

**Prijedlog programa rada dekanice Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu  
za mandatno razdoblje 2017./ 2018. - 2019./ 2020.**

**Uvod**

Filozofski fakultet utemeljen je iste godine kad i moderno Sveučilište u Zagrebu, a danas s 23 odsjeka i jednom samostalnom katedrom, više fakultetskih centara i zavoda, 107 studijskih programa na svim razinama studija, s više od 7.000 studenata i gotovo 800 zaposlenih najveća je visokoškolska institucija u Hrvatskoj. Ljudski i materijalni resursi (oko 600 nastavnika u znanstveno-nastavnim, nastavnim i asistentskim zvanjima, druga najveća knjižnica u Hrvatskoj) Filozofskom fakultetu jamče središnju nacionalnu ulogu u razvoju humanističkih i društvenih znanosti. Stručno povjerenstvo u postupku reakreditacije je, između ostalih, istaknulo sljedeće prednosti našeg Fakulteta: poznat je po doprinosu nacionalnoj kulturi i javnim raspravama, zaposlenici su visoko kvalitetni i posvećeni svojoj profesiji nastavnika i znanstvenika, studenti su entuzijastični i ponosni što su dio Fakulteta.

Taj potencijal koji postoji na Fakultetu treba dobro usmjeriti i iskoristiti za dobrobit studenata, nastavnika i ostalih zaposlenika, a posebno šire zajednice.

U svom programu polazim od pretpostavke da buduća uprava ima tri osnovna zadatka:

- a) okončati krizu upravljanja i stvoriti preduvjete za uspješno funkcioniranje Fakulteta;
- b) repozicionirati Filozofski fakultet, kako u pogledu njegove uloge u društvenim i humanističkim znanostima unutar Republike Hrvatske, tako i s obzirom na činjenicu da je Fakultet dio jedinstvenog istraživačkog i obrazovnog prostora Europske unije;
- c) prilagoditi Filozofski fakultet promjenama u sustavu financiranja visokog obrazovanja i znanosti te sustavu kontrole kvalitete koji su uvedeni tijekom proteklih godina.

U programu su prikazane planirane aktivnosti i mjere kojima se u razdoblju od 2017. do 2020. namjerava unaprijediti akademska nastava, istraživački rad te model upravljanja i poslovanja Filozofskog fakulteta. Namjera mi je u programu izbjegći opća mjesto te vrlo konkretno definirati probleme i predložiti načine njihova rješavanja ukoliko dobijem

povjerenje Fakultetskog vijeća. Pokazalo se da upravljanje Fakultetom može izravno utjecati na temeljne djelatnosti (nastavu i znanstveno-istraživački rad) pa bih na početku predstavila plan otvorenog i odgovornog upravljanja institucijom. Zatim slijede poglavlja koja se tiču temeljnih djelatnosti Fakulteta: akademske nastave i znanstveno-istraživačke djelatnosti u području humanističkih i društvenih znanosti. Naposljetku se razmatra društvena uloga Fakulteta i daje zaključna riječ.

Ovaj se program, kao program izlaska iz krize i postavljanja osnova za stabilan akademski i znanstveni razvoj te primjerenu društvenu ulogu Filozofskog fakulteta, temelji na sljedećim načelima:

1. osiguranje vrhunske kvalitete osnovnih djelatnosti Fakulteta: sveučilišne nastave i istraživanja te njihovo međusobno prožimanje;
2. ujednačavanje i integracija studijskih programa;
3. integracija istraživačkih kapaciteta;
4. transparentno poslovanje;
5. društvena odgovornost institucije.

## **I. Otvoreno i odgovorno upravljanje**

Brzi rast Fakulteta na gotovo svim razinama u posljednjih 15-ak godina – rast broja studija i ustrojbenih jedinica, studenata i nastavnika – učinio je upravljanje Fakultetom znatno zahtjevnijim nego što je to bilo ranije. Tim više što se spomenuti rast nije odnosio i na prateće stručne službe. Logičnim se reakcijama na povećanje složenosti upravljanja Fakultetom čine odluke o produljenju dekanskog mandata s dvije na tri godine te povećanju broja prodekana s tri na pet. Ipak, za efikasan rad uprave potrebni su dobar statut i pravilnici, aktivna i motivirana suradnja svih ostalih tijela upravljanja i planiranja (odsjeci, centri, povjerenstva i sl.) te demokratska kontrola. Jedino tako mogu se izbjegći kašnjenja i brzopleta rješenja u ispunjavanju zahtjeva koja pred Fakultet postavljaju nadređena tijela (Sveučilište, Ministarstvo, državne agencije) te, što je važnije, samo tako mogu se izbjegći pogrešne odluke koje se tiču temeljnih djelatnosti Fakulteta i njegova osnovnog funkcioniranja. U ovom se poglavlju navode mjere i aktivnosti kojima bi se pridonijelo efikasnom upravljanju Fakultetom u duljem razdoblju.

## **Dokumenti**

Jedan od važnijih dokumenata je Strategija Fakulteta. U posljednje su tri godine izrađene dvije strategije razvoja: jedna potkraj mandata dekana prof. dr. sc. Damira Borasa, druga u vrijeme dekana prof. dr. sc. Vlatka Previšića. Drugi je strateški dokument pušten u javnu raspravu koja nikad nije dovršena, a strategija nije usvojena. Smatram da je usvajanje strategije razvoja doista od izuzetne važnosti, a ne puko ispunjavanje nametnute forme. Taj bi dokument trebao osigurati dugoročnu viziju razvoja Fakulteta oko koje valja postići što širi konsenzus. Tako usvojena vizija/ strategija razvoja obvezivat će i kasnije uprave i na taj im način bitno olakšati rad. Odmah na početku mandata formirat će se povjerenstvo od novih i članova prijašnjih povjerenstava čiji će zadatak biti da na temelju revizije prijašnjih dokumenata predloži finalni tekst koji će biti upućen u široku i strukturiranu javnu raspravu. Čitav proces donošenja strategije, do završne potvrde na Fakultetskom vijeću, bit će dovršen u prvoj godini mandata.

Trenutno važeća inačica Statuta Filozofskog fakulteta, donesena u veljači 2012. godine, nije usklađena sa Statutom Sveučilišta u Zagrebu. Posljednja kriza upravljanja Fakultetom pokazala je do koje mjere je Statut Fakulteta nedorađen i koliko to može biti opasno po funkcioniranje Fakulteta. Stoga će nova uprava odmah pokrenuti postupak izmjene Statuta: u vrlo kratkom roku predložit će se izmjene i omogućiti dulja i temeljita javna rasprava koja će krenuti od odsjeka. Proces izmjene Statuta Filozofskog fakulteta bit će dovršen u prvoj godini mandata nove uprave.

Osim Statuta, Etički kodeks nastavnika, suradnika i znanstvenika Filozofskog fakulteta i Poslovnik Etičkog povjerenstva pokazali su se nedostatnima. Oni ne osiguravaju potrebnu razinu zaštite od kršenja etičkih normi, zastarjeli su pa je nužno izraditi posve nove dokumente. Polazište će biti Etički kodeks Sveučilišta u Zagrebu, ali će se pritom nastojati da fakultetski Kodeks ispunjava i više etičke standarde. Paralelno će se u Pravilniku o stegovnoj odgovornosti zaposlenika Fakulteta predvidjeti stegovne mjere za kršenje etičkih standarda. Imajući u vidu osjetljivost rasprave o akademskim vrijednostima koja pogađa mnoge pojedince i interesne skupine, donošenje novog etičkog kodeksa i pravilnika o stegovnoj odgovornosti zaposlenika Filozofskog fakulteta očekuje se u drugoj godini mandata nove uprave.

Zasigurno najvažniji fakultetski pravilnik jest Pravilnik o studiranju jer se odnosi na temeljnu djelatnost Fakulteta – akademsku nastavu. I premda je posljednja inačica tog

dokumenta prihvaćena relativno nedavno, u svibnju 2015. nakon provedene javne rasprave, Pravilnik i dalje pokazuje mnoge nedostatke (primjerice, u reguliranju mirovanja studija koje Pravilnikom nije vremenski ograničeno, prijelaza studenata s drugih fakulteta koje Pravilnik uvjetuje kvotom dok Statut Sveučilišta navodi i druge kriterije, broja dopuštenih izlazaka na ispit iz jednog predmeta) te je potrebno provesti njegovu temeljitu reviziju. Pravilnikom se ne uspijevaju regulirati mnoge stavke i potrebe u studiju, što su primijetili i mnogi nastavnici kada su ga pokušali primijeniti. Usto su se, svega nekoliko mjeseci nakon usvajanja, neke njegove odrednice prestale primjenjivati (npr. odluka o 4. komisijskom izlasku na ispit). Zbog važnosti tog dokumenta za efikasno studiranje, nova će uprava nastojati proces izmjene i početak primjene revidiranog Pravilnika obaviti u prvoj godini mandata čemu treba pridodati i prijelazni period za njegovu primjenu u trajanju od jednog semestra.

Pravilnik o ustroju radnih mjesta donesen je još 2008. godine, ali nije potvrđen na Senatu. Nova će uprava stoga, do kraja prve godine mandata, revidirati i potvrdom na Senatu legalizirati sistematizaciju radnih mjesta na Fakultetu. Za taj je posao potreban nešto dulji rok kako bi se stekao što precizniji uvid u postojeća radna opterećenja fakultetskih službi te izradila optimalna projekcija raspodjele kadrovskih resursa. Paralelno s novom inačicom Pravilnika o ustroju radnih mjesta nova će uprava donijeti i Pravilnik o radu kojim će se precizno regulirati prava i obveze zaposlenika koja nisu određena drugim aktima (Zakon o znanosti i visokom obrazovanju, Zakon o radu, Statut Sveučilišta, Statut Fakulteta, Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama, Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje). Time će se popuniti praznine u reguliranju pojedinih specifičnih pitanja radnog prava zaposlenika Fakulteta.

Do kraja prve godine mandata nova uprava namjerava donijeti i fakultetski Pravilnik o kriterijima i metodologiji stjecanja vlastitih i namjenskih prihoda te o njihovu korištenju, za što su se do sada donosile pojedinačne odluke dekana odnosno Fakultetskog vijeća. Donošenje tog pravilnika u skladu je s preporukama državne revizije, ali i s Pravilnikom o osnovama financiranja Sveučilišta u Zagrebu.

## **Upravljačke strukture**

Važnost Fakultetskog vijeća, ali i njegova postojećim Statutom nedovoljno definirana i zajamčena uloga, bili su osobito vidljivi u krizi upravljanja koja je mjesecima potresala Fakultet. Izmjenama Statuta uloga Vijeća će se ojačati, a nova će uprava poticati članove Vijeća na aktivno sudjelovanje u upravljanju i planiranju razvoja. Za to će biti potrebno rad na

sjednicama učiniti sadržajnijim i manje rutinskim. To je moguće učiniti jasnijim odvajanjem predmeta koji zahtijevaju odluke s visokom stručnom kompetencijom od predmeta tehničko-organizacijske naravi te češćim sazivanjem izvanrednih tematskih sjednica o važnim problemima.

Fakultetske su uprave u posljednjim mandatnim razdobljima za efikasnije upravljanje nedovoljno koristile suradnju s odsjecima i njihovim pročelnicima. Velik dio tehničko-organizacijskih poslova može se efikasno obaviti uz pomoć pročelnika. Ako dobijem povjerenje Vijeća, namjeravam osigurati veću uključenost pročelnika u donošenje takvih odluka kroz sazivanje redovitih sjednica Vijeća pročelnika. Nova će uprava, kako bi se upoznala sa specifičnim problemima pojedinih odsjeka, u prva tri mjeseca mandata posjetiti sve odsjeke i sudjelovati u radu na pojedinim sjednicama vijeća odsjeka.

### **Kadrovska i finansijska politika**

U posljednje vrijeme kadrovska je politika vođena netransparentno što je rezultiralo nezadovoljstvom na Fakultetu. U sljedećem nas razdoblju očekuju veliki izazovi u kreiranju kadrovske politike jer ćemo se u 2018. suočiti s problemom velikog broja asistenata kojima istječu ugovori. Kriteriji na temelju kojih će se tražiti nova radna mjesta i raspisivati natječaji za napredovanja donijet će se na temelju usvojene strategije Fakulteta i drugih konsensualno prihvaćenih mjerila vrednovanja znanstveno-nastavnog rada. Pritom će određenu ulogu u kreiranju kadrovske politike imati i odsjeci, ponajprije u kriterijima utvrđivanja odsječkih prioriteta na temelju vlastitih planova razvoja i projekcije kadrovskih potreba. Godišnji plan razvoja kadrovskih, nastavnih i znanstveno-nastavnih resursa bit će dostupan svakom pročelniku odsjeka, ali i drugim zainteresiranim pojedincima i sastavnicama Fakulteta. Kadrovska politika uprave bit će transparentna i podložna kontroli. Kada je riječ o reviziji ustroja radnih mjesta, nova će se uprava u prvoj godini mandata detaljno upoznati s radom fakultetskih službi, ponajprije s odnosom opsega obveza i kadrovske ekipiranosti. Na temelju uvida u stanje stvari predložit će se eventualna preraspodjela poslova, kadrovske promjene i novo zapošljavanje, te eventualna reorganizacija pojedinih službi.

Nužan je posao usklađivanja finansijskog poslovanja sa zakonskim standardima u skladu s revizijama provedenima 2009. i 2014. godine. Primjerice, treba popraviti postupke inventarizacije, procedure kod javne nabave, uvesti neke knjigovodstvene promjene. Uz navedeno, nova će uprava nastaviti popisivanje postojećih finansijskih procedura na Fakultetu te ih u dogовору s odgovarajućim službama pojednostaviti i poboljšati. Mjera prema kojoj

bismo trebali ići jest uvođenje jedinstvenog sustava kolanja finansijskih dokumenata unutar Fakulteta i izvan njega. Uvođenje takvog sustava u skladu je s nekim od nalaza revizije. Uprava će osigurati finansijsku transparentnost: pružit će se pomoć odsjecima pri izradi vlastitih finansijskih planova, jasno će se odrediti i navesti koja su sredstva dostupna za koje namjene. Finansijsko poslovanje planiramo urediti do kraja mandata. Nova će uprava od prethodnih naslijediti ugovore o najmu, vezane uz zgradu Fonda i fakultetsku kantinu. Svjesna prostornog problema, osobito za neke odsjeke Fakulteta, uprava će nastojati postići povoljna rješenja. U trenutku pisanja programa nije poznato kakva je situacija sa zgradom Fonda i koji su koraci do sada poduzeti. Provest ćemo temeljitu analizu sadašnjih i budućih prostornih potreba te napraviti plan rješenja problema. Odgovorno i transparentno ćemo ući u sve investicijske poduhvate vezane uz prostorna rješenja. Ugovor o najmu kantine, također, nije dostupan i, koliko znamo, pravni postupak je u tijeku. Sve informacije o tom slučaju, ugovor i eventualna revizija ugovora bit će prezentirani Vijeću. U trogodišnjem mandatu nova će uprava, osim eventualnih ulaganja u zgradu Fonda, nastojati osigurati sredstva i za nastavak preuređenja glavnih dvorana (DII–DVI). Naime, prioritetom smatram uređenost i opremljenost glavne zgrade Fakulteta zbog čega je nužno napraviti plan ulaganja u njezinu obnovu i održavanje.

Uprava će napraviti analizu finansijskih potreba odsjeka, osigurati dostatna sredstva za potrebe koje se trebaju financirati iz decentraliziranih sredstava na razini odsjeka te jasno definirati namjenu tih sredstava.

### **Načela sudjelovanja u upravljanju Sveučilištem**

Filozofski fakultet preko svojih predstavnika u Senatu, kao i u drugim tijelima Sveučilišta, sudjeluje u procesima upravljanja na sveučilišnoj razini. S obzirom na događaje u posljednjih nekoliko mjeseci, smatram važnim iznijeti i načela za koja će se moja uprava zalažati u upravljanju Sveučilištem.

Prije svega, zalagat ćemo se za suradnju sa ostalim sastavnicama, poštivanje zakonodavnog i statutarnog okvira u radu te unapređenje transparentnosti upravljanja Sveučilištem. Podržavat ćemo napore da se raspodjela resursa na razini Sveučilišta vrši prema unaprijed definiranim pravilima, a da se broj ad-hoc odluka svede na minimum. Uvest ću redovite pripremne sastanke između uprave i predstavnika Fakulteta u Senatu Sveučilišta i pozivati naše članove Senata na sjednice Fakultetskog vijeća kada za to postoji potreba.

## **II. Studijski programi, studenti i studiranje**

Akademска nastava najvažnija je djelatnost Filozofskog fakulteta. Temeljni problem na sve tri razine studija jest neujednačenost studijskih programa, što nepovoljno utječe na učinkovito studiranje, ekonomično raspolaganje nastavnim resursima i jednostavno administriranje studija. U ovom se poglavlju iznose planovi ujednačavanja i harmonizacije studijskih programa te predlažu druge mjere za unapređenje nastave i studiranja

### **Programi**

Jedna od temeljnih zadaća nove uprave jest ujednačavanje studijskih programa na preddiplomskom i diplomskom studiju. Od uvođenja bolonjskog sustava studiranja na Fakultetu postoje dva, odnosno tri modela studija: 3+2, 4+1 te integrirani međufakultetski dvopredmetni studij povijesti i geografije. Zbog niza organizacijskih i administrativno-pravnih problema koji proizlaze iz slobodnih dvopredmetnih kombinacija studija različitih modela, potrebno je razmotriti njihovu opravdanost. Važno je naglasiti da revidirani studijski programi Fakulteta u jedinstvenom integriranom modelu studija koji su 2010. godine upućeni u postupak akreditiranja nisu u postojećem obliku dobili dopusnice. Potrebno je, dakle, proces ujednačavanja programa pokrenuti iznova. To nipošto ne treba napraviti brzim preglasavanjem na Fakultetskom vijeću u korist nekog modela. Nova će uprava, uvažavajući sve dosad postignuto u radu Povjerenstva za unaprjeđivanje kvalitete nastave i Povjerenstva za razvoj studija, potaknuti široku raspravu o tome kakve studije želimo. Pritom će se razmotriti prednosti i nedostaci pojedinih modela studija, mogućnost kreiranja novih međudsječkih ili međukatedarskih studija. Načelno, može se već sad ustvrditi da se jednopredmetni studiji mogu nastaviti izvoditi po modelu koji im najviše odgovara, dok bi se dvopredmetni studiji slobodnog izbora trebali odvijati po istom modelu (3+2). S obzirom na to da je riječ o vrlo osjetljivu procesu preobrazbe studijskih programa, realno je očekivati da se jedinstvena načela studiranja – poslije opsežnih rasprava na odsjecima, u Povjerenstvu za razvoj studija i na Fakultetskom vijeću – usuglase i donesu na Vijeću u drugoj godini mandata.

Jedno od programske pitanja je i utvrđivanje pravila revidiranja programa i plana akreditacije izmijenjenih studija. Od uvođenja akreditiranih studijskih programa prema bolonjskom načelu studiranja ti su programi doživjeli velike izmjene. Izmjene su, naravno, provođene u skladu s propisanom procedurom na Sveučilištu, no svim je akterima poznato da taj proces nije bio sustavno osmišljen. Uostalom, i u reakreditacijskom se izvještaju navodi

nedostatak jedinstvene fakultetske politike revidiranja kurikula. Taj nedostatak treba ukloniti u procesu ujednačavanja studijskih programa. Treba pokrenuti akreditaciju novih programa utemeljenih na sustavnoj evaluaciji prvih bolonjskih programa. Taj proces, u kojemu programi trebaju u što većem broju biti uspostavljeni na metodologiji Hrvatskog kvalifikacijskog okvira, stvorit će uvjete i za razvoj interdisciplinarnih studija za koje postoji društvena potreba. To je istodobno prilika da raspravimo o jednom uočljivom problemu – svojevrsnoj razmrvljenosti diplomskega programa u smjerove koji se sadržajno uvelike preklapaju, iz čega proistječe pitanje: imaju li različite diplome pokriće u bitno različitom obrazovanju te je li ta specijaliziranost diplomskih studija za naše studente prednost ili nedostatak?

Osim rasprave o programima već se dulje vrijeme na Fakultetu izražava sumnja u primjerenost sadašnjeg razredbenog postupka, osobito u opravdanost zajedničkog testa. Prigovori, koji se temelje tek na općenitim dojmovima, tiču se korelacije uspjeha na testu i uspjeha na studiju te motiviranosti studenata. I premda se barem djelomičan odgovor na ta pitanja može dobiti na temelju raspoloživih podataka, dosadašnje uprave nisu od nadležnih fakultetskih službi zatražile analizu tih podataka niti su na Fakultetskom vijeću pokrenule raspravu o prijemnom ispitnu. Nova uprava tu će raspravu pokrenuti već pri početku mandata, a pobrinut će se i da svi relevantni podaci budu kvalitetno obrađeni i svima dostupni. Za kompetentno odlučivanje vjerojatno će trebati obaviti dodatna istraživanja, rasprave rezultata po odsjecima, a konačnu odluku donijet će Fakultetsko vijeće. Do zajedničke odluke mogli bismo doći tijekom prve godine mandata nove uprave. Slične analize namjeravamo napraviti i prezentirati Vijeću i za razredbene postupke za upis na diplomske studije.

Za razliku od preddiplomskega i diplomskega studija, doktorski studiji našeg fakulteta nisu formalno i organizacijski usklađeni. Ne samo da, primjerice, nije usklađen opseg obvezne nastave i načini stjecanja ECTS bodova (ispunjavanja obveza programa studija), nisu ujednačeni, ni vrijeme upisa, ni kalendar nastave. To uvelike otežava horizontalnu mobilnost među studijima, smanjuje interdisciplinarni potencijal studiranja i često vodi dupliciranju nastave s istim ili sličnim sadržajima. U svom će mandatu nova uprava nastojati ujednačiti cikluse upisa studija i kalendar izvedbe nastave, koliko to bude moguće.

S obzirom na razmjerno visoke cijene doktorskih studija, postupno će se uvoditi sustav interne kontrole kvalitete nastave. Cijene studija određivat će se na temelju stvarnih troškova, pri čemu će se težiti optimizaciji resursa. Nastojat će se proširiti krug stipendiranih studenata prema kriteriju izvrsnosti, ali i prema socijalnom kriteriju. Cilj kojemu stalno treba težiti, ali

koji Fakultet ne može postići bez pomoći Sveučilišta i nadležnog ministarstva, jest poslijediplomski studij financiran javnim sredstvima, s upisnim kriterijima vezanima uz izvrsnost u preddiplomskom i diplomskom studiju ili u istraživačkom radu, a nastavničkom satnicom uključenom u propisane nastavničke norme.

Kad je riječ o poslijediplomskim specijalističkim studijima, trenutno na Fakultetu imamo akreditirana samo tri takva studija (Konferencijsko prevođenje, Prevoditeljstvo i Klinička psihologija). U postupku aktivacije su: Studij upravljanja ljudskim resursima pokrenut zajedno s Ekonomskim fakultetom i Poslijediplomski specijalistički studij primjenjene kroatistike. No Fakultet ima izuzetan potencijal za razvoj i ponudu programa cjeloživotnog obrazovanja, bilo da je riječ o specijalističkim studijima, bilo da se radi o kraćim edukacijama (primjerice edukacije za sudske tumače, edukacije za sveučilišne asistente, edukacije za učitelje i nastavnike, ravnatelje škola). U ponudi treba biti realističan i nuditi programe koji su održivi i koje možemo iznijeti s razumnim trudom i ulaganjima. Iz ponude programa cjeloživotnog obrazovanja treba biti vidljiva njihova korist za zajednicu, za naše bivše studente i za druge korisnike. Osim toga, programi cjeloživotnog obrazovanja mogu biti jedan od izvora prihoda Fakulteta.

I Centar za obrazovanje nastavnika u programskom smislu ima dobar potencijal. Naime, kroz njega Fakultet može pružati usluge edukacije u nastavničkim kompetencijama drugim fakultetima. Već sad postoji edukacija za studente koji su završili nenastavničke studije pa im nedostaje dio nastavničkih kompetencija, a mogli bismo kroz Centar pokrenuti i edukacije za sveučilišne asistente i nastavnike. Za takve aktivnosti imamo kadrovski potencijal na različitim odsjecima fakulteta koji je nedovoljno iskorišten.

## **Studenti i studiranje**

Za učinkovito administriranje studija (primjerice, za izbjegavanje nepotrebnih molbi koje studenti nose na različite adrese kako bi se upisali u kolegij preko studomata) nužno i hitno je objediniti studentsku referadu i ISVU službu. Treba oblikovati objedinjenu i funkcionalnu bazu podataka koja će smanjiti potrebu ručnog unosa, uključivati i on-line molbe koje ostaju u dosjeima studenata, te u konačnici, omogućiti uvođenje e-indeksa. To se očekuje do kraja druge godine mandata. U vezi s ISVU sustavom, ali i drugim tehničkim i informatičkim rješenjima, smatram da tehnološka rješenja ne mogu diktirati programske odluke, što znači da ću inzistirati na prilagodbi ISVU sustava svim potrebama Filozofskog fakulteta.

Studentska mobilnost predstavlja vrijednost za studente ali i za naše studije koji profitiraju na iskustvima studenata koji nam dolaze i na iskustvima naših studenata koji su boravili u inozemstvu. Dosadašnja je praksa pokazala da odsjeci, odnosno studiji, studentima koji odlaze na višemjesečne ili semestralne stipendije postavljaju uvjete koje je teško ispuniti, što u pravilu rezultira produljenjem studija. To je protivno samoj ideji studentske mobilnosti, jednoj od nesumnjivih prednosti bolonjskog sustava studiranja. Taj problem nova uprava namjerava riješiti vrlo brzim donošenjem jedinstvenog postupovnika o studentskoj mobilnosti za sve studije. U cilju njegove efikasne primjene bit će potrebno obaviti odgovarajuću edukaciju pročelnika, zaposlenika Službe za međunarodnu suradnju te ECTS-koordinatora.

Uprava će snažno podržavati rad i razvoj onih dijelova sustava koji pružaju potporu efikasnom studiranju. Tu je neizostavan Centar za potporu e-učenju koji nudi radionice za studente i nastavnike Fakulteta. Uz postojeće, adekvatno strukturirane aktivnosti, kroz Centar treba poticati i sustavnu razmjenu dobrih nastavnih praksi. Na Fakultetu studira oko 45 studenta s invaliditetom što nas čini vodećom sastavnicom na Sveučilištu u otvorenosti studijskih programa za studente s različitim oblicima invalidnosti. Prije dvije godine osnovan je Ured za studente s invaliditetom čija je zadaća utvrđivanje potreba studenata i organiziranje izravne pomoći pri rješavanju specifičnih problema koji se mogu pojaviti tijekom studiranja. Ovaj Ured je primjer dobre prakse na Sveučilištu ali i šire, a u dogledno vrijeme bit će potrebno i kadrovski ga osnažiti. U vrijedne resurse treba ubrojiti i Savjetovalište za studente koje gotovo dvadeset godina djeluje na Fakultetu. Ciljevi ove djelatnosti su pružanje psihološke podrške studentima u postizanju akademskih i životnih uspjeha, u unapređenju kvalitete življenja i razvoja osobnih potencijala. Kroz grupne radionice i individualne tretmane Savjetovalište vrlo uspješno djeluje na ostvarenju tih ciljeva. Uprava namjerava podržati rad i ojačati vidljivost Savjetovališta. Osigurat ćemo finansijsku podršku nastavi koju vrlo kvalitetno i organizacijski složeno izvodi Katedra za kinezilogiju.

Naša moderna fakultetska knjižnica, preduvjet je za uspješno studiranje ali i za znanstveni rad. Uprava će voditi računa o popunjavanju fonda knjižnice, a posebice o sredstvima potrebnim za članarine u relevantnim bazama. Poticat ćemo sva nastojanja zaposlenika knjižnice da razviju suvremene usluge kao što su: arhiviranje istraživačkih baza podataka, scientometrijske analize, nabava i posuđivanje e-knjiga. Istodobno, uprava će zajedno s vodstvom knjižnice, a u koordinaciji sa Sveučilištem i Nacionalnom i sveučilišnom knjižnicom, potaknuti pitanja izmjene regulative vezane uz nabavu relevantnih baza (PDV od 25%).

Već je ranije spomenuto da trebamo donijeti Pravilnik o kriterijima i metodologiji stjecanja vlastitih i namjenskih prihoda i o njihovu korištenju. Kad je riječ o korištenju sredstava prikupljenih od školarina, nakon snimanja finansijskog stanja, predložit ćemo program unapređenja nastave, a time i studiranja, koji će se financirati iz navedenih sredstava. S druge strane, držimo kako bi bilo primjereno da se dio tih sredstava vrati studentima u obliku stipendija Filozofskog fakulteta. Trebalo bi ustanoviti pravila za funkcioniranje takvog fonda usmjerenog na pomoć studentima slabijeg materijalnog statusa vodeći pritom računa i o uspjehu i postignućima tijekom studija. Jasno ćemo propisati uvjete mogućih smanjenja školarina i dobivanja jednokratnih pomoći zbog teške obiteljske/ finansijske situacije te razviti mrežu volonterskih zaduženja kojima studenti mogu odraditi školarinu.

Uprava će pružati podršku radu studentskih udruga na Fakultetu. Kroz redovite mjesečne sastanke osigurat ćemo komunikaciju između Uprave i Studentskog zbora odnosno na poziv Studentskog zbora prisustvovat ćemo njihovim otvorenim sjednicama. Odredit ćemo dan u tjednu kad studenti mogu doći u ured prodekana/ prodekanice za nastavu i pitati/ predložiti/ uputiti na nešto. Osnažit ćemo vidljivost i ulogu studentskog pravobranitelja kao institucije kojoj studenti dolaze s najosjetljivijim i najtežim temama. Osigurat ćemo povjerljivu komunikaciju s nadležnim prodekanom/ prodekanicom i zajedničko rješavanje problema. Uprava će snažno podržavati studentski stručni razvoj i izvan nastavnih obveza: osigurat ćemo finansijsku podršku studentskim projektima, a kroz društvenu djelatnost u zajednici i društveno korisno učenje poduprijet ćemo stjecanje stručnih kompetencija.

Pokretanjem Orijentacijskog tjedna unaprijeđeno je informiranje studenata. Međutim, do zadovoljavajuće razine usluge može se doći tek profesionalizacijom info-centra, što je jedan od zahtjeva Fakultetu u reakreditacijskom izvještaju koji treba ispuniti što prije. Profesionalizirani info-centar, osim pružanja obavijesti na izravne upite studenata, treba brinuti o izradi i kontinuiranom ažuriranju informacijskog materijala. Osim Orijentacijskog tjedna predlažemo uvođenje Otvorenog tjedna koji bi pomogao popularizaciji studija i disciplina koje nisu dovoljno prisutne u širokoj javnosti. Naime, neke od naših disciplina predaju se u srednjim školama, no postoje studijske grupe koje bi se kroz Otvoreni tjedan mogle bolje prezentirati potencijalnim kandidatima. Prezentacije i radionice o studiju, ali i o budućem poslu, mogu se odvijati po odsjecima tijekom jednog tjedna u siječnju tj. prije prijava državne mature. Ove aktivnosti treba povezati i s popularizacijom znanosti. Fakultet bi na taj način, osim motiviranja budućih studenata, pridonio i popularizaciji vlastitih znanstvenih disciplina. Također, treba potaknuti promociju Fakulteta i naših studija kroz

prezentacije u srednjim školama koje bi mogli držati nastavnici, prodekanzi za studente i studijske programe zajedno s našim studentima. Uspostaviti ćemo sustav planiranog promoviranja studija i znanstvene djelatnosti Fakulteta u javnosti.

Stručno povjerenstvo je u postupku reakreditacije preporučilo Fakultetu osnivanje Centra koji bi pružao podršku studentima u razvoju karijera. Prethodna je uprava pokrenula njegovo osnivanje, a nova će uprava podržati rad Centra čija djelatnost uključuje izobrazbu studenata (vještine upravljanja karijerom, organizacijske, komunikacijske i prezentacijske vještine), profesionalno savjetovanje i istraživačku djelatnost (primjerice ispitivanje potreba tržišta rada, odrednice zapošljivosti). Centar za karijere kao i Centar za obrazovanje nastavnika trebali bi se kadrovski ekipirati ljudima s potencijalom za organizacijske poslove i pisanje projekata. U budućnosti bi ovi Centri mogli u cijelosti biti projektno financirani, financirani od vlastite djelatnosti pa i donositi dobit Fakultetu.

Istodobno, treba voditi brigu i o odnosu Fakulteta prema bivšim studentima zbog čega ćemo uspostaviti i sustavno održavati komunikaciju s Alumnima Filozofskog fakulteta. Fakultet treba pratiti karijere svojih bivših studenata i održavati veze s njima jer iz toga proizlazi višestruka korist: dobivamo povratne informacije o uspješnosti naših studenata, o kompetencijama potrebnim u svijetu rada, a povećavamo i mogućnosti prakse i zapošljavanja naših trenutnih studenata.

### **III. Znanstveno-istraživačka djelatnost i međunarodna suradnja**

Filozofski fakultet može uspješno djelovati u skladu sa sveučilišnom Strategijom istraživanja, transfera tehnologije i inovacija te ostvarivati njezine ciljeve kao što su poticanje znanstvene izvrsnosti, inovativnost te suradnja i multidisciplinarni pristup istraživanjima. Na upravi je da kreira istraživačko okruženje koje će poticati znanstvenu produkciju, prijavljivanje i vođenje međunarodnih projekata i međunarodno umrežavanje.

#### **Znanstveno-istraživačka djelatnost**

U preporuci Stručnog povjerenstva u postupku reakreditacije jasno je navedeno da se od Fakulteta očekuje izrada dugoročne (petogodišnje) strategije znanstveno-istraživačkog rada. Strategija treba navesti postojeće snage Fakulteta u tom području ali i znanstvena područja koja nisu dovoljno razvijena te detektirati potrebne resurse za njihov razvoj. Do sada, koliko je javno poznato, nisu napravljeni nikakvi pomaci u izradi strategije.

Izrada strateškog dokumenta u ovom području važna je i zbog strategije međunarodne suradnje Fakulteta. Naime, sve je veća važnost financiranja iz međunarodnih izvora koji se temelje na uspostavi međunarodnih konzorcija. U spomenutom dokumentu valja razmotriti i ulogu doktorskih studija u kontekstu razvoja znanstveno-istraživačkog rada na Fakultetu. Nova uprava namjerava u prvoj godini mandata pokrenuti proces izrade Strategije koji će biti doista orijentiran na temeljito promišljanje prioriteta znanstvenih istraživanja u glavnim znanstvenim poljima kojima se djelatnici Fakulteta bave. Nositelji izrade Strategije trebaju biti najaktivniji istraživači koji će biti i nositelji njezine implementacije.

Jedna od ključnih smjernica pri izradi Strategije, koju će ova uprava zagovarati, jest jačanje interdisciplinarnosti. Naime, malo je institucija s takvim potencijalom za razvoj interdisciplinarnosti u istraživačkom radu kao što je naš Fakultet. Nažalost, ne postoje sustavni i organizirani napor da se taj potencijal iskoristi. Osim u užim područjima, istraživači koji rade na Fakultetu relativno slabo poznaju rad svojih kolega. Nova uprava želi stvoriti platformu za bolje međusobno upoznavanje znanstvenog rada i znanstvenih interesa kako bi se stvorio okvir za više istraživačkih suradnji unutar Fakulteta. Fakultet treba biti jedinstven prostor razmjene znanstvenih ideja i znanja što se može potaknuti povećanjem broja javnih događaja, prezentacija, znanstvenih kolokvija, diskusija i edukacija.

Uprava je dužna postupiti prema Izvješću stručnog povjerenstva u postupku reakreditacije koje navodi kako je Fakultetu nužan Ured za znanost koji bi sustavno pratio natječaje za projekte, osiguravao administrativnu podršku u prijavi i provedbi projekata, olakšavao komunikaciju u velikim međunarodnim projektima, te organizirao edukacije za pisanje projektnih prijava. Držimo da bi Ured trebao biti cijelovit servis za istraživače. Ured mora osiguravati dostatnu stručnu i administrativnu podršku pri odabiru odgovarajuće projektne sheme za realizaciju ideje/potrebe istraživača; u procesu prijave projekta; u vođenju projekta s primarnim fokusom na administraciju projekta i finansijsko izvještavanje. Naravno, voditelji projekata ne mogu se oslobođiti odgovornosti za vođenje i upravljanje, ali im Ured mora osigurati dovoljnu podršku kako bi oni većinu vremena i energije trošili na svoj stručni i znanstveni rad na projektu. U skladu s tim, treba hitno formirati novu ustrojbenu jedinicu. Za dugoročnu održivost Ureda od presudnog je značaja planiranje potrebnih kadrovskih resursa odgovarajućeg profila i iskustva, a preduvjet za to je pravilnik kojim će se regulirati visina i model doprinosa projekata u financiranju rada Ureda. Istodobno, treba osigurati sredstva za potrebne edukacije zaposlenika Ureda ali i ostalih stručnih službi koje su relevantne za prijavu i vođenje projekata (prije svega računovodstvo i financije).

Posao uprave je da do kraja druge godine mandata definira pravilnik i postupovnike za prijave projekata. Pravilnikom treba odrediti odnos uloga i odgovornosti između Ureda i istraživača, uloge pojedinih službi Fakulteta, strukturu budžeta projekata te doprinos svake pojedine vrste projekata financiranju rada Ureda za znanost i ostalih fakultetskih službi. Ovisno o finansijskim resursima, uprava će razmotriti mogućnost prenamjene dijela sredstava kako bi se podržao znanstveni rad. Ta sredstva usmjerit ćemo prvenstveno za edukacije istraživača u novim pristupima, metodama i tehnikama. Također, uprava planira osigurati sredstva za nabavu potrebnog broja licenci za softver koji je znanstvenicima potreban u istraživačkom radu.

Na razini Sveučilišta zagovarat ćemo pojednostavljinje i povećanje učinkovitosti raspolaganjem sredstava koja se ostvaruju kroz sustav višegodišnjeg institucionalnog financiranja. Zalagat ćemo se za napuštanje prakse po kojoj se sredstva dodjeljuju uz vrlo kratak rok za realizaciju istraživanja te podržavati sustav koji će omogućiti većem broju istraživača uspješnu realizaciju manjih istraživačkih projekata.

Posebnu pozornost treba obratiti povećanju javne vidljivosti znanstvene produkcije Fakulteta. U vremenu napada na društvene i humanističke znanosti s optužbama da nisu društveno relevantne, što za izravnu posljedicu ima smanjivanje budžeta za istraživanja u tim područjima, od presudne je važnosti raditi na njihovoј reputaciji. Spomenuti napadi imaju izravne posljedice i za Fakultet kao vodeću znanstvenu instituciju u području društvenih i humanističkih znanosti. Stoga, valja proaktivno djelovati i razviti sustav redovitog informiranja šire javnosti o rezultatima znanstvenih istraživanja istraživača s Fakulteta. U tom smislu valja ojačati ulogu FF pressa kao ozbiljnog izdavača. Također, valja povećati vidljivost stručnog rada naših zaposlenika. Osim intenziviranja medijskih nastupa jedan od načina je da se na središnjoj web stranici Fakulteta promovira znanstveno-istraživački i stručni rad.

## **Međunarodna suradnja**

Trenutno se međunarodna suradnja temelji prvenstveno na entuzijazmu pojedinaca i individualnim inicijativama tako da imamo aktivnih dvadesetak međunarodnih projekata. Međunarodnu suradnju treba promatrati kao jedno od sredstava ostvarivanja strateških ciljeva Fakulteta, kako u području obrazovanja, tako i u području znanosti. Zato kroz strateške dokumente treba pažljivo definirati plan razvoja međunarodne suradnje. Suradnju valja usmjeravati prema duljim i čvršćim partnerstvima s manjim brojem sveučilišta i srodnih fakulteta te kroz ta partnerstva ostvarivati naše strateške ciljeve.

Dobar primjer međunarodne aktivnosti Fakulteta je Zagrebačka slavistička škola koja ove godine obilježava 45 godina kontinuiranog rada. Kvalitetnim nastavnim programom i bogatim kulturnim sadržajem iz godine u godinu privlači brojne strane slaviste i studente hrvatskog jezika i književnosti sa stranih sveučilišta. Kako bi Škola nastavila uspješno raditi i razvijati se, Fakultet će pružiti logističku i stručnu pomoć u prikupljanju sredstava iz programskih ugovora, domaćih i europskih fondova. Jednako tako uprava će pružati snažnu potporu organizaciji drugih međunarodnih škola, konferencija ili kolokvija.

Kada je riječ o ugovorima u okviru programa Erasmus + za međunarodnu mobilnost, trenutno imamo velik broj ugovora ali oni nisu posljedica planskog djelovanja nego naših individualnih inicijativa i inicijativa drugih sveučilišta. Kao što je već spomenuto, postojeći ugovori za studentsku mobilnost i broj mesta koja imamo predviđena u tim ugovorima, ne odražavaju potrebe i preferencije studenata. Kako bi se pomoglo efikasnijem radu Ureda za međunarodnu suradnju planiramo administrativno razdvojiti studentsku mobilnost i suradnju među institucijama. Kad je riječ o studentskoj mobilnosti treba uspostaviti neku vrstu "međunarodne referade" koja efikasno brine o cijelom postupku.

Glavnu prepreku dolaznoj studentskoj mobilnosti predstavlja nedostatna ponuda kolegija na stranim jezicima, posebice engleskom, koji bi bili zanimljivi studentima s različitim obrazovnim iskustvima. Naš fakultet sve češće ima poteškoća sa zadovoljavanjem potreba dolaznih studenata, izuzev onih koji studiraju kroatistiku ili poznaju barem osnove hrvatskoga jezika. Posljedica je mali interes studenata s većih, posebice zapadno-europskih sveučilišta za dolaznu mobilnost na naš fakultet pa veća i uglednija sveučilišta ne žele obnoviti ugovore s nama jer nije ostvaren reciprocitet razmjene. Sve to govori da je potrebno razviti nove kolegije na stranim jezicima. Postojeći model poticaja kroz natječaje nije uspio i treba potražiti novi model. Jedna od mogućnosti je razvoj barem jednog, široko postavljenog interdisciplinarnog programa na engleskom jeziku koji bi mogao privući strane studente. Time bi se povećala ponuda kolegija na engleskom jeziku za dolazne studente u sklopu Erasmus + programa i drugih programa razmjene studenata.

Uz dolaznu mobilnost studenata vezana je i uloga Croaticuma. Croaticum se tijekom više od 50 godina uspješnog rada na razvijanju vlastitih nastavnih programa i metoda poučavanja u skladu s najnovijim znanstvenim spoznajama, nametnuo kao središnje mjesto za poučavanje hrvatskog kao stranog jezika. Radeći konstantno na poboljšanju kvalitete nastavnog programa, ali i u području znanosti o nastavi i jeziku, lektori i dosadašnja vodstva Croaticuma zaslužni su za kontinuirani interes i rast broja polaznika. Centar ima veliki

potencijal i Fakultet će infrastrukturno, stručno i logistički podržati razvoj njegovih programa i širenje djelokruga njegovih djelatnosti.

#### **IV. Društvena djelatnost u zajednici**

Svi smo svjesni da je u posljednje vrijeme Fakultet dobio dosta negativne medijske pozornosti. Vjerujem da je to razdoblje pri kraju i da ćemo u budućnosti raditi na boljoj slici, vidljivosti i promociji Fakulteta.

Kad je riječ o tome, potrebno je hitno poraditi na web stranicama: u cijelosti ujednačiti trenutno vrlo šarolike odsječke stranice i napraviti web stranice na engleskom jeziku. Kroz medije treba promovirati brojna nastavna, znanstvena i stručna postignuća zaposlenika i studenata, a Fakultet treba osnažiti i svoju poziciju u društvenoj zajednici.

Okolnosti uvjetuju i drukčije komunikacijsko postavljanje fakulteta, kao i korištenje svih alata i oblika razmjene informacija. Radit ćemo na razvijanju različitih oblika sadržaja koji će jačati prisutnost Fakulteta u akademskoj i široj društvenoj zajednici te istodobno predstavljati događaje, programe, odsjeke, projekte i interes nastavnika i studenata (snimanje i distribucija audio-vizualnog sadržaja, od nastavničkih i predavačkih podcasta do prepoznatljivog fakultetskog kanala, intenzivnije korištenje društvenih mreža itd.). Fakultet je prvenstveno znanstvena i nastavna ustanova, ali djeluje u društvenom kontekstu uže zajednice, od gradske četvrti do grada. U tom bi smislu trebalo pokrenuti programe i aktivnosti koji bi fakultetske resurse, kroz različite oblike suradnje, mogli povezati s zajednicom. Na Fakultetu već postoje i razvijaju se programi društveno korisnog učenja kroz koje bi se moglo povezati nastavu i studente s lokalnim osnovnim školama, civilnim udrušama, građanskim inicijativama pa i gospodarskim subjektima. Cilj takvih aktivnosti bilo bi, s jedne strane aktivno studentsko stjecanje kompetencija, a s druge unapređenje kvalitete života, znanja, ili rješavanja neposrednih problema u zajednici.

Prostorni i ljudski kapaciteti Filozofskog fakulteta, uza sve navedeno, omogućuju da se on pretvorи u svojevrstan društveni, kulturni i edukacijski centar koji bi zajednica, pored njegove znanstvene i nastavne uloge, prepoznala kao mjesto paralelnog društvenog i kulturnog pogona. Tjedan otvorene nastave ili redoviti ciklusi javnih predavanja vjerojatno su prvi korak u tom smjeru.

#### **V. Zaključak**

U posljednjim desetljećima pozicija Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu temeljito se promijenila - od utemeljitelja i jedinog izvođača većine humanističkih i društvenih programa do današnje situacije u kojoj Fakultet ima "konkurenčiju" u gotovo svim disciplinama. Uvažavajući tu činjenicu Fakultet treba artikulirati i primjenjivati novu viziju čija će osnova biti dizanje standarda, kako u domeni nastave i znanosti, tako i u domeni djelovanja u društvu. U ovom programu predstavljene su osnovne ideje o prioritetima u sljedećem trogodišnjem razdoblju. U tekstu nije bilo moguće navesti, niti je moguće predvidjeti sve aspekte budućeg rada. Ipak, ključno je naglasiti da će se kao dekanica u svim svojim odlukama voditi temeljnim načelima zacrtanim u ovom programu: unapređenjem sveučilišne nastave i njezina prožimanja s istraživanjem, ujednačavanjem studijskih programa, integracijom istraživačkih kapaciteta, otvorenim i odgovornim poslovanjem, transparentnom kadrovskom politikom, unapređenjem pravne strukture i jačanjem uloge Vijeća te aktivnom suradnjom s odsjecima. Smatram da smo kao djelatnici i studenti Fakulteta svjesni brojnih naših prednosti, od kojih je na mnoge uputila i reakreditacija. To se prvenstveno odnosi na mnogobrojne dobre prakse i inicijative u nastavi i znanosti. Ipak, temeljni izazov koji je pred nama jest stvaranje institucionalnog okvira koji će nam omogućiti da navedene prednosti iskoristimo na najbolji mogući način. Sigurno je da nas čeka vrijeme ograničenih materijalnih i finansijskih resursa, kadrovski problemi i usuglašavanje oko načina na koji Filozofski fakultet treba ostvariti svoje strateške ciljeve. No, sasvim izvjesne probleme možemo promatrati i kao izazov i priliku da Fakultet pokaže svoje kapacitete središnje nacionalne obrazovne i znanstvene institucije u području humanističkih i društvenih znanosti. Pritom je dužnost dekana/ dekanice i uprave da omoguće uvjete u kojima će Vijeće i svi djelatnici, uz osjećaj zajedništva, raditi na razvoju Fakulteta u duhu akademskih vrijednosti.