

UHI háskólinn í Skotlandi

Kynnisferð til University of the Highlands and Islands í september 2011

Skýrsla til verkefnisstjórnar um samstarf opinberu háskólanna

Ágúst Sigurðsson
Ásta Bjarnadóttir
Elín Díanna Gunnarsdóttir
Guðmundur R. Jónsson
Skúli Skúlason
Stefán B. Sigurðsson



1. Aðdragandi, markmið og skipulag heimsóknar

Frumkvæði að þessari heimsókn kom frá Háskólanum á Akureyri, enda heimsóttu starfsmenn HA fyrirrennara UHI árið 1998 og hafa fylgst með starfi hans síðan. Auk höfunda þessarar skýrslu voru því með í för fimm starfsmenn HA, sem vildu læra um sveigjanlegt nám og fjarnám við UHI. Ákveðið var að víkka út heimsóknina vegna þeirrar reynslu sem UHI hefur af samstarfi háskóla, og bæta við hópi á vegum verkefnisstjórnar um samstarf opinberra háskóla. Síðarnefndi hópurinn lagði áherslu á að fræðast um stjórnskipulag UHI, og er sá þáttur dreginn sérstaklega fram í þessari skýrslu. Í aðdraganda heimsóknarinnar nutum við aðstoðar Normans Sharp, sem er í stjórn UHI, og sem situr í *Gæðaráði háskólanna* hér á Íslandi, en Frank Rennie, prófessor við UHI, skipulagði heimsóknina og var okkar tengiliður þar.

2. Staðreyndir um UHI

Fjöldi nemenda við UHI er mjög mismunandi eftir því hvaða talningaraðferð er notuð. Um 30.000 (13.000 FTE) nemendur hafa aðgang að tölvukerfum skólans, en þar af eru mjög margir í hlutanámi (og nemendur fá aðgang jafnvel þótt þeir séu í mjög stuttu námskeiði). Af þessum fjölda eru um 9.000 í háskólanámi (um 5.000 FTE). Meirihluti nemenda UHI er því á framhaldsskólastigi, í því sem Skotar kalla „further education“ (hagnýtar framhaldsskólabrautir og undirbúningsbrautir fyrir háskóla). Fastir starfsmenn UHI eru um 2.000, en starfsmanna notendur í tölvukerfum (stundakennarar meðtaldir) eru um 4.500.

Til samanburðar má benda á að við opinberu háskólarnir á Íslandi eru um 12.000 FTE nemendur og 1500 starfsmenn, svo heildarstærðin er ekki ósvipuð.

Velta UHI á ári er rúmlega 50 milljónir punda (tæpir tíu milljarðar íslenskra króna) alls, en veltan á sviði æðri menntunar er um 27 milljónir punda (rúmir fimm milljarðar ISK). Þar af fara aðeins 16 milljónir punda (60%) til skólanna beint, eins og vikið er að síðar.

UHI nær yfir mjög stórt landssvæði, og saman stendur af þrettán sjálfstæðum skólum (Academic Partners) og einum höfuðstöðvum (Executive Office). Starfsemin er svo dreifð að einn einstaklingur gæti ekki náð 1 klst. fundi á öllum stöðunum á 5 dögum með því að ferðast með almenningssamgöngum.

3. Hlutverk UHI

Hlutverk UHI er að vera svæðisbundinn háskóli (regional university) með áhrif á landsvísu og alþjóðleg tengsl.

Megintilgangur skólans er að vinna gegn „brain drain“ af svæðinu. Skólinn lítur svo á að hlutverk sitt sé að færa menntun til fólksins svo fólk á svæðinu þurfi ekki að flytja að heiman til að sækja sér æðri menntun. Í þessu samhengi er meðal annars er notað hugtakið „geographical equivalence“.

Lykilatriði í mati á árangri af starfi skólans er hvort hann getur lagt sitt af mörkum til að viðhalda og efla byggð og menningu á þeim svæðum þar sem hann starfar.

4. Þróunin

Saga UHI spannar 17 ár, þ.e. upphafið má rekja til 1994. Fyrirrennari UHI fékk mikið fé kringum 1998, bæði frá „H&I regional development agency“ (byggðastofnun) og frá einhverjum happdrættissjóði. Einn sagði að UHI væri skilgetið barn þessarar byggðastofnunar. Árangurinn sem UHI hefur náð er sagður tengjast því að lykilmál á svæðinu trúir á tengsl menntunar og hagrænnar þróunar.

Helstu áfangar:

- 2001: Fyrirrennari UHI fékk stöðu sem Higher Education Institution (hét þá *UHI Millennium Institute*). Þá voru skólarnir 13 og afar laustengdir en stefndu á að fá viðurkenningu sem háskóli.
- 2008: UHI fékk rétt til að gefa út gráður (bakkalár og hærri) frá Scottish Quality Assurance Agency (QAA). Fengu þó ekki leyfi til að veita doktorsgráður, vinna með háskólanum í Aberdeen að því (sjá síðar).
- 2011, febrúar: UHI fékk réttindi til að kalla sig University (University title).

Almennt er það 15-20 ára ferli í Skotlandi að fá leyfi til að kalla sig háskóla („university“). UHI fór aðeins hraðar í gegn, og er enn ekki komið með sjálfstætt doktorsnám.

Nemendur telja sig í auknum mæli tilheyra UHI, ekki bara sínum skóla.

5. Námið í UHI

Við UHI eru í boði sjötíu 1-2 ára námsleiðir á háskólastigi, sem gjarnan eru starfstengdar (certificates and diplomas). Þessar 1 og 2ja ára námsleiðir nýtast almennt inn í bakkalárgráður, en gefa líka endanleg skírteini eða diplomur. Einnig eru í boði þrjátíu „gráðu“ námsleiðir (BA/BSc og hærra).

Þegar nýtt nám er stofnað þarf það að fá samþykki hjá viðeigandi fræðasviðsforseta (Dean) í höfuðstöðvum. Einnig þarf að láta alla hina skólana vita, því markmiðið er að auka ekki endurtekningu í kerfinu, og að ná samlegð þar sem hægt er. Forsetarnir vinna að þessu, og einnig svokallaðir Subject Network Leaders. Forsetarnir hafa haft frumkvæði að því að fækka námsleiðum sem eru á fleiri en einum stað. Þeir reyna að breyta sem flestum námsleiðum í „networked“ námsleiðir, þ.e. námsleiðir sem fleiri en einn skóli kennir í. Þetta hefur gengið vel t.d. með Business and Management og BA í Child and Youth Studies. Fræðasviðsforsetar í höfuðstöðvunum reyna líka að vinna gegn þeirri tilhneigingu skóla að halda nemendum hjá sér. UHI hefur verið með styrki til að hvetja þróun á nýju námi. En nú er stöðnun í fjárframlögum svo að styrkir eru ekki eins margir.

UHI notar ekki ECTS, heldur skoskar einingar, sem eru skilgreindar af Scottish Credit and Qualifications Network („SCQN credits“). Hver eining í SCQN kerfinu er helmingi minni en hver ECTS eining, þannig að nemandi í fullu námi tekur 120 SCQN einingar á ári.

C21C: Nú er verið að þróa stefnumótun – Curriculum for the 21st Century – sem meðal annars gengur út á að minnka endurtekningu kennslu í kerfinu (fjölga „networked“ námsleiðum og námskeiðum), að nýta betur tækni (auka framboð af on-line námi), þróa framsækna kennsluhætti og fleira. 48% námskeiða hjá þeim eru með færri en 10 nemendur, 27% námskeiða er með færri en 5 nemendur. Þessu þarf að breyta. Ætla meðal annars að stækka námskeiðin um þriðjung.

Skiptar skoðanir um þetta: Frank Rennie vill að UHI sé ekki að endurtaka almennt nám sem er í boði annars staðar. Vill að UHI bjóði traustar undirstöður með 1. og 2. árinu í „generic“ greinum s.s. hagfræði, svo geti fólk klárað annars staðar.

Háskólanámið í UHI er að meiri hluta til fjármagnað af skoskum stjórnvöldum, og þau greiða meðal annars skólagjöld skoskra nemenda við alla skoska háskóla. Nemendur frá öðrum svæðum Stóra-Bretlands þurfa að greiða skólagjöld (gjarna um 350 þúsund á ári), en nemendur frá Evrópusambandinu geta notið sömu hlunninda og skoskir nemendur og fengið sín skólagjöld greidd. Sjá nánar um fjármögnun UHI neðar.

6. Kennslan í UHI

Stefna UHI er að kenna sem mest með „blended learning“ aðferðarfræði. Í því felst blanda af hefðbundnu námi, þ.e. Face to Face (F2F), námi í fjarfundabúnaði (video-conferencing) og námi á netinu (online). Þetta var í fyrstu viðbragð við kröfum markaðsins á þessu svæði, frekar en eitthvað sem skólinn ætlaði sér í upphafi, en er nú orðin stefna skólans, enda í samræmi við spár sérfræðinga um þróun kennsluhátta í framtíðinni.

Allar námsleiðir eru í kynningarefni UHI merktar sem hér segir: Ft (full-time), Pt (part-time), „F2F“, VC (video-conferencing), Ol (on-line), AC (audio-conferencing). Flest certificate og diploma nám er „F2F“ en gráðunámið (bakkalár og hærra) er meira „Ol“ og með fjarfundabúnaði. Stefnan er að hafa sem mest af náminu óháð stað og stund og styrkir hafa verið veittir til kennara fyrir þróun á „Ol“ efni. Þrátt fyrir þessa stefnu eru aðeins 52% af námskeiðum við UHI með „on-line presence“, mun meira þó í háskólanáminu.

Einnig er stefnt að því að hafa sem mest af því sem þeir kalla „Networked delivery“, en það er þegar námskeið er kennt sameiginlega fyrir nemendur tveggja eða fleiri skóla (samkennsla). Um 10% allra námskeiðanna á háskólastigi er kennt með þessum hætti, en það eru þó aðallega námskeið eftir 1. og 2. ár í grunn-háskólanámi. Smá vandamál hafa verið með það hver á að skrá nemendur í „networked“ námskeiðum. Sumar námsleiðir eru alveg „networked“ en aðrar eru það ekki nema að hluta (stök námskeið).

UHI er með miðlæga prófaskrifstofu sem skipuleggur öll próf í háskólanáminu. Prófafyrirkomulag í „networked“ námskeiðum er þannig að allir nemendur taka prófið á sama tíma, en hver situr á sínum stað. Próftaflan liggur fyrir um 2 vikum eftir að misserið hefst. Ef nemandi lendir í árekstri er leyst úr því, með þeim fyrirvara sem þetta gefur. Ef nemandi kemst ekki í einhvern skólanna innan UHI á þeim tíma sem hann þarf að vera í prófi þá þarf hann að finna stað sem UHI samþykkir, og greiða sjálfur kostnað við það.

Hosting: Nemandi sem býr í nágrenni við skóla A í kerfinu en vill taka nám í skóla B getur verið „hosted“ af skóla A. Þá er skóli A „host institution“ og útvegar nemandanum námsráðgjöf, aðstöðu og aðra beina þjónustu. Þessi skóli fær eitthvað fé fyrir þetta í úthlutunarkerfinu. Sérstakir „hosting managers“ eru við hvern skóla til að leysa úr málum þessara nemenda (eru almennt stjórnendur í efri löggunum). Þetta gengur reyndar eitthvað brösulega, erfitt að ná skráningunni rétttri – kannski eru skólar að freistast til að skrá nemanda hjá sér til að fá „enrollment“ greiðslu fyrir hann þegar þeir ættu í raun bara að fá „hosting“ greiðslu. Einn viðmælandi spáir því að þetta „hosting“ hugtak verði

tekið út, því fólk er í vaxandi mæli bara heima hjá sér að stunda námið. Kennarar eru farnir að nota Facebook til að tengja hópa saman sem hittast sjaldan eða aldrei.

Að mestu leyti er búið að samræma dagsetningar fyrir upphaf og endi missera. Þegar stundatöflur eru gerðar þarf að setja inn „networked“ kúrsa fyrst (eru um 10% af heildinni), svo er öðrum kúrsum raðað þar í kring.

Til viðbótar við skólana sem eru 13 er kennsla send út á um 100 símenntunarmiðstöðvar (sumar af þeim í eigu UHI, sumar ekki).

Eru með kennsluverðlaun sem stúdentarnir stýra algjörlega (tilnefningar, atkvæðagreiðslur, verðlaunaveitingar).

Einhverjar námsbrautir eru alveg „OI“ (til dæmis meistaranám í rural sustainable development sem hefur nú fengið heimild til að taka nemendur hvaðan sem er í heiminum). Nokkrir skólar koma að kennslunni, skylda er að mæta á einn stað á kynningardag, kennarar eru með spjall á netinu og veita aðgang að sér („tutor support“) eftir þörfum.

Stóru skólarnir kenna minna „OI“ og nota minna þessa „blended learning“ hugmyndafræði.

Flestir skólarnir í UHI bjóða líka nám á framhaldsskólastigi (aðallega fyrir eldra fólk: „further education“), en nær eingöngu er fjallað nær um háskólastigið í þessari skýrslu.

7. Nemendurnir í UHI

8.000-9.000 nemendur eru í háskólanámi sem samsvarar um 5.000 FTE's.

Nemendurnir skiptast um það bil svona:

- 5% í meistara- og doktorsnámi.
- 25% í gráðu-námi (BSc/BA).
- 70% í öðru námi á grunn-stigi (1-2 ára námsleiðir, Diploma eða Certificate).

UHI býður PhD nám í samstarfi við University of Aberdeen (sjá síðar).

Skólarnir hafa á bilinu 50-2000 nemendur (þeir smæstu eru mjög sérhæfðir)

UHI er aðeins með fjármögnun frá skoska ríkinu fyrir 3800 ársnemendur (FTE), en hafa þó skólagjaldatekjurnar fyrir hina.

55% nemendanna er í hlutanámi. Saman borið við aðra skoska háskóla eru þau með fleiri nemendur á aldrinum 30-49.

Inntökukröfur eru þær sömu í öllum skólunum, allavega fyrir gráðunámið (bakkalár og hærra).

UHI flokkar nemendur í eftirfarandi hópa (nemendur eru spurðir við fyrstu innritun):

1. Full time.
2. Structured part-time.

3. Unstructured part-time (stakir kúrsar, þeir geta fengið record of achievement, en hvorki gráðu né diploma).

UHI hefur hingað til eiginlega tekið alla inn (er „recruiting university“), en það fer hugsanlega að breytast. Samkeppnisaðilarnir eru m.a. Stirling, Aberdeen og Open University.

Um 30% nemenda hættir á hverju ári, en erfitt að meta þetta því ekki er vitað nákvæmlega hvað menn ætluðu sér (er ekki brottfall nema menn hafi ætlað sér að ná lengra).

Nemendurnir fá skjal („student charter“) sem segir til um réttindi þeirra og skyldur og hverju þeir mega eiga von á. Allir nemendur hafa „student adviser“, þ.e. kennara sem er ekki að kenna þeim en sem er þeirra ráðgjafi. Það er Student Mentor Network í gangi innan UHI (til að minnka brottfall).

Nemendum eru borguð laun fyrir að vera í forsvari fyrir sameiginlega nemendafélagið, og skólinn veitir stúdentum styrki til sameiginlegra verkefna (háðir samstarfi milli tveggja eða fleiri skóla).

Inntaka nemenda: Allir sem eru að koma beint úr framhaldsskóla sækja um alla háskóla í gegnum „UCAS“, miðlægt kerfi í öllu UK.

Eldri nemendur geta sótt um beint í skólana, og auðveldara er fyrir þá að komast inn, því heimilt er að meta reynslu þeirra í stað náms (gegnum RPL kerfi, Recognition of Prior Learning). Þessar umsóknir verða fljótlega rafrænar.

8. Stjórnskipulag samstarfsins

Allir háskólar í Bretlandi eru „self-governed, autonomous bodies“ (Fraser), þó að einhverjir colleges séu reyndar í eigu sveitarfélaga.

UHI samanstendur af 14 lögaðilum. Þetta eru einn „Executive Office“, 13 „Academic Partners“ (hér eftir kallaði „skólar“). Sumir „academic partners“ eru reyndar rannsóknastofnanir (sem hafa bara örfáa rannsóknanemendur), en í þessari skýrslu er almennt verið að tala um kennslustofnanirnar.

UHI er fyrirtæki með takmarkaða ábyrgð („company limited by guarantee“). Slíkt fyrirtæki er ekki rekið í hagnaðarskyni (no shares, no profits, charitable status). Reksturinn fylgir almennum lögum um fyrirtæki í Skotlandi.

Samstarfið er „collegiate partnership“. Formlega séð hafa allir jafnt atkvæði, en í raun eru áhrif þeirra mismikil, meðal annars út frá stærð.

Yfirstjórn UHI (University Court)

Æðsta stjórn UHI er „University Court“. Þar sitja 28 manns. Meirihlutinn (17) eru skipaðir úr samfélaginu, til samræmis við almenna reglu í UK um outside governors (Fraser). Í U.C. sitja til skiptis nokkrir af rektorum skólanna, auk aðalrektorsins (Fraser). University Court er hinn eiginlegi atvinnuveitandi þeirra sem vinna fyrir Executive Office. Viðmælendur okkar telja að þetta sé of fjölmennur hópur, eigi að vera svona 10 manns.

Tilnefningar utanaðkomandi aðila í U.C. eru með eftirfarandi hætti:

- a) Frá öðrum háskólum (3)
- b) Frá félagi um stofnun UHI (the Foundation) (3)
- c) Frá Highland and Island Enterprise (2)
- d) Afgangurinn er tilnefndur af stjórninni sjálfri (að undangenginni auglýsingu og valferli), alls 9.

The Foundation er um 100 manna félag um stofnun UHI sem starfar enn (the guardian of the university).

U.C. hittist fjórum sinnum á ári, og heldur að auki einn heils dags stefnumótunarfund. Formaður U.C. er úr hópi utanaðkomandi. U.C. ræður aðalrektorinn.

Hlutverk U.C.: Stefnumótun, eftirlit, endanlega ábyrgð á rekstri og áhættu í rekstrinum.

Fastar nefndir á vegum U.C.: Finance and risk, audit, nominations, equal opportunity, remuneration, fellowships, health and safety.

Eru með fund svipaðan háskólaþingi/-fundi sem kemur að mótun stefnu.

Framkvæmdastjórn UHI (Executive Board)

Allir 13 „Academic Partners“ eru með sína eigin stjórn og yfirmann (yfirleitt hafa þeir starfsheitið „Principal“ allavega í kennslustofnunum).

Framkvæmdastjórn (Executive Board) í UHI: Allir rektorar (Principals) skólanna sitja þar, líka fræðasviðsforsetar í höfuðstöðvum UHI og fleiri. Framkvæmdastjórnin úthlutar fé til skólanna. Til hliðar við framkvæmdastjórnina er „Academic Council“ sem sér um hrein akademísk mál.

Áður en EB fundar hittast samsvarandi lykilstarfsmenn skólanna og hafa samráð um málin.

Ef skóli vill hætta í UHI þarf hann að greiða fé til baka. Ólíklegt að það gerist, en það væri þá helst Perth College sem er stærstur í samstarfinu. Samkvæmt Ian Minty hefur þessi umræða gefið Perth ákveðin völd umfram hina.

Stjórnskipulagið er mitt á milli „consortium“ og „university system“ eins og þau þekkjast í Bandaríkjunum. UHI er ekki consortium því þá væru rektorarnir sjálfir í stjórninni (University Court) og þá væri ekkert „hírarki“ og höfuðstöðvarnar (Executive Office) væri ekki á neinn hátt stýrandi því sem gerist í skólunum. UHI er ekki heldur university system, því þá væri UHI bara einn vinnuveitandi, aðalrektorinn beinn yfirmaður rektoranna í skólunum og skólarnir ekki sjálfir með sínar stjórnir.

Höfuðstöðvar UHI (Executive Office)

Executive Office skiptist í :

- Principal's and secretary's office,
- Finance,
- Academic Affairs,
- Marketing,
- Research and enterprise,
- Learning and Information Services (þar undir falla bókasafnskerfi og öll IT mál),
- Development Office (fjáröflun).

Alls starfa 180 starfsmenn fyrir UHI höfuðstöðvarnar, bæði í stjórnun og stoðþjónustu.

Lykilstarfsmenn í höfuðstöðvum UHI eru t.d. Vice-Principal of Academics, tveir fræðasviðsforsetar (Deans of Faculty) sem bera ábyrgð á samræmingu náms þvert á samstarfið, Dean of Learning and Teaching (Campbell), Dean of Research, University Secretary (Fiona).

Hluti af Executive Office eru tvö „faculties“ sem ganga þvert á skólanna og leiða allt samstarf á milli þeirra. Þar undir eru „Subject Networks“ sem „eiga“ allar námsbrautir sem liggja þvert á skóla, eða eru kenndar af fleiri en einum skóla. Þessar Subject Networks eru alls átta, fjórar undir hvorum fræðasviðsforseta (í höfuðstöðvum UHI), og annast allt námsframboðið í UHI.

Tveir fræðasviðsforsetar („Deans“) starfa í höfuðstöðvum UHI, þeir heyra undir aðalrektorinn en hafa ekki beint yfir neinum akademískum starfsönnum að segja. Þeir hafa ekki formlegt vald yfir starfsmönnum, en hafa formlegt vald yfir inntaki náms sem er þvert á fleiri en einn skóla. Undir hverjum forseta starfa fjórir Subject Network Leaders sem stýra þessum námsbrautum sem eru þvert á skóla.

„Management information“ deild er í höfuðstöðvum (heyrir undir tæknideildina, Learning and Information Services), með fjóra starfsmenn, sjá um alla skýrslugjöf til stjórnvalda og stjórnenda UHI.

Á vegum yfirstjórnarinnar starfar Partnership Planning Forum sem ákveður hvaða skóli kennir hvað (erfitt verk).

Á myndinni hér undir má sjá skipulag samþættingar náms innan UHI, gegnum „faculties“ og „Subject Networks“ sem ganga þvert á alla þrettán skólana.



Framtíð stjórnskipulagsins

Neil imco, sem ber ábyrgð á fræðasviði lista, hugvísinda og viðskiptafræða innan höfuðstöðva UHI, telur að þetta stjórnkerfi sé of dýrt, mikil orka fari inn á við og í „pólitík“. Þá telur hann að höfuðstöðvarnar og hinir einstöku skólar togi oft í ólíkar áttir. Hann telur að það eigi að fækka stofnunum, og nánar tiltekið vill hann sameina þær sjö stærstu og að hinar verði „associates“. Aðrir viðmælendur virðast reyndar hafa aðrar skoðanir á því hvernig stofnunum skuli fækkað innan UHI og hvernig sameiningar skuli eiga sér stað.

Einn viðmælandi okkar (fjármálastjóri Lews College) benti á að 40% af fjárhagsramma UHI (æðri menntunin) fer til að reka yfirstjórnina og miðlæga þjónustu. Þetta telja margir vera of mikið, enda ekki alltaf ljóst í hugum fólks hvað er „yfirstjórn“ og hvað er „þjónusta“.

Þá telja sumir að höfuðstöðvarnar sé orðnar of fjarlægjar skólunum og starfsmenn þar séu stundum að gleyma hinu raunverulega starfi í skólunum. Dæmi er, t.d. þegar þeir boðuðu fund á deginum sem allir nemendur eru að mæta í fyrsta tímann.

Einn viðmælandinn (MacMillan) taldi að aðeins 5-6 starfsmenn í höfuðstöðva UHI eigi að vera í stjórnunarhlutverki, allir hinir eigi að vera til stuðnings, og að þeim stuðningsverkefnum megi e.t.v. skipta á milli skólanna.

Verið er að gera úttekt á möguleikum fyrir framtíðina. Að mati nokkurra viðmælenda eru ítrustu leiðirnar eftirfarandi (en auk þess eru ýmsar leiðir færar þar á milli):

1. Ein stofnun með miðlægri þjónustu og kampusum á 13 stöðum, samt með einhverri tengingu við hvert svæði (local accountability).
2. Áfram sjálfstæðar stofnanir og miklu smærri höfuðstöðvar, þar sem meira af sameiginlegri stoðþjónustu er dreift út á meðal stofnananna (fara aftur í það sem var 1998).

Ákvörðun um þetta verður tekin snemma árs 2012, breytingar munu taka a.m.k. 18 mánuði. Flestir viðmælendur okkar virðast telja að UHI verði sameinaður í eina stofnun. Einn viðmælandi sagði núverandi skipulag ekki „financially viable“ (Billy MacKinnam). Hann telur þá hættu á að þjónusta á einstökum campusum muni minnka.

Þeir sem eru á móti sameiningu í eina stofnun benda oftast á framhaldsskólahlutann, að það verði flókið að reka það allt innan einnar stofnunar (ólík fjármögnun og fleira). Menn eru hræddir við „academic drift“ í framhaldsskólahlutanum.

Frank Rennie spáir því að háskólasameiningar verði þvingaðar fram í Skotlandi, en telur oft rangar ástæður fyrir því (sparnaður en ekki efling eða gæði).

Annar möguleiki er að Aberdeen taki UHI yfir en margir telja að það yrðu mistök, því þá myndi svæðisbundnu áhrifin af UHI minnka.

David Green (rektor við Lews Castle College) hefur alltaf viljað að UHI yrði ein stofnun. Hans hugmynd er sú að yfirmenn skólanna sitji þá í framkvæmdastjórninni fyrir hið miðlæga apparat. Í miðlæga apparatinu eigi síðan 15-20 starfsmenn að starfa við stjórnun, en að það verði skýrt aðskilið frá hinni miðlægu þjónustu, sem skólarnir geti valið að kaupa þjónustu frá (eða ekki). Green sjálfur er að hætta um næstu áramót. Hann telur að UHI verði komið með nýtt skipulag ákveðið í mars 2012, enda hafi ráðherra sagt að ef þeir hafi það ekki þá muni yfirvöld koma með hugmynd að skipulagi...

Green sagði: (a) *The smaller partners need UHI*, (b) *The larger partners do not need UHI*, (c) *UHI needs the larger partners*.

Ráðlegging James Frasers (aðalrektor UHI) til Íslands: Mikilvægast að hafa bara eina stjórn yfir öllu saman, ein stjórn keyrir áfram samþættingu. „I would merge you all“.

Fraser sagði: „*Geographical centralization does not follow from organizational centralization. You need to build in safeguards (when you create the merged university) so that smaller units are not closed down.*“

9. Fjármögnun og fjármál

Fjármögnun UHI

1. Scottish Funding Council úthlutar 55% fjármagnsins sem UHI hefur
2. Skólagjöld: 14%
3. Annað: 31%

Nú eru stjórnvöld að greiða fyrir 3800 nemendur en þeir eru í raun 5100 (FTE). Skólinn myndi vilja auka nemendafjöldann um 50%, en það er ólíklegt að fjárframlög til þess fái á næstunni.

Niðurskurður í framlögum ríkisins var 10% á þessu ári. Þau eiga von á 5% á næsta ári, 5% árið þar á eftir, og síðan verði það flatt til 2021. Athuga ber þó að þetta er niðurskurður sem nær aðeins til um helming teknanna sem UHI hefur.

Skoskir nemendur stunda nám frítt við UHI, á þann hátt að skólagjöldin þeirra eru greidd af sérstakri stofnun á vegum skoska ríkisins. Skólagjöld fyrir aðra eru almennt 1.820 pund á ári, eða um 350.000 ISK. Einhverra hluta vegna eru þau skólagjöld þó eingöngu lögð á nemendur frá Stóra-Bretlandi, meðan nemendur frá Evrópusambandinu fá skólagjöld sín greidd eins og þeir væru Skotar. Námið kostar síðan mun meira fyrir erlenda nemendur utan Evrópusambandsins, eða um 1,5 milljónir á ári. Nemendur greiða í hlutfalli við teknar einingar. Nemendur á lægri stigum háskólanáms (1. og 2. ár) greiða aðeins 1.200 pund, eða minna en á 3. ári.

Peningum til háskólanámsins innan UHI er úthlutað gegnum höfuðstöðvarnar (Executive Office), skólarnir fá peninga annars staðar frá fyrir nám á framhaldsskólastigi. Skólagjöldin renna til höfuðstöðvanna, og er úthlutað aftur til skólanna þaðan. Hver og einn skóli hefur sameinaða fjárhagsáætlun, deildirnar eru ekki með sér budget.

Flæði nemenda ræður skiptingu fjár innan UHI. Skipting fjárins byggist á Resource Allocation Model (RAM) og leiðréttingu (Micro-RAM).

- a) RAM byggist á: Magni kennslu (65%), hvar nemendur eru skráðir í nám (enrollment, 18%) og hvar nemendur eiga heima (hosting, 17%). Byggist ekki á rannsóknavirkni og er ekki ætlað til að fjármagna rannsóknir.
- b) Síðan er fjárflæðið leiðrétt síðar á árinu í hlutfalli við rauntölur um nemendur og flæði nemenda (Micro-RAM). Þetta kerfi finnst sumum viðmælendum okkar vera of flókið (Neil Simco), en öðrum finnst það veita jákvæðan hvata til að skrá allt rétt (Maher). (Allavega gengur það hægt því einn skólinn veit ekki ennþá hvernig skólaárið 2010-2011 kom út, þ.e. hvort hann skuldar fé eða á inni hjá UHI).

Hættan er sú að þegar kreppir að í fjármögnun þá reyni skólarnir að halda nemendum hjá sér, og vilji ekki taka þátt í samkenndu eða hvetja nemendur til að taka námskeið annars staðar.

UHI er núna með miklu fleiri háskólanemendur en þeir fá greitt fyrir (35% fleiri). Ástæðan fyrir þessu er keppni skólanna um að ná í nemendur. Til dæmis má nefna að með hverjum nemanda sem hefur nám fylgir fjárupphæð (7.500 UK pund). Kennslumagn er síðan meginbreytan í fjárframlögum til hvers skóla frá UHI, og því mikil keppni um að hafa sem flesta nemendur. Þær upphæðir eru teknar af

heildarköku UHI. Hins vegar fær UHI sérstakar aukagreiðslur fyrir meistara- og doktorsnema, og því er jákvætt að fjölga þeim.

Viðhorfið hefur verið: Við vöxum bara og sýnum hvað við erum stór og þá munu fjármunirnir frá ríkinu verða aðlagðir til að mæta því.

10. Starfsmannamál

Nánast allir akademískir starfsmenn í UHI eru starfsmenn skóla, þ.e. ekki UHI sem slíks (aðeins 15 eru á launum hjá höfuðstöðvunum, Executive Office). Þetta skapar töluvert flækjustig sérstaklega þegar námsbrautir eru „networked“ en þá er þeim stýrt af „Subject Network Leader“ sem vinnur í því hlutverki fyrir fræðasviðsforsætann sem er staðsettur í höfuðstöðvum UHI.

Í raun hafa kennarar oft tvo yfirmenn, einn hefðbundinn deildarformann, og síðan Subject network leader sem stýrir náminu sem kennarinn kennir í. Ian Minty sem er Subject Network Leader sagði að jákvæðni og goodwill væru lykilatriði, hann hefur ekkert formlegt vald yfir kennurunum. Hann þarf oft að fá kennara til að vinna á óhefðbundnum tímum („chatta“ við nemendur á netinu á kvöldin ef þeir geta ekki mætt á daginn). Mikill tími hjá Minty fer í samskiptin, hann heimsækir kennarana sína í eigin persónu minnst tvisvar á ári.

Subject Network Leader getur „í teoríunni“ losað sig við kennara sem ekki stendur sig nógu vel og leitað annað, en það mun hafa afleiðingar fyrir skóla viðkomandi kennara (fær þá ekki greitt fyrir kennsluna), svo að þetta getur orðið flókið. Því er alltaf reynt að lagfæra hlutina, tala við kennarann, bjóða aðstoð (mentoring/þjálfun), tala við yfirmann hans ef það dugir ekki.

Einn viðmælandi sagði að hefðbundnir yfirmenn kennaranna í skólunum (Department Head) væru oft neikvæðir og trufluðu samstarfið því þeir ráða ekki yfir þessum sameinuðu námsbrautum.

Viðmælendum könnuðust við að kennarar væru oft smeykir við samkennslu og „networked“ námsbrautir því það geti þýtt minni kennslu hjá þeim. En þeir töldu líka að góðir stjórnendur geti oft fundið önnur verkefni, en ef það gangi ekki, þá geti þurft að segja upp kennurum.

Einn kosturinn við „networked“ nám er að einangrun kennara minnkar. Einn viðmælanda var að kenna viðskiptafræði og var mjög ánægður með góð tengsl við kollega þvert á skólana. Viðskiptagráður eru nú samstarf sjö skóla. Annar er með lokaða Facebook síðu fyrir kennarana sem kenna í hans námsleið, þar geta þau spjallað saman og miðlað upplýsingum.

Hefðbundið stjórnskipulag riðlast með tilkomu Subject Networks

- Einn starfsmaður getur verið almennur kennari innan síns skóla, en verið á sama tíma Subject Network Leader hjá UHI (og heyrir þá sem slíkur undir fræðasviðsforseta þar).
- Á sama hátt getur „háttsettur“ starfsmaður innan eins skóla (t.d. department head) haft ekkert hlutverk innan UHI, og er þar af leiðandi ósýnilegur þar.

Eftirfarandi tafla sýnir hið tvöfalda skipurit, hvernig kennari X getur verið bæði almennur starfsmaður (við sinn skóla) og stjórnandi (við UHI):

<ul style="list-style-type: none"> • Fræðasviðsforseti (UHI Dean) við UHI 	a) Rektor (Principal) í einum skóla
<ul style="list-style-type: none"> • UHI Subject Network Leader: <i>Kennari X</i> 	b) Deildarforseti (Department head) í sama skóla
<ul style="list-style-type: none"> • Kennsluteymi námsleiðar (Course team): Kennarar úr ýmsum skólum, þ.m.t. <i>kennari X</i> sjálfur 	c) <i>Kennari X</i> (við sama skóla)

Ef UHI verður ein stofnun gætu akademískir starfsmenn færst úr skóla og yfir á viðkomandi „faculty“, þ.e. orðið starfsmenn UHI beint og heyrt undir fræðasviðsforsetana í höfuðstöðvum UHI. Þetta myndi auka áhrif fræðasviðsforsetanna, og líklega auka enn meira samstarfið á milli.

Ráðningarfyrirkomulag

Flestir akademískir starfsmenn við UHI eru ennþá á kjarasamningum sem tilheyra college-stiginu, ekki háskólastiginu. Ef UHI verður ein stofnun munu starfsmennirnir væntanlega færast af þessum framhaldsskólakjarasamningum (sem þeir eru á núna) og yfir á háskólakjarasamninga. Það mun meðal annars þýða að fólk geti ekki horfið á sumrin í 6 vikur (sem margir telja að gangi ekki í háskóla). Það mun líka þýða einhverja hækkun á launum og þar með kostnaðarauka fyrir UHI, en meiri kröfur yrðu líka gerðar til fólksins. Líklegt að stéttarfélag muni mótmæla.

Samningar kennara segja að þeir eigi að kenna X klst. á misseri. Þessa skilgreiningu telja stjórnendur UHI alls ekki henta í háskóla, vilja gera sveigjanlega. Kennarar eru oft að sinna nemendum með einhverjum hætti í 16 tíma á viku í háskólanáminu. Í C21C stefnumótuninni er dregið úr áherslunni á beina kennslu og fyrirlestra, en aukin áhersla á aðstoð við nám nemenda. Margir eru þó smeykir við þetta.

Hugsanlega verður lagt til að búa til innri markað fyrir námskeið og kennslu, þannig að kennarar sækji um að bera ábyrgð á einstökum námskeiðum eða söfnum námskeiða (modules). Peningar fylgja kennslu þannig að skólar þurfa þá að tryggja að þeir hafi kennara sem eru fjölhæfir og nýttast vel. Þá myndi það vera „Subject Network Leader“ og forseti fræðasviðs sem myndu velja úr umsóknum um kennsluverkefni. Þetta veldur óróa því kennarar geta lent í því að fá ekki kennslu og verða þar af leiðandi sagt upp.

Einn viðmælanda sagði að það yrði örugglega fækkað fólki, hvort sem þessi leið verður farin eða ekki (Campbell), og í raun hafa sumir skólarnir verið að fækka kennurum verulega undanfarið (Inverness til dæmis, einhverjir kennarar hafa farið árlega í nokkur ár). Annar viðmælandi taldi þetta of stóra breytingu („revolution not evolution“).

Ýmis atriði um starfsmannamál

Á hverju ári fara allir starfsmenn UHI í starfsmannasamtal (Personnel Review): þetta er skilyrði fyrir fjármögnun fyrir starfsþróun frá UHI. Fræðasviðsforseti í höfuðstöðvum fær öll skjöl frá hinu árlega samtali og samþykkir þau. Deildarforsetar (Department heads) í skólunum bera ábyrgð á framkvæmd hins árlega samtals fyrir almenna akademíska starfsmenn.

Fee waiver scheme: Allir akademískir starfsmenn UHI geta stundað nám við UHI án þess að greiða nein gjöld. Til dæmis hafa margir tekið „Master in higher education“ (sem er undirbúningur fyrir kennslu á háskólastigi í viðkomandi fagi). Aðrir (almennir) starfsmenn geta tekið námskeið við sinn skóla, en ekki hefur verið veittur afsláttur af háskólanámskeiðum almennt fyrir þá (því þeir eru starfsmenn AP, en ekki UHI).

Nú er dæmigerður akademískur starfsmaður með um 30.000 pund á ári í laun, eða um 475.000 ISK á mánuði (G. Campbell). „Ekki-akademískir“ starfsmenn eru með íkringum 24.000 pund á ári í laun.

Sameiginleg, miðlæg framgangsnefnd er í UHI. Einnig er hægt að fara beint í æðri stöðu við ráðningu. Aðeins um 20 prófessorar eru í UHI (Frank Rennie er einn af þeim), flestir eru „lecturer“.

Sumir starfsmenn eru í stéttarfélögum, aðrir ekki.

UHI er að velta því fyrir sér að hafa eitt starfsmannasvið fyrir allan skólann, en í dag eru þessi mál á 14 stöðum.

11. Þjálfun og þróun kennara (Academic/Education development)

Mikil áhersla er lögð á að þjálfa kennara í „blended learning“ hugmyndafræðinni. Umsjón með því er hjá „Academic Development /Education Development“ deild.

Námskeið um „blended learning“ sem er í boði (Blended Learning Module) felst meðal annars í því að kennarar læra að nota flokkunarkerfi Blooms um „levels of learning“ til að skipuleggja námskeiðin. Markmiðið er að stýra kennaranum í þá átt að greina hvaða hæfni hann er að þjálfa hjá nemandanum, og velja síðan miðlunaraðferð út frá því sem sú þjálfun krefst. Þetta leiðir almennt til minni áherslu á fyrirlestra. Hægt er að taka námskeiðið með eða án eininga fyrir kennarann. Tekur 200 klst. fyrir nemandann ef það er með einingum.

Einnig er í boði námskeiðið „Theory and practice of e-learning“: Tekur um 150 klst. (5-6 ECTS).

Sem dæmi um áhrif þessarar hugmyndafræði má nefna eftirfarandi: Kennari kennir fyrsta tímann í námskeiði á þann hátt að nokkrir nemendur eru á staðnum, aðrir taka þátt gegnum fjarfundabúnað og þriðja hópinn spjallar hann við í rafræna kennsluumhverfinu um kvöldið (þau hafa e.t.v. getað skoðað upptöku af tímanum, eða skoðað efnið með öðrum hætti á netinu). Lögð er áhersla á að tæknin stýri ekki, heldur kennslufræðilega nálgunin.

Fjórir starfsmenn eru fastráðnir við UHI til að sinna þessari þjálfun fyrir kennara, en mun fleiri (12) eru að vinna að styrktu Evrópuverkefni sem gengur út á að byggja upp hæfni UHI á þessu sviði. Þeirra verkefni er meðal annars að þróa nýjar rafrænar lausnir en líka að hjálpa kennurum að finna kennsluefni á veraldarvefnum. Þessir starfsmenn eru sumir fyrrverandi háskólakennarar en aðrir eru meira tæknilegir í grunninn. Allir spanna þó bæði tækni og kennslu. Kennarar gerast „project associates“ í þessu verkefni og njóta þá þjónustunnar. Meðal annars fá þeir mat og endurgjöf á það hversu mikið og hvernig nemendur nýta rafrænu lausnirnar.

Þessi þróunardeild vinnur á mörgum mismunandi stöðum innan UHI, og notar fjarfundabúnað til að halda sambandi. Þau kenna sín námskeið mikið gegnum rafrænt kennsluumhverfi á vefnum. Einnig eru þau með fjölmörg önnur rafræn námskeið fyrir kennara, til dæmis kennslu á VLE („Blackboard

intro“), kennslu í því að gera efni aðgengilegt fyrir sjónskerta, kennslu í upplýsingatækni almennt („UHI IT Essentials“), kennslu í notkun fjarfundabúnaðar og kennslu í því að breyta texta í vefsíðu (wimba create).

Það er skylda fyrir alla kennara að taka 3ja tíma námskeið í hugverkarétti og próf er lagt fyrir í lokin. Einstakir skólar geta ákveðið að önnur námskeið séu skylda. Hver og einn skóli hefur „staff development officer“ sem hefur það sem hluta af sínum starfsskyldum að skrá námskeiðasókn allra fastra kennara (þar sem það á við, þ.e. þegar tekin eru próf etc.).

„IT help desk“ deildin (sem heyrir undir upplýsingatæknisviðið) þjónustar alfarið Blackboard hugbúnaðinn. Því á þessi kennslufræðiþjónusta EKKI að þurfa að aðstoða kennara á því sviði (þó það komi fyrir).

Önnur starfsþróun inn skólanna í UHI

Starfsþróunardagar: Tvisvar á ári (í ágúst og strax eftir páska) eru teknir frá tveir dagar fyrir námskeiðahald fyrir starfsmenn (allavega innan Lews Castle College). Ýmislegt getur verið á dagskrá, t.d. kennslufræði og upplýsingatækni (meðal annars kennt að nota „Turnitin“ ritstuldarhugbúnaðinn), en líka stefna UHI (C21C), stjórnun námsleiða, öryggismál og fyrsta hjálp.

Einhver námskeið eru skylda, til dæmis fræðsla um breytingar á skráningar- og fjármagnsflæðiskerfinu. Námskeiðin eru kennd tvisvar svo sem flestir geti komið. Einnig eru „best practice“ námskeið á föstudögum og „team building“ öðru hvoru fyrir alla starfsmenn.

Starfsþróun kennara almennt: Hver skóli getur sótt um peninga til UHI fyrir starfsþróunarkostnaði akademískra starfsmanna sem kenna á háskólastiginu. Oftast hafa starfsmenn frumkvæðið að þessu.

Stuðningur við doktorsnám er veittur, þannig að UHI greiðir 60% af skólagjöldum í náminu. Ekki er tryggt leyfi á launum en stundum geta menn samið um afslátt á kennslu eða að nota sabbatical í námstilgangi. Þetta er ákveðið í hverju tilviki fyrir sig.

Þjálfun í upplýsingatæknimálum: Þeir hafa reynt að nota „cascade training“ en það gengur ekki alltaf (skilaboðin verða óskýrari og óskýrari með hverjum flutningi), þannig að nú er í auknum mæli reynt að fara beint í workshops (stundum gegnum VC).

12. Gæðamál

UHI ber ábyrgð á gæðum háskólahlutans í öllum skólunum. Innra gæðaeftirlit í UHI felst meðal annars í eftirfarandi:

1. Árleg skoðun á námi. Þetta er gert með aðstoð ytri matsmanna (external examiners), en QAA Scotland gerir kröfu um að allar námsleiðir hafi 1-2 ytri matsmenn. Þessir aðilar eru ráðnir til 4 ára, þurfa að hafa háskólareynslu og vera með þekkingu á fræðasviðinu og ótengdir skólanum. Þeir heimsækja skóla tvisvar á ári og skoða meðal annars próf og verkefni nemenda. Ytri matsmenn fá greitt fyrir sína vinnu.
2. Mjög ítarlegt mat á nýju námi fer fram á vegum „faculties“ og „academic council“ í UHI.
3. Mat nemenda, bæði kannanir og „class reps“ sem sitja í nefndum um námið og eru tengiliðir.

13. Tæknimál

Miðlæga upplýsingatæknisviðið í UHI heitir „Learning and Information Services“. Þar undir eru öll netkerfi skólans, tölvupóstur, Virtual Learning Environment (Blackboard), IT helpdesk, fjarfundabúnaðurinn og gagnagrunnskerfi bókasafnsins. Einnig deildin sem þjálfar kennara í kennslufræði og notkun tækni í kennslu. Eitt þráðlaust net er við alla skólana og allir eru sjálfkrafa tengdir því þegar þeir fara á milli skóla (sbr. Eduroam). Deildin rekur meðal annars „Learning and Information Systems help desk“, sem er símaþjónusta um hugbúnað og fleira (og er sameiginleg fyrir alla skólana í UHI). Upplýsingatæknisviðið geri árlegar „IT usability“ kannanir, þar sem spurt er af hverju fólk notar (og notar ekki) tæknina. Sameiginlegt innra net starfsmanna er rekið innan UHI og er stýrt frá höfuðstöðvunum.

Um 35 tölvumenn vinna í höfuðstöðvum UHI í Inverness, um 50 eru dreifðir um skólana.

Ákveðnir hlutir eru síðan unnir á hverjum stað við skólana, t.d. sérhæfð hugbúnaðarkaup, umsjón með einkatölvum starfsmanna, rekstur tölvuvera, viðskiptahugbúnaður og tölvuþjónusta við rannsóknir. Starfsmenn hafa almennt ekki greidda nettengingu heim. Tölvur eru endurnýjaðar á 2-3 ára fresti.

Yfirmaður tölvumála við Lews Castle College er „Head of integrated technologies“ (John Smith). Hann heyrir undir miðlægu tæknideildina, þótt hann sitji í LCC. Hann er m.a. sérfræðingur í Educational technology og var kennari áður. LCC þjónustar alla skólana að einhverju leyti á sviði VLE (Blackboard), og þar er líka rekið „VC laboratory“. Hann er með starfsmenn í sínum hópi á sex stöðum í UHI (tæknimenn, forritarar og þjálfarar/tengiliðir sem kenna kennurum). John Smith telur að UHI þurfi að ná betri árangri í að finna „best practice“ og innleiða það síðan um allan skólann.

Helstu kerfi í notkun

UHI hefur frá 2003 notað „SITS Vision“ kerfið (frá Tribal) fyrir nemendaskrá. Þetta kerfi er með 80% markaðshlutdeild í UK. Úr þessu kerfi má fá allar tölur fyrir skýrslugerð til stjórnvalda á einfaldan hátt, og er notað til að skrá nemendur. Tengt kerfinu er „student portal“ og „staff portal“. Kerfið kostar um 100.000 pund á ári. Enn eru samt ekki allir skólarnir hættir að nota sín eigin kerfi (jafnvel samhliða fyrir sömu hluti), því þeir treysta ekki ennþá nýja kerfinu. Notendur kerfanna sem eru í háskólanámi eru um 9.000. Starfsmannanotendur kerfanna eru alls 4.500 (stundakennarar meðtaldir). Stjórnendur allra skólanna geta haft aðgang að öllum upplýsingum um háskólanámið í kerfinu, en á framhaldsskólastiginu er aðeins aðgangur innan viðkomandi skóla.

UHI notar Blackboard sem rafrænt kennsluumhverfi. Þau virðast reikna með því að skipta e.t.v. yfir í Moodle eftir 2-3 ár, en vilja ekki setja of miklar breytingar inn í einu, því nú er von á breytingum á námsefninu (C21C) og jafnvel er von á að ríkið krefji alla háskóla landsins um að nota sama kerfið („above-campus“ tillögurnar). Moodle er talið sveigjanlegra fyrir Problem-Based Learning og þeir telja öryggismálin þar, rekstraröryggi og þróun kerfisins (uppfærslur tvisvar á ári etc.) vera í mjög góðu lagi. Þeir myndu spara um 12 milljónir ISK með því að fara í Moodle því þar þarf ekki að greiða leyfisgjald.

UHI fékk stóra styrki frá Evrópusambandinu til að kaupa fjarfundabúnað og byggja upp tæknilega innviði sína. Fjarfundabúnaðurinn er að 2/3 hlutum notaður fyrir fundi, 1/3 fyrir kennslu. Allir

fyrirlestrar í UHI eru almennt teknir upp og settir á netið. Samkvæmt samningum kennara á UHI hugverkaréttinn á fyrirlestrunum þeirra (háskólar sem hafa það öfugt gætu átt erfitt með að nota svo mikið upptökur og rafrænar lausnir).

Framtíðin

Yfirmaður tölvumála (Alan Hughes) vinnur nú að því að víkka út sameiginlegu tölvumálin (fara alfarið í „shared services model“). Hann telur tvítekningu eiga sér stað í núverandi kerfi, erfitt að gera áætlanir og mikla hættu á ójafnri þjónustu. Telur kerfið einnig viðkvæmara fyrir mistökum (failure) með þessu skipulagi. Telur hægt að ná betri innkaupum á hugbúnaði með því að kaupa hann alveg miðlægt. Menn gera sér þó grein fyrir að þetta getur verið snúið, það má ekki alveg taka út mannlega nærveru á öllum stöðunum; ef það er gengið of langt í því gæti sá kostnaður laumast inn aftur smám saman (John Smith). Traust og mannlega þætti segir hann ástæðuna fyrir því að öll tölvuþjónusta er ekki enn miðlæg.

14. Stoðþjónusta

Viðmælendur könnuðust mjög vel við hina eilífu togstreitu á milli samhæfingar og jafnrar þjónustu annars vegar og nærþjónustu /persónulegrar þjónustu hins vegar.

Töluverð stoðþjónusta (aðallega í IT) hefur verið byggð upp í kringum höfuðstöðvarnar (Executive Office). Sumir viðmælendur telja að skarpari skil mættu vera milli yfirstjórnarinnar (stjórnun) og stoðþjónustu (stuðningur). Þeir sem starfa við skólana töldu að frekar ætti að skipta henni upp á milli skólanna.

Einhvern tíma bauð UHI skólunum að bjóða í þjónustu á ákveðnum sviðum fyrir alla hina skólana. Þetta gekk ekki nógu vel og endaði með því að þjónustan var sett aftur undir höfuðstöðvarnar. Þó eru enn ákveðnir stoðþjónustuþættir sem er stýrt frá einhverjum af skólunum (t.d. videoconferencing í Shetlandi, og starfsmenn þar geta aðstoðað við að tengja allt að 120 staði á einn fund). Greinilegt er þó að margir vilja gera aðra tilraun með þetta fyrirkomulag, til að styrkja skólana og byggðirnar í kringum þá.

UHI er núna í miðju „shared services“ stefnumótunarverkefni; eru að ákveða hvað er miðlægt og hvað er dreift.

Vandamálið er oft það að erfitt er að halda starfsfólki í þjálfun við að gera hluti sem sjaldan koma upp á smærri stöðunum. Af því hefur meðal annars leitt að prófstjórn og alþjóðapjónusta hefur færst á einn stað. Einnig starfar aðeins ein career services miðstöð, en hún þjálfar upp „career coaches“ sem starfa svo við skólana, þessi miðstöð er líka með mikið af on-line efni og býður síma-coaching. Í fámennari skólunum bæta miðlæg teymi upp þá þekkingu sem vantar í þeirra starfsliði.

Bókasafnsmál: Bækur eru keyptar við skólana, en rafrænt efni er keypt miðlægt í UHI. Hvert „Subject Network“ hefur sinn sérhæfða bókasafnsfræðing einhvers staðar í UHI.

UHI er ekki með nógu góða skjalavistun og er ekki rafrænt skipulögð.

Samtök „Scotland Colleges“ hafa einhverja lögfræðiráðgjöf, annars er leitað út fyrir þegar þörf krefur á lögfræðilegri ráðgjöf.

Stúdentþjónusta: Sérstakur stjórnandi (Morrison) miðlægt yfir þessu, allt annað en námið. Hann er með 10 manns á sjö stöðum í sínum starfsmannahópi, en þau funda reglulega öll saman gegnum fjarfundabúnað. Hann er meðal annars með „red button“ á heimasíðum þar sem hægt er að senda inn ábendingar um hvað sem er sem betur má fara. Hefur leitt til fækkunar á formlegum kvörtunum.

Hluti af stúdentþjónustu er fjárhagslegur stuðningur við nemendur, sem er töluverður, yfir hálf milljón á ári fyrir háskólanemanda, auk lána.

Sérstakur hópur starfar þvert á UHI sem hefur það hlutverk að aðstoða nemendur sem þurfa á sér meðhöndlun. Þetta er m.a. unnið í gegnum gegnum fjarfundabúnað, þannig að matið á sérþörfum er jafnvel framkvæmt án þess að nemandinn og sérfræðingurinn þurfi að vera á sama stað.

Í höfustöðvunum starfar deild sem heitir „Management information“ (4 starfsmenn). Þau gefa út ýmis konar mælaborð (dashboards) með lykil-árangursmælinum (KPI's), og sjá um alla skýrslugerð til stjórnvalda.

Mikið samstarf sambærilegra starfsmanna („practitioner networks“) er í gangi þvert á skólana á sviði stoðþjónustunnar. Það er þó mis-öflugt, til dæmis taldi fjármálastjóri sem rætt var við að fjármálastjórnarnir væru ekki nærri nógu vel tengdir við hvorn annan.

15. Rannsóknir og doktorsnám

Innan UHI eru nokkrar rannsóknastofnanir og einstakir starfsmenn UHI stunda rannsóknir. Ekki virðist vera til staðar miðlægt mat á rannsóknum. Markmiðið með því að tengja rannsóknarstofnanir við UHI var að nýta starfsmenn þeirra betur í kennslu. Ekki kom skýrt fram hvort þetta hafi orðið raunin að miklu leyti, en rannsóknanemendur stunda þó sínar rannsóknir við stofnanirnar.

UHI hefur ekki ennþá fengið leyfi til að gefa út doktorsgráður (Research Degree Awarding Powers, rDAP). Þess í stað var gerður samningur við Háskólann í Aberdeen um að veita þær gráður sem unnið hefur verið að innan UHI. Áður en nemandi er tekinn inn spyr UHI fimm spurninga:

1. Er nemandinn nógu góður?
2. Er leiðbeinandinn nógu góður?
3. Er rannsóknaspurningin viðeigandi og góð?
4. Er aðstaðan fyrir hendi?
5. Er fjármögnun fyrir hendi?

Tvær leiðir eru fyrir aðkomu Aberdeen að doktorsnámi við UHI.

- a. Bein aðkoma að málum einstakra nemanda: Í þessu tilviki sækir UHI um heimild frá Aberdeen til að taka inn einn ákveðinn nemanda í tiltekið verkefni. Með þessari aðferð kemur starfsfólk Aberdeen að málum með beinum hætti, bæði í upphafi námsins og í framhaldinu (skýrsla send þangað um framvinduna einu sinni á ári), auk þess sem Aberdeen hefur a.m.k. einn mann í doktorsnefnd nemandans.
- b. Almenn viðurkenning á sviði: Einnig hefur Aberdeen viðurkennt (validated) ákveðin svið innan UHI, og eftir það kemur Aberdeen ekkert að doktorsnáminu þar, en skrifar þó upp á gráðurnar. Þetta er gert þegar reynsla er komin á doktorsnámið innan viðkomandi sviðs. Til

dæmis er svið Franks Rennie komið með þessa viðurkenningu (Sustainable Rural Development).

Í báðum tilvikum er nemandinn sjálfkrafa skráður bæði í heimaskólann og Aberdeen. Skírteinið sýnir U. of Aberdeen, en heimaskólinn kemur líka fram. Aberdeen fær greitt fyrir þessa þjónustu, meira í leið 1 en í leið 2.

Doktorsnám kostar meira en grunnnám, eða 3.500 pund á ári ef hann er full time.

16. Annað sem er að gerast í háskólamálum Skotlandi

Í Skotlandi eru 41 „colleges“ og 19 háskólar (í þessum tölum er UHI talinn sem einn háskóli og skólarnir sem mynda hann eru taldir sem 13 „colleges“). Tuttugu sameiningar skóla á háskólastigi hafa átt sér stað á síðustu 10 árum.

Á síðasta ári var háskólum í Skotlandi leyft að taka hærri gjöld af nemendum sem koma frá öðrum hlutum Stóra-Bretlands (allt að 1,7 millj.). Þetta er gert í kjölfar þess að nemendur flyktust til Skotlands af því þar var menntun ódýrari en í öðrum hlutum UK.

Rektorinn í Lews Castle College (David Green) hafði nýlega fengið í hendur 60 blaðsíðna stefnuskið um áform ríkisstjórnarinnar (skosku) í háskólamálum. Skjalið heitir „*Putting Learners at the Center: Delivering our Ambitions for Post-16 Education*“. Í vetur verður í gangi samráðsferli um þetta skjal og ný löggjöf er áætluð á næsta ári.

Ráðherra menntamála segir núverandi kerfi sé ekki nógu hagkvæmt og gegnsætt og búið er aðvinna úttekt á stjórnkerfi háskólanna.

Samkvæmt skjalinu áformar ríkisstjórnin sameiningar og fækkun skóla á college-stiginu í Skotlandi. Áætlað er að hafa færri skóla sem veita þjónustu á ákveðnum svæðum („a regionalized system“). Fé verði þá veitt til svæða, ekki einstakra skóla. Scottish Funding Council (SFC) á að fá hlutverk í því að gera úttekt á kerfinu á hverju ári og gera í framhaldinu (ef við á) tillögur um sameiningu skóla, og skólarnir verða skuldbundnir til að vinna með þeim að útfærslu þeirra tillagna. Skólarnir munu áfram halda sjálfstæði sínu frá yfirvöldum hvað varðar öll sín innri mál, en ráðherra fær samt ákveðið hlutverk í ákvarðanatöku um sameiningar eða lokanir skóla.

Í raun virðist UHI vera kominn skrefi lengra en þessi stefna segir til um, og því hefur hún líklega ekki mikil áhrif á UHI.

Einnig eru uppi hugmyndir um að búa til sameiginlega stoðþjónustu þvert á alla skoska háskóla (er kallað „above campus“ stefnan). Til dæmis að hafa eina IT help desk þjónustu, eitt rafrænt kennsluumhverfi (VLE) og sameiginleg innkaup á rafrænum tímaritum. Viðmælendur okkar virtust þó ekki telja að þetta væri líklegt til að ná fram að ganga. Þetta er fyrst og fremst hugsað í sparnaðarskyni.

Þá vill ríkisstjórnin tryggja öllum nemendum a.m.k. 7.000 punda tekjur á ári (1,3 millj. ISK, óljóst hvort átt er við styrki eða lán að hluta). Einnig settu þeir nýlega um 100 millj. ISK í alþjóðlegar rannsóknir í Skotlandi.

17. Hvað er líkt og ólíkt með aðstæðum á Íslandi og Skotlandi?

Mjög margt er líkt með aðstæðum á Íslandi og Skotlandi. Til dæmis eru héraðs margir óhefðbundir nemendur og mikil spurn eftir fjarnámi og óhefðbundnu námsformi. Þetta gerir það að verkum að íslenskir háskólar ættu að geta nýtt sér hugmyndafræðina um „blended learning“ ekki síður en UHI hefur gert, og UHI getur þar verið mikil fyrirmynd. Allir sem tóku þátt í heimsókninni voru sammála um að fjölbreyttari kennsluhættir væru framtíðin í skipulagi kennslu og að tæknilausnir og nám sem er óháð stað og stund ættu að eiga stóran þátt í framtíðar samstarfi skólanna. Einnig gætu íslensku háskólarnir nýtt sér hugmyndafræðina um „hosting“, þ.e. þegar nemandi er búsettur í nágrenni við einn háskóla í samstarfinu en óskar eftir að stunda nám við annan háskóla í samstarfinu. Innan UHI er þetta skipulag þannig að fyrrnefndi háskólinn verður nk. þjónustumiðstöð fyrir viðkomandi nemanda, og auðveldar honum eða henni að stunda námið við síðarnefnda skólann.

Einnig er það sambærilegt milli landanna að mikil röskun byggða hefur átt sér stað á síðustu áratugum, með ýmsum neikvæðum afleiðingum. Í báðum löndunum hefur enn fremur verið litið svo á að menntun og háskólastarf séu lykilatriði til að snúa við neikvæðri byggðaþróun. Stofnun UHI er meðal annars ein leið sem farin hefur verið, og engin tilraun hefur verið gerð til að dylja þá mikilvægu ástæðu fyrir stofnun háskólans. Höfundar skýrslunnar telja að hér á landi sé eðlilegt að undirstrika enn frekar mikilvægi æðri menntunar sem þáttar í byggðastefnu, og að viðurkenna mikilvægi samstarfs opinberu háskólanna í því.

Þá er stærðarmunur skólanna töluvert mikill bæði hér og í Skotlandi, og þar af leiðandi mismikil þörf hjá skólunum fyrir stuðning frá samstarfsneti. Stærðarmunurinn er þó ekki eins öfgakenndur í UHI og hjá okkur, því stærstu skólarnir þar eru með um 2.000 nemendur. Þátttakendur í kynnisferðinni til Skotlands eru sammála um það að eitt af mikilvægum verkefnum verkefnisstjórnar um samstarf opinberu háskólanna á næstunni sé að leita leiða til að finna skýrari rök fyrir öflugri þátttöku Háskóla Íslands í starfinu. Ef þetta verður ekki gert er hætt á að samstarfið verði vængbrotið frá upphafi, þar sem stærsti þátttakandinn hefur ekki nógu ljósan hag af þátttökunni (sbr. tilvitnun í David Green hér ofar). Í því sambandi má benda á skyldu Háskóla Íslands sem stærsta og elsta skólans. Einnig má benda á nafn hans, sem vísar á landið í heild en ekki einungis höfuðborgina (en utan höfuðborgarinnar búa 100.000 manns). Þá má benda á möguleika skólans til að fá jákvæða umfjöllun og viðurkenningu fyrir framlag sitt til samstarfsins, bæði hjá stjórnvöldum og almenningi. Að lokum má velta fyrir sér mögulegum afleiðingum þess ef Háskóli Íslands tekur ekki virkan þátt, bæði fyrir skólann og fyrir háskólakerfið í heild.

Stóri munurinn á aðstæðum í Skotlandi og á Íslandi er hin stóra gulrót sem aðilarnir að UHI hafa haft öll þessi ár, þ.e. réttindunum til að útskrifa með æðri gráður. Umræddir 13 skólar höfðu ekki heimild til að gefa bakkalárgráður eða hærra gráður áður en UHI kom til. Ef þeir hefðu ekki stofnað UHI þá hefði engin kennsla upp í bakkalárgráðu verið í boði á svæðinu. Þetta hefur verið hinn stóri drifkraftur á bak við verkefnið. Tækifærið til að stofna UHI gafst síðan vegna Evrópupeninga og peninga frá byggðastofnun á svæðinu, og skólarnir þrettán gripu það, enda lokamarkmiðið skýrt og mikilvægt fyrir samfélagið á svæðinu. Þessi stóra og mikilvæga gulrót skýrir það líka að menn hafa verið sáttir þótt uppbygging UHI hafi tekið langan tíma. Hér á Íslandi hafa allir háskólar rétt til að útskrifa stúdenta a.m.k. með bakkalárgráðu, og allir opinberu háskólarnir hafa einnig rétt til að útskrifa af meistarastigi. Samstarf háskóla á Íslandi byggir ekki á jafn augljóstum ávinningi fyrir alla skólana, þar sem þeir höfðu allir réttindi til að útskrifa stúdenta með æðri menntafráfarum áður en það hófst.

Einnig er það mikill munur á aðstæðum hér og í Skotlandi að þegar UHI var stofnaður þá voru ríkulegir fjármunir til staðar til að byggja upp og fjárfesta fyrir í þágu hins nýja skóla. Þetta er ekki fyrir hendi hér á landi. Einnig var gríðarlegur stuðningur við það í samfélaginu að þessi skólar ynnu saman, og fyrirtæki, einstaklingar og opinberir aðilar lögðu honum mikið lið. Samstarf háskólanna á Íslandi nýtur að vísu velvildar, en stuðningur í verki er ekki sá sami og var til staðar í Skotlandi. Margt bendir til þess að UHI sé mun betur fjármagnaður almennt heldur en íslensku háskólarnir og að því sé auðveldara að ná fram hagræðingu án þess að ganga nærri gæðum þar en hér. Hvatinn fyrir samstarfinu á Íslandi þarf að vera að ná meiri gæðum fyrir sama fjármagn, frekar en að auðvelda okkur að lækka fjármagnið sem veitt er til háskólanna.

Annar munur á Íslandi og Skotlandi er að skosku skólarnir eru með framhaldsskólastigs-hlutann (sem er þeirra „bread and butter“ samkvæmt einum viðmælanda). Sá hluti er fjármagnaður með allt öðrum hætti en háskólanámið. Þetta hefur líklega orðið til þess að þeir hafa ekki sameinast í eina stofnun nú þegar. Blandan af háskólanámi og framhaldsskólanámi skapar mikið flækjustig sem við erum laus við. Að því leyti ætti samstarf háskóla á Íslandi að vera auðveldara. Þá eru háskólar á Íslandi ekki (a.m.k. ekki ennþá) jafn margir og þeir skólar sem stofnuðu UHI, og að því leyti ætti samstarf að vera einfaldara.

Viðmælendur lögðu gríðarlega áherslu á traust og vilja aðila til að vinna saman, sem algjört skilyrði fyrir árangri. Fleiri en einn og fleiri en tveir sögðu að samstarf væri vonlaust án þessara þátta. Tæknimenn lögðu jafnvel áherslu á að vandamálin þeirra væru ekki tæknilegs eðlis, heldur spryttu af mannlegri hegðun. Margir viðmælenda okkar við UHI voru mjög meðvitaðir um breytingastjórnun og ganga út frá þeirri almennu reglu að fólk vill ekki breytingar. Einnig kom skýrt fram að mun auðveldara er að vinna saman að nýjum hlutum, heldur en að því að breyta einhverjum gömlu. Margt bendir til að reynslan af samstarfi opinberu háskólanna hingað til hafi haft jákvæð áhrif á traust milli aðila, en þó eru ennþá fjölmörg dæmi um að traust sé ekki til staðar. Áframhaldandi vinna við að efla traust og vilja til samstarfs er því fram undan.

Athyglisvert er að þrátt fyrir 17 ára sögu er UHI ekki búinn að ná niðurstöðu um framtíðar skipulag sitt. Þetta sést á því að eftir að hafa rekið UHI sem samstarf 14 stofnana í 17 ár er nú rætt í fullri alvöru um að gjörbylta því fyrirkomulagi og renna saman í eina stofnun. Einnig er athyglisvert að viðmælendur okkar sögðust í raun ekki vita um annað háskólasamstarf í heiminum sem byggt hefði verið upp með sama hætti og UHI. Ef til vill er góð ástæða fyrir því! Þessar staðreyndir benda til þess að UHI sé ef til vill ekki bein fyrirmynd hvað varðar skipulag fyrir samstarf háskóla á Íslandi, a.m.k. ekki eins og UHI hefur verið skipulagður undan farin ár. Frekar ætti ef til vill að læra af mistökum UHI, og að velja skipulag sem dugar til framtíðar, áður en lengra er haldið í samþættingarátt. Fjármálastjóri Lews Castle College hvatti okkur til að taka stjórnina á þróun okkar samstarfs, fara í stefnumótun og klára hana áður en lengra er haldið, frekar en að láta stórar spurningar daga uppi án þess að þeim sé svarað. Í því sambandi þarf að hafa í huga að jafnvel skipulag sem samsvarar orðunum „ein stofnun“ getur þýtt mjög marga og mismunandi hluti, og er því engin töfralausn í sjálfu sér.

Viðauki I: Listi yfir viðmælendur okkar og helstu umræðuefni

Monday 12 September: UHI Executive Office

- Dr Neil Simco (Dean of Arts, Humanities and Business): Sagði frá stöðu UHI núna, áformuðum skipulagsbreytingum og sögunni.
- John Maher (Head of Management Information, Learning and Information Services): Ræddi um skráningarkerfi, fjármál og skýrslugerð.
- Dr Iain Morrison (Head of Lifelong Learning, Student Support and Development): Ræddi um stúdentaþjónustu.
- Rhiannon Tinsley (Depute Academic Registrar): Ræddi um gæðamál UHI (innra og ytra mat)
- Dr Gary Campbell (Dean) C21C – curriculum and network learning strategy: Sagði frá stefnumótun um námið til framtíðar.

Tuesday 13 September: UHI Executive Office

- James Fraser (Principal of UHI) and Dr Crichton Lang (VP Academic) – UHI Structure and governance issues: Ræddi um skipulag UHI sem stofnunar og framtíðina í því.
- Alun Hughes (Director of Learning Information Services) – ICT and Libraries: Ræddi um tæknilega þjónustu innan UHI og tengingu kennslufræði og tækni.
- Andy Brown and Jacky MacMillan (EDU) – Skills for networked delivery – the UHI Learning and Teaching approach: Ræddu um þjálfun fyrir kennara UHI og rafrænu áherslunar í blönduðu námi (blended learning).

Wednesday 14 September: Lews Castle College, Stornoway

- Prof. Frank Rennie (Head of Research and Post Graduate Development): Ræddi um rannsóknir, samstarf skólanna í kennslu, doktorsnámið og fleira.
- Iain MacMillan (Director of Finance and Corporate Affairs): Ræddi um fjárhagsmódel skólanna og skipulag.
- Kate Mawby (Student Services): Ræddi um stúdentaþjónustu frá sjónarhorni skóla.
- John Smith (Head of Integrated Technologies) – ICT and Learning: Ræddi um tækniþjónustu frá sjónarhorni skóla, en hann þjónustar líka aðra skóla.
- Billy MacKinnon (Staff Development): Ræddi um starfsþróun kennara og starfsmanna.
- Caroline Brick (Library Services): Ræddi um rafræna miðla og skipulag upplýsingaþjónustu.
- David Green, Principal – Welcome and Overview of UHI Academic Partner: Sagði frá sýn sinni á UHI til framtíðar og þróunina frá upphafi.

Thursday 15 September: Lews Castle College, Stornoway

- Ian Minty (UHI Subject Network Leader for Education): Sagði frá hlutverki SNL og skipulagi skólans í kennslu.
- Michael Smith (Degree Programme Leader BSc Sustainable Rural Development): Sagði frá skipulagi kennslunnar í þessu on-line námi.