðurstöður voru kynntar og ræddar á fundum stjórn-sýsluhóps rektors og fundum forseta fræðasviða í nóvember og desember 2016 og janúar 2017, á upplýsinga- og samráðsfundi rektors með stjórnend-um í mars 2017 og á fræðslufundi stjórn-sýslu háskólans í maí 2017. Tekið var tillit til ýmissa athugasemda sem komu fram um efni skýrslunnar á þessu stigi.

Meginhluti efnisins byggist á gögnum frá 2016 en reynt hefur verið að upp-færa upplýsingar með tilliti þeirra breytinga sem átt hafa sér stað síðan eða til 1. júlí 2018. Ítarlegri lýsingu á einstökum stjórn-sýslueiningum sem var að finna í upphaflegri áfangaskýrslu er sleppt þar sem ekki reyndist mögulegt að upp-færa efnið til hlítar. Í stað þessarar lýsingar er að finna stutta samantekt um starfsemi hverrar einingar sem byggð er á upphaflegri lýsingu á starfseminni. Í áfangaskýrslunni var fjallað um úrlausnarefni á sviði upplýsingatækni, vinnu-aðstæðna og gæðamála. Á þessum sviðum hafa orðið breytingar. Af þessum ástæðum er efni um þessi viðfangsefni að mestu tekið út. Við upphaflega áfangaskýrslu hefur verið bætt við niðurstöðum innri þjónustukönnunar sem gerð var haustið 2016 og beindist að aðstoð og þjónustu sem sameiginleg stjórn-sýsla og skrifstofur fræðasviða veita akademískum starfsmönnum en þær niðurstöður koma fram í kafla 5 um fræðasvið og deildir.

Við gagnaöflun var auk skriflegra gagna lögð áhersla á að afla upplýsinga frá starfsmönnum stjórn-sýslunnar og fá fram sjónarmið þeirra um stöðu stjórn-sýslu skólans og hvernig bæta megi hana. Nánar tiltekið fólst gagnasöfnun í eftirfarandi:

1. Skoðun á gildandi lögum og reglum er snúa að viðfangsefnum sam-eiginlegrar stjórn-sýslu, fyrst og fremst lögum um opinbera háskóla og reglum Háskóla Íslands.
2. Skoðun og greining á skriflegum gögnum, m.a. fyrirliggjandi starfslýs-ingum starfsmanna starfseininga sameiginlegrar stjórn-sýslu skólans. Á grundvelli þessara gagna voru unnar töflur yfir verkefni og verkaskipt-ingu sem m.a. sýna hverjir koma að einstökum verkefnum. Töflur, lýs-ingar á starfsemi starfseininganna og greining á úrlausnarefnum voru sannreyndar af yfirmönnum og starfsfólki viðkomandi starfseininga.
3. Fundir, sem haldnir voru á tímabilinu október 2015 til apríl 2016, alls 37 fundir, sem skipta má í eftirfarandi hluta, a-c með rýnihópafyrir-komulagi:
  - a. fundir með fræðasviðum, þar á meðal með sviðsforsetum, öðrum stjórnendum innan stjórn-sýslu þeirra og þeim starfsmönnum fræðasviða sem starfa með einstökum sviðum sameiginlegrar stjórn-sýslu;
  - b. fundir með stjórnendum og starfsfólki einstakra eininga sam-eiginlegrar stjórn-sýslu;
  - c. fundur með rýnihópi akademískra starfsmanna;
  - d. fundir með einstökum stjórnendum sameiginlegrar stjórn-sýslu

og formönnum vísindanefndar, kennslumálanefndar og gæðanefndar háskólaráðs. Stuðst var við viðtalsvísi.

4. Skoðun og greining á verkferlum sameiginlegrar stjórnsýslu.
5. Greining á skipulagi og starfsemi sameiginlegrar stjórnsýslu valinna háskóla á Norðurlöndum. Byggt var á gögnum á heimasíðum skólanna og aflað var viðbótargagna um skólana frá stjórnendum þeirra.
6. Heimsóknir til þriggja norrænna háskóla, Háskólans í Bergen, Háskólans í Árósum og Helsinki-háskóla, vikuna 23.-27. maí 2016. Áhersla var lögð á að afla upplýsinga um skipulag sameiginlegrar stjórnsýslu, sérstaklega um skipan gæðamála, alþjóðasamskipta og upplýsingatæknimála.
7. Opin spurningagátt sem var send í netpósti til starfsmanna sameiginlegrar stjórnsýslu og stjórnsýslu fræðasviða þar sem starfsmönnum var gefinn kostur á að koma á framfæri frekari ábendingum um hvað gæti farið betur í verklagi og skipulagi sameiginlegrar stjórnsýslu skólans. Spurningagáttin var opin 6.-16. júní 2016.

Í fylgiriti má finna eftirfarandi viðbótarefni sem snýr að efni kaflans.

- Töflur yfir verkefni og verkaskiptingu.
- Tafla yfir umfang og eðli samstarfs mismunandi eininga sameiginlegrar stjórnsýslu.
- Listi yfir verkferla sameiginlegrar stjórnsýslu.
- Listi yfir samstarfshópa sameiginlegrar stjórnsýslu og fræðasviða.
- Samantekt efnis frá rýnihópafundum sameiginlegrar stjórnsýslu.
- Lýsing á skipulagi sameiginlegrar stjórnsýslu valinna háskóla á öðrum Norðurlöndum.

Við skoðun á viðfangsefninu er byggt á líkani um stjórnsýslugetu stofnana (e. administrative capacity) sem er ætlað að meta hversu vel stjórnsýslukerfi er starfandi.<sup>132</sup> Líkanið skiptist í fjóra hluta. Þeir eru:

- *Þjónustugeta* (e. service capacity) stjórnsýslu: Metið er að hve miklu leyti þjónusta er í samræmi við markmið og væntingar. Hér er hún mæld með innri þjónustukönnun.
- *Samhæfingargeta* (e. coordination capacity), sem lýsir hversu vel stjórnsýslan starfar sem ein heild. Hér er hún metin á grunni greiningar á skriflegum gögnum, viðtölum, könnunum og umræðu í rýnihópum.
- *Hversu vel regluverkið þjónar tilgangi sínum* (e. regulatory capacity). Við mat á þessum þætti var notast við sömu gögn og í greiningu á samhæfingargetu.
- *Greiningargeta* (e. analytical capacity). Hún felst í því hversu gögn svo sem tölfræðigögn sem lýsa mikilvægum þáttum í starfseminni og unnt er byggja ákvarðanir á eru aðgengileg. Þessi þáttur var ekki metinn sérstaklega en komið er inn á viðfangsefnið óbeint í umfjöllun um einstaka málaflokka.

<sup>132</sup> Hér er stuðst við líkan sem er fjallað um í bókinni *The Governance Report 2014*, sem gefin er út af The Hertie School of Governance (Oxford University Press 2014). Þar er fjallað um stjórnsýslukerfi ríkja en líkanið getur ekki síður nýst við skoðun á stjórnsýslu stærri stofnana eins og Háskóla Íslands.

Uppbygging kaflans tekur mið af þessum efnisþáttum. Í kjölfar samantektar um skipulag og viðfangsefni sameiginlegrar stjórnsýslu er fjallað um þjónustu hennar skv. niðurstöðum könnunarinnar. Umfjöllun um samhæfingu skiptist í tvo hluta, hún beinist annars vegar að verkaskiptingu og samstillingu innan sameiginlegrar stjórnsýslu og hins vegar milli hennar og stjórnsýslu fræðasviða. Rætt er um stöðu regluverks háskólans. Í lok kaflans eru niðurstöður og ábendingar dregnar saman. Fram kemur hvernig brugðist hefur verið þeim ábendingum sem fram komu í upphaflegri áfangaskýrslu.

## 6.1. Skipulag, viðfangsefni og umfang

Háskólaráð og rektor ákveða fyrirkomulag á stjórnsýslu skólans. Í reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2008 segir í 8. gr. að hlutverk sameiginlegrar stjórnsýslu sé að skapa fræðasviðum, deildum, stofnunum og starfsfólki háskólans skilyrði til að vinna störf sín í samræmi við lög og reglur háskólans. Í greininni eru talin upp svið sameiginlegrar stjórnsýslu; framkvæmda- og tæknisvið, fjármálasvið, kennslusvið, markaðs- og samskiptasvið, starfsmannasvið, upplýsingatækni-svið og vísinda- og nýsköpunarsvið. Undir sameiginlega stjórnsýslu fellur einnig Miðstöð framhaldsnáms, en verkefni hennar eru skilgreind í 66. gr. reglnanna, og Skrifstofa alþjóðasamskipta, sem sett var á laggirnar með samþykkt háskólaráðs. Yfir sameiginlegri stjórnsýslu er framkvæmdastjóri stjórnsýslu. Hverju sviði stýrir sviðstjóri (forstöðumaður í tilviki Skrifstofu alþjóðasamskipta). Miðstöð framhaldsnáms er stýrt af aðstoðarrektor vísinda og nýsköpunar sem er forstöðumaður miðstöðvarinnar og formaður stjórnar hennar.

Skipta má meginhlutverkum sameiginlegrar stjórnsýslu í þrennt:

- *Að sinna stjórnsýslu.* Með stjórnsýslu er hér átt við fjölbætt verkefni sem snúast um að fylgja eftir ákvörðunum æðstu stjórnenda, svo sem háskólaráðs og rektors. Í þessu felst að sinna eftirliti með starfsemi skólans í umboði rektors, bæði rekstri og faglegum verkefnum. Einnig falla hér undir verkefni er varða réttindi og skyldur starfsmanna og nemenda, undirbúningur og framkvæmd ákvarðana fyrir æðstu stjórnendur skólans og ráðgjöf við þá.
- *Að veita fræðasviðum og deildum sérhæfða þjónustu.* Þjónusta við fræðasvið felur í sér margháttaða aðstoð við kennara og annað starfsfólk, tölvuþjónustu, fræðslu, þjálfun og ráðgjöf um kennsluhætti og markaðs- og samskiptamál.
- *Að veita nemendum þjónustu.* Þessi verkefni geta verið eðlislík verkefnum fræðasviða. Hagkvæmnisrök geta skýrt af hverju þessi þjónusta er höfð miðlæg í stað þess að hafa hana undir fræðasviðum. Einnig geta sögulegar ástæður skýrt fyrirkomulagið.

Á fyrri hluta árs 2018 voru ársverk í sameiginlegri stjórnsýslu um 180. Einingar sameiginlegrar stjórnsýslu eru breytilegar að stærð, mælt í ársverkum, eins og neðangreind tafla sýnir. Fjölmennta sviðið er framkvæmda- og tækni-svið með 44 ársverk. Fámennasta einingin er Miðstöð framhaldsnáms með tvö ársverk. Fjölmennta einingarnar eru með undirdeildum, þ.m.t. fjármálasvið, framkvæmda- og tæknisvið og kennslusvið.

Tafla 6-1. Ársverk sameiginlegrar stjórnsýslu og rektorskrifstofu (jan.-ágúst 2018)

	Skipulagseining	Ársverk
1	Fjármálasvið	19,9
1.1	- Launadeild	5,6
1.2	- Önnur starfsemi fjármálasviðs	14,3
2	Framkvæmda- og tæknisvið	44,1
2.1	- Bygginga- og tæknideild: Viðhald fasteigna	12,2
2.2	- Bygginga- og tæknideild: Viðhald lóða	2,5
2.3	- Rekstur fasteigna	20,3
2.4	- Önnur starfsemi framkvæmda- og tæknisviðs	9,1
3	Kennslusvið	41,0
3.1	- Kennslumiðstöð	7,8
3.2	- Náms- og starfsráðgjöf	12,3
3.3	- Nemendaskrá	7,8
3.4	- Þjónustuborð Háskólatorgs	4,6
3.5	- Kennslusvið: Stjórnsýsluleg málefni	5,8
3.6	- Önnur starfsemi kennslusviðs	2,7
4	Markaðs- og samskiptasvið	12,4
4.1	- Markaðs- og samskiptamál	9,5
4.2	- Upplýsingaskrifstofa	2,9
5	Miðstöð framhaldsnáms	2,2
6	Skrifstofa alþjóðasamskipta	8,6
7	Starfsmannasvið	5,9
8	Vísinda- og nýsköpunarsvið	11,4
9	Upplýsingatæknisvið	36,0
	Heild	181,5

Heimild: Upplýsingar frá framkvæmda- og tæknisviði í október 2018. Skrifstofa rektors er hér aðskilin frá einingum sameiginlegrar stjórnsýslu. Á skrifstofunni voru unnin á þessum tíma 13,1 ársverk, þar af 2,0 á skjalasafni. Ársverk innri endurskoðanda var 1,0. Um þessar einingar er fjallað um í köflum 2 og 3.

## 6.2. Þjónusta sameiginlegrar stjórnsýslu

Í tengslum við könnun haustið 2016 á viðhorfum akademískra starfsmanna til þjónustu á skrifstofum fræðasviða voru lagðar fyrir sambærilegar spurningar fyrir þennan hóp um viðhorf til þjónustu sameiginlegrar stjórnsýslu. Um könnunina var nánar fjallað í kafla 5.

Skv. neðangreindri töflu leita akademískir starfsmenn mismikið til sameiginlegrar stjórnsýslu. Algengast er að leitað sé til þriggja eininga: fjármálasviðs, en þar fellur undir m.a. þjónusta vegna ferðaheimilda, innkaupa og launa; framkvæmda- og tæknisviðs, en þar starfa umsjónarmenn bygginga sem m.a. hafa umsjón með skrifstofum kennara; og til Reiknistofnunar (nú upplýsingatæknisvið). Sjaldnast höfðu starfsmenn leitað til starfs- og námsráðgjafar og markaðs- og samskiptasviðs.



Tafla 6-2. Viðhorf akademískra starfsmanna til aðstoðar og þjónustu sameiginlegrar stjórnsýslu

Stjórnunareiningar sameiginlegrar stjórnsýslu	Aldrei	Einu sinni	Oftar en einu sinni	Ánægðir	Hvorki né	Óánægðir
Fjármálasvið *	24,6	18,5	56,9	74,4	18,3	7,2
Framkvæmda- og tæknisvið **	31,6	12,3	56,2	67,1	25,2	7,8
Kennslumiðstöð	48,6	20,3	31,1	86,1	10,8	3,1
Kennslusvið – skrifstofa	65,3	12,8	21,9	80,3	16,2	3,5
Markaðs- og samskiptasvið	77,1	9,1	13,8	77,0	19,0	4,0
Miðstöð framhaldsnáms	71,6	14,8	13,5	64,1	23,9	12,0
Náms- og starfsráðgjöf	83,4	9,8	6,8	78,1	19,2	2,7
Nemendaskrá	62,8	17,6	19,5	85,6	11,1	3,3
Skrifstofa alþjóðasamskipta	58,8	13,7	27,6	81,0	14,0	5,0
Starfsmannasvið	60,6	17,7	21,7	71,6	21,3	7,1
Upplýsingatæknisvið (áður Reiknistofnun)	32,9	22,2	44,9	76,8	16,7	6,5
Vísinda- og nýsköpunarsvið	47,1	19,3	33,7	74,2	17,2	8,6

Könnun var lögð fyrir haustið 2016. Könnunin var hluti af starfsumhverfiskönnun Félagsvísindastofnunar. Nánar um svörin og aðferðafræði kemur fram í kafla 5 um fræðasvið og deildir. Spurt var annars vegar: „Hversu oft hefur þú leitað til eftirtalinnna stjórnunareininga á þessu ári (vormisseri og haustmisseri 2016)?“ og hins vegar „Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) varst þú með þjónustuna eða samstarfið við eininguna þegar á heildina er litið?“ (birtur var listi yfir einingar sameiginlegrar stjórnsýslu). Eingöngu þeir sem sögðust hafa notað þjónustuna svöruðu spurningu um ánægju með þjónustuna.\* Þ.m.t. vegna launa, fjárreiðna, ferðaheimilda og innkaupa.  
\*\* Þ.m.t. vegna umsjónarmanna bygginga.

Almenn ánægja er meðal þeirra akademískra starfsmanna sem leitað hafa þjónustu sameiginlegrar stjórnsýslu. Að jafnaði voru um ¾ ánægðir en vel innan við einn af hverjum 10 óánægður. Ekki er mikill breytileiki í afstöðu til þessara eininga. Mesta ánægjan var með aðstoð Kennslumiðstöðvar og nemendaskrár. Hlutfallið er lægst í tilviki Miðstöðvar framhaldsnáms, tæplega 2/3 voru ánægðir en einungis einn af hverjum tíu var óánægður.

Akademískir starfsmenn voru spurðir í opinni spurningu um hvað gæti farið betur í stjórnsýslu skólans. Meginathugasemdin fólst í því að ekki væri alltaf ljóst hvaða þjónusta stæði þessum starfsmönnum til boða og jafnframt hvar hana væri að finna. Eðlilega á þetta sérstaklega við þegar leitað er eftir þjónustu í fyrsta sinn. Jafnframt kom ítrekað fram sú ábending að stjórnsýslan væri ekki nægjanlega aðgengileg og verkferlar flóknir. Nánari umfjöllun um afstöðu akademískra starfsmanna til stjórnsýslunnar er að finna í kafla 5.

### 6.3. Verkaskipting og samhæfing innan sameiginlegrar stjórnsýslu

Hér er sett fram stutt samantekt um skipulagslega stöðu einstakra starfseininga og verkefni þeirra. Tekið er fram að útdrátturinn er byggður á ítarlegri lýsingu í áfangaskýrslu um sameiginlega stjórnsýslu og var gögnum í hana safnað 2016. Bent er á úrlausnarefni sem fram komu í áfangaskýrslu og gætu enn átt við 2018.

#### 6.3.1. Fjármálasvið

Undir fjármálasvið heyra tvær deildir, launadeild og reikningshald, sjálfstæðir verkefnisstjórar og fjármálastjóri, sem er sviðsstjóri. Hlutverk fjármálasviðs er

að halda utan um fjárreiður, fjárhagsáætlanir, reikningshald, innkaup, ferðaheimildir, launagreiðslur og Sáttmálasjóð. Það skal tryggja að bókhald skólans, reikningshald, launavinnsla, innkaupamál o.fl. sé í samræmi við lög og góða reikningsskilavenju og gefi sem gleggsta mynd af fjárhagsstöðu skólans. Sviðið veitir öðrum starfseiningum þjónustu, tekur þátt í þróun upplýsingatæknikerfa á sviði fjármála.

Fjármálastjóri hefur yfirumsjón með gerð fjárhagsáætlunar fyrir háskólann í heild og annast samskipti við fagráðuneyti. Starfsmenn fjármálasviðs annast gerð fjárhagsáætlana fyrir miðlægar stjórnsýslueiningar í samráði við viðkomandi stjórnendur. Einstök fræðasvið vinna fjárhagsáætlun í samráði við fjármálasvið. Sviðið hefur umsjón með Oracle og undirkerfum þess. Auk þess að færa allt bókhald, tekur sviðið saman og miðlar skýrslum um fjárhagsupplýsingar með reglubundnum hætti til stjórnenda og fleiri starfsmanna í stjórnsýslu og á fræðasviðum.

Reikningshald sér um bókun allra gjalda og tekna skólans. Það færir alla almenna innkaupareikninga, bæði þá sem berast skólanum rafrænt og á pappír. Einingin sér um skráningu og umsýslu erlendra reikninga og bókun á millifærslum og leiðréttingum. Reikningshald veitir starfsmönnum Háskóla Íslands og aðilum utan hans þjónustu og upplýsingar um notkun Oracle.

Launadeild hefur umsjón með launavinnslu skólans, s.s. framkvæmd kjarasamninga og endurmati í samræmi við kjarasamninga (septembermati Félags háskólakennara, vinnumati, ársmati og Ritlaunasjóði), heldur skrá um rannsóknastig akademískra starfsmanna og sér um styrkjauppgjör erlendra styrkja.

Í áfangaskýrslu 2016 komu fram eftirfarandi ábendingar:

- Kanna þyrfti ávinning af því að launadeild heyrði frekar til starfsmannasviðs en fjármálasviðs. Núverandi fyrirkomulag tók gildi 2001 en fram að þeim tíma var launadeild undir starfsmannasviði eða forvera þess sviðs. Þessi breyting var gerð þegar fjárreiðusvið var stofnað en um það leyti var unnið að innleiðingu hins svonefnda Oracle-kerfis en þá sameinuðust reikningshald, starfsmannamál, launamál og innkaup í eitt kerfi.<sup>133</sup> Rök fyrir því að hafa launadeild undir starfsmannasviði eru m.a. þau að vinna við framkvæmd kjarasamninga er á forræði þess og launaákvæðin almennt.<sup>134</sup> Gera mætti ráð fyrir samlegðaráhrifum væru þessar einingar í nánara samstarfi en nú.
- Efla þyrfti áætlanagerð og greiningu á sviði rekstrar og fjármála til að auðvelda stjórnendum stefnumörkun til lengri tíma. Einnig var bent á að skoða þyrfti hvernig fjármálasvið kemur að verkefnum er lúta að rekstri og uppgjöri rannsóknastyrkja og reikninga.

133 *Árbók Háskóla Íslands* 2001, bls. 49.

134 Tvö sjónarmið hafa verið ríkjandi um skipulagslega staðsetningu launadeilda. Annað er að launakerfi sem heldur utan um stærsta kostnaðarliðinn í rekstri stofnunar þurfi að vera samofið öðrum upplýsingakerfum á sviði fjármála. Hitt sjónarmiðið er að ekki sé unnt að aðgreina launamál frá öðrum starfsmannamálum.

### 6.3.2. Framkvæmda- og tæknisvið

Undir framkvæmda- og tæknisvið falla skrifstofa sviðsins, bygginga- og tæknideild og deild reksturs fasteigna. Verkefni sviðsins felast í yfirumsjón með byggingarframkvæmdum, viðhaldi og rekstri húsnæðis, skipulagi lóða, sorphirðu, ræstingu, öryggismálum, rafmagnsviðgerðum, tækjakosti og notkun hans.

Á skrifstofu framkvæmda- og tæknisviðs er unnið að þarfagreiningum, úttektum og undirbúningi vegna nýbygginga og endurbóta á eldri byggingum skólans. Skrifstofan hefur umsjón með skráningu á húsnæðisnýtingu sviða og deilda og er sú skráning hluti grunnupplýsinga fyrir deililíkan skólans. Á skrifstofu sviðsins eru unnin verkefni sem lúta að skipulagi háskólasvæðisins.

Bygginga- og tæknideild sinnir viðhalds- og endurbótaverkefnum á fjórða tug bygginga skólans sem samtals eru um 100.000 m<sup>2</sup>, auk gestaíbúða skólans. Húsum sem deildin annast hefur fjölgað á síðustu árum. Framkvæmdasýsla ríkisins kemur að undirbúningi og annast eftirlit með nýbyggingum. Í kjölfarið tekur bygginga- og tæknideild við umsjón með viðhaldi bygginganna.

Rekstur fasteigna sér um allan almennan rekstur á húsnæði Háskóla Íslands. Hann felst m.a. í umsjón með byggingum og tækjakosti, öðrum búnaði og leiðbeiningum um notkun hans, sorphirðumálum og ræstingu og umsjón með leigusamningum og öryggismálum. Einnig hefur starfseiningin umsjón með bókunum í stofur/sali og eftirlit með almennri nýtingu húsnæðisins.

Í áfangaskýrslu 2016 er bent á eftirfarandi:

- Innan stjórnsýslu koma fram þau sjónarmið að einingarnar tvær, bygginga- og tæknideild og deild reksturs fasteigna, starfi ekki nægjanlega vel sem ein heild.<sup>135</sup> Verkaskipting sé full ósveigjanleg þegar kemur að þjónustu við fræðasvið. Það kemur fyrir að við verkbeiðnir vísi einingarnar hvor á aðra. Skoða þarf hvernig stuðla megi að betri samvinnu og upplýsingamiðlun milli starfseininganna. Sameiginlegt húsrými gæti stuðlað að bættum samskiptum og samhæfingu.
- Ekki er starfandi sérstakur sviðsstjóri framkvæmda- og tæknisviðs. Þegar starf framkvæmdastjóra fjármála og reksturs var sett á laggirnar var ekki ráðið í starf sviðsstjóra framkvæmda- og tæknisviðs og gegndi sami maður báðum störfum. Fyrirnefnda starfið var lagt niður 1. júlí sl. en þá varð til nýtt starf framkvæmdastjóra stjórnsýslu háskólans.
- Á minnisblaði stjórnenda sviðsins er bent á ný verkefni sem sviðið ber ábyrgð á og taka verði tillit til við framtíðarskipulagningu þess. Þetta eru m.a. verkefni á sviði sjálfbærni- og umhverfismála.<sup>136</sup>
- Endurskoða þarf staðsetningu einstakra verkefna sviðsins, þá sérstaklega hvort verkefni á sviði vísindamiðlunar og myndbandagerðar ættu frekar að heyra undir markaðs- og samskiptasviði.

<sup>135</sup> Sjá m.a. minnisblað GRJ/SIL um breytingar á framkvæmda- og tæknisviði, dags. 13.9.2016.

<sup>136</sup> Sjá minnisblað GRJ/SIL um breytingar á framkvæmda- og tæknisviði, dags. 13.9.2016.

### 6.3.3. Kennslusvið

Undir kennslusvið heyrir skrifstofa sviðsins og fjórar starfseiningar, Kennslumiðstöð, Nemendaskrá, Náms- og starfsráðgjöf og Þjónustuborð. Undir skrifstofu sviðsins starfa tvær einingar, matsskrifstofa og prófaskrifstofa. Sviðið annast sameiginleg málefni er varða nemendur, kennslu, nám og próf, sér um inntöku og skrásetningu stúdenta og skipulag skólastarfs í samvinnu við deildir og fræðasvið, kemur að mati á námi og annast skipulagningu og framkvæmd prófa. Sviðið stuðlar að þróun kennsluhátta, sér um náms- og starfsráðgjöf, heldur utan um þjónustu við nemendur og hefur umsjón með kennslukönnunum og útgáfu kennsluskrár.

Á *skrifstofu sviðsins* fer fram starfsmannastjórnun allra eininga kennslusviðs, gerð fjárhagsáætlana og umsjón með fjármálum. Kennslusvið starfar með kennslumálanefnd og sér um undirbúning og úrvinnslu vegna starfa hennar. *Matsskrifstofa kennslusviðs* hefur eftirlit með að inntökuskilyrðum sé framfylgt við afgreiðslu umsókna um nám við Háskóla Íslands. ENIC-/NARIC-upplýsingaskrifstofa Íslands er vistuð hjá matsskrifstofu. *Prófaskrifstofa* sér um yfirumsjón með prófum, próftöflugerð, prófaskipulagi og upplýsingagjöf henni tengdri, bæði hvað varðar almenn próf, fjarpróf og próf utan próftímabila. Árið 2016 hafði skrifstofan umsjón með útgáfu, endurskoðun og birtingu á sameiginlegum reglum háskólans og öðrum reglum sem háskólaráð hefur sett fyrir skólann í heild eða fyrir einstakar deildir og stofnanir. Við gerð áfangaskýrslu 2016 féllu jafnréttismál skólans undir kennslusvið og þau voru í höndum jafnréttisfulltrúa. Bæði þessi verkefni hafa færst frá sviðinu.

*Náms- og starfsráðgjöf* veitir nemendum og kennurum háskólans, Landbúnaðarháskólans og Háskólans á Hólum margvíslega ráðgjöf og þjónustu. Veitt er persónuleg ráðgjöf, gerðar áhugasviðskannanir og haldin hópnámskeið um sjálfstyrkingu, námstækni, starfsval, atvinnuleit, ferilskrángerð o.fl. Náms- og starfsráðgjöf sér um að meta þarfir fatlaðra nemenda fyrir úrræði í háskólanámi og einnig sér hún um þjónustu þeim til handa. Hún sér um kynningu fyrir nýnema og meistaranema við deildir og námsbrautir skólans, bæði innan og utan skólans, og kynningar á starfi sínu fyrir erlenda gesti skólans. Náms- og starfsráðgjöf undirbýr og býður upp á eru m.a. námskeið í streitustjórnun og sjálfstyrkingu og námskeið við prófkviða. Starfseiningin tekur þátt í og skipuleggur starfsþjálfun og handleiðslu nema í meistaranámi í náms- og starfsráðgjöf.

Hlutverk *Nemendaskrár* er að skrá og halda utan um gögn um nemendur háskólans, nám og námsferil, námsframvindu, námskeið, próf og einkunnir nemenda frá innritun til brautskráningar. Hún tekur á móti rafrænum umsóknum og sér um inntöku og skrásetningu nemenda. Nemendaskrá yfirfer gögn, í samvinnu við matsskrifstofu þegar við á, til að ganga úr skugga um að nemendur uppfylli inntökuskilyrði skólans í grunnám og afgreiðir umsóknir til samþykktar eða synjunar. Starfseiningin hefur umsjón með innheimtu skráningargjalds. Hún veitir starfsmönnum deilda upplýsingar og leiðbeiningar um skráningar nemenda og einnig t.d. um námsferla, mat á námi og um reglur Háskóla Íslands. Nemendaskrá, í samvinnu við prófaskrifstofu á kennslusviði, sér um úrvinnslu tölulegra upplýsinga um nemendur, m.a. til birtingar á ytri vef skólans og árlegrar upplýsingamiðlunar til opinberra aðila.

*Kennslumiðstöð* hefur verið starfrækt frá árinu 2001. Meginmarkmið hennar er að stuðla að þróun kennsluhátta við Háskóla Íslands og leiða umræðu um bættu kennslu. Auk almennrar ráðgjafar er lögð áhersla á námskeið og vinnustofur fyrir kennara á sviði kennslufræði og upplýsingatækni. Í miðstöðinni geta kennarar fengið ráðgjöf eða leiðbeiningar hjá starfsfólki um kennslufræðileg viðfangsefni og ýmis atriði tengd upplýsingatækni. Í *Kennslumiðstöð* er að finna hug- og vélbúnað til undirbúnings kennslu. Miðstöðin hefur m.a. umsjón með námsumsjónarkerfinu Moodle. Hún sér um alla umsýslu vegna fjarfunda sem haldnir eru í Háskóla Íslands, auk þess að kenna, veita aðstoð og leiðbeina þeim sem nota fjarfundabúnað að öðru leyti. Þar er einnig að finna handbækur um kennslu, tímarit og annað les- og fræðsluefni sem tengist námi og kennslu. Mikilvægur þáttur í starfi *Kennslumiðstöðvar* er umsjón með 30 eininga diplómanámsleið í kennslufræði háskóla í samstarfi við Menntavísindasvið.

*Þjónustuborð á Háskólatorgi* styður við og starfar í nánú samstarfi við Nemendaskrá, Náms- og starfsráðgjöf, Skrifstofu alþjóðasamskipta, Félagsstofnun stúdenta, Stúdentaráð og matsskrifstofu. Þjónustuborð veitir bæði stúdentum og starfsfólki Háskóla Íslands þjónustu, þótt meginþunginn snúi að þeim fyrrnefndu. Mikill fjöldi leitar til þjónustuborðsins. Á síðastliðnum árum hafa á milli 30 og 40 þúsund manns leitað þangað eftir aðstoð árlega. Mikið er leitað eftir vottorðum um skólavist s.s. vegna húsaleigubóta, greiðslu orlofs, til Vinnuálastofnunar, vegna leikskóla, stéttarfélags og heilsuræktar. Í samstarfi við Nemendaskrá afhendir þjónustuborð nemendum yfirlit um námsferla. Það tekur á móti læknavottorðum vegna veikinda í lokaprófum en vottorð vegna veikinda í hlutaprófum eru afhent beint til skrifstofu deildar eða til viðkomandi kennara.

Auk ánægju starfsfólks með þjónustu kennslusviðs, sem fjallað er um hér að framan, hefur einnig komið fram ánægja meðal nemenda. Sem dæmi kom fram í könnun frá 2015 að á heildina litið voru 97% nemenda ánægðir með þjónustu þjónustuborðsins á Háskólatorgi, 94% með afgreiðslu Nemendaskrár og 90% með aðstoð Náms- og starfsráðgjafar.<sup>137</sup>

Í áfangaskýrslu 2016 komu fram eftirfarandi sjónarmið:

- Einingarnar eru stjórnunarlega sjálfstæðar og skrifstofur þeirra eru dreifðar. Að sögn starfsmanna sviðsins getur dreifing haft hamlandi áhrif á samhæfingu og upplýsingamiðlun. Þær einingar sem eru til húsa á Háskólatorgi eiga það þó allar sammerkt að bjóða upp á þjónustu við nemendur, auk Skrifstofu alþjóðasamskipta og Félagsstofnunar stúdenta. Starfsmenn starfseininga kennslusviðs benda á að með auknu samstarfi miðlægra eininga sem hafa með höndum nemendaþjónustu skapist möguleikar á að bjóða upp á og þróa enn öflugri og heildstæðari nemendaþjónustu en nú er við lýði.
- Fram kemur meðal starfsmanna starfseininga kennslusviðs að mikilvægt sé að sérþekking í viðkomandi málaflokkum innan þessara eininga nýtist stjórnendum háskólans. Skipulagslega séu þær of fjarlægjar

<sup>137</sup> Social Science Research Institute, University of Iceland. *University of Iceland Survey on Students' Attitudes Towards Support Services*. October 2015. Öbirt skýrsla.

yfirstjórn skólans. Það leiði til þess að þekking sem þar er til staðar sé ekki nægjanlega nýtt.

- Að mati starfsmanna er ekki skynsamlegt að færa þjónustu starfs- eininga kennslusviðs til fræðasviðanna, með því tapist fagleg reynsla og þekking. Sem dæmi nefnir starfsfólk Náms- og starfsráðgjafar að veigamikil fagleg rök séu fyrir því að einingin sé áfram miðlæg þjón- ustueining fyrir nemendur allra fræðasviða, það tryggji sambærilega þjónustu óháð því hvar nemandi stundar nám, auk þess sem einingin er þannig óháð fræðasviðum og deildum og það gerir henni kleift að vera talsmaður nemenda í réttindamálum þeirra.
- Jafnréttisfulltrúi er skipulagslega staðsettur á kennslusviði. Ekki virðast veigamikil rök vera fyrir því að starfsmaðurinn tilheyri þessu sviði nema að því leyti sem málefni nemenda tengjast málaflokknum.
- Að sögn starfsmanna fræðasviða mætti auka samstarf og samráð þeirra og skrifstofu kennslusviðs. Nauðsynlegt sé að senda reglur til umsagnar til fræðasviða og deilda áður en þær eru samþykktar en á því hafi stundum verið misbrestur að þeirra mati. Auka þurfi ráðgjöf kennslusviðs, t.d. varðandi mál er koma upp tengd ritstuldi og öðrum brotum nemenda á reglum skólans, til að tryggja samræmi og jafn- ræði varðandi afgreiðslu þeirra.
- Kennslusvið hefur með höndum umsjón með sameiginlegum reglum skólans. Umfang þessara reglna er töluvert eins og fjallað verður um hér síðar. Sviðið hefur ekki haft á að skipa lögfræðingi til þessara verk- efna.

#### 6.3.4. Markaðs- og samskiptasvið

Meginhlutverk markaðs- og samskiptasviðs er að miðla upplýsingum til há- skólasamfélagsins og til almennings og hagsmunaaðila um fjölbreytta starf- semi Háskóla Íslands svo að sem flestir fái skýra mynd af hlutverki skólans, sérstöðu, starfi og stefnu. Haft er að leiðarljósi að styrkja ímynd og orðspor skólans með jákvæðum hætti og auka traust á honum. Sviðið leggur áherslu á að ásýnd skólans sé heilsteypt og jákvæð. Sviðið á í ríkum samskiptum við hagsmunaaðila, m.a. á það náið samstarf við fjölmiðla og framleiðir mikið efni til birtingar á þeim vettvangi.

Markaðs- og samskiptasvið hefur það einnig að markmiði að laða að nýja nemendur til skólans. Sviðið hannar og framleiðir fjölbreytt auglýsingaefni og vinnur að fjölþættu kynningarstarfi, m.a. með hönnun og framleiðslu, út- gáfu og miðlun kynningarefnis eftir fjölbreyttum boðleiðum. Það veitir einnig háskólasamfélaginu í heild margvíslega þjónustu og ráðgjöf varðandi markaðs- og samskiptastarf og hefur umsjón með viðburðum og vísindamiðlun á vegum háskólans, í samstarfi við aðila utan sem innan skólans. Sviðið stýrir vefjum skól- ans og ber ábyrgð á kennslu í notkun vefumsjónarkerfis og treystir gæði þeirra.

Markaðs- og samskiptasvið skiptist í tvær sjálfstæðar einingar, annars vegar einingu sem sinnir markaðs- og samskiptamálum og hins vegar upplýsinga- skrifstofu sem hefur það að meginmarkmiði að sinna upplýsinga- og síma- þjónustu við Háskóla Íslands.

Ábendingar í áfangaskýrslu 2016 er snúa að markaðs- og samskiptasviði voru þessar:

- Einingar sviðsins eru aðskildar og verkefni þeirra skarast að litlu leyti. Það er mat starfsmanna markaðs- og samskiptasviðs að upplýsingaskrifstofan eigi fremur að heyra undir framkvæmda- og tæknisvið en hún þurfi þó að vera í góðum tengslum við fyrrnefnda sviðið vegna upplýsinga um viðburði.
- Bent er á að störf kynningarstjóra séu breytileg eftir fræðasviðum og það leiði til þess að þarfir þeirra fyrir þjónustu markaðs- og samskiptasviðs geti verið ólíkar. Starfsmenn sviðsins telja að kynna þurfi betur fyrir starfsfólki einstakra sviða hvaða aðstoð kynningarstjórar fræðasviðanna veita og hvaða aðstoð markaðs- og samskiptasvið veitir. Kynningarstjórar heyra undir sviðsforseta hjá öllum fræðasviðum nema hjá einu sviði þar sem hann heyrir undir mannauðsstjóra. Samhliða kynningarstörfum starfa kynningarstjórnir stundum einnig sem markaðsstjórar og vefstjórar eða starfa náið með forsetum fræðasviða og eru þeim til aðstoðar. Nokkuð tíð mannaskipti hafa verið meðal kynningarstjóra fræðasviða og það hefur einnig áhrif á verkaskiptingu.
- Starfsmenn sviðsins benda á að Vísindavefurinn sé rekinn af sérstakri ráðgefandi stjórn og sé sérstaklega fjármagnaður í samstarfi rektors og Happraættis Háskóla Íslands. Rekstur hans falli vel að öðrum verkefnum vísindamiðlunar.
- Starfsmenn sviðsins telja að ábyrgð á skipulagningu og stjórnun á brautskráningu stúdenta og hátíð brautskráðra doktora 1. desember ár hvert, sem rektorsskrifstofa og Miðstöð framhaldsnáms hafa haft með höndum, falli vel að öðrum verkefnum sviðsins.
- Markaðs- og samskiptasvið hefur tekið þátt í mótun hollvinastarfs m.a. gerð nýs vefs sem ætlaður er þessu verkefni. Sviðið er þátttakandi í alþjóðlegum samtökum háskóla sem vinna m.a. að hollvinastarfi. Algengt er innan erlendra háskóla að hollvinastarfið heyri undir starfs-einingu sem er sambærileg markaðs- og samskiptasviði.

### 6.3.5. Miðstöð framhaldsnáms

Miðstöðin er sérstök eining innan sameiginlegrar stjórnsýslu. Meginhlutverk hennar er að hafa umsjón með og fylgja eftir settum viðmiðum og kröfum um gæði framhaldsnáms (doktors- og meistaranáms) við Háskóla Íslands. Miðstöðin hefur heildaryfirsýn yfir framhaldsnám, starfar náið með háskóla-deildum, gæðanefnd háskólaráðs og sameiginlegri stjórnsýslu. Fagleg ábyrgð á framhaldsnámi er hins vegar á höndum deilda skólans. Miðstöðin er vettvangur samráðs og samvinnu um doktorsnám innan háskólans og tengiliður við samstarfsaðila innan lands og utan.

Rektor ræður forstöðumann hennar til fimm ára í senn og skal hann hafa akademískt hæfi. Það er aðstoðarrektor vísinda og nýsköpunar sem er forstöður miðstöðvarinnar. Háskólaráð skipar fimm manna stjórn með fulltrúum fræðasviða skólans, fulltrúa Landbúnaðarháskóla Íslands og áheyrnarfulltrúa doktorsnema sem er forstöðumanni til ráðgjafar. Forstöðumaður er formaður

stjórnar. Miðstöð framhaldsnáms var stýrt af aðstoðarrektror þar til núverandi rektor tók við en hann var áður aðstoðarrektror.

Miðstöð framhaldsnáms er fámenn eining, þar störfuðu þrír í upphafi árs 2016 en haustið 2018 störfuðu tveir starfsmenn við eininguna. Hún hefur með höndum stjórnsýsluverkefni á sviði kennslumála en fellur ekki undir kennslu-svið. Stofnun miðstöðvarinnar var liður í auknum áherslum háskólans á rann-sóknatengt nám og byggist á bandarískri fyrirmynd hvað varðar stjórnunar-lega staðsetningu.

Ábendingar í áfangaskýrslu 2016 voru þessar:

- Stjórnunarfyrirkomulag Miðstöðvar framhaldsnáms er óvenjulegt. Yf-irmaður einingarinnar, sem ber starfsheitið „forstöðumaður“, er aka-demískur starfsmaður, aðstoðarrektror vísinda og nýsköpunar. Hann er jafnframt formaður stjórnar miðstöðvarinnar.
- Meginverkefni miðstöðvarinnar lúta að eflingu doktorsnáms við Há-skóla Íslands m.a. með því að hafa umsjón með og fylgja eftir settum viðmiðunum og kröfum um gæði framhaldsnáms (meistara- og dokt-orsnáms) við skólann. Skýra þarf umboð miðstöðvarinnar til að taka frumkvæði í setningu reglna í málefnum sem tengjast doktorsnámi og sinna eftirliti.
- Stjórnunareiningin er afar fámenn.

### 6.3.6. Skrifstofa alþjóðasamskipta

Skrifstofa alþjóðasamskipta er tiltölulega ný starfseining í núverandi formi en byggist á gömlum grunni. Í lok árs 2012 samþykkti háskólaráð breytt skipulag stoðþjónustu alþjóðamála og rannsókna sem tók gildi frá 1. janúar 2013. For-stöðumaður alþjóðasamskipta tók til starfa síðsumars 2013.

Meginhlutverk Skrifstofu alþjóðasamskipta er að annast formleg samskipti skólans við erlendar menntastofnanir og veita stúdentum, kennurum og deildum Háskóla Íslands ýmsa þjónustu varðandi alþjóðleg samstarf, s.s. nám og starfsþjálfun erlendis. Henni er einnig ætlað að miðla upplýsingum til er-lendra nemenda og akademískra starfsmanna. Einnig veitir skrifstofan upp-lýsingar í tengslum við styttri heimsóknir og móttöku sendinefnda. Skrifstofan leggur áherslu á að öll vinna við alþjóðleg samskipti skólans hefjist á vettvangi hennar.

Skrifstofan hefur yfirumsjón með gerð, mati og endurnýjun á samstarfssam-ningum Háskóla Íslands, samstarfsyfirlýsingum (MoU), Erasmus+ samningum Menntaáætlunar ESB, samningum í Uppbyggingarsjóð EES, Nordplus-sam-ningum og tvíhliða samstarfssamningum um stúdentaskipti við háskóla utan Evrópu. Hún hefur umsjón með skiptinámi og starfsnámi nemenda Háskóla Íslands við samstarfsskóla. Hún sér um kynningar, upplýsingagjöf og aðstoð vegna umsókna, móttöku umsókna, undirbúning fyrir námsdvöl nemenda há-skólans erlendis og samskipti við erlenda háskóla sem því tengjast. Skrifstofan er tengiliður Háskóla Íslands við Landskrifstofu Menntaáætlunar ESB á Íslandi.

Ábendingar í áfangaskýrslu 2016 voru þessar:



- Árið 2016 var staða Skrifstofu alþjóðasamskipta innan stjórnsýslunnar er óljós. Skrifstofan var ekki sérstakt svið heldur heyrði hún beint undir rektor, en fyrir 1. júlí 2015 heyrði hún undir aðstoðarrektor.
- Í áfangaskýrslunni frá 2016 kemur fram að skrifstofan sinni fjölbættum verkefnum sem lúta að erlendum samskiptum, eins og nafn hennar gefur til kynna. Verkefnin snúi að stjórnsýslu (samstarfssamningar), þjónustu við starfsfólk fræðasviða og annað starfsfólk (starfsþjálfun kennara og starfsmanna í stjórnsýslu) og þjónustu við nemendur (skiptinám og starfsnám). Verkefni skrifstofunnar gangi því þvert á önnur svið sameiginlegrar stjórnsýslu. Sérhæfing er algengasta réttlætingin fyrir því að skipta verkefnum upp með þessum hætti innan stjórnunarlags sem að öðru leyti er skipt upp eftir tegundum starfa. Algengasta dæmið eru stoðdeildarverkefni, svo sem lögfræðileg verkefni. Í tilvikum Skrifstofu alþjóðasamskipta er líklegt að hagkvæmt þyki að þekking á sérhæfðum verkefnum eins og Erasmus-áætluninni sé á einum stað.
- Þau sjónarmið komu fram í áfangaskýrslunni að skoða þyrfti hvort skipta mætti upp verkefnum Skrifstofu alþjóðasamskipta með það að leiðarljósi að gera ekki greinarmun á þjónustu við starfsmenn og nemendur eftir því hvort þeir eru íslenskir eða erlendir. Þannig mætti samþætta móttöku erlendra starfsmanna skólans og starfsmannaskipti kennara og starfsfólks stjórnsýslu við aðra þjónustu starfsmannasviðs. Þjónustu við erlenda og íslenska nemendur vegna nemendaskipta væri einnig unnt að samþætta annarri nemendabjónustu. Þá kom einnig fram að skoða þyrfti hvort skrifstofur fræðasviða ættu að fá í hlutverk við móttöku erlendra starfsmanna.

### 6.3.7. Starfsmannasvið

Meginhlutverk starfsmannasviðs er að vinna að starfsmannamálum við Háskóla Íslands og tryggja að lögum og reglum sé framfylgt í meðferð þeirra. Verkefni sviðsins taka mið af starfsmannastefnu háskólans hverju sinni. Starfsmannamálum sem þarfnast sérstakrar meðhöndlunar er beint frá fræðasviðum til starfsmannasviðs sem annaðhvort vinnur með málið eða vísar því til fagaðila. Þetta geta verið eineltismál, persónuleg málefni, tilflutningur í starfi og ágreiningur milli yfirmanna og starfsmanna. Ráðgjöf og stuðningur við stjórnendur vegna starfsmannamála heyrir einnig undir starfsmannasvið sem veitir m.a. aðstoð við að beina málum til fagaðila. Lögfræðingur starfsmannasviðs sér um ráðgjöf, afgreiðslu og svörun vegna lögfræðilegra málefna sem koma til sviðsins og snúa að réttindum og skyldum starfsmanna við ráðningu í starf, áminningu, breytingum á störfum og starfslokum, jafnframt þáttum sem snúa að upplýsingarétti og persónuvernd.

Það tekur þátt í störfum valnefnda, er formönnum þeirra til ráðgjafar og aðstoðar í ráðningarferlinu og sér um tilkynningar til umsækjenda við ráðningu. Það aðstoðar við ráðningar starfsfólks í stjórnsýslu og hefur milligöngu milli stjórnenda og starfsmanna Háskóla Íslands sem hafa áhuga á að flytja sig til í starfi. Sviðið heldur utan um starfslok starfsmanna í miðlægri stjórnsýslu.

Sviðið tekur starfslokasamtöl við starfsfólk sem hættir störfum hjá Háskóla Íslands að eigin ósk.

Starfsmannasvið hefur umsjón með fræðslu fyrir miðlæga stjórnýslu í samræmi við fræðslumat og markmið sviða og deilda. Starfsmannasvið styður og fræðir stjórnendur og starfsfólk um starfsmannasamtöl. Það hefur umsjón með starfsmati og launaröðun starfsmanna í stjórnýslu- og þjónustustörfum innan Háskóla Íslands. Það tekur þátt í störfum framgangsnefndar vegna framgangs akademískra starfsmanna. Starfsmannasvið heldur utan um ársmat. Starfsmannasvið sér um afgreiðslu mála til launadeildar og veitir starfsmönnum almennar leiðbeiningar í síma eða tölvupósti, auk þess að hafa yfirumsjón með skráningu á vinnutíma starfsmanna skólans í Vinnustund. Starfsmannasvið sér um úttektir og tölulegar samantektir um starfsmenn Háskóla Íslands.

Í áfangaskýrslu 2016 komu fram eftirfarandi ábendingar:

- Starfsfólk stjórnýslunnar hefur bent á að skýra þurfi betur hlutverk starfsmannasviðs gagnvart fræðasviðunum í kjölfar uppbyggingar mannauðsmála þar, m.a. í tengslum við ráðningar sérstakra mannauðsstjóra. Bent er á að hætta sé á margverknaði í undirbúningi og framkvæmd námskeiða sem ætluð eru kennurum og öðrum starfsmönnum fræðasviða.
- Þau sjónarmið koma fram meðal starfsmanna fræðasviða að þjónusta vegna starfsmannamála sé of dreifð innan sameiginlegrar stjórnýslu. Þá eru launadeild og vísinda- og nýsköpunarsvið sérstaklega nefnd, auk starfsmannasviðs og mannauðsstjóra fræðasviða. Upplýsingar um sama einstaklinginn sé að finna innan ólíkra kerfa þessara starfseininga.
- Í umfjöllun um stöðu launadeildar innan fjármálasviðs var því sjónarmiði lýst að samlegðaráhrif skapist væri launadeild undireining starfsmannasviðs. Þessu til viðbótar var spurt hvort rökréttara væri að starfsmannasvið hefði með starfsþróunarmál starfsmanna að gera, óháð því hvort þau fari fram innanlands eða erlendis. Hið sama á við um móttöku erlendra starfsmanna.

### 6.3.8. Vísinda- og nýsköpunarsvið

Meginmarkmið vísinda- og nýsköpunarsviðs er að efla rannsóknir við Háskóla Íslands með almennum stuðningi við vísindastarf skólans. Sviðið annast sameiginleg málefni Háskóla Íslands sem lúta að rannsóknnum. Það starfar með vísindanefnd skólans.

Vísinda- og nýsköpunarsvið gegnir mikilvægu hlutverki við að auka sókn skólans í innlenda og erlenda samkeppnissjóði í samvinnu við rannsóknastjóra fræðasviða. Veittar eru upplýsingar, ráðgjöf og aðstoð við umsóknir vísindamanna í slíka sjóði (pre-award), þ.á m. lögfræðileg aðstoð. Einnig veitir sviðið aðstoð við rekstur, uppgjör og endurskoðun rannsóknaverkefna (post-award). Starfsmenn sviðsins taka þátt í innlendu og erlendu samstarfi í þessu skyni.

Starfsmenn vísinda- og nýsköpunarsviðs vinna með dómnefndum Háskóla Íslands að mati á umsækjendum vegna nýráðninga, framgangs og akademískra

nafnbóta. Í samvinnu við matskerfisnefnd og vísindanefnd opinberra háskóla heldur sviðið utan um framtal starfa og árlegt mat á störfum akademískra starfsmanna skólans og annarra opinberra háskóla. Í því felst m.a. gerð gagnagrunna til að halda utan um stigamat og viðhald þeirra og gerð útreikninga á úthlutun úr Vinnumatssjóði og Ritlauna- og rannsóknasjóði. Jafnframt hefur sviðið umsjón með því að endurskoða röðun akademískra starfsmanna í launaflokka og tilfærslu starfspátta skv. reglum þar um, auk samskipta og frágangs sem tengjast þessu ferli.

Vísinda- og nýsköpunarsvið starfar að málefnum nýsköpunar innan skólans og veitir m.a. aðstoð vegna einkaleyfa og samninga sem geta varðað hugverkarrétt og eignarhald á rannsóknaniðurstöðum. Sviðið starfar með Einkaleyfastofunni að því að kynna einkaleyfi og hugverkarrétt innan háskólasamfélagsins. Sviðið sér enn fremur um umsýslu hagnýtingarverðlauna Háskóla Íslands, sem er ætlað að efla nýsköpun og hagnýtingu rannsókna innan skólans. Sviðið sér um umsýslu rannsóknatengdra sjóða.

Ábendingar í áfangaskýrslu 2016 er vörðuðu vísinda- og nýsköpunarsvið voru þessar:

- Vísinda- og nýsköpunarsvið hefur með höndum stjórnsýslu rannsóknaverkefna, þar á meðal eftirlit með rekstri þeirra. Það veitir einnig ráðgjöf við öflun styrkja. Í skýrslu innri endurskoðanda háskólans er bent á að skilgreina þurfi betur þetta þjónustu- og eftirlitshlutverk sviðsins.<sup>138</sup>
- Rannsóknastjórar fræðasviða bjóða upp á stoðþjónustu við rannsóknir og er það hluti af áherslum þeirra í aukinni sókn í alþjóðlega samkeppnissjóði. Bæði rannsóknastjórar og starfsmenn vísinda- og nýsköpunarsviðs aðstoða við umsóknarferli, svo og rekstur og uppgjör rannsóknaverkefna. Bent er á að skoða þurfi hvar hagkvæmast sé að veita stoðþjónustu af þessu tagi. Hafa þarf í huga að rekstur alþjóðlegra rannsóknaverkefna er viðfangsefni sem kallar á mikla sérhæfingu.
- Samkvæmt starfsmönnum sviðsins er þörf á að endurskipuleggja svokallaða „post-award“ þjónustu skólans svo að skólinn geti gegnt skyldum sínum vegna gerðra samninga um erlenda rannsóknastyrki. Sambærileg athugasemd hefur komið frá innri endurskoðanda háskólans. Þessi þjónusta er nú brotarkennd og ekki eru til samræmdar verklagsreglur né reglur um ábyrgðarskiptingu á einstökum þáttum hennar.
- Verkefni rannsóknastjóra fræðasviða hafa breyst með auknum rannsóknastyrkjum. Bent er á að mikill tími fari í bókhaldsumsýslu. Efla þarf stoðþjónustu vegna rannsókna, hvað varðar fjárhagslegar hliðar rannsóknanna og gæti vísinda- og nýsköpunarsvið haft hana með höndum til samræmingar og til að tryggja að farið sé eftir kröfum styrkveitenda, s.s. hjá ESB, um skil á skýrslum og bókhaldi.
- Stofnun rannsóknasetra var stofnuð árið 2001. Hún heyrir undir há-

<sup>138</sup> Innri endurskoðandi Háskóla Íslands. Erlendir rannsóknastyrkir. Skýrsludrög til háskólaráðs 8. september 2016.

skólaráð og er stjórnunarlega vistuð hjá rektorsskrifstofu. Við endurskipulagningu sameiginlegrar stjórnsýslu þarf að meta stjórnunarlega staðsetningu stofnunarinnar. Færa má rök fyrir því að stofnunin verði áfram innan rektorsskrifstofu þar sem hún heyrir beint undir háskólaráð og verkefni hennar eru áherslumál rektors. Að öðru leyti fellur starfsemi stofnunarinnar ekki að starfssviði rektorsskrifstofu, sem hefur það meginhlutverk að styðja við starf rektors, aðstoðarrektora og háskólaráðs og að sinna sérstökum tímabundnum átaksverkefnum fyrir rektor. Að öðrum kosti mætti staðsetja Stofnun rannsóknasetra undir vísinda- og nýsköpunarsviði vegna starfslegra tengsla eininganna.

### 6.3.9. Upplýsingatæknisvið

Upplýsingatæknisvið starfar á grunni nýrra áherslna í upplýsingatækni við skólann sem mótaðar voru í upphafi árs 2018. Sviðið hefur með höndum rekstur tölvukerfa háskólans og sinnir tölvu- og tækniþjónustu fyrir nemendur og starfsmenn. Sviðið skiptist í þrennt, rekstrardeild, hugbúnaðardeild og verkefnastofu.

Sviðið var sett á laggirnar á grunni ábendingar í áfangaskýrslu um sameiginlega stjórnsýslu 2016. Í áfangaskýrslu kom fram m.a. eftirfarandi ábendingar frá starfsfólki stjórnsýslu skólans:

- Reiknistofnun væri skipulagslega of fjarlæg stjórnsýslu skólans og að stofnunin líti fremur á sig sem viðskiptaaðila stjórnsýslunnar sem bregðist við óskum hennar hverju sinni, í stað þess að vera stefnumótandi aðili sem horfi á þarfir stofnunarinnar í upplýsingatæknimálum í heild sinni.
- Yfirsýn skorti yfir hugbúnaðarkerfi sem eru í notkun í skólanum og að heildaryfirsýn yfir kaup á hugbúnaðarlausnum fyrir skólann og þróun þeirra sé ekki fyrir hendi.
- Greina þyrfti betur þarfir áður en ný kerfi eru innleidd og notendasamráð við undirbúning og þróun kerfa og miðlun upplýsinga á breytingu á kerfum mætti bæta.
- Skortur sé á stýringu af hálfu miðlægrar stjórnsýslu sem leiði til þess að fræðasvið taki frumkvæði að innleiðingu nýrra kerfa í samræmi við eigin þarfir.
- Fram kom að mikilvæg hugbúnaðarkerfi „tali ekki saman“, það torveldi allt starf innan skólans og dragi úr skilvirkni. Hagkvæmni og vinnusparnaður sem felst í upplýsingatækni náist ekki af þessum ástæðum.
- Bent var á að nota meggi möguleika upplýsingatækninnar í meira mæli en nú er gert til að veita starfsfólki og nemendum rafræna þjónustu. Þannig leitar óþarflega hátt hlutfall nemenda þjónustu á þjónustuborði á ári hverju.
- Huga þarf að valkostum við þróun skjalavistunar- og hópvinnumakerfis. Forsenda fyrir átaki í skjalavistunarmálum, sem staðið hefur yfir, er almenn notkun kerfis sem hentar þessum tilgangi. Nýta ber möguleika hópvinnumakerfa í rafrænu samstarfi af ýmsu tagi.

Af ofangreindum ástæðum var talið að auka mætti hagkvæmni og ná fram sparnaði innan stjórnsýslunnar með markvissari notkun upplýsingatækni. Sem lið í umbótum á sviði upplýsingatækni innan skólans var því bent á þá leið að setja á laggirnar upplýsingatæknisvið sem yrði eitt af sviðum sameiginlegrar stjórnsýslu og kæmi í stað núverandi Reiknistofnunar. Með því færðust upplýsingatæknimál skipulagslega nær stjórnsýslunni. Slíkt svið hefði það hlutverk að skoða með heildstæðum hætti hverjar þarfir í upplýsingatæknimálum eru innan skólans.

### 6.3.10. Stjórnir eininga sameiginlegrar stjórnsýslu

Nokkrar nefndir starfa með einingum sameiginlegrar stjórnsýslu. Í köflum 2 og 3 er fjallað um nefndir háskólaráðs, sérstaklega kennslumálanefnd og vísindanefnd, en settar voru fram tillögur um breytingar á stöðu þessara nefnda í tengslum við nýjar stöður aðstoðarrektora. Föstum starfsnefndum fjölgaði innan háskólans á áttunda og níunda áratugnum. Árið 1985 skipaði háskólaráð starfsnefndir í helstu málaflokkum.<sup>139</sup> Tilgangurinn með nefndunum var að virkja starfsfólk háskólans til ráðgjafar við háskólaráð um stefnumótun en einnig að sjá um framkvæmd á afmörkuðum verkefnum í samráði við stjórnsýslu skólans.

Við stofnun og í starfi nefnda er nauðsynlegt að fylgt sé þeirri meginverkskiptingu sem ríkir milli akademískra starfsmanna og starfsfólks stjórnsýslu, þannig að fyrrnefndi hópurinn móti stefnu og taki meiriháttar ákvarðanir en sérhæft starfsfólk stjórnsýslu fylgi þeim eftir, auk þess að undirbúa slíka vinnu. Erfitt getur reynst að fylgja þessari reglu, sérstaklega innan deilda skólans, þar sem akademískir starfsmenn, svo sem deildarforsetar, vinna að framkvæmd mála og starfsfólk stjórnsýslu kemur að stærri ákvörðunum í gegnum vinnu sína og sérþekkingu. Engu að síður er mikilvægt að reyna að fylgja þessari reglu með þeim takmörkunum sem henni eru samfara í starfsumhverfi háskóla.

Með þessa reglu til hliðsjónar þurfa t.d. fastanefndir háskólaráðs, sem skipaðar eru akademískum starfsmönnum, að forðast dagleg afskipti af starfi stjórnsýslunnar. Að öðrum kosti er hætt við að boðvald verði margskipt og verkstjórn óljós. Vísindanefnd og kennslumálanefnd eru dæmi um hvernig reynt er að fylgja þessari meginreglu. Nefndirnar vinna að akademískum stefnumálum undir stjórn aðstoðarrektora en sviðsstjórar í hvorum málaflokki, þ.e. vísinda- og nýsköpunarsviðs og kennslusviðs, starfa með þeim skv. þessari meginreglu. Það sama gildir um stjórnir háskólastofnana. Öðru máli gegnir um nefndir sem hafa það hlutverk að vinna að framkvæmd stefnumála eða ákvarðana sem teknar hafa verið, svo sem samráðsnefnd um kjaramál þar sem tveir af þremur nefndarmönnum eru starfsmenn stjórnsýslu og sitja í nefndinni starfs síns vegna.

<sup>139</sup> Háskóli Íslands, *Framvinda og framfarir 1985-1991* (Háskóli Íslands: 1991), bls. 111.

## 6.4. Verkaskipting og samhæfing fræðasviða og sameiginlegrar stjórnýslu

Í reglum skólans er gert ráð fyrir nánú samstarfi milli allra þeirra sem koma að stjórnýslu skólans. Þetta er undirstrikað í 2. mgr. 12. gr. reglna nr. 569/2009. Eins og getið er um í kafla 5 er samstarf sameiginlegrar stjórnýslu og fræðasviða bæði margvíslegt og umfangsmikið. Auk óformlegs samstarfs, má skipta skipulagi þess upp með eftirfarandi hætti:

- Verkaskipting innan hinnar miðlægu stjórnýslueiningar tekur mið af skipulagi fræðasviða þannig að einn starfsmaður (eða fleiri) hefur með höndum þjónustu við tiltekið fræðasvið (eða deild) og jafnvel sérstaka viðverutíma. Þetta fyrirkomulag er t.d. viðhaft í störfum umsjónarmanna fasteigna.
- Starfsmaður innan fræðasviðs ber ábyrgð á málaflökki sem er í höndum ákveðins sviðs innan sameiginlegrar stjórnýslu. Starfsmaðurinn vinnur síðan með viðkomandi miðlægu sviði. Dæmi um þetta eru störf rannsóknastjóra og kynningarstjóra.
- Formlegir samstarfshópar þeirra starfsmanna fræðasviða sem vinna að einstökum málaflökum, svo sem fjármálum, starfsmannamálum, stoðþjónustu rannsókna, og fulltrúa þeirra sviða sameiginlegrar stjórnýslu sem að sömu málaflökum koma.

Niðurstöðum gagnasöfnunar höfunda 2016 sýndu að almenn ánægja væri með samstarf starfsfólks á skrifstofum fræðasviða og sameiginlegrar stjórnýslu. Það er þó leiðarstef í ábendingum starfsfólks að bæta þurfi verkaskiptingu og samhæfingu í einstökum málaflökum. Við skipulagsbreytingarnar árið 2008 hafi ekki endanlega verið gengið frá verkaskiptingu milli sameiginlegrar stjórnýslu og fræðasviða né heldur útkljáð hvað fælist í sjálfstæði fræðasviða hvað varðar fjármál og rekstur. Það hafi orðið til þess að þess að yfirmenn sameiginlegrar stjórnýslu eru í óvissu um heimildir sínar til að samhæfa stjórnýsluverkefni skólans sem fræðasvið inna af hendi. Í krafti skilnings fræðasviða á eigin sjálfstæði hafa skapast að nokkru ólík vinnubrögð eftir sviðum. Það getur leitt til þess að meðferð mála sé ekki nægjanlega vel samræmd innan skólans í heild.

Líklegt er að vegna þessarar óvissu hafi stjórnendur sameiginlegrar stjórnýslu ekki tekið nauðsynlega forystu í því að gera verkaskiptingu skýrari milli sameiginlegrar stjórnýslu og fræðasviða. Í viðtölum við fulltrúa stjórnýslu fræðasviða er kallað eftir frumkvæði, forystu og stýringu sameiginlegrar stjórnýslu á þessu sviði. Einnig er kallað eftir forystu hennar við gerð, þróun, samræmingu og endurskoðun verkferla sem notaðir eru til samhæfingar á starfi stjórnýslu fræðasviða og sameiginlegrar stjórnýslu og gilda eiga fyrir alla stjórnýslu skólans.

Bent er á eftirfarandi leiðir til að bæta verkaskiptingu og samhæfingar innan stjórnýslunnar:

- Heildaryfirlit verði gert yfir hvernig ábyrgð og verkaskiptingu skuli háttað innan einstakra málaflökka. Slíkt yfirlit þarf að byggjast á skýr-

um forsendum svo sem þeim sem greint er frá í kafla 1. Hér má benda á forsendur sem núverandi fyrirkomulag byggist að hluta á:

- o Að stuðningur við kjarnastarfsemi sé veittur sem næst vettvangi. Dæmi um það er nemendapjónusta.
- o Að sameiginleg stjórnsýsla veiti sérhæfðustu þjónustuna, þjónustu sem ekki er hagkvæmt að sé í boði á öllum fræðasviðum. Dæmi um þetta er lögfræðiráðgjöf vegna nemenda- eða starfsmannamála.
- o Að rekstur sameiginlegra upplýsinga-, fjárhags- og starfsmannakerfa skólans sé í höndum sameiginlegrar stjórnsýslu.
- Starfsfólk stjórnsýslu er sammála um að samstarfshópar fræðasviða og sameiginlegar stjórnsýsla í einstökum málaflokkum séu stórt skref í rétta átt til samhæfingar innan málaflokkanna. Umboð þessara hópa og hlutverk þurfi þó að vera skýrara og setja þurfi þeim erindisbréf. Í flestum málaflokkum hafa slíkir samstarfshópar verið starfandi en umboð þeirra verið óljóst og mismikil festa verið í vinnu þeirra.
- Samræming á verkferlum. Mælt er með að verkferlar verðir endurskoðaðir að frumkvæði sameiginlegrar stjórnsýslu í samráði við fræðasvið og beinist að einstökum málaflokkum.
- Þróunarverkefni. Samstarf innan stjórnsýslu hefur verið í stöðugri mótun að frumkvæði þeirra sem að sameiginlegum stjórnsýsluverkefnum koma. Mælt er með því að áfram verði þróuð ný samstarfsform og árangur þeirra metinn í kjölfarið.

## 6.5. Regluverk háskólans

Auk þeirra aðferða sem lýst er hér að framan til að efla samhæfingu innan háskóla skiptir virkt regluverk miklu. Það er ekki síst vegna dreifstýringar og sjálfstæðis akademískra starfsmanna og stjórnunareininga þeirra að reglur eða staðlar eru mikilvæg tæki til að tryggja vandað og samræmt verklag. Til að regluverk nýtist í þessum tilgangi þarf það að vera eins einfalt og viðfangsefni leyfa. Það skal tryggt að einstakar reglur stangist ekki innbyrðis. Undirbúningur innri reglusetningar þarf að vera vandaðar og unnin í samráði við þá sem reglur beinast að. Að lokum þarf að tryggja að reglum sé fylgt með eftirlitsaðferðum.

Skráðar og óskráðar reglur sem gilda um starfsemi Háskóla Íslands eru umfangsmiklar. Helstu lög og reglur eru eftirfarandi:

- Lög, þar á meðal lög um opinbera háskóla (nr. 85/2008, einnig lög um háskóla nr. 63/2006), sem í meginatriðum lúta að stjórnskipulagi þeirra. Til viðbótar eru ýmis lög sem snúa að verklagi: stjórnsýslulög nr. 37/1993, upplýsingalög nr. 140/2012, lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga nr. 90/2018, lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins nr. 70/1996, lög um kjarasamninga opinberra starfsmanna nr. 94/1986 og lög um opinber fjármál nr. 123/2015.
- Sameiginlegar reglur skólans (Reglur fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009). Reglurnar eru nokkuð umfangsmiklar, 137 greinar og 104 blaðsíður

í prentútgáfu (haust 2018). Þær taka reglubundið breytingum. Hér má benda á að almennar reglur samanburðarháskólanna á Norður- löndum virðast að jafnaði vera talsvert knappari.

- Ýmsar reglur sem háskólaráð setur aðrar en breytingar á sameiginlegum reglum.
- Verklagsreglur og viðmið. Misjafnt virðist vera hvort þær eru samþykktar af háskólaráði eða eingöngu af stjórnarsýsluviði.
- Reglur, verklagsreglur og verkferlar sem fræðasvið setja. Ekki virðist vera samræmt hver setur slíkar reglur, stjórn sviðs, forseti fræðasviðs eða skrifstofa fræðasviðs.
- Reglur sem deildir setja, venjulega um kennslutengd viðfangsefni.
- Óskráðar reglur sem gilda á öllum stjórnarsýslustigum.

Enginn einn aðili innan skólans hefur heildaryfirlit yfir ofangreint regluverk.

Unnin var forgreining á aðgengilegum verklagsreglum (sjá fylgirit). Skv. henni eru verklagsreglur sameiginlegrar stjórnarsýslu tæplega 160 (verklagsreglur fræðasviða heyra ekki hér undir). Af þeim verklagsreglum sem eru dagsettar eru flestar nýlegar, um 9 af hverjum 10 eru frá 2010 eða síðar, algengast er að þær hafi tekið gildi 2012. Flestar reglur hafa verið settar af kennsluviði, fjármálasviði og vísinda- og nýsköpunarsviði. Um 6 reglur af hverjum 10 ná til bæði sameiginlegrar stjórnarsýslu og fræðasviða, um 4 af 10 eingöngu til viðkomandi einingar eða samstarfs innan sameiginlegrar stjórnarsýslu. Algengast er að verklagsregla sé aðgengileg í Uglu, í um tveimur af þremur tilvikum, einnig er þær að finna í málaskrá skólans eða á heimasíðu hans.

Við skoðun á aðgengilegum verklagsreglum sameiginlegrar stjórnarsýslu virðist stundum óljóst hvort regla sé í gildi. Breytingar sem gerðar eru á reglum virðast ekki alltaf hafa verið skráðar þannig að rekja megi breytingaferil.

Af og til hefur verið gert átak í gerð verklagsreglna en daglega umsjón með þeim til lengri tíma virðist hafa vantað. Fræðasvið hafa tekið frumkvæði í að setja verklagsreglur, svo og einstakar einingar innan sameiginlegrar stjórnarsýslu. Skort hefur á samhæfingu, sem m.a. kemur fram í því að verklagsreglur eru stundum bundnar við ferla innan ákveðinnar einingar en ná ekki til annarra eininga sem koma þurfa að sömu málum.

Ekki er fyllilega ljóst hver staða einstakra regluflokka er innbyrðis. Væntanlega ganga reglur sem samþykktar eru af háskólaráði framár reglum sem eingöngu hafa verið samþykktar af sameiginlegri stjórnarsýslu, álitamál er hver staða síðarnefndu reglnanna er gagnvart reglum fræðasviða. Ljóst er að reglur sem birtar eru í Stjórnartíðindum ganga framár öðrum reglum. Einnig er staða viðmiða (e. guidelines) í regluverki skólans óljós. Við túlkun á framangreindu þarf að leita í almennar reglur lögfræðinnar um réttshæð réttarreglna.

Mikilvægt viðfangsefni, sem nær til stjórnskipulags háskólans og tengist rekstrarlegu og akademísku sjálfstæði, er að skilgreina í hve miklum mæli samræma á reglur og hvenær skuli gefa fræðasviðum svigrúm til að fara eigin leiðir með hliðsjón af þörfum nemenda og kennara. Bent er á að ólíkar reglur gildi milli fræðasviða í tilteknum málaflokkum. Hér má nefna mismunandi reglur um endurtekningarpróf en það getur komið illa út þegar nemendur taka nám-



skeið á fleiri en einu fræðasviði. Að sama skapi getur það hamlað þverfaglegu samstarfi hversu ólíkar reglur um doktorsnám geta verið eftir sviðum. Bent er á að auka þurfi samræmi í vinnubrögðum við uppgjör, bókhald og tímaskráningar vegna rannsóknaverkefna. Þetta sé einnig mikilvægt vegna þrýstings erlendis frá um samræmingu.

Meðal starfsmanna stjórnýslu kemur fram það sjónarmið að heimildir þeirra til að fylgja eftir framkvæmd reglna gagnvart fræðasviðum séu óskýrar. Í sameiginlegum reglum skólans (8. mgr. 5. gr. með breytingum 1. gr. rgl. nr. 544/2016) segir: „Í umboði rektors hefur framkvæmdastjóri stjórnýslu yfirumsjón og eftirlit með sameiginlegri stjórnýslu háskólans.“ Í sömu mgr. segir „Forsetar fræðasviða hafa eftirlit og yfirumsjón með starfi og stjórnýslu fræðasviða.“ Í 11. gr. laga um opinbera háskóla segir: „Skólar [fræðasvið] eru sjálfstæðir um fagleg og rekstrarleg málefni innan þeirra marka sem ákvörðuð eru af háskólaráði.“ Þetta sjálfstæði takmarkast m.ö.o. af því hvaða valdheimildir háskólaráð gefur rektor og þeim einingum sem starfa í umboði hans. Hér þarf að gera greinarmun á akademískum málefnum fræðasviða og deilda og rekstrarlegum miðlægum málum, svo sem reikningshaldi. Í slíkum málum má draga þá ályktun að almennt verkstjórnarvald rektors (sem unnt væri að staðfesta í verklagsreglum háskólaráðs) og þeirra eininga sem starfa í umboði hans (t.d. fjármálasviðs) nægði til að gefa fræðasviðum fyrirsmáli, t.d. um áritun reikninga, uppgjörsaðferðir, skil á fjárhagsáætlunum, framsetningu fjárhagsáætlana o.s.frv.

Starfsfólk stjórnýslu fræðasviða bendir á að samráðsferli vanti við setningu og endurskoðun reglna, svo og kynningu á þeim þegar ákvörðun hefur verið tekin. Starfsfólkið leggur áherslu á mikilvægi þess að fagleg þekking þess og reynsla sé nýtt við útfærslu reglna. Með reglubundnu samráðsferli sé unnt að fækka ferlum og einfalda, sem brýn þörf sé á, en jafnframt yrði þekking á þeim aukin og vilji til að fylgja þeim.

Með framangreint í huga er það ríkjandi afstaða meðal starfsfólks stjórnýslu að reglur háskólans þarfnist endurskoðunar, þær séu óþarflega flóknar og viðamiklar og dæmi séu um að þær stangist á innbyrðis þar sem reglusetning fer fram innan mismunandi stjórnunareininga. Undirstrika þurfi að háskólinn sé einn skóli en ekki fimm. Endurskoðun þurfi að vera sameiginlegt viðfangsefni fræðasviða og sameiginlegrar stjórnýslu. Liggja þurfi fyrir hver samþykkir verklagsreglur og verkferla og beri ábyrgð á uppfærslu þeirra. Allar verklagsreglur og verkferlar þurfi að vera aðgengilegir á einum stað. Með endurskoðun og samræmingu regluverks skólans megi ná fram töluverðri vinnuhagræðingu.

Lagt er til að samstarfshópar fræðasviða og sameiginlegrar stjórnýslu hefji vinnu við endurskoðun verklagsreglna og verkferla er lúta að samstarfi þessara aðila. Vinna beinist í upphafi að þeim málum sem talið er brýnast að samræma á sviði stjórnýslu og fjármála. Til að skapa forsendur fyrir slíkri vinnu er lagt til að þessir hópar verði formfestir skv. ákvörðun og erindisbréfi rektors þar sem skýrt kemur fram umboð þeirra og fyrirkomulag verkefnisins.

Afmarka og ákveða þarf innbyrðis stöðu innri fyrirsmæla, þ.e.a.s. rétt hæð í regluverkinu. Auk laga og reglna sem stjórnvöld setja, svo sem laga um háskóla, laga um opinbera háskóla, laga um opinber fjármál, stjórnýslulaga,

upplýsingalaga o.s.frv., geta flokkar þessara fyrir mæla verið með eftirfarandi hætti.

*Almennar reglur* sem settar eru af háskólaráði og taka mið af lögum og stefnum skólans. Undir þetta falla gildandi reglur fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009. Þessar reglur lýsa meginþáttum í starfi skólans og skipulagi. Skilið er á milli fjölskipaðra eininga sem fara með ákvörðunarvald eða önnur verk efni (háskólaráðs, háskólaþings, fastanefnda, sviðsstjórnar, sviðsþings, deildarfunda, deildarráðs o.s.frv.) og stjórnenda. Þessir stjórnendur eru annars vegar akademískir starfsmenn (rektor, aðstoðarrektorar, forsetar fræðasviða, deildarforsetar o.s.frv.) og hins vegar stjórnendur stjórnsýslu (framkvæmdastjóri stjórnsýslu, sviðsstjóri, rekstrarstjóri o.s.frv.). Einnig koma fram meginreglur í kennslumálum og nemenda- og starfsmannamálum. Skoða þarf nógildandi reglur í þessum flokki með hliðsjón af því hvort hluti þeirra gæti flokkast sem verklagsreglur.

*Reglur um verkaskiptingu, valdmörk og innra valdframsaf stjórnenda og stjórnunareininga.* Meðal annars er gert ráð fyrir slíkum reglum í leiðbeiningum um góða stjórnarhætti háskóla þar sem fram kemur í meginatriðum hver ber ábyrgð á máli eftir tegund þess og hvert viðkomandi stjórnandi sækir umboð sitt. Í þessum tilgangi er gagnlegt að unnið sé heildaryfirlit yfir hvar ábyrgð og vald liggur innan stjórnskipulags skólans. Fyrirmyndir má finna hjá háskólum í nágrannalöndunum (sjá vefsíður háskóla í heimildaskrá).

*Verklagsreglur og verkferlar* sem annaðhvort byggjast á reglum sem háskólaráð eða aðrar einingar hafa sett. Hér getur t.d. verið um að ræða verklagsreglur fjármálasviðs um áritun reikninga. Þær þarf t.d. rektor eða framkvæmdastjóri stjórnsýslu að samþykkja eða staðfesta með formlegum hætti.

*Viðmið* (e. guidelines) um nám hafa verið sett (sjá viðmið og kröfur um framhaldsnám og doktorsnám). Ákveða þarf hversu rétt há þau viðmið eru, bæði gagnvart almennum reglum skólans og reglum sem fræðasvið og deildir hafa sett.

Í *erindisbréfum og starfslýsingum*, sem líta má á sem fyrir mæli sem beinast að einstökum starfsmönnum, er því lýst hvar störfin eru staðsett í skipulagi skólans. Fram hefur komið að skort hefur að erindisbréf hafi verið sett akademískum stjórnendum. Setja þarf formönnum námsbrauta og greinarformönnum erindisbréf þar sem það hefur ekki verið gert. Þessar lýsingar hafi skírskotun til heildaryfirlits yfir hvar ábyrgð og vald liggur.

*Óskráðar reglur sem gilda á öllum stjórnsýslustigum.* Ekki eru til upplýsingar um umfang slíkra reglna. Dæmi eru um að reglur sem settar hafa verið af háskólaráði hafi vikið fyrir óskráðum reglum. Hér má nefna framkvæmd á ráðningu stundakennara. Það sjónarmið kom fram í svörum akademískra starfsmanna við opnum spurningum að þeir hefðu afar takmarkaða yfirsýn yfir reglur skólans og þekktu þær ekki nægjanlega. Við slíkar aðstæður verða til óskráðar reglur, verklag sem byggist á hefðum. Kanna þarf þau tilvik þar sem reglur og hefðir stangast á.

Þessu til viðbótar þarf að skoða samspil stefnu háskólans og regluverks hans. Þannig getur ný stefna kallað á endurskoðun gildandi reglna innan ramma

gildandi laga. Auk heildarstefnu skólans hefur stefna verið sett í afmörkuðum málaflokkum, svo sem jafnréttismálum, starfsmannamálum og vísinda- og nýsköpunarmálum, sem snertir með beinum og óbeinum hætti reglur skólans.<sup>140</sup>

## 6.6. Niðurstöður og ábendingar

Lagt hefur verið mat á sameiginlega stjórnsýslu á grunni þriggja þátta: þjónustu, hvernig verkaskiptingu og samhæfingu er háttað og hversu vel regluverk þjónar tilgangi sínum.

Almennt er mikil ánægja með sameiginlega stjórnsýslu, bæði meðal akademískra starfsmanna og annarra starfsmanna fræðasviða. Gögn höfunda sýna að starfsfólk stjórnsýslu fræðasviða ber traust til samstarfsaðila sinna innan sameiginlegrar stjórnsýslu og telur sig almennt eiga gott samstarf við þá.

Meginúrlausnarefni snúa að verkaskiptingu, samhæfingu og regluverki. Í áfangaskýrslu 2016 komu fram eftirfarandi ábendingar sem lutu að skipulagi sameiginlegrar stjórnsýslu:

- Lagt var til að nýtt svið yrði sett á laggirnar, upplýsingatæknisvið, sem leysti úr þeim vandkvæðum sem væri á þáverandi fyrirkomulagi upplýsingatæknimála.
- Skoða þyrfti ávinning af því að færa tiltekin verkefni og undireiningar milli stjórnsýslusviða.
- Fram komu hugmyndir um að efla samvinnu þeirra sem koma að nemenda- og starfsmannamálum. Meðal annars var stungið upp á að sett yrði á laggirnar sérstök nemendaþjónusta sem byði upp á enn heildstæðari þjónustu við nemendur en nú er fyrir hendi.

Brugðist hefur verið við þessum niðurstöðum og ábendingum með ýmsum hætti. Hér má nefna eftirfarandi atriði:

- Nýtt upplýsingatæknisvið var sett á laggirnar. Í kjölfarið hefur verið unnið að stefnumótun og framtíðarsýn í upplýsingatæknimálum háskólans og þeim úrlausnarefnum á sviði upplýsingatæknimála sem nefnd voru í áfangaskýrslu.
- Á miðju ári 2016, þegar breyting var gerð á fyrirkomulagi sameiginlegrar stjórnsýslu, var skipulagsleg staða Skrifstofu alþjóðasamskipta skýrð. Með breytingunni 2016 heyrir hún nú beint undir framkvæmdastjóra sameiginlegrar stjórnsýslu eins og stjórnsýslusviðin.
- Tilfærsla og efling verkefna og aðrar aðgerðir
  - o Áætlanagerð og tölfræði hefur verið eflað, þar á meðal með því að tengja saman tölfræðilegar upplýsingar um starfsemi háskólans og koma þeim á einn stað. Það gerir kleift að samkeyra þær í stjórnunarlegum tilgangi (staða vor 2018).

<sup>140</sup> Við skoðun á þessu samspili er gagnlegt að greina á milli stefnumiða (e. strategy), áherslna sem snúa að vinnubrögðum (í þessu samhengi kallaðar „policy“, sem koma fram í stefnuskjölum sem grunnildir, „hvernig við störfum hjá háskólanum“) og útfærslu á stefnumiðum (e. strategic plan, strategic management). Lengst af var t.d. algengast að starfsmannastefna innihéldi yfirlýsingu um vönduð vinnubrögð, m.a. við ráðningar. Í seinni tíð hefur orðið algengara að setja stefnumiðaáætlun í starfsmannamálum (e. strategic HRM) sem lýsir því hvernig unnt er að ná því markmiði að bæta vinnubrögð ef þess er þörf. Grunnildir er unnt að setja í almennar reglur skólans. Stefnumið geta hins vegar falið í sér áherslu á að reglur á ákveðnu sviði séu endurskoðaðar.

- o Ráðið hefur verið í starf sviðsstjóra framkvæmda- og tæknisviðs.
- o Samvinna starfsmannasviðs og mannauðsstjóra fræðasviða hefur verið formgerð og settar verklagsreglur um ýmis sameiginleg verkefni.
- o Þjónusta við verkefni sem lúta að rekstri og uppgjöri rannsóknastyrkja og reikninga í tengslum við þá hefur verið eflað í samvinnu fjármálasviðs og vísinda- og nýsköpunarsviðs.
- o Sviðsstjórum sameiginlegar stjórnsýslu hafa verið sett erindisbréf og voru þau undirrituð í mars 2018. Þar er m.a. kveðið á um formlegt samstarf sviða sameiginlegrar stjórnsýslu og tengdrar þjónustu sem veitt er á fræðasviðum.
- o Jafnréttisfulltrúi háskólans tilheyrir nú rektorsskrifstofu í skipulagi.

Með skipulagsbreytingunum sem gerðar voru 1. júlí 2016 heyra allar einingar sameiginlegrar stjórnsýslu undir framkvæmdastjóra stjórnsýslu. Þetta fyrirkomulag auðveldar honum að færa verkefni milli stjórnunareininga í samræmi við það sem telst hagkvæmt hverju sinni. Mælt er með að framkvæmdastjórninn, í samráði við rektor og stjórnendur einstakra sviða sameiginlegrar stjórnsýslu, taki afstöðu til þeirra ábendinga sem ekki hefur þegar verið brugðist við í áður nefndri skýrslu og snúa að innbyrðis verkaskiptingu og samhæfingu.

Til að efla samhæfingu milli fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu er mælt með eftirfarandi:

- Unnið verði heildaryfirlit yfir hvernig ábyrgð og verkaskiptingu skuli háttað innan einstakra málaflokka. Það verði unnið á grunni megin sjónarmiða um verkaskiptingu innan stjórnsýslu.
- Verkferlar verði endurskoðaðir og samræmdir innan einstakra málaflokka. Sú vinna verði samstarfsverkefni fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu.
- Formlegu samstarfi sameiginlegrar stjórnsýslu og fræðasviða í formi samráðshópa verði komið í fastara form en nú er, m.a. með erindisbréfum.
- Gerð verði tilraun um ný samstarfsform milli fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu sem metin verði að reynslutíma liðnum.

Til að bregðast við úrlausnarefnum í regluverki háskólans er mælt með því að hafin verði endurskoðun á því. Vegna umfang verksins er mælt með því að vinna beinist til að byrja með að einum málaflokki og þá að þeim reglum sem talið er brýnast að endurskoða.

Aðrar ábendingar til að efla stjórnsýslu skólans eru þessar:

- Mælt er með því að skapaður verði hvati til að innleiða nýjungar á sviði stjórnsýslu. Þetta er unnt að gera annars vegar með því að veita styrki til slíkra verkefna og hins vegar með því að einingarnar hafi aðgang að nauðsynlegri sérfræðiráðgjöf til að undirbúa, framkvæma og meta slík verkefni.
- Reglulega fari fram innri þjónustukönnun eins og sú sem gerð var 2016 til að unnt sé að meta breytingar á þjónustustigi og á hvaða sviðum megi bæta þjónustuna.

- Skoðaðar verði leiðir til að auka starfshreyfanleika innan stjórnsýslu skólans, t.d. með því að bjóða starfsfólki að starfa um tíma á nýrri starfstöð. Margvíslegur ávinningur getur skapast af því, m.a. aukinn skilningur á ólíkum störfum innan stjórnsýslunnar.
- Að unnin verði framtíðaráætlun um þörf stjórnsýslu skólans á hús-næði, ekki einungis sameiginlegrar stjórnsýslu. Sérstaklega verði nýjungar í skipulagi vinnurýmis skoðaðar.



## 7. RANNSÓKNASTOFNANIR OG RANNSÓKNASTOFUR

Efni þessa kafla er byggt á skýrslu sem gerð var aðgengileg í maí 2015. Skýrslan bar heitið „Rannsóknastofnanir, rannsóknastofur og skipulag rannsóknastarfsemi Háskóla Íslands 2014“ og var hún unnin af Ástu Möller að beiðni Kristínar Ingólfssdóttur, þáverandi rektors Háskóla Íslands. Tílefni hennar var annars vegar sú mikla fjölgun sem hafði orðið á rannsóknastofnunum og -stofum innan Háskóla Íslands sem erfitt hafði reynst að henda reiður á og fá yfirsýn yfir. Þá höfðu orðið breytingar á formlegri umgjörð rannsóknastarfsemi hjá fræðasviðum háskólans sem mikilvægt þótti að fá heildarmynd af, en þær mátti m.a. tengja auknum áherslum háskólans á gæði rannsókna og betri nýtingu fjár til rannsókna- og þróunarstarfs. Skýrslan var til umræðu á vettvangi háskólans á árinu 2015 og var hún m.a. kynnt á fundum háskólaráðs og með forsetum fræðasviða, auk þess sem hún var til umræðu á vettvangi fræðasviðanna.

Efni úr upphaflegri skýrslu kemur fram í kafla 7.2 til 7.6 og að hluta í inngangi. Í kafla 7.7 er einnig byggt á samantekt um niðurstöður og ábendingar í skýrslunni en það efni hefur verið endurskoðað og framsetningu breytt. Umfjöllun um einkenni rannsóknaháskóla og flokkun á rannsóknastarfsemi hefur ekki birst áður.

Í fylgiriti er að finna ítarlegar viðbótarupplýsingar um fyrirkomulag rannsóknæininga skólans sem birtist á sínum tíma í skýrslunni. Þar eru m.a. birt skipurit sem sýna skipulagstengsl fræðasviða og háskóladeilda annars vegar og rannsóknastofnana og -stofa hins vegar eins og þau voru árið 2014.

Við gerð skýrslunnar var víða leitað gagna. Upphaflega var farið yfir lista með um 90 rannsóknastofnunum og rannsóknastofum sem var aðgengilegur á aðalvef Háskóla Íslands með tenglum á heimasíður þeirra. Ágrip af starfsemi rannsóknæininga skólans hefur verið birt í Árbók Háskóla Íslands og var það haft til hliðsjónar við gagnaöflun. Þá voru reglur rannsóknastofnana og rannsóknastofa sem starfa innan háskólans teknar saman. Viðtöl voru tekin við forseta allra fræðasviða skólans og forstöðumenn stærstu rannsóknastofnana, auk rannsóknastjóra og annarra starfsmanna sem annast stoðþjónustu við rannsóknir á fræðasviðum skólans. Þá var rætt við formenn stjórnna rannsóknæininga, forstöðumenn eða aðra starfsmenn, til að fá raunsanna lýsingu af megináherslum í starfsemi þeirra og helstu verkefnum. Viðmælendur voru á annað hundrað. Til að tryggja réttmæti upplýsinga sem aflað var, var allur texti sem fól í sér lýsingu á skipulagi og starfi rannsóknastofnana og rannsóknastofa háskólans borinn undir forstöðumann eða formann stjórnar viðkomandi rannsóknæiningar og forsetar fræðasviða fengu tækifæri til að lesa yfir heildartexta um fræðasvið sín.

Við gerð kaflans var ekki unnt að uppfæra það efni sem safnað var 2014. Í upphafi árs 2018 var leitað upplýsinga hjá fjármálasviði skólans og rekstrarstjórum fræðasviða um starfandi rannsóknæiningar og þær bornar saman við yfirlit rannsóknæininga sem hér kemur fram. Samanburður sýnir að nokkrar breytingar hafa orðið á fjölda og samsetningu rannsóknæininga, þá sérstaklega óvirkra rannsóknæininga. Þessar breytingar eru þó ekki það miklar að

þær hafi áhrif á meginniðurstöður greiningarinnar eða þær ábendingar sem hér koma fram.

Skipulag og starfsemi rannsóknastofnana hefur áður verið til skoðunar innan skólans. Á árunum 1991-1992 var gerð könnun á vegum skrifstofu rannsóknasviðs og vísindanefndar Háskóla Íslands í samráði við stjórnsýslunefnd skólans meðal allra stofnana skólans sem leggja skyldi til grundvallar stefnumótun á þessu sviði.<sup>141</sup> Árið 1994 skilaði vísindanefnd Háskóla Íslands greinargerð og tillögum um framtíðarskipulag rannsóknastofnana háskólans. Í kjölfar skýrslu Hagsýslu ríkisins um stjórnsýslu Háskóla Íslands sem kom út 1996 þar sem m.a. var komið inn á skipulag rannsóknastarfsemi skólans, var nefndinni á ný falið að gera tillögur um sama efni sem voru birtar í áfangaskýrslu 1996 og lokaskýrslu 1997.<sup>142</sup> Í þessum skýrslum er m.a. lýst áhyggjum af fjölgun rannsóknastofnana innan háskólans og lagt til að þeim yrði fækkað. Stofnanirnar voru taldar of smáar, of margar og dreifðar og bent á að starfsemi þeirra væri sundurleit. Var þetta í samræmi við niðurstöður áðurnefndrar könnunar vísindanefndar Háskóla Íslands og fleiri aðila frá árinu 1994, en þar kom m.a. fram að helmingur forstöðumanna rannsóknastofnana/-stofa háskólans taldi að þær væru of smáar og að aukin samnýting á stoðliði, tækjabúnaði og annarri aðstöðu gæti eflt rannsóknastarfsemina.<sup>143</sup>

Svipuð sjónarmið komu fram í greinargerð með frumvarpi til laga um opinbera háskóla sem varð að lögum nr. 85 árið 2008, en þar segir m.a. í umfjöllun um 4. gr. frumvarpsins sem fjallar um háskólastofnanir:

Hinn meginþátturinn í skipulagi háskóla varðar háskólastofnanir sem settar eru á laggirnar til þess að vera rammi um fræðastarf á tilteknum sviðum, sem og þjónustustarfsemi háskóla. Enn fremur eru til staðar nokkrar háskólastofnanir sem starfa á grundvelli sérlaga en í nánnum tengslum við háskóla. Mikilvægt er að þetta skipulag háskólastofnana sé í senn skýrt og einfalt enda hefur það valdið vandkvæðum, t.d. innan Háskóla Íslands, hve sundurleitt fyrirkomulagið er og staða stofnana misjöfn.<sup>144</sup>

Í samantekt stjórnsýslunefndar Háskóla Íslands frá árinu 1994 kemur fram að þá voru starfandi 27 rannsóknæiningar við háskólann, 22 rannsóknastofnanir og rannsóknastofur sem heyrðu undir deildir og 5 rannsóknastofnanir sem heyrðu undir háskólaráð. Sex stofnanir til viðbótar voru í starfstengslum við Háskóla Íslands en reknar af Ríkisspítölum.<sup>145</sup>

Efni kaflans er sem hér segir: Í upphafi er fjallað um einkenni rannsóknaháskóla og flokkun á rannsóknastarfsemi. Jafnframt er lagaramma og reglum um starfsemi rannsóknæininga innan Háskóla Íslands lýst. Í kjölfarið er fjallað um fjölda og þróun rannsóknæininga, skipulagsform og stjórnir þeirra. Þá er

141 Háskóli Íslands, *Árbók Háskóla Íslands 1994-1997* (Reykjavík: Háskólaútgáfan, 2007), bls. 340. Eva Pengilsdóttir, „Stofnanir, fyrirtæki og rannsóknastofur við Háskóla Íslands. Úttekt unnin á vegum stjórnsýslunefndar Háskóla Íslands, febrúar 1994.“ Í skjalasafni Háskóla Íslands BA 6:152.

142 Hagsýsla ríkisins, *Stjórnsýsla Háskóla Íslands* (Reykjavík: Hagsýsla ríkisins, 1996), bls. 36-38. Háskóli Íslands, *Árbók Háskóla Íslands 1994-1997*, bls. 340.

143 Hagsýsla ríkisins, *Stjórnsýsla Háskóla Íslands*, bls. 38.

144 Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/altxt/135/s/0847.html>.

145 Eva Pengilsdóttir, „Stofnanir, fyrirtæki og rannsóknastofur við Háskóla Íslands. Úttekt.“



rætt um fjárhagslegan stuðning við rannsóknastarfsemi skólans. Framangreint efni er að mestu óbreytt frá upphaflegri skýrslu en stýtt. Í loka kaflans eru helstu niðurstöður og ábendingar teknar saman.

## 7.1. Skilgreiningar og afmörkun

Hugtakið rannsóknaháskóli (e. research university) hefur í alþjóðlegri umræðu verið notað til að lýsa stofnunum á sviði æðri menntunar sem er ætlað það meginhlutverk að sinna rannsóknum og rannsóknatengdu námi. Litið er svo á að slíkir skólar hafi ákveðin einkenni og er þá vísað í svonefnt Humboldt-líkan sem fjallað er um í kafla 1. Þessi einkenni má einnig greina í Magna Charta yfirlýsingu evrópskra háskóla sem Háskóli Íslands er aðili að og hefur skuldbundið sig að starfa eftir.<sup>146</sup>

Algeng einkenni rannsóknaháskóla eru eftirfarandi:

1. *Akademískir starfsmenn gegna veigamiklu hlutverki við stjórnun háskóla, þar á meðal við ákvörðun um ráðningu og framgang kollega, gæði kennslu og rannsókna, ákvörðun um innihald náms o.s.frv. Við hlið stjórnunarkerfis akademískra starfsmanna er stjórnýsla og margs konar þjónustustarfsemi.*
2. *Sjálfstæði gagnvart stjórnvöldum.* Fram kemur í lögum um háskóla að þeir séu sjálfstæðar menntastofnanir. Þetta felur m.a. í sér að það er á valdi þeirra að ákvarða eigið innra skipulag sbr. 3. mgr. 2. gr. laga um háskóla. Í áður nefndri Magna Charta yfirlýsingu segir að rannsóknir og kennsla verði að vera siðferðislega og þekkingarlega óháð öllu pólitísku og efnahagslegu valdi.
3. *Akademískt frelsi.* Í 2. gr. laga um háskóla kemur fram að þeim sé skylt að virða fræðilegt sjálfstæði starfsmanna sinna en í þessu sjálfstæði felst réttur þeirra til að „að fjalla um kennslugrein sína á þann hátt sem þeir telja skynsamlegt og í samræmi við fræðilegar kröfur.“ Einnig segir að fræðilegt sjálfstæði dragi ekki úr ábyrgð starfsmanna á að fara að almennum starfsreglum og siðareglum viðkomandi háskóla. Fram kemur í sömu grein að „viðfangsefni rannsókna og kennslu á einstökum fræðasviðum háskóla skulu vera óháð afskiptum þeirra sem eiga skólann eða leggja honum til fé.“ Í Magna Charta yfirlýsingunni segir að frelsi í rannsóknum og þjálfun sé grundvallarskilyrði háskólasamfélagsins og bæði stjórnvöld og háskólar verði, eins og þeim er unnt, að tryggja virðingu fyrir þessari grundvallarkröfu. Í yfirlýsingunni segir að til að „varðveita frelsi í rannsóknum og kennslu verð[i] allir þegnar háskólasamfélagsins að hafa aðgang að þeim verkfærum sem eru nauðsynleg til að tryggja slíkt frelsi.“<sup>147</sup>
4. *Rannsóknatengt nám* felur í sér að veigamikill hluti af náminu felst í rannsóknavinnu, þá í samstarfi við kennara. Nám til doktorsprófs felur í sér slíkt nám en einnig að hluta meistaranám. Mikilvægi doktorsnáms fyrir rannsóknaháskóla kemur m.a. fram í flokkunarkerfi banda-

<sup>146</sup> Á vefsíðu Magna Charta Observatory: <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/the-magna-charta-1/the-magna-charta>.

<sup>147</sup> Sama heimild.

rískra háskóla en þar er ekki lengur notað hugtakið rannsóknaháskóli heldur háskóli sem veitir doktorspróf (e. doctoral universities).<sup>148</sup>

5. *Veigamikill hluti af starfsskyldum akademískra starfsmanna felst í rannsóknastarfi.* Fram kemur í lögum um opinbera háskóla að háskólakennarar og sérfræðingar hafi með höndum sjálfstæðar vísindarannsóknir. Í reglum og kjarasamningum er skilgreint hve stórum hluta af vinnuframlagi skuli ráðstafað til rannsókna, og er sá hluti nú að jafnaði um 40% við opinbera háskóla á Íslandi. Í 4. gr. stofnanasamnings milli Félags prófessora við ríkisháskóla og Háskóla Íslands segir að „með rannsóknum er átt við sjálfstæðar rannsóknir þar sem starfsmaður beitir kunnáttu sinni og hæfileikum til nýsköpunar og þekkingaröflunar með það að markmiði að birta árangur af starfi sínu í fræðiritum eða með öðrum viðurkenndum hætti.“<sup>149</sup>
6. *Alþjóðlegt rannsóknasamstarf.* Rannsóknastarf felst gjarnan í þátttöku í alþjóðlegum rannsóknaverkefnum þar sem hver háskóli eða rannsóknastofnun leggur fram sína sérþekkingu til að auka árangur verkefnisins og gildi fyrir þátttökulöndin. Rannsóknasamstarf við kollega á sama rannsóknasviði utan viðkomandi háskóla getur verið mun meira en innan hans. Þessari sérstöðu hefur verið lýst í fræðilegri umræðu (sjá nánar kafla 1). Fyrir háskóla í fámennum ríkjum getur þátttaka í alþjóðlegu rannsóknasamstarfi falið í sér mikinn ávinning. Alþjóðlegt styrkjakerfi sem skólinn hefur aðgang að skapar hvata til samstarfs af þessu tagi. Sem dæmi er alþjóðlegt rannsóknasamstarf einkennandi fyrir Háskóla Íslands. Þetta má sjá á óvenjuháu hlutfalli vísindagreina sem ritaðar eru með erlendu samverkafólki.
7. *Umfangsmikil og fjárfrek starfsemi.* Rannsóknaháskólar eru fjárfrekari en aðrir háskólar m.a. vegna nauðsynlegra innviða: tækja, gagna-grunna, aðstoðarfólks, styrkja til nemenda í rannsóknatengdu námi og útgjalda sem nauðsynleg eru til að skólarnir séu samkeppnishæfir um öfluga vísinda- og fræðimenn. Þetta kallar á fjölbreytta tekjustofna, rekstrarframlög frá hinu opinbera, alþjóðlega styrki, framlög frá einkaaðilum, tekjur af einkaleyfum og skólagjöldum. Vegna þessarar umfangsmiklu og fjárfreku starfsemi rannsóknaháskóla er algengt að þeir séu eingöngu lítið brot af stofnunum á háskólastigi í hverju landi.<sup>150</sup>

148 Sjá „The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education“: <http://carnegieclassifications.iu.edu/index.php>.

149 Á vefsíðu Félags prófessora við ríkisháskóla: [http://professorar.hi.is/stofnanasamningur\\_hi\\_vid\\_fpr](http://professorar.hi.is/stofnanasamningur_hi_vid_fpr).

150 P.G. Altbach og J. Salmi, *The Road to Academic Excellence: The Making of World Class Research Universities* (Washington: The World Bank, 2011), bls. 12-13.

Formlegt rannsóknasamstarf getur verið með ýmsum hætti. Flokka má rannsóknæiningar í eftirfarandi:<sup>151</sup>

1. *Stök rannsóknaverkefni* sem byggjast að mestu á vinnuframlagi einstakra kennara með *tímabundinni* og *óformlegri* aðstoð, t.d. nemenda.
2. *Rannsóknateymi/-hópar* sem starfa innan deilda eða þvert á deildir og fræðasvið. Þessir hópar starfa tímabundið og hafa annaðhvort enga starfsmenn eða starfsmenn sem ráðnir eru tímabundið, t.d. nemendur í rannsóknatengdu námi. Algengt er að sett sé sérstök bókhaldsleg umgjörð um þau verkefni sem unnin eru af slíkum rannsóknateymum.
3. *Rannsóknastofur* sem heyra undir ákveðna rannsóknastofnun en eru rekstrarlega eða bókhaldslega sérstakar einingar. Hér undir geta fallið stök eða nokkur rannsóknaverkefni einstakra kennara (sbr. 1) unnin innan deildar sem bera þó nafn stofu eða seturs, sem og verkefni tímabundinna rannsóknateyma (sbr. 2) sem tilheyra annaðhvort deild eða fræðasviði. Algengt er að þessar einingar hafi ekki aðstöðu eða aðstoðarfólk. Gera má ráð fyrir að hluti þessara rannsóknæininga sé óvirkur eða með óverulega starfsemi (e. shadow units, paper centers).
4. *Þjónustumiðstöðvum rannsókna* er ætlað tvíþætt hlutverk. Þeim er annars vegar ætlað að veita kennurum og nemendum sérfræðiráðgjöf og aðstoð og hins vegar að sinna þjónustu fyrir utankomandi aðila, svo sem með könnunum og úttektum. Venjulega eru þær með fastráðið starfsfólk sem hefur með höndum stjórnun og rekstur einingarinnar og sérfræðinga á sviði aðferðafræði. Þessar einingar geta haft umtalsverða veltu en gjarnan ótrygga. Það hversu mikið kennarar nýta sér þjónustu þeirra markast oft af því hve mikið rannsóknafé þeir hafa til umráða. Þessar einingar þurfa því oft að taka að sér þjónustuverkefni fyrir utanaðkomandi aðila til að tryggja nauðsynlegar tekjur. Þær einingar sem falla hér undir eru fáar en mikilvægar fyrir rannsóknastarf innan skólans.
5. *Rannsóknastofnanir* eru einingar þar sem unnið er að undirbúningi og framkvæmd rannsóknaverkefna. Þær tilheyra að jafnaði ákveðinni deild eða fræðasviði, eru með fastan tekjustofn (að hluta) og starfslið og geta verið með sérstaka aðstöðu fyrir rannsóknastarfsemi. Nemendur í rannsóknatengdu námi starfa oft hjá þessum stofnunum, auk annars aðstoðarfólks í rannsóknum. Hluti af vinnu fastra starfsmanna felst í að afla nýrra styrkja. Til að tryggja tekjur geta þær þurft að sinna öðrum verkefnum en þeim sem falla beint undir rannsóknir, t.d. að veita aðilum utan skólans rannsóknþjónustu á grundvelli samninga.
6. *Óháðar rannsóknastofnanir* teljast, í alþjóðlegu samhengi, sjálfstæðar

<sup>151</sup> Rannsóknæining (e. organized research unit) er samheiti yfir allar einingar skipulagðs rannsóknastarfs. Sú flokkun sem hér kemur fram er byggð á líkani Geigers (R.L. Geiger, „Organized Research Units: Their Role in the Development of University Research,” *The Journal of Higher Education* 61, nr. 1 (1990), bls. 1-19). Einnig var höfð til hliðsjónar umfjöllun Shahlers og Tash (G.J. Stahler og W.R. Tash, „Centers and Institutes in the Research University: Issues, Problems, and Prospects,” *The Journal of Higher Education* 65, nr. 5 (1994), bls. 540-554). Hér er um efni að ræða sem tekur mið af bandarísku háskólaumhverfi og því þurfti að laga umfjöllunina að hugtakahefð innan Háskóla Íslands. Þannig er algengt að miða hugtakið „rannsóknastofnun” (e. research institution) við óháðar rekstrarlega stórar rannsóknæiningar sem eru eingöngu í faglegum tengslum við háskóla. Rannsóknamiðstöðvar (e. research centers) eru nær því að vera rannsóknastofnanir innan Háskóla Íslands og rannsóknasetur rannsóknateymi (e. research teams). Til að valda ekki ruglingi eru hugtökin hér notuð skv. hefð innan Háskóla Íslands.

rannsóknæiningar sem eingöngu eða mestu leyti sinna rannsóknum, oft í tengslum við háskóla, og byggja afkomu sína á stórum og mörgum rannsóknastyrkjum. Þessar stofnanir eru með umfangsmikinn rekstur þar sem aðstoðarfólk starfar við rannsóknir og annað starfsfólk á skrifstofum, fyrir utan vísindamenn. Ef stofnanir eru í tengslum við háskóla starfa nemendur í rannsóknatengdu námi gjarnan innan þeirra.

Eins og þessi flokkun sýnir geta rannsóknæiningar verið afar ólíkar. Þeir þættir sem hafa áhrif á umgjörð þeirra eru m.a.

- Hlutverk viðkomandi rannsóknæiningar. Er hlutverkið að sinna stoðþjónustu, svo sem sérfræðiráðgjöf við undirbúning rannsókna eða sérfræðivinnu á sviði tölfræði við úrvinnslu gagna, eða koma með beinum hætti að framkvæmd rannsókna eða hvort tveggja?
- Tegund rannsókna. Er meginhlutverkið að vinna að grunnrannsóknum, hagnýtum rannsóknum eða þjónusturannsóknum? Þetta getur m.a. haft áhrif á fjármögnun og samstarf við aðila utan skólans.
- Rekstrarumsvif, t.d. mismunandi fjöldi starfsmanna, þar á meðal skrifstofufólks og aðstoðarfólks í rannsóknum, auk rannsækenda, og það hvort starfsemin hefur yfir að ráða sérstöku húsnæði og tækjum.
- Staðsetning viðkomandi einingar innan skólans. Tilheyrir hún deild eða fræðasviði eða starfar hún sjálfstætt innan skólans, t.d. með mörgum sérfræðingum en fáum kennurum?
- Samstarf við aðila utan skólans. Hversu mikið byggist starfsemin á samstarfi utan skólans, t.d. við erlenda aðila eða innlenda, svo sem óháðar rannsóknastofnanir eða opinbera aðila?
- Hvers konar tekjum einingin grundvallar starfsemi sína á. eru tekjur stöðugar og hvaðan koma þær? Er eingöngu byggt á rannsóknastyrkjum innan skólans og framlagi kennara eða styrkjum úr erlendum rannsóknasjóðum? Koma tekjur frá einkaaðilum eða opinberum aðilum?

Stofnanir sem heyra undir fræðasvið og deildir geta haft önnur hlutverk en að sinna rannsóknum eingöngu. Hér verða talin nokkur þeirra sem finna má dæmi um innan Háskóla Íslands:

- Kennslu- og fræðslustarfsemi felur m.a. í sér skipulagningu og umsjón með kennslu á háskólastigi, endur- og símenntun háskólafólks, námskeið og fundi um fræðileg og fagleg málefni.
- Samstarfs- og umræðuvettvangur. Rannsóknæiningar geta gegnt veigamiklu hlutverki sem samstarfsvettvangur í viðkomandi fræðum og fagi og haft formleg tengsl við það starfssamfélag sem þær tengjast. Samstarfsaðilar eru t.d. stofnanir, stjórnvöld, fag- og stéttarfélög og hagsmunasamtök og oft eiga fulltrúar þessara aðila sæti í stjórn viðkomandi einingar. Rannsóknæiningin vinnur eftir atvikum að rannsókn- og þróunarverkefnum, þjónustuverkefnum, fræðslu og útgáfu í samstarfi við aðra aðila. Ýmis dæmi er að finna innan Háskóla Íslands um stofnanir sem sinna þessu hlutverki.

- Útgáfa fræðibóka eða fræðitímarita er í höndum nokkurra rannsóknadeininga innan Háskóla Íslands. Þær gefa út ritverk, kennslubækur, fræðirit og fræðitímarit þar sem birt er efni eftir fræðimenn.

## 7.2. Lög og reglur um rannsóknastarfsemi

Í samræmi við sjálfstæði háskóla og akademískt frelsi starfsmanna þeirra gefur háskólaöggjöf háskólum mikið svigrúm til að ákveða skipulag rannsóknastarfsemi sinnar. Skv. 4. gr. laga um opinbera háskóla nr. 85/2008 er þó gert ráð fyrir að háskólastofnanir séu þrens konar:

- háskólastofnanir sem heyra undir háskólaráð samkvæmt ákvörðun þess,
- háskólastofnanir sem heyra undir fræðasvið eða deildir samkvæmt ákvörðun stjórnar viðkomandi fræðasviðs,
- háskólastofnanir sem starfa á grundvelli sérлага.

Af athugasemdum með frumvarpi til laga um opinbera háskóla sem varð að lögum 2008 má skilja að miða skuli við að ein rannsóknastofnun starfi innan hvers fræðasviðs og að henni sé skipt upp í faglega sjálfstæðar rannsóknastofur þeirra deilda sem starfa innan fræðasviðsins.<sup>152</sup>

Í reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 er víða fjallað um rannsóknastarfsemi. Í 26. gr. er fjallað um heimild háskólans að starfrækja stofnanir á verksviði sínu sem heyra undir háskólaráð. Þær skuli að öllu jöfnu vera þjónuststofnanir. Skv. greininni setur háskólaráð þeim sérstakar reglur um hlutverk, aðstöðu, skipulag, stjórn, starfsfólk, fjármál og annað sem nauðsynlegt kann að reynast. Í 27. gr. reglna um Háskóla Íslands er kveðið sérstaklega á um fyrirkomulag rannsóknastarfsemi sem heyrir undir fræðasvið og deildir:

- Í 1. tl. 27. gr. segir um hlutverk rannsóknastofnana að þær eigi í fyrsta lagi að tryggja innviði rannsóknadeininga og þróunarstarfs á viðkomandi fræðasviði, efla tengsl rannsókna og kennslu og sinna þjónustu við rannsóknir. Í öðru lagi eigi þær að veita nemendum í framhaldsnámi aðstöðu og búnað til rannsóknastarfa eftir því sem kostur er og veita þeim þjálfun og reynslu í vísindalegum vinnubrögðum. Í þriðja lagi skuli þær sinna þjónustuverkefnum og ráðgjöf á fagsviðinu og stuðla að sterkum tengslum háskólans við atvinnu- og þjóðlíf og að lokum að annast útgáfustarfsemi. Þá segir að kveða skuli nánar á um hlutverk hverrar stofnunar í reglum hennar.

<sup>152</sup> Um 4. gr. frv. þar sem fjallað er um háskólastofnanir segir: „Ákvæðum frumvarpsins er ætlað að stýrja einföldun á skipulagi opinberra háskóla með því að stofnanir starfi á vettvangi hvers skóla [þ.e.a.s. fræðasviðs], sbr. c-lið 1. mgr. Slíkum stofnunum verður skipt upp í faglegar sjálfstæðar rannsóknastofur en sú skipting endurspeglar skiptingu skóla í undirgreinar. Er það í samræmi við þá skipan sem við lýði er í dag en jafnframt er reiknað með því að tækifæri til samlegðar og hagræðingar verði nýtt þar sem það á við. Fyrirkomulag stofnana verður að bjóða upp á ákveðinn sveigjanleika og því er mælt fyrir um að háskólaráð geti ákveðið að háskólastofnun heyrir undir ráðið, sbr. b-lið 1. mgr., og sé því viðbót við það fyrirkomulag að ein stofnun starfi á vettvangi hvers skóla. Með hliðsjón af því fyrirkomulagi sem verið hefur mundi þessi heimild einkum verða nýtt til þess að starfrækja þjónustustofnanir og þverfræðilegar rannsóknastofnanir.“ Frumvarp til laga um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.

- Í 2. tl. 27. gr. segir að Háskóli Íslands veiti stofnunum fræðasviða og deilda starfsaðstöðu, s.s. húsnæði og búnað eftir því sem kostur er.
- Í 3. tl. 27. gr. er kveðið á um heimild fræðasviða að skipta rannsóknastofnun í faglega sjálfstæðar rannsóknastofur og að fræðasvið geti framselt það vald til stjórnar rannsóknastofnunar. Stjórn rannsóknastofnunar setur stofum starfsreglur. Stjórn og/eða forstöðumaður stofu skal kjörinn í samræmi við reglur hvernar stofnunar. Þá sé stofnunum sem verða að rannsóknastofum með breyttu skipulagi heimilt að halda fyrra heiti sínu.
- Í 4. tl. 27. gr. er fjallað um starfsmenn og þar er kveðið á um að akademískir starfsmenn viðkomandi fræðasviðs eða deildar geti haft starfsaðstöðu við einstakar stofnanir ef þeir óska og aðstæður leyfa. Jafnframt er kveðið á um aðra starfsmenn stofnana sem eru „sérfræðingar, fræðimenn og vísindamenn; stúdentar og aðstoðarmenn og annað starfsfólk sem ráðið er að stofnuninni.“
- Í 5. tl. 27. gr. er kveðið á um stjórn stofnunar og að skipan hennar og kjör fari eftir reglum hvernar stofnunar. Formaður stjórnar komi fram fyrir hönd stofnunar ef ekki er ráðinn forstöðumaður. Þá eru ákvæði um verkefni og ábyrgð stjórnar. Þar segir m.a. að hún geri fjárhagsáætlun og leggi fram „tillögu til forseta fræðasviðs um fjárveitingar og skiptingu þeirra ásamt skiptingu annarra tekna“. Þá er kveðið á um hvernig standa skal að boðun stjórnarfundar, um atkvæðagreiðslu á stjórnarfundum og um fundagerðir.
- 6. tl. 27. gr. fjallar um ráðningu starfsfólks, daglega stjórnun, erindisbréf forstöðumanns og menntunarkröfur sem gerðar eru til hans. Forstöðumaður skal að jafnaði hafa meistaraþátt eða annað sambærilegt háskólapróf og á hann sæti á stjórnarfundum með málfrelsi og tillögurétt. Þess má geta að skv. 1. mgr. 17. gr. reglna um Háskóla Íslands eiga forstöðumenn rannsóknastofnana sem tilheyra deild sæti á deildarfundum og hafa þar atkvæðisrétt.
- 7. tl. 27. gr. fjallar um tekjur, reikningshald og þjónustu. Gert er ráð fyrir að tekjur geti komið úr ýmsum áttum, s.s. styrkir til einstakra verkefna, tekjur af þjónustustarfsemi og útgáfustarfsemi og framlag fræðasviðs eða deildar. Reikningshald stofnana skuli vera hluti af reikningshaldi Háskóla Íslands. Þá er fjallað um fjárhagsáætlun og uppgjör og um stjórnunar- og aðstöðugjald af sértekjum. Jafnframt segir í ákvæði um þjónustustarfsemi í samkeppni við aðra aðila að hún skuli afmörkuð og fjárhagslega aðskilin frá öðrum rekstri og þess gætt að rekstur þess sé ekki niðurgreiddur með öðrum tekjum í samræmi við ákvæði samkeppnislaga.
- 8. tl. 27. gr. fjallar um ársfundi með starfsmönnum stofnunar þar sem ársskýrsla er lögð fram. Þar er kveðið á um að ársfundur sé jafnframt vettvangur umræðu um rekstur og starfsemi stofnunar, nýjungar í vísindum og tækni ásamt umræðu um rannsóknastefnu. Á ársfundi skuli fjárhagsáætlun næsta árs kynnt.

Gert er ráð fyrir að rannsóknastofnanir Háskóla Íslands starfi í samræmi við reglur sem stjórn viðkomandi fræðasviðs setur og háskólaráð staðfestir. Í regl-

unum er starfsemi og skipulag stofnunar skilgreint nánar í samræmi við mismunandi þarfir fræðasviða.

Í greiningunni 2014 voru ofangreindar reglur bornar saman við þáverandi fyrirkomulag og starfsemi rannsóknastofnana. Niðurstöður sýna m.a. eftirfarandi:

- Reglur Háskóla Íslands gera ráð að rannsóknastofnanir starfi innan fræðasviða eða háskóladeilda og að rannsóknastofur starfi innan vébanda þeirra. Jafnframt má draga þá ályktun af umfjöllun um 4. gr. frv. til laga um opinbera háskóla að ætlun löggjafans hafi verið að innan hvers fræðasviðs skólans skyldi starfa ein rannsóknastofnun og að henni væri skipt upp í faglega sjálfstæðar rannsóknastofur sem svari til þeirra deilda sem starfa innan fræðasviðsins, eins og áður hefur komið fram. Strangt tiltekið á þessi skipan hvergi við innan skólans eins og sjá má í skipuritum fræðasviða og deilda annars vegar og rannsóknastofnana og rannsóknastofa hins vegar. Þó má segja að rannsóknæiningar á Hugvísindasviði og Menntavísindasviði hafi þróast í þessa átt á síðustu árum og komist næst þessari lýsingu að því undanskildu að rannsóknastofur skiptast ekki að fullu eftir deildum fræðasviðanna.
- Reglur Háskóla Íslands gera ekki skýran greinarmun á hlutverki og verkefnum eftir því hver stjórnskipuleg staða rannsóknæininga er. Lýsingin á hlutverki rannsóknastofnana í 1. tl. 27. gr. reglnanna á í raun fyrst og fremst við um rannsóknastofnanir sem sinna stoðþjónustu við rannsóknir, eða eins og þar segir: „ tryggja innviði rannsókna og þróunarstarfs á viðkomandi fræðasviði, efla tengsl rannsókna og kennslu og sinna þjónustu við rannsóknir“, auk þess að sjá um þjálfun nemenda í framhaldsnámi, sinna þjónustuverkefnum og ráðgjöf og annast útgáfustarfsemi.
- Athugun á reglum einstakra rannsóknastofnana og rannsóknastofa skólans leiðir í ljós að þær eru efnislega keimlíkar og fremur staðlaðar og svipar til framangreindrar lýsingar á hlutverki rannsóknastofnana í reglum Háskóla Íslands, jafnvel þótt umfang þeirra, uppbygging starfseminnar, áherslur, hlutverk og eiginleg verkefni séu ólík.
- Ekki er samræmi í nafngiftum rannsóknæininga sem starfa innan Háskóla Íslands. Þannig er heitið stofnun notað bæði yfir stærri stofnanir með fjölda starfsmanna, umtalsverða rannsóknastarfsemi og fjárhagsleg umsvif og litlar rannsóknæiningar með enga fasta starfsmenn og lítið umfang.

### 7.3. Fjöldi rannsóknæininga 2014

Á haustdögum 2014 eru nafngreindar alls um 140 rannsóknastofnanir og rannsóknastofur innan Háskóla Íslands sem starfa á vegum háskólaráðs, innan fræðasviða og deilda skólans eða skv. sérlægum. Ein rannsóknastofnun starfar skv. sérlægum en það er Tilraunastöð Háskóla Íslands í meinafræði að Keldum. Árið 2014 heyrðu tvær rannsóknastofnanir beint undir háskólaráð. Það er Stofnun rannsóknasetra Háskóla Íslands en innan vébanda hennar starfa sjö rannsóknasetur á landsbyggðinni. Þá heyrði Rannsóknastofa um mannlegt atferli einnig undir háskólaráð.

Alls starfa 28 rannsóknastofnanir og 104 rannsóknastofur innan fræðasviða eða deilda Háskóla Íslands. Öll fræðasvið Háskólans hafa byggt upp kerfi rannsóknastofnana og rannsóknastofa innan vébanda sinna. Sögu nokkurra þeirra má rekja langt aftur í tímann. Elsta rannsóknastofan, Rannsóknastofa í líffærafræði, var stofnuð á árinu 1938 af Jóni Steffensen prófessor.<sup>153</sup> Ári síðar var Rannsóknastofa í lyfjafræði stofnuð af Kristni Stefánssyni lækni og kennara við læknadeild og síðar prófessor en hún ber nú heitið Rannsóknastofa í lyfja- og eiturefnafræði.<sup>154</sup> Báðar rannsóknastofurnar eru enn starfandi innan Heilbrigðisvísindasviðs.

Rannsóknastofnanir annarra fræðasviða komu síðar til sögunnar og eiga margar langa sögu. Raunvísindastofnun háskólans, sem starfar innan Verkfræði- og náttúruvísindasviðs, var sett á laggirnar á árinu 1966 en forveri hennar, Eðlisfræðistofnun háskólans, hóf starfsemi á árinu 1958. Félagsvísindastofnun, sem starfar innan Félagsvísindasviðs, var stofnuð á árinu 1985 en Mannvísindastofnun, sem starfar nú innan Félagsvísindastofnunar, var stofnsett á árinu 1975. Elstu rannsóknastofnanir innan Hugvísindasviðs eru Bókmennta- og listfræðastofnun (sem áður nefndist Bókmenntafræðistofnun), Málvísindastofnun og Sagnfræðistofnun, sem allar hófu starfsemi á árinu 1971 og eru í dag innan Hugvísindastofnunar. Menntavísindastofnun, innan Menntavísindasviðs, er hins vegar ný af nálinni en henni var hrint úr vör á árinu 2010. Þremur árum fyrr voru fyrstu þrjár rannsóknastofurnar í menntavísindum stofnaðar innan Kennaraháskóla Íslands, en skólinn sameinaðist Háskóla Íslands 1. júlí 2008.

Rannsóknastofnunum og rannsóknastofum hefur fjölgað mikið á síðustu árum. Í neðangreindri töflu er að finna yfirlit yfir stofnár rannsóknastofnana og rannsóknastofa til og með árinu 1989 og síðan á fimm ára bili til ársins 2014.

Tafla 7-1. Rannsóknastofnanir og rannsóknastofur, skipt eftir stofnári

Fræðasvið	Fjöldi stofnana og stofa	Stofnsett til og með 1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014
Heyra undir háskólaráð/ starfa skv. sérlægum	9		1		3	5	
Félagsvísindasvið	35	4	3		4	14	10
Heilbrigðisvísindasvið	22	6		5	1	3	7
Hugvísindasvið	21	7	1	1	2	4	6
Menntavísindasvið	23					14	9
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	31*	19			4	5	2
Samtals	141	36	5	6	14	45	34

\*Vantar upplýsingar um stofnár einnar rannsóknæiningar.

153 Sigmundur Guðbjarnarson, „Áfangar við mótun vísinda- og tæknistefnu: Fyrsti hluti,“ (2011). Sótt 27.8.2014 af: <http://blog.pressan.is/sigmundur/2011/03/17/afangar-vid-motun-visinda-og-taeknistefnu-fyrri-hluti/>.

154 Rannsóknastofa í lyfja- og eiturefnafræði: <http://rle.hi.is/>.



Um 2/3 allra rannsóknæininga voru stofnaðar frá aldamótum fram til 2014, þar af rúmur helmingur frá 2005. Það á við um allar rannsóknæiningar á Menntavísindasviði, 80% rannsóknæininga á Félagsvísindasviði og um helming rannsóknæininga á Heilbrigðisvísindasviði og Hugvísindasviði, en rúman þriðjung rannsóknæininga Verkfræði- og náttúruvísindasviðs. Fjölgunin er mest á rannsóknastofum sem starfa innan vébanda rannsóknastofnana.

Ýmsar skýringar hafa verið gefnar á þessari þróun. Nokkrir viðmælendur lögðu áherslu á það væri vænlegra til árangurs þegar leitað er samstarfs við innlenda og erlenda aðila, t.d. við að afla þjónustu- og rannsóknaverkefna og þegar sótt er um í samkeppnisjóði, að stofnun standi að umsókn fremur en einstakur fræðimaður. Það er eftirsóknarvert fyrir kennara eða hópa þeirra að stofnsetja rannsóknæiningu á tilteknu fræðasviði til að afmarka rannsóknáherslur og um leið marka sér rannsóknasvið og viðfangsefni gagnvart öðrum fræðimönnum, rannsóknahópum og jafnvel öðrum háskólum hérlendis sem stunda rannsóknir á svipuðum eða tengdum sviðum. Þá hefur stefna Háskóla Íslands um að efla rannsóknir, nýsköpun og þróunarstarf innan skólans haft sitt að segja. Í því sambandi hefur nýtt vinnumatskerfi, sem hvetur kennara til aukinna afkasta í rannsóknum, að öllum líkindum haft áhrif á áhuga og vilja kennara eða kennarahópa að búa til ramma utan um rannsóknir og rannsóknasamstarf innan síns sviðs.

Fremur auðvelt er að setja á stofn rannsóknastofnanir og rannsóknastofur og á það sérstaklega við um þær síðarnefndu. Þótt reglur skólans geri ráð fyrir að nýjar rannsóknastofnanir þurfi samþykki stjórnar viðkomandi fræðasviðs og að reglur um starfsemi þeirra þurfi staðfestingu háskólaráðs, er þáttur þessara aðila að sumu leyti formsatriði. Jafnframt er auðvelt að fá samþykki hjá stjórnnum rannsóknastofnana að setja á laggirnar rannsóknastofu innan vébanda þeirra og dugir yfirleitt að einn eða fleiri akademískir starfsmenn beri fram slíka ósk. Þó má benda á að Verkfræðistofnun hefur það til viðmiðunar, þegar ný rannsóknastofa er sett á laggirnar, að sýnt sé fram á að rannsóknasvif hennar haldist til lengri tíma.<sup>155</sup>

Framangreindar skýringar á fjölgun rannsóknæininga innan skólans eru til marks um akademískan metnað fræðimanna við skólann. Hins vegar má velta fyrir sér hvort þessi mikla fjölgun rannsóknæininga, sem á sérstaklega við um rannsóknastofur sem starfa innan rannsóknastofnana, sé ákall um breytingar á umgjörð um rannsóknir fræðimanna skólans. Það vekur til að mynda athygli að fjölmargar þessara rannsóknastofa hafa verið stofnaðar í kringum rannsóknir eins fræðimanns eða fámenns hóps fræðimanna eða utan um eitt verkefni sem hefur hlotið rannsóknastyrk. Þetta gæti bent til þess að fræðimenn hafi ekki fundið annan vettvang innan núverandi kerfis til að skapa umgjörð um rannsóknaverkefni en þann að setja rannsóknastofu á laggirnar.

<sup>155</sup> Reglur um Verkfræðistofnun, 3. gr.: [https://www.hi.is/haskolinn/reglur\\_nr\\_555\\_2011](https://www.hi.is/haskolinn/reglur_nr_555_2011).

## 7.4. Skipulagsform

Rannsóknastofnanir háskólans má flestar flokka í tvo flokka, eftir því hvort þær starfa eftir sviðaskipulagi eða deildaskipulagi.

Sviðaskipulag felur í sér að stjórnun og skipulag viðkomandi rannsóknastarfsemi er á hendi fræðasviðs. Innan fræðasviðs er þá ein „regnhlífarstofnun“ og rannsóknastofur starfa innan vébanda hennar. Undireiningar geta starfað innan rannsóknastofa (sjá mynd). Meginmarkmið slíkrar stofnunar er að vera umgjörð um alla rannsóknastarfsemi fræðasviðsins og hefur hún m.a. það hlutverk að veita kennurum og rannsóknastofum stoðþjónustu við rannsóknir.

Sviðaskipulag er innan Hugvísindasviðs og Menntavísindasviðs þar sem Hugvísindastofnun og Menntavísindastofnun starfa sem „regnhlífarstofnanir“. Samsetning og skipan stjórna þeirra er einkennandi fyrir skipulagsformið. Í báðum tilvikum gegnir forseti sviðsins jafnframt formennsku í stjórn viðkomandi stofnunar. Stjórn Hugvísindastofnunar er skipuð formönnum stjórna sex grunnstofnana og þriggja þverfræðilegra stofa sem heyra undir stofnunina. Stjórn Menntavísindasviðs er á hinn bóginn jafnframt stjórn Menntavísindastofnunar og er skipuð forseta sviðsins, auk deildarforseta allra fjögurra deilda sviðsins.

Á hvorugu ofanefndra fræðasviða eru rannsóknastofurnar beint tengdar ákveðnum deildum og geta kennarar skipað sér í þær eftir áhugasviðum og akademískum áherslum, þvert á deildir.

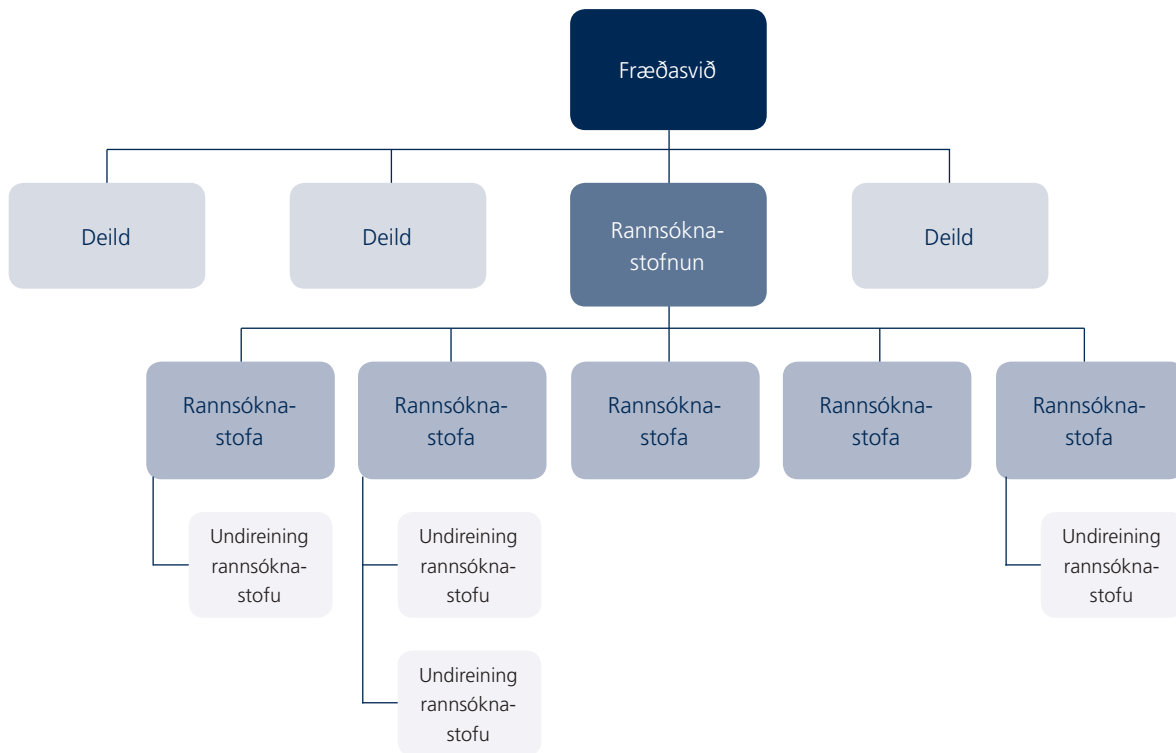
Deildaskipulag felur í sér að stjórnun og skipulag rannsóknastarfsemi er fyrst og fremst á forræði viðkomandi deilda. Deildaskipulag er við lýði innan Heilbrigðisvísindasviðs, Félagsvísindasviðs og Verkfræði- og náttúruvísindasviðs. Rannsóknastofnanir og rannsóknastofur starfa innan allra deilda fræðasviðanna og í einstaka tilvikum starfa einnig undireiningar rannsóknastofa (sjá mynd hér að neðan).

Í nokkrum tilvikum standa fleiri en ein deild að rannsóknastofnun. Það t.d. á við um Félagsvísindastofnun, Raunvísindastofnun og Verkfræðistofnun og endurspeglar samsetning stjórna þeirra deildaskipulag þar sem hver deild á sinn fulltrúa. Færi í efnisgrein að ofan. Ilbrigðisvísindasviði starfa allt frá einni og upp í fimm rannsóknastofnanir innan deildar og eru þær flestar í Lækna-deild. Við nokkrar þeirra eru einnig rannsóknastofur.

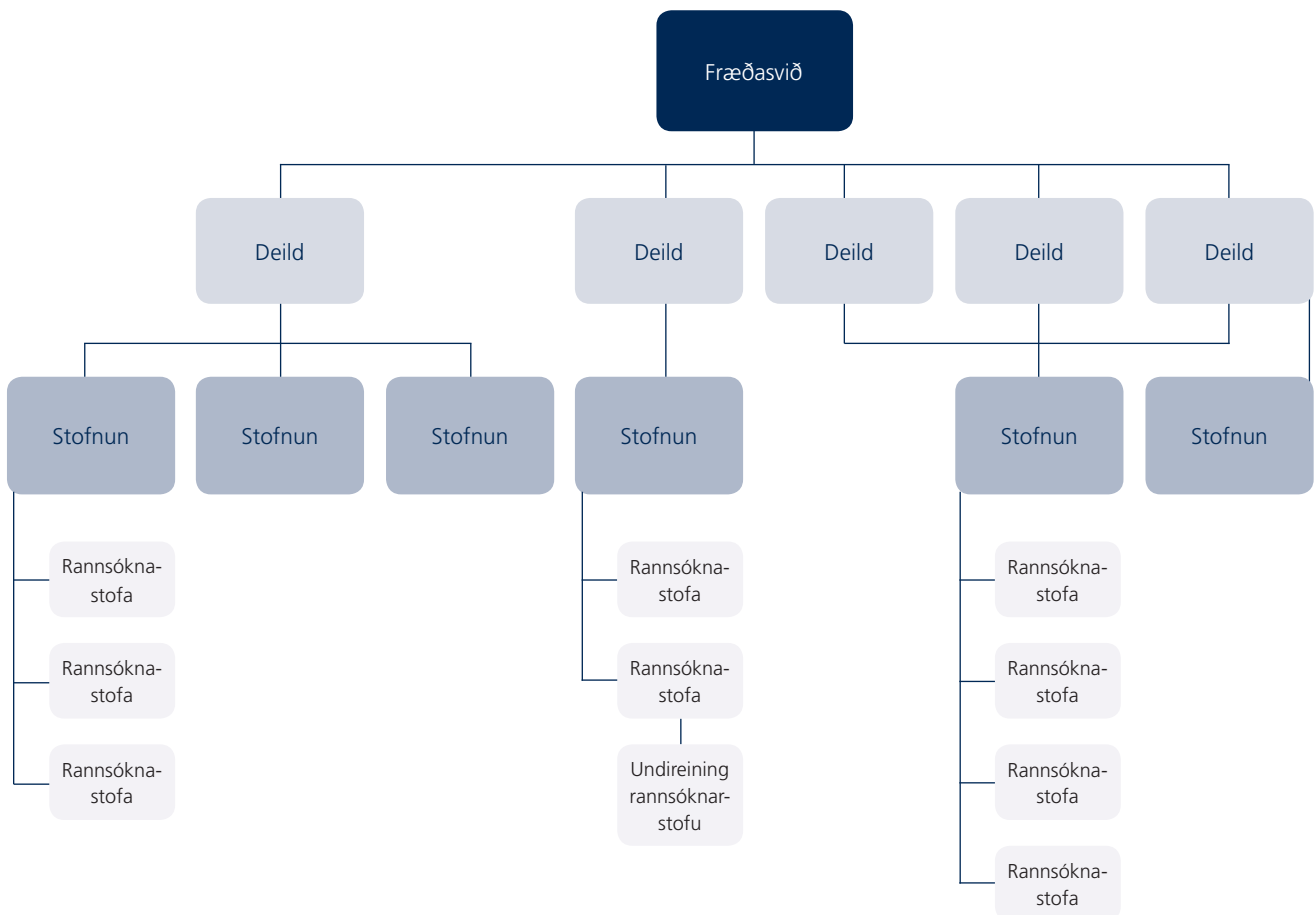
Þrátt fyrir að rannsóknastarf sé að mestu skipulagt innan viðkomandi deilda hafa öll þrjú fræðasviðin sett upp miðlæga rannsókn- og stoðþjónustu.

Stofnanir sem heyra undir fleiri en eitt svið eða fleiri en eina deild starfa þverfræðilega milli sviða eða deilda. Þetta á við um nokkrar stofnanir sem áður heyrðu undir háskólaráð, s.s. Alþjóðamálastofnun, Stofnun Sæmundar fróða, Siðfræðistofnun og RIKK – Rannsóknastofnun í jafnréttisfræðum. Það sama á einnig við um Rannsóknastofnun Ármanns Snævarr um fjölskyldumálefni og EDDU – öndvegissetur, sem báðar voru stofnaðar á árinu 2009. Þá starfar Miðstöð margbreytileika- og kynjarannsóknna (MARK) á vegum allra sex deilda Félagsvísindasviðs en hún er þverfræðileg rannsóknastofa, stofnuð 2011 en var nýtekin til starfa þegar gögnum var safnað í áfangaskýrsluna 2014. Stjórnir

Mynd 7-1. Sviðaskipulag, einkennandi skipurit



Mynd 7-2. Deildaskipulag, einkennandi skipurit



Þessara rannsóknæininga eru m.a. skipaðar fulltrúum þeirra fræðasviða eða deilda sem standa að þeim en þær eru engu að síður vistaðar hjá tilteknu sviði eða deild þó að fleiri en eitt svið eða ein deild standi að þeim.

## 7.5. Stjórnir rannsóknastofnana og rannsóknastofa

Samkvæmt reglum Háskóla Íslands er gert ráð fyrir stjórn yfir hverri rannsóknæiningu skólans og fer skipan og kjör stjórnar eftir reglum viðkomandi einingar. Í reglum skólans eru jafnframt ákvæði um verkefni og ábyrgð stjórnar. Gerð var athugun á samsetningu stjórna rannsóknæininga sviða og reyndist hún nokkuð mismunandi (sjá töflu hér að neðan). Rúmur fjórðungur eininga er ekki með stjórn. Af þeim sem eru með stjórn eru um 6 af hverjum 10 stjórnnum skipaðar eingöngu fulltrúum innan háskólans, starfsmönnum Háskóla Íslands og í hluta þeirra sitja einnig fulltrúar nemenda. Um fjórar af hverjum tíu eru einnig skipaðar samstarfsaðilum utan skólans. Hluti rannsóknæininga er einnig með starfandi nefnd sem er stjórn til ráðgjafar en að öllu jöfnu skipa einstaklingar utan háskólans þessar nefndir að hluta.

Tafla 7-2. Samantekt yfir samsetningu stjórna rannsóknæininga sem starfa innan fræðasviða

	Fjöldi rannsóknæininga	Stjórn skipuð eingöngu starfsmönnum	Stjórn skipuð starfsmönnum og fulltrúum nemenda	Stjórn skipuð aðilum innan skólans og samstarfsaðilum utan hans	Ekki með stjórn	Ráðgjafanefnd/ráð sem starfar með stjórn
Eingar sem heyra undir háskólaráð	9	1			8	8
Félagsvísindasvið	35	6	2	21	6	3
Heilbrigðisvísindasvið	22	5	2	4	11	
Hugvísindasvið	21	6	7	7	1	4
Menntavísindasvið	23*	9	7	7		3
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	31	18	0	1 **	12	
Samtals	141	45	18	40	38	18

\* Fjórar stofur eru bæði með doktorsnema og utanaðkomandi aðila. \*\* Hér er um að ræða Norræna eldfjallasetrið.

Í flestum tilvikum gegnir starfsmaður Háskóla Íslands formennsku í stjórn rannsóknastofnunar og rannsóknastofu og starfsmenn Háskóla Íslands eru í meirihluta í stjórn.

Seta fulltrúa utan háskólans í stjórnnum rannsóknæininga endurspeglar mismunandi hlutverk og áherslur í starfi þeirra. Þetta sést m.a. á því að í rúmum helmingi stjórna rannsóknæininga á Félagsvísindasviði og í um fjórum af hverjum 10 stjórnnum rannsóknastofa á Menntavísindasviði situr fólk utan skólans sem tengist starfssamfélaginu með einhverjum hætti. Þetta eru t.d. fulltrúar starfsvettvangs fræðanna, atvinnulífsins, stjórnvalda og annarra háskóla.

Rannsóknæiningar þar sem stjórnir eru eingöngu skipaðar starfsmönnum Háskóla Íslands eru af ýmsum toga. Dæmi eru einingar á sviðum þar sem rík hefð er fyrir samþættingu rannsókna og kennslu og nán tengsl eru milli rann-

sóknæininga og deilda/námsbrauta. Það á t.d. við um rannsóknæiningar á Verkfræði- og náttúruvísindasviði og Heilbrigðisvísindasviði.

Rannsóknæiningar sem hafa doktorsnema í stjórn leggja sérstaka áherslu á að skapa þeim aðstöðu til rannsókna innan sinna vébanda og eiga t.d. doktorsnemar sæti í stjórn hjá um þriðjungj stofnana á Hugvísindasviði og Menntavísindasviði.

Stjórnir rannsóknæininga sem starfa þverfræðilega eru að öðru jöfnu skipaðar fulltrúum þeirra sviða eða deilda sem standa að þeim.

## 7.6. Fjárhagsstuðningur við rannsóknæiningar

Skv. upplýsingum frá 2014 er mjög mismunandi eftir fræðasviðum og deildum hvort og í hvaða mæli rannsóknastofnanir og rannsóknastofur njóta fjárhagslegs stuðnings frá fræðasviði til starfsemi sinnar. Hér er t.d. átt við beinan fjárhagslegan stuðning og óbeinan, svo sem með kaupum á tækjabúnaði, greiðslu fyrir starfsaðstöðu einingarinnar eða launum aðstoðarfólks.

Í 2. tl. 27. gr. reglna um Háskóla Íslands er kveðið á um að skólinn veiti stofnunum fræðasviða og deilda starfsaðstöðu, svo sem húsnæði og búnað eftir því sem kostur er. Rannsóknastofnanir og rannsóknastofur hafa að öllu jöfnu aðstöðu í húsnæði sem er á starfssvæði viðkomandi sviðs eða deildar og hafa aðgang að t.d. kennslustofum sem þær greiða fyrir notkun á í samræmi við reglur skólans. Þá njóta þær einnig eftir atvikum aðstoðar deildar, sviðs og/ eða sameiginlegrar stjórnýslu skólans vegna fjármála- og tækniþjónustu án endurgjalds. Hins vegar er mismunandi hver greiðir leigu fyrir aðstöðu rannsóknastofnana og rannsóknastofa og er það ákvörðun hvers sviðs eða deildar.

Almennt er litið svo á að svokallað mótframlag háskólans standi undir þeim hluta af launum kennara sem snýr að rannsóknaskyldum þeirra og er framlaginu ráðstafað með þessum hætti hjá öllum fræðasviðum skólans. Það felur í sér að skólinn leggur til fræðasviðs ákveðið hlutfall af heildarupphæð styrks sem kennari, hópur kennara, rannsóknastofnanir eða rannsóknastofur innan viðkomandi fræðasviðs hafa aflað. Styrkirnir eru flokkaðir í þrjá flokka. Þeir eru: almennir styrkir sem gefa 20% mótframlag, styrkir úr innlendum rannsóknasjóðum sem gefa 35% mótframlag og styrkir úr erlendum rannsóknasjóðum sem gefa 60% mótframlag. Þetta þýðir að rannsóknastyrkur að upphæð ein milljón króna hefur í för með sér að fræðasvið fær fjárveitingu, eða mótframlag, sem nemur 200 þúsund, 350 þúsund eða 600 þúsund krónum eftir því hvort styrkurinn er almennur, innlendir eða erlendir.

## 7.7. Niðurstöður og ábendingar

Mikinn fjöldi rannsóknæininga er að finna innan Háskóla Íslands. Þessar einingar bera ýmist heitið stofnun, stofa, setur eða miðstöð. Um einn fjórði þeirra eru rannsóknastofnanir sem heyra undir deildir (eina eða fleiri), fræðasvið eða háskólaráð. U.þ.b. þrjár af hverjum fjórum starfa innan vébanda stærri rannsóknastofnana og eru almennt með takmörkuð rekstrarumsvif. Í þessum flokki eru

m.a. rannsóknaverkefni einstakra kennara sem bera þó nafn stofu eða seturs, sem og verkefni tímabundinna rannsóknateyma. Til viðbótar starfa þjónustumiðstöðvar rannsókna en þær geta heitið *stofnun*, *miðstöð* eða *setur*. Þær veita kennurum aðstoð við undirbúning og framkvæmd rannsókna en geta einnig haft með höndum þjónustuverkefni fyrir aðila utan skólans. Dæmi eru um einingar sem koma ekki, eða að óverulegu leyti, beint að rannsóknum en hafa þess í stað með höndum námskeiðahald eða útgáfuverkefni og eru í sumum tilfellum samstarfsvettvangur skólans við aðila utan skólans.

Um 2/3 hlutar rannsóknæininga skólans urðu til eftir aldamótin. Þessi fjölgun er í samræmi við þær áherslur háskólans að efla rannsóknastarfsemi. Utan um rannsóknasamvinnuna hefur þá þótt nærtækast að stofna formlega rannsóknastofu, m.a. til að vera bókhaldsleg umgjörð starfseminnar, ekki síst ef verkefnið hefur verið fjármagnað af aðilum utan háskólans.

Talsverður hluti af rannsóknum fastra kennara fer fram utan rannsóknastofnana, enda er þörf fyrir formlegt rannsóknasamstarf mismikil. Þessi þörf er í fyrsta lagi háð því á hvaða fræðasviði kennari starfar. Þannig kalla til dæmis rannsóknir á sviði heilbrigðisvísinda oftast en ekki á teymisvinnu, aðstöðu og tækjabúnað. Í annan stað er algengt að rannsóknasamstarf einstakra kennara felist að mestu eða öllu leyti í erlendu samstarfi. Þetta á ekki síst við um fámenna háskóla eins og Háskóla Íslands þar sem tiltekið rannsóknasvið er oft bundið við einn eða örfáa kennara. Ávinningur þeirra af samstarfi innan eigin skóla kann því að vera lítil að öðru leyti en því sem felst í bókhaldsumsjón og annarri stoðþjónustu sem t.d. þjónustumiðstöðvar rannsókna veita. Gera má ráð fyrir að verulegur hluti rannsóknaverkefna skólans sé unninn í samstarfi við aðila utan skólans, innlenda og erlenda.

Í samræmi við þá áherslu skólans að halda áfram uppbyggingu á öflugum rannsókn- og nýsköpunarstarfi er nauðsynlegt að tryggja að fyrirkomulag þess taki ávallt mið af mismunandi þörfum vísinda- og fræðimanna, sé sveigjanlegt og hagkvæmt og að stoðþjónusta sé nægjanleg til að auðvelda undirbúning og framkvæmd rannsókna. Um leið þarf ábyrgð á framkvæmd og uppgjöri rannsóknaverkefna að vera skýr og verkefna- og fjárhagsbókhald í samræmi við alþjóðlegar kröfur. Til að ná þessu markmiði er mælt með því að teknar séu til skoðunar eftirfarandi ábendingar sem beinast annars vegar að stjórnunarlegri og rekstrarlegri umgjörð rannsóknæininga og hins vegar að innviðum og stoðþjónustu.

### 7.7.1. Stjórnunarleg og rekstrarleg umgjörð rannsóknæininga

Bæta þarf formlega umgjörð rannsóknæininga. Skoða þarf hvort þörf sé á að einfalda skipulag rannsóknæininga, afmarka þær betur sem rekstrareiningar og skýra ábyrgð þeirra sem að rekstrinum koma. Endurskoða þarf gildandi reglur skólans um rannsóknastofnanir.

#### *Skilgreining og flokkun*

Greining sýnir að rannsóknæiningar skólans eru afar ólíkar hvað varðar hlutverk, hvar þær heyra til í skipulagi, rekstrarumsvif, tekjusetningu og samstarf við aðila utan skólans. Hagræðing er að því að flokka rannsóknæiningar

og í því sambandi má hafa til hliðsjónar skilgreiningar og flokkun sem fram kemur fremst í þessum kafla. Nauðsynlegt er að greina betur en nú er gert á milli stofnana sem eru „regnhlífarstofnanir“ og stofnað er til með samþykki háskólaráðs og eininga þar sem unnið er að framkvæmd rannsóknaverkefna og stjórn fræðasviðs eða stjórn rannsóknastofnunar getur samþykkt. Þetta er í samræmi við tvískiptingu í stofnanir og stofur sem fram kemur í 3. lið 5. mgr. 27. gr. reglna nr. 569/2009. Jafnframt er gagnlegt að afmarka betur en nú er gert þann mikla fjölda rannsóknæininga sem skólanum tilheyrir með því að greina á milli rannsóknaverkefna einstakra kennara, tímabundinna rannsóknateyma deilda eða fræðasviða og varanlegra rannsóknasetra. Slík afmörkun og flokkun þarf ekki að kalla á breytingar á núverandi heitum rannsóknæininga heldur einungis því hvernig þær eru skráðar í upplýsingakerfi háskólans. Mun auðveldara er aftur á móti að fá yfirsýn yfir rannsóknastarfsemi með slíkri afmörkun. Með henni skapast grunnur sem nauðsynlegur er til að unnt sé að taka tillit til ólíkra þarfa þessara eininga og skapa hvata þar sem horft er til þessa breytileika.

#### *Einföldun á skipulagi rannsóknæininga*

Með hliðsjón af ofangreindri ábendingu ættu fræðasvið að huga að því hvort einfalda megi skipulag á rannsóknastarfsemi sinni þar sem lögð væri áhersla á að greina á milli rannsóknastofnana annars vegar og rannsóknastofa sem undir þær heyra hins vegar. Með mikilvægi þverfaglegrar samvinnu í huga ætti að skoða hvernig unnt væri að skapa aukna hvata til formlegs rannsóknasamstarfs sem gengi þvert á núverandi skiptingu fræðasviða.

Ekki er æskilegt að rannsóknastofnanir heyri beint undir háskólaráð í samræmi við það meginhlutverk fræðasviða og deilda að þar fari fram kjarnastarfsemi skólans, rannsóknir og kennsla. Skoða þarf kosti og galla þess að þær rannsóknæiningar sem heyra nú undir háskólaráð heyri annaðhvort undir ákveðið fræðasvið eða verði samstarfsverkefni fræðasviða með sama hætti og þverfræðilegar námsleiðir. Hætta er á að núverandi fyrirkomulag komi í veg fyrir nauðsynlega samhæfingu og samstarf við fræðasviðin.

#### *Stofnanir sem rekstrarleg eining*

Vegna mismunandi skráningar er ekki unnt að fá áreiðanlegt heildaryfirlit yfir virkni rannsóknæininga skólans. Með skilgreiningu og flokkun þeirra skapast grunnur til að styrkja fjárhagsbókhald stofnana, sem jafnframt auðveldaði umsýslu með rannsóknastyrkjum og uppgjör þeirra. Í þessu samhengi má benda á að í skýrslu innri endurskoðanda til háskólaráðs um erlenda rannsóknastyrki frá nóvember 2016 kemur fram að bæta þurfi verkefna- og fjárhagsbókhald þeirra, m.a. þurfi að setja verklagsreglur. Að nokkru leyti hefur þegar verið brugðist við þeirri ábendingu innri endurskoðanda með verklagsreglum sem háskólaráðs setti í desember 2016 um skyldur styrkþega rannsóknastyrkja og þjónustu við þá. Greina þarf á milli tímabundinna rannsóknaverkefna annars vegar, hvort sem þau eru unnin af einstökum fræðimönnum eða í teymum, og varanlegrar starfsemi til nokkurra ára með föstum starfsmönnum hins vegar. Finna þarf hentugar leiðir til að halda utan um rekstur verkefna sem unnin eru af tímabundnum rannsóknateymum. Hér getur komið að gagni að aðilar verkefnisins geri með sér formlegt samkomulag um stjórnun verkefnisins, verka-

og kostnaðarskiptingu, ábyrgð og uppgjör, eins og dæmi eru um að gert sé innan skólans. Skynsamlegt væri að fá lítinn hóp virkra rannsakenda úr ólíkum áttum til að endurbæta það verklag sem nú er við lýði.

#### *Ábyrgð á starfsemi og rekstri rannsóknæininga*

Fjölmarginir aðilar, bæði innan sem utan háskólans, koma að rekstri rannsóknaverkefna, sérstaklega þeirra stærri. Skýra þarf hvar ábyrgð, fagleg og fjárhagsleg, liggur. Óljós ábyrgð birtist m.a. í umræðu um hver skuli bera kostnað af langvarandi halla sumra rannsóknæininga vegna fjárhagsskuldbindinga í fortíðinni. Bent er á í áður nefndri skýrslu innri endurskoðanda að tryggja þurfi skýrari ábyrgð þeirra sem fá erlenda rannsóknastyrki og sjá um þá.

Í kafla 5 um fræðasvið og deildir kemur fram að mismunandi er hvort stofnanir séu rekstrarlega sjálfstæðar og hver ber ábyrgð á þeim. Í öllum tilvikum fer fræðasvið yfir rekstraráætlanir stofnana og hefur eftirlit með þeim. Algengast er að rannsóknæiningar hafi sérstaka stjórn enda er gert ráð fyrir því í reglum skólans (5. liður 5. mgr. 27. gr. reglna nr. 569/2009) og að stjórninni sé ætlað að bera ábyrgð á fjármálum stofnunarinnar. Í sérstökum reglum stofnana er einnig algengt að kveðið sé á um þessa ábyrgð. Sú spurning vaknar í hverju sú ábyrgð felst og með hvaða móti stjórnendur skuli axla hana, óháð því hvernig stjórnir eru skipaðar. Vafasamt er að fela kennurum það hlutverk að hafa eftirlit með rekstri þessara eininga skólans enda er óljóst hvaða forsendur þeir hafa til þess. Annað á við um faglega ábyrgð og eftirlit með faglegu starfi. Með því að stjórnir hefðu eingöngu faglega ábyrgð væri ábyrgðarskipting einfölduð. Að lokum þarf einnig að skoða hver ábyrgð deilda eigi að vera á rannsóknæiningum sem undir þær falla, ekki síst vegna þess hve takmarkað formlegt hlutverk deilda er á sviði fjármála. Greining á þessum þætti rannsóknastarfsins kallar annars vegar á að settar séu skýrar reglur um meðferð fjármuna í bókhaldi stofnana og hins vegar að vel sé skilgreint í hverju fagleg og fjárhagsleg ábyrgð stjórna eða annarra ábyrgðaraðila (deilda eða sviða) felist.

#### *Form samstarfs við aðila utan háskólans*

Háskóli Íslands leggur áherslu á að vera leiðandi afl í samfélagsuppbyggingu sem vettvangur nýrra hugmynda og samstarfs við aðila utan hans, stofnanir, atvinnulíf og þjóðlíf. Auk þeirra aðgerða sem tilgreindar eru í stefnu skólans er nauðsynlegt að skoða hvernig rannsóknæiningar geti enn betur en þær gera nú er stuðlað að þessu markmiði, m.a. með nýsköpun og þróunarstarfi. Í alþjóðlegri umræðu er mikil áhersla lögð á hlutverk háskóla í hinu svonefnda þríliða samstarfi, þ.e. háskólanna, stjórnvalda og atvinnulífs.<sup>156</sup>

Með hliðsjón af því hlutverki Háskóla Íslands að vera sjálfstæður rannsóknaháskóli er mikilvægt að skólinn setji sér reglur um samstarf við aðila utan hans sem ekki tilheyrja öðrum háskólum eða vísindastofnunum.<sup>157</sup> Ef litið er til háskóla annars staðar á Norðurlöndum er algengt að þeir setji sér slíkar reglur til

<sup>156</sup> Í stefnuskjölum stjórnvalda um háskólastigið, sem og stefnuskjölum einstakra háskóla víða um heim má sjá að gjarnan er lögð áhersla á þessa samþættingu (í umræðu oft kallað „triple helix“ sjá t.d. Clark, *The Higher Education System*).

<sup>157</sup> Grunn að slíkum reglum um þjónusturannsóknir er að finna í þriðja kafla reglna um vísindasiðanefnd Háskóla Íslands: [https://www.hi.is/sites/default/files/atli/pdf/log\\_og\\_reglur/vshi\\_sidareglur\\_16\\_1\\_2014.pdf](https://www.hi.is/sites/default/files/atli/pdf/log_og_reglur/vshi_sidareglur_16_1_2014.pdf).



að tryggja að samstarf feli örugglega í sér vísindalegan eða fræðilegan ávinn-  
ing og að skólinn sé áfram óháður. Vegna ótryggra tekna margra rannsókn-  
eininga getur skapast hættu á að þjónustuverkefni séu í of ríkum mæli unnin  
á forsendum verkbeiðanda.

#### *Endurskoðun reglna*

Ef ákveðið verður að skilgreina og flokka rannsóknæiningar miðað við ofan-  
greindar ábendingar er nauðsynlegt að endurskoða gildandi ákvæði í reglum  
skólans nr. 569/2009 um rannsóknastofnanir og rannsóknastofur. Benda má á  
að núverandi ákvæði miðast við mun umfangsmeiri starfsemi en finna má hjá  
flestum rannsóknæiningum skólans.

### **7.7.2. Innviðir og stoðþjónusta**

Í samræmi við áherslur Háskóla Íslands er þörf á að styrkja rannsóknainnviði  
hans.<sup>158</sup> Draga má upp eftirfarandi stöðu af stoðþjónustu rannsókna.

#### *Upplýsingagjöf / -miðlun*

Hér er átt við upplýsingar um styrki, þar á meðal um umsóknafresti o.fl.,  
kynningar á styrkjamöguleikum og skimun eftir innlendum og alþjóðlegum  
styrkjum. Við greiningu á núverandi stoðþjónustu við rannsóknir kennara og  
viðhorfum þeirra til stjórnáskýla á sviði rannsókna kemur skýrt fram að þessi  
upplýsingagjöf er að mestu í góðu horfi og að hún hefur eflst mikið síðast-  
liðinn áratug.

#### *Aðstoð við umsóknir*

Í samræmi við áherslur skólans hefur sérfræðiaðstoð við undirbúning umsókna  
aukist og verið bætt verulega, ekki síst með ráðningu rannsóknastjóra við öll  
fræðasvið skólans. Þessi aðstoð stendur akademískum starfsmönnum til boða  
endurgjaldslaust, a.m.k. upp að ákveðnu marki. Helst koma þó fram athuga-  
semdir um að þessi aðstoð sé ekki nægjanleg í ljósi þess hversu stórum hópi  
kennara rannsóknastjórur er ætlað að sinna á álagstímabilum, t.d. vegna  
umsóknarfrests RANNÍS og Rannsóknasjóðs háskólans.

#### *Sérfræðiaðstoð við framkvæmd rannsóknaverkefnis*

Hér er m.a. átt við aðferðafræðilega aðstoð, svo sem tölfræðigreiningar og  
vinnu við framkvæmd einstakra verkþátta, t.d. við söfnun gagna. Skv. niður-  
stöðum er misjafnt milli fræðasviða hve mikil aðstoð af þessu tagi er í boði  
og hvernig háttáð er greiðslu fyrir hana ef hún er ekki gjaldfrjál. Þessi vinna  
getur farið fram innan rannsóknastofnana (hluti af stoðþjónustu, t.d. „regn-  
hlífarstofnana“ eins og Hugvísindastofnunar) eða á skrifstofu fræðasviðs, þar  
á meðal hjá rannsóknastjóra, eða hún er keypt af stofnun sem sinnir slíkri  
stoðþjónustu.

<sup>158</sup> Í samhengi við mikilvægi þess að efla rannsóknainnviði er brýnt að litið sé á stoðþjónustu rannsókna  
sem hluta þessara innviða. Í opinberri umræðu um innviði er algengt að líta eingöngu á þá sem  
búnað, gagnagrunna og aðstöðu en síður sem aðstoð og þjónustu við rannsóknir (sjá t.d. *Vegvísir  
um innviði til rannsókna* frá maí 2009 sem gefinn var út af Vísinda- og tækniráði).

*Aðstoð við bókhalds- og verkefnauppgjör*

Rannsóknastjórar veita, a.m.k. að einhverju leyti, aðstoð við uppgjör rannsóknastyrkja. Skýra þarf hverjum beri að sinna uppgjöri á rekstri rannsóknaeininga, sérstaklega þeirra eininga sem ekki eru með starfsmenn og hver skuli bera kostnað af þeirri vinnu.

*Aðstoð við nemendur í rannsóknatengdu námi*

Samþætting rannsókna og kennslu hefur verið áherslumál háskólans um langa hríð og er í samræmi við hlutverk hans sem rannsóknaháskóli. Svara þarf hvaða hlutverki rannsóknaeiningar eiga að gegna við að veita framhaldsnemum, sérstaklega doktorsnemum, aðstöðu og stuðning til að stunda rannsóknir og tækifæri til þjálfunar í vísindalegum vinnubrögðum undir leiðsögn kennara. Bent er á að það sé fulltilviljanakennt hvernig staðið er að þessari aðstoð. Nauðsynlegt sé einnig fyrir rannsóknaeininguna að hafa fjárhagslega burði til að unnt sé að vinna að þjálfun þeirra með skipulagðari hætti en nú er.

Með hliðsjón af ofangreindu og þeim almennu athugasemdum sem fram koma hjá kennurum þar sem spurt var m.a. um stjórnýslu rannsókna má draga fram tvö meginatriði sem þarfnast endurskoðunar. Annars vegar þarf að koma skýrt fram hvaða þjónusta og aðstoð stendur kennurum til boða. Upplýsingar um mögulega aðstoð og kostnað, ef við á, þurfa að vera aðgengilegar á einum stað. Skoða þarf hvort ekki sé þörf á að samræma beinan og óbeinan fjárhagslegan stuðning skólans vegna þessarar aðstoðar, svo og greiðslu rekstrarkostnaðar, t.d. húsaleigu.

Í könnun meðal kennara varðandi þá þjónustu og aðstoð sem fræðasvið og sameiginleg stjórnýsla veita á sviði rannsókna kemur fram almenn ánægja. Sú óánægja sem þó kemur fram beinist helst að því sem fyrr var greint, þ.e. að ekki sé nægjanlega skýrt hvaða þjónusta sé að fá hjá vísinda- og nýsköpunarsviði, hvaða þjónustu rannsóknastjórar veiti og hvaða önnur þjónusta standi til boða, svo sem hjá stofnunum sem sinna stoðþjónustu.

Í öðru lagi ríkir það viðhorf að ekki sé nægjanlega aðstoð að fá við undirbúning og framkvæmd rannsóknaverkefna þrátt fyrir að sú aðstoð hafi verið eflað mikið á undanförunum árum, eins og áður segir. Þegar þeir þættir sem hafa áhrif á rannsóknarárangur eru skoðaðir er ljóst að miklu getur skipt um rannsóknafköst að stoðþjónusta á sviði rannsókna sé styrkt.<sup>159</sup>

159 Ýmsar rannsóknir benda til að einn áhrifabáttur rannsóknafkasta sé eðli og umfang innviða rannsókna, svo sem þeirrar stoðþjónustu sem háskólar bjóða kennurum. Sjá t.d. H. Dundar og D.R. Lewis, „Determinants of Research Productivity in Higher Education,” *Research in Higher Education* 39, nr. 6 (1998), bls. 607-631; C.J. Bland, B.A. Center, D.A. Finstad, K.R. Risbey og J.G. Staples, „A Theoretical, Practical, Predictive Model of Faculty and Department Research Productivity,” *Academic Medicine* 80, nr. 3 (2005), bls. 225-237; N. Carayol og M. Matt, „Does Research Organization Influence Academic Production? Laboratory Level Evidence from a Large European University,” *Research Policy* 33, nr. 8 (2004), bls. 1081-1102: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.03.004>.

## 8. STJÓRNSKIPULAG OG STJÓRNSÝSLA HÁSKÓLA ÍSLANDS: ÁLYKTANIR OG ÁBENDINGAR

Eins og getið er um í formála er tilgangur greiningar á stjórnskipulagi og stjórnsýslu Háskóla Íslands að meta hvað og þá hugsanlega hvernig bæta megi innviði háskólans þannig að hann geti sem best gegnt hlutverki sínu sem alþjóðlegur rannsóknaháskóli. Viðfangsefnið vísar til þeirrar áskorunar sem háskólar víða um heim hafa staðið frammi fyrir á síðastliðnum áratugum og felst í því að tryggja að þeir þjóni sem best hlutverkum sínum á sviði þekkingarsköpunar og þekkingarmiðlunar í breyttu starfsumhverfi. Breyttar starfsaðstæður felast í fjölmörgum samverkandi þáttum, m.a. aukinni samkeppni um nemendur, kennara og fjármagn. Meiri kröfur eru gerðar en áður af hálfu stjórnvalda um efnahagslegt gildi háskóla og skilgreindan og mælanlegan árangur, sem felst einkum í fjölda brautskráðra nemenda og birtingu rannsóknaniðurstaðna. Samfélagsleg hlutverk háskóla hafa enn fremur orðið fjölþættari með árunum. Með auknum umsvifum hefur rekstrarkostnaður þeirra aukist, oft á tíðum samhliða minnkandi beinum framlögum opinberra aðila. Með því er gerð krafa um aukna skilvirkni og hagkvæmni.

Stjórnvöld á Norðurlöndum hafa flest endurskoðað háskólaöggjöf sína á síðustu árum, m.a. til þess að bregðast við þessum breyttu aðstæðum. Sú endurskoðun hefur m.a. leitt til breytinga á fyrirkomulagi á æðstu stjórn háskóla og aukinna heimilda þeirra til að ákveða eigið stjórnskipulag og starfshætti til að tryggja sveigjanlega umgjörð kennslu og rannsóknastarfs. Háskólaöggjöf var endurskoðuð á Íslandi með setningu fyrstu heildarlaga um háskóla 1997, endurskoðun þeirra 2006 og setningu laga um opinbera háskóla 2008. Samhliða lagabreytingunum árið 2008 var unnið að skipulagsbreytingum innan Háskóla Íslands.

Niðurstöður þeirrar greiningar sem hér er birt benda til að stjórnskipulag skólans hafi að mestu reynst vel sem umgjörð um það fjölþætta og metnaðarfulla starf sem unnið er við hann. Í samræmi við markmið skipulagsbreytinganna 2008 hefur kjarnastarfsemi skólans verið styrkt með aukinni sérhæfðri stoðþjónustu í samræmi við þær þarfir sem nýtt starfsumhverfi skapar. Þrátt fyrir þessa meginniðurstöðu er nauðsynlegt, sem liður í viðvarandi umbótastarfi háskólans, að huga að þeim úrlausnarefnum og ábendingum sem greint er frá í ritinu.

Árétta þarf það sem fram kemur í inngangi að frammistaða skipulagsheilda er háð fjölmörgum samofnum þáttum. Hér hefur fyrst og fremst verið fjallað um skipulagsþáttinn. Almenn er viðurkennt að virkt stjórnskipulag sem aðlagað er að þörfum og markmiðum starfseinnar sé ein meginforsenda árangurs. Aðrir áhrifaþættir skipulagsheilda, sem ekki var lagt mat á í þessu tilfelli, eru t.d. fjármunir til ráðstöfunar, mannaflí, starfsaðstæður og vinnumenning. Gengið er út frá því að í vel starfandi háskóla ríki traust milli starfsmanna og gagnkvæm virðing sé borin fyrir ólíkum störfum, hæfni sé tryggð, sem og starfshreyfanleiki starfsfólks og góðar vinnuaðstæður. Ekki er líklegt að ávinningur af endurbótum á stjórnskipulagi skili sér ef þessir þættir ekki fyrir hendi.

## 8.1. Vald, ábyrgð og hlutverk æðstu stjórnar

Í kafla 2 var lagt mat á fyrirkomulag æðstu stjórnar Háskóla Íslands á grunni leiðbeininga um góða stjórnarhætti sem háskólar víða um heim fylgja. Niðurstöður sýna að stjórnarhættir æðstu stjórnar Háskóla Íslands eru að mestu í samræmi við þessar leiðbeiningar. Meginfrávikið felst í því fyrirkomulagi að rektor situr í háskólaráði og er formaður þess. Þetta er með nokkuð öðrum hætti en í háskólum í nágrannalöndunum þar sem algengast hefur verið að innleiða hefðbundið stjórnunarlíkan fyrirtækja með skiptingu milli stjórnar og framkvæmdastjóra til að skýra vald og ábyrgð innan æðstu forystu. Segja má að þróun í þessa veru hafi einkennt breytingar á stjórnskipulagi háskóla í Evrópu síðastliðna áratugi. Niðurstöður alþjóðlegra athugana um áhrif þessarar þróunar innan einstakra háskólakerfa eru ekki einhlítar. Nefnt er að reynsla af hefðbundnum stjórnunarlíkönum fyrirtækja innan háskóla, sérstaklega rannsóknaháskóla, sé enn takmörkuð. Dæmi séu um að hún hafi leitt til þess að dregið hafi úr áhrifum háskólasamfélagsins á stjórnun háskóla. Ákvarðanir um endurskipulagningu í þessa veru séu oft teknar eingöngu með vísan í almennar alþjóðlegar áherslur. Þetta sé því dæmi um tilhneigingu háskólakerfa til einsleitni. Eins og getið er um í inngangi hafa háskólar mikla sérstöðu sem skipulagsheildir þar sem margháttuð áhrif háskólasamfélagsins eru talin forsenda þess að skólarnir geti sinnt hlutverkum sínum.

Telja verður að kostir núverandi fyrirkomulags æðstu stjórnar háskólans séu ótvírætt meiri en ókostir. Meginókosturinn felst í þeim takmörkunum sem fylgir því að sami maður sé bæði formaður stjórnar háskólans og framkvæmdastjóri sem augljóslega dregur úr möguleikum háskólaráðs að sinna eftirliti með störfum æðstu stjórnenda að því marki sem það er hlutverk þess. Kostir þessa fyrirkomulags eru þó afgerandi. Með því er tryggt að innan háskólaráðs sé að finna góða þekkingu á því flókna og umfangsmikla starfi sem fram fer innan háskólans og telja verður forsendu þess að ráðið geti sinnt mikilvægu forystuhlutverki sínu. Með nógildandi skipan á vali rektors er lýðræðishefðum innan skólans viðhaldið og jafnframt áréttað að það er háskólasamfélagið sem felur rektor umboð til forystu og veitir honum jafnframt aðhald. Háskólasamfélagið velur rektor á grundvelli þeirra áherslna sem hann setur fram í málefnum háskólans í aðdraganda valsins. Með þetta umboð í farteskinu tekur hann forystusæti í háskólaráði. Háskóli Íslands hefur sérstaka stöðu innan íslensks samfélags, sem endurspeglast m.a. í tíðri fjölmiðlaumfjöllun um málefni hans. Það veitir skólanum aðhald, sérstaklega æðstu stjórn. Þessi sérstaða háskólans vegur upp á móti þeim göllum sem kunna að felast í því að aðskilja ekki hlutverk háskólaráðs og rektors. Í kafla 2 er bent á leiðir til að skýra boðvald og ábyrgð innan æðstu stjórnar. Mælt er með því að þær verði skoðaðar.

Stjórnsýsluleg staða Háskóla Íslands er óvenjuleg þar sem stofnunin er sjálfstæð A-hluta stofnun með sérstaka stjórn (háskólaráð) sem tekur ákvarðanir í stærrí málum. Þessi tilhögun felur í sér að skólinn hefur takmarkaðri möguleika á að afla sér sjálfur fjár en háskólar í einkarekstri. Meðferð mála er bundin í lögum og reglum í meira mæli en hjá háskólum í einkarekstri, m.a. í starfsmannamálum. Færa má rök fyrir því að þetta réttarumhverfi stuðli að starfsöryggi starfsmanna og þá jafnframt akademísku sjálfstæði.

## 8.2. Forstuhlutverk rektors

Núverandi skipan æðstu stjórnar háskólans styður og eflir forstuhlutverk rektors, eins og að ofan greinir. Í áfangaskýrslu 1 komu fram ábendingar um leiðir til að styrkja enn frekar forystu rektors með því að taka upp fyrirkomulag sem er víða við lýði annars staðar á Norðurlöndum. Lagt var til að ráðnir yrðu aðstoðarrektorar og þeim væri m.a. ætlað að vinna að verkefnum háskólaráðs og rektors á sviði stefnumótunar og vera tengiliðir æðstu stjórnar og þeirra starfsnefnda sem vinna að málafnum kennslu og vísinda. Einnig var lagt til að yrði ráðinn framkvæmdastjóri stjórnarsýslu yfir stjórnunareiningar sameiginlegrar stjórnarsýslu. Háskólaráð samþykkti þessa tilhögun vorið 2016. Með ráðningu í þessi störf varð til nýtt stjórnunarteymi rektors. Teyminu er ætlað að samhæfa akademísk og fjárhagsleg verkefni rektors. Um svipað leyti var ákveðið að breyta störfum skrifstofustjóra rektorsskrifstofu m.a. til að auka svigrúm hans til að vinna að stjórnun skrifstofunnar. Um tveggja ára reynsla er komin á núverandi fyrirkomulag. Lagt er til að þessi reynsla verði metin sérstaklega með hliðsjón af hinni norrænu fyrirmynd.

Í samræmi við forstuhlutverk sitt og umboð vinnur rektor að alhliða eflingu háskólans. Í umboði hans hefur á síðastliðnum misserum verið unnið að margvíslegum umbótaverkefnum á sviði kennslu, rannsókna og stjórnarsýslu. Með ráðningu aðstoðarrektora, sem eru akademískir starfsmenn, var lögð sérstök áhersla á þróunarverkefni. Eitt umfangsmesta verkefnið af þessu tagi á síðastliðnum misserum hefur falist í framkvæmd heildarstefnu skólans þar sem aðgerðum á grunni stefnumiða hefur verið fylgt markvisst eftir. Ráðinn hefur verið gæðastjóri í hlutastarf til að hafa umsjón með skuldbindingum háskólans á sviði gæðastarfs. Enn fremur hefur ný gæðastefna verið samþykkt.

Í umfjöllun um deildir og fræðasvið hér að neðan er bent á mikilvægi þess að unnið sé áfram að þróunar- og nýsköpunarverkefnum innan deilda og fræðasviða. Fjárhagslegur stuðningur við slík tímabundin verkefni gæti skipt miklu. Til greina kæmi að rektor veitti árlega styrki til að styðja við slík þróunarverkefni. Æskilegt væri einnig að innan skrifstofu rektors væri ráðgjöf og aðstoð veitt við að koma af stað slíkum verkefnum, fylgjast með framkvæmd og meta árangur þeirra. Þar væri einnig að finna reynslu og þekkingu sem nýst gæti við uppbyggingu nýrra verkefna. Yfirsýn yfir hið fjölpætta umbóta- og gæðastarf sem fram fer innan skólans er takmörkuð, ekki síst það starf sem unnið er innan fræðasviða og deilda. Sú reynsla og þekking sem skapast í þessum verkefnum þarf að vera aðgengileg svo að reynslusjóðurinn nýtist sem allra best.

## 8.3. Áhrif háskólasamfélagsins á stjórnun háskólans

Í kafla 1 kemur fram samantekt um þátttöku háskólasamfélagsins í stjórnun háskólans. Í meginráttum felst hún í tvennu, annars vegar í þátttöku akademískra starfsmanna í sameiginlegri stjórnun háskólans og hins vegar í starfi þeirra innan deilda og fræðasviða.

Þátttaka háskólasamfélagsins í stjórnun háskólans felst m.a. í vinnu starfsnefnda háskólaráðs. Formenn fastanefnda fræðasviða sitja í þessum nefndum en áskilið er að þeir séu ekki samtímis í öðrum akademískum forstuhlutverk-

um. Þetta fyrirkomulag stuðlar að valddreifingu í samræmi við einkenni jafningjastjórnunar. Með breytingu sem gerð var í samræmi við tillögu í áfangaskýrslu 1 er tenging lykilmefnda við forystu háskólans tryggð með formennsku aðstoðarrektora í kennslunefnd og vísindanefnd háskólaráðs. Meta þarf störf þessara nefnda, sem ekki reyndist unnt í þessari greiningu, til að skoða hvort og þá hvernig bæta megi störf þeirra. Þá yrði jafnframt metið hvort færa ætti verkefni á sviði stefnumótunar í enn ríkara mæli en þegar hefur verið gert í hendur nefndanna.

Nauðsynlegt er að meta hvernig nýta megi háskólaþing betur en nú er gert sem vettvang háskólasamfélagsins til umræðu um mikilvæg málefni háskólans, ekki síst með hliðsjón af lögfestum hlutverkum þess við mótun sameiginlegrar vísinda- og menntastefnu. Núverandi fyrirkomulag háskólaþings gerir því fyrst og fremst kleift að vera almennur samráðs- og umræðuvettvangur háskólasamfélagsins. Ef þinginu er ætlað skýrt formlegt umsagnar- og stefnumótunarhlutverk er nauðsynlegt að endurskoða stjórnun og skipulag þingsins.

Skýra mætti betur en nú er gert í regluverki skólans hvaða meginreglur skuli gilda um þau skil sem eru á milli þátttöku háskólasamfélagsins í akademískri stjórnun skólans og stjórnunarvalds rektors sem æðsta embættismanns háskólans, yfirmanns stjórnsýslu og akademískra stjórnenda. Skörun milli fyrirkomulags jafningjastjórnunar og stigveldis kemur m.a. fram í ráðningu forseta fræðasviða. Með núverandi fyrirkomulagi skapast jafnvægi milli ráðningarvalds rektors og áhrifa háskólasamfélagsins sem gefur álit sitt í formi niðurstöðu valnefndar. Það álit er hins vegar ekki bindandi. Annað fyrirkomulag er við lýði við val á deildarforseta að því leyti að kosning deildar er bindandi fyrir forseta fræðasviðs. Vegna mikilvægis jafningjastjórnunar í starfi deilda er þetta fyrirkomulag skynsamlegt þótt það kunni að skapa óvissu um stöðu deildarforseta gagnvart forseta fræðasviðs. Forseti sviðs gefur almennt ekki deildarforseta fyrir mæli sem lúta að akademískum málefnum deildar.

Þátttaka akademískra starfsmanna í æðstu stjórn skólans er með þeim hætti að fulltrúar þeirra sitja í háskólaráði, auk fulltrúa stúdenta. Skoða þarf hvort afnema eigi þá takmörkun sem nú er í reglum skólans um að eingöngu akademískir starfsmenn geti boðið sig fram sem fulltrúar háskólasamfélagsins í háskólaráði. Með því gæfist starfsfólki stjórnsýslu kostur á að bjóða fram krafta sína í æðstu stjórn skólans. Þetta væri í samræmi við þá skilgreiningu sem í gildi er um hverjir teljast til háskólasamfélagsins.

## 8.4. Akademísk forysta innan deilda og fræðasviða

Til að styrkja forystu innan deilda og fræðasviða er hér lagt til að starfssvið og verkefni akademískra stjórnenda séu betur afmörkuð en hingað til og þjálfun þeirra efld.

### 8.4.1. Afmörkun starfssviða

Afmarka má betur starfssvið og verkefni akademískra stjórnenda deilda. Fram hefur komið að við breytingarnar 2008 hafi verið ákveðið meðvitað að njörva ekki niður verkaskiptingu milli deildarforseta og sviðsforseta heldur láta reynsluna kveða á um hvernig henni væri best háttað. Þar sem tíu ár eru nú liðin frá þessum breytingum er nauðsynlegt að formfesta betur hlutverk og þar með ábyrgðar- og valdsvið akademískra stjórnenda. Skýrari afmörkun ætti að geta leitt til skilvirkara verklags þar sem dregið er úr líkum á tvíverknaði og óvissu um ábyrgð og vald.

Með fyrirvara um breytilegt fyrirkomulag akademískra eininga sem taka þarf tillit til gæti afmörkun starfssviða verið með eftirfarandi hætti:

*Deildarforseti og forseti fræðasviðs.* Deildarforseti stýrir daglegu akademísku starfi í umboði deildar og hefur forystu um eflingu kennslugreina. Forseti fræðasviðs stjórnar fjármálum og rekstri deilda í umboði rektors og hlutast til um akademíska framþróun þeirra. Forseti er yfirmaður deildarforseta í málum er ekki varða einstök akademísk mál deildarinnar. Á grunni almennra stjórnunarhefða eða formlegs framsals getur forseti fræðasviðs falið deildarforseta verkefni á sviði fjár- og starfsmannamála. Óljóst er hins vegar hve langt á að ganga í slíku framsali vegna eðlis og umfangs slíkra verkefna. Í samvinnu við deildir metur forseti fræðasviðs þörf fyrir þjónustu við þær. Hann hvetur og styður deildir til að þróa kennslugreinar og byggja upp rannsóknir eftir því sem við á. Verkefni deildarforseta og forseta sviðs eru samofin og því ber að leggja áherslu á samvinnu og samráð þeirra í millum við afgreiðslu mála, eins og gert er í gildandi erindisbréfum þessara stjórnenda.

*Deildarforseti og starfsmenn stjórnsýslu fræðasviðs* sem sinna þjónustu við deild skipta með sér verkum þannig að deildarforseti og aðrir akademískir starfsmenn deilda bera ábyrgð á ákvörðunum í akademískum málum en starfsmenn stjórnsýslu hafa með höndum framkvæmd þeirra. Verkaskipting akademískra starfsmanna og starfsmanna stjórnsýslu byggist í grunninn á reglu um að skilja ákvarðanir um grundvallarmál frá framkvæmd þeirra. Þessi regla miðar einnig að því að draga mörk milli akademískra stjórnunarverkefna og margvíslegrar stjórnsýslu sem betur á heima í höndum sérhæfðs starfsfólks. Með þessu er einnig reynt að tryggja að þeir sem að málum koma hafi til þess bestu þekkinguna. Þetta gæti dregið úr umfangi stjórnsýslustarfa meðal akademískra stjórnenda deilda en niðurstöður greiningar sýna að fjármál og rekstur eru fyrirferðarmikið verkefni hjá mörgum þeirra.

*Stærri stefnumarkandi mál séu áfram í höndum deildarfundar,* bæði umræða og ákvarðanatoka. Mál sem fara nú fyrir deildarfund að mestu formsins vegna (afgreiðslumál) séu í höndum deildarforseta, deildarráðs eða fastanefnda deildar. Í lögum um opinbera háskóla er ekki fjallað um deildarfundir að öðru leyti en því að þeim beri að tilnefna deildarforseta og hefur háskólinn því töluvert svigrúm til að ákveða fyrirkomulag þeirra. Í sumum háskólum annars staðar á Norðurlöndum eru deildarfundir ekki haldnir heldur kjósa starfsmenn deildar í deildarráð sem þá fer með umboð hins akademíska samfélags deildarinnar og hefur með höndum þau mál sem annars væru í höndum deildar-

funda. Fram hefur komið sú afstaða í stærri deildum að deildarfundir nýtist ekki til ákvarðanatöku heldur séu þeir fyrst og fremst umræðuvettvangur. Skoða mætti þann kost að deildir hefðu heimild til að fella niður deildarfundir í núverandi formi eða að slíkir fundir væru einungis haldnir einu sinni á misseri til þess að afgangið lykilmál.

*Forseti fræðasviðs og stjórn sviðs.* Greining á verkefnum stjórna fræðasviða sýnir að skerpa þarf á hlutverkum þeirra, ekki síst hinu akademíska hlutverki. Í samræmi við ætlan löggjafans ber að leggja áherslu á að sviðsstjórn er stjórnunarteymi forseta fræðasviðs en ekki stjórn í þeirri merkingu að hún taki meiri háttar ákvarðanir í málefnum fræðasviðsins. Það er forseti fræðasviðs sem ber stjórnunarábyrgð á fræðasviðinu en ekki stjórn þess. Fjármál og rekstur deilda og annarra akademískra eininga er í höndum forseta og stjórnslýslu fræðasviðs í samvinnu við deildarforseta og annað forystufólk deilda. Skoða ætti hvort nýta megi stjórn sviðs betur sem vettvang til að styrkja akademíska samvinnu.

*Deildarfundur og starfsnefndir deilda.* Fram kemur í niðurstöðum greiningar að stjórnendum deilda sé ekki að fullu ljóst hversu langt megi ganga í að framselja ákvörðunarvald til starfsnefnda. Heppilegast væri að deildarfundur eða deildarráð gæti falið starfsnefndum, svo sem námsnefndum, umboð til fullnaðarafgreiðslu mála, eða að þessar nefndir gætu afgreitt mál að höfðu samráði við deildarforseta. Með því fækkaði þeim málum sem koma á borð deildarfundar eða deildarráðs.

*Formaður námsbrautar og deildarforseti.* Fram kemur í kafla 5 að skýra þurfi verkaskiptingu milli deildarforseta og formanna námsbrauta. Rökrétt er að formaður starfi að mestu sjálfstætt að akademískum málum námsbrautar sinnar, sem séu tilgreind og ákvörðuð af deild. Hann starfi með deildarforseta í málum er koma til umfjöllunar í deildarráði eða á deildarfundum og snúa að stefnumarkandi málum þeirra kennslugreina sem undir námsbraut hans falla. Aðstoð skrifstofu við formann námsbrautar sé með sama hætti og aðstoð hennar við deildarforseta, svo og verkaskipting milli þeirra.

*Deildarforseti og varadeildarforsetilformaður og varaformaður námsbrautar.* Í meirihluta tilvika eru varamenn deildarforseta og formanna námsbrauta virkir í stjórnun. Því er mælt með að gengið sé frá verkaskiptingu milli þessara stjórnenda þegar varamenn starfa við hlið aðalmanna til lengri tíma og fá til þess kennsluafslátt. Þessi verkaskipting komi fram í erindisbréfi eða starfslýsingu sem samþykkt sé á deildarfundum eða í deildarráði.

Mælt er með því að unnið verði yfirlit yfir verkefni, ábyrgð og vald akademískra stjórnenda innan deilda og fræðasviða. Erindisbréf og starfslýsingar taki mið af því. Horft sé til fyrirmynda í norrænum háskólum. Tekið er fram að slíkt yfirlit getur verið breytilegt eftir fræðasviðum og deildum.

#### **8.4.2. Undirbúningur akademískra stjórnenda undir störf sín**

Ein af forsendum þess að styrkja megi akademíska forystu er að þeir sem takast hana á hendur séu undir verkefnið búnir. Skv. alþjóðlegum athugunum virðist ekki algengt að akademískir stjórnendur, svo sem deildarforsetar, fái



sérstaka þjálfun þegar þeir hefja þau störf né að þeim sé boðið upp á starfsþróun.<sup>160</sup> Háskóli Íslands hefur þó unnið að því á síðastliðnum misserum að efla starfsundirbúning nýrra deildarforseta, auk þess sem skólinn hefur boðið upp á samstarfsvettvang þar sem deildarforsetar hafa átt þess kost að deila reynslu sinni.

Mælt er með því að þetta starf verði þróað áfram, einkum verði lögð áhersla á að efla færni þessara stjórnenda til akademískrar forystu. Einnig fái þeir grunnþjálfun í verkefna- og breytingastjórnun en sú aðferðafræði getur hentað vel við stjórnun sameiginlegra verkefna innan deilda og fræðasviða. Í þessum tilgangi er nauðsynlegt að fyrir hendi sé aðgengilegt íslenskt efni sem sérstaklega tekur mið af þörfum Háskóla Íslands. Mælt er með því að unnin sé handbók fyrir akademíska stjórnendur sem gæti bæði nýst til þjálfunar og í daglegu starfi.

Æskilegt er að í auglýsingu allra akademískra starfa komi fram að gert sé ráð fyrir að starfsmaður taki þátt í mótun og þróun þess starfssviðs sem um er að ræða. Þá sé skýrt strax í upphafi að það sé hluti af starfsferli akademískra starfsmanna að taka að sér forystuhlutverk og stjórnunarverkefni á sviði kennslu og rannsókna.

## 8.5. Skipulag kjarnastarfseminnar

Nauðsynlegt er að skipulag kennslu og rannsókna sé sveigjanlegt og skapaðir séu hvatar til að innleiða ný skipulags- og samstarfsform. Í samræmi við valddreifingarreglu háskólans skiptir miklu að umgjörð akademískra eininga sé ávallt í samræmi við eðli og þarfir starfseminnar. Ósamkvæmni í skiptingu fræðasviða, deilda og annarra eininga innan fræðasviða þarf ekki að torvela samhæfingu. Meginforsendan er að hin skipulagslega umgjörð henti þeirri ólíku starfsemi sem finna má innan skólans. Í þeim efnum hentar ekki endilega eitt skipulagsform best.

Komið hefur fram að akademískar stjórnunareiningar eru misstórar og mis-einsleitar og þörf þeirra fyrir aðstoð og þjónustu því mismikil. Ef miðað er við að stjórnun fjármála þeirra sé alfarið í höndum fræðasviða og stjórnsýslu skólans skapast meira svigrúm til að starfrækja margar og misstórar stjórnunareiningar. Þjónusta og aðstoð stjórnsýslu getur þá verið breytileg, háð stærð hinnar akademísku einingar og eðli starfsemi hennar.

Í vaxandi alþjóðlegu samkeppnisumhverfi háskóla hefur athygli í auknum mæli beinst að þeim aðferðum á sviði nýsköpunar og þróunarverkefna sem fyrirtæki nota til að skapa sér samkeppnisforskot. Með tilliti til sjálfstæðis kennslu- og rannsóknastarfs háskóla er augljóst að enn meiri þörf er á að þar fari fram virkt og öflugt þróunarstarf. Stigveldi og ósveigjanlegt skipulag getur torvelað það og drepið niður nauðsynlegt frumkvæði. Hér má vitna í orð fræðimannsins Michaels Shattock þar sem hann segir:

<sup>160</sup> L. David Weller Jr., „Department Heads: The Most Underutilized Leadership Position, “ *NASSP Bulletin* 85, nr. 625 (2001), bls. 73-81; Jeffrey L. Buller, *The Essential Department Chair: A Comprehensive Desk Reference* (John Wiley & Sons, 2012), bls. 3; Walter H. Gmelch, „The New Dean: Taking Charge and Learning the Job, “ Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education, Chicago, February 26-29. 2000.

Entrepreneurialism does not flourish in heavily bureaucratic environments which discourage opportunism and encourage conformity. Universities, therefore, need to create organisational cultures that motivate staff (not necessarily for financial reward) to pursue innovative, entrepreneurial or simply extra-core activities utilising and drawing on their own academic and professional expertise.

Áhugaverður ávinningur af því að starfa innan Háskóla Íslands er það svigrúm sem starfsfólk hefur haft við að móta nýtt nám og námsleiðir, taka upp nýtt kennsluefni í samræmi við nýjar hugmyndir og móta rannsóknaverkefni og rannsóknasamstarf. Mælt er með að gengið verði enn lengra í að skapa frjóan farveg fyrir akademískt frumkvöðlastarf.

Æðsta stjórn skólans hvetji til verkefna sem beinist að nýjum skipulags- og samstarfsformum í tengslum við aðila innan sem utan skólans. Með því sé stuðlað að því að háskólinn sé „leiðandi afl í framþróun samfélagsins sem vettvangur nýrra hugmynda og lifandi samstarfs rannsakenda, nemenda, atvinnulífs, stofnana og þjóðlífs“ eins og segir í stefnu skólans HÍ21. Ein leið við innleiðingu nýrra skipulags- og samstarfsforma innan háskóla eru afmörkuð tilraunaverkefni sem unnt er að innleiða á stærri skala ef niðurstaðan reynist jákvæð. Þessi aðferðafræði skapar frjótt umhverfi og tækifæri til að prófa nýjar hugmyndir án mikils kostnaðar eða áhættu.

## 8.6. Stjórnsýsla skólans

Ör uppbygging stjórnsýslu hefur einkennt þróun háskóla um allan heim. Skýringu á þessari þróun er m.a. að finna í breyttum starfsaðstæðum háskóla sem kallað hafa á fjölgun starfa innan stjórnsýslu, m.a. á sviði stoðþjónustu rannsókna, kennslu- og námsráðgjafar, upplýsingatækni, fjármálastjórnunar og markaðs- og kynningarmála. Þessa þróun má sjá innan Háskóla Íslands. Á síðastliðnum áratugum, sérstaklega þeim síðasta, hefur þeim fjölgað umtalsvert sem starfa að margvíslegri þjónustu og aðstoð við akademíska starfsmenn skólans. Þessi uppbygging er í samræmi við þær áherslur sem mótaðar voru á fyrsta áratug nýrrar aldar í þeim tilgangi að styrkja kjarnastarfsemi skólans.

Vel starfandi stjórnsýsla háskóla veitir vandaða, hagkvæma og heildstæða þjónustu í samræmi við þarfir akademískra eininga og tryggir skilvirkan og traustan rekstur. Að mati starfsmanna skólans er stjórnsýsla hans í heild vel starfandi. Skv. niðurstöðu innri þjónustukönnunar er mikil ánægja meðal akademískra starfsmanna með þjónustu stjórnsýslu skólans, bæði stjórnsýslu fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu. Þó er kallað eftir meiri og sérhæfðari þjónustu og aðstoð, sérstaklega á sviði rannsókna. Í greiningunni hér að framan koma fram ábendingar um skipulagslega staðsetningu á einstökum verkefnum innan sameiginlegrar stjórnsýslu sem forysta háskólans þarf að taka afstöðu til.

Bæta þarf samhæfingu milli sameiginlegrar stjórnsýslu og stjórnsýslu fræðasviða. Vandamál vegna samhæfingar er algengt og krefjandi úrlausnarefni innan umfangsmikilla og flókinna stofnana, ekki síst háskóla, þar sem stjórnunar-

einingar eru faglega og jafnvel rekstrarlega sjálfstæðar. Sem almennt viðmið er skynsamlegt að beinn stuðningur við akademíska starfsemi skólans sé veittur sem næst vettvangi. Sameiginleg stjórnsýsla veiti sérhæfða þjónustu sem ekki er hagkvæmt að sé í boði á öllum fræðasviðum, rekstur sameiginlegra upplýsinga-, fjárhags- og starfsmannakerfa skólans sé einnig í höndum sameiginlegrar stjórnsýslu, svo og verklagsreglur sem þurfa að vera samræmdar fyrir allan skólann.

Þrátt fyrir verkaskiptingu af þessu tagi ber að undirstrika að markmið um samhenta stjórnsýslu getur aðeins náðst með margháttaðri samvinnu fræðasviða og sameiginlegrar stjórnsýslu. Slíkt samstarf er nú þegar að finna innan skólans. Samstarfshópar í einstökum málaflokkum eru einn liður í þessari samvinnu. Skynsamlegt væri að styrkja enn frekar starf þessara hópa með því að umboð þeirra verði skýrara og þeir starfi skv. formlegu erindisbréfi. Einnig væri gagnlegt að fara af stað með þróunarverkefni, eitt eða fleiri, sem hvert væri bundið við einn málaflokk og eitt fræðasvið. Markmiðið með slíku þróunarverkefni væri að skoða nýjar leiðir til samhæfingar og samvinnu í stjórnsýslu.

Samhæfing innan háskóla byggist að miklu leyti á stöðlum eða reglum. Gera þarf endurbætur á núverandi regluverki Háskóla Íslands sem er flókið og óvenjulega viðamikil enda hefur það orðið til á mismunandi tímum í sögu skólans. Endurskoðun á þessari formlegu umgjörð skólans þarf að vera viðvarandi og taka mið af breytingum í starfsumhverfi hans.



---

## HEIMILDIR

- Altbach, P.G., og J. Salmi. *The Road to Academic Excellence: The Making of World Class Research Universities*. Washington: The World Bank, 2011.
- Amaral, Alberto, Glen A. Jones og Berit Karseth. „Governing Higher Education: Comparing National Perspectives.“ *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, ritstj. Alberto Amaral, Glen A. Jones og Berit Karseth, bls. 279-298. Springer, 2002.
- Amaral, Alberto, Glen A. Jones og Berit Karseth. „A managerial revolution?“ *The Higher Education Managerial Revolution?* ritstj. Alberto Amaral, V. Lynn Meek og Ingvild M. Larsen. Kluwer Academic Publishers: Dordrecht, Boston og London, 2003. Kindle-útgáfa.
- Baird, Jeanette. „Beyond Professionalisation: Enhancing the Governance Culture for Australian University Governing Boards.“ *Tertiary Education and Management* 12, nr. 4 (2006), bls. 297-309. <https://doi.org/10.1080/13583883.2006.9967175>.
- Baldrige, V.J. *Power and Conflict in the University*. New York, NY: John Wiley & Sons, 1971.
- Becher, Tony. „The Counter-Culture of Specialization.“ *European Journal of Education* 25, nr. 3 (1990), bls. 333-346.
- Becher, Tony, og Paul Trowler. *Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Culture of Disciplines*. McGraw-Hill Education (UK), 2001.
- Birnbaum, Robert. „The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back.“ *New Directions for Higher Education* 127 (2004), bls. 5-22.
- 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, nr. 4 (1989), bls. 423-443.
- Birnbaum, Robert. „The Life Cycle of Academic Management Fads.“ *The Journal of Higher Education* 71, nr. 1 (2000), bls. 1-16.
- Birnbaum, Robert. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- Bland, C.J., B.A. Center, D.A. Finstad, K.R. Risbey og J.G. Staples. „A Theoretical, Practical, Predictive Model of Faculty and Department Research Productivity.“ *Academic Medicine* 80, nr. 3 (2005), bls. 225-237.
- Bleiklie, Ivar. „Justifying the Evaluative State: New Public Management Ideals in Higher Education.“ *European Journal of Education* 33, nr. 3 (1998), bls. 299-316.
- Bleiklie, Ivar. „Towards European Convergence of Higher Education Policy.“ *Higher Education Management* 13, nr. 3 (2001), bls. 9-29.
- Bleiklie, Ivar, Jürgen Enders og Benedetto Lepori (ritstj.). *Managing Universities: Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective*. Palgrave Studies in Global Higher Education. Springer International Publishing, 2017. Kindlestaðsetning: 1438. Kindle-útgáfa.
- Bleiklie, Ivar, og Mary Henkel (ritstj.). *Governing Knowledge: A Study of Continuity and Change in Higher Education: A Festschrift in Honour of Maurice Kogan*. Springer Science & Business Media, 2006. Dordrecht, New York: Springer, 2005.
- Bleiklie, Ivar, og Maurice Kogan. „Organization and Governance of Universities.“ *Higher Education Policy* 20, nr. 4 (2007), bls. 477-493. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300167>.
- Bolman, Lee G., og Terrence E. Deal. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. 4. útg. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- Bowen, William G., og Eugene M. Tobin. *Locus of Authority: The Evolution of Faculty Roles in the Governance of Higher Education*. Princeton: Princeton University Press, 2015.
- Brankovic, Jelena, Manja Klemenčič, Predrag Lažetić og Pavel Zgaga (ritstj.). *Global Challenges, Local Responses in Higher Education*. Sense Publishers, 2014.
- Brennan, John, Roger King og Yann Lebeau. *The Role of Universities in the Transformation of Societies*. Centre for Higher Education Research and Information/Association of Commonwealth Universities, UK, 2004.

- Bryman, Alan. „Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review.“ *Studies in Higher Education* 32, nr. 6 (2007), bls. 693-710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>.
- Buller, Jeffrey L. *The Essential Department Chair: A Comprehensive Desk Reference*. 2. útg. John Wiley & Sons, 2012.
- Carayol, Nicolas, og Mireille Matt. „Does Research Organization Influence Academic Production?“ *Research Policy* 33, nr. 8 (2004), bls. 1081-1102. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.03.004>.
- Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962.
- Christensen, Tom. „University Governance Reforms: Potential Problems of More Autonomy?“ *Higher Education* 62, nr. 4 (2010), bls. 503-517. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9401-z>.
- Clark, Burton R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Issues in Higher Education. ERIC, 1998.
- Clark, Burton R. *The Academic Profession: National, Disciplinary, and Institutional Settings*. University of California Press, 1987.
- Clark, Burton R. *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- Clarke, Thomas. *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundation of Corporate Governance*. London, New York: Routledge, 2004.
- Committee of University Chairs (CUC). *The Higher Education Code of Governance*, December 2014. <http://www.universitychairs.ac.uk/>.
- Crane, D. „Social Structure in a Group of Scientists: A Test of the “Invisible College” hypothesis.“ *American Sociological Review* 34, nr. 3 (1969), bls. 335-352.
- 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, nr. 1 (1998), bls. 47-70. <https://doi.org/10.1080/0962021980020014>.
- Deem, R., og K. J. Brehony. „Management as Ideology: The Case of ‘New Managerialism’ in Higher Education.“ *Oxford Review of Education* 31, nr. 2 (2005), bls. 217-235. <https://doi.org/10.1080/03054980500117827>.
- Dundar, H., og D.R. Lewis. „Determinants of Research Productivity in Higher Education.“ *Research in Higher Education* 39, nr. 6 (1998), bls. 607-631.
- Eggert Þór Bernharðsson og Háskóli Íslands. *Alhliða háskóli: Rektorstið Páls Skúlasonar í Háskóla Íslands 1997-2005*. Reykjavík: Háskóli Íslands, 2006.
- Enders, Jürgen, Harry De Boer, Jon File, Ben Jongbloed og Don Westerheijden. „Reform of Higher Education in Europe: An Introduction.“ *Reform of Higher Education in Europe*, ritstj. Jürgen Enders, Harry De Boer og Don Westerheijden, bls. 1-10. Springer, 2011.
- Evrópuráðið. Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process. <https://www.coe.int/en/web/ingo/civil-participation>.
- Fischer, Michael. „Defending Collegiality.“ *Change* 41, nr. 3 (2009), bls. 20-25.
- Fox Garrity, Bonnie. „Trustees versus Directors, Whom Do They Serve? Boards, For-Profits and the Public Good in the United States.“ *Higher Education Quarterly* 69, nr. 1 (2015), bls. 37-57. <https://doi.org/10.1111/hequ.12057>.
- French, John R.P., og Bertram Raven. „The Bases of Social Power.“ *Studies in Social Power*, ritstj. Dorwin P. Cartwright, bls. 150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959.
- Fägerlind, Ingemar, og Görel Strömqvist (ritstj.). *Reforming Higher Education in the Nordic Countries: Studies of Change in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden*. Paris, UNESCO, 2004.
- Galbraith, Jay R., Diane Downey og Amy Kates. *Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels*. New York: AMACOM, 2002.
- Gayle, Dennis John, Bhoendradatt Tewarie og A. Quinton White Jr. *Governance in the*

- Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management.* ASHE-ERIC Higher Education Report. Wiley, 2011.
- Geiger, R.L. „Organized Research Units: Their Role in the Development of University Research.“ *The Journal of Higher Education* 61, nr. 1 (1990), bls. 1-19.
- Ginsberg, Benjamin. *The Fall of the Faculty: The Rise of the All-Administrative University and Why It Matters* (Oxford University Press, 2011). Kindle-útgáfa.
- Gmelch, Walter H. „The New Dean: Taking Charge and Learning the Job.“ Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education, Chicago, February 26-29, 2000.
- Gornitzka, Åse, og Ingvild Marheim Larsen. „Towards Professionalisation? Restructuring of Administrative Work Force in Universities.“ *Higher Education* 47, nr. 4 (2004), bls. 455-471.
- Gouldner, Alvin W. „Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles: I.“ *Administrative Science Quarterly* 2 (1957), bls. 281-306.
- Guðmundur Hálfðanarson, Sigríður Matthíasdóttir og Magnús Guðmundsson. *Aldarsaga Háskóla Íslands 1911-2011*, ritstj. Gunnar Karlsson. Reykjavík: Háskólaútgáfan, 2011.
- Guðrún Pétursdóttir og Guðbjörg Eva H. Baldursdóttir. *Þjóð til þings: Skýrsla stjórnlaganefndar 2011*. 1. bindi. Reykjavík: Stjórnlaganefnd, 2011.
- Guðrún Pétursdóttir og Guðbjörg Eva H. Baldursdóttir. *Þjóð til þings: Skýrsla stjórnlaganefndar 2011*. 2. bindi. Reykjavík: Stjórnlaganefnd, 2011.
- Gumport, Patricia J., og Barbara Sporn. „Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration.“ *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. 14. bindi, ritstj. John Smart, bls. 103-145. New York: Agathon Press, 1999.
- Hatfield, Robert. „Collegiality in Higher Education: Toward an Understanding of the Factors Involved in Collegiality.“ *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict* 10, nr. 1 (2006), bls. 11-19.
- Huse, Morten. *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge University Press, 2007.
- Ikenberry, S.O., og R. C. Friedman. *Beyond Academic Departments: The Story of Institutes and Centers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1972.
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). *INTOSAI GOV 9140: Internal Audit Independence in the Public Sector*. [https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public%20Documents/INTOSAI\\_GOV\\_9140\\_E.pdf](https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public%20Documents/INTOSAI_GOV_9140_E.pdf).
- Jones, Glen A., Theresa Shanahan og Paul Goyan. „The Academic Senate and University Governance in Canada.“ *Canadian Journal of Higher Education* 34, nr. 2 (2004), bls. 35-68.
- Jón Torfi Jónasson. „Allt á eina bókina lært? Um reglufestu og einsleitni í þróun háskóla.“ *Uppeldi og menntun* 14, nr. 1 (2005), bls. 133-140.
- Jón Torfi Jónasson. *Inventing Tomorrow's University: Who Is to Take the Lead? An Essay of the Magna Charta Observatory*. Bologna: Bologna University Press, 2008.
- Jón Torfi Jónasson. „What Determines the Expansion of Higher Education? Credentialism, Academic Drift, and the Growth of Education.“ *Rannsóknir í félagsvísindum V: viðskipta- og hagfræðideild*, ritstj. Ingjaldur Hannibalsson, bls. 275-290. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands, 2004.
- Kezar, Adrianna. „What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes?“ *New Directions for Higher Education* 127 (2004), bls. 35-46.
- Krettek, Peter M., Žarko Dragšić og Barbara M. Kehm. „Transformation of University Governance: On the Role of University Board Members.“ *Higher Education* 65, nr. 1 (2013), bls. 39-58. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9580-x>.
- Krishnan, Armin. *What Are Academic Disciplines? Some Observations on the Disciplinarity vs. Interdisciplinarity Debate*. NCRM Working Paper Series 03/09. ESRC National Centre for Research Methods, University of Southampton, 2009.

- Kyvik, Svein. „Structural Changes in Higher Education Systems in Western Europe.“ *Higher Education in Europe* 29, nr. 3 (2004), bls. 393-409. <https://doi.org/10.1080/0379772042000331679>.
- Landssamtök lífeyrissjóða, Samtök atvinnulífsins, Samtök fjármálafyrirtækja, Viðskiptaráð Íslands og Nasdaq Iceland. *Handbók stjórnarmanna: Upplýsingar um hlutverk, ábyrgð og skyldur stjórnarmanna í íslensku atvinnulífi*, ritstj. Berglind Ósk Guðmundsdóttir, 2. útgáfa. Reykjavík: KPMG á Íslandi, 2013.
- Larsen, Ingvild. „The Role of the Governing Board in Higher Education Institutions.“ *Tertiary Education and Management* 7, nr. 4 (2001), bls. 323-340.
- Laudel, Grit. „What Do We Measure by Co-Authorships?“ *Research Evaluation* 11, nr. 1 (2002), bls. 3-15.
- Lawrence, Paul R., og Jay William Lorsch. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- Lazzeretti, Luciana, og Ernesto Tavoletti. „Governance Shifts in Higher Education: A Cross-National Comparison.“ *European Educational Research Journal* 5, nr. 1 (2016), bls. 18-37. <https://doi.org/10.2304/eerj.2006.5.1.18>.
- Lewis, Jenny M. *Academic Governance: Disciplines and Policy*. Routledge Research in Higher Education. New York, NY: Routledge, 2013.
- Lombardi, John V. *How Universities Work*. Higher Ed Leadership Essentials. Johns Hopkins University Press, 2013. Kindle-útgáfa.
- Magna Charta Universitatum*, Bologna, 18. september 1988. <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/the-magna-charta-1/the-magna-charta>.
- Mallon, William. „Disjointed Governance in University Centers and Institutes.“ *New Directions for Higher Education*, nr. 127 (2004), bls. 61-74.
- Manning, Kathleen. *Organizational Theory in Higher Education*. Core Concepts in Higher Education. New York: Routledge, 2013.
- McCully, George. „Academic Disciplines: Synthesis or Demise?“ *New England Journal of Higher Education*, apríl 2018. <https://nebhe.org/journal/academic-disciplines-synthesis-or-demise/>.
- McNulty, Terry, og Andrew Pettigrew. „Strategists on the Board.“ *Organization Studies* 20, nr. 1 (1999), bls. 47-74.
- Mintzberg, Henry. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall Inc., 1993.
- Olsen, Johan P. *The Institutional Dynamics of the (European) University*. ARENA Working Paper nr. 15. Oslo: Centre for European Studies, University of Oslo, 2005.
- O'Mahony, Kim, og Thomas N. Garavan. „Implementing a Quality Management Framework in a Higher Education Organisation.“ *Quality Assurance in Education* 20, nr. 2 (2012), bls. 184-200. <https://doi.org/10.1108/09684881211219767>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. París, OECD Publishing, 2015. <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>.
- Ómar H. Kristmundsson. *Reinventing Government in Iceland: A Case Study of Public Management Reform*. Reykjavík: University of Iceland Press, 2003.
- Páll Hreinsson. *Valdmörk stjórnvalda: Pælingar í stjórnsýslurétti*. Reykjavík: Röði, 2005.
- Páll Skúlason. *Háskólapælingar: Um stefnu og stöðu háskóla í samtímanum*. Reykjavík: Háskólaútgáfan, 2014.
- Salvör Nordal. „Ábyrgð, stofnanir og íslensk stjórnsýsla: Lærdómar af bankahruni.“ *Stjórnmál og stjórnsýsla* 10, nr. 1 (2014), bls. 1-16. <http://hdl.handle.net/1946/22392>.
- Santiago, Paulo, Karine Tremblay, Ester Basri og Elena Arnal. *Tertiary Education for the Knowledge Society*, 1. bindi. París: OECD, 2008.
- Shattock, Michael. *International Trends in University Governance: Autonomy, Self-Government and the Distribution of Authority*. International Studies in Higher Education. London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014.



- Shattock, M.L. *Making Policy in British Higher Education 1945-2011*. Maidenhead: McGraw-Hill, Open University Press, 2012.
- Shattock, Michael. *Managing Good Governance in Higher Education*. McGraw-Hill Education (UK), 2006.
- Shattock, Michael. „University Governance, Leadership and Management in a Decade of Diversification and Uncertainty.” *Higher Education Quarterly* 67, nr. 3 (2013), bls. 217-233. <https://doi.org/10.1111/hequ.12017>.
- Stahler, G.J., og W.R. Tash. „Centers and Institutes in the Research University: Issues, Problems, and Prospects.” *The Journal of Higher Education* 65, nr. 5 (1994), bls. 540-554.
- Taylor, Mark. „Shared Governance in the Modern University.” *Higher Education Quarterly* 67, nr. 1 (2013), bls. 80-94. <https://doi.org/10.1111/hequ.12003>.
- Teichler, Ulrich. *Higher Education Systems: Conceptual Frameworks, Comparative Perspectives, Empirical Findings*. Rotterdam: Sense Publishers, 2007.
- The Hertie School of Governance. *The Governance Report 2014*. Oxford University Press, 2014.
- The Institute of Internal Auditors. *Practice Guide: Assisting Small Internal Audit Activities in Implementing the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing: Recommended Guidance*. 2011. <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Assisting-Small-Internal-Audit-Activities-in-Implementing-the-Standards-Practice-Guide.aspx>.
- The National Center for Education Statistics (NCES). Digest of Educational Statistics. Table 317.10. Degree-granting postsecondary institutions, by control and level of institution: Selected years, 1949-50 through 2016-17. [https://nces.ed.gov/programs/digest/d17/tables/dt17\\_317.10.asp?current=yes](https://nces.ed.gov/programs/digest/d17/tables/dt17_317.10.asp?current=yes).
- Thompson, James D. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administration*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Trow, Martin. „Reflections on the Transition from Elite to Mass to Universal Access: Forms and Phases of Higher Education in Modern Societies since WWII.” *International Handbook of Higher Education*, ritstj. James J.F. Forest og Philip G. Altbach, bls. 243-280. Springer, 2007.
- van Vught, Frans (ritstj.). *Mapping the Higher Education Landscape: Towards a European Classification of Higher Education*. Springer Science & Business Media, 2009.
- van Vught, Frans. „Mission Diversity and Reputation in Higher Education.” *Higher Education Policy* 21, nr. 2 (2008), bls. 151-174. <https://doi.org/10.1057/hep.2008.5>.
- Viðskiptaráð Íslands, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq Iceland. *Leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja*. 5. útg. Reykjavík: höfundar, 2015. <https://vi.is/Thjonusta/Stjornarhaettir/>.
- Waddell, Dianne, og David Mallen. „Quality Managers: Beyond 2000?” *Total Quality Management* 12, nr. 3 (2001), bls. 373-384.
- Ward, Kelly. *Faculty Service Roles and the Scholarship of Engagement: ASHE-ERIC Higher Education Report*. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass, 2003.
- Weick, Karl E. „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.” *Administrative Science Quarterly* 21, nr. 1 (1976), bls. 1-19.
- Weller Jr., L. David. „Department Heads: The Most Underutilized Leadership Position.” *NASSP Bulletin* 85, nr. 625 (2001), bls. 73-81.

## Lög um háskóla

- Lög nr. 67/2012 um breytingu á lögum um háskóla, nr. 63/2006 (sjálfstæði og lýðræði í háskólum, réttindi fatlaðra nemenda)
- Lög nr. 50/2010 um breytingu á lögum nr. 85/2008, um opinbera háskóla (almenningsfræðsla)
- Lög um opinbera háskóla nr. 85/2008
- Lög um sameiningu Kennaraháskóla Íslands og Háskóla Íslands nr. 37/2007
- Lög um háskóla nr. 63/2006

Lög um Háskóla Íslands nr. 41/1999  
Lög nr. 137/1997 um Kennaraháskóla Íslands  
Lög um háskóla nr. 136/1997  
Lög um Háskóla Íslands nr. 131/1990  
Lög um Háskóla Íslands (stjórnsýslu) nr. 26/1990 (um breytingu á lögum nr. 77/1979)  
Lög nr. 77/1979 um Háskóla Íslands  
Lög um stofnun háskóla 30. júlí 1909

### Önnur lög sem getið er

Lög um opinber fjármál nr. 123/2015  
Lög um Stjórnarráð Íslands nr. 115/2011  
Lög um framhaldsskóla. nr. 92/2008  
Lög um Umhverfisstofnun nr. 90/2002  
Lög um fjárreiður ríkisins nr. 88/1997  
Lögreglulög nr. 90/1996  
Lög um réttindi og skyldur opinberra starfsmanna (stml.) nr. 70/1996.

### Norræn háskólalöggjöf sem vísað er í

Dönsk háskólalög: Universitetsloven nr. 261/2015. <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=198434>.  
Finnsk háskólalög. Ensk útgáfa: Universities Act 558/2009. <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2009/20090558>.  
Norsk háskólalög. Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven). 01.08.2005. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>.  
Sænsk háskólalög (Högskolelag 1992:1434). [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/hogskolelag-19921434\\_sfs-1992-1434](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/hogskolelag-19921434_sfs-1992-1434).

### Frumvörp til laga sem vitnað er í, umsagnir og athugasemdir um þau

Frumvarp til laga, nr. 123/2015, um opinber fjármál, 148. mál, þskj. 148. Alþingi 2015-2016, 145. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/145/s/0148.html>.  
Frumvarp til laga nr. 67/2012 um breytingu á lögum um háskóla, nr. 63/2006 (sjálfstæði og lýðræði í háskólum, réttindi fatlaðra nemenda), 468. mál, þskj. 714. Alþingi 2011-2012, 140. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/140/s/0714.html>.  
Frumvarp til laga um breytingu á lögum nr. 85/2008, um opinbera háskóla (almenningsfræðsla), 579. mál, þskj. 970. Alþingi 2009-2010, 138. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/138/s/0970.html>.  
Frumvarp til laga nr. 85/2008 um opinbera háskóla, 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <http://www.althingi.is/altext/135/s/0847.html>.  
Frumvarp til laga nr. 41/1999 um Háskóla Íslands, 509. mál, þskj. 821. Alþingi 1998-99, 123. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/123/s/0821.html>.  
Frumvarp til laga nr. 26/1990 um breytingu á lögum nr. 77/1979, um Háskóla Íslands, með síðari breytingum, 420. mál, þskj. 732. Alþingi 1989-90, 112. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/altext/112/s/0732.html>.  
Frumvarp til laga um hlutafélög, þskj. 51, 49. mál. Alþingi 1977-1978, 99. löggjafarþing. Vefútgáfa Alþingistiðinda, slóð: <https://www.althingi.is/thingstorf/thingmalalistar-eftir-thingum/ferill/?ltg=99&mnr=49>.  
Umsögn um frumvarp til laga um opinbera háskóla dags. 5. maí 2008. Innsend erindi og umsagnir. 546. mál, þskj. 847. Alþingi 2007-2008, 135. löggjafarþing: <https://www.althingi.is/thingstorf/thingmalin/erindi/?ltg=135&mnr=546>.

## Reglur innan Háskóla Íslands sem vitnað er í

Reglur fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009: [https://www.hi.is/haskolinn/reglur\\_fyrir\\_haskola\\_islands](https://www.hi.is/haskolinn/reglur_fyrir_haskola_islands).

Reglur Rannsóknasjóðs Hugvísindastofnunar: [http://hugvis.hi.is/rannsoknasjodur\\_hugvisindastofnunar\\_reglur](http://hugvis.hi.is/rannsoknasjodur_hugvisindastofnunar_reglur).

Reglur um Hugvísindastofnun: [https://www.hi.is/haskolinn/reglur\\_nr\\_1022\\_2009](https://www.hi.is/haskolinn/reglur_nr_1022_2009).

Reglur um skipan og fundarsköp háskólaþings Háskóla Íslands, nr. 984/2008 með síðari breytingum. Aðgengilegar á vefsíðu Háskóla Íslands: <https://www.hi.is/node/7071>.

Reglur um Verkfræðistofnun: [https://www.hi.is/haskolinn/reglur\\_nr\\_555\\_2011](https://www.hi.is/haskolinn/reglur_nr_555_2011).

Reglur um vísindasiðanefnd Háskóla Íslands: [https://www.hi.is/sites/default/files/atli/pdf/log\\_og\\_reglur/vshi\\_sidareglur\\_16\\_1\\_2014.pdf](https://www.hi.is/sites/default/files/atli/pdf/log_og_reglur/vshi_sidareglur_16_1_2014.pdf).

Síðareglur Háskóla Íslands. Samþykktar á háskólafundum 7. nóvember 2003. Síðast breytt 13. október 2011. Aðgengilegar á vefsíðu Háskóla Íslands: <https://www.hi.is/haskolinn/sidareglur>.

Starfsreglur háskólaráðs Háskóla Íslands. Aðgengilegar á vefsíðu Háskóla Íslands: <https://www.hi.is/node/300027>.

Starfsreglur nefnda við undirbúning að ákvörðun háskólarektors um ráðningu forseta fræðasviða Háskóla Íslands samþykktar í háskólaráði 8. maí 2008. Breytt 26. júní 2008 og 2. febrúar 2012.

Verklagsreglur um kennsluskra: [https://www.hi.is/sites/default/files/sigs/Skjol/verklagsreglur\\_um\\_kennsluskra\\_nov2009.pdf](https://www.hi.is/sites/default/files/sigs/Skjol/verklagsreglur_um_kennsluskra_nov2009.pdf).

Verklagsreglur um rafræna fundi háskólaráðs Háskóla Íslands frá 1. október 2015.

Verklagsreglur um undirbúning og skipulagningu nýrra námsleiða. Samþykktar í háskólaráði 4. mars 2010. [https://www.hi.is/sites/default/files/sigs/Skjol/verklagsreglur\\_um\\_undirbun\\_namsleida\\_040310.pdf](https://www.hi.is/sites/default/files/sigs/Skjol/verklagsreglur_um_undirbun_namsleida_040310.pdf).

## Skýrslur og önnur skjöl sem vitnað er í

Árbækur Háskóla Íslands (frá upphafi til og með ársins 2010).

Ársskýrsla Hugvísindastofnunar 2012, óbirt.

Eva Þengilsdóttir. „Stofnanir, fyrirtæki og rannsóknastofur við Háskóla Íslands. Úttekt unnin á vegum stjórnsýslunefndar Háskóla Íslands, febrúar 1994.“ Í skjalasafni Háskóla Íslands BA 6:152.

Fjárveitingalíkan Háskóla Íslands, lýsing á líkaninu og þeim reglum sem um það gilda. Háskóli Íslands, fjármálanefnd 2013.

Framkvæmdaáætlun fyrir vísindastefnu Félagsvísindasviðs 2012-2017.

Framsal á ákvörðunarvaldi rektors. Ódagsettir minnisþingir lagðir fram í háskólaráði 15. janúar 2009.

Gréta Björk Kristjánsdóttir, rannsóknastjóri Verkfræði- og náttúruvísindasviðs. Kynning á verkefnum rannsóknastjóra við Verkfræði- og náttúruvísindasvið 25.6.2014.

Guðmundur R. Jónsson. Óbirt efni sem kynnt var á fræðsludegi starfsfólks í stjórnsýslu- og stoðþjónustustörfum 17. maí 2017.

Hagsýsla ríkisins. *Stjórnsýsla Háskóla Íslands*. Reykjavík: Hagsýsla ríkisins, 1996.

Háskóli Íslands. „External Review of the Merger of University of Iceland and Iceland University of Education: Final Draft“ (Reykjavík: Háskóli Íslands, 2014).

Háskóli Íslands. *Framvinda og framfarir 1985-1991*. Háskóli Íslands 1991.

Háskóli Íslands. „Leiðbeiningar Háskóla Íslands um skipulag, tímaáætlun og framkvæmd sjálfsmats deilda og þverfræðilegra námskeiða.“ Reykjavík: Háskóli Íslands, 2013.

Háskóli Íslands. „Lokatillögur starfshóps háskólaráðs um endurskoðun á skipulagi og stjórnkerfi Háskóla Íslands. Samþykktar á háskólafundum 19. október 2007 og í háskólaráði 23. október 2007. Óútgefin greinargerð.“ 2007.

Háskóli Íslands. Skýrsla þróunarnefndar Háskóla Íslands. Ágúst 1984.

Háskóli Íslands. *Stefna Háskóla Íslands 2011-2016* (2010): [http://www.hi.is/sites/default/files/oldSchool/stefna\\_hi\\_2011\\_2016.pdf](http://www.hi.is/sites/default/files/oldSchool/stefna_hi_2011_2016.pdf).

- Háskólinn í Helsinki „From Fragmentation to Integration: A Report on Alternatives for Organising Administration“, dags. 30.9.2015, og óbirt yfirlit háskólans á ensku „University Services“, dags. 26.5.2016.
- Helsinki University. Beyond the Changes: The Effects of, and Lessons from, the Downsizing and Restructuring Process of 2015-2017“. Að finna á vefslóðinni: <http://yliopisto2020.fi/wp-content/uploads/2017/10/Beyond-the-Changes-SUE-SCOTT-full-report.pdf>).
- Innri endurskoðandi Háskóla Íslands. Erlendir rannsóknastyrkir. Skýrsludrög til háskólaráðs 8. september 2016.
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). INTOSAI GOV 9140. Internal audit independence in the public sector
- Maskína (2013). Félag prófessora við ríkisháskóla. Viðhorfskönnun mars-apríl 2013. Óbirt skýrsla.
- Minnisblað grs/sl, dags. 13.9.2016.
- Ómar H. Kristmundsson. „Greinargerð um skipulag Félagsvísindasviðs“. Október 2015. Ríkisendurskoðun. *Háskóli Íslands: Stjórnsýsluúttekt*. Reykjavík: Ríkisendurskoðun, 2005.
- Ríkisendurskoðun. „Skýrsla um eftirfylgni: Stjórnun og rekstur Raunvísindastofnunar Háskóla Íslands“, 2014: [http://www.ríkisendurskodun.is/fileadmin/media/skyrslur/Eftirfylgni\\_Raunvísindastofnun2.pdf](http://www.ríkisendurskodun.is/fileadmin/media/skyrslur/Eftirfylgni_Raunvísindastofnun2.pdf).
- Ríkisendurskoðun. „Stjórnun og rekstur Raunvísindastofnunar Háskóla Íslands“, 2011: <http://www.ríkisendurskodun.is/fileadmin/media/skyrslur/raunvísindastofnun.pdf>.
- Skýrsla starfshóps háskólaráðs. Endurskoðun upplýsingatæknimála og mótun upplýsingastefnu. Maí 2008.
- Skýrsla starfshóps háskólaráðs um samræmingu á reglum og verklagi fræðasviða og deilda við ákvörðunartöku um málefni nemenda og starfsmanna. Júní 2013.
- Skýrsla þróunarnefndar Háskóla Íslands frá desember 1994: Stefna og framtíðarsýn. Reykjavík: Háskóli Íslands, 1994.
- Social Science Research Institute, University of Iceland. *University of Iceland Survey on Students' Attitudes Towards Support Services*. October 2015. Óbirt skýrsla.
- Starfsreglur nefnda til að undirbúa ákvörðun háskólarektors um ráðningu forseta fræðasviða Háskóla Íslands samþykktar í háskólaráði 8. maí 2008. Breytt 26. júní 2008 og 2. febrúar 2012.
- Stefna um rannsóknir 1. júlí 2008 - 30. júní 2013, Menntavísindasvið.
- Tilkynning forseta Félagsvísindasviðs frá 16. mars 2018 á innri vef háskólans og óbirt glærutilkynning hans, dags. 22. september 2017.
- Fundargerð 16. háskólafundar 18. febrúar 2005. Á vefsíðu Háskóla Íslands: [https://www.hi.is/haskolinn/16\\_haskolafundur\\_18\\_februar\\_2005](https://www.hi.is/haskolinn/16_haskolafundur_18_februar_2005).
- Fundargerð háskólaráðs 2. nóvember 2017. Upplýsingar um samsetningu nefndarinnar byggjast á fréttatilkynningu frá 15. febrúar 2018.

## Sýnishorn heildaryfirlita erlendra háskóla um ábyrgð og vald

- Aarhus universitet. Rektors skrivelse af 31. marts 1993 til dekaner, institutledere og studielede om delegationer m.v. i henhold til universitetsloven: <http://www.au.dk/om/organisation/regelsamling/styrelse-administration/01/historisk/1993-au1/>.
- Bergen Universitet. Intern delegasjon fra universitetsstyret <https://regler.app.uib.no/regler/Del-1-Overordnede-rammer/1.2-Myndighetskart#Intern%20delegasjon>.
- Stockholms universitet. Besluts- och delegationsordning för Stockholms universitet: [https://www.su.se/polopoly\\_fs/1.370047.1517315538!/menu/standard/file/Besluts-%20och%20delegationsordning%20f%C3%B6r%20Stockholms%20universitet%20-%20beslutad%20180125.pdf](https://www.su.se/polopoly_fs/1.370047.1517315538!/menu/standard/file/Besluts-%20och%20delegationsordning%20f%C3%B6r%20Stockholms%20universitet%20-%20beslutad%20180125.pdf) og [https://www.hum.su.se/polopoly\\_fs/1.239559.1526900063!/menu/standard/file/BoD%202018-%20klar.pdf](https://www.hum.su.se/polopoly_fs/1.239559.1526900063!/menu/standard/file/BoD%202018-%20klar.pdf).
- University of Bristol. Scheme of delegation: <http://www.bristol.ac.uk/university/governance/constitutionaldocs/delegationschedule/>

University of Manchester. Scheme of Delegation: <http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=36000>.

Uppsala universitet. Besluts- och delegationsordning: <http://regler.uu.se/dokument/?contentId=688900>.



HÁSKÓLI ÍSLANDS

