

# Društveni čimbenici kompetitivnosti sveučilišta u Zagrebu, Helsinkiju, Varšavi i Pragu

---

Kavain, Vlaho

Master's thesis / Diplomski rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:586625>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-26**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za sociologiju

Student: Vlaho Kavain

Mentorica: doc. dr. sc. Danijela Lucić

[vkavain@gmail.com](mailto:vkavain@gmail.com)

Društveni čimbenici kompetitivnosti sveučilišta u Zagrebu, Helsinkiju,  
Varšavi i Pragu

Diplomski rad

Zagreb, rujan 2022.

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
1.1. Istraživačko pitanje, cilj i svrha istraživanja .....	5
<b>2. Teorijsko-konceptualni okvir</b> .....	6
2.1. Teorija kompetitivnosti u industriji .....	7
2.1.1. Ulazak konkurenata .....	9
2.1.2. Moć dobavljača .....	12
2.1.3. Moć kupaca .....	12
2.1.4. Prijetnja pojave supstituta .....	13
2.1.5. Suparništvo među postojećim institucijama visokog obrazovanja .....	14
2.2. Teorija teritorijalne kompetitivnosti.....	15
2.3. Teorija resursa i mogućnosti.....	15
2.4. Teorija aktera.....	18
2.5. Teorije tranzicije.....	19
2.5.1. Pozadinski uvjet.....	21
2.5.2. Faza pripreme.....	22
2.5.3. Faza odluke .....	22
2.5.4. Faza habitacije .....	23
<b>3. Metodologija</b> .....	24
<b>4. Analiza i rezultati</b> .....	27
4.1. Sveučilište u Varšavi .....	27
4.2. Karlovo sveučilište u Pragu.....	38
4.3. Sveučilište u Helsinkiju.....	49
4.4. Sveučilište u Zagrebu .....	64
<b>5. Rasprava</b> .....	81

<b>6. Zaključak</b> .....	84
<b>7. Literatura</b> .....	86
<b>SAŽETAK</b> .....	91
<b>SUMMARY</b> .....	92

## 1. Uvod

Društveni kontekst unutar kojeg sveučilišta djeluju značajno se promijenio unazad nekoliko desetljeća. Globalizacija, digitalizacija i dolazak društva znanja izmijenili su način na koji sveučilišta percipiraju svoju ulogu u (re)produkciji znanja i istraživanju, ali i način na koji je cijeli sektor visokog obrazovanja promatran od strane državnog aparata i šire javnosti koji dovode u pitanje svrhovitost i funkciju visokog obrazovanja pa tako i samih sveučilišta. Paralelno, dominantna paradigma šireg društvenog razvoja, očitovana u brojnim strategijama i planovima različitih nacionalnih, kao i nadnacionalnih entiteta, podrazumijeva kvalitetan sustav visokog obrazovanja, stvaranje intelektualnog kapitala te investiranje u znanje i obrazovanje kao neminovne čimbenike jačanja kompetitivne prednosti te razvoja svakog društva (Dragija, 2015; Kovačević i Sisek, 2007). Prema Baranović (2006) krizno razdoblje prelaska u postindustrijsko društvo iznijelo je na vidjelo slabosti obrazovnog sustava i zahtijevalo od njega postane efikasnije sredstvo razvoja u skladu s novim načinima proizvodnje, pa i društvenim odnosima u literaturi poznatim pod nazivom ekonomija znanja ili u širem smislu društvo znanja (Baranović, 2006:8). Bell (1999) navodi kako je riječ o društvu postindustrijske ekonomije u kojoj je radna snaga koncentrirana u sektoru usluga, ideja i komunikacija i koja ovisi o ljudima i institucijama koje proizvode znanje, o znanosti, tehnologiji, istraživanju i razvoju. Riječ je dakle o društvu čiji temelj razvoja čini područje znanja, a obrazovanje se snažno razvija kao dio ovog procesa (Bell, 1999 prema Baranović, 2006:9). S druge strane, Castells (1996) naglašava da je riječ o novom ekonomskom i društvenom poretku koji se zasniva i razvija na informacijskom načinu proizvodnje, tj. tehnologiji proizvodnje znanja, procesuiranju informacija i simboličkoj komunikaciji stoga ga eksplicitno naziva informacijskim društvom (Baranović, 2006:9). U takvom kontekstu, sveučilišta i ostale ustanove tercijarnog obrazovanja ključno su mjesto stjecanja, prenošenja i stvaranja znanja te razvoja inovacija koje se kasnije primjenjuju u novim proizvodima, u stvaranju patenata na čijim se pravima zarađuje kao i razvoja ljudskog kapitala općenito, a ono se može upotrijebiti i u korist određene zajednice rješavanjem praktičnih problema (Marcelić, 2015:44).

Demografski i sociodemografski pritisci, između ostalog očitovani u povećanju broja ljudi koji su mogli pristupiti visokom obrazovanju, kao posljedicu nose novu vrstu pritiska na

državni aparat. Posebice, ako se uzme u obzir ključna uloga keynesijanske politike koja je podrazumijevala obrazovanje dostupno svima, pritisak na fiskalnu politiku države postaje očitiji (Marcelić, 2015). Dakle, sveučilišta više nisu mogla računati na bezuvjetnu financijsku potporu države što posljedično potiče sveučilišta da se okrenu drugačijim izvorima financiranja te povežu s različitim društvenim sektorima i dionicima. U tom se pogledu posebice ističe povezivanje s gospodarskim sektorom putem transfera znanja preko sveučilišta koja pružaju suvremene spoznanje, vještine i tehnološka otkrića. Opravdano je zaključiti da dolazi do formiranja jedne nove „geografije“ visokog obrazovanja koja pored regionalne počinje uključivati i nadnacionalnu komponentu kao potencijalni novi izvor sredstava i suradnje (Marcelić, 2015:44).

Pojava novih ustanova u sustavima visokog obrazovanja kao što su veleučilišta, sveučilišta primijenjenih znanosti, privatna sveučilišta itd. započinje 1960-ih godina kao odgovor na ubrzan rast broja studenata i srednjoškolaca s raznovrsnim kvalifikacijama, potražnju tržišta radne snage za visokokvalificiranim radnicima koji su stručno i profesionalno obrazovani te zahtjeve za povezivanjem visokoobrazovnih institucija s gospodarstvom (Scott, 1996 prema Dragija, 2015:59). Zajedno s nastankom ideje cjeloživotnog učenja, takve promjene uputile su na novo shvaćanje uloge obrazovanja prema kojem je ono shvaćeno kao sredstvo demokratizacije te kao građansko pravo, ali i kao ključni razvojni socio-ekonomski interes. Bell (1999) posebice naglašava iznimno važnu stratešku ulogu sveučilišta u razvoju teoretskog znanja koje je temelj tehnoloških inovacija (Bell, 1999: xci prema Marcelić, 2015:45). Navedeno sveučilištima pruža dodanu vrijednost kao mjesta „čistog“ istraživanja, za razliku od instituta i industrijskih istraživačkih pogona koji su isključivo utemeljeni na ideji proizvodnje izravno primjenjivog znanja (Marcelić, 2015:45). Utoliko, politike na nacionalnoj i nadnacionalnoj razini sve više nastoje usmjeriti visoko obrazovanje i sustave istraživanja u smjeru koji potiče razvoj društva znanja u kompetitivnoj globalnoj ekonomiji.

Rast kompetitivnosti organizacija jedna je od novina koja prati novi globalni društveni kontekst, a podrazumijeva da su skoro sve organizacije uključene u nekakav oblik kompetitivnog nadmetanja (MacMillan i Jones, 1984) dok su sektori u kojima kompetitivnost nije značajno porasla iznimno rijetki (Campbell-Hunt, 2000). Sektor

visokog obrazovanja nije iznimka te su sveučilišta, kao i ostale institucije visokog obrazovanja, suočene s velikim izazovom pronalaženja ravnoteže između tradicionalnog akademskog djelovanja i nove, ali sve izraženije, tržišno orijentirane dimenzije globalnog natjecanja (Marginson i der Wende, 2007). Implikacije po visoko obrazovanje proizlaze iz ideje da bi ono trebalo biti efikasnije i efektivnije, institucionalno raznoliko i multifunkcionalno te da bi trebalo razviti usmjerenije sisteme reguliranja i donošenja odluka koji će pratiti korak rastuće kompleksnosti kompozicije i međuodnosa različitih aktera i područja djelovanja sektora u cjelini. Etablirane granice područja djelovanja sveučilišta, kao i njihova inherentna funkcija, postepeno blijede u procesu internacionalizacije i globalizacije što također nosi implikacije za autonomiju i ranjivost istih (Brennan, 2008: 383-384). Visoko se obrazovanje suočava s izazovom da konstruira ideju o vlastitoj funkciji u društvu znanja kako bi se postavio temelj za strateško djelovanje. Brennan (2008) navodi sedam ključnih potreba koje sveučilišta moraju zadovoljiti:

1. postaviti jasne ciljeve djelovanja, pa čak i simboličke u formi „misije“ i „vizije“;
2. objasniti „Zašto“, „Što“ i „Kako“ svake veće akcije;
3. donositi odluke na analizama potencijala, prilika i ograničenja;
4. razmotriti „efektivnost“ i „efikasnost“ – ključne riječi strateške refleksivnosti – samih aktivnosti;
5. oformiti snažna sredstva za ostvarivanje implementacije strategije, na primjer kroz nastojanja ka stvaranju široko prihvaćenog konsenzusa među akterima, stimulirati strateške aktivnosti uz pomoć nagrada, sankcija itd.;
6. evaluirati i biti redovito evaluiran izvana s obzirom na procese i ishode aktivnosti te
7. razmotriti posljedice rezultata takvih evaluacija za buduće strategije i akcije

Ustanove visokog obrazovanja su pod sve većim pritiskom da ostvare kompetitivnu prednost unutar nacionalnih i internacionalnih tržišta kako bi postigle i zadržale vlastitu kompetitivnu poziciju (Arambewela and Hall, 2006). U sektoru visokog obrazovanja, glavni motiv mobilizacije svih aktera sveučilišta jest da rast kompetitivnosti otvara brojne financijske mogućnosti te potiče rast kvalitete samih obrazovnih institucija (Michael, 2005). Potrebno je istaknuti da koncepti kompetitivnosti i kompetitivnih prednosti izvorno

potječu i poslovnog svijeta te se vežu uz razmatranje različitih unutarnjih i vanjskih faktora koji umanjuju ili povećavaju šanse za opstanak i daljnji razvoj poduzeća .

Uzimanje u obzir takvih faktora temelj je za osmišljavanje strateških alata koji određuju način funkcioniranja organizacije te, ovisno o adekvatnosti i uspješnosti provedbe strategije, rezultiraju rastom i osiguravanjem egzistencije iste. Međutim, nužno je postaviti pitanje mogu li se takvi koncepti, ideje i načini djelovanja primijeniti u javni sektor, odnosno sektor javnog visokog obrazovanja koje je u fokusu ovog rada. Naime, de Haan (2013) ističe kako takvi koncepti jesu primjenjivi i u javnom sektoru, pretpostavljajući da se javne ustanove visokog obrazovanja suočavaju sa sličnim oblicima kompetitivnog nadmetanja te da imaju istu potrebu da prežive i prosperiraju u izazovnoj i dinamičnoj globalnoj okolini (de Haan, 2013). Utoliko, javna sveučilišta moraju se suočiti s razvojem vlastite kompetitivnosti u pogledu osiguravanja državnih i drugih (npr. internacionalnih) izvora financiranja što neizbježno implicira posjedovanje specifičnih kvaliteta podučavanja i istraživanja unutar samih institucija, u privlačenju domaćih i internacionalnih studenata te u izgradnji cjelokupne reputacije institucije. U prilog toj pretpostavci ide i činjenica da se javna sveučilišta ne natječu samo međusobno, već i s konkurencijom u obliku privatnih učilišta i brojnih obrazovnih alternativa (de Haan, 2013). S druge strane, nedovoljan akademski napor je usmjeren na definiranje kompetitivnosti i kompetitivnih prednosti, tj. njihovog konkretnog značenja u sektoru javnog visokog obrazovanja što dovodi do toga da se takvi koncepti primjenjuju površno, izuzimajući specifičnu prirodu institucija javnog visokog obrazovanja koje se vode temeljnim načelom javnog dobra, a ne ostvarivanjem profita. Nadalje, analize kompetitivnosti javnih institucija visokog obrazovanja često izostavljaju utiske širih društvenih čimbenika koji mogu potaknuti ili spriječiti razvoj kompetitivnosti kao što su politička nestabilnost, financijske krize, migracije, karakteristike državno-upravljачkog aparata, kulturno-povijesnih i tranzicijskih karakteristika pojedinih država itd. Ako uzmemo u obzir rastuću važnost treće uloge sveučilišta (eng. *third role*) koja podrazumijeva otvaranje ostalim društvenim sektorima, aktivno sudjelovanje u transferu znanja i procesima internacionalizacije, uzimanje u obzir kompleksne društvene stvarnosti unutar kojeg sveučilišta djeluju postavlja se kao nužnost, a ne kao odabir. Razlike u mehanizmima ostvarivanja i zadržavanja kompetitivnosti u sektoru javnog visokog obrazovanja od države do države postoje upravo zbog različitih društvenih



čimbenika koji postavljaju apstraktan okvir djelovanja unutar kojeg se kompetitivnost nastoji ostvariti, sačuvati i unaprijediti.

Kako bi se pružio uvid u kontekstualno osjetljive društvene čimbenike kompetitivnosti visokog obrazovanja, specifično javnih sveučilišta, istraživanje uključuje komparativno proučavanje četiri sveučilišta: Sveučilište u Varšavi, Karlovo sveučilište u Pragu, Sveučilište u Helsinkiju te Sveučilište u Zagrebu koje će služiti kao komparativna okosnica analize. Analizirajući kretanje odabranih sveučilišta na međunarodnim rang ljestvicama, strateške dokumente istih, predstavljanje sveučilišta u medijima te povijesno-tranzicijske karakteristike navedenih država pruža se detaljan uvid u društvene čimbenike koji potiču ili slabe razvoj kompetitivnosti. Dakle, poseban se fokus stavlja na Sveučilište u Zagrebu, najveće i najstarije sveučilište u Republici Hrvatskoj koje predstavlja jedno najvažnijih znanstveno-obrazovnih institucija u Republici Hrvatskoj. Kao takvo, ono nosi izrazito veliku važnost, ali i odgovornost u znanstvenom i obrazovnom napretku, ne samo na lokalnoj, već i na nacionalnoj razini.

#### 1.1. Istraživačko pitanje, cilj i svrha istraživanja

Cilj rada jest analizirati društvene uvjete i pretpostavke važne za razvoj kompetitivnosti sveučilišta. Potrebno je predstaviti što podrazumijeva pojam kompetitivnosti u pogledu visokog obrazovanja, koji su indikatori istih, kako se kompetitivne prednosti postižu i održavaju, na koji način specifični društveni kontekst uvjetuje iste te jesu li, i ako da – u kolikoj mjeri, određene odluke i strategije inozemnih sveučilišta primjenjive na Sveučilište u Zagrebu. Stoga, osnovno istraživačko pitanje glasi: Koje su društvene pretpostavke važne za razvoj kompetitivnosti sveučilišta? Temeljna teza rada utoliko glasi: specifični društveni uvjeti relevantan su faktor postizanja i razvoja kompetitivnosti visokoobrazovnih institucija, odnosno javnih sveučilišta. Postavljanje akcija subjekata po pitanju postizanja i održavanja kompetitivnosti u određeni društveni kontekst omogućava nam dublje razumijevanje fenomena kompetitivnosti u visokom obrazovanju. Svrha istraživanja jest postići jasnije razumijevanje kompetitivnosti i kompetitivnih prednosti u visokom obrazovanju, tj. u slučaju javnih sveučilišta.

Kako bi cilj bio ostvaren te kako bi se pružio odgovor na postavljena pitanja, provest će se komparacija Sveučilišta u Zagrebu s još tri sveučilišta: Sveučilište u Helsinkiju, Karlovo

sveučilište u Pragu, Sveučilište u Varšavi. Karlovo sveučilište i sveučilište u Varšavi odabrani su jer se nalaze pri vrhu međunarodnih rang ljestvica (ARWU, 2021) te sa zagrebačkim sveučilištem dijele sličan društveno-politički i povijesni kontekst s obzirom na to da se radi o sveučilištima u postsocijalističkim državama. Nadalje, sva tri sveučilišta su isto kao i Sveučilište u Zagrebu prema rang ljestvicama najviše rangirana u svojim državama te djeluju unutar binarnog sustava visokog obrazovanja.

Sveučilište u Helsinkiju odabrano je zbog međunarodnog priznanja finskog obrazovnog sustava kao jednog od najboljih u svijetu te kako bi se dobila dodatna širina analize zavisnosti kompetitivnih prednosti o društvenom i političkom kontekstu. Sveučilišta svoju međunarodnu poziciju gledaju kroz ocjenu svoje kompetitivne prednosti, a svoj međunarodni položaj nastoje izgraditi i ojačati promoviranjem kompetitivnih prednosti (da Haan, 2013: 49). Navedeno ovu temu čini relevantnom, a napose sociološki relevantnom jer su društveni čimbenici kompetitivnosti sveučilišta još uvijek relativno neistražen fenomen, a njihova bitna uloga u razvoju kompetitivnosti sveučilišta često je akcentirana (de Haan, 2013).

## **2. Teorijsko-konceptualni okvir**

Ideja o postojanju društvenih čimbenika koji uvjetuju djelovanje sveučilišta, tj. njihovu kompetitivnost, iziskuje potrebu za postavljanjem okvira onoga što nazivamo društvenim. Prema Abercrombie et al. (2006), društvo se postavlja kao zdravorazumska kategorija čije se granice preklapaju s granicama nacionalnih država. Iako takvo poimanje nije u potpunosti primjereno jer se granica društva često ne poklapaju s granicama nacionalnih država (Abercrombie et al., 2006:66), kroz rad se iz praktičnih razloga, ponajviše zbog fokusa na četiri države, uvažava ovakav pristup definiranju uzimajući u obzir nedostatke istog. Veliki doprinos definiranju društvenih struktura, odnosno obrazaca društvenih praksi koji se mogu promatrati, pružili su funkcionalistički sociološki autori, koji kulminiraju s radovima Talcotta Parsonsa koji kroz svoj AGIL model nastoji objasniti četiri ključne funkcije koje svi društveni sistemi moraju posjedovati ako žele postojati: prilagodba, postizanje ciljeva, integracija i latencija, odnosno održavanje vrijednosnih obrazaca. Parsons primjenjuje ovakav model na socio-psihološkoj, strukturalnoj i ekološkoj razini. Iako ovakav sistem jest sveobuhvatan i primjenjiv na više razina, aspekte AGIL modela

teško je operacionalizirati. Svakako, oslanjajući se na Durkheima i Webera, Parsons razlikuje diferencijaciju četiri središnja funkcionalna sustava: privredu (prilagodba), politiku (ostvarenje ciljeva), društvene zajednice (integracija) i kulturu (održavanje vrijednosnih obrazaca) (Merkel, 2011). Također će se obratiti pažnja na demografska kretanja pojedinih država.

Nadalje, kako bi se uhvatio širok spektar različitih čimbenika koji uvjetuju rad sveučilišta, teorijski model koji se koristi u radu kombinira nekoliko teorija. Glavni vodič predstavlja rad Mainardes et al. (2011) koji iznose vlastiti konceptualni model osmišljen kako bi zahvatio kompleksnu širinu djelovanja institucija visokog obrazovanja i širih okolinskih utjecaja. Model se sastoji od kombinacije teorije kompetitivnosti, teorije teritorijalne kompetitivnosti, teorije resursa i mogućnosti i teorije aktera. Međutim, kako bi analiza uspješno obuhvatila niz društvenih fenomena koji se održavaju na kompetitivnost institucija visokog obrazovanja, model je nadograđen teorijama o tranzicijskim kretanjima postsocijalističkih zemalja. Proces tranzicije zahvaća i održava se na sve dimenzije egzistencije jedne zajednice – od promjena u političkom sustavu, preko promjena u ekonomskom sustavu pa do socio-kulturnih promjena. Dodavanje upravo ovog sklopa u teorijski model kojeg iznose Mainardes et al. (2011) pruža mogućnost dubljeg uvida u društvene čimbenike kompetitivnosti.

## 2.1. Teorija kompetitivnosti u industriji

Osnovne pojmove proučavanja kompetitivnosti u specifičnoj industriji uspostavio je Michael Porter čiji je teorijski pregled izrazito relevantan za duboko razumijevanje ne samo pojma kompetitivnosti, već i načina na koje se izrađuju strategije i različiti strateški akti poduzeća. Strategija proizlazi iz natjecateljskog karaktera tržišta – natjecateljskog u smislu da postoji međuovisan napor između više aktera da pridobiju sebi što je više moguće određenih resursa koji su u biti ograničeni. Primijenivši takav koncept na visoko obrazovanje, sveučilišta se natječu za potencijalne studente koji će se upisati na neki od studija u ponudi sveučilišta. Utoliko, u smislu kakvog predstavlja Porter, kompetitivnost predstavlja borbu za profitom. Prema njegovim analizama, svako poduzeće koje konkurira unutar određene industrije posjeduje nekakav oblik kompetitivne strategije, bilo da je ona formulirana implicitno ili eksplicitno. Iako strategija može biti formulirana implicitno, na

primjer kroz aktivnosti različitih funkcionalnih dijelova poduzeća, Porter snažno podupire eksplicitno formuliranje strategije koje se temelji na procesima strateškog planiranja (Porter, 1980:xxi). Također naglašava da eksplicitni proces formuliranja strategije nosi sa sobom značajne prednosti koje se ostvaruju tako da su barem planovi (ako ne i same akcije) različitih odjela poduzeća koordinirane i usmjerene prema nekom zajedničkom skupu ciljeva (Porter, 1980:xxi). Kompetitivna strategija utoliko sagledava način na koji poduzeće može konkurirati efektivnije da ojača svoju poziciju na tržištu (Porter, 1980:xviii). U svojoj biti, razvoj kompetitivne strategije podrazumijeva razvoj široke formule o tome kako će poduzeće konkurirati, koji bi ciljevi trebali biti zadani i koje mjere treba provesti da se ti ciljevi ostvare (Porter, 1980:xxiv). Utoliko, esencija formuliranja kompetitivne strategije je u povezivanju poduzeća s vlastitom okolinom (Porter, 1980). Prema ideji kakvu zastupa Porter, relevantna okolina u svojoj širini obuhvaća samu industriju ili industrije unutar kojih će poduzeće konkurirati, a sama struktura industrije ima snažan utjecaj na određivanje kompetitivnih pravila igre, kao i strategija koje su potencijalno dostupne poduzeću. Porter upućuje na postojanje pet sila izvan industrije koje su značajne primarno u relativnom smislu – s obzirom na to da vanjske sile utječu na sva poduzeća jedne industrije, ključ je u sposobnosti poduzeća da se s njima suoči. Pet<sup>1</sup> ključnih sila su:

1. Ulazak konkurenata
2. Prijetnja pojave supstituta
3. Pregovaračka moć kupaca
4. Pregovaračke moći dobavljača
5. Suparništvo među postojećim akterima

Dakle, cilj kompetitivne strategije jest pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti protiv ovih kompetitivnih sila te gdje može utjecati na njih u svoju korist. Međutim, Porterov model nije originalno osmišljen da se odnosi na poduzeća i javni sektor istovremeno, stoga je potrebno sagledati na koji način pronalazimo ekvivalente njegovih pet sila u slučaju javnog visokog obrazovanja. Pringle i Husiman (2011) upravo nastoje

---

<sup>1</sup> U kasnijim radovima i daljnjim modifikacijama Porterove teorije, katkad se također pojavljuje i šesta sila – utjecaj vlade i ostalih tipova organizacije.

<sup>2</sup> Broj sveučilišnih mjesta koja su dostupna studentima je ono što se smatra pod ponudom (eng. *supply*).

primijeniti model pet sila u sektor visokog obrazovanja, pojašnjavajući kako se takve sile manifestiraju u slučaju javnih sveučilišta (detaljnije v. Tablica 1).

### 2.1.1. Ulazak konkurenata

Pringle i Huisman (2011) objašnjavaju da je za razumijevanje sile „Ulazak konkurenata“ potrebno razumjeti njezinih sedam relevantnih elemenata. Prvi, ekonomija razmjera ponude (eng. *supply-side economies of scale*), podrazumijeva da su produkcija ili opskrba ključ ekonomskog prosperiteta. U kontekstu visokog obrazovanja, ovo podrazumijeva povećanje broja sveučilišnih mjesta koja su dostupna studentima<sup>2</sup>. Ekonomije razmjera (eng. *economies of scale*) referira se na sposobnost institucije da poveća svoju produktivnost tako da smanji prosječnu cijenu prema studentu. To implicira da stvaranje više dostupnih mjesta u teoriji može smanjiti prosječnu cijenu prema studentu te, utoliko, ponuditi isti proizvod (u ovom slučaju – obrazovanje) za manju cijenu.

Drugo, benefiti razmjera potražnje (eng. *demand-side benefits of scale*), podrazumijevaju široku mrežu efekata koji se pojavljuju u industrijama u kojima se spremnost kupca da plati proizvod kompanije povećava s brojem drugih kupaca koji također podržavaju kompaniju. U kontekstu visokog obrazovanja, kako sve više i više studenata ostvaruju sveučilišne titule, postoji rastuća potražnja za istim jer ove titule postaju osnovno očekivanje na tržištu. Takvo očekivanje vodi ka većoj kompetitivnosti za isti broj dostupnih mjesta, a studenti (kupci) su spremni platiti više kako bi uhvatili mjesto koje se smatra prestižnijim kako bi se diferencirali od drugih na tržištu rada. Ovakva situacija sugerira jasnu prednost bolje etabliranih institucija. Svakako, studenti generalno žele dobiti titule onih institucija koje sa sobom nose više poštovanja na tržištu rada – takve titule će vjerojatnije voditi ka zaposlenju.

Tablica 1. Prikaz primjene Porterovih pet sila u kontekstu javnih sveučilišta

<b>Sila</b>	<b>Privatni sektor</b>	<b>Javna sveučilišta</b>
Ulazak konkurenata	Novi konkurenti u industriji koji donose novi kapacitet i želju za pridobivanjem	Ova sila odnosi se na ulazak novih institucija kao što su nova sveučilišta,

<sup>2</sup> Broj sveučilišnih mjesta koja su dostupna studentima je ono što se smatra pod ponudom (eng. *supply*).

	udjela u tržištu što stavlja pritisak na cijene, troškove i karakter investicija potrebnih za nadmetanje. Ako su barijere za ulazak visoke, prijetnja pojave novih konkurenata je niska.	veleučilišta, privatna učilišta; dolazak internacionalnih institucija; nastanak duplikata postojećih aktera, tj. visokoobrazovnih institucija koje nude sličnu ili bolju uslugu.
Prijetnja pojave supstituta	Pojava zamjenskog proizvoda koji vrši istu ili sličnu funkciju pomoću drugačijih sredstava. Kada je prijetnja pojave visoka, profitabilnost industrije pati. Ako poduzeće ne distancira sebe od supstituta kroz kvalitetu proizvoda, marketing ili neka druga sredstva, profitabilnost i kapacitet za rast opada.	Različiti tečajevi koji izbjegavaju ulaganje vremena od tri do pet godina; „For-profit“ sveučilišta, <i>Online</i> diplome.
Pregovaračka moć dobavljača	Ako postoji ograničen broj dobavljača za velik broj kupaca s malim brojem supstituta, onda je moć dobavljača velika i dobavljač može podizati vlastitu vrijednosti.	U slučaju visokog obrazovanja, ova sila se odnosi na administratore, ali ponajviše na fakultete i nastavno osoblje.
Pregovaračka moć kupaca	Kada kupci posjeduju moć, mogu smanjivati vrijednost zahtijevajući veću kvalitetu proizvoda ili više usluga potičući na taj način dobavljače da se agresivnije nadmeću jedni s drugima.	U slučaju visokog obrazovanja, ova sila se odnosi ponajviše na studente i njihove roditelje.
Suparništvo među postojećim akterima	Suparništvo među konkurentima može preuzeti različite oblike kao što su stvaranje novih proizvoda, reklamne kampanje i poboljšanje usluga.	Suparništvo među postojećim institucijama visokog obrazovanja koje se očituje u nastojanju za privlačenjem najboljih studenata, nastavnog kadra i financija.

Treće, cijena prebacivanja kupca (eng. *customer switching cost*) podrazumijeva fiksirane troškove s kojima se kupci moraju suočiti kada promjene dobavljače. U kontekstu visokog

obrazovanja, funkciju dobavljača vrši sveučilište, a cijena koju kupac potencijalno mora u slučaju prebacivanja platiti jesu sve aktivnosti sveučilišta koje kupac mora razmotriti. Pod navedeno spadaju učenje, istraživanje i različiti servisi koji iste potpomažu. Uz navedeno, jedan od bitnih faktora koji utječe na cijenu prebacivanja je i lokacija sveučilišta, a prema Martinez i Wolverton (2009), studenti će često razmotriti lokaciju i pogodnost (eng. *convenience*) prije svih drugih troškova. Također, studenti se mogu oduprijeti prebacivanju zato što su razvili snažne socijalne mreže i ne žele ugroziti njihova trenutna prijateljstva. Upravo zato neka sveučilišta stavljaju naglasak upravo na vlastite socijalne mreže koje se razlikuju od drugih institucija te na socijalizacijski proces kojeg nude svojim studentima.

Četvrto, kapitalni zahtjevi (eng. *capital requirements*) podrazumijevaju da neovisno o tome kakvi su troškovi za infrastrukturu ili tehnologiju, visoki će kapitalni zahtjevi kao uvjet za ulazak u industriju reducirati prijetnju ulaska novih konkurenata. Peto, prednosti trenutne situacije neovisne o veličini (eng. *incumbency advantages independent of size*) opisuju kako etablirane VOI imaju jasne trenutne situacije koje nisu dostupne potencijalnim novim konkurentima. One već imaju uspostavljen ugled i uspostavljene kupce (studente), imaju kompleksne administrativne, političke i akademske veze koje im omogućavaju da funkcioniraju relativno glatko te tako održe svoju reputaciju. Znanje, „sirovi materijal“ institucije, se isporučuje preko akademika i nastavnika koji su već umješteni u uspostavljenju instituciju te razumiju sve relevantne aktere u industriji (Pringle i Huisman, 2011).

Šesto, nejednak pristup kanalima distribucije (eng. *unequal access to distribution channels*). Ako izuzmemo *online* obrazovanje, pristup VOI-a je pod snažnim utjecajem prijevozne infrastrukture koja okružuje sveučilište te omogućuje studentima pristup sveučilištu. U kontekstu VOI-a, predlaže se da su kanali distribucije snažna barijera za ulazak nove konkurencije koja nema pristup sveobuhvatnom sistemu javnog prijevoza. Na kraju, sedmo je restriktivna politika vlade (eng. *restrictive government policy*) koja značajno utječe na mogućnost ulaska novih konkurenata na tržišta (Pringle i Huisman, 2011).

Promatrano kroz Portera (2008), uzimajući u obzir navedene potencijalne barijere, jasna je ideja da će niske barijere ulaska voditi ka većem broju pružatelja usluga te posljedično

većoj kompetitivnosti, dok će s druge strane visoka barijera voditi ka manjem broju pružatelja usluga te manjoj kompetitivnosti.

### 2.1.2. Moć dobavljača

Dobavljači su one organizacije ili individue koje pružaju materijale, informacije ili znanje kako bi dozvolili organizaciji da nude svoje proizvode i usluge (Martinez i Wolverton, 2009). Prema Porteru (2008), moćni dobavljači pribavljaju više vrijednosti za sebe tako da naplaćuju više cijene, ograničavaju kvalitetu i servise ili prebacujući troškove na sudionike u industriji. U slučaju VOI-a, ulogu dobavljača igraju knjižnice, knjižare, zdravstvene klinike, prehrambeni servisi te, najvažniji od svih, predavači, istraživači i administratori. Iako prethodni jesu značajni i čine dio moći dobavljači, potonji zasigurno stvaraju najveći doprinos toj moći. Fakulteti čine značajnu proporciju sveučilišnih izdataka, a iako ne-akademske osoblje vjerojatno jest jako blizu na drugom mjestu, ne-akademske osoblje uobičajeno ne posjeduje jednak izvor moći kao i akademske osoblje. Martinez i Wolverton (2009) navode kako količina moći može varirati uvelike između institucija ovisno o statusu i ugledu sveučilišta te samog talenta kojeg privlače. S druge strane, Duczmal (2006) navodi da bez snažnog akademskog nastavnog osoblja niti jedna VOI ne može biti uspješna jer upravo su njezina podučavanja i istraživanja ono što definira sveučilište te pruža legitimitet za svjedodžbe koje sveučilište potvrđuje. On također argumentira kako administrativne funkcije, laboratoriji, knjižnice postoje izričito zato da asistiraju akademikima u njihovom radu. On također navodi kako tradicionalne oblike upravljanja zamjenjuju menadžeri koji često dolaze iz komercijalne sfere te tvrdi da su prolaznost, privlačenje financijskih sredstava i učinkovitost postali glavni ključni pokazatelj uspješnosti sveučilišta i da se sveučilišna kultura kao takva promijenila, pretvarajući obrazovanje u robu, a učitelji postaju voditelji te zauzimaju više administrativnu ulogu prema studentima (Pringle i Huisman, 2011).

### 2.1.3. Moć kupaca

U slučaju VOI-a, kupac je student ili njegovi/njezini roditelji. Na prvi pogled, izgleda da je moć kupca manja od moći dobavljača. Međutim, Duczmal (2006) navodi kako moć studenata značajno raste kada su organizirani u skupine kao što su vijeće studenata, studentski zbor i sl., te kada su prisutni u tijelima donošenja odluka. Jednom kada su



organizirani, prethodni slabi akteri mogu postati moćni voditelji promjene. Moć studenata povećava se kako sadržaj postaje sve više standardiziran, što im omogućuje usporedbu i donošenje informiranih odluka te utoliko smanjuje cijenu prebacivanja. Također, njihova moć se povećava s brojem dostupnih opcija. S pojavom sve većeg broja sveučilišta koja nude velik broj stupnjeva (eng. *degrees*), studenti i njihovi roditelji će imati više izbora te će kompetitivnost sveučilišta narasti. U tom je pogledu bitan rast *online* zamjena tradicionalnom nastavnom modelu visokog obrazovanja koja, prema Duczmal, erodira monopol kojeg su tradicionalne institucije imale u pogledu pružanja visokog obrazovanja, što može smanjiti mogućnost sveučilišta da povećaju cijenu polaznja programa (Duczmal, 2006 prema Pringle i Huisman, 2011).

#### 2.1.4. Prijetnja pojave supstituta

Prema Porteru (2008) supstitut provodi istu ili sličnu funkciju pomoću drugačijih sredstava. Kada je prijetnja pojave supstituta visoka, profitabilnost industrije pati. Prema Martinez i Wolverton (2009), prijetnja pojave supstituta definira se prema tri ključna atributa: pogodnost (eng. *convenience*), vrijeme i primjena (eng. *application*). Oni smatraju da je vrijeme najvažniji faktor koji tjera studente da traže zamjenske proizvode, argumentirajući da studenti ne žele nužno investirati tri do pet godina kako bi dobili određeni stupanj, niti profesionalci žele na dvije godine ispreplitati svoj posao s dodatnim edukacijama kako bi dobili tradicionalni stupanj magistra. Kao rezultat, mnogi studenti zahtijevaju alternative koje smanjuju vrijeme potrebno za ostvarivanje stupnja obrazovanja. Ovaj zahtjev može se gledati kao prilika za „*For-profit*“ industriju. Slično, pogodnost je uvelike odgovorna za poticanje potrage za alternativnim načinima obrazovanja. Kao rezultat, metode dostavljanja znanja kroz večernje, vikendske i modulske programe su u porastu. Unatoč sumnji u kvalitetu *online* sveučilišta, tradicionalna sveučilišta će trebati razmotriti kako se efektivno natjecati s *online* pružateljima usluge, zato što će se problemi kvalitete *online* nastave nadići u bliskoj budućnosti. Martinez i Wolverton (2009) naglašavaju zanimljivu diskusiju oko rastućeg razmatranja ekonomskog motiva u potrazi za visokim obrazovanjem spram tradicionalnog filozofskog motiva traženja obrazovanja u svrhu većeg znanja i razumijevanja svijeta kao takvog. Jednostavnije rečeno, u današnje doba su studenti prisiljeni tražiti izučavanje i znanje koje će voditi ka poslovima. Slično, vlade financiraju istraživanja koja se temelje na sposobnosti institucije da provodi istraživanja orijentirana ka

primjeni (eng. *application-based*), spram istraživanja koja su orijentirani ka teoriji (eng. *theory-based*). Utoliko, oni zaključuju da će konkurenti koji nude kvalitetne supstitute kombinirati pogodnost, vrijeme i primjenu kroz mogućnost pružanja usluga koje omogućava tehnologija. *Online* sveučilišta se postavljaju vrlo efektivno u konkuriranju unutar ovog ekonomskog motiva (Pringle i Huisman, 2011).

#### 2.1.5. Suparništvo među postojećim institucijama visokog obrazovanja

Prema Porteru (2008), rivalstvo među postojećim konkurentima ima mnogo oblika. Na primjer, popusti na cijene, predstavljanje novih proizvoda, kampanje reklamiranja te različita poboljšanja servisa. U slučaju visokog obrazovanja, intenzitet rivalstva ovisi o predmetima kompetitivnosti: studenti, fakulteti, donatori, vladina financiranja. Ovo rivalstvo može biti definirano nadalje kroz sagledavanje strukturnih faktora: profil postojećih aktera (eng. *profile of existing players*) te kontekst industrije (eng. *industry context*) (Martinez i Wolverton, 2009).

Profil postojećih VOI-a definiran je brojem i tipom institucija koje su trenutno prisutne, što determinira do koje mjere svaka institucija mora konkurirati za studente, nastavničko osoblje i vladina financiranja. U sistemu visokog obrazovanja s VOI-ima otprilike jednake veličine te koje nude slične programe rivalstvo će narasti upravo zato što se više pružatelja usluga mora natjecati za iste studente, nastavničko osoblje i financiranje. Što su sveučilišta međusobno sličnija u jednoj regiji, više je rivalstvo između njih. Porter (2008) pritom elaborira kako će organizacije koje traže kompetitivnu prednost pokušati primijeniti jednu od tri strategije: 1. vodstvo troškova (eng. *cost leadership*), 2. diferencijacija te 3. strategija fokusa. Na primjer, jedna institucija može odlučiti diferencirati svoj program tako da nudi određene specijalizacije koje nisu dostupne na drugim konkurirajućim institucijama ili specijalizacijama za koje će vlada osigurati dodatne subvencije. Alternativno, ako se primijeni strategija vodstva troškova, određeni programi iz jedne institucije mogu se ponuditi po nižoj cijeni nego što ju nudi prestižniji konkurent.

Kontekst industrije podrazumijeva činjenicu da je visoko obrazovanje snažno pod utjecajem političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških varijabli. Analiza industrije ne može biti cjelovita ako se ne uzmu u obzir trenutne okolnosti i njihov utjecaj na prethodno

navednih pet sila. Također, bitno je uzeti u obzir i razvoj tehnologije koji otvara nove mogućnosti brojnim sveučilištima.

## 2.2. Teorija teritorijalne kompetitivnosti

U kombinaciji s teorijom kompetitivnosti u industriji, Mainardes et al. koriste i teoriju teritorijalne kompetitivnosti koja pretpostavlja da lokalna zajednica i njezini akteri na integriran način definiraju i traže razvojne strategije, tražeći rješenja za njihove probleme. Oni zajednički identificiraju i iskorištavaju prednosti njihovih potencijala i bogatstva, gradeći kompetitivne strategije koje omogućavaju vlastito pozicioniranje u integriranom tržištu (Mainardes et al., 2011:148-149). U ovom se kontekstu lokalne VOI ističu jer one zauzimaju ključnu ulogu u određenom teritoriju jer pripremaju profesionalce koji će djelovati u regionalnim organizacijama, surađivati u inovacijama, stvarajući ekonomske prednosti koje proizlaze iz ovakvih praksi. Kada djeluju na taj način, ekonomske i društvene beneficije koje donose VOI su značajne, pomažući ovakav tip organizacija da budu više kompetitivne u obrazovnom tržištu uz ostvarivanje misije u društvu (Storper, 1997; Cooke, 2001 prema Mainardes et al., 2011:149). U sintezi, kombiniranje teorije kompetitivnosti u industriji i teorije teritorijalne kompetitivnosti doprinosu strateškom pozicioniranju VOI-a i njihovom odnosu s izvanjskom okolinom (Mainardes et al., 2011:149).

## 2.3. Teorija resursa i mogućnosti

Mainardes et al. kao drugu teoriju navode teoriju resursa i mogućnosti. Barney (1991) navodi kako se najveći dio istraživanja o izvorima održive kompetitivne prednosti fokusirao na izoliranje prilika i prijetnji koje poduzeće može iskoristiti kako bi oformilo strategiju.

Barney (1991) objašnjava kako prvo treba razumjeti tri ključna koncepta. Prvo, to su resursi poduzeća<sup>3</sup> koji uključuju svu imovinu, mogućnosti, organizacijske procese, attribute

---

<sup>3</sup> Resursi poduzeća se dijele na tri elementa: resursi fizičkog kapitala – fizička tehnologija, geografska lokacija i pristup resursima; resursi ljudskog kapitala – istreniranost, iskustvo, procjene, inteligencija, odnosi i uvid u individualne menadžere i zaposlenike u poduzeću; resurse organizacijskog kapitala – struktura formalnog izvještavanja u poduzeću, formalno i neformalno planiranje, kontrola i sistemi koordinacije, kao i neformalni odnosi između grupa unutar poduzeća i između samog poduzeća i drugih poduzeća u okolini (Barney, 1991)

poduzeća, informacije, znanje i sl. koje kontrolira poduzeće te koji omogućuju poduzeću da osmisle i implementiraju mjere koje pojačavaju efikasnost i efektivnost. Riječima tradicionalne strateške analize, resursi poduzeća su *snage* koje poduzeće može iskoristiti u osmišljavanju i implementaciji svojih strategije. Druga dva pojma su kompetitivna prednost i održiva kompetitivna prednost. Poduzeće ima kompetitivnu prednost kada implementira određenu strategiju koja proizvodi vrijednost, a da ju pritom niti jedno drugo poduzeće ne implementira, a kompetitivna prednost postaje održiva kada druga poduzeća ne mogu duplicirati benefite strategije (Barney, 1991). Međutim, potrebno je naglasiti da održiva kompetitivna prednost ne podrazumijeva njeno jednostavno trajanje kroz jako dug period vremena u kalendarskom smislu, već nemogućnost drugih poduzeća da replicira strategiju. Također, važno je naglasiti da ona ne može „trajati zauvijek“ te da nepredvidive promjene u ekonomskoj i društvenoj strukturi industrije mogu odjednom obezvrijediti izvor održive kompetitivnosti koji onda prestaje biti izvor ikakve kompetitivne prednosti. Ono što je jednom bilo resurs, u novim postavka industrije može biti bezvrijedno ili čak otežanje (Barney, 1991:102-103).

Nadalje, poduzeća djeluju u heterogenoj okolini s ograničenom mobilnošću resursa što podrazumijeva da nemaju sva poduzeća identične resurse i da se isti ne mogu u potpunosti prebacivati od jednog poduzeća do drugog. U tom pogledu relevantna je prednost prvog pokretača (eng. *first-mover advantage*). U određenim okolnostima, prvo poduzeće u industriji koje implementira strategiju može pridobiti održivu kompetitivnu prednost spram ostalih poduzeća. Ova poduzeća mogu dobiti pristup kanalima distribucije, razviti dobre odnose s kupcima ili razviti dobar ugled puno prije drugih poduzeća koja su tek kasnije primijenila određenu strategiju. Kako bi netko bio prvi pokretač u implementaciji strategije, određeno poduzeće mora imati uvid u potencijalne prilike koje su povezane s implementacijom strategije te u koja druga poduzeća nemaju uvid. Ovaj jedinstveni resurs poduzeća omogućava bolje informiranim poduzećima da implementiraju svoje strategije prije drugih (Barney, 1991).

Nemaju svi resursi poduzeća potencijal stvaranja održive kompetitivne prednosti, a kako bi imali, resursi moraju imati četiri glavna atributa: 1. moraju biti vrijedni – kada omogućuju poduzeću da osmisle ili implementiraju strategije koje omogućavaju efektivnosti i

efikasnost poduzeća; 2. moraju biti rijetki među trenutnom i potencijalnom konkurencijom poduzeća; 3. moraju biti nesavršeno oponašljivi (eng. *imperfectly imitable*) – vrijedni i rijetki organizacijski resursi mogu biti izvor održive kompetitivne prednosti jedino ako ih poduzeća koja ne posjeduju takve resurse ne mogu pridobiti, a mogu biti takvi zbog jedinstvenih povijesnih uvjeta, kauzalne dvosmislenosti i društvene kompleksnosti samih resursa; 4. moraju biti održivi - ne smije postojati strateški ekvivalentna supstitucija resursa koji je vrijedan, rijedak i nesavršeno oponašljiv (Barney, 1991).

Lynch i Baines (2007) dodatno razrađuju ideje koje iznosi Barney te navode kako kompetitivnu prednost sveučilišta čine reputacija, arhitektura i inovativna sposobnost, ključne kompetencije – vještine i tehnologije koje podupiru kompetitivne prednosti te prednosti i procesi temeljeni na znanju kao što su prešutna i eksplicitna znanja. Reputacija omogućava organizacijama komunikaciju vrijednih informacija o samom sebi prema svojim akterima (eng. *stakeholders*). Arhitektura podrazumijeva mrežu odnosa, ugovora i saveza, ali i odnose koji se razvijaju sa drugim institucijama visokog obrazovanja, lokalnom vladom, tijelima financiranja, poduzeća itd. Nadalje, tu je inovativna sposobnost koja označava mogućnost poduzimanja sasvim novih inicijativa koje idu dalje od trenutne strategije. Ovaj resurs je možda najteže razviti u visokoobrazovnim institucijama zbog potrebe održavanja kvalitete pružanja usluga bez narušavanja akademskih standarda. Inovacija se mogu dogoditi u pogledu nastave (npr. inovacije u procesu učenja i razvoja kao što je E-učenje), istraživanja, terenskog rada itd. Ključne kompetencije jesu skupina produkcijskih vještina i tehnologija koje omogućavaju organizacijama pružanje određenih benefita svojim korisnicima. Ovo bi moglo uključivati nekoliko područja: procese koji podupiru predavanje, učenje i strategije procjene učenja, primjena teorije na praktične probleme bilo za razvoj učenja ili konzultantske proizvode za istraživačke svrhe, plasman studenata ili konačni plasman, prikupljanje sredstava i/ili odnosi s alumnijima. Na kraju, tu su i prednosti temeljene na znanju koje uključuju radne okvire i metodologije u savjetovanju, materijale zaštićene autorskim pravima, visokokvalitetne tečajeve kontinuiranog profesionalnog razvoja i osposobljavanja te intelektualno vlasništvo koje proizlazi iz istraživanja (Lynch i Baines, 2007).

Primjena teorije resursa i mogućnosti u obrazovni kontekst može doprinijeti stvaranju strategija u visokoobrazovnim institucijama. Među osnovnim principima ove teorije, važan element za visokoobrazovne institucije je organizacijsko učenje. Upravitelji VOI-a bi trebali primijeniti strategije za njihove organizacije kako bi bili u mogućnosti učiti s ostalim organizacijama, bez obzira na to radilo se o konkurentskim organizacijama ili ne, te tako poboljšati vlastite mogućnosti (Roth, 1996; Voss et al., 1997 prema Mainareds et al.2011:103). Osim organizacijskog učenja, drugi važan element je tržišna orijentiranost. VOI orijentirani prema tržištu pružaju njihovim korisnicima, tj. studentima i društvu, kompetencije koje će ojačati performanse zaposlenika. Ove kompetencije proizlaze iz unutarnjih mogućnosti i resursa svake institucije te njihova kompetitivna prednost se razvija od strane profesionalaca te jednom dostavljene na tržište rada, grade snažan imidž u društvu (Mazzarol and Soutar, 1999 prema Mainareds et al.2011:103).

#### 2.4. Teorija aktera

Zadnja teorija koju Mainardes et al. koriste u razvoju svog konceptualnog modela je teorija aktera. Prema Freeman (1984), akter je bilo koja individua ili skupina individua na koju utječe specifična organizacija ili koja utječe na postizanje ciljeva te organizacije. Ova teorija smatra da bi organizacija trebala uzeti u obzir sve uključene aktere, a ne samo vlasnike ili dioničare. Uspjeh organizacije ovisi o upravljanju odnosima s akterima što je esencijalno za dugoročno održavanje dobrih performansi organizacije (Frooman, 1999 prema Mainardes et al. 2011:104). Prema Michael (2005), glavna točka koja mobilizira sve aktere povezane s VOI jest da viša kompetitivnost utječe na financiranje i edukacijsku kvalitetu ovih institucija. Utoliko, primjena teorije aktera pomaže VOI da upoznaju s kime surađivati te koje su potrebe ovih individua ili grupa kako bi razvili strategije suradnje s akterima. Međutim, VOI još uvijek nisu precizirale tko su ključni akteri, niti su konkretno utvrdili potrebe i stupanj važnosti odnosa s istim. U tom pogledu teorija aktera može biti od izrazite koristi.

Svakako, VOI i dalje ne posjeduju profesionalnije rukovođenje kako bi iskoristili prednosti znanja ovih teorija. Navedeno uvjetuju ponajviše tri faktora: prvo, u akademskom okruženju postoji značajan otpor prema menadžmentu VOI-a koristeći poslovni model; drugo, VOI još nisu identificirale njihovo središnje poslovanje te, bez toga, edukacijski

sektor ne formulira adekvatno svoje strategije; treće, rukovodstvo VOI-a se ne gradi na specifičnim temeljima te nastavlja uvoziti koncepte iz svijeta poslovanja (Maringe, 2005 prema Mainardes et al., 2011:7). Utoliko, jer korištenje teorije resursa i mogućnosti ovisi o znanju rukovodioca da iskoristi prednosti resursa i dostupnih mogućnosti u instituciji, njena aplikacija u visokoobrazovni sektor ovisi o prilagodabama dostupnih teorijskih modela.

## 2.5. Teorije tranzicije

Teorije tranzicije obuhvaćaju širok spektar društvenih procesa koji se odvijaju na mikro, kao i na makro razini, a koji uvjetuju razvoj demokratskih društava. Tranzicija ili postkomunistički preobražaj označava prijelaz iz jednog sociopolitičkog sustava u drugi, a moguće ga je razumjeti kao niz institucionalnih promjena i odgovarajućih (kolektivnih) psiholoških reakcija (Štulhofer, 1999). Prema Merkel (2011), ključna razlika između istočnoeuropskih i ostalih promjena jest paralelno odvijanje tri procesa transformacije: politička transformacija (prijelaz iz diktature u demokraciju), privredna transformacija (preobrazba zapovjedne u tržišnu privredu) i državna transformacija (raspad Sovjetskog Saveza). Posljedično dolazi do tri problema za demokratizaciju postkomunističkih sustava: probleme stvaranja (nacionalne) države, probleme demokratizacije i probleme preobrazbe privrede (Markel, 2011). U slučaju trećeg treba istaknuti da je tranzicijski diskurs nerijetko neodvojiv od kategorija pretvorbe i/ili privatizacije, a uspjeh ili neuspjeh tranzicije javnost izjednačava s pozitivnom ili negativnom slikom procesa privatizacije. Utoliko, tranzicijski procesi imaju i izravne i neizravne gospodarske učinke. Prvi su posljedica djelovanja novih formalnih (političkih i gospodarskih) institucija, kao što su tržišta, burze, bankovni sustav itd., a drugi su vezani uz dinamiku tzv. neformalnih institucija – bez obzira je li riječ o dezintegraciji starih ili pojavi novih (Štulhofer, 1999:3). Potrebno je također istaknuti snažnu povezanost između izravnih i neizravnih gospodarskih učinaka tranzicije. Povećanje djelotvornosti novih (formalnih) institucija pozitivno djeluje na rast povjerenja (neformalna institucija) u iste, što dovodi do daljnjeg povećanja institucionalne djelotvornosti (Štulhofer, 1999:4).

Ekonomisti i društveni znanstvenici predložili su početkom devedesetih godina dva idealtipska puta rješenja privredne preobrazbe. Prvo, radikalna i brza transformacija kako bi samoregulacija tržišne privrede i društva što brže razvila snage koje potiču prosperitet.

Socijalni troškovi bili bi brzi i silni, ali bi i uspjesi privredne reforme mogli uslijediti brzo. Koristeći metaforu hoda kroz „dolinu suza“, Merkel navodi kako bi u tom slučaju koraćanje „dolinom suza“ bilo dublje, ali kraće (Dahendorf, 1992 prema Merkel, 2011). Druga, potpuno suprotna strategija transformacije nastoji stvaranje socijalnih troškova usporiti te smanjiti njihov opseg, ali bi reformske politike trebalo čekati dulje. „Dolina“ bi u ovom slučaju bila plića, ali šira (Merkel, 2011). U oba slućaja najvaŹniju ulogu imaju dvije skupine aktera: elite koje politićki odlućuju i njihovi biraći (Przeworski, 1999 prema Merkel, 2011). Nedostatak brzine postizanja reformskih uspjeha moŹe dovesti do opadanja povjerenja mnogih biraća te završiti u strahovima stanovništva od nazadovanja i budućnosti. Potrebno je istaknuti da što više elite poštju nove demokratske institucije, to im brŹe raste potpora stanovništva kojom se legitimira sustav (Merkel, 2011).

S druge strane, Rustow (1970) posebice istiće da nije pitanje kako demokratski sistemi nastaju, već kako se demokracija, pretpostavljajući da postoji, moŹe oćuvati i ojaćati svoje zdravlje i stabilnost. Prilikom objašnjavanja dolaska demokracije ne smijemo pretpostaviti da uvjerenja jednostrano uvjetuju akcije, kao što ne smijemo pretpostaviti da je tranzicija u demokraciju globalno jednolik proces koji uvijek ukljućuje iste društvene klase i iste tipove politićkih problema ili ćak iste metode rješenja (Rustow, 1970:345).

Dinamićni model kojeg iznosi Rustow (1970) predstavlja posljednji dio teorijskog modela korišten kroz istraŹivanje. Njegov model tranzicije pomaŹe nam da uzmemo u obzir razlićite grupe – na primjer, graćane i vladu, sile koje Źele promjenu i sile koje promjenu Źele sprijećiti – koje pridonose kljućni impuls prema demokraciji (Rustow, 1970:345).

Metodološki aspekti modela kojeg Rustow iznosi mogu se saŹeti u nekoliko propozicija:

1. Ćimbenici koji odrŹavaju demokraciju stabilnom ne trebaju biti oni koji su doveli do njenog nastanka: objašnjenja demokracije moraju razlikovati njene funkcije i zaćetak
2. Korelacija nije isto što i kauzalnost
3. Ne kreću se sve kauzalne veze od socijalnog i ekonomskog ka politićkim faktorima



4. Ne kreću se sve kauzalne veze od uvjerenja i stavova ka akcijama
5. Nastanak demokracije ne treba biti geografski uniforman: postoji mnogo puteva ka demokraciji
6. Nastanak demokracije ne treba biti temporalno uniforman: različiti faktori mogu biti ključni tijekom uzastopnih faza
7. Nastanak demokracije ne treba biti socijalno uniforman: čak u istom mjestu i vremenu stavovi koji ju promoviraju ne trebaju biti isti za političare i ostale građane
8. Empirijski podaci koji podupiru teoriju nastanka (eng. *genetic theory*) moraju uzeti u obzir, za bilo koju državu, vremenski period neposredno prije i neposredno nakon dolaska demokracije.
9. Kako bismo razmotrili logiku transformacije *unutar* političkog sistema, možemo ostaviti sa strane države gdje glavni poticaj dolazi iz inozemstva.
10. Model ili idealtip tranzicije može biti deriviran iz pomnog proučavanja dva ili tri empirijska slučaja te testiran na ostalima (Rustow, 1970:346-347).

Dodatno, teorija demokratskog podrijetla treba ostaviti po strani one države u kojima je vojna okupacija igrala glavnu ulogu (primjerice, poslijeratna Njemačka i Japan), gdje su demokratske institucije ili stavovi doneseni zajedno sa imigrantima (primjerice, Australija i Novi Zeland) ili gdje je imigracija igrala ključnu ulogu (Kanada, SAD, Izrael).

Model kojeg iznosi Rustow sastoji se od nekoliko ključnih elemenata (Rustow, 1970), a to su: pozadinski uvjeti, faza pripreme, faza odluke i faza habitacije.

#### 2.5.1. Pozadinski uvjet

Kao početak postavlja se jedinstven pozadinski uvjet – nacionalno jedinstvo. To jednostavno znači da većina građana u budućoj demokraciji ne smije imati sumnje ili suzdržanosti o tome kojoj političkoj zajednici pripadaju. Nacionalni identitet se svrstava kao pozadinski uvjet u smislu da mora prethoditi svim ostalim fazama demokratizacije. On je mogao biti ostvaren u prethistorijskim vremenima, kao npr. u slučaju Japana ili Švedske, ili je mogao prethoditi ostalim fazama nekoliko stoljeća unazad, kao npr. u slučaju Francuske. Geografska situacija može utjecati na taj način da ozbiljne alterantive

nacionalnom identitetu nikada nisu ni postojale – u čemu je ponovno Japan dobar primjer. S druge strane, mogao je nastati kao proizvod nagle intenzifikacije socijalne komunikacije u novom idiomu razvijenom u tu svrhu. Na kraju, može i nastati kao nasljeđe dinastijskog ili administrativnog procesa unifikacije.

### 2.5.2. Faza pripreme

Rustow argumentira kako je proces demokratizacije sam po sebi pokrenut prolongiranom i trajnom političkom borbom. Protagonisti moraju prezentirati dobro ukorijenjene sile (najčešće društvene klase), a problemi moraju posjedovati duboko značenje. Takva borba će vjerojatno započeti kao rezultat pojave nove elite koja budi depresivnu društvenu skupinu koja je do tada bila bez vođe te usklađuje njezine akcije. Klasno-ekonomski konflikti jesu jedni od češćih pokretača sukoba (kao npr. u slučaju Turske i Švedske), ali to ne isključuje mogućnost različitih sukoba od konteksta do konteksta. Na primjer, u Indiji i Filipinima je prolongirani sukob između nacionalističkih snaga i imperijalne birokracije o problemima samo-upravljanja mogao vršiti istu funkciju pripreme kao što su to klasni sukobi vršili drugdje. Ne postoje dvije demokracije koje su prolazile kroz sukob između dvije iste sile oko istih problema i s istim institucionalnim ishodom. Država će vjerojatno održati demokraciju ne tako da kopira ustavne zakone ili parlamentarne prakse neke prethodne demokracije, već tako da se iskreno suoči sa svojim specifičnim konfliktima te osmišljavanjem i prilagođavanjem djelotvornih postupaka za njihovo razrješenje. Ozbiljna i prolongirana priroda borbe će vjerojatno natjerati protagoniste da se okupe oko dvije zastave. Utoliko, polarizacija više nego pluralizam je obilježje faze pripreme.

### 2.5.3. Faza odluke

Ono što zaključuje fazu pripreme je namjerna odluka političkih vođa da prihvate postojanje raznolikosti u jedinstvu te, u tu svrhu, institucionaliziraju ključne aspekte demokratske procedure. Demokracija se ostvaruje procesom svjesne odluke barem jedne strane vođa u visokoj politici. Odluka znači odabir, a dok odabir demokracije ne nastaje dok pozadinski uvjet i faza pripreme još traju, to je istinski odabir i ne proizlazi automatski iz prethodna dva uvjeta. Odluka u korist demokracije rezultira iz uzajamnog djelovanja nekoliko sila. S obzirom na to da precizni uvjeti moraju biti pregovarani i veliki rizici o budućnosti preuzeti, mal krug vođa će vjerojatno igrati nesrazmjernu ulogu. Među pregovaračkim grupama i njihovim vođama mogu biti protagonisti faze pripreme. Drugi sudionici mogu

biti grupe koje su se odvojile od jedne ili druge strane ili potpuno novi akteri na političkoj sceni. Demokracija, kao i svako drugo kolektivno ljudsko ponašanje, će vjerojatno nicati iz velikog broja različitih motiva. Faza odluke se može smatrati aktom namjernog, eksplicitnog konsenzusa. Ono što je važno u fazi odluke nisu apstraktne vrijednosti u koje vođe vjeruju, nego konkretni koraci koje su spremni poduzeti. Na kraju, dogovor kojeg razrade politički vođe daleko je od univerzalnog. On mora biti prenesen od profesionalnih političara prema široj građanskoj masi. Ovo su dva aspekta finalne faze modela – faza habitacije.

#### 2.5.4. Faza habitacije

Jednom donesena odluka će se činiti prihvatljivijom onda kada su svi obvezani živjeti s njom. Demokracija je kompetitivan proces, a ova kompetitivnost daje prednost onima koji mogu racionalizirati svoju predanost, a još veću prednost onima koji iskreno vjeruju u nju. Ali politika se ne sastoji samo od natjecanja za poziciju. Prije svega, to je proces razrješavanja sukoba unutar grupe ljudi, bilo da nastaju zbog sudara različitih interesa ili iz nesigurnosti o budućnosti. Sa svojim praksama multilateralne rasprave, demokracija uključuje proces pokušaja i pogrešaka, dakle, zajedničko iskustvo učenja. Prvi veliki kompromis koji uspostavlja demokraciju, ako se pokaže kao održiv, je sam po sebi dokaz efikasnosti principa pomirenja i prilagođavanja. Prvi uspjeh, utoliko, može ohrabriti konkurentske političke sile i njihove vođe da predstavljaju druga velika pitanja koja se razrješavaju demokratskim procedurama. Uočljiv neuspjeh u rješavanju nekih gorućih političkih pitanja će oštetiti izgled za demokraciju; ako takav neuspjeh dođe u ranoj fazi habitacije, može biti fatalan.

Izneseni model radi tri široke pretpostavke: Prvo, određeni „sastojci“ neophodni su za demokraciju – mora postojati osjećaj nacionalnog jedinstva, mora postojati ukorijenjen i ozbiljan konflikt, mora postojati svjesna adaptacija demokratskih pravila te četvrto, i političari i glasači moraju se naviknuti na ova pravila. Drugo, model sugerira da ovi „sastojci“ moraju biti skupljeni jedan po jedan, da svaki od njih ima svoju logiku i svoje prirodne protagoniste. Treće, model sugerira jednu sekvencu od nacionalnog jedinstva kao pozadine, kroz sukob, kompromis i habitaciju ka demokraciji.

### 3. Metodologija

Kako bi se zahvatila kompleksnost društvenih čimbenika i njihovih efekata na kompetitivnost sveučilišta potrebno je slojevito odrediti metodološki postavke. Temeljni metodološki pristup kvalitativnog je karaktera. Uzimanje u obzir širokog spektra podataka omogućeno je studijom slučaja četiri sveučilišta: Sveučilište u Helsinkiju, Karlovo Sveučilište u Pragu, Sveučilište u Varšavi te Sveučilište u Zagrebu. Prema Creswellu (2007), studije slučaja možemo razlikovati u terminima namjere analize slučajeva te navodi tri varijacije: jedinstvena instrumentala studija slučaja, intrinzična studija slučaja te kolektivna studija slučaja. Jedinstvena instrumentalna studija slučaja podrazumijeva da se istraživač fokusira na specifičan fenomen te bira jedan slučaj pomoću kojeg ga ilustrira, dok intrinzična studija slučaja fokus stavlja na sam slučaj jer predstavlja neobičnu ili jedinstvenu situaciju. Na kraju, kolektivna ili multipla studija slučaja podrazumijeva se odabrani problem ilustrira pomoću odabira nekoliko slučajeva koji se koriste kao ilustracija odabranog fenomena. Ovakav pristup posebice je koristan kako bi se ukazalo na različite perspektive jednog odabranog problema, stoga je odabran kao metodološki temelj ovog rada. Ključna snaga ovakvog pristupa je otkrivanje kontekstualno osjetljivih elemenata proučavane problematike što je posebice korisno u slučaju ovog rada, s obzirom na to da se koncept kompetitivnosti sveučilišta proučava u četiri sveučilišta, odnosno države od kojih svaka nosi svoju povijest, kulturu i ostale društvene faktore (Creswell, 2007:74). Nadalje, Creswell (2007) objašnjava niz koraka koje je potrebno adresirati kako bi se studija slučaja adekvatno provela. Za početak, istraživač mora identificirati slučajeve, bilo da se radi o individui, organizaciji, događaju itd. Iznimno je poželjno da odabrani slučajevi posjeduju što jasnije granice međusobno kako bi analiza bila kvalitetno usmjerena. S obzirom na to da se u ovom istraživanju radi o sveučilištima koji posjeduju jasne granice - jasno određene administrativne jedine, bilo da se radi o fakultetima, odsjecima, katedrama, jasno određenu populaciju koja predstavlja srž njihovog djelovanja kao što su studenti, nastavno, nenastavno i administrativno osoblje zajedno, opravdano je zaključiti kako je ovaj korak provođenja studij slučaja zadovoljen. Nadalje, proces prikupljanja podataka nerijetko je ekstenzivan te se oslanja na niz izvora informacija kao što su promatranja, intervjui, dokumenti i audiovizualni materijali. Tip analize podataka može biti holističkog, analizira se čitav slučaj, ili umještenog karaktera, tj. analizira se specifični aspekt slučaja. U slučaju

ovog istraživanja, fokus se stavlja na kompetitivnost sveučilišta, stoga je umješteni tip analiza odabran. Na kraju slijedi interpretativna faza tijekom koje istraživač izvještava o značenju pojedinih slučajeva i dobivenih implikacija istih za proučavanu problematiku (Creswell, 2007).

Međutim, studija slučaja samo je pristup kojeg kvalitativni istraživački mogu iskoristiti. Ono što nedostaje je jasniji okvir kako će se pristupiti analizi samih podataka kako bi se interpretirali društveni čimbenici kompetitivnosti sveučilišta. U tom slučaju, odabrana je metoda analize diskursa pomoću koje će se obraditi prikupljeni podaci, a ključne elemente ponajbolje opisuje Ruiz (2009). Iz sociološkog stajališta, diskurs se definira kao bilo kakav oblik prakse pomoću kojeg pojedinci pridodaju značenje određenim elementima stvarnosti. Iako se diskurs može iščitati iz širokog spektra oblika kao što su ples, glazba, ugovori, mitovi itd., sociologiji najinteresantniji je verbalan oblik, bilo pisan ili izrečen. Interesiranje za diskurs kao sredstvo shvaćanja društvene stvarnosti temelji se na subjektivnoj orijentaciji društvenog djelovanja. Ako uzmemo u obzir da se društveno djelovanje vodi značenjem kojeg pojedinci pridodaju vlastitom djelovanju, to značenje treba uzeti u obzir kada nastojimo razumjeti samo djelovanje. Međutim, značenje nije proizvod samo individualnih ograničenja i uvjerenja, već su značenja koja vode individualno djelovanje u značajnoj mjeri društveno uvjetovani zajednički obrasci (Ruiz, 2009). Utoliko, potraga za društvenim čimbenicima kompetitivnosti sveučilišta oslanja se na diskurzivno promatranje djelovanja sveučilišta i značenja kojeg istog pridodaju u pogledu jačanja vlastite kompetitivnosti. Takvo promatranje, stavljeno u jukstapoziciju sa širim ekonomskim, političkim, demografskim i kulturnim okolnostima ukazuje na društvene čimbenike kompetitivnosti i njihovu ulogu u jačanju ili slabljenju same kompetitivnosti. Na kraju, Ruiz objašnjava kako analiza diskursa obuhvaća tri razine: 1. tekstualna analiza koja sagledava diskurs kao objekt; 2. kontekstualna analiza koja sagledava diskurs kao jedinstveni događaj te 3. Sociološka analiza koja sagledava diskurs kao informaciju, ideologiju ili društveni proizvod. U slučaju ovog istraživanja, tekstualna analiza obuhvaća ponajprije analizu rang ljestvica sveučilišta i službenih dokumenata sveučilišta, stavljajući poseban naglasak na strateške dokumente koji služe kao temelj kompetitivnosti, kontekstualna analiza fokusira se na proučavanje medijskih članaka i povijesno-tranzicijskih okolnosti pojedinih sveučilišta, a sociološka analiza, uzimajući u obzir

prethodne, obraća pažnju na znanstvenu literaturu. Od 2003. godine javljaju se brojna sveučilišta, istraživački centri i neprofitne organizacije koje provode međunarodna rangiranja najboljih sveučilišta koristeći različite metodološke pristupe (Jokić i Petrušić, 2016). Šest najpoznatijih ljestvica jesu *The Academic Ranking of World Universities (ARWU)*, *Ranking Web of Universities*, *QS (Quacquarelli Symonds) World University Rankings*, *THE (Times Higher Education) World University Rankings*, *SCImago Institutions Rankings* te *CWTS Leiden Ranking*. One predstavljaju jedan od ključnih načina prezentacije kompetitivne prednosti sveučilišta koja se upuštaju u stalno nastojanje da podignu ili učvrste svoju međunarodnu poziciju. Međutim, sveučilišta se razlikuju po veličini, financiranju, specifičnim povijesnim i društvenim uvjetima unutar kojih se razvijaju. Usporedba sveučilišta na svjetskoj razini i kroz jedan skupni indikator je diskutabilna (Jokić i Petrušić, 2016:10). Nužno je prilikom proučavanja rangiranja pojedinih sveučilišta uzeti u obzir više rang ljestvica kako bi se dobila jasnija slika stanja. Utoliko, šest navedenih ljestvica odabrano je za analizu<sup>4</sup>. Analiza medija za Hrvatsku fokusirala se na neke od najpopularnijih portala prema Reuters Digital Media Report 2021, dok se analiza medija fokusirala na portale koji su o sveučilištu objavljivali na engleskom jeziku. Ovdje je također potrebno iznijeti neke metodološke napomene. Prvo, očekivan problem koji se pojavio jest jezična barijera u slučaju sveučilišta u Helsinkiju, Varšavi i Pragu. Iako značajan dio podataka jest bio dostupan na engleskom jeziku, određeni službeni dokumenti morali su se izostaviti jer nisu prevedeni na engleski (kao što su komentari na strategije, nadopune određenih propisa, planova i sl.). Navedeni problem također se pojavljuje i u slučaju analize medijskih članaka, iako se isti donekle izbjegao fokusiranjem analize na medijske članke na engleskom jeziku. Drugo, podaci nekih rang ljestvica za sve godine njihovog izdavanja više nisu javno dostupni. Neke od starijih stranica uspješno su pronađene koristeći se arhivskim pretraživačima<sup>5</sup>. U tom se pogledu ističe ljestvica *Ranking Web of Universities* (nadalje: *WebUni*) koji nastoje ponovno rangirati sveučilišta u skladu s novim izmjenama u metodologiji<sup>6</sup>. Također, pozicioniranje

---

<sup>4</sup> Metodološke razlike su detaljno navedene i obrađene u radu Jokić i Petrušić (2016), stoga su, u svrhu praktičnosti, izostavljene iz ovog istraživanja.

<sup>5</sup> Wayback Machine. Dostupno na URL:

[https://web.archive.org/web/20210615000000\\*/https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022](https://web.archive.org/web/20210615000000*/https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022) .

<sup>6</sup>Webometrics (2021). Dostupno na URL: <https://www.webometrics.info/en/node/36> . (18.9.2021.)

sveučilišta na rang ljestvicama nipošto ne treba interpretirati kao ocjenu njihove kvalitete, već kompetitivnosti na tržištu. Iako su kvaliteta i kompetitivnost usko povezani, ne smije ih se gledati kao jednake pojmove.

#### 4. Analiza i rezultati

##### 4.1. Sveučilište u Varšavi

Sveučilište u Varšavi (nadalje: SUV) drugo je najstarije sveučilište u Poljskoj, pokrenuto 1816. godine te ujedno i najveće. Sveučilište broji 42 220 studenata te 2689 internacionalnih studenata. Sastoji se od 24 fakulteta, četiri doktorske škole i dva koledža za interdisciplinarnu suradnju (detaljnije v. Tablica 2).

Tablica 2. Osnovni podaci o Sveučilištu u Varšavi 2021. godine. Izvor: The UW Rector's Annual Report 2021

Studenti	Preddiplomski i diplomski	37 404
	Doktorski	2 127
	Internationalni studenti	2 689
	Ukupno	42 220
	Omjer studenata naspram studentica*	64:36
Zaposlenici	Akademsko osoblje	3 974
	Neakademsko osoblje	2 632
	Sveučilišno administrativno osoblje	1209
	Ukupno	7815
	Broj studenata po osoblju*	12.1
Ustrojbene jedinice	Fakulteti	24
	Koledži	2
	Doktorske škole	4

\*preuzeto s Times Higher Education World University Ranking 2022

Tablica 3. Prikaz rangiranja SUV-a prema šest odabranih ljestvica

God.	ARWU	THE	QS WUR	WEB UNI	SCIMAGO	CWTS
2003	301-350	////	////	////	////	////
2004	302-403↓	////	////	////	////	////
2005	301-400	////	////	////	////	////
2006	301-400	////	////	////	////	////
2007	305-402	////	////	////	////	////
2008	303-401	////	////	////	////	////
2009	303-401	////	////	////	612	////
2010	301-401	Nije rangirano	364	////	619↓	////
2011	301-401	Nije rangirano	401-450↓	////	596↑	////
2012	301-400	301-350	398↑	293	568↑	457
2013	301-400	351-400↓	338↑	271↑	535↑	433↑
2014	301-400	301-350↑	338	335↓	515↑	596↓
2015	301-400	301-350	335↑	309↑	488↑	593↑
2016	401-500↓	501-600↓	344↓	327↓	503↓	462↑
2017	301-400↑	501-600	366↓	402↓	503	448↑
2018	301-400	501-600	411-420↓	376↑	542↓	443↑
2019	401-500↓	601-800↓	394↑	400↓	523↑	441↑
2020	301-400↑	601-800	349↑	391↑	549↓	452↓
2021	401-500↓	801-1000↓	321↑	214↑	534↓	453↓
2022	401-500	601-800↑	308↑	342↓	459↑	454↓

Rangiranje SUV na međunarodnim rang ljestvicama varira od slučaja do slučaja (detaljnije v. Tablica 3). Prema ARWU, SUV se ističe ponajviše u područjima matematike i fizike (zauzimaju rang 76-100 u 2021. godini), i u tom je pogledu najprominentnija od ostala tri sveučilišta. Ako promotrimo rangiranje SUV-a kroz godine, možemo primijetiti da na skoro svim listama 2016. godine SUV doživljava značajan pad. Promotrimo li rangiranje SUV-a na ljestvici SCIMAGO, uočljivo je kako 2016. dolazi do naglog pada u pogledu inovacijskog i socijetalnog ranga, dok ostale kategorije ostaju relativno stabilne.



U slučaju rangiranja na THE sveučilište značajno opada kroz vrijeme. U konkretnom djelovanju samog Sveučilišta, navedeno se može objasniti niskim rezultatom SUV-a u području citiranosti, čiji težinski udio u slučaju THE samostalno iznosi čak 30% (Jokić i Petrušić, 2016). Upravo je u prijelazu s 2015. na 2016. godinu SUV najviše palo na ljestvici, kada je citiranost naglo pala, a 2021. godine citiranost pada na najnižu točku, kao i cijelo sveučilište na THE rang ljestvici. Međutim, SUV nije iznimka u padu ranga na međunarodnim rang ljestvicama, već su i ostala poljska sveučilišta također po pitanju rangiranja pala. Na primjer, Jagielonsko sveučilište, najsnažniji konkurent SUV-a, također u prijelazu s 2015. na 2016. opada (ARWU, 2021, THE 2021, SCIMAGO 2021). Ostala poljska sveučilišta prate isti trend. Opravdano je zaključiti kako pad kompetitivnosti SUV-a nije samo izoliran slučaj, te uzroke treba potražiti na razini čitavog društva kako bismo uvidjeli zašto je došlo do pada. Ako proučimo društveno-politička kretanja 2015. i 2016. godine možemo primijetiti da se radi o izbornim godinama, nakon čega su uslijedili protesti i ustavna kriza krajem 2016. godine koja u određenoj mjeri traje i danas.

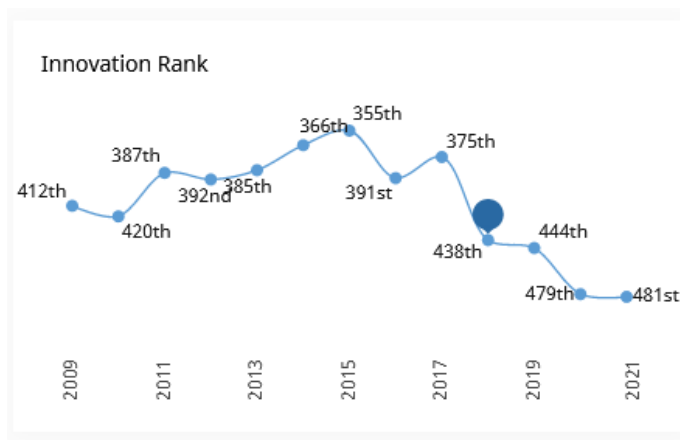
Između 2007. i 2015. godine, vladajuća stranka u Poljskoj je bila pro-Europska, liberalno-konzervativna i strogo fiskalno politički orijentirana stranka *Civic Platform* (PO) koja je izgubila na parlamentarnim i predsjedničkim izborima 2015. godine. Pobjedu je odnijela konzervativno-nacionalistička i EU-skeptična stranka naziva *Law and Justice* (PiS). Ustavna kriza je započela kada je novoizabrani parlament promijenio pet članova ustavnog suda u prosincu 2015., utoliko i naziv „Kriza Ustavnog suda u Poljskoj“, što je dodatno produbljeno nizom novih reformi koje su dodatno podijelile naciju (Bunikowski, 2018:1).

Djelovanje vladajuće strane u postavljanju članova ustavnog suda omogućilo im je da imaju veću kontrolu nad sudskom vlašću koja se jedina mogla suprotstaviti novoj vladi. Utoliko, Europska unija osudila je takve prakse kao autoritarne. Potom je u Poljskoj uslijedio niz političkih sukoba, kriza i protesta. U rujnu 2016. godine organiziran je veliki prosvjed protiv zabrane abortusa, *Sejm* kriza u prosincu iste godine uzrokovana je pokušajem vlasti da ograniči slobode medija, Europska komisija upozorila je 2017. godine da je tijekom perioda od dvije godine poljska vlada prihvatila više od 13 zakona koji

uvjetuju čitavu strukturu pravnog sistema u Poljskoj<sup>7</sup>, a 2019. godine je organiziran LGBT Pride u svrhu suprotstavljanja novonastalim LGBT-free zonama u Poljskoj. Navedeno govori vrlo jasno o napretku nedemokratskih praksi koje poljska vlada primjenjuje. Međutim, kako se ovakvo političko previranje odrazilo na kompetitivnost SUV nakon 2016. godine?



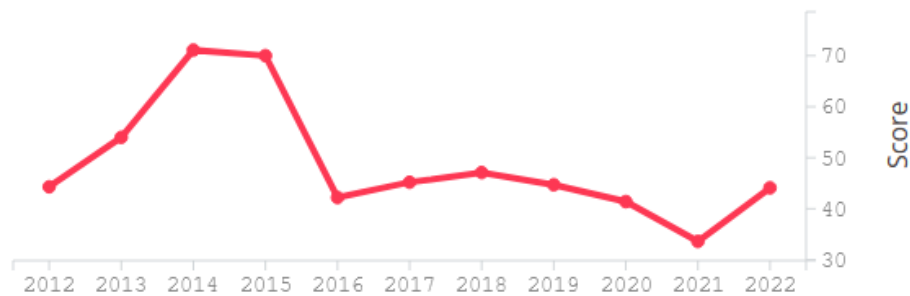
Slika 1. SCIMAGO rangiranje - Socijetalno



Slika 2. SCIMAGO rangiranje - Inovacija

<sup>7</sup> [Rule of Law: European Commission acts to defend judicial independence in Poland](#). European Commission. Retrieved 2020-11-15.

Breakdown via year: CITATIONS



Slika 3. Citiranost prema THE - SUV

Ako pogledamo poziciju SUV-a na rang ljestvicama, možemo primijetiti niz uspona i padova u rangiranju, za razliku perioda prije 2015. kojeg su karakterizirali ili zadržavanje ili rast, s rijetkim padovima na određenim ljestvicama. Promijenjeno političko okruženje i novonastale društvene podijele, sukob poljske vlade s međunarodnim organizacijama kao što je EU, koja je jedan od ključnih izvora financiranja i organizacija koji SUV-u omogućava priljev internacionalnih studenata, profesora i projekata, doveli su do nestabilne situacije u kojoj se prethodno uspostavljena strategija iz 2008. godine otežano može primjenjivati. Također, 2020. godine započela je pandemija covid-19 koja je već nestabilno društveno okruženje u kojem SUV funkcionira destabilizirala. SUV 2019. godine donosi izmijenjeni Statut koji i dalje propisuje čuvanje akademskih sloboda, promoviranje raznolikosti i aktivno sudjelovanje u borbi protiv diskriminacije:

*„Temeljno načelo jednakog tretmana odnosi se na sve članove sveučilišne zajednice i čini temelj njezina djelovanja. Sveučilište promiče različitost i aktivno se bori protiv diskriminacije“ (Statute of the University of Warsaw, 2019:9).*

U ovom pogledu je iznimno relevantan pojam autonomije sveučilišta koja omogućava SUV-u da i dalje drži do svojih središnjih vrijednosti te da se odupire pritiscima iz političke sfere. Ako se osvrnemo na strategiju SUV-a, koja je na snazi od 2008. godine, može se uočiti sličan stav:

*„Sveučilište je zajednica dijaloga. Razmjena mišljenja, sukob argumenata, otvorenost novim idejama i koncepcijama ovdje je neraskidivo povezana s poštovanjem različitosti i osobnim dostojanstvom. Na ovaj način Sveučilište*

*razvija svoju sposobnost suradnje bez obzira na političke, ideološke ili vjerske razlike, te stvara model javne rasprave. Oblikovanje građanskih stavova učenika pritom se kombinira s razvojem njihove osobnosti“*  
(Strategy of the University of Warsaw, 2008:2)

Iako je strategija sveučilišta na snazi još od 2008. godine, ona i dalje nastavlja biti relevantna. Sve do perioda 2015. godine, iznimno su se poticale suradnje s Europskom unijom te tražila financiranja iz inozemstva. Ove aspekte SUV nipošto ne želi izgubiti jer bi ugrozilo ne samo međunarodnu kompetitivnu poziciju, već i kvalitetu Sveučilišta općenito. Istovremeno, izgleda da je strategija u novim političkim okolnostima još relevantnija s obzirom na propisane ciljeve strategije u pogledu suradnje sa širom društvenom okolinom, očuvanja kulture dijaloga i demokratskih vrijednosti te tradicije društvenog djelovanja po kojoj SUV ima pravo i dužnost pružiti mišljenje o važnim državnim pitanjima:

*„Sveučilište kao najveća obrazovna i istraživačka institucija u Poljskoj s bogatom tradicijom društvenog angažmana ima pravo i dužnost davati mišljenje o pitanjima od značaja za našu zemlju“* (Strategy of the University of Warsaw, 2008:5)

Ova tradicionalna uloga proizlazi iz povijesti samog Sveučilišta koje je igralo važnu ulogu u razvoju Varšave i, u jednoj mjeri, cijele Poljske i poljskog nacionalnog identiteta. Kroz nekoliko važnih događanja vezanih uz nacionalnu povijest Poljske, SUV je igralo važnu ulogu. Prvi važan događaj je pad Studentskog ustanka 1830. godine. Ustanak je pokrenut protiv Ruskog carstva te predstavlja jedan od ključnih događaja poljske borbe za neovisnost u kojem je sudjelovao velik broj studenata i profesora sa SUV-a. Povod ustanka je bio plan Rusa da iskoriste poljsku vojsku kako bi suzbili francusku Srpanjsku revoluciju i Belgijsku revoluciju. Ruska vojska je ugušila ustanak, a Sveučilište je zatvoreno. Drugi događaj je Siječanjski ustanak 1863. godine koji je ciljao restaurirati Poljsko-litvanski Commonwealth. Poljsko plemstvo i krugovi urbane buržoazije htjeli su vratiti elemente autonomije koje su imali prije Studentskog ustanka. Povod je bio pokušaj Aleksandra Wielpolskog, tadašnjeg pro-ruskog nadglednika, da omete poljski nacionalni pokret tako što je proveo regrutiranje mladih poljskih aktivista u carsku rusku vojsku. Ustanak je ponovno ugušen, Sveučilište zatvoreno 1869. godine i zamijenjeno Imperijalnim

Sveučilištem u Varšavi gdje je glavni jezik bio ruski što je trajalo do 1915. godine kada je njemačka vojska preuzela Varšavu i ponovno pokrenula Sveučilište u Varšavi. Poljska je dobila svoju neovisnost 1918. godine, a 1920. godine velik broj studenata i osoblja koji je formirao Akademsku legiju, branilo je Varšavu u Sovjetsko-poljskom ratu.

Za vrijeme Hitlerove okupacije Poljske, SUV je bilo zatvoreno. Velik broj zaposlenika nije obustavio nastavu čak i pod prijetnjom smrti, te su organizirali tajna predavanja u privatnim stanovima i u prostorijama religijskih institucija, stvarajući pojam tajnog sveučilišta. Period Drugog svjetskog rata također je obilježio Varšavski ustanak 1944. godine, kada je njemačka vojska potpuno uništila grad Varšavu. Nakon 1945. godine, značajni su događaji Poljski oktobar 1956. godine i Studentski ožujak 1968. godine. Prvi je bio niz prosvjeda koji su rezultirali da Wladyslaw Gomulka dođe na vlast te tako završi staljinistička era vladanja Poljskom. Iako je to podrazumijevalo liberalizaciju, ispostavilo se da će Gomulkin režim s vremenom postati sve opresivniji. 1956. godinu se može uzeti kao početak tranzicije u Poljskoj, ponajviše zbog izražene želje za liberalizacijom i demokracijom. Međutim, trebat će još vremena dok tranzicija uistinu zaživi. Završno, Studentski ožujak 1968. bio je izražaj kritičke misli spram režima, ali ga je ugasila policija, a mnogi su protjerani izvan države. Unatoč tome, Sveučilište je zadržalo svoju ulogu kao centar nezavisnosti u kojem je diplomiralo mnogo intelektualaca koji su bili značajni aktivisti političke opozicije. Utoliko, SUV je sudjelovalo u brojnim instancama stvaranja poljskog nacionalnog identiteta i suvereniteta te tako postalo značajan čimbenik u širim društvenim promjenama na nacionalnoj razini. Na službenoj web stranici, ali i u strateškom dokumentu, navedeni su i neslavni isječci iz povijesti SUV-a:

*„Moramo se prisjetiti i onoga što je bilo neslavno: podvrgavanje političkom pritisku, vjerska i socijalna diskriminacija, izbacivanje znanstvenika i studenata. Neka nam ovo bude živa povijesna lekcija“ (Strategy of the University of Warsaw, 2008:2)*

Strukturiranje preciznog opisa prošlosti, izdvajanje ključne uloge koju je SUV igralo u razvoju Poljske, ali i razvijeno suočavanje s prošlošću daje dodatnu snagu Sveučilištu da se odupre političkim pritiscima izvana, osiguravajući utoliko da zajedničke vrijednosti koje Sveučilište drži vrijednima ostanu netaknute. Iako je, za sada, opravdano zaključiti da je

SUV uspješno očuvati svoju kompetitivnu međunarodnu poziciju, tek preostaje za vidjeti kako će daljnja politička događanja i utjecaj pandemije covid-19 rasplesiti.

Iz slučaja SUV-a možemo izvući jedan jasan društveni čimbenik kompetitivnosti, a to je politička situacija na razini države. Utjecaj političkih previranja nisu, sudeći prema trenutno dostupnim podacima, dugoročno naštetili kompetitivnosti SUV-a, ali se ugrozila njezina stabilnost kakvu je SUV posjedovalo 2007. i 2015. godine, kada je vladala stranka PO. Utoliko, politička situacija na razini države uzima se kao društveni čimbenik.

Analizirajući strategiju SUV-a, otkriven je drugi društveni čimbenik kompetitivnosti sveučilišta, a to su demografska kretanja. Prema Strategiji (2008), predviđa se sve manji i manji broj osoba u dobnoj skupini koja upisuje fakultet. Također se ističe sve veći broj studenata koji pohađaju visokoobrazovne institucije u inozemstvu te SUV zaključuje da bi mogli imati poteškoća s privlačenjem najtalentiranije mladeži.

Negativna demografska vidljiva su prema stopi plodnosti koja iznosi 1.4, što je nedovoljno kako bi se održao broj stanovnika bez efekta imigracije. Zatim, prema postepenom padu ukupnog broja stanovnika, kojih je u 2020. godini 37 846 611, a prema predviđanjima će do kraja stoljeća taj broj pasti na 23.17 milijuna. Broj emigranata je konstantno veći od broja imigranata što sugerira da je Poljska i dalje iseljenička zemlja, a na kraju je iznimno problematičan odljev mozgova, posebice u pogledu visokog obrazovanja. 2017. godine, skoro 580 000 visokoobrazovnih Poljaka živi u drugoj državi Europske unije što je najviše od svih članica EU-a (Polandin.com, 2018). Kako bi se smanjio štetan utjecaj odljeva mozgova, poljska vlada je 2019. godine ukinula porez za mlade zaposlenike do 26 godina koji zarađuju manje od 22 000\$ godišnje. S time se nastoji ublažiti odljev mozgova i smanjiti demografski pad (Voanews.com, 2019). Međutim, odluka je dočekan skeptično kako i dalje navedena reforma neće značajno privući ljude da ostanu. Navedeno se može razumjeti ako istražimo kako se razvijao proces tranzicije u Poljskoj. Prema Aluchna (2007), tranzicija je imala dvojake posljedice – primijećen je napredak u svim ekonomskim indikatorima koji se odnose na makroekonomsku stabilnost, inflaciju i rast privatnog sektora, ali su s druge strane socijalni uvjeti kao što su nezaposlenost, emigracija, raspodjela prihoda i beskućništvo ostali na razočaravajućoj razini (Aluchna, 2007). Navedeno još prati i pojava prekomjernog obrazovanja radne snage na tržištu rada, iako

treba napomenuti da unatoč je snažnoj prisutnosti, ono nije u porastu. Više od 50% onih koji rade poslove ispod njihove razine obrazovanja ostaju u takvoj poziciji narednih pet godina, a svaki deseti ostaje stalno prekomjerno obrazovan (Kiersztynm, 2012). Posljedica prekomjernog obrazovanja jest da što duže pojedinci obavljaju poslove za koje su prekvalificirani, to će teže ostvariti vertikalnu mobilnosti (Kiersztynm, 2012:81). Takve okolnosti potiču emigracijska kretanja i nedovoljno iskorištavanje kapaciteta kojeg obrazovanje općenito, s naglaskom na visoko obrazovanje, može ponuditi.

SUV je preuzelo inicijativu u zadržavanju mladih znanstvenika i privlačenja najtalentiranijih budućih studenata. Kako bi privuklo što više srednjoškolaca, SUV strategijom propisuje:

*„...organiziranje predavanja za maturante - kako na Sveučilištu tako i u školama, bolje informiranje o dostupnoj obrazovnoj ponudi samih fakulteta, posebice putem internet kanala, provođenje promotivnih aktivnosti koje će pokazati prednosti studiranja na Sveučilištu u Varšavi, korištenjem njezinih resursa (knjižnice, sportski objekti, klubovi i domovi) ili sudjelovanjem u kulturnom i znanstvenom životu te aktivnostima studentskih organizacija“*  
(Strategy of the University of Warsaw, 2008:6).

Stavljanje naglaska na srednje škole, aktivno djelovanje Sveučilišta u susretanju sa srednjoškolcima izrazito je pozitivna praksa koja pomaže privući one najtalentiranije i najmotiviranije za daljnje studiranje. U tom pogledu je bitan doprinos studentskih organizacija čije se aktivnosti predstavljaju kao privlačan aspekt studiranja na SUV-u. Također, posebna pažnja se također pridodaje studentima koji dolaze izvan Varšave:

*„Poseban fokus treba staviti na osiguravanje boljih društvenih uvjeta za studente koji dolaze izvan Varšave (pristup jeftinom smještaju u studentskim domovima, studentskoj menzi itd.)“* (Strategy of the University of Warsaw, 2008:6).

Kako bi se dodatno privuklo mlade znanstvenike i studente, smanjio intelektualni egzodus, strategija SUV-a fokus stavlja i na razvijanje boljih uvjeta rada za znanstvenike razvijajući znanstvenu infrastrukturu. Tim putem se namjerava doprinijeti intenzifikaciji posla koji se

može primijeniti u poljskoj ekonomiji. U toliko predviđene su investicije u laboratorije, znanstvenu opremu, resurse i organizaciju knjižnica:

*„Velik dio važnih sveučilišnih istraživačkih projekata, posebice u području prirodnih znanosti, još uvijek se i dalje odvija u inozemnim laboratorijima koji su bolje opremljeni. To je također razlog zašto mnogi studenti odlaze u inozemstvo za svoje stipendije, a manje ih dolazi u Poljsku iz istog razloga. Važno je preokrenuti trend kako bi se zaustavio intelektualni egzodus i doprinijelo intenziviranju rada što može biti primjenjivo na poljsko gospodarstvo. Kako bi se Sveučilište u Varšavi pretvorilo u vodeće znanstveno središte u svijetu, potrebno je više ulagati u laboratorije, znanstvene, aparaturne i knjižničarske resurse i organizaciju knjižnice“*  
(Strategy of the University of Warsaw, 2008:11)

Kako bi pristupilo problemu prekomjernog obrazovanja, SUV strategijom propisuje nužna usklađivanja s vlastitom okolinom, posebice tržištem rada, ciljevima inovacijske ekonomije, stvarnim potrebama ekonomije utemeljene na znanju, profesionalnim asocijacijama, javnim vlastima, službama i administracijama:

*„...Sveučilište treba uzeti u obzir potrebe svojih partnera: strukovnih udruga, javnih tijela, javnih službi i uprave, tržišta rada i diplomanata“*  
(Strategy of the University of Warsaw, 2008:5)

Također u točki 6.2. strategije se naglašava identifikacija potreba i područja suradnje s vanjskom okolinom s obzirom na obrazovanje i znanost. Ovakva praksa otvaranja sveučilišta vlastitoj okolini može imati pozitivne posljedice i smanjivanju štetnog utjecaja odljeva mozгова te prekomjernog obrazovanja:

*„Sveučilište će nastojati uspostaviti vezu s vanjskim okruženjem kako bi dobilo povratne informacije od samoupravnih, društvenih i gospodarskih jedinica. Potrebno je nastaviti s ažuriranjem osnovnih informacija o mogućnostima, obrazovnoj i istraživačkoj ponudi, dodatno treba nastojati utvrditi društvene zahtjeve za određenim uslugama. Karijeru diplomanata*



*treba pratiti i rezultate koristiti za izradu najboljih obrazovnih programa“*

(Strategy of the University of Warsaw, 2008:16).

Strategiju SUV-a potrebno je detaljnije komentirati kao cjelinu. Ono što bismo mogli nazvati snagama ili prednostima strategije jesu jasno razmatranje i uvažavanje trendova u široj okolini, susretljivost ka relevantnim akterima, prepoznavanje slabosti, ali i snaga Sveučilišta u te okretanje ka tržištu rada, ali istovremeno čuvanje akademskog i znanstvenog integriteta. Konceptualno, strategija obuhvaća velik sklop relevantnih elemenata, faktora i čimbenika razvoja koje SUV mora adresirati kako bi nastavila biti kompetitivno sveučilište. Međutim, strategija ima svoje mane. Konceptualna širina nije dovoljno operacionalizirana te postavljena u nešto preciznije okvire provedbe u pogledu vremenskih rokova i raspodjele odgovornosti prema sektorima Sveučilišta. U dokumentu u niti jednom momentu nije navedeno tko će biti odgovoran za osiguravanje ostvarenja zadanih ciljeva.

Stanje u Poljskoj potrebno je još sagledati i iz ugla tranzicijskih kretanja. Prema Merkel (2011) u proces ekonomskih reformi najradikalnije je nedvojbeno startao poljski ministar privrede Laszek Balcerowicz. Prema je neoliberalna privredna politika, koja je počela pod Belacerowiczem 1989-1990. i koju je nastavila Hanna Suchocka 1992-1993, premijerka Demokratskog saveza, pokazala uspjehe na makroekonomskoj stabilizaciji, prema iskustvu većine stanovništva socijalne žrtve su bile prevelike (Merkel, 2011:320). Radikalnost mjera ponajviše se odrazila na visoke stope nezaposlenosti (Blanchard, 1994; Bell, 2007) , a previsoke socijalne žrtve dovele su pojačanih emigracijskih kretanja.

Iako strategija SUV-a jest ostala relevantna sve od 2008. godine kroz period političke krize 2015. godine, u kontekstu globalne pandemije covid-19 bi trebalo razmisliti o donošenju novog strateškog dokumenta koji će adekvatno adresirati čitav niz problematika koje su pandemija i političke okolnosti nametnule. Unatoč kvalitetno postavljenim temeljima, SUV će nužno morati adresirati navedene mane u svom strateškom programu ako želi očuvati, a posebice unaprijediti svoju kompetitivnost. Analizom diskursa utvrđeno je da strateški pristup sveučilišta u Varšavi se ponajviše fokusira na razvoj vlastitih aktivnosti koje služe kao odgovor na šire društvene probleme. Društveni problemi, kao demografska situacija, hiperprodukcija visokoobrazovanih adresirani su u strategiji. Utoliko, to su društveni

čimbenici, a strateški pristup ukazuje na prilagodbu pojedinih praksi sveučilišta širim društvenim okolnostima u svrhu očuvanja vlastite kompetitivnosti.

Analiza medija upućuje da je Sveučilište u Varšavi sudjelovalo u protestu koji održan je u svibnju 2018. godine kada je grupa studenata i profesora Sveučilišta okupirala Kazimierzov trg s ciljem protivljenja novom zakonu o visokom obrazovanju. U suradnju s drugim akademskim zajednicama sastavili su niz prijedloga za različite implementacije potrebne unutar sektora visokog obrazovanja. Ključni zahtjevi orijentirali su se ka jačanju demokratskih sveučilišta, jačanja samoupravljanja i očuvanja sveučilišne autonomije. Povod za protest je strah da će novi zakon o visokom obrazovanju omogućiti snažnu političku kontrolu sveučilišta, omogućavajući političkim elitama da utječu na sadržaj programa samih sveučilišta. Između ostalog, nova verzija zakona propisuje da će istraživačicama karijera završavati s napunjenih 60 godina, čak pet godina ranije nego istraživačima. Dominantan diskurs tijekom čitavog prosvjeda jest socijalne osjetljivosti i demokratski uključene akademske zajednice. Nadalje, poljsko ministarstvo zdravstva je tražilo ostavku rektora medicinskog fakulteta u Varšavi nakon što su dopustili da određeni pojedinci, ponajviše glumci i politički akteri, preskoče red čekanja za cijepljenje protiv virusa covid-19. Sukobi koji su se odigrali u Poljskoj upućuju na protivljenje Sveučilišta daljnjim narušavanjima demokratskih vrijednosti. Ako se prisjetimo u kolikoj mjeri je SUV odigralo ulogu u procesu tranzicije, točnije u uspostavljanju demokracije, ovakav razvoj događaja postaje puno jasniji. SUV ima jasno definirani set vrijednosti kojima se vodi čitav niz sveučilišta iz nacionalnog i internacionalnog konteksta, stoga posustajanje pred izazovima tih vrijednosti ujedno znači posustajanje i pred temeljima na kojima je suvremeno SUV izgrađeno. Nezanemariva uloga vrijednosnog sklopa sveučilišta, uvjetovana vlastitom prošlošću uspostavlja se kao nezanemariv faktor u djelovanju Sveučilišta.

#### 4.2. Karlovo sveučilište u Pragu

Karlovo sveučilište u Pragu (nadalje: KSUP) osnovano je 1348. godine u periodu kojeg karakterizira cvjetanje europskih sveučilišta te je ujedno i najstarije sveučilište u srednjoj Europi. U njegovom osnivanju značajnu je ulogu igrao Karlo IV., car Svetog Rimskog Carstva od 1355. do 1378. godine. Na službenoj stranici KSUP-a iznimno je naglašena

ključna uloga koju je Karlo IV. odigrao, što u pokretanju Sveučilišta i modeliranju istog prema sveučilištima u Parizu i Bolonji, a još više u naglašavanju važnosti i vrijednosti obrazovanja općenito.

Tablica 4. Osnovni podaci o Karlovom sveučilištu u Pragu 2021. godine. Izvor: Annual Report 2022

Studenti	Preddiplomski	18 531
	Diplomski	24 301
	Doktorski	6 676
	Ukupno	49 236
	Internacionalni studenti	10 241
	Omjer studenata naspram studentica*	62:38
Zaposlenici	Akademsko osoblje	3 887
	Istraživačko osoblje	1232
	Ostalo osoblje	3 979
	Ukupno	9 099
	Internacionalno akademsko i istraživačko osoblje	632
	Broj studenata po osoblju*	13.0
	Ustrojbene jedinice	Fakulteti
Sveučilišni instituti		4
Uslužni objekti		5
Ostale jedinice		6

\*preuzeto s Times Higher Education World University Ranking 2022

KSUP broji 49 236 studenata te 10 241 što je najveći broj internacionalnih studenata od svih analiziranih sveučilišta. Ključne jedinice su fakulteti kojih KSUP broji 17 te četiri sveučilišna instituta (detaljnije v. Tablica 4).

Tablica 5. Prikaz rangiranja KSUP-a prema šest odabranih ljestvica

God.	ARWU	THE	QS WUR	WEB UNI	SCIMAGO	CWTS
2003	301-350	////	////	////	////	////
2004	302-403	////	////	////	////	////
2005	203-300↑	////	////	////	////	////
2006	201-300	////	////	////	////	////
2007	203-304	////	////	////	////	////
2008	201-302↑	////	////	////	////	////
2009	201-302	////	////	////	535	////
2010	201-302	Nije rangirano	////	////	508↑	////
2011	201-300	Nije rangirano	////	////	472↑	////
2012	201-300	301-350	////	Nedostupno	425↑	476
2013	201-300	301-350	////	Nedostupno	376↑	485↓
2014	201-300	351-400↓	////	100	330↑	693↓
2015	201-300	301-350↑	////	Nedostupno	308↑	654↑
2016	201-300	401-500↓	////	181	272↑	167↑
2017	201-300	401-500	////	Nedostupno	298↓	169↓
2018	201-300	401-500	314	189	362↓	164↑
2019	201-300	401-500	317↓	204↓	310↑	179↓
2020	201-300	401-500	291↑	Nedostupno	349↓	187↓
2021	201-300	401-500	260↑	388↓	331↑	194↓
2022	301-400	501-600	266	209	299↑	197↓

Za razliku od SUV, rangiranje Karlovog sveučilišta u Pragu (nadalje: KSUP) je znatno stabilnije (detaljnije v. Tablica 5). Jedina ljestvica na kojoj je konzistentno prisutan pad jest WEB UNI, ali se u tom slučaju pojavljuje problem nedostataka prethodnih podataka. Jedini ostali značajniji padovi su u slučaju THE kada 2016. godine KSUP pada s 301-350 mjesta na 401-500, iako ga je uspješno očuvalo narednih godina, te posljednjih tri godine na ljestvici CWTS, tj. godine 2019., 2020. i 2021. Međutim, prethodno padu, na istoj ljestvici je KSUP doživio nagli skok u rangu 2016. godine, točnije sa 654. mjesta na 167.

Tijekom 2016. godine KSUP doseže najvišu poziciju na rang ljestvicama, što je ujedno i godina kada je ukupno ulaganje češke vlade u obrazovanje bilo najveće (Trading Economics, 2022).

Ako promotrimo kretanja KSUP-a na prema pojedinim disciplinama, može se uočiti visoko rangiranje na područjima prirodnih znanosti (matematika, fizika) kao metalurški inženjering. Prema ARWU (2022), matematika i fizika drže rang 101-150 u svijetu. Navedeno proizlazi iz dugotrajnih karakteristika same ekonomije, intenziviranih ponajviše u periodu socijalizma, obilježene industrijom kao rudarstvo, energetska industrija, metalurgija, kemija i strojarstvo (Kopačka, 1994).

Dakle, može se pretpostaviti da je KSUP vješt u zadržavanju vlastite kompetitivne pozicije, a nešto otežanije ju unaprjeđuje. Potrebno je promotriti na koji način KSUP uspješno zadržava svoju kompetitivnu poziciju i potražiti potencijalna objašnjenja sagledavajući strateški pristup, povijesno-tranzicijske tokove Češke Republike.

KSUP je do sada objavilo dva strateška dokumenta – prvi za period o 2011. do 2015. godine te od 2016. do 2020. godine, a prethodna strategija koja je bila na snazi od 2004. o 2010. godine nije javno dostupna.

Učestalo donošenje strateških programa ukazuje na prilagodljivost Sveučilišta promjenama u široj okolini, za razliku od SUV-a koja ima jednu strategiju iz 2008. godine. Takav način planiranja omogućava KSUP-u posjedovanje stabilne kompetitivne pozicije, vidljiva i u njihovom međunarodnom rangiranju, s obzirom na to da se programi, prakse i djelovanje Sveučilišta općenito stalno revidira.

Strategija za period 2011-2015 pruža detaljan opis zasebnih aspekata funkcioniranja Sveučilišta, a svako poglavlje definira strateške ciljeve (eng. *goals*), strateške zadatke (eng. *strategic objectives*) te instrumente za ostvarivanje istih. Međutim, ono što u ovoj strategiji nedostaje jesu ključni indikatori izvedbe (nadalje: KPI). Njihov nedostatak može oslabiti objektivnost procjene uspješnosti primjene strategije. Strategija 2011-2015 se sastoji od sedam tematskih cjelina: 1. Nastavne i istraživačke aktivnosti, 2. Studijski programi, 3. Postdiplomski studiji i daljnje akademske kvalifikacije, 4. Internacionalna kooperacija, 5. Razvoj infrastrukture, 6. Vanjski odnosi i komunikacija, 7. Osiguravanje aktivnosti

Sveučilišta koje se pritom dijeli na ekonomski menadžment, upravljanje, unutarnju administraciju i brigu o zaposlenicima te na informacijske tehnologije.

U preambuli Strategije 2011-2015 spominju se promjene u vanjskim uvjetima koji su potaknuli Sveučilište da napusti dugoročnu strategiju iz 2004. godine te osmisli novi strateški program. Kao jedan od glavnih ciljeva postavlja se podizanje kvalitete obrazovanja u državi kako bi se lokalnom stanovništvu ponudilo što bolje obrazovanje te kako bi se osnažila privlačnost Sveučilišta za strane studente i zaposlenike:

*„... podići obrazovanje u zemlji i ponuditi svojim građanima najbolje moguće obrazovanje, tako da ga ne moraju tražiti u stranim zemljama, jer će ovo Sveučilište biti traženo od samih stranaca“* (Charles University Long-term Plan 2011-2015, 2011:1)

Strategija 2011-2015 također ističe da se Sveučilište mora suočiti s novonastalim izazovima i pritiscima kao što su rastuća potreba za uspjehom u globalnoj kompeticiji, ali i suprotstavljanje eroziji humanističkih načela te sprječavanje transformacije sveučilišta u ustanovu koja služi isključivo prodavanju znanja i obrazovanja. Također se ističu pojave masifikacije (eng. *masification*) koja prijeti smanjivanju kvalitete postignutih stupnjeva obrazovanja te uzrokuje nedostatak vremena za istraživanje što posljedično smanjuje volju za javnim financiranjem sveučilišnog obrazovanja. Takva situacija dovodi do jačanja ovisnosti sveučilišta o privatnim interesima i političkim pritiscima (Strategija 2011-2015:1). Nadalje, ističe se važnost cjeloživotnog obrazovanja kojeg se smatra prilikom, ali i izazovom u stvaranju novih studijskih ponuda. Posebno se ističe postojeći demografski pad:

*„Iskoristiti očekivani demografski pad i ojačati programe cjeloživotnog učenja (LLL) na fakultetima i studijskim granama koji daju značajan doprinos profesionalnom razvoju“* (Charles University Long-term Plan 2011-2015, 2011:5)

U pogledu cjeloživotnog obrazovanja, KSUP se oslanja na analizu tržišta i različitih potreba za programima:

*„Koristeći odgovarajuće oblike komunikacije koordinirati aktivnosti u području cjeloživotnog učenja i pružiti relevantne informacije vezane uz analizu tržišta (zahtjev za tečajem); u dotičnim područjima te pripremiti niz kvalitetnih tečajeva za sektor javnih usluga“ (Charles University Long-term Plan 2011-2015, 2011:5).*

Strategija također navodi kako će Sveučilište lobirati za rast u broju državno financiranih diplomskih i post-diplomskih studenata na KSUP-u, kao i promovirati kvalitetu studija, optimizirati omjer student-predavač u svrhu poticanja individualiziranog pristupa podučavanju/učenju, poboljšanje kvalitete periodičnih evaluacija kvalitete podučavanja te poticanje multidisciplinarnih predavanja u svrhu profesionalnog treninga u javnom i privatnom sektoru.

Kao jednu od ključnih točaka razvoja postdiplomskih i doktorskih studija izdvaja se internacionalizacija programa, tj. privlačenje velikog broja talentiranih internacionalnih studenata, ali i osiguravanje aktivne participacije u internacionalnim istraživačkim suradnjama kao regularne komponente doktorskih studija. Unaprjeđenje infrastrukture Sveučilišta je usmjereno ponajviše na fakultete društvenog i humanističkog usmjerenja.

Najzanimljivija točka strategije odnosi se na vanjske odnose i komunikaciju, a strateški cilj glasi:

*„Cilj: aktivno surađivati s neakademskektorom i dobrom komunikacijom ojačati poziciju sveučilišta kao jedne od vodećih institucija u javnom sektoru“ (Charles University Long-term Plan 2011-2015, 2011:11)*

Prema strateškom cilju vidljivo je da KSUP uvažava aktere i izvanjske faktore kompetitivnosti sveučilišta. Takav pristup ukazuje da Sveučilište nije zatvoreno „samo u sebe“, već se otvara drugim sektorima te prihvaća treću ulogu. Navedeno se ističe u strategiji:

*„Osmisliti tzv. treću ulogu kao dio strategije otvorenih odnosa s neakademskektorom zajednicom, nastaviti razvijati uvjete za transfer novih znanja i tehnologija koje su posebno važne za farmaceutske, biomedicinske i*

*znanstvene grane i njihove suradnje. rad s komercijalnim sektorom; staviti naglasak na sustavniju suradnju s javnom upravom i lokalnim vlastima te s civilnim sektorom, omogućujući posebno humanističkim i društvenim disciplinama da identificiraju društvene probleme i pronađu učinkovite načine za njihovo rješavanje“ (Charles University Long-term Plan 2011-2015, 2011:12)*

Kao slabost ističu se fragmentirana medijska slika Sveučilišta, nedostatak audiovizualnih promotivnih materijala, izgled web stranice i nedostatak reprezentativne publikacije o Sveučilištu. Strategija propisuje dizajniranje sveučilišne komunikacije koja će reprezentirati ne samo širu kooperaciju s medijima, već i odnose s individualnim segmentima javnosti kao što su država i lokalne vlasti, druge institucije visokog obrazovanja, civilne organizacije, profesionalne asocijacije i privatni sektor.

Srž ovog poglavlja može se svesti na iduću točku:

*„U suradnji s drugima iz područja znanosti i visokog obrazovanja djelovati kao korektiv visokim učilištima u ključnim interesnim udrugama kako bi njihova mišljenja o visokom obrazovanju bila potkrijepljena činjenicama, a ne pretpostavkama“ (Charles University Long-term Plan 2011-2015, 2011:12)*

Iduća strategija odnosi se na period od 2016. do 2020. godine te se fokusira na sljedeća područja rada Sveučilišta: 1. Obrazovanje, 2. Postdiplomski studiji, 3. Istraživanje, razvoj i ostale aktivnosti, 4. treća uloga, 5. Zajednica, 6. Podrška aktivnostima. Za svako područje navodi se trenutno stanje, glavni prioritet, strateški ciljevi, podciljevi, alati i indikatori. U ovoj strategiji vidljiv je značajan napredak u pogledu strateškog planiranja. Sva poglavlja i ciljevi su detaljno razrađeni te se uspostavljaju KPI. Uz navedeno, ključna razlika spram prethodne strategije je u naglašavanju i izdvajanju treće uloge sveučilišta kojoj je ovaj put posvećeno cijelo jedno poglavlje.

U pogledu poglavlja „Obrazovanje“ posebno se ističe procijenjeni broj maturanata srednjoškolaca. Pad broja mladih u relevantnoj dobnoj skupini potaknuo je KSUP da oformi suradnje sa srednjim školama te se fokusiraju na privlačenje najboljih pristupnika.



Projekti kao „Sveučilište za djecu i mlade“ i druge aktivnosti bit će organizirane kako bi suradnja bila efektivna, a indikator uspjeha jesu broj srednjih škola koje surađuju sa KSUP-om, sudjelovanje fakulteta u projektima za buduće srednjoškolce i/ili studente te broj sudionika u ljetnim školama, radionicama i kampovima. Strategija također naglašava kako Sveučilište neće povećati broj studenata na preddiplomskim studijima te da će nastojati održati trenutni broj studenata na diplomskim studijima. Kao prioritet se postavlja modernizacija nastavnih metoda, tj. primjena e-učenja, korištenje simulacija i virtualnih modela. Ovaj prioritet za ovu kategoriju strategija navodi:

*„Prioritet u nadolazećem razdoblju bit će podrška suvremenim obrazovnim metodama (kao što su e-učenje, korištenje simulatora i virtualnih modela ili otvorenih resursa), posebice kada su te metode prikladan dio redovnog studija, s naglaskom na kvalitetu njihove uporabe i uspostavljanje odgovarajuće pozadinske podrške.“ (Charles University Strategic Plan 2016-2020, 2015:7)*

Također se naglašava pružanje dodatne podrške za istraživačke aktivnosti studenata kao dijela obrazovnog procesa, ali i razvoj sistematične analize kako se studenti nose sa studijskim programima, uključujući i analize studenata koji nisu uspjeli završiti studiji. Naglašava se snažnija suradnja s istraživačkim i obrazovnim institucijama te stvaranje šire ponude izbornih kolegija koji sadržavaju specifične oblike suradnje s javnim organizacijama, nevladinim sektorom i privatnim sektorom.

Kao i u prethodnoj strategiji, naglašava se važnost cjeloživotnog obrazovanja te strategija propisuje stvaranje uniformne marketinške strategije koja se odnosi na ponudu cjeloživotnog obrazovanja, uvažavajući razlike između struka. Nadalje, potiče se osnaživanje komunikacije s vladom, javnom upravom i profesionalnim organizacijama o potrebama specifičnih profesionalnih programa cjeloživotnog obrazovanja što će također uzeti u obzir i situaciju na tržištu rada. U pogledu istraživanja, razvoja i ostalih aktivnosti ističe se implementacija modela za unutarnju evaluaciju istraživanja na razini čitavog Sveučilišta.

Poglavlje „Treća uloga“ ekstenzivno se bavi implementacijom načela takve uloge u rad Sveučilišta što u svojoj suštini podrazumijeva odgovornost za doprinos širem društvenom razvoju, a ono što se posebice naglašava jest poticanje dijaloga u društvu. Kultura dijaloga te poticanje iste prisutno je kroz sva do sada analizirana sveučilišta te jest jedan od ključnih diskurzivnih elemenata na koji način sveučilišta percipiraju svoj vlastiti utjecaj u široj društvenoj okolini. Kako bi treća uloga zaživjela, kao glavni prioritet KSUP navodi:

*„Karlovo sveučilište je institucija s visokim autoritetom, njezini stavovi i stavovi vrlo su cijenjeni u društvu.“* Charles University Strategic Plan 2016-2020, 2015:29

Nadalje, strategija propisuje aktivnu ulogu Sveučilišta u utjecaju generalnog smjera domaće i internacionalne sveučilišne istraživačke politike, jača se suradnja s Češkom akademijom znanosti, drugim sveučilištima, sveučilišnim bolnicama, javnim institucijama, lokalnom vladom, profesionalnim organizacijama te kooperacijom s privatnim poduzećima.

U pogledu zajednice, strategija propisuje poboljšanje međusobne komunikacije između studenata i poslodavaca te njihove osviještenosti o tome što se događa na sveučilištu te osnaživanje aktivne uloge studenata u akademskoj zajednici. Također se ističe pružanje podrške za studentske udruge i druge aktivnosti slobodnog vremena. Ističe se i razvijanje politike stipendiranja Sveučilišta te poboljšanje uvjeta a studente niskog socioekonomskih statusa te studenata s posebnim potrebama.

Posljednja strategija odnosi se na period od 2021. do 2025. godine. Za razliku od prethodne dvije strategije koje je obilježio element održavanja i modifikacije aktivnosti, nova strategija je više obilježena tonom uspostave određenih elemenata s ciljem otvaranja sveučilišta lokalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj okolini, kao i državnom i privatnom sektoru. Također, se snažan naglasak stavlja na razvoj multidisciplinarnosti.

Dok je prethodne strategije obilježavao snažniji moment povezivanja s okolinom na nacionalnoj razini, ova strategija dodatan fokus stavlja na internacionalizaciju Sveučilišta. Kao jedan od ključnih ciljeva ove strategije ističe se snažnija internacionalizacija:

*„Primjer vodećih svjetskih sveučilišta pokazuje da je internacionalizacija ključni preduvjet kvalitete i konkurentnosti. Možemo se približiti standardima ovih institucija i biti jaka, tražena institucija samo ako dosljedno usmjeravamo svoje napore u tom smjeru. Samo ako učimo od najboljih možemo im se pridružiti i drugima prenijeti svoje iskustvo. Stoga ćemo se fokusirati na blisku suradnju s vrhunskim sveučilištima koja će prožimati sva područja i razine našeg djelovanja te nastaviti stvarati uvjete koji će omogućiti da Karlovo sveučilište postane sveučilište otvoreno prema svijetu.“ (Strategic Plan of Charles University 2021-2025, 2021:3)*

Snažan naglasak u strategiji pridodaje se osnaživanju doktorskih studija:

*„Veliku pozornost posvetit ćemo osiguravanju izvrsnosti dokorskog studija. To će posebno uključivati uspostavljanje zahtjevnih, međunarodno usporedivih i terenskih kriterija za pojedine discipline na Sveučilištu i temeljito praćenje napretka studija, podršku daljnjem unaprjeđenju koordinacijskih odbora dokorskog studija, s naglaskom na njihovu svrhovitost, dogovor i bliska suradnja s Povjerenstvom za internu evaluaciju u cilju jačanja njihove uloge u odnosu na tijek dokorskog studija, te ponude obuke za mentore.“ (Strategic Plan of Charles University 2021-2025, 2021:3).*

U slučaju KSUP-a uočeni društveni čimbenik kompetitivnosti jest demografski pad koji je potaknuo Sveučilište da organizira suradnje sa srednjim školama te tako privuče najbolje potencijalne studente. Greger i Walterova (2007) ističu kako je upravo demografski pad na vrhu zabrinjavajućih društvenih kretanja. Posebno se ističe snažan pad nataliteta kojeg prati i pad smrtnosti (očekivani životni vijek je 74 godine za muškarce, 79 za žene) što stavlja Češku Republiku pri vrhu najstarijih populacija u Europi (Greger i Walterova, 2007). Iregularnost demografskih razvoja u Češkoj rezultirali su još od 1990-ih fluktuacijama u broju učenika/studenata na različitim razinama obrazovanja što je uzrokovalo probleme kapaciteta u školama. Tek je 2018. godine broj učenika u prvim razredima srednje škole počeo rasti što je posljednji put zabilježeno 1990. godine. Na razini tercijarnog obrazovanja uočen je trend pada ukupnog broja studenata kroz posljednje desetljeće. Također, Češka se,

kao i neke druge europske zemlje, suočava s demografskim starenjem populacije. Tijekom 2019. godine, pred-produktivna populacija (od 0-14 godine) činila je 16% u ukupnom udjelu populacije, produktivna populacija (od 15 do 64 godine) činila je 64.15, a post-produktivna populacija (65 godina i više) 19.9% ukupne populacije, a prema predviđanjima posljednja grupa će nastaviti rasti dok će produktivni dio populacije opadati. Kako bi se štetan utjecaj ovakvog trenda neutralizirao, KSUP je snažan naglasak odlučilo staviti na cjeloživotno obrazovanje. Ovakva prilagodljivost, svijest o širim društvenim okolnostima i promjenama te uvažavanje trendova u širem globalnom kontekstu, u kombinaciji s etabliranim povijesnim ugledom te stvaranjem pažljivog balansa između okretanja privatnom i državnom sektoru s jedne strane, ali očuvanja humboldtvske doktrine (Pabian et al.,2010) pruža KSUP-u stabilnu kompetitivnost.

Postignuta stabilnost kompetitivnosti KSUP-a može se jasnije razumjeti sagledavanjem tranzicijskih kretanja. Privatizacija u Češkoj Republici je proizašla iz jedne od najsnažnije centraliziranih ekonomskih sustava u istočnoj i srednjoj Europi navodeći da je 1986. godine 97% čehoslovačke proizvodnje proizlazilo iz državnog sektora (primjerice, u slučaju Mađarske 1984. godine radilo se o 65.2%, a 81.7% u slučaju Poljske). Istovremeno, tranzicija se temeljila na jednom od najrazvijenijih industrijskih ekonomija i središta vještina van istočne Njemačke (Pollet i Hradecka, 1994:52). Pristup češkog premijera Václava Klauza može se opisati, slično kao i u slučaju poljske, kao radikalna nastojeći što prije dovesti do stabilizacije ekonomskog i socijalnog sustava. Međutim, analize češke privredne politike otkrile su da već polovicom devedesetih godina radikalnu neoliberalnu retoriku uglavnom nisu slijedile jednako radikalne privredne reforme. Propusti u politici privredne reforme jasno su se izrazili u ekonomskoj krizi 1997. godine (Merkel, 2011). Potom je uslijedio niz reformi, posebice unutar sektora obrazovanja, koje su paralelnim procesima decentralizacije i stabilizacije omogućili ekonomsku stabilnost kakvu Češka Republika posjeduje, a što se reflektira i u izvješću 2021 Indeksa Prosperiteta koji Češku Republiku opisuje kao devetu najrazvijeniju ekonomiju u Europskoj uniji. Što se tiče reforme obrazovanja, ona je tekla kroz četiri faze: dekonstrukcija – počinje odmah nakon raspada totalitarnog režima s ciljem rješavanja najočitijih problema kao deideologizacija, djelomična stabilizacija – dolazi do jačanja utjecaja države i ministarstva u određivanju smjera razvoja obrazovanja, rekonstrukcija – razvoj diskursa o budućnosti obrazovanja te

implementacija – faza koja još uvijek traje, a radi se o nizu manjih reformi s ciljem modernizacije obrazovanja i usklađivanja s nacionalnim ciljevima (Greger i Walterova, 2007). Međutim, niz novih reformi obilježio je skepticizam usmjeren na njihovu kvalitetu i promišljenost. Greger i Walterova (2007) ističu kako je uz nedostatak regulatornih kontrolnih mehanizama i nedovoljna koordinaciju donošenja odluka na različitim razinama vlasti ključan nedostatak procesa osnaživanja češkog obrazovanja. Takva problematika proizlazi iz visoke birokratiziranost državnog aparata, naslijeđenog iz prethodnog sustava, što se očituje i u podacima Global Competitive Indexa koji ukazuje da je upravo birokratizacija jedan od najsnažnijih čimbenika za sputavanje kompetitivnosti (Global Competitive Indeks, 2017).

Na kraju, analiza medija upućuje da Karlovo Sveučilište u Pragu nije imuno na propuste. Tako češki radio izvještava da je Martin Kovář, ravnatelj Instituta svjetske povijest KSUP-a, odstupio sa svoje pozicije zbog optužbi za plagiranje. Međutim, zasigurno medijski najzastupljenija tematika jest zatvaranje češko-kineskog centra nakon otkrića da je financiran od strane kineske ambasade. Nadalje, četiri akademika otpušteno je s Fakulteta društvenih znanosti nakon što je potvrđeno da ih je financirala ponovno kineska ambasada kako bi organizirale konferencije u suradnji s centrom. U toku događanja, rektor Tomáš Zima dao je ostavku. Navedeni slučajevi ukazuju kako je KSUP, kao i sva ostala sveučilišta, uvijek pod rizikom od propusta koji mogu negativno utjecati na publicitet sveučilišta. Ono što je zanimljivo, s druge strane, jest da je rektor na kraju dao ostavku što ukazuje na visoku razinu svijesti o brizi instituciju, kao i na postojeće mehanizme sankcioniranja takvih propusta.

#### 4.3. Sveučilište u Helsinkiju

Sveučilište u Helsinkiju (nadalje: SUH) najveće je i najstarije sveučilište u Finskoj. Pokrenuto je 1649. godine kao Kraljevska Akademija Abo, ali je kasnije prebačeno u Helsinki nakon što je veliki požar razorio grad Turku. Trenutno je vodeće, najviše rangirano Sveučilište u Finskoj te jedno od najpriznatijih sveučilišta u svijetu. SUH broji 30 821 studenata te 2012 internacionalnih studenata. Sveučilište objedinjava 12 fakulteta i 22 istraživačka centra (detaljnije v. Tablica 6).

Kretanje SUH-a na međunarodnim rang ljestvicama (detaljnije v. Tablica 7) ukazuje na visoku razinu kompetitivnosti Sveučilišta na svim ljestvicama, iako jesu vidljivi padovi, pogotovo u periodu od 2018. do 2021. godine, dok se period između 2015. i 2017. može uzeti kao vrhunac kompetitivnosti SUH-a.

U tom pogledu posebno je zanimljiv period između 2014. i 2019. godine, s obzirom na to da se radi o periodu kada je Sveučilište doseglo najviši rang na međunarodnim ljestvicama, a zatim počelo postepeno opadati. Period nakon 2019. godine može se ponovno objasniti pandemijom covid-19 koje je znatno otežalo rad svih visokoobrazovnih

Tablica 6. Osnovni podaci o Sveučilištu u Helsinkiju 2021. godine. Izvor: University of Helsinki Annual Review 2021

Studenti	Preddiplomski	15 254
	Diplomski	10 719
	Doktorski	4 630
	Ostali stupnjevi	218
	Ukupno	30 821
	Internacionalni studenti	2 012
	Omjer studenata naspram studentica*	67:33
Zaposlenici	Akademsko osoblje	4 801
	Nenastavno osoblje	3 440
	Ukupno	8 241
	Broj studenata po osoblju*	15.7
Ustrojbene jedinice	Fakulteti	12
	Istraživački centri	22

\*preuzeto s Times Higher Education World University Ranking 2022

institucija pa utoliko i SUH-a. Kako bismo dobili uvid u potencijalne razloge ovakvog kretanja, analizirani su strateški dokumenti Sveučilišta te godišnji izvještaji Sveučilišta. Kao što će biti prikazano, SUH prakticira visoku razinu strateškog upravljanja i stalne evaluacije vlastitog stanja kako bi se potencijalne odluke ili ciljevi mogli prilagoditi specifičnim novonastalim okolnostima.

Tablica 7. Prikaz rangiranja SUH-a prema šest odabranih ljestvica

God.	ARWU	THE	QS WUR	WEB UNI	SCIMAGO	CWTS
2003	74					
2004	72		129			
2005	76↓		62			
2006	74↑		116			
2007	73↑		100			
2008	68↑		91			
2009	72↓		108		164	
2010	72		75		115	
2011	74↓	102	89		172↑	
2012	73↑	91↑	78↑		155↑	246
2013	76↓	109↓	69↑		141↑	275↓
2014	73↑	100↑	69	45	126↑	269↑
2015	67↑	103↓	67↑		123↑	233↑
2016	56↑	76↑	96↓	42	103↑	93↑
2017	56	91↓	91↑	65↓	132↓	96↓
2018	57↓	90↑	102↓	89↓	190↓	101↓
2019	63↓	99↓	110↓	83↑	163↑	105↓
2020	74↓	96↑	102↑	85↓	206↓	113↓
2021	82↓	98↓	110↓	86↓	201↑	122↓
2022	92↓	101↓	107↑	91↓	194↑	135↓

Nekoliko je bitnih momenata koji su uvjetovali kretanje kompetitivnosti SUH-a, a primarno se ističu pad finskog gospodarstva 2015. godine te parlamentarni izbori iste godine. Nakon uvida u strategije, fokus se stavlja na unutarnje aspekte strukture Sveučilišta, primarno *Big Wheel* reformu i *The Change Programe*, a zatim na šire društvene čimbenike kao što su ekonomski, politički i povijesni procesi.

SUH je do sada objavilo tri strateška dokumenta i nekoliko godišnjih izvještaja. Prva dva dokumenta odnose se na raspon od četiri godine, odnosno od 2013. do 2016. godine

(nadalje: Strategija SUH 2013-2016), a zatim od 2017. do 2020. godine (nadalje: Strategija SUH 2017-2020). Posljednji strateški dokument nešto je dugoročnijeg karaktera te se ograđuje na period od 2021. do 2030. godine (nadalje: Strategija SUH 2021-2030), najvjerojatnije zbog značajnih promjena koje je pandemija covid-19 uzrokovala.

Zatim, objavljeno je nekoliko godišnjih izvještaja, tj. za period između 2016. i 2019. godine, a objavljena je revizija strategije za period 2017. do 2020. godine.

U pogledu strateškog planiranja SUH se prvotno ističe u dva ključna elementa. Prvi u fokusu na globalne fenomene što je vidljivo iz vizije strategije (2013-2016):

*„Sveučilište u Helsinkiju pomaže u izgradnji boljeg svijeta tako što se aktivnije uključuje u rješavanje globalnih problema. Naše multidisciplinarno podučavanje i istraživanje generiraju nova znanja i stručnost za dobrobit društva u cjelini. Inovativno razmišljanje i kreativna interakcija potaknut će nas u nastojanju da se svrstamo među 50 vodećih sveučilišta u svijetu.“*

(Excellence for Society – Strategic plan for the University of Helsinki 2013-2016, 2012:3).

Uz ovakav izražen fokus, vidljiv je i snažan naglasak na multidisciplinarno podučavanje i istraživanje, ali s ciljem stvaranja ekspertize koja će biti na korist globalnom društvu. Fokus na širu društvenu okolinu te prihvaćanje vlastite društvene odgovornosti element je koji je izrazito zastupljen kroz sve strategije SUH-a te ukazuje kako je Sveučilište prihvatilo društvenu odgovornost koju donosi treća uloga (eng. *third role*) sveučilišta.

Idući specifičan aspekt strategije 2013-2016 jest naglasak na specifičnim vrijednostima što se u strategijama prethodnih sveučilišta nije isticalo. Istina i potraga za istinom postavljaju se kao ključne vrijednosti, a znanje kao vrijednost sama za sebe. Utoliko, kao primarni zadatak SUH postavlja potragu za istinom i novim znanjem. Zatim se navodi niz drugih vrijednosti koje se nadovezuju na ključne, a to su edifikacija, kritički um, autonomija, kreativnost i dobrobit. Pritom se kritički um postavlja kao temeljna karakteristika akademika, bilo da se radi o istraživaču, predavaču ili studentu što je ključno u preispitivanju rezultata vlastitog djelovanja. SUH također želi stvoriti radnu zajednicu koja je inspirirajuća, koja potiče i nagrađuje rad i učenje te se u tom pogledu ističe poticanje



kreativnosti. Pomoću edifikacije sveučilište dodatno elaborira svrhu i primjenu akademskog znanja koje treba služiti dobrobiti široj društvenoj okolini. Naglašavanje vrijednosti upućuje na visoku razinu strateškog promišljanja o unutarnjoj dinamici odnosa Sveučilišta. Prema McKinsey „7S“ modelu, zajedničke vrijednosti se postavljaju u samo središte njihovog modela kao najvažniji aspekt upravljanja jer su upravo zajedničke vrijednosti oni faktori koji uvjetuju sve razine organizacijskog djelovanja pružajući vodstvo, smjer i fokus. Međutim, zanimljivo je kako se u idućoj strategiji za period od 2017. do 2020. godine ne elaboriraju vrijednosti kao u prethodnoj strategiji. S druge strane, strategija za period od 2021. do 2030. godine ponovno uspostavlja novi niz vrijednosti koje služe kao vodilje. U ovom slučaju ključne vrijednosti su istina, Bildung, sloboda i inkluzivnost. Navedeno objašnjava posljednja strategija Sveučilišta koja navodi da se vrijednosti te značenje istih stalno mijenja i evoluiraju:

*„Naše vrijednosti moraju biti konkretno vidljive u našim svakodnevnim aktivnostima. Značenja naše četiri vrijednosti ne ostaju nepromijenjena, već se stalno razvijaju kroz rasprave unutar sveučilišne zajednice. Postoji onoliko načina na koje možemo percipirati naše zajedničke vrijednosti koliko i članova sveučilišne zajednice.“* (Strategic Plan of the University of Helsinki 2021-2030, 2020:3).

Ovakav pristup omogućuje Sveučilištu da ima jasnu nit vodilju koja prožima sve aktivnosti, a da istovremeno ostaje dovoljno prostora za raspravu, dijalog, preispitivanje te, možda najvažnije, prilagodbu ovisno o promjenama u širem društvenom kontekstu. Utoliko, nedostatak elaboracije konkretnih vrijednosti u drugoj strategiji upućuje na zaključak da se vrijednosti nisu značajno mijenjale od prethodnog strateškog razdoblja, a također treba uzeti u obzir da određeni ciljevi iz strategije za period 2013-2016 nisu u potpunosti ostvareni, stoga je moguće da je naredna strategija služila više kao nastavak prethodno uspostavljenog, nego postavljanje novih ciljeva, ideala pa utoliko i vrijednosti kako je bio slučaj s posljednjom strategijom.

Strategija SUH 2013-2016 se nadalje dijeli na četiri ključna elementa koji se potom detaljno razrađuju: 1. Sveučilište rangirano među 50 vodećih sveučilišta u svijetu, 2. Sveučilište kao odgovorna društvena sila, 3. Sveučilište kao uspješna i inspirirajuća

zajednica te 4. Stvaranje stabilne podloge za financiranje. Navedeni ujedno predstavljaju četiri ključna cilja. Kroz strategiju su propisane konkretne mjere koje moraju biti poduzete kako bi se svaki cilj ostvario, prikazana je raspodjela odgovornosti, točnije koji specifični dio Sveučilišta snosi odgovornost za ostvarivanje ciljeva te koji će se konkretni resursi koristiti u svrhu ostvarenja ciljeva, točnije iz kojeg dijela proračuna će se koja mjera financirati<sup>8</sup>. Ovakva detaljna razina razrade strategije omogućuje njezinu efikasnu primjenu. Svaki od navedenih ciljeva je obrazložen te su navedene neke od ključnih mjera koje će Sveučilište poduzeti.

Kako bi se ostvario cilj rangiranja u 50 vodećih sveučilišta, SUH fokus stavlja ponajviše na stvaranje infrastrukture za visoko kvalitetna istraživanja i podučavanja, omogućavanje dovoljne količine vremena zaposlenicima za istraživanja, vidljivu prisutnost multikulturalizma i višejezičnost, prepoznavanje i pružanje podrške najkvalitetnijim istraživanjima, aktivno novačenje najboljih studenata i osoblja te postavljanje visokog standarda ostvarenih stupnjeva kao i podučavanja te, na kraju, stvoriti studente posvećene svojem studiranju. Nadalje, pokrenut je sistem istraživačkih perioda (eng. *research periods*) prema kojem svaki stalni član nastavnog i istraživačkog osoblja ima mogućnost uzeti šestomjesečnu pauzu od podučavanja i administrativnog posla barem jednom svako pet godina, a pomoću Učiteljske Akademije (eng. *Teachers' Academy*) će se dodatno poticati razvoj akademskog podučavanja. Također, predviđena je restrukturacija preddiplomskih i diplomskih studija te njihovo usklađivanje sa širim društvenim potrebama te stvaranje multidisciplinarnih preddiplomskih programa. Pri tome je od ključne važnosti povratna informacija od studenata koja će se redovito prikupljati te koristiti u dizajniranju kurikuluma.

Kako bi Sveučilište postalo odgovorna društvena sila, propisane su mjere koje su uglavnom pod odgovornošću fakulteta, nezavisnih instituta i centralne administracije. Mjere se konkretnije fokusiraju na poboljšanje iskorištavanja, tj. primjene rezultata istraživanja, čime se dodatan naglasak stavlja na socijalne inovacije, posebice u širem području Helsinkija, promoviranje multidisciplinarnih susreta u kojima će akademska zajednica

---

<sup>8</sup> Podjela financijskih resursa u slučaju SUH-a jest: središnji fond (eng. *core funding*), strateški fond (eng. *strategic fond*), prihodi ostvareni pomoću usluga/aktivnosti (eng. *income from services/activities*).

sudjelovati u rješavanju glavnih znanstvenih ili društvenih pitanja, pripremanju studenata za zaposlenje pružajući priliku studentima da uče o poduzetništvu, vodstvu, menadžmentu kao i inovativnosti. SUH također strategijom cilja etablirati se kao čimbenik regionalnog razvoja, posebice u suradnji s Gradom Helsinkijem, oformiti uspješna partnerstva u javnom i privatnom sektoru s kojima će surađivati kroz razne usluge te se okupljati na zajedničkim događajima te, u svrhu istog, razviti menadžment odnosa s partnerima na razini cijelog Sveučilišta. Također se naglašava uloga alumnijskih u različitim aktivnostima, kao što je pružanje studentima saznanja o različitim poslodavcima te razvoj karijernih vještina za uspješno prikupljanje sredstava (eng. *fundraising*).

Kako bi SUH postalo uspješna i inspirirajuća zajednica, strategija se fokusira na podupiranje praksi vodstva i interakcije uspostavljajući interaktivne forume i druge operativne modele kako bi se promovirali strateški ciljevi te osigurala kvalitetna unutarnja komunikacija, a i propisuje se organizacija treninga novih voditelja zasebnih ustrojbenih jedinica. Nadalje, velika važnost se pridodaje pažljivom planiranju ljudskim resursima. Navedeno podrazumijeva razvoj kompetencija u području internacionalnih aktivnosti, komunikacija, vodstva, menadžmenta i financija. Također se propisuje dizajniranje konkretnih planova ljudskih resursa koji će se pripremiti na odlazak u mirovinu brojnog osoblja te alokaciju slobodnih resursa u skladu sa strateškim potrebama.

Zadnji cilj strategije jest uspostaviti stabilnu podlogu za financije što se postiže restrukturacijom operacijskog menadžmenta i financijske administracije, simplificirajući i standardizirajući financijsko izvještavanje, racionalizacijom korištenja postojećih ustanova što podrazumijeva i smanjivanje njihovog broja u svrhu efikasnosti, a sredstva koja se tim putem uštede će se usmjeriti na podučavanje i istraživanje. Također se predviđa i smanjivanje energetske potrošnje u zasebnim zgradama te primjenjujući takve sisteme u procesima renovacije tehničkih sistema. Na kraju, pokrenut će se nacionalne i internacionalne kampanje prikupljanja sredstava.

Važnost strategije nije samo u preciznom definiranju ciljeva, mjera, raspodjele odgovornosti i ključnih resursa već i u operacionaliziranju konkretnih mjerljivih indikatora koji će ukazati na stupanj uspješnosti ostvarenja strateških ciljeva. Izdvaja se nekoliko primjera:

*„Uvršten među 50 vodećih sveučilišta u svijetu*

- *Pozicija na međunarodno priznatim rang listama*
- *Recenzirani članci i monografije objavljeni u inozemstvu*

*... je odgovorna društvena snaga*

- *Omjer plaćeno zaposlenih diplomiranih studenata prema ukupnoj radnoj snazi*

*.. je inspirativna i uspješna zajednica*

- *Dobivene povratne informacije o vodstvu, znanju i radnoj zajednici u anketi o atmosferi na radnom mjestu*
- *Međunarodni ugledni znanstvenici*

*... Održava svoje financije na održivim*

- *Omjer troškova objekta i ukupnih troškova*

(Excellence for Society – Strategic plan for the University of Helsinki 2013-2016, 2012:26)

Uvidom u godišnji izvještaj za 2016. godinu vidljivo je u kolikoj mjeri su određeni ciljevi ostvareni. Sveučilište jest znatno poboljšalo svoj rang na međunarodnim ljestvicama te postiglo do tada najviši rezultat, povećalo je broj internacionalnih recenziranih članaka i monografija, povećalo udio kompetitivnog nacionalnog istraživačkog financiranja u ukupnom financiranju, povećalo broj internacionalnih publikacija u koautorstvu, povećalo broj internacionalnih studenata na doktorskom studiju te povećalo udio studenata prve godine sa završenih 55 ECTS bodova te u velikoj mjeri povećalo udio internacionalnog predavačkog i istraživačkog osoblja. S druge strane Sveučilište nije u potpunosti uspjelo ostvariti zadane ciljeve u pogledu internacionalnog financiranja, broju internacionalnih diplomskih studenata na diplomskom studiju. Prema izvješću, Strategija SUH 2013-2016 može se uzeti kao relativan uspjeh. Međutim, potrebno je obratiti pažnju na šire društvene čimbenike koji su usporili njezin razvoj i potpuniju implementaciju.

Tijekom 2015. godine, Finska se suočila s novom financijskom krizom. Dva su glavna uzroka njenog nastanka. Prvi je slabljenje međunarodnog IT giganta Nokia-e koji je kroz period 1990-ih bio čvrst oslonac finske ekonomije. Tijekom 2000. godine, Nokia je držala 4% udjela u finskom GDP-u, ali se pojavom Appleovog iPhonea i zbog niza problema unutarnjeg upravljanja njezino bogatstvo znatno smanjilo i popularnost proizvoda pala. Do 2013. godine, kada kompaniju kupuje Microsoft, Nokia je držala 0.5% udjela u finskom GDP-u. Međutim, ekonomska kriza ne može se objasniti isključivo padom jedne kompanije ili industrije. Ključni problem leži u finskom tržištu izvoza. Skoro polovica izvoza iz Finske su sirovine i proizvodne zalihe koje se koriste u proizvodnji, a na trećem mjestu su investirajuća dobra (eng. *investment goods*). Ni proizvodnja ni tempo korporativnih ulaganja ne rastu dovoljnom brzinom da potaknu izgled finske trgovine. To ima preljevne učinke na planove širenja domaćih tvrtki, pri čemu su ulaganja u privatni sektor na najnižoj točki u posljednjih 15 godina, prema Nordea banci (WeForum, 2015).

Uz značajne promjene u ekonomiji, dogodila se i promjena u političkom kontekstu. Prva promjena radi se o krizi finske vlade koja se dogodila 2017. godine kada su premijer Juha Sipilä (Centre Party) i ministar financija Petteri Orpo (National Coalition Party) najavili da više neće surađivati u koalicijskoj vladi sa strankom Finns nakon što je Jussi Halla-aho, poznat po svojim anti-migrantskim i euroskeptičnim pogledima te protivljenju multikulturalizmu, izabran za voditelja stranke. Nekoliko članova parlamenta izašlo je iz stranke Finns kako bi oformili novu grupu pod imenom Nova alternativa, a koja je kasnije postala stranka Plava Reforma. Jedan od ključnih razloga zašto je došlo do krize jest zaoštavanje stranke Finns prema desnici što se manifestiralo sukobom između premijera i ministra financija sa Jussijem Halla-ahoom po pitanju imigrantske politike. Migrantska kriza 2015. godine snažno je utjecala na finsku politiku te dovela do nešto nestabilnijeg političkog okruženja koje je, između ostalog, počelo preispitivati multikulturalizam – jednu od temeljnih karakteristika i ciljeva SUH-a. Jedan od slučajeva koji je značajno utjecao na političku situaciju jest skandal seksualne eksploatacije djece u gradu Oulu od strane tražitelja azila. Slučaj se dogodio 2018. godine te je nekoliko muškaraca osuđeno. Smatra se da je slučaj potresao Finsku te da je vlada po prvi put prekršila finski taboo o komentiranju kriminalnih istraga u tijeku, a posljedica je također bila i rast popularnosti stranke Finns sa 8.5% na 9% pa sve do 17.5% do izbora 2019. godine. Takvo jačanje

moglo bi ugroziti finske odnose s Europskom unijom što će se posljedično negativno odraziti na SUH, s obzirom na beneficije koje EU pruža sektoru visokog obrazovanja. Na kraju, parlamentarni izbori 2019. godine donijeli su značajnije promjene u sastavu parlamenta s jačanjem Socijal-demokrata, stranke Finns, Nacionalne koalicije te padom centra.

Nakon parlamentarnih izbora 2015. godine pad gospodarstva rezultirao je vladinim rezovima što se posljedično odrazilo i na SUH kako je navedeno i u godišnjem izvještaju za 2016. godinu:

*„Promjene koje su se dogodile tijekom protekle dvije godine bile su bez presedana u povijesti Sveučilišta u Helsinkiju... kao rezultat smanjenja državnog financiranja sveučilišta smanjilo je naše resurse i zahtijevalo dramatično smanjenje broja osoblja“ (Annual Review 2016 and Strategy Review 2013-2016, 2017:2)*

SUH je moralo primijeniti radikalne promjene u vlastitoj organizaciji kako bi se umanjila štetne posljedice krize. Niz mjera skupno se nazvao *The Change Programme*, a jedna od ključnih mjera uključivala je i smanjivanje broja zaposlenih:

*„Na kraju 2016. broj zaposlenika Sveučilišta u ekvivalentu punog radnog vremena iznosio je 7.266, što predstavlja smanjenje od 807 zaposlenika na puno radno vrijeme (-10%) u odnosu na godinu koja je prethodila početku tekućeg strateškog razdoblja, odnosno 2012. Smanjenje u odnosu na prethodnu godinu bio je 570 zaposlenika na puno radno vrijeme (-7%).“ (Annual Review 2016 and Strategy Review 2013-2016, 2017:6).*

Izvještaj također navodi kako vrlo brzo postalo jasno kako će se smanjivanje broja osoblja morati provesti paralelno s reorganizacijom Sveučilišta:

*„Sljedeće službe podrške iz sveučilišnih jedinica regrupirane su zajedno kako bi se formirale sveučilišne službe: usluge ljudskih resursa, usluge podučavanja i učenja, financijske usluge, istraživačke usluge, komunikacije i odnosi sa zajednicom, administrativne usluge i upravljanje operacijama. U*

*praksi je svo administrativno osoblje s fakulteta, odjela i samostalnih instituta prešlo u Sveučilišne službe da rade pod jedinstvenom upravljačkom strukturom. Sveučilišne usluge pružaju usluge putem timova na licu mjesta u kampusima i centralno na razini Sveučilišta.“ (Annual Review 2016 and Strategy Review 2013-2016, 2017:8)*

S obzirom na relativan uspjeh prethodne strategije, Strategija SUH 2017-2020 služi više kao nastavak i nadogradnja prethodnog plana. Za razliku od prošle, ne uspostavlja se specifičan set vrijednosti kojim se strategija vodi, ali se zato fokus stavlja na tri ključne teme: 1. Globalni utjecaj u interakciji, 2. Fokus na studente, 3. Resursi za reformu.

Globalni utjecaj u interakciji potom se razrađuje kroz nekoliko ciljeva. Kao i u prethodnoj strategiji, naglasak se stavlja na kvalitetu istraživanja i podučavanja te, posljedično, podizanja ugleda koji će onda omogućiti novačenje najkvalitetnijih studenata i profesionalnog kadra. Nešto dominantnije izraženo nego prije je profiliranje i novačenje studenata i osoblja te Sveučilište propisuje izgradnju jasnog internacionalnog profila, podizanje udjela internacionalnog nastavnčkog i istraživačkog osoblja za 30% te oformiti preddiplomske programe sa širokom ponudom studija te ih strukturirati tako da ukazuju na jasne puteve prema ponudi diplomskih programa. Također se nastavlja naglašavanje multidisciplinarnosti, pojačavanje društvenog utjecaja istraživanja te se potiče iskorištavanje rezultata istraživanja. Zaključno za ovu temu, propisuje se pojačanje uske suradnje s internacionalnim partnerima uz pomoć podrške Europskog fonda za istraživanja te se potiče istraživače da provode više vremena u inozemstvu.

Fokus na studente dodatno se razrađuje pridodavanjem posebne pažnje usklađivanju obrazovanja potrebama tržišta rada i izazovima budućnosti. Strategija se posebno nadovezuje na *Big Wheel* reformu obećavajući programe koji će se temeljiti na širokoj ponudi studija, multidisciplinarnosti te pružanjem mogućnosti studentima da sudjeluju u istraživanjima odmah na početku studija. Također se propisuje integracija poslovnih i poduzetničkih treninga u sva područja obrazovanja te harmonizacija kurikuluma programa svih stupnjeva (preddiplomski, diplomski i doktorski). Na kraju, studente će se poticati da sudjeluju u planiranju i implementaciji nastave.

Zadnja tema bavi se resursima za reformu Sveučilišta. Promijenjene društvene okolnosti natjerale su SUH na nužnu reformaciju:

*„Okruženje u kojem Sveučilište djeluje je preokretno, što zahtijeva da se Sveučilište može kontinuirano reformirati. Zbog sve teže ekonomske situacije, Sveučilište mora tražiti sredstva iz različitih nacionalnih i međunarodnih izvora. Stoga Sveučilište mora biti u mogućnosti preusmjeriti svoje djelovanje u skladu s promjenjivim okruženjem“* (Strategic Plan of the University of Helsinki 2021-2030, 2020:3).

Predviđa se omogućavanje profesionalnog razvoja koje će odgovarati promijenjenim uvjetima, ali i fleksibilnije prikupljanje sredstava iz različitih izvora. Reformom će se također potaknuti novi načini odnošenja s društvenim silama i korporacijama kao što je Think Corner 2017. Jedan od ključnih aspekata je razvoj ljudskih resursa, tj. povećavanje osjećaja dobrobiti na radnom mjestu, razvoj digitalnih vještina zaposlenika te ponuditi osoblju mogućnost karijernog napredovanja. Na kraju, naglasak se stavlja i na pribavljanje financijskih sredstava:

*„Prilikom zapošljavanja istraživača i nastavnika, razmotrit će se njihova sposobnost stjecanja novih međunarodnih financijskih sredstava, zapošljavanja najboljih studenata i provođenja međunarodno priznatog istraživanja i visokokvalitetne nastave“* (Strategic Plan of the University of Helsinki – Global Impact in Interaction 2017-2020, 2016:4)

Rezultati Strategije 2017-2020 detaljno su opisani u dokumentu Revizija strategije 2017-2020 i godišnji izvještaj za 2020. godinu. Očekivano, izvješće je obilježeno prezentiranjem učinaka pandemije covid-19 na funkcioniranje Sveučilišta u cjelini te kako se ista odrazila na razvoj i kompetitivnost Sveučilišta. Ako obratimo pažnju na pozicioniranje SUH-a na rang ljestvicama, može se primijetiti da je Sveučilište palo. Uz pandemiju, često se navodi i jačanje azijskih sveučilišta. Međutim, to je samo jedan dio razloga, a ostali se mogu objasniti procesima ukupne reformacije SUH-a koja je trajala u periodu od 2017. do 2020. godine. Drugi razlog je već spomenuta financijska kriza 2015. godine koja je dovela do rezova u financiranju obrazovanja. U svakom slučaju, SUH je svjesno vlastite pozicije i



promijenjenog konteksta što je u konačnici dovelo do sastavljanja aktualne strategije za period od 2021. do 2030. godine. Kako i sama revizija navodi, došlo je do promjene u ključnim vrijednostima iza kojih SUH stoji:

*„...također smo ažurirali naše vrijednosti koje čine osnovu za sve naše aktivnosti koje sada glase: istina, Bildung, sloboda i inkluzivnost. Tijekom 2020. pokrenuli smo rasprave unutar sveučilišne zajednice o značaju vrijednosti u našem svakodnevnom radu“ (Strategy Review 2017-2020 and Annual Review 2020, 2021:4)*

Također je vidljiv element pristupa SUH-a u procesu kreiranja strategije u kojem se nastoji obuhvatiti što veći dio zajednice samog Sveučilišta. Revizija isto ističe da je razvoj Sveučilišta kočilo i odlaženje Rektora Jari Niemela koji je morao odstupiti zbog zdravstvenih razloga. Nadalje, ono što je SUH uspjelo jest provesti glatku tranziciju u nastavu na daljinu, tj. *online* nastavu. Prema izvještaju, prijelaz je uspješno odrađen zbog višegodišnjeg iskustva osoblja Sveučilišta u baratanju platformama za učenje na daljinu i zbog osjećaja zajednice koji je bio prisutan na Sveučilištu.

Posebice se ističe aspekt prethodno spomenute reforme Sveučilišta čiji je cilj bio ponuditi studentima internacionalno atraktivne programe širokog spektra tematika koji bi bolje odgovarali kompetencijskim zahtjevima tržišta rada i budućnosti općenito. Nadalje, kroz izvještaj se detaljno opisuje niz rasprava i evaluacija koje je SUH provelo kako bi otkrilo prednosti i nedostatke aktualnog načina rada. Prvi koji se ističe je panel procjene kvalitete istraživanja koje provodi SUH, a zatim i niz evaluacija od strane studenata o nastavi te zaposlenika o vlastitom iskustvu rada na SUH-u, a provest će si i audit kvalitete upravljanja tijekom jeseni 2021. godine. Sveučilište je dodatne napore uložilo u jedan od svojih glavnih ciljeva, a to je znanje dostupno svima, kao i veći utjecaj znanstvenih spoznaja u svrhu boljeg političkog donošenja odluka, ali i stvaranja dobrobit za šire društvo.

Sveučilište snažan naglasak stavlja na odnose s relevantnim akterima (eng. *stakeholders*) te je isto detaljno objašnjeno kroz izvještaj. Ključni akteri s kojima je Sveučilište povezano jest sveučilišta Stockholm, Peking i Edinburgh, Europska unija, alumnniji, jedinice lokalne samouprave, Ministarstvo obrazovanja i kulture te različita poduzeća i akteri iz privatnog

sektora. Kroz strateški period, uspješno je održan velik broj aktivnosti kako bi se partnerstva i odnosi s akterima održali i ostali na kvalitetnoj razini, iako su svi događaji i aktivnosti prebačeni u online domenu. Također, SUH je nastavilo poticati otvorenost te je ostvarilo suradnju sa srednjim školama kako bi privukli što veći broj budućih studenata. Izvještaj također upućuje da su jedni od ključnih indikatora pada SUH-a na međunarodnim ljestvicama pad u pogledu reputacije i broja visoko citiranih istraživača, ali ponajviše zbog pada reputacije koji se može objasniti tadašnjim reformacijskim procesa i novom načinu rada za kojeg je trebalo vremena da se razradi i u potpunosti implementira.

U slučaju strateških procesa SUH-a vidljiv je snažan naglasak na evaluaciji postojećeg stanja te redovitog prikupljanja podataka o istom kako bi se pružio uvid u potencijalne prednosti i nedostatke. Ono što takvu praksu čini specifičnom jest snažan naglasak na inkluzivnosti i osjećaju zajedništva i želji da što aktera zajednice doprinese njezinom razvoju i usmjerenju u čemu je isticanje ključnih vrijednosti od iznimne važnosti. Reforma koja se provodila dovela je, uz pandemiju, do značajnih promjena u funkcioniranju, ali je upravo pristup stalnog nadziranja procesa ono što omogućava Sveučilištu da reformu provede uspješno i u razumnom vremenskom rasponu. SUH se iznimno fokusira na aktere što ukazuje na prisutnost modela rada u kojem sveučilište uspješno surađuje i s privatnim i s državnim sektorom. Visoka razina strateškog planiranja, poznavanje aktera te uvažavanje šireg društvenog i globalnog konteksta, kao i poticanje suradnje s ostalim sektorima ključni su izvori kompetitivnosti ovog Sveučilišta, a ekonomska kriza 2015. godine, pandemija i politička previranja su ključni društveni čimbenici koji su utjecali na njegovu kompetitivnost.

Strategija SUH 2021-2030 uvelike se nastavlja na prethodno razdoblje, ali s novim skupom vrijednosti te s četiri ključna cilja: 1. znanje i učenje je dostupno za sve, 2. otvorenost pojačava znanstvena istraživanja i suradnju, 3. naše Sveučilište je najbolje mjesto za učenje i rad te 4. naše Sveučilište je vođa u odgovornosti i održivosti. Strategija također detaljnije objašnjava funkciju navedenih uloga:

*„Istina*

- *Vodi nas u potragu za novim znanjem*

- *Zahtjeva kritičko razmišljanje*
- *Promiče visokokvalitetno istraživanje i podučavanje*

#### *Izobrazba<sup>9</sup>*

- *Usmjerava nas na pravi put*
- *Služi kao naša moralna savjest*
- *Njeguje stabilnost i otvorenost*

#### *Sloboda*

- *Potiče našu kreativnost*
- *Afirmira autonomiju i odgovornost Sveučilišta*

#### *Inkluzivnost*

- *Čuva našu jednakost*
- *Prevodi u različitost i poštovanje prema drugima*
- *Podržava i promiče otvorenost i suradnju*
- *Proizlazi iz demokratskog osnaživanja“ (Strategija SUH 2021-2030:7)*

Analiza medija ukazala je kako SuH nije otporan na različite kontroverze. Zasigurno je najснаžnije odjeknuo niz kontroverzi vezan uz diskriminatorna ponašanja unutar Sveučilišta, a koja su se manifestirala tako da su studenti s finskim prezimenima imali prednost u dobivanju poslova. Drugi slučaj veže se uz odsjek za geografiju gdje su se studenti tijekom popularne igra Zvijezda Afrike (eng. Star of Africa) studenti odjenuli kao kolonizatori. Neposredno nakon slijedila je službena isprika od strane odsjeka za geografiju. Međutim, iznimno je važan prisutan moment reakcije od samog Sveučilišta na sve problematike i kontroverze koje se ukažu. Na primjer, u travnju 2022. godine je otkriven niz maltretiranja i nasilnih ponašanja koja se odvijaju na Sveučilištu među studentima, stoga je Sveučilište kroz Fakultet društvenih znanosti pokrenulo inicijativu suzbijanja nasilnog ponašanja i maltretiranju koristeći najsuvremenije znanje i ekspertizu

---

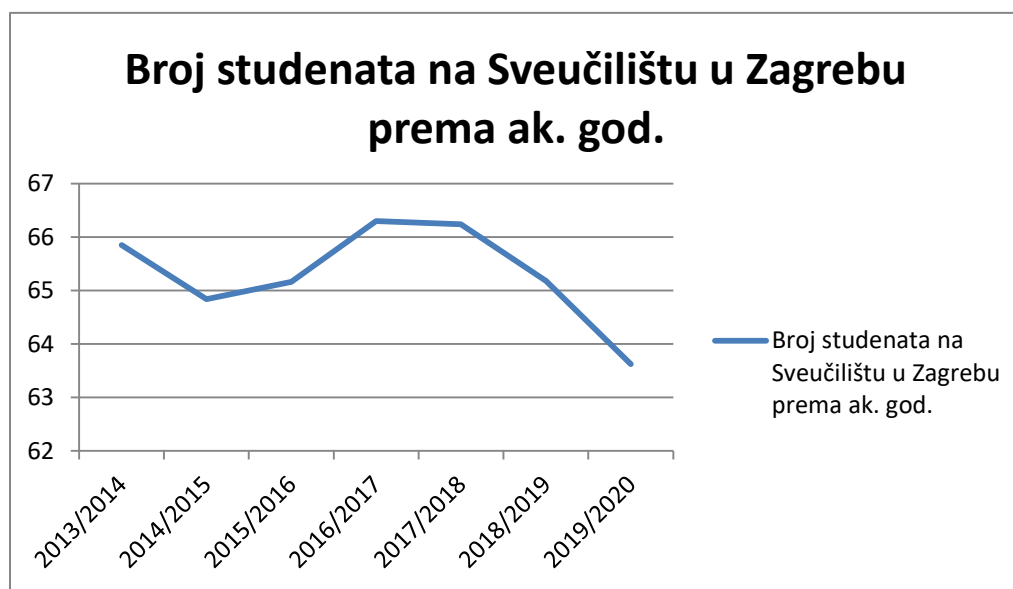
<sup>9</sup> Originalni naziv koji se koristi u strategiji je „Bildung“ koji se odnosi na njemaču tradiciju samokultivacije. Prema tome, filozofija i obrazovanje povezani su jer se odnose na osobni kulturni razvoj.

koju ima na raspolaganju. Također, zanimljiv je momenat kada SuH raskida petnaestogodišnju suradnju s Konfucijevim institutom u Helsinkiju, smatrajući kako je takva institucija počela vršiti funkciju promicanja ideoloških vrijednosti autoritarne Kine te je dovela do ugrožavanja slobode govora. Navedeni slučajevi ukazuju da je jedna od ključnih snaga SuH-a upravo set ključnih vrijednosti koje služe kao okvir za djelovanje, a istovremeno su prožete kroz statut sveučilišta i povezane s prošlošću i tradicijom Sveučilišta. Na kraju, jedna od zanimljivijih inicijativa je pokrenuta od strane rektora Jukka Kola koji je pozvao sva sveučilišta u Finskoj na suradnju kako bi zajednički pristupili oblikovanju finske budućnosti. Utoliko, opravdano je zaključiti kako SuH uspješno ostvaruje svoju tradicionalnu akademsku funkciju, svoju funkciju kao javnog dobra te funkciju institucije uključenje u kompetitivno nadmetanje.

#### 4.4. Sveučilište u Zagrebu

Promjenama koje su uslijedile primjenom Bolonjskih kriterija 2005. godine, u Republici Hrvatskoj uspostavljen je sekvencijalni binarni sustav prema kojem su sveučilišni studiji podijeljeni u dvije faze – preddiplomski i diplomski te su odvojeni od stručnih studija. Paralelno, klasifikacija visokoškolskih ustanova također se nanovo uspostavlja na sveučilišta koja izvode sveučilišne studije, ali mogu izvoditi i stručne te na veleučilišta i visoke škole koja ne mogu izvoditi sveučilišne, a mogu izvoditi stručne studije. Na scenu također sve više nastupaju i privatne visokoškolske ustanove (Rimac, 2020:8). Prema podacima Agencije za znanost i visoko obrazovanje (nadalje: AZVO), u Republici Hrvatskoj je trenutno aktivno devet javnih sveučilišta: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Sveučilište Sjever u Koprivnici, Sveučilište u Dubrovniku, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Splitu, Sveučilište u Zadru, Sveučilište u Zagrebu (nadalje: SUZG) te novootvoreno Sveučilište u Slavanskom Brodu. Aktivno je dvanaest javnih veleučilišta, petnaest privatnih visokih škola, pet privatnih veleučilišta, tri privatna sveučilišta i dvije javne visoke škole (Agencija za visoko obrazovanje, 2022). Prema podacima AZVO-a na SUZG-u je tijekom akademske godine 2019./2020. studiralo 63.626 studenata, dok je na službenoj naveden podatak da se radi o 65 178 studenata što je najveći broj na bilo kojoj visoko obrazovnoj instituciji u RH. Kretanja broja studenata prikazano je na slici 4. Omjer studenata naspram studentica je 60:40 te je broj studenata po osoblju 15.2. Od svih analiziranih sveučilišta, SUZG je

najveće po broju studenata, a prema THE ima najmanje internacionalnih studenata (4%). SUZG trenutno obuhvaća 34 sastavnice što uključuje tri akademije (Akademija dramske umjetnosti, Akademija likovne umjetnosti te Muzička akademija) te 31 fakultet. Skoro svi fakulteti nalaze se u Gradu Zagrebu uz iznimku Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu te Metalurškog fakulteta u Sisku. Na kraju, prema podacima AZVO-a, na SUZG-u se trenutno izvodi 631 studijski program od kojih se najviše izvodi na Filozofskom fakultet, točnije ukupno 115 studijskih programa. (Agencija za visoko obrazovanje, 2022)



Slika 4. Kretanje broja studenata na Sveučilištu u Zagrebu prema akademskoj godini.

SUZG najveće je i najstarije sveučilište u Hrvatskoj te predstavlja jednu od ključnih znanstvenih i visokoobrazovnih institucija u Hrvatskoj. „Diplomom ruskog cara i ugarsko-hrvatskog kralja Leopolda I., datiranom 23. rujna 1669. godine, priznati su status i povlastice sveučilišne ustanove tadašnjoj isusovačkoj Akademiji u Zagrebu, glavnom gradu tadašnje kraljevine Hrvatske i Slavonije. Tim datumom započinje povijest današnjeg Sveučilišta“ (Monografija Sveučilišta u Zagrebu:17). Unatoč svojoj dugovječnosti i bogatoj povijesti, prihvaćanje Bolonjskih kriterija omogućilo je sveučilištima pokretanje niza modernizacijskih postupaka koji su visoko obrazovanje u RH približili razini razvijenih europskih zemalja, ali je s druge strane povodom internih i eksternih društvenih čimbenika njezina potpuna implementacija ostala nedorečena. Ako promotrimo podatke sumirane u izvještaju Global Competitive Indeks, visoko obrazovanje u RH postavlja se na daleko 96.

mjesto od njih ukupno 137. S druge strane, po pitanju kvantitativne zastupljenosti visokog obrazovanja RH zauzima čak 27. mjesto, a u pogledu upisne stope u tercijarno obrazovanje zauzima također 27. mjesto. Paralelno, ako pogledamo ocjenu kvalitete obrazovanja općenito, RH se nalazi na 96. mjestu, a na skali kvalitete obrazovnog sustava na 112. mjestu (Global Competitive Index, 2017). Navedeno upućuje na zaključak da su postoji velik broj institucija visokog obrazovanja, da velik broj učenika prelazi iz srednje u visoko obrazovanje, ali da obrazovni sustav kao takav zaostaje u ukupnoj kvaliteti same ponude. Moglo bi se reći da u slučaju visokog obrazovanja u RH vrijedi pravilo „kvantiteta prije kvalitete“.

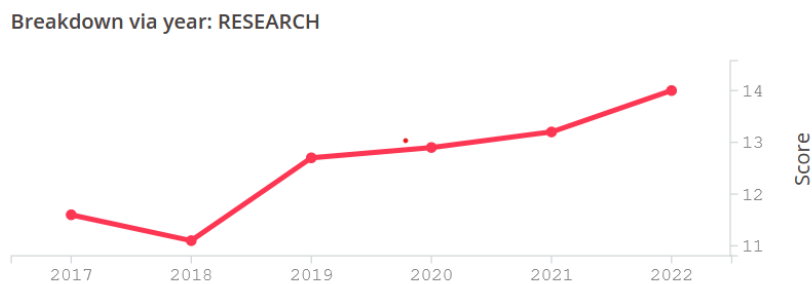
Kretanje SUZG na rang ljestvica najpreciznije se može opisati kao varijabilno (detaljnije v. Tablica 8). Prema ARWU ljestvici, SUZG je prvi put dospjelo na listu 2011. godine kada istovremeno ulazi u 500 najboljih sveučilišta u svijetu. Međutim, tijekom 2014. i 2015. godine Sveučilište izostaje, a ponovno dopijeva na listu 2016. godine, ponovno u prvih 500, odnosno na rang 401-501 što je do sada najviši postignuti rezultat Sveučilišta na ovoj ljestvici. Detaljnijim uvidom u rezultate ove ljestvice vidljivo je rangiranje Sveučilišta prema specifičnim disciplinama. Pomorsko/oceansko inženjerstvo je iznimno visoko rangirano na 43. mjestu u svijetu, a zatim prehrambene znanosti i tehnologije na rang 101-150 te ugostiteljstvo i turistički menadžment na rang 151-200. Rangiranja ovih disciplina mogu biti indikativna u pogledu prepoznavanja prednosti i snaga koje Sveučilište posjeduje u izučavanju ovih specifičnih disciplina. Ako promotrimo specifične discipline, vidljivo je kako je područje poljoprivrednih znanosti ponovno visoko rangirano tijekom 2020. godine na 87. mjestu. Dio zasluga može se zasigurno pripisati Agronomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Nadalje, visoko rangiranje ugostiteljstva i turističkog menadžmenta može se pripisati Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, a također treba uzeti u obzir da je udio prihoda od turizma u BDP-u u Hrvatskoj najveći u Europi te predstavlja jednu od najbitnijih gospodarskih grana. Kroz 2018. i 2019. godinu, turistički prihodi iznosili su čak 18,3 i 21 posto BDP-a, nakon čega je uslijedio pad na 8,9 i 15,8 posto BDP-a zbog negativnih učinaka pandemija na turističku potražnju (Lider.hr, 2022).

Tablica 8. Prikaz rangiranja SUZG-a prema šest odabranih ljestvica

God.	ARWU	THE	QS WUR	WEB UNI	SCIMAGO	CWTS
2003						
2004						
2005						
2006						
2007						
2008						
2009					644	
2010					637↑	
2011	401-500		501-550		607↑	
2012	401-500		551-600↓	223	565↑	491
2013	401-500		601-650↓	578↓	507↑	482↑
2014				497↑	486↑	733↓
2015			651-700↓	458↑	480↑	714↑
2016	401-500↑			392↑	486↓	347↑
2017	501-600↓	801+	651-700↑	563↓	457↑	358↓
2018	501-600	801-1000↓	601-650↑	692↓	542↓	417↓
2019	401-500↑	801-1000	801-1000↓	659↑	483↑	422↓
2020	401-500	1001+↓	751-800↑	590↑	516↓	410↑
2021	601-700↓	1001+	801-1000↓	638↓	470↑	393↑
2022	401-500	1001+	751-800↑	573↑	357↑	382↑

Na kraju, visokom rangiranju pomorsko/oceanskog inženjeringa najviše doprinose Fakultet strojarstva i brodogradnje te Fakultet elektronike i računarstva sa svojim radovima u području pomorske robotike. Ako uzmemo u obzir geografski karakter Republike Hrvatske koji je vezan uz Jadransko more i činjenicu da je Republika Hrvatska tradicionalno pomorska zemlja, jasnije je da će upravo ta profesija biti jedna od najsnažnijih u ponudi Sveučilišta. Čampara et al. (2017) ističu značaj pomorstva podatkom da je 2017. godine u Hrvatskoj zaposleno otprilike 22 000 pomoraca od kojih je 14 500 služi na brodovima koji obavljaju međunarodna putovanja te daju značajan doprinos za ekonomski prosperitet zemlje (Čampara et al., 2017).

Pregledom rangiranja na ljestvici THE uočljiv je konzistentan pad. Sveučilište na ovoj ljestvici prvi put pojavljuje 2017. godine na rangu 800+, zatim je kroz 2018. i 2019. godinu na rangu 800-1001 te kroz 2020. i 2021. godinu ponovno doživljava pad. Potrebno je podsjetiti da je ova rang ljestvica izraženije orijentirana na istraživanja (Jokić i Petrušić, 2016) te da je 2021. godine Sveučilište u Split prvi put rangirano više na ovoj ljestvici nego Sveučilište u Zagrebu. Detaljnijim uvidom u THE rangiranje Sveučilišta, vidljivo je kako je segment istraživanja najslabije izražen na Sveučilištu što dovodi do navedenog rangiranja. Međutim, potrebno je istaknuti da je segment istraživanja prema THE ljestvici u porastu, iako umjereno, posljednje četiri godine kao što je vidljivo na slici 4.



Slika 5 . Rezultat SUZG-a na THE ljestvici - istraživanje

Što se tiče QS WUR, rangiranje Sveučilišta je dinamično. Najviši rang, 551-600 dosegnut je 2012. godine, ujedno i prvi put kada se Sveučilište pojavljuje na ovoj ljestvici. Nakon toga slijedi opadanje na rang 601-650, a zatim na 700+ nakon čega slijede dva uzastopna uspona na rang 651-700, odnosno 601-650. Zatim slijedi ponovni pad na najniži postignuti rang 801-1000 nakon kojeg se sve godine izmjenjuju navedeni rang te rang 751-800. Na kraju, 2022. godine Sveučilište je doseglo rang 751-800. Potrebno je naglasiti kako je prema podacima za 2022. godinu sveučilište u Ljubljani preteklo Sveučilište u Zagrebu ostvarivši rang 591-600. Njihovo rangiranje temelji se na šest indikatora: akademska reputacija, reputacija poslodavaca, omjer student/nastavnik, broj citata po sveučilištu iz baze Scopus, udio stranih znanstvenika i predavača te udio stranih studenata. Detaljnijim uvidom u rezultat Sveučilišta 2022. godine te ako uzmemo u obzir da ova ljestvica najveću važnost pridodaje akademskoj reputaciji i reputaciji poslodavaca, navede stavke se ističu kao jedni od slabijih aspekata Sveučilišta. S druge strane, ako promotrimo napredovanje Sveučilišta prema specifičnim disciplinama, posebno se ističe znatan napredak discipline



„Life Sciences & Medicine“ pod koju spadaju agrikultura i šumarstvo, anatomija i fiziologija, biologija, stomatologija, medicina, sestrinstvo, farmacija i farmakologija, psihologija i veterinarstvo. Ako promotrimo rangiranje za svaku od ovih struka, posebno se ističe agrikultura i šumarstvo visoko na rangu 101-150 od 400 rangiranih sveučilišta. Navedeno ponovno upućuje na snagu ovog područja Sveučilišta.

Na Ranking of Web of Universities ljestvici Sveučilište u Zagrebu ostvarilo je rast koji je zabilježen u siječnju 2022. godine. Rangiranje Sveučilišta u Zagrebu je na ovoj ljestvici nekoliko puta raslo, ali opadalo. Najviši postignuti rang je 2012. godine kada Sveučilište doseže 223. mjesto. S obzirom na brzinu razvoja interneta, internetskih aktivnosti, ali i jačanja utjecaja internetske sfere na djelovanje sveučilišta, prikazane oscilacije su očekivane. S obzirom na povremene uspone i padove, rangiranje Sveučilišta po pitanju razvoja web djelatnosti se može opisati kao razvojnu fazu novih aktivnosti, ali i blagim zaostajanjem za drugim sveučilištima uz povremene napretke.

SCImago je ljestvica na kojoj Sveučilište u Zagrebu bilježi najkonzistentniji rast sa samo tri pada koji su se desili 2016., 2018. te 2020. godine. Prema ovoj ljestvici, Sveučilište je najснаžnije na indikatoru istraživanja, a najslabije u pogledu socijetalnog ranga. Od 2009. godine, Sveučilište na indikatoru istraživanja bilježi stalan rast s najvišim dosegnutim rezultatom upravo 2022. godine kada se također ponovno povećao rang sveučilišta na indikatoru inovacija. S druge strane, socijetalni rang je od 2015. godine u opadanju s relativnom stabilizacijom nakon 2019. godine. Potrebno je naglasiti da je 2018. godine pod indikator inovacija uvedena i varijabla broja patenata koje institucija posjeduje što je dovelo do pada Sveučilišta na tom indikatoru.

Na kraju CWTS Leiden Ranking prati slični obrazac kao i WebUni, tj. prisutni su postepeni usponi i padovi. Sveučilište u Zagrebu je najviši dosegnuti rang postiglo 2016. godine, u zadnje dvije godine bilježi rast. S obzirom na sličnost obrasca kretanja Sveučilišta na ovoj ljestvici, možemo zaključiti da se isto kao u slučaju WebUni ljestvice događa da Sveučilište napreduje, ali povremeno kasni za ostatkom sveučilišta koja se razvijaju.

Strateški pristup kakvog primjenjuje SUZG bitno se razlikuje od prethodno analiziranih sveučilišta. Dok Sveučilišta u Varšavi, Helsinkiju i Pragu posjeduju jedinstveni strateški

dokument koji objedinjuje sve relevantne aspekte djelovanja i funkcioniranja sveučilišta za određeno strateško razdoblje, SUZG posjeduje ukupno devet ključnih dokumenata, odnosno strategija koje se orijentiraju na specifična područja djelovanja samog Sveučilišta. Također, prisutan je element dugoročnog strateškog planiranja s obzirom na činjenicu da skoro svi dokumenti za strateško razdoblje uzimaju period od 2013. do 2025. godine, uz iznimku Strategije razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu 2014.-2022. s projekcijom na 2025. godinu. Strateški dokumenti dostupni na službenoj web stranici Sveučilišta su:

1. Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki
2. Strategija internacionalizacija Sveučilišta u Zagrebu
3. Strategija istraživanja i transfera tehnologija i inovacija Sveučilišta u Zagrebu
4. Strategija prostornog i funkcionalnog razvoja
5. Strategija razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu
6. Strategija razvoja podrške studentima Sveučilišta u Zagrebu
7. Strategija sporta na Sveučilištu u Zagrebu
8. Strategija studija i studiranja Sveučilišta u Zagrebu
9. Strategija sustava osiguravanja kvalitete

*Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki* služi kao ključni strateški dokument koji određuje smjer razvoja SUZG-a kroz 11 područja kojima su dodijeljeni specifični ciljevi i aktivnosti kojima se ciljevi nastoje ostvariti. Detaljnom analizom ovog dokumenta utvrđeno je da se SUZG u periodu izrade strategije suočilo s nekoliko društvenih čimbenika koji su uvjetovali kompetitivnost Sveučilišta. Za početak, tu je utjecaj gospodarske krize 2008. godine koji je narušio brojne mogućnosti financiranja visokog obrazovanja u Hrvatskoj pa utoliko i u slučaju SUZG-a. Ovaj aspekt narušene financijske stabilnosti prisutan je i kroz ostale strateške dokumente, te se postavlja kao jedan od ključnih čimbenika otežanog funkcioniranja Sveučilišta:

*„Gospodarska i financijska kriza koja je zahvatila većinu europskih zemalja dovela je do daljnjih restrikcija u financiranju istraživanja i visokog obrazovanja, što je uzrokovalo daljnje povećanje raslojavanja između*

*prosperitetnih zemalja i njihovih sveučilišta s jedne strane i zemalja koje su na nižem razvojnem stupnju i koje su jače zahvaćene krizom.“ (Razvoj I preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki, 2013:2)*

Sistemi financiranja visokog obrazovanja već su dugo tema brojnih polemika bilo u javnom ili akademskom diskursu. Iako se modeli financiranja visokog obrazovanja razlikuju od zemlje do zemlje, prevladavajući mehanizam alokacije proračunskih sredstava je dodjela u cjelovitom iznosu u slučaju kojeg sveučilišta ima visok stupanj autonomije, ali i odgovornost za dodijeljena sredstva (Dragija, 2015:65). Smanjenje proračunskih sredstava u većini europskih se zemalja nadoknađuje vlastitim prihodima od školarina, a u posljednje vrijeme i kroz financiranje iz fondova i projekata, dok se poseban naglasak stavlja na suradnju s gospodarstvom (Dragija, 2015:66). Kompleksnu problematiku sustava financiranja visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj iznose Dragija (2015) te Kovačević i Sisek (200). Dragija (2015) ističe kako su u slučaju RH mnogi reformski procesi još uvijek u tijeku, stoga ne postoje prethodna iskustva s primjenom različitih modela financiranja visokih učilišta. Jedno do ograničenja u provedbi modela financiranja po načelu cjelovitog iznosa je i slaba dostupnost i transparentnost informacija, u prvom redu informacija o troškovima, koje su potrebne kao parametri financijskog upravljanja. Financijsko izvještavanje i upravljanje financijskim podacima na hrvatskim visokim učilištima nije standardizirano te se rijetko analizira u svrhu ispitivanja učinkovitosti financiranja (Hunjak, 2008 prema Dragija, 2015:70). Nadalje, Kovačević i Sisek (2007) ističu kako je trenutni sistem karakteriziran prekomjernim regulacijama i visokom razinom birokratiziranosti procesa, ističući tako negativan učinak prekomjernog broja zakona i regulacija, stalne potrebe za različitim odobrenjima koji usporavaju glatko funkcioniranje čitavog sistema (Kovačević i Sisek, 2007:143). Iako zabrinjavajuć, ovakav problem nije sam po sebi iznenađujući, pogotovo ako promotrimo podatke koje iznosi Global Competitive Index za 2017-2018 godinu prema kojima možemo primijetiti kako je još uvijek neefikasna državna birokracija na samom vrhu najproblematičnijih faktora za poslovanje u RH (Global Competitive Indeks, 2017) . U suvremenom globaliziranom, dinamičnom i stalno promjenjivom svijetu, brzina donošenja i provedbe odluka igra iznimno važnu ulogu kako bi se postigla efikasnost i ojačala mogućnost prilagodbe

institucija promjenama u široj okolini. Usporavanje kao nusprodukt neefikasne birokracije upravo onemogućuje stvaranje bržeg transformativnog kapaciteta kojeg posjeduju institucije. Utoliko, karakteristike državno-upravljачkog birokratskog aparata, koji je u slučaju RH obilježen neefikasnom birokracijom, predstavlja se kao značajan čimbenik koji uvjetuje kompetitivnost sveučilišta.

Drugi problematičan aspekt kojeg SUZG ocrtava jesu negativni trendovi u pogledu zapošljivosti prvostupnika. SUZG kao objašnjenje iznosi tri ključna izvanjska uzroka takvog trenda: gospodarska kriza, neinformiranost poslodavaca o kompetencijama prvostupnika te kašnjenje Hrvatskog kvalifikacijskog okvira. Sveučilište navodi:

*„Jedan od razloga koji motiviraju sastavnice na takav korak je slabo zapošljavanje prvostupnika te nedovoljno dobro organiziran prijelaz s preddiplomskoga na diplomatske studije. Međutim, za takvo stanje mogu se pronaći brojni razlozi, od opće gospodarske krize u Hrvatskoj, preko činjenice da poslodavci nisu dovoljno informirani o kompetencijama prvostupnika (dijelom i zbog kašnjenja u donošenju Hrvatskoga kvalifikacijskog okvira i odgovarajuće regulative na nacionalnoj razini), do činjenice da studijski programi nisu optimalno koncipirani, jer pored fundamentalnih znanja i vještina ne razvijaju stručne kompetencije za zapošljavanje.” (Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih postavki, 2013:13)*

Prema Rimac (2020), bolonjska transformacija sveučilišnih studija predstavljena je u javnosti kao formalna promjena i razdvajanje jedinstvene studijske putanje na dvije sekvencijalne faze. To je duže vrijeme ostavilo prvostupnike bez odgovarajuće recepcije na tržištu rada, smatrajući uglavnom prvostupnike studente s nezavršenim studijem i često ih tretirajući samo kao bolje obrazovane srednjoškolske kvalifikacije (Rimac, 2020:8) uz iznimku stručnih studija. Kombinacija velikog administrativnog sektora s puno reguliranih zanimanja u kombinaciji sa slabim privatnim sektorom uz visoke stope nezaposlenosti tijekom dugotrajne financijske krize dovode do primarnog interesa poslodavca za diplomiranim na sveučilišnim studijima. Paralelno, takav kontekst rađa problem prekvalificiranosti kada studenti sa završenim diplomskim studijem obavljaju poslove koji

su adekvatniji za studente sa završenim preddiplomskim studijem (Rimac, 2020:9). Međutim, posebnu pažnju je potrebno obratiti i na podrazvijenost privatnog sektora koji je u kombinaciji s gospodarskom krizom katalizirao kontekst unutar kojeg preddiplomske diplome gube svoju funkciju. U slučaju RH, u pogledu shvaćanja ovog problema pažnju je potrebno okrenuti ka tranzicijskim procesima koji su se odigrali unazad zadnjih tridesetak godina. Kao što je prethodno istaknuto, tranzicijski procesi imaju izravne i neizravne gospodarske učinke koje je potrebno uzeti u obzir kako bi se shvatio kontekstualni uvjet slabo razvijenog privatnog sektora i gospodarske krize koja je u jednoj mjeri determinirala razvoj sveučilišta.

Osnovne karakteristike hrvatskog društva prije i tijekom tranzicije opisuju Tomić-Koludrović i Petrić (2005) koji navode kako su tranzicijski procesi koji su se odigrali na području RH specifični zbog ratnih okolnosti koje su obilježile prvu polovicu devedesetih godina prošlog stoljeća. Takvo odvijanje gospodarske tranzicije u ratnim okolnostima obilježilo je i uništenje trećine privrednih kapaciteta, a ratna razaranja donijela su višestruko negativne posljedice na unutarnjem demografskom i društvo-političkom planu, kao i zazor stranog kapitala od investiranja u nesigurno područje (Cvjetičanin, i Katunarić, 1998:16-17 prema Tomić-Koludrović i Petrić, 2005:869). Također naglašavaju da se, kao i u drugim tranzicijskim zemljama, osiromašio srednji sloj, ali se zbog posljedica rata javio specifičan niz osoba u nepovoljnom društvenom položaju kao što prognanici, izbjeglice, ratni veterani, invalidi rata, članovi obitelji poginulih ratnih veterana itd (Tomić-Koludrović i Petrić, 2005). Utoliko, za razliku od prethodno analizirane Češke Republike i Poljske, ratna događanja na početku 1990-ih izvršila su utjecaj na svim društvenim razinama, usporavajući razvoj demografske, gospodarske i političke slike RH.

Nadalje, drugi aspekt tranzicije očitovao se u procesu privatizacije i pretvorbe. Proces privatizacije je vezan uz redistribuciju postojeći resursa i njihovo racionalno gospodarsko korištenje te ističe kako su ključna društvena očekivanja vezana uz proces privatizacije porast gospodarske djelotvornosti, postizanje društvene pravednosti, prikupljanje sredstava potrebnih za obnovu i uvođenje stranog kapitala. Ističe se također kako se takav proces odvijao netransparentno i u suprotnosti sa zakonskim propisima (Štulhofer, 1999). Navedeno posebice ističe Katunarić (1996) navodeći kako je najvrednija imovina najprije

stavljena pod državnu kontrolu ili dodijeljena politički najpouzdanijim poduzetnicima. Takvo djelovanje nije promaklo oku javnosti i medija što je posljedično dovelo do znatnog razočarenja ukupnim procesom privatizacije i pretvorbe (Katunarić, 1996 prema Štulhofer, 1998). Posljedično, Hrvatska se našla na popisu visoko zaduženih zemalja, suočila se problemom visokog deficita vanjskotrgovinske bilance – uvoz je stalno veći od izvoza, nekonkurentnošću gospodarstva i velikim angažmanom države, visokim javnim dugom, velikim poreznim opterećenjem i velikim izdvajanjem za socijalni sustav (Ott, 2003:15 prema Tomić-Koludrović i Petrić, 2005). Gospodarski i privatni sektor ostaje podrazvijen, a financijska kriza 2008. godine samo je dodatno produbila aktualno stanje u RH.

Tomić-Koludrović i Petrić (2005) na kraju ističu i neravnomjernu regionalnu razvijenosti kao specifičnost u tranziciji navodeći kako Zagreb ima 2005. godine BDP po stanovniku na razini 77,5% europskog prosjeka, dok je prosjek za cijelu Hrvatsku iznosio 44% europskog prosjeka. Naglašavaju također da se radi o posljedicama zakonskih rješenja u cjelokupnom razdoblju tranzicije koje su predviđale centralistički model upravljanja i raspodjele (Tomić-Koludrović i Petrić, 2005:870). Ovu problematiku također ističe Petak (2006) navodeći kako se nakon 1980. godine mnogo država moralo suočiti s izazovima globalizacije i decentralizacije, dok je navedeno u slučaju Hrvatske zapravo obrnuti (Zdravko Petak, 2006). (Utoliko, kompetitivna prednost Sveučilišta upravo je u tome što se nalazi u gospodarski najrazvijenijem dijelu države koji svojim utjecajem vrši gravitacijski učinak na vlastitu okolinu kao što je područje Siska i sjever Hrvatske.

Ratna događanja, neravnomjerna regionalna razvijenost obilježja privatizacije i pretvorbe stvorili su kontekst unutar kojeg ne dolazi do snažnije integracije hrvatskog društva, a unutar kojeg konkurentnost gospodarstva pati. Povodom ovakvog stanja, SUZG prepoznaje dva ključna momenta koja bi mogla iznjedruti snažniji razvoj gospodarstva, ali i samog Sveučilišta.

Prvo, posebice se ističe fragmentiranost istraživačke djelatnosti koja se pretežito ostvaruje kroz nacionalne projekte:

*„Istraživačka djelatnost pretežito se ostvaruje kroz nacionalne projekte koji su s vremenom postali izrazito usitnjeni i postupno sve slabije financirani.*

*Sustav nacionalne potpore istraživačkih projekata nije poticao ni kompetitivnost ni profiliranje krupnijih istraživačkih skupina ni okrupnjivanje i povezivanje istraživačkih potencijala s više institucija u pojedinim područjima i multidisciplinarnim kombinacijama. To je dovelo do velikog broja nedovoljno snažnih projekata koji ne mogu osigurati veći prodor znanstvenika ne samo u europski istraživački prostor nego i na širem globalnom planu.“ (Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki, 2013:6)*

Implikacije navedenog podrazumijevaju nedostatan transfer novih znanja i spoznaja u gospodarstvo te izostanak multidisciplinarnosti. SUZG izdvaja okrupnjavanje istraživačkih kapaciteta u veće multidisciplinarnе timove koji bi, jednom ujedinjenim kapacitetima, mogli izvršiti snažniji utjecaj istraživanja na transfer znanja u gospodarski sektor.

Drugo, a nastavno na prethodno, kako bi dodatno reagiralo na navedene problematike, SUZG svoju kompetitivnost nastoji ojačati osnaživanjem suradnje s gospodarstvom i transfera znanja i tehnologije što istovremeno ukazuje na iskorak Sveučilišta da prihvati treću ulogu sveučilišta koja se pored istraživanja i obrazovanja odnosi na inovacije i transfer tehnologije. Kao ključnog aktera ispunjavanja ove uloge, SUZG ističe Ured za transfer tehnologije koji je dio Centra za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije (skraćeno: CIRTT):

*„Osnovne usluge CIRTT-a su evaluacija komercijalnog potencijala inovacija i izrada plana izlaska na tržište, zaštita intelektualnog vlasništva, marketing inovacija i uspostavljanje kontakata s industrijskim partnerima te pružanje podrške u pregovorima i strukturiranje suradnje s industrijom. CIRTT također promiče kulturu odgovornog upravljanja inovacijama i intelektualnim vlasništvom putem savjetovanja uprava sastavnica i organizacije radionica za istraživače.“ (Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki, 2013:10)*

U svrhu jačanja spone između sveučilišta i gospodarskog sektora, poseban se naglasak također stavlja na razvoj regulacijskog okvira i razvojnih programa za uspostavu *spin-out* i *spin-off* tvrtki Sveučilišta, kao i studentskih *start-up* tvrtki:

*„Planira se i daljnji rad na izradi primjerenog regulacijskog okvira i razvojnih programa za uspostavu spin-out tvrtki Sveučilišta i studentskih start-up tvrtki, te na izradi predinkubacijskih programa za studente i mlade istraživače. Tijekom 2013. bit će lansiran program Uni Zagreb Start, koji će objediniti aktivnosti potpore poduzetništvu na Sveučilištu, a uključivat će umreživanje organizacija i inicijativa koje potiču poduzetništvo, organizaciju edukacije i treninga iz poduzetničkih vještina i natjecanja poduzetničkih projekata te individualnu podršku i mentorstvo poduzetničkim timovima.“* (Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki, 2013:12)

Strategija internacionalizacije Sveučilišta u Zagrebu dokument je koji fokus postavlja na jačanje internacionalnog karaktera sveučilišta kroz četiri ključna područja: Međunarodna suradnja i prepoznatljivost sveučilišta, mobilnost studenata, nastavnika i istraživača; Studijski programi, predmeti, kolegiji, „internationalizacija u kući“; partnerstvo s inozemnim sveučilištima i ostalim istraživačkim ustanovama/institucijama te promidžba hrvatskog jezika i kulture s ciljem postizanja povratnih učinaka u procesu internacionalizacije (Strategija internacionalizacije Sveučilišta u Zagrebu, 2013:5). Ovo je jedini strateški dokument koji adresira pitanje hrvatske dijaspore postavljajući ju kao potencijal za pokretanje različitih suradnji koje će ići u korist internacionalizaciji sveučilišta. Zanimljivo je kako niti jedna strategija ne razmatra potencijalne pogubne učinke emigracije i različitih demografskih problema koji su prisutni u RH.

Prema Bjelajac (2007), može se tvrditi kako odljev mozgova ima svoje pozitivne i negativne učinke. Kao pozitivne učinke navodi veze koje ljudi ostvaruju s inozemstvom, kao i veće mogućnosti usavršavanja na radu u inozemstvu što može potaknuti pribavljanje sredstava za zajedničke istraživačke projekte s kolegama i prijateljima u Hrvatskoj. Pozitivnim se također smatra znanje i upoznavanje s novim tehnologijama koje se može prenijeti u Hrvatsku, ako se pojedinci odluče vratiti. S druge strane, negativni učinci vide u



u smanjenim mogućnostima povezivanja teorijskog i praktičnog znanja (najveći broj znanstvenih emigranata proizlazi iz tehničkih znanosti koje predstavljaju taj spoj), nedostatak doktora znanosti u pojedinim institucijama, što umanjuje kvalitetu istih, kao i njihove mogućnosti. Na kraju, ističe se da veliki broj naših znanstvenika u inozemstvu realizira pojedine znanstvene i tehničke inovacije, kojih dio Hrvatska kupuje kao licencu iz drugih zemalja (Bjelajac, 2007). Prema Tomić i Taylor (2018), u slučaju RH, zasigurno je najznačajniji utjecaj na takva kretanja izvršila ekonomska kriza 2008, kao i pristupanje Hrvatske Europskoj uniji 2013. godine što je znatno potaknulo radnu mobilnost populacije. Osim toga, zapošljivost mladih ljudi smatra se ključnim problemom koji se očituje u neusklađenosti prevladavajućih programa obrazovanja i osposobljavanja sa stvarnim specijalističkim potrebama i zahtjevima znanja domaćih tržišta rada (u pogledu sadržaja, metoda i mogućnosti za daljnje obrazovanje, ovaj odnosi se i na sektore gospodarstva u nastajanju, npr. ekoturizam, kao i na one čvrsto utemeljene, kao što su sektor bankarstva i osiguranja) i opći nedostatak praktične orijentacije u svim fazama obrazovanja: osnovnom, srednjem i tercijarnom obrazovanju, kao i u stručnom osposobljavanju (Tomić i Taylor, 2018:501). Zanimljiva je činjenica da SUZG u strateškom dokumentu Razvoj i preobrazba Sveučilišta kao jedan od ciljeva navodi:

*“A 2.2.3. Uspostavljanje postupaka redovitoga usklađivanja ishoda učenja (uključujući sve tri domene: kognitivnu, afektivnu i psihomotoričku) s potrebama društva, gospodarstva i osobnim potrebama studenata.”*

(Strategija sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu, 2014:10)

S obzirom na to da izvješća o radu Sveučilišta nisu dostupna nakon 2013. godine, ostaje upitno u kolikoj mjeri je ovaj cilj ostvaren. Ono što obeshrabruje jest činjenica da istraživanje koje provode Tomić i Taylor (2018) ukazuje da su trenutno još uvijek prisutni. Problematika negativnih demografskih trendova, posebice odljeva mozгова znatno može narušiti kompetitivnost sveučilišta, osiromašujući utisak kompetentnih mladih ljudi i njihovog doprinosa u znanstvenom i svakom drugom aspektu funkcioniranja sveučilišta. Popis stanovništva 2021. godine ukazao je kako se negativni demografski učinci nastavljaju manifestirati što dovodi SUZG u položaj u kojem mora preispitati svoju ulogu u sprječavanju istih, kao i konkretne aktivnosti koje namjerava provesti kako bi adekvatno adresiralo ovu problematiku.

Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu nastavlja se na prethodno spomenuti koncept transfera znanja te ga se kroz ovaj strateški dokument detaljnije razrađuje. Strategija također stavlja naglasak na prethodno spomenutu fragmentiranost istraživačkog prostora te nedostatak interdisciplinarnosti:

*„Osvrne li se na unutarnji, institucionalni kontekst, i želi li se učiniti dodatna samoanaliza, lako je uočljivo da je fragmentiranost istraživačkoga prostora još uvijek zamjetna. Premda su jasno uočljivi znatni pozitivni trendovi i primjeri dobre prakse, još je uvijek prisutna nedovoljna povezanost istraživača, kako unutar pojedinoga područja tako i s aspekta interdisciplinarnosti i transdisciplinarnosti, te nije uspostavljena veća, zajednička iskoristivost infrastrukturnih kapaciteta.“* (Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu, 2013:3).

Nadalje, naglašava se i nedostatna komunikacija s gospodarstvom:

*„Komunikacija i suradnja s gospodarstvom još je uvijek nedovoljna i nesustavna pa je nužno poduzeti mjere kako bi ista postala što konkretnija i uspješnija te prerasla u kontinuiranu sveučilišnu aktivnost.“* (Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu, 2013:4).

Jedna od ključnih točaka strategije, koja služi kao temeljena pretpostavka ostvarenja ciljeva koje strategija zadaje:

*„Pored dviju tradicionalnih društvenih uloga, obrazovne i istraživačke, suvremena sveučilišta preuzimaju odgovornost i za područje transfera tehnologije i razvoja inovacija kao treće važne društvene uloge, pa se smatra da su sveučilišta zadužena za „trokut znanja“: obrazovanje–istraživanje–inovacije. (...)Poticanje inovacija glavna je strateška odrednica Europske unije (Innovation Union) jer se smatra da su inovacije glavni pokretač razvoja u suvremenom globalnom gospodarstvu te se stoga govori o gospodarstvu i društvu znanja.“* (Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu, 2013:4).

Strategija također ističe problematiku sustava upravljanja u Hrvatskoj, ali i na sveučilištu:

*„Sustav upravljanja u Hrvatskoj, ali i na Sveučilištu ima negativne posljedice na istraživačku djelatnost. Sveučilište ima ograničenu mogućnost djelovanja na sustav upravljanja u Hrvatskoj, premda nije bez utjecaja na taj sustav. Sustav upravljanja na Sveučilištu nije dobio visoke ocjene u nedavnoj EUA-inoj evaluaciji. Jedna od kratkih usmenih ocjena ocjenjivača bila je da je naša sredina previše regulirana i s nedovoljno dobro definiranim sustavom upravljanja (overregulated and undermanaged.“* (Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu, 2013:9).

Sveučilište također ističe:

*„S druge strane sveučilišna tijela trebaju u određenoj mjeri izravno utjecati na društvena kretanja, ali i obavljati korektivnu funkciju u društvu koja, u skladu s intelektualnim potencijalom i ugledom Sveučilišta, i jest njegova obveza.“* (Strategija istraživanja transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu, 2013:10)

Strategija obrazlaže na koji način će pristupiti priznatim znanstvenicima iz dijaspore:

*„Četvrta aktivnost uključuje slično djelovanje, ali usmjereno na priznate znanstvenike iz dijaspore, od kojih su mnogi na visokim pozicijama vrhunskih sveučilišta. Sveučilište će za takve istaknute pojedince ustanoviti instituciju permanentnoga gostujućega profesora, koja će ih sustavno vezati uz naše sveučilište, a detalji toga ugovara precizno će se razraditi. Slične uspješne prakse već dugi niz godina postoje u mnogim zemljama, primjerice u Izraelu, a u posljednje vrijeme i drugim sredinama s jakim dijasporom, kao što su Kina i Turska.“* (Strategija istraživanja transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu, 2013:10)

Kao i prethodna strategija, učestalo je pojavljivanje ciljeva i aktivnosti koje upućuju na uspostavljanje doradenih sustava i regulacija koje prethodno nisu postojale, npr. „uspostava

inovacijske funkcije Sveučilišta u Zagrebu“, uspostava transparentnog sustava poticanja inovacijskih aktivnosti i transfera znanja, uspostava odgovarajuće visokoprofesionalne infrastrukturne podrške istraživačima kako bi se mogle ostvariti i najsloženije funkcije inovativnosti i transfera znanja (Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu, 2013).

Kao i za prethodna sveučilišta, provedena je analiza zastupljenosti SUZG-a u medijima kako bi se upotpunila slika o Sveučilištu te zahvatio dodatan spektar podataka o recentnim događanjima vezanim uz samo Sveučilište. Predmet analize pretežito su bili medijski članci nekih od najčitanijih medijskih portala u Hrvatskoj, posebice Dnevnik, Jutarnji, Večernji i Telegram. Za SUZG je prikupljeno ukupno 30 članaka. Rezultati upućuju da je diskurs dugotrajne krize Sveučilišta pretežito dominantan s povremenim isticanjem postignuća koja Sveučilište ostvari. Ključna postignuća koja se u medijima ponajviše spominju jesu stvaranje prvog arhivskog inventara, pokretanje Edu4Games programa, pokretanje novih studijskih programa. S druge strane, dominantne kontroverze koje su okružile sveučilište možemo svrstati u sljedeće kategorije: Sukob po pitanju izmjene Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, kontroverze oko obnove nakon razornog potresa, korupcija na Sveučilištu kroz upravljanje sredstvima i nezakonitim zapošljavanjem, dodjele počasnih doktorata, prijave o seksualnom zlostavljanju te, zasigurno medijski najkontroverzniji, slučaj prorektora Ante Čovića. Navedeni slučajevi upućuju da je kriza u kojoj se Sveučilište nalazi višedimenzionalna, a da je posebno naglašen aspekt upravljanja unutar same krize. Opravdano je zaključiti, uzevši u obzir prethodne rezultate da Sveučilište za sada nije uspjelo u ostvarenju pojedinih ciljeva koje propisuje strategija, posebice s gledišta transparentnosti upravljanja samim Sveučilištem. Takva situacija, ako ne bude značajnih promjena, dovodi Sveučilište u situaciju u kojem gubi svoj ugled unutar šire društvene okoline, a jedino što ga održava jest činjenica da se nalazi u glavnom i najvećem gradu države, da je najstarije sveučilište u Hrvatskoj s najširoom ponudom studijskih programa. Unutarnja dezintegriranost Sveučilišta nosi pogubne posljedice ne samo za potencijalno postizanje veće razine kompetitivnosti, već i za kvalitetu institucije kao takve. Buduće strategije Sveučilišta morat će adresirati ovaj niz problema kako bi postiglo stanje unutarnje stabilnosti, a koje će onda služiti kao zdrav temelj za svako buduće djelovanje.

## 5. Rasprava

Analiza diskursa omogućila nam je uvid u zanimljivu dinamiku društvenih čimbenika na kompetitivnost sveučilišta. Ako usporedimo strateške pristupe četiri sveučilišta, opravdano je ponuditi zaključak kako se zapravo radi o tri različita, ali donekle i slična diskursa. SUZG kroz svoj strateški pristup spletom širih društvenih okolnosti i turbulencija preispituje, a zatim nanovo nastoji uspostaviti vlastitu ulogu u hrvatskom društvu, ali i u internacionalnom okruženju pružajući niz strateških dokumenata koji adresiraju relevantne aspekte funkcioniranja Sveučilišta. S druge strane, sličnosti se pronalaze u najnovijoj strategiji SUH-a koja, zbog pogubnih posljedica pandemije covid-19 nastoji ponovno reafirmirati vlastitu dispoziciju. Nadalje, SUV i KSUP na svojstven način kroz strategije adresiraju modifikaciju, a ne restrukturaciju postojećeg stanja kako bi se odvažnije uhvatilo u koštac sa suvremenim lokalnim i internacionalnim izazovima. Utoliko, tri diskursa se mogu imenovati na sljedeći način:

1. Sveučilište u Zagrebu – diskurs reformacije
2. Sveučilište u Helsinkiju – diskurs adaptacije
3. Sveučilište u Varšavi, Karlovo Sveučilište u Pragu – diskurs nadogradnje

Postojanje različitih diskursa upućuje upravo na moment društvene uvjetovanosti kompetitivnosti sveučilišta ukazujući kako svako sveučilište nužno mora posjedovati jasnu svijest o svojoj široj društvenoj okolini koja, u većoj ili manjoj mjeri, determinira razvoj samih sveučilišta.

Razlike u strateškim pristupima potrebno je komentirati i s pozicije logistike, promatrajući dugoročnost ili kratkoročnost strateškog perioda. Zasigurno, najslabije točke strategija SUZG-a i SUV-a je njihova prekomjerna dugoročnost koja se prelomila pod pritiskom izrazito dinamičnog i izazovnog desetljeća. Dakako, velike krize kao ekonomsku i migraciju te pandemiju nije bilo moguće predvidjeti, ali su zato one, kao i niz kriza lokalnog karaktera značajno uvjetovale kontekst unutar kojeg se strategije primjenjuju otežavajući praćenje efekata i ubiranje plodova kvalitetno osmišljenog puta kojim se sveučilište treba kretati. Primjerice, strategije SUZG-a referirale su se na period od punih dvanaest godina kako bi ponovno uspostavilo vlastitu ulogu, a nužno je postaviti pitanje je li takva odluka sama po sebi pomogla razvoju Sveučilišta ili ga je ponovno dezintegrirala,

gubeći putanju pod valovima novih okolnosti. Iako je karakteristično za Hrvatsku, kao i za neke druge zemlje, da je u neprekidnom stanju reformacije vlastitih obrazovnih institucija, potrebno se zapitati ponovno koliko zapravo znamo u pogledu strateškog planiranja i vođenja javnih institucija koje očito ne podliježu istim pravilima, a upitno je posjeduju li iste mogućnosti kao privatne po pitanju brze prilagodljivosti. U tom pogledu, zaključci su ponešto kontradiktorni – SUV i SUZG ukazuju da nemaju, SuH i KSUP ukazuju suprotno pružajući zanimljiv uvid u to kako sveučilišta, jednom kada su misija i vizija, ali i vlastita pozicija unutar šire društvene okoline jasne, uistinu mogu efektivno pratiti vlastitu okolinu te preispitivati vlastitu ulogu unutar iste. S obzirom na rezultate istraživanja, savjetodavno bi bilo za SUZG donošenje novog strateškog dokumenta koji će evaluirati stupanj primjene postavki iz prethodne strategije te iskreno ponovno preispitati svoju ulogu i pružiti novi smjer razvoja Sveučilišta. Takav novi smjer morao bi nužno uvažiti problematike emigracije i odljeva mozgova, ekonomske i energetske krize, sukoba na istoku Europe, posljedica pandemije, kao i drugih društvenih čimbenika.

Različitost tranzicijskih kretanja triju postsocijalističkih sveučilišta te nedostatak istih kod četvrtog ukazuju na značajnost društveno-političkih transformacija. Iako su dvije postsocijalističke države (Češka Republika i Poljska) tijekom prvih šest godina proživjele znatne gubitke, specifičnog Hrvatske tranzicije pronalazi se u ratnim okolnostima 1990-ih što je dovelo do značajnijeg opadanja privrednog i socijalnog standarda.

U tom pogledu nužno je raspraviti i o primjenjivosti pojedinih praksi analiziranih sveučilišta na SUZG. Rezultati istraživanja ukazuju kako je razvoj kompetitivnosti sveučilišta društveno uvjetovan proces uokviren brojnim kontekstualnim čimbenicima kao što su povijesne, kulturne, demografske, geografske, političke i ekonomske specifičnosti. Utoliko, plastično primjenjivanje konkretnih mjera bio bi riskantan i metodoloških diskutabilan potez. Međutim, uočavanje principa i logike kojom su druga sveučilišta adresirala izazove unutar vlastite okoline, pažljivo osmišljavajući mjere i aktivnosti koje omogućavaju suočavanje s izazovima, ali adresirajući specifične potrebe i okolnosti na lokalnoj razini može nositi benefite za Sveučilište. Direktna primjena mjera drugih sveučilišta nije moguća, proučavanje njihove logike te stvaranje vlastitih odgovora na pitanja jest.

Posebice je zanimljivo razmotriti puku veličinu SUZG-a kao njegovu snagu, ali i slabost istovremeno. SUZG je jedinstven u RH po tome što nudi najširu moguću ponudu studijskih programa, ali takvu masovnost potrebno je preispitati. S jedne strane, velik broj studenata pozitivno utječe na sveučilište, stvarajući široku mrežu alumnijskih s potencijalnom privlačenja novih studenata, povećavajući vlastitu financijsku dobit itd., ali takva masovnost sa sobom nosi niz negativnih efekata. Prvo, postavlja se pitanje primjerenosti kvota za različite studijske programe, a potom i očitom potrebom za snažnim birokratskim aparatom koji će biti u mogućnosti održavati funkcionalnost Sveučilišta na svakodnevnoj razini. Neizbježno je također postaviti pitanje kako će daljnji razvoj ostalih sveučilišta u Hrvatskoj kao što su Katoličko Sveučilište – konkurent SUZG-u na razini grada Zagreba, Sveučilište u Splitu, Sveučilište u Zadru te novonastalo Sveučilište u Slavonskom Brodu uvjetovati mogućnosti privlačenja studenata i osoblja na SUZG-u.

Na kraju, posljednje pitanje koje se postavlja jest pitanje prioriteta: treba li SUZG-u biti prioritet jačanje vlastite kompetitivnosti pa čak i kada ona sprječava razvoj kompetitivnosti drugih manjih sveučilišta ili sveučilišta kao javno dobro moraju, i ako da – u kolikoj mjeri, surađivati skupa kako bi sektor visokog obrazovanja u cijelosti dosegao višu razinu funkcionalnosti, utjecaja i efektivnosti? Navedeno pitanje implicira prazninu u spoznajama po pitanju načina na koji se razmatra kompetitivni karakter javnih institucija i kako se, kao što je navedeno prethodno, sveučilišta nalaze pred izazovnom situacijom u kojoj moraju pažljivo odmjeriti svoje djelovanje kako bi uskladili svoje tradicionalne, akademske funkcije s funkcijama javnog dobra i funkcijama čiste organizacije koje nastoje opstati u dinamičnom svijetu na globalnoj i lokalnoj razini. Ovakva pitanja ne bi trebala obeshrabriti, već potaknuti buduća istraživanja organizacija visokog obrazovanja kako bi se što kvalitetnije razumjela njihova ključna uloga u razvoju suvremenih društava.

## 6. Zaključak

Kroz istraživanje nastojalo se otkriti koji su društveni čimbenici važni za razvoj kompetitivnosti te opisati njihovu kompleksnu dinamiku. Kombinirajući metodološki pristup studije slučaja s metodom analize diskursa utvrđeno je da je kompetitivnost sveučilišta podložna utjecaju različitih društvenih čimbenika koje možemo svrstati pod kategorije političkih, ekonomskih, demografskih, kulturnih i povijesno-tranzicijskih čimbenika. Uzimajući strateški pristup sveučilišta izražen kroz strateške i druge službene dokumente ukazano je kako sveučilišta percipiraju određene društvene čimbenike kao prilike ili prijetnje vlastitom djelovanju prilagođavajući u većoj ili manjoj mjeri vlastite strategije, tj. ciljeve i aktivnosti istima. Komparativna analiza četiri sveučilišta ispostavila se kao plodno tlo za otkrivanje različitih, kontekstualno specifičnih društvenih čimbenika kompetitivnosti sveučilišta. S druge strane, aktualizacija brojnih društvenih faktora i njihovih efekata na sama sveučilišta ostaje donekle slabo adresirana u pojedinim strategijama sveučilišta uz iznimku nešto ekstremnijih primjera kao što su ekonomske i migracijske krize ili pandemijske okolnosti. Ključna slabost različitih strateških pristupa je u činjenici da se prema društvenoj okolini pristupa kroz prizmu statičnost, postavljajući plan djelovanja kao stabilan proces unutar stabilne okoline, izuzimajući nezanemarivu pojavu društvene dinamike koja je ipak sadržana u određenim obrascima koje je moguće anticipirati. Navedeno potiče na razmišljanje o tome uolikoj mjeri je strateško planiranje javnim institucijama samorazumljivo te postoji li jedno šire nerazumijevanje mehanizama strateškog planiranja koji se vežu uz iste. Nadalje, iako je razumijevanje koncepta kompetitivnosti u pogledu javnih institucija, odnosno javnih sveučilišta trenutno zanemareno u terminima dubljih znanstvenih spoznaja i šireg razumijevanja njegovih karakteristika, sam koncept izgleda da dobiva sve veću relevantnost unutar novonastalog društvenog konteksta obilježenog informatizacijom, globalizacijom, povećanom mobilnosti te u zadnje vrijeme i pandemijskim okolnostima.

Uz proučavanje rang ljestvica i dokumenata, promatranje povijesno-tranzicijskih kretanja ponudilo je dublji uvid u dinamiku društvenih čimbenika unutar kojih sveučilišta operiraju. Doseg djelovanja sveučilišta, posebice u suvremeno doba kada jača značaj treće uloge, nije ograničen na jednostavnu znanstveno-istraživačku ili nastavnu djelatnost koliko god te funkcije bile apsolutno nezanemarive, već su istovremeno povijesni i društveni akteri koji



mogu izvršiti određeni utjecaj na šire tekovine društvenog razvoja. Utoliko, svako promatranje i evaluacija djelovanja sveučilišta ne smije biti shvaćena isključivo iz pukog organizacijskog aspekata ili aspekata unutarnje funkcionalnosti, već mora biti uvažena njegova uloga u širem društvenom razvoju.

Komparativna okosnica ovog istraživanja bilo je Sveučilište u Zagrebu za koje je opravdano zaključiti da se nalazi u stanju narušene kompetitivnosti pod pritiskom širih društvenih okolnosti, od onih na lokalnoj i nacionalnoj do onih na internacionalnoj razini, ali i zbog faktora unutarnje nestabilnosti. Ratna događanja, opisane karakteristike tranzicije, ekonomska kriza, negativni demografski trendovi, nerazvijen gospodarski sektor, prekomjerno birokratiziran državni aparat, korupcija, kao i sukobi s političkim akterima tek su neki od izazova s kojima će se Sveučilište morati suočiti kroz trenutno desetljeće ako želi uhvatiti korak sa suvremenim trendovima u visokom obrazovanju. Nažalost, rezultati upućuju da djelovanje kroz prethodno desetljeće za sada nije urodilo željenim plodom te da je Sveučilište u stanju snažnije dezintegracije nego što je bilo prije. Dok se unutrašnje uređenje postavlja kao prioritet, što podrazumijeva stavljanje fokusa sveučilišta prema unutra, ostaje pitanje kada će Sveučilište konačno biti u mogućnosti da se istinski okrene prema van, prema suradnji s ostalim institucijama visokog obrazovanja u inozemstvu, a posebice u Hrvatskoj. Aktivno djelovanje prema društvenim čimbenicima koji nose opasnosti po kompetitivnost i stabilnost sveučilišta nije odgovornost samo jednog sveučilišta, iako vodećeg i najvećeg, već svih uključenih institucija. Jedino putem otvorenosti, susretljivosti i suradnje omogućit će se ne samo da specifična sveučilišta postignu veću razinu kompetitivnosti, već i da sektor visokog obrazovanja u svojoj cijelosti pruži svoj doprinos u razvoju društva. Sveučilište u Zagrebu nosi takvu odgovornost, možda i više nego ostali, i takvu odgovornost ne smije zanemarivati niti zaboraviti.

## 7. Literatura

1. Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. S. (2008). *Rječnik sociologije*. Jesenki i Turk.
2. Aluchna, M. (2007). Transition in Poland: Economic Success and Social Failure?. *Social Responsibility Journal*. Annual Review 2016 and Strategy Review 2013-2016 (2016).
3. Arambewela, R., & Hall, J. (2006). A comparative analysis of international education satisfaction using SERVQUAL. *Journal of Services Research*, 6(Special), 141-163.
4. Baranović, B. (2006). Nacionalni kurikulum u europskim zemljama i Hrvatskoj: komparativan prikaz. *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 44(172/173 (2/3)), 181-200.
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
6. Bell, J. (1997). Unemployment matters: voting patterns during the economic transition in Poland, 1990–1995. *Europe-Asia Studies*, 49(7), 1263-1291.
7. Bjelajac, S. (2007). Hrvatski "brain-drain". *Informatologia*, 40(4), 314-316.
8. Blanchard, O. J. (1994). Transition in Poland. *The Economic Journal*, 104(426), 1169-1177.
9. Brennan, J. (2008). Higher education and social change. *Higher Education*, 56(3)
10. Bunikowski, D. (2018). The constitutional crisis in Poland, Schmittian questions and Kaczyński's political and legal philosophy. *Journal of Contemporary European Studies*, 26(3), 285-307.
11. Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
12. Charles University Long-term Plan 2011-2015 (2011).
13. Charles University Strategic Plan 2016-2020 (2015).
14. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Sage publications.
15. Čampara, L., Frančić, V., & Bupić, M. (2017). Quality of maritime higher education from seafarers' perspective. *Pomorstvo*, 31(2), 137-150.

16. Dragija, M. (2015). Komparativna analiza temeljnih odrednica sustava visokog obrazovanja u izabranim zemljama Europske Unije. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (21), 57-78.
17. Excellence for Society – Strategic plan for the University of Helsinki 2013-2016 (2012).
18. Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, Boston  
Freeman RE (1994) The politics of stakeholder theory: some future directions. *Bus Ethics Q*, 4(4), 409-421.
19. Greger, D., & Walterová, E. (2018). In pursuit of educational change: transformation of education in the Czech Republic. *Orbis scholae*, 1(2), 11-44.
20. Hornstein Tomić, C., & Taylor, K. (2018). Youth unemployment, the brain drain and education policy in Croatia: A call for joining forces and for new visions. *Policy Futures in Education*, 16(4), 501-514.
21. Jokić, M., & Petrušić, I. (2016). Neki od uzroka slabe zastupljenosti hrvatskih sveučilišta na svjetskim rang ljestvicama sveučilišta. *Medijska istraživanja*, 22(1), 5-40.
22. Kiersztyn, A. (2013). Stuck in a mismatch? The persistence of overeducation during twenty years of the post-communist transition in Poland. *Economics of Education Review*, 32, 78-91.
23. Kovačević, Z., & Sisek, B. (2007). Financing of higher education in the republic of Croatia. *Poslovna izvrsnost*, 1(1), 139-155.
24. Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., & Tontini, G. (2011). Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model. *International journal of management in education*, 5(2-3), 145-168.
25. Marginson, S., & Van der Wende, M. (2007). To rank or to be ranked: The impact of global rankings in higher education. *Journal of studies in international education*, 11(3-4), 306-329.
26. Martinez, M., & Wolverton, M. (2009). *Innovative strategy making in higher education*. IAP.
27. Merkel, W. (2011). *Transformacija političkih sustava*. Zagreb: Politička misao.
28. Duczmal (2006) → (Duczmal, 2006 prema Pringle i Huisman, 2011).

29. Lynch, R., & Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2), 171-187.
30. MacMillan, I. C., & Jones, P. E. (1984). Designing organizations to compete. *The Journal of business strategy*, 4(4), 11.
31. Marčelić, S. (2015). Suvremeni modeli sveučilišta i njihova kritika u društvenim znanostima. *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociološki istraživanja okoline*, 24(1), 41-62.
32. Michael, S. O. (2005). The cost of excellence: The financial implications of institutional rankings. *The International Journal of Educational Management*, 19(5), 365-382.
33. Pabian, P., Šima, K., & Kynčilová, L. (2011). Humboldt goes to the labour market: How academic higher education fuels labour market success in the Czech Republic. *Journal of Education and Work*, 24(1-2), 95-118.
34. Petak, Z. (2006) Policy in Transitional Context: Performing Decentralization in Croatia. U: Colebatch, H. K. (Ed.). (2006). *The work of policy: An international survey*. Lexington Books.
35. Pollert, A., & Hradecka, I. (1994). Privatisation in transition: the Czech experience. *Industrial Relations Journal*, 25(1), 52-63.
36. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
37. Pringle, J., & Huisman, J. (2011). Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework. *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3), 36-58.
38. Razvoj i preobrazba Sveučilišta u Zagrebu; Razrada polaznih pretpostavki (2013).
39. Rimac, I. (2020). EUROGRADUATE pilot istraživanje – Nacionalni izvještaj za Grvatsku. *Education and training*.
40. Ruiz, J. R. (2009, May). Sociological discourse analysis: Methods and logic. In *Forum qualitative sozialforschung/Forum: Qualitative social research* (Vol. 10, No. 2).

41. Rustow, D. A. (1970). Transitions to democracy: Toward a dynamic model. *Comparative politics*, 2(3), 337-363.
42. Statute of the University of Warsaw (2019)
43. Strategic Plan of Charles University 2021-2025 (2021)
44. Strategic Plan of the University of Helsinki 2021-2030 (2020).
45. Strategic Plan of the University of Helsinki – Global Impact in Interaction 2017-2020 (2016).
46. Strategija internacionalizacije Sveučilišta u Zagrebu (2014).
47. Strategija istraživanja i transfera tehnologija i inovacija Sveučilišta u Zagrebu (2014).
48. Strategija prostornog i funkcionalnog razvoja (2013).
49. Strategija razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu 2014.-2020., s projekcijom na 2025. (2014).
50. Strategija razvoja podrške studentima Sveučilišta u Zagrebu (2013.-2025.) (2014).
51. Strategija sporta na Sveučilištu u Zagrebu (2014).
52. Strategija studija i studiranja Sveučilišta u Zagrebu (2014.-2025.) (2014.)
53. Strategija sustava osiguravanja kvalitete (2014).
54. Strategy of the University of Warsaw (2008).
55. Strategy Review 2017-2020 and Annual Review 20202 (2021).
56. Sveučilište u Zagrebu (1979). Monografija Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb: SNL.
57. Štulhofer, A. (1999). Povratak u budućnost?: Proces privatizacije i hrvatska javnost 1996.-1998. *Privatizacija i javnost, Institut društvenih znanosti I. Pilar, Zagreb*.
58. The UW Rector's Annual Report 2021 (2021)
59. Tomić-Koludrović, I., & Petrić, M. (2007). Hrvatsko društvo–prije i tijekom tranzicije. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 16(4-5 (90-91)), 867-889.

## ELEKTRONIČKI IZVORI:

1. Agencija za znanost i visoko obrazovanje (2022). Mozvag URL: <https://mozvag.srce.hr/preglednik/vu/tip> (28.8.2022).
2. European Commission (20.12.2017.) *Rule of Law: European Commission acts to defend judicial independence in Poland*. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_17\\_5367](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_17_5367) (28.8.2022.)
3. Lider.hr (17.5.2022). Udio prihoda od turizma u BDP-u u Hrvatskoj uvjerljivo najveći u Europskoj Uniji. URL: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/udio-prihoda-od-turizma-u-bdp-u-u-hrvatskoj-uvjerljivo-najveci-u-europskoj-uniji-142865> (28.8.2022).
4. Trading Economics (2022.) *Czech Republic – Public Spending on Education, Total (%GDP)*. URL: <https://tradingeconomics.com/czech-republic/public-spending-on-education-total-percent-of-gdp-wb-data.html> (28.8.2022.)
5. TVP World (28.11.2018.) *Poland largest victim of brain drain in EU: report*. URL: <https://polandin.com/40185789/poland-largest-victim-of-brain-drain-in-eu-report> (28.8.2022.)
6. UW Annual Report (2020). Dostupno na: <https://en.uw.edu.pl/university-of-warsaw-annual-report-2020/>
7. Voa News (1.8.2019.) *Poland Waives Tax for Young Employees to Counter Brain Drain*. URL: [https://www.voanews.com/a/europe\\_poland-waives-tax-young-employees-counter-brain-drain/6173043.html](https://www.voanews.com/a/europe_poland-waives-tax-young-employees-counter-brain-drain/6173043.html) (28.8.2022.)
8. WeForum (23.7.2015.) *What is happening to Finland's economy*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2015/07/whats-happening-to-finland-economy/> (28.8.2022).
9. World Economic Forum (2017). *Global Competitive Indeks 2017-2018*. URL: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.05.02> (28.8.2022).

## SAŽETAK

Društveni kontekst unutar kojeg sveučilišta djeluju značajno se promijenio unazad nekoliko desetljeća. Globalizacija, digitalizacija i dolazak društva znanja izmijenili su način na koji sveučilišta percipiraju svoju ulogu u (re)produkciji znanja i istraživanja. Paralelno, dolazi do rasta kompetitivnosti organizacija u svim sektorima pa utoliko i u sektoru visokog obrazovanja. Takve nove okolnosti potiču javna sveučilišta da preispituju svoje djelovanje te formiraju strateška načela koja služe kao temelj za postizanje kompetitivnosti te, utoliko, osiguravanja puke egzistencije ili prosperiteta organizacije. Međutim, koncept kompetitivnosti proizlazi iz gospodarskog sektora, a potrebno ga je modificirati i elaborirati u kontekstu javnih organizacija. Također, neizostavan dio proučavanja kompetitivnosti moraju biti širi društveni čimbenici koji postavljaju šire uvjete unutar kojih se kompetitivnost može osnažiti ili oslabiti. Putem studije slučaja i komparacije četiri sveučilišta: Sveučilište u Varšavi, Karlovo sveučilište u Pragu, Sveučilište u Helsinkiju i Sveučilište u Zagrebu, a pomoću analize diskursa rad otkriva koji su društveni čimbenici važni za razvoj kompetitivnosti. Rezultati istraživanja ukazuju da su političke okolnosti, demografska kretanja, krize nadnacionalnog karaktera (primjerice, ekonomska kriza 2008. godine te migrantska kriza 2015. godine), karakteristike državnog aparata s kojim je javno visoko obrazovanje nužno vezano kao i karakteristike tranzicijskih kretanja neki od ključnih faktora koji mogu utjecati na razvoj kompetitivnosti. Istraživanje ukazuje na postojanje tri diskursa u slučaju analiziranih sveučilišta koji određuju pristup postizanju kompetitivnosti: diskurs reformacije, diskurs adaptacije te diskurs nadogradnje.

Ključne riječi: analiza diskursa, društveni čimbenici, kompetitivnost, javni sektor, sveučilišta

## **SUMMARY**

The social context within which universities operate has changed significantly over the past few decades. Globalization, digitalization and the arrival of the knowledge society have changed the way universities perceive their role in the (re)production of knowledge and research. At the same time, there is an increase in the competitiveness of organizations in all sectors, including in the higher education sector. Such new circumstances encourage public universities to reconsider their activities and form strategic principles that serve as a foundation for achieving competitiveness and, consequently, ensure the mere existence or prosperity of the organization. However, the concept of competitiveness arises from the economic sector, and needs to be modified and elaborated in the context of public organizations. Also, it is necessary to account for broader social factors that set broader conditions within which competitiveness can be strengthened or weakened. Through a case study and comparison of four universities: University of Warsaw, Charles University in Prague, University of Helsinki and University of Zagreb, and using discourse analysis, the paper reveals which social factors are important for the development of competitiveness. The results of the research indicate that political circumstances, demographic trends, crises of a supranational nature (for example, the economic crisis of 2008 and the migrant crisis of 2015), the characteristics of the state apparatus with which public higher education is necessarily interconnected, as well as the characteristics of transitional process, are some of the key factors. which can affect the development of competitiveness. The research indicates the existence of three discourses in the case of the analyzed universities that determine the approach to achieving competitiveness: the discourse of reformation, the discourse of adaptacije and the discourse of upgrading.

Keywords: discourse analysis, social factors, competitiveness, public sector, universities