

SVEUČILIŠTA I PROMJENE

Sažetak

Slijedom procesa globalizacije koji je zahvatio čitav svijet, sveučilišta, javna i privatna, suočena su s novim izazovima u području obrazovanja i informacijskih sustava. Kako bi opstali te se dalje razvijali, pojedine sastavnice sveučilišta kao i sveučilišta u cjelini moraju postati dio globalne obrazovne mreže 21. stoljeća. Sve to zapravo znači da tradicionalni koncept sveučilišta mora biti sposoban evoluirati, odnosno da sveučilišta i sve njihove sastavnice moraju biti spremne pratiti i upravljati svim promjenama koje ih kao sastavne dijelove društva u kojem djeluju, mogu zahvatiti. Cilj ovoga rada bio je istražiti odnos sveučilišta prema promjenama, identificirati ključne oblike, područja te pristupe promjenama na sveučilištima, zatim identificirati čimbenike koji uzrokuju i usmjeravaju promjene na sveučilištima te ukazati na nužnost učinkovitoga upravljanja promjenama na sveučilištima s aspekta razvoja njihovih komparativnih prednosti. Sveučilišta se danas nalaze na svojevrsnoj prekretnici. Kako bi preživjela u promjenjivome i izazovnome okruženju s kojim se sada suočavaju, sveučilišta moraju ne samo identificirati dostižan broj dobrih i pažljivo formuliranih ideja za promjenama nego i osigurati da se iste dosljedno i održivo implementiraju u praksi. Jedino takvim pristupom sveučilišta će opstati i svojim konkurentskim prednostima, proisteklima iz učinkovitoga upravljanja promjenama, pozicionirati se ispred svojih konkurenata na globalnome području znanosti i visokoga obrazovanja.

Ključne riječi: konkurentska prednost, promjene, sveučilište, upravljanje promjenama, visoko obrazovanje

IVAN MIŠKULIN*
ZVJEZDANA PENAVA
BREKALO**
HRVOJE
SERDARUŠIĆ***

UDK: 005.6:378
Izvorni znanstveni članak

* Dr. sc. Ivan Miškulin, Medicinski fakultet Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku, ivan.miskulin@mefos.hr

** Dr. sc. Zvezdana Penava Brekalo, Druga gimnazija u Osijeku, zvezdana.penava@os.t-com.hr

*** Dr. sc. Hrvoje Serdarušić, doc., Ekonomski fakultet Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku, hserdar@mefos.hr

Uvod

Tijekom proteklih nekoliko desetljeća svjedoci smo niza strukturalnih promjena koje se opisuju kao globalizacija, informacijsko doba te na znanju zasnovan rast temeljenih gospodarstava koja znatno mijenjaju načine na koje stječemo, širimo te transformiramo znanje. Navedene strukturalne promjene, kojima se također može pridodati i odumiranje linearnoga modela inovacijskoga procesa te ubrzavajući tempo različitih promjena, rezultirali su time da je produkcija znanja postala bliža te direktno povezana s gospodarskom kompetitivnošću raznih zemalja. Slijedom toga, bez zadržke se može ustvrditi kako danas, više nego ikad prije, upravo znanje i vještine igraju jednu od ključnih uloga u rastu nacionalnih gospodarstava te stvaranju blagostanja u društvu. Prethodno opisani razvoj stavlja pred visokoobrazovne institucije nove i hitne zahtjeve za njihovim prilagođavanjem promjenjivim potrebama društava i gospodarstava u okviru kojih iste djeluju. To se posebno odnosi na rastući pritisak na znanstvene i visokoobrazovne institucije u razvijenim ekonomijama da pronađu te potvrde svoju novu ulogu u nacionalnim inovacijskim sustavima, dok za spomenute institucije u ekonomski manje razvijenim sredinama to znači da iste moraju definirati svoju ulogu tako da podupiru razvijajuće strukture inovacijskih sustava. Posljedično, jasno je kako u današnjem svijetu postoji globalna tendencija prema reformama sveučilišta i visokoobrazovnoga sustava u cjelini.¹

Slijedom procesa globalizacije koji je, dakle, zahvatio čitav svijet, sveučilišta, kako ona javna tako i privatna, suočena su s novim izazovima u području obrazovanja i informacijskih sustava. Kako bi opstali i dalje se razvijali, pojedine sastavnice sveučilišta i sveučilišta u cjelini moraju postati dio globalne obrazovne mreže 21. stoljeća. Sve to zapravo znači da tradicionalni koncept sveučilišta mora biti sposoban evoluirati, odnosno da sveučilišta i sve njihove sastavnice moraju biti spremne pratiti i upravljati svim promjenama koje ih kao sastavne dijelove društva u kojem djeluju mogu zahvatiti. Spomenuti izazov s kojim se danas suočavaju sva sveučilišta u svijetu posebno je velik za gospodarstva i zemlje u tranziciji kao što je Hrvatska.²

Cilj ovoga rada bio je istražiti odnos sveučilišta prema promjenama, identificirati ključne oblike, područja i pristupe promjenama na sveučilištima, identificirati čimbenike koji uzrokuju i usmjeravaju promjene na sveučilištima te ukazati na nužnost

¹ Bo Göransson – Claes Brundenius (ur.), *Universities in Transition. The Changing Role and Challenges for Academic Institutions*, Springer Science+Business Media, New York, 2011., str. 3.

² Usp. Denisa Krbec – Marinko Škare, „Implications of changes in higher education on the economy of the Republic of Croatia“, *Društvena istraživanja*, 5 (2003.) 67, str. 661–662.

učinkovitoga upravljanja promjenama na sveučilištima s aspekta razvoja njihovih komparativnih prednosti.

1. Sveučilišta kao promjenjive organizacije

Iako stručnjaci uglavnom smatraju kako su sveučilišta neobično otporna na promjene te se istima mahom snažno odupiru,³ ona su se zapravo uvijek mijenjala.⁴ Naime, još od osnutka prvih sveučilišta u Europi tijekom 12. stoljeća sveučilišta su odgovarala na promijenjene okolnosti u društvenome, gospodarskome te političkome okruženju. Kumulativno, svi ti procesi promjena koji se zapravo odvijaju stoljećima, doveli su do stvaranja sustava sveučilišta 21. stoljeća, koji je u potpunosti različit od svih prijašnjih sveučilišnih sustava. Navedeno se može jasno prikazati trima temeljnim obilježjima sveučilišta.⁴

Prvo, veličina sveučilišnoga sektora znatno se povećala. Na primjer, broj europskih sveučilišta narastao je s oko 40 tijekom 1400–ih godina na oko 150 početkom 20. stoljeća. Sredinom 80–ih godina 20. stoljeća u Europi je već djelovalo preko 500 sveučilišta, a taj broj kontinuirano raste i dalje kroz otvaranje niza novih visokoobrazovnih institucija koje u konačnici stječu status sveučilišta. Primjerice, u Ujedinjenome je Kraljevstvu od ranih 80–ih godina 20. stoljeća do danas broj sveučilišta narastao za čak 2,5 puta.⁴

Drugo, povezano je i s prethodno spomenutim prvim obilježjem, jest i da broj studenata na sveučilištima kontinuirano raste. U tome smislu stručnjaci posebno ističu nekoliko razdoblja velikoga porasta broja studenata: tijekom 13. stoljeća, zatim tijekom 16. do početka 17. stoljeća, potom u razdoblju kasnoga 19. stoljeća i tijekom ranoga 20. stoljeća te konačno najveći rast koji je započeo 60–ih godina 20. stoljeća i koji i danas traje. Slijedom toga povjesničari bilježe kako je u 16. stoljeću svega oko 2,5% isključivo muške odrasle populacije u Europi imalo privilegij onoga što danas podrazumijevamo pod tercijskim obrazovanjem,⁴ dok danas u zapadnoeuropskome civilizacijskom okruženju blagodati visokoga obrazovanja uživa 30% cjelokupne odrasle populacije.⁵

³ Eisa Amiri – Mokhtar Ranjbar – Habib Zamani, „New Management Approaches in Higher Education“, *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 2 (2015.) 3, str. 91.

⁴ Andreas Altmann – Bernd Ebersberger (ur.), *Universities in Change. Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization*, Springer Science+Business Media, New York, 2013., str. 1.

⁵ OECD – The Organisation for Economic Co-operation and Development, *Education at a Glance 2012: Highlights*, OECD Publishing, Paris, 2012., str. 12.

Treće, misija i kontekst sveučilišta razvili su se od tradicionalne, srednjovjekovne uloge riznice znanja u sklopu koje se odvijala nastava, i to iz isključivo sljedeća četiri područja koja su uključivala teologiju, pravo, medicinu i filozofiju. Slijedila je Humboldtova reforma visokoga obrazovanja, odnosno koncept tercijarne edukacije⁶ koji se pojavio početkom 19. stoljeća, čija je temeljna ideja bila holistička kombinacija znanstveno-istraživačkoga rada te nastavnoga procesa u sklopu visokoga obrazovanja. Ovaj model, u literaturi poznat kao Humboldtov model, integrira nastavu sa znanošću i umjetnošću s ciljem postizanja sveobuhvatnoga procesa učenja te stjecanja kulturnoga znanja, a sva ga svjetska sveučilišta i danas slijede. Sveučilišta su se u razdoblju od srednjega vijeka do početka 19. stoljeća transformirala od riznice odnosno skladišta znanja do mjesta razvoja znanja.⁷ Usporedo s opisanom novom ulogom sveučilišta, promijenio se i portfelj predmeta koji se na njima slušaju, pri čemu su prirodne i humanističke znanosti te područje umjetnosti razvili međusobno neovisne i različite kurikule, metode i pristupe. Daljnje istančano usavršavanje palete predmeta koji se na sveučilištima slušaju podrazumijevalo je razvoj inženjerskih i društvenih znanosti.⁸

Opisani proces odvijao se simultano s procesom tijekom kojega su sveučilišta zauzimala sve aktivniju ulogu u društvu i gospodarstvu te obrazovala studente u tehničkim disciplinama, kako bi odgovorila na potrebe rastućega industrijskog zamaha koji je tražio radnu snagu obrazovanu u tehničkome području. Sveučilišta osnovana u tome razdoblju bila su obilježena naglašenom vrijednošću u industrijskome smislu jer je njihovo podučavanje bilo usmjereno na tehničke znanosti, npr. MIT (*The Massachusetts Institute of Technology*) u SAD-u.⁹

Uz dva prethodno spomenuta modela sveučilišta – sveučilište kao riznica ili skladište znanja te sveučilište kao mjesto razvoja znanja, krajem 20. stoljeća sveučilišta su počela razvijati i treći model, dodajući pri tome i treću dimenziju svojoj misiji. Naime, u tome konceptu, uz znanstveno-istraživački i obrazovni rad, sveučilišta moraju pružati podršku regionalnomu i lokalnomu gospodarskomu te društvenomu razvoju. Spomenutu dodatnu zadaću sveučilišta snažno podupiru te su s njome vrlo zadovoljni kreatori politika jer ista obećava novi i prošireni način financiranja sveučilišta. Taj novi model nadilazi prethodno opisane načine interakcije između industrije

⁶ Utemeljitelj joj je pruski filozof i diplomat Wilhelm von Humboldt.

⁷ Usp. Jan Youtie – Philip Shapira, „Building an innovation hub: A case study of the transformation of university roles in regional technological and economic development“, *Research Policy*, 37 (2008.) 8, str. 1188–1189.

⁸ Usp. A. Altmann – B Ebersberger (ur.), n. dj., str. 2.

⁹ Usp. J. Youtie – P. Shapira, n. dj., str. 1189–1190.

i sveučilišta te rezultira modelom trostruke spirale (*Triple Helix*) koja opisuje međusobnu povezanost i djelovanje triju snaga u društvu, odnosno sveučilišta, poslovnoga sektora (industrije) i vlasti (vladajućih struktura).¹⁰ Taj novi model podrazumijeva čvrstu poziciju sveučilišta u postindustrijskim, odnosno na znanju upravljanim gospodarstvima.¹¹

2. Oblici, područja i pristupi promjenama na sveučilištima

Stručnjaci se slažu kako pokretanje i upravljanje promjenama u kontekstu različitih organizacija nije nimalo lak zadatak, a posebno u složenoj organizacijskoj okruženju poput sveučilišta.¹² Kao što je već spomenuto, sveučilišta su neobično otporna na promjene te se istima uglavnom snažno odupiru¹³ zbog čega stručnjaci smatraju kako je upravljanje promjenama na sveučilištima jedan od najvećih izazova s kojima se susreće visoko poduzetništvo u današnjim organizacijama.¹⁴

Promjene na sveučilištima mogu varirati u svome sadržaju i opsegu. U skladu s tim, promjene na nekome sveučilištu mogu biti promjene koje nitko, nigdje i nikada nije pokušao implementirati pa slikovito možemo reći kako su to promjene koje se razvijaju od početka ili pak može biti riječ o promjenama koje su negdje drugdje već uspješno implementirane, a u kontekstu sveučilišta koje ih pokušava implementirati riječ je zapravo o procesu njihove prilagodbe kako bi odgovarale lokalnim okolnostima u kojima određeno sveučilište djeluje. Nadalje, neke promjene koje sveučilište pokušava implementirati vrlo su široke po svome opsegu te kao takve mogu utjecati na cijelo sveučilište ili čak čitavu skupinu sveučilišta, dok su druge izrazito lokalne i individualne. Naposljetku, promjene na sveučilištima mogu biti dobrovoljne ili pak nametnute institucijama slijedom promjena u nekim vanjskim okolnostima u okviru kojih djeluju.¹⁵

¹⁰ Bernd Ebersberger – Sverre J. Herstad – Andreas Altmann, „Knowledge spillovers to industry: opportunities for universities of applied sciences“, *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 7 (2012.) 2, str. 74.

¹¹ Usp. J. Youtie – P. Shapira, n. dj., str. 1190–1191.

¹² Kevin Grant, „Making sense of education change at Thistle College: The existence of witchcraft, witches and shamans“, *The International Journal of Educational Management*, 17 (2003.) 2/3, str. 83.

¹³ Stephen Brown, „Change management in higher education: an empirical approach“, *The International Conference on Information Communication Technologies in Education*, proceeding, Southampton Solent University, Crete, 2013., str. 89.

¹⁴ Donald W. McMurray, „The importance of ‘goodness of fit’ between organisational culture and climate in the management of change: a case study in the development of online learning“, *ALT-J, Association for Learning Technology Journal*, 9 (2001.) 1, str. 74.

¹⁵ Geoff Scott, *Change Matters: Making a difference in Higher Education*, European Universities Association Workshop, Dublin, 2004., str. 5.

Područja u kojima se mogu odvijati promjene na sveučilištu obuhvaćaju sve moguće aspekte djelovanja jednoga suvremenog sveučilišta, a moguće ih je grubo klasificirati u nekoliko međusobno povezanih te višestruko isprepletenih kategorija. Navedene kategorije obuhvaćaju: strateške ciljeve i misiju sveučilišta (npr. osmišljavanje potpuno nove razvojne strategije nekoga sveučilišta ili pak modificiranje postojeće); kurikulum te nastavne metode (npr. uvođenje novoga nastavnog programa, modificiranje ili ukidanje nekoga postojećeg programa ili pak promocija uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologija u nastavi); ljudske resurse (npr. uvođenje platnih razreda plaća zaposlenika temeljenih na pokazateljima kvalitete njihova rada ili pak izmjene pravila koji se odnose na zasnivanje radnih odnosa na neodređeno vrijeme na sveučilištu); istraživanje, razvoj i inovacije (npr. osnaživanje suradnje sveučilišta s gospodarstvom ili osmišljavanje novih mehanizama prijenosa znanja); unutarnju organizaciju i strukturu upravljanja na sveučilištu (npr. integracija decentraliziranoga sveučilišta kroz prenošenje određenih ovlasti sa sastavnica sveučilišta na rektorat ili pak ujedinjavanje manjih usko specijaliziranih ustrojbenih jedinica u veće interdisciplinarnе odjele); kvalitetu i evaluaciju (npr. uvođenje novih standardnih obrazaca za opis pojedinih predmeta ili pak novoga sustava evaluacije rada nastavnika od strane studenata); službe za potporu studentima (npr. uspostavljanje savjetodavne službe za razvoj karijere studenata na razini sveučilišta); mehanizme alokacije odnosno raspodjele sredstava unutar ustanove (npr. dopuštenje znanstveno-nastavnim te umjetničko-nastavnim sastavnicama sveučilišta da podignu, tj. povećaju svoje prihode ili pak uvođenje realokacijskih mehanizama financijskih sredstava unutar sveučilišta koji omogućavaju njihovo prelijevanje iz „bogatijih“ u „siromašnije“ sveučilišne sastavnice); odnose s okruženjem u kojem sveučilište djeluje (npr. uključivanje vanjskih partnera, odnosno dionika u upravljačka i savjetodavna sveučilišna tijela ili pokušaji ostvarivanja novih poslovnih partnerstava poboljšavanjem komunikacije) te kulturu organizacije (npr. pojavljivanje nekih izvansveučilišnih kulturnih kretanja koja potiču sveučilišta na preuzimanje različitih rizika ili pak njihovu transformaciju iz birokratskih organizacija u organizacije koje uče).¹⁶

Budući da je većina prethodno navedenih područja i procesa snažno međusobno povezana (oni, naime, zajedno čine ono što zovemo „organizacijom“ odnosno „sustavom“), promjena u jednome od njih ima utjecaja na ostale. Npr.: ustrojavanje nove studentske službe uobičajeno je povezano s promjenom u unutarnjoj organizaciji te upravljačkoj strukturi i moguće je da će ona zahtijevati promjene u kulturi

¹⁶ Jeroen Huisman – Attila Pausits (ur.), *Higher Education Management and Development. Compendium for Managers*, Waxmann Publishing, Münster, 2010., str. 53.

same organizacije. Promjena kurikula može voditi potrebi za promjenom strukture organizacije, promjenama upravljačke strukture te ljudskih resursa, kao i promjenama u upravljanju kvalitetom, odnosima s okruženjem u kojem organizacija djeluje te u kulturi same organizacije. Uvođenje novoga, stručno orijentiranoga usavršavanja s ciljem ostvarivanja dodatne zarade u samoj organizaciji, zbog njegove tržišne vrijednosti može izazvati niz paralelnih promjena. Npr.: može stvoriti potrebu za uključivanjem predstavnika dotičnoga stručnog područja u razvoj kurikula za planirano usavršavanje, može dovesti do neizbježnoga zapošljavanja novoga vanjskoga nastavnog osoblja, može prisiliti instituciju da započne s primjenom novih metoda osiguranja kvalitete, a uvjet kako bi se sve navedeno uistinu i ostvarilo, može biti temeljna promjena u cijeloj kulturi same organizacije.

Iako izostanak jasnih granica između navedenih područja i procesa predstavlja izazov kod upravljanja promjenama, ova složenost međusobnih veza može biti pretvorena u priliku pa i prednost jer će promjena u jednome području olakšati promjene u drugima. Uz taj tzv. učinak poticanja ili olakšavanja mogu također postojati sinergije između svih tih područja i procesa, a prepoznavanje i korištenje tih sinergija može smanjiti redundantnost i dupliciranje te cjelokupni proces promjene učiniti puno lakšim. Primjerice, uvođenje vanjskih predstavnika u proces razvoja kurikula može izmijeniti ravnotežu snaga između različitih disciplina i time olakšati promjenu kurikula ili uobičajenih nastavnih metoda.¹⁷

Jedna od najpoznatijih podjela pristupa promjenama koju spominju stručnjaci koji se bave tim područjem jest podjela na tzv. promjene odozgo prema dolje (*top-down*) ili planirane promjene te promjene odozdo prema gore (*bottom-up*), tj. inkrementalne ili iznenadne promjene. Želi li se uistinu shvatiti priroda promjena u organizacijama, posebice u akademskim organizacijama, nužno je istančano i temeljito razumijevanje onoga što prethodno navedeni pojmovi znače. Iako su pojmovi „odozgo prema dolje“ te „odozdo prema gore“ topografske metafore, najvažnija razlika između njih nije izvor ili smjer promjene, već njezina priroda. Oblik promjene „odozgo prema dolje“ karakteriziran je namjernim planiranjem promjene, dok je u oblik promjene „odozdo prema gore“ ukorijenjena spontanost, improvizacija te naknadno promišljanje o smislu takve promjene. U modelu „odozgo prema dolje“ promjene se provode, dok u modelu „odozdo prema gore“ promjene nastaju. I planirane i iznenadne, tj. inkrementalne promjene mogu biti potaknute ili unutarnjim ili vanjskim čimbenicima.¹⁸

¹⁷ Isto, str. 54.

¹⁸ Isto, str. 52.

Priroda promjene na sveučilištu u osnovi se razlikuje ovisno o tome radi li se o izvršavanju mjera izmjena ili dopuna novoga nacionalnog zakona o visokome obrazovanju ili je riječ o provedbi reforme kurikula nastalom iz inovacija na razini odjela samoga sveučilišta kao institucije. Dakako, oba opisana oblika promjena mogu se kombinirati.

Ponekad se model „odozgo prema dolje“ identificira s jakim, odnosno čvrstim rukovođenjem, a model „odozdo prema gore“ sa slabim, odnosno labavim rukovođenjem. Takvo tumačenje može dovesti u zabludu. Naime, rukovoditelji koji primjenjuju model „odozdo prema gore“ mogu biti vrlo jaki, odnosno čvrsti, ali oni koriste vrijeme i organizacijsku energiju na drugačiji način nego rukovoditelji koji primjenjuju model „odozgo prema dolje“. Bitno je naglasiti da ta dva modela ili pristupa promjenama na sveučilištu zapravo jedan drugoga više nadopunjuju, nego što se međusobno isključuju. Učinkoviti rukovoditelji koriste se spomenutim modelima ovisno o specifičnim zadacima koje moraju postići, ovisno o vanjskim ili unutarnjim pritiscima s kojima se moraju boriti, a posebno ovisno o specifičnim uvjetima koji vladaju u organizacijama na čijem su čelu. U skladu s time, u različitim fazama razvoja organizacija kojima rukovode ti čelnici mogu kombinirati opisane pristupe promjenama ili ovisno o vlastitome izboru primjenjivati isključivo model „odozgo prema dolje“ ili pak „odozdo prema gore“.

S obzirom na karakteristike visokoškolskih ustanova, iznimno je rijetko da odlučna primjena modela „odozgo prema dolje“ bude učinkovita tijekom provođenja i upravljanja promjenama u njima. U mnoštvu je slučajeva uspješnoga provođenja promjena na sveučilištima dokazano kako je najučinkovitiji način implementacije promjena u akademskim organizacijama primjena onoga što neki autori nazivaju „strateškim inkrementalizmom“ koji podrazumijeva kombinaciju modela, tj. pristupa „odozdo prema gore“ s posebno snažnom i trajnom predanošću ciljevima promjene uz dovoljno fleksibilnosti u implementaciji promjena te s kapacitetom da se učine smisleni kompromisi koji ne ugrožavaju strateške ciljeve.

Bitno je napomenuti da inkrementalizam, ako nije popraćen snažnom, stabilnom te dugoročnom strategijom, neće rezultirati u poboljšanju, već će dovesti do organizacijske disfunkcije (npr. multipliciranje malih zadataka na decentraliziranim razinama, gubitci učinkovitosti ili nekontrolirano povećanje radnoga opterećenja itd.). Visoka razina složenosti dugoročnoga strateškoga inkrementalističkog pristupa čini upravljanje promjenama posebno teškom zadaćom. Takvi pristupi zahtijevaju poduzetničko razmišljanje u četiri paralelne dimenzije: dubina, širina, razina i vrijeme. Dubina i širina odnose se na opseg promjena: oni pokazuju koliko je promjena

fundamentalna ili radikalna te koliko je ustrojbenih jedinica organizacije, područja ili procesa njome zahvaćeno (npr. reforma nastavnoga procesa može biti ograničena na svega nekoliko odjela ili ona može u osnovi promijeniti ponašanje u učionici većine nastavnika zaposlenih u dotičnoj organizaciji). Razina se odnosi na organizacijsku hijerarhiju: riječ je o tome ostaju li promjene na razini odjela, odnosno zavoda ili katedri, idu li na razinu cijelih fakulteta ili pak na razinu cijeloga sveučilišta. Konačno, vrijeme igra osobito važnu ulogu. Uzme li se za primjer ponovno promjena kurikula – istraživanje učinka novoga nastavnog programa može u osnovi promijeniti stav osoblja te stvoriti povoljnije uvjete za promjenu tijekom vremena.¹⁹

U skladu s prethodno citiranim radovima jest i istraživanje Rosemary T. Skordoulis koja ističe da sveučilišta koje žele biti konkurentna u vrlo nestabilnome i konstantno promjenjivome području visokoga obrazovanja – i to kako u nacionalnim tako i u međunarodnim okvirima – u svome pristupu promjenama uz pristup „odozdo prema gore“ usporedno nužno trebaju primjenjivati i pristup „odozgo prema dolje“ zbog sljedećih ključnih razloga:

- Pristup „odozgo prema dolje“ predstavlja proces promjena koji vode upravljačke strukture sveučilišta za koji nužno nije potreban konsenzus. U specifičnoj kulturi sveučilišta provedba takvoga procesa još će više otuđiti pojedine zaposlenike, ako takav pristup ne bude simultano popraćen pristupom „odozdo prema gore“ koji osnažuje pojedince te slijedom kojeg bi se isti trebali osjećati kao dionici koji procesom promjena mogu dobiti, ali i izgubiti.
- Holistički pogled čitavoga sustava može otkriti strukturne promjene koje nadilaze lokalizirane razine transakcija.
- Mnoštvo osoblja na sveučilištu osjeća se pretrpano poslom te smatra kako se njihov rad dovoljno ne vrjednuje, a sve zbog previše birokratizacije te irelevantnih pravila i procesa.

Zbog svega navedenoga nužna je dakle usporedna primjena „odozgo prema dolje“ te „odozdo prema gore“ modela, a koji reflektiraju mehanizme sinteze i analize kako bi se sve članove sveučilišne zajednice detaljno upoznalo s kulturom i procesom transformacije institucije u kojoj rade te kako bi isti aktivno sudjelovali u procesu promjene.²⁰

¹⁹ Isto, str. 57–58.

²⁰ Rosemary T. Skordoulis, „Change Management In Higher Education: Top-Down or Bottom-Up?“, <http://managementjournals.com/journals/education/vol1/5-1-3-1.pdf> (27. VIII. 2015.)

3. Čimbenici koji pridonose i usmjeravaju promjene na sveučilištima

Visokoobrazovne institucije pod velikim su pritiskom da se promijene.²¹ Spomenuti pritisak na visokoobrazovne institucije da se promjene dolazi od niza međusobno povezanih čimbenika koji uključuju: globalizaciju visokoga obrazovanja, internacionalizaciju visokoga obrazovanja, omasovljavanje visokoobrazovnoga sustava, privatizaciju visokoga obrazovanja, zahtjeve za regionalnim razvojem visokoga obrazovanja te većim angažmanom diplomiranih studenata u društvu, neprestano širenje opsega edukacije te postojanje velike raznolikosti u profilu studenata, promjene u profilu studenata pri čemu se kao studenti sve više pojavljuju odrasle osobe u sklopu cjeloživotnoga obrazovanja, porast pritiska industrije na sveučilišta pri čemu industrija zahtjeva stvaranje kadrova koji uz teorijsko znanje imaju snažno razvijene i praktične vještine, odnosno stvaranje kadrova koji su spremni odgovoriti na sve izazove tržišta rada u 21. stoljeću, pritisak studenata, ali i budućih poslodavaca koji imaju jasno definirana očekivanja od visokoobrazovnih institucija koje im moraju udovoljiti, nužno natjecanje, odnosno pritisak konkurencije među visokoobrazovnim institucijama kako na nacionalnoj tako i na internacionalnoj razini, koje ih usmjerava na upisivanje većega broja studenata kako bi osigurale vlastiti opstanak, promjene u sustavu financiranja visokoga obrazovanja, nedostatan financiranje visokoga obrazovanja, pritiske za smanjenjem školarina u visokome obrazovanju, zahtjeve za ekonomskom održivošću i učinkovitošću visokoobrazovnih institucija, veliki i stalan tehnološki napredak, tj. prvenstveno snažnu revoluciju u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama slijedom čega sadržaji pojedinih obrazovnih programa te metode podučavanja brzo postaju opsoletne, zahtjeve za postizanjem i održavanjem kvalitete obrazovnoga procesa na sveučilištima, zahtjeve za ostvarivanjem visoko kvalitetnih istraživanja na sveučilištima te naposljetku nastojanja za postizanjem ravnoteže između visokoga obrazovanja i znanstvenoistraživačke djelatnosti na sveučilištima.²²

U skladu sa svim navedenim danas je svima jasno kako je sadašnji fokus u području obrazovanja, kako na nacionalnoj tako i na institucionalnoj razini promjena, transformacija i tranzicija. Cilj je postići isplativost obrazovanja koja se često postiže spajanjem i restrukturiranjem, čime se uglavnom ostvaruje racionalizacija. Koncept

²¹ Serdar Erkan, „Change in Higher Education and a Core Value: Academic Freedom“, *Educational Administration: Theory and Practice*, 17 (2011.) 3, str. 351.

²² Usp. Fabrice Hénard – Deborah Roseveare, *Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices. An Institutional Management Guide for Higher Education Institutions*, OECD Publishing, Paris, 2012., str. 3, 8, 13, 33.

je promjena, dakle, globalan i neizbježan pri čemu promjena uključuje rizik i zahtijeva stvaranje novih sustava. Masivna promjena utječe na sve aspekte društva, stvarajući nove dimenzije i veliku neizvjesnost, a pitanje s kojim se danas društvo suočava jest kako upravljati takvom promjenom. Zamah spomenute promjene neminovno ima utjecaj na strukture i aktivnosti u okviru ustanova visokoga obrazovanja. Posljednje zahtijeva učinkovito rukovođenje i upravljanje spomenutim ustanovama. U slučajevima kada upravljačke strukture sveučilišta i njihovih sastavnica imaju razvijene relevantne vještine rukovođenja, snagu, motivaciju, entuzijazam te adekvatno razvijene organizacijske i upravljačke sposobnosti, sveučilišta mogu s mnogo optimizma gledati na spomenute promjene u društvu koje se odražavaju i na promjene u tercijarnoj razini obrazovanja.²³

4. Nužnost upravljanja promjenama na sveučilištima

Pokretanje i upravljanje promjenama u kontekstu različitih organizacija vrlo je zahtjevan zadatak, a posebno je to tako u složenome organizacijskom okruženju poput sveučilišta.²⁴ U visokoobrazovnim institucijama upravo visokoobrazovan te autonoman znanstveno-nastavni kadar, a ne administrativni kadar, jest onaj kadar koji kontrolira temeljnu djelatnost takvih institucija. Uvjeriti znanstveno-nastavno osoblje da učini značajne promjene u temeljnim poslovima sveučilišta vrlo je komplicirano. Znanstveno-nastavno osoblje uložilo je puno vremena, truda i promišljanja kako bi steklo svoje zvanje. Oni su vođeni čvrsto utemeljenim stavovima i idealima koji su se razvijali tijekom godina studija kao i za vrijeme njihova rada u suradničkim zvanjima.²⁵ Oni su vrlo revni u obavljanju poslova u svojim disciplinama te svoj posao više doživljavaju kao poziv nego kao posao.²⁵ Znanstveno-nastavnomu osoblju dana je znatna autonomija u njihovim profesionalnim naporima kao rezultat visoke razine znanja koju imaju. Oni također zadržavaju značajnu količinu autoriteta u svome radu. Zbog demokratskoga okruženja oni su naučili kako se uvijek traži njihovo mišljenje prilikom bilo kakvih inicijativa za organizacijskim promjenama. Posljedica toga jest da ako se profesori, odnosno znanstveno-nastavno osoblje ne složi s predloženim organizacijskim promjenama, one se vjerojatno neće moći uspješno implementirati.²³

²³ S. Erkan, n. dj., str. 369.

²⁴ Gail D. Caruth – Donald L. Caruth, „Understanding Resistance to Change: A Challenge for Universities“, *Turkish Online Journal of Distance Education – TOJDE*, 14 (2013.) 2, str. 13.

²⁵ Deone Zell, „Organizational changes as a process of death, dying and rebirth“, *Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (2003.) 1, str. 74.

Uz prethodno navedeno, iz cjelokupnoga dosadašnjeg razmatranja o ustroju visokoobrazovnih institucija u Hrvatskoj, ali i u svijetu, razvidno je kako su one uglavnom raščlanjene na niz manjih ustrojbenih jedinica koje uživaju određeni stupanj autonomije, uglavnom slabije koordinirane u svome djelovanju i decentralizirane slijedom čega se visokoobrazovne institucije opisuje kao organizacije s opuštenim odnosno labavim poveznicama.²⁶

Upravo zbog te činjenice one reagiraju na promjene tako da se manje promjene u njima lakše provode. Suprotno tomu, provođenje opsežnih, odnosno velikih promjena u takvim je institucijama vrlo zahtjevno i teško, katkada gotovo nemoguće. Promjena zahtijeva balansiranje različitih čimbenika, što nije moguće postići za sve njih u isto vrijeme, premda bi bilo potrebno, ili je pak potrebno odustati od jednoga od njih kako bi se ostvario neki drugi, npr. odustajanje od stabilnosti na račun fleksibilnosti. K tomu, organizacije s opuštenim, odnosno labavim poveznicama kao što je sveučilište po svojoj su naravi prilično nedefinirani te nedisciplinirani sustavi.²³

Kod inicijative u provedbi promjena na sveučilištu kao u tipičnoj organizaciji s opuštenim, odnosno labavim poveznicama bitno je, dakle, imati na umu kako će uvijek uspješnije biti kontinuirane, nego epizodične promjene, promjene manjega opsega nego opsežne promjene, improvizirane nego planirane, prilagodljive nego strogo definirane, tj. krute promjene te lokalne nego neke kozmopolitske promjene. Ono što dalje treba naglasiti jest da je promjena neizostavan dio organizacijskoga procesa te da će se ista pojaviti zbog vjerovanja da postoji potreba za proširenjem, poboljšanjem ili pak transformacijom. Sumarno se može reći kako je promjena u današnjem svijetu sveprisutna i kontinuirana, tj. zbiva se svakodnevno te kao posljedica toga među ostalim organizacijama i sveučilišta su pozvana odgovoriti na izazov promjena.²⁷

Kako bi implementacija promjena u složenome organizacijskom okruženju poput sveučilišta bila uspješna, nužno se nameće potreba za upravljanjem tom promjenom. U kontekstu tercijarnoga obrazovnog okruženja proces upravljanja promjenama predstavlja organizirani i planirani pristup koji među ostalim aspektima uključuje strategiju, strukturu te trening usmjeren na obnovu same organizacije. Zbog toga dobro strukturiran proces upravljanja promjenama može znatno olakšati implementaciju promjene. Izvanredne kvalitete kao što su transformacijsko, karizmatično te vizionarsko rukovođenje pomoću kojega napreduje transformacija organizacije, u tom

²⁶ Bhina Patria, „Change Management in the Higher Education Context: A Case of Student-centred Learning Implementation“, *International Journal of Education*, 4 (2012.) 4, str. 177.

²⁷ G. D. Caruth – D. L. Caruth, n. dj., str. 14.

su smislu vrlo važne u organizacijama u kojima se planiraju dinamične promjene. Razmišljanja o pozitivnim aspektima promjene korisna su kod sagledavanja dugoročnih ciljeva te institucije. Iz svega se dakle može zaključiti da iako su rukovoditelji promjena suočeni s ogromnom i složenom inicijativom, njihova vizija, poticaj, uloga, kompetencije i resursi mogu omogućiti, odnosno mogu biti presudni u glatkoj tranziciji organizacije iz trenutnoga u buduće željeno stanje.²⁸

U istraživanju čimbenika koji otežavaju implementaciju promjena u visoko-obrazovnim institucijama Govender i suradnici pokazali su kako glavne poteškoće u procesu promjena na sveučilištima predstavljaju npr.: neadekvatna i nedostatna komunikacija o samoj promjeni te nedovoljno znanje o tome kako se treba upravljati promjenama na sveučilištu kao i nepostojanje čvrstoga rukovođenja odnosno rukovodstva koje će ukazati na novi smjer razvoja institucije, motivirati zaposlenike da promijene svoje ponašanje i aktivnosti te ih usklade s novim smjerom razvoja institucije, ali i podučiti zaposlenike kako da uspješno prevladaju prepreke za implementaciju željenih promjena unutar ustrojbenih jedinica u kojima rade.²⁹

Može se reći kako su ključni čimbenici učinkovitoga upravljanja promjenama upravo sam proces upravljanja i rukovođenja promjenom. Nadalje, potrebno je iskoristiti društvene sustave te pratiti stavove i ponašanje osoblja. Sve spomenuto zahtijeva dizajniranje strateškoga modela upravljanja promjenama uzimajući pri tome u obzir sve aspekte promjene. Na ovaj način planovi za nove situacije mogu biti odlučujući.³⁰

Zaključak

Adekvatno upravljanje jedan je od izvora održivih konkurentskih, tj. komparativnih prednosti u suvremenim, brzo mijenjajućim organizacijama. Ponašanje rukovoditelja u organizacijama izravno utječe na aktivnosti u njihovim radnim okruženjima koja omogućuju provedbu promjena. Rukovoditelji su odgovorni za strategiju promjene, njezinu implementaciju i nadzor, slijedom čega oni ujedno djeluju kao agenti promjene. Kao rezultat toga, izazov upravljanja promjenama jedna je od temeljnih i trajnih uloga rukovoditelja, dok su se sve brži tempo organizacijskih promjena i učinkovito rukovođenje njima nametnuli kao imperativ u suvremenome svijetu.

²⁸ Patsy Govender – Sagren Moodley – Sanjana Brijball Parumasur, „The management of change at selected higher education institutions: an exploration of the critical ingredients for effective change management“, *SA Journal of Industrial Psychology*, 31 (2005.) 1, str. 79.

²⁹ Isto, str. 84.

³⁰ Isto, str. 85.

Organizacije koje podupiru i implementiraju kontinuiranu te transformirajuću promjenu ostaju konkurentne.

Sveučilišta se danas nalaze na svojevrsnoj prekretnici. Kako bi preživjela u promjenjivome i izazovnome okruženju s kojim se sada suočavaju, sveučilišta moraju ne samo identificirati dostižan broj dobrih i pažljivo formuliranih ideja za promjenama već trebaju osigurati da se one dosljedno i održivo implementiraju u praksi. Jedino će takvim pristupom sveučilišta opstati te se svojim konkurentskim prednostima, proisteklima iz učinkovitoga upravljanja promjenama pozicionirati ispred svojih konkurenata na globalnome području znanosti i visokoga obrazovanja.

UNIVERSITIES AND CHANGES

Abstract

As a result of the globalization process, which is present in the whole world, universities, both public and private, are faced with new challenges in the field of education and information systems. In order to survive and to develop further some faculties as well as universities as a whole have to become a part of the global educational network of the 21st century. This means that the traditional concept of university has to be able to evolve. Universities and all their faculties, as constituent parts of the society in which they act, have to be ready to follow and manage all the changes that can come up. This paper aims at researching the relation of university towards changes. Its aim is to identify the key forms, fields and approaches to the changes at universities, to identify factors which make and direct changes at universities and, furthermore, to stress out the necessity of efficient management of the changes at universities from the point of view of the development of their comparative advantages. Universities nowadays are at a kind of a turning point. In order to survive in the changes and challenges that they are faced with, universities have to not only identify quite a number of good and well-formed ideas about changes, but they also have to make sure that they consistently and sustainably be implemented in practice. Only through this kind of approach shall universities survive and through their competitive advantages, stemming from the efficient management of the changes, shall they reach position higher than the one their competitors have in the global field of science and higher education.

Key words: *competitive advantage, changes, university, management of changes, higher education*