

SVEUČILIŠTE U SPLITU
MEDICINSKI FAKULTET

JELENA HRGA

**RAD SVEUČILIŠTA TIJEKOM PANDEMIJE COVID-19: AKADEMSKI,
FINANCIJSKI I UPRAVLJAČKI ASPEKTI**

Doktorski rad

Split, 2026.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
MEDICINSKI FAKULTET

JELENA HRGA

**RAD SVEUČILIŠTA TIJEKOM PANDEMIJE COVID-19: AKADEMSKI,
FINANCIJSKI I UPRAVLJAČKI ASPEKTI**

Doktorski rad

Mentorica: prof. dr. sc. Ana Marušić, dr. med.

Split, 2026.

ZAHVALA

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Uloga sveučilišta u suvremenom društvu znanja	2
1.2. Sustav visokog obrazovanja u kontekstu krize	4
1.2.1 COVID-19 kao sustavni poremećaj	4
1.2.2 Visoko obrazovanje u Hrvatskoj i kontekstu SEA-EU.....	6
1.3 Krizno upravljanje i donošenje odluka na sveučilištima.....	8
1.3.1 Sveučilišno vodstvo i donošenje odluka u kriznim uvjetima	10
1.3.2 Krizna komunikacija i odnosi s dionicima u visokom obrazovanju.....	13
1.4 Financijska i operativna otpornost sveučilišta u uvjetima krize.....	15
1.4.1 Financijska stabilnost i otpornost sveučilišta	16
1.4.2 Operativna prilagodba, digitalni prijelaz i međunarodna mobilnost	17
1.5 Istraživačka produktivnost i akademski kontinuitet u uvjetima krize	20
1.5.1 Kontinuitet nastave i akademski uspjeh studenata	21
1.5.2 Istraživačka produktivnost: asimetrični učinci krize.....	23
1.6 Istraživačka praznina i doprinos disertacije	25
2. CILJEVI RADA I HIPOTEZE	30
2.1. Ciljevi rada	31
2.2. Hipoteza i istraživačko pitanje.....	32
3. METODOLOGIJA.....	33
3.1. Prvo istraživanje: Utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na učinkovitost sveučilišta: retrospektivno longitudinalno istraživanje na primjeru Sveučilišta u Splitu.....	34
3.1.1. Ustroj istraživanja.....	34
3.1.2. Izvori podataka	34
3.1.3. Kontekst istraživanja: Sveučilište u Splitu	35
3.1.4. Postupci	36
3.1.5. Ishodi istraživanja	38
3.1.6. Statistički postupci.....	38
3.1.7. Etičko odobrenje	39
3.2. Drugo istraživanje: Upravljanje kriznim situacijama: proces donošenja odluka uprave sveučilišta tijekom pandemije bolesti COVID-19 u alijansi SEA-EU – kvalitativna studija	40
3.2.1. Ustroj istraživanja.....	40
3.2.2. Ispitanici	41

3.2.3.	Postupci prikupljanja podataka	43
3.2.4.	Analiza podataka	44
3.2.5.	Etičko odobrenje i postupanje s podacima	45
4.	REZULTATI.....	47
4.1.	Prvo istraživanje: Utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na učinkovitost sveučilišta: retrospektivno longitudinalno istraživanje na primjeru Sveučilišta u Splitu.....	48
4.1.1.	Akademski pokazatelji	48
4.1.2.	Pokazatelji znanstvene produktivnosti i akademskog osoblja	51
4.1.3.	Financijski pokazatelji.....	53
4.1.4.	Mobilnost studenata i djelatnika.....	56
4.1.5.	Analiza prekinutih vremenskih serija	58
4.2.	Drugo istraživanje: Upravljanje kriznim situacijama: proces donošenja odluka uprave sveučilišta tijekom pandemije bolesti COVID-19 u alijansi SEA-EU – kvalitativna studija	61
4.2.1.	Upravljanje krizom i donošenje odluka	61
4.2.2.	Institucionalna otpornost i pripremljenost	65
4.2.3.	Kontinuitet akademskih aktivnosti.....	67
4.2.4.	Financijska otpornost	70
4.2.5.	Potpota studentima i osoblju	73
4.2.6.	Institucionalno učenje	77
5.	RASPRAVA.....	82
5.1.	Institucionalna pripremljenost i paradoks improvizacije	83
5.2.	Upravljanje i donošenje odluka: krizna centralizacija i legitimnost	85
5.3.	Financijska stabilnost: javno financiranje kao institucionalni amortizer	88
5.4.	Akademski kontinuitet: brza prilagodba i njezine granice	91
5.5.	Znanstvena produktivnost: otpornost uz disciplinarne razlike	93
5.6.	Mobilnost i međunarodna suradnja: ograničenja virtualne internacionalizacije	95
5.7.	Institucionalno učenje: od otpornosti prema antifragilnosti?	96
6.	SNAGE I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA	99
6.1.	Snage istraživanja	100
6.2.	Ograničenja istraživanja	100
7.	ZAKLJUČAK	102
8.	SAŽETAK	105
9.	LAIČKI SAŽETAK NA HRVATSKOM JEZIKU	107
10.	SUMMARY	109

11. LAIČKI SAŽETAK NA ENGLISKOM JEZIKU	111
12. LITERATURA.....	113
13. ŽIVOTOPIS	125
14. DODACI	127
14.1. Dodatak1: Rezultati analize prekinutih vremenskih serija	128
14.2. Dodatak 2: Pokazatelji po sastavnicama Sveučilišta u Splitu	140
14.3. Dodatak 3: Odobrenje Etičkog povjerenstva EFST	156
14.4. Dodatak 4: Informirani pristanak sudionika za intervju	157
14.5. Dodatak 5: Vodič za intervju.....	159

POPIS OZNAKA I KRATICA

COREQ – Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research

COVID-19 – Coronavirus Disease 2019

ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System

EFST – Faculty of Economics, Business and Tourism, University of Split

EU – Europska unija

EUR – Euro

GDPR – General Data Protection Regulation

IT – Informacijska tehnologija

ITSA – Interrupted Time Series Analysis

MZOM – Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih

NMR – Nuclear Magnetic Resonance

NN – Narodne novine

SEA-EU – European University of the Seas

STEM – Science, Technology, Engineering and Mathematics

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

WHO – World Health Organization

WoS – Web of Science

ZVOZD – Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti

1. UVOD

1.1. Uloga sveučilišta u suvremenom društvu znanja

Sveučilišta predstavljaju središnje institucije suvremenog društva znanja, s ključnom ulogom u obrazovanju, stvaranju novih znanstvenih spoznaja i poticanju razvoja cijelog društva. Kao nositelji visokog obrazovanja i znanstveno-istraživačke djelatnosti, sveučilišta nose višestruku odgovornost prema studentima, akademskoj zajednici, gospodarstvu i društvu u cjelini. Sektor visokog obrazovanja zauzima jedinstven položaj na sjecištu obrazovanja, istraživanja, inovacija i društva, te je ključan u oblikovanju otpornog, uključivog i digitalnog društva. Uloga sveučilišta prepoznaje se kao temelj stvaranja visokokvalificiranih stručnjaka, poticanja inovacija i doprinos socijalnoj koheziji unutar Europskog obrazovnog i istraživačkog prostora (1).

Još 2015. godine Snellman (2) ukazuje da društvo znanja postavlja nove zahtjeve pred sveučilišta, budući da se proizvodnja znanja i inovacija sve više odvija u kompleksnim globalnim mrežama, izvan tradicionalnih akademskih okvira. Iako su sveučilišta povijesno imala vodeću ulogu u stvaranju znanja, autorica upozorava da ta pozicija više nije zajamčena. Brzi tehnološki razvoj, smanjenje javnog financiranja te rastuća uključenost različitih društvenih aktera u procese istraživanja i inovacija zahtijevaju temeljitu transformaciju sveučilišta. Očuvanje društvene relevantnosti sveučilišta podrazumijeva redefiniranje njihove misije, jačanje suradnje s vanjskim dionicima te razvoj novih organizacijskih i obrazovnih praksi usmjerenih prema društvenim i gospodarskim potrebama društva znanja (2).

U većini europskih zemalja, uključujući Hrvatsku, sveučilišta djeluju primarno kao javne institucije, financirane iz javnih izvora, uz jasno definiranu društvenu misiju. Njihova uloga nadilazi sami prijenos znanja: razvija kritičko mišljenje, promiče znanstvenu izvrsnost i doprinosi rješavanju složenih izazova poput klimatskih promjena ili digitalne transformacije (3). Zbog te javne funkcije, od njih se očekuje visoka razina odgovornosti, transparentnosti i održivosti. Temeljne funkcije sveučilišta tradicionalno se opisuju kroz tri međusobno povezane dimenzije: nastavnu, znanstveno-istraživačku i društvenu ulogu (4). Nastavna funkcija usmjerena je na obrazovanje studenata i razvoj kompetencija potrebnih za profesionalni i osobni razvoj. Znanstveno-istraživačka funkcija obuhvaća stvaranje novih znanja, znanstvenu produkciju i inovacije, dok se društvena uloga očituje kroz prijenos znanja u širu zajednicu, suradnju s javnim i privatnim sektorom te doprinos oblikovanju javnih politika. Ova trodimenzionalna struktura nije nastala odjednom. Davey (5), u sustavnom pregledu

konceptualnih okvira koji opisuju treću misiju europskih sveučilišta, prikazuje je kao rezultat dugog institucionalnog razvoja: od sveučilišta prve generacije koja su bila isključivo posvećena nastavnoj misiji, do sveučilišta druge generacije koja su u 19. stoljeću uz nastavu integrirala i istraživanje, pa do suvremene treće generacije sveučilišta koja ekonomski i regionalni doprinos prepoznaju kao ravnopravnu treću misiju. U europskom kontekstu, ovaj je razvojni put obilježen snažnom tradicijom akademske autonomije i javnog financiranja, što je rezultiralo modelima treće misije koji se razlikuju od anglosaksonskog, komercijalnije usmjerenog pristupa. Europska sveučilišta pokazuju veću sklonost modelima angažiranog sveučilišta i regionalnih inovacijskih sustava koji znanje tretiraju kao javno dobro, a ne kao tržišni resurs (5).

Istodobno, suvremena sveučilišta djeluju u izrazito složenom organizacijskom i financijskom okruženju. Njihova struktura često je decentralizirana, s velikim brojem sastavnica koje uživaju znatnu autonomiju, dok je odgovornost za strateško upravljanje koncentrirana na središnjoj razini (6). Financijski modeli sveučilišta dodatno su kompleksni zbog kombinacije javnog financiranja, vlastitih prihoda, projektnih sredstava i međunarodnih izvora financiranja. Ova organizacijska i financijska kompleksnost čini sveučilišta osobito osjetljivima na vanjske poremećaje, ali istodobno zahtijeva razvijene kapacitete za prilagodbu i otpornost (7). U takvom kontekstu, razumijevanje uloge i funkcioniranja sveučilišta kao javnih, složenih institucija predstavlja nužan temelj za analizu njihova djelovanja u izvanrednim okolnostima, uključujući globalne krize koje istodobno zahvaćaju akademske, financijske i upravljačke dimenzije njihova rada.

Karakteristike koje definiraju suvremeno sveučilište (višestruka misija, decentralizirana organizacijska struktura, ovisnost o javnom financiranju i složena mreža unutarnjih i vanjskih dionika) u redovnim su okolnostima izvor institucionalne snage i društvene relevantnosti. U kriznim uvjetima, međutim, upravo te iste karakteristike postaju točke najveće ranjivosti te su bile stavljene na kušnju u trenutku kada je pandemija u ožujku 2020. godine pogodila europske sveučilišne sustave. Razumijevanje tih strukturnih napetosti, i načina na koji su ih različite institucije upravljale s različitim stupnjevima uspjeha, polazišna je točka za analizu koja slijedi.

1.2. Sustav visokog obrazovanja u kontekstu krize

1.2.1 COVID-19 kao sustavni poremećaj

Proglašenje pandemije bolesti COVID-19 od strane Svjetske zdravstvene organizacije u ožujku 2020. godine označilo je početak zdravstvene krize koja se od svog nastanka bitno razlikovala od prethodnih globalnih poremećaja. Dok su ranije epidemije, poput SARS-a ili H1N1, imale ograničen i uglavnom regionalno lokaliziran doseg, pandemija bolesti COVID-19 zahvatila je sve kontinente gotovo istovremeno, u uvjetima potpune međusobne globalne povezanosti. Ova istovremena i višesektorska narav krize imala je posebno snažne posljedice za sustave visokog obrazovanja, koji su se u roku od nekoliko tjedana morali preoblikovati na gotovo svim razinama svojeg djelovanja (8,9).

Prema procjenama UNESCO-a, na vrhuncu zatvaranja u travnju 2020. godine nacionalni „lockdowni“ zahvatili su gotovo 1,6 milijardi učenika i studenata u više od 200 zemalja, čime je COVID-19 prouzrokovao najveći istovremeni šok obrazovnim sustavima u suvremenoj povijesti (10). Za visoko obrazovanje, ova se situacija posebno isticala po tome što nije bila ograničena samo na nastavu: kriza je istovremeno ugrozila istraživačku djelatnost, financijsko poslovanje, međunarodnu mobilnost i institucionalno upravljanje, pritom ne dozvoljavajući institucijama vremenski razmak za prilagodbu ni dugoročno planiranje. Upravo ova višedimenzionalna i gotovo nepredvidiva narav poremećaja čini pandemiju bolesti COVID-19 analitički osobito zanimljivim slučajem za istraživanje institucionalne otpornosti.

Pandemija bolesti COVID-19 nije se očitovala samo kao zdravstveni i operativni poremećaj, već i kao duboki test učinkovitosti globalnih i nacionalnih sustava upravljanja krizama. Sachs i suradnici (11) ističu kako je pandemija rezultirala “masovnim globalnim neuspjehom na više razina”, uključujući zakašnjelo prepoznavanje prijetnje, nedostatak koordinacije među državama te ograničenu primjenu znanstveno utemeljenih politika u ranim fazama krize (11). Posebno se naglašava izostanak učinkovite međunarodne suradnje u područjima poput razmjene podataka, usklađivanja javnozdravstvenih mjera i osiguravanja ravnomjerne dostupnosti ključnih resursa, što je dodatno produbilo nejednakosti između država i unutar njih. U tom smislu, pandemija se može promatrati ne samo kao egzogeni šok, nego i kao indikator strukturnih slabosti u institucionalnim aranžmanima koji upravljaju globalnim krizama. Ovaj širi upravljački kontekst važan je i za razumijevanje djelovanja visokoobrazovnih institucija, koje su, iako djeluju unutar nacionalnih sustava, istodobno

integrirane u globalne akademske i istraživačke mreže te su posredno izložene posljedicama nedostatka koordiniranog odgovora na međunarodnoj razini.

U akademskoj literaturi pandemija bolesti COVID-19 opisuje se kao sustavni šok koji je razgolatio strukturne ranjivosti visokoobrazovnih institucija, ali i potaknuo niz prilagodbi koje možda ne bi bile moguće u redovnim okolnostima (12). Pinheiro i suradnici (13) pokazuju da se odgovor institucija na krizu nije odvijao prema jedinstvenoj matrici, nego da su rezultati varirali ovisno o prethodnim ulaganjima u digitalnu infrastrukturu, modelu financiranja, stupnju institucionalne autonomije i kapacitetima upravljačkih struktura. Institucije koje su još prije pandemije razvile digitalne alate za podučavanje i administrativne procese snalazile su se znatno bolje od onih koje su tu tranziciju morale provesti bez ikakve pripreme. Time je pandemija postala neka vrst neplaniranog stres-testa koji je razlike između institucija u pogledu pripremljenosti i fleksibilnosti učinio vidljivima (13).

Jedan od temeljnih uvida koji je pandemija ponudila jest da otpornost visokoobrazovnih institucija nije puka funkcija resursa (financijskih, tehnoloških ili kadrovskih) nego i toga kako su ti resursi raspoređeni, tko donosi odluke o njima i u kakvom su institucionalnom kontekstu smješteni (14). Ovo je posebno relevantno za razumijevanje razlika u ishodima između različitih nacionalnih sustava, ali i između institucija unutar istog sustava. Razlike u odgovorima institucija na isti globalni poremećaj otvaraju pitanje koji su institucionalni i sustavni čimbenici omogućili nekim sveučilištima da krizu prebrode bez značajnijih posljedica, dok su druga doživjela ozbiljne poremećaje u akademskom, financijskom i operativnom funkcioniranju. Istraživanja institucionalne pripremljenosti provedena neposredno prije pandemije potkrepljuju ovaj zaključak: Haase i suradnici (15), na temelju intervjua s pedeset stručnjaka kriznog upravljanja na američkim sveučilištima, pokazuju da je razina institucionalne otpornosti bila izravno uvjetovana kapacitetima vodstva, jasnoćom raspodjele uloga i odgovornosti te kulturom pripremljenosti, a ne isključivo visinom raspoloživih financijskih i tehničkih resursa. Štoviše, isti autori nalaze da akademske institucije nisu ujednačene u svojim pristupima kriznom upravljanju, razlikujući se i u organizacijskoj strukturi i u pristupu rizicima, što ukazuje da su razlike u institucionalnim ishodima sustavne naravi, a ne slučajne (15).

U tom je kontekstu razumijevanje specifičnosti pojedinog sustava visokog obrazovanja preduvjet svake smislene interpretacije institucionalnih odgovora na pandemiju. Kako opseg, trajanje i priroda poremećaja nisu bili jednaki svuda, niti su sve institucije imale istu startnu poziciju, generaliziranjem se lako gubi ono što je analitički najvrjednije: razumijevanje

mehanizama koji stoje iza opaženih razlika u ishodima (13,15). U slučaju Sveučilišta u Splitu i njegova institucionalnog odgovora na pandemiju bolesti COVID-19, taj preduvjet traži kratak, ali sustavan osvrt na specifičnosti hrvatskog sustava visokog obrazovanja i na institucionalni profil samog Sveučilišta.

Za analitičko razumijevanje tih razlika, ova se disertacija oslanja na tri komplementarna teorijska koncepta. Prvi je organizacijska otpornost u smislu u kojem je definira Duchek (14): kao višedimenzionalni kapacitet institucije da anticipira, apsorbira i prevlada poremećaj, pri čemu otpornost nije statičan atribut nego dinamičan proces koji se razvija kroz interakciju između vanjskih pritisaka i unutarnje sposobnosti institucije da koordinira odgovor. Drugi je fazni model krize koji razrađuju Boin i 't Hart (16), prema kojem se kriza odvija kroz faze anticipacije, akutnog odgovora, stabilizacije i post-kriznog učenja, a svaka faza zahtijeva kvalitativno različite upravljačke kapacitete. Treći, koji ovu disertaciju teorijski razlikuje od većine dosadašnjih studija, jest Talebov (17) koncept antifragilnosti: za razliku od otpornosti, koja podrazumijeva povratak u predkrizno stanje, antifragilnost opisuje sustave koji iz poremećaja izlaze s kapacitetima koje prije njega nisu imali. Ova distinkcija nije terminološka suptilnost već ona određuje što se analitički traži u podacima. Ako institucija nakon pandemije pokazuje iste pokazatelje kao prije nje, to govori o otpornosti. Ako pokazuje bolje pokazatelje ili nove kapacitete kojih prije nije bilo, to govori o antifragilnosti. Empirijsko razlikovanje između ova dva ishoda zahtijeva upravo onu vrst longitudinalne, višedimenzionalne analize koju ova disertacija provodi.

1.2.2 Visoko obrazovanje u Hrvatskoj i kontekstu SEA-EU

Republika Hrvatska raspolaže sustavom visokog obrazovanja čije su temeljne karakteristike u mnogo čemu drugačije od onih u anglosaksonskim ili tržišno orijentiranim sustavima koji dominiraju komparativnom literaturom o pandemijskim učincima. Hrvatski sustav počiva na javnom financiranju, pri čemu dominantni prihod javnih sveučilišta dolazi iz državnog proračuna, a ne od privatnih školarina ili međunarodnih studenata. Ova strukturna okolnost nije beznačajna za interpretaciju institucionalnih rezultata: upravo ona, u velikoj mjeri, objašnjava zašto su hrvatska sveučilišta bila inherentno zaštićenija od vrste financijskih šokova koji su pogodili australske, britanske ili djelomično američke institucije na čije su prihode globalna kretanja upisa i mobilnosti imala direktan utjecaj (18).

Financiranje javnih sveučilišta u Hrvatskoj regulirano je sustavom programskih ugovora koji se intenzivno razvija od 2012. godine. Programski ugovor između pojedinog sveučilišta i Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih definira višegodišnja financijska sredstva raspoređena u osnovnu, razvojnu i izvedbenu komponentu, i to u iznosima koji su relativno stabilni te izravno ne ovise o kratkoročnim fluktuacijama upisa studenata ili tržišnih prihoda (19). Uz to, specifičnost hrvatskog modela jest i izravna veza između akademskog uspjeha studenata mjerenog ECTS bodovima i visine subvencije koju institucija prima: studenti koji ostvare više od 55 ECTS bodova godišnje studiraju bez plaćanja participacije, a institucija za njih prima punu državnu subvenciju. Time se financijska stabilnost sveučilišta posredno oslanja na akademsku uspješnost studentske populacije, što je model koji se bitno razlikuje od tržišnih mehanizama financiranja (20). Kao što su pokazali García Carrizo i suradnici (21) u svojoj komparativnoj analizi europskih sveučilišta, institucije s pretežitim javnim financiranjem u kratkoročnom su razdoblju trpjele znatno manji financijski pritisak od onih ovisnijih o tržišnim prihodima (21).

Posebnu karakteristiku hrvatskog visokog obrazovanja predstavlja organizacijska decentralizacija koja je, uz sve prednosti koje donosi, ujedno i izvor posebnih upravljačkih izazova. Fakulteti i akademije koji su sastavnice sveučilišta u pravilu djeluju kao zasebne pravne osobe, s vlastitim upravnim tijelima, proračunima i akademskim programima, što znači da sveučilišna razina nema neposrednu i izravnu kontrolu nad operativnim odlukama pojedinih sastavnica (22). Ova se organizacijska posebnost potencijalno odražava na varijabilnost institucionalnih odgovora unutar istog sveučilišnog sustava, što je jedan od razloga zbog kojih je analiza na razini sastavnica neophodna za potpuno razumijevanje institucionalnih kretanja u promatranom razdoblju.

Sveučilište u Splitu, osnovano 15. lipnja 1974. godine integracijom visokoškolskih ustanova koje su u dalmatinskoj regiji već tada imale jasno oblikovane akademske identitete, danas je drugo po veličini sveučilište u Republici Hrvatskoj. Sa oko 20.000 upisanih studenata, 11 fakulteta, Umjetničkom akademijom i četiri sveučilišna odjela, Sveučilište u Splitu je europsko sveučilište mediteranske orijentacije srednje veličine (23). Istraživačka se djelatnost tradicionalno usredotočuje na discipline relevantne za prirodni, biomedicinski, kulturni, društveni i ekonomski kontekst jadranskog i mediteranskog prostora, što je profiliranost koja seže još od osnutka i odražava stratešku svjesnost o regionalnoj ulozi institucije.

Za razumijevanje drugog istraživanja ove disertacije posebno je relevantno istaknuti da je Sveučilište u Splitu u listopadu 2019. postalo osnivačka članica alijanse SEA-EU (eng:

European University of the Seas), jedne od prvih sveučilišnih alijansi financiranih u okviru Erasmus+ inicijative Europske komisije. Alijansa danas broji devet europskih priobalnih sveučilišta - uz Split, to su institucije u španjolskom Cádiz, francuskom Brestu, njemačkom Kielu, poljskom Gdańsku, Malti, talijanskom Napulju, portugalskom Faru i norveškom Bodøu. Alijansa okuplja oko 150.000 studenata i 18.000 zaposlenika (24). Analitička vrijednost SEA-EU alijanse kao komparativnog okvira proizlazi iz činjenice da njezina sveučilišta imaju dovoljno sličnosti za usporedbu, ali i dovoljno razlika da ta usporedba bude istraživački relevantna. Sveučilišta dijele priobalni položaj i relativno usporedivu veličinu, ali djeluju u različitim nacionalnim sustavima koji se razlikuju po modelima financiranja, razini sveučilišne autonomije, regulatornim okvirima i kapacitetima kriznog upravljanja. Sva su sveučilišta istodobno bila izložena pandemiji bolesti COVID-19 i istim globalnim ograničenjima, što omogućuje usporedbu njihovih odgovora u različitim institucionalnim kontekstima. Upravo zato SEA-EU predstavlja prikladan okvir za analizu pitanja jesu li razlike u institucionalnim odgovorima i ishodima bile povezane s nacionalnim sustavima, modelima financiranja ili upravljačkim kapacitetima pojedinih sveučilišta.

Pandemija bolesti COVID-19 stigla je u Hrvatsku u trenutku u kojemu se Sveučilište u Splitu nalazilo u ranoj fazi svojeg prvog ozbiljnog međunarodnog strateškog angažmana kroz alijansu SEA-EU. Rektor je 16. ožujka 2020. godine, sukladno preporuci Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, suspendirao redovitu kontaktnu nastavu i uveo nastavu na daljinu (25). Ovaj je institucionalni odgovor bio brz i koordiniran, ali se odvijao u uvjetima bez prethodnog iskustva s ovako opsežnim organizacijskim prilagodbama. Upravo analiza onoga što je uslijedilo, u akademskom, financijskom, istraživačkom i upravljačkom pogledu, čini predmet ove disertacije.

1.3 Krizno upravljanje i donošenje odluka na sveučilištima

Dok se otpornost sveučilišta u literaturi često opisuje kao jedinstven institucionalni atribut, ova disertacija pristupa joj analitički raščlanjeno kroz tri dimenzije: procesnu, materijalnu i ishodišnu. Poglavlje 1.3. bavi se procesnom dimenzijom, pitanjem tko donosi odluke, kako i s kojim kapacitetima, u uvjetima kada kriza zahtijeva brzu i koordiniranu akciju unutar kompleksnih i decentraliziranih organizacija.

Primjenjujući Boinov (16) fazni model, poglavlje prati kako su upravljačke strukture sveučilišta funkcionirale u svakoj od faza, od akutnog odgovora do post-kriznog učenja, i u

kojoj su mjeri te faze rezultirale povratkom na staro, inkrementalnom reformom ili transformacijom.

Krizno upravljanje u visokom obrazovanju razlikuje se od kriznog upravljanja u korporativnom sektoru zbog „višemisijske“ prirode sveučilišta. Sveučilišta istodobno obavljaju nastavnu, istraživačku i društvenu funkciju, pri čemu svaka od njih uključuje različite dionike, kriterije uspješnosti i obrasce djelovanja (26). Kada kriza pogodi instituciju, nastavne i sve ostale ključne aktivnosti se ne mogu u potpunosti zaustaviti, istovremeno se upravljačke strukture pokušavaju nositi s izvanrednim okolnostima. Ova višestruka odgovornost razlikuje sveučilišnu krizu od, primjerice, poslovne krize u kojoj je cilj jedinstven i relativno jasan. Pandemija bolesti COVID-19 to je pokazala u punoj mjeri: akademski čelnici morali su istovremeno organizirati prijelaz na nastavu na daljinu, osigurati kontinuitet istraživačkih projekata, komunicirati s tisućama studenata i zaposlenika u uvjetima sveopće neizvjesnosti, te pritom donositi financijske i operativne odluke bez prethodnog iskustva i bez unaprijed pripremljenih scenarija.

U literaturi o kriznom upravljanju postoji nekoliko etabliranih teorijskih okvira koji razlikuju faze krize i odgovarajuće upravljačke zadatke. Riggio i Newstead (27), u sustavnom pregledu literature o kriznom vodstvu ističu da nepredvidive krize poput pandemije bolesti COVID-19 stavljaju vodstvo pred kvalitativno drugačije zahtjeve od uobičajenih organizacijskih izazova, zahtijevajući sposobnost brzog restrukturiranja prioriteta, toleranciju neizvjesnosti i kapacitet za donošenje odluka uz nepotpune informacije. Boin i 't Hart (16) opisuju krizu kao proces koji prolazi kroz faze anticipacije, akutnog odgovora, stabilizacije i post-kriznog učenja, pri čemu svaka faza zahtijeva drugačije upravljačke kapacitete i drugačije komunikacijske strategije. Ovaj višefazni model posebno je relevantan za razumijevanje institucionalnog odgovora na pandemiju bolesti COVID-19, jer su sveučilišta koja su uspjela jasno razlikovati te faze i prilagoditi svoje odlučivanje zahtjevima svake od njih, pokazala veću institucionalnu stabilnost od onih koja su ostala u reaktivnom modu kroz cijelo krizno i postkrizno razdoblje. Capano i Coletti (28) nadopunjuju ovaj okvir analizom sveučilišta u Italiji, pokazujući da je sposobnost brzog prelaska između faza, a osobito prepoznavanje trenutka kada akutna faza prelazi u fazu stabilizacije i učenja, bila jedan od ključnih čimbenika koji su razlikovali uspješne institucionalne odgovore od manje uspješnih.

1.3.1 Sveučilišno vodstvo i donošenje odluka u kriznim uvjetima

Organizacijska struktura tipičnog sveučilišta, s raspodijeljenim ovlastima između središnje uprave, fakulteta, odjela i administrativnih jedinica, u redovnim je okolnostima prednost jer omogućuje autonomno djelovanje akademskih zajednica različitih profila. U kriznim okolnostima, međutim, ta ista decentralizacija može postati ozbiljna zapreka brzom i koordiniranom djelovanju (29). U teoriji organizacije, ovakve institucije opisuju se kao slabije povezane organizacije (engl. *loosely coupled organizations*), u kojima su veze između pojedinih sastavnica neizravne i povremene, što u normalnim okolnostima omogućuje fleksibilnost, ali u kriznim uvjetima otežava koordinaciju i brzo provođenje odluka (30). Oleksiyenko i suradnici (31) analizirajući sedam sveučilišta u zemljama Globalnog juga (sedam sveučilišta u zemljama različitog stupnja institucionalnog razvoja i ekonomskih resursa uključujući Bangladeš, Kambodžu, Ugandu, Indiju, Kazahstan, Kolumbiju i Ukrajinu), empirijski potvrđuju da su u tzv. slabije povezanim javnim institucijama upravljačke strukture bile posebno sklone fragmentiranim i neujednačenim odgovorima na krizne situacije, dok su čvršće integrirane (engl. *tightly coupled*) institucije, tipično manje i privatne, bile sposobnije za brzo i koordinirano djelovanje. Ovi su nalazi konzistentni s empirijskim dokazima iz europskog konteksta: Agasisti i Soncin (32) analizirajući talijanski sustav visokog obrazovanja u uvjetima pandemije, pokazuju da su institucije s čvršćim unutarnjim koordinacijskim mehanizmima i jasnom raspodjelom upravljačkih odgovornosti znatno brže uspostavile operativnu stabilnost, dok su one s difuznim strukturama odlučivanja bilježile produljenu fazu dezorganizacije čak i nakon što su inicijalni šokovi jenjavali. Empirijska istraživanja provedena tijekom pandemije ukazuju na to da su čvršće integrirane institucije bile sklonije centraliziranjem i bržem donošenju odluka, čime su omogućile učinkovitiji prijelaz na online oblike rada i ujednačeniju institucionalnu reakciju, dok su slabije povezane organizacije češće bilježile fragmentaciju, sporije reakcije i neujednačenu provedbu odluka (28).

U tom kontekstu važan je koncept adaptivnog upravljanja, koji Boin i 't Hart (16) definiraju kao sposobnost upravljačkih struktura da procese donošenja odluka prilagode zahtjevima krizne situacije. Autori pritom razlikuju tri moguća institucionalna odgovora nakon krize. Prvi je povratak u predkrizno stanje, u kojem institucija obnavlja prethodne obrasce djelovanja bez značajnijih promjena. Drugi je inkrementalna reforma, pri kojoj institucija zadržava postojeću strukturu, ali uvodi postupne prilagodbe u procesima, politikama ili organizacijskim kapacitetima. Treći scenarij predstavlja radikalna transformacija, u kojoj kriza postaje poticaj za temeljitu reorganizaciju institucije. Ova tipologija važna je jer ne opisuje

samo moguće ishode krize, nego omogućuje i analizu kvalitete institucionalnog odgovora. Naime, slični postkrizni pokazatelji mogu biti rezultat jednostavnog povratka na prethodno stanje ili stvarnih organizacijskih prilagodbi. Razlika između tih scenarija može se razumjeti tek analizom upravljačkih procesa koji su oblikovali institucionalni odgovor, što predstavlja jedno od ključnih pitanja kvalitativnog dijela ove disertacije i analize sveučilišta unutar alijanse SEA-EU.

Pandemija bolesti COVID-19 zahtijevala je upravo tu vrst fleksibilnosti: u prvim tjednima krize, kada su se donosile odluke o obustavi nastave i prelasku na nastavu na daljinu, uspješniji su bili rektori i upravljačke strukture koje su mogle djelovati brzo i jednoznačno. U kasnijim fazama, osobito kada je trebalo prilagođavati akademske kalendare, ocjenjivačke prakse i istraživačke aktivnosti specifičnostima pojedinih disciplina, iste te strukture morale su znati prepustiti operativnu fleksibilnost na razinu sastavnica (33).

Pristupi upravljanju koji naglašavaju osnaživanje zaposlenika, suradnju i emocionalnu inteligenciju pokazali su se posebno važnima za očuvanje povjerenja i morala akademske zajednice u uvjetima dugotrajne krize (34). Ovo nije samo pitanje organizacijske kulture, riječ je o instrumentalnoj dimenziji upravljanja jer institucije s narušenim povjerenjem između vodstva i zaposlenika imaju bitno smanjenu sposobnost provođenja promjena koje kriza zahtijeva. McNamara (35) u tom kontekstu ističe značaj principa visoko pouzdanih organizacija, koje karakterizira kultura kontinuirane refleksije, otvorene komunikacije o greškama i sistemskog učenja, a ne individualno kažnjavanje u slučaju pogrešnih odluka. Sveučilišta koja su u kriznom razdoblju uspjela zadržati ili čak ojačati te karakteristike, pokazala su veću sposobnost brzog prilagođavanja novim informacijama i promijenjenim uvjetima.

Uz formalne upravljačke strukture, empirijska istraživanja sve više naglašavaju ulogu raspodijeljenog vodstva (engl. *distributed leadership*) kao čimbenika koji određuje institucionalnu sposobnost odgovora na krizu. Raspodijeljeno vodstvo opisuje situaciju u kojoj upravljačke funkcije nisu koncentrirane isključivo na razini formalnog vrha institucije, nego su aktivno preuzimane i na razinama prorektora, prodekana, voditelja katedri, koordinatora programa i iskusnog administrativnog osoblja (36). U uvjetima krize, kada centralno vodstvo nema kapaciteta za sve odluke i kada su informacije o specifičnim potrebama sastavnica nepotpune na razini uprave, sposobnost „međurazinskog“ preuzimanja inicijative postaje kritičan organizacijski resurs. Lumby (37) pokazuje da sveučilišta s kulturom raspodijeljenog vodstva, u kojoj je inicijativa legitimna i na neformalnim razinama, bolje upravljaju složenim i

nepredvidivim situacijama jer ne ovise o jednom informacijskom čvorištu ni jednom odlučujućem autoritetu.

Pandemija je, između ostalog, ubrzala procese koji su u akademskom upravljanju ionako bili u tijeku, posebno digitalizaciju administrativnih i upravljačkih procesa. Lalani i suradnici (38), analizirajući odgovore akademskih čelnika vezano za pandemiju u visokom obrazovanju, pokazuju da je kriza potaknula mjerljivu promjenu u upravljačkom ponašanju. Akademski su čelnici postali strateški usmjereniji, otvoreniji prema inovacijama i spremniji na brzo usvajanje digitalnih alata nego što je to bio slučaj u predpandemijskom razdoblju. No sustavni pregled literature koji su proveli Crawford i suradnici (39), obuhvativši prvih šest mjeseci pandemije u visokom obrazovanju na globalnoj razini, pokazuje da je reaktivno i neplansko djelovanje dominiralo akutnom fazom, pri čemu je naglasak bio na samom prelasku na online nastavu, a ne na osiguranju kvalitete ishoda učenja. Ovi su nalazi u skladu s Boinovim modelom faza krize (16): akutna faza, obilježena vremenskim pritiskom i nepotpunim informacijama, nužno favorizira brzinu nad kvalitetom, što naknadno postaje jedan od ključnih izazova u fazi stabilizacije. Ono što je u nekim institucijama trebalo biti višegodišnji projekt transformacije, provelo se u tjednima, s različitim stupnjevima uspješnosti, ovisno o prethodnoj razini digitalne pripremljenosti i o kapacitetu upravljačkih struktura da upravljaju promjenama pod pritiskom (40). Institucije koje su već prije pandemije ulagale u digitalnu infrastrukturu i razvijale kulturu organizacijskog učenja bile su u znatno povoljnijem položaju da akutnu fazu premoste bez trajnih oštećenja institucionalnih procesa (41). Pritisak pandemije razgradio birokratske prepreke koje su u normalnim okolnostima usporavale uvođenje digitalnih alata u sveučilišno upravljanje.

Primjenjujući Mitroffov (42) višefazni okvir kriznog upravljanja na sedam sveučilišta u zemljama Globalnog juga, Oleksiyenko i suradnici (31) empirijski potvrđuju da su institucije koje su prepoznale i prilagodile svoje upravljanje zahtjevima pojedinih faza krize pokazale veću sposobnost stabilizacije, dok su one koje su ostale u reaktivnom modu kroz cijelo krizno razdoblje bilježile dugotrajniju dezorganizaciju. Ovi nalazi naglašavaju da institucionalna sposobnost učenja iz kriznog iskustva (kao i implementacija tog učenja u strateške prakse) predstavlja temeljnu razliku između institucija koje krizu tek prežive i onih koje iz nje izlaze s ojačanim kapacitetima. Kvaliteta vodstva i sposobnost donošenja odluka u kriznim uvjetima stoga se ne mogu promatrati isključivo kao kratkoročna upravljačka kompetencija, nego kao dugoročna institucionalna vrijednost.

1.3.2 Krizna komunikacija i odnosi s dionicima u visokom obrazovanju

Krizna komunikacija u visokom obrazovanju nije tek tehnički problem distribucije informacija, ona je instrument izgradnje i očuvanja institucionalnog legitimiteta u uvjetima u kojima je povjerenje javnosti posebno ranjivo. Pandemija bolesti COVID-19 naglasila je ovu dimenziju s posebnom oštrinom: sveučilišta su u kratkom roku morala komunicirati s iznimno heterogenom publikom (studentima, roditeljima, zaposlenicima, ministarstvima, medijima i lokalnim zajednicama) čije su informacijske potrebe, razine neizvjesnosti i pragovi tolerancije na nepotpune informacije bili bitno različiti (33,43). U takvim uvjetima, kvaliteta komunikacije nije bila samo pitanje odnosa s javnošću, nego sastavni dio upravljačkog kapaciteta institucije.

Moerschell i Novak (34) u analizi kriznog upravljanja na sveučilištima pokazuju da koordinirana komunikacija tijekom svih faza krize (preventivne, akutne i postkrizne) značajno doprinosi smanjenju organizacijskih poremećaja i očuvanju institucionalnog povjerenja. Njihovi rezultati pokazuju da su institucije koje su tijekom akutne faze krize komunicirale proaktivno, dosljedno i transparentno zabilježile manji pad povjerenja u razdoblju nakon krize. Time komunikacija prestaje biti samo prateća aktivnost kriznog upravljanja i postaje važan strateški upravljački alat. Autori pritom razlikuju komunikaciju koja služi isključivo prijenosu informacija od komunikacije usmjerene na upravljanje odnosima i povjerenjem dionika, što može imati važnu ulogu u očuvanju ili narušavanju institucionalnog legitimiteta nakon krize.

Hong i suradnici (44) empirijski potvrđuju ovu distinkciju analizom različitih komunikacijskih strategija i njihovog učinka na povjerenje dionika. Prilagodljive strategije odgovora na krizu koje uključuju transparentno priznavanje pogrešaka, korektivne mjere i aktivno jačanje odnosa s dionicima sustavno su povezane s višim razinama percipiranog povjerenja i organizacijske transparentnosti. Defenzivne strategije, koje uključuju poricanje, prebacivanje odgovornosti ili opravdavanje odluka ex post, gotovo uvijek rezultiraju povećanim nepovjerenjem i dugotrajnijim posljedicama za percepciju institucije. Ovi su nalazi posebno relevantni u kontekstu akademskog okruženja, gdje su studenti i zaposlenici zajednica s visokim očekivanjima prema institucionalnoj odgovornosti i transparentnosti, a ne anonimni klijenti koji lako preusmjeravaju lojalnost.

Poseban izazov u kriznoj komunikaciji sveučilišta predstavlja sama priroda akademskih komunikacijskih procesa, koji su u redovnim uvjetima obilježeni formalnim strukturama, sporim kanalima i višestrukim razinama odobravanja. Riggio i Newstead (27) naglašavaju da krizno vodstvo u digitalnom okruženju zahtijeva sposobnost paralelnog komuniciranja kroz

višestruke kanale različitim brzinama i s različitim razinama formalnosti, kompetencija za koju akademske institucije s tradicionalno sporim i hijerarhijskim komunikacijskim procesima nisu bile strukturno pripremljene. Fernandez i Shaw (33) u tom kontekstu identificiraju transparentnost, uravnoteženu obradu informacija, komunikacijski optimizam i jasnu stratešku usmjerenost kao ključne odrednice učinkovitog akademskog vodstva u kriznim uvjetima, pri čemu je svaka od tih odrednica zahtijevala svjesno i aktivno upravljanje komunikacijskim procesom, a ne samo pravovremeno slanje obavijesti. Institucije koje su uspjele brzo uspostaviti namjenske digitalne komunikacijske kanale (od sveučilišnih kriznih stranica do redovitih video obraćanja rektora) bilježile su veću percipiranu institucionalnu prisutnost i pouzdanost u očima svojih dionika.

Institucionalni legitimitet, koji Dominic i suradnici (45) opisuju kao temeljni resurs koji sveučilište mora štiti i u normalnim i u kriznim uvjetima, ovisi o konzistentnosti između proklamiranih vrijednosti institucije i njezinog ponašanja u kriznim trenucima. Sveučilišta koja su u komunikaciji o pandemiji uspjela prikazati autentičnu brigu za dobrobit studenata i zaposlenika, uz istovremenu transparentnost o ograničenjima s kojima se suočavaju, uspjela su zadržati ili čak ojačati taj legitimitet. Ona koja su komunikaciju koristila primarno za upravljanje reputacijom u užem smislu (ne dovodeći dobrobit dionika u središte poruke) na neki su način platila cijenu narušenog povjerenja koje je teže obnovljati nego izgraditi iznova.

Sposobnost vodstva da komunicira uvjerljivo i dosljedno u uvjetima neizvjesnosti bila je u konačnici uvjetovana i financijskim i operativnim kapacitetima institucije. Sveučilišta s robusnom financijskom pozicijom mogla su poduprijeti komunikacijska obećanja konkretnim mjerama potpore (studentskim stipendijama, opremom za nastavu na daljinu, psihološkim savjetovalištim) čime su komunikacija i operativna stvarnost postale konzistentne. Watermeyer i suradnici (46), analizirajući britanska sveučilišta u akutnoj fazi pandemije, empirijski dokumentiraju kako su institucije koje su najavile opsežnu digitalnu podršku, ali je nisu mogle operacionalizirati zbog nedostatka resursa i infrastrukturnih ograničenja, trpjele značajan pad povjerenja i akademskog morala, osobito među nastavnim osobljem koje se suočilo s povećanim radnim opterećenjem bez odgovarajuće institucionalne potpore. Oleksiyenko i suradnici (31) sa svoje strane pokazuju da su javna sveučilišta s nedovoljnim financijskim resursima bila sustavno nesposobna ispuniti komunikacijska obećanja jer nisu raspolagala kapacitetima za provedbu najavljenih mjera, što je generiralo posebno destruktivan jaz između institucionalnih poruka i stvarnog iskustva dionika. Stoga se razumijevanje kriznog

upravljanja i komunikacije ne može odvojiti od analize financijske stabilnosti i operativne fleksibilnosti institucije, čemu je posvećeno sljedeće poglavlje.

1.4 Financijska i operativna otpornost sveučilišta u uvjetima krize

Uz akademske i istraživačke izazove, pandemija bolesti COVID-19 imala je značajne financijske i organizacijske reperkusije za visokoškolske ustanove. Dok poglavlje 1.3. analizira procesnu dimenziju institucionalnog odgovora (upravljačke strukture, komunikaciju i donošenje odluka) poglavlje 1.4. usmjerava se na materijalnu dimenziju otpornosti: financijske kapacitete, operativnu infrastrukturu i sposobnost institucije da mobilizira i preraspodjeli resurse u uvjetima iznenadnog i dugotrajnog poremećaja.

U kontekstu Talebove (17) distinkcije između otpornosti i antifragilnosti, financijska dimenzija ovdje se ne mjeri samo sposobnošću apsorpcije šoka, nego i time jesu li krizom potaknute promjene u modelima financiranja i operativnoj strukturi trajno ojačale institucionalni kapacitet.

Poremećaji u prihodima, uključujući smanjenje školarina, osobito onih povezanih s međunarodnim studentima, prekid komercijalnih aktivnosti te rast operativnih troškova povezanih s digitalnom transformacijom i provedbom javnozdravstvenih mjera, stvorili su snažan pritisak na financijsku stabilnost sveučilišta (47). Istodobno, potreba za održavanjem kontinuiteta nastavnih i istraživačkih aktivnosti zahtijevala je brzu reorganizaciju operativnih procesa, čime su financijski i organizacijski izazovi postali međusobno isprepleteni.

U tom kontekstu, otpornost sveučilišta može se promatrati kao višedimenzionalni koncept koji obuhvaća sposobnost institucije da istodobno održava operativnu funkcionalnost i financijsku održivost u uvjetima iznenadnih poremećaja. Razlike među nacionalnim sustavima visokog obrazovanja pokazale su se osobito izraženima, ovisno o strukturi financiranja i stupnju oslonjenosti na tržišne izvore prihoda. Kao odgovor na krizne okolnosti, mnoge su institucije uvele različite oblike potpore studentima, uključujući subvencije, socijalne programe i osiguravanje opreme za online učenje, pri čemu su ti programi često bili omogućeni izvanrednim državnim intervencijama (48). Time je dodatno naglašena međuovisnost između institucionalne otpornosti i šireg javnopolitičkog okvira. Takva međuovisnost upućuje na potrebu integriranog pristupa analizi otpornosti, u kojem se financijski i operativni aspekti ne promatraju odvojeno, nego kao međusobno povezani elementi institucionalnog odgovora na krizu.

1.4.1 Financijska stabilnost i otpornost sveučilišta

Pandemija bolesti COVID-19 suočila je visokoškolske institucije s financijskim pritiscima koji su se po intenzitetu i brzini razlikovali od prethodnih kriznih epizoda (49). U ovom radu financijska otpornost sveučilišta razumijeva se kao sposobnost institucije da apsorbira kratkoročne financijske šokove, prilagodi strukturu prihoda i rashoda te dugoročno očuva kontinuitet svojih temeljnih funkcija. Ovi procesi ne odvijaju se izolirano, već su oblikovani širim institucionalnim i globalnim okruženjem, što je posebno došlo do izražaja tijekom pandemije, kada su učinci krize bili povezani i s ograničenjima u koordinaciji odgovora na međunarodnoj razini (11).

Za razliku od globalne financijske krize 2008. godine, koja je na sveučilišta djelovala prvenstveno posredno, pandemija je zahtijevala istodobne prilagodbe na više razina: digitalnu transformaciju nastavnih procesa, reorganizaciju rada, uvođenje javnozdravstvenih mjera te brzo upravljanje troškovima u uvjetima izrazite neizvjesnosti (50,51). Takva višedimenzionalnost šoka dodatno je naglasila strukturne razlike među sustavima visokog obrazovanja. Institucije koje su se u većoj mjeri oslanjale na tržišne prihode bile su izložene izraženijim financijskim gubicima i prisiljene na mjere racionalizacije, uključujući restrukturiranje rashoda i prilagodbe troškova rada (47). Suprotno tome, sveučilišta u sustavima s dominantnim javnim financiranjem pokazala su veću kratkoročnu stabilnost. De Boer (52) analizirajući nizozemski sustav visokog obrazovanja koji je, poput hrvatskog, pretežito javno financiran, pokazuje da su institucije s konzistentnim modelima javnog financiranja bile strukturno zaštićenije od tržišnih šokova, ali su istovremeno bile i manje fleksibilne u brzom preraspodjeli resursa zbog regulatornih okvira koji nisu predviđali ovako opsežne izvanredne okolnosti. Time se potvrđuje da je financijska ranjivost uvelike određena institucionalnim modelom financiranja.

Uvidi iz prethodnih ekonomskih kriza dodatno pomažu u razumijevanju ovih obrazaca. Istraživanja provedena nakon Velike recesije pokazuju da su institucije koje su uspjele očuvati financijsku stabilnost i institucionalni kontinuitet to postigle kroz transparentno upravljanje, prilagodljivo proračunsko planiranje i sustavno upravljanje rizicima, a ne kroz kratkoročne mjere štednje (53). Pandemija je ove mehanizme stavila na izravan test, potvrđujući važnost scenarijskog planiranja i institucionalne fleksibilnosti kao ključnih komponenti financijske otpornosti (48).

Novija literatura identificira skup strategija koje doprinose financijskoj otpornosti sveučilišta u uvjetima sustavnih poremećaja. Posebno se ističu prediktivno financijsko modeliranje, diversifikacija izvora prihoda i integracija upravljanja financijskim rizicima u temeljne upravljačke procese (54,55,56). Ključni nalaz tih istraživanja jest da su negativni učinci pandemije bili pojačani u institucijama koje nisu razvile odgovarajuće analitičke kapacitete i mehanizme prilagodbe. U tom kontekstu, dodatnu perspektivu pružaju istraživanja iz korporativnog sektora, koja pokazuju da sustavno praćenje financijskih pokazatelja i korištenje modela ranog upozorenja omogućuju pravovremeno prepoznavanje kriznih situacija i ublažavanje njihovih posljedica. Empirijska analiza više od 2.000 poduzeća u inženjerskoj industriji potvrđuje važnost indikatora poput likvidnosti i Altmanova Z-scorea u detekciji financijske nestabilnosti (57). Iako se radi o različitom institucionalnom kontekstu, ovi nalazi upućuju na relevantnost razvoja sličnih analitičkih pristupa i u visokoobrazovnim institucijama.

Osim strukturnih i financijskih izazova, pandemija je razotkrila i unutarnje napetosti unutar sveučilišta. Dok je akademsko osoblje naglašavalo važnost očuvanja kvalitete nastave i participativnih procesa odlučivanja, upravljačke strukture bile su usmjerene na osiguravanje financijske održivosti i operativne učinkovitosti (58). Ove napetosti ukazuju na potrebu za integriranim modelima upravljanja koji povezuju akademske ciljeve s financijskim kapacitetima institucije. Pavlov i Katsamakos (59) naglašavaju da dugoročna financijska održivost zahtijeva dinamičko usklađivanje tih dimenzija kroz kontinuirani dijalog između dionika, što pretpostavlja strukturni dijalog između akademskog i administrativnog dijela institucije, a ne samo jednosmjerne upravljačke odluke.

Sveukupno, literatura ukazuje na transformaciju pristupa financijskom upravljanju u visokom obrazovanju, od reaktivnih mjera štednje prema konceptu ugrađene otpornosti, koja se razvija kroz strateško planiranje, analitičke kapacitete i institucionalnu fleksibilnost. Pandemija bolesti COVID-19 pritom nije predstavljala samo privremeni poremećaj, sveobuhvatni ispit otpornosti postojećih modela financiranja i upravljanja, čiji su ishodi jasno pokazali da je otpornost rezultat dugoročnih institucionalnih kapaciteta, a ne isključivo kratkoročnih reakcija na krizu.

1.4.2 Operativna prilagodba, digitalni prijelaz i međunarodna mobilnost

Operativna prilagodba sveučilišta tijekom pandemije bolesti COVID-19 ne može se promatrati odvojeno od njihove financijske i organizacijske otpornosti, budući da su kapaciteti

za digitalni prijelaz i reorganizaciju nastavnih i administrativnih procesa bili izravno uvjetovani raspoloživim resursima, prethodnim ulaganjima u infrastrukturu i upravljačkim strukturama institucije. Pandemija je prisilila institucije na ulaganja u online infrastrukturu, virtualna okruženja za učenje i osposobljavanje zaposlenika, pri čemu su se ograničeni financijski resursi često preraspodjeljivali prema digitalnim platformama i sustavima potpore (60). Istraživanja provedena u prvim mjesecima pandemije pokazuju da je neravnomjerna razina digitalne pripremljenosti bila ključni prediktor uspješnosti institucionalnog prijelaza. Institucije koje su već raspolagale digitalnom infrastrukturom i hibridnim modelima rada prošle su tranziciju znatno brže i s manjim operativnim gubicima, dok su one bez takve osnove trpjele produljenu fazu dezorganizacije s mjerljivim posljedicama za akademske ishode (39,61). Ovaj nagli prijelaz na nastavu na daljinu nije samo stavio na kušnju tehnološke kapacitete, već je potaknuo inovacije u vodstvu te reforme pedagoških pristupa, a digitalno vodstvo, proaktivna komunikacija i prilagodljive strategije učenja postali su ključni elementi institucionalne otpornosti, potvrđujući da je operativna fleksibilnost u kriznim situacijama usko povezana s financijskim odlukama (60).

Važno je pritom naglasiti da digitalni prijelaz tijekom pandemije nije bio neutralan ni linearan proces. Williamson i suradnici (62) upozoravaju da su tzv. "pandemic pedagogies" nastale kao hitni odgovor na izvanredne okolnosti, pri čemu su digitalne tehnologije često predstavljane kao univerzalno rješenje za nastavak obrazovnih aktivnosti, unatoč značajnim ograničenjima u njihovoj implementaciji. Autori naglašavaju da se prijelaz na online obrazovanje odvijao u kontekstu šire političke ekonomije obrazovanja, u kojoj su digitalne platforme i tehnološke kompanije preuzele ključnu ulogu u oblikovanju obrazovnih praksi, čime su dugoročno utjecale na način na koji se obrazovanje organizira i doživljava. Pandemija pritom nije stvorila nove strukturne probleme, nego je intenzivirala i proširila već postojeće napetosti, uključujući pitanja nadzora, privatnosti i datifikacije obrazovnog procesa (62). To potvrđuje da odgovor na krizne okolnosti ne može biti isključivo tehnički i operativan, nego mora biti kritički i pedagoški informiran.

Iako je online nastava omogućila kontinuitet obrazovnog procesa tijekom krize uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19, istraživanja pokazuju da ona ne može u potpunosti zamijeniti tradicionalnu nastavu licem u lice, osobito u praktično orijentiranim područjima poput medicine. Istraživanja također upućuju na to da, iako studenti mogu učinkovito učiti u online okruženju, ukupna razina zadovoljstva u pravilu je viša kod nastave koja se odvija uživo, što upućuje na zaključak da bi hibridni ili multimodalni pristupi poučavanju mogli biti

učinkovitiji (63). Empirijska istraživanja digitalne transformacije obrazovanja potvrđuju da digitalni jaz nije puka tehnička prepreka pristupa uređajima, već višeslojna strukturna nejednakost koja uključuje razlike u digitalnim kompetencijama učitelja, roditeljsku sposobnost pružanja potpore i socioekonomski status obitelji. Istraživanje provedeno u Finskoj i Indiji u akutnoj fazi pandemije pokazuje da su djeca iz obitelji s ograničenim resursima i nižim razinama roditeljske digitalne pismenosti bila sustavno izloženija riziku ispadanja iz obrazovnog procesa, dok su učitelji s prethodnim iskustvom u digitalnoj pedagogiji znatno lakše upravljali tranzicijom (61). Digitalna povezanost ne podrazumijeva nužno i jednake obrazovne ishode, budući da kvaliteta pristupa, dostupnost podrške i kontekst korištenja tehnologije igraju ključnu ulogu u oblikovanju iskustva učenja. Ove razlike bile su posebno izražene u uvjetima kada je obrazovanje premješteno u kućno okruženje, gdje su prostorni, tehnički i socijalni uvjeti varirali među studentima (62).

Financijska ograničenja uzrokovana pandemijom dovela su do dugoročnih promjena u načinu funkcioniranja sveučilišta, osobito u području operativnog upravljanja i pružanja usluga. Strategije smanjenja troškova, uključujući prilagodbu ugovornih odnosa i restrukturiranje sustava potpore, često su provedene na štetu morala zaposlenika i kontinuiteta rada, što su Watermeyer i suradnici (46) empirijski dokumentirali analizom britanskih sveučilišta, pokazujući da je nastavno osoblje trpjelo značajan porast radnog opterećenja bez odgovarajuće institucionalne potpore. Unatoč kratkoročnim troškovima, te su mjere potaknule preispitivanje ustaljenih operativnih normi, što je rezultiralo povećanom primjenom hibridnih modela rada, formiranjem interdisciplinarnih timova te razvojem fleksibilnijih administrativnih struktura (48). Kriza je stoga potaknula preispitivanje politika upravljanja ljudskim resursima i digitalnih radnih procesa, učvršćujući spoznaju da financijska otpornost mora ići ruku pod ruku s prilagodljivom organizacijskom kulturom.

Pandemija je također preokrenula dotadašnje uzlazne trendove studentske mobilnosti i međunarodne suradnje među sveučilištima, zaustavivši programe razmjene, stručne prakse i putovanja zbog vladinih ograničenja usmjerenih na suzbijanje širenja virusa (64-66). Pad fizičke mobilnosti imao je izravne financijske posljedice za institucije koje su od programa mobilnosti ostvarivale prihode ili su ih koristile kao argument internacionalizacije u natjecanju za državna sredstva. Istodobno je pandemija ubrzala uvođenje inicijativa virtualne mobilnosti kao dijela šire digitalne transformacije u visokom obrazovanju, čime su podržani hibridni obrazovni modeli i širenje digitalne infrastrukture (67-70). Poremećaji u fizičkoj mobilnosti bili su praćeni i strukturnim promjenama u interesu studenata za studiranje u inozemstvu:

istraživanje provedeno 2021. godine u Kini i Hong Kongu pokazalo je da čak 84% studenata nakon pandemije više nije bilo zainteresirano za studiranje u inozemstvu ili su promijenili planiranu destinaciju studija (71). Oporavak mobilnosti u postkriznom razdoblju stoga ne predstavlja jednostavan povratak na predpandemijske obrasce, nego složen proces redefiniranja internacionalizacijskih strategija u promijenjenim uvjetima studentskih preferencija i institucionalnih resursa.

Analiza financijskih modela i operativnih prilagodbi tijekom pandemije bolesti COVID-19 ukazuje na to da otpornost sveučilišta ne proizlazi iz pojedinačnih odluka ili izoliranih kapaciteta, već iz njihove međusobne povezanosti i sposobnosti institucije da integrira upravljačke, financijske i organizacijske dimenzije u koherentan odgovor na krizu. U tom smislu otpornost visokoobrazovnih institucija ne može se svesti na kratkoročno preživljavanje izvanrednih okolnosti, već obuhvaća dugoročnu sposobnost prilagodbe, učenja i transformacije. Sljedeće poglavlje stoga se usmjerava na koncept akademske otpornosti kao analitičkog okvira za razumijevanje načina na koji su sveučilišta odgovorila na pandemiju i koje su implikacije tih odgovora za buduće krizne situacije.

1.5 Istraživačka produktivnost i akademski kontinuitet u uvjetima krize

Pandemija bolesti COVID-19 otvorila je pitanje sposobnosti sveučilišta da u uvjetima dugotrajne i višedimenzionalne krize očuvaju kontinuitet svojih temeljnih funkcija. Procesna i materijalna dimenzija otpornosti, analizirane u prethodnim poglavljima, tek su preduvjeti, ali ne i mjera, institucionalnog odgovora na krizu. Poglavlje 1.5. usmjerava se na ishodišnu dimenziju: što se zapravo zbivalo s akademskim kontinuitetom nastave, uspjehom studenata i istraživačkom produktivnošću, i u kojoj su mjeri procesni i materijalni kapaciteti institucije određivali te ishode.

U kontekstu Talebove distinkcije (17), pitanje u ovom poglavlju nije samo jesu li akademski pokazatelji opstali, nego jesu li institucije kroz krizno iskustvo razvile pedagoške i istraživačke kapacitete koje u predkriznim uvjetima nisu imale, distinkcija koja je izravno primjenjiva na interpretaciju empirijskih nalaza ove disertacije.

U kontekstu visokog obrazovanja, institucionalna otpornost ne očituje se samo kroz financijsku stabilnost ili operativnu prilagodbu, nego prvenstveno kroz sposobnost održavanja nastavnih procesa, akademskog napredovanja studenata i kontinuiteta znanstveno-istraživačkog rada (13,39). Upravo se očuvanje akademskog kontinuiteta tijekom pandemije

pokazalo jednim od ključnih pokazatelja funkcionalne otpornosti sveučilišta. Analizom financijskih i operativnih dimenzija institucionalnog odgovora na pandemiju bolesti COVID-19, prethodna su poglavlja pokazala da su sveučilišta bila suočena s višestrukim i međusobno isprepletenim izazovima koji su zahvatili sve razine njihova funkcioniranja. No dok su upravljačke i financijske prilagodbe bile vidljive i relativno mjerljive u kratkom roku, dugoročne posljedice pandemije za akademske ishode, kontinuitet nastave, akademski uspjeh studenata i istraživačku produktivnost, postale su vidljive tek s vremenskim odmakom. Pritom je ključno naglasiti da akademska otpornost ne označava puki opstanak institucije u kriznim uvjetima, nego sposobnost da se akademska misija, poučavanje i istraživanje, ne samo održi, nego potencijalno i ojača kroz krizno iskustvo (14,72).

1.5.1 Kontinuitet nastave i akademski uspjeh studenata

Jedan od neposrednih izazova s kojima su se sveučilišta suočila tijekom pandemije bolesti COVID-19 bilo je očuvanje kontinuiteta nastave i akademskog napredovanja studenata u uvjetima ograničenog fizičkog kontakta i naglog prelaska na online oblike obrazovanja. Iako je digitalna infrastruktura u mnogim institucijama omogućila relativno brz nastavak nastavnih aktivnosti, brojna istraživanja upozoravaju da sama tehnička dostupnost online nastave nije nužno značila i očuvanje kvalitete obrazovnog iskustva niti jednakost pristupa među studentima. Pandemija je razotkrila strukturne slabosti u obrazovnom sektoru te ubrzala potrebu za fleksibilnijim i otpornijim modelima izvođenja akademskih aktivnosti (12). Naidu (73) naglašava da dugoročni akademski kontinuitet zahtijeva sustavno preispitivanje institucionalnog funkcioniranja, od oblikovanja kolegija do reforme obrazovnih politika, pri čemu prijelaz s tradicionalnog obrazovanja na kombinirane i online oblike nastave nije bio samo logistički problem, nego i pedagoški izazov koji je zahtijevao temeljito preoblikovanje nastavnog dizajna i sustava potpore studentima.

Dosadašnja istraživanja ukazuju da su učinci pandemije na obrazovne ishode bili izrazito heterogeni. Sustavni pregled i meta-analiza Betthäusera i suradnika (74), koji su obuhvatili 42 studije iz 15 zemalja, pokazali su značajan ukupni deficit u učenju tijekom pandemije, pri čemu su negativni učinci bili izraženiji među studentima nižeg socioekonomskog statusa te u sustavima s ograničenim mogućnostima digitalne prilagodbe. Autori ističu da pandemija nije proizvela samo privremeni poremećaj nastavnih procesa, nego je dodatno produbila postojeće obrazovne nejednakosti. Azevedo i suradnici (75) u globalnim

simulacijama procjenjuju da bi dugotrajna zatvaranja obrazovnih institucija mogla rezultirati značajnim gubicima u obrazovnim postignućima, povećanjem rizika od napuštanja obrazovanja i dugoročnim ekonomskim posljedicama za generacije studenata pogođenih pandemijom. Istodobno se pokazalo da učinci pandemije nisu bili jednaki u svim disciplinama, profesionalno usmjerena područja, osobito medicina i druga zdravstvena područja, bila su posebno pogođena ograničenjima praktične nastave i kliničkog rada. Choi i suradnici (76), analizirajući završne godine medicinskih studija u Ujedinjenom Kraljevstvu, pokazuju da su otkazivanje kliničkih vježbi, stručnih praksi i završnih ispita studenti povezivali sa smanjenom spremnošću i sigurnošću za ulazak u profesionalni rad, pri čemu je posebno naglašena važnost neposrednog rada u kliničkom okruženju za razvoj osjećaja profesionalne kompetentnosti.

Sustavni pregledi literature pokazuju da su studenti tijekom pandemije često prijavljivali smanjenu motivaciju, otežanu koncentraciju, osjećaj socijalne izolacije i slabiju povezanost s akademskom zajednicom, što se u određenim kontekstima povezivalo s većim rizikom od slabijeg akademskog uspjeha i odustajanja od studija (77,78). Negativni učinci bili su osobito izraženi među studentima nižeg socioekonomskog statusa, studentima s invaliditetom i studentima koji nisu imali odgovarajuće uvjete za online učenje u kućnom okruženju (79-82). Afolabi i Olajuyigbe (83) pokazuju da akademski kontinuitet ne obuhvaća samo održavanje nastave, već i zaštitu obrazovne jednakosti, pri čemu su studenti iz socioekonomski ugroženijih sredina, studenti s invaliditetom i studenti s obiteljskim obvezama bili sustavno izloženiji riziku od akademskog zaostajanja ili prekida studija. Koopmann i suradnici (84) na primjeru njemačkih sveučilišta potvrđuju da su ranjive studentske populacije imale statistički značajno veću vjerojatnost napuštanja studija, što ukazuje na to da su predpandemijske nejednakosti pandemijom produbljene, a ne ublažene. Dok su neke institucije izvijestile o stabilnosti ili čak poboljšanju stopa prolaznosti, djelomično zbog ublažavanja kriterija ocjenjivanja ili povećane fleksibilnosti u rokovima, analize često ukazuju na to da su kratkoročni pozitivni signali često maskirali dublje strukturne probleme (74, 85). Izgradnja dugoročne otpornosti stoga mora uključivati i politike koje adresiraju te strukturne dimenzije akademske jednakosti.

Na institucionalnoj razini, sveučilišta koja su uspjela osigurati veći stupanj akademskog kontinuiteta pokazala su nekoliko zajedničkih karakteristika: fleksibilne akademske kalendare, decentralizirane procese odlučivanja koji su nastavnom osoblju davali operativnu autonomiju, te unaprijed razvijene protokole kriznog upravljanja koji su bili integrirani u strateško planiranje (86). Mackey i suradnici (87) na primjeru novozelandskih sveučilišta koja su odgovarala na potres 2011. godine pokazuju da su institucije s prethodnim iskustvom u kriznim

situacijama i razvijenim modelima mješovitog učenja bile sposobnije osigurati akademski kontinuitet, te da je to iskustvo naknadno ojačalo njihove pedagoške prakse. Ova logika, prema kojoj kriza nije samo prijetnja, nego i potencijalni katalizator dugoročnih poboljšanja, oslanja se na Talebov (17) koncept antifragilnosti: sustavi koji iz poremećaja izlaze s ojačanim kapacitetima razlikuju se od onih koji se tek vraćaju u predkrizno stanje. Upravo ta distinkcija između pukog preživljavanja krize i institucionalnog jačanja kroz nju predstavlja jedan od analitičkih ključeva za interpretaciju nalaza ovog istraživanja.

1.5.2 Istraživačka produktivnost: asimetrični učinci krize

Uz nastavne procese, pandemija bolesti COVID-19 značajno je utjecala i na znanstveno-istraživačku djelatnost sveučilišta. Ograničenja fizičkog pristupa istraživačkoj infrastrukturi, smanjene mogućnosti terenskog rada, otkazivanje konferencija i preusmjerenje resursa prema hitnim institucionalnim potrebama doveli su do odgoda ili obustave brojnih istraživačkih projekata, osobito u eksperimentalnim i terenskim disciplinama. Istodobno, publikacijski „output“ nije pao uniformno, naprotiv, ukupan broj objavljenih radova u pojedinim područjima porastao je, dijelom zbog ubrzanih uredničkih procesa za COVID-19 tematiku, a dijelom zbog toga što su istraživači koji su ostali bez terenskog rada preusmjerili energiju prema analizi postojećih podataka i teorijskim radovima (88). Ova površinska slika rasta publikacijske aktivnosti maskira dublje strukturne nejednakosti koje su se razvijale ispod nje.

Disciplinarne razlike u učincima pandemije na istraživačku produktivnost bile su izrazite i sustavno dokumentirane. Međutim, većina postojećih studija analizira te razlike na razini nacionalnih sustava ili širih disciplinarnih polja, dok su razlike u publikacijskom outputu između sastavnica unutar jednog sveučilišta, koje se međusobno razlikuju po istraživačkoj infrastrukturi, disciplinarnom profilu i oslonjenosti na terenska ili klinička istraživanja, istraživački znatno slabije pokrivene. Upravo ta analitička praznina izravno motivira pristup koji je primijenjen u prvom istraživanju ove disertacije. Kruger i suradnici (89) u analizi ekonomskih i financijskih časopisa pokazuju da su istraživači u tim disciplinama, koji su tipično radili s administrativnim i financijskim podacima dostupnim na daljinu, bilježili povećan broj publikacija. Nasuprot tome, istraživači u disciplinama koje ovise o laboratorijskom radu, kliničkim okruženjima ili terenskim istraživanjima suočili su se s ozbiljnim prekidima koji su imali dugoročne posljedice za napredovanje projekata i karijerna kretanja.

Pandemija je dodatno razotkrila i produbila postojeće strukturne nejednakosti unutar akademskog rada, osobito u odnosu na rodno uvjetovane obrasce skrbi i neplaćenog rada. Andersen i suradnici (90) pokazuju da su COVID-19 restrikcije (zatvaranje škola i mjere socijalnog distanciranja) nerazmjerno pogodile istraživačice zbog ograničenja mogućnosti skrbi za djecu, što se odrazilo i na smanjenu zastupljenost žena kao prvih autorica u COVID-19 radovima. Krukowski, Jagsi i Cardel (91) potvrđuju ove nalaze pokazujući da su istraživačice podnosile manje preprinta i bile manje zastupljene kao prve autorice u medicinskim istraživanjima povezanim s COVID-19. Nash i Churchill (92) analizirali su odgovore australskih sveučilišta na rad na daljinu te pokazali da su institucije odgovornost za usklađivanje akademskog rada i skrbi uglavnom tretirale kao privatno pitanje zaposlenika, a ne kao institucionalni problem, pristup koji je dodatno povećao opterećenje zaposlenica s obiteljskim obvezama i produbio postojeće rodne nejednakosti. Cui, Ding i Zhu (93) u sustavnom pregledu literature potvrđuju da je rodni jaz u istraživačkoj produktivnosti bio statistički značajan i konzistentan kroz različite nacionalne kontekste i disciplinarne okvire. Mlađi istraživači i doktorandi predstavljali su posebno ranjivu skupinu, Trippas i Maxwell (94) pokazuju da je pandemija posebno pogodila doktorande, istraživače u ranoj fazi karijere i istraživače s obvezama skrbi, dok Chapman i Thamrin (95) empirijski dokumentiraju da su djeca školske dobi kod kuće smanjivala istraživačku produktivnost, osobito generiranje ideja, pisanje rukopisa i analizu podataka, pri čemu su učinci bili izraženiji kod mlađih nego kod već etabliranih istraživača. U tom smislu, pandemija nije stvorila nove obrasce nejednakosti, nego je intenzivirala već postojeće strukturne asimetrije unutar akademskog rada.

Istraživačka produktivnost nije bila uvjetovana samo operativnim i infrastrukturnim ograničenjima, nego i psihološkim stanjem istraživača. Rauf i suradnici (96) izvještavaju da je akademsko osoblje tijekom pandemije iskusilo negativan utjecaj na kvalitetu rada, povećane razine stresa i osjećaj frustracije, pri čemu se ovo psihološko opterećenje izravno odražavalo na sposobnost dugoročnog planiranja i izvođenja istraživačkih aktivnosti. Zaposlenici sveučilišta suočavali su se s kombinacijom povećanog radnog opterećenja, smanjene socijalne podrške i visoke razine neizvjesnosti o budućnosti radnog mjesta i institucije. Ghasemy (97), u longitudinalnoj studiji provedenoj na akademskom osoblju, pokazuje da su razine afektivnog blagostanja akademskog osoblja varirale kroz faze pandemije, s najnižim točkama u periodima najoštrijih ograničenja, te da su institucionalna podrška i osjećaj zajedništva bili ključni protektivni čimbenici. Sonuga-Barke i Fearon (98) upozoravaju na dugoročne psihološke posljedice „lockdowna“ i izolacije za sve dobne skupine, uključujući odrasle u akademskim

okruženjima. Ovi nalazi naglašavaju da institucionalna otpornost ima i ljudsku dimenziju koja se ne može reducirati na pokazatelje produktivnosti: sposobnost institucije da u kriznim uvjetima zadrži motivirano i funkcionalno osoblje izravno uvjetuje njezinu sposobnost da održi akademsku i istraživačku misiju.

Unatoč navedenim preprekama, pandemija je u određenim kontekstima potaknula inovativne oblike istraživačke suradnje. Virtualizacija akademskih konferencija povećala je dostupnost međunarodnih istraživačkih mreža za institucije koje prethodno nisu imale resurse za redovito fizičko sudjelovanje, a razmjena metodoloških iskustava u upravljanju kriznim situacijama postala je novi oblik institucionalne suradnje (99). Za sveučilišta poput Sveučilišta u Splitu, koja su upravo u tom razdoblju razvijala internacionalizacijske kapacitete kroz alijansu SEA-EU, pandemija je istovremeno bila prepreka i katalizator za razvoj novih oblika međuinstitucionalne suradnje.

Pregled literature o istraživačkoj produktivnosti, akademskim ishodima i dobrobiti dionika u uvjetima pandemije otkriva jednu zajedničku nit: institucije koje su pokazale veću otpornost nisu bile nužno one s više resursa, nego one koje su imale bolje integrirane mehanizme za prepoznavanje i adresiranje heterogenih potreba svojih akademskih zajednica. Ova spoznaja izravno motivira istraživački pristup ove disertacije, sustavnu, multidimenzionalnu analizu institucionalnih pokazatelja Sveučilišta u Splitu, dopunjenu kvalitativnim uvidom u upravljačke procese koji su stajali iza tih pokazatelja, čemu je posvećeno poglavlje koje slijedi.

1.6 Istraživačka praznina i doprinos disertacije

Pregled literature izložen u prethodnim poglavljima otkriva jedan sustavan uzorak koji se ponavlja neovisno o tome kojoj dimenziji institucionalnog djelovanja sveučilišta u kriznim uvjetima istraživanje pristupa, bilo da je riječ o akademskim ishodima, financijskoj stabilnosti, kriznom upravljanju ili akademskoj otpornosti. Riječ je o tome da se ove dimenzije gotovo nikad ne analiziraju zajedno, u jednoj institucionalnoj studiji, i da se gotovo nikad ne dovode u uzročno-posljedičnu vezu jedna s drugom. Akademski literatura o pandemijskim učincima na visoko obrazovanje je bogata, ali je i iznimno fragmentirana: studije studentske dobrobiti ne bave se financijskim modelima, analize krizne komunikacije ne uključuju empirijske pokazatelje akademske uspješnosti, a kvantitativne analize institucionalnih indikatora rijetko propituju upravljačke mehanizme koji stoje iza opaženih kretanja.

Institucija se uglavnom opisuje kao otporna jer njezini pokazatelji nisu pogoršani, bez da se ispituje zašto do pogoršanja nije došlo i koji su upravljački, financijski ili strukturni čimbenici to omogućili. Kako je razvidno iz pregleda relevantne literature (13,14,72), organizacijska otpornost nije statičan atribut institucije, nego dinamičan proces koji se gradi i testira u interakciji između vanjskih pritisaka i unutarnje sposobnosti institucije da koordinira odgovor, prilagodi prakse i uči iz iskustva. Tretirati je kao puku mjeru ishoda (institucija je bila otporna jer se ništa nije dramatično promijenilo) znači izostaviti upravo ono što je analitički najzanimljivije.

Drugi sustavni nedostatak u literaturi odnosi se na geografsku i sustavnu pristranost empirijskih studija. Istraživanja koja se bave institucionalnim učincima pandemije pretežito su provedena na anglosaksonskim sustavima visokog obrazovanja (australskom, britanskom, sjevernoameričkom) ili su se ograničila na iskustva studenata i nastavnog osoblja, bez analize institucionalnih pokazatelja u širem smislu (13,18,47). Sustavi koji se pretežito financiraju iz javnih izvora, posebno u zemljama Srednje, Istočne i Jugoistočne Europe, u toj su literaturi nedovoljno zastupljeni, premda upravo razlike između financijskih modela čine jednu od ključnih varijabli za razumijevanje diferenciranih institucionalnih odgovora na isti globalni poremećaj. Odsutnost sustavnih longitudinalnih studija o visokoškolskim institucijama u ovom geopolitičkom prostoru ne samo da osiromašuje komparativnu perspektivu, nego i otežava donošenje informiranih preporuka za upravljanje krizom u sustavima čiji je kontekst bitan za interpretaciju nalaza.

Treća praznina, možda i najznačajnija za ovu disertaciju, leži u odsutnosti istraživanja koja bi sustavno povezivala mjerljive institucionalne ishode s procesima upravljanja i donošenja odluka koji su tim ishodima prethodili ili ih oblikovali. Kako pokazuju Oliver i suradnici (100) te Oleksiyenko i suradnici (31), literatura o kriznom upravljanju u visokom obrazovanju bogata je teorijskim okvirima i studijama slučaja, ali ih rijetko dovodi u izravnu vezu s empirijskim dokazima o institucionalnoj stabilnosti. S druge strane, kvantitativne studije institucionalnih pokazatelja (upisi, prolaznosti, financijski rezultati, publikacije) gotovo nikad ne propituju upravljačke procese koji su tim pokazateljima stajali u pozadini. Ovaj metodološki jaz, između toga što se može izmjeriti i onoga što objašnjava zašto je izmjereno to što jest, čini analitičku srž istraživačke praznine kojom se bavi ova disertacija.

Iz navedenih praznina proizlaze dvije povezane istraživačke potrebe koje ova disertacija nastoji obuhvatiti. Važno je pritom naglasiti da iskustvo javno financiranog europskog sveučilišta ne mora odgovarati nalazima međunarodne literature, koja se uglavnom temelji na

tržišno orijentiranim anglosaksonskim sustavima. Rezultati prvog istraživanja pokazali su da je Sveučilište u Splitu u nekim područjima zadržalo stabilnost unatoč pandemiji, što odstupa od obrazaca opisanih u međunarodnoj literaturi. Upravo je ta razlika istraživački važna jer može pomoći u razumijevanju institucionalnih i sustavnih čimbenika koje globalna literatura često ne prepoznaje.

Prva je potreba za sustavnom, longitudinalnom i višedimenzionalnom analizom institucionalnih pokazatelja jednog javnog europskog sveučilišta kroz cijeli ciklus krize, od pretkriznog razdoblja, kroz akutnu fazu pandemije, do postupnog oporavka. Takva analiza, temeljena na administrativnim podacima koji obuhvaćaju akademske, financijske, istraživačke i pokazatelje mobilnosti, pruža empirijsku osnovu za razumijevanje onoga što se stvarno zbivalo na institucionalnoj razini, za razliku od perceptivnih podataka koji dominiraju anketnim studijama provedenim u akutnoj fazi krize. Upravo ova vrst sustavne, višedimenzionalne analize ostaje rijetka u literaturi, posebno za institucije u CESEE regiji (25).

Druga je potreba za kvalitativnim uvidom u upravljačke procese koji su stajali iza tih institucionalnih ishoda, i to ne samo unutar jedne institucije, nego komparativno, na razini europske sveučilišne alijanse čiji su članovi smješteni u različite nacionalne kontekste. Intervjuiranjem ključnih upravljačkih dionika unutar SEA-EU alijanse moguće je ispitati kako su se odluke donosile, koji su čimbenici facilitirali ili otežavali brz i koordiniran institucionalni odgovor, te koje su pouke izvučene i u kojoj su mjeri ugrađene u dugoročne strateške i organizacijske prakse. Ovakav kvalitativni pristup nije nadomjestak za empirijsku analizu pokazatelja, nego njezin nužni komplement: jedino zajedno mogu odgovoriti na pitanje koje sama kvantitativna analiza ne može: zašto je institucija bila stabilna, a ne samo je li bila?

Kako bi se premostile identificirane istraživačke praznine, ova disertacija koristi integrirani istraživački pristup koji objedinjuje kvantitativnu analizu institucionalnih pokazatelja i kvalitativnu analizu upravljačkih procesa. Konceptualna logika istraživanja, prikazana je na **slici 1**.

Slika 1. Konceptualni i metodološki okvir disertacije. Crtež je napravljen uz pomoć programa Microsoft Visio (Visio 2024).



Doprinos ove disertacije može se sagledati na tri razine. Na empirijskoj razini, disertacija pruža prvu sustavnu, multidimenzionalnu longitudinalnu analizu institucionalnih indikatora jednog javnog sveučilišta u Republici Hrvatskoj kroz cjelokupno pandemijsko i postpandemijsko razdoblje, koristeći pri tome metodu analize prekinutih vremenskih serija koja je prikladna za detekciju stvarnih diskontinuiteta u institucionalnim kretanjima. Takva analiza, temeljena na službenim administrativnim podacima, a ne na samoprocjenama ili anketnim podacima, ima razinu objektivnosti i usporedivosti koja nedostaje u velikom dijelu dosadašnje literature o pandemijskim učincima na visoko obrazovanje. Na teorijskoj razini, disertacija doprinosi razradi koncepta institucionalne otpornosti u visokom obrazovanju, i to na način koji ga eksplicitno udaljava od statičnog razumijevanja prema dinamičnom, procesnom pristupu koji uključuje i elemente antifragilnosti u smislu Taleba (17): sposobnosti institucije da iz krize izađe ne samo nepromijenjena, nego potencijalno i osnažena. Na metodološkoj razini, disertacija pokazuje izvedivost i analitičku vrijednost kombiniranja kvantitativnih institucionalnih podataka s kvalitativnim uvidima u upravljačke procese, što je „mixed-methods“ pristup koji ostaje podzastupljen u istraživanjima visokog obrazovanja unatoč tome što je teorijski dobro utemeljen.

Konačno, nalazi ove disertacije imaju i praktičnu relevantnost. Razumijevanje koji su strukturni i upravljački čimbenici doprinijeli institucionalnoj stabilnosti Sveučilišta u Splitu, i

šireg kruga sveučilišta unutar SEA-EU alijanse, pruža osnovu za informiranja upravljačka i politička odlučivanja o kriznoj pripremljenosti visokoobrazovnih institucija. U trenutku u kojemu globalni sustavi visokog obrazovanja sve ozbiljnije razmatraju kako se pripremiti za buduće sustavne poremećaje (klimatske, epidemiološke ili geopolitičke naravi) ova vrst empirijski utemeljenog i kontekstualno ukorijenjenog znanja ima vrijednost koja seže izvan granica jedne institucije ili jednog nacionalnog sustava.

2. CILJEVI RADA I HIPOTEZE

2.1. Ciljevi rada

Jedinstveni cilj ove disertacije jest jest istražiti i objasniti kako je pandemija bolesti COVID-19 utjecala na funkcioniranje sveučilišta te identificirati institucionalne i upravljačke čimbenike koji su oblikovali njihovu sposobnost prilagodbe, očuvanja kontinuiteta rada kao i razvoja novih organizacijskih kapaciteta u uvjetima krize. U tu svrhu disertacija koristi integrirani istraživački pristup koji objedinjuje kvantitativnu longitudinalnu analizu institucionalnih pokazatelja Sveučilišta u Splitu i kvalitativnu komparativnu analizu upravljačkih iskustava na sveučilištima članicama alijanse SEA-EU.

Cilj prvog istraživanja:

- procijeniti učinak pandemije bolesti COVID-19 na financijsku i akademsku izvedbu Sveučilišta u Splitu. U tu svrhu, planirano je retrospektivno istraživanje kojim se uspoređuju ključni financijski i akademski pokazatelji, znanstvena produktivnost i obrasci međunarodne mobilnosti u razdoblju prije pandemije i tijekom pandemije, odnosno u razdoblju od 2017. do 2023. godine.

Sporedni cilj prvog istraživanja:

- deskriptivno sagledati varijabilnost promatranih akademskih i financijskih pokazatelja među sastavnicama Sveučilišta u Splitu, uz poseban naglasak na sastavnice iz područja biomedicine i zdravstva.

Cilj drugog istraživanja:

- pružiti uvid u načine na koje su upravljačke strukture sveučilišta odgovorile na pandemiju bolesti COVID-19, s posebnim naglaskom na procese donošenja odluka, upravljanje i organizacijske prilagodbe u kriznim uvjetima.

Sporedni cilj drugog istraživanja:

- deskriptivno usporediti pristupe upravljanju i donošenju odluka tijekom pandemije bolesti COVID-19 na razini sveučilišta članica alijanse SEA-EU.

2.2. Hipoteza i istraživačko pitanje

Hipoteza prvog istraživanja je:

- Pandemija COVID-19 negativno je utjecala na financijske i akademske pokazatelje uspješnosti Sveučilišta u Splitu.

Istraživačko pitanje drugog istraživanja je:

- Na koji su način ključni dionici u sustavu visokog obrazovanja upravljali procesima donošenja odluka tijekom pandemije bolesti COVID-19 te koje su pouke i trajne promjene u upravljanju proizašle iz krizne situacije?

3. METODOLOGIJA

3.1. Prvo istraživanje: Utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na učinkovitost sveučilišta: retrospektivno longitudinalno istraživanje na primjeru Sveučilišta u Splitu

Prvo istraživanje provedeno je u skladu sa smjernicama STROBE (engl. *Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology*), koje služe kao standard za transparentno izvještavanje o opservacijskim istraživanjima, uključujući longitudinalne institucionalne studije koje koriste administrativne izvore podataka.

3.1.1. Ustroj istraživanja

Prvo istraživanje koncipirano je kao retrospektivna longitudinalna institucionalna studija slučaja Sveučilišta u Splitu. Takav istraživački dizajn omogućuje analizu promjena institucionalnih pokazatelja tijekom duljeg vremenskog razdoblja na temelju prethodno prikupljenih administrativnih podataka, bez utjecaja istraživača na promatrane procese. Longitudinalni pristup omogućuje razlikovanje dugoročnih trendova od kratkotrajnih promjena povezanih s kriznim okolnostima pandemije bolesti COVID-19, dok studija slučaja omogućuje detaljnu i višedimenzionalnu analizu specifičnog institucionalnog konteksta Sveučilišta u Splitu.

Analiza se temelji na administrativnim podacima Sveučilišta u Splitu prikupljenima za različita vremenska razdoblja, ovisno o vrsti pokazatelja. Akademski pokazatelji i pokazatelji mobilnosti obuhvaćaju razdoblje od akademske godine 2016./2017. do 2022./2023., financijski pokazatelji razdoblje od 2017. do 2023. godine, dok pokazatelji znanstvene produktivnosti obuhvaćaju razdoblje od 2017. do 2022. godine. Ukupno su analizirana 34 institucionalna pokazatelja, razvrstanih u četiri tematske cjeline.

3.1.2. Izvori podataka

Istraživanje se temelji isključivo na agregiranim službenim administrativnim podacima Sveučilišta u Splitu pohranjenima u institucionalnim repozitorijima. Nisu korišteni osobni podaci niti podaci koji bi omogućili identifikaciju pojedinačnih ispitanika. Analizirani podaci obuhvaćaju akademske, financijske, znanstvene i organizacijske pokazatelje na razini Sveučilišta i njegovih sastavnica.

U istraživanju su korištena četiri skupa podataka:

- Skup 1 – Akademski indikatori (akademske godine 2016./2017. – 2022./2023.): podaci su preuzeti iz izvješća Analiza uspješnosti studenata, koje za svaku akademsku godinu izrađuje Ured za kvalitetu rektorata. Podaci o javnim subvencijama za studente preuzeti su od Ureda za financijsko poslovanje rektorata.
- Skup 2 – Indikatori znanstvene produktivnosti (kalendarske godine 2017. – 2022.): podaci su preuzeti od Ureda za znanost rektorata, koji prikuplja i objedinjuje podatke o istraživačkim aktivnostima na razini Sveučilišta.
- Skup 3 – Financijski indikatori (kalendarske godine 2017. – 2023.): podaci su preuzeti iz službenih financijskih izvješća sastavnica Sveučilišta javno objavljenih i dostavljenih Ministarstvu financija.
- Skup 4 – Indikatori mobilnosti (akademske godine 2016./2017. – 2022./2023.): podaci su preuzeti od Ureda za međunarodnu suradnju rektorata.

S obzirom na različite institucionalne cikluse izvještavanja, u analizi su korištene dvije vremenske strukture: akademske godine za pokazatelje povezane sa studentima, mobilnošću i obrazovnim ishodima te kalendarske godine za financijske pokazatelje i pokazatelje znanstvene produktivnosti. Takva podjela proizlazi iz ustaljenih institucionalnih praksi izvještavanja i omogućuje konzistentnu usporedbu unutar pojedinih skupina pokazatelja. Cilj analize nije bio usklađivanje svih pokazatelja u jedinstven vremenski okvir, nego utvrđivanje promjena i mogućih poremećaja povezanih s pandemijom bolesti COVID-19 unutar svake pojedine domene.

3.1.3. Kontekst istraživanja: Sveučilište u Splitu

Sveučilište u Splitu drugo je po veličini sveučilište u Republici Hrvatskoj te predstavlja srednje veliko javno financirano europsko sveučilište sa stabilnim modelom financiranja i razvijenim sustavom administrativnog izvještavanja. U promatranom razdoblju na preddiplomskim, diplomskim i poslijediplomskim studijima upisivalo je oko 20.000 studenata.

Sveučilište je decentralizirano ustrojena institucija koju čine 11 fakulteta, jedna akademija i rektorat kao središnja upravljačka jedinica. Fakulteti i akademija imaju status zasebnih pravnih osoba te samostalno izvještavaju o svojim akademskim, organizacijskim i financijskim aktivnostima. Uz njih, u sastavu Sveučilišta u Splitu djeluje i pet znanstveno-

nastavnih jedinica bez zasebnog pravnog statusa: Sveučilišni odjel za stručne studije, Fakultet zdravstvenih znanosti, Fakultet za forenzičke znanosti, Fakultet znanosti o moru i Agromediteranski fakultet. Njihove se aktivnosti administrativno i financijski vode kroz poslovne knjige rektorata. Takva organizacijska struktura čini Sveučilište u Splitu metodološki relevantnim primjerom za istraživanje institucionalnih odgovora na krizne okolnosti jer istodobno uključuje visoku razinu organizacijske decentralizacije i centralizirane koordinacije na razini rektorata.

Na početku pandemije bolesti COVID-19, slijedeći preporuke Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, rektor Sveučilišta u Splitu donio je 16. ožujka 2020. godine odluku o obustavi nastave s fizičkom prisutnošću i prelasku na nastavu na daljinu uz primjenu epidemioloških mjera zaštite na radnom mjestu.

3.1.4. Postupci

Podaci su retrospektivno prikupljeni iz službenih internih baza podataka Sveučilišta u Splitu te objedinjeni u jedinstveni analitički skup. Analiza je provedena na agregiranoj razini, bez obrade osobnih ili identifikacijskih podataka. Ukupno su analizirana 34 institucionalna pokazatelja raspoređena unutar četiri skupa podataka. Svi pokazatelji promatrani su na razini cijelog sveučilišta i na razini pojedinih sastavnica.

Akademski pokazatelji obuhvaćali su:

- ukupan broj upisanih studenata po akademskoj godini,
- broj diplomiranih studenata na prijediplomskoj i diplomskoj razini,
- broj studenata koji su postigli izniman uspjeh tijekom studiranja (≥ 60 ECTS bodova),
- broj studenata koji nisu ostvarili uvjete za upis u višu godinu studija (< 42 ECTS boda),
- broj studenata koji su odustali od studija tijekom prve godine,
- ukupan broj studenata koji su odustali od studija.

Uspješnost studenata procjenjivana je na temelju ostvarenih ECTS bodova kao standardiziranog sustava vrednovanja studentskog opterećenja i akademskog napredovanja unutar Europskog prostora visokog obrazovanja.

Uz navedene akademske pokazatelje analizirani su i podaci o studentima koji ostvaruju pravo na javne subvencije te ukupnim iznosima subvencija izraženima u eurima. Budući da se

subvencije dodjeljuju prema kriterijima akademske uspješnosti i statusa studenata, uključene su u skup akademskih pokazatelja.

Pokazatelji znanstvene produktivnosti uključuju: broj objavljenih znanstvenih radova s afilijacijom Sveučilišta u Splitu, indeksiranih u bazama Web of Science Core Collection i Scopus. Budući da mnogi radovi uključuju autore s više sastavnica, primijenjena je metoda frakcionog računanja (engl. *fractional counting*) kako bi se izbjeglo umjetno povećanje ukupnog broja publikacija u sastavnicama s višim stupnjem suradnje. Svaki rad raspoređen je proporcionalno među sastavnicama koje su doprinijele njegovom nastanku, što daje decimalnu vrijednost i precizniji uvid u produktivnost na razini sastavnica. Radovi su kategorizirani u tri disciplinarnе skupine: STEM + zdravstvo (prirodne, tehničke, matematičke i biomedicinske znanosti), DH (društvene i humanističke znanosti) i ART (umjetničko područje). Uz broj objavljenih radova, za svaku disciplinarnu skupinu navedeni su i podaci o broju zaposlenika na znanstveno-nastavnim radnim mjestima.

Financijski pokazatelji uključuju: prihode od poslovnih aktivnosti, prihode od školarina, prihode od tržišnih aktivnosti, prihode od prodaje nefinancijske imovine, prihode od financijske imovine i zaduživanja, ukupne prihode, nenaplaćene prihode, rashode poslovanja, rashode za službena putovanja, rashode za nabavu nefinancijske imovine, rashode za otplatu zajmova, ukupne rashode, poslovni rezultat na kraju poslovne godine (višak ili manjak prihoda) te prosječan broj zaposlenika.

Prihodi od poslovnih aktivnosti uključivali su redovne prihode povezane s osnovnom djelatnošću Sveučilišta, pri čemu su prihodi od školarina i tržišnih aktivnosti izdvojeni kao zasebne kategorije zbog njihove osjetljivosti na promjene uzrokovane pandemijom. Rashodi poslovanja obuhvaćali su redovne operativne troškove institucije, dok su rashodi za službena putovanja analizirani zasebno zbog izravnog utjecaja epidemioloških ograničenja na međunarodnu mobilnost i poslovne aktivnosti.

Uz osnovne financijske kategorije izračunata su i dva dodatna financijska pokazatelja:

- udio javnih subvencija u ukupnim prihodima, kao pokazatelj ovisnosti institucije o javnom financiranju,
- godišnji višak ili manjak prihoda izražen kao udio u ukupnim prihodima, kao pokazatelj fiskalne održivosti i operativne stabilnosti institucije (101).

Ovi pokazatelji odabrani su kako bi omogućili procjenu financijske otpornosti Sveučilišta tijekom pandemije bolesti COVID-19, uključujući stabilnost izvora financiranja,

sposobnost održavanja redovitog poslovanja te osjetljivost pojedinih prihoda i rashoda na krizne okolnost.

Pokazatelji mobilnosti obuhvaćaju: broj dolaznih i odlaznih mobilnosti studenata i djelatnika (akademskog i administrativnog osoblja) te broj odlaznih destinacijskih zemalja, sve po akademskim godinama u promatranom razdoblju.

3.1.5. Ishodi istraživanja

Glavna mjera ishoda je promjena akademskih i financijskih pokazatelja Sveučilišta u Splitu nakon početka pandemije bolesti COVID-19, procijenjena kroz vremenske trendove na razini cijelog sveučilišta.

Sekundarne mjere ishoda uključuju promjene u pojedinim akademskim, znanstvenim, financijskim i pokazateljima mobilnosti, kao i razlike u njihovim kretanjima među sastavnicama Sveučilišta, s posebnim naglaskom na sastavnice iz biomedicinskog i zdravstvenog područja

3.1.6. Statistički postupci

Sve analizirane varijable prikazane su deskriptivno — kao apsolutne vrijednosti i udjeli (%) na razini cijelog sveučilišta te kao medijani s interkvartilnim rasponima (IQR) na razini pojedinih sastavnica.

Za procjenu mogućih promjena u razini i trendovima promatranih pokazatelja nakon početka pandemije bolesti COVID-19 primijenjena je analiza prekinutih vremenskih serija (engl. *Interrupted Time Series Analysis* - ITSA) (102). ITSA je statistička metoda koja omogućuje detekciju promjena u razini i nagibu promatrane varijable nakon definiranog trenutka intervencije ili poremećaja, uzimajući u obzir već prisutne predpandemijske trendove. Metoda je posebno prikladna za evaluaciju učinaka prirodnih eksperimenata i egzogenih šokova na institucijskim longitudinalnim podacima, gdje nije moguće provesti randomizaciju.

Prikladnost modela procijenjena je analizom reziduala i prilagođenih vrijednosti. Normalnost distribucije reziduala ispitana je Q-Q dijagramima (103), koji su u pojedinim slučajevima upućivali na odstupanja od normalne distribucije, što je uzeto u obzir pri interpretaciji nalaza. Autokorelacija reziduala procijenjena je Durbin-Watsonovim testom

(104), čije vrijednosti variraju od 0 do 4, pri čemu vrijednosti oko 2 upućuju na odsutnost autokorelacije, vrijednosti niže od 2 na pozitivnu, a vrijednosti više od 2 na negativnu autokorelaciju (105). Radi kontrole heteroskedastičnosti primijenjene su robusne standardne pogreške (HC3) (106). Stacionarnost vremenskih nizova ispitana je proširenim Dickey-Fullerovim testom (ADF), uz napomenu da mali broj vremenskih točaka ograničava interpretacijsku snagu toga testa (107).

U zasebnoj analizi razlike u medijanima pojedinih pokazatelja kroz godine ispitane su neparametrijskim Friedmanovim testom, praćenim post-hoc Conoverovim testom za višestruke usporedbe (108). Primijenjena je Bonferronijeva korekcija za višestruke usporedbe, s postavljenim pragovima statističke značajnosti na razini $P < 0,005$ za akademske pokazatelje, $P < 0,007$ za pokazatelje publikacijske aktivnosti, $P < 0,003$ za financijske pokazatelje i $P < 0,008$ za pokazatelje mobilnosti.

ITSA analiza provedena je u programskom jeziku Python (verzija 3.8.19; Python Software Foundation, Wilmington, Delaware, SAD) korištenjem modula statsmodels (statsmodels.org/stable/index.html), a grafički prikazi izrađeni su bibliotekom matplotlib (matplotlib.org). Friedmanov i Conoverov test provedeni su u programu JASP (verzija 0.19.3). Skup podataka pohranjen je u repozitoriju Open Science Framework i javno je dostupan (<https://osf.io/nzep8/files/osfstorage>).

Točka prekida (engl. *intervention point*) u ITSA modelu definirana je kao akademska, odnosno kalendarska godina 2019./2020. i 2020., ovisno o skupini pokazatelja, što odgovara trenutku uvođenja epidemioloških mjera i prelaska na nastavu na daljinu u ožujku 2020. godine.

3.1.7. Etičko odobrenje

Budući da ovo istraživanje ne uključuje podatke o pojedinim osobama odnosno ispitanicima, već samo administrativne podatke Sveučilišta u Splitu, nije bilo potrebno odobrenje Etičkog povjerenstva.

3.2. Drugo istraživanje: Upravljanje kriznim situacijama: proces donošenja odluka uprave sveučilišta tijekom pandemije bolesti COVID-19 u alijansi SEA-EU – kvalitativna studija

Drugo istraživanje provedeno je i izvještava se u skladu sa smjernicama COREQ (engl. *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research*), kontrolnim popisom za transparentno izvještavanje o kvalitativnim istraživanjima u kojima se koriste intervjui (109).

Budući da prvi dio tih smjernica obuhvaća sastav istraživačkog tima i refleksivnost, ovdje se ukratko iznosi pozicija istraživačice. Intervjue je provela glavna istraživačica (J.H.), doktorska studentica iz područja društvenih znanosti, s iskustvom u administrativnom i financijskom upravljanju u visokom obrazovanju, ali bez prethodnog formalnog iskustva u provođenju kvalitativnih istraživačkih intervjua. Zbog toga je istraživanje, od oblikovanja vodiča za intervju do analize podataka, provedeno u suradnji sa znanstvenicom (VŠ) koja ima bogato iskustvo u kvalitativnim istraživanjima i vođenju intervjua, te je nadzirala metodološku stranu rada. Kao dugogodišnja djelatnica u administraciji Sveučilišta u Splitu i osoba uključena u aktivnosti alijanse SEA-EU, istraživačica je dio sudionika poznavala otprije. Takav je odnos mogao olakšati uspostavu povjerenja i pristup sudionicima, ali je istodobno zahtijevao svjesnost o mogućem utjecaju na tijek i sadržaj razgovora. Taj se utjecaj nastojao ublažiti vođenjem intervjua prema unaprijed definiranom vodiču (**dodatak 5**) i zajedničkom, dokumentiranom analizom s mentoricom.

3.2.1. Ustroj istraživanja

Metodološki okvir ovog istraživanja oblikovan je prirodom istraživanih fenomena i istraživačkim ciljevima. Budući da su učinci pandemije bolesti COVID-19 na upravljanje sveučilištima još uvijek nedovoljno istraženi, bilo je potrebno primijeniti istraživački pristup koji omogućuje razumijevanje složenih institucionalnih procesa i prepoznavanje neočekivanih obrazaca i iskustava (110). Posebna je pozornost usmjerena na perspektive osoba koje su bile neposredno uključene u upravljanje sveučilištima tijekom pandemije, jer upravo njihova iskustva omogućuju dublji uvid u procese donošenja odluka, institucionalne prilagodbe i krizno upravljanje.

Polazeći od pretpostavke da metodološki pristup treba biti usklađen s prirodom istraživačkog problema (111), u istraživanju je primijenjen kvalitativni pristup. Kvalitativna

istraživanja usmjerena su na razumijevanje iskustava, značenja i društvenih procesa u njihovom stvarnom kontekstu te omogućuju holistički uvid u složene organizacijske i upravljačke fenomene (112). Takav pristup posebno je prikladan za istraživanja koja nastoje razumjeti institucionalne odgovore u specifičnim kriznim okolnostima, a ne statistički generalizirati nalaze na širu populaciju.

Istraživanje je provedeno kao kvalitativna višestruka studija slučaja koja obuhvaća tri sveučilišta unutar alijanse SEA-EU: Sveučilište u Splitu (Hrvatska), Sveučilište u Gdańsku (Poljska) i Sveučilište na Malti. Sveučilišta su odabrana kao namjerni višestruki slučaj (purposive multiple case study) kako bi se omogućila komparativna analiza sličnosti i razlika u institucionalnim odgovorima unutar zajedničkog europskog okvira visokog obrazovanja, ali u različitim nacionalnim i organizacijskim kontekstima (113).

3.2.2. Ispitanici

Sudionici istraživanja odabrani su metodom ciljanog uzorkovanja (engl. *purposive sampling*), kojom se uključuju osobe s neposrednim iskustvom i relevantnim znanjem o istraživanom fenomenu. Kriteriji uključivanja bili su:

- obnašanje upravljačke ili rukovodne funkcije na sveučilištu članici alijanse SEA-EU u razdoblju pandemije bolesti COVID-19 (2020.–2022.) i
- neposredna uključenost u procese donošenja odluka ili koordinaciju institucionalnog odgovora na pandemiju.

Sudionici su regrutirani kombinacijom ciljanog uzorkovanja i metode snježne grude (engl. *snowball sampling*). Početni kontakti ostvareni su s rektorima uključenih sveučilišta, koji su potom predložili dodatne sudionike s relevantnim upravljačkim i operativnim iskustvom (114). U istraživanju je sudjelovalo ukupno osam sudionika iz tri institucije, uključujući rektore, prorektore i voditelje ključnih administrativnih službi odgovornih za ljudske resurse, infrastrukturu i organizacijsku koordinaciju. Uključivanje sudionika s različitih razina upravljanja omogućilo je usporedbu strateških i operativnih perspektiva te doprinijelo metodološkoj triangulaciji unutar pojedinih institucija (111). Pregled sudionika prikazan je u **tablici 1.**

Tablica 1. Popis sudionika intervjua

Sudionik	Institucija	Razina Upravljanja
Sudionik 1, (S1)	Sveučilište u Splitu	Strateška
Sudionik 2, (S2)	Sveučilište u Splitu	Strateška
Sudionik 3, (S3)	Sveučilište u Splitu	Strateška
Sudionik 4, (S4)	Sveučilište u Gdańsku	Strateška
Sudionik 5, (S5)	Sveučilište na Malti	Strateška
Sudionik 6, (S6)	Sveučilište na Malti	Operativna
Sudionik 7, (S7)	Sveučilište u Gdańsku	Strateška
Sudionik 8, (S8)	Sveučilište na Malti	Operativna

Prije provođenja intervjua svi su sudionici ispunili kratki demografski upitnik kojim su prikupljeni sljedeći podaci: dobna skupina, spol, sveučilište zaposlenja i funkcija obnašana u razdoblju pandemije. Ti podaci korišteni su isključivo u svrhu karakterizacije uzorka i ne pojavljuju se u analizi na individualnoj razini.

Veličina i sastav uzorka određeni su logikom namjernoga uzorkovanja i prirodom populacije: riječ je o ograničenom i teško dostupnom krugu osoba koje su tijekom pandemije obnašale upravljačke funkcije na sveučilištima članicama alijanse SEA-EU. Cilj nije bio statistički reprezentativan uzorak, nego obuhvat relevantnih upravljačkih i operativnih perspektiva unutar pojedinih institucija i među njima, dostatan za odgovaranje na istraživačka pitanja. Uključivanjem osam sudionika iz triju institucija, na različitim razinama upravljanja, postignuta je tematska dostatnost. U posljednjim intervjuima nije se pojavljivao nov sadržaj relevantan za istraživačka pitanja, što se u namjerno uzorkovanim kvalitativnim istraživanjima uzima kao kriterij za zaključivanje prikupljanja podataka (115).

Tri sveučilišta alijanse SEA-EU (Cádiz, Kiel i Brest) nisu bila zastupljena zbog nedostupnosti ključnih informanata iz pandemijskog razdoblja, što je prepoznato kao ograničenje istraživanja (poglavlje 6.2).

3.2.3. Postupci prikupljanja podataka

Podaci su prikupljeni putem polustrukturiranih stručnih intervjua (engl. *semi-structured expert interviews*). Ova metoda odabrana je jer omogućuje kombinaciju unaprijed definirane tematske strukture i fleksibilnosti u praćenju tema koje sudionici spontano otvaraju tijekom razgovora (116). Sudionici se u ovom istraživanju smatraju stručnjacima u smislu definicije Meusera i Nagela (117), odnosno osobama koje posjeduju institucionalni autoritet i neposredno iskustvo donošenja odluka u području koje je predmet istraživanja. Takav pristup posebno je prikladan za istraživanje upravljačkih iskustava, organizacijskih procesa i institucionalnih prilagodbi u kriznim okolnostima (114).

Vodič za intervju (**dodatak 5**) razvijen je deduktivno na temelju literature o kriznom upravljanju u visokom obrazovanju, institucionalnoj otpornosti i kriznom vodstvu. Intervjui su obuhvatili sljedeća tematska područja:

- institucionalne strukture i mehanizme donošenja odluka u kriznim situacijama;
- upravljanje kontinuitetom nastave i istraživačkih aktivnosti;
- financijske i operativne mjere za očuvanje institucionalne stabilnosti;
- potporu studentima i osoblju;
- komunikacijske strategije i koordinaciju unutar institucije i s vanjskim dionicima; te
- institucionalno učenje i trajne promjene nastale kao posljedica pandemijskog iskustva.

Intervjui su provedeni individualno, osim u jednom slučaju u kojem su zbog organizacijskih okolnosti istodobno sudjelovala dva sudionika iz iste institucije. Svi intervjui provedeni su putem videokonferencijske platforme Microsoft Teams, uz prethodno pribavljen informirani pristanak sudionika za sudjelovanje i audio snimanje (**dodatak 4**). Intervjui su vođeni na engleskom jeziku, osim intervjua sa sudionicima sa Sveučilišta u Splitu, koji su provedeni na hrvatskom jeziku i naknadno prevedeni na engleski za potrebe analize. Trajanje intervjua kretalo se između 25 i 55 minuta.

Transkripcija audio zapisa provedena je uz pomoć automatiziranog alata za prepoznavanje govora razvijenog u programskom jeziku Python, nakon čega je svaki transkript

ručno provjeren i korigiran radi osiguravanja točnosti i vjernosti izvornim iskazima sudionika, u skladu s preporukama za obradu kvalitativnih podataka (118). Nakon transkripcije provedena je pseudonimizacija uklanjanjem osobnih podataka i zamjenom identifikacijskih oznaka šiframa. Transkripti i audio zapisi pohranjeni su na zaštićenoj lokalnoj pohrani dostupnoj isključivo istraživačici i mentorici.

3.2.4. Analiza podataka

Analiza podataka provedena je primjenom metode „Framework Analysis“ prema Ritchie i Spencer (119), pristupa razvijenog za primijenjena kvalitativna istraživanja u području javnih politika i upravljanja te posebno prikladnog za analizu intervjua sa sudionicima koji imaju jasno definirane profesionalne i upravljačke uloge. Ovaj pristup omogućuje sustavno organiziranje i usporedbu podataka uz istodobnu fleksibilnost u prepoznavanju tema koje proizlaze iz samih podataka, što ga čini prikladnim za istraživanja u kojima teorijski okvir usmjerava analizu, ali je ne određuje unaprijed.

Analiza je provedena kroz pet metodološki definiranih faza (119):

- upoznavanje s podacima (engl. *familiarisation*),
- razvoj tematskog okvira (engl. *identifying a thematic framework*),
- kodiranje (engl. *indexing*),
- organiziranje podataka u analitičke matrice (engl. *charting*),
- mapiranje i interpretaciju nalaza (engl. *mapping and interpretation*).

U prvoj fazi transkripti su višestruko čitani radi stjecanja cjelovitog uvida u sadržaj i prepoznavanja inicijalnih tema i obrazaca. Na temelju istraživačkih pitanja, relevantne literature i početnog čitanja razvijen je preliminarni tematski okvir koji je poslužio kao osnova za sustavno kodiranje podataka. Kodiranje je provedeno ručno uz kontinuirano vođenje analitičkih bilješki (engl. *analytical memos*), kojima su dokumentirana interpretativna zapažanja, metodološke odluke i odnosi među kodovima (120).

Nakon kodiranja podaci su organizirani u strukturirane analitičke matrice prema temama i sudionicima, što je omogućilo usporedbu nalaza između pojedinih intervjua i institucija. U završnoj fazi identificirani su ključni obrasci, sličnosti i razlike među slučajevima te interpretirana njihova konceptualna i organizacijska važnost. U prikazu rezultata korišteni su

anonimni citati sudionika kao ilustrativna potpora interpretacijama, u skladu s informiranim pristankom sudionika.

Pouzdanost analitičkog procesa dodatno je osigurana interkoderskom provjerom na uzorku dva transkripta. Radi osiguravanja konzistentnosti u primjeni kodnog okvira, prvi je intervju analiziran zajednički: obje su istraživačice istodobno kodirale transkript te kroz interaktivnu raspravu usklađivale interpretacije, definicije kodova i kriterije njihova dodjeljivanja. Nakon inicijalne analitičke kalibracije, drugi je intervju kodiran neovisno, a stupanj slaganja među istraživačicama iznosio je više od 83 % pri čemu su razlike bile ograničene na nijanse u formulaciji kodova, a ne na temeljne konceptualne interpretacije (121). Preostale razlike razriješene su konsenzusom.

Tijekom cijelog procesa analize vođene su analitičke bilješke i ostavljan revizijski trag (engl. *audit trail*) radi dokumentiranja interpretativnih odluka, razvoja kodova i refleksivnog procesa istraživačice, čime je osigurana transparentnost analitičkog postupka.

3.2.5. Etičko odobrenje i postupanje s podacima

Istraživanje je odobreno od strane Etičkog povjerenstva Sveučilišta u Splitu 02. veljače 2026. godine (**dodatak 3**). Provedeno je u skladu s etičkim načelima istraživanja koja uključuju ljudske sudionike te u skladu s relevantnim smjernicama programa Horizon Europe i Opće uredbe o zaštiti podataka (GDPR) (122).

Svim sudionicima prije sudjelovanja dostavljeno je informativno pismo koje je sadržavalo informacije o svrsi istraživanja, načinu korištenja podataka, dobrovoljnosti sudjelovanja i pravu na povlačenje iz istraživanja u bilo kojem trenutku bez navođenja razloga. Sudionicima je također zajamčeno da njihovi odgovori neće biti dostupni njihovim poslodavcima niti drugim institucijama povezanim s njihovim profesionalnim djelovanjem.

Neposredno prije intervjua sudionici su potpisali obrazac informiranog pristanka (engl. informed consent form), kojim su potvrdili da razumiju uvjete sudjelovanja i pristaju na:

- prikupljanje i korištenje podataka za potrebe istraživanja,
- audio snimanje intervjua,
- korištenje anonimiziranih citata u akademskim publikacijama i prezentacijama.

Sudionici su imali pravo povući sudjelovanje u bilo kojoj fazi istraživanja. U slučaju povlačenja prije završetka analize, svi neanonimizirani podaci bili bi trajno uklonjeni iz istraživačkog materijala. Zaštita privatnosti sudionika osigurana je postupkom pseudonimizacije, pri čemu su osobni podaci i identifikacijske oznake zamijenjeni šiframa. U prikazu rezultata korišteni su isključivo anonimni citati uz navođenje općih karakteristika sudionika, poput profesionalne uloge i države institucije.

Audio zapisi i pseudonimizirani transkripti pohranjeni su na zaštićenoj lokalnoj pohrani dostupnoj isključivo istraživačici i mentorici. Obrada i pohrana podataka provedene su u skladu s Uredbom (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća (GDPR), a sudionici su bili informirani o svojim pravima na pristup, ispravak i brisanje osobnih podataka.

Zbog malog broja sudionika i njihovih visokih upravljačkih funkcija potpuna anonimnost nije se mogla u potpunosti zajamčiti. Sudionici su bili upoznati s mogućnošću neizravne identifikacije te su na sudjelovanje u istraživanju pristali nakon primitka što su bili upoznati s istraživanjem, te potpisali informirani pristanak (**dodatak 4**).

4. REZULTATI

4.1. Prvo istraživanje: Utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na učinkovitost sveučilišta: retrospektivno longitudinalno istraživanje na primjeru Sveučilišta u Splitu

Na razini cijelog sveučilišta nije zabilježena statistički značajna promjena ni u jednom od 34 analizirana pokazatelja nakon početka pandemije bolesti COVID-19 (**tablice 2-5**). Analiza prekinutih vremenskih serija nije pokazala značajne promjene u razini ni nagibu trenda ni za jedan akademski, financijski, istraživački ni pokazatelj mobilnosti (**dodatak 1**). Kada su pokazatelji analizirani kao promjene medijana svih sastavnica Sveučilišta (**slike 2–5**), uočene su određene fluktuacije koje nisu bile povezane s pandemijom bolesti COVID-19. Vrijednosti svih pokazatelja po sastavnicama Sveučilišta u Splitu i promatranim godinama prikazane su u **dodatku 2**.

4.1.1. Akademski pokazatelji

Među akademskim pokazateljima (**tablica 2, slika 2**) nisu utvrđene značajne promjene tijekom promatranog razdoblja u broju upisanih studenata prve godine, ukupnom broju upisanih studenata niti ukupnom broju diplomiranih studenata. U promatranom akademskom razdoblju od 2016./2017. do 2022./2023., ukupan broj upisanih studenata na Sveučilištu u Splitu ostao je stabilan, krećući se između 18.396 i 19.287 studenata godišnje.

Statistički značajne razlike ($P < 0,001$, Friedmanov test) između pojedinih akademskih godina zabilježene su u medijanskim vrijednostima broja studenata na sastavnicama koji su napredovali u višu godinu studija, studenata koji su odustali od studija u prvoj ili nekoj od viših godina studija, studenata koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu studija te broj studenata koji te uvjete nisu ispunili. Međutim, utvrđene promjene nisu bile povezane s pandemijom bolesti COVID-19, već su se razlikovale među sastavnicama Sveučilišta. Takvo tumačenje potvrđuje i vizualna analiza trendova na razini sastavnica, koja nije pokazala jasan ni vremenski usklađen pomak tijekom glavnog pandemijskog razdoblja (2020./2021.). Naknadna post hoc analiza pokazala je da uočene razlike između promatranih godina nisu bile vremenski povezane s početkom pandemije, nego odražavaju varijacije između sastavnica koje su bile prisutne i u predpandemijskom razdoblju (**dodatak 1**).

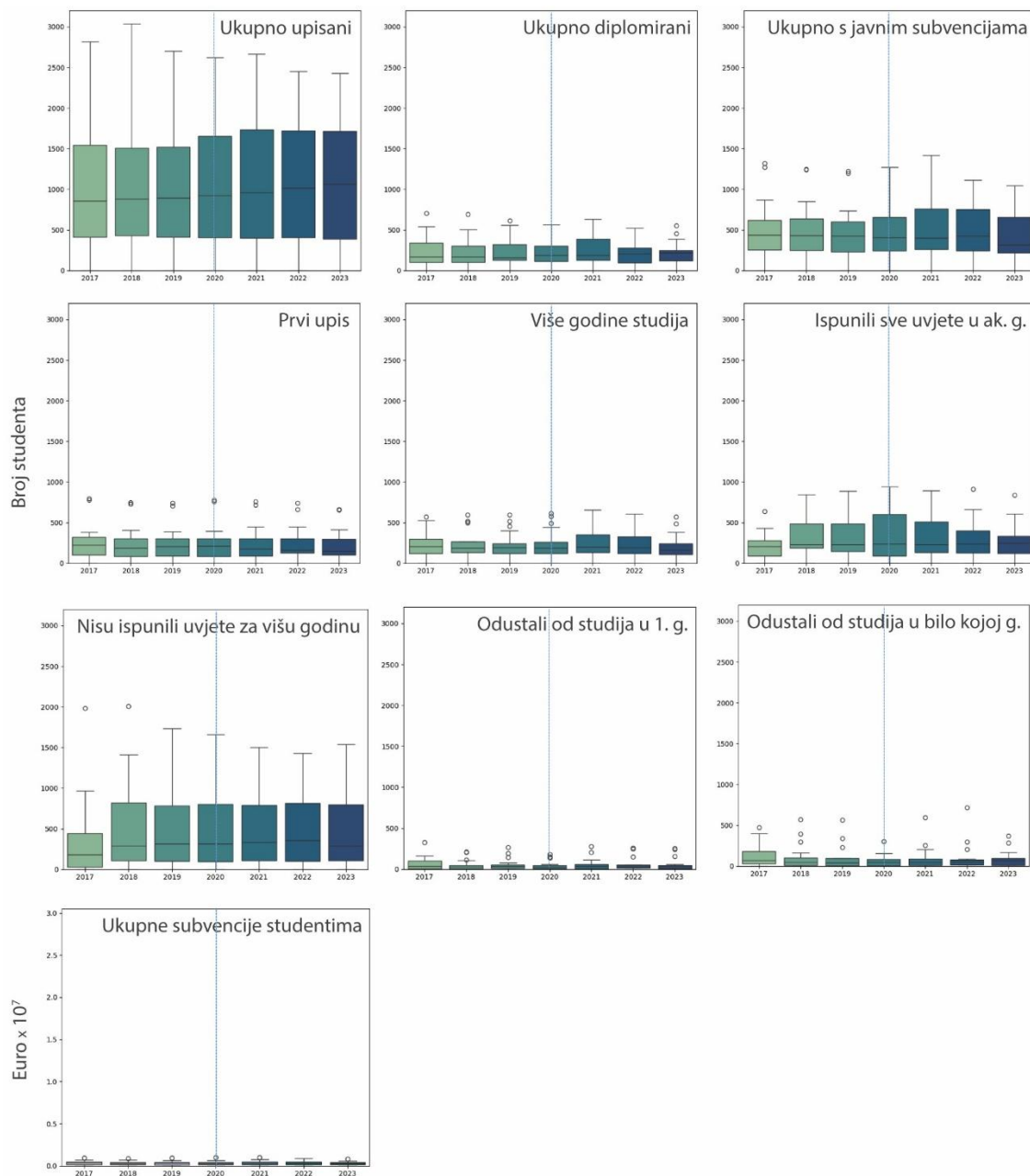
Tablica 2. Akademski pokazatelji Sveučilišta u Splitu od akademske godine 2016./2017. do 2022./2023.

Pokazatelj	2016./2017.	2017./2018.	2018./2019.	2019./2020.	2020./2021.	2021./2022.	2022./2023.
Studenti i javne subvencije							
Ukupan broj upisanih studenata	19.249	19.287	18.883	18.883	18.928	18.571	18.396
Broj studenata, prvi upis*	4.286	4.139	4.033	4.177	4.113	4.166	3.863
Broj studenata, viši godišta†	4.145	4.017	3.829	3.995	4.407	3.900	3.618
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	8.431	8.156	7.862	8.171	8.520	8.066	7.481
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	5.712.025	5.541.974	5.519.232	5.706.921	5.909.908	5.648.829	5.274.818
Studijski uspjeh							
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	1.154	864	936	740	937	1.037	1.004
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	1.882	1.929	1.667	1.323	1.633	1.811	1.527
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	6.134	8.748	8.492	7.739	8.378	8.634	8.622
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	3.692	5.773	5.356	5.900	5.557	5.078	4.763
Broj diplomiranih studenata	3.870	3.747	3.802	3.937	3.937	3.595	3.608

* Studenti koji se po prvi put upisuju na preddiplomski, diplomski ili stručni studij s pravom na državnu subvenciju.

† Studenti koji su prešli u višu godinu preddiplomskog, diplomskog ili stručnog studija s pravom na državnu subvenciju (ostvarili su više od 55 ECTS bodova u prethodnoj godini).

Slika 2. Akademski pokazatelji Sveučilišta u Splitu od akademske godine 2016./2017. do 2022./2023. Plava okomita linija ukazuje na početak COVID-19 pandemije.



4.1.2. Pokazatelji znanstvene produktivnosti i akademskog osoblja

U pogledu pokazatelja povezanih s brojem znanstveno-nastavnog osoblja i njihovom znanstvenom produktivnošću nisu utvrđene značajne promjene tijekom promatranog razdoblja za sastavnice iz područja društvenih i humanističkih znanosti te umjetnosti (DH i UMJ), dok je na sastavnicama iz STEM i biomedicinskog područja zabilježen stabilan ili rastući broj nastavnog osoblja (**tablica 3; slika 3**). Sličan obrazac uočen je i za broj radova objavljenih u indeksiranim znanstvenim časopisima.

Deskriptivni obrasci razlikovali su se među sastavnicama, pri čemu su statistički značajne promjene tijekom godina utvrđene za ukupan broj nastavnog osoblja na razini sastavnica (Friedmanov test, $P < 0,001$). Te su promjene ponajprije bile posljedica povećanja broja nastavnog osoblja na sastavnicama iz STEM i biomedicinskog područja. Međutim, post hoc analiza pokazala je da uočene razlike između promatranih godina nisu bile vremenski povezane s početkom pandemije bolesti COVID-19 (**dodatak 1**)

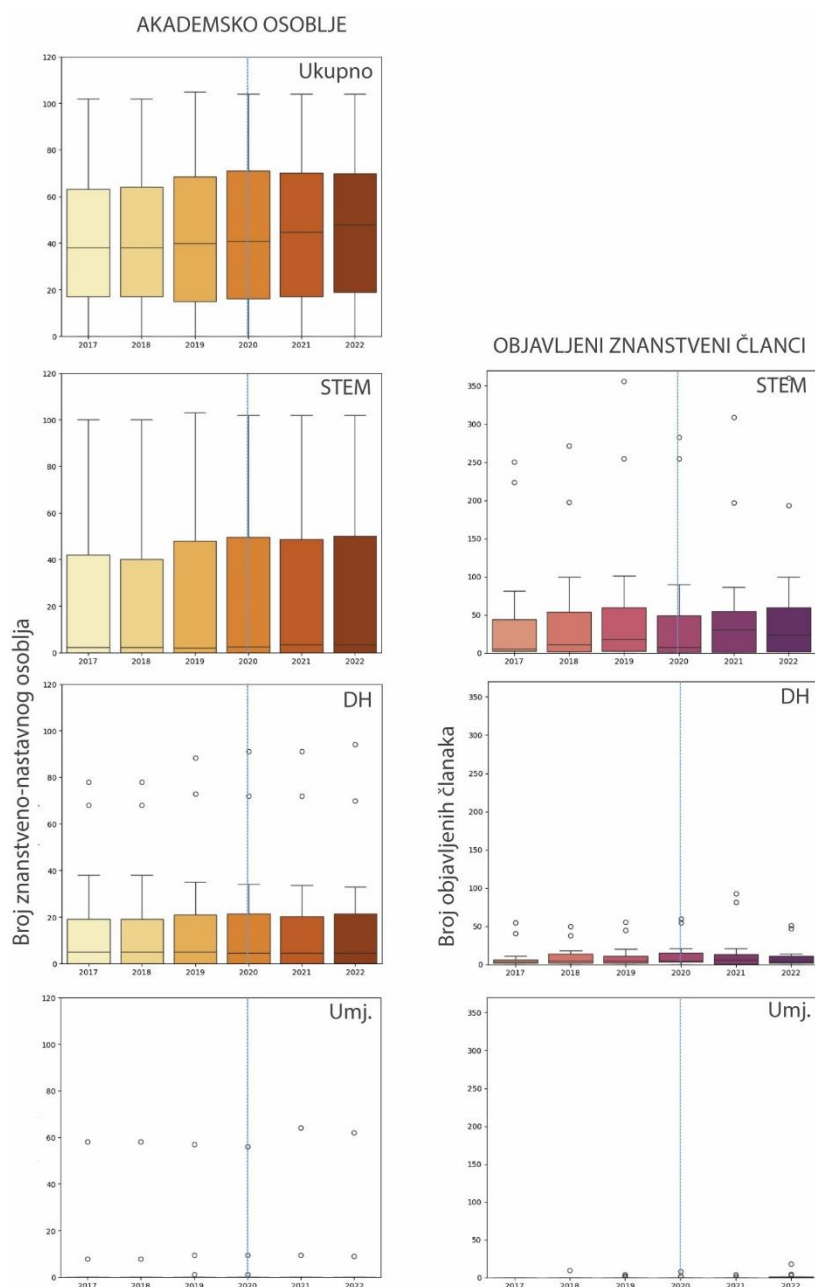
Tablica 3. Akademsko osoblje i pokazatelji znanstvene produktivnosti Sveučilišta u Splitu od 2017. do 2022. godine

Pokazatelj	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.†
<i>Akademsko osoblje sveučilišta*</i>						
Ukupan broj akademskog osoblja	715,8	711,4	752,5	772,9	788,4	796,2
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	384,1	380,7	405,4	421,3	427,8	440,1
Akademsko osoblje (DH)	266,0	265,0	279,6	285,1	287,1	285,1
Akademsko osoblje (UMJ)	65,7	65,7	67,5	66,5	73,5	71,0
<i>Publikacijski output (znanstveni članci)</i>						
Ukupan broj publikacija‡	912,5	1.004,0	1.164,3	1.096,1	1.166,8	1.159,6
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	764,5	819,0	971,3	863,1	894,1	952,6
Broj publikacija u DH časopisima	148,0	175,0	186,0	221,0	267,7	179,0
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	10,0	7,0	12,0	5,0	28,0

ART – umjetnost, SSH – društvene i humanističke znanosti, STEM – prirodne znanosti, tehnologija, inženjerstvo i matematika.

*Broj zaposlenika izražen decimalnim brojevima pokazuje da pojedini fakulteti i odjeli zapošljavaju dio nastavnog osoblja u nepunom radnom vremenu. †Posljednji datum preuzimanja podataka o znanstvenoj produktivnosti bio je 2022. godina zbog vremenskog odmaka u postupku indeksiranja znanstvenih publikacija u bazama Web of Science i Scopus, za koji je zadužena Sveučilišna knjižnica. ‡Pojedini znanstveni radovi imali su više autora s različitih fakulteta. Sukladno sveučilišnoj proceduri, jedan se rad proporcionalno raspodjeljuje između sastavnica kako bi se osigurali precizniji podaci o znanstvenoj produktivnosti pojedine institucije.

Slika 3. Nastavno osoblje i znanstvena produktivnost Sveučilišta u Splitu od 2017. do 2022. godine. Plava okomita linija označava početak pandemije bolesti COVID-19.



Ovi pokazatelji analizirani su do 2022. godine jer su samo za to razdoblje bili dostupni podaci na razini Sveučilišta. Podaci o znanstvenim radovima preuzeti su iz baza Web of Science Core Collection i Scopus.

4.1.3. Financijski pokazatelji

Ukupni financijski pokazatelji Sveučilišta ostali su stabilni tijekom pandemije, bez značajnih poremećaja u promatranim financijskim pokazateljima kroz analizirano razdoblje (**tablica 4; slika 4**). Unatoč pandemiji bolesti COVID-19, sastavnice s visokim udjelom prihoda od školarina, poput Medicinskog fakulteta i Ekonomskog fakulteta, zadržale su stabilne prihode tijekom pandemijskih godina, što je bilo potpomognuto kontinuirano visokim brojem upisanih studenata (**dodatak 2**).

Prosječan broj zaposlenika nije pokazao značajnije promjene, već je tijekom promatranog razdoblja bilježio blag, ali kontinuiran rast. Prihodi ostvareni tržišnom djelatnošću Sveučilišta u Splitu oscilirali su između 2017. i 2023. godine, pri čemu je zabilježen izraženiji pad tijekom pandemijskih godina 2020. i 2021., nakon čega je uslijedio oporavak u 2022. i 2023. godini. Udio javnih subvencija u ukupnim prihodima na razini Sveučilišta zadržao se unutar relativno uskog raspona (5,54 % – 7,35 %), premda je tijekom promatranog razdoblja zabilježen statistički značajan silazni trend. Omjer godišnjeg viška odnosno manjka poslovanja kretao se između –3,1 % i +5,4 % u razdoblju od 2017. do 2023. godine, ostajući unutar očekivanih granica redovitog poslovanja. Na razini sastavnica utvrđene su statistički značajne razlike (Friedmanov test, $P < 0,001$) za medijske vrijednosti ukupnih prihoda, prihoda od poslovanja te udjela javnih subvencija u ukupnim prihodima. Međutim, post hoc analiza nije pokazala da su te razlike bile povezane s početkom pandemije bolesti COVID-19 (**dodatak 1**).

Tablica 4. Financijski pokazatelji Sveučilišta u Splitu od 2017. do 2023. godine (u eurima)

Pokazatelj	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Prihodi*							
Ukupni prihodi	77.704.813	76.197.260	89.640.582	79.294.210	86.146.209	91.306.039	95.149.630
Poslovni prihodi	65.820.880	72.382.381	87.650.169	78.184.334	85.063.530	89.311.340	94.085.909
Prihodi od školarina	11.474.912	12.213.572	11.918.673	11.898.168	10.980.726	11.844.220	11.593.116
Prihodi od tržišnih aktivnosti	4.355.094	4.267.168	4.322.018	3.216.606	3.932.102	4.171.052	5.415.068
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	440.179	2.677.950	892.984	5.607	18.242	932.917	1.938

Pokazatelj	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	11.443.754	1.136.930	1.097.428	1.104.269	1.064.437	1.061.782	1.061.782
Nenaplaćeni prihodi	1.754.529	1.673.447	1.683.139	2.122.521	2.664.711	2.868.301	2.593.304
<i>Rashodi†</i>							
Ukupni rashodi	76.579.786	75.240.336	84.802.792	81.740.509	85.098.904	88.122.776	93.819.225
Poslovni rashodi	58.778.084	63.437.316	67.164.877	65.603.615	72.203.060	79.199.812	87.189.281
Rashodi za službena putovanja	1.186.027	1.336.816	1.554.826	418.416	659.277	1.705.730	2.023.184
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	16.640.432	4.497.110	12.808.053	15.075.111	11.417.618	7.861.182	6.708.508
Rashodi za otplatu zajmova	1.161.270	7.305.910	4.829.862	1.061.782	1.478.226	1.061.782	3.180
<i>Poslovni rezultat‡</i>							
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	7.917.439	8.076.016	8.799.841	8.493.211	9.165.793	10.728.635	12.129.872
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	641.885	73.131	790.488	1.863.999	1.819.660	640.835	564.566
Prosječan broj zaposlenika§	1.793	1.889	1.933	1.967	2.009	2.056	2.022
<i>Financijski pokazatelji</i>							
Udio javnih subvencija u ukupnim prihodima	0,07	0,07	0,06	0,07	0,07	0,06	0,06
Godišnji višak/manjak kao udio ukupnih prihoda	0,01	0,01	0,05	-0,03	0,01	0,03	0,01

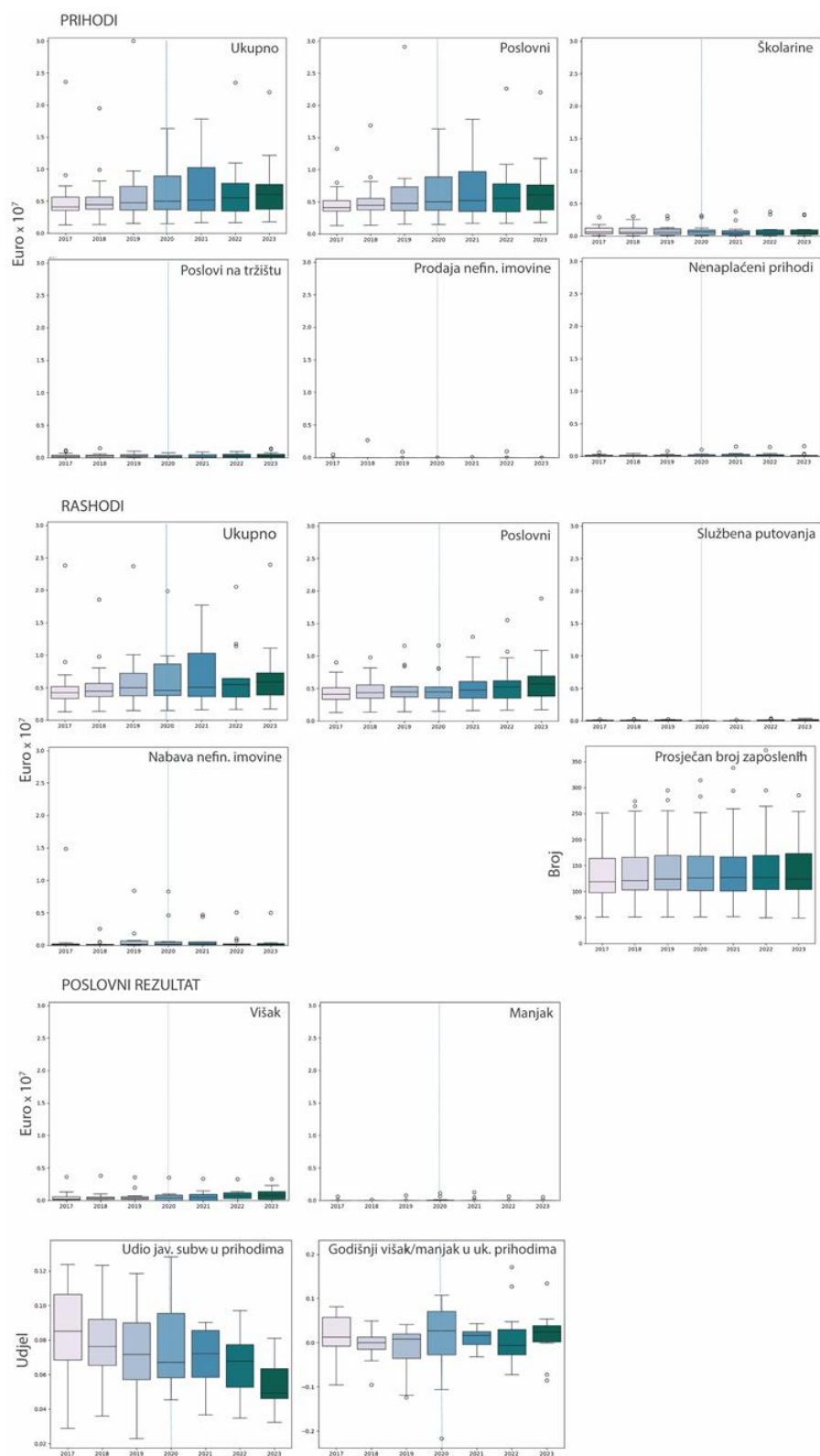
* Prihodi: iznos novca ostvaren iz redovnih poslovnih aktivnosti, prije odbitka rashoda.

† Rashodi: iznos novca utrošen za poslovne aktivnosti.

‡ Poslovni rezultat: financijski ishod ekonomskih aktivnosti u fiskalnoj godini - može biti pozitivan (višak) kada ukupni prihodi premašuju ukupne rashode, ili negativan (manjak).

§ Prosječan broj zaposlenika izračunat je na temelju podataka s početka i kraja izvještajnog razdoblja.

Slika 4. Financijski pokazatelji Sveučilišta u Splitu od 2017. do 2023. poslovne godine (u eurima). Plava okomita linija označava početak pandemije bolesti COVID-19.



4.1.4. Mobilnost studenata i djelatnika

U području međunarodne mobilnosti (**tablica 5; slika 5**) pandemija bolesti COVID-19 imala je najizraženiji neposredni učinak među svim analiziranim pokazateljima. Odlazna mobilnost studenata smanjila se na razini cijelog Sveučilišta s 235 studenata u akademskoj godini 2018./2019. na 196 studenata u akademskoj godini 2020./2021., što predstavlja pad od 17 %. Istodobno je odlazna mobilnost osoblja smanjena za 43 %, odnosno sa 125 na 71 mobilnost tijekom istog razdoblja.

Sličan obrazac zabilježen je i kod dolazne mobilnosti. Broj dolaznih studenata i članova osoblja smanjio se tijekom akademskih godina 2019./2020. i 2020./2021., odražavajući ograničenja međunarodnih putovanja i epidemiološke mjere uvedene tijekom pandemije.

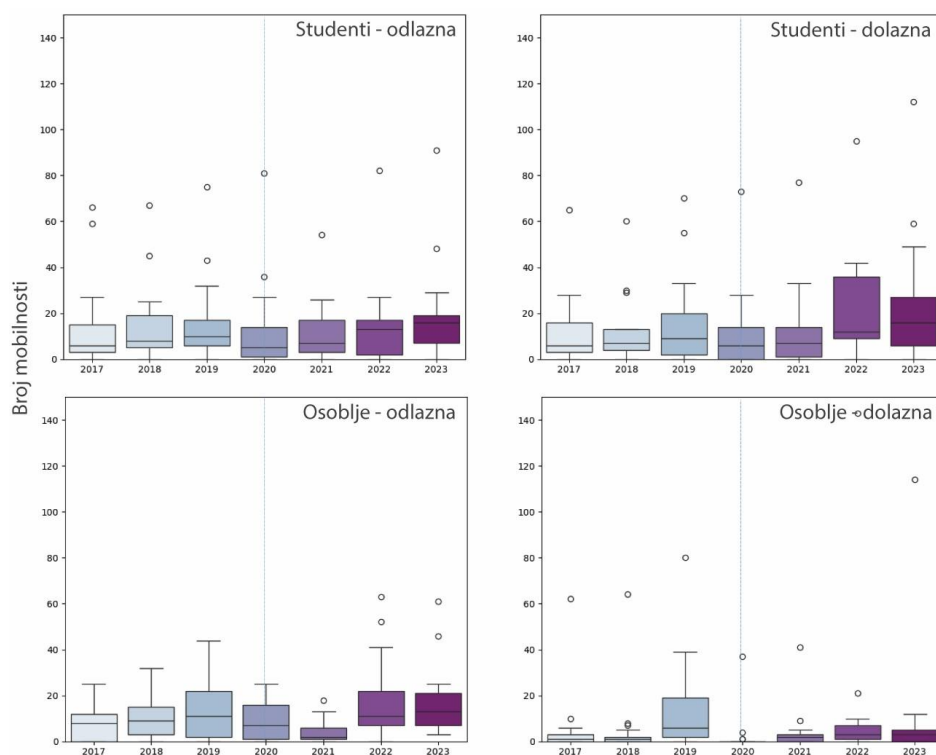
Oporavak je bio brz i snažan: već u akademskoj godini 2021./2022. mobilnosti su se oporavile, a u 2022./2023. gotovo sve kategorije premašile su predpandemijske razine. Odlazna mobilnost studenata porasla je na 317, a dolazna na 417 studenata u 2022./2023. godini. Broj odlaznih destinacijskih zemalja vratio se na predpandemijsku razinu (58 zemalja), dok je broj dolaznih matičnih zemalja ostao nešto niži (46 u usporedbi s 55 u 2018./2019.). Razlike u medijanima pokazatelja mobilnosti bile su statistički značajne na razini pojedinih sastavnica (Friedmanov test, $P < 0,001$), no post-hoc analiza nije pokazala da su te razlike posljedica pandemijskog poremećaja, nego odražavaju heterogenost u kapacitetima internacionalizacije između sastavnica (**dodatak 1**).

Tablica 5. Odlazne i dolazne mobilnosti studenata i djelatnika Sveučilišta u Splitu od akademske godine 2016./2017. do 2022./2023.

Pokazatelj	2016./2017	2017./2018	2018./2019	2019./2020	2020./2021	2021./2022	2022./2023
Broj odlaznih destinacijskih zemalja	58	59	59	53	41	57	58
Odlazna mobilnost studenata	235	239	285	212	196	249	317
Odlazna mobilnost djelatnika	125	168	222	160	71	305	288
Broj dolaznih matičnih zemalja	42	42	55	37	27	55	46

Pokazatelj	2016./2017	2017./2018	2018./2019	2019./2020	2020./2021	2021./2022	2022./2023
Dolazna mobilnost studenata	213	205	278	207	213	372	417
Dolazna mobilnost djelatnika	96	95	269	43	74	209	163

Slika 5. Dolazna i odlazna mobilnost studenata i zaposlenika od akademske godine 2016./2017. do 2022./2023. Plava okomita linija označava početak pandemije bolesti COVID-19.



4.1.5. Analiza prekinutih vremenskih serija

Analiza prekinutih vremenskih serija (ITSA) provedena je za sve 34 analizirana pokazatelja, uz točku prekida definiranu kao akademska, odnosno kalendarska godina 2019./2020. i 2020., ovisno o skupini pokazatelja. Ni jedan od analiziranih pokazatelja nije pokazao statistički značajnu promjenu u razini (engl. *level change*) ni nagibu trenda (engl. *slope change*) nakon početka pandemije bolesti COVID-19.

Procjena adekvatnosti modela pokazala je da su prilagođene vrijednosti ostale gotovo konstantne kroz promatrana razdoblja, dok su reziduali bili raspršeni bez jasnog vremenskog obrasca. Q-Q dijagrami upućivali su na odstupanja od normalne raspodjele reziduala, što je uzeto u obzir pri interpretaciji nalaza. Durbin-Watsonova statistika bila je bliska vrijednosti 2 za sve modele, što upućuje na odsutnost autokorelacije u rezidualima, premda ova procjena ima ograničenu snagu zbog malog broja vremenskih točaka (sedam godišnjih opažanja). Prošireni Dickey-Fullerov test sugerirao je da godišnje serije nisu bile stacionarne, no i ovaj zaključak treba tumačiti s oprezom zbog istog ograničenja. Primjena robusnih standardnih pogrešaka (HC3) za kontrolu heteroskedastičnosti potvrdila je da procijenjeni učinci i njihove *P*-vrijednosti ostaju neznačajni.

Sukladno navedenom, rezultati ITSA-e u ovom istraživanju trebaju se tumačiti kao eksplorativni i deskriptivni, a ne kao konačan dokaz da pandemija nije imala nikakav utjecaj na Sveučilište. Cjeloviti tablični prikaz ITSA rezultata za sve 34 pokazatelja dostupan je u **tablici 6**.

Tablica 6. Rezultati analize prekinutih vremenskih nizova za akademske, istraživačke, financijske te pokazatelje mobilnosti Sveučilišta u Splitu u razdoblju od 2017. do 2023. godine*

Varijable	R-kvadrat	Interakcija	<i>P</i> vrijednost	DW
AKADEMSKI POKAZATELJI				
<i>Studenti i javne subvencije:</i>				
Ukupan br. upisanih studenata	0,000	0,0706	1,000	1,612
Br. studenata, prvi upis	0,001	1,4441	0,974	1,289
Br. studenata, više godine studija	0,004	-2,5029	0,945	2,031
Ukupan br. studenata koji primaju javne subvencije	0,003	-1,0588	0,988	1,569
Ukupan iznos subvencija (Euro)	0,002	-5618,5824	0,908	1,616

Uspjeh studiranja:

Br. studenata koji su odustali od studija na 1. god.	0,006	11,6588	0,443	1,636
Br. studenata koji su odustali od studija bilo kada	0,010	19,5588	0,493	1,468
Br. studenata koji nisu ispunili uvjet za upis na višu god. studija (>42 ECTS bodova)	0,007	-52,2647	0,610	1,638
Br. studenata koji su ispunili uvjete za upis na višu god. (>60 ECTS bodova)	0,019	-71,8235	0,158	2,191
Br. studenata koji su diplomirali	0,002	-5,8206	0,871	1,656

**NASTAVNO OSOBLJE I ZNANSTVENA
PRODUKTIVNOST†**

Znanstveno-nastavno osoblje:

Br. znanstveno-nastavnog osoblja (STEM+zdravst.)	0,002	-0,0739	0,993	2,163
Br. znanstveno-nastavnog osoblja (DH)	0,000	-0,4015	0,949	2,297
Br. znanstveno-nastavnog osoblja (UMJ)	0,000	0,0809	0,981	2,164

Znanstvena produktivnost:

Br. publikacija u STEM+zdravst. časopisima	0,002	-3,4491	0,868	2,003
Br. publikacija u DH časopisima	0,011	-2,3529	0,593	2,210
Br. publikacija u UMJ časopisima	0,031	0,2647	0,635	1,882

FINANCIJSKI POKAZATELJI‡

Prihodi:

Poslovni prihodi	0,022	-4,4×10 ⁵	0,696	1,996
Prihodi od školarina	0,000	-1,747×10 ⁴	0,941	2,062
Prihodi od poslova na tržištu	0,017	5,384×10 ⁴	0,505	1,410
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	0,019	-1,046×10 ⁴	0,886	2,095
Ukupni prihodi	0,009	-5,348×10 ⁴	0,966	2,017
Nenaplaćeni prihodi	0,014	1,518×10 ⁴	0,826	2,090

Rashodi:

Poslovni rashodi	0,049	2,294×10 ⁵	0,754	1,905
Rashodi za službena putovanja	0,201	3,09×10 ⁴	0,101	1,987
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	0,009	-7,303×10 ⁴	0,887	2,145
Ukupni rashodi	0,008	-1,427×10 ⁴	0,990	1,988

Poslovni rezultat:

Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	0,014	6,201×10 ⁴	0,778	1,753
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0,037	-4,477×10 ⁴	0,392	2,178
Prosječan br. zaposlenika	0,006	-3,7538	0,845	2,372
Udio javnih subvencija u ukupnim prihodima	0,163	-0,0004	0,937	2,663
Udio godišnjeg viška/manjka u ukupnim prihodima	0,011	0,0112	0,431	1,924

POKAZATELJI MOBILNOSTI

Odlazna mob. studenata	0,012	0,6941	0,856	1,626
Odlazna mob. zaposlenika	0,084	0,7824	0,749	1,846
Dolazna mob. studenata	0,050	2,7294	0,507	2,069
Dolazna mob. zaposlenika	0,034	-2,1765	0,600	1,832

*Analiza prekinutih vremenskih nizova provedena je radi procjene trendova prije i nakon pandemije. Model je uključivao tri parametra: R-kvadrat, interakciju i *P*-vrijednost. Interakcija predstavlja kombinirani učinak vremena i intervencije te pokazuje je li se trend vrijednosti zavisne varijable promijenio nakon intervencije. R-kvadrat opisuje u kojoj mjeri nezavisna varijabla (vrijeme) objašnjava varijaciju zavisnih varijabli. Prag statističke značajnosti postavljen je na $p < 0,005$. DW – Durbin-Watsonova statistika; vrijednosti se kreću od 0 do 4, pri čemu vrijednosti oko 2 upućuju na odsutnost autokorelacije, dok vrijednosti ispod odnosno iznad 2 upućuju na pozitivnu odnosno negativnu autokorelaciju.

†Pokazatelji znanstvene produktivnosti izračunati su za kalendarske godine, zaključno s 2022. godinom, zbog dostupnosti bibliografskih podataka.

‡Financijski pokazatelji izračunati su za kalendarske godine.

4.2. Drugo istraživanje: Upravljanje kriznim situacijama: proces donošenja odluka uprave sveučilišta tijekom pandemije bolesti COVID-19 u alijansi SEA-EU – kvalitativna studija

Ovo poglavlje prikazuje rezultate sedam polustrukturiranih stručnih intervjua provedenih s čelnicima i ključnim osobama sveučilišta na trima institucijama unutar alijanse SEA-EU: Sveučilištu u Splitu (Hrvatska), Sveučilištu u Gdańsku (Poljska) i Sveučilištu u Malti (**tablica 1**). Analiza, koja je provedena primjenom okvirne analize (engl. Framework Analysis) prema Ritchie i Spencer (119), identificirala je šest tematskih cjelina: (1) upravljanje krizom i donošenje odluka, (2) institucionalna otpornost i pripremljenost, (3) kontinuitet akademskih aktivnosti, (4) financijska otpornost, (5) potpora studentima i osoblju te (6) institucionalno učenje.

Svaka tema prikazana je kroz pripadajuće kategorije i ilustrirana nalazima iz više intervjua (engl. *cross-case*) koji upućuju na sličnosti (konvergencije), razlike (divergencije) i kontekstualno uvjetovane varijacije među institucijama. Izravni citati koriste se selektivno kako bi analiza bila utemeljena u iskazima samih sudionika. Radi zaštite povjerljivosti sudionici su označeni kodiranim oznakama (S1–S8). U svrhu komparativne analize zadržana je informacija o instituciji iz koje sudionik dolazi, dok su funkcije i ostali identifikacijski podaci uklonjeni. Nadalje, radi dodatne zaštite identiteta, svi su sudionici u prikazu rezultata dosljedno označeni u muškom gramatičkom rodu, neovisno o njihovom spolu.

4.2.1. Upravljanje krizom i donošenje odluka

Upravljanje krizom i donošenje odluka pokazali su se kao tematski najopsežnija cjelina u cijelom skupu podataka, obuhvaćajući uspostavu struktura kriznog upravljanja, stilove vodstva primijenjene tijekom pandemije te komunikacijske mehanizme putem kojih su se odluke donosile, prenosile i koordinirale. Rezultati upućuju na konzistentan obrazac među analiziranim institucijama: u odsutnosti unaprijed definiranih kriznih protokola sva su tri sveučilišta brzo uspostavila neformalne krizne timove, primijenila direktivnije stilove upravljanja koji su odstupali od uobičajenih deliberativnih obrazaca akademskog odlučivanja te se oslanjala na kombinaciju centraliziranog vodstva i intenzivne interne komunikacije radi očuvanja institucionalne kohezije.

a) Uspostava i organizacija struktura kriznog upravljanja

Na svim trima institucijama inicijalni odgovor na pandemiju podrazumijevao je brzo formiranje kriznih timova koji su djelovali izvan uobičajenih upravljačkih okvira. Na Sveučilištu u Splitu sazvan je multidisciplinarni tim koji je crpio stručnost iz Kliničke bolnice, Zavoda za javno zdravstvo i Medicinskog fakulteta. Tri sudionika neovisno su opisala isti strukturni odgovor, čime je ta konvergencija pojačana: Sudionik 1 je potvrdio da je tim uključivao kliničke i javnozdravstvene stručnjake, Sudionik 2 dodao je da su *"uključeni stručnjaci u području javnog zdravstva kako bi se mogle donositi informirane odluke"* (I3), a Sudionik 3 opisao je tim kao *"vezan uz zaštitu zdravlja i sigurnost"* (I2). Podudaranje triju neovisnih iskaza potvrđuje da je krizna struktura u Splitu bila inicirana od člana uprave, usmjerena na zdravlje i u znatnoj mjeri oslonjena na osobnu medicinsku pozadinu kao izvor autoriteta:

„Pozvao sam kolege iz bolnice, Zavoda za javno zdravstvo i s fakulteta. Tada je sve krenulo.“ (Sudionik 1, Split)

Sveučilište u Gdańsku usvojilo je strukturno sličan, ali operativno drugačiji pristup. Sudionik 4 je opisao kompaktan, neformalan tim čija je kompozicija naglašavala administrativne kapacitete uz akademsko vodstvo:

„Rektor i najbliži suradnici, glavni tajnik, administrativni direktor, financijski direktor, voditelj sigurnosti, zdravstveni koordinator i dva-tri predstavnika fakulteta... vrlo operativan tim bez potrebe za formalnim sazivanjem... WhatsApp grupa, sastanak za deset minuta.“ (Sudionik 4, Gdańsk)

Naglasak na brzini i neformalnosti bio je karakterističan. Dok je krizni tim Splita crpio operativnu logiku iz medicinskog modela, gdański tim odlikovale su institucijska širina (sigurnost, financije, administracija) i digitalni koordinacijski mehanizam koji je omogućavao gotovo trenutačnu mobilizaciju. To je bilo dopunjeno učestalim upravljačkim kolegijima: rektor i dekani sastajali su se „online“ dva puta tjedno više od osam mjeseci, što nije bilo zabilježeno ni u jednoj drugoj instituciji u uzorku.

Sveučilište u Malti razvilo je treći, formalniji mehanizam. Rektor je osobno vodio krizni tim koji je uključivao i ključne stručnjake iz pojedinih područja poslovanja (direktore službi) te koji je djelovao kroz namjensku e-mail adresu "Emergency Support" s pristupom za sve ključne funkcije. Uz to je izrađena formalna dokumentacija - brošura od oko 20 stranica s dijagramima

tijeka zdravstvenih procedura i zasebnim protokolima za osoblje i studente. Sudionik 6 naglasio je i vidljivu fizičku prisutnost vodstva:

„Kao uprava, viša administracija, morali smo biti uzor, čak i više od akademskog osoblja i dekana. Bili smo glavna referentna točka za sve što se događalo.“ (Sudionik 6, Malta)

Usporedba triju institucija otkriva zajednički obrazac (brzo ad hoc formiranje, rektor kao centralna figura, neformalne operativne mehanizme) uz kontekstualno uvjetovane razlike u kompoziciji i formalnosti. Gdańsk je imao najdetaljniji opis operativnih mehanizama (WhatsApp, frekvencija održavanja kolegija), Malta je jedina razvila pisanu formalnu dokumentaciju, a Split je jedina institucija u kojoj je stručna pozadina člana uprave eksplicitno opisana kao dio kriznog legitimiteta.

b) Direktivno vodstvo i dualnost autoriteta i empatije

Jedan od najuočljivijih rezultata istraživanja jest dosljedan opis promjene stila vodstva u sve tri institucije. Sudionici iz različitih institucija i nacionalnih konteksta opisivali su pomak od participativnog i kolegijalnog modela upravljanja, tipičnog za akademske institucije, prema centraliziranijem i direktivnijem načinu donošenja odluka, uz smanjen prostor za konzultacije i akademsko usuglašavanje. Taj se obrazac pojavljivao neovisno o ulozi sudionika ili specifičnostima institucije.

„Ako ste željeli zadržati instituciju u funkcioniranju, morali ste biti vrlo snažni i jasni u komunikaciji, s manje kompromisa nego inače... struktura vodstva temeljena na trenutačnim odlukama i trenutačnoj komunikaciji, bez prostora za proširenu akademsku deliberaciju.“ (Sudionik 4, Gdańsk)

„Vodstvo je bilo jače, koncentriranije, direktivnije... velika količina moći odlučivanja bila je usredotočena na centralnoj razini, jer se većina problema rješavala centralnim resursima, novcem, opremom i brzim odlukama.“ (Sudionik 7, Gdańsk)

Zanimljivo je da su sudionici iz različitih institucija neovisno koristili vojne metafore za opis kriznog vodstva, poput „*general in the trenches*“ (hrv. *general u rovovima*) (S5) i „*general on the battlefield*“ (hrv. *general na bojištu*) (S7). Takve metafore upućuju na percepciju kriznog upravljanja kao intenzivnog i hijerarhijski organiziranog procesa koji privremeno odstupa od uobičajenih kolegijalnih obrazaca akademskog upravljanja.

Istovremeno, sudionici nisu opisivali krizno vodstvo isključivo kroz autoritet i centralizaciju, nego i kroz naglašenu brigu za zajednicu i međuljudske odnose. U više intervjua

pojavljuje se obrazac kombiniranja direktivnog odlučivanja s empatijom, podrškom i stalnom komunikacijom sa zaposlenicima i studentima. Sudionik 7 iz Gdańska tu je dualnost opisao na sljedeći način:

„Nije bila samo jaka vlast... odgovornost prema zajednici u trenutku rizika bila je važnija od tehničkog pitanja kako organizirati stvari.“ (Sudionik 7, Gdańsk)

Na operativnoj razini ta se dualnost očitovala kroz različite prakse: otvorena pisma rektora zajednici, stalnu fizičku prisutnost uprave na kampusu tijekom kriznog razdoblja te pregovore kojima su se pokušavale osigurati dodatne koristi i zaštita za zaposlenike i studente. Posebno se istaknuo iskaz Sudionika 5 sa Malte:

„Ponekad nisam imao potpunu kontrolu — ali to nikad nisam pokazao zajednici.“ (Sudionik 5, Malta)

Ovaj iskaz upućuje na važnost simboličke dimenzije kriznog vodstva i potrebe da čelnici projiciraju stabilnost i sigurnost čak i u situacijama obilježenima neizvjesnošću i nepotpunim informacijama. Takav obrazac može se povezati s Weickovim (30) konceptom „*sensegivinga*“, odnosno sposobnošću vodstva da tijekom krize oblikuje osjećaj smisla, reda i institucionalne stabilnosti unutar organizacije.

c) Komunikacijski i koordinacijski mehanizmi

Sve su institucije tijekom pandemije razvile intenzivne višekanalne komunikacijske strategije kako bi smanjile neizvjesnost i ograničile širenje dezinformacija unutar sveučilišne zajednice. Sudionici su dosljedno naglašavali da transparentna i dostupna komunikacija nije predstavljala samo logistički alat kriznog upravljanja, nego i važan mehanizam očuvanja povjerenja i legitimnosti vodstva.

U Gdańsku je Sudionik 7 opisao sustav komunikacije osmišljen tako da ostavlja minimalan prostor za nesigurnost i glasine: redoviti kolegiji s dekanima održavali su se dva puta tjedno, sve relevantne informacije odmah su objavljivane na mrežnim stranicama sveučilišta, a komunikacija je bila jasno segmentirana prema različitim skupinama korisnika:

„Sustavna komunikacija s dekanima dva puta tjedno... svaki naslov objavljen odmah na našoj web-stranici... namjerno nismo ostavljali prostora za glasine, spekulacije ili nesigurnost.“ (Sudionik 7, Gdańsk).

Na Sveučilištu na Malti komunikacija je opisana prije svega kao operativno načelo dostupnosti i stalne podrške zaposlenicima i studentima:

„Komunikacija - osigurati da nema blokada, da se do vas može lako doći, da će netko podignuti telefon u osam ujutro i stvarno slušati.“ (Sudionik 6, Malta)

Uočene su i određene divergencije odnosno razlike među institucijama. Sudionici iz Gdańska opisivali su više formalizirane i strukturirane komunikacijske mehanizme, uključujući segmentirano slanje poruka i komunikacijske prakse koje su dijelom zadržane i nakon završetka akutne faze pandemije. Nasuprot tome, sudionici sa Sveučilišta u Splitu veći su naglasak stavljali na koordinaciju između rektorata i sastavnica, uz manje detalja o samim komunikacijskim kanalima. Takve razlike mogu odražavati organizacijsku veličinu i strukturu institucija, ali i različite perspektive sudionika o tome što je tijekom krize bilo najvažnije za institucionalno funkcioniranje.

4.2.2. Institucionalna otpornost i pripremljenost

Druga tematska cjelina obuhvaća institucionalne kapacitete i karakteristike koje su omogućavale ili otežavale krizni odgovor, uključujući i one koje su postojale prije pandemije, kao i one koje su se razvile ili postale vidljive tijekom krize. Analiza pokazuje izrazito dosljedan obrazac odsutnosti formalnih kriznih planova u svim institucijama, uz istovremene razlike u načinima na koje su institucije tu odsutnost kompenzirale.

a) Institucionalna pripremljenost i improvizacija u uvjetima krize

Jedan od najdosljednijih rezultata istraživanja jest odsutnost unaprijed definiranih kriznih planova u svim analiziranim institucijama. Taj se obrazac pojavljuje u svih sedam intervjua, neovisno o instituciji ili ulozi sudionika:

„Nismo imali strategiju upravljanja u kriznim situacijama.“ (Sudionik 2, Split);

„Bili smo samo djelomično pripremljeni, rekao bih.“ (Sudionik 4, Gdańsk);

„Ne, zapravo ne. Iznenadilo nas je.“ (Sudionik 5, Malta).

Gdańsk se djelomično razlikuje: Sudionik 4 opisuje "semi-pripremljenost", neka iskustva s manjim krizama i prethodno eksperimentiranje s online platformama u slučaju pojedinih fakulteta. No ni ta institucija nije imala formalni plan za scenario pandemijskog

razmjera. Taj nalaz konzistentan je s literaturom koja upozorava da se institucionalna pripremljenost u visokom obrazovanju uglavnom ograničavala na tehničke i sigurnosne prijetnje, a ne na javnozdravstvene ili epidemiološke scenarije.

b) Organizacijska kultura kao resurs otpornosti

Ključni interpretativni nalaz nije bila sama odsutnost kriznih planova, nego mehanizmi koji su tu odsutnost nadomještali. Sudionik 6 sa Malte to je najizravnije opisao kroz važnost organizacijske kulture i svakodnevnih odnosa unutar institucije:

„Mislim da smo po prirodi responzivna institucija. Razgovaramo jedni s drugima, dobro se slažemo, djelujemo na relativno izravan način. I mislim da je ta kultura responsivnosti... dio razloga zašto smo se mogli tako brzo prilagoditi.“ (Sudionik 6, Malta)

Ideja organizacijske kulture kao resursa koji može nadomjestiti formalne krizne mehanizme pojavljuje se i u ostalim institucijama, iako kroz različite izraze poput „organizacijske kulture“ (S1), „ljudskog faktora“ i solidarnosti (S2) ili „međusobnog povjerenja“ (S4). Zajednički element svih tih opisa jest naglašavanje važnosti neformalnih odnosa, komunikacijskih obrazaca i prethodno izgrađenog povjerenja u održavanju institucionalnog funkcioniranja tijekom krize. Rezultati upućuju na to da su upravo ti neformalni organizacijski resursi djelomično kompenzirali odsutnost formalnih kriznih protokola. Takav obrazac može se povezati s Duchekovom (14) konceptualizacijom organizacijske otpornosti kao dinamičnog procesa koji se razvija kroz prilagodbu i institucionalno učenje, a ne kao unaprijed zadane organizacijske karakteristike.

c) Socijalni kapital i povjerenje kao temelj međuinstitucionalne suradnje

Specifičan aspekt institucionalne otpornosti koji se posebno istaknuo u intervjuima iz Gdańska i Splita odnosi se na važnost prethodno izgrađenih osobnih odnosa za održavanje međuinstitucionalne suradnje unutar alijanse SEA-EU. Više sudionika neovisno je opisivalo isti problem: alijansa se počela razvijati upravo u trenutku izbijanja pandemije, kada su mogućnosti fizičkih susreta bile izrazito ograničene.

„Prva sjednica upravljačkog odbora SEA-EU-a bila je online za vrijeme pandemije... vladao je veliki kaos u radnim paketima... nakon prvog susreta uživo na Malti sve je sjelo na mjesto - kao slaganje puzzla. Sto godina napretka u jednom sastanku.“ (Sudionik 7, Gdańsk)

„Ako ste prethodno imali malo suradnje uživo, tu možete jako dobro nastaviti online... taj početni sastanak bio je ključan da bismo uspješno nastavili dalje.“ (Sudionik 3, Split)

Sličnost iskaza sudionika iz različitih institucija upućuje na širi obrazac koji nadilazi specifičan kontekst alijanse SEA-EU: virtualna suradnja može učinkovito održavati već uspostavljene odnose, ali teško može u potpunosti zamijeniti početnu izgradnju povjerenja koja se razvija kroz fizičku prisutnost i neposrednu interakciju. Sudionik 7 tu je ideju dodatno sažeo kroz šire razumijevanje internacionalizacije:

„Bez fizičke prisutnosti, autentično međunarodno iskustvo jednostavno nije ostvarivo... internacionalizacija je spektar iskustva - nije samo dovršavanje online radnih paketa. To su hrana, kultura, socijalizacija.“ (Sudionik 7, Gdańsk).

4.2.3. Kontinuitet akademskih aktivnosti

Treća tematska cjelina obuhvaća strategije kojima su institucije nastojale osigurati kontinuitet nastave i istraživanja u uvjetima pandemijskih ograničenja. Analiza pokazuje nekoliko zajedničkih obrazaca, ali i važne institucionalne i disciplinarne razlike povezane s karakteristikama pojedinih studijskih programa i istraživačke infrastrukture.

a) Prijelaz na online nastavu: fazni modeli i organizacijska prilagodba

Prijelaz na online izvođenje nastave u svim je institucijama opisan kao izrazito brz proces, čija je izvedivost u velikoj mjeri nadmašila početna očekivanja sudionika. Sveučilište u Gdańsku postiglo je 70 % online izvođenja nastave već tijekom prvog mjeseca pandemije, što predstavlja najkonkretniji kvantificirani pokazatelj u ovoj tematskoj cjelini. Na Sveučilištu u Splitu Sudionik 3 opisuje prilagodbu koja je trajala „svega nekoliko dana“ (S3), dok Sudionik 2 navodi da se nastava tijekom jednog cijelog semestra odvijala isključivo online (S2). Unatoč razlikama među institucijama, svi sudionici naglašavali su brzinu prilagodbe kao jedno od najizrazitijih obilježja ranog pandemijskog razdoblja.

Posebno je zanimljiv obrazac organizacije samog prijelaza na online nastavu. U svim institucijama inicijalna prilagodba započela je na razini pojedinih nastavnika i sastavnica, dok je centralna koordinacija uslijedila naknadno. U Gdańsku su nastavnici s odjela informatike i ekonomije spontano počeli izrađivati kratke edukativne videozapise za online nastavu:

„Tim iz informatike i kolege s ekonomije i menadžmenta počeli su sami producirati kratke videozapise — osobno, bez ikakve potpore s centralne razine. Odozdo. Kad smo to prepoznali, počeli smo to koordinirati centralno.“ (Sudionik 7, Gdańsk)

Sveučilište na Malti pritom je donijelo specifičnu pedagošku odluku da zadrži postojeći raspored nastave i ne prijeđe na asinkrono snimljena predavanja. Sudionici su taj pristup opisivali kao pokušaj očuvanja interakcije između nastavnika i studenata i u online okruženju. Razlike među institucijama u stupnju prihvatanja sinkronih i fleksibilnijih modela online nastave upućuju na različita shvaćanja kvalitete online obrazovanja te različite institucionalne prioritete tijekom kriznog razdoblja.

b) Disciplinarna ograničenja i granice online izvođenja nastave

Analiza pokazuje jasnu granicu mogućnosti online izvođenja nastave u svim institucijama: dok je prijelaz na online predavačku nastavu bio relativno brzo ostvariv, eksperimentalne, laboratorijske i kliničke komponente studija pokazale su znatno veću otpornost na digitalni prijelaz. Sudionici su pritom dosljedno razlikovali discipline koje se mogu relativno uspješno prilagoditi online okruženju od onih koje ovise o praktičnom radu, laboratorijskoj infrastrukturi i neposrednom kontaktu sa studentima ili pacijentima. Sudionik 4 sa Sveučilišta u Gdańsku tu je razliku opisao kao jednu od ključnih organizacijskih podjela tijekom pandemije:

„Imamo dvije vrste fakulteta... eksperimentalne, kemija, biologija, fizika, i neeksperimentalne. Za neeksperimentalne, humanistiku i društvene znanosti, glavni izazov bile su IT vještine nastavnog osoblja, osobito starijih profesora.“ (Sudionik 4, Gdańsk)

Institucije su na ta ograničenja odgovarale različitim organizacijskim modelima. Sveučilište u Gdańsku zadržalo je laboratorijsku nastavu u fizičkom obliku, uz smanjene studentske grupe i dodatne epidemiološke mjere. Sudionici su pritom opisali i specifičan pravni mehanizam kojim su studenti potpisivali izjavu o preuzimanju rizika u slučaju zaraze tijekom nastave uživo. Prema iskazima sudionika, tijekom tog razdoblja nije zabilježena nijedna zaraza povezana s laboratorijskom nastavom. Sličan pristup primijenjen je i na Sveučilištu u Splitu, gdje su laboratorijske i praktične aktivnosti organizirane u manjim grupama i prema prilagođenim rasporedima.

Najizraženije posljedice pandemijskih ograničenja pojavile su se na Sveučilištu na Malti, osobito u kliničkim programima dentalne medicine, zdravstvenih studija i farmacije.

Privremena obustava kliničke nastave dovela je do produljenja trajanja pojedinih studijskih programa:

„Umjesto dovršetka dentalnog studija u standardnih pet godina, studenti su morali provesti dodatnu godinu... prepoznali su da je to u interesu njihove vlastite kompetentnosti i profesionalnog formiranja.“ (Sudionik 5, Malta)

Ovaj nalaz posebno je relevantan u kontekstu studijskih programa iz biomedicinskog i zdravstvenog područja, koji su bili predmet prvog istraživanja ove disertacije. Za razliku od teorijski orijentiranih disciplina, medicinski i zdravstveni programi u velikoj mjeri ovise o kliničkom iskustvu, praktičnom radu i neposrednom kontaktu s pacijentima, što ih čini osjetljivijima na ograničenja fizičke prisutnosti i epidemiološke mjere.

c) Kontinuitet istraživačkih aktivnosti

Sudionici su istraživačke aktivnosti uglavnom opisivali kao segment akademskog rada koji je bio najmanje pogođen pandemijskim ograničenjima. Taj se obrazac pojavljuje u svim institucijama, iako uz određene razlike povezane s vrstom istraživanja i infrastrukturom pojedinih disciplina. Sudionik 2 sa Sveučilišta u Splitu pritom navodi mogući pomak od konferencijskih prema časopisnim publikacijama tijekom pandemijskog razdoblja (S2), dok je Sudionik 5 Sveučilišta na Malti opisao pragmatičan pristup održavanju laboratorijskog rada čak i u razdobljima formalnih ograničenja pristupa kampusu:

„Dopustili smo onima kojima je bio potreban pristup laboratorijima da nastave raditi... eksperimentima ne možete reći da stanu jer je COVID. Zatvorili smo oči.“ (Sudionik 5, Malta).

Na Sveučilištu u Gdańsku dodatni izazov predstavljala je istraživačka infrastruktura koja zahtijeva kontinuirani nadzor i održavanje, uključujući NMR uređaje, akcelerate i biološke uzorke pohranjene u laboratorijskim sustavima hlađenja. Sudionici su opisivali kako takvu infrastrukturu nije bilo moguće jednostavno ugasiti ili napustiti tijekom „lockdowna“, što je zahtijevalo organizaciju minimalne fizičke prisutnosti osoblja i u razdobljima najstrožih epidemioloških mjera. Nalazi upućuju na to da je kontinuitet istraživačkih aktivnosti u velikoj mjeri ovisio o disciplinarnim i infrastrukturnim specifičnostima pojedinih institucija.

d) Regulatorna ograničenja kao okvir institucionalnog djelovanja

Sudionici iz Sveučilišta u Splitu više su puta isticali regulatorna ograničenja akreditacijskog sustava kao važan čimbenik u donošenju odluke o brzom povratku nastave uživo:

„Nismo akreditirani za online izvođenje nastave i onda smo se jako brzo vratili na izvođenje uživo.“ (Sudionik 3, Split).

Sličan obrazac opisao je i Sudionik 4 sa Sveučilišta u Gdańsku, navodeći regulatorno ograničenje maksimalnog dopuštenog udjela online nastave od 30 %. Pojavljivanje sličnih regulatornih ograničenja u institucijama iz različitih nacionalnih sustava upućuje na širi problem europskih akreditacijskih okvira tijekom pandemije. Nalazi sugeriraju da su regulatorni zahtjevi u pojedinim slučajevima ograničavali mogućnost dugoročnijeg zadržavanja online modela nastave, neovisno o institucionalnim preferencijama ili iskustvima stečenima tijekom pandemije. Time se regulatorni okvir pokazao ne samo kao administrativni kontekst, nego i kao važan čimbenik koji je izravno oblikovao institucionalne strategije upravljanja nastavom tijekom krize.

4.2.4. Financijska otpornost

Financijska dimenzija institucionalnog odgovora na pandemiju pokazala je najizrazitije razlike među trima analiziranim institucijama. Dok opći obrazac potvrđuje da su europska javna sveučilišta bila znatno zaštićenija od najtežih financijskih posljedica pandemije u usporedbi s institucijama koje ovise pretežno o školarinama, detaljnija analiza otkriva važne razlike u prirodi i opsegu te zaštite. Te razlike odražavaju različitosti u modelima financiranja, strukturi prihoda i odnosu između države i sveučilišta u svakom od triju nacionalnih konteksta.

a) Državno financiranje kao mehanizam financijske stabilizacije: iskustva Hrvatske i Poljske

Na Sveučilištu u Splitu sva tri sudionika dosljedno su opisivala financijsku situaciju tijekom pandemije kao stabilnu i uglavnom nisu problematizirali ovu temu. Sudionik 1 je naveo da *„značajnih promjena nije bilo jer je financiranje nastavilo teći kao i prije“* (S1), dok je Sudionik 2 detaljnije objasnio da *„ministarstvo je ispunjavalo svoje obveze, a studenti koji plaćaju školarinu to su redovito činili. Nikakvi financijski problemi nisu se osjetili“* (S2). Kao kontekstualni olakšavajući čimbenik istaknuta je sezonalnost upisa jer upisi su se održavali u razdobljima niže aktivnosti virusa, čime je spriječen prekid prihoda od školarina. Državno

financiranje nastavljeno je bez prekida, a udio javnih subvencija u ukupnim prihodima ostao je u uskom rasponu kroz cijelo promatrano razdoblje. Sudionik 3 potvrdio je da su pojedine nabave privremeno obustavljene zbog državnih fiskalnih ograničenja, no ta su ograničenja trajala tek „mjesec-dva na početku“ (S3), nakon čega je uslijedila unutarnja preraspodjela proračuna, prije svega preusmjerenje neiskorištenih sredstava za mobilnost prema nabavi opreme za videokonferencije.

Sveučilište u Gdańsku zabilježilo je sličan obrazac državne potpore, ali s aktivnijim odgovorom vlade. Sudionik 4 je naveo da je Ministarstvo „*dodalo još dodatna sredstva povrh toga... dobili smo možda 3 do 4 posto više subvencije u prvoj godini pandemije*“ (S4). Sudionik 7 je potvrdio da su ciljane alokacije usmjerene prema informatizaciji i uspostavi sveučilišnoga punkta za cjepivo na kampusu (S7). U tom smislu, poljsko iskustvo nadilazi pasivni kontinuitet financiranja. Naime, država je aktivno dopunila sveučilišne proračune u odgovoru na pandemijske troškove, što je konzistentno s modelom u kojem državno financiranje visokog obrazovanja djeluje kao strukturni amortizer u kriznim uvjetima (48).

Međutim, slučaj Gdańska otkrio je i financijske ranjivosti koje su potpuno izostale iz splitskih iskaza. Sudionik 4 je opisao značajan gubitak prihoda od školarina međunarodnih studenata:

„*Velik dio naših prihoda su obrazovne pristojbe stranih studenata izvan EU-a - tu smo imali velik pad... neki studenti dolaze u Europu ne samo radi nastave nego i radi posla i boravka u Schengenu.*“ (Sudionik 4, Gdańsk)

Ovo zapažanje komplicira uobičajenu sliku o internacionalizaciji. Dio studenata upisivao se na Sveučilište u Gdańsku ne primarno iz obrazovnih razloga, nego radi pristupa schengenskom prostoru i europskom tržištu rada. Kad je pandemija onemogućila fizičku prisutnost, taj neakademski poticaj za upis nestao je. Drugi prihodni kanal, komercijalne usluge industriji koje zahtijevaju fizičku prisutnost, poput mjerenja i monitoringa, „*potpuno je nestao*“ (S4). Projekti u okviru programa Horizon također su bili pogođeni, i to ne samo produljenim rokovima, nego i problemima u isporuci izvješća. Te gubitke djelomično je kompenzirala povećana državna subvencija, no ukupna financijska slika Gdańska bila je znatno složenija od splitske, gdje je niža ovisnost institucije o međunarodnim školarinama i industrijskim prihodima osigurala veću otpornost.

U svim institucijama kontinuitet isplate plaća pojavio se kao dosljedan i važan rezultat. Na Sveučilištu u Splitu Sudionik 1 je naglasio da su „*svi ljudi primili svoju plaću*“ (S1), a na Sveučilištu na Malti Sudionik 6 potvrdio je:

„Kroz cijelo COVID razdoblje svo osoblje primalo je punu plaću bez prekida... nismo prešli na četverodnevni ili trodnevni radni tjedan. Moj ured odgovoran je za obračun plaća i održali smo sve obveze.“ (Sudionik 6, Malta)

Neprekinuta isplata plaća višekratno je navedena kao čimbenik održavanja morala i institucionalne kohezije, premda je, kao što će biti vidljivo u sljedećoj tematskoj cjelini, istodobno generirala i vlastite komplikacije.

b) Financijska ranjivost i odsutnost državne kompenzacije: slučaj Malte

Sveučilište na Malti predstavlja bitno drugačiji financijski narativ. Za razliku od hrvatskih i poljskih institucija, koje su primale stabilno ili povećano državno financiranje, Sudionik 5 sa malteškog sveučilišta naveo je da ne pamti nikakvu konkretnu proračunsku potporu vlade za pokriće pandemijskih troškova (S5). Ono što taj rezultat čini posebno zanimljivim jest opseg doprinosa sveučilišta nacionalnom kriznom odgovoru. Kao što je opisano u odjeljku o institucionalnoj otpornosti (4.2.2), sveučilište je pretvorilo predavaonice u bolničke anekse i centre za cjepivo, inženjerski odjeli projektirali su opremu za sterilizaciju zaštitne opreme i popravak respiratora, a studenti su sudjelovali u praćenju kontakata. Sudionik 5 je izričito istaknuo:

„Ne sjećam se nikakve konkretne proračunske potpore vlade za kompenzaciju pandemijskih troškova... pružili smo usluge, prostor za cijepljenje, inženjersku potporu, praćenje kontakata, za što nismo primili nikakvu naknadu.“ (Sudionik 5, Malta)

Sudionik 8 dodao je i dimenziju prekida građevinskih projekata: „*izvođači nisu uvijek mogli pristupiti gradilištu, rokovi su se produljivali... morali smo se neprestano prilagođavati*“ (S8). Iako taj prekid nije jedinstven za Maltu, na primjer, Sudionik 3 iz Splita opisao je slična kašnjenja projekata (S3), kombinacija usluga pruženih nacionalnom zdravstvenom sustavu bez ikakve financijske naknade, prekida građevinskih radova i izostanka dodatnoga državnog financiranja pozicionira Maltu kao financijski najranjiviju instituciju u ovom uzorku. Taj je kontrast analitički važan jer otkriva nedostatke u europskoj obrazovnoj politici: iako su modeli državnog financiranja općenito štitali sveučilišta od najakutnijih financijskih šokova, stupanj i oblik te zaštite značajno su varirali, a institucije koje su najviše izravno pridonijele javnozdravstvenom odgovoru nisu nužno bile one koje su primile najveću financijsku potporu.

4.2.5. Potpora studentima i osoblju

Ova tematska cjelina objedinjuje rezultate o materijalnim uvjetima, dobrobiti i institucionalnoj potpori dostupnoj studentima i zaposlenicima tijekom pandemije. Dok prethodne tematske cjeline obrađuju upravljačke strukture i financijske mehanizme, ova se tema bavi proživljenim iskustvom krize na razini pojedinca. Iz podataka proizlazi slika znatnog institucionalnog napora, ali i nejednakog utjecaja na različite skupine jer postojeći sustavi potpore nisu uvijek bili ustrojeni tako da ih prepoznaju i adresiraju.

a) Digitalna nejednakost i pristup infrastrukturi

Brzi prijelaz na online nastavu i rad na daljinu razgolitio je postojeće nejednakosti u pristupu digitalnoj infrastrukturi među studentima. Taj se rezultat pojavljuje u svim trima institucijama, premda se dubina i specifičnost institucionalnih odgovora razlikuju. Na Sveučilištu u Splitu problem je prepoznat na različitim razinama detaljnosti ovisno o sugovorniku. Sudionik 3 uočio je da „*nemaju svi pristup istoj infrastrukturi, i nemaju svi kućne uvjete pogodne za učenje*“ (S3), pritom zamjećujući da je rašireno neuključivanje kamere tijekom online nastave služilo kao indikator nepovoljnih kućnih uvjeta. Sudionik 2 opisao je formalni institucionalni odgovor, gdje studenti koji nisu mogli osigurati potrebnu tehnologiju mogli su se obratiti svom fakultetu ili rektoratu, a računalne učionice na kampusu bile su im dostupne (S2).

Sudionik 7 sa Sveučilišta u Gdańsku je opisala višedionički model koji je kombinirao institucionalno djelovanje s lokalnom samoupravom i korporativnim partnerstvima:

„Organizirali smo suradnju s gradovima Gdyniom i Gdańskom te s tehnološkom tvrtkom koja je besplatno donirala računala studentima i nastavnicima... također smo organizirali otvorene prostore na kampusu za studente koji nisu imali uvjete za učenje kod kuće.“
(Sudionik 7, Gdańsk)

Ovaj iskaz opisuje najsloženiju intervenciju usmjerenu na jednakost pristupa u cijelom skupu podataka, objedinjujući institucionalnu nabavu, suradnju s gradovima, korporativnu donaciju i fizička prostorna rješenja unutar jedinstvenoga institucionalnog odgovora.

Na Malti je Sudionik 8 uveo dimenziju koja je gotovo potpuno izostala iz drugih intervjua, odnosno ne samo ograničen pristup tehnologiji, nego pristup fizičkom prostoru. Na

malom otoku karakteriziranom gustom stambenom izgradnjom i velikim obiteljskim kućanstvima, dio studenata jednostavno nije imao mirno mjesto za učenje:

„Postavili smo studijske prostore u šatorima na otvorenom na kampusu za studente koji nisu mogli učiti kod kuće, ne zbog tehnologije, nego zbog prostora.. mali stanovi, velika kućanstva, obiteljska okruženja koja nisu pogodna za učenje.“ (Sudionik 8, Malta)

Taj rezultat proširuje raspravu o digitalnom jazu izvan njezina uobičajenoga tehnološkog okvira. Šatori su bili skupi i teško dostupni, ali su predstavljali praktičan odgovor na oblik nejednakosti (neadekvatnost stambenih uvjet) koju je online učenje učinilo vidljivom.

b) Mentalno zdravlje: od kriznih mjera do institucionalizacije potpore

Institucionalni odgovor na potrebe mentalnog zdravlja značajno je varirao među trima sveučilištima, krećući se od kontinuiteta postojećih usluga do stvaranja potpuno novih institucionalnih struktura. Na Sveučilištu u Splitu sudionici su opisali potporu mentalnom zdravlju u terminima kontinuiteta: postojeća sveučilišna psihološka savjetodavna služba ostala je otvorena i studenti su joj imali pristup tijekom cijele pandemije (S1, S3). Nijedan od tih sudionika nije prijavljivao posebno visoku potražnju za tim uslugama, što je dijelom pripisano raspršivanju studentske populacije u obiteljske domove. Sudionik 2 opisao je pristup Sveučilišta u Splitu: u suradnji sa Zavodom za javno zdravstvo svaki je fakultet dobio dodijeljenog liječnika dostupnog za konzultacije sa studentima, a predstavnici studenata uključeni su u krizne odbore (S2). To je predstavljalo najstrukturiraniji model potpore studentima opisan na Sveučilištu u Splitu, premda je ostao unutar okvira postojećih institucionalnih mehanizama.

Sveučilište u Gdańsku pokazalo je daleko najopsežniji odgovor. Sudionik 7 je opisao putanju od hitne intervencije do trajne institucionalne infrastrukture:

„Organizirali smo posebne točke potpore za mentalno zdravlje studenata... otprilike godinu dana kasnije osnovali smo institucionalni Centar za mentalno zdravlje... on i dalje djeluje... sada svako sveučilište u Poljskoj ima namjenski centar za mentalno zdravlje što je izravna posljedica pandemije.“ (Sudionik 7, Gdańsk)

Opisana intervencija na tri razine, od ad hoc krizne potpore do trajnoga institucionalnog centra i zatim do difuzije na razini nacionalne politike u svim poljskim sveučilištima, predstavlja najkonkretniji primjer institucionaliziranog učenja iz pandemije u cijelom skupu podataka. Rezultat je poseban ne samo po opsegu nego i po putanji jer pokazuje kako

lokalizirani krizni odgovor može biti apsorbiran u nacionalnu visokoobrazovnu politiku, što upućuje na to da institucijsko inoviranje tijekom kriza pod određenim uvjetima može nadilaziti granice institucije u kojoj je nastalo.

Na Malti je naglasak bio manje na institucionalnim strukturama, a više na obrazovanju i osposobljavanju na razini zajednice. Sudionik 6 opisao je program koji je nadilazio studentske usluge i adresirao kapacitete osoblja za prepoznavanje i reagiranje na poteškoće mentalnog zdravlja:

„Uveli smo programe osposobljavanja za osoblje, ne samo kako prepoznati poteškoće mentalnog zdravlja kod drugih nego i kako se nositi sa sobom: svjesnost, otpornost, prepoznavanje suicidalnih rizika... tečaj se najavi i istog dana bude popunjen.“ (Sudionik 6, Malta)

Trajna potražnja za takvim osposobljavanjem, koja se održala i dugo nakon akutne faze pandemije, upućuje na to da je inicijativa odgovorila na latentnu potrebu, a ne na privremeni krizni vrh. Sudionik 6 je to povezao sa specifičnom socijalnom dinamikom male otočne zajednice u kojoj se obiteljske i profesionalne mreže isprepliću i u kojoj je osobne poteškoće teže prikriti.

c) Iskustvo osoblja: nejednakost, psihološki učinci i nepredviđene posljedice

Podaci otkrivaju složeniju sliku iskustva osoblja nego što bi se moglo zaključiti iz institucionalnih narativa o solidarnosti i uspješnoj prilagodbi. Dok su sudionici na Sveučilištu u Splitu općenito opisivali reakcije osoblja u pozitivnim terminima, zaposlenici su bili motivirani, opremljeni i sposobni za prelazak na rad na daljinu (S3, S2), iskazi iz Gdańska i s Malte predstavljaju drugačiju sliku.

Sudionik 4 sa Sveučilišta u Gdańsku iznio je najotvoreniji opis poteškoća s radom na daljinu u cijelom skupu podataka. Procijenio je da otprilike 20 do 25 posto administrativnog osoblja *„uopće nije radilo, nego je simuliralo rad... koristili su situaciju“* (S4). Institucija je odgovorila uvođenjem sustava rotacije koji je osiguravao da nijedan odjel nikada nije u potpunosti radio na daljinu, no Sudionik 4 je priznao etičku napetost tog pristupa:

„Nikada nismo dopustili da cijeli odjel ode na online rad istovremeno... imali smo posebnu matricu organizacije da to kontroliramo... zahtjevno je to držati pod kontrolom, a da pritom ne postanete tajna policija.“ (Sudionik 4, Gdańsk)

Riječ je o rijetkom priznavanju u literaturi o visokom obrazovanju, gdje institucije obično oklijevaju javno govoriti o problemima usklađenosti zaposlenika. Rezultat upozorava na stvarnu upravljačku dilemu. Naime, sveučilišta počivaju na modelu uzajamnog povjerenja koji nije lako spojiv s mehanizmima nadzora i provedbe, no kriza je stvorila uvjete u kojima je određeni stupanj kontrole postao nužan.

Drugačiji oblik nejednakosti pojavio se na Malti, gdje je Sudionik 8 opisao nezadovoljstvo operativnog osoblja koje nije imalo mogućnost rada od kuće:

„Većina naših zaposlenika morala je ostati na kampusu cijelo vrijeme... među nekima od njih vladao je osjećaj da to nije pravedno.. zašto mi ne možemo ostati kod kuće kao svi ostali. To je bila stvarna napetost koju je trebalo rješavati.“ (Sudionik 8, Malta)

Ta napetost između onih koji su mogli i onih koji nisu mogli raditi od kuće odražava širi obrazac dokumentiran u literaturi o ključnim radnicima (engl. *essential workers*), no u kontekstu visokog obrazovanja taj je problem manje istraživao, jer prevladava pretpostavka da je cjelokupna radna snaga prešla na „online“ rad.

Možda analitički najbogatiji rezultat u ovoj podtemi dolazi od Sudionika 6 na Malti, koji je opisao trofaznu psihološku putanju osoblja tijekom pandemije:

„Ljudi su se osjećali krivima što nisu na kampusu... krivima što ne pružaju pravu kvalitetu usluge... primajući punu plaću i sva prava cijelo vrijeme... početna euforija boravka kod kuće, zatim malodušnost, pa izolacija.“ (Sudionik 6, Malta)

Izričita poveznica između osjećaja krivnje i primanja pune plaće jedino se pojavljuje na Malti. Zaposlenici koji su nastavili primati puni dohodak radeći od kuće doživljavali su kognitivnu disonanciju, odnosno osjećaj da primaju više nego što daju. Nijedan drugi sudionik sa ni jednog analiziranog sveučilišta nije artikulirao tu dinamiku, a njezin izostanak iz iskaza članova uprave može odražavati drugačiju perspektivu stručnjaka iz određenog dijela poslovanja.

Sudionik 7 iz Gdańska uvelo je još jednu dimenziju potpore osoblju koja je jedinstvena u ovom skupu podataka: prenamjenu mehanizama osiguranja kvalitete u alat za praćenje dobrobiti zaposlenika. Tijekom online nastave osoblje zaduženo za kvalitetu prisustvovalo je predavanjima ne radi procjene prisutnosti studenata, nego „radi evaluacije kvalitete izvođenja nastave i stanja samih nastavnika... sjediti pred kamerom kod kuće s malom djecom bilo je doista vrlo teško“ (S7). Ta kreativna prenamjena postojeće institucionalne funkcije, odnosno

pretvaranje osiguranja kvalitete u oblik pastoralne skrbi, praktičan je primjer institucionalne improvizacije koji nadilazi standardni repertoar potpore zaposlenicima. U istoj instituciji nastavnicima kojima je bilo teško raditi od kuće omogućene su namjenske prostorije na kampusu, na primjer sanitarno sigurni prostori s jednim nastavnikom po sobi (S7). Zajedno s radionicama vođenim po načelu kolegijalnog poučavanja opisanim na Malti (S5), ti rezultati upućuju na to da su najučinkovitije mjere potpore osoblju bile one koje su nastale iznutra, kao odgovor na uočenu potrebu, a ne one propisane formalno odozgo.

4.2.6. Institucionalno učenje

Ova tematska cjelina bavi se trajnim promjenama koje sudionici izravno ili neizravno pripisuju svom pandemijskom iskustvu. Institucionalno učenje ovdje je tretirano kao deskriptivna kategorija, odnosno što je ostalo, što je formalizirano, što je napušteno, a ne kao normativna ocjena jesu li institucije naučile prave lekcije. Podaci pokazuju složenu sliku u kojoj su neke promjene duboko ugrađene u institucionalnu praksu, dok su druge ostale na razini individualnog iskustva, a da nisu pretvorene u formalne politike ili procedure.

a) Digitalna transformacija: akceleracija višegodišnjeg procesa u nekoliko mjeseci

Najdosljedniji rezultat u svih sedam intervjua jest karakterizacija pandemije kao akceleratora digitalne transformacije koji je višegodišnji planirani razvoj sažeo u razdoblje od nekoliko tjedana ili mjeseci. Sudionik 7 iz Gdańska to je izrazio najslikovitije:

„Napravili smo golem skok u novi IT svijet, ono za što bi inače trebalo godina ostvareno je u mjesecima... nemoguća misija, ali pandemija ju je učinila mogućom.“ (Sudionik 7, Gdańsk)

Na Sveučilištu u Splitu Sudionik 2 opisao je isti fenomen kao kulturnu promjenu: *„profesori su se prilagodili... više su uklopili tehnologiju u svoju nastavu... nešto što je nekad bilo izvanredno postalo je normalno“* (S2). Sudionik 2 potvrdio je da su nastavnici *„više razvili svoje online materijale“* i da je ta promjena trajna (S3).

Specifični oblici koje je to digitalno nasljeđe poprimilo razlikovali su se među institucijama. Na Sveučilištu u Gdańsku uvedena je formalna gornja granica od 30 % online nastave u ukupnom fondu sati, sve je opisano kao svjesna politička odluka: *„to vrlo dobro kontroliramo jer se nismo htjeli vratiti na previše onlinea“* (S4). To je zanimljiv primjer upravljanog institucionalnog učenja. Pandemija je pokazala da je online nastava izvediva, ali

institucija je odlučila ograničiti, a ne maksimizirati njezinu uporabu. Na Malti je Sudionik 5 opisao drugačiji pristup, zadržavši jedan online termin tjedno za večernji program za odrasle studente, i to iz razloga dobrobiti studenata:

„Za večernji program za odrasle zadržali smo jednu sesiju online kao trajnu politiku... nakon cijelog radnog dana ne želite dolaziti na nastavu dva puta tjedno, pa jedan put uživo, jedan put online, i ta politika ostaje do danas.“ (Sudionik 5, Malta)

Malteška politika posebna je po tome što je njezino obrazloženje izričito usmjereno na dobrobit studenata, a ne na institucionalnu učinkovitost.

Paralelni razvoj pojavio se u području formalnih akademskih procedura. Sudionici iz Gdańska i s Malte neovisno su opisali trajno usvajanje hibridnih formata za obrane doktorskih disertacija, kolokvija i ispitnih povjerenstva. Sudionik 4 iz Gdańska naveo je da su postupci koji su prethodno zahtijevali cjelodnevno putovanje za vanjske članove povjerenstava postali uobičajeno online: *„bez pandemije nikad ne bismo tako brzo krenuli prema tim rješenjima“* (S4). Sudionik 5 s Malte potvrdio je sličan razvoj: *„držim sastanke povjerenstava na Zoomu, to je upravljačko povjerenstvo s 15-16 članova, nitko ne dolazi u ured... također omogućujemo vanjskim ispitivačima da prisustvuju obranama online“* (S5). Rezultati o hibridnim administrativnim i ispitnim postupcima među institucijama jedan su od najsnažnijih pozitivnih rezultata koji su ostali do danas.

b) Upravljanje rizicima: između formalizacije i iskustvenog učenja

Na pitanje je li pandemijsko iskustvo pretvoreno u formalne mehanizme krizne pripremljenosti, rezultati otkrivaju jasnu divergenciju među institucijama. To je možda analitički najzanimljiviji rezultat unutar ove tematske cjeline jer razotkriva različite institucionalne logike zadržavanja i operacionalizacije kriznog znanja. Na Sveučilištu u Gdańsku svi sudionici neovisno su opisali visok stupanj formalizacije. Sudionik 4 je opisao izravan prijenos pandemijskih kriznih mehanizama na naknadnu kriznu situaciju, odnosno rat na susjednoj granici:

„Odmah nakon pandemije imali smo rat na granici i koristili smo instrumente procjene rizika i mehanizme krizne komunikacije iz pandemije... pandemija je enormno pomogla jer smo bili vrlo iskusni u brznoj mobilizaciji.“ (Sudionik 4, Gdańsk)

Sudionik 7 je to potvrdio iz svog područja odgovornosti, opisujući sustav polugodišnjih izvješća o procjeni rizika koji je postao standardna praksa: *„u svakom području moje*

odgovornosti pišem polugodišnje izvješće o procjeni rizika, geopolitički rizici, ograničenja mobilnosti, posebnosti pojedinih zemalja... način razmišljanja o upravljanju krizama sada je ugrađen u naš način planiranja“ (S7).

Sudionik 5 sa Sveučilišta na Malti je tijekom pandemije izradio formalnu kriznu brošuru i bio izričit u vezi s važnošću očuvanja institucionalnog učenja, no istodobno je bio skeptičan hoće li takvi dokumenti uopće biti konzultirani:

„Te brošure trebaju biti pohranjene negdje dostupno tako da za 20 godina, kad dođe sljedeća kriza, postoji institucionalna memorija na koje se može osloniti... vrlo malo tih lekcija bit će naučeno na drugi način.“ (Sudionik 5, Malta)

Ta kombinacija dokumentiranja i sumnje analitički je značajna. Upućuje na svjesnost da institucionalno učenje zahtijeva više od pisanih artefakata. Ono traži kontinuiranu organizacijsku pozornost, nešto u što Sudionik 5 nije bio uvjeren da će se održati. Malteška institucija također je opisala novi naglasak na kibernetičkoj sigurnosti, s povećanim ulaganjima u penetracijsko testiranje IT sustava kao izravnom posljedicom pandemijom potaknute digitalne ovisnosti (S5).

Na Sveučilištu u Splitu slika je bila drugačija. Sudionik 1 je izrazio uvjerenost u institucionalnu spremnost za buduće krize: *„ako se sutra bilo koja situacija ponovi na sličan način, mi možemo funkcionirati“ (S1)*, no Sudionik 2 ponudio je oprezniju procjenu: *„mislim da je uvijek lakše kad imate jedno iskustvo iza sebe... nisam sigurna jesu li sada postojeći konkretni protokoli koji se redovito revidiraju. Nisam čula da su ikakvi formalno uvedeni“ (S3)*. Ta divergencija unutar iste institucije upućuje na to da znanje generirano kriznim iskustvom postoji pretežno kao tacitno, individualno znanje ugrađeno u ljude koji su ga proživjeli, a ne kao eksplicitno, formalizirano institucionalno znanje koje bi bilo dostupno nasljednicima ili prenosivo na nove zaposlenike. Razlika između uvjerenosti Sudionika 2 i skepticizma Sudionika 3 može odražavati razliku između iskustvene upoznatosti i institucionalne pripremljenosti gdje je prva stvarna, ali može i nestati; druga je trajna, ali zahtijeva napor da se stvori.

c) Trajne organizacijske promjene i postpandemijski izazovi

Ovi rezultati se odnose na promjene koje su sudionici označili kao trajne, a koje nisu uvijek bile doživljene kao pozitivne. Najupadljiviji od tih rezultata došao je od Sudionika 6 sa Malte:

„Vraćanje ljudi na puni rad na kampusu nakon COVID-a bilo je teže od upravljanja tijekom samog COVID-a... još uvijek čujem: radili smo sasvim dobro od kuće, pa zašto ne možemo više raditi na daljinu?“ (Sudionik 6, Malta)

Kombinacija demonstrirane sposobnosti za rad na daljinu i neprekinutog primanja pune plaće tijekom pandemije stvorila je ukorijenjena očekivanja trajne fleksibilnosti koja je institucija teško mogla promijeniti. To je značajan primjer nepredviđene posljedice: sam uspjeh institucije u održavanju plaća i omogućavanju rada na daljinu postao je temelj postpandemijskih zahtjeva koje institucija nije željela u potpunosti prihvatiti.

Srodan rezultat pojavio se na Sveučilištu u Splitu, gdje je Sudionik 2 opisao pomak u komunikacijskim očekivanjima s ambivalentnim implikacijama: *„došlo je do pomaka prema više online komunikacije putem e-pošte i društvenih mreža... postalo je očekivanje da profesor bude dostupan u svako doba“ (S2)*. Zamagljivanje profesionalnih granica, kao što je normalizacija stalne dostupnosti, prepoznato je kao trajna promjena, no sudionik je izričito doveo u pitanje njezinu poželjnost. Taj rezultat povezuje se sa širom literaturom o ravnoteži radnog i privatnog života u akademskom okruženju i eroziji vremenskih granica u hibridnim radnim uvjetima.

Na Malti je Sudionik 8 opisao manje, ali postojeće fizičke i ponašajne promjene, tj. stanice za dezinfekciju, oznake na podu, rekonfigurirane prostorije, kao ugrađenu ostavštinu pandemijskog razdoblja: *„stvari koje su se činile potpuno novima, naljepnice na podu, stanice za dezinfekciju, preuređeni prostori su postale normalne. Neke od tih malih promjena još su ovdje“ (S8)*. Sudionik 7 iz Gdańska opisao je „strateškiju“ ostavštinu u domeni internacionalizacije: novu strategiju izričito uokvirenu oko *„održive i otporne internacionalizacije“* koja uključuje argument jednakosti za hibridno sudjelovanje: *„internacionalizacija kod kuće ponekad je važnija od mobilnosti, osobito za osobe s invaliditetom ili mentalnim preprekama za odlazak u inozemstvo“ (S7)*. To je politički najrazvijenija postpandemijska promjena u skupu podataka i ilustrira karakterističan obrazac: pandemija nije samo ubrzala postojeće putanje, nego je u nekim slučajevima generirala potpuno nove strateške okvire koji bez nje ne bi nastali.

Rezultati o institucionalnom učenju upućuju na to da je pandemija proizvela tri različite vrste promjena u analiziranim institucijama: ugrađene operativne promjene (hibridni sastanci, digitalni alati, preuređeni prostori) koje su se održale jer su bile praktične; formalizirane upravljačke promjene (protokoli procjene rizika, krizna dokumentacija, ograničenja online

nastave) koje su namjerno institucionalizirane; te neriješene napetosti (očekivanja rada na daljinu, norme stalne dostupnosti, jaz između iskustvenog i formalnog kriznog znanja) koje su nastavile generirati otpore u postpandemijskom razdoblju. Varijacija među institucijama u ravnoteži tih triju tipova upućuje na to da institucionalno učenje iz kriza nije automatski proces, nego ovisi o namjernom organizacijskom naporu, dostupnosti naknadne krize koja potkrepljuje učenje (kao u slučaju Gdańska), te institucionalnom kapacitetu za razlikovanje promjena koje služe dugoročnim interesima od onih koje tek reproduciraju uvjete izvanrednog stanja.

5. RASPRAVA

Rezultati ove disertacije pokazuju da pandemija bolesti COVID-19 nije dovela do značajnih poremećaja u većini promatranih pokazatelja funkcioniranja Sveučilišta u Splitu. Akademski, financijski i znanstveni pokazatelji zadržali su relativnu stabilnost tijekom promatranog razdoblja, dok je najizraženiji negativni učinak zabilježen u području međunarodne mobilnosti. Istodobno, kvalitativni nalazi otkrivaju da takva stabilnost posljedica intenzivnih procesa prilagodbe, kriznog upravljanja i organizacijskog učenja koji su se odvijali unutar institucija.

Slijedom toga, rasprava je strukturirana oko sedam međusobno povezanih tematskih cjelina koje obuhvaćaju institucionalnu pripremljenost, upravljanje i donošenje odluka, financijsku stabilnost, akademski kontinuitet, znanstvenu produktivnost, međunarodnu mobilnost te procese institucionalnog učenja. Zajedno, ove teme omogućuju cjelovito sagledavanje otpornosti visokog obrazovanja tijekom pandemije te razmatranje pitanja u kojoj su mjeri analizirane institucije iz kriznog iskustva izašle ne samo očuvane nego i organizacijski osnažene.

5.1. Institucionalna pripremljenost i paradoks improvizacije

Nalazi ove disertacije ukazuju na izrazit paradoks institucionalne pripremljenosti: iako nijedna od analiziranih institucija nije raspolagala formaliziranim kriznim planom za situaciju pandemije, sve su uspjele održati temeljne akademske, istraživačke i upravljačke funkcije bez dugotrajnog institucionalnog kolapsa. Kvalitativni nalazi pokazali su potpunu konvergenciju među sudionicima iz svih triju institucija u opisu nedostatka prethodno definiranih kriznih protokola, što taj obrazac čini jednim od najznačajnijih nalaza cijelog istraživanja. Unatoč tome, sva analizirana sveučilišta su u relativno kratkom vremenu uspostavila funkcionalne modele kriznog upravljanja, reorganizirala nastavne procese i održala kontinuitet ključnih aktivnosti.

Ovaj nalaz u skladu je s konceptualizacijom organizacijske otpornosti koju razvija Duchek (14), prema kojoj otpornost nije statičan atribut niti posljedica postojanja unaprijed definiranih procedura, nego dinamičan proces koji proizlazi iz sposobnosti institucije da mobilizira postojeće resurse, prilagodi strukture odlučivanja i koordinira odgovor u uvjetima neizvjesnosti. Nalazi ove disertacije sugeriraju da je upravo organizacijska fleksibilnost, a ne formalna proceduralna pripremljenost, predstavljala ključni čimbenik institucionalne stabilnosti tijekom akutne faze pandemije.

Takav obrazac posebno je zanimljiv u kontekstu teorije sveučilišta kao „slabije povezanih organizacija“ (engl. *loosely coupled organizations*) koju razvija Weick (30). U redovnim okolnostima decentralizirana struktura sveučilišta omogućuje autonomiju sastavnica i fleksibilnost akademskog djelovanja, ali se u kriznim uvjetima često smatra preprekom brzom i koordiniranom odgovoru. Međutim, nalazi ovog istraživanja sugeriraju složeniji odnos između decentralizacije i institucionalne otpornosti. Iako su sve institucije inicijalno djelovale bez formalnih kriznih planova, upravo je postojanje razvijenih neformalnih mreža suradnje, međusobnog povjerenja i operativne autonomije omogućilo brzo formiranje kriznih timova i prilagodbu specifičnim potrebama pojedinih sastavnica.

Dobiveni rezultati djelomično potvrđuju nalaze Oleksiyenka i suradnika (31), koji pokazuju da su slabije povezane institucije tijekom pandemije bile sklonije fragmentiranim odgovorima i produljenoj dezorganizaciji. Međutim, nalazi ove disertacije pokazuju da decentralizirana struktura sama po sebi nije nužno prepreka učinkovitom kriznom odgovoru ako postoji razvijena organizacijska kultura suradnje i visoka razina međusobnog povjerenja između upravljačkih razina.

Posebno je važan nalaz da su sudionici iz svih triju institucija spontano opisivali organizacijsku kulturu, međusobnu solidarnost i „ljudski faktor“ kao ključne razloge uspješnog funkcioniranja tijekom krize. Organizacijska kultura u ovom se kontekstu pojavljuje kao svojevrsni kompenzacijski mehanizam koji nadomješta odsutnost formalnih procedura. Takvi nalazi snažno podupiru suvremene pristupe organizacijskoj otpornosti koji naglašavaju važnost neformalnih relacijskih kapaciteta, kolektivnog iskustva i adaptivnog ponašanja zaposlenika (14,35).

Istodobno, rezultati pokazuju da improvizacija nije bila sinonim za kaotičnost. Naprotiv, u svim institucijama relativno brzo dolazi do formiranja kriznih struktura, redefiniranja komunikacijskih kanala i uspostave novih rutina odlučivanja. Taj prijelaz od početne improvizacije prema stabiliziranim obrascima djelovanja moguće je interpretirati kroz fazni model kriznog upravljanja koji razvijaju Boin i 't Hart (16). Prema tom modelu, akutna faza krize nužno favorizira brzo i adaptivno djelovanje temeljeno na nepotpunim informacijama, dok se tek u kasnijim fazama razvijaju više formalni obrasci upravljanja i institucionalnog učenja. Nalazi ove disertacije sugeriraju da su analizirana sveučilišta relativno uspješno prošla upravo taj prijelaz iz početne reaktivnosti prema organiziranoj stabilizaciji.

Važan aspekt institucionalne otpornosti pokazao se i u području međunarodne suradnje unutar alijanse SEA-EU. Sudionici iz Splita i Gdańska posebno su naglašavali važnost prethodno uspostavljenih osobnih odnosa za održavanje suradnje tijekom razdoblja potpune virtualizacije komunikacije. Ovi nalazi podupiru argumente literature o socijalnom kapitalu i organizacijskom povjerenju, prema kojima digitalni alati mogu održavati postojeće profesionalne odnose, ali teško mogu zamijeniti procese inicijalne izgradnje povjerenja koji se razvijaju kroz fizičku prisutnost i neformalnu interakciju (67,68).

Nalazi ove disertacije stoga sugeriraju da institucionalna otpornost tijekom pandemije nije proizlazila primarno iz formalne pripremljenosti, nego iz sposobnosti improvizacije utemeljene na organizacijskoj kulturi, povjerenju i fleksibilnosti upravljačkih struktura. Upravo taj paradoks improvizacije predstavlja jedan od ključnih doprinosa ovog istraživanja. Institucije nisu bile pripremljene u proceduralnom smislu, ali su pokazale visok stupanj sposobnosti prilagodbe kroz neformalne mehanizme koordinacije i suradnje. Time se potvrđuje da otpornost visokoobrazovnih institucija nije moguće razumjeti isključivo kroz postojanje formalnih kriznih planova, nego prije svega kroz kvalitetu organizacijskih odnosa i sposobnost kolektivne prilagodbe u uvjetima neizvjesnosti.

5.2. Upravljanje i donošenje odluka: krizna centralizacija i legitimnost

Nalazi kvalitativnog dijela istraživanja pokazuju izrazito konzistentan obrazac transformacije upravljačkih modela tijekom pandemije bolesti COVID-19. U svim analiziranim institucijama sudionici su opisivali pomak od uobičajenog kolegijalnog i participativnog načina upravljanja prema centraliziranim i direktivnijim modelima donošenja odluka. Takva promjena nije bila rezultat dugoročne institucionalne reforme, nego odgovor na izvanredne okolnosti obilježene visokom razinom neizvjesnosti, regulatornim promjenama i potrebom za kontinuiranim operativnim prilagodbama.

Ovaj nalaz posebno je značajan u kontekstu tradicionalnog modela akademskog upravljanja, koji se temelji na raspodijeljenom autoritetu, sporijim deliberativnim procesima i širokom uključivanju različitih akademskih tijela u donošenje odluka (29). Pandemijski kontekst privremeno je suspendirao dio tih obrazaca i koncentrirao odlučivanje na razini rektora, prorektora i užih kriznih timova. Sudionici su dosljedno opisivali vodstvo tijekom pandemije kao „jače“, „koncentriranije“ i operativno direktivnije nego u redovnim okolnostima.

Takva transformacija upravljačkog modela u skladu je s literaturom o kriznom upravljanju, koja pokazuje da akutne krize često dovode do privremene centralizacije autoriteta i smanjenja prostora za organizacijsku deliberaciju kako bi se omogućilo brzo donošenje odluka i koordinirano djelovanje (16). Slične obrasce u visokom obrazovanju tijekom pandemije opisuju i Strielkowski i Wang (40), koji ističu da su sveučilišni čelnici bili prisiljeni donositi odluke u uvjetima izrazite vremenske i informacijske ograničenosti, često uz privremeno odstupanje od standardnih akademskih procedura. Nalazi ove disertacije potvrđuju da su sveučilišta tijekom pandemije privremeno funkcionirala prema logici operativne centralizacije, pri čemu su brzina reakcije i jasnoća odgovornosti postali važniji od standardnih procedura akademskog odlučivanja.

Međutim, rezultati istodobno pokazuju da centralizacija sama po sebi nije bila dovoljna za očuvanje institucionalne stabilnosti. U svim institucijama krizno vodstvo bilo je snažno povezano s intenzivnom komunikacijom, vidljivom prisutnošću uprave i kontinuiranim održavanjem odnosa povjerenja unutar akademske zajednice. Sudionici su dosljedno naglašavali da komunikacija tijekom pandemije nije bila samo tehnički prijenos informacija, nego ključni mehanizam održavanja organizacijske kohezije i legitimnosti upravljačkih odluka. Ovakvi nalazi podudaraju se s istraživanjima Moerschella i Novaka (34), koji pokazuju da transparentna i pravovremena komunikacija tijekom krize značajno doprinosi očuvanju institucionalnog povjerenja i smanjenju organizacijske nesigurnosti.

Posebno je zanimljivo da su sudionici iz različitih institucija spontano koristili vojne metafore za opis kriznog vodstva, uključujući izraze poput „*general u rovovima*“ i „*general na bojištu*“. Takve metafore odražavaju percepciju pandemije kao izvanrednog i visokorizičnog konteksta koji zahtijeva snažno vodstvo, kontinuiranu prisutnost uprave i osobno preuzimanje odgovornosti. Istodobno, one upućuju i na privremeno odstupanje od standardnog modela kolegijalnog upravljanja koji karakterizira većinu europskih sveučilišta. Slične procese centralizacije i povećane vidljivosti vodstva tijekom pandemije opisuju i Watermeyer i suradnici (46), koji ih interpretiraju kao odgovor institucija na destabilizirajući učinak nagle digitalne transformacije i organizacijske nesigurnosti.

Ipak, rezultati pokazuju da krizno vodstvo nije bilo percipirano isključivo kroz autoritet i kontrolu. Sudionici su dosljedno opisivali dualnost kriznog vodstva: kombinaciju direktivnosti i empatije. Uprave institucija nisu samo donosile operativne odluke, nego su aktivno nastojale održati osjećaj sigurnosti, zajedništva i institucionalne solidarnosti. Takav obrazac bio je vidljiv kroz otvorena pisma zaposlenicima i studentima, kontinuiranu dostupnost uprave, fizičku

prisutnost čelnika na kampusu te naglašavanje zaštite zajednice kao temeljnog prioriteta tijekom krize.

Ovaj nalaz posebno je važan jer pokazuje da legitimnost krizne centralizacije nije proizlazila samo iz formalnog autoriteta upravljačkih funkcija, nego prvenstveno iz percepcije da uprava djeluje u interesu zajednice. Sudionici nisu opisivali značajniji institucionalni otpor privremenom smanjenju kolegijalnih procedura, što sugerira da je prihvaćanje centraliziranog modela bilo uvjetovano prethodno izgrađenim organizacijskim povjerenjem. Time se potvrđuje važnost relacijskih dimenzija vodstva u kriznim uvjetima, osobito u institucijama koje se u redovnim okolnostima temelje na autonomiji i distribuiranom odlučivanju. Važnost povjerenja i organizacijske kohezije u kriznom upravljanju naglašavaju i McNamara (35) te Oleksiyyenko i suradnici (31), koji otpornost sveučilišta povezuju upravo s kvalitetom interpersonalnih odnosa i sposobnošću održavanja institucionalne legitimnosti tijekom dugotrajnih poremećaja.

Nalazi se također mogu interpretirati kroz Weickov koncept „sensegivinga“, odnosno sposobnosti vodstva da tijekom krize oblikuje osjećaj reda, smisla i stabilnosti unutar organizacije (30). Posebno je ilustrativan iskaz sudionika intervjua i člana uprave Sveučilišta na Malti koji opisuje potrebu projiciranja sigurnosti i kontrole čak i u situacijama osobne neizvjesnosti. Takvi nalazi sugeriraju da je jedna od ključnih funkcija kriznog vodstva bila upravo simbolička stabilizacija organizacije u uvjetima fragmentiranih informacija i stalno promjenjivih okolnosti.

Važnu dimenziju kriznog upravljanja predstavljali su i komunikacijski mehanizmi. Sve institucije razvile su intenzivne višekanalne komunikacijske modele koji su uključivali redovite sastanke kriznih timova, ciljano slanje informacija različitim skupinama zaposlenika i studenata te kontinuirano ažuriranje digitalnih platformi. Posebno je zanimljivo da su sudionici transparentnost komunikacije opisivali kao sredstvo prevencije glasina, nesigurnosti i organizacijskog nepovjerenja. Time nalazi potvrđuju argumente Moerschella i Novaka (34), prema kojima komunikacija tijekom krize nije samo logistička funkcija, nego ključni instrument očuvanja institucionalnog legitimiteta. Istodobno, rezultati sukladni su i nalazima Watermeyera i suradnika (46), koji upozoravaju da su digitalni komunikacijski sustavi tijekom pandemije postali centralni infrastrukturni element funkcioniranja suvremenih sveučilišta.

Istodobno, rezultati upozoravaju da krizna centralizacija nije bila bez potencijalnih napetosti. Pojedini sudionici spominjali su smanjeni prostor za konzultacije, ubrzane procedure odlučivanja i povremene sukobe s dijelovima akademskog osoblja ili sindikalnim strukturama.

Međutim, ti sukobi nisu destabilizirali funkcioniranje institucija, nego su uglavnom ostali ograničeni na pojedina operativna pitanja. To sugerira da su analizirana sveučilišta uspjela održati ravnotežu između nužne operativne centralizacije i očuvanja temeljnih kolegijalnih vrijednosti. Pandemija je tako razotkrila važnu strukturnu karakteristiku suvremenih sveučilišta: iako su u redovnim okolnostima organizirana kao decentralizirane i deliberativne institucije, u kriznim situacijama mogu privremeno razviti znatno centraliziranije modele upravljanja bez potpunog gubitka institucionalne legitimnosti. Međutim, nalazi ove disertacije sugeriraju da učinkovitost takve centralizacije ne proizlazi prvenstveno iz formalne moći uprave, nego iz kvalitete prethodno izgrađenih odnosa povjerenja, komunikacijske transparentnosti i percepcije zajedničke odgovornosti.

U konačnici, rezultati upućuju na to da krizno upravljanje u visokom obrazovanju nije moguće razumjeti isključivo kroz tradicionalne modele hijerarhijskog upravljanja. Uspješnost kriznog odgovora ovisila je o sposobnosti institucija da kombiniraju operativnu odlučnost s empatijom, simboličkom stabilizacijom zajednice i kontinuiranim održavanjem organizacijskog povjerenja. Upravo ta kombinacija centralizacije i legitimnosti pokazala se jednim od ključnih preduvjeta institucionalne otpornosti tijekom pandemije bolesti COVID-19.

5.3. Financijska stabilnost: javno financiranje kao institucionalni amortizer

Jedan od najznačajnijih nalaza kvantitativnog dijela istraživanja jest izostanak statistički značajnih poremećaja u većini financijskih pokazatelja Sveučilišta u Splitu tijekom razdoblja pandemije. Analiza prekinutih vremenskih serija nije pokazala značajne promjene trendova nakon početka pandemije, dok su kvalitativni nalazi dodatno potvrdili percepciju financijske stabilnosti i kontinuiteta osnovnih institucionalnih funkcija. Takvi rezultati odstupaju od dijela međunarodne literature koja pandemiju opisuje kao razdoblje ozbiljne financijske destabilizacije visokog obrazovanja, osobito u tržišno orijentiranim sustavima koji značajno ovise o školarinama međunarodnih studenata, komercijalnim aktivnostima i eksternim izvorima prihoda (46,123).

Kvalitativni nalazi sugeriraju da je ključni stabilizacijski mehanizam u hrvatskom i poljskom slučaju bio upravo model dominantno javnog financiranja visokog obrazovanja. Sudionici iz Splita i Gdańska dosljedno su naglašavali kontinuitet državnog financiranja i stabilnost isplate plaća kao temelj institucionalne otpornosti tijekom akutne faze pandemije. U hrvatskom slučaju posebno je važna činjenica da financiranje sveučilišta nije bilo izravno

povezano s kratkoročnim tržišnim fluktuacijama niti s prihodima od međunarodne mobilnosti, što je instituciji omogućilo relativno stabilno funkcioniranje i u razdoblju izrazite globalne neizvjesnosti. Ovakvi nalazi u skladu su s analizama europskih sustava visokog obrazovanja tijekom pandemije, koje pokazuju da su institucije u većoj mjeri oslonjene na javno financiranje bile manje izložene neposrednim financijskim poremećajima od sustava koji značajno ovise o tržišnim prihodima i međunarodnoj studentskoj mobilnosti (48,52).

Nasuprot tome, iskustvo Sveučilišta na Malti pokazuje znatno veću izloženost tržišnim poremećajima. Sudionici su opisivali pad prihoda povezan sa smanjenjem broja međunarodnih studenata, poteškoće u provedbi Horizon projekata te gubitke prihoda iz djelatnosti povezanih s međunarodnom mobilnošću i uslužnim aktivnostima. Posebno je zanimljiv nalaz da su sudionici mobilnost unutar schengenskog prostora opisivali kao „skriveni pokretač“ studentskih upisa, što upućuje na snažnu povezanost internacionalizacije i financijske održivosti institucije. Takvi nalazi potvrđuju argumente literature prema kojima su tržišno orijentirani modeli visokog obrazovanja tijekom pandemije pokazali veću financijsku ranjivost od sustava koji se dominantno oslanjaju na javno financiranje (123).

Rezultati ove disertacije stoga sugeriraju da nacionalni model financiranja predstavlja važan strukturni čimbenik institucionalne otpornosti. Dok su tržišno ovisni sustavi bili izravno izloženi poremećajima međunarodne mobilnosti i smanjenju studentskih prihoda, javno financirani sustavi imali su veću sposobnost apsorpcije kratkoročnih ekonomskih šokova. U tom smislu pandemija je djelovala kao svojevrsni stres-test različitih modela financiranja visokog obrazovanja i razotkrila njihove strukturne prednosti i ranjivosti.

Istodobno, nalazi pokazuju da sama stabilnost prihoda nije bila dovoljna za očuvanje institucionalnog funkcioniranja, nego je važnu ulogu imao i način upravljanja raspoloživim resursima. Sudionici iz svih institucija opisivali su različite oblike fleksibilne preraspodjele sredstava: sredstva prvotno namijenjena mobilnosti preusmjeravana su prema digitalnoj infrastrukturi, informatičkoj opremi i organizaciji online nastave, a u pojedinim slučajevima financirana je i tehnološka podrška studentima slabijeg socioekonomskog statusa. Ovakvi nalazi potvrđuju da financijska otpornost tijekom krize nije bila samo pitanje razine raspoloživih sredstava, nego i sposobnosti njihove brze reorganizacije u skladu s novim institucionalnim prioritetima.

Posebno je zanimljiv nalaz vezan uz kontinuitet isplate plaća zaposlenicima. Sudionici iz svih institucija naglašavali su da tijekom pandemije nije bilo prekida niti smanjenja plaća,

što je percipirano kao važan signal institucionalne stabilnosti i organizacijske odgovornosti prema zaposlenicima. Financijska politika tako nije imala samo operativnu funkciju, nego i simboličku dimenziju očuvanja organizacijskog povjerenja i socijalne sigurnosti tijekom razdoblja visoke nesigurnosti. Važnost financijske sigurnosti zaposlenika za očuvanje organizacijske stabilnosti tijekom kriza naglašavaju i Boin i 't Hart (16), osobito u institucijama koje se oslanjaju na visoku razinu profesionalne autonomije i organizacijskog povjerenja.

Kvalitativni nalazi dodatno pokazuju da su pojedine institucije tijekom pandemije razvile pristup koji se može opisati kao „*spend-to-sustain*“, odnosno strategiju aktivnog ulaganja u održavanje institucionalnog funkcioniranja umjesto restriktivne politike štednje. Umjesto smanjivanja aktivnosti, sredstva su usmjeravana prema digitalizaciji nastave, organizaciji krizne infrastrukture i osiguravanju kontinuiteta rada. Takav pristup razlikuje se od dijela međunarodnih iskustava, osobito u anglosaksonskim sustavima visokog obrazovanja, gdje su pojedine institucije reagirale zamrzavanjem zapošljavanja, smanjenjem troškova i restrukturiranjem programa (46).

Istodobno, rezultati upozoravaju da financijska stabilnost ne znači nužno i potpunu odsutnost rizika. Kvalitativni podaci pokazali su da su međunarodna mobilnost, infrastrukturni projekti i pojedine projektne aktivnosti bili osjetljivi na epidemiološka ograničenja i administrativne prepreke. Pandemija je tako razotkrila razliku između kratkoročne fiskalne stabilnosti i dugoročne strukturne otpornosti institucija. Dok je osnovno funkcioniranje bilo očuvano zahvaljujući stabilnom javnom financiranju, dugoročna održivost internacionalizacije, infrastrukturnog razvoja i pojedinih istraživačkih aktivnosti pokazala se znatno ranjivijom na globalne poremećaje.

Nalazi također sugeriraju da financijska otpornost nije moguće promatrati odvojeno od šire organizacijske i upravljačke strukture institucije. Stabilnost financiranja omogućila je upravama da tijekom pandemije prioritet daju očuvanju kontinuiteta rada i zaštiti zajednice, umjesto kratkoročnim fiskalnim mjerama preživljavanja. Time se financijska stabilnost pokazala ne samo kao ekonomska kategorija, nego i kao preduvjet organizacijske legitimnosti i institucionalne kohezije tijekom krize.

U cjelini, rezultati ove disertacije upućuju na zaključak da je model javnog financiranja imao ključnu stabilizacijsku ulogu tijekom pandemije bolesti COVID-19. Međutim, jednako važnima pokazali su se upravljačka fleksibilnost, sposobnost preraspodjele resursa i organizacijski kapacitet za brzo prilagođavanje novim prioritetima. Financijska otpornost tako

se pokazuje ne samo kao pitanje razine financiranja, nego i kao pitanje institucionalnog upravljanja, organizacijske kulture i sposobnosti koordiniranog odgovora na izvanredne okolnosti.

5.4. Akademski kontinuitet: brza prilagodba i njezine granice

Jedan od najvažnijih nalaza ove disertacije jest da su analizirana sveučilišta, unatoč izostanku prethodno razvijenih kriznih planova, uspjela osigurati kontinuitet nastavnih aktivnosti u iznimno kratkom vremenskom razdoblju. Kvantitativni nalazi nisu pokazali značajne poremećaje u većini akademskih pokazatelja na razini Sveučilišta u Splitu, dok kvalitativni podaci opisuju vrlo brzu organizacijsku prilagodbu i prelazak na online izvođenje nastave. Takvi nalazi podudaraju se s globalnim iskustvima visokog obrazovanja tijekom pandemije, koja pokazuju da je većina sveučilišta u svega nekoliko tjedana bila prisiljena organizirati tzv. *“emergency remote teaching”* kako bi osigurala nastavak obrazovnog procesa.

Posebno je značajno da sudionici iz svih institucija nisu opisivali prijelaz na online nastavu kao rezultat prethodno razvijene strategije digitalne transformacije, nego kao proces ubrzane organizacijske improvizacije. U svim slučajevima inicijalni impuls za prilagodbu dolazio je prvenstveno od nastavnog osoblja, koje je spontano razvijalo nove digitalne prakse, nakon čega su upravljačke strukture postupno preuzele koordinacijsku ulogu. Takav obrazac potvrđuje nalaze Watermeyera i suradnika (46), koji pandemijsku digitalizaciju visokog obrazovanja opisuju kao proces ubrzane i često improvizirane transformacije, obilježene istodobno inovacijama i organizacijskim napetostima.

Rezultati ove disertacije sugeriraju da se uspješnost prijelaza na online nastavu ne može objasniti isključivo dostupnošću tehnologije. Jednako važnima pokazali su se organizacijska fleksibilnost, spremnost nastavnog osoblja na eksperimentiranje te sposobnost institucija da brzo prepoznaju i koordiniraju inovacije koje su nastajale na nižim organizacijskim razinama. Time se dodatno potvrđuje jedan od središnjih nalaza ove disertacije: institucionalna otpornost tijekom pandemije nije proizlazila primarno iz formalnih planova, nego iz sposobnosti brzog organizacijskog učenja i prilagodbe (14,124).

Istodobno, kvalitativni nalazi pokazuju da online nastava nije bila percipirana kao potpuna zamjena za tradicionalne oblike poučavanja. Sudionici su dosljedno razlikovali mogućnost održavanja nastavnog kontinuiteta od mogućnosti potpune reprodukcije akademskog iskustva. Posebno se isticala važnost sinkrone komunikacije, interakcije između

nastavnika i studenata te očuvanja osjećaja akademske zajednice. U tom je smislu posebno zanimljiv primjer Sveučilišta na Malti, koje je svjesno inzistiralo na zadržavanju sinkronog modela nastave i postojećeg rasporeda predavanja kako bi se očuvala kvaliteta interakcije. Takvi nalazi potvrđuju da su institucije bile sposobne napraviti prilagodbu organizacije rada specifičnim zahtjevima, što je u skladu s istraživanjima koja otpornost sveučilišta tijekom pandemije povezuju s organizacijskom prilagodljivošću i sposobnošću održavanja svojih aktivnosti unatoč značajnim operativnim ograničenjima (41).

Međutim, rezultati istodobno jasno pokazuju da su mogućnosti digitalne prilagodbe bile izrazito disciplinarno uvjetovane. Najveće poteškoće nisu bile povezane s predavačkom nastavom, nego s laboratorijskim, eksperimentalnim i kliničkim komponentama studijskih programa. U svim institucijama sudionici su opisivali jasnu granicu online prijelaza: teorijska nastava mogla se relativno uspješno premjestiti u virtualno okruženje, dok su aktivnosti koje ovise o fizičkoj infrastrukturi, eksperimentalnom radu ili neposrednom radu s pacijentima zahtijevale posebne prilagodbe ili privremena ograničenja.

Ovaj nalaz posebno je važan u kontekstu biomedicinskih i zdravstvenih studija, koji predstavljaju središnji empirijski fokus prvog dijela ove disertacije. Pandemija je pokazala da su mogućnosti digitalne prilagodbe bile izrazito disciplinarno uvjetovane. Dok se teorijska nastava mogla relativno brzo premjestiti u virtualno okruženje, laboratorijske i kliničke aktivnosti ostale su snažno vezane uz fizičku infrastrukturu i neposredno iskustvo. Slične izazove u provedbi praktično orijentiranih programa tijekom pandemije opisuju i Watermeyer i suradnici (46).

Posebno ilustrativan primjer predstavlja Sveučilište na Malti, gdje je privremena obustava pojedinih kliničkih aktivnosti dovela do produljenja trajanja studija dentalne medicine. Taj nalaz pokazuje da određene kompetencije jednostavno nije moguće u potpunosti razviti u virtualnom okruženju, bez obzira na kvalitetu digitalnih alata. Pandemija je tako razotkrila granice digitalizacije visokog obrazovanja i potvrdila da se akademski kontinuitet ne može svesti samo na tehničko održavanje nastave, nego uključuje i očuvanje socijalizacije, praktičnih vještina i iskustvenog učenja.

Važan nalaz ove disertacije odnosi se i na regulatorni okvir visokog obrazovanja. Sudionici iz Hrvatske i Poljske neovisno su opisivali akreditacijska ograničenja kao važan čimbenik koji je oblikovao odluke o povratku nastave uživo. Time se pokazuje da digitalna transformacija visokog obrazovanja nije određena samo tehnološkim mogućnostima ili

institucionalnim preferencijama, nego i širim regulatornim okruženjem. Pandemija je otvorila prostor za ubranu digitalizaciju, ali istodobno nije dovela do potpunog napuštanja postojećih modela kvalitete, akreditacije i profesionalnog obrazovanja.

U teorijskom smislu, nalazi ove disertacije sugeriraju da akademski kontinuitet tijekom pandemije nije bio rezultat jednostavne digitalne supstitucije postojećih aktivnosti, nego proces složene organizacijske prilagodbe. Sveučilišta su pokazala visoku razinu otpornosti u održavanju temeljnih obrazovnih i istraživačkih funkcija, ali su istodobno postale vidljive i granice digitalne transformacije. Upravo ta istodobna prisutnost uspješne prilagodbe i strukturnih ograničenja predstavlja jednu od ključnih spoznaja ove disertacije.

5.5. Znanstvena produktivnost: otpornost uz disciplinarne razlike

Rezultati prvog istraživanja ove disertacije pokazali su da pandemija bolesti COVID-19 nije dovela do statistički značajnih promjena u pokazateljima znanstvene produktivnosti Sveučilišta u Splitu. Broj znanstvenih publikacija i drugi pokazatelji istraživačke aktivnosti zadržali su relativno stabilne trendove tijekom promatranog razdoblja. Na prvi pogled, takvi rezultati mogli bi sugerirati da je znanstvena produktivnost bila jedan od najmanje pogođenih segmenata sveučilišnog djelovanja tijekom pandemije.

Kvalitativni nalazi, međutim, otkrivaju znatno složeniju sliku. Sudionici iz svih institucija opisivali su kontinuitet istraživačkih aktivnosti, ali istodobno naglašavali brojne operativne prilagodbe koje su bile nužne za njegovo očuvanje. Time se pokazuje da stabilnost istraživačkih pokazatelja nije bila posljedica odsutnosti poremećaja, nego sposobnosti institucija da reorganiziraju istraživački rad u skladu s novonastalim okolnostima (14).

Posebno je važno istaknuti da pandemija nije jednako djelovala na sva znanstvena područja. Jedan od najdosljednijih nalaza kvalitativnog dijela istraživanja odnosi se upravo na postojanje izraženih disciplinarnih razlika. Sudionici su jasno razlikovali područja u kojima je istraživački rad bilo moguće relativno jednostavno nastaviti u virtualnom okruženju od onih koja su ostala snažno ovisna o laboratorijskoj infrastrukturi, specijaliziranoj opremi i fizičkoj prisutnosti istraživača. Takvi nalazi potvrđuju da se otpornost istraživačkog sustava ne može promatrati kao homogena karakteristika cijele institucije, nego kao rezultat različitih kapaciteta prilagodbe pojedinih znanstvenih disciplina (124).

Najveći izazovi bili su povezani s eksperimentalnim odnosno laboratorijskim istraživanjima. Sudionici iz Gdańska opisivali su potrebu održavanja rada složene istraživačke infrastrukture, uključujući laboratorijsku opremu i uređaje koji zahtijevaju kontinuirani nadzor. Slično tome, sudionici sa Sveučilišta na Malti govorili su o pragmatičnim rješenjima kojima je istraživačima omogućavan pristup laboratorijima čak i tijekom razdoblja najstrožih ograničenja kako bi se izbjegao gubitak višegodišnjih istraživačkih procesa. Takvi nalazi ukazuju na sposobnosti institucija da prilagode organizaciju rada specifičnim disciplinarnim zahtjevima, što je u skladu s istraživanjima koja otpornost sveučilišta tijekom pandemije povezuju s organizacijskom prilagodljivošću i sposobnošću održavanja istraživačkih aktivnosti unatoč značajnim operativnim ograničenjima (41).

Zanimljivo je da su sudionici istodobno identificirali i određene pozitivne učinke pandemijskih okolnosti na istraživački rad. Dio ispitanika navodio je smanjenje putovanja i otkazivanje znanstvenih skupova kao čimbenike koji su omogućili veću usmjerenost na pisanje znanstvenih radova i pripremu publikacija. Takva opažanja mogu djelomično objasniti zašto se očekivani pad znanstvene produktivnosti nije manifestirao u kvantitativnim pokazateljima. Slične trendove bilježe i međunarodna istraživanja koja pokazuju da su pojedini istraživači tijekom pandemije povećali vrijeme posvećeno pisanju i obradi postojećih podataka, iako su istodobno bili ograničeni u provođenju novih eksperimenata (46).

Ipak, rezultati upozoravaju da stabilnost bibliometrijskih pokazatelja ne mora nužno odražavati cjelokupno stanje istraživačkog sustava. Znanstvena produktivnost mjerena brojem publikacija predstavlja rezultat procesa koji se često odvija tijekom više godina. Stoga je moguće da su pojedine posljedice pandemije bile odgođene ili prikrivene vremenskim odmakom između provođenja istraživanja i objavljivanja rezultata. Ovakvo tumačenje dodatno podupire činjenica da su sudionici opisivali brojne poteškoće u provedbi eksperimentalnih istraživanja, međunarodnih projekata i aktivnosti koje zahtijevaju fizičku mobilnost.

Nalazi također pokazuju da je istraživačka otpornost bila usko povezana s organizacijskim i upravljačkim kapacitetima institucija. Fleksibilnost u organizaciji rada, pragmatičan pristup laboratorijskim aktivnostima te sposobnost prilagodbe administrativnih procedura omogućili su nastavak istraživanja čak i u uvjetima izrazitih ograničenja. U tom smislu otpornost istraživačkog sustava nije proizlazila samo iz individualne prilagodljivosti istraživača, nego i iz institucionalne sposobnosti da prepozna specifične potrebe različitih znanstvenih područja i na njih odgovori odgovarajućim organizacijskim rješenjima (41).

U konačnici, rezultati ove disertacije sugeriraju da je istraživačka djelatnost tijekom pandemije pokazala visoku razinu otpornosti, ali ne i potpunu otpornost na poremećaje. Umjesto jedinstvenog iskustva pandemije, kvalitativni nalazi otkrivaju postojanje izraženih disciplinarnih asimetrija koje su oblikovale mogućnosti prilagodbe pojedinih znanstvenih područja. Upravo ta kombinacija stabilnih agregatnih pokazatelja i heterogenih iskustava unutar različitih disciplina predstavlja jednu od važnijih spoznaja ove disertacije.

5.6. Mobilnost i međunarodna suradnja: ograničenja virtualne internacionalizacije

Rezultati ove disertacije pokazuju da je međunarodna mobilnost bila jedan od rijetkih segmenata sveučilišnog djelovanja koji je tijekom pandemije doživio neposredan i snažan poremećaj. Za razliku od većine akademskih, financijskih i znanstvenih pokazatelja, koji nisu pokazali statistički značajne promjene trendova, mobilnost studenata i osoblja bilježila je nagli pad nakon uvođenja epidemioloških mjera. Takav je nalaz očekivan s obzirom na činjenicu da se međunarodna mobilnost temelji upravo na fizičkom kretanju ljudi, koje je tijekom pandemije bilo izravno ograničeno nacionalnim i međunarodnim mjerama (123).

Međutim, kvalitativni nalazi pokazuju da fizičko ograničenje mobilnosti nije značilo i prekid međunarodne suradnje. Sudionici iz svih institucija opisivali su nastavak međunarodnih aktivnosti kroz virtualne sastanke, online radionice, digitalne koordinacijske mehanizme i rad međunarodnih projektnih timova. Time se potvrđuje da su digitalne tehnologije omogućile održavanje institucionalnih veza i kontinuiteta suradnje čak i u uvjetima gotovo potpune obustave fizičkih putovanja. Slične procese dokumentiraju i međunarodna istraživanja visokog obrazovanja tijekom pandemije, koja pokazuju da su sveučilišta vrlo brzo razvila alternativne oblike međunarodne suradnje kako bi očuvala procese internacionalizacije (46,123).

Ipak, jedan od najvažnijih nalaza kvalitativnog dijela istraživanja jest da virtualna suradnja nije percipirana kao potpuna zamjena za fizičku mobilnost. Sudionici iz Splita i Gdańska neovisno su naglašavali da je uspješna online suradnja tijekom pandemije bila moguća prvenstveno ondje gdje su prethodno postojali osobni kontakti i odnosi izgrađeni kroz susrete uživo. Ovdje posebno ističemo primjer alijanse SEA-EU, čiji su sudionici više puta isticali da su upravo prvi fizički susreti partnera stvorili temelje povjerenja potrebne za kasniji uspješan rad u virtualnom okruženju.

Kvalitativni podaci sugeriraju da međunarodna suradnja nije samo rezultat formalnih sporazuma, institucionalnih struktura ili digitalnih platformi, nego i međuljudskih odnosa,

povjerenja i neformalnih mreža koje se razvijaju tijekom osobnih kontakata (socijalni kapital). Iako su digitalni alati omogućili nastavak komunikacije, nisu mogli u potpunosti reproducirati procese izgradnje povjerenja i zajedničkog identiteta koji nastaju kroz neposrednu interakciju.

Posebno je zanimljivo da su sudionici gotovo jednoglasno razlikovali administrativnu od iskustvene dimenzije internacionalizacije. Dok su sastanci, koordinacija projekata i dio nastavnih aktivnosti relativno uspješno preneseni u virtualni prostor, iskustveni aspekt međunarodne suradnje ostao je teško nadomjestiv. Sudionici su naglašavali važnost neformalnih razgovora, upoznavanja lokalne kulture, socijalizacije i spontanih interakcija koje predstavljaju sastavni dio međunarodnog akademskog iskustva.

Istodobno, pandemija je generirala i određene pozitivne promjene. Sudionici su opisivali povećanu učestalost međunarodnih sastanaka, veću dostupnost međunarodnih aktivnosti te uključivanje pojedinaca koji prije pandemije nisu sudjelovali u međunarodnoj suradnji zbog financijskih, vremenskih ili logističkih ograničenja. U tom smislu pandemija je djelovala kao akcelerator razvoja hibridnih modela internacionalizacije koji kombiniraju fizičku mobilnost s digitalnim oblicima suradnje. Slični procesi prepoznati su i u literaturi kao jedna od trajnih ostavština pandemije u visokom obrazovanju (46).

Rezultati ove disertacije stoga sugeriraju da pandemija nije dovela do zamjene tradicionalne mobilnosti virtualnim modelima, nego do njihove međusobne integracije. Dok su digitalni alati pokazali značajan potencijal za održavanje međunarodne suradnje i povećanje njezine dostupnosti, fizička mobilnost ostala je nezamjenjiv element izgradnje povjerenja, akademskih mreža i međunarodnog iskustva.

5.7. Institucionalno učenje: od otpornosti prema antifragilnosti?

Jedno od temeljnih pitanja koje proizlazi iz rezultata ove disertacije jest jesu li sveučilišta tijekom pandemije bolesti COVID-19 pokazala samo sposobnost očuvanja funkcionalnosti u uvjetima krize ili su iz kriznog iskustva izašla s novim organizacijskim kapacitetima. Nalazi ove disertacije nedvojbeno potvrđuju postojanje organizacijske otpornosti, ali istodobno upućuju i na procese institucionalnog učenja koji nadilaze puko očuvanje „statusa quo“.

Kvalitativni nalazi pokazuju da su mnoge promjene uvedene kao privremeni odgovor na pandemiju postale trajni dio prakse na visokoškolskim institucijama. Svi sudionici opisivali

su zadržavanje online sastanaka, hibridnih oblika međunarodne suradnje, digitalnih administrativnih procedura te unaprijeđenih komunikacijskih i koordinacijskih mehanizama i nakon završetka akutne faze pandemije. Posebno su isticane učinkovitost virtualnih sastanaka, veća dostupnost međunarodne suradnje te fleksibilniji oblici rada koji su nastavili funkcionirati i nakon ukidanja epidemioloških ograničenja. Takvi nalazi podudaraju se s istraživanjima koja pandemiju opisuju kao akcelerator procesa digitalne transformacije u visokom obrazovanju (46).

Istodobno, rezultati pokazuju da institucionalno učenje nije bilo jednako formalizirano u svim analiziranim institucijama. Dok su pojedini sudionici opisivali razvoj novih procedura procjene rizika, segmentiranih komunikacijskih sustava i sustavnijeg praćenja kriznih prijetnji, drugi su naglašavali da su stečena iskustva ostala prvenstveno na razini implicitnog ili individualnog znanja. Ta je razlika važna jer organizacijsko učenje ne podrazumijeva samo stjecanje iskustva, nego i njegovu transformaciju u procedure, pravila i institucionalnu memoriju koja ostaje prisutna neovisno o pojedincima koji su u određenom trenutku sudjelovali u kriznom upravljanju (14).

U tom je kontekstu posebno zanimljiv nalaz da niti jedna od analiziranih institucija prije pandemije nije raspolagala razvijenim planovima za upravljanje krizom pandemijskih razmjera, dok su nakon pandemije sudionici višekratno opisivali povećanu svijest o važnosti procjene rizika, kontinuiteta poslovanja i pripremljenosti. Pandemija je tako djelovala ne samo kao poremećaj nego i kao snažan mehanizam organizacijskog učenja. Sličan proces opisuju Oleksiyenko i suradnici (31), koji zaključuju da su sveučilišta tijekom pandemije razvijala nove upravljačke kapacitete upravo kroz iskustvo suočavanja s neizvjesnošću i kriznim okolnostima.

Dodatnu perspektivu pružaju nalazi prvog istraživanja ove disertacije. Tokalić i suradnici (125), analizirajući otpornost zdravstvenih sustava Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine, ističu da višekratna izloženost prirodnim i društvenim krizama može rezultirati razvojem obilježja antifragilnosti, odnosno sposobnosti sustava da kroz krizna iskustva razvija nove kapacitete i postaje otporniji na buduće poremećaje. Iako se njihova analiza odnosi na zdravstvene sustave, nalazi ove disertacije sugeriraju da se slični mehanizmi mogu prepoznati i u visokom obrazovanju. Digitalizacija procesa, razvoj novih komunikacijskih modela, unapređenje upravljanja rizicima te širenje hibridnih oblika rada i suradnje predstavljaju organizacijske kapacitete koji nisu postojali u istoj mjeri prije pandemije.

Sličnu perspektivu pruža i iskustvo Sveučilišta u Zagrebu tijekom Domovinskog rata. Glumčić i suradnici (126) pokazali su da su studenti Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu tijekom ratnih godina uspjeli održati akademske i izvannastavne aktivnosti unatoč izrazito nepovoljnim okolnostima. Njihovi nalazi upućuju na to da sposobnost očuvanja temeljnih obrazovnih funkcija tijekom krize nije specifična samo za okolnosti pandemije, nego predstavlja širi oblik institucionalne otpornosti koji se može razvijati kroz različita krizna iskustva. Promatrano iz te perspektive, pandemija bolesti COVID-19 može se razumjeti kao još jedna velika društvena kriza koja je istodobno testirala i oblikovala prilagodbene kapacitete akademskih institucija.

Međutim, rezultati ove disertacije također upozoravaju da nisu sve posljedice pandemije bile pozitivne. Sudionici su opisivali pojavu novih izazova, uključujući očekivanje stalne digitalne dostupnosti, zamagljivanje granica između profesionalnog i privatnog života te povećana očekivanja vezana uz rad na daljinu. Pojedini su sudionici govorili i o otporu povratku na prethodne modele rada nakon završetka pandemije. Takvi nalazi sugeriraju da organizacijsko učenje nije jednoznačno pozitivan proces, nego često uključuje istodobno stvaranje novih kapaciteta i novih organizacijskih izazova.

Promatrano u cjelini, rezultati ove disertacije pokazuju da su analizirana sveučilišta tijekom pandemije razvila niz novih organizacijskih sposobnosti koje su nastavile postojati i nakon završetka akutne faze krize. Digitalni alati, hibridni oblici suradnje, unaprijeđeni komunikacijski mehanizmi i veća osjetljivost na upravljanje rizicima predstavljaju trajne promjene koje su oblikovale postpandemijsko funkcioniranje institucija. Takvi nalazi podupiru tezu da se otpornost ne može promatrati isključivo kao sposobnost povratka u prethodno stanje, nego i kao sposobnost organizacijskog razvoja kroz krizno iskustvo.

6. SNAGE I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

6.1. Snage istraživanja

Glavna snaga ove disertacije proizlazi iz primjene mješovitog istraživačkog pristupa kojim su objedinjeni kvantitativni i kvalitativni izvori podataka. Kombinacija longitudinalne analize institucionalnih pokazatelja Sveučilišta u Splitu i kvalitativnih intervjua s čelnicima triju europskih sveučilišta omogućila je istodobno sagledavanje mjerljivih učinaka pandemije i razumijevanje organizacijskih procesa koji su oblikovali institucionalni odgovor na krizu. Takav pristup omogućio je triangulaciju nalaza te povećao njihovu interpretativnu vrijednost.

Dodatna snaga istraživanja jest korištenje administrativnih podataka koji obuhvaćaju više područja djelovanja sveučilišta, uključujući akademske, istraživačke, financijske i međunarodne pokazatelje. Time je omogućena višedimenzionalna analiza institucionalnog funkcioniranja tijekom pandemije, što je u literaturi relativno rijetko zbog ograničene dostupnosti usporedivih institucionalnih podataka.

Posebna vrijednost kvalitativnog dijela istraživanja proizlazi iz uključivanja sudionika koji su tijekom pandemije bili neposredno uključeni u procese upravljanja na najvišim razinama institucija. Njihove perspektive omogućile su dublji uvid u procese donošenja odluka, upravljanja rizicima, institucionalne prilagodbe i organizacijskog učenja koji nisu vidljivi iz kvantitativnih pokazatelja. Uključivanje sudionika iz triju različitih europskih sveučilišta dodatno je omogućilo identifikaciju zajedničkih obrazaca, ali i kontekstualnih razlika u institucionalnim odgovorima na krizu.

6.2. Ograničenja istraživanja

Unatoč navedenim prednostima, istraživanje ima nekoliko ograničenja koja treba uzeti u obzir pri interpretaciji rezultata.

Prvo, kvantitativni dio istraživanja temelji se na analizi jednog sveučilišta, odnosno Sveučilišta u Splitu. Iako takav pristup omogućuje detaljnu longitudinalnu analizu institucionalnih trendova, ograničava mogućnost izravne usporedbe s drugim hrvatskim i europskim sveučilištima. Budući da usporedivi višegodišnji administrativni skupovi podataka drugih hrvatskih sveučilišta nisu javno dostupni u harmoniziranom obliku, nije bilo moguće uključiti kontrolnu skupinu niti provesti kontrafaktualnu analizu.

Drugo, analiza prekinutih vremenskih nizova provedena je na relativno malom broju vremenskih točaka. Ograničen broj godišnjih opažanja smanjuje statističku snagu analize te zahtijeva oprez pri interpretaciji rezultata. Stoga se nalazi trebaju promatrati prvenstveno kao pokazatelji institucionalnih trendova, a ne kao konačan dokaz odsutnosti ili prisutnosti učinaka pandemije.

Treće, analiza znanstvene produktivnosti temeljila se na publikacijama indeksiranim u bazama Web of Science i Scopus. Takav pristup osigurava međunarodnu usporedivost, ali istodobno ne obuhvaća sve oblike znanstvene i stručne produkcije te ne omogućuje detaljniju bibliometrijsku analizu kvalitete i utjecaja objavljenih radova.

Četvrto, kvalitativni dio istraživanja obuhvatio je sedam stručnih intervjuja provedena na trima sveučilištima unutar alijanse SEA-EU. Iako je cilj kvalitativnog istraživanja bio dubinsko razumijevanje fenomena, a ne statistička generalizacija, broj uključenih institucija i sudionika ograničava mogućnost prenošenja nalaza na sve sustave visokog obrazovanja. Nadalje, intervjui su provedeni s članovima upravljačkih struktura, zbog čega rezultati primarno odražavaju perspektivu institucionalnog vodstva, dok iskustva nastavnika, administrativnog osoblja i studenata nisu bila izravno obuhvaćena istraživanjem.

Unatoč navedenim ograničenjima, kombinacija različitih metodoloških pristupa, višestrukih izvora podataka i međunarodne perspektive omogućila je cjelovit uvid u institucionalni odgovor sveučilišta na pandemiju bolesti COVID-19. Upravo povezivanje kvantitativnih pokazatelja s iskustvima sudionika uključenih u procese upravljanja predstavlja jednu od ključnih vrijednosti ovog istraživanja te doprinosi boljem razumijevanju otpornosti i prilagodbe visokog obrazovanja u uvjetima krize.

7. ZAKLJUČAK

Ova disertacija polazila je od jednog temeljnog analitičkog paradoksa: pandemija bolesti COVID-19 opisivana je kao najveći istovremeni šok obrazovnim sustavima u suvremenoj povijesti, a ipak, kada se empirijski pogleda što se zbivalo s jednim javnim europskim sveučilištem, podaci ne potvrđuju dramatičan slom. Analiza nije pokazala statistički značajne promjene trendova nakon početka pandemije u većini analiziranih institucionalnih pokazatelja na razini Sveučilišta u Splitu. Upravo ta prividna nelogičnost između magnitude globalnog poremećaja i stabilnosti institucionalnih pokazatelja bila je istraživački pokretač ove disertacije i ostaje njezinim središnjim analitičkim doprinosom.

Rezultati prvog istraživanja pokazali su da je Sveučilište u Splitu zadržalo stabilnost u svim analiziranim dimenzijama, akademskoj, financijskoj, istraživačkoj i dimenziji međunarodne mobilnosti. Najizraženiji negativni učinak utvrđen je u području međunarodne mobilnosti studenata i osoblja, koja je u akutnoj fazi pandemije naglo pala, ali se snažno oporavila i nadmašila predpandemijske razine već u akademskoj godini 2022./2023. Financijska stabilnost bila je strukturno uvjetovana dominantnim modelom javnog financiranja kroz model javnih subvencija, koji je instituciju zaštitio od tržišnih šokova prisutnih u drugim sustavima visokog obrazovanja.

Kvantitativni nalazi odgovaraju na pitanje što se zbivalo, ali ne i zašto. Tu analitičku prazninu popunjava drugo istraživanje. Kvalitativna komparativna analiza upravljačkih iskustava čelnika i članova uprave triju sveučilišta unutar alijanse SEA-EU otkrila je ključne mehanizme institucionalne otpornosti: privremenu centralizaciju donošenja odluka u akutnoj fazi; oslanjanje na prethodno izgrađene neformalne odnose povjerenja kao supstitut za formalne krizne protokole; disciplinarno uvjetovane granice digitalne prilagodbe; te nejednako formalizirano institucionalno učenje iz kriznog iskustva. Teorijski okvir koji kombinira Ducheckovu konceptualizaciju otpornosti, Boin–t Hartov fazni model krize i Talebov koncept antifragilnosti omogućio je razlikovanje između institucija koje se vraćaju u predkrizno stanje i onih koje iz krize izlaze s novim kapacitetima. Nalazi sugeriraju da su analizirana sveučilišta postigla stabilnost uz elemente inkrementalne reforme i organizacijskog učenja, no bez sustavno formaliziranih mehanizama koji bi stečeno iskustvo trajno ugradili u institucionalnu memoriju. Zbog toga je primjerenije govoriti o otpornosti s elementima antifragilnosti nego o potpunoj transformaciji institucija.

Na empirijskoj razini, disertacija pridonosi razumijevanju funkcioniranja javnog sveučilišta u uvjetima sustavne krize koristeći longitudinalnu analizu administrativnih podataka

umjesto anketnih samoprocjena koje dominiraju dosadašnjom literaturom. Na teorijskoj razini, rezultati pokazuju da je institucionalna otpornost složen fenomen koji obuhvaća procese prilagodbe, raspoložive resurse i ostvarene ishode te da njezino razumijevanje zahtijeva uvažavanje specifičnog institucionalnog i nacionalnog konteksta. Na metodološkoj razini, disertacija potvrđuje vrijednost integriranog pristupa koji kombinira kvantitativnu i kvalitativnu analizu, jer tek ta kombinacija može odgovoriti na pitanje koje je u srži istraživanja institucionalne otpornosti: ne samo je li institucija bila stabilna, nego zašto.

Ograničenja istraživanja uključuju relativno mali broj vremenskih točaka u kvantitativnoj analizi, ograničeni uzorak triju sveučilišta u kvalitativnom dijelu te nepotpunu zastupljenost alijanse SEA-EU zbog nedostupnosti pojedinih sudionika iz promatranog razdoblja. Nadalje, oslanjanje na administrativne podatke, premda osigurava visoku razinu objektivnosti, ne omogućuje uvid u individualna iskustva studenata i zaposlenika niti u njihove percepcije učinaka pandemije.

Praktična relevantnost nalaza seže izvan granica jedne institucije. Razumijevanje strukturnih i upravljačkih čimbenika koji su doprinijeli institucionalnoj stabilnosti pruža osnovu za informiranje odluke o kriznoj pripremljenosti sveučilišta u trenutku kada globalni sustavi visokog obrazovanja traže odgovore na buduće poremećaje, zdravstvene, klimatske ili geopolitičke naravi. Odgovor koji ova disertacija nudi nije jednoznačan: otpornost nije resurs koji se nabavi, nego proces koji se gradi kroz kvalitetu odnosa, jasnoću odgovornosti i sustavnu volju da se iskustvo krize transformira u institucionalnu memoriju koja nadilazi pojedince koji su je proživjeli.

8. SAŽETAK

Ciljevi: Cilj ove disertacije bio je istražiti učinke pandemije bolesti COVID-19 na funkcioniranje sveučilišta te identificirati institucionalne i upravljačke čimbenike koji su oblikovali njihovu sposobnost prilagodbe i očuvanja kontinuiteta rada u uvjetima zdravstvene krize. U tu svrhu provedena su dva komplementarna istraživanja: kvantitativna longitudinalna analiza institucionalnih pokazatelja Sveučilišta u Splitu i kvalitativna komparativna analiza upravljačkih iskustava na sveučilištima unutar alijanse SEA-EU.

Metode: U prvom istraživanju analizirana su 34 institucionalna pokazatelja Sveučilišta u Splitu u razdoblju od 2017. do 2023. godine primjenom analize prekinutih vremenskih serija i neparametrijskih statističkih postupaka. U drugom istraživanju provedeno je sedam polustrukturiranih stručnih intervjua s čelnicima i članovima uprava triju sveučilišta alijanse SEA-EU (Splita, Gdańska i Malte), a podaci su analizirani metodom okvirne tematske analize (engl. „*Framework Analysis*“).

Rezultati: Ni jedan od 34 analizirana pokazatelja nije pokazao statistički značajnu promjenu trenda nakon početka pandemije, čime hipoteza o negativnom učinku pandemije na financijske i akademske pokazatelje nije potvrđena. Kvalitativna analiza identificirala je privremenu centralizaciju odlučivanja, oslanjanje na neformalne odnose povjerenja, disciplinarno uvjetovane granice digitalne prilagodbe te nejednako formalizirano institucionalno učenje kao ključne mehanizme institucionalnog odgovora na krizu.

Zaključci: Nalazi pokazuju da institucionalna otpornost sveučilišta nije rezultat dostupnosti resursa, nego kvalitete upravljačkih kapaciteta, modela financiranja i prethodno izgrađenih organizacijskih odnosa. Rezultati naglašavaju važnost institucionalne pripremljenosti, digitalne prilagodljivosti i stabilnog javnog financiranja za otpornost visokoobrazovnih institucija u budućim krizama.

9. LAIČKI SAŽETAK NA HRVATSKOM JEZIKU

Pandemija bolesti COVID-19 predstavljala je jedan od najvećih izazova za sustave visokog obrazovanja u modernoj povijesti. Ova disertacija istražuje kako je pandemija utjecala na funkcioniranje sveučilišta te koji su čimbenici omogućili pojedinim institucijama da očuvaju stabilnost u iznimno zahtjevnim uvjetima. Istraživanje je provedeno na primjeru Sveučilišta u Splitu, uz komparativnu analizu iskustava sveučilišta iz Poljske i Malte.

U prvom dijelu istraživanja praćeni su brožčani pokazatelji Sveučilišta u Splitu kroz razdoblje od sedam godina, uključujući podatke o studentima, znanstvenoj produktivnosti te financijskom poslovanju institucije. U drugom dijelu provedeni su intervjui s čelnicima triju europskih sveučilišta radi razumijevanja procesa donošenja odluka i organizacijskih prilagodbi u kriznim uvjetima.

Rezultati su pokazali da pandemija nije uzrokovala značajne promjene u većini analiziranih pokazatelja rada Sveučilišta u Splitu. Najveći negativan učinak zabilježen je u međunarodnoj mobilnosti studenata i zaposlenika, no ona se nakon završetka najstrožih ograničenja brzo oporavila. Kvalitativna analiza upravljačkih iskustava pokazala je da su ključni čimbenici stabilnosti bili odlučno i koordinirano vodstvo, prethodno izgrađeni odnosi povjerenja unutar institucije te stabilan model javnog financiranja koji nije bio izložen tržišnim rizicima.

Nalazi pokazuju da otpornost sveučilišta ne ovisi samo o financijskim sredstvima, nego i o kvaliteti upravljanja, organizaciji rada i spremnosti na učenje iz kriznih iskustava. Dobiveni rezultati mogu pomoći sveučilištima i donositeljima odluka u boljoj pripremi za buduće krize, bilo da su one zdravstvene, klimatske ili druge prirode.

10. SUMMARY

University Operations During the COVID-19 Pandemic: Academic, Financial, and Governance Aspects

Objectives: The aim of this dissertation was to investigate the effects of the COVID-19 pandemic on university functioning and to identify the institutional and governance factors that influenced universities' capacity for adaptation and operational continuity during crisis conditions. Two complementary studies were conducted: a quantitative longitudinal analysis of institutional indicators at the University of Split and a qualitative comparative analysis of governance experiences across universities within the SEA-EU alliance.

Methods: The first study analyzed 34 institutional indicators at the University of Split from 2017 to 2023, employing Interrupted time series analysis and non-parametric statistical methods. The second study involved seven semi-structured expert interviews with senior management from three SEA-EU alliance universities: Split, Gdańsk, and Malta. Data from these interviews were analyzed using Framework analysis method.

Results: None of the 34 indicators analyzed showed a statistically significant change in trend following the onset of the pandemic; therefore, the hypothesis of a negative pandemic impact on financial and academic performance was not supported. Qualitative analysis identified temporary centralization of decision-making, reliance on pre-existing informal trust relationships, discipline-specific limitations of digital adaptation, and unevenly formalized institutional learning as key mechanisms in the institutional crisis response.

Conclusions: The findings suggest that institutional resilience in universities depends not on available resources, but on the quality of governance capacities, funding models, and pre-existing organizational relationships. These results highlight the importance of institutional preparedness, digital adaptability, and stable public funding for enhancing the resilience of higher education institutions in future crises.

11. LAIČKI SAŽETAK NA ENGLESKOM JEZIKU

The COVID-19 pandemic posed major challenges for higher education systems. This dissertation looks at how the pandemic affected universities and explores what helped some institutions stay stable during difficult times. The research focuses on the University of Split and compares its experience with universities in Poland and Malta.

In the first part of the research, we analyzed institutional data from the University of Split over a seven-year period, including indicators of student enrollment, research productivity, and the University's financial performance. The second part consisted of interviews with senior leaders from three European universities to gain a deeper understanding of decision-making processes and organizational adaptations during the crisis.

The findings showed that the pandemic did not cause significant changes in most of the analyzed indicators at the University of Split. The greatest negative impact was observed in the international mobility of students and staff, although mobility recovered rapidly after the strictest restrictions were lifted. The qualitative analysis of leadership experiences revealed that the key factors contributing to institutional stability were decisive, well-coordinated leadership, previously established relationships of trust within the institution, and a stable public funding model not exposed to market-related risks.

The findings show that university resilience relies on more than just financial resources. Good governance, strong organizational capacity, and the ability to learn from crises are also important. These insights can help universities and policymakers get ready for future challenges, whether they involve public health, climate change, or other disruptions.

12. LITERATURA

1. European Commission. Higher education [Internet]. Brussels: European Commission [pristupljeno 20. lipnja 2026.]. Dostupno na: <https://education.ec.europa.eu/about-eea>.
2. Snellman CL. University in knowledge society: role and challenges. *J Syst Manag Sci*. 2015;5(4):84–113.
3. Dyke JG, Monbiot G. What is the role of universities at a time of climate and ecological crisis? *Geo Geogr Environ*. 2024;11(2):e00146.
4. Moscardini AO, Strachan R, Vlasova T. The role of universities in modern society. *Stud High Educ*. 2020;47(4):812–30.
5. Davey T. Converting university knowledge into value: how conceptual frameworks contribute to the understanding of the third mission role of European universities. *Int J Technol Transf Commer*. 2017;15(1):65–96.
6. File J, Farnell T, Doolan K, Lesjak D, Šćukanec N. *Financiranje visokog obrazovanja i socijalna dimenzija u Hrvatskoj: analiza i preporuke*. Zagreb: Institut za razvoj obrazovanja; 2013.
7. Lučin P, Samaržija SP. The Bologna process as a reform initiative in higher education in Croatia. *Eur Educ*. 2011;43(3):26–42.
8. World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19): epidemiological updates and monthly operational updates [Internet]. Geneva: WHO; 2020 [pristupljeno 20. lipnja 2026.]. Dostupno na: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>.
9. Juneau CE, Pueyo T, Bell M, Gee G, Collazzo P, Potvin L. Lessons from past pandemics: a systematic review of evidence-based, cost-effective interventions to suppress COVID-19. *Syst Rev*. 2022;11:90.
10. UNESCO. Education: from disruption to recovery [Internet]. Paris: UNESCO; 2020 [pristupljeno 20. lipnja 2026.]. Dostupno na: <https://www.unesco.org/en/covid-19/education-response>.
11. Sachs JD, Karim SSA, Aknin L, Allen J, Brosbøl K, Colombo F, i sur. The Lancet Commission on lessons for the future from the COVID-19 pandemic. *Lancet*. 2022;400(10359):1224–80.

12. Purcell WM, Lumberras J. Higher education and the COVID-19 pandemic: navigating disruption using the sustainable development goals. *Discover Sustainability*. 2021;2:1.
13. Pinheiro R, Balbachevsky E, Pillay P, Yonezawa A, ur. *The impact of Covid-19 on the institutional fabric of higher education: old patterns, new dynamics, and changing rules?* Cham: Palgrave Macmillan; 2023.
14. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res*. 2020;13:215–46.
15. Haase TW, Miller LM, Martinez ML, Kemp CA, Smith CD. Toward disaster-resilient universities: a pre-COVID assessment of American institutions of higher education. *Int J Disaster Risk Reduct*. 2026;140:106138.
16. Boin A, 't Hart P. From crisis to reform? Exploring three post-COVID pathways. *Policy Soc*. 2022;41:13–24.
17. Taleb NN. *Antifragile: things that gain from disorder*. New York: Random House; 2012.
18. Welch A. COVID crisis, culture wars, and Australian higher education. *High Educ Policy*. 2022;35:673–91.
19. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih (MZOM). Programsko financiranje [Internet]. Zagreb: MZOM; 2012 [pristupljeno 20. lipnja 2026.]. Dostupno na: <https://mzom.gov.hr/highlights/education/programme-funding-4026/4026>.
20. Eurydice. Funding in education – Croatia [Internet]. Brussels: European Commission/EACEA; 2024 [pristupljeno 20. lipnja 2026.]. Dostupno na: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/croatia/funding-education>.
21. García Carrizo J, Golebiowski D, Panchal DR, Reynoso Jurado M, Saavedra Reyes F. COVID-19 impact on higher education: comparative analysis of the Europaeum member universities [Internet]. Oxford: Europaeum; 2020 [pristupljeno 20. lipnja 2026.]. Dostupno na: <https://europaeum.org/wp-content/uploads/2021/07/Covid19-Impact-Report-2020-The-Europaeum-FINAL.pdf>.
22. Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti. *Narodne novine*. 2022;119.
23. Sveučilište u Splitu. O sveučilištu [Internet]. Split: Sveučilište u Splitu; 2024 [pristupljeno 20. lipnja 2026.]. Dostupno na <https://unist.hr/sastavnice-56/56>.
24. SEA-EU. About the Alliance [Internet]. Brest: SEA-EU Alliance; 2024 [pristupljeno 20. lipnja 2026.]. Dostupno na: <https://sea-eu.org/sea-eu/>.

25. Hrga J, Mijatović A, Ljutić D, Marušić A. Impact of the COVID-19 pandemic on university performance: a retrospective follow-up study of the University of Split, Croatia. *J Glob Health*. 2026;16:04017.
26. Bernstein J. *Manager's guide to crisis management*. New York: McGraw-Hill; 2011.
27. Riggio RE, Newstead T. Crisis leadership. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav*. 2023;10(1):201–24.
28. Capano G, Coletti P. Between short-term and medium-to-long-term responses: mapping the impact of COVID-19 on Italian universities. *Eur J High Educ*. 2025;13:128–48.
29. Kezar A, Eckel PD. Meeting today's governance challenges: a synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. *J High Educ*. 2004;75(4):371-399.
30. Weick KE. Educational organizations as loosely coupled systems. *Adm Sci Q*. 1976;21(1):1–19.
31. Oleksiyenko A, Mendoza P, Riaño FEC, Dwivedi OP, Kabir AH, Kuzhabekova A, i sur. Global crisis management and higher education: agency and coupling in the context of wicked COVID-19 problems. *High Educ Q*. 2022;77:356–74.
32. Agasisti T, Soncin M. Higher education in troubled times: on the impact of Covid-19 in Italy. *Stud High Educ*. 2021;46(1):86–95.
33. Fernandez AA, Shaw GP. Academic leadership in a time of crisis: the coronavirus and COVID-19. *J Leadersh Stud*. 2020;14(1):39–45.
34. Moerschell L, Novak SS. Managing crisis in a university setting: the challenge of alignment. *J Contingencies Crisis Manag*. 2020;28(1):30–40.
35. McNamara A. Crisis management in higher education in the time of COVID-19: the case of actor training. *Educ Sci*. 2021;11(3):132.
36. Bolden R, Petrov G, Gosling J. Distributed leadership in higher education: rhetoric and reality. *Educ Manag Adm Leadersh*. 2009;37(2):257–77.
37. Lumby J. Distributed leadership: the uses and abuses of power. *Educ Manag Adm Leadersh*. 2013;41(5):581–97.
38. Lalani K, Crawford J, Butler-Henderson K. Academic leadership during COVID-19 in higher education: technology adoption and adaptation for online learning during a pandemic. *Int J Leadersh Educ*. 2025;28(1):1-17.

39. Crawford J, Butler-Henderson K, Lalani K, Rudolph J, Sabu KM. Initial crisis leadership during COVID-19 higher education: a systematic review. *Technol Pedagog Educ.* 2025;34(3):377–93.
40. Strielkowski W, Wang J. An introduction: COVID-19 pandemic and academic leadership. In: *Proceedings of the 6th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL-6-2019)*; 2020. Paris: Atlantis Press; 2020. p. 1-4.
41. Bachmann P, Frutos-Bencze D. R&D and innovation efforts during the COVID-19 pandemic: the role of universities. *J Innov Knowl.* 2022;7(4):100238.
42. Mitroff II. Why some companies emerge stronger and better from a crisis [Internet]. New York: AMACOM; 2005 [pristupljeno 20. lipnja 2026.]. Dostupno na: <https://archive.org/details/whysomecompanies0000mitr/page/n7/mode/2up>.
43. Kwok L, Lee J, Han SH. Crisis communication on social media: what types of COVID-19 messages get the attention? *Cornell Hosp Q.* 2022;63(4):528–43.
44. Hong S, Kim B, Lee SY. A public health crisis in the university: impact of crisis response strategies on universities' transparency and post-crisis relationships during COVID-19 pandemic. *Public Relat Rev.* 2023;49(1):102287.
45. Dominic ED, Mahamed M, Abdullah Z, Hashim NB. Rebuilding crisis response strategies: Nigerian university reputation sustainability during and after the COVID-19 pandemic crisis. *Int J Acad Res Bus Soc Sci.* 2021;11:1448–66.
46. Watermeyer R, Crick T, Knight C, Goodall J. COVID-19 and digital disruption in UK universities: afflictions and affordances of emergency online migration. *High Educ.* 2021;81:623-641.
47. Jayasuriya K. COVID-19, markets and the crisis of the higher education regulatory state: the case of Australia. *Globalizations.* 2021;18:584–99.
48. Estermann T, Pruvot EB, Kupriyanova V, Stoyanova H. The impact of the COVID-19 crisis on university funding in Europe. Brussels: European University Association; 2020.
49. Notteboom T, Pallis T, Rodrigue JP. Disruptions and resilience in global container shipping and ports: the COVID-19 pandemic versus the 2008–2009 financial crisis. *Marit Policy Manag.* 2021;48(7):957–90.
50. Startz D. University finances and COVID-19: different schools, different risks [Internet]. Washington DC: Brookings Institution; 2020 [pristupljeno 20. lipnja 2026.].

- 2026]. Dostupno na: <https://www.brookings.edu/articles/university-finance-and-covid-19-different-schools-different-risks/>.
51. Reimers FM. Can universities help "build back better" in education? The socially embedded university responds to the Covid-19 pandemic. *Front Sustain.* 2021;2:636769.
 52. de Boer H. COVID-19 in Dutch higher education. *Stud High Educ.* 2021;46(1):96–106.
 53. Dorantes AR, Low JR. Financial crisis management in higher education: responses by 20 private colleges and universities to the 2007-2009 financial crisis. *J Educ Finance.* 2016;42(2):188–219.
 54. Kapustian O, Petlenko Y, Ryzhov A, Kharlamova G. Financial sustainability of a Ukrainian university due to the COVID-19 pandemic: a calculative approach. *Invest Manag Financ Innov.* 2021;18(4):340–54.
 55. Chang CL, McAleer M, Wong WK. Risk and financial management of COVID-19 in business, economics and finance. *J Risk Financ Manag.* 2020;13(5):102.
 56. Riinawati R. Education financial management during Covid-19 pandemic of Islamic universities in South Kalimantan. *Din Ilmu.* 2021;21(2):383–96.
 57. Lukač J, Olexová C, Kudlová Z. Factors predicting companies' crisis in the engineering industry from the point of view of financial analysis. *PLoS ONE.* 2022;17(2):e0264016.
 58. Ramlo SE. Universities and the COVID-19 pandemic: comparing views about how to address the financial impact. *Innov High Educ.* 2021;46(6):777–93.
 59. Pavlov OV, Katsamakos E. COVID-19 and financial sustainability of academic institutions. *Sustainability.* 2021;13(7):3903.
 60. Karakose T. The impact of the COVID-19 epidemic on higher education: opportunities and implications for policy and practice. *Educ Process Int J.* 2021;10(1):7–12.
 61. Iivari N, Sharma S, Ventä-Olkkonen L. Digital transformation of everyday life – How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care? *Int J Inf Manag.* 2020;55:102183.
 62. Williamson B, Eynon R, Potter J. Pandemic politics, pedagogies and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learn Media Technol.* 2020;45(2):107–14.

63. Abualadas HM, Xu L. Achievement of learning outcomes in non-traditional (online) versus traditional (face-to-face) anatomy teaching in medical schools: a mixed method systematic review. *Clin Anat.* 2023;36(1):50–76.
64. Lee CF. Exploring motivations for studying abroad: a case study of Taiwan. *Tour Anal.* 2017;22:523–36.
65. Warren MS, Skillman SW. Mobility changes in response to COVID-19 [preprint]. *arXiv.* 2020;2003.14228.
66. Nouvellet P, Bhatia S, Cori A, Ainslie KEC, Baguelin M, Bhatt S, et al. Reduction in mobility and COVID-19 transmission. *Nat Commun.* 2021;12:1090.
67. Koris R, Mato-Díaz FJ, Hernández-Nanclares N. From real to virtual mobility: Erasmus students' transition to online learning amid the COVID-19 crisis. *Eur Educ Res J.* 2021;20:463–78.
68. Cairns D, França T. Managing student mobility during the COVID-19 pandemic: an immobility turn in internationalized learning? *Societies (Basel).* 2022;12:105.
69. Jo H. From classroom to screen: analyzing the mechanisms shaping e-learning benefits amidst COVID-19. *J Knowl Econ.* 2023;15:12979–3000.
70. Yıldırım S, Bostancı SH, Yıldırım DÇ, Erdoğan F. Rethinking mobility of international university students during the COVID-19 pandemic. *High Educ Eval Dev.* 2021;15:98–113.
71. Mok KH, Xiong W, Ke G, Cheung JOW. Impact of COVID-19 pandemic on international higher education and student mobility: student perspectives from mainland China and Hong Kong. *Int J Educ Res.* 2021;105:101718.
72. Young M, Pinheiro R, Avramovic A. Unpacking resilience in higher education: investigating twenty-first-century shifts in universities' academic cores. *High Educ.* 2024;87(1):221–36.
73. Naidu S. Building resilience in education systems post-COVID-19. *Distance Educ.* 2021;42(1):1–4.
74. Betthäuser BA, Bach-Mortensen AM, Engzell P. A systematic review and meta-analysis of the evidence on learning during the COVID-19 pandemic. *Nat Hum Behav.* 2023;7:375–85.
75. Azevedo JP, Hasan A, Goldemberg D, Geven K, Iqbal SA. Simulating the potential impacts of COVID-19 school closures on schooling and learning outcomes. *World Bank Res Obs.* 2021;36(1):1–40.

76. Choi B, Jegatheeswaran L, Minocha A, Alhilani M, Nakhoul M, Mutengesa E. The impact of the COVID-19 pandemic on final year medical students in the United Kingdom: a national survey. *BMC Med Educ.* 2020;20:206.
77. Schirmer H. German HEI students' trust in political institutions to properly deal with the COVID-19 pandemic: emphasis on the specific role of intercultural experience. *Eur J High Educ.* 2023;13(1):1–21.
78. Dodd RH, Dadaczynski K, Okan O, McCaffery KJ, Pickles K. Psychological well-being and academic experience of university students in Australia during COVID-19. *Int J Environ Res Public Health.* 2021;18(3):866.
79. McCusker CE, Mohseni R. Reflections on transitioning to online general chemistry in Southern Appalachia. *J Chem Educ.* 2020;97(9):2913–6.
80. Fedajev A, Jovanović D, Janković-Perić M, Radulescu M. Exploring the nexus of distance learning satisfaction: perspectives from accounting students in Serbian public universities during the pandemic. *J Knowl Econ.* 2025;16(1):4465–95.
81. Teodorescu D, Aivaz KA, Amalfi A. Factors affecting motivation in online courses during the COVID-19 pandemic: the experiences of students at a Romanian public university. *Eur J High Educ.* 2022;12(4):332–49.
82. Alamel A, Ferry O, Tenret E. 'It's not the same to live in a house as to a small hall of residence': housing conditions, psychological distress and academic success of students in France during the first COVID-19 lockdown. *Eur J High Educ.* 2024;14(2):267–89.
83. Afolabi F, Olajuyigbe OA. Building resilience in education for academic continuity during disruption. *Int J Pedagog Teach Educ.* 2022;6(1):55–66.
84. Koopmann J, Zimmer LM, Lörz M. The impact of COVID-19 on social inequalities in German higher education: an analysis of dropout intentions of vulnerable student groups. *Eur J High Educ.* 2024;14(2):290–307.
85. Bolo MNV. Turning setbacks into comebacks: high school students academic resilience in the post-pandemic era. *Int J Res Innov Soc Sci.* 2024;8(3s):5661–85.
86. Bartusevičienė I, Pazaver A, Kitada M. Building a resilient university: ensuring academic continuity — transition from face-to-face to online in the COVID-19 pandemic. *WMU J Marit Aff.* 2021;20:151–72.
87. Mackey J, Gilmore F, Dabner N, Breeze D, Buckley P. Blended learning for academic resilience in times of disaster or crisis. *MERLOT J Online Learn Teach.* 2012;8(2):122–35.

88. Aviv-Reuven S, Rosenfeld A. Publication patterns' changes due to the COVID-19 pandemic: a longitudinal and short-term scientometric analysis. *Scientometrics*. 2021;126:6761–84.
89. Kruger S, Maturana G, Nickerson J. How has COVID-19 impacted research production in economics and finance? *Rev Financ Stud*. 2023;36(8):3348–81.
90. Andersen JP, Nielsen MW, Simone NL, Lewiss RE, Jagsi R. COVID-19 medical papers have fewer women first authors than expected. *eLife*. 2020;9:e58807.
91. Krukowski RA, Jagsi R, Cardel MI. Academic productivity differences by gender and child age in science, technology, engineering, mathematics, and medicine faculty during the COVID-19 pandemic. *J Womens Health*. 2021;30(3):341–7.
92. Nash M, Churchill B. Caring during COVID-19: a gendered analysis of Australian university responses to managing remote working and caring responsibilities. *Gend Work Organ*. 2020;27:833–46.
93. Cui R, Ding H, Zhu F. Gender inequality in research productivity during the COVID-19 pandemic. *Manuf Serv Oper Manag*. 2022;24(2):707–26.
94. Trippas JR, Maxwell D. First Early Career Researchers' Roundtable for Information Access Research: CHIIR 2022 full-day workshop. In: *Proceedings of the 2022 Conference on Human Information Interaction and Retrieval*; 14–18 March 2022; Regensburg, Germany. New York, USA: Association for Computing Machinery; 2022. p. 369–70.
95. Chapman DG, Thamrin C. Scientists in pyjamas: characterising the working arrangements and productivity of Australian medical researchers during the COVID-19 pandemic. *Med J Aust*. 2020;213(11):516–20.
96. Rauf A, Parham S, Sheehan C. Work-life balance and remote working in the pandemic and beyond: the lived experiences of university academics in The Netherlands and UK. *Eur J High Educ*. 2025;15(1):42–64.
97. Ghasemy M. How do you feel during these hard times? A longitudinal study to examine the ebb and flow of academics' affect during a COVID-19 lockdown. *High Educ*. 2024;87(3):651–70.
98. Sonuga-Barke EJS, Fearon P. Editorial: do lockdowns scar? Three putative mechanisms through which COVID-19 mitigation policies could cause long-term harm to young people's mental health. *J Child Psychol Psychiatry*. 2021;62(12):1375–8.

99. Amaratunga D, Liyanage C, Haigh R. A study into the role of international collaborations in higher education to enhance research capacity for disaster resilience. *Procedia Eng.* 2018;212:1233–40.
100. Oliver M, Littlejohn A, Kennedy E. What prevents universities from 'building back better'? Fault lines in university structures of care during the COVID-19 pandemic. *Eur J High Educ.* 2023.
101. Ogden K, Waltmann B. Higher education finances: how have they fared, and what options will an incoming government have? London, UK: Institute for Fiscal Studies; 2024. Available: <https://ifs.org.uk/publications/higher->
102. Bernal JL, Cummins S, Gasparrini A. Interrupted time series regression for the evaluation of public health interventions: a tutorial. *Int J Epidemiol.* 2017;46(1):348–55.
103. Cook RD, Weisberg S. Residuals and influence in regression. New York: Chapman and Hall; 1982.<https://hdl.handle.net/11299/37076>.
104. Durbin J, Watson GS. Testing for serial correlation in least squares regression. In: Kotz S, Johnson NL, editors. Breakthroughs in statistics. New York (NY): Springer; 1992.
105. MacKinnon JG, White H. Some heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimators with improved finite sample properties. *J Econom.* 1985;29(3):305–25.
106. Friedman M. The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance. *J Am Stat Assoc.* 1937;32(200):675–701.
107. Dickey DA, Fuller WA. Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root. *J Am Stat Assoc.* 1979;74(366):427–31.
108. Conover WJ. Practical nonparametric statistics. 3rd ed. New York (NY): Wiley; 1999.
109. Tong A, Sainsbury P, Craig J. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *Int J Qual Health Care.* 2007;19(6):349-57.
110. Bryman A. Social research methods. Oxford: Oxford University Press; 2004.
111. Flick U. An introduction to qualitative research. 4th ed. London: Sage; 2009.
112. Miles MB, Huberman AM. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. 2nd ed. Thousand Oaks (CA): Sage; 1994.
113. Yin RK. Case study research and applications: design and methods. 6th ed. Thousand Oaks (CA): Sage; 2018.

114. Van Audenhove L, Donders K. Talking to people III: expert interviews and elite interviews. In: Van den Bulck H, Puppis M, Donders K, Van Audenhove L, editors. *The Palgrave handbook of methods for media policy research*. Cham: Palgrave Macmillan; 2019. p. 179-197.
115. Malterud K, Siersma VD, Guassora AD. Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qual Health Res*. 2016;26(13):1753-60.
116. Kvale S, Brinkmann S. *InterViews: learning the craft of qualitative research interviewing*. 2nd ed. Thousand Oaks (CA): Sage; 2009.
117. Meuser M, Nagel U. The expert interview and changes in knowledge production. In: Bogner A, Littig B, Menz W, editors. *Interviewing experts*. London: Palgrave Macmillan; 2009. p. 17-42.
118. Dresing T, Pehl T. *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 9. Aufl. Marburg: dr. dresing & pehl GmbH; 2024. Dostupno na: <https://www.audiotranskription.de/praxisbuch>.
119. Ritchie J, Spencer L. Qualitative data analysis for applied policy research. In: Bryman A, Burgess RG, editors. *Analysing qualitative data*. London: Routledge; 1994. p. 173-194.
120. Strauss A, Corbin J. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd ed. Thousand Oaks (CA): Sage; 1998.
121. Campbell R, Javorka M, Engleton J, Fishwick K, Gregory K, Goodman-Williams R. Open-science guidance for qualitative research: an empirically validated approach for de-identifying sensitive narrative data. *Adv Methods Pract Psychol Sci*. 2023;6(4).
122. Dooly M, Moore E, Vallejo C. *Research ethics*. Res Publishing Net. 2017.
123. Marinoni G, van't Land H, Jensen T. The impact of COVID-19 on higher education around the world: IAU global survey report. Paris: International Association of Universities; 2020.
124. Shaya N, Abukhait R, Madani R, Khattak MN. Organizational resilience of higher education institutions: an empirical study during COVID-19 pandemic. *High Educ Policy*. 2022;1-27.
125. Tokalić R, Viđak M, Kaknjo Mahmić M, Marušić A. Antifragility of the healthcare system in Croatia and Bosnia and Herzegovina: learning from man-made and natural crises. *Lancet Reg Health Eur*. 2021;9:100216. Medline:34693390.

126. Glunčić V, Pulanić D, Prka M, Marušić A, Marušić M. Curricular and extracurricular activities of medical students during war, Zagreb University School of Medicine, 1991–1995. *Acad Med.* 2001;76:82-7.

13. ŽIVOTOPIS

Jelena Hrga, dipl. oec.

Sveučilište u Splitu

Ulica Ruđera Boškovića 31, 21000 Split

E-mail: jelena.hrga@unist.hr

Obrazovanje i osposobljavanje:

Ovlašteni revizor, Hrvatska revizorska komora, 2008.

Diplomirani ekonomist, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 1997.

Radno iskustvo:

Sveučilište u Splitu, Ured za financijsko poslovanje; 2019. – danas

OTP banka Hrvatska, Odjel unutarnje revizije; 2018. – 2019.

Societe Generale Splitska banka d.d., Odjel unutarnje revizije; 2007. – 2018.

Deloitte d.o.o., Poslovna revizija; 2002. – 2007.

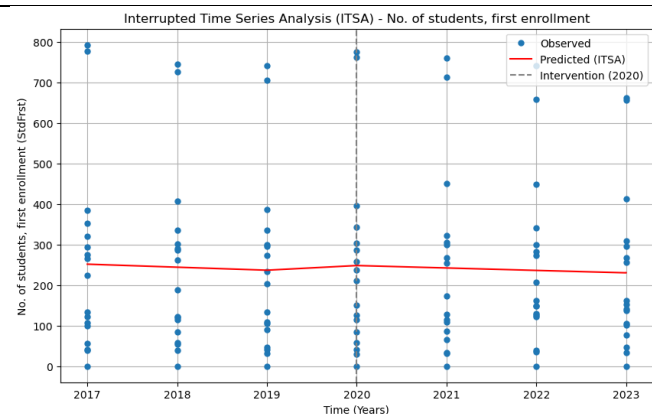
Publicirani znanstveni rad:

Hrga J, Mijatović A, Ljutić D, Marušić A. Impact of the COVID-19 pandemic on university performance: a retrospective follow-up study of the University of Split, Croatia. J Glob Health. 2026;16:04017. DOI: 10.7189/jogh.16.04017

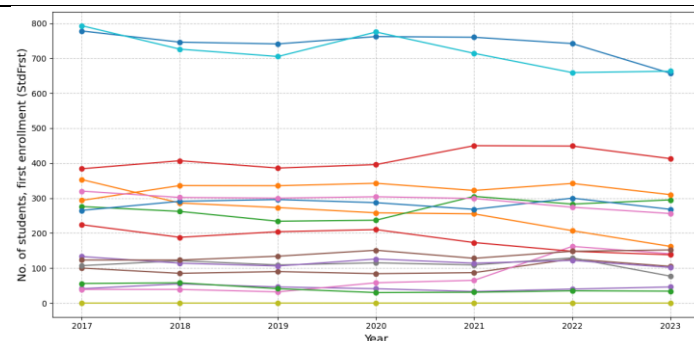
14. DODACI

14.1. Dodatak1: Rezultati analize prekinutih vremenskih serija

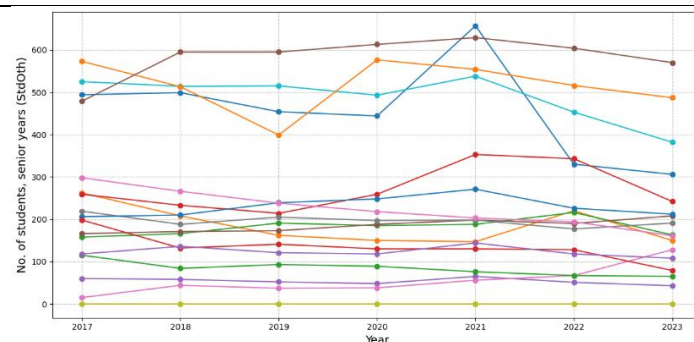
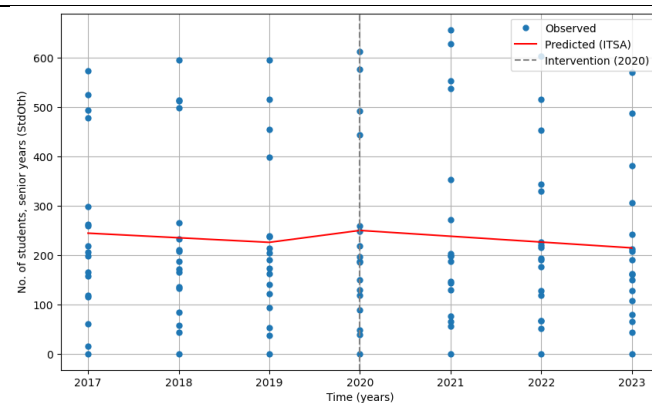
Rezultati analize prekinutih vremenskih serija



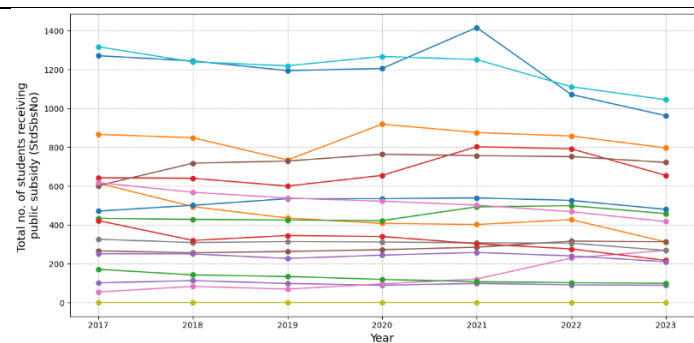
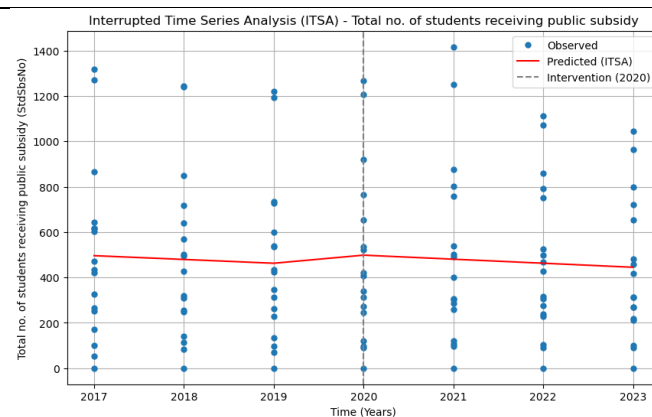
Podaci po pojedinim sastavnicama



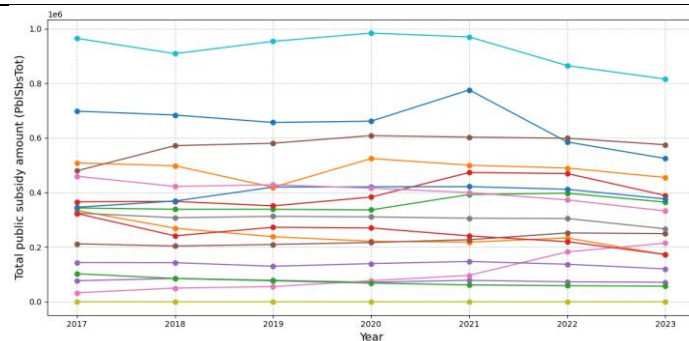
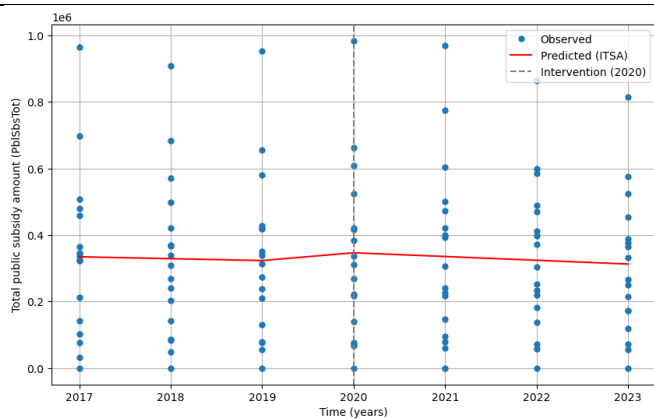
P=0.474, Friedman test



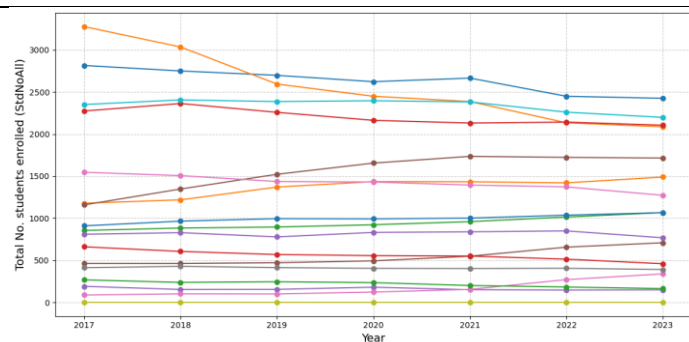
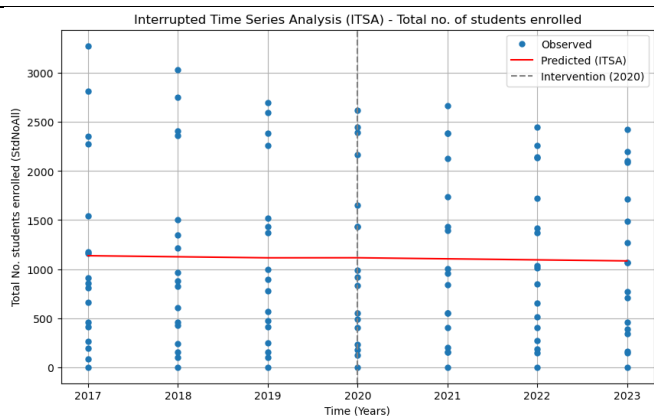
P=0.014, Friedman test; Conover post-hoc usporedba (P≤0.05): godine 2017-2021 vs 2023



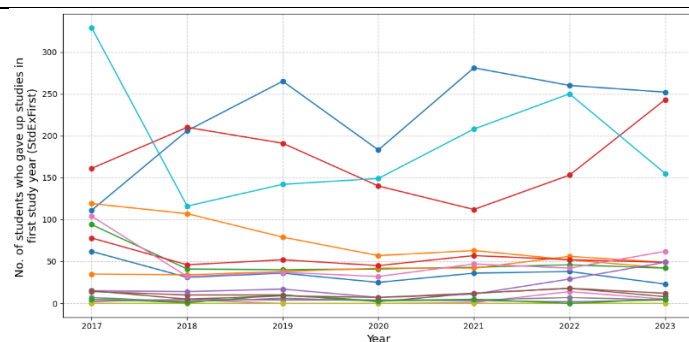
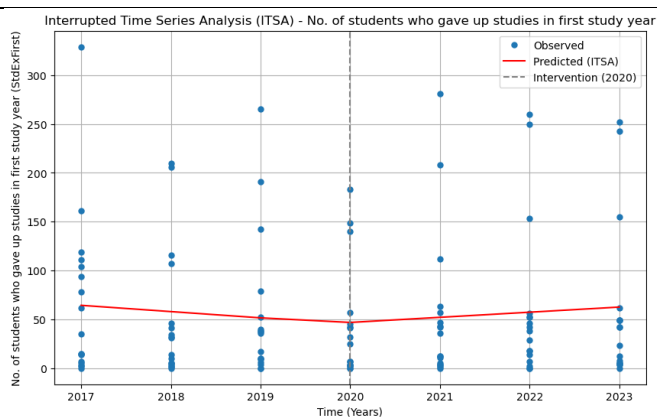
P=0.017, Friedman test. Conover post-hoc usporedba (P≤0.05): godine 2017, 2018, 2020, 2021 vs 2023



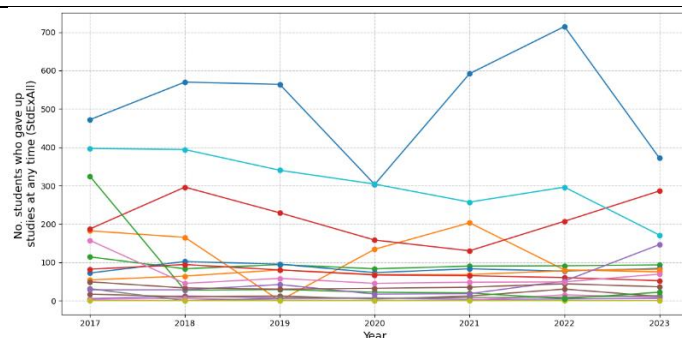
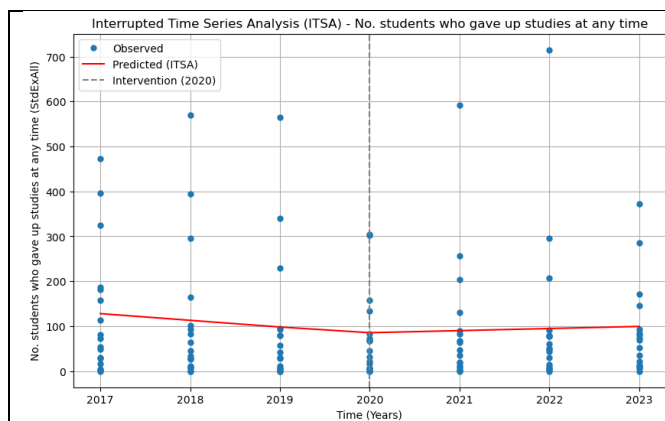
$P=0.037$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): godine 2017, 2020, 2021 vs 2023



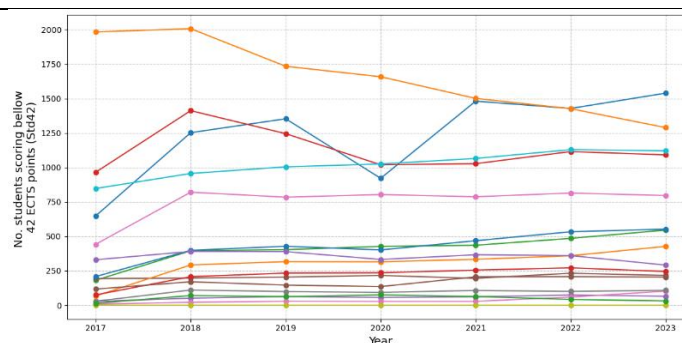
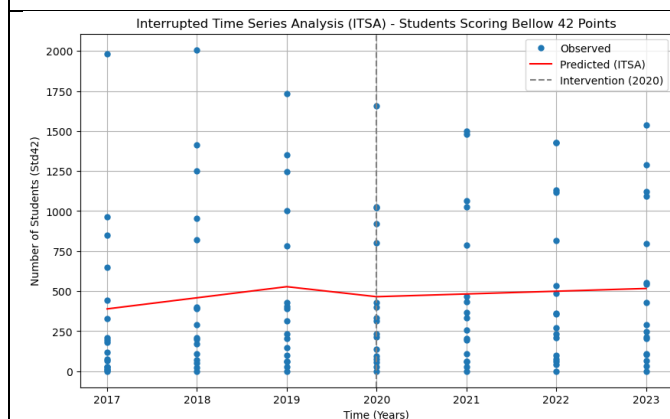
$P=0.766$, Friedman test



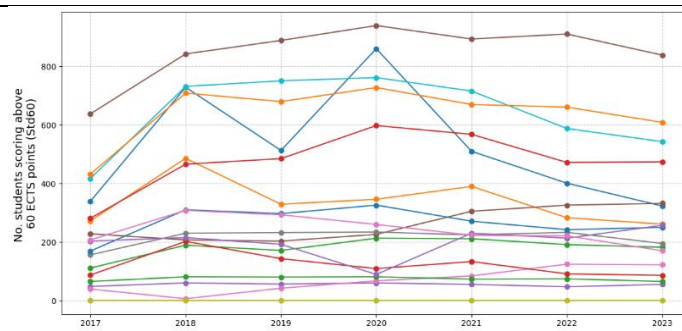
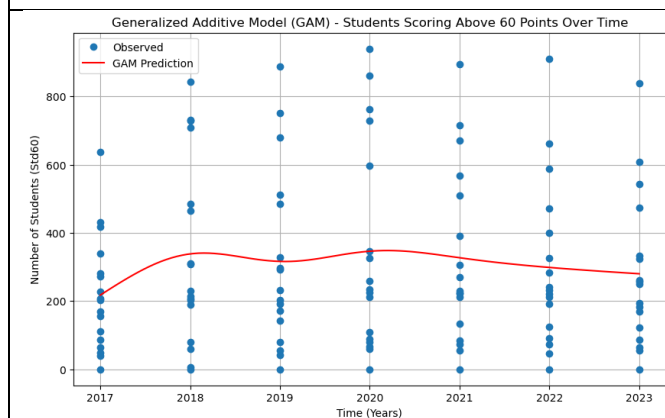
$P \leq 0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godine 2018-2020; 2018 vs 2022; 2020 vs 2021-2023



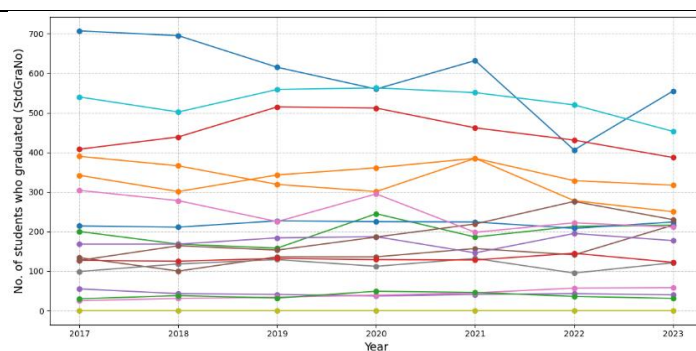
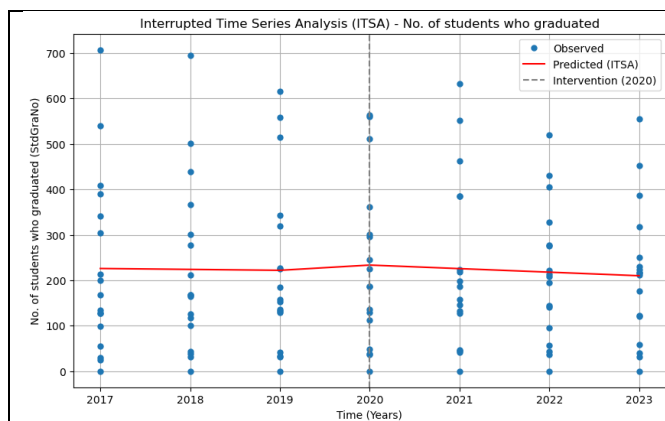
$P=0.030$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godine 2020-2021; 2018 vs 2021; 2020 vs 2022-2023



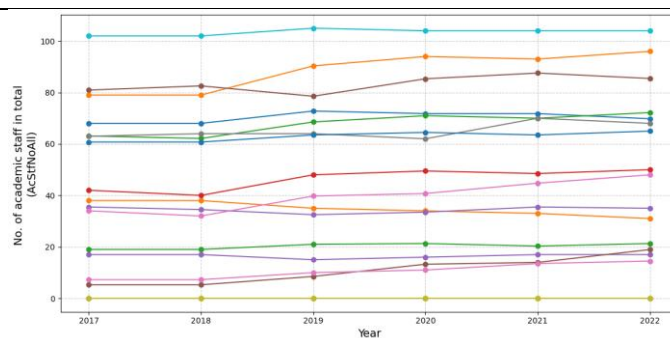
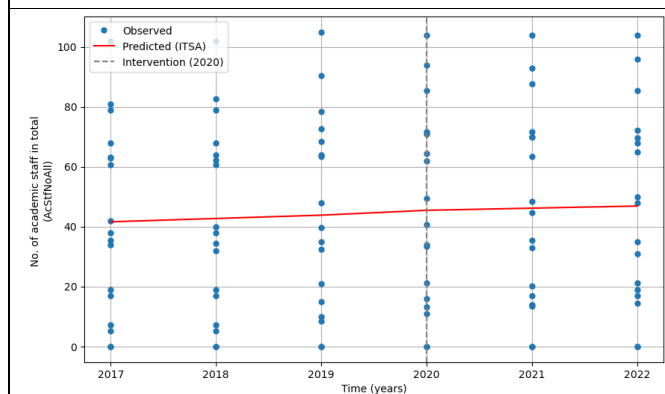
$P < 0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godine 2018-2020; 2018 vs 2022; 2019 vs 2020; 2020 vs 2021-2023



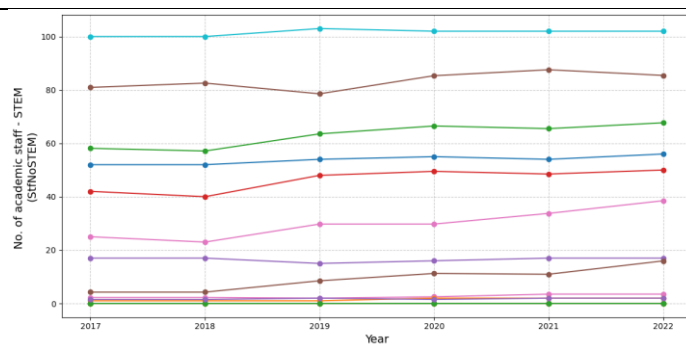
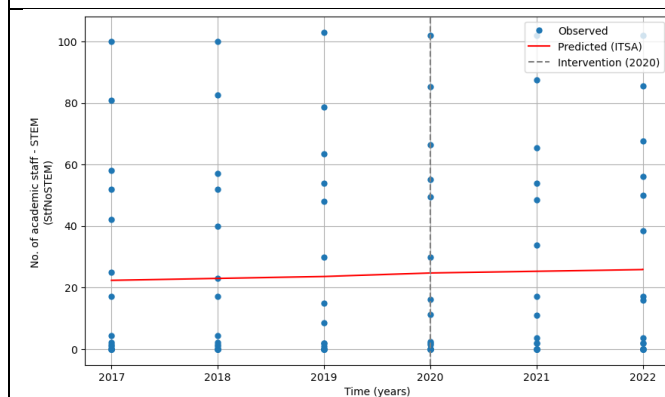
$P < 0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godine 2018-2022; 2018 vs 2023; 2019 vs 2020, 2023; 2020 vs 2022-2023; 2021 vs 2023



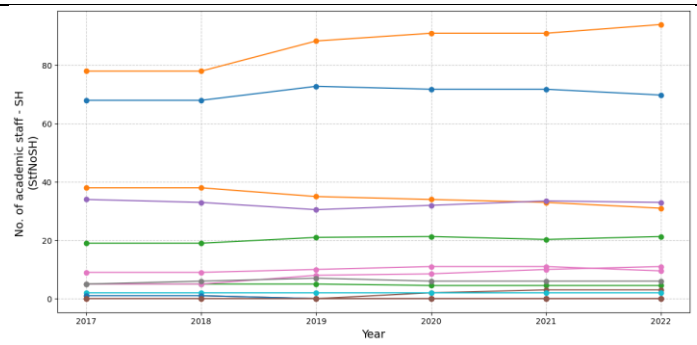
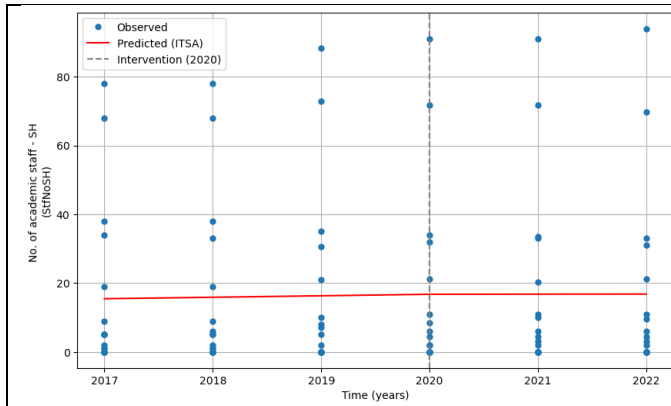
$P=0.218$, Friedman test



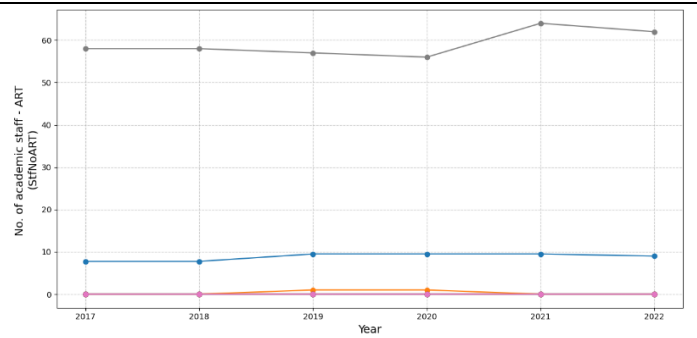
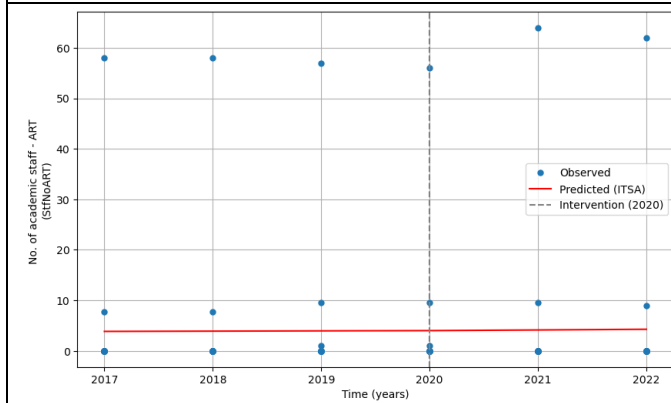
$P<0.001$, Friedman test. Conover post-hoc usporedba ($P\leq 0.05$): godine 2017, 2018, 2019 vs 2022



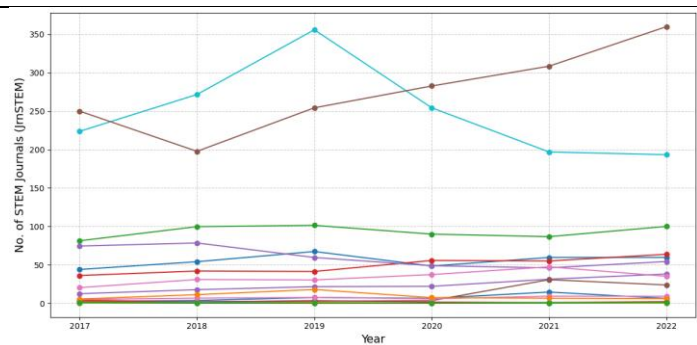
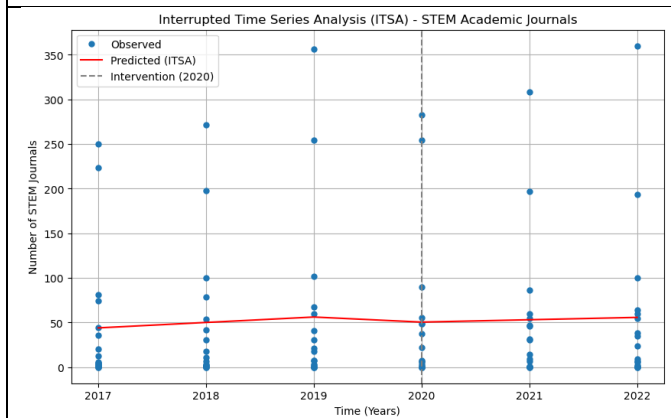
$P<0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P\leq 0.05$): 2017 vs godine 2020-2022; 2018 vs 2022; 2019 vs 2021-2022



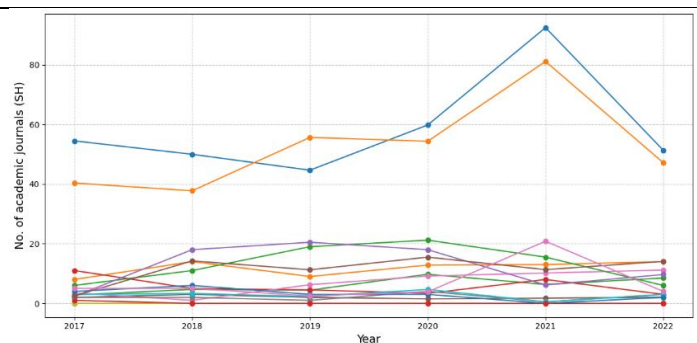
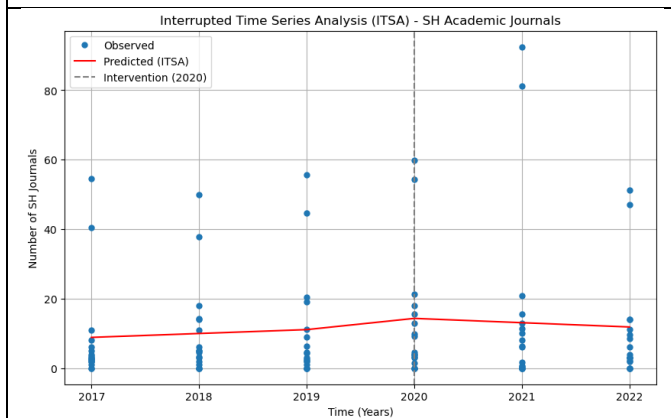
P=0.726, Friedman test



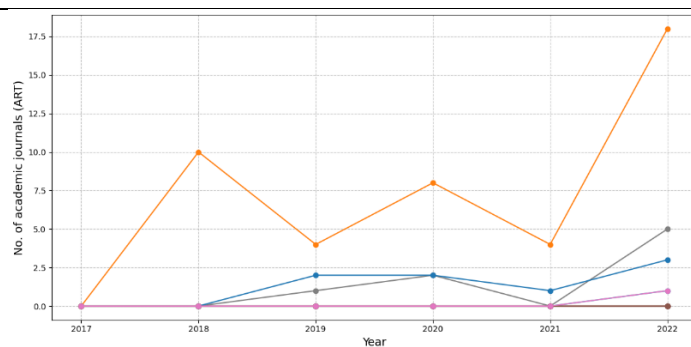
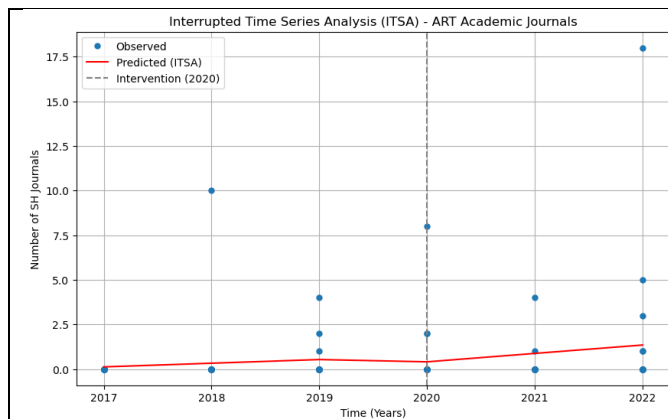
P=0.603, Friedman test



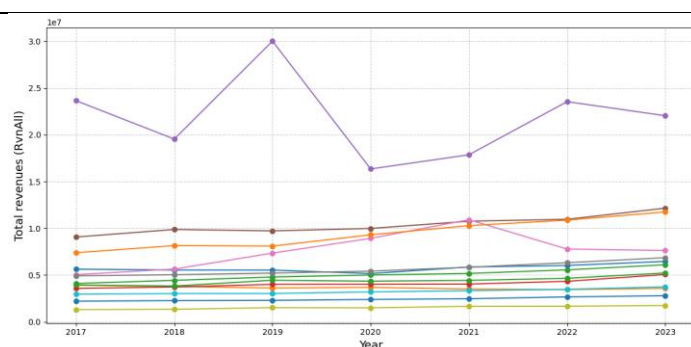
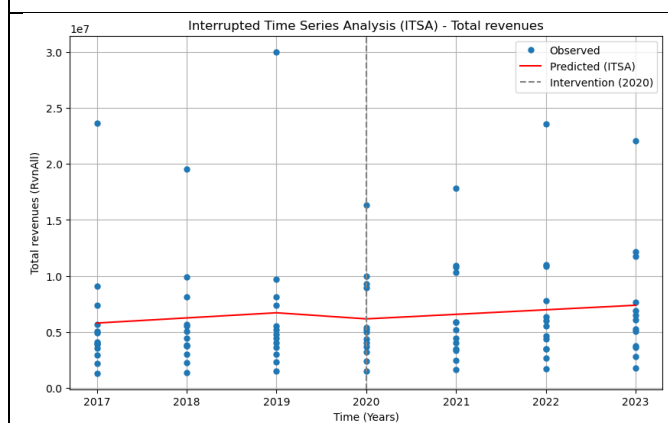
P=0.093, Friedman test



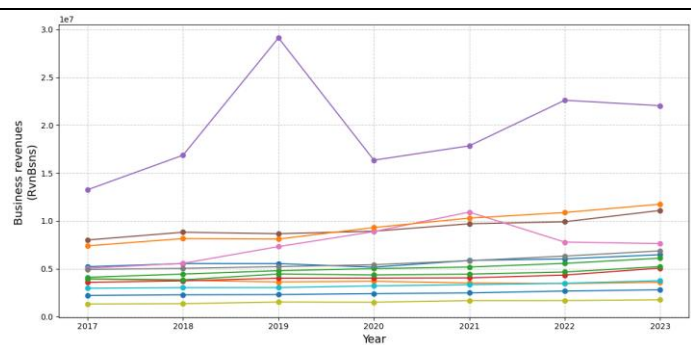
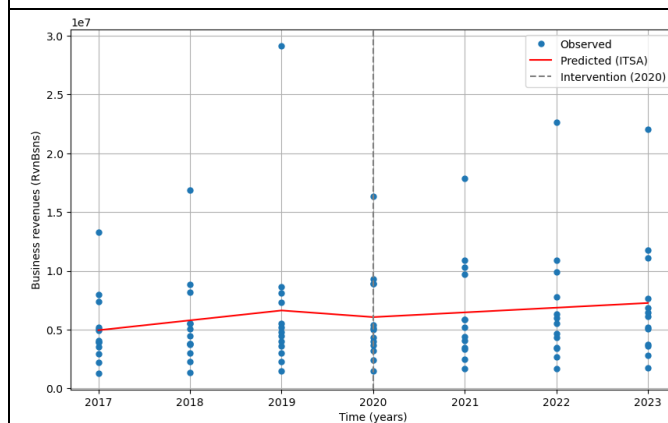
P=0.455, Friedman test



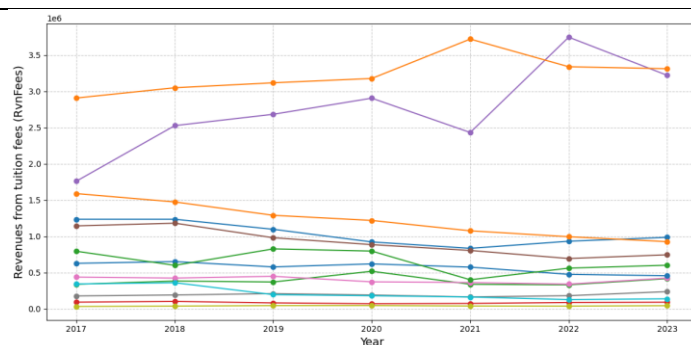
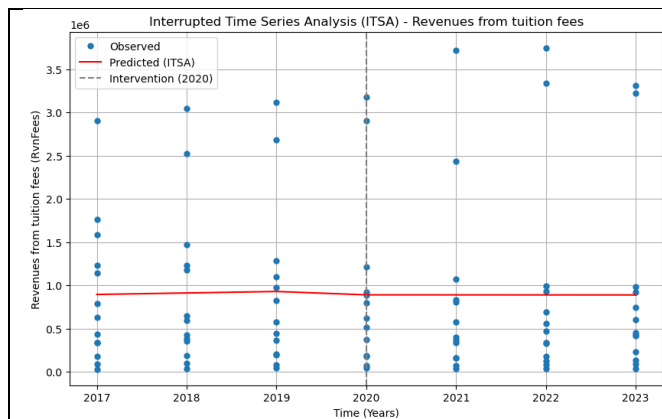
$P=0.003$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godina 2022; 2018 vs 2022; 2019 vs 2022; 2020 vs 2022; 2021 vs 2022



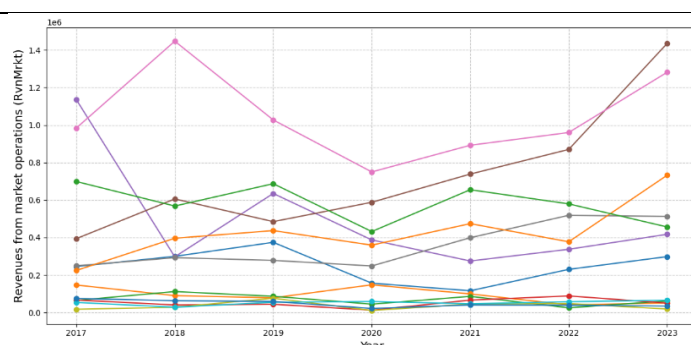
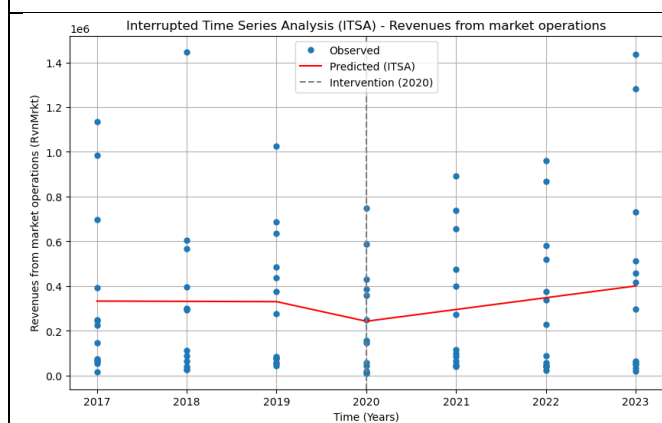
$P < 0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godine 2020-2023; 2018 vs 2021-2023; 2019 vs 2022-2023; 2020 vs 2022-2023; 2021 vs 2023



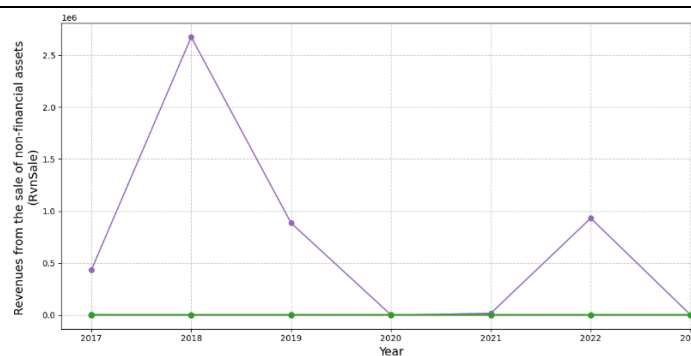
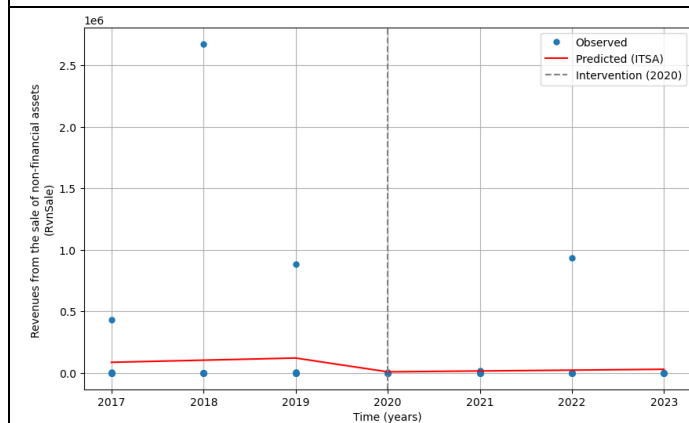
$P < 0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godine 2019-2023; 2018 vs 2021-2023; 2019 vs 2022-2023; 2020 vs 2021-2023; 2021 vs 2023



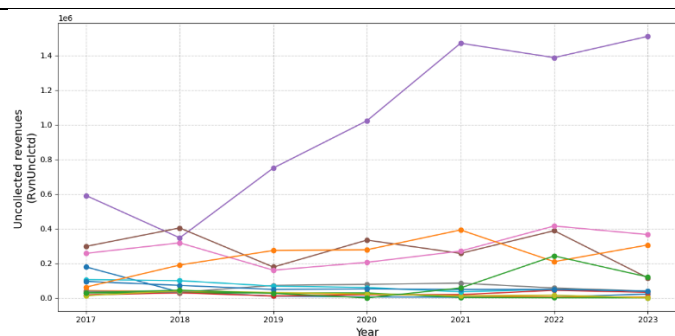
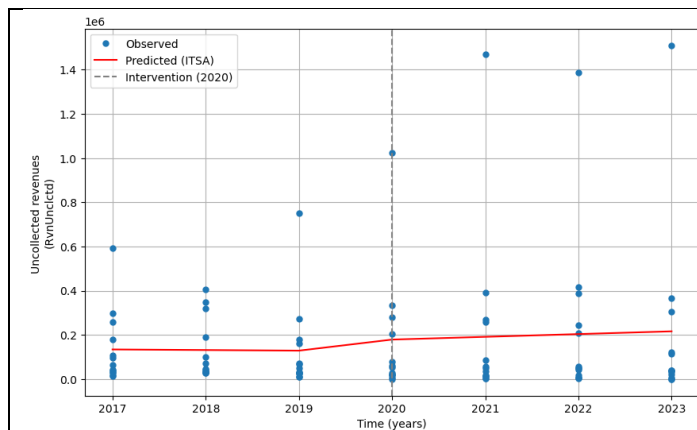
$P=0.012$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godine 2021-2022; 2018 vs 2021-2022; 2019 vs 2021-2022; 2020 vs 2021-2022



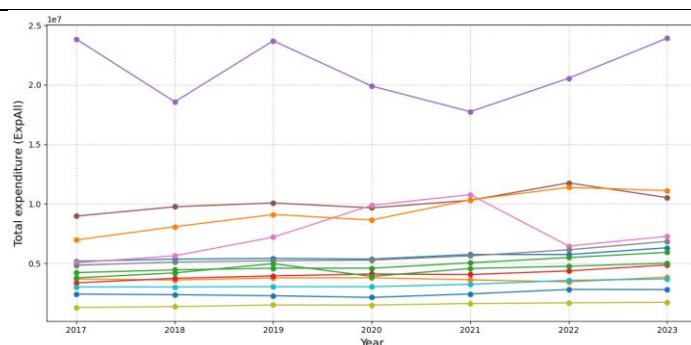
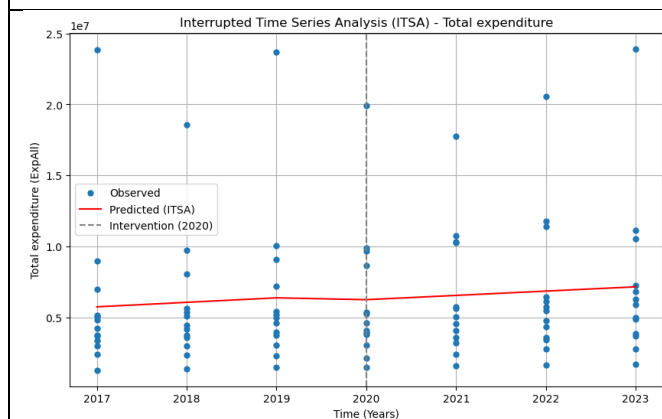
$P=0.163$, Friedman test



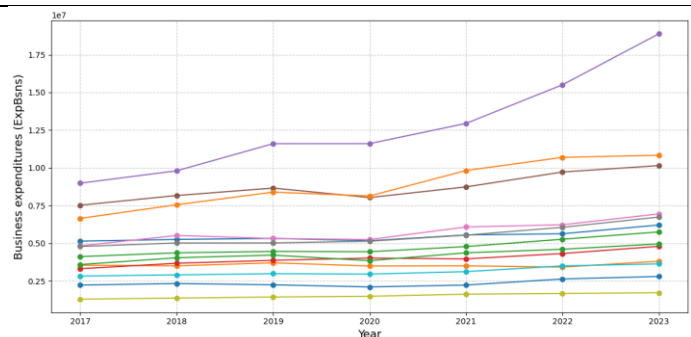
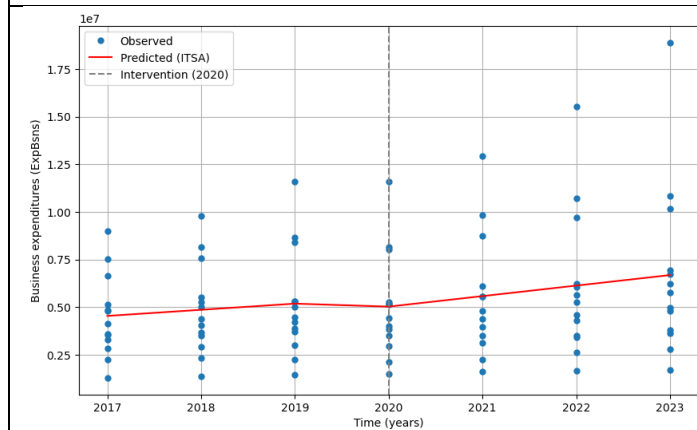
$P=0.048$, Friedman test



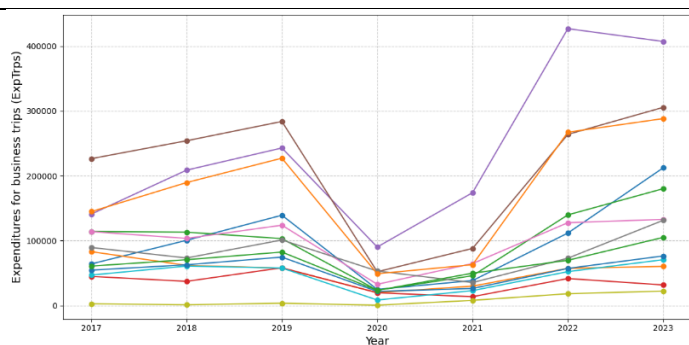
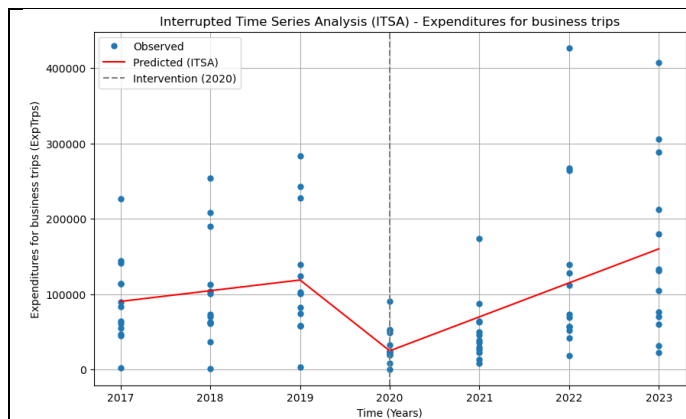
$P=0.073$, Friedman test



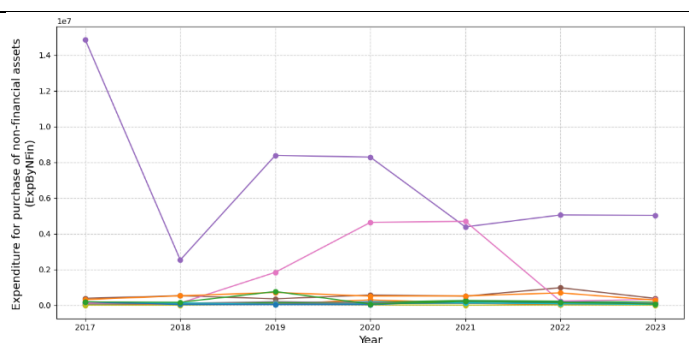
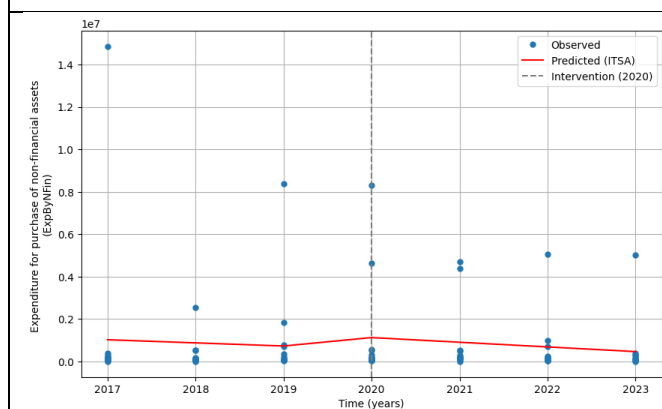
$P<0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P\leq 0.05$): 2017 vs godine 2019-2023; 2018 vs 2019-2023



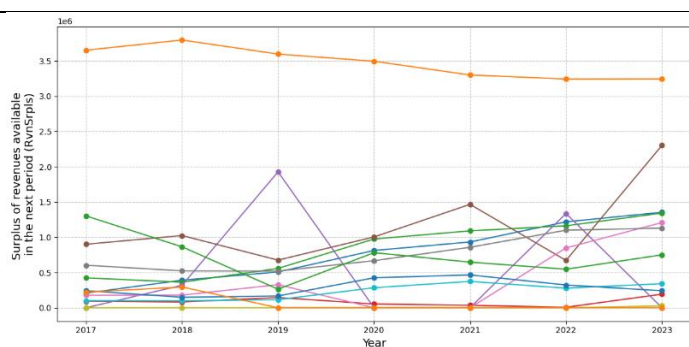
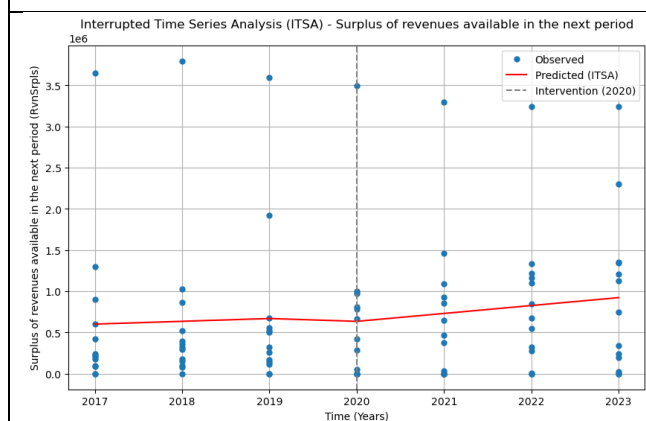
$P<0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P\leq 0.05$): 2017 vs sve ostale godine; 2018 vs 2019; 2021-2023; 2019 vs 2022-2023; 2020 vs 2021-2023; 2021 vs godine 2022-2023; 2022 vs 2023



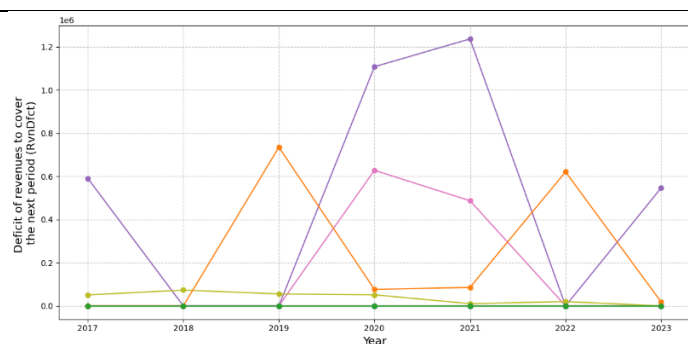
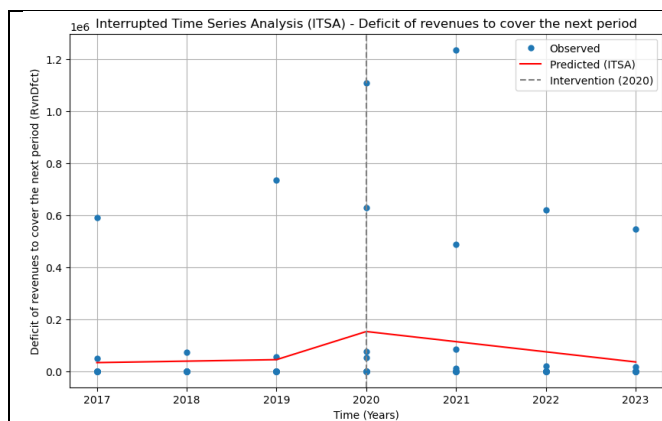
$P < 0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godine 2019, 2020-2023; 2018 vs 2019-2021, 2023; 2020 vs 2022-2023; 2021 vs 2022-2023; 2022 vs 2023



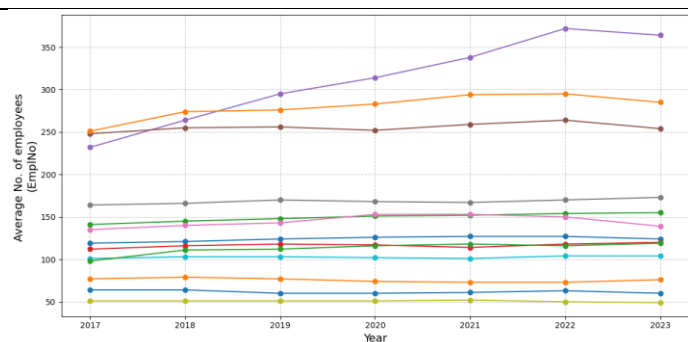
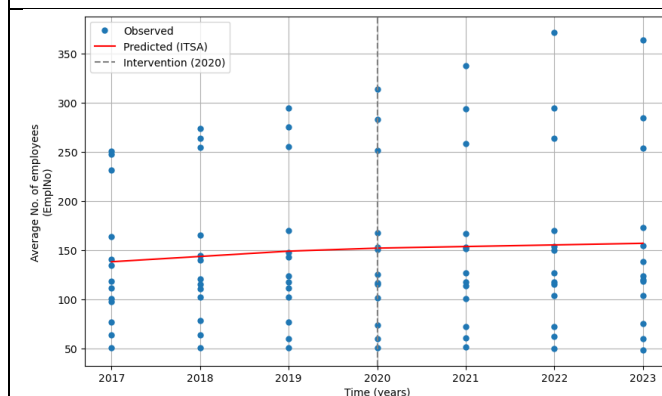
$P = 0.107$, Friedman test



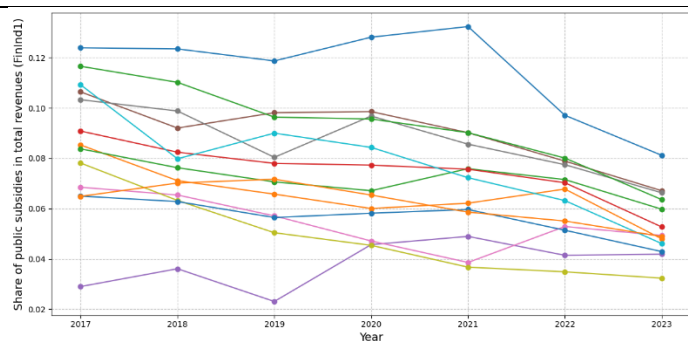
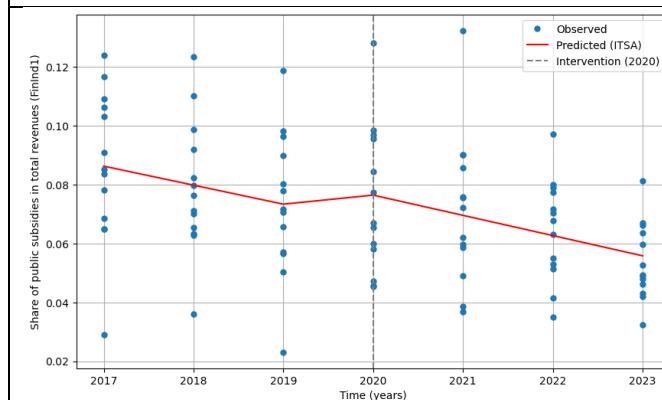
$P = 0.296$, Friedman test



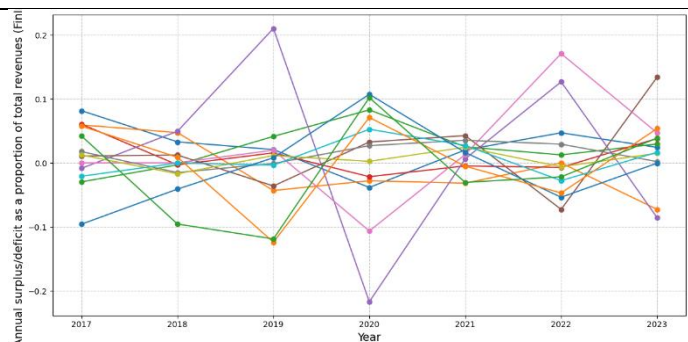
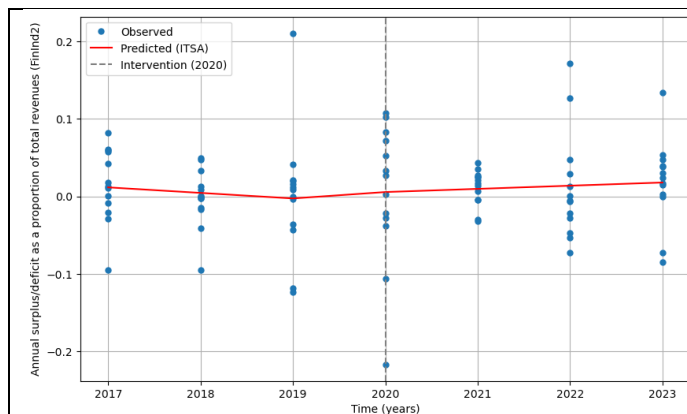
P=0.437, Friedman test



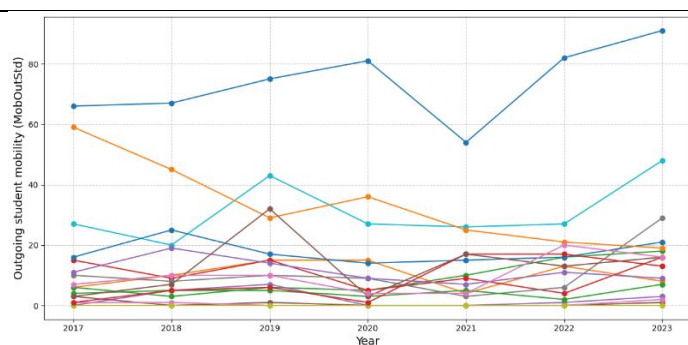
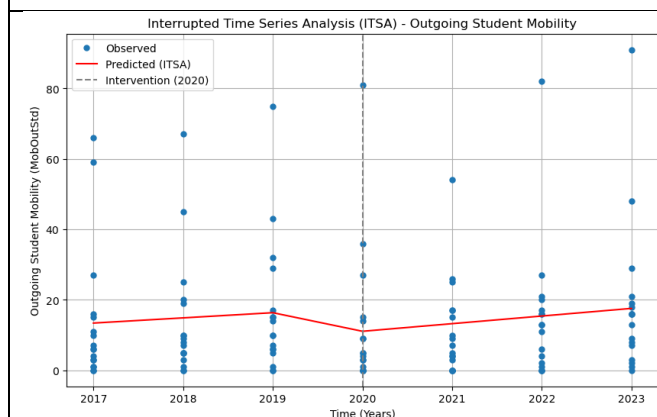
P=0.004, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2017 vs godine 2019-2023



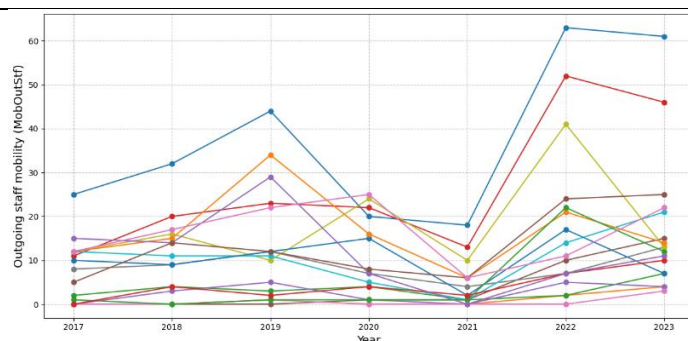
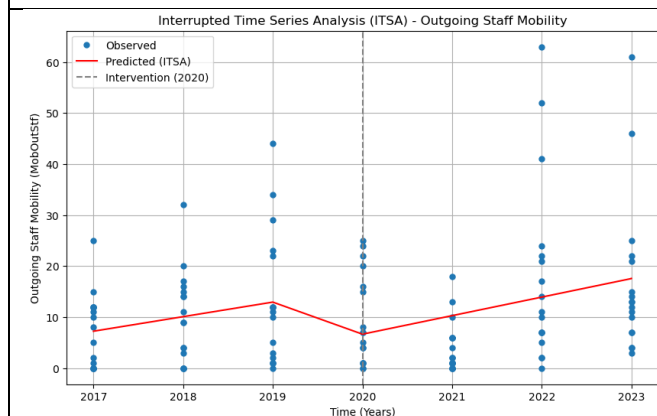
P<0.001, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2023 vs godine 2017-2021; 2022 vs 2017,2018; 2017 vs. 2021-2023.



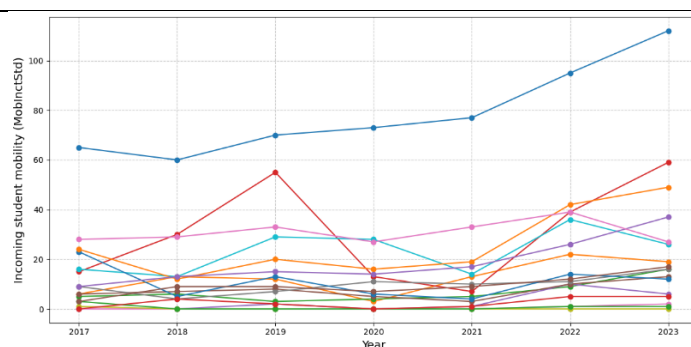
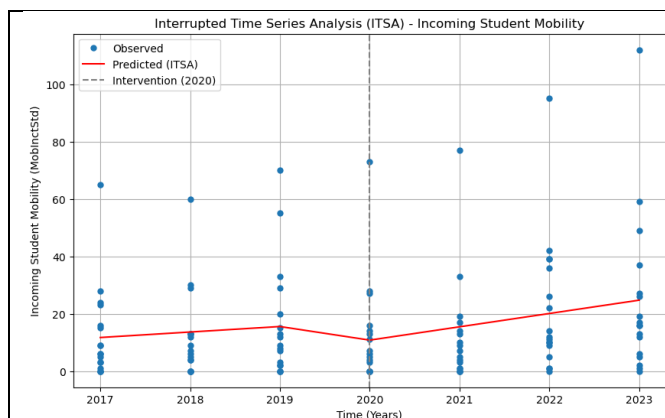
$P=0.7049$, Friedman test



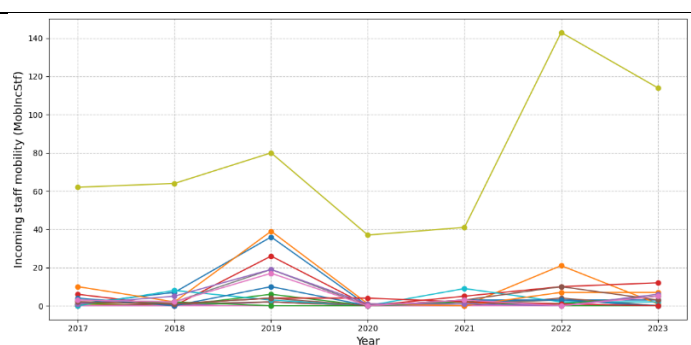
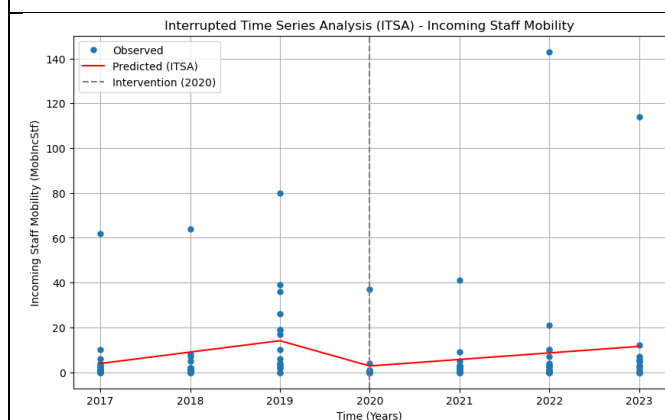
$P=0.002$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2018 vs 2023; 2019 vs 2020-2021; 2020 vs 2023; 2021 vs 2023; 2022 vs 2023



$P < 0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2019 vs godine 2021-2023; 2019 vs. 2021, 2023; 2020 vs years 2021-2023; 2021 vs years 2022-2023



$P < 0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2018 vs godine 2019, 2022-2023; 2019 vs godine 2020, 2022-2023; 2020 vs godine 2022-2023; 2021 vs godine 2022-2023



$P < 0.001$, Friedman test; Conover post-hoc usporedba ($P \leq 0.05$): 2018 vs godine 2019-2020; 2019 vs godine 2020-2023; 2020 vs godine 2021-2023

Legenda za sve pokazatelje osim financijskih:

- Faculty of Economics, Business, and Tourism
- Faculty of Electrical Engineering, Mechanical Engineering and Naval Architecture
- Faculty of Civil Engineering, Architecture and Geodesy
- Faculty of Humanities and Social Sciences
- Catholic Faculty of Theology
- Faculty of Chemistry and Technology
- Faculty of Kinesiology
- University of Split, School of Medicine
- Faculty of Maritime Studies
- Faculty of Law
- Faculty of Science
- University Department of Professional Studies
- University Department of Marine Studies
- University Department of Health Studies
- University Department for Forensic Sciences
- Art Academy
- Rectorate

Legenda za financijske pokazatelje:

- Faculty of Economics, Business, and Tourism
- Faculty of Electrical Engineering, Mechanical Engineering and Naval Architecture
- Faculty of Civil Engineering, Architecture and Geodesy
- Faculty of Humanities and Social Sciences
- Catholic Faculty of Theology
- Faculty of Chemistry and Technology
- Faculty of Kinesiology
- University of Split, School of Medicine
- Faculty of Maritime Studies
- Faculty of Law
- Faculty of Science
- Art Academy
- Rectorate

14.2. Dodatak 2: Pokazatelji po sastavnicama Sveučilišta u Splitu

14.2.1. Akademski pokazatelji sastavnica Sveučilišta u Splitu od akademske godine 2016./2017. do 2022./2023.

Pokazatelj	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
<i>Ekonomski fakultet</i>							
Broj studenata, prvi upis	778	746	741	762	760	742	657
Broj studenata, viši godišta	494	499	454	444	657	330	306
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	1.272	1.245	1.195	1.206	1.417	1.072	963
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	698.069	683.854	656.593	661.358	775.964	585.042	524.746
Ukupan broj upisanih studenata	2.815	2.750	2.698	2.622	2.665	2.449	2.425
Broj diplomiranih studenata	707	695	615	560	632	406	555
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	339	729	513	861	510	401	323
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	648	1.252	1.353	921	1.481	1.428	1.539
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	111	206	265	183	281	260	252
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	472	570	564	303	592	715	372
<i>Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje</i>							
Broj studenata, prvi upis	793	726	705	775	714	659	663
Broj studenata, viši godišta	525	514	515	493	538	453	382
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	1.318	1.240	1.220	1.268	1.252	1.112	1.045
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	964.789	908.806	954.091	984.193	970.137	864.981	815.691
Ukupan broj upisanih studenata	2.351	2.406	2.386	2.396	2.382	2.260	2.198
Broj diplomiranih studenata	540	502	559	563	551	520	453
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	417	732	751	762	716	588	543
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	847	956	1.004	1.025	1.065	1.129	1.121
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	329	116	142	149	208	250	155
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	397	394	340	304	257	296	171
<i>Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije</i>							
Broj studenata, prvi upis	265	291	296	287	268	300	268
Broj studenata, viši godišta	206	210	239	248	271	226	212
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	471	501	535	535	539	526	480
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	345.929	368.704	419.709	420.784	421.461	411.587	376.271
Ukupan broj upisanih studenata	909	965	995	992	1.001	1.036	1.066
Broj diplomiranih studenata	214	211	227	225	224	208	224

Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	169	310	297	326	271	242	250
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	208	398	428	401	468	533	552
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	62	31	36	25	36	38	23
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	72	102	95	73	83	77	84
Filozofski fakultet							
Broj studenata, prvi upis	294	336	335.5	342.5	322	342	310
Broj studenata, viši godišta	573	513	399	576.5	554	516	487
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	867	849	735	919	876	858	797
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	508.149	497.684	419.185	524.481	499.940	489.668	454.856
Ukupan broj upisanih studenata	1.178	1.218	1.370	1.435	1.433	1.420	1.489
Broj diplomiranih studenata	342	301	343	361	385	329	317
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	432	709	680	728	670	661	609
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	67	292	316	315	333	359	427
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	35	34	38	42	42	56	49
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	54	64	80	68	68	78	82
Katolički bogoslovni fakultet							
Broj studenata, prvi upis	56	58	41	30	31	35	34
Broj studenata, viši godišta	115	84	93	89	76	67	65
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	171	142	134	119	107	102	99
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	102.130	84.810	76.475	67.914	61.066	58.212	56.500
Ukupan broj upisanih studenata	267	237	245	234	200	182	163
Broj diplomiranih studenata	30	38	32	49	46	36	31
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	65	81	80	81	73	74	65
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	14	70	62	75	63	42	31
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	5	1	10	3	5	0	5
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	32	27	29	22	20	5	22
Kemijsko-tehnološki fakultet							
Broj studenata, prvi upis	224	188	204	210	173	148	138
Broj studenata, viši godišta	198	132	141	130	130	128	79
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	422	320	345	340	303	276	217
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	322.915	241.078	272.467	269.918	240.812	219.670	172.686
Ukupan broj upisanih studenata	660	605	568	555	550	513	459
Broj diplomiranih studenata	127	125	132	129	128	145	122
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	87	202	143	109	133	91	86

Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	75	207	233	235	255	271	245
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	78	46	52	45	57	52	49
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	82	94	80	67	65	60	52
<i>Kineziološki fakultet</i>							
Broj studenata, prvi upis	133	114	106	126	114	122	102
Broj studenata, viši godišta	118	136	121	118	144	118	108
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	251	250	227	244	258	240	210
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	143.248	142.677	129.551	139.253	147.243	136.970	119.849
Ukupan broj upisanih studenata	809	828	778	831	838	849	767
Broj diplomiranih studenata	168	168	184	187	146	195	177
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	203	215	192	89	230	213	257
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	330	390	389	332	366	360	291
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	15	14	17	7	11	29	49
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	28	28	42	17	18	51	146
<i>Medicinski fakultet</i>							
Broj studenata, prvi upis	123	123	134	151	128	148	152
Broj studenata, viši godišta	479	595	595	613	629	604	570
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	602	718	729	764	757	752	722
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	479.395	571.770	580.530	608.401	602.827	598.845	574.957
Ukupan broj upisanih studenata	1.158	1.347	1.522	1.655	1.735	1.723	1.715
Broj diplomiranih studenata	127	164	153	186	219	276	230
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	638	843	889	940	894	911	839
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	117	170	146	135	206	207	204
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	15	5	9	7	12	18	12
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	49	33	30	32	35	44	36
<i>Pomorski fakultet</i>							
Broj studenata, prvi upis	320	302	300	304	299	274	256
Broj studenata, viši godišta	298	266	238	218	203	194	161
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	618	568	538	522	502	468	417
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	459.327	422.165	428.429	415.688	399.761	372.686	332.074
Ukupan broj upisanih studenata	1.546	1.506	1.436	1.430	1.394	1.372	1.272
Broj diplomiranih studenata	304	278	225	295	198	222	211
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	207	308	293	260	223	221	170
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	442	820	784	803	787	814	796

Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	104	32	37	32	47	42	62
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	157	45	58	45	48	49	69
Pravni fakultet							
Broj studenata, prvi upis	353	286	273	258	255	207	162
Broj studenata, viši godišta	262	208	162	150	147	220	150
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	615	494	435	408	402	427	312
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	334.023	268.870	237.826	221.222	218.037	233.340	171.850
Ukupan broj upisanih studenata	3.277	3.035	2.594	2.449	2.386	2.134	2.086
Broj diplomiranih studenata	390	366	319	301	385	278	250
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	272	486	329	346	390	283	261
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	1.983	2.007	1.734	1.658	1.501	1.426	1.289
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	119	107	79	57	63	52	42
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	182	165	0	134	203	80	75
Prirodoslovno-matematički fakultet							
Broj studenata, prvi upis	276	262	234	237	305	283	295
Broj studenata, viši godišta	158	166	191	185	188	216	163
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	434	428	425	422	493	499	458
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	343.274	338.337	338.443	336.054	392.594	397.372	364.724
Ukupan broj upisanih studenata	854	883	895	922	959	1.014	1.067
Broj diplomiranih studenata	200	168	158	245	186	213	216
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	111	189	171	213	211	191	182
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	181	395	403	427	435	485	545
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	94	41	40	41	43	46	42
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	114	83	94	83	90	91	93
Sveučilišni odjel za stručne studije							
Broj studenata, prvi upis	384	407	386	396	450	449	413
Broj studenata, viši godišta	259	233	214	259	353	343	242
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	643	640	600	655	803	792	655
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	365.797	367.257	350.946	383.157	473.117	469.387	388.918
Ukupan broj upisanih studenata	2.274	2.363	2.258	2.163	2.131	2.142	2.105
Broj diplomiranih studenata	408	439	515	512	462	431	387
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	281	466	485	598	568	472	474
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	965	1.412	1.245	1.019	1.027	1.115	1.091
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	161	210	191	140	112	153	243

Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	187	296	229	158	130	207	286
<i>Sveučilišni odjel za studije mora</i>							
Broj studenata, prvi upis	41	55	46	41	33	40	46
Broj studenata, viši godišta	60	58	52	48	65	51	43
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	101	113	98	89	98	91	89
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	76.395	84.943	78.041	70.874	78.041	72.467	70.874
Ukupan broj upisanih studenata	190	153	154	180	150	146	148
Broj diplomiranih studenata	55	43	41	37	41	43	40
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	48	60	56	60	55	47	55
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	27	51	63	56	61	74	65
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	2	5	4	4	3	2	4
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	5	12	7	7	3	4	6
<i>Sveučilišni odjel zdravstvenih studija</i>							
Broj studenata, prvi upis	100	85	90	84	87	126	105
Broj studenata, viši godišta	166	171	173	188	198	190	208
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	266	256	263	272	285	316	313
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	211.826	203.862	209.437	216.604	226.956	251.642	249.254
Ukupan broj upisanih studenata	462	462	471	493	548	656	708
Broj diplomiranih studenata	134	100	136	136	157	141	216
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	228	207	203	226	305	326	332
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	193	197	204	216	195	232	216
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	14	10	10	2	12	18	8
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	17	10	12	4	12	30	11
<i>Sveučilišni odjel za forenzične znanosti</i>							
Broj studenata, prvi upis	39	39	32	58	65	162	141
Broj studenata, viši godišta	15	44	37	38	56	67	128
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	54	83	69	96	121	229	269
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	32.252	49.572	54.947	76.448	96.357	182.361	214.215
Ukupan broj upisanih studenata	87	101	100	122	154	270	338
Broj diplomiranih studenata	25	31	34	39	45	57	58
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	39	6	42	67	84	124	122
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	8	21	29	28	28	59	102
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	3	4	0	0	1	14	5

Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	3	6	1	0	1	15	9
Umjetnička akademija							
Broj studenata, prvi upis	107	121	109	115	109	129	77
Broj studenata, viši godišta	219	188	205	197	198	177	191
Ukupan broj studenata s javnom subvencijom	326	309	314	312	307	306	268
Ukupan iznos javnih subvencija (EUR)	324.507	307.585	312.562	310.571	305.594	304.599	266.773
Ukupan broj upisanih studenata	412	428	413	404	402	405	390
Broj diplomiranih studenata	99	118	129	112	132	95	121
Studenti koji su ispunili uvjete za upis u višu godinu (>60 ECTS)	156	230	232	234	224	233	195
Studenti koji nisu ispunili uvjete za upis u višu godinu (<42 ECTS)	29	110	99	93	107	100	108
Studenti koji su odustali od studija u prvoj godini	7	2	6	3	4	7	4
Studenti koji su odustali od studija u bilo kojoj godini	31	0	6	6	8	9	13

14.2.2. Akademsko osoblje i znanstvena produktivnost sastavnica Sveučilišta u Splitu od 2017. do 2022. godine

Pokazatelj	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ekonomski fakultet						
Ukupan broj akademskog osoblja	68,00	68,00	72,80	71,80	71,80	69,80
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (DH)	68,00	68,00	72,80	71,80	71,80	69,80
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	2,40	3,50	7,50	6,33	14,50	6,20
Broj publikacija u DH časopisima	54,50	50,00	44,67	59,83	92,50	51,33
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje						
Ukupan broj akademskog osoblja	102,00	102,00	105,00	104,00	104,00	104,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	100,00	100,00	103,00	102,00	102,00	102,00
Akademsko osoblje (DH)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	223,72	271,71	355,95	254,41	196,91	193,30
Broj publikacija u DH časopisima	3,00	3,33	2,25	4,67	0,50	3,00
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije						
Ukupan broj akademskog osoblja	60,75	60,75	63,50	64,50	63,50	65,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	52,00	52,00	54,00	55,00	54,00	56,00
Akademsko osoblje (DH)	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (UMJ)	7,75	7,75	9,50	9,50	9,50	9,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	43,92	54,00	67,29	48,38	59,58	59,59
Broj publikacija u DH časopisima	4,00	6,00	3,00	3,00	0,00	2,00
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	2,00	2,00	1,00	3,00

Filozofski fakultet						
Ukupan broj akademskog osoblja	79,00	79,00	90,35	94,00	93,00	96,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
Akademsko osoblje (DH)	78,00	78,00	88,35	91,00	91,00	94,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	5,48	11,12	17,80	7,23	6,49	5,89
Broj publikacija u DH časopisima	40,37	37,75	55,67	54,37	81,14	47,17
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	10,00	4,00	8,00	4,00	18,00
Sveučilišni odjel za forenzične znanosti						
Ukupan broj akademskog osoblja	7,25	7,25	10,00	11,00	13,50	14,50
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	2,25	2,25	2,00	2,50	3,50	3,50
Akademsko osoblje (DH)	5,00	5,00	8,00	8,50	10,00	11,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	4,92	6,59	7,60	5,67	9,15	9,02
Broj publikacija u DH časopisima	3,50	1,00	6,25	9,17	10,17	11,17
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Katolički bogoslovni fakultet						
Ukupan broj akademskog osoblja	19,00	19,00	21,00	21,30	20,30	21,30
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (DH)	19,00	19,00	21,00	21,30	20,30	21,30
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	1,00	0,00	0,00	0,00	0,33	1,00
Broj publikacija u DH časopisima	6,00	11,00	19,00	21,20	15,50	6,00
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kemijsko-tehnološki fakultet						
Ukupan broj akademskog osoblja	42,00	40,00	48,00	49,50	48,50	50,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	42,00	40,00	48,00	49,50	48,50	50,00
Akademsko osoblje (DH)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	36,04	41,91	41,30	55,64	54,98	63,70
Broj publikacija u DH časopisima	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kineziološki fakultet						
Ukupan broj akademskog osoblja	35,50	34,50	32,50	33,50	35,50	35,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	1,50	1,50	2,00	1,50	2,00	2,00
Akademsko osoblje (DH)	34,00	33,00	30,50	32,00	33,50	33,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	74,42	78,42	59,50	48,78	46,00	54,23
Broj publikacija u DH časopisima	2,33	18,00	20,50	18,00	6,17	9,67
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Medicinski fakultet						
Ukupan broj akademskog osoblja	80,95	82,57	78,55	85,34	87,57	85,45
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	80,95	82,57	78,55	85,34	87,57	85,45
Akademsko osoblje (DH)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	250,07	197,71	254,36	282,76	308,55	360,02
Broj publikacija u DH časopisima	2,50	14,25	11,25	15,50	11,30	14,08

Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Prirodoslovno-matematički fakultet</i>						
Ukupan broj akademskog osoblja	63,13	62,13	68,55	71,00	70,00	72,20
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	58,13	57,13	63,55	66,50	65,50	67,70
Akademsko osoblje (DH)	5,00	5,00	5,00	4,50	4,50	4,50
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	81,26	99,67	101,36	89,93	86,62	99,98
Broj publikacija u DH časopisima	2,80	4,67	4,42	9,77	6,33	8,50
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Pomorski fakultet</i>						
Ukupan broj akademskog osoblja	34,00	32,00	39,75	40,75	44,75	48,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	25,00	23,00	29,75	29,75	33,75	38,50
Akademsko osoblje (DH)	9,00	9,00	10,00	11,00	11,00	9,50
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	20,27	30,85	30,28	37,26	47,33	34,99
Broj publikacija u DH časopisima	5,00	5,00	2,50	3,83	20,83	4,00
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<i>Pravni fakultet</i>						
Ukupan broj akademskog osoblja	38,00	38,00	35,00	34,00	33,00	31,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (DH)	38,00	38,00	35,00	34,00	33,00	31,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	2,83	1,33	1,00	0,00	0,00	1,00
Broj publikacija u DH časopisima	8,00	14,00	9,00	12,83	13,00	14,00
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Sveučilišni odjel za studije mora</i>						
Ukupan broj akademskog osoblja	17,00	17,00	15,00	16,00	17,00	17,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	17,00	17,00	15,00	16,00	17,00	17,00
Akademsko osoblje (DH)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	12,33	17,61	21,54	21,94	31,22	37,98
Broj publikacija u DH časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Sveučilišni odjel zdravstvenih studija</i>						
Ukupan broj akademskog osoblja	5,25	5,25	8,50	13,25	13,95	18,95
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	4,25	4,25	8,50	11,25	10,95	15,95
Akademsko osoblje (DH)	1,00	1,00	0,00	2,00	3,00	3,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	1,83	1,99	2,48	3,35	30,62	23,71
Broj publikacija u DH časopisima	2,00	3,00	2,00	1,50	1,72	2,08
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Umjetnička akademija</i>						
Ukupan broj akademskog osoblja	63,00	64,00	64,00	62,00	70,00	68,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (DH)	5,00	6,00	7,00	6,00	6,00	6,00
Akademsko osoblje (UMJ)	58,00	58,00	57,00	56,00	64,00	62,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00

Broj publikacija u DH časopisima	2,00	2,00	1,00	4,00	0,50	3,00
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	5,00
Sveučilišni odjel za stručne studije						
Ukupan broj akademskog osoblja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (STEM+zdravstvo)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (DH)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akademsko osoblje (UMJ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Broj publikacija u STEM+zdravstvo časopisima	4,00	1,58	3,33	1,42	0,83	2,00
Broj publikacija u DH časopisima	11,00	5,00	4,50	3,33	8,00	3,00
Broj publikacija u UMJ časopisima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

14.2.3. Financijski pokazatelji sastavnica Sveučilišta u Splitu od 2017. do 2023. godine (u eurima)

Pokazatelj	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ekonomski fakultet							
Poslovni prihodi	5.207.421	5.538.255	5.531.636	5.161.525	5.862.487	6.025.191	6.463.633
Prihodi od školarina	1.235.318	1.235.288	1.096.623	922.266	833.833	931.934	985.626
Prihodi od tržišnih aktivnosti	245.008	299.614	374.304	156.482	115.992	230.150	298.137
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	499	499	499	500	484	573	437
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	425.514	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	5.633.434	5.538.754	5.532.135	5.162.026	5.862.971	6.025.765	6.464.070
Nenaplaćeni prihodi	178.404	32.835	10.543	5.005	3.584	5.288	21.623
Poslovni rashodi	5.137.845	5.250.550	5.317.590	5.161.525	5.547.601	5.625.057	6.207.887
Rashodi za službena putovanja	64.086	100.506	139.163	24.784	38.397	111.685	212.233
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	34.750	104.486	97.712	197.320	195.114	115.653	97.930
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	5.172.595	5.355.036	5.415.301	5.358.845	5.742.714	5.740.710	6.305.817
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	206.984	390.702	507.536	811.725	932.374	1.217.474	1.353.770
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	0
Prosječan broj zaposlenika	119	121	124	126	127	127	124

Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje

Poslovni prihodi	8.002.098	8.813.593	8.658.764	8.921.013	9.696.897	9.903.494	11.091.707
Prihodi od školarina	1.143.852	1.181.040	980.149	884.943	804.394	693.318	744.662
Prihodi od tržišnih aktivnosti	393.918	605.767	484.786	587.959	738.348	869.809	1.435.524
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	4.530	1.041	3.934	3.328	728	490	1.121
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	1.061.782	1.061.782	1.061.782	1.061.782	1.061.782	1.061.782	1.061.782
Ukupni prihodi	9.068.411	9.876.417	9.724.480	9.986.123	10.759.408	10.965.767	12.154.610

Nenaplaćeni prihodi	297.412	403.729	177.827	333.670	256.704	387.898	115.197
Poslovni rashodi	7.520.059	8.162.460	8.654.609	8.026.463	8.733.340	9.720.480	10.145.092
Rashodi za službena putovanja	226.396	253.993	283.733	51.997	87.975	263.799	305.466
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	386.006	528.960	356.483	569.218	502.183	978.258	378.420
Rashodi za otplatu zajmova	1.061.782	1.061.782	1.061.782	1.061.782	1.061.782	1.061.782	0
Ukupni rashodi	8.967.848	9.753.202	10.072.875	9.657.463	10.297.306	11.760.520	10.523.511
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	900.346	1.023.561	675.167	1.003.827	1.465.929	671.176	2.302.274
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	0
Prosječan broj zaposlenika	248	255	256	252	259	264	254

Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije

Poslovni prihodi	5.048.121	5.561.431	7.310.746	8.883.433	10.917.147	7.782.362	7.629.124
Prihodi od školarina	437.077	423.658	447.900	371.483	362.130	340.304	423.575
Prihodi od tržišnih aktivnosti	983.780	1.447.212	1.027.081	749.821	892.020	960.049	1.281.594
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	652	444	2.407	913	803	190	199
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	2.247	75.147	35.646	42.487	0	0	0
Ukupni prihodi	5.051.020	5.637.022	7.348.800	8.926.833	10.917.950	7.782.552	7.629.323
Nenaplaćeni prihodi	257.127	317.690	159.659	205.141	270.156	414.991	365.546
Poslovni rashodi	4.827.145	5.512.050	5.311.444	5.241.516	6.076.177	6.224.236	6.942.379
Rashodi za službena putovanja	113.836	103.445	123.790	32.673	64.600	127.648	132.770
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	122.788	116.356	1.839.980	4.633.673	4.695.972	227.052	326.185
Rashodi za otplatu zajmova	99.488	6.156	49.186	0	0	0	0
Ukupni rashodi	5.049.421	5.634.562	7.200.610	9.875.189	10.772.150	6.451.289	7.268.564
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	176.368	178.829	327.018	0	0	847.264	1.207.983
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	628.241	487.113	0	0
Prosječan broj zaposlenika	135	140	143	153	153	150	139

Filozofski fakultet

Poslovni prihodi	4.920.660	5.037.665	5.215.047	5.418.558	5.839.775	6.321.484	6.861.528
Prihodi od školarina	177.012	190.213	209.207	189.914	163.650	180.418	236.612
Prihodi od tržišnih aktivnosti	249.186	292.583	278.024	248.303	398.911	518.477	512.493
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	0	0	0	0	0	0	0
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	4.920.660	5.037.665	5.215.047	5.418.558	5.839.775	6.321.484	6.861.528
Nenaplaćeni prihodi	38.073	32.700	72.055	78.206	84.920	56.809	39.094
Poslovni rashodi	4.783.828	5.013.781	5.017.648	5.132.156	5.531.867	6.053.530	6.735.828
Rashodi za službena putovanja	89.404	73.278	101.012	53.144	35.339	72.913	131.286

Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	48.739	98.975	200.558	139.159	99.589	81.334	110.107
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	4.832.568	5.112.756	5.218.206	5.271.315	5.631.456	6.134.863	6.845.936
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	602.913	522.723	519.564	666.806	857.144	1.099.288	1.128.941
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	0
Prosječan broj zaposlenika	164	166	170	168	167	170	173

Katolički bogoslovni fakultet

Poslovni prihodi	1.307.636	1.340.823	1.516.694	1.495.866	1.662.271	1.668.800	1.745.820
Prihodi od školarina	31.706	36.805	43.604	44.254	38.117	36.677	42.339
Prihodi od tržišnih aktivnosti	17.407	27.997	76.207	10.923	44.704	48.003	18.678
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	0	0	0	0	0	0	0
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	1.307.636	1.340.823	1.516.694	1.495.866	1.662.271	1.668.800	1.745.820
Nenaplaćeni prihodi	12.162	41.733	31.005	22.138	12.561	15.788	0
Poslovni rashodi	1.289.468	1.360.480	1.432.030	1.480.047	1.619.123	1.666.273	1.715.096
Rashodi za službena putovanja	2.662	1.109	3.525	447	7.907	18.147	22.201
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	1.804	2.769	66.831	11.811	2.024	12.187	4.177
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	1.291.272	1.363.249	1.498.861	1.491.858	1.621.147	1.678.460	1.719.273
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	26.547
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	50.705	73.131	55.297	51.290	10.166	19.827	0
Prosječan broj zaposlenika	51	51	51	51	52	50	49

Kemijsko-tehnološki fakultet

Poslovni prihodi	2.955.685	3.020.175	3.027.355	3.200.768	3.331.238	3.476.320	3.745.588
Prihodi od školarina	342.330	359.497	194.752	179.562	162.262	126.642	137.365
Prihodi od tržišnih aktivnosti	53.793	28.118	54.785	58.637	46.666	57.501	65.761
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	1.340	549	504	199	48	9	70
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	2.957.024	3.020.724	3.027.859	3.200.967	3.331.286	3.476.330	3.745.658
Nenaplaćeni prihodi	105.315	99.144	67.900	59.679	35.148	48.885	38.833
Poslovni rashodi	2.821.700	2.899.982	2.978.490	2.953.468	3.114.777	3.492.872	3.629.562
Rashodi za službena putovanja	46.923	60.826	57.774	8.459	22.888	52.175	70.586
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	196.362	120.489	59.106	78.283	124.746	78.784	53.119
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	3.018.062	3.020.471	3.037.596	3.031.751	3.239.522	3.571.656	3.682.681

Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	100.428	97.464	114.735	283.685	373.396	277.753	340.730
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	0
Prosječan broj zaposlenika	101	103	103	102	101	104	104
Kineziološki fakultet							
Poslovni prihodi	2.204.865	2.271.671	2.294.837	2.393.725	2.468.423	2.664.516	2.791.935
Prihodi od školarina	626.664	651.238	577.434	619.316	574.542	475.078	455.623
Prihodi od tržišnih aktivnosti	75.140	62.999	58.845	21.626	40.318	39.149	34.256
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	0	0	0	0	0	0	0
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	2.204.865	2.271.671	2.294.837	2.393.725	2.468.423	2.664.516	2.791.935
Nenaplaćeni prihodi	94.888	71.969	48.680	51.805	48.663	48.999	39.134
Poslovni rashodi	2.225.104	2.323.674	2.241.226	2.098.733	2.223.441	2.628.982	2.792.686
Rashodi za službena putovanja	54.488	62.764	74.588	21.665	26.229	57.167	76.385
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	190.281	40.419	34.604	37.513	204.222	177.951	81.611
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	2.415.384	2.364.092	2.275.831	2.136.246	2.427.663	2.806.932	2.792.553
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	241.496	148.194	167.182	424.661	465.421	322.235	240.947
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	0
Prosječan broj zaposlenika	64	64	60	60	61	63	60
Medicinski fakultet							
Poslovni prihodi	7.389.098	8.149.273	8.098.319	9.304.134	10.287.485	10.873.801	11.748.060
Prihodi od školarina	2.908.444	3.050.204	3.118.568	3.178.201	3.721.882	3.340.187	3.312.698
Prihodi od tržišnih aktivnosti	224.381	396.089	436.865	359.333	473.961	377.242	732.442
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	0	0	0	0	0	0	0
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	7.389.098	8.149.273	8.098.319	9.304.134	10.287.485	10.873.801	11.748.060
Nenaplaćeni prihodi	62.240	189.537	273.664	277.759	392.235	208.979	305.408
Poslovni rashodi	6.645.841	7.551.181	8.387.126	8.132.331	9.818.087	10.693.012	10.832.329
Rashodi za službena putovanja	144.746	189.531	227.137	48.901	62.906	267.161	288.148
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	316.984	524.882	712.980	508.266	519.825	689.052	282.532
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	6.962.825	8.076.063	9.100.106	8.640.597	10.337.913	11.382.065	11.114.861
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	220.714	293.924	0	0	0	0	0
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	735.190	76.384	85.589	621.009	18.089
Prosječan broj zaposlenika	251	274	276	283	294	295	285

Prirodoslovno-matematički fakultet							
Poslovni prihodi	4.099.015	4.437.106	4.792.287	5.007.491	5.174.600	5.554.528	6.102.854
Prihodi od školarina	338.051	382.839	369.461	517.525	337.996	330.421	415.565
Prihodi od tržišnih aktivnosti	64.695	111.637	86.561	44.450	86.207	25.072	61.600
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	0	0	0	0	0	0	0
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	4.099.015	4.437.106	4.792.287	5.007.491	5.174.600	5.554.528	6.102.854
Nenaplaćeni prihodi	28.584	28.526	28.214	28.214	2.548	802	482
Poslovni rashodi	4.109.869	4.362.030	4.454.648	4.435.222	4.776.993	5.263.765	5.747.864
Rashodi za službena putovanja	114.040	113.050	103.113	23.513	45.865	139.680	180.081
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	109.579	87.526	137.772	155.756	266.273	219.732	173.223
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	4.219.448	4.449.556	4.592.420	4.590.978	5.043.266	5.483.498	5.921.087
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	423.452	362.070	557.768	974.281	1.089.932	1.161.524	1.342.137
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	0
Prosječan broj zaposlenika	141	145	148	151	152	154	155
Pomorski fakultet							
Poslovni prihodi	3.940.745	3.831.698	4.446.342	4.347.579	4.430.784	4.653.492	5.223.562
Prihodi od školarina	793.549	599.376	826.147	796.015	400.030	560.559	600.704
Prihodi od tržišnih aktivnosti	698.770	567.847	687.109	431.820	654.923	579.403	456.283
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	0	0	0	159	40	0	0
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	0	0	0	0	2.654	0	0
Ukupni prihodi	3.940.745	3.831.698	4.446.342	4.347.738	4.433.478	4.653.492	5.223.562
Nenaplaćeni prihodi	29.872	44.486	25.574	0	57.186	242.094	120.630
Poslovni rashodi	3.584.692	4.033.215	4.209.309	3.839.610	4.362.439	4.597.153	4.954.313
Rashodi za službena putovanja	60.735	70.570	82.356	23.290	49.788	69.679	104.979
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	189.557	163.846	761.698	63.696	205.229	156.529	65.453
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	2.654	0	0	0	0
Ukupni rashodi	3.774.250	4.197.062	4.973.662	3.903.306	4.567.668	4.753.682	5.019.766
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	1.301.740	863.401	263.108	780.514	646.324	546.133	749.929
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	0
Prosječan broj zaposlenika	98	111	112	116	118	116	119
Pravni fakultet							
Poslovni prihodi	3.915.877	3.780.314	3.615.537	3.683.808	3.507.907	3.442.460	3.581.635
Prihodi od školarina	1.589.384	1.474.250	1.289.844	1.218.869	1.075.708	994.209	925.900
Prihodi od tržišnih aktivnosti	146.626	90.070	78.346	147.659	99.120	40.586	50.921

Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	371	389	1.151	200	111	111	111
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	3.916.249	3.780.703	3.616.688	3.684.008	3.508.018	3.442.571	3.581.747
Nenaplaćeni prihodi	42.602	35.912	26.824	20.542	11.632	6.265	5.091
Poslovni rashodi	3.544.074	3.496.899	3.698.303	3.487.217	3.498.528	3.415.448	3.805.446
Rashodi za službena putovanja	82.981	61.833	57.639	19.821	29.856	57.284	60.272
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	138.657	103.914	73.746	298.549	119.939	26.675	35.436
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	3.682.731	3.600.813	3.772.049	3.785.766	3.618.467	3.442.123	3.840.882
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	3.651.390	3.795.616	3.596.319	3.494.641	3.300.105	3.242.703	3.244.154
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	0
Prosječan broj zaposlenika	77	79	77	74	73	73	76

Umjetnička akademija

Poslovni prihodi	3.573.287	3.731.750	4.008.284	4.018.575	4.038.950	4.333.449	5.060.919
Prihodi od školarina	91.181	101.526	80.883	69.460	73.601	86.419	90.619
Prihodi od tržišnih aktivnosti	66.665	40.214	44.158	12.493	66.170	88.400	50.199
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	0	0	0	0	0	0	0
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	3.573.287	3.731.750	4.008.284	4.018.575	4.038.950	4.333.449	5.060.919
Nenaplaćeni prihodi	17.023	28.560	11.002	17.123	18.443	43.777	31.773
Poslovni rashodi	3.308.208	3.669.627	3.862.899	4.011.984	3.958.100	4.315.351	4.793.176
Rashodi za službena putovanja	44.851	37.215	58.160	19.600	13.580	41.570	31.676
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	47.818	72.587	81.385	92.268	98.752	47.883	73.457
Rashodi za otplatu zajmova	0	0	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	3.356.025	3.742.214	3.944.284	4.104.252	4.056.852	4.363.234	4.866.633
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	91.607	81.143	144.919	53.071	35.168	6.774	192.459
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	0	0	0	0	0	0	0
Prosječan broj zaposlenika	112	116	118	117	114	118	120

Rektorat

Poslovni prihodi	13.256.370	16.868.625	29.134.321	16.347.859	17.845.566	22.611.442	22.039.546
Prihodi od školarina	1.760.344	2.527.638	2.684.102	2.906.358	2.432.582	3.748.053	3.221.827
Prihodi od tržišnih aktivnosti	1.135.726	297.020	634.948	387.099	274.763	337.213	417.179
Prihodi od prodaje nefinancijske imovine	432.787	2.675.028	884.489	308	16.028	931.542	0
Prihodi od financijske imovine i zaduživanja	9.954.211	0	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	23.643.368	19.543.653	30.018.811	16.348.166	17.861.594	23.542.984	22.039.546
Nenaplaćeni prihodi	590.827	346.627	750.192	1.023.239	1.470.931	1.387.725	1.510.492

Poslovni rashodi	8.980.252	9.801.387	11.599.555	11.603.343	12.942.585	15.503.653	18.887.622
Rashodi za službena putovanja	140.878	208.697	242.836	90.121	173.947	426.824	407.102
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	14.857.107	2.531.903	8.385.199	8.289.599	4.383.750	5.050.091	5.026.859
Rashodi za otplatu zajmova	0	6.237.972	3.716.239	0	416.444	0	3.180
Ukupni rashodi	23.837.359	18.571.262	23.700.993	19.892.942	17.742.779	20.553.744	23.917.660
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju	0	318.389	1.926.525	0	0	1.336.311	0
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju	591.180	0	0	1.108.085	1.236.792	0	546.477
Prosječan broj zaposlenika	232	264	295	314	338	372	364

14.2.4. Odlazna i dolazna mobilnost djelatnika i studenata od akademske godine 2016./2017. do 2022./2023.

Pokazatelj	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Ekonomski fakultet	157	166	225	174	151	243	267
Odlazna mobilnost studenata	66	67	75	81	54	82	91
Odlazna mobilnost djelatnika	25	32	44	20	18	63	61
Dolazna mobilnost studenata	65	60	70	73	77	95	112
Dolazna mobilnost djelatnika	1	7	36	0	2	3	3
Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje	55	52	86	60	50	79	97
Odlazna mobilnost studenata	27	20	43	27	26	27	48
Odlazna mobilnost djelatnika	12	11	11	5	1	14	21
Dolazna mobilnost studenata	16	13	29	28	14	36	26
Dolazna mobilnost djelatnika	0	8	3	0	9	2	2
Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije	53	39	52	35	24	50	40
Odlazna mobilnost studenata	16	25	17	14	15	16	21
Odlazna mobilnost djelatnika	10	9	12	15	2	17	7
Dolazna mobilnost studenata	23	5	13	6	4	14	12
Dolazna mobilnost djelatnika	4	0	10	0	3	3	0
Filozofski fakultet	105	74	122	69	50	91	89
Odlazna mobilnost studenata	59	45	29	36	25	21	19
Odlazna mobilnost djelatnika	12	15	34	16	6	21	14
Dolazna mobilnost studenata	24	12	20	16	19	42	49
Dolazna mobilnost djelatnika	10	2	39	1	0	7	7
Katolički bogoslovni fakultet	9	7	6	4	8	26	25
Odlazna mobilnost studenata	4	5	5	3	5	2	7
Odlazna mobilnost djelatnika	1	0	1	1	1	22	12
Dolazna mobilnost studenata	3	0	0	0	0	1	1
Dolazna mobilnost djelatnika	1	2	0	0	2	1	5
Kemijsko-tehnološki fakultet	3	14	14	9	22	30	28
Odlazna mobilnost studenata	1	5	6	1	17	17	13
Odlazna mobilnost djelatnika	0	4	2	4	2	7	10
Dolazna mobilnost studenata	0	4	2	0	1	5	5
Dolazna mobilnost djelatnika	2	1	4	4	2	1	0
Kineziološki fakultet	36	51	77	31	25	44	63
Odlazna mobilnost studenata	11	19	14	9	7	11	9
Odlazna mobilnost djelatnika	15	14	29	7	0	7	11
Dolazna mobilnost studenata	9	13	15	14	17	26	37

Dolazna mobilnost djelatnika	1	5	19	1	1	0	6
Medicinski fakultet	13	31	57	18	35	59	61
Odlazna mobilnost studenata	3	7	32	3	17	13	16
Odlazna mobilnost djelatnika	5	14	12	8	6	24	25
Dolazna mobilnost studenata	3	9	9	7	9	12	17
Dolazna mobilnost djelatnika	2	1	4	0	3	10	3
Pomorski fakultet	50	58	82	56	46	70	70
Odlazna mobilnost studenata	7	10	10	4	4	20	16
Odlazna mobilnost djelatnika	12	17	22	25	6	11	22
Dolazna mobilnost studenata	28	29	33	27	33	39	27
Dolazna mobilnost djelatnika	3	2	17	0	3	0	5
Pravni fakultet	13	23	30	18	17	58	32
Odlazna mobilnost studenata	6	10	15	15	4	13	8
Odlazna mobilnost djelatnika	0	0	1	0	0	2	4
Dolazna mobilnost studenata	6	13	12	3	13	22	19
Dolazna mobilnost djelatnika	1	0	2	0	0	21	1
Prirodoslovno-matematički fakultet	13	13	18	13	18	27	41
Odlazna mobilnost studenata	6	3	6	5	10	16	18
Odlazna mobilnost djelatnika	2	4	3	4	1	2	7
Dolazna mobilnost studenata	5	6	3	4	5	9	16
Dolazna mobilnost djelatnika	0	0	6	0	2	0	0
Sveučilišni odjel za stručne studije	47	59	119	40	34	105	133
Odlazna mobilnost studenata	15	9	15	5	9	4	16
Odlazna mobilnost djelatnika	11	20	23	22	13	52	46
Dolazna mobilnost studenata	15	30	55	13	7	39	59
Dolazna mobilnost djelatnika	6	0	26	0	5	10	12
Sveučilišni odjel za studije mora	0	8	16	1	1	17	13
Odlazna mobilnost studenata	0	5	7	0	0	1	3
Odlazna mobilnost djelatnika	0	3	5	1	0	5	4
Dolazna mobilnost studenata	0	0	2	0	1	10	6
Dolazna mobilnost djelatnika	0	0	2	0	0	1	0
Sveučilišni odjel zdravstvenih studija	9	8	11	6	4	24	29
Odlazna mobilnost studenata	3	0	1	0	0	0	1
Odlazna mobilnost djelatnika	0	0	0	1	1	10	15
Dolazna mobilnost studenata	6	7	8	5	3	10	13
Dolazna mobilnost djelatnika	0	1	2	0	0	4	0
Sveučilišni odjel za forenzične znanosti	1	1	1	0	0	1	12
Odlazna mobilnost studenata	1	1	0	0	0	0	2
Odlazna mobilnost djelatnika	0	0	1	0	0	0	3
Dolazna mobilnost studenata	0	0	0	0	0	1	2
Dolazna mobilnost djelatnika	0	0	0	0	0	0	5
Umjetnička akademija	30	23	48	27	18	27	58
Odlazna mobilnost studenata	10	8	10	9	3	6	29
Odlazna mobilnost djelatnika	8	9	12	7	4	7	13
Dolazna mobilnost studenata	9	4	7	11	10	11	16
Dolazna mobilnost djelatnika	1	2	19	0	1	3	0
Rektorat (Administracija)	75	80	90	61	51	184	127
Odlazna mobilnost studenata	0	0	0	0	0	0	0
Odlazna mobilnost djelatnika	12	16	10	24	10	41	13
Dolazna mobilnost studenata	1	0	0	0	0	0	0
Dolazna mobilnost djelatnika	62	64	80	37	41	143	114

14.3. Dodatak 3: Odobrenje Etičkog povjerenstva EFST

EKONOMSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE U SPLITU



FACULTY OF ECONOMICS,
BUSINESS AND TOURISM
UNIVERSITY OF SPLIT

Split, 2.2.2026.

Na temelju članka 3. i članka 41. Statuta Ekonomskog fakulteta u Splitu, članka 46. Poslovnika o radu Fakultetskog vijeća i stalnih radnih tijela fakulteta, a sukladno odredbama Etičkog kodeksa Ekonomskog fakulteta u Splitu, postupajući po Zamolbi doktorandice Jelene Hrge Etičko povjerenstvo Ekonomskog fakulteta u Splitu daje

POTVRDU

da je istraživanje pod nazivom: „Donošenje odluka i upravljanje sveučilištima tijekom pandemije COVID-19 – iskustva sveučilišnog vodstva unutar SEA-EU alijanse“, a koje provodi doktorandica Jelena Hrge, u skladu s općim etičkim načelima sveučilišne zajednice, etičkim načelima akademske zajednice u znanosti visokom obrazovanju te Etičkim kodeksom Fakulteta.

Potvrda za izdaje na zahtjev imenovane, u svrhu izrade doktorske disertacije te potencijalne publikacije znanstvenog rada u međunarodnom znanstvenom časopisu.

Za ETIČKO POVJERENSTVO:

Prof. dr. sc. Vlado Šimić

Cvite Fiskovića 5 • HR-21000 Split
Tel ++385/21/430-600 • Fax ++385/21/430-701
dekanat@efst.hr • www.efst.unist.hr
SPAN 1485723660811100715224
MR 1119076 • OIB 84477654472



EFMD
ACCREDITED

Master

EFMD
ACCREDITED

Bachelor

PRME
Principles for Responsible
Management Education



14.4. Dodatak 4: Informirani pristanak sudionika za intervju

Interview study: University Management Decision-Making During COVID-19 in the SEA-EU Alliance

Consent form

(in two copies, one for the participant and one for the researcher)

I confirm that I have read and understood the information provided about the research study and have had an opportunity to ask questions about the individual semi-structured interview study methodology and how my information will be used. I understand the purpose of this study and what my participation involves.

- I agree to take part in the interview study.
- I understand that anonymised data about me may be published within the final project report, which may be published online, and that published material may be used and distributed for training and service design and development.
- I know that my participation is voluntary and that I can choose to withdraw from the research at any point.
- Also, I confirm that I do not have any conflict of interest and if I would think otherwise throughout the research, I will inform the lead person of this activity.

NAME and SURNAME of the participant:

DATE:

SIGNATURE:

NAME and SURNAME of the interview moderator:

DATE:

SIGNATURE:

Information about you

1. Which category below includes your age?

- ☐ 18-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ 60 or older

2. What is your gender?

- ☐ Female
- ☐ Male
- ☐ Other (specify)
- ☐ Prefer not to answer

3. At which SEA-EU university do you work?

- ☐ Cadiz
- ☐ Western Brittany
- ☐ Kiel
- ☐ Gdansk
- ☐ Split
- ☐ Malta
- ☐ Algarve
- ☐ Naples
- ☐ NORD

4. Role held during the COVID-19 pandemic?

- ☐ Rector / President
- ☐ Vice-Rector / Vice-President

14.5. Dodatak 5: Vodič za intervju

A: Uvodna i kontekstualna pitanja

- Možete li ukratko opisati svoju ulogu na sveučilištu tijekom pandemije COVID-19?
- Je li sveučilište prije pandemije imalo izrađene planove za upravljanje potencijalnim krizama?

B: Krizno upravljanje i donošenje odluka

- Koji su bili glavni izazovi s kojima se Vaša institucija suočila u početnoj fazi izbijanja pandemije COVID-19?
- Koje su strukture za donošenje hitnih odluka (npr. krizni stožeri, radne skupine) bile aktivirane tijekom pandemije?
- Na koji je način bila organizirana komunikacija i koordinacija između središnje uprave sveučilišta i pojedinih sastavnica (fakulteta) tijekom krize?
- Gledajući unatrag, koliko su te strukture kriznog upravljanja bile učinkovite i koje su mogućnosti za njihovo unaprjeđenje identificirane za buduće krizne situacije?

C: Financijske i operativne prilagodbe

- Jesu li tijekom pandemije uvedene značajne promjene u proračunu ili financijskim strategijama sveučilišta?
- Kako se promijenio proces financijskog odlučivanja u tom razdoblju? Je li došlo do promjena u raspodjeli odgovornosti ili razini kontrole?
- Koji su bili ključni financijski prioriteti tijekom krize (npr. digitalna infrastruktura, podrška zaposlenicima, kontinuitet istraživačkog rada)?
- Na koji se način sveučilište nosilo s financijskim izazovima uzrokovanim padom upisa ili gubitkom drugih izvora prihoda tijekom pandemije?

D: Akademska otpornost i kontinuitet

- Kako je Vaša institucija osigurala kontinuitet nastave i učenja tijekom razdoblja zatvaranja (lockdowna)?
- Kako su istraživačke aktivnosti bile pogođene pandemijom i koje su mjere poduzete za potporu postojećim istraživačkim projektima ili pokretanje novih?

- Koje su bile glavne strategije za potporu nastavnom i nenastavnom osoblju u prijelazu na rad na daljinu?
- Jesu li uvedene neke inovativne ili dugoročne promjene koje su i danas na snazi?
- Na koji je način sveučilište podržalo nastavnike i studente u prijelazu na online ili hibridne modele učenja?
- Jesu li korištene specifične tehnološke platforme ili alati za izvođenje nastave na daljinu i kako je donesena odluka o njihovom odabiru?
- Kako je sveučilište adresiralo pitanja digitalne jednakosti i osiguralo da svi studenti imaju pristup potrebnim resursima za online učenje?
- Koje su mjere poduzete kako bi se očuvali akademski integritet i standardi vrednovanja u uvjetima nastave na daljinu?

E: Podrška studentima i njihova dobrobit

- Koje su inicijative provedene radi potpore mentalnom zdravlju i dobrobiti studenata tijekom pandemije?
- Kako je sveučilište odgovorilo na potrebe ranjivih skupina studenata, poput međunarodnih studenata ili onih bez pouzdanog pristupa tehnologiji?
- Jesu li uspostavljeni mehanizmi za prikupljanje i uvažavanje povratnih informacija studenata o nastavi na daljinu?

F: Podrška zaposlenicima i profesionalni razvoj

- Koje su mogućnosti stručnog usavršavanja bile ponuđene nastavnom i nenastavnom osoblju radi prilagodbe novim oblicima rada i poučavanja?
- Na koji je način sveučilište podržalo dobrobit zaposlenika i upravljalo izazovima rada na daljinu?
- Je li došlo do promjena u radnim ulogama ili odgovornostima zaposlenika kao posljedice pandemije i kako su te promjene upravljane?

G: Refleksije i institucionalno učenje

- Koje su konkretne mjere ili strategije, prema Vašem mišljenju, najviše doprinijele uspješnom odgovoru Vašeg sveučilišta na izazove pandemije COVID-19?

- Koji su nedostaci ili slabosti u institucionalnom planiranju ili organizacijskoj strukturi postali vidljivi tijekom pandemije?
- Jesu li, kao rezultat pandemije, uvedene trajne promjene u planove kriznog upravljanja ili sveučilišne politike?
- Kako je pandemija utjecala na pristup sveučilišta upravljanju rizicima i pripremljenosti za buduće krizne situacije?

H: Završna pitanja

- Kako smatrate da je pandemija promijenila ulogu ili percepciju sveučilišnog vodstva u Vašoj instituciji?
- Koje ste ključne lekcije naučili iz ovog iskustva, a koje bi mogle biti korisne za upravljanje budućim krizama?
- Postoji li još nešto što biste željeli podijeliti u vezi sa svojim iskustvom vođenja sveučilišta u tom razdoblju?