

Program rada pristupnika za dekana
Fakulteta hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu
za mandatno razdoblje 2025.–2028.

Ovaj Program rada dio je moje prijave za položaj dekana Fakulteta hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu koju podnosim temeljem Odluke o pokretanju i provedbi postupka izbora dekana od 14. ožujka 2025.

Program se sastoji od sljedećih cjelina:

- I. Uvodne napomene
- II. Izazovi i fokus aktivnosti dekanskog mandata
 1. Nastava
 2. Studenti
 3. Znanost
 4. Suradnja
 5. Organizacija i poslovanje
- III. Zaključak

I. Uvodne napomene

Od samog njegovog osnutka 1992. godine, naše visoko učilište u potrazi je za svojim akademskim identitetom, a onda i za pravnom formom koja bi najbolje odgovarala tom identitetu. Već je postupak reakreditacije iz 2013. godine, unatoč vrlo pohvalnim pokazateljima kvalitete, razotkrio da ni pitanje identiteta ustanove ni njezinog pravnog statusa nije riješeno.

Prethodna uprava Sveučilišta u Zagrebu pokušala je taj problem riješiti tako što je u siječnju 2017. godine promijenila pravni status ustanove (iz sveučilišnog centra u sveučilišni odjel) te joj nametnula privremena tijela upravljanja iz kojih je isključena većina zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima. Taj model upravljanja nije izmijenjen ni nakon ponovne promjene pravnog statusa (iz sveučilišnog odjela u fakultet) u prosincu 2019. godine. U tom trogodišnjem razdoblju ustanova je bitno promijenila svoju kadrovsku strukturu, narasla je za oko 50 zaposlenika, većina studijskih programa bitno je izmijenjena, jedan studijski program je najprije ukinut pa ponovno vraćen (bez učinka na interes potencijalnih studenata za taj program), a uveden je i jedan potpuno novi (integrirani) studijski program (koji, unatoč očekivanjima i najavama, nije bitno utjecao na razinu popunjenosti upisnih kvota).

Unatoč svemu tome, problem nedostatka jasne misije i vizije našeg visokog učilišta i njegovog mjesta unutar Sveučilišta u Zagrebu (s osobitim obzirom na tzv. paralelne studijske programe), ali i unutar visokoškolskog i znanstvenog sustava Republike Hrvatske u cjelini, i dalje je vidljiv; kao što je vidljiv nastavak trenda pada interesa za čitav niz studijskih programa te posljedičan pad norma-sati zaposlenih nastavnika.

No, umjesto da su se nakon stjecanja fakultetskog statusa navedeni problemi pokušali razriješiti „odozdo“, uključivanjem svih nastavnika u znanstveno-nastavnom zvanju u tijela upravljanja (uz uobičajenu zastupljenost drugih kategorija zaposlenika), a to znači i slobodnom i otvorenom javnom raspravom u kojoj bi ravnopravno sudjelovali *svi* zainteresirani dionici (uključujući vanjske suradnike Fakulteta), dogodilo se upravo suprotno – borba interesnih skupina za očuvanje stečenih pozicija moći unutar ustanove. Posljedice te borbe, odnosno nerješavanja nagomilanih problema, su: zaoštavanje višegodišnje krize upravljanja koja je prošle godine

kulminirala senatskim imenovanjem uprave, vrlo skromni rezultati najnovije reakreditacije (s dva ključna pokazatelja kvalitete na minimalnoj razini i s dva kadrovske potkapacitirana odsjeka) s jednogodišnjim rokom za otklanjanje uočenih nedostataka, te daljnji pad interesa za dobar dio studijskih programa na obje razine studija. Ovome valja dodati i najakutniji problem: loše međuljudske odnose i polarizaciju zaposlenika po pitanju statutarnog rješenja ustroja fakultetskog vijeća kao ključnog tijela upravljanja, odnosno odbijanje da se taj problem razriješi na način uobičajen u demokratskom društvu – formalnim izjašnjavanjem.

Ovaj Program najvećim je dijelom strukturiran kao pokušaj odgovora na upravo opisanu situaciju i izazove koji iz nje proizlaze. Ti izazovi i odgovori na njih (fokusi aktivnosti) podijeljeni su u sljedećih pet tematskih cjelina:

- Nastava
- Studenti
- Znanost
- Suradnja
- Organizacija i poslovanje.

II. Izazovi i fokus aktivnosti dekanskog mandata

1. Nastava

a. Kvaliteta nastave

Izazovi:

Na većini studijskih programa fakultet raspolaže adekvatnim nastavnim kadrom, a studenti u prosjeku pozitivno ocjenjuju svoje nastavnike po svim pokazateljima kvalitete održane nastave. No problem je vrlo ograničen broj studenata koji sudjeluju u *online* anketama, zbog čega takvo ispitivanje kvalitete ima vrlo ograničen stupanj objektivnosti (za razliku od fizičkog popunjavanja papirnih anketa na nastavi). Također, nejasno je u kojoj su mjeri studenti zadovoljni aktualnošću i primjenjivošću znanja i vještina koje stječu na Fakultetu. Ono malo podataka o tome što stižu od bivših studenata, nakon njihovih iskustava na tržištu rada, pokazuju da je neke nastavne programe i sadržaje moguće bitno unaprijediti. Također, nedvojbeno je da postoji potreba za širom primjermom suvremenih metoda poučavanja, uključujući digitalne alate, radionički rad, problemsku i terensku nastavu.

Fokus aktivnosti:

Studentsku evaluaciju nastavnika i nastave ne treba provoditi isključivo s ciljem izbora u zvanje, nego bi povratne informacije koje se prikupе anketama trebala voditi prema konkretnim mjerama za poboljšanje kvalitete. Ured za kvalitetu trebao bi se aktivnije uključiti u praćenje kvalitete nastavnog rada i davanje preporuka za njegovo poboljšanje. Uvođenjem zajedničkog kolegijalnog vrednovanja može se osnažiti kultura suradnje i razmjene iskustava među zaposlenicima. Također, nastavnicima treba osigurati periodičko didaktičko i pedagoško usavršavanje, što bi također trebalo biti u ingerenciji Ureda za kvalitetu.

b. Popunjenost studijskih programa

Izazovi:

Opća popunjenost upisnih kvota na Fakultetu je u padu, osobito onih studijskih programa koji već godinama imaju problem s interesom studenata za dotične studije i/ili studijskih programa

koji su zastupljeni na drugim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu (bilo pod istim bilo pod sličnim nazivom). Taj trend je dominantno, iako ne i isključivo, generiran zasićenjem potražnje uslijed negativnih demografskih okolnosti odnosno prevelikom ponudom (osobito u slučaju tzv. paralelizama na istom sveučilištu) zbog nedostatka obrazovne politike i koordinacije u financiranju visokog školstva.

Fokus aktivnosti:

Da bi se odgovorilo na ovaj izazov, potrebno je provesti analizu tržišta rada i interesa maturanata. Rezultati analize služit će kao osnova za prilagodbu postojećih programa i eventualno pokretanje novih. Istodobno, nužno je osmisliti suvremenu i kontinuiranu promidžbu postojećih studijskih programa, uključujući društvene mreže, suradnju sa srednjim školama i ponovnu organizaciju Dana otvorenih vrata. Fakultet treba nastaviti aktivno sudjelovati na sajmovima obrazovanja te koristiti vlastite kanale komunikacije kako bi istaknuo jedinstvenost svojih studija. Poželjno je i uključivanje bivših studenata u promidžbene aktivnosti kao svjedočanstvo uspješnih karijera.

c. Poslijediplomski studiji

Izazovi:

Općenito govoreći, poslijediplomski studiji nisu dovoljno integrirani s istraživačkim radom na Fakultetu, a za jedan od tri studija postoji slab interes. Potencijal poslijediplomskih studija za povezivanje s vanjskim partnerima, domaćim i međunarodnim, nije u dovoljnoj mjeri iskorišten. Također, dva odsjeka čiji prijediplomski i diplomski studiji su najtraženiji ne nude nastavak obrazovanja na poslijediplomskom studiju.

Fokus aktivnosti:

Cilj je osmisliti poslijediplomske studije koji odgovaraju kako interesima potencijalnih studenata tako i potrebama akademske i šire zajednice. Posebna pozornost posvetit će se organizacijskoj i administrativnoj potpori studentima na ovoj razini studija, kao i osiguravanju visokokvalitetnih znanstvenika koji su ujedno spremni posvetiti punu pažnju mentorskom radu. U perspektivi, potrebno je aktivno uključiti doktorske kandidate u znanstvenoistraživačke projekte Fakulteta te potaknuti njihovu međunarodnu mobilnost. Vijeće za poslijediplomske studije treba preuzeti veću odgovornost za navedene mjere.

d. Cjeloživotno obrazovanje:

Izazovi:

Cjeloživotno obrazovanje postoji, ali u vrlo ograničenom obliku i svodi se na povremene rutinske aktivnosti.

Fokus aktivnosti:

Fakultet može iskoristiti svoj znanstveni i nastavnički potencijal za kreiranje edukacija za različite društvene skupine – od učitelja i nastavnika do stručnjaka u javnoj upravi i civilnom društvu. Planira se uspostava posebne radne skupine koja će izraditi katalog programa i model njihove provedbe. Programi bi trebali biti modularni, fleksibilni i prilagođeni odraslima s profesionalnim obavezama. Osim što pridonose javnoj misiji obrazovanja, ovi programi predstavljaju i financijski potencijal koji se može usmjeriti i na razvoj drugih aktivnosti Fakulteta. Važno je osigurati digitalnu dostupnost tih programa te uspostaviti sustav vrednovanja njihovog učinka i korisničkog zadovoljstva.

2. Studenti

a. Kvaliteta studiranja

Izazovi:

Studenti u pravilu nisu dovoljno uključeni u kreiranje nastavnog procesa, a studentska evaluacija se ne koristi u punom potencijalu.

Fokus aktivnosti:

Potrebno je osnažiti mehanizme studentskog sudjelovanja u akademskim i upravljačkim tijelima. Mentorski sustav može pomoći u akademskom i osobnom razvoju studenata, nudeći im savjetodavnu i profesionalnu podršku tijekom cijelog studija. Redovita i strukturirana studentska evaluacija nastavnog procesa omogućit će prepoznavanje problema i usmjeravanje poboljšanja u nastavi. Na temelju rezultata evaluacija Fakultet će prilagođavati svoje aktivnosti: loše ocijenjeni nastavnici bit će upućeni u načine poboljšanja loših nastavnih praksi, a najbolji nastavnici bit će javno pohvaljeni. Fakultet će uvesti i sustav akademskog savjetovanja i pružiti platforme za studentske inicijative i konstruktivnu kritiku. Sve ove mjere usmjerene su na jačanje povjerenja i dijaloga između nastavnika i studenata, što je ključno za učinkovito i skladno funkcioniranje visokog učilišta.

b. Studentska razmjena

Izazovi:

Mobilnost studenata i nastavnika je ispod prosjeka u odnosu na druge sastavnice Sveučilišta.

Fokus aktivnosti:

Povećanje studentske mobilnosti pridonosi stjecanju međunarodnog iskustva, razmjeni znanja i razvoju međukulturnih kompetencija. Fakultet treba sustavno poticati i promovirati programe poput Erasmus+ i CEEPUS, ali i sklapati bilateralne ugovore s inozemnim visokoškolskim ustanovama. Fakultet trenutačno nije aktivan član CEEPUS mreže i to treba promijeniti. Nužno je imenovati koordinatora za međunarodnu suradnju koji će studentima i nastavnicima pružati potporu u svim fazama prijave i realizacije mobilnosti. Također, valja osigurati jasan sustav priznavanja inozemno stečenih ECTS bodova i predložiti načine kako ih integrirati u domaće programe. Organizacija Dana međunarodne razmjene te promocija iskustava bivših stipendista može značajno povećati interes i sudjelovanje u ovim programima. U tom smislu, redovito će se organizirati kratka predavanja studenata i nastavnika koji su sudjelovali u razmjenama, a takve nastavnike će se poticati na dodatne aktivnosti u cilju poticanja studenata i kolega na odlazak na razmjenu.

c. Studentska prava i studentski standard

Izazovi:

Studentska prava nisu uvijek jasno definirana, a studenti (što iz subjektivnih što iz objektivnih razloga) nisu o njima informirani.

Fokus aktivnosti:

Potrebno je izraditi pregledan i dostupan pravilnik o pravima i obvezama studenata, koji će biti objavljen na mrežnim stranicama Fakulteta i redovito ažuriran. Time bi se dodatno ojačala pozicija studentskog pravobranitelja i sustava neovisne i povjerljive obrade studentskih pritužbi i prijedloga. Također, treba razviti sustav edukacije studenata o njihovim pravima već od prve godine studija, uključujući orijentacijske programe i radionice. Suradnja s predstavnicima Studentskog zbora važna je za osiguranje transparentnosti i učinkovitosti u zaštiti prava. Stoga je potrebno potaknuti studente na veće sudjelovanje u izborima za studentski zbor. Na taj način Fakultet jača kulturu odgovornosti i povjerenja između uprave, nastavnika i studenata.

d. *Studentski standard*

Izazovi:

Briga za studentski standard jača njihov osjećaj sigurnosti i pripadnosti akademskoj zajednici te doprinosi većoj učinkovitosti studija. No prevladavajuće je mišljenje da ta briga nije stvar Fakulteta nego drugih institucija.

Fokus aktivnosti:

Fakultet treba surađivati sa Studentskim centrom i drugim relevantnim institucijama kako bi poboljšao dostupnost i kvalitetu studentske prehrane i smještaja. Planira se uvođenje redovitih anketa o studentskom standardu kako bi se njihove potrebe što preciznije utvrdile i adresirale. Osim toga, planira se puno intenzivniji rad Savjetovaništa za psihološku pomoć studentima u čemu će se dodatno aktivirati postojeći kapaciteti Fakulteta s krajnjim ciljem da Fakultet postane primjer dobre prakse u podršci mentalnom zdravlju studenata na nacionalnoj razini. Posebna će se pozornost pridati i podršci studentima poslijediplomskih studija.

e. *Studentske udruge*

Izazovi:

Studentske udruge predstavljaju važan segment akademskog života jer omogućuju neformalno obrazovanje, razvoj vještina i jačanje studentskog identiteta. Osim toga, uključivanjem u rad udruga, studenti razvijaju osjećaj odgovornosti, suradnje i pripadnosti akademskoj zajednici. No, aktivnost studentskih udruga varira, a potpora tim udrugama od strane Fakulteta nije sustavna.

Fokus aktivnosti:

Fakultet treba uspostaviti model sustavne institucionalne potpore studentskim udrugama koji uključuje financijsku, logističku i savjetodavnu pomoć. Sredstva predviđena za studentske projekte treba povećati, te omogućiti korištenje fakultetskih prostora za aktivnosti udruga. Dodatno, potrebno je poboljšati komunikaciju između udruga, uprave i nastavnika kako bi se povećala vidljivost studentskih inicijativa. Prodekan za nastavu i studente predložit će studenta diplomskog ili poslijediplomskog studija za koordinatorku za studentske udruge.

f. *Bivši studenti*

Izazovi

Povezivanje s bivšim studentima važno je ne samo radi očuvanja identiteta Fakulteta, već i kao strateški resurs za njegov daljnji razvoj. Unatoč tome, Fakultetu nedostaje sustavan način uspostavljanja veze s alumnijima.

Fokus aktivnosti

Alumni mogu poslužiti kao mentori sadašnjim studentima, partneri u znanstvenim i stručnim projektima te promotori Fakulteta u svojim profesionalnim sredinama. Planira se revizalizacija udruge bivših studenata Fakulteta koja će povremeno okupljati bivše studente oko različitih aktivnosti – od stručnih skupova do društvenih događanja. Važno je uspostaviti digitalnu bazu podataka o bivšim studentima s mogućnošću kontinuirane komunikacije i ažuriranja informacija.

3. Znanost

a. Kvaliteta znanstvenog rada

Izazovi:

Po većini pokazatelja, kvaliteta znanstvenog rada na Fakultetu nije na zadovoljavajućoj razini.

Fokus aktivnosti:

Kvaliteta znanstvenog rada može se poboljšati poticanjem redovite objave u najboljim domaćim i kvalitetnim međunarodnim časopisima (npr. povećanjem iznosa nagrade za objavu u Q1/Q2 časopisima), sudjelovanjem na znanstvenim skupovima te umrežavanjem istraživača. Fakultet treba poticati timski i interdisciplinarni znanstveni rad te otvoriti prostor za uključivanje mladih istraživača i studenata u projekte, npr. uvođenjem pilot projekta *Istraživačka radionica za studente* u sklopu odgovarajućeg kolegija diplomske ili poslijediplomske razine. Potrebno je uspostaviti sustav internih potpora za znanstvene aktivnosti i vrednovati istraživački doprinos u napredovanju u zvanjima, uvođenjem npr. dodatnog godišnjeg natječaja za male istraživačke potpore u iznosima do 1.000 € za istraživače do 40 godina. Uz to, važno je razviti kulturu akademske izvrsnosti, kritičkog mišljenja i odgovornosti prema znanstvenoj etici. Sve to treba biti obuhvaćeno jasno definiranim strateškim dokumentom koji postavlja mjerljive ciljeve znanstvenog razvoja.

b. Financiranje znanstvenih istraživanja

Izazovi:

Većina sredstava za znanstvenoistraživački rad dolazi iz osnovnih proračunskih izvora, s malo sudjelovanja u kompetitivnim natjecajima, pogotovo na europskoj razini.

Fokus aktivnosti:

Za održiv i dinamičan znanstveni rad ključno je diversificirati izvore financiranja i povećati broj prijave na nacionalne i međunarodne istraživačke projekte, npr. prijavom barem dva međunarodna projekta godišnje. Ključno je da Fakultet osigura administrativnu, pravnu i stručnu podršku istraživačima prilikom prijave i provedbe projekata kreiranjem obrasca za brzu procjenu isplativosti prijave. Također je važno razviti model unutarnjeg sufinanciranja istraživanja iz vlastitih sredstava, posebno za projekte doktoranada i poslijedoktoranada. Nadalje, potrebno je osnažiti kulturu timskog rada i suradnje koja olakšava zajedničke prijave na natječaje. Redovita edukacija o mogućnostima financiranja, pravilima prijave i upravljanja projektima dodatno će povećati kapacitete i uspješnost istraživača.

c. Objava znanstvenih istraživanja

Izazovi:

Iako fakultet potiče objavu radova veće međunarodne vidljivosti, rezultati su razmjerno skromni (za razliku od objave na hrvatskom jeziku).

Fokus aktivnosti

Potrebno je osigurati bolje uvjete za objavljivanje, uključujući časopise u otvorenom pristupu, osiguravanjem sredstava za APC (*article processing charges*) u otvorenim časopisima. Potrebno je razviti infrastrukturu za uređivanje, tehničku obradu i diseminaciju vlastitih znanstvenih publikacija, uključujući digitalne platforme, kroz pokretanje online portala *Znanstvene bilješke Fakulteta* za objavu studentskih i istraživačkih radova ili njihovih *preprint* inačica. To bi trebao primarno biti zadatak Povjerenstva za nakladničku djelatnost. Osiguravanje sredstava za pokrivanje troškova objave, osobito kod časopisa s visokim troškovima, treba biti dio financijskog plana Fakulteta. Redovita objava rezultata istraživanja jača znanstvenu prisutnost Fakulteta, olakšava prijave na projekte i pozicionira ustanovu u međunarodnom akademskom prostoru.

d. *Popularizacija znanosti*

Izazovi:

Aktivnosti usmjerene prema široj javnosti su nedostatne.

Fokus aktivnosti:

Fakultet ima potencijal postati važan centar javnog dijaloga o humanističkim i društvenim temama. Potrebno je redovito organizirati javna predavanja, okrugle stolove, znanstvene tribine te sudjelovati u manifestacijama poput Festivala znanosti ili ciklusa *Humanistika u središtu* – mjesečna predavanja za građanstvo otvorena za raspravu. Poseban naglasak treba staviti na sustavnu suradnju s osnovnim i srednjim školama kroz popularno-znanstvene radionice i predavanja. Također, Fakultet treba aktivno koristiti digitalne alate i društvene mreže za predstavljanje rezultata znanstvenih istraživanja široj javnosti, kao npr. YouTube kanal FHS-a s kratkim video-snimkama istraživačkih sažetaka ili razgovora s istraživačima.

e. *Služba za znanosti projekte i ostala znanstvena infrastruktura*

Izazovi:

Iako postoje i Znanstveni zavod i Služba za znanost i projekte, njihove djelatnosti nisu jasno definirane i razgraničene, a rezultati dosadašnjeg djelovanja tih ustrojbenih jedinica su skromni. Ni ostala infrastruktura nije odgovarajuća potpora sustavnoj znanstvenoj djelatnosti na Fakultetu.

Fokus aktivnosti

Služba za znanost i projekte trebala bi omogućiti sustavno praćenje, prijavu i administraciju domaćih i međunarodnih znanstvenih projekata. Takva jedinica služila bi kao operativna i savjetodavna podrška istraživačima, osobito u pripremi prijave i izvještavanju. U to je potrebno uložiti više sredstava nego do sada. Također je potrebno uložiti sredstva u znanstvenu infrastrukturu – od radnih prostora za istraživače i asistente do opreme i softvera potrebnog za suvremena istraživanja, npr. opremanjem zajedničkog prostora za istraživače i nabavom softvera za obradu podataka i kvalitativnu analizu. Ključno je i osigurati kontinuiran pristup relevantnim bazama podataka, akademskim časopisima i drugim digitalnim resursima (JSTOR,

ProQuest i Web of Science). Ulaganjem u infrastrukturu i organizaciju Fakultet jača svoje kapacitete za izvrsnost u znanosti i postaje konkurentan partner u nacionalnim i međunarodnim istraživačkim mrežama.

4. Povezanost s drugim ustanovama

a. Suradnja unutar akademske zajednice

Izazovi:

Unatoč povremenoj suradnji s pojedincima s drugih ustanova, postoji prostor za značajne pomaje u suradnji s ustanovama kako unutar tako i izvan Sveučilišta u Zagrebu.

Fokus aktivnosti

Sustavna suradnja s drugim ustanovama može se odvijati ne samo kroz zajedničke projekte i suorganizaciju znanstvenih skupova, nego i kroz razmjenu nastavnog kadra. Uvođenje zajedničkih kolegija ili programa sa srodnim fakultetima može obogatiti ponudu studijskih sadržaja i potaknuti interdisciplinarni pristup. Takva suradnja s kolegama s drugih sastavnica Sveučilišta u Zagrebu može pridonijeti i učinkovitijem korištenju sveučilišnih resursa. Također, potrebno je poticati sudjelovanje u raznim savjetodavnim tijelima i radnim skupinama. Takva unutarnja umreženost jača poziciju Fakulteta unutar Sveučilišta i pridonosi njegovoj prepoznatljivosti.

b. Suradnja s državnim i javnim ustanovama

Izazovi:

Većina sredstava za znanstvenoistraživački rad dolazi iz osnovnih proračunskih izvora, s malo sudjelovanja u kompetitivnim natjecajima, pogotovo na europskoj razini.

Fokus aktivnosti

Fakultet bi trebao razviti planiranu i dugoročnu suradnju s pojedinim tijelima državne uprave i lokalne samouprave, zatim kulturnim ustanovama, muzejima, knjižnicama, arhivima itd. Ovakva partnerstva mogu rezultirati zajedničkim projektima, uključivanjem studenata u praksu te osiguravanjem stručnih predavanja i radionica. Poseban naglasak treba staviti na sudjelovanje Fakulteta u izradi javnih politika koje se tiču jezika, kulture, identiteta i obrazovanja. Kroz takav angažman Fakultet ne samo da ispunjava svoju javnu misiju, nego se i pozicionira kao relevantan društveni čimbenik. Sustavna suradnja pridonosi i vidljivosti Fakulteta u javnosti te olakšava transfer znanja i zapošljivost studenata.

c. Međunarodna suradnja

Izazovi:

Većina sredstava za znanstvenoistraživački rad dolazi iz osnovnih proračunskih izvora, s malo sudjelovanja u kompetitivnim natjecajima, pogotovo na europskoj razini.

Fokus aktivnosti

Fakultet ima minimalnu uključenost u međunarodne akademske mreže i projekte. Za kvalitetan znanstveno-nastavni rad nužno je razviti međunarodne kontakte koji omogućuju razmjenu iskustava, zajedničke projekte i mobilnost studenata i nastavnika. Fakultet treba aktivno tražiti

partnere za bilateralne ugovore, uključiti se u međunarodne obrazovne i znanstvene konzorcije te osnažiti sudjelovanje u programima kao što su Erasmus+, Horizon Europe i slični. Nužno je uspostaviti Ured za međunarodnu suradnju koji će sustavno razvijati međunarodne aktivnosti i podržavati mobilnost. Također, poželjno je organizirati međunarodne konferencije i pozivati strane stručnjake u nastavu kako bi se potaknula internacionalizacija studija. Time Fakultet stječe veću vidljivost u globalnom akademskom prostoru i pruža svojim studentima konkurentne prednosti.

5. Organizacija i poslovanje

a. Opći ustroj ustanove i njegova svrsishodnost

Izazovi:

Dosadašnji ustroj ustanove nije se pokazao jednako učinkovitim na svim razinama upravljanja.

Fokus aktivnosti

Potrebno je provesti analizu postojeće strukture i jasno definirati nadležnosti svih organizacijskih jedinica kako bi se povećala transparentnost i učinkovitost upravljanja. Fakultet treba težiti ravnoteži između akademske autonomije i administrativne učinkovitosti, čime se omogućuje brže donošenje odluka i veća operativnost. Također, važno je osigurati stručnu potporu upravljačkim tijelima kroz edukacije i dostupnost pravnih i financijskih savjetnika. Uključivanje nastavnog i nenastavnog osoblja u donošenje ključnih odluka doprinosi povjerenju i stabilnosti unutar ustanove. Preoblikovanje ustroja treba biti usmjereno na fleksibilnost, inovativnost i odgovornost prema studentima i društvu.

b. Tijela upravljanja

Izazovi:

Uz dekana, najvažnije tijelo upravljanja ustanovom je Fakultetsko vijeće. Isključenost većine nastavnika u znanstveno-nastavnom zvanju iz tog tijela pokazalo se kao glavni uzrok nestabilnosti Fakulteta i neučinkovitosti u rješavanju većine njegovih problema.

Fokus aktivnosti

Iskustva s tzv. privremenim Znanstveno-nastavnim vijećem (2017.–2020.), ali i s aktualnim Fakultetskim vijećem koje je „naslijedilo“ nepostojeći legitimitet od tog privremenog i neizabranog tijela, jasno upućuju na nasušnu potrebu za uključivanjem svih nastavnika u trajnom radnom odnosu u Fakultetsko vijeće, uz odgovarajuću zastupljenost ostalih zvanja i nenastavnog osoblja. Na tu potrebu upućuje i situacija na većini odsjeka, ali i opće stanje međuljudskih odnosa na ustanovi. No, to nije jedini razlog. Ako pogledamo ustroj fakultetskih vijeća drugih sastavnica našeg sveučilišta, onda je još teže razumjeti inzistiranje postojeće uprave na tzv. predstavničkom vijeću. Čak 23 od 34 sastavnice Sveučilišta u Zagrebu imaju fakultetsko vijeće u koje ulaze svi zaposlenici u znanstveno-nastavnim zvanjima (uz odgovarajući broj predstavnika drugih zvanja), a mnoge od tih sastavnica ima veći broj zaposlenika od Fakulteta hrvatskih studija. Primjerice, teško je shvatiti zašto Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, koji je za najmanje pedeset zaposlenika veći od Fakulteta hrvatskih studija, omogućuje svim svojim nastavnicima u znanstveno-nastavnim zvanjima izravno sudjelovanje u radu svog najvažnijeg tijela upravljanja, dok naš fakultet uvodi predstavnički sustav, i to takav koji lako može dovesti do situacije u kojoj pojedinci ne samo da nikada neće biti izabrani u to tijelo, nego čiji interesi u njemu neće biti ni adekvatno

zastupljeni. (Svatko tko imalo poznaje aktualno stanje na barem tri odsjeka zna da ta mogućnost nije nimalo hipotetična.) Osim toga, ako se u postojećem prijedlogu ovog članka pogleda broj onih koji su u Vijeće izabrani kao predstavnici zaposlenika u znanstveno-nastavnom zvanju u odnosu na broj onih koji su u vijeće ušli po drugim osnovama (bilo „po dužnosti“ bilo kao predstavnici suradničkih zvanja i nenastavnog osoblja) razvidno je da je utjecaj ove druge skupine nerazmjerno veći nego što je to uobičajeno u akademskim ustanovama. Što se tiče bojazni da bi model tzv. „velikog vijeća“ mogao dovesti u neravnopravan položaj odsjeka s većim brojem studenata i/ili one koji imaju posebne interese, upućujemo na mogućnost zaštite takvih interesa putem suspenzivnog veta koji se može ugraditi u Statut (vidjeti npr. čl. 45 u vezi s čl. 56 Statuta Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu).

b. Pomoćne službe i knjižnica

Izazovi:

Knjižnica je iznimno kvalitetna, ali postoji potencijal za njenu bolju integraciju u znanstveno-istraživački rad.

Fokus aktivnosti

Treba dodatno proširiti knjižni fond prema potrebama studijskih programa te, još važnije, osigurati pristup suvremenim elektroničkim izvorima znanja. Knjižnica može postati aktivan sudionik u prijavi i izvedbi znanstveno-istraživačkih projekata, npr. u pružanju usluga pretrage znanstvenih baza podataka i pomoći pri diseminaciji i arhiviranju rezultata tih projekata. Potrebno je razviti plan modernizacije i osuvremenjivanja rada pomoćnih službi kako bi one postale učinkovit oslonac u svakodnevnom poslovanju Fakulteta. Prioritet je digitalizacija administrativnih procesa kako bi se smanjilo opterećenje zaposlenika i povećala dostupnost usluga studentima i nastavnicima.

c. Informatička infrastruktura

Izazovi:

Informatička infrastruktura zahtijeva osuvremenjivanje, u skladu s naglim razvojem informatičke tehnologije, osobito u području umjetne inteligencije, te novim potrebama korisnika.

Fokus aktivnosti

Fakultet treba izraditi strategiju digitalnog razvoja koja uključuje nabavu suvremene računalne opreme, sigurnosnih sustava i edukaciju djelatnika za rad s digitalnim alatima, uključujući LLM alate. Potrebno je unaprijediti internetsku povezanost, sustave e-učenja i digitalne baze podataka dostupne studentima i nastavnicima. Informacijski sustavi za administraciju, evaluaciju i komunikaciju moraju biti intuitivni i dostupni svima, uključujući osobe s invaliditetom. Digitalna transformacija treba obuhvatiti i javnu komunikaciju Fakulteta putem suvremenih mrežnih stranica i društvenih mreža. Sve navedeno pridonosi većoj učinkovitosti, transparentnosti i konkurentnosti Fakulteta u digitalnom dobu.

d. Komunikacija unutar ustanove:

Izazovi:

Komunikacija unutar ustanove je često jednosmjerna i neformalna.

Fokus aktivnosti

Potrebno je uspostaviti jasan i dvosmjernan sustav interne komunikacije između uprave, nastavnog i nenastavnog osoblja te studenata. Redovite obavijesti, bilteni i digitalne oglasne ploče mogu pomoći u boljoj informiranosti i transparentnosti procesa. Fakultet treba razviti internu platformu za komunikaciju, izvještavanje i suradnju na projektima. Kultura otvorene i konstruktivne komunikacije doprinosi boljoj radnoj atmosferi, većem međusobnom povjerenju i jačanju zajedništva unutar institucije.

e. Prostorni uvjeti

Izazovi:

Prostorni uvjeti za znanstveni i nastavni rad su razmjerno dobri. Najveći izazov predstavlja nedostatak rashladnih uređaja koji bi bitno olakšali rad u ljetnim mjesecima.

Fokus aktivnosti

Fakultet bi trebao izraditi srednjoročni plan razvoja prostora koji bi odgovarao sve većim zahtjevima znanstveno-nastavnih aktivnosti. Osim rashladnih uređaja, prioritet je opremanje dvorana konferencije, radionice i međuinstitucionalne događaje. Treba stvoriti i opremiti prostore za kvalitetnu realizaciju praktičnog dijela nastave (npr. laboratorij za fokus grupe za sociologe i psihologe te multimedijalna dvorana za studente komunikologije). Uz to, važno je poboljšati opremljenost učionica najsuvremenijim nastavnim tehnologijama i osigurati prostorije za individualni rad i savjetovanja. Potrebno je osmisliti i prostor za rad studentskih udruga, kao i otvorene zone za neformalno učenje i druženje. Ulaganje u kvalitetne i funkcionalne prostore izravno utječe na akademski standard, ugled Fakulteta i zadovoljstvo korisnika.

f. Financije

Izazovi:

Financijsko poslovanje je stabilno, ali je potrebna veća transparentnost.

Fokus aktivnosti

Na početku novog dekanskog mandata, nužno je i uobičajeno provesti reviziju financijskog poslovanja Fakulteta. Potom je potrebno sastaviti višegodišnji financijski plan kompatibilan s ostvarivanjem zacrtanih strateških ciljeva. Važno je uvesti alate za praćenje i kontrolu izvršenja proračuna u stvarnom vremenu, što omogućuje veću transparentnost i odgovorno upravljanje sredstvima. Fakultet treba istražiti dodatne izvore financiranja, uključujući donacije, suradnju s gospodarstvom i projekte financirane iz europskih fondova. Također, preporučuje se osnivanje internog fonda za razvojne inicijative i znanstveno-nastavne projekte. Ulaganje u financijsku pismenost zaposlenika relevantnih službi te javno izvještavanje o korištenju sredstava pridonijet će povjerenju i stabilnosti poslovanja ustanove.

III. Zaključak

Na prijedlog suradnika s kojima dijelim svakodnevni rad, prihvatio sam kandidaturu za dekana ne zato što sam tražio tu ulogu, nego zato što vjerujem da na našem Fakultetu postoji prostor za nešto zajedničko, dobro i drukčije. U atmosferi u kojoj su se ocrtale dvije suprotstavljene vizije, želim ponuditi treći put – onaj koji ne dijeli, nego spaja. Vjerujem u okruženje u kojem se svatko može osjećati viđenim, poštovanim i uključenim, a doprinos svakoga prepoznat kao

vrijedan i nezamjenjiv. Uvjet za to je uključivanje svih zaposlenika na znanstveno-nastavnim radnim mjestima u glavno tijelo upravljanja ustanovom.

Tijekom života, osobito u ratnim okolnostima, naučio sam koliko je povjerenje presudno – i koliko se čuda mogu dogoditi kad se ljudi usmjere jedni prema drugima, a ne jedni protiv drugih. Funkcija sama po sebi ne donosi ništa poželjno osim dodatnog opterećenja, i zato se treba shvatiti kao alat za služenje, a ne za vladanje. Kandidaturu vidim kao odgovornost bez ambicije, prisutnost bez dominacije, te mogućnost da se promjena na bolje pokrene voljom svih spremnih na suradnju.

Ono u što sam siguran da imam – to je volja za slušanjem, povezivanjem i poticanjem svega što nas može učiniti zajednicom u punom smislu riječi.

