

Samstarfsnet og samstæður háskóla á Nýja Englandi

Kynnisferð til Massachusetts og Maine í maí 2011

Skýrsla til verkefnisstjórnar um samstarf opinberu háskólanna

Ásta Bjarnadóttir og Elín Díanna Gunnarsdóttir



I. Aðdragandi, markmið og skipulag heimsóknar

Heimsókn þessi til Bandaríkjanna er liður í tveggja ára átaksverkefni um eflingu samstarfs opinberu háskólanna sem hófst með stefnuskjali sem Katrín Jakobsdóttir mennta- og menningarmálaráðherra gaf út 9. ágúst 2010.

Hugmyndin að heimsókninni kviknaði í hádegisverði sem ÁB sat með hinu nýstofnaða gæðaráði íslenskra háskóla í mars 2011. Einn fulltrúi í gæðaráðinu, Barbara Brittingham, sem starfar við samtök háskóla á Nýja Englandi í Bandaríkjunum, stakk upp á að farið yrði í heimsókn í háskólasamstæður og samstarfsnet á því svæði. Barbara aðstoðaði við að koma á sambandi við flesta þá aðila sem heimsóttir voru.

Markmið heimsóknarinnar var fyrst og fremst að læra af reynslu Bandaríkjamanna á þessu sviði, og að skilgreina mismunandi skipulagsform háskólasamstarfs, sem gætu nýst við stefnumótun varðandi framtíðarform háskólasamstarfs á Íslandi. Í ofangreindu stefnuskjali segir á einum stað „...með hugsanlega sameiningu í huga“, en margt bendir til þess að aðrar leiðir en full sameining gætu verið ákjósanlegar. Þau tvö skipulagsform sem skoðuð voru í þessari heimsókn gætu verið slíkar leiðir.

Ákveðið var að heimsækja þrjú samstarfsnet og tvær samstæður. Ferðin var farin dagana 16.-20. maí 2011.

II. Samstarfsnet (e. consortia)

Hugtakið *samstarfsnet* hér er notað um enska hugtakið *consortium*, en það skilgreinist í þessu samhengi sem sérstakur lögaðili sem fleiri en tveir háskólar stofna sameiginlega, í þeim tilgangi að vinna að samstarfi viðkomandi háskóla, með akademísk markmið og/eða hagræðingarmarkmið í huga. Litið er svo á að samstarfsnet hafi fimm afmörkuð einkenni, sem eru eftirfarandi (Baus og Ramsbottom, 1999):

- (1) Stofnanir taka þátt sjálfviljugar en ekki á grundvelli lagalegra tilskipana;
- (2) Samstarfsnet felur í sér þátttöku fleiri en tveggja stofnana;
- (3) Samstarfsnet byggist á fleiri en einum tilgangi eða starfssviði;
- (4) Langtíma skuldbinding allra þátttakenda netsins er til staðar;
- (5) Samstarfinu er stýrt af nokkrum fjölda sérstakra starfsmanna.

Samstarfsnetin hafa sérstaka stjórn sem skólarnir skipa í, og oftast sitja rektorarnir þar. Einnig hafa þau sérstakan framkvæmdastjóra og starfslið, sem annast meðal annars fjárhagslega umsýslu vegna þátttöku skólanna í einstökum verkefnum. Í inngangskafli bókarinnar „Leveraging Resources Through Partnerships“ er ávinningi af samstarfsnetum skipt í þrennt, þ.e. betri nýting mannauðs, betri nýting námsframboðs og loks betri nýting á vöruinnkaupum og ýmis konar þjónustu (Larrance, 2002).

Varðandi kostnaðarskiptingu þá er mismunandi hvort um er að ræða fast árgjald eða hvort samið er um hvert og eitt einstakt verkefni, þar á meðal um sameiginlega kostnaðarliði sem leiða af hinni miðlægu starfssemi. Algengast er að kostnaði sé skipt milli stofnana byggt á stærð þeirra (sem

ýmist er mæld með nemendígildum eða upphæð fjármögnunar frá stjórnvöldum) þó jöfn skipting kostnaðar sé einnig algeng. Þá er algengt að blandað sé þessum tveimur aðferðum, en mikil vinna liggur oft að baki kostnaðarskiptingarformúlum í netum sem þessum.

Samstarfsnet háskóla í Bandaríkjunum eiga með sér samtök sem heita *Association for Consortium Leadership (ACL)*. Könnun sem gerð var meðal meðlima þeirra árið 1999 sýnir að algengustu verkefni samstarfsneta af þessu tagi voru eftirfarandi:

- (1) Skráning nemenda í námskeið þvert á skóla.
- (2) Samnýting kennara, skiptikennsla.
- (3) Bókasafnssamstarf.
- (4) Sameiginleg starfsþróun (oftast fyrir kennara).
- (5) Sameiginlegar vinnustofur og ráðstefnur.

a. Boston Consortium

Samstarfsnetið Boston Consortium (BC) hófst árið 1995 með því að fjármálastjórar nokkurra háskóla í Boston hófu samstarf. Nú eru 15 skólar í netinu, þ.e. *Babson College, Bentley University, Berklee College of Music, Boston College, Boston University, Brandeis University, Emerson College, Harvard University, Massachusetts Institute of Technology, Northeastern University, Olin College, Suffolk University, Tufts University, Wellesley College, and Wheaton College*. Netið hefur þróast í þá átt að vera fyrst og fremst samráðsvettvangur, þar sem félagsleg tengsl og traust milli aðila skipta miklu. Til dæmis miðla þeir verðupplýsingum á sviði innkaupa og hafa þannig fengið betri samninga.

Fastir hópar á ákveðnum sérsviðum (e. communities of practice) hittast reglulega, og starfsmenn samstarfsins veita stuðning á þeim fundum. Til dæmis hittast upplýsingatæknistjórar, starfsmannastjórar, kennslustjórar, o.s.frv.

Starfsmenn samstarfsnetsins eru fjórir í u.þ.b. 3 stöðugildum. Hlutverk þeirra er að ná fólki saman og styðja við hugmyndir sem fulltrúar skólanna koma með. Engin sameiginleg stoðþjónusta er rekin á vettvangi BC samstarfsins, en tveir eða fleiri skólar hafa oft tekið sig saman um að ráða starfsmenn til ákveðinna verka. Dæmi eru námskeiðahald á sviði upplýsingatækni og þróunarvinna við „data warehouse“. Níu skólar deila nú sérfræðingi á sviði áhættustýringar og sjö skólar reka sameiginlega skrifstofu sem annast innra eftirlit. Arðsemi hvers verkefnis er metin og ákvarðanir teknar út frá því.

Boston Consortium leggur ekki áherslu á flæði nemenda á milli, enda skólarnir flestir stórir með mikið framboð námskeiða. Flest verkefni eru á sviði stoðþjónustu. Dæmi um akademískt verkefni á vegum BC er þó stuðningshópur fyrir nýja deildarforseta (e. academic Chairs).

Samstarfsnetið tekur föst félagsgjöld af skólunum (upphæðin samsvarar 5,5 millj. ISK á ári pr. skóla). Þessir fjármunir eru notaðir til að kosta rekstur skrifstofunnar og til að kaupa ráðgjöf eða aðra vinnu meðan ný verkefni eru til skoðunar. Ef ákveðið er að ráðast í sameiginleg verkefni þá þurfa skólarnir að leggja fram sérstakt fjármagn og semja um skiptingu þess. Ef ráðist er í ráðningu sameiginlegra starfsmanna þá eru þeir oftast staðsettir hjá einum skólanna.

Af þeim fimm aðilum sem heimsóttir voru er Boston Consortium sá sem gengur styst í formlegu samstarfi, í raun er að miklu leyti um að ræða félagslegt net og samræðuvettvang. Starfsmenn netsins telja að ávinning þess mjög mikinn, þó óáþreifanlegur sé.



BC samstarfsnetið er til húsa í umbreyttu íbúðarhúsi á lóð sem liggur að svæði Olin College of Engineering í Needham, MA (sjá mynd).

Þau sem við hittum í Boston Consortium voru:

- *Phil DiChiara, Managing Director, Boston Consortium.*
- *June Kevorkian, Director of Program and Administration, Boston Consortium.*

Nánar:

<http://www.boston-consortium.org/>

b. Five Colleges Consortium

Samstarfið Five Colleges Consortium (FCC) hófst á fjórða áratugnum og gekk í fyrstu út á að bjóða nemendum að skrá sig í námskeið þvert á skólana. Einnig unnu bókasöfnin saman og leyfðu nemendum að fá lánaðar bækur þvert á skóla. Háskólarnir fimm eru landfræðilega nálægt hvor öðrum (hámark 30 mín. akstur á milli). Nemendur skólanna eru alls milli 30 og 40 þúsund. Stærsti skólinn (U Mass Amherst) er næstum 10 sinnum stærri en sá sem er nr. 2 (Smith College). Skólarnir eru: *University of Massachusetts Amherst, Smith College, Amherst College, Hampshire College og Mount Holyoke College.*

Á sjötta áratugnum var samstarfsnetið stofnað formlega sem hlutafélag (e. incorporated). Samstarfsnetið hefur stjórn, sem samanstendur af einum frá hverjum skóla (tveir eru frá stærsta skólanum, U Mass Amherst, þ.e. einn frá þeim skóla og einn frá U Mass samstæðunni, sem hann tilheyrir líka). Framkvæmdastjóri samstarfsnetsins situr líka í stjórninni og hefur þar atkvæðisrétt.

Stærsta verkefni FCC er samningur um aðgang nemenda að námskeiðum í hinum skólunum. Um 6.000 skráningar nemenda í aðra skóla eiga sér stað á hverju ári. Þetta er metið á 30-40 milljónir dollara en er ekki gert upp á milli skólanna, þó að vitað sé um ákveðið ójafnvægi (sumir skólar taka við mun fleirum en þeir senda út).

Almenn námskeið (e. liberal arts) í Five Colleges eru öll yfirfæranleg í heimaskólann, en þó þarf sá skóli að samþykkja námskeiðið sem hluta af kröfunum til að útskrifast við þann skóla. Einkunnirnar færast þá líka. Nemandinn þarf ekkert að borga við móttökuskólann og þeir geta leitað að kúrsum á

sérstakri sameiginlegri leitarvefsíðu. Takmarkanir eru á því hve marga kúrsa nemendur geta tekið við aðra skóla, bæði þr. önn og í heildina. Nemendur geta leitað á leitarvél og sótt um kúrsana beint þar. Skráning opnar þó viku fyrr fyrir „heimanemendur“, svo þeir hafa forgang.

Einstakir kennarar geta hafnað því að fá gestanemendur og eins eru dæmi um að kennarar letji nemendur til að taka kúrsa við aðra skóla. Nemendur frá öðrum skólum teljast með að fullu þegar kennsluálag kennara er metið.

Stöðugar viðræður eru milli skólanna um atriði svo sem stundatöflur, upphaf og endi missera og annað sem tengist þörfum nemenda. Ef nemandi lendir í árekstri prófa reynir kennarinn að leysa úr því. Yfirmenn nemendaskrána hittast mánaðarlega til að leysa úr ýmsum málum sem koma upp.

Five Colleges skólarnir reka nokkrar sameiginlegar námsleiðir (e. joint programs, joint majors, certificates og fleira). Nemandinn á þó alltaf heimaskóla sem hann útskrifast úr, en við útskrift kemur fram að hann sé að útskrifast úr sameiginlegri námsleið.

Háskólarnir fimm hafa 25 akademíska starfsmenn í sameiginlegum stöðum (e. joint positions). Starfsmaðurinn á alltaf heimaskóla, en tveir eða fleiri deila kostnaðinum, og kennsluskyldan er við fleiri háskóla. Samstarfsnetið hefur stundum getað borgað fyrstu 3 árin í svona ráðningum, eftir það taka skólarnir sjálfir við. Sérstakur starfsmaður samstarfsnetsins sér um að annast starfsmennina sem eru sameiginlegir, fylgist með að þeir fái þá aðstöðu sem þeir eiga að hafa í hverjum skóla, að þeir séu ekki ofnotaðir í kennslu o.s.frv. Þessar stöður eru auglýstar sem sameiginlegar stöður og sérstakar nefndir fjalla um stofnun þeirra.

Samstarfið er byggt á sameiginlegri fjármögnun verkefna (e. projects). Samið er um hvert einasta verkefni og kostnaðarskiptingu vegna þessa. Stundum eru tveir skólar með, stundum þrír eða fjórir og stundum allir fimm. Mismunandi formúlur eru notaðar við þennan útreikning. Allir skólarnir greiða þó jöfn framlög til reksturs skrifstofu samstarfsins (12 starfsmenn). Fjárhagsáætlun næsta árs er samþykkt í febrúar árið á undan. Stundum er gerð skuldbinding til fleiri ára við upphaf verkefnis. Greiðslur eru teknar saman í „slumpa“ og samstarfsskrifstofan bæði rukkar skólana og borgar þeim út það sem hinir skulda þeim fyrir þjónustu ef við á. Stundum kaupa skólar líka beint af hvor öðrum án aðkomu FCC.

Árleg velta FCC samstarfsins er um 600 millj. ISK, en þar eru þá með talin ýmis sameiginleg verkefni. Ef nemendaskiptin væru greidd þá væri budgetið 10 sinnum stærra. Starfsmenn sem vinna beint við samstarfið eru um 12, þar af vinna fjórir að akademískum verkefnum, fjórir að fjármálum, tveir í boðskiptum og tveir sérverkefnum. Hver skóli skilgreinir „Principal Business Officer“ (oftast fjármálastjórinn) sem gegnir lykilhlutverki í öllum fjármálum sem snúa að samstarfsnetinu. Mikil verkefni eru t.d. kringum sameiginleg innkaup. Auk þess eru starfsmenn samstarfsnetsins að vinna beint við sameiginleg akademísk verkefni s.s. miðstöðvar um tungumál og fleira. Samstarfið á 10 milljón dollara sjóð sem gefur af sér um 50 millj. ISK á ári í vexti en þeir eru notaðir í smærri verkefni og rekstur samstarfsins.

Þróun Five Colleges samstarfsins hefur byggt á því að reynt er að nota tækifærið, t.d. ef einhver hættir eða samningur rennur út, til að færa verkefnin yfir í samstarfsform. Þá er talað um að „heartbreak“ stigið sé lágt, þ.e. ef samstarfið leiðir ekki til uppsagna starfsmanna heldur er notað tækifæri þegar starfsmann vantar. Á hinn bóginn er talað um að „heartbreak“ stig sé hátt ef um er að

ræða einhverja stöðu eða þjónustu sem einhverjir telja að sé nauðsynlegt að hafa nálægt sér. Þau segja oftast auðveldast að fara í ný verkefni, frekar en að færa til gömul verkefni.

Samráðshópar starfsmanna í sambærilegum stöðum hittast reglulega, yfirleitt koma þau í hús samstarfsins, á hlutlaust svæði. Til dæmis starfsmannastjórar, bókasafnsstjórar, upplýsingatæknistjórar, yfirmenn nemendamála (e. student affairs). Rektorar hittast til skiptis heima hjá hver öðrum.

Hvatastyrkir: Akademískir starfsmenn skólanna á tilteknum sviðum geta fengið styrk frá samstarfsnetinu til að kosta veitingar, gestafyrirlesara og fleira ef þeir vilja hittast reglulega og ræða málin. Einnig til að halda sérhæfð námskeið fyrir starfsmenn tiltekinna sviða. Algengt er að þessi upphæð sé um 1.500 USD fyrir „þróunarkostnað“ (stundum skilyrði um hve mikið þeir mega greiða sjálfum sér). Skilyrði er þá að starfsmenn a.m.k. 3ja skóla séu að taka þátt. Auglýst er eftir þessum styrkumsóknum. Nú er vilji til að auka samstarf um starfsþróun (nýrra) kennara.

Eitt af því sem hefur komið út úr þessu samstarfi akademískra starfsmanna eru svk. „Five College Certificate Programs“ en þá getur nemandinn sett saman sérhæfingu með því að taka kúrsa við ýmsa skóla á ákveðnu sérhæfðu sviði (sem hann gæti ekki klárað við neinn einn skóla), til dæmis í international relations. Við útskrift fær þá nemandinn „Five College Certificate“ til viðbótar við sitt venjulega prófskírteini. Æðstu yfirmenn akademíunnar (Deans) hittast tvisvar í mánuði til að ræða þessi mál.

Að lágmarki einu sinni á ári koma allir deildarforsetar (Chairs/Dept.heads) sambærilegra deilda saman til fundar hjá samstarfsnetinu, t.d. allir forsetar sagnfræðideilda eða sálfræðideilda. Oft kemur samstarf út úr því, t.d. að samnýta kennara ef einn fer í rannsóknarleyfi.

Markaðsstjórar Five Colleges skólanna starfa saman og ferðast meðal annars saman til að kynna skólana. Þeir telja það styrkja skólana að geta boðið nemendum að vera við lítinn skóla en njóta samt stærðarinnar í netinu. Það er mjög mismunandi hve auðvelt er að komast inn í skólana og skólagjöld eru mismunandi. Þetta hefur ekki verið vandamál. Skólarnir eru í samkeppni, og stundum er talað um „cooperation“.



Five Colleges samstarfsnetið er til húsa í umbreyttu íbúðarhúsi á lóð sem er mjög nálægt Amherst College í Amherst, MA (sjá mynd).

Þau sem við hittum í Five Colleges voru:

- *Dr. Neal Abraham, Executive Director (líka Five College Professor of Physics)*
- *Dr. Nathan A. Therian, Director of Academic Programs*
- *Barbara Lucey, Treasurer*
- *Kevin Kennedy, Director of Communications*

Nánar:

<http://www.fivecolleges.edu/>

c. Colleges of the Fenway

COF er samstarf sex skóla sem hófst fyrir 15 árum, fimm eru einkaskólar en einn er í opinberri eigu. Þetta ólíka eignarhald hefur ekki skapað vandamál. Alls eru um 12.000 nemendur í skólunum. Skólarnir eru: *Emmanuel College, Massachusetts College of Pharmacy and Allied Health Sciences, Simmons College, Wentworth Institute of Technology, Wheelock College og Massachusetts College of Arts and Design.*

Samstarfsnetið byggist á landfræðilegri nálægð hinna sex skóla, en þeir eru allir í göngufæri við hvern annan í miðbæ Boston. Samstarfið hófst 1995 með einum starfsmanni, í kjölfar funda sem fjármálastjórar skólanna höfðu frumkvæði að. Nú eru 10 starfsmenn hjá samstarfsnetinu sjálfu, og þrír þeirra eru á sérstökum styrkjum til að vinna ákveðin verkefni.

Upphaflega hugmyndin var að vinna saman að nýta betur laus sæti í námskeiðum við alla skólana með því að bjóða nemendum hinna skólanna að sitja í þeim, án nokkurs endurgjalds. Þá var gerð ákveðin samræming á dagatölum skólanna. Einnig var áhugi á að vinna sameiginlega að innkaupum og að deila takmörkuðu landsvæði.

Um 10% nemenda í Fenway skólunum nýtir sér nú þann valkost að skrá sig í námskeið við annan skóla á hverju ári. Nemendur telja sig þannig njóta þess að vera við lítinn skóla en hafa sama úrval og við mun stærri skóla. Markaðsdeildir skólanna telja þetta nýtast þeim vel. Það er ekki jafnvægi í því hversu marga skólarnir senda frá sér og taka við, en það er ekki reynt að gera það upp fjárhagslega.

Vissar takmarkanir eru þó á skráningu í námskeið við aðra skóla, og ekki öll námskeið eru opin. Nemandinn þarf að fá námskeiðið samþykkt í sínum heimaskóla, starfsmenn nemendaskráa þurfa að tala saman. Ekki er hægt að skrá sig við annan skóla á fyrsta misseri og hámark eru tvö slík námskeið á misseri. Sameiginleg námskeiðsleitavél hjálpar við að finna námskeið en sjálf skráningin á milli skólana gerist ekki rafrænt. Skráning í aðra skóla er nemendum alveg að kostnaðarlausu.

Ýmis mál hafa verið leyst til að auðvelda þessa skráningu nemenda í námskeið við aðra skóla. Skólarnir eru með mismunandi stundatöflur og sumir eru almennt með 3ja eininga námskeið en aðrir með 4 eininga námskeið. Einkunnir færast á milli skóla, en fjöldi eininga sem færast á milli getur breyst ef heimaskólinn er með færri einingar pr. kúrs. Ef nemandi lendir í árekstri í próftöflum þá leysir hann það í samráði við kennarann. Skólarnir byrja ekki allir og enda á sama tíma en þeir hafa samræmt vorfríin.

Umræður hafa komið upp hjá kennurum í Colleges of the Fenway um það að nemendurnir í hinum ólíku skólum séu ekki jafn sterkir en athuganir benda ekki til þess að einkunnir séu lægri hjá nemendum sem skrá sig í kúrsa við aðra skóla. Viðmælendur okkar telja reyndar að kennarar og skólar letji slaka nemendur frá því að taka kúrsa við aðra skóla.

Meðal annarra akademískra verkefna hjá COF er samstarf um námsleiðir sem fela í sér ferðalög erlendis; til dæmis er hópur að fara til Íslands á næsta skólaári. Einnig hafa þeir stofnað sameiginlegt setur um sjálfbærni og umhverfismál. Dagatal er gefið út sameiginlega á vefnum. Einn starfsmaður vinnur á vegum samstarfsins að samhæfingu í kennsluþjálfun og stuðningi við kennara.

Einu sinni í mánuði hitta stjórnendur COF samstarfsnetsins fasta hópa lykilstarfsmanna skólanna sem gegna sambærilegum stöðum. Þessir hópar eru helstir: Aðstoðarrektorar (e. provosts), framkvæmdastjórar, starfsmannastjórar, fjármálastjórar, yfirmenn nemendamála (e. student affairs), yfirmenn inntökumála, yfirmenn upplýsingatæknimála, yfirmenn námsráðgjafar og yfirmenn húsnæðismála. Þessir fundir rótera milli skólanna. Rektorar hittast fjórum sinnum á ári.

Sameiginleg innkaup eru á ýmsum sviðum, t.d. sameiginleg internetþjónusta, sameiginlegt innkaupa- og bókasafnskort nemenda, sameiginlegt námskeiðahald fyrir starfsmenn og fleira. Reynt er að láta þetta rótera milli skóla, en raunin er að þessi vinna lendir mikið á starfsmönnum samstarfsnetsins.

Önnur verkefni COF eru stundum á milli 2ja, 3ja eða 4ra skóla. Tveir skólar eru með sama mötuneyti, þrír skólar sömu heilsugæslu og tveir skólar réðu saman öryggisstjóra. Skólarnir eru allir með sama kennslukerfi (e. Learning Management System). Þá er mikið samstarf í íþróttum, tónlistariðkun o.fl. Samstarfið fékk styrk til að vinna eina neyðaráætlun fyrir alla skólana.

Fjármögnun Fenway samstarfsnetsins byggir oftast á jöfnum framlögum til verkefna. Þeir greiða t.d. jafnmikið hver fyrir sameiginlega starfsmenn skrifstofunnar. Í öðrum tilfellum er tekið mið af nýtingu skólanna á þjónustunni, þá er kannski 50% byggt á jöfnum gjöldum en 50% skiptist eftir nýtingu. Skólarnir eru rukkaðir tvisvar á ári út frá þessu.

Fjárhagsáætlun hinnar miðlægu skrifstofu er um 120 millj. ISK á ári. Einhverjir fjármunir fara í styrki til starfsmanna skólanna sem vilja þróa einhverjar hugmyndir til dæmis um sameiginlegt nám.

COF er ekki með sameiginlegar akademískar stöður, en þeir gera mikið af því að skiptast á kennurum, og slá saman kúrsum ef hægt er.

Skólarnir eru í samkeppni, en hafa byggt upp traust og sjá kostina við að vinna saman. Áskorun fyrir starfsmenn samstarfsins er að kynna þessa hugsun fyrir nýjum stjórnendum. Samstarfsnetið byggist á miklum og góðum boðskiptum. Þá hafa starfsmenn samstarfsins byggt upp góð tengsl og eru sýnilegir á campusum skólanna.



COF samstarfið er til húsa í skrifstofubyggingu nálægt hinum sex háskólum í Brookline, MA (sjá mynd).

Þær sem við hittum hjá Colleges of the Fenway voru:

- *Claire Ramsbottom, Executive Director.*
- *Michele Rosenthal, Associate Director.*

Nánar:

<http://www.colleges-fenway.org/about.shtm>

d. Almennar ályktanir um samstarfsnetin

Samstarfsnetin eru algerlega óháð stjórnvöldum á því svæði sem skólarnir starfa, og þau eru fjármögnuð af skólunum sjálfum og af styrkjum sem þau afla sjálf. Samstarfsnetin sem heimsótt voru eru í öllum tilfellum sjálfstæðir lögaðilar. Tvö þeirra eru „incorporated“ félag, þ.e. með sama rekstarform og fyrirtæki en það þriðja (COF) er hluti af öðru „incorporated“ félagi. Félögin eru stofnuð af háskólunum til að sinna þessari tilteknu starfsemi. Þau hafa sérstaka stjórn, sérstakan framkvæmdastjóra og sérstaka fjárhagsáætlun sem er samþykkt af stjórn.

Samstarfsnet geta starfað óháð eignarhaldi og rekstrarformi háskólanna. Samstarfsnetin sem heimsótt voru í Massachusetts eru að meirihluta til samsett af einkareknum háskólum, en þó eru dæmi um að opinberir háskólar séu einnig þátttakendur (sjá ofar). Því er rekstrarform eða eignarhald ekki skilyrði fyrir þátttöku í samstarfsneti.

Starfsmenn samstarfsnetanna sem við hittum lögðu mikla áherslu á að samstarfsnet er *valkvætt samstarf*. Háskólar velja að taka þátt því þeir telja sig njóta góðs af samstarfinu og eru tilbúnir að fjárfesta í því og að leggja á sig það aukna flækjustig sem fylgir samstarfsverkefnum. Þeir geta þó alltaf kosið að draga sig út úr einstökum verkefnum, og mörg dæmi eru um tveggja eða þriggja skóla verkefni jafnvel þótt samstarfsnetið telji mun fleiri skóla.

Ljóst er að það er mikil vinna að halda samstarfsneti gangandi. Í öllum tilfellum hefur starfsmönnum samstarfsnetanna fjölgað smám saman. Starfsmenn netanna segja jafnvel beinum orðum að samstarf háskóla sé „ekki eðlislæg hegðun“ hjá stjórnendum og starfsmönnum háskóla, þess vegna þurfi þeir mikinn og varanlegan stuðning.

Árið 1999 kom út á vegum ACL samtakanna, sem áður eru nefnd, bók sem heitir „Best practices in Higher Education Consortia: How Institutions Can Work Together“. Höfundar eins kafla í þeirri bók nefna ýmis atriði sem séu forsenda þess að árangur náist í samstarfsnetum. Eitt það mikilvægasta telja þau vera að samstarfsnetið sé leitt af æðstu leiðtogum háskólanna og að þeir skuldbindi sig til langs tíma í verkefnið. Ennfremur er talið lykilaatriði að nægur tími sé gefinn til þess að þróa sameiginlega skilning um ávinning samstarfsins og mótuð sé skýr framtíðarsýn og markmið. Þá sé nauðsynlegt að allir geri sér grein fyrir þeirri gríðarlegu vinnu sem felst í því að þróa verkefni sem uppfylla markmið margra stofnana á sama tíma og að þau verkefni verði ekki kláruð nema með sérstökum starfsmönnum sem einbeiti sér að þeim verkum, auk þess sem akademískir leiðtogar og fleiri stjórnendur málaflokka þurfi að hittast mjög reglulega. Loks er talið lykilaatriði að starfsmenn netsins séu hlutlausir, þannig að þeir geti haft „third-party“ nálgun í öllum viðræðum, og að þeir starfi yfir langan tíma til að viðhalda „stofnanaminni“ samstarfsins (Baus og Ramsbottom, 1999).

III. Samstæður (e. university systems)

Hugtakið samstæða er notað hér til að vísa til enska hugtaksins *university system*. University system má skilgreina sem hóp háskóla sem starfa sjálfstætt hver undir stjórn síns rektors (e. president eða chancellor), en lúta samt sem áður sameiginlegri yfirstjórn nk. „aðalrektors“ (e. chancellor eða president) og sameiginlegrar stjórnar (e. board). Samstæðurnar eru einn lögaðili.

Mismunandi er eftir samstæðum hversu mikil miðstýring er á ýmsum þáttum svo sem fjármálastjórnun, regluverki og stoðþjónustu. Skólarnir innan hversrar samstæðu eru oft ólíkir, með mismunandi áherslur, mishá skólagjöld og þeir hafa oft misstór upptökusvæði. Samstæður af þessu tagi eru í flestum fylkjum Bandaríkjanna, og sumum tilfellum eru þær fleiri en ein, til dæmis í Minnesota þar sem ein samstæðan er einkaskólinn *University of Minnesota* en *Minnesota State Colleges and Universities* er samstæða 32ja opinberra háskóla í fylkinu. Stjórnir hinna opinberu háskólasamstæða (e. board of trustees/board of regents) eru almennt skipaðar af ríkisstjóra (e. governor) viðkomandi fylkis.

a. University of Massachusetts System

Skólarnir fimm sem mynda Massachusetts samstæðuna voru fyrst stofnaðir sem sjálfstæðar einingar. Fylkisstjórnin hafði frumkvæði að því að fækka sjálfstæðum háskólum og setti löggjöf til að stofna samstæðuna. Fyrst voru settir inn í samstæðuna þrjú skólar árið 1960 og störfuðu þeir saman í 30 ár. Árið 1999 var gerð skýrsla (University of Massachusetts, 1989) sem hvatti til að samstæðan yrði stækkuð og það var gert 1990. Eftir það hafa verið fimm campusar. Stærsti skólinn (U Mass Amherst) var ekki hrifinn af síðustu viðbótinni, sem voru tveir miklu minni skólar með minni rannsóknir og aðrar kröfur til kennara, svo það hefur verið áskorun að fá þá til að vinna saman. Skólarnir eru: *University of Massachusetts Amherst, University of Massachusetts Boston, University of Massachusetts Dartmouth, University of Massachusetts, University of Massachusetts Lowell, University of Massachusetts Worcester og U MassOnline.*

Campusar U Mass eru sjálfstæðir í rekstri en eru þó einn lögaðili. Aðalrektor (e. president) samstæðunnar annast samskipti við stjórnvöld. Aðalrektorinn ræður rektora skólanna (e. chancellors). Aðalrektorinn hittir rektorana mánaðarlega. Þeir ræða um fjármál, löggjöf og fleira sem skiptir þá alla máli. Þeir ræða samstarf skólanna og leysa úr árekstrum. Stjórnendur samstæðunnar hitta líka mánaðarlega aðstoðarrektorana (e. provosts), og fjórum sinnum á ári yfirmenn rannsókna og fleiri aðila. Allar nýjar námsleiðir þarf að ræða í hópi rektoranna og aðalrektorinn reynir að lágmarka árekstra. Viðmælandi okkar telur mikilvægt að steypa skólana ekki alla í sama mót, en hafa samt hæfilega samræmingu.

Samstæðan hefur sameiginlega stjórn, en allir stjórnarmenn eru skipaðir af fylkisstjóra. Stjórnin samþykkir fjárhagsáætlun og þarf að samþykkja ýmsar aðgerðir svo sem æviráðningu starfsmanna, auk þess sem hún setur mikilvægar sameiginlegar reglur. Stjórnin setur hina breiðu stefnu, og skiptist hún í 10 flokka (rannsóknir, tækni, endurnýjum kennara o.s.frv.). Hver campus þarf síðan að móta sér stefnu sem er í samræmi við þetta. Campusarnir skila fjórum sinnum á ári skýrslum til aðalrektors.

Kostnaðurinn við rekstur U Mass samstæðunnar sem slíkrar er 2,3% af því sem þeir fá árlega frá fylkinu (eða sem samsvarar 1 milljarði ISK). Skólagjöld nemenda fara til samstæðunnar sem útteilir þeim aftur byggt á ýmsum formúlum. Þetta fyrirkomulag er afar misjafnt milli samstæða, sumir láta skólagjöldin liggja óhreyfð í hverjum skóla.

Það sem er miðlægt í stoðþjónustu í U Mass. er einkum eftirfarandi: Launakeysra, starfsmannamálaþjónusta, upplýsingatækniþjónusta, skráning umsókna og fjármála- og

bókhaldsþjónusta. Yfirmenn þessara miðlægu eininga vinna náið með samsvarandi einingum á hverjum campus. Samstæðan stýrir þó ekki fjármálum campusana, en annast bara bókhaldið. Nákvæmlega er skilgreint hver gerir hvað. Miðlæg stýring er þó töluvert mikil hvað varðar byggingarframkvæmdir.

Akademískt samstarf milli campusanna byggist meðal annars á allskyns hvatastyrkjum sem samstæðan veitir. Rannsóknastyrkir eru til dæmis veittir til hópa sem ætla að sækja um enn stærri styrki utan stofnunarinnar, einnig sérstakir nýsköpunarstyrkir sem ætlaðir eru til að brúa bilið milli rannsókna, þróunar og markaðssetningar á vöru.

U Mass skólarnir vinna með þrjá mismunandi samninga við stéttarfélag kennara. Smám saman hafa menn reynt að gera þessa samninga líkari hvor öðrum t.d. hvað varðar kröfur til kennara og um æviráðningu (e. tenure).

Samstarf í kennslu er töluvert, en það þarf að vinna mikið í því. Einhverjar námsleiðir eru ekki bundnar við einstakan campus heldur heyra beint undir samstæðuna. Til dæmis „inter-campus“ námsleið í sjávarlíffræði, hún varð til þar sem enginn einn campus gat staðið að henni sjálfstætt. Reynt er að tryggja að yfirmenn skyldra akademískra deilda hittist reglulega og skólarnir þurfa að hafa samráð á vettvangi samstæðunnar áður en námsleiðir eru stofnaðar í samkeppni.

Samstæðan stofnaði „U Mass Online“ og inn í þá einingu rann allur rekstur á fjarnámi skólanna. U Mass Online er með framkvæmdastjóra, en hefur enga kennara í vinnu og „á“ engin námskeið. Þetta er rekstrarbatterí sem er staðsett í húsnæði á ódýrum stað í miðju fylkinu og þjónustar alla fjarnemendur samstæðunnar. Nemendur sækja sér samt akademíska leiðsögn á sinn heimacampus. Gráðurnar í U mass Online eru alltaf veittar af einum campus, og hann samþykkir og býr til námsleiðirnar. Stundum eru þó „samstæðunámsleiðir“ (e. system programs) sem fleiri en einn campus vinna að. U Mass Online þjónustar Colleges of the Fenway samstarfsnetið með fjarnám.

Campusar U Mass reka sameiginlegan „honor college“ fyrir afburða nemendur sem fá þá sérstaka meðferð (vinna með kennurum að rannsóknum o.fl.).

U Mass samstæðan er til húsa á 33. hæð í glæsilegri skrifstofubyggingu í miðborg Boston (sjá mynd af anddyri háskólaklúbbsins sem er til húsa á sama stað).



Viðmælandi okkar hjá U Mass var:

- *Dr. Marcellette Williams, Senior Vice President (rektorinn forfallaðist vegna andláts móður hans).*

Nánar:

<http://www.massachusetts.edu/index.html>

b. University of Maine System

Um 32.000 nemendur eru í U Maine samstæðunni, en hún telur sjö skóla sem eru töluvert sjálfstæðir í sínum rekstri (sjálfstæðari en í U Mass). Þetta má m.a. sjá af því að þeir kalla skólana „universities“ ekki „campusa“. Stærsti skólinn heitir University of Maine og er með 12.000 nemendur en tveir minnstu eru aðeins með 600 nemendur. University of Maine er kominn lengra en hinir í framhaldsnámi, flestir hinna eru aðeins með grunnnám. Skólarnir heita: *University of Maine, University of Maine at Augusta, University of Maine at Farmington, University of Maine at Fort Kent, University of Maine at Machias, University of Maine at Presque Isle, University of Southern Maine - Maine Law School.*

Samstæðan var stofnuð 1968 með löggjöf frá fylkisþinginu. Stjórnámálamenn vildu einfalda kerfið og hafa einn viðmælanda í staðinn fyrir sjö. Eitt af markmiðunum var að efla skólana til að auka menntunarstig í fylkinu. Á árinu 2009 var unnin yfirgripsmikil stefnumótun um skipulag og stjórnarhætti við háskólasamstæðuna sem nú er unnið að því að innleiða (University of Maine System, 2009).

Stjórn U Maine samstæðunnar setur upp helstu forgangsmál næsta árs á hverju sumri. Til dæmis að fjölga nemendum, auka ánægju nemenda eða að auka endurkomuhlutfall. Ákvarðanir yfir ákveðnum mörkum hvað varðar fjármálalegar skuldbindingar þurfa að fara fyrir stjórn. Starfsmenn samstæðunnar vinna fyrir stjórnina og geta verið áheyrnarfulltrúar á fundum hennar (sem eru opnir fundir nema þegar ákveðin mál eru á dagskrá). Aðalrektorinn sér um samskipti við stjórnina, samskipti við fylkisþingið og ríkisstjórnann. Skólarnir eru sjálfir með svæðisbundin ráðgjafarráð, ekki stjórnir. Í hinni miðlægu stjórn U Maine eru settar mikilvægustu reglur skólanna.

Tillögur hafa komið fram um að fækka skólunum í fjóra, en niðurstaðan varð að vera áfram með sjö, aðallega út af byggðasjónarmiðum. Stóru skólarnir hafa óskað eftir auknu sjálfstæði en ekki fengið. Smærri skólarnir njóta meira góðs af samstarfinu en þeir stóru þurfa meira að gefa af sér. Nemendurnir græða töluvert á samstarfinu því þeir hafa úr mun fleiri námskeiðum að velja.

Aðalrektor U Maine ræður rektora fyrir skólana sjö, og hann hittir þá mjög reglulega. Þeir sjö setja sameiginleg markmið. Aðalrektorinn metur frammistöðu rektoranna árlega meðal annars út frá nemendafjölda. Þannig er talið tryggt að skólarnir vinni markvisst að því að halda uppi nemendafjöldanum og að enginn skóli getur leyft sér að fækka nemendum þó að fjárframlögin séu fastbundin. Þá hefur það jákvæð áhrif á móti að skólarnir halda sjálfir eftir skólagjaldtekjum sínum og þær fara ekki í miðlæga skiptingu. Skólagjöld eru nú um helmingur tekna skólanna.

Skólarnir í Maine eru reknir mjög sjálfstætt. Hugmyndafræðin er „Front Independent-Back Centralized“. Fjármunir frá fylkinu eru veittir í „lump sum“ og geta rektorar ákveðið hvernig þeir verja þeim fjármunum. Skólarnir halda eftir afgangi í lok árs. Aðalrektorinn deilir fjármálaupplýsingum mjög frjállega með rektorunum, allir vita allt. Hann telur gegnsæi vera lykilatriði til að auka traust. Aðalrektor þarf að samþykkja ráðningar á fólki sem á að fá laun yfir ákveðnum mörkum, annars eru ráðningar dreifstýrðar.

Fjármálaleg samskipti skólanna og fylkisins byggjast á því að þegar samstæðan var stofnuð var það bundið í löggjöf að fjármunum sem koma frá fylkinu skyldi skipt á milli skólanna í þeim hlutföllum sem var þegar samstæðan var stofnuð. Þessi skipting hefur verið óbreytt síðan, og er ávinningurinn af þessu sá að skólarnir hafa trygga fjármögnun óháð sveiflum í nemendafjölda. Á þessu 40 ára tímabili hafa þó orðið breytingar á nemendafjölda, sem hefur vissulega skapað óánægju. Aðalrektorinn er búinn að semja við stjórnina og yfirvöld um að næst þegar hægt verður að auka fjárframlög þá skiptist viðbótarframlögin eftir öðrum reglum, sem taki þá meira mið af nemendafjölda, endurkomutíðni og útskriftartíðni.

Samstæðan hefur ákveðna fjármuni til að ráðstafa í styrki til skólanna, til ákveðinna verkefna, oft í samstarfi (e. Strategic Investment Fund). Styrkirnir eru gjarna 20-30 millj. ISK.

Akademíska samstarfið er mikið og felst einkum í því að nemendur geta tekið kúrsa við hina skólana. Sumir nemendur eru að útskrifast af „multi-campus“ brautum. Skólarnir eru mismunandi að því leyti hversu opnir þeir eru fyrir nemendum til dæmis úr „community colleges“. Skólarnir eru ekki með samhæfðar stundatöflur og nemandinn þarf að finna út úr því sjálfur. Yfirmenn „academic affairs“ hittast reglulega vegna þessara mála, engar nýjar námsleiðir fara af stað nema þeir hafi rætt þær. Þeir ræða líka sameiginlega vandamál sem koma upp þegar námsleiðir eru með of fáa nemendur, og leita lausna sameiginlega.

Nú eru um 1500 nemendur skráðir við fleiri en einn skóla innan U Maine. Þessir nemendur greiða skólagjöld fyrir þær einingar sem þeir taka við hvern. Mjög flókið, því skólarnir eru með mismunandi skólagjöld, mismunandi upphaf og endi missera og ýmsar reglur eru líka mismunandi. Hver nemandi á samt alltaf heimaskóla, þar sem hann er skráður í námsleið og þar verður hann að taka ákveðinn lágmarksfjölda eininga. Skólarnir eru að velta fyrir sér að samræma skólagjöld fyrir alla kúrsa í fjarnámi.

Þegar skóli vill fara af stað með nýja námsleið þarf hún að fá samþykki í samstæðunni. Aðalrektorinn reynir að lágmarka árekstra og fá menn til að sérhæfa sig þannig að nýja námsleiðin bæti einhverju nýju við. Aðalrektorinn Pattenauðe hefur leitast við að auka „systemness“ í kerfinu án þess að fórna sjálfstæði rektoranna. Áhersla er á gegnsæi, hann segist hafa gert „treaty of no surprises“ við rektoranna, þeir eru sammála um að halda hvor öðrum upplýstum, svo að ekkert komi á óvart. Samráð og „systemness“ hefur aukist eftir að kreppa fór að í fjárhagnum, þeir taka oft umræðu um hvað á að vera sameiginlegt og hvað ekki.

Í fyrstu var samstarfið mest tengt viðskiptahlið skólanna en akademískt samstarf er nú að aukast (sameiginlegar gráður, tilfærsla eininga á milli skólanna o.s.frv.).

Samráðshópar sambærilegra stoðþjónustustarfsmanna við alla skólana innan U Maine eru virkir og hittast reglulega, gjarna með sambærilegum starfsmanni frá skrifstofu samstæðunnar. Til dæmis mynda fjármálastjórar allra skólanna hóp sem þarf að samþykkja alla nýja miðlæga stoðþjónustu (samkvæmt reglum þá geta rektorar skólanna skipað hvern sem er í þennan hóp en það hefur þróast þannig að fjármálastjórar sitja í honum) . Til dæmis samþykktu þau að einn skólinn myndi taka að sér greiðslu reikninga fyrir alla skólana. Einnig að ákveðin þróun hugbúnaðar (sameiginlegt „portal“) færi fram við annan skóla. Þjónustukannanir eru gerðar miðlægt fyrir alla sameiginlega þjónustu, svo hægt sé að fylgjast með ánægju með fyrirkomulagið og kippa í liðinn því sem þarf.

Skólarnir vinna líka saman að kynningarmálum, og þegar inntökuskrifstofa á einum stað hafnar nemanda þá bendir hún nemandanum á nám við annan skóla í samstæðunni ef þar er laust pláss.

Um 15 starfsmenn starfa beint við yfirstjórn samstæðunnar. Þá starfa 200-300 til viðbótar við sameiginleg stoðþjónustuverkefni sem ákveðið hefur verið að hafa miðlæg, til dæmis upplýsingakerfið. Um 2,8% af heildarráðstöfunarfé samstæðunnar fer nú í sameiginleg verkefni.

Fjármálastjóri U Maine samstæðunnar sagði tvær ástæður fyrir því að stofna samstæðu: (1) Valkostir nemendanna aukast og (2) Hagkvæmni stærðarinnar í rekstri. Hún vinnur með skólunum að því að ákveða hvað ert gert miðlægt og hvað er gert úti í einum skólanna og hvað er gert í hverjum skóla fyrir sig. Hún hefur oft fengið ráðgjafa til að hjálpa við þessar ákvarðanir. Miðlæga skrifstofan gerir ákveðna samninga og ákveðin miðlæg innkaup eru gerð þar.

Það er að hennar mati mikilvægt þegar ákveðið er að gera eitthvað miðlægt að skólarnir sjálfir beri ábyrgð á því að hagræða hjá sér á móti, annað hvort þurfa þeir að færa viðkomandi starfsmenn til eða segja þeim upp. Algengt er að kvartanir heyrist um tvítekningu ef þetta er ekki gert. Samt þarf hver skóli oft að hafa einhverja starfsmenn á þeim sviðum sem hafa verið færð í miðlæga umsjón, til að vera tengiliðir og sjá um nærþjónustu. En það er á ábyrgð skólanna að halda þessum kostnaði í lágmarki og kenna fólki að nýta hina miðlægu þjónustu. Mikil og tíð boðskipti eru lykilatriði til að þetta gangi. Þjónustuvilji og boðskipti eru nr. 1, 2 og 3.

Skólarnir nota sama tölvakerfi (PeopleSoft) og meðhöndlun umsókna er að hluta til miðlæg (þó ekki sjálfar ákvarðanirnar um inntökuna). Mjög mikilvægt er, segja þau, þegar sameiginleg upplýsingakerfi eru tekin upp, að skilgreiningar á hugtökum og breytum í kerfinu séu samræmdar. Annars er ekkert að marka tölfræðina. Öryggismál voru aðal-sölupunkturinn varðandi það að koma upp sama upplýsingakerfi. Einnig er miðlægt „data warehouse“ fyrir tölfræði um ýmislegt í rekstri skólanna (e. institutional research).

U Maine í Augusta stýrir framkvæmd fjarnáms fyrir alla samstæðuna. Í því felst ekki að keyra námskeið eða vera með kennara í vinnu, heldur að miðla námskeiðum sem hinir ýmsu háskólar „eiga“. Talað er um „time-bound“ og „place-bound“ nemendur, og mikið gert til að koma til móts við þá. Augusta skólinn er ekki með íbúðir fyrir nemendur og hefur sérhæft sig í fjarnemendum og eldri nemendum. Augusta skólinn sér um rekstur 15 „outreach centers“ sem samstæðan á, en það eru stofnanir svipaðar og símenntunarmiðstöðvar á Íslandi, þar sem fjarnemendur geta komið og sótt sér stuðning. Einnig er töluvert um að fyrirlestrum sé varpað beint á þessi outreach centers, og er það bæði gert í gegnum Polycom kerfi og beint „live“ gegnum internetið. Upptökur eru þó líka notaðar (fyrir „timebound“ stúdenta).

Fjarnámið í U Maine er sveigjanlegra en í U Mass, menn geta oft sett saman sínar eigin gráður (þurfa þó alltaf að fá samþykktar við heimaskóla). Einhverjir skólanna ætla að ráða sameiginlegan starfsmann til að ráðleggja nemendum sem eru að flytjast milli skóla (e. transfer advice).

Richard Pattenaude aðalrektor U Maine er í stjórn háskólaskrifstofunnar hjá viðurkenningarskrifstofu nýja Englands, NEASC (sem Barbara Brittingham í gæðaráðinu stýrir). Hann var fyrst rektor við einn skólanna í U Maine.

U Maine samstæðan er til húsa í gömlu verslunarhúsi í miðborg Bangor (sjá mynd). Sameiginleg upplýsingatæknideild er rekin þar á næstu hæðum fyrir neðan.



Nánar:

<http://www.maine.edu/>

Þau sem við hittum hjá U Maine System voru:

- *Dr. Richard Pattenaude, Chancellor.*
- *Dr. James Breece, Vice Chancellor for Academic Affairs.*
- *Kelley Wiltbank, Clerk of the Board of Trustees and University Council.*
- *Rebecca Wyke, Vice Chancellor for Finance and Administration.*
- *Rosa Redonnett, Executive Director of Student Affairs.*

c. Almennar ályktanir um samstæðurnar

Meginmunurinn á samstarfsneti og samstæðu er að samstarfsnet er alfarið byggt á sjálfsprottnum vilja skólanna en samstæða er stofnuð með löggjöf og skv. vilja stjórnvalda. Þá hefur samstarfsnet ekki á neinn hátt yfir rektorum skólanna að segja, en í samstæðu er sameiginleg stjórn og aðalrektor sem ræður hina rektorana. Þetta hefur mikil áhrif á framhaldið. Miðlæg stýring og samhæfing er mun sterkari í samstæðu, og vilji löggjafans er þar að baki.

Samstæða er „governance system“ en samstarfsnet er „coordinating system“ (einhver í U Maine samstæðunni notaði hugtakið „convenience“ um samstarfsnetin og taldi þau of veik til að geta raunverulega náð samhæfingu).

Michigan er dæmi um fylki þar sem er ekki samstæða, en annars eru 1-2 samstæður háskóla í flestum fylkjum Bandaríkjanna. Einn viðmælandi okkar taldi að háskólastjórnendur í Michigan hefðu unnið mikið saman meðal annars til að forðast að vera breytt í samstæðu.

Samstæðurnar eru mjög mis-miðstýrðar. SUNY samstæðan er t.d. talin mjög miðstýrð.

IV. Samanburður við aðstæður á Íslandi

Af þeim aðilum sem heimsóttir voru í maí 2011 er Maine sá aðili sem á mest sameiginlegt með Íslandi hvað varðar aðstæður og umhverfi. Háskólarnir í Maine byggja ekki á digrum sjóðum heldur eru háðir árlegum fjárframlögum ríkisins, landssvæðið sem þeir starfa á er dreift, og mikilvægt markmið með rekstri þeirra er að auka menntunartig í fylkinu. Þá eru starfseiningarnar nokkuð svipaðar að stærð því sem tíðkast hér, með stærsta háskólann með 12.000 nemendur og þá minnstu með um 600 nemendur. Einnig er það líkt með þeim og íslensku háskólunum að einn þeirra er kominn talsvert lengra en hinir í þróun framhaldsnáms.

Íslensku háskólarnir geta nýtt sér margar af þeim aðferðum sem bæði samstarfsnet og samstæður nota. Eitt af því er að stofna samstarfshópa kollega sem vinna sambærileg störf og að skipuleggja reglulega fundi þeirra (e. communities of practice). Hinn mikli stærðarmunur sem er á íslensku skólunum skapar þó viss vandamál við þetta, því í sumum tilfellum eru háskólarnir ekki með starfsmenn á borð við starfsmannastjóra, upplýsingatæknistjóra, aðstoðarrektora o.s.frv., eða þá að verkefni þeirra eru mjög ólík vegna stærðarmunarins. Þetta virðist þó hafa gengið upp í Maine þrátt fyrir stærðarmun sem er verulegur.

Í töflu 1 má sjá tilraun til að setja skipulega upp eiginleika, og kosti og galla, þeirra tveggja leiða sem hér eru ræddar. Til samanburðar eru einnig settir inn dálkar með núverandi skipulagi íslensku háskólanna og dálkur sem sýnir fulla sameiningu háskóla.

V. Lokaorð

Höfundar þessarar skýrslu telja að samstarf opinberu háskólanna geti lært af reynslu þeirra aðila sem heimsóttir voru. Nokkur atriði standa þar upp úr.

Starfsmenn samstarfsins: Hvort sem valin verður sú leið að halda áfram með núverandi umgjörð, stofna samstarfsnet eða stofna háskólasamstæðu þá er æskilegt að taka daglega stýringu verkefnisins út fyrir háskólana, í sjálfstæða skrifstofu sem vinnur fyrir þá alla. Einnig er ljóst að ef verulegur árangur á að nást þarf slík skrifstofa að byggjast á fleiri en einum og helst fleiri en tveimur starfsmönnum. Einstök sameiginleg verkefni má vissulega vista hjá einstökum skólum (sbr. fjarnámið sem er vistað er í U.Maine í Augusta) en mikilvægt er að stjórnun samstarfsins sé óháð, til að skapa nauðsynlegt traust og jafnræði. Greinilegt er að þörfin fyrir starfsmenn til að halda samstarfi gangandi minnkar ekki með tímanum, heldur þvert á móti eykst hún með hverju nýju verkefni sem hleypt er af stokkunum.

Stjórnarhættir: Ef íslenskir háskólar vilja stofna samstarfsnet þyrfti að setja á fót stjórn fyrir netið, skrifa skipulagsskrá, tryggja fjármögnun þess, útvega húsnæði og ráða starfsmenn. Ekki þarf að ráðast í aðrar breytingar á stjórnarháttum skólanna fyrst um sinn, þó að væntanlega muni samstarfsnetið leiða til þess að þeir samræmi smám saman ýmislegt í sínu starfi. Lagabreytingar eru ekki nauðsynlegar, þó að vissulega myndi lagatexti festa slíkt samstarfsnet í sessi og hugsanlega auðvelda ýmis verkefni seinna meir. Stofnun samstæðu er hins vegar í eðli sínu lagaleg aðgerð sem myndi krefjast lagabreytingu, a.m.k. breytingu á lögum um opinbera háskóla nr. 85/2008 og jafnvel einnig breytingu á lögum um háskóla nr. 63/2006.

Stærð skóla: Almennt kom fram hjá viðmælendum okkar að litlir skólar í samstarfsnetum eða samstæðum telja sig græða meira á samstarfinu en stórir skólar. Stóru skólarnir í samstarfsnetunum nýta sér þau í minna mæli en þeir litlu, og stóru skólarnir í samstæðunum eru líklegri til að hafa haft í frammi óskir um að fá sjálfstæðan tilverugrunn óháðan hinum. Þrátt fyrir þetta hafa margir stórir skólar kosið að vera áfram í samstarfsnetum, jafnvel þótt þeir gætu auðveldlega gengið úr þeim hvenær sem er. Meðal annars vísuðu viðmælendur okkar þar í upplifun þeirra á siðferðislegri skyldu til að standa með smærri samstarfsaðilum, og að miðla af reynslu sinni gegnum árin, auk þess sem nemendur þeirra virðast oft geta nýtt sér sérhæfða kúrsa í smærri skólum.

Fjármálalegur stöðugleiki við stofnun samstæðu: Mjög athygli verð er sú leið sem farin var þegar samstæðan í Maine var stofnuð árið 1968 að festa í skipulagsskrá þá hlutfallslegu skiptingu fjár sem verið hafði til hinna sjö skóla áður en samstæðan var stofnuð. Sú hlutfallslega skipting er ennþá í gildi fjörutíu árum síðar, og þó að þeir skólar sem hafa stækkað hlutfallslega meira hvað nemendafjöldi varðar í millitíðinni upplifi þessa skiptingu sem ósanngjarna, þá hefur þessi frysting á hlutfallslegum fjármunum greinilega skipt máli varðandi það að tryggja tilvist háskólastarfsemi í hinum dreifðu byggðum Maine. Stjórnendur skólanna leggja metnað í það að laða að nemendur, jafnvel þótt hlutfallsleg fjárframlög breytist ekki við það, enda eru skólagjaldatekjur þeirra óháðar samstæðunni, og renna beint til skólanna sjálfra. Nú er reyndar rætt um að næst þegar tækifæri gefst til að hækka fjárframlög til skólanna frá stjórnvöldum, þá muni önnur reikniregla verða notuð við skiptingu þess viðbótarfjár.

Heimildir:

Baus, F. og Ramsbottom, C. (1999). Starting and Sustaining a Consortium. Í L.G. Dotolo og J.T. Sanders (ritstj.), *Best Practices in Higher Education Consortia: How Institutions Can Work Together*. San Francisco: Jossey-Bass.

Larrance, A. (2002). Expanding Resources: Benefits to Colleges and Universities. Í L.G. Dotolo og J.B. Noftinger (ritstj.), *Leveraging Resources Through Partnerships*. San Francisco: Jossey-Bass.

University of Maine System. (2009). *Meeting New Challenges, Setting New Directions: The Task Force Report*. Maine: Höfundur.

University of Massachusetts (1989). *Learning to Lead: Building a World Class Public University in Massachusetts. The Report of the Commission on the Future of the University*. Boston: University of Massachusetts.

Tafla 1. Helstu eiginleikar, kostir og gallar þeirra skipulagforma sem skoðuð voru í heimsókn til Bandaríkjanna, í samanburði við núverandi ástand á Íslandi og í samanburði við fulla sameiningu skólanna.

	Núverandi skipulag	Samstarfsnet (consortium)	Samstæða (university system)	Full sameining skólanna (merger)
Skipulag	Verkefnisstjórn samstarfs opinberu háskólanna hittist reglulega, einn starfsmaður þjónustar samstarfið, staðsettur í HÍ.	Skólarnir skipa í sérstaka stjórn fyrir samstarfið. Skólarnir eru eigendur netsins. Starfsmenn netsins þjónusta samstarfið frá hlutlausum stað.	Sameiginleg stjórn, aðalrektor og starfsmenn á hlutlausum stað. Hver háskóli hefur sinn rektor og fræðasviðsforseta eins og um al-sjálfstæðan háskóla sé að ræða.	Ein stjórn, einn rektor og full sameining fræðasviða og deilda (þótt staðsetningar geti verið ýmsar, sbr. í Danmörku).
Fjármögnun	Sjálfstæðar fjárveitingar allra skólanna, eigin skrásetningargjöld og aðrar tekjur. Sjóður til 2ja ára vegna samstarfs-verkefnis opinberu háskólanna.	Sama og núverandi, nema skólarnir semja sín á milli um langtíma fjármögnun sameiginlegrar þjónustueiningar samstarfsins og einstök verkefni.	Ein fjárveiting til samstæðunnar (skipting milli skóla e.t.v. bundin við núverandi hlutföll), misjafnt hvort skólagjöld fara miðlægt eða ekki.	Ein fjárveiting til skólans, allar tekjur og gjöld í miðlægri umsjón.
Stoðþjónustu-samstarf	Samið sérstaklega um sameiginleg verkefni sem einn skóli stýrir og annast þjónustu fyrir hina.	Samið sérstaklega um sameiginleg verkefni sem unnin eru frá einum skólanna eða miðlægt á vegum samstarfsins sjálfs.	Samið sérstaklega um sameiginleg verkefni sem unnin eru frá einum skólanna eða miðlægt á vegum samstæðunnar.	Sameiginleg stoðþjónusta með miðlæga yfirstjórn (þótt staðsetningar geti verið mismunandi, sbr. Danmörk).
Kennslusamstarf	Samið sérstaklega um einstök verkefni s.s. flæði nemenda, samkennslu og sameiginlegar námsleiðir. Formlegt samstarf nú er mjög takmarkað á þessu sviði og ekki augljóst að það aukist.	Samið sérstaklega um einstök verkefni s.s. flæði nemenda, samkennslu, sameiginlegar námsleiðir. Hvatastyrkir frá samstarfinu og stuðningur frá starfsfólki þess til að viðhalda samstarfi.	Samið um einstök verkefni en stjórn og aðalrektor geta haft áhrif í þá veru að lágmarka endurtekningu og hámarka nýtingu fólks og fjármagns.	Samþætting fræðasviða myndi smám saman leiða til þess að samhæfing ætti sér stað í námsframboði og fleiru. Opið fyrir flæði nemenda, samkennslu og sameiginlegar námsleiðir.

Tafla 1. framhald

	Núverandi skipulag	Samstarfsnet (consortium)	Samstæða (university system)	Full sameining skólanna (merger)
Akademískir starfsmenn	Samræming í akademískum kröfum til starfsmanna háð samkomulagi og áfram fullt vald rektora á hverjum stað.	Samræming í akademískum kröfum til starfsmanna háð samkomulagi og áfram fullt vald rektora á hverjum stað.	Aðalrektor og stjórn geta haft áhrif til að auka samræmingu í kröfum til starfsmanna, t.d. með setningu miðlægra lágmarkskrafna við ráðningu.	Samræming sjálfkrafa með sameiginlegu regluverki.
Samstarf í rannsóknum	Einkum gert á grunni samstarfs einstakra starfsmanna.	Einkum gert á grunni samstarfs einstakra starfsmanna, en sérstakir styrkir frá samstarfsnetinu ýta undir slíkt samstarf þvert á skóla.	Einkum gert á grunni samstarfs einstakra starfsmanna, en sérstakir styrkir frá samstæðunni ýta undir slíkt samstarf þvert á skóla.	Fræðasvið eru sameiginleg og allir sjóðir sömuleiðis. Landfræðileg fjarlægð getur hamlað samstarfi líkt og nú er.
Kostir	Skólarnir eru sjálfstæðir, hafa sérstöðu og geta farið sínar eigin leiðir óháð hinum. Sterk byggðaaáhrif af hinum smærri skólum vegna fjölda starfa sem þeir skapa.	Skólarnir halda sjálfstæði sínu og sérstöðu, og byggðaaáhrifin halda sér. Þátttaka í samstarfsnetinu eykur samhæfingu smám saman.	Skólarnir halda töluverðu sjálfstæði, einkum ef fjármunaskipting er bundin. Sameiginleg stjórn og aðalrektor geta þrýst á um samhæfingu í bæði akademískum málum og stoðþjónustu. Jákvæð byggðaaáhrif haldast ef fjármunir eru bundnir svæðum.	Sparnaður yrði í yfirstjórn, þar sem um er að ræða einn rektor og eina stjórn (eða háskólaráð). Líklega annar sparnaður vegna einföldunar á námsframboði. Að mörgu leyti einföld lausn, a.m.k. við fyrstu sýn.
Gallar	Einingarnar eru smáar og veikar, og engin trygging fyrir því að kerfið nái hámarks-hagkvæmni eða hámarki akademískan árangur. Samhæfing er í lágmarki.	Raunveruleg samhæfing getur tekið langan tíma að nást fram. Ólíklegt er að þessi nálgun leiði til verkaskiptingar háskóla. Töluvert flækjustig og varanlegur kostnaður hlýst af rekstri netsins.	Erfitt getur reynst að finna rétta jafnvægið milli sjálfstæðis skólanna og samhæfingar innan samstæðunnar. Mjög mikið reynir á aðalrektor og stjórnarmenn fyrstu árin. Varanlegur kostnaður við samstæðuna.	Full sameining dregur úr sérkennum skólanna og steypir þá meira í eitt mót. Þessi leið getur falið í sér framtíðar-ógnun við byggðirnar þar sem smærri skólarnir starfa. Ýmiss dulinn kostnaður getur komið fram s.s. vegna fjarlægða.

Tafla 1. framhald

	Núverandi skipulag	Samstarfsnet (consortium)	Samstæða (university system)	Full sameining skólanna (merger)
Viðbrögð í samfélaginu?	Almenningur og stjórnámamenn virðast oft ekki sáttir við núverandi ástand.	Þessari leið yrði líklega vel tekið, en sumir myndu spyrja hvort kostnaðurinn sé réttlætanlegur miðað við ótryggan ávinning.	Fyrstu viðbrögð margra gætu orðið þau að þetta leiði af sér óþarfan „overhead“ kostnað. Þarf góða kynningu.	Mikil mótstaða gæti orðið við þessa leið, vegna ofangreindra galla.