

# Krizni komunikacijski menadžment na primjeru zagrebačkih visokih učilišta

---

Fumić, Maja

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:856544>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij; Odnosi s javnošću

**Maja Fumić**

**KRIZNI KOMUNIKACIJSKI MENADŽMENT NA PRIMJERU  
ZAGREBAČKIH VISOKIH UČILIŠTA**

Završni specijalistički rad

Zagreb, prosinac 2022.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij; Odnosi s javnošću

**Maja Fumić**

**KRIZNI KOMUNIKACIJSKI MENadžMENT NA PRIMJERU  
ZAGREBAČKIH VISOKIH UČILIŠTA**

Završni specijalistički rad

Mentor: prof. dr. sc. Božo Skoko

Studentica: mag. Maja Fumić

Zagreb, prosinac 2022.

Izjavljujem da sam završni specijalistički rad **Krizni komunikacijski menadžment na primjeru zagrebačkih visokih učilišta**, koji sam predao/la na ocjenu mentoru prof. dr. sc. Božo Skoko, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTSbodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Maja Fumić

## SAŽETAK

Pandemija je uvelike promijenila način na koji fakulteti organiziraju, podučavaju i komuniciraju unutar dionika fakulteta, ali i sa studentima. Kako su sveučilišta bila nespemna za prvi val *Lockdowna*, bilo je potrebno uspostaviti dobru komunikaciju i organizaciju, kako unutar sveučilišta tako i sa studentima. Osim toga, pravila su morala biti postavljena na način koji će biti primjenjiv i funkcionirati na razini cijele institucije, ali se dogodilo da takva organizacija i komunikacija u pojedinim institucijama nije postojala. Učitelji nisu bili ni jednako osposobljeni za online edukaciju, nisu se imali vremena pripremiti i situacija se nije promijenila do drugog *Lockdowna*. Istaknuto je puno problema poput obrazovanja, nemotiviranosti, organizacije i komunikacije. S druge strane, istaknute su i prednosti kao što su implementacija sustava u postpandemijskom obrazovanju, percepcija online obrazovanja kao budućnosti, velika prisutnost učenika na nastavi i bolje iskorišteno vrijeme. To nam govori da predavači, uz potporu sveučilišta, žele razvijati svoje kompetencije u smjeru online obrazovanja te da uz praktične savjete u ovom radu ono može postati naša budućnost.

Ključne riječi: pandemija, visoko obrazovanje, komunikacija, pripremljenost, izvedba programa, upravljenje

## SUMMARY

The pandemic has greatly changed the way faculties organise, teach and communicate within faculties members, but also with students. As universities were unprepared for the first wave of Lockdown, it was necessary to establish good communication and organisation, both within the university and with students. In addition, rules had to be set in the way that would be applicable and functioning at the level of the entire institution but it happened that such organization and communication at some institutions did not exist. Teachers were not even equally trained for online education, they did not have time to prepare and the situation did not change until the second Lockdown. A lot of problems such as education, unmotivatedness, organization and communication were highlighted. On the other hand, the advantages such as the implementation of the systems in post-pandemic education, the perception of online education as the future, the large presence of students in class and better used time were also highlighted. This tells us that lecturers, with the support of the university, want to develop their competences in the direction of online education and that with practical advice in this paper it can become our future.

Keywords: pandemic, higher education, communication, preparedness, education performance, management

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Definiranje problema .....	1
1.2. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.3. Utjecaj pandemije na visoko obrazovanje .....	3
2. TEORIJSKI PREGLED .....	5
2.1. Određenje pojma kriznog komunikacijskog menadžmenta.....	5
2.2. Strategije kriznog menadžmenta .....	6
2.3. Krizni komunikacijski menadžment u institucijama .....	8
2.4. Online obrazovanje za vrijeme krize .....	9
3. METODOLOGIJA I OPIS ISTRAŽIVANJA .....	13
3.1. Istraživanje na primjeru predavača.....	13
3.1.1. Anketni upitnik.....	13
3.1.2. Iskazi predavača .....	22
3.2. Istraživanje na primjeru studenata .....	29
3.2.1. Anketni upitnik.....	29
3.2.2. Iskazi studenata .....	36
4. ANALIZA REZULTATA.....	41
4.1. Presentacija ključnih nalaza .....	41
4.2. Komparacija institucionalnih pristupa i učinkovitost.....	42
4.3. Rasprava .....	44
5. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE PRISTUPA.....	45
5.1. Razina 1 – studenti .....	45
5.2. Razina 2 – predavači.....	46
5.3. Razina 3 – institucija .....	46
6. MOGUĆNOSTI I NAČINI UNAPREĐENJA KOMUNIKACIJE VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA.....	48
7. ZAKLJUČAK .....	53
8. LITERATURA.....	55
9. POPIS TABELA I GRAFIČKIH PRIKAZA.....	58

# 1. UVOD

Ova tema je odabrana iz dva razloga; jedan je taj što je područje istraživanja usko vezano za višegodišnji rad u visokoškolskoj instituciji koja ima online programe za studente, a druga je znanstveno-istraživački interes da se osvijesti važnost kontinuiranog rada i cjeloživotnog učenja, koje se ne odnosi samo na studente već i na institucije koje to obrazovanje pružaju. Upravo taj kontinuirani rad i učenje su dio problema koji se pojavio kod početka pandemije te se u ovom radu prikazuju pozitivni i negativni primjeri koji su za posljedicu imali pružanje boljeg ili lošijeg sustava obrazovanja za studente. Ključni pokazatelji prikazani su kroz krizni komunikacijski menadžment i načine komunikacije u trenucima kad su ti načini postali drukčiji od onih na koje smo navikli. Također je vidljivo na koji način se komunikacija i upravljanje odvijalo kod institucija koje su prije samog početka krize radile na specifičnim kompetencijama za sve one koji sudjeluju u obrazovnom procesu te kod onih koji su kontinuirano radili na kvaliteti komunikacije unutar institucije i prema ostalim interesnim skupinama. Tema je također važna jer, iako je stvarana na primjeru pandemije, njeni rezultati se mogu preslikati na mnoge situacije koje se u budućnosti mogu pojaviti (nuklearne katastrofe koje sprječavaju izlazak i fizičko odvijanje nastave) ili čak trendova koji su neovisni o pojedinim katastrofama već su potreba za novim modelima studiranja zbog drukčijeg životnog stila (digitalni nomadi).

## 1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA

Početak pandemije korona virusa u svim sektorima došlo je do velikih promjena u poslovanju i komunikaciji. Isti slučaj je bio s učilištima diljem svijeta, koji su se našli u nezavidnoj situaciji novih oblika nastave i komunikacije sa studentima i kolegama. Problem je nastao kod promjene načina komunikacije i organizacije, odnosno početkom online predavanja, za koje mnogi predavači nisu bili spremni i morali su promijeniti svoj nastavni plan. Također, njihova horizontalna i vertikalna komunikacija bila je otežana, odnosno drukčija. Kako bi se mogli nositi s tom situacijom, morali su uspostaviti dobru komunikaciju i prema studentima i unutar učilišta.

## 1.2. PREDMET I CILJEVI RADA

Postavlja se pitanje je li prilagodba bila brza i efikasna i jesu li brže uspostavili komunikaciju oni koji su imali komunikacijski plan te primjenjivali zakonitosti kriznog komuniciranja. Također, imaju li učilišta usklađenu komunikacijsku strategiju i je li se nešto naučilo u post-

kriznom razdoblju. Prilika u takvim situacijama je procijeniti kako se može iskoristiti online nastava kao pozitivna promjena na tradicionalnim učilištima te njome ubrzati komunikaciju, ali u kvalitetnom pedagoškom i obrazovnom smjeru.

Obzirom na postavljena pitanja i nedoumicama jesu li svi bili spremni na kriznu komunikaciju te smatraju li online obrazovanje dobrim rješenjem, cilj ovog istraživanja je procijeniti koliko spremna su učilišta brzo i kvalitetno komunicirati za vrijeme ovakve krize, jesu li imali komunikacijski plan i imaju li ga danas, ali i spremnost da određene oblike nastave zadrže i u post-pandemijskom obrazovanju. Također, ova kriza se može iskoristiti i kao prilika za obrazovanje, informatizaciju i primjenu novih oblika komunikacija u svrhu poboljšanja efikasnosti studiranja i rada. Unutar godinu dana od početka krize izazvane pandemijom, vidljivo je da se Sveučilište u Zagrebu, iako mjesto koje je iznjedrilo stručnjake i znanstvenike u svim područjima, nisu uspjeli uspostaviti učinkovitu komunikaciju u obrazovnom sustavu. Negativna sila u cijeloj organizaciji je autonomija fakulteta, koja je po vlastitom nahođenju i tumačenju preporuka, ali i specifičnostima određenih studija, organizirala nastavu i to komunicirala interno i prema studentima. Pojedinačnih primjera ima pozitivnih i negativnih, ali krovna organizacija je mogla i trebala uspostaviti temelje za komunikaciju prema kojima bi se ostali fakulteti prilagođavali obzirom na specifičnosti studija (primjer terenskog rada ili rada u laboratorijima).

Unutrašnji faktori koji su utjecali na sadašnju situaciju su problemi osoblja, koje nije u jednakoj mjeri educirano za drukčije oblike nastave, budžet koji je veliki faktor u nabavi opreme koja je nužna kod ovih situacija, pritom mislim na onu informatičku. Tu je i promišljanje zaposlenika, koji autonomno donose odluku o načinu organiziranja nastave, ali i studenata koji zbog neizvjesnosti i nedefiniranih pravila nisu sigurni kako bi trebali postupati i kome se obratiti, a posljedično postanu nemotivirani za nastavu. Vanjski faktori su naravno odluke stožera, koje su također na razini preporuka, i samim time ne odaju dojam konkretnosti i nužnosti. Tu su i odluke Vlade, Ministarstva znanosti i obrazovanja, čije pak odluke mogu djelovati kao politički kreirane, a ne kao odluke koje se donose zbog zaštite zdravlja. Samim time, obzirom da je bilo više situacija u kojima ta komunikacija nije bila konkretna, nije vrijedila za sve jednako, niti su je svi jednako primjenjivali, svaka organizacija, pa tako i ova Zagrebačkog sveučilišta, ponašala se u skladu s vlastitim mogućnostima, intuicijom i osluškivanjem svojih kolega, zaposlenika i studenata.



### 1.3. UTJECAJ PANDEMIJE NA VISOKO OBRAZOVANJE

Prikazujući uzroke, dolazimo i do posljedica pandemije na visoko obrazovanje. Mnogo institucija ili pojedinačno nositelja predmeta bilo je sklono sniziti kriterije naspram suočavanja s poteškoćama izvođenja nastave. Pojavljuje se nezadovoljstvo kod studenata, ali i kod svih dionika unutar obrazovne institucije. Imamo snalaženja i nesnalaženja, dvojaka shvaćanja pravila i potreba te neujednačenosti kod upravljanja akademskim procesom od institucije do institucije. Ako pogledamo istraživanja koja su radile hrvatske institucije, Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) predstavila je rezultate istraživanja izazova u visokom obrazovanju za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 i socijalne izolacije u kojima se vide zaključci poput: "većina studenata koji su sudjelovali u istraživanju (42 %) vrlo je nezadovoljna i nezadovoljna pristupom knjižničnoj građi tijekom izvanrednih okolnosti, dok je većina djelatnika visokih učilišta (51 %) zadovoljna i vrlo zadovoljna." te "polovina studenata (50 %) smatra kako je kvaliteta izvedbe online poučavanja kroz predavanja puno lošija i lošija nego prije karantene" (AZVO, 2020.). Iz ovih zaključaka je vidljiva ta podjela na pozitivno i negativno jasno uočena.

Ako pogledamo s malim odmakom na tu situaciju, bilo bi zanimljivo vidjeti koje su kompetencije u komunikaciji i digitalnom znanju imali djelatnici u korelaciji sa stupnjem nezadovoljstva studenata, gdje se kroz komunikaciju sa studentima stekao dojam da su zadovoljni oni koji su lakše htjeli proći kroz obrazovni proces i nezadovoljni oni koji smatraju da su stekli nedovoljno znanja uz snižene kriterije. Ti sniženi kriteriji su vidljivi i na svim fakultetima na kojima je objavljena Odluka o produženju statusa redovnog studenta ili odgoda određenih studijskih obaveza. Tako kod istraživanja Učiteljskog fakulteta vidimo da "rezultati također ukazuju na potrebu za dodatnom edukacijom nastavnika, ali i detaljniji uvid u studentske karakteristike i predispozicija za uspješnu online nastavu. Svakako je u planiranju daljnjih online nastavnih aktivnosti potrebno u obzir uzeti različite potrebe studenta s obzirom na njihov status i obveze, ali i postojeći digitalni jaz." (Golub i dr. 2020.).

Neki fakulteti, koji su novonastalu situaciju lako prihvatili i bili spremni za takav oblik nastave, čak su išli korak dalje te sve ono što je na nekim drugim fakultetima izgledalo kao prepreka, zapravo je iskorišteno kao dodatni poticaj za prijenos znanja studentima. Pa su tako na Fakultetu prometnih znanosti u suradnji sa svojim profesorima stvorili popis kompetencija koje studenti mogu razviti tijekom studiranja od kuće; izdvojili su za studente zanimljive radionice za informatičku pismenost, digitalni marketing, programiranje, znanost o podacima i slično, za

koje profesori smatraju da su dobra podloga za razvoj kroz studij i u karijeri(SZFPZ 2020.). Na Hrvatskim studijima vidimo pak dvojake poruke za studente, pa ako promotrimo izjavu prodekana za nastavu "Nastava u živo nije ničiji hir ni nanošenje zla. Dosljedno pridržavanje protuepidemijskih mjera omogućuje nastavak rada, studiranja i prenošenja znanja te sprječava širenje zaraze." i istovremeno " Nastavnici nisu dužni pored klasične dodatno izvoditi nastavu i na daljinu." (FHS, 2020.) postavlja se pitanje zašto se nije išlo u smjeru poboljšanja digitalne komunikacije prema studentima ako im se istovremeno opravdava izostanak zbog iste te ugroze. To je nekolicina primjera kroz pregled postupaka i istraživanja određenih učilišta, koje pokazuju tri različita pristupa; nazovimo ih 'učim i mijenjam', 'znam i pretvaram u pozitivno', 'ne znam i pazim da ispunim formu i zakone'.

Obzirom na situaciju, znamo da konkretnih zakona nije bilo u mnogim područjima, osobito u dijelu gdje se sve svelo na preporuke, i zbog toga je došlo do ovih različitih pristupa s različitim posljedicama. Osim anonimno, malo djelatnika obrazovnih institucija će samokritično opisati cijelu situaciju, pa se ovim istraživanjem prikazuje pristup prema obrazovanju, komunikaciji i upravljanju od strane predavača zagrebačkog sveučilišta i studenata, a sve u svrhu izrade komunikacijskih i organizacijskih smjernica za bolje upravljanje ovakvim i sličnim situacijama.

## 2. TEORIJSKI PREGLED

### 2.1. ODREĐENJE POJMA KRIZNOG KOMUNIKACIJSKOG MENADŽMENTA

Prema definiciji Instituta za krizni menadžment, krizom se može nazvati svako odstupanje ili smetnju u poslovanju koji privlače pozornost javnosti i medija te onemogućuju normalan rad organizacije (Tomić, Milas, 2006: 138). Organizacijska kriza je svaka situacija koja, jednom, kad postane javna, izaziva negativnu reakciju interesno- utjecajnih skupina i stoga ima potencijal prijetnje za financijsko blagostanje, reputaciju ili opstanak organizacije ili jednoga njezinog dijela. Kod obrazovnih institucija su takve krize pod povećalom jer se od njih očekuje, ako već obrazuju druge, da su sposobni prvenstveno obrazovati sami sebe, kako bi se lakše nosili s krizom, a u ovom slučaju kao ključna kompetencija je osposobljavanje dionika u korištenju novih tehnologija. Iako su uzroci različiti, u suvremenoj se literaturi oni, općenito, dijele na vanjske i unutarnje (Tomić, Sapunar, 2006: 301): Vanjski uzroci, kako sama riječ sugerira, nastaju izvan organizacije u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na ove uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti i neke koje su relevantne za ovu situaciju, primjerice: prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene...Unutarnji uzroci često nastaju unutar jedne organizacije. Takve krize nisu često vidljive, a u njih se ubrajaju: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, loši uvjeti rada, nedostatak komunikacije itd. (Tomić, Milas, 2006: 140). To se sve može povezati s ovom pandemijskom situacijom, gdje je trebalo uspostaviti drukčiju organizaciju rada, promijeniti kanale komunikacije i unaprijediti uvjete u radu, osobito one tehnološke. Kriza ima ista obilježja kao i problem uzrokovan promjenom, osim što je kriza akutnija, intenzivnija promjena s dubokim implikacijama za organizaciju.

Kriza je dobra za izuzetne lidere i kompanije, one koje se uspješno mogu izboriti s promjenom jer u vrijeme krize njihovi slabiji konkurenti nestaju i prepuštaju im tržišta (Adizes, 2009), dok je u obrazovnim institucijama drukčije pristupa krizi obzirom da nemamo jednog 'vođu' jer je ključni dionik i država/zakoni, fakulteti imaju opet autonomiju i ne možemo očekivati da se krizi pristupa s vrha (liderstva jedne osobe) kao u kompanijama. Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji. Svaka kriza ima svoje uzroke koje je potrebno identificirati i riješiti. Isto tako, svaka kriza ima veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što treba prepoznati i iskoristiti. Pojedinci i organizacije imaju na raspolaganju i

vrijeme i potencijale potrebne za upravljanje krizom, no često im nedostaju vještine i tehnike da bi se s teškoćama mogli uspješno nositi. (Legčević, Taučer 2014.) i tu se najviše možemo poistovjetiti s uzrocima gdje je trebalo iskoristiti priliku za upis novih studenata (zbog dobro uspostavljenog online obrazovanja), raspolaganje vještinama i tehnikama koje je trebalo pripremiti i prije krize. Krizna situacija u organizaciji nije nužnost, ali je u svakom slučaju moguća i ugrožava poslovanje i mogući opstanak neke organizacije. Vrlo je specifična pojava i svaka posebno zahtijeva svoje rješenje, nema univerzalnog rješenja za sve vrste kriza. U krizi emocije djeluju pojačano i zato je potreban dodatni oprez. Krizni menadžment je bolji i učinkovitiji ako je krizna strategija određena pravovremeno. Svaka kriza ima svoj put za rješenje, ali je potrebno dobro razmotriti elemente koji ulaze u procjenu rizika s kojima se ulazi u krizu ili kriznu situaciju. Najbolji je način prevencije i obrane od krize osposobiti vlastito osoblje ili utemeljiti krizni stožer u kojemu će se nalaziti stručnjaci kojima su poznati svi alati i sva sredstva s pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza. (Legčević, Taučer 2014.)

## 2.2. STRATEGIJE KRIZNOG MENADŽMENTA

Ako znamo da krizu definiramo kao intenzivnu pojavu s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju (Jugo, 2017: 22) i da krize vidimo kao situacije kod kojih postoji opasnost od pojačavanja intenziteta, usmjeravanja velike pozornosti medija i državnih institucija na organizaciju, onemogućavanja uobičajenog, svakodnevnog rada u organizaciji i njezinih članova, narušavanja poslovnih rezultata (Tkalac Verčić 2015: 315), krizno upravljanje gledamo kao proces strateškog planiranja kojemu je ključni zadatak reagirati tijekom krizne situacije da bi uklonili dio rizika (Jugo, 2017, str. 248)

Postoji više teorija koje bi se mogle provući kroz ovu temu, na primjer apologija; koju Sellnow i Seeger (2013, 165) prikazuju kroz zadržavanje kredibiliteta (koje onda uključuje i poricanje i odbijanje odgovornosti). Ova strategija je bila vidljiva zbog toga što se velikim dijelom moglo na taj način braniti kredibilitet (niti je sveučilište krivo za pandemiju, niti za upravljanje na državnoj razini), ali kad se odabere takva strategija, uvijek se dovodi u pitanje, što se moglo učiniti unutar samih institucija bez obzira na vanjske okolnosti i zato je bolja opcija transformativna strategija (ibid.) koja mijenja mišljenje javnosti i potiče ju da promatra situaciju kroz širi kontekst. Zatim možemo promotriti teoriju obnove imidža, koju ćemo prikazati i kroz ovo istraživanje, jer se odnosi na umanjenje štete nastale krizom i prema Fearn-Banks (2011: 17) to se čini tako da se komunicira prema jasno definiranim javnostima. Dalje situaciju možemo promotriti i kroz teoriju difuzije, koja je u ovoj situaciji bila primjenjiva jer je postojala

potreba za informiranjem, a Arnoff i Lattimore (1997: 60) objašnjavaju kako se do prihvaćanja informacije prolazi kroz nekoliko faza. Zbog toga je institucijama stvaralo teškoću pripremiti svaku fazu jer su bili ovisni o informacijama koje dobivaju od stožera i koje su se iz dana u dan mijenjale. Tu dolazimo do teorije dionika, koja je posljedično važna jer su upravo interni dionici trebali procesuirati sve informacije, imati uspostavljenu strategiju komuniciranja te se onda obratiti svim ostalim javnostima i pritom ne zaboraviti na važnost povratne informacije. Na kraju, situacijska teorija krizne komunikacije gdje Coombs i Holladay (2012: 183) ističu kako je važna prilagodba. Upravo je ta prilagodba igrala najveću ulogu u reputaciji institucije, jer ukoliko su kod svake nove preporuke stožera imali spremni odgovor za svoje javnosti i način na koji će argumentirano obrazložiti svoja postupanja, mogla se postići i funkcionalnost rada i očuvanje imidža.

Svaka kriza prolazi kroz svoj životni ciklus, pa imamo više teorija koje nam to prikazuju. Za ovo istraživanje prikazujem najčešću i najjednostavniju model prema Coombs (2012: 10) koji spaja sve ostale teorije. Prema njemu imamo tri faze; pretkriza, krizna faza i postkriza. Kroz takav model je najlakše prikazati kakvi su rezultati kod određenih institucija koje su u svakoj od faza imale plan za komunikaciju i upravljanje, a kakav je rezultat kod onih koji su s zadržali samo na upravljanju fazom krize te kako kod onih koji su i nakon krize nastavili s postkriznom komunikacijom. Prema Jugi (2017: 29) kriznim komuniciranjem nazivamo upravo taj dijalog koji se odvija prije, tijekom i poslije kriznog događaja u svrhu umanjivanja štete reputaciji organizacije. Prectkriza kod Coombs (2012: 11) ima detekciju signala, prevenciju i pripremu krize. Signali su bili vidljivi, ako ne kod izbijanja pandemije u Kini, onda sigurno kad je došlo do širenja (osobito kad je pandemija stigla u Italiju). Tada se već trebalo pristupiti prevenciji i pripremanju odgovora na krizu institucionalno (na način na koji je to pripremio i stožer, u čijem komuniciranju na samom početku pandemije je to bilo i vidljivo). Krizna faza prema Sellnow i Seeger (2013: 31) govori kako je to nagao događaj, što je u ovom slučaju i bio jer se do zadnjeg trenutka nije očekivalo potpuni *lockdown*. U takvim situacijama krizu treba prepoznati i obuzdati. U postkrizno razdoblju prema Coombs (2012: 12) govori se kako je to prilika za institucije da bi iduću krizu dočekali spremniji. Obzirom da smo imali dva *lockdowna* prema Verčić (2015: 315) vidljivo je koliko je važna evaluacija, jer svaka organizacija treba ocijeniti kvalitetu svog odgovora na osnovu naučenog. Zato je nakon prvog *lockdowna* trebalo, kako se spominje i kod Juge (2017: 34: 74) komuniciranjem prepreke pretvoriti u prilike i isto se spominje kako je nemoguće izbjeći epidemije, ali kvalitetnim kriznim planiranjem krizu možemo reducirati. Kako bismo kvalitetno pripremali institucije na razne vrste kriza, moramo

strateški pristupiti. To možemo činiti pomoću četiri elementa; analiza snaga i slabosti, dogoročnog planiranja i analiziranja, provedbama strategije te strateškog odlučivanja (Jugo, 2017: 107). Potrebno je spomenuti i reaktivne strategije komuniciranja koje se koriste prema Jugi (2017: 201) radi neutralizacije mogućih posljedica. Krizni tim, kojeg je trebala imati svaka institucija zasebno i cijelo Sveučilište trebalo je imati aktivnosti koje Jugo (2017: 223) prikazuje u tri skupine; nastavak komunikacije, suradnja s istražiteljima (u ovom slučaju stožerom), nadgladanje krize za vrijeme i nakon završetka. Upravo je takav pristup ono što posljedično ima za rezultat organizacijsko učenje, koje se pokazalo uspješno ili neuspješno do drugog lockdowna. Isto tako, razvojem komunikacijske tehnologije, koja je bila i jedini način komuniciranja i kojom je prema Lee i dr. (2014: 170) olakšan dijalog i dvosmjerna komunikacija te je trebala omogućiti donošenje odluka uz prethodnu razmjenu mišljenja.

### 2.3. KRIZNI KOMUNIKACIJSKI MEMANDŽMENT U INSTITUCIJAMA

Komunikacijski menadžment u institucijama služi tome da se ostvare odnosi između dionika, grupa i pojedinaca te se osigurava njihova kohezivnost i sinergijsko djelovanje u ostvarivanju komunikacijskih ciljeva. Krizno komuniciranje predstavlja strateški važnu komunikacijsku aktivnost. Kriza predstavlja preokret u organizacijskom funkcioniranju te je najnepoželjnija situacija u kojoj se organizacija može naći. Stoga odnos prema njoj; upravljanje kriznom situacijom i krizno komuniciranje predstavlja najveće izazove u praksi upravljanja i korporativne komunikacije. (Ćorić, 2019.). Za Coombsa i Holladay (2010.) krizno upravljanje predstavlja set čimbenika dizajniran za borbu protiv kriza s ciljem umanjenja štete koju nanose, točnije upravljanje informacijama i upravljanje značenjima, dok krizno komuniciranje definira kao prikupljanje, obradu i širenje informacija potrebnih za rješavanje krizne situacije.

Zbog važnosti obrazovanja u društvu danas su odnosi s javnošću iznimno važni za uspješno funkcioniranje svake obrazovne institucije. Gotovo se sve obrazovne institucije suočavaju s određenim problemima koje treba komunicirati. Ako znamo da je prvi klijent prve agencije odnosa s javnošću bio Harvard a Sveučilište u Miamiju ima odjel za odnose s javnošću s uredima koji se bave odnosima sa svim specifičnim javnostima, čudi da učilišta kod nas odnosima s javnošću ne pridaju dovoljno pozornosti, a to je vidljivo iz hijerarhijske pozicije tih djelatnika (Radelj, 2018.)

Kako bi mogli uspostaviti organizaciju i komunikaciju, osobito kriznu, online obrazovanja u instituciji moramo imati na umu glavne dionike. Po tom pitanju je napravljeno nekoliko istraživanja, pa su recimo sadašnji rezultati istraživanja detaljno su objasnili brojne izazove, uključujući nedostatak pripremljenosti (učenika i institucija), nisku kvalitetu interakcije, nedostatak motivacije, nedostatak razrednih aktivnosti i forsirano usvajanje e-učenja. Alternativno, nekoliko se prilika pojavilo kroz niz prijedloga kao što su sveobuhvatni plan upravljanja u kriznim slučajevima, uvođenje snažnih programa savjetovanja za studente i strateški plan za kvalitetu sadržaja za online učenje (Rehman, Soroya i ostali, 2021.)

Isto tako, spominje se uvođenje mentora, koje najviše nedostaje u online učenju u našim obrazovnim institucijama, a tu istraživanja govore kako su organizacije imale uglavnom pozitivno iskustvo online mentorstva. Izvijestili su da su primili dovoljnu kontekstualnu i tehnološku podršku kada je to bilo potrebno uz ograničenu stručnu podršku. Međutim, očekivali su da će njihovi mentori odvojiti više vremena, a njihovi sveučilišni supervizori da više kontroliraju škole praktikuma i da daju više primjera i smjernica za online poučavanje. Naznačili su da je, kada nisu dobili podršku, to u potpunosti bila posljedica pandemije (Errsin, Atay 2021.). Treća vrlo bitna stvar su predavači koji posljedično, zbog loše organizacije, nisu bili dovoljno spremni za takav vid poučavanja, te su i sami primijetili da moraju raditi na svojim kompetencijama. Pa recimo ova trenutna studija pokazuje da su svi sudionici bili svjesni potrebe za poboljšanjem svojih kompetencija za poučavanje putem interneta. Budući da stjecanje i ovladavanje takvim kompetencijama može zahtijevati vrijeme i podršku, to znači da prijelaz na online poučavanje zahtijeva napredne razine osposobljavanja i podrške predavača, bilo da se radi o programima stručnog usavršavanja ili studiranju (Badiozaman, Segar i drugi 2021.).

## 2.4. ONLINE OBRAZOVANJE ZA VRIJEME KRIZE

Za početak je potrebno prikazati razliku između online studija i studija na daljinu. U vrijeme pandemije, svi su se pozivali na to da je studiranje postalo online, a u praksi je to postalo učenje na daljinu kod većine dionika. Online studij puno je više od pukog tehnološkog napretka učenja na daljinu. Sastoji se od virtualnog okruženja za učenje u kojem se predavanja mogu snimati kako bi se studentima pomoglo da ponovno prođu kroz gradivo, okruženje u kojem mogu potražiti gradivo po kojem uče, znanstvene članke i ostalu literaturu. Uključuje i mikro učenje i svakodnevno praćenje uz podršku. Kod studija na daljinu, nepopularno kod nas nazivano 'dopisna škola' student samostalno odrađuje zadatak u određenom roku te ih dostavlja putem

maila i nema skoro nikakve interakcije s kolegama, a interakcija s nositeljima predmeta je ograničena i nekonstantna, što kod online studija nije slučaj, gdje je ta interakcija puno češća i efikasnija čak i od klasičnog studiranja. Učenje na daljinu prema istraživanju Ewelina Zarzycka (2021.) prikazuje digitalni i generacijski jaz kao i specifičnosti učenja na daljinu koji mogu predstavljati prepreku u razvoju komunikacijskih i suradničkih vještina učenika. Malo je istraživanja o razumijevanju onoga što pokreće komunikaciju i suradnju u okruženju učenja na daljinu i pruža empirijske dokaze o važnim kontingentnim varijablama koje utječu na komunikaciju i suradnju učenika u hitnom učenju na daljinu uzrokovanom pandemijom COVID-19. Istraživanje J. Chem (2020.) prikazuje da čak iako su neki učitelji i određeni razredi bili spremni suočiti se s tom situacijom, velika većina morala je prilagoditi svoje poučavanje i učenje u vrlo kratkom vremenu bez obuke, s nedovoljnim znanjem i s malo priprema. U istraživanju Marek (2021.) ispitanici su rekli da su naučili potrebu za prilagodljivošću i dobrim planiranjem, naglašavajući da rade ono što je potrebno kako bi pružili znanje svojim učenicima. Postojala je velika varijabilnost u većini odgovora, što ukazuje na to da su iskustva pojedinih učitelja varirala između pozitivnih i negativnih. Preporuke koje, temeljene na nalazima, uključuju potrebu za boljom obukom i dizajn instrukcija učenja na daljinu kao dio dugoročnog profesionalnog razvoja za fakultet i sjećajući se važnosti svih iskustava studenata u visokom obrazovanju za vrijeme pandemije, od kojih su mnoga izvan opsega stvarne nastave.

Time se došlo do organizacijskog učenja, koje je dovelo do shvaćanja da online učenje mora pružiti puno više od učenja na daljinu u ovakvoj pandemijskoj situaciji i da to zahtjeva puno rada i promjena u institucijama. Na primjer, prema Dominko Baloh (2019.) sveobuhvatnom podrškom studentima i suvremenim pedagoškim pristupima osigurava se visoka aktivnost studenata, postizanje ciljeva, kompetencija, ishoda učenja te suvremeno ocjenjivanje i vrednovanje znanja. Tijekom studija studentima se pruža pedagoška, organizacijska i tehnička podrška. Studenti su u pratnji profesora i online mentora. Uloga potonjeg prvenstveno je motivacijska; studenti i online mentori su dostupni 24 sata dnevno 7 dana u tjednu. Obzirom da takve platforme nisu postojale kod fakulteta na Zagrebačkom sveučilištu, odvijanje nastave svelo se na korištenje mailova, Zooma, Temasa i sličnih platformi po želji predavača. Tu je također došlo do problema kad nositelji predmeta nisu znali uključiti Zoom sastanak ili koristiti mail čemu su mnogi studenti svjedočili pa je i kvaliteta studija na daljinu, koja je ionako daleko manje kvalitetna od online studija, postala još manje korisna.

U tom kriznom razdoblju za učilišta, do izraza su došle kompetencije predavača, koje su se znatno morale prilagoditi situaciji i online predavanju. Prema (Caena & Redecker, 2019.)



Europski okvir za digitalne kompetencije predavača treba pridonijeti tome da svaki predavač razvija i osvijesti svoje kompetencije, a time se i pokazuje da je dobro osmišljen okvir sposoban uskladiti ciljeve različitih dionika i djelovati kao poticaj inovacijama u pedagogiji 21. stoljeća. Sa znanstvenog gledišta, mora se temeljiti na temeljitom istraživanju, na jasnom razumijevanju potreba za profesionalnim učenjem, popraćenom nastojanjem da se konceptualno uobličeni različiti aspekti u konzistentan, sažet, fleksibilan i intuitivno razumljiv model. Online obrazovanje je stvorilo polemike oko toga može li takvo obrazovanje pružiti kvalitetu koju svako učilište želi pružiti svojim studentima. Prema (Lord & Volery, 2000.) rezultati studije pokazuju da je Internet moćan alat u obrazovanju te ima potencijal za učinkovite obrazovne programe. Očito je, također, da predavači moraju nadograditi svoje vještine, jer prema TALIS istraživanju samo 60% nastavnika dobilo je stručno usavršavanje u ICT-u, dok je 18 % prijavilo veliku potrebu za razvoj u tom području (TALIS, 2019.) i da tradicionalni principi rada te online obrazovanje nisu međusobno isključivi. Više nije pitanje može li online obrazovanje ispuniti obećanje o kvalitetnom visokom obrazovanju, pitanje je kako sveučilišta mogu odmah i učinkovito prihvatiti masovno usvajanje online učenja. Ovaj scenarij predstavlja ne samo jedinstven izazov, već i potencijalnu priliku za obrazovanje. Integracija online učenja u visokom obrazovanju prisutna je u posljednjih 20 godina pa, iako nedvojbeno sadržajna, i dalje nije dovoljno brzo prihvaćena i integrirana kako bi se stekla široka privlačnost (Liguori & Winkler, 2020.). Online obrazovanje također zahtjeva novo dizajniranje programa i pristupa studentima, ali i organizaciji unutar učilišta.

Prema istraživanju Stonea (2019.) Mnogo je predavača komentiralo važnost dizajniranja online sadržaja na načine koji će lakše povezati studente jedne s drugima i s predavačima, potičući veću interakciju, suradnju i komunikaciju. U ovim situacijama govorimo i o kriznoj komunikaciji, ali i onoj koja u drugom valu više nije trebala biti krizna već jasno određena i uniformirana. Ako gledamo vertikalnu komunikaciju, prema Sanders, Nguyen i Bouckenooghe (2020.) zaposlenici će vjerojatnije razumjeti komunikaciju i pravila od nadređenih kako je predviđeno kad su poruke prepoznatljive (poruke se ističu, a time plijene pažnju i pobuđuju interes) dosljedni su (podaci u porukama su isti u svim takvim situacijama) i sporazumni su (više aktera šalje iste informacije). Kad se poruke doživljavaju kao prepoznatljive, dosljedne i sporazumne, zaposlenici mogu razumjeti što se od njih očekuje. U svim ostalim slučajevima zaposlenici su skloniji interpretirati poruku i prilagoditi vlastitim mogućnostima i okolnostima te imaju problem razumjeti informacije. Zagrebačka učilišta su imala različitu komunikaciju za vrijeme pandemije; od onih koji komunikaciju nisu imali uopće, do onih koji su od prvog dana

uskladili sva postupanja unutar učilišta te iskomunicirali postupke prema svojim zaposlenicima, predavačima, studentima i općenito svim dionicima.

Postoje primjeri dobre prakse za vrijeme pandemije u nekim državama; u Luksemburgu je vladao novi sustav potpore za potporu studentima i roditeljima za vrijeme učenja od kuće. U Meksiku je postojala telefonska linija "Vaš učitelj Online" koji se aktivirano kako bi se studentima ponudilo mentorstvo (OECD, 2020.). Učinkovito učenje izvan institucije očito je postavilo veće zahtjeve za autonomiju studenata, kapacitete za samostalno učenje, izvršavanje zadataka, samokontrolu i sposobnost učenja online. Sve su to bitne vještine za sadašnjost i budućnost i kako bi se pomoglo studentima u što kvalitetnijem obrazovanju, promjene moraju krenuti od kompetencija predavača i institucionalne organizacije.

### 3. METODOLOGIJA I OPIS ISTRAŽIVANJA

Istraživanje se odvijalo na dvije grupe ispitanika u dva vremenska razdoblja sa zajedničkom poveznicom, a ta poveznica je bila *lockdown* 2020. Između ta dva razdoblja je bilo ljeto, gdje su se manjim intenzitetom odvijale akademske aktivnosti, ali uz dovoljno prostora za pripremu nove akademske godine u slučaju ponovnog *lockdowna*. Prva grupa ispitanika su bili studenti, kod kojih su se procjenjivali trenutni učinci na studiranje u takvom okruženju, dok su druga grupa ispitanika bili nositelji predmeta za vrijeme drugog *lockdowna*. Uzorak je odabran kao uzorak eksperata u slučaju predavača te kvotni u slučaju studenata, te se uzimao omjer studenata na određenom fakultetu s brojem predavača na istim tim fakultetima. Obzirom na zajamčenu anonimnost i samim time iskrenije odgovore, za potrebe ovog rada se zna da su odgovori dobiveni s četiri fakulteta zagrebačkog sveučilišta te 50 studenata s ista ta četiri fakulteta. Obzirom da je za ovakav tip istraživanja namijenjen dubinski intervju, a koji obzirom na okolnosti pandemije nije mogao biti uživo, odlučilo se koristiti neku vrstu intervjua kroz iskaze u kombinaciji s anketnim upitnicima, koji bi onda upotpunili svaku danu informaciju.

#### 3.1. ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU PREDAVAČA

Metodologija koja se koristi je kvalitativna deduktivna metoda istraživanja uz prikupljanje iskaza anketnim upitnikom te analizom sadržaja iskaza 26 predavača s 4 fakulteta.

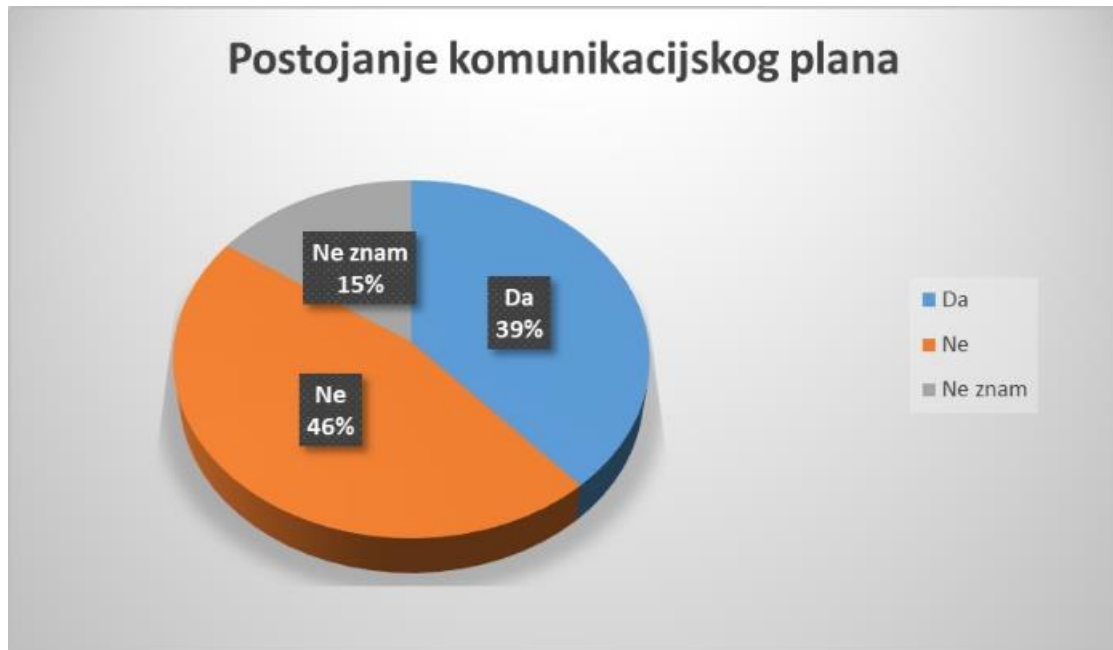
Glavni cilj je istražiti spremnost učilišta za upravljanje kriznom komunikacijom u drugoj pandemijskoj godini online obrazovanja. Specifični ciljevi su:

- Procijeniti je li komunikacija i reakcija bila brza i efikasna.
- Istražiti jesu li dionici bili osposobljeni za novi oblik komunikacije.
- Istražiti koje preduvjete su imali za nastavak nastave te kako su ih komunicirali.
- Prikazati primjenu novih oblika nastave i komunikacije kroz prilike koje se mogu iskoristiti online nastavom.

##### 3.1.1. ANKETNI UPITNIK

U ovom dijelu prikazuju se rezultati iz anketnog upitnika u kojima su direktno postavljena istraživačka pitanja i pitanja za dodatna pojašnjenja. Nakon svake grupe odgovora daje se komentar i kritički osvrt.

Prva grupa pitanja uključivala je pitanja za provjeru postojanja komunikacijskog plana i njegovog korištenja. Cilj je bio procijeniti trenutno stanje nakon što se komunikacija trebala uspostaviti obzirom da su iza nas već dva *lockdowna* koja su uvelike otežala komunikaciju. Obzirom da nije bilo uniformiranih pravila, svako učilište je samo biralo način komunikacije, ciljeve i poruke koje će odašiljati.



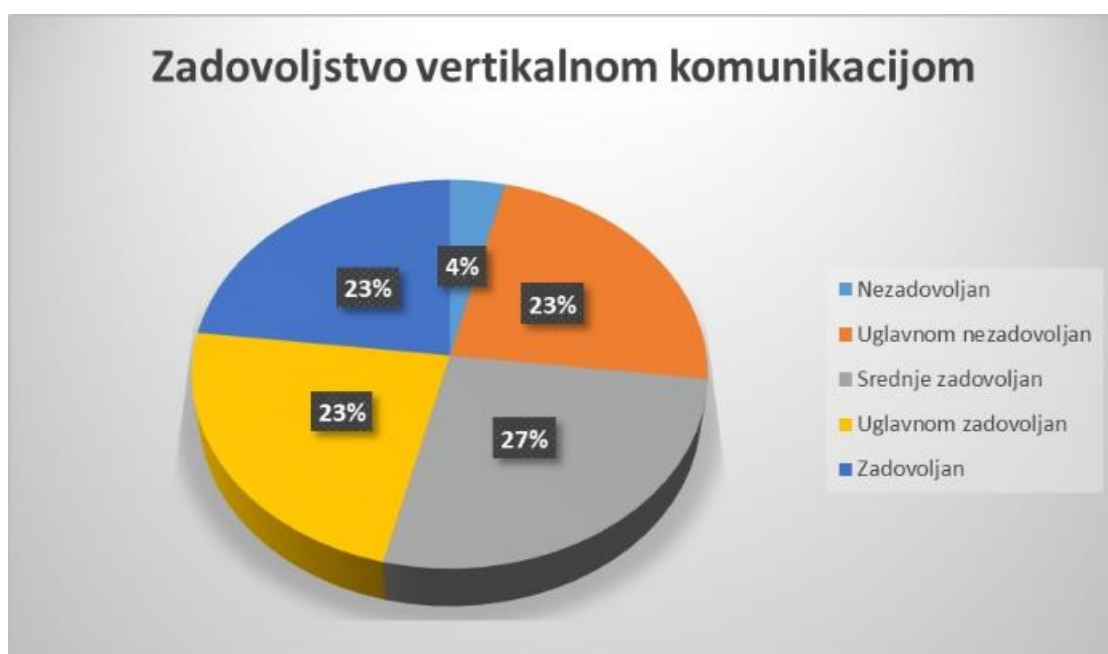
SLIKA 1 POSTOJANJE KOMUNIKACIJSKOG PLANA



SLIKA 2 KORIŠTENJE KOMUNIKACIJSKOG PLANA

Plan komunikacije nije postojao niti se koristio na učilištima po tvrdnjama više od 40% ispitanika. Dilema je ta, obzirom da nisu postojala stroga pravila već se dosta toga svelo na improviziranje i snalaženje, ispitanici nisu znali što bi taj plan uključivao, ali su bili svjesni da nije postojao, jer nisu dobili određene poruke koje bi im olakšale snalaženje u situaciji.

Druga grupa pitanja je bila vezana za zadovoljstvo komunikacijom, kako onom vertikalnom tako i onom horizontalnom, obzirom da su naveli da plan nije postojao, ipak su na neki način morali uspostaviti organizaciju i nastavak predavanja.



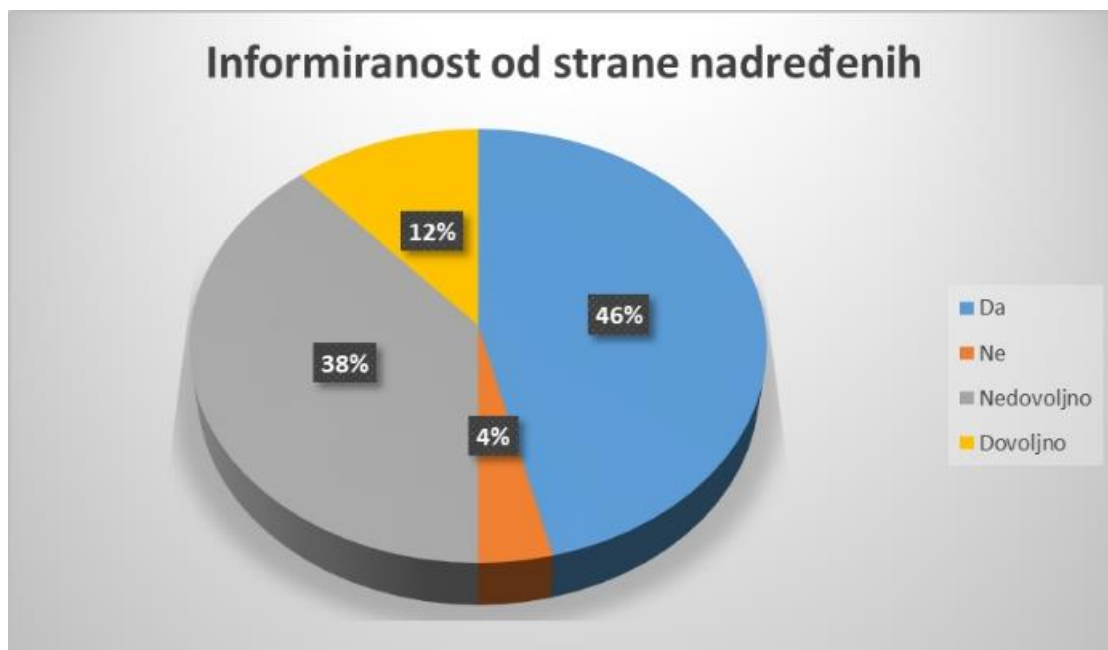
**SLIKA 3 ZADOVOLJSTVO VERTIKALNOM KOMUNIKACIJOM**



**SLIKA 4 ZADOVOLJSTVO HORIZONTALNOM KOMUNIKACIJOM**

U toj grupi pitanja, ispitanici su bili podijeljenog mišljenja, a više su bili zadovoljni horizontalnom komunikacijom te se po tome da zaključiti, da su više komunicirali pravila i dobivali podršku svojih kolega nego svojih nadređenih.

Zbog toga se htjelo provjeriti jesu li imali dovoljno informacija od svojih nadređenih i jesu li imali ulogu u komunikaciji, obzirom da je svaki dionik trebao komunicirati s nadređenima, kolegama, ali i studentima, što je u situaciji gdje se naglo promijenila situacija od komunikacije uživo do komunikacije online, zahtijevalo mnogo promjena.



**SLIKA 5 INFORMIRANJE OD STRANE NADREĐENIH**



**SLIKA 6 ULOGA U KOMUNIKACIJI**

Ispitanici su tu također bili podijeljeni, pa obzirom da je manje od pola ispitanika imalo informacije od nadređenih, više od pola je svoju ulogu imalo samo u komunikaciji sa studentima. Komunikacija sa svima u instituciji je bila minimalna, odnosno 4%, što postavlja

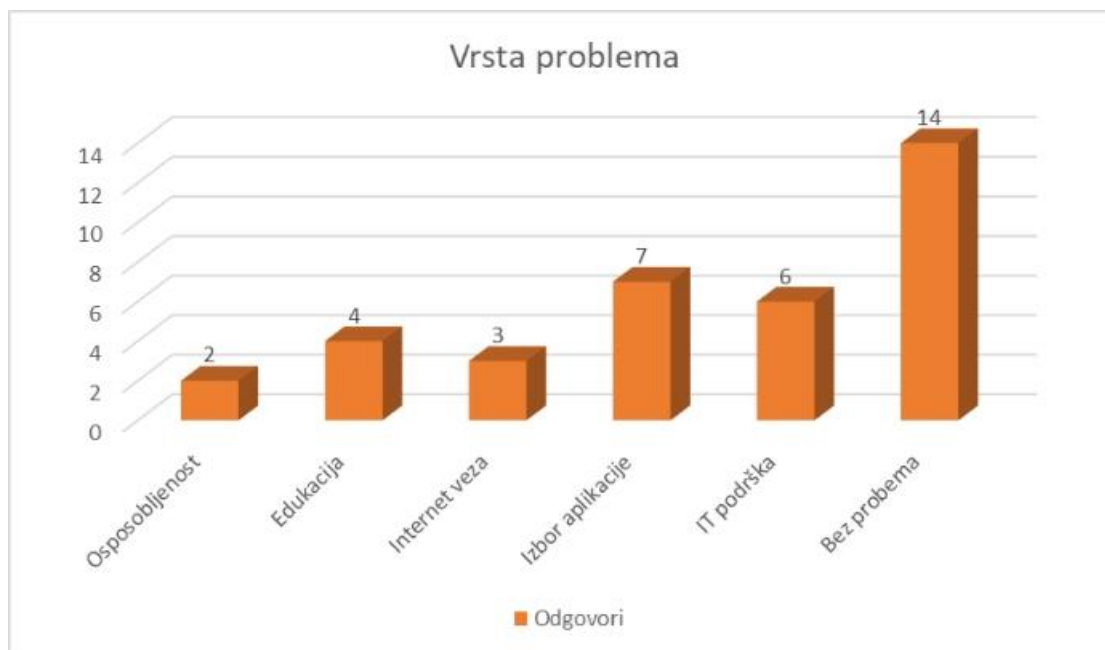
pitanje na koji način su organizirali predavanja, rasporede, upisivanje ocjena, odabir platformi i aplikacija. To su glavni preduvjeti za održavanje online nastave i ustvari je pozitivna stvar što su se bez obzira na manjak strukture na neki način uspjeli organizirati i organizirati nastavu. Kako je to utjecalo na krajnji ishod i kvalitetu, vidljivo je kroz daljnje istraživanje.

Ako je komunikacija bila polovična i neuspostavljana vertikalno i horizontalno, očekuju se određeni problemi kod izvođenja nastave, osobito u dijelu korištenja novih tehnologija, alata za komunikaciju i realizaciju predavanja. Tako je iduća grupa pitanja bila usmjerena u tom smjeru.



SLIKA 7 TEŠKOĆE KOD IZVOĐENJA ONLINE NASTAVE

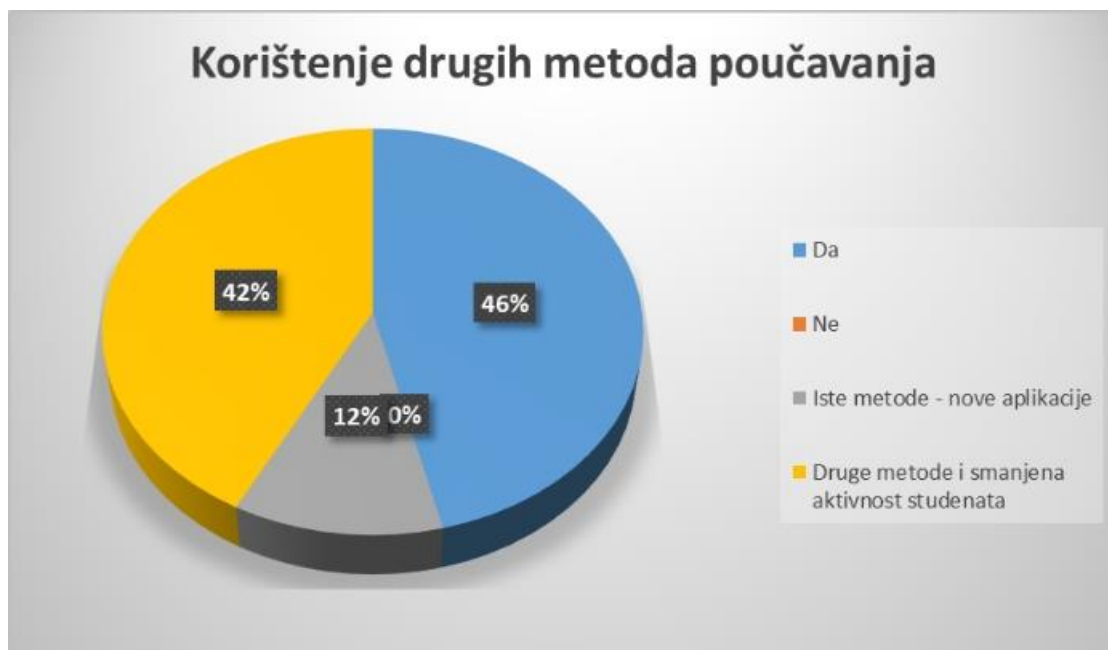




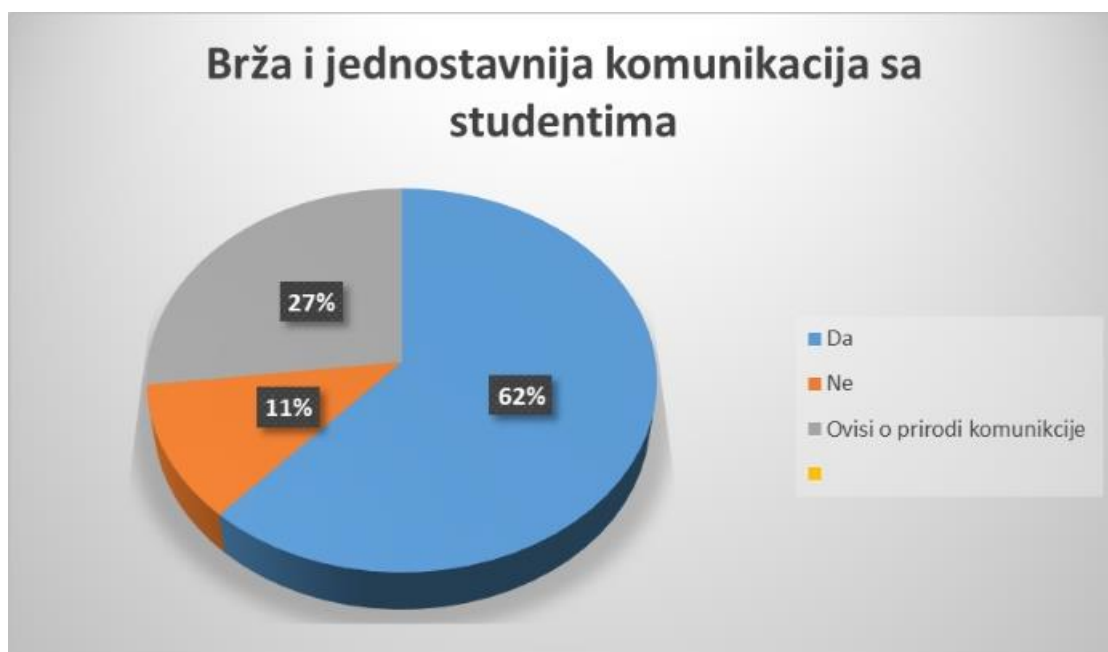
**SLIKA 8 TEŠKOĆE KOD IZVOĐENJA ONLINE NASTAVE**

U ovom dijelu je ipak većina uspjela održati nastavu bez problema, a njih skoro 30% je imalo problema. Ti problemi su istaknuti na raznim područjima; neki nisu bili osposobljeni za taj oblik nastave, online obrazovanje zahtjeva i IT podršku, dobru internet vezu, ali i izbor aplikacije ukoliko su sami odlučivali o tome na koji način će se nastava odvijati.

Kad se ti problemi zanemare, dolazimo do metodologije rada, koja je nešto drukčija u online nastavi; postoje nove dileme u pedagoškim kompetencijama, ali i onim tehnološkim, pa se htjelo provjeriti jesu li predavači mijenjali metodologiju rada u ovom novom načinu obrazovanja.



**SLIKA 9 METODOLOGIJA RADA I KOMUNIKACIJA SA STUDENTIMA**

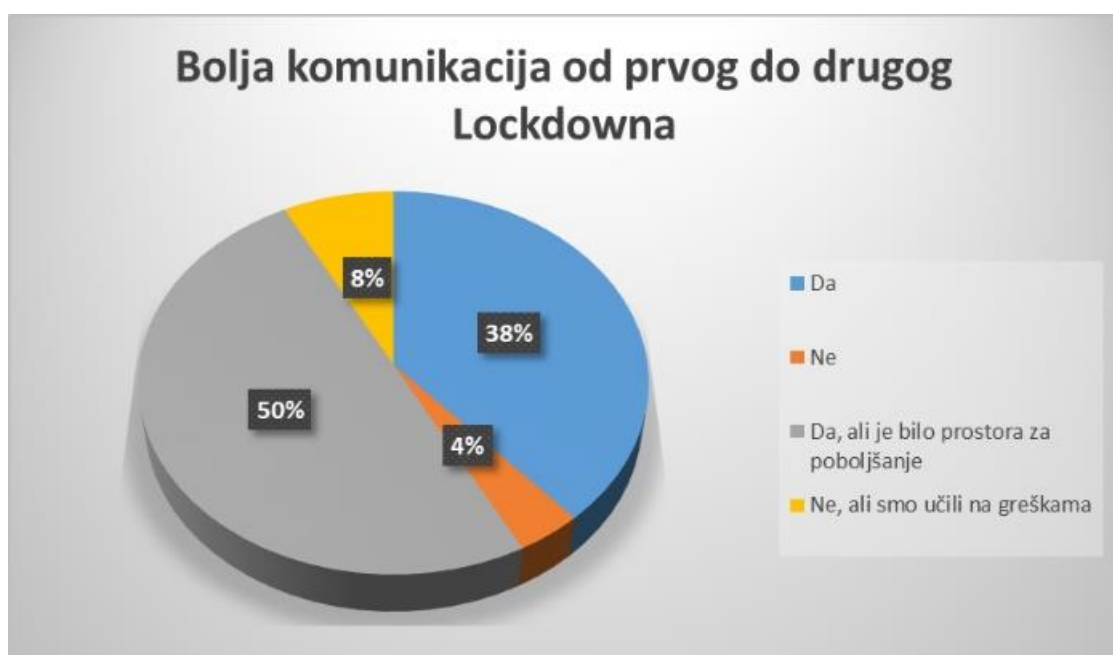


**SLIKA 10 METODOLOGIJA RADA I KOMUNIKACIJA SA STUDENTIMA**

Ispitanici su odgovorili da im je komunikacija sa studentima bila brža i jednostavnija, ali skoro svi su promijenili metodu rada. Pola ispitanika koji su odgovorili da su koristili druge metode su također istaknuli problem aktivnosti studenata, što je činjenica za novo istraživanje; jesu li

studenti bili manje motivirani zbog nove situacije ili nove metode rada nisu bile efikasne, odnosno da su morale biti drukčije.

Kako su ispitanici naveli da su koristili nove metode rada, ali i da im je komunikacija sa studentima bila jednostavnija i brža, htjelo se je provjeriti kakvi su im stavovi općenito prema online obrazovanju i je li se komunikacija poboljšala od prvog do drugog *lockdowna*.



**SLIKA 11** OPĆI STAV O POBOLJŠANJU I BUDUĆNOSTI ONLINE OBRAZOVANJA



**SLIKA 12 OPĆI STAV O POBOLJŠANJU I BUDUĆNOSTI ONLINE OBRAZOVANJA**

Više od pola ispitanika nije bila u potpunosti zadovoljna komunikacijom koja se trebala promijeniti (na bolje), te su vidjeli prostor za poboljšanje. Zanimljivo je da bez obzira na lošiju organizaciju i komunikaciju, 65% predavača želi online obrazovanje, ili kombinirano s kontaktnim ili isključivo online programe unutar njihovih učilišta.

### 3.1.2. ISKAZI PREDAVAČA

Dalje u istraživanju su se prikupili iskazi ispitanika, koje se navode u tri grupe tablično. Prva grupa je pozitivan stav prema online obrazovanju. Druga grupa je negativan stav prema online obrazovanju. Treća grupa su stavovi prema komunikaciji i organizaciji, a zadnja grupa je primjer pozitivne prakse jednog učilišta u Zagrebu.

**TABLICA 1 POZITIVAN STAV PREMA ONLINE OBRAZOVANJU**

Iskaz 1	<i>S obzirom na situaciju u kojoj smo se zatekli mislim da je online nastava bila izvrsno rješenje.</i>
Iskaz 2	<i>Studenti su u ovakvom obliku nastave, posebno u početku, bili manje aktivni stoga je i nastava bila manje interaktivna, no stjecanjem iskustva predavača u ovakvom obliku nastave i to se promijenilo.</i>
Iskaz 3	<i>Smatram da je online oblik nastave odličan alat za krizne situacije ili se može dalje implementirati na određenim smjerovima koji podržavaju ovakav oblik nastave.</i>
Iskaz 4	<i>Online edukacija je budućnost.</i>
Iskaz 5	<i>Moramo biti svjesni da većina studenata radi tijekom studiranja, puno njih prvo iskustvo u struci stječu tijekom studiranja, ali zbog rasporeda i predavanja uživo teško mogu uskladiti rad i studiranje. Budući da sam ja zagovornik praktičnog rada i stjecanja iskustva u stvarnim okolnostima smatram da je online nastava način da se kolegicama i kolegama omogući da pravovremeno ispunjavaju sve svoje obaveze i time postaju zadovoljniji i ispunjeniji kao profesionalci.</i>
Iskaz 6	<i>Pokazalo se i kako online, kraće forme omogućavaju veću zainteresiranost i pažnju studenata što je dovelo i do veće interaktivnosti.</i>
Iskaz 7	<i>Pandemija nam je pokazala da postoji prostor za napredak i modernizaciju obrazovanja i to koristeći jednostavne i praktične alate.</i>
Iskaz 8	<i>Vrijeme je puno bolje iskorišteno ovim načinom rada.</i>
Iskaz 9	<i>Kao što sam napisao, ja već godinama koristim hibridni način po(du)čavanja, ali mislim da su predavanja uživo najbolja. Sve javno dostupne i sveučilišne IT alate svi su mogli koristiti i ranije - ja i jesam - ali to ne znači da ne mislim kako je nastava uživo nezamjenjiva.</i>
Iskaz 10	<i>Za vrijeme izvođenja nastave na daljinu, za razliku od tradicionalne nastave, prisutnost na nastavi je bila gotovo 100%, jer je studentu daleko lakše biti prisutan za računalom nego na lokaciji izvođenja nastave. Današnji razvoj tehnologija omogućuje u potpunosti prelazak na nastavu na daljinu, u kojemu je komunikacija sa studentima daleko bolja.</i>

Iz ovih iskaza vidljivo je da su predavači pozitivnog stava prema online nastavi, uštedi vremena, fleksibilnosti i praktičnosti. Posebno zanimljiv iskaz broj 5, koji upravo ističe zašto je online obrazovanje idealno u visokom obrazovanju. Uglavnom su tu odrasli ljudi koji počinju ili imaju karijere i ovaj način obrazovanja im se omogućuje da ono što nauče implementiraju u svoje radno okruženje, pritom ne gubeći vrijeme na putovanja i organizaciju vremena kod klasičnog studija.

**TABLICA 2 NEGATIVAN STAV PREMA ONLINE OBRAZOVANJU**

Iskaz 1	<i>Motiviranost većine studenata, pa i nas profesora, nedovoljna u varijanti on line nastave. U budućnosti se vraćam tradicionalnom načinu predavanja uz primjenu novih alata gdje je to opcija.</i>
Iskaz 2	<i>Živu riječ ništa ne može zamijeniti. To potvrđuju i studenti s kojima sam u komunikaciji</i>
Iskaz 3	<i>Raditi na osamostaljivanju studenata. Prethodnih godina smo ih razmazili priređujući im sve materijale i održavajući stalan kontakt (na nastavi i konzultacijama). U ovim novim okolnostima, bez tih kontakata, dio njih se teže snalazio učeći sami.</i>
Iskaz 4	<i>Predavanja potpuno prihvatljiva u online modu. Ispiti su jednostavniji i efikasniji na tradicionalna način.</i>
Iskaz 5	<i>Suradnja je ok, predavanja odlična u danim uvjetima, ali jedva čekam staronormalno i mogućnost kombiniranja dobrih karakteristika jednog i drugog načina.</i>
Iskaz 6	<i>Ovisno o vrsti kolegija negdje su komunikacija i predavanje dobro, a negdje je jako teško izvoditi nastavu (računski zadaci i sl)..</i>
Iskaz 7	<i>Nastava online je neprirodna, studentima i profesorima zamorna. Naravno da se nastava treba realizirati te da je zdravlje najvažnije, ali čim uvjeti dozvole, radi stjecanja boljih kompetencija i održanja psihičkog zdravlja treba nastavu održavati uživo.</i>

Negativnih iskaza ima nešto manje, a ključni problem koji su istaknuti su neaktivnost studenata, težina izvođenja predmeta koja sadrže računске zadatke, čvrsti stav oko toga da je ‘živa’ riječ nezamjenjiva, iako je i ona online riječ ‘živa’. Također smatraju da je takav način predavanja neprirodan te da je nepovoljan za psihičko zdravlje.

**TABLICA 3 POZITIVAN STAV PREMA ORGANIZACIJI I KOMUNIKACIJI U INSTITUCIJI**

Iskaz 1	<i>Zadovoljna sam komunikacijom koju je uprava učilišta provodila s predavačima, informacije su se slale gotovo svakodnevno pa smo bili dobro informirani, a bilo je tu i poruka ohrabrenja i zajedništva.</i>
Iskaz 2	<i>Pandemija je svakako pokazala da imamo kapacitete i mogućnosti za kombinirani, pa čak i online rad. Iako ovaj model možda nije primjenjiv na niže razine obrazovanja, prema iskustvu u posljednjih godinu dana, osobito prema reakcijama kolegica i kolega rekao bih da su puno bolje reagirali na ovakav oblik održavanja nastave.</i>
Iskaz 3	<i>Svakako moram naglasiti da je velik broj kolegica i kolega po završetku kolegija poslalo Feedback (što inače nije bio čest slučaj) u kojem su naveli kako im je novi, online oblik nastave puno bolji i interesantniji.</i>
Iskaz 4	<i>Postoji dosta kolega koji se trude s novim materijalima, načinima izvođenja nastave i sl., ali studenti su strašno nezainteresirani.</i>

Pozitivan stav prema instituciji imali su oni koji su imali i dobru komunikaciju unutar učilišta i uspjeli uspostaviti kvalitetna predavanja. Kao pozitivno ističu svakodnevno informiranje, pozitivne reakcije kolega na online nastavu, slanje povratne informacije po završetku kolegija, ali i veliki trud kolega kod organizacije nastave.

**TABLICA 4 NEGATIVAN STAV PREMA KOMUNIKACIJI I ORGANIZACIJI U INSTITUCIJI**

Iskaz 1	<i>Ne postoji uniformno definirano pravilo kojeg se svi moraju držati vezano za održavanje nastave na daljinu, odnosno različiti nastavnici koriste različite alate za održavanje nastave na daljinu te se i sama nastava održava na različite načine</i>
Iskaz 2	<i>Neki objave snimku predavanja unaprijed, a neki drže "uživo" u predviđenom terminu predavanja. Neki nastavnici zbog specifičnosti izvođenja vježbi (rješavanje zadataka na ploči, posebni alati na računalu, terenska nastava i sl.) značajno pojednostave izvođenje vježbi na daljinu ili ih ne drže uopće.</i>
Iskaz 3	<i>Ne postoji kontrola održavanja nastave i uniforman način držanja nastave, te sve skupa nije dovoljno dobro vertikalno iskomunicirano.</i>
Iskaz 4	<i>U početku je bilo, naravno, teže izvoditi nastavu jer je ovakav oblik komunikacije i edukacije bio novost i predavačima i studentima.</i>
Iskaz 5	<i>Nastava se realizirala, ali nije bio nikakav jasan plan niti su dobivene upute u vidu korištenja određene aplikacije za održavanje nastave. Nastavnici su bili prepušteni sami sebi i vlastitom snalaženju što je dovelo do 24h radnog vremena svakog dana bez slobodnog dana.</i>

- Iskaz 6 *Mislim da je najbitnije usuglasiti oblik komunikacije sa studentima na istom fakultetu da studentima bude lakše, osim toga bitno je da uprava pravovremeno donosi odluke koje smatraju ispravnima uzimajući u obzir i mišljenje zaposlenika.*
- Iskaz 7 *U predavanju matematičkih kolegija od kuće (online) nedostaje računalne opreme, kao na primjer tablet s olovkom što bi pojednostavilo raspisivanje rješenja.*
- Iskaz 8 *Jasniji protokoli, digitalizacija resursa kojima studenti mogu pristupati (knjiznica), protokoli krizne komunikacije i postupanja (nema ih)*
- Iskaz 9 *Sve skupa se odradilo na silu i bez ikakvog plana. Npr. cijeli semestar se nisam mogao spojiti na službeni alat srca za e-učenje jer kao nije bilo licenci, a zapravo me sustav nije prepoznavao kao predavača.*
- Iskaz 10 *Dosta dionika iskorištava situaciju pa bi trebalo jasnije i konkretnije definirati nastavu, provođenje ispita, što se traži od studenata i sl.*
- Iskaz 11 *Neki profesori samo snime predavanje i daju studentima što je loše jer nema obostrane komunikacije*
- Iskaz 12 *Mislim da su se institucije u kojoj radim trebale više potruditi i organizirati radionice da se nas-nastavnike podučiti koji sve alati i aplikacije za nastavu na daljinu postoje i kako ih koristiti.*
- Iskaz 13 *Mnogi se profesori i studenti izvlače na lošu vezu pa ne pale kamere tijekom predavanja što vjerojatno znači i da prate s manjom koncentracijom što se u konačnici vidi lošijim rezultatima na ispitima*

Najviše iskaza je išlo u smjeru negativne percepcije organizacije i komunikacije unutar učilišta. Sukus tih iskaza može se vidjeti u iskazu 8 koji kaže da nije bilo jasnih protokola, digitalizacije resursa te protokola krizne komunikacije i postupanja. Predavači su željeli jasna i uniformirana pravila, a navode da su bili prepušteni sebi samima i vlastitom snalaženju. Navode da nije postojao nikakav plan i da nije postojala kontrola izvođenja nastave. Navode i da se institucija u kojoj rade trebala više potruditi oko edukacije predavača i da neki predavači nisu imali interakciju sa studentima već samo snimljene materijale.



## TABLICA 5 PRIMJER POZITIVNE PRAKSE

Iskaz 1 *Fakultet XY u Zagrebu duži niz godina provodi mješoviti oblik e-učenja. Takav se pristup temelji na kombinaciji klasičnih oblika nastave (licem u lice u učionici) s nastavom koja se odvija u virtualnom okruženju na sustavu Merlin na način da studenti dio svojih obrazovnih obaveza izvršavaju putem Interneta, weba i računala.*

*U trenutku donošenja navedenih odluka o obustavi nastave na visokim učilištima, Fakultet XY Sveučilišta u Zagrebu raspolagao je s cjelovitom infrastrukturom za online nastavu*

*Otvorena su 372 e-kolegija na sustavu Merlin i povezana sa sustavom ISVU za automatski upis studenata u e-kolegije za sve razine studija (uključujući 87 kolegija na novom poslijediplomskom doktorskom studiju)*

*Promijenjen je koncept olakšanog usvajanja znanja integracijom sustava Merlin za e-učenje s klasičnom nastavom na način da su nastavni materijali organizirani prema nastavnim cjelinama i dostupni na sustavu Merlin*

*otvoreni forumi s obavijestima vezanim za nastavni proces preko kojeg se studentima distribuiraju opće obavijesti, rezultati kolokvija, ispita i sl., omogućeno predavanja zadaća i ocjenjivanje putem sustava Merlin, dostupni kalendari o događajima na kolegiju, formirane baze pitanja iz kojih se generiraju testovi za samoprovjere i provjere znanja te kvizovi znanja (Milijunaš s pitanjima iz nastavnih cjelina kolegija), dopunjeni nastavni materijali korištenjem multimedijalnih sadržaja, odabir, predavanje i ocjena zadaća putem sustava Merlin, administracija aktivnosti za studente, ocjene, bodovi te prisutnost na nastavi*

*implementiran sustav Office 365, pri čemu se svakom studentu prilikom upisa dodjeljuje pristupni korisnički račun te mogućnost korištenja svih alata iz paketa Office 365 uključujući i kolaboracijske alate za rad na daljinu kao što je Microsoft Teams.*

*Također, poduzete su i dodatne mjere pripreme za održavanje nastave na daljinu; testirano je izvođenje nastave na daljinu u stvarnom vremenu primjenom sustava Merlin (Webinar), putem e-Studentske referade, studentima su poslana video upute za studente o načinima praćenja nastave na daljinu putem pristupa Virtualnoj sobi za Webinare*

*video upute nastavnicima u kojima je objašnjeno na koji način se pokreće Virtualna soba za Webinare putem sustava Merlin, kako se obavještavaju studenti o virtualnom predavanju, te izvodi on-line nastava u realnom vremenu*

*Temeljem izvještaja za institucijske administratore periodički generiranog iz sustava Merlin na poludnevnoj bazi te on-line ankete za sve nastavnike (LimeSurvey, SRCE) koje prema rasporedu izvode nastavu, uspostavljen je interni sustav praćenja realizacije izvođenja nastave na daljinu.*

*Prema prikupljenim i obrađenim podacima, nastavu na daljinu su izvodili svi nastavnici.*

*U novoj akademskoj godini, zbog pandemije Covid 19, Fakultet je nastavio s izvođenjem nastave i ispita na daljinu, odnosno nastavile su se sve aktivnosti Odbora vezano za davanje potpore nastavnicima.*

*U novoj akademskoj godini, sustav Merlin unaprijeđen je Safe Exam Browser funkcionalnostima te je zajednički sa SRCEM održana radionica za sve nastavnike u kojoj je demonstriran rad sustava.*

Za kraj je prikazan sažetak iskaza jednog učilišta koji je imao primjer dobre prakse. Početak iskaza je ipak dao odgovor zašto je tome tako, a to je zbog toga što su uključili online obrazovanje i prije pandemije. Iz ovog iskaza vidljivi su mnogi postupci koji su pridonijeli kvalitetnom obrazovanju za vrijeme pandemije kao što su implementacija raznih sustava, uniformirana pravila za predavanja i organizaciju, edukacija za predavače. Imali su uspostavljeni Odbor za davanje potpore predavačima, kao i praćenje tijeka nastave i evaluaciju.

## 3.2. ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU STUDENATA

Glavni cilj je istražiti percepciju studenata o upravljanju kriznom komunikacijom u drugoj pandemijskoj godini online obrazovanja. Specifični ciljevi su:

- Procijeniti je li komunikacija i reakcija bila brza i efikasna.
- Istražiti jesu li dionici bili osposobljeni za novi oblik komunikacije.
- Istražiti koje preduvjete su imali za nastavak nastave te kako su ih komunicirali.
- Prikazati percepciju novih oblika nastave i komunikacije kroz prilike koje se mogu iskoristiti online nastavom.

Metodologija koja se koristi je kvalitativna deduktivna metoda istraživanja uz prikupljanje iskaza anketnim upitnikom te analizom sadržaja iskaza. Ispitanici su studenti na fakultetima u Zagrebu (50 ispitanika s 4 različita fakulteta).

### 3.2.1. ANKETNI UPITNIK

U ovom dijelu prikazuju se rezultati iz anketnog upitnika u kojima su direktno postavljena istraživačka pitanja studentima i pitanja za dodatna pojašnjenja. Nakon grupe odgovora daje se komentar i kritički osvrt.

Cilj je bio procijeniti trenutno stanje nakon što se komunikacija trebala uspostaviti obzirom da su iza nas već dva *lockdowna* koja su uvelike otežala komunikaciju i studiranje. Obzirom da nije bilo uniformiranih pravila, studenti su odgovarali na pitanja kako su oni vidjeli funkcioniranje takve vrste obrazovanja i koje je povezano s prethodnim istraživanjem.

Na početku se htjelo vidjeti kako su studenti doživjeli komunikaciju, odnosno smatraju li da je bila uspostavljena komunikacijska mreža.



**SLIKA 13 POSTOJANJE KOMUNIKACIJSKE MREŽE**

Iz odgovora se vidi da je ta mreža bila uspješna 60 %, dok je 40% studenata reklo da je nije bilo ili da su mogli dobiti odgovore samo za neke upite. Naravno, uvelike ovisi ova percepcija o očekivanjima, ali i o prirodi njihovih upita, pa su potrebna dodatna pitanja kako bi se vidjelo kakvo je zaista njihovo mišljenje.

Na idućem pitanju je bilo pitanje komunikacije s predavačima, obzirom da je ta neposredna komunikacija ipak za njih najbitnija.



**SLIKA 14 USPOSTAVLJENA PRAVILA KOMUNICIRANJA**

Tu su odgovori već bili lošiji nego na prethodnom pitanju, pa je čak 52% ispitanika tvrdilo da nije bila uspostavljena komunikacija s predavačima ili da je ovisilo o volji predavača.

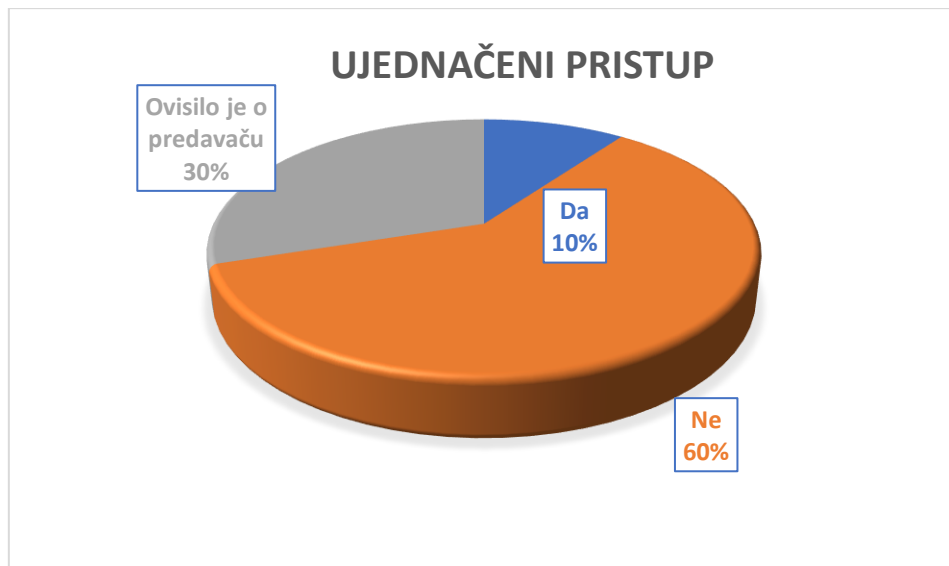
Dalje što je za studente jako bitno, a to je dobro iskomunicirani principi rada, zadaci i rokovi koji se od njih očekuju.



SLIKA 15 USPOSTAVLJENA KOMUNIKACIJA O ZADACIMA I ROKOVIMA

Tu je pak 46% studenata reklo da su znali što se od njih očekuje i do kojeg roka, ali nije za zanemariti da čak 54% nije znalo ili bilo sigurno u te informacije. Tu se naravno ostavlja prostor za komentirati samostalnost i pažnju studenata.

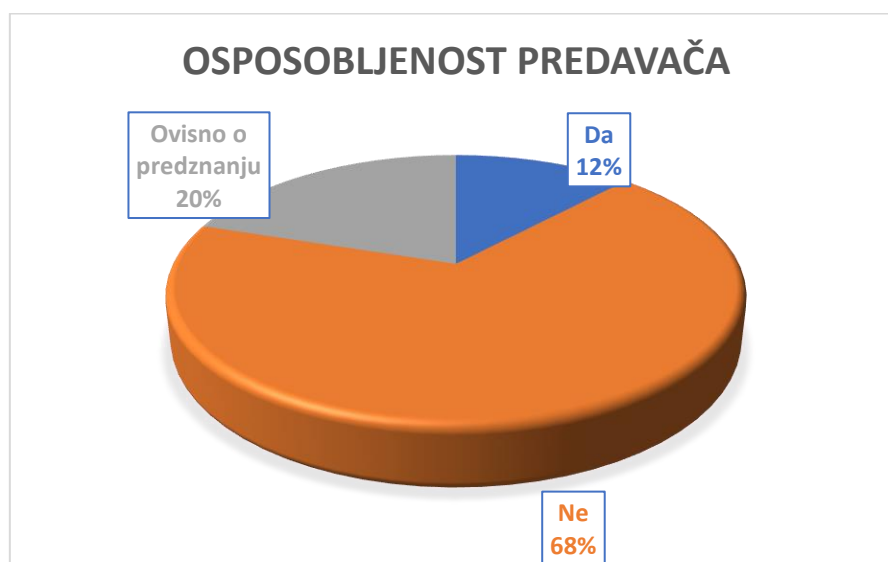
Dalje se htjelo vidjeti jesu li postojala neka uniformirana pravila za studiranje (kanale komunikacije, korištenje aplikacija itd.)



**SLIKA 16 UNIFORMIRANI PRISTUP KORIŠTENJA TEHNOLOGIJA**

Ovdje je zabrinjavajuće da je čak 60% studenata izjavilo kako nije bilo ujednačenog pristupa već je svaki predavač sam odabirao na koji način će izvoditi nastavu.

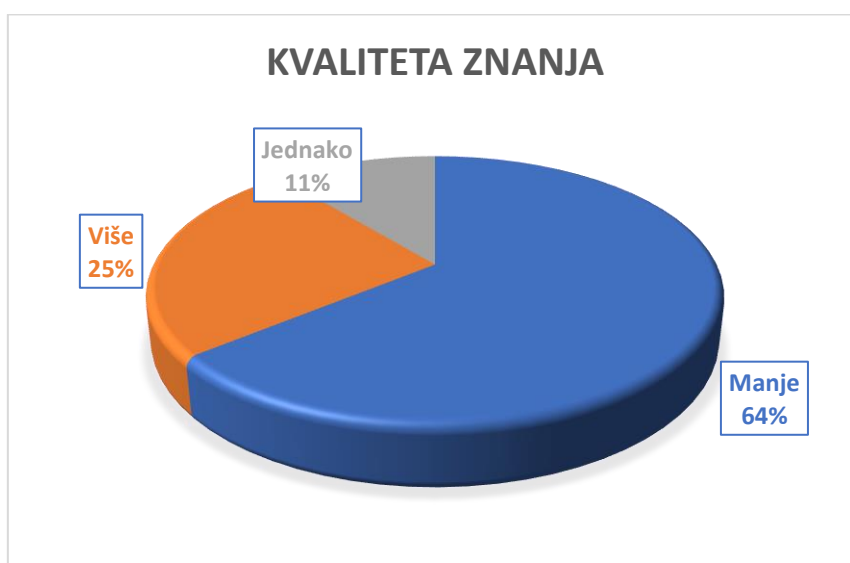
Zbog toga se htjelo vidjeti i zbog čega je to tako, odnosno kakva je veza između izvođenja nastave i osposobljenosti predavača, koje se spominjalo i u prethodnom istraživanju.



**SLIKA 17 OSPOSOBLJENOST PREDAVAČA U KORIŠTENJU NOVIH TEHNOLOGIJA**

Tu imamo većinu studenata koji smatraju da predavači nisu bili osposobljeni ili da je ovisilo o njihovom predznanju.

Ako pogledamo prethodne odgovore, za očekivati je i povezanost kod idućeg pitanja, a gdje su studenti procijenili kvalitetu znanja koje su dobili online obrazovanjem.



SLIKA 18 PERCEPCIJA KVALITETE ZNANJA

Većina ih je rekla da je kvaliteta znanja bila manja ili eventualno jednaka kao znanje u učionici. Naravno, tu također možemo dovesti u pitanje shvaćanje studiranja od strane studenata, koji ipak trebaju znati da je to nivo obrazovanja u kojem se očekuje samostalni rad i samostalno proučavanje literature.

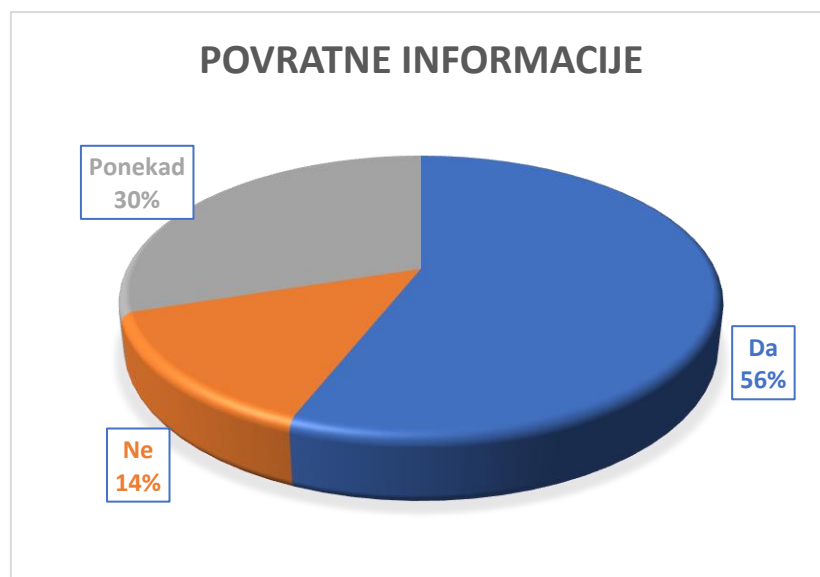
I zbog toga se htjela vidjeti povezanost kvalitete znanja i njihove aktivnosti.



**SLIKA 19** AKTIVNOST NA NASTAVNOM SATU

Ovdje se vidi da je njihova aktivnost bila manja, a to možemo pripisati i njihovoj predanosti ali i neujednačenim pravilima za izvođenje nastave koji su se spominjali prethodno.

Nakon izvođenja nastave, zadataka i rokova, pitanje je jesu li studenti dobili povratne informacije vezane za predmet.

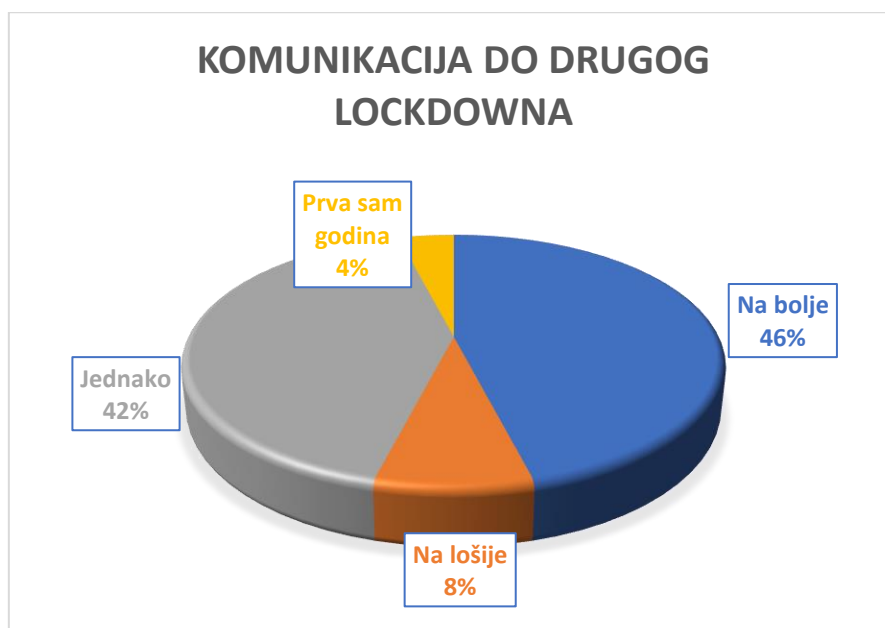


**SLIKA 20** PRIMANJE POVRATNIH INFORMACIJA



Nešto više od pola studenata je reklo da je dobilo povratne informacije. Problem je u ostalih 44% koji tvrde da nisu imali pravovremene informacije. Što se tu dogodilo, pitanje je za neko drugo istraživanje, ali obzirom da znamo da su svi naposljetku morali imati završnu ocjenu, vjerojatno je bilo pitanje kvalitete povratne informacije i brzine odgovora.

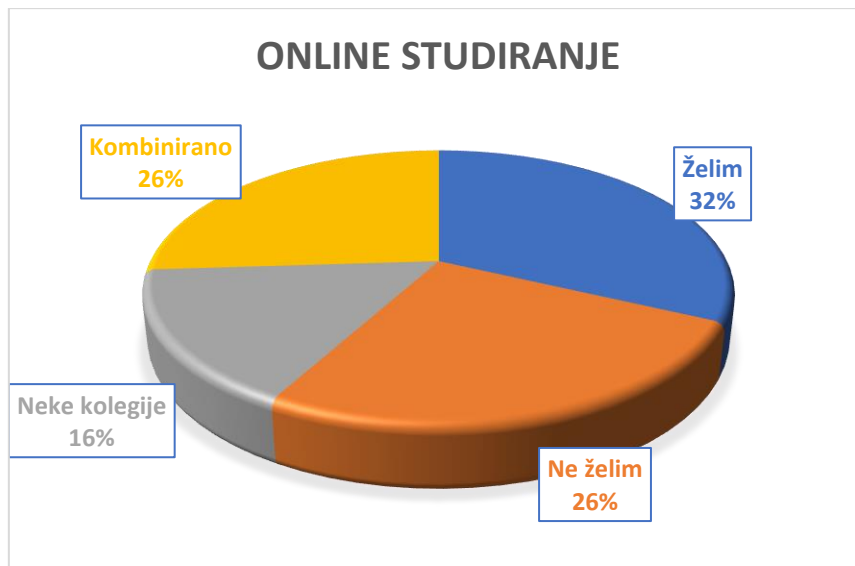
Obzirom da su bila dva *lockdowna*, htjelo se ispitati je li se i koliko komunikacija promijenila nakon što se ipak nešto naučilo prvi put.



**SLIKA 21 PROMJENA KOMUNIKACIJE IZMEĐU DVA LOCKDOWNNA**

Ovdje su studenti podijeljeni između percepcije da se komunikacija promijenila na bolje ili da je ostala jednaka kao ona koju su primijetili u prethodnim pitanjima. To je pokazatelj da je ipak dio nastavnog osoblja i organizacije fakulteta općenito smatralo kako ovakav način izvođenja nastave neće biti potreban.

I za kraj, htjelo se vidjeti imaju li studenti želju za takvim oblikom nastave, iako je ta želja uvjetovana time kako su doživjeli takvo studiranje na ovom primjeru gdje se toj nastavi pristupilo stihijski.



**SLIKA 22 PERCEPCIJA ONLINE STUDIRANJA**

Ipak je većina studenata rekla kako bi voljeli imati online nastavu ili samo neke kolegije. A 26% studenata je reklo da bi htjeli imati kombiniranu nastavu, odnosno da dio predmeta prate online a dio kontaktno.

### 3.2.2. ISKAZI STUDENATA

U ovom dijelu prikazuju se iskazi studenata u kojem daju svoje iskaze vezane za pandemijsko studiranje, komunikaciju i organizaciju nastave. Rezultati su sortirani u tri grupe, oni koji imaju isključivo pozitivan stav prema takvom načinu obrazovanja, oni koji imaju negativan stav te oni, kojih je i najviše, koji imaju podijeljena mišljenja te su u svojim iskazima istaknuli prednosti i mane koje su primijetili u pandemijskoj godini.

**TABLICA 6 POZITIVAN STAV STUDENATA**

<b>Student 1</b>	<i>Bolja organiziranost vremena</i>
<b>Student 2</b>	<i>više mi odgovara online zbog studentskog posla</i>
<b>Student 3</b>	<i>Prednosti su što ne gubim vrijeme do faksa i nazad i više sam koncentrirana</i>
<b>Student 4</b>	<i>Za izvanredne je dobro, posto su predavanja u vecernjim satima.</i>
<b>Student 5</b>	<i>Po moje misljenju su samo dobra bila ta online predavanja jer nisi morao dolaziti na faks. Moj fakultet je vježbe cijelo vrijeme održavao uživo iako sa smanjenim brojem studenata što je čak i bolje jer je profesor imo bolji pristup sa svakim pojedinim studentom. Komunikacija s profesorima se kao i kada nije bila pandemija održavala preko predstavnice godine, a ona ih je kontaktirala mailom.</i>
<b>Student 6</b>	<i>Manje putovanja na predavanja</i>
<b>Student 7</b>	<i>Super je što uz studij online mogu raditi i baviti se drugim stvarima bez da mi ode cijeli dan na čekanje tijekom pauza između predavanja i putovanja na faks i nazad.</i>
<b>Student 8</b>	<i>Prednosti: 1. Očuvanje zdravlja svih dionika 2. Ušteda vremena (putovanje, spremanje) 3. Materijale mogu biti na stolu, pa i kava i ručak 4. Mogućnost bržeg studiranja (još kad bi predavanja bila snimljena)</i>
<b>Student 9</b>	<i>Prednosti online predavanja su ta da smo aktivniji i zbog stila izvođenja nastave više pratimo jer možemo zapravo imati one sitne pauze tipa priotegnuti se , piti kavu, vodu, sok, grickati nešto a paralelno s time slušamo. Te sitne pauze drže koncentraciji duže nego uživo. Što se tiče online komunikacije ona je ista kao i prije, ovisi o profesoru, i prije se većina komunikacije provodila putem interneta (mail, platforme i sl)</i>
<b>Student 10</b>	<i>Laksa dostupnost profesora u online verziji</i>
<b>Student 11</b>	<i>Lakše je isplanirati vrijeme da se sve stigne, lakše je učiti redoviti jer s materijali odmah dobiju</i>

**TABLICA 7 NEGATIVAN STAV STUDENATA**

<b>Student 12</b>	<i>Problem kod online nastave je to što su predavanja jednostrana, studenti većinom nisu uključeni u razgovor</i>
<b>Student 13</b>	<i>Moje iskustvo na TTF u što se tiče komunikacije jest katastrofalno. I ostalo je tek nijansu bolje. Povlačit Moran za rukav da se ista desi, bivam ignorirana ili prekrasno obavještena ako uopće. Jako su ljeni te sve prebacuju na studenta a onda ne daju odgovor.</i>
<b>Student 14</b>	<i>Mislim da se studenzi manje fokusiraju na predmet kod online studiranja. Većina jutarnjih predavanja će se slusati iz kreveta pa je predavanje uživo kvalitetnije. Komunikacija s profesorima je ostala ista osim što su neki odlucili da zbog pandemije ne moraju održavati konzultacije.</i>
<b>Student 15</b>	<i>U online predavanju izričito nedostaje susret uživo koji utječe kako na samo prenošenje znanja (uživo je nezamjenjivo u tom smislu), tako i na odnose s kolegama, razvoj odnosa, užitak studiranja.</i>
<b>Student 16</b>	<i>glavnu ulogu u kvaliteti online predavanjima imaju predavači koji po mojoj procjeni većinom ne izvode dobro takav način predavanja i time jako otežavaju studij studentima, naravno postoje izuzetci</i>

<b>Student 17</b>	<i>Nedostatak socijalnih kontakata s kolegama.</i>
<b>Student 18</b>	<i>Jako loša organizacija nastave, nepoznavanje tehnologije od strane profesora te obostrana nezainteresiranost za to da se nastava izvrši kvalitetno.</i>
<b>Student 19</b>	<i>Nedostaci: 1. Otežana interakcija kroz internetsku vezu jer je svako na zasebnom kanalu (i profesori i studenti) i svaka diskusija je umrtrljena jer nema pravog 'upadanja u riječ' (internetski kanal takve 'pokušaje' interferiranja zvuka ne trpi) 2. Ljudi se ne vide cijelo vrijeme na ekranima (pola kamera je ugašeno) 3. Prezentacije i predavač nisu 'jedno' kao na predavanjima i govor tijela je zanemaren, a riječ o 70-80% komunikacije koja je neverbalna na taj način biva propuštena kao i kontakt očima, prijenos energije i slično 4. Nema kratkog rada u grupama (to su muke po telefonskoj žici) 5. Nema kave s kolegama poslje predavanja</i>
<b>Student 20</b>	<i>Naše obrazovne institucije definitivno nisu bile spremne na ovakav način izvođenja nastave i to se odrazilo na kvalitetu.</i>
<b>Student 21</b>	<i>Izostanak praktičnog dijela i direktna komunikacija s profesorima, oskudne vježbe i primjeri, bolja povezanost i s studentima koje nikad niste vidjeli</i>
<b>Student 22</b>	<i>Nemam osjećaj studiranja kad je online nastava. Ne shvacam to ozbiljno.</i>
<b>Student 23</b>	<i>Mana je nema prakse u zdravstvenim ustanovama a bitna je praksa</i>

**TABLICA 8 PODIJELJENA MIŠLJENJA STUDENATA**

<b>Student 24</b>	<i>Ukoliko je netko zaposlen velika je prednost online studiranja, s druge strane, smatram da se usvoji manje znanja putem online nastave</i>
<b>Student 25</b>	<i>Prednost: mozes pratiti predavanje od bilo kud, mana: fali face-to-face kontakt predavaca i studenata, inace je komunikacija sasvim okej, profesori su dostupni</i>
<b>Student 26</b>	<i>Prednosti su sto mozes biti u jednom gradu i studirati na fakultetu koji se nalazi u drugom gradu, lakse je raditi i studirati, a negativne sto je teze pratiti i biti fokusiran na predavanjima, ne vidis se toliko cesto sa kolegama pa se tako lakse gubi socijalizacija sa istima. Sto se tice profesora i ostalih radnika na fakultetu smatram da je ovo puno lakse i termini za sastanke se manje cekaju jer se odvijaju putem video poziva.</i>
<b>Student 27</b>	<i>Online prednost je u tome što imamo više vremena za učenje, a mana je ta da je komunikacija između studenata općenito i studenata s profesorom gotovo nikakva.</i>
<b>Student 28</b>	<i>Prednosti su šta ne moramo na faks, što štedimo na gorivu i vremenu od doms do faksa, a nedostaci što nemožemo naučit kako bi i na fakultetu, jer smo doma opuštteni smo i nije to to, kakvo bi trebalo bit predavanje</i>
<b>Student 29</b>	<i>Aktivnost studenata je bila puno veća, jedino što su neki imali ugašenu kameru. Ali, to je bilo zato jer im nitko nije rekao da moraju imati upaljenu. Koncentracija je veća zbog stanki koje se sami dozvolimo ali je problem što fakultet nije bio spreman za takvu nastavu. Nemaju neku platformu ujednačenu za izvođenje nastave i nemaju raspored i komunikaciju da bi studenti tako odvojeni imali 'kompas'.</i>
<b>Student 30</b>	<i>Pristupanje ispitu je dosta jednostavnije, mana ima dosta..</i>

- Student 31** *Prednosti online studiranja su manjak utrošenog vremena na putovanja, to bi vjerojatno bila jedina prednost. Mane su manja kvaliteta komunikacije, manja angažiranost studenata a ponekad i predavača, manjak tehničke osposobljenosti predavača, online smetnje i prekidi, ugašene kamere i nemogućnost uočavanja neverbalne komunikacije. Sve je puno lakše i kvalitetnije razumjeti, naučiti i riješiti komunikacijom licem u lice.*
- Student 32** *Prednost je što ne moram putovati na faks, a mana je što na on line predavanjima nisam dovoljno koncentriran jer sam od kuće.*
- Student 33** *Osobno mislim da su prednosti te da štedimo na vremenu u gorivu do fakulteta, kao i da smo kod kuće i možemo u pidžami pratiti predavanje. Mane su loša internetska veza, korištenje nekoliko alata za povezivanje na predavanja pa samim time i slabljenje funkcija računala i njegova preopterećenost. Komunikacija je sasvim solidna.*
- Student 34** *Gotovo isto kao i ranije.*
- Student 35** *Online studiranje pruža više fleksibilnosti za raspoređivanje vlastitoga vremena u danu, no online nastava znatno smanjuje komunikaciju između studenata, a i između studenata i predavaca.*
- Student 36** *Zbog online studiranja smanjili su mi se troškovi prijevoza i ne gubim vrijeme na putovanje, a loša strana online predavanja je to što se nekvalitetno provode i ostajemo uskraćeni za puno informacija i nitko ne kontrolira kada se profesori priključuju i održavaju li uopće predavanja (imala sam slučaj gdje je profesor održao samo 2 predavanja u semestru).*
- Student 37** *Ovisno o obavezama studenata, ako ima manje obaveza online je u redu, ako ima više obaveza te je teže, veća je podložnost neobrazovom kopiranju tuđih uradaka što je, bar u mom slučaju kod nekih rezultiralo direktnim smanjenjem ocjena i sl., nadalje ako se ispit održava pismeno u pravilu je lakše, ali nastaju komplikacije kad je usmeno i online, i po meni se teže koncentrirati radi manjka "fizičke" blizine, može biti osobno moj problem jer mi je lakše kada ispitivača gledam direktno, kao što mislim da je većini studenata koji znaju koristiti zdrav razum. U konačnici smatram da je online predavanje i ispitivanje bolje za one studente koji žele samo prolaz, ocjenu tipa 2 i kojima je puna kapa i minimalnih obaveza studiranja dok je za studente koji žele malo više, koji imaju i realnu praksu rada i koji u pravilu prate nastavu, za njih je u skoro svakom pogledu bolje uživo nego online.*
- Student 38** *Bilo je kolegija koji su bili izvrsno i onih koji su bili vrlo loše organizirani. Sve ovisi o profesoru.*
- Student 39** *Bitniji i teži predmeti bi trebali biti uživo dok oni koji su lakši i imaju veću prolaznost trebali bi biti online, teže je pratiti online nastavu iz mogega iskustva.*
- Student 40** *Za samo znanje pandemijsko studiranje je losije po studenta, no trebala bi u budućnosti postojati mogućnost kombiniranog studiranja i prilagodavanja izboru studenta na koji način želi slušati predavanja i raditi ispite.*
- Student 41** *Prednost je mogućnost slušanja predmeta na daljinu, nedostatak je manjak praktičnih vježbi.*
- Student 42** *Prednosti što smo doma, uštedimo na prijevozu, ali opet bolje je uživo slušati predavanja*
- Student 43** *Prednosti-u udobnosti doma možemo pratiti nastavu Mane-nedostatak socijalizacije Komunikacija-ovisi kako s kojim profesorom, a što se tiče*

*studenata putem grupe na whatsappu se moglo sve iskomunicirati i svi se međusobno pomazu bez obzira sto se ne viđamo uzivo*

**Student 44** *Prednost je što je online komunikacija postala dostupnija (npr. Konzultacije je praktičnije organizirati online, teorijska predavanja je udobnije pratiti od kuće). Mana je nedostatak 'studentskog' života sa društvene strane i nedostatak laboratorijskih praktičnih vježbi.*

**Student 45** *Prednosti su da ne moramo stalno putovati na Fakultet i možemo od kuće pratiti nastavu. Možemo samostalno planirati dnevni raspored učenja. Mane su da smo manje zainteresirani i koncentrirani na nastavni sadržaj*

**Student 46** *Prednost je sto se ne gubi vrijeme na putovanje, a mana sto se ne vidimo s drugim studentima*

**Student 47** *Kimunikacija ide preko predavača koji je voditelj godine. Prednosti su smanjenje putnih troškova, a mane što vježbe pojedinih predmeta ne mogu biti dovoljno kvalitetne*

**Student 48** *Sve ovisi o trudu predavaca.*

**Student 49** *Online nastava je super zbog organizacije vremena ali je loša organizacija sustava*

**Student 50** *Volio bih da je pokazan veći trud mog fakulteta a ne samo čekanje da pandemija završi jer sam vidio da ovakva vrsta nastave može biti jednako dobra kao i kontaktna*

Kod iskaza studenata je zabrinjavajuće kako je najmanje onih pozitivnih. Većinom su istaknute prednosti kao ušteda vremena i drugih resursa te multitasking. Multitasking daje naznake da imaju manji fokus, ali i to da nemaju upaljenu kameru jer bi onda bilo vodljivo ako bi istovremeno radili neke druge stvari nevezane za predavanje. Nitko nije naveo kvalitetnu komunikaciju kao prednost niti brzinu komunikacije i povratne informacije, koje su u ovom smislu mogle biti puno učinkovitije, zbog blagodati tehnologije, od kontaktne nastave.

Kod negativnih utisaka se najviše ističu mane u komunikaciji. Ističu se nedovoljni angažman studenata, jednosmjerna ili nikakva komunikacija s predavačima i nedovoljna komunikacija s kolegama te se zbog toga osjećaju izolirani. Negativno je istaknuto i to što predavači ne održavaju na pravilan način online komunikaciju i kao posljedicu imaju manjak prijenosa znanja, što je i jedini cilj održavanja nastave.

Podijeljena mišljenja su različita; od toga da uštede vrijeme i da je pristup predavanju lakši do svjesnosti da nestrukturirani rad ima puno manjkavosti. Većina odgovora se odnosi na sustav i organizaciju za koju smatraju da bi mogla biti i kvalitetnija, ali su svjesni da u datim okolnostima je bilo prednosti jer se nastava ipak mogla odvijati.

## 4. ANALIZA REZULTATA

### 4.1. PREZENTACIJA KLJUČNIH NALAZA

Kod pregleda istraživanja, istaknuti problemi bili su edukacija, nemotiviranost studenata za vrijeme predavanja, loša organizacija učilišta i komunikacija kod dionika. Istaknute prednosti su implementiranje sustava u nastavu koja će se zadržati, percepcija online obrazovanja kao budućnosti, prisutnost na predavanju veća od 95% te bolje iskorišteno vrijeme predavača. Vidjeli smo kako ima i primjera dobre prakse, koji su uspješno savladali sve probleme na nivou učilišta, a to se može povezati sa činjenicom da kao organizacija njeguju online pristup već godinama. Ima naravno i pojedinačnih slučajeva dobre prakse, u kojem su pojedinci i prije koristili sve alate koji su im bili na raspolaganju kako bi sami unaprijedili svoje kompetencije hibridnog načina obrazovanja. Negativni primjeri najčešće se očituju kod organizacijskih poteškoća unutar učilišta a posljedično i rada predavača. Oni koji nisu imali takva iskustva prije pandemije, a nisu dobili dostatnu podršku, izuzetno su nezadovoljni pripremom, organizacijom i realizacijom nastave. Bili su prepušteni sami sebi, a istovremeno su se morali pobrinuti da studenti što manje osjete tu situaciju. Bilo je primjera i gdje su neki snimali predavanja, a neki ih radili interaktivno. Definitivno, bez obzira na online obrazovanje, predavanja moraju biti interaktivna, a potrebno je samo koristiti blagodatne tehnologije da se te snimke mogu zadržati te pogledati i poslije predavanja. Vrlo je zanimljiv nesrazmjer odgovora od "online je budućnost" do "online nastava je zamorna i loša za psihičko zdravlje".

Studenti uvelike dijele mišljenje predavača, te su podjednako grubo zauzeli strane u manjem postotku, kao i to da su istakli prednosti i mane. Najviše prednosti su istakli to što imaju više vremena jer ne gube vrijeme na putovanje, koje i nije suština studija, te da im manje pauze puno znače uz vlastite rituale koje im povećavaju koncentraciju. One mane koje su spominjali, vezane su za pristup online obrazovanju od strane fakulteta/nositelja predmeta te nisu usko povezane s njihovom željom da takva vrsta obrazovanja postoji i izvan pandemije. To potvrđuje i njihov odgovor da bi rado imali programe koji nude online obrazovanje kao i kombiniranu nastavu. Kako stvari stoje, online je i biti će budućnost, ali onda je nužno poraditi na promjeni percepcije i na ključnim problemima kako to ne bi postalo opterećenje (jer su svi preduvjeti takvog način obrazovanja ustvari olakšanje) i da se osmisle modeli i pravila od strane učilišta koja će olakšati studentima i predavačima tu interakciju i učiniti od nje ugodno i kvalitetno obrazovanje.

U navedenom istraživanju je vidljivo da većina predavača zapravo želi online ili kombiniranu nastavu u budućnosti. Negativni komentari su uglavnom na organizaciju učilišta i probleme koji su rješivi uniformiranim pravilima kao što je primjer zadnjih iskaza. Komunikacija unutar učilišta nije bila dobra, ali to je posljedica nepostojanja plana komunikacije. Plan bi trebao sadržavati sve informacije o tome što se događa, na koji način se organizira, tko je odgovoran za koji dio realizacije i pravila koja bi olakšala snalaženje svim dionicima. U pitanje se dovodila i neaktivnost studenata, što se može pripisati i psihološko-pedagoškim principima koji se ipak mijenjaju za vrijeme online obrazovanja. U jednom iskazu je navedeno kako se s iskustvom predavača povećala aktivnost studenata, a da je prisutnost bila stopostotna, što je jasan znak da je moguće uspostaviti kvalitetnu nastavu na zadovoljstvo studenata i predavača.

Postojala su određena ograničenja istraživanja kao što je grupiranje ispitanika po vrsti institucija u kojima rade, odnosno javne i privatne, kao i institucije koje su do pandemije imale iskustva s online nastavom i one koje nisu. Obzirom da su svi ispitanici bili iz različitih institucija, odnosno nisu imali iste početne uvjete, kako iskustvene, tako i financijske, potrebno bi bilo napraviti u budućnosti dubinski intervju sa svakom od tih skupina, kako bi se vidjeli trendovi u postupanju i napredovanju kroz vrijeme, a ne samo postupanja u ovoj kriznoj situaciji.

Kod studenata pak je problem što su ovi što su stekli negativni utisak, svoje mišljenje kreirali na manama koje su organizacijskog i komunikacijskog tipa. To što su doživjeli da je takvo studiranje neozbiljno i to što smatraju da su imali lošiji prijenos znanja, nije stvar razlike kontaktnog- online studiranja, već primjene drukčijih tehnologija i metoda rada koje u tim slučajevima očito nisu dobro koordinirane. Prijenos znanja se itekako može jednako kvalitetno, ako ne i kvalitetnije postići online obrazovanjem, samo je za to potrebno puno promjena koje iziskuju i vrijeme i novac samog fakulteta, a za koje možda još nismo spremni na nivou sveučilišta.

## 4.2. KOMPARACIJA INSTITUCIONALNIH PRISTUPA I UČINKOVITOST

Obzirom na odabir ispitanika, različite pristupe i različite rezultate od strane ispitanika, u nastavku prikazujem tablicu pristupa i posljedica svakog pristupa. U tablici imamo prikazane četiri institucije od kojih su neke imale **pristup forme**, točnije čekale su da kriza prođe i nisu poduzimale ništa. **Druga grupa** je bila iznenađena i **nije bila spremna na krizu**, ali se putem snalazila i pokušavala izvući najbolje iz situacije u kojoj su se našli. **Treća grupa** je ona koja



je radila na **prevenciji**, odnosno koja je imala razvijene kompetencije svojih zaposlenika vezano za komunikaciju i digitalizaciju. U tablici su navedeni iskazi studenata rednim brojem kako su navedeni prethodno u istraživanju kako bi se vidjeli rezultati svakog pristupa.

**TABLICA 9 KOMPARACIJA PRISTUPA**

	PRISTUP ISPUNJAVANJA FORME	PRISTUP SNALAZENJA	PRISTUP PREVENCIJA
INSTITUCIJA 1			1, 3, 5, 9, 10, 11, 24,26,34,41,42,43,
INSTITUCIJA 2		2,6,7,8, 12,14, 25,27,29,40,47,44,	
INSTITUCIJA 3		15,16,17,23, 28,31,33,35,38,39,46,48,	
INSTITUCIJA 4	4, 13,18,19,20,21,22, 30,32,36,37,45,49,50,		

U tablici su **plavom bojom prikazani iskazi studenata koji su imali pozitivne stavove** prema izvođenju nastave, **crvenom bojom oni koji su imali negativne stavove te žutom bojom oni koji su imali podijeljena mišljenja**. Za potrebe ovog istraživanja neće se analizirati i promatrati svaki stav pojedinačno, iako i u tim pregledima se vide neke logičnosti, primjerice kod institucije 4 koja nije poduzimala ništa po pitanju poboljšanja, pozitivan stav je da je ovakav način dobar samo za izvanredne studente. Kod svih ostalih, ako gledamo samo po principu pozitivno-negativno, kombinirano, vidimo da institucija 1 koja je radila na prevenciji ima najviše pozitivnih stavova i podijeljenih (koji su ovisili o preferencijama studenata), institucija 4 ima najviše negativnih stavova, a institucije 2 i 3 su imale podijeljene stavove, iako se i u tu nazire jedna posebnost; institucija 2 je i kroz intervju predavača pokazala da je osvijestila problem i davala maksimalno koliko se moglo dati obzirom na uvjete, te oni imaju ipak manje negativnih stavova te nekoliko pozitivnih. Institucija 3 je pak 'odrađivala' sve što je trebalo ali uz manju interakciju sa studentima pa su i rezultati takvi.

### 4.3. RASPRAVA

Ako sagledamo sve rezultate i iskaze, postoji mnogo pitanja za raspravu i buduća istraživanja. Ako bismo se stavili u poziciju pretkriznog razdoblja, bismo li mogli iskomunicirati važnost informatizacije fakulteta te uvođenje online učenja kroz svaki kolegij. Ako možemo postići konsenzus o tome treba li nam treba sustav na svakom fakultetu kvalitetnog online učenja, snimanja, edukacije za zaposlenike, treba li to biti standard ili samo nužnost zbog pandemije i sličnih događaja. U kriznom razdoblju se snalazi onako kako se može obzirom na preduvjete, znanje, kvalitetnu komunikaciju, koordinaciju i općenito upravljanje, ali ukoliko bismo u postkriznom razdoblju evaluirali sve naučeno i postavili takav vid poučavanja kao standard, mogli bismo razmišljati o dobrim učincima za studente i obrazovne institucije. Postavlja se je li se stil života promijenio i mogu li oni koji pružaju znanje i potiču na cjeloživotno učenje biti ti koji će biti i predvodnici takvog načina obrazovanja. Vidi se već trend u kojem sve više ljudi, čak i u ovom postkriznom razdoblju nastavlja raditi 'nomadskim' načinom, radom od kuće i slično. To je sve veća populacija koja ima želju studirati i raditi na svojim kompetencijama, pa bi se trebali omogućiti i online programi koji će biti kvalitetni i pouzdani. Postoje specifični studiji kod kojih nije primjenjivo cjelovito prebacivanje na online program, ali zato smo svjedoci vrlo uspješnih kombiniranih programa, koji uključuju i praksu. Na primjeru ovog istraživanja je vidljivo kako smo dovoljno daleko od realizacije online poučavanja koja je sveobuhvatna i kvalitetna i ako znamo da sve kreće i završava komunikacijom u praktičnom smislu (u kojem imamo i prethodnu analizu i završnu evaluaciju), moguće je otvoriti jasnu akademsku raspravu o tome što je potrebno u jednoj strategiji i na koji način se mogu primijeniti sve upravljačko komunikacijske aktivnosti kao i one psihološko pedagoške aktivnosti u radu sa studentima. Pitanje se postavlja i kakva je to komunikacija sa studentima u online učenju koja mijenja trenutnu psihološko pedagošku paradigmu odvijanja nastave. U tom smislu donosim neke prijedloge na tri razine koje su bitne za kvalitetno online obrazovanje, koji su također podložni raspravi i nadopuni obzirom na specifičnost institucije, predavača, kolegija ili studenata. U svakom slučaju pregledom situacije kroz ovo istraživanje vidljivo je da je donekle uspješno bilo snalaženje u kriznoj situaciji, ali da je istovremeno to daleko od kvalitete koju svaka obrazovna institucija želi pružiti svojim studentima i svaki predavač kojem je prijenos znanja poziv, a ne posao.

## 5. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE PRISTUPA

Analizom dobivenih rezultata definiraju se ključni problemi i prilike, otklanjaju ključne dileme te se preporučaju praktični savjeti za bolje komuniciranje kod novih oblika komunikacije, odnosno online nastave, modeli koji su primjenjivi u kreiranju sadržaja za online programe i praktični pogled na kompetencije predavača i ulogu studenata. Naravno, svi ti praktični savjeti bi trebali biti kreirani od strane uprave pojedinog fakulteta (vertikalno) kako bi se mogla stvoriti uniformirana pravila koja bi se onda mogla mijenjati, korigirati, nadograđivati i evaluirati od strane svih dionika u obrazovnom sustavu.

Prijedloge su kreirane na tri razine; što je to što je potrebno studentima, što je potrebno predavačima te savjete za vertikalnu i horizontalnu institucionalnu komunikaciju.

### 5.1.RAZINA 1 – STUDENTI

Studenti u obrazovanju na daljinu se osjećaju 'udaljeno' i to je prvi problem kojeg je potrebno riješiti. Kako bi se riješio taj problem, iz prakse je vidljivo da **mentorstvo** u suradnji s timskim radom čini idealnu kombinaciju za konstantnu komunikaciju studenata.

Druga ključna točka su **povratne informacije**. Svaki student za svaki svoj rad, bio on individualni ili timski te za svaki ispit treba dobiti iscrpnu povratnu informaciju. Ta informacija se mora sastojati od potkrepljivanja, ukazivanja na greške, mogućnosti za popravak, podršku i konačnu pisano obrazloženu ocjenu. Na prvu zvuči kao puno posla, ali takav princip bi se trebao koristiti i kod kontaktnog obrazovanja, a kod online obrazovanja je nužan.

Studenti također žele jednako poštovanje bez obzira na način studiranja, jer praksa pokazuje da je online studiranje, zbog toga što student sam određuje vrijeme učenja, mora biti **proaktivan i samostalan** te iziskuje više truda i volje od kontaktnog obrazovanja.

**Institucionalna podrška** je još jedna točka gdje studenti na daljinu imaju ključni problem, pogotovo ako moraju ishodovati neki dokument, fizički upisati ocjenu u index (iako stvarno nije jasno zašto to još postoji u fizičkom obliku na ZG učilištima i za kontaktne studente) ili čak dobiti **tehničku podršku**. Svi ti kontakti za pojedine sektore bi trebali biti dostupni studentima i odgovoreni unutar 48 sati u slučaju redovnih upita te istog dana u slučaju ispita.

I na kraju, **dizajn programa** i pojedinih predmeta koji treba izgledati tako da svaki student pronađe sve informacije, da razumije kriterije ocjenjivanja, kompetencije koje stječe, gradivo koje upotrebljava, rokove za pojedine zadatke, kontakte i da ima komunikaciju s predavačima.

## 5.2. RAZINA 2 – PREDAVAČI

Razviti svoje **digitalne kompetencije**. Prema (Caena & Redecker, 2019.) te kompetencije su: Informacijska i medijska pismenost, digitalna komunikacija i suradnja, kreiranje digitalnih sadržaja, sigurna i odgovorna upotreba medijskih sadržaja te rješavanje problema u digitalnom okruženju.

**Komunikacija** koja treba uključivati prisutnost za studente (dostupnost unutar 48 sati kod općih pitanja i 24 sata kod ključnih pitanja vezanih za rokove koji se postavljaju prema studentima), komunikaciju s 'online katedrom', odnosno odgovornom osobom za kreiranje programa na kojem se predaje, IT službom u slučaju poteškoća, ali i ostalim dionicima uključenim u realizaciju programa (asistenti, mentori i druge kolege).

Obzirom da predavači sami kreiraju sadržaje i predmet koji predaju, bitno je da imaju jasne ciljeve, tip predavanja i kriterije ocjenjivanja, strukturu i format predmeta, zadataka, gradiva i sadržaja na platformi kojom se koriste prilikom online poučavanja.

## 5.3. RAZINA 3 – INSTITUCIJA

**Organizirati i dizajnirati online programe** koji su izvedivi na online način. Ukoliko je potrebna praktična nastava ili određene vježbe, dizajn prilagoditi kombiniranom načinu obrazovanja.

Imati katedru za online obrazovanje, koja će onda imati mini katedre po grupama predmeta. Svaka mini katedra mora imati **predavače, asistente, mentore, odgovornu osobu koja prati tijek obrazovanja i IT podršku**.

**Struktura** koja mora odrediti koje aplikacije se koriste, na kojim platformama se objavljuju materijali, koje kontakte treba uključiti u koji predmet i na koji način se komunicira.

Ta pravila moraju vrijediti za sve predmete kako studenti i predavači ne bi imali nedoumica na koji način realizirati predavanja.

Na kraju, a kao prijedlog za daljnja istraživanja, trebalo bi napraviti detaljnu diskusiju po 10 točaka prema (Serdyukov, 2015.) a koje uključuju sve nalaze iznad opisane kako organizacijsku, tako i konkretnu primjenu online obrazovanja:

- Temelji online pedagogije (ciljevi, procesi, specifičnosti, teorije i povezanosti)
- Online visoko obrazovanje (ciljeve, modele, strukture i formate)
- Ljudski razvoj kao pedagoški problem (kognitivni, emocionalni, socijalni, moralni profesionalni razvoj pojedinca)
- Principi poučavanja i učenja (pristupi, sadržaj, suradnja, standardi, primjena)
- Metode i alati (pristupi, metode, prezentacija, rješavanje problema, interakcija i alati)
- Obrazovana tehnologija (tehničke karakteristike, sustavi upravljanja i alati)
- Metodologija poučavanja (logika, struktura, strategija, taktika, kontrola i ocjenjivanje)
- Online predavači (znanje, kompetencije, razvoj, uloge, stil)
- Dizajn programa (predmeta, struktura, aktivnosti dionika, materijali, alati i podrška)
- Planiranje i upravljanje vremenom (predavača i studenata)

## 6. MOGUĆNOSTI I NAČINI UNAPREĐENJA KOMUNIKACIJE VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA

Za svaku od ovih prethodno navedenih točaka i komunikacijsku shemu, treba se napraviti detaljan plan na razni učilišta i tek onda se može krenuti s programima online obrazovanja. Naravno, u ovoj situaciji koja je problem istraživanja je bila situacija kriznog postupanja, a ne sustavnog i strukturiranog organiziranja te je zbog loše pripreme došlo do većine poteškoća. Ipak se može postaviti pitanje je li se mogla pripremiti opcija online programa i prije krize, obzirom da su dobre prakse u ovom smjeru prisutne u svijetu i dvadesetak godina. Ako nije, je li se moglo ponešto od ovog pripremiti od prvog do drugog *lockdowna*, obzirom da se po odgovorima ispitanika može zaključiti da to nije realizirano. Zbog toga su dalje pripremljene smjernice kreirane u smjeru idealne organizacije online obrazovanja u kakvo sam i sama organizacijski uključena te vjerujem kako i naša učilišta mogu pružiti takav oblik obrazovanja uz jednaku kvalitetu.

Prije smjernica, izdvajam neke ključne probleme koji se mogu prepriječiti realizaciji učenja na daljinu, kad bi se ove smjernice uvele odjednom; istaknula bih probleme s kojima ćemo se susresti prilikom uvođenja nastave na daljinu ili online studija. To uključuje potrebu da autori kolegija samostalno strukturiraju nastavni materijal, neizbježno ga prilagođavajući zahtjevima osobnog računala. Jednako težak problem je i konzervativnost nastavnog osoblja i to je jedan od organizacijskih problema te može dovesti do kobnih posljedica za implementaciju sustava učenja na daljinu unutar obrazovne ustanove. Lijenost tehničkog osoblja, čije odgovornosti uključuju uvođenje sustava. Suočeni smo s činjenicom da oni koji su odgovorni za tehnološka pitanja posvećuju neopravdano puno vremena raspravi o opcijama, umjesto da zauzmu proaktivan stav. Stoga je potrebna kompetentna osoba za implementaciju sustava online studija. Suprotstavljanje od strane onih koji su zaduženi za uvođenje takvog studija. Ako nastavnik implementira odvojene komponente poučavanja, onda mu se može reći da to treba učiniti unutar korporativnog standarda obrazovne ustanove. Potreba je također za stalnim praćenjem kolegija i financijske konstrukcije institucije. Postoji mišljenje da nakon uvođenja sustava online studija takva podrška neće biti potrebna, već u manjem opsegu s manjim troškovima. Morati će se mnoge uvjeravati u potrebu stalnih troškova kako bi se održao i razvio smjer online studija. Istovremeno, smanjuju se neki drugi troškovi (putni, dnevnice, topli obrok itd.) kojim se kompenziraju troškovi tehnoloških komponenti.

Treba uvijek imati na umu glavni i specifične ciljeve. Glavni cilj je uspostaviti kvalitetno online obrazovanje, organizaciju i komunikaciju. Naposljetku, najbitniji je prijenos znanja. Naravno da je za samu instituciju bitna financijska održivost, akreditacije studijskih programa (koji su izuzetno strogi kod online studija zbog neujednačenih standarda, osobito kod međunarodnih akreditacija) i mnogo drugih čimbenika, ali možda je taj problem veći kod privatnih fakulteta nego kod javnih. Kod javnih fakulteta bi kvaliteta obrazovanja trebala biti na prvom mjestu, a da bi se ona postigla, potrebna je kvalitetno izrađena komunikacijska shema, uključenost dionika, realizacija programa, izvješćivanje i evaluacija. Tako se i u kriznim situacijama postiže bolja i brža reakcija prema ciljnim javnostima.

Prilikom organiziranja online studija veliku ulogu imaju neposredni sudionici u ovom procesu; i studenti i nastavnici, nositelji kolegija, voditelji i mentori studijskih skupina. Svi oni koriste mogućnosti interneta za rješavanje specifičnih pedagoških problema. Štoviše, ako je studentu sasvim dovoljno da jednostavno posjeduje internet na korisničkoj razini, tada su od nositelja predmeta i mentora potrebna određena znanja i vještine za organizaciju rada u okviru postavljenih didaktičkih zadataka. Tu je jako bitan dionik i tehnička služba, koja mora biti aktivni dionik u svakom dijelu procesa (od kreiranja platforme, *uploadanja* dokumenata, rješavanja tekućih poteškoća itd.). Voditelji nositelja predmeta i mentora moraju imati uvid u komunikaciju i koordinirati rasporede dok voditelji studenata moraju biti studentima dostupni unutar 48 sati od postavljenog upita i imati bazu podataka svakog studenta, smjera i kolegija koji polaže. Uz to kao dionika treba navesti i administrativnu službu koja također rješava situacije vezane za upise, dokumentaciju, provjerava plaćanje i ostale administrativne upite.

Kod samog izvođenja nastave moramo znati posebno namjensko mjesto (virtualna učionica), čiji polaznici jamče identifikaciju, način samostalnog rada u vrijeme ispita i provjere znanja; Pravilnom preraspodjelom opterećenja ispita između sustava samo-ocjenjivanja znanja, sustava ocjenjivanja na daljinu i usmenim ispitima može se izgraditi pouzdan obrazovni proces.

Organizacija povratnih informacija sa studentima tijekom učenja. Zadaci se kreiraju tako da je prethodni zadatak nedvosmisleno povezan s provjeravanjem znanja u svakom trenutku procesa učenja, onda je u ovom slučaju riječ o pomaganju učenicima tijekom procesa učenja i usmjeravanju. Bit takve podrške je brza prilagodba obrazovnog procesa i njegova individualizacija. Primjerice, kroz četiri tjedna obrađuje se tematika onim bitnim sadržajem za ispit uz manje zadatke za kontinuirani rad i koji potiču na samostalno proučavanje literature.

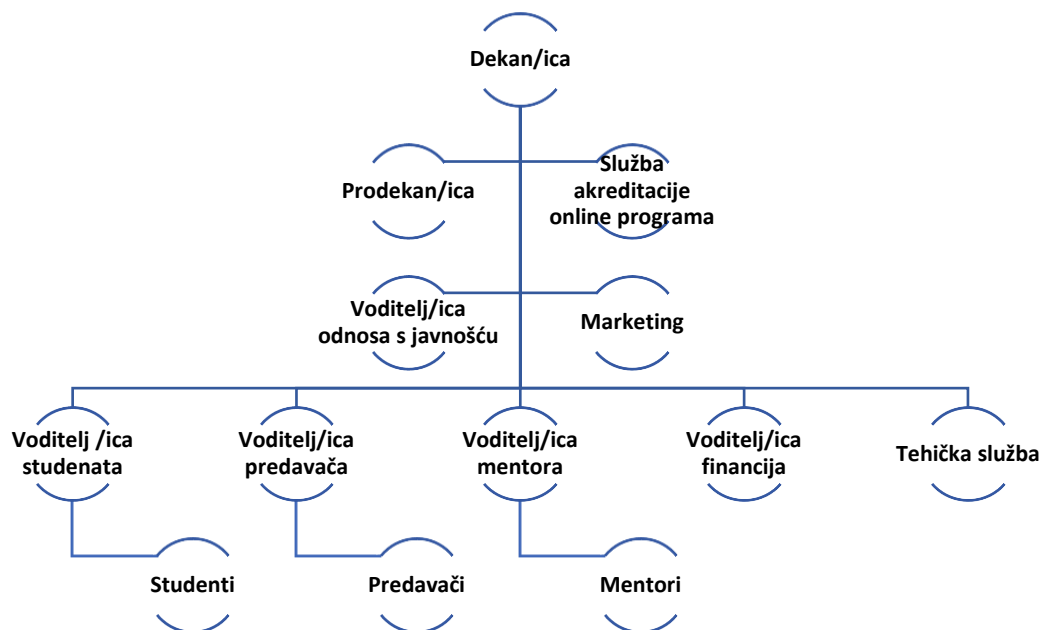
Stoga je važna stalna i brza komunikacija povezana s prirodnim i nužnim raspravama u procesu učenja, te uz pomoć nastavnika pri analizi materijala koji zahtijeva dodatne individualne komentare. Da bi se riješio ovaj problem, mogu se koristiti sastanci licem u lice, tradicionalne metode komunikacije, e-pošta, oglasne ploče, razgovori i konferencije.

Kod provođenja obrazovnog procesa treba govoriti o rješavanju problema fleksibilnosti sustava online studija, kako u cjelini, tako i njegovih pojedinačnih komponenti u odnosu na sudionike (subjekte) obrazovnog procesa; studente, nastavnike, administraciju. Svaki od njih ima svoje, često suprotstavljene zahtjeve za sustav pojedinog programa. Jedan od najtežih zadataka u uspostavljanju sustava online studija je upravljanje obrazovnim procesom (dekanat), koji uključuje skup studijskih grupa, organizaciju individualnih predmeta i pristupa studentima, financijsku konstrukciju, sinkronizaciju obrazovnog procesa, raspodjelu opterećenja nastavnika, sastavljanje završnih izvješća, izdavanje svjedodžbi, diploma i sl. U biti, zadatak je blizak zadatku cirkulacije dokumenata i može se uspješno realizirati korištenjem postojećih specijaliziranih sustava i kvalitetno uspostavljenom hijerarhijom i komunikacijom.

Takvi sustavi imaju komunikacijske kanale koji imaju jasan tijek dokumentacije i informacija između dionika, Informiranje za studente, komunikacijske aktivnosti, uspostavljanje rasporeda, predmeta, redovito izvješćivanje. Također je jasno određen vremenski okvir za svaki postupak koji se obnavlja godišnje, kvartalno, predmetno, dugoročno/sustavno. Evaluacija je jako bitna od strane svakog dionika po završetku pojedinog postupka. Primjerice, student ocjenjuje sadržaj predmeta, mentora i nositelja, mentori ocjenjuju izvođenje predmeta i nositelja, nositelj ocjenjuje studente, mentore i komunikaciju unutar katedre.

Na temelju ovom prikazujem grubi hijerarhijski plan, koji uključuje najbitnije dionike ovog procesa, iako ih u stvarnoj realizaciji ima puno više i takav plan bi trebalo pripremiti kao zasebni dokument. Svi dokumenti dijele se horizontalno i vertikalno, kako bi svi bili upoznati s rezultatima, a to što su mentori i nositelji predmeta 'na dnu' i u rangu sa studentima je samo pokazatelj da su oni koji prenose znanje, zapravo 'sluge' onima koji znanje potražuju. Isto tako, to je idealni primjer dvosmjerne komunikacije i učenja jedni od drugih.





SLIKA 23 KOMUNIKACIJSKA SHEMA ONLINE PROGRAMA

Dekan/ica donosi odluke na razini cijele institucije i direktno komunicira s prodekanom i službom za akreditaciju online programa (koji imaju jedan vrlo zahtjevan zadatak, obzirom da su takve provjere vrlo stroge i potrebne su informacije sa svih razina). Tu je i prodekan/ica koji upravlja organizacijom djelatnika. Osim toga, uspostavljen je odjel odnosa s javnošću i marketing, koji su visoko hijerarhijski jer je puno teže prikazati kvalitetu online programa ali i pripremiti marketinški takav proizvod. Onda dolazi red izvedbe same nastave; Voditelj/ica studenata koji imaju odgovore na sva studentska pitanja i znaju u svakom trenutku u kojoj su fazi svog obrazovanja, dalje voditelj predavača koji brine o ugovorima, rasporedima i preraspodjeli predmeta. Onda je tu voditelj mentora, koji vodi brigu o ugovorima i raspodjeli mentora po predmetima uz predmetne nositelje (ne bira ih nositelj predmeta već razina iznad koja treba imati jasnu sliku o stečenim kompetencijama i potrebama za standard fakulteta). Voditelj/ica financija vodi brigu o plaćanju te razine, razine ispod prema studentima/predavačima i mentorima te kreira izvještaje na razine iznad, kako bi se znalo koliko je resursa na raspolaganju za odnose s javnostima i marketing. Najbitnije u online obrazovanju je imati kvalitetnu tehničku službu koja mora kreirati platformu za studiranje, omogućiti upload dokumenta, neometan pristup svim dionicima te dostupnost. Na kraju su studenti, predavači i mentori koji usko surađuju na svakom predmetu, imaju sastanke međusobno te imaju za ostala izvanpredmetna pitanja mogućnost komunikacije sa svojim voditeljima iznad.

Nadzor, evaluacija i izvješća; Ovo je proces koji se puno puta zaboravlja, ali je jedini ispravni način da bi kontinuirano imali povratne informacije o onome što se radi i na koji način neke stvari možemo unaprijediti. Unutar obrazovne institucije prilikom online obrazovanja je bitno kontinuirano prikupljati povratne informacije zaposlenika. Osim toga, potrebno je usporediti postignuća onih koji studiraju na daljinu i osobno. Dalje, treba redovito provoditi preglede i izvješća snimaka ispita znanja. Također, pratiti kako se mijenja uspjeh zaposlenika, poboljšavaju li se pokazatelji uspješnosti (broj uspješno odrađenih predmeta, dovršenih projekata, znanstvenih radova, osposobljavanja itd.). Takva izvješća treba provoditi godišnje, kvartalno, predmetno te dugoročno/sustavno. Prema Verčić (2016.) može se procjenjivati i zadovoljstvo komunikacijom:

- Zadovoljstvo povratnim informacijama - Informacije o posljedicama loše obavljenog posla, doprinosu, ocjene svih dionika o obavljanju posla...
- Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim- Dostupnost, informiranost nadređenih, razumijevanje, prepoznavanje mogućnosti...
- Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom- Dostupnost kolega, uspješnost komunikacije, rezultati komunikacije, spremnost na kritiku...
- Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom- Odluke koje se donose neformalnom komunikacijom, ogovaranje, provedeno vrijeme u neformalnoj komunikaciji, korisnost neformalnih informacija...
- Zadovoljstvo korporativnom informiranošću- Informacije o pravilima, o financijama, o promjenama i zakonskim propisima...
- Zadovoljstvo komunikacijskom klimom- Osjećaj vlastite važnosti, poistovjećivanje s organizacijom, promicanje vrijednosti, ostvarivanje ciljeva...
- Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima- Organizacija sastanaka, korisnost informacija, primanje pravovremenih informacija, trajanje sastanaka...

U slučaju uvođenja sustava obrazovanja na daljinu, potrebno je uspostaviti cijeli tehnološki lanac osposobljavanja, počevši od potpore zasebnog osposobljavanja učenja na daljinu do kompetencija koje se odnose na pripremu i optimizaciju rasporeda nastave, uzimajući u obzir različite oblike usavršavanja, sve tipične i netipične situacije, akademski uspjeh, odnos predmeta itd. Općenito, ovaj zadatak je golem i bez volje i materijalne potpore nije ga moguće kvalitetno organizirati.

## 7. ZAKLJUČAK

Društveni značaj ovog istraživanja je prikazati što smo pozitivno naučili u razdoblju pandemije te što ćemo zadržati kao dobru praksu komunikacije unutar i izvan učilišta te kod online obrazovanja u post-pandemijskom razdoblju. Napravila se komparacija između učilišta sa različitim komunikacijskim i organizacijskim pristupima te rezultatima kroz zadovoljstvo i percepciju studenata. Osim toga, služi da se potakne rasprava kod znanstvenika i stručnjaka u području obrazovanja, novih medija, pedagogije i komunikacije, koji bi skupa trebali postaviti nova pravila za uspješno i kvalitetno online obrazovanje, po modelu koji bi stvorio takvo online okruženje u kojem bi predavači mogli pružiti maksimalno znanja, a studenti biti zadovoljni kvalitetom.

Opsežna integracija informacijskih tehnologija u poučavanje i učenje u 21. stoljeću pokrenulo je dramatičnu promjenu obrazovne paradigme. Brzi rast online sveučilišnih programa otvara niz novih pedagoških, psiholoških i socijalnih problema. Online učenje stvara okruženje za učenje koje je u usporedbi s tradicionalnim obrazovanjem u učionicama manje osobno, neovisnije, često fragmentirano, rijetko sistemski, i ovisi više o učeniku, a manje o predavaču (Serdyukov, 2015.), ali ako ćemo gledati i kontaktno obrazovanje i promjene u paradigmi i danas je učenik u središtu, samo što u kontaktnom obrazovanju može biti manje samostalan.

U online obrazovanju mijenjaju se uloge, a one uz pomoć tehnologije postaju interakcije odnosno komunikacija na četiri razine; interakcija učenik-sadržaj, interakcija učenik-nastavnik i interakcija nastavnik-učenik, interakcija učenik-učenik. Iz prakse je zadnja interakcija najzahtjevnija za online nastavu, ali istovremeno i najvažnija jer se kroz timski rad stječu mnoge kompetencije kod studenata, a dobro djeluje i na socijalne vještine koje bi se mogle izgubiti u online programima. Obzirom da je online edukacija dostupna svugdje u svijetu, kako ona formalna, tako i neformalna samo-edukacija, certificiranje i slično, krajnje je vrijeme da se znanstvenici više područja u obrazovanju udruže i naprave reviziju principa obrazovanja općenito, kompetencija, nove pedagogije i kreiranja novih modela edukacije.

Ako pogledamo rad za vještine u budućnosti, navodi se da doba znanja, omogućeno masivnim razvojem obrazovnog sustava dovodi do toga da znanje postane glavni čimbenik društvene mobilnosti. Današnja era post-znanja u kojoj sveobuhvatniji koncept pojedinca i samoorganizirana sposobnost djelovanja, kreativnost, inovativnost i kompetencija stvara novu viziju pojedinaca, sposobnih djelovati pod novim, nepoznatim nespremnim okolnostima i koji se može suočiti s rješavanjem problema složenih izazova uz znanje koje ima ulogu davanja

možnosti studiranja, ali transformirano kroz volju, sposobnost, vrijednosti i iskustva (Ulf D. Ehlers, 2020.). Nova era znanja nije tu da bi se dobilo znanje koje nije upotrebljivo već znanje koje je multidisciplinarno, gradi kompetencije i primjenjivo je u praksi već u trenutku učenja. Isto tako, potrebno je cjeloživotno znanstveno obrazovanje i strategija u kojima visokoškolski nastavnici mogu dizajnirati nastavu u području cjeloživotnog učenja te stvoriti okvir unutar svojih aktivnosti i dužnosti nastavnika.

Koliko god različite izjave bile pesimistične, danas već postoji dovoljan broj implementiranih sustava online studija. Kako ih se uspješno implementirati? Smatram da je to uspješan i skladan spoj potencijala, sposobnosti i ispravnog razumijevanja uloge i mjesta online učenja uz tradicionalan obrazovni proces. Posljednje, ali ne manje važno, je entuzijazam "pionira" koji će, nakon što su jednom okusili originalnost suvremenih nastavnih metoda, nastaviti razvijati ovaj progresivni oblik poučavanja. Na kraju, trendovi nas potiču da mijenjamo vlastita stajališta i prilagodimo ono što pružamo novom valu, valu nomada, dostupnosti bez obzira na adresu i brze, ali i kvalitetne komunikacije koju moramo ispeglati kao alat za prijenos znanja. Ovaj rad povezuje komunikaciju, studiranje i upravljanje jer je nužno na sve tri razine biti izvanredan kako bi krajnji rezultat, a to je učenje i napredovanje, dalo iste takve rezultate. Smatram da bi znanjem i alatima kojima se služe odnosi s javnošću mogli biti začetnici takvih promjena i na Zagrebačkom sveučilištu, jer prikazom i analizom trenutnih primjera u kojima smo se našli slučajno i njihovim rješenjem na papiru od strane komunikacijskog menadžmenta, dokazuje se svrha i potreba za promjenom obrazovne paradigme i omogućavaju smjernice pokretanje i realizaciju nekog novog doba u obrazovnom sistemu.

## 8. LITERATURA

1. Abdur Rehman, M., Soroya, S.H., Abbas, Z., Mirza, F. and Mahmood, K. (2021), "Understanding the challenges of e-learning during the global pandemic emergency: the students' perspective", *Quality Assurance in Education*, Vol. 29 No. 2/3, pp. 259-276. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2021-0025>
2. Adi Badiozaman, I.F., Segar, A.R. and Iah, D. (2021), "Examining faculty's online teaching competence during crisis: one semester on", *Journal of Applied Research in Higher Education*, preuzeto s <https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2020-0381>
3. Adizes, I. (2009). *Kako upravljati u vrijeme krize i kako je, prije svega, izbjeći.* <http://library.foi.hr/lib/knjiga.php?B=31&item=72277>
4. ARNOFF, C., LATTIMORE, D. (1997): *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston.
5. AZVO (2020.) *Izazovi u visokom obrazovanju za vrijeme pandemije bolesti COVID19 i socijalne izolacije: iskustva i potrebe studenata i djelatnika visokih učilišta*, preuzeto s [https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Rezultati\\_istra%C5%BEivanja\\_Izazovi\\_u\\_visokom\\_obrazovanju\\_za\\_vrijeme\\_pandemije\\_bolesti\\_COVID19\\_i\\_socijalne\\_izolacije.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Rezultati_istra%C5%BEivanja_Izazovi_u_visokom_obrazovanju_za_vrijeme_pandemije_bolesti_COVID19_i_socijalne_izolacije.pdf)
6. Caena, F., & Redecker, C. (2019, August). *Aligning teacher competence frameworks to 21st century challenges: The case for the Europe Digital Competence Framework for Educators. Teacher professional competences and standards. Concepts and implementation*, 54(3), pp. 356-369. doi:<https://doi.org/10.1111/ejed.12345>
7. COOMBS, T., HOLLADAY, S. J. (2012): Helping crisis managers protect reputational assets: initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), pp. 165 – 186
8. Coombs, W. T. i S.J. Holladay, (2010) *The Handbook of Crisis Communication*, Blackwell Publishing
9. Ćorić N. (2019.), *Korporativna komunikacija*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Synopsis
10. Dominko.Baloh, J.(2019). *20 let online študija na Dobi. Mednarodno inovativno poslovanje*, *Journal of Innovative Business and Management*, 11(3), 1-4. DOI: 10.32015/JIBM/2019-11-3-1

11. Ersin, P. and Atay, D. (2021), "*Exploring online mentoring with preservice teachers in a pandemic and the need to deliver quality education*", *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 10 No. 2, pp. 203-215. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-11-2020-0077>
12. Ewelina Zarzycka, Joanna Krasodomska, Anna Mazurczak-Mąka & Monika Turek-Radwan | Haina Jin (Reviewing editor) (2021) *Distance learning during the COVID-19 pandemic: students' communication and collaboration and the role of social media*, *Cogent Arts & Humanities*, 8:1, DOI: 10.1080/23311983.2021.1953228
13. FEARN BANKS, K. (2011): *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Routledge, New York.
14. FHS (2020.) *Prodekanovo pismo*, <https://www.fhs.unizg.hr/obavijesti?@=21d49>
15. J. Chem. (2020), *Attempts, Successes, and Failures of Distance Learning in the Time of COVID-19* 97, 9, 2448–2457 Publication Date: August 3, 2020  
<https://doi.org/10.1021/acs.jchemed.0c00717>
16. Jugo, Damir. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja* (Crisis Communication Management). ISBN, 978-953-0-30287-7, Školska Knjiga
17. Lee, Angela M.; Gil de Zuñiga, Homero, Coleman, R i Johnson, Thomas J. (2014) *The Dialogic Potential of Social Media: Assessing the Ethical Reasoning of Companies' Public Relations on Facebook and Twitter*, str. 157–175, u: DiStaso, Marcia W. and Bortree, Sevvick Denise (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York: Routledge
18. Legčević J., Taučer K. (2014) *Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta* UDK 65.012.4 Ekonomski vjesnik BR. 1/2014. str. 199-208
19. Liguori, E., & Winkler, C. (2020, April). *From Offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education following the COVID-19 Pandemic. Forthcoming in Entrepreneurship Education and Pedagogy.*  
doi:<https://doi.org/10.1177/2515127420916738>
20. Lord, D., & Volery, T. (2000, May). *Critical success factors in online education.* *International Journal of Educational Management*, pp. 216-222.  
doi:<https://doi.org/10.1108/09513540010344731>
21. Marek M. (2021.) *Teacher Experiences in Converting Classes to Distance Learning in the COVID-19 Pandemic*, *International Journal of Distance Education Technologies* Volume 19 • Issue 1, <https://orcid.org/0000-0003-3784-1287>

22. OECD. (2020.). *Key country policy responses*. Preuzeto [https://oecd.github.io/OECD-covid-action map/data/CoronavirusUpdate\\_AllCountries\\_Public.xlsx](https://oecd.github.io/OECD-covid-action-map/data/CoronavirusUpdate_AllCountries_Public.xlsx)
23. Radelj Miro (2018.) *Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama*, HUOJ, Hrvatska sveučilišna naklada
24. Sanders, K., Nguyen, P., & Bouckenooghe, D. (2020). *Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, doi:<https://doi.org/10.1177/0021886320937026>
25. SELNOW, T., SEEGER, M. (2013): *Theorizing Crisis Communication*, Wiley – Blackwell, Oxford.
26. Serdyukov, P. (2015). *Does Online Education Need a Special Pedagogy?* *Journal of computing and information technology*, 23, pp. 62-72.  
doi:<https://doi.org/10.2498/cit.1002511>
27. Stone, C. (2019, August). Stone, Cathy. (2019). *Online learning in Australian higher education: Opportunities, challenges and transformations*. *Student Success.*, 10, pp. 1-11. doi:10.5204/ssj.v10i2.1299.
28. SZFPZ (2020.) *Što su preporučili naši profesori kako pametno iskoristiti ostanak kod kuće?* <https://www.fpz.unizg.hr/szfpz/sto-su-preporucili-nasi-profesori-kako-pametno-iskoristiti-ostanak-kod-kuce/#more-419>
29. Šenjug Golub, A., Rajić, V. i Dumančić, M. (2020). *Zadovoljstvo studenata nastavom na daljinu tijekom COVID-19 pandemije na Učiteljskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu*. *Andragoški glasnik*, 24 (39), 48-62. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/272382>
30. T. Verčić Ana , (2016.) *Odnosi s javnošću*. HUOJ, Zagreb
31. TALIS. (2019.). *Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. Preuzeto s <https://dx.doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
32. Tomić, Z., Milas, Z., *Strategija kao odgovor na krizu*. Dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/31544](https://hrcak.srce.hr/file/31544) (25.02.2014.)
33. Tomić, Z. (2006). Sapunar, J. *Krizno komuniciranje*. HUM vol. 1., Mostar: Filozofski fakultet Mostar.
34. Ulf-Daniel Ehlers (2020) “*Future Skills – Lernen der Zukunft, Hochschule der Zukunft*” eBook ISBN 978-3-658-29297-3, DOI 10.1007/978-3-658-29297-3

## 9. POPIS TABELA I GRAFIČKIH PRIKAZA

Slika 1 Postojanje komunikacijskog plana	14
Slika 2 Korištenje komunikacijskog plana	14
Slika 3 Zadovoljstvo vertikalnom komunikacijom	15
Slika 4 Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	16
Slika 5 Informiranje od strane nadređenih	17
Slika 6 Uloga u komunikaciji	17
Slika 7 Teškoće kod izvođenja online nastave	18
Slika 8 Teškoće kod izvođenja online nastave	19
Slika 9 Metodologija rada i komunikacija sa studentima	20
Slika 10 Metodologija rada i komunikacija sa studentima	20
Slika 11 Opći stav o poboljšanju i budućnosti online obrazovanja	21
Slika 12 Opći stav o poboljšanju i budućnosti online obrazovanja	22
Slika 13 Postojanje komunikacijske mreže	30
Slika 14 Uspostavljena pravila komuniciranja	30
Slika 15 Uspostavljena komunikacija o zadacima i rokovima	31
Slika 16 Uniformirani pristup korištenja tehnologija	32
Slika 17 Osposobljenost predavača u korištenju novih tehnologija	32
Slika 18 Percepcija kvalitete znanja	33
Slika 19 Aktivnost na nastavnom satu	34
Slika 20 Primanje povratnih informacija	34
Slika 21 Promjena komunikacije između dva lockdowna	35
Slika 22 Percepcija online studiranja	36
Slika 24 Komunikacijska shema online programa	51
Tablica 1 Pozitivan stav prema online obrazovanju	23
Tablica 2 Negativan stav prema online obrazovanju	24
Tablica 3 Pozitivan stav prema organizaciji i komunikaciji u instituciji	25
Tablica 4 Negativan stav prema komunikaciji i organizaciji u instituciji	25
Tablica 5 Primjer pozitivne prakse	27
Tablica 6 Pozitivan stav studenata	37
Tablica 7 Negativan stav studenata	37
Tablica 8 Podijeljena mišljenja studenata	38
Tablica 9 Komparacija pristupa	43