

Prijedlog programa rada dekana Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu za akademske godine 2020./2021. – 2022./2023.

Neven Jovanović

Zagreb, veljače 2020.

Filozofski je fakultet organizacija u poslu potrage za istinom i izgradnje osjećaja dužnosti. U obojemu nam svijet nameće ograničenja i granice. S nekima se moramo nositi; neke možemo savladati; neke su samo zamišljene – postavili su ih navika ili nesigurnost.

Na Filozofskom fakultetu radim od 1994. Fakultet me iznenadio dvaput u tih dvadeset i pet godina: 2009. i 2016. Oba je puta moj kolektiv pokazao za mene neočekivan stupanj želje i odlučnosti da ostane vjeran svome poslu.

Između ovih dviju godina trajao je moj angažman u različitim neformalnim i formalnim inicijativama kojima je svima – u retrospektivi to jasno vidim – bilo zajedničko nastojanje da Fakultet jače povežu horizontalno, iznad i mimo granica odsjeka i struka, i da tako ojačan Fakultet energičnije i aktivnije djeluje u svijetu i društvu u kojem postoji.

Smatram da u tom pravcu Fakultet vodi i sadašnja uprava. U protekle tri godine ona je pomogla našoj ustanovi da se samoorganizira, da sama sebi odredi granice koje joj daju oblik i snagu (statut, interni propisi i pravila, radna tijela i uredi), da sama sebi odredi kamo želi ići i doći (strategija i operativni plan njezina provođenja). Namjeravam, zajedno sa svojim timom, pomoći Fakultetu na tom putovanju.

I nama i promatračima Filozofski fakultet često, zbog svoje veličine, raznolikosti i složenosti, nalikuje na dinosaura ili preookeanski brod. Sama ga njegova veličina i mnogostranost štite i daju mu moć i kapacitet, ali ga istovremeno čine tromim i kompliciranim. Zalaganjem sadašnje uprave naš je preookeanski brod dobio novi, efikasniji sustav upravljanja; mnoštvo je njegovih komponenti premreženo novim vezama i kanalima. Na nama je da kroz taj novopostavljeni sustav pustimo struju i informacije, da pokažemo svijetu i društvu kako se sada, nakon preuređenja, možemo brzo kretati i kako vješto možemo manevrirati.

Fakultetu želim u sljedećem trogodišnjem razdoblju donijeti **živost, hrabrost i udobnost**. Živost, da bi nam bilo zabavnije dok radimo ono radi čega postojimo; hrabrost, da bismo radeći ostali vjerni potrazi za istinom i izgradnji odgovornosti; udobnost, da bi nam raditi i studirati bilo lakše i ljepše.

U nastavku ću, osvrćući se gdje je potrebno na ono što je postigla i što upravo provodi sadašnja uprava, pokazati kako ću ostvariti **kontinuitet** upravljanja i kako ću, rukovodeći se *Razvojnom i*

znanstvenoistraživačkom strategijom Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Zagrebu od 2018. do 2023. godine, pomoći Fakultetu da odgovori na **zahtjeve, šanse i prijetnje okruženja** u kojem djelujemo, pritom dižući našu djelatnost na novu razinu kvalitete i učinkovitosti.

Najvažniji su ciljevi ovog programa:

1. Na području **nastave i studiranja**, provesti proces reakreditacije postojećih programa; pribaviti dopusnice za nove programe i pokrenuti studiranje po njima; novi sustav oblikovati tako da središnje mjesto u obrazovnom procesu imaju studenti.
2. Na području **znanosti**, olakšati istraživačko povezivanje na svim razinama, unutar Fakulteta i onkraj njegovih granica; razviti vlastiti, stabilan sustav financiranja i predfinanciranja istraživanja; povećati vidljivost znanstvenog rada naših istraživača i razvijati znanstvenu infrastrukturu.
3. U **odnosima s društvom**, preuzeti inicijativu jačanjem svih oblika naših stručnih usluga društvu i obavještavanjem javnosti o znanstvenim rezultatima Fakulteta.
4. U **poslovanju**, zadržati transparentan sustav napredovanja; balansirano strateški razvojnom kadrovskom politikom odgovoriti na prijetnje narednog razdoblja (zbog državne politike zabrane zapošljavanja u javnom sektoru); učinkovito raspolagati financijama te prostorom i vremenom; povećati učinkovitost fakultetskih službi i stupanj poslovne digitalizacije; uređenjem C–trakta te »zelenim« i estetskim intervencijama povećati ugodnost boravka i rada na Fakultetu, energetska održivost i ujednačenost uvjeta za rad.
5. U **odnosima s matičnim Sveučilištem**, poticati znanstvenu, nastavnu, stručnu i infrastrukturnu suradnju s drugim sastavnicama; nastaviti dosadašnju adekvatnu suradnju s Rektoratom; zalagati se za transparentnost rada sveučilišnih tijela i nalaženje odgovora na izazove koje Sveučilištu postavlja stanje u zemlji i društvu.

Nastava i studiranje

Fakultet postoji radi studenata. Za nas to znači da studenti i nastavnici dijele **odgovornost za budućnost**, stvarajući nove generacije društveno-humanističkih istraživača, nastavnika, stručnjaka. Uspjeh tih novih generacija na najbolji će način posvjedočiti širinu i značaj obrazovanja na FF-u, čiju snagu vidimo jednako u specifičnim, kao i u široko primjenjivim generičkim kompetencijama – nastavničkim, znanstvenoistraživačkim, općekulturnim.

Oblikujući za buduće generacije prostor i putove nastave i studiranja, nova uprava ima tri glavna zadatka. **Njegovat** ćemo temeljne struke i njihove studije zasnovane na znanstvenom pristupu i istraživanjima. **Jačat** ćemo generičke kompetencije studenata, koje će ih učiniti zapošljivijim i olakšati im da primjenjuju i proširuju spoznaje iz područja društveno-humanističkih znanosti. **Bolje** ćemo **iskoristiti** raznolikost mogućnosti za obrazovanje na FF-u. Dakako, i raznolikost i generičke kompetencije već *jesu* dio onoga što naši završeni studenti nose sa sobom kad kreću u profesionalni život; često ono što već imamo i pružamo treba samo *osvijestiti i povezati*.

Za poticanje zajedničkog rada na ovim zadacima iskoristit ćemo dva velika ispita koji nam predstoje i koje možemo položiti samo zajedno. To su **reakreditacija** FF-a kao visokog učilišta i **dovršenje reforme** naših preddiplomskih i diplomskih studijskih programa.

Reakreditacija i reforma

Proces *reakreditacije* koji će FF proći u 2020. bit će vanjsko vrednovanje naše ustanove, ocjena njezine kvalitete na temelju ključnih i općeprihvaćenih visokoškolskih standarda. Ovaj proces vodi AZVO, a ocjenu dostizanja standarda, kao i ukupnu ocjenu kvalitete te preporuke za unapređenje, donosi neovisno stručno povjerenstvo. Ono što će se vrednovati bit će *zatečeno stanje* Fakulteta; dakle, ne ono za što se pripremamo i što planiramo, nego ono što imamo i što smo ostvarili. U ovogodišnjem će ciklusu proces reakreditacije posebnu pozornost pokloniti nastavnom procesu i podršci studentima, studijskim programima i osiguravanju kvalitete. U pripreme za reakreditaciju nova će se uprava uključiti još prije početka mandata, surađujući sa sadašnjom. Procjena dostizanja standarda i ostvarene kvalitete krenut će od snimanja snaga i slabosti, onoga što nam ide na ruku i što nam prijete (SWOT analiza); tu će procjenu prirediti odsjeci, a rezultate njihovih analiza uprava će objediniti i dopuniti zajedničkim podacima. Po završetku reakreditacije, rezultat ćemo iskoristiti i za svoje potrebe; jasno ćemo vidjeti gdje smo te ćemo moći planirati daljnje poteze. Orijentir će nam biti kako reakreditacijski standardi i uvjeti, tako i Strategija FF-a.

Drugi je važan proces izrada novih studijskih programa (reforma studija), utemeljena na zajednički donesenim strateškim odlukama, a vođena glavnim ciljevima olakšavanja studiranja, općeg povećanja kvalitete nastave (boljim temeljenjem na ishodima učenja), uklanjanja »uskih grla« na studijima (npr. u predmetima »nastavničkih kompetencija«) te povećanja kompatibilnosti programa, one unutarnje (u slučaju dvopredmetnih studija) kao i one vanjske. Iza nas je više od desetljeća rada u »bolonjskom sustavu« i posve su nam jasne loše strane prvobitne implementacije tog sustava i njegovih brojnih usputnih »krpanja«; sad imamo priliku studije organizirati učinkovitije. Istovremeno, reforma će studija odgovoriti na društvene promjene zbog kojih broj

studenta upisanih na Sveučilište u Zagrebu, pa i na FF, pada iz godine u godinu (prema *Izvešću o upisima na preddiplomske i integrirane preddiplomske i diplomske studije Sveučilišta u Zagrebu za akademsku godinu 2019./2020.*, od ukupne je kvote na Sveučilištu popunjeno 77,87 %, na studijima u društvenom području 81,93 %, u humanističkom 73,38 %; na našem je Fakultetu popunjeno 79,66 % kvote).

Novi će studijski programi biti priređeni i upućeni na akreditaciju na Sveučilištu u ljetnom semestru 2019./2020. Sljedećoj upravi stoga ostaje da dovrši proces odobravanja programa (organizirajući eventualne dorade prema zahtjevima recenzenata) i potom osigura početak studiranja po novoodobrenim programima. Kao i pri uvođenju »bolonje«, očekuje nas organizacijski i administrativno zahtjevno tranzicijsko razdoblje, kad ćemo paralelno izvoditi nastavu po novim i starim programima i rješavati sve neobične situacije koje mogu nastati u šarolikim kombinacijama studija našeg Fakulteta. Oblikovat ćemo i donositi odluke o mogućnostima prelaska na nove programe, o priznavanju odslušanih i položenih kolegija, o razlikama stare i nove izbornosti, o definiranju roka, izgleda i načina završetka starih programa. Također, važne su i vrijedne inovacije novih programa uvođenje zajedničkog uvodnog modula i uvođenje međuodsječkih modula; i kod jednog i kod drugog izvedbu će trebati pomno koordinirati.

Pritom će, uz organizaciju i administriranje, u fokusu naših aktivnosti biti **kvaliteta nastave**.

Kvaliteta nastave

Pripremajući ovaj program identificirali smo, naime, sljedeće kritične točke nastave na FF-u iz aspekta nastavnika:

1. Koliko dobro *vrednujemo uspjeh* studenata (kako ga vrednujemo, odnosno ispitujemo; mjeri li raspon ocjena adekvatno rezultate; kako se procjenjuje vrednovanje samo, tj. ispiti kao konačna povratna informacija o uspjehu kolegija u cijelosti)?
2. Prepoznaje li se kvaliteta nastave prilikom *profesionalnog napredovanja i nagrađivanja* nastavnika?
3. Kako i koliko *usavršavamo* svoj nastavni rad (razmjenom praktičnih spoznaja, osnaživanjem drugačijih oblika nastave, obrazovanjem nastavnika)?

Kako bismo odgovorili na ove izazove, nastavnike FF-a podržat ćemo razrađujući **okvir za standardizaciju ocjenjivanja** studentskog uspjeha; razvijajući temeljne **kompetencije mladih nastavnika** (pritom učvršćujući i obogaćujući i ono što je sadašnja uprava pokrenula u procesu implementacije Hrvatskog kvalifikacijskog okvira); ojačavajući nastavničke kompetencije **dodatnim**

tematskim obrazovanjem usmjerenim na planiranje, nastavne metode i tehnike, vrednovanje, suvremene tehnologije; nudeći nastavnicima kroz program međusobnog posjećivanja nastave **kolegijalno učenje i vrednovanje** (peer learning i peer review, inovativni procesi također planirani u okviru razrade HKO-a); razrađujući **sustav nagrađivanja najboljih nastavnika** kroz priznanja i stimulacije.

Programi za svijet koji se mijenja

Čim Sveučilište potvrdi naše nove temeljne programe, koji su osnova studiranja na FF-u i koje ćemo čuvati, potaknut ćemo odsjeka i interdisciplinarnih fakultetskih grupa da razvijaju *dodatne nove* studijske programe. Njih vidimo kao **programe za svijet koji se mijenja**, kao idealnu dopunu našim temeljnim strukama i odgovor na promjene koje se zbivaju u našem društvu (od HKO-a do demografskih i ekonomskih mijena); na sve to moraju reagirati i Fakultet i društveno-humanističke znanosti općenito. U dodatnim će se programima FF koristiti postojećim mogućnostima i potencijalima – posebice dvopredmetnošću i individualnim kompetencijama i sklonostima nastavnika – da ponudi nove sadržaje na preddiplomskoj i diplomskoj razini. I uz sadašnje kapacitete takvi programi postaju mogući kad se počnu povezivati nastavni resursi našeg Fakulteta i kad su podržani djelotvornom organizacijskom i administrativnom strukturom. Primjeri ovakvih inovativnih studijskih smjerova već postoje ili su u pripremi; to su programi poput Kognitivne znanosti, Kliničke lingvistike i fonetike, Rodnih studija, Studija pisanja i nakladništva. Dakako, novi interdisciplinarni studijski programi i moduli ne moraju ostati ograničeni na resurse unutar FF-a; u skladu sa Strategijom, oni su prilika za **povezivanje s drugim sastavnicama Sveučilišta** (o čemu više u poglavlju o Sveučilištu).

Odgovor na pad broja studenata i »regionalnu homogenizaciju« njihova sastava vidimo i u jačanju **internacionalizacije** nastave i s njom povezane mobilnosti studenata i nastavnika. Ovdje je, naravno, nužno osloniti se na *lingua franca* suvremenog svijeta te poticati kvalitetnu nastavu, pisanje i čitanje na engleskom. S tim se posve slažemo i zdušno ćemo se zalagati za što kvalitetniju anglofonu znanstvenu i nastavnu komunikaciju. No, također smatramo da je upravo FF pozvan da kreativno i kritički promišlja **problem suvremene komunikacije i jezičnih identiteta**, da nalazi i razvija i načine internacionalizacije onkraj jednostavne jednakosti »strani jezik = engleski«. Naše inicijative koje se ne moraju ograničiti na engleski jesu međunarodne ljetne škole, razmjenjene nastavnika (kako na pojedinačnim predavanjima, tako i na kolegijima), međunarodni kolegiji više sveučilišta koji se koriste digitalnim medijem i internetom. Zajednička pamet FF-a zasigurno će, kad ljudi sjednu zajedno za stol, naći još pristupa takvoj **kreativnoj internacionalizaciji**.

Društveno korisno učenje i cjeloživotno obrazovanje

Cjeloživotno obrazovanje ima i važnu društvenu ulogu i značajne komercijalne aspekte. Fakultet ga može nuditi kako na **poslijediplomskim specijalističkim studijima** većeg i manjeg opsega, tako i djelovanjem postojećih **centara i programa** (važni su izvođači ovdje Centar za obrazovanje nastavnika, Centar za strane jezike i Croaticum, Samostalna katedra za kineziologiju, Centar za primijenjenu psihologiju, Savjetovalište za studente, novopokrenuti program edukacije nastavnika OSMISLI). Cjeloživotno obrazovanje podržavat ćemo i širiti u interesu društva, ali i financijske samostalnosti te sigurnosti radnih mjesta zaposlenih na Fakultetu – time indirektno podržavamo i kadrovski i znanstveni razvoj FF-a.

Uz cjeloživotno obrazovanje vezan je i poseban izazov na području **osmišljavanja politike**. Kriteriji za priznavanje neformalnog i informalnog obrazovanja u području društveno-humanističkih znanosti tek su u nastanku što se zakonodavstva i regulative tiče, a u današnjem svijetu ovi oblici obrazovanja postaju sve važniji. Strateški je važno osigurati da upravo FF bude institucija koja formira kriterije neformalnog i informalnog društveno-humanističkog obrazovanja, da se naši ljudi kandidiraju za tijela koja oblikuju obrazovni prostor i kontroliraju sustav kvalitete, da prateći situaciju i sudjelujući u raspravama i procesima FF određuje tempo i smjer razvoja na ovome planu.

U svijetu i zemlji u kojima ljudi žive sve duže te je starijih građana sve više, FF je pozvan i ponuditi generacijama »55+« prilike da ulože slobodno vrijeme i iskustvo u stjecanje novih znanja i interesa, bilo za »vraćanje u školske klupe« ili za ostvarivanje želja kojih su se u životu morali odreći. Želimo učionice u kojima sedamdesetogodišnjaci diskutiraju s dvadesetogodišnjacima, seminare na kojima su polaznici stariji od nastavnika, projekte »građanske znanosti« (*citizen science*) koje vodi FF. Takve ćemo mogućnosti stvarati potičući studente i zaposlene FF-a da *osmišljavaju i provode radionice* za naše studente i djelatnike, za građanstvo i poslovne subjekte; nudeći *postojeće* kolegije i module kao programe cjeloživotnog obrazovanja.

Studenti u središtu

Razvijanje novih oblika nastave *formalna* je inovacija; otvaranje nastave novoj publici jest, tako reći, *kvantitativna* inovacija; glavni *kvalitativni* pomak u nastavi vidimo u promjeni paradigme, u **prepuštanju središnjeg mjesta u obrazovnom procesu studentima** (*student-centered learning*). Ovaj će obrat mnogi smatrati rizičnim, teško izvedivim. On traži promjenu načina rada i razmišljanja; na Sveučilištu u Zagrebu o tome se govori, ali nitko takvu promjenu još nije ostvario. No ona je, smatramo, izravno povezana s odgovornošću studenata za vlastitu budućnost koju smo spomenuli

na početku ovog poglavlja; tu promjenu može ostvariti življi, hrabriji i spretniji FF.

Nova će uprava, kako bi povela Fakultet prema poučavanju u čijem su središtu studenti, uspostaviti **službu studentskih i nastavnčkih mentora**, koji će pomagati studentima pri biranju kolegija i modula te strukturiranju ishoda studiranja. Poticat ćemo **uključivanje studenata u oblikovanje i organizaciju studija i studijskih programa** kao i u odabir i oblikovanje studijskih sadržaja. Studenti će se uključivati na dvjema točkama: sudjelujući u upravljanju odsjecima, ali i osmišljavajući različite akcije za svoje kolege (**studenti za studente** – inicijative koje doprinose kontinuitetu i osnaživanju studentskih predstavničkih tijela, jačanju političke pismenosti i građanske odgovornosti) i zajednicu.

Podrška aktivnostima studenata za studente mjera je kojom ćemo istovremeno poticati i orijentaciju studija na studente i društveno korisno učenje. Takvih mjera zamišljamo još. Zalagat ćemo se da **nevladine organizacije i udruge** budu uključene u pojedine kolegije (gdje je to umjesno i svrhovito); razrađujući interne kriterije i mehanizme omogućit ćemo da relevantan **volonterski rad studenata i društveno korisno učenje**, kao oblici neformalnog i informalnog obrazovanja, budu predviđeni, uključeni i priznavani u studijskim programima. U takvim oblicima rada i učenja odlučno ćemo podupirati **zelene, održive, volonterske, humanitarne inicijative naših studenata**.

Studij u čijem su središtu studenti naglašava **praksu**, studentski rad u struci. Za to je nužno dovesti studente u »terenske« situacije i uvesti ih u organizacije (poduzeća, znanstvene i kulturne ustanove) u kakvima će kasnije profesionalno djelovati. Podržat ćemo **integriranje stručne prakse u studijske programe** i silabe kolegija, osobito na studijima »za svijet koji se mijenja«. Pokrenut ćemo **programe obrazovanja mentora te prakse**, koristeći se postojećim resursima i postojećim dobrim primjerima. Izvan FF-a, koristeći se ugledom i kontaktima Fakulteta, **ojačat ćemo veze s ravnateljima i voditeljima** institucija koje studentima mogu ponuditi priliku za praktičan rad. Važnu će ulogu ovdje odigrati buduća **Klinika FFZG-a**, dio jednog od projekata koji bi u skoroj budućnosti trebao Fakultetu biti financiran iz Europskog socijalnog fonda. Klinika FFZG-a bit će virtualna organizacijska jedinica u kojoj studenti, pod mentorstvom nastavnika, pružaju stručne usluge zajednici. Tako će studenti stjecati praktična iskustva i učiti kroz rad ujedno pomažući vanjskim korisnicima (djeca, građani, imigranti, nevladine organizacije, tijela javne vlasti, lokalni obrti i mala poduzeća) i jačajući veze Fakulteta s okolinom.

Usmjerenost na studente traži od FF-a razumijevanje i podršku svih studentskih specifičnosti; ovdje ćemo nastaviti dosadašnju kontinuiranu **potporu studentima s različitim oblicima poteškoća**. Posebno važnim smatramo obrazovati nastavnike za izazove rada s takvim studentima.

Studij usmjeren na studente za nas znači i uklanjanje uskih grla, neugodnosti i praznog hoda u **napredovanju kroz studij i susretima studenata s administracijom**. Ovdje se pak studiranje dodiruje s poslovanjem Fakulteta. Pri administriranju je nužno **efikasnije komunicirati** sa studentima. To ćemo postići intenzivirajući *digitalizaciju* administriranja kako bi, idealno, čim veći dio administrativnih poslova studenti mogli obaviti bez odlazaka u referadu i u tajništva, pomoću mobilnih telefona (kao što sada već čine aplikacijama Ureda za studente s invaliditetom i QR Student); *objedinjujući službe* namijenjene studentima (uključujući i novouspostavljeni Centar za razvoj karijera); *standardizirajući procedure* studijske administracije na Fakultetu.

Osnovu **digitalne studijske infrastrukture** uspostavila je sadašnja uprava, razvivši i povezavši s ISVU-om sustav Obeliks koji nastavu administrira sa strane nastavnika i odsjeka, a studentima pruža ažurne i pregledne informacije o studijima i kolegijima (ECTS Informacijski paket). Ovaj sustav dobit će **dorade** koje će ga učiniti ugodnijim za korištenje te – što se tiče nastavnih aktivnosti – omogućiti evidenciju raspoloživosti učionica i radnih soba (vidi također niže, u poglavlju Poslovanje). Drugi digitalni oslonac studiranja na FF-u, usmjeren na nastavne sadržaje i aktivnosti, jest sustav Omega, na kojem i studenti i nastavnici provode mnogo vremena i u koji ulažu mnogo truda. Ovaj je sustav odlično mjesto za **jasnije oblikovanje identiteta** FF-a, vizualnog i jezičnog, ali i idejnog (potonje ćemo ostvariti podržavanjem otvorenih, slobodno dostupnih digitalnih resursa na CC i FAIR načelima).

Knjižnicu Fakulteta razvijat ćemo kao središnje mjesto podrške znanstvenom radu društveno-humanističkih studenata, ali i nastavnika i istraživača. Ona je već sada daleko više od riznice knjiga te jednako uspješno postoji i u digitalnom prostoru (sustav Koha, ODRAZ i ostali digitalni arhivi, vođenje baza podataka, bibliografske usluge) i kao zajednica visoko stručnih pomagača u pristupu znanju (servisi poput međuknjižnične razmjene, sudjelovanje u razvoju znanstvene infrastrukture) i kao nastavna baza (za studente informacijskih znanosti). Jačat ćemo sudjelovanje Knjižnice u oblikovanju znanstvene politike, u ponudi modernih usluga te u otvaranju daljnjih mogućnosti za stručnu praksu.

Znanost

Idealno je sveučilište mjesto jedinstva poučavanja i znanosti. Ono okuplja i nastavnike i studente prvenstveno znanosti radi; prema znanosti i jedni i drugi imaju odgovornost. U slučaju FF-a, to je ponajviše odgovornost prema društvenim i humanističkim znanostima. Ta odgovornost ima dva aspekta. Moramo ostvariti **kritičku, učinkovitu i poštenu** potragu za istinom, i moramo potaknuti društvo u kojem djelujemo da našu potragu **razumije**. Oba aspekta utječu i na ono što od društva

dobivamo (resursi, interes studenata, predodžba o Fakultetu), ali i na sam **status i utjecaj društvenih i humanističkih znanosti**. Na oba će aspekta – kako bolje istraživati, i kako bolje pokazati što smo istražili – biti usmjereno djelovanje nove uprave na području znanosti. Tako ćemo ostvariti kontinuitet i postići ciljeve planirane Strategijom FF-a.

Kvaliteta znanstvenog rada

Spomenutom Strategijom i Operativnim planom njezine provedbe već je predviđen velik broj koraka prema boljem i učinkovitijem znanstvenom radu. Nova će uprava potaknuti provođenje predviđenih mjera i – ovo je podjednako važno – trajno osiguravati njihovo **razumijevanje**, kako bi istraživačima bilo potpuno jasno da se ne radi o pukom izvršavanju naloga »odozgo«, nego o smislenim i bitnim inovacijama koje će olakšati i poboljšati rad pojedinaca i čitavog kolektiva.

Planiranje i povezivanje

Osnova svakog valjanog istraživanja jest dobro planiranje. Sukladno razvoju znanstvenog rada na Fakultetu, provest ćemo barem dvije **evaluacije i revizije** postojećeg strateškog programa istraživanja i njime predviđenih prioritetnih tema. Ažuriranjem ćemo olakšati **znanstvenoistraživačko povezivanje**. Naravno, pojedina se istraživanja, osobito humanistička, najbolje izvode samostalnim znanstvenim radom i promišljanjem te nema smisla inzistirati na grupnom radu po svaku cijenu; no, iskustvo pokazuje da susreti, razgovori, propitivanja posvuda otvaraju nove vidike, da je podjela rada i zadataka moguća i važna i u radu, primjerice, filologa. Mogućnosti za povezivanje otvarat ćemo na nekoliko razina: unutar Fakulteta; s drugim sastavnicama Sveučilišta; s istraživačima, grupama i konzorcijima drugih sveučilišta te instituta s područja društvenih i humanističkih znanosti.

Unutar Fakulteta postoji značajan potencijal uspostave istraživačkih skupina koje **nadilaze odsjeke i znanstvena polja**. Kako bismo olakšali osmišljavanje i povezivanje takvih skupina, uredit ćemo njihovo osnivanje i djelovanje **donošenjem internih akata** te uspostaviti **sustav redovitih internih razmjena znanja**, primjera dobrih praksi i kompetencija.

Djelovanje istraživačkih skupina prirodno će doprinijeti povećanju broja **interdisciplinarnih istraživanja** i projekata, te povećanju broja **koautorskih radova** na FF-u (potonje ćemo pratiti i registrirati uz bibliografsku podršku Knjižnice). Upoznavanju dobre znanstvenoistraživačke i interdisciplinarne prakse i uspostavi takve suradnje pomagat će i program gostujućih istraživača koje ćemo na Fakultet dovoditi putem međunarodnih suradnji i sporazuma.

Poseban je izazov malen broj prijava znanstvenika FF-a na **uspostavne projekte**, namijenjene mladim istraživačima. Oklijevanje mlađih kolega da se okušaju u vođenju samostalnih istraživanja dijelom je prirodno, jer je uvjetovano specifičnim profilom i kulturom pojedinih struka (osobito na području humanističkih znanosti). No, ono na što možemo i namjeravamo utjecati jest spremnost kolega da **znanstvena istraživanja osmišljavaju kao timske pothvate**. Ovdje Fakultet ima višestruk interes. Uspostavni projekti, naime, podupiru formiranje istraživačkih skupina, povezivanje i usklađivanje znanstvenih mogućnosti i resursa – upravo ono što vidimo kao jedan od strateških ciljeva razvoja znanstvenog rada FF-a.

Onkraj Fakulteta, a oslanjajući se na opisane programe i planove, nova će uprava otvarati mogućnosti **suradnje sa sastavnicama** Sveučilišta i s drugim sveučilištima, potičući zajedničke istraživačke projekte i održavajući i razvijajući suradnju na razvoju znanstvene infrastrukture (vidi niže) te – oslanjajući se na postojeće kontakte i gostujuće istraživače – jačati postojeća i stvarati nova međunarodna strateška partnerstva, kao što je prošle godine postignuto sa Sveučilištem u Ljubljani.

Etika u znanosti i kontrola izvornosti

Kvaliteta znanstvenog rada uvjetovana je ne samo vrijednošću, uvjerljivošću i odjekom rezultata, nego i **provjerljivošću i etičnošću postupaka** kojima su rezultati ostvareni. Provjerljivost znanstvenog rada procjenjuju vrednovatelji na različitim razinama – od urednika i recenzenata u časopisima do članova Fakultetskog vijeća koji čitaju izvještaje. Podržat ćemo recenzentski i urednički rad znanstvenika FF-a, koji smatramo iznimno važnom okosnicom znanstvenog sustava, organizirajući radionice i **razmjenu iskustava**, a poticati ćemo takva zalaganja i **izravnije ih vrednujući kao institucionalni doprinos** u skladu s novim Kolektivnim ugovorom. **Standardizacijom izvještaja** za Fakultetsko vijeće (gdje god je to moguće) i pripremom kvalitetnih internih formulara (za stručna povjerenstva) s automatskim kontrolama i provjerama olakšat ćemo članovima vijeća da se usredotoče na *sadržaj* radova o kojima se izvještava.

Financiranje znanstvenih istraživanja

Znanstveni je rad izravno (i bolno) vezan s financiranjem. Fakultet raspolaže sredstvima za znanost iz tri izvora: od vlastitih sredstava, od programskih ugovora (sredstva državnog proračuna doznajuje MZO preko Sveučilišta) te od međunarodnih i kompetitivnih natječaja. I ovdje, kao i u drugim aspektima poslovanja, nova će uprava poduzeti mjere da se sredstvima raspolaže **učinkovitije**. Drugi je važan zadatak uprave osigurati **stabilnost, predvidljivost i pravovremenost** priljeva financijskih sredstava. Na to su posebno osjetljivi istraživački projekti.

Pritom je prvi korak znati **koliko** sredstava realno imamo na raspolaganju. Uvid u financije pokazuje da sredstva koja FF, putem Sveučilišta i Rektorata, dobiva po osnovi programskih ugovora rastu iz godine u godinu (od 1,4 do 3 milijuna kuna u razdoblju 2017. – 2019). Nadalje, sadašnja je uprava uspjela oformiti fakultetski Fond za znanost, što nam daje pouzdanu osnovu za odlučivanje u kojim se smjerovima želimo razvijati. Napokon, znanstvenici Fakulteta, uspješno se prijavljujući na kompetitivne znanstvene natječaje, pokrenuli su nekoliko važnih istraživačkih projekata i tako pokazali da je Fakultet u stanju privući sredstva za znanost i njima uspješno raspolagati (Obzor 2020, ERC, velik broj kompetitivnih projekata HRZZ).

Sustav financiranja naše znanstvene djelatnosti sadrži i rizike. Izvan našeg utjecaja on se mijenja od godine do godine (osobito što se tiče **trenutka** u kojem sredstva postaju dostupna). Ako ne znamo čas u kojem će npr. MZO doznačiti sredstva za znanost, i ako su administrativni rokovi u kojima se doznačena sredstva moraju potrošiti iznimno kratki, **učinkovito je trošenje iznimno otežano**, kao što smo mogli vidjeti u nekoliko posljednjih ciklusa temeljnog financiranja znanstvene djelatnosti (tzv. »sveučilišne potpore«).

Rješenje za neizvjesnost i nepostojanost jest razvoj **vlastitog, stabilnog i uhodanog sustava financiranja** temeljne znanstvene djelatnosti na Fakultetu. Takav sustav ulaganjem vlastitih, postojećih sredstava FF-a omogućava svakoj istraživačkoj grupi da **na početku akademske godine planira optimalno financiranje djelatnosti**, a uložena vlastita sredstva bivaju pokrivena iz sredstava programskih ugovora kada ta budu doznačena (predfinanciranje). Pritom eventualni manjak sredstava biva pokriven iz Fonda za znanost ili nadoknađen u narednoj godini.

U vezi sa smjerovima razvoja, smatramo korisnim da se sredstva za znanost dijele, primjereno specifičnim potrebama društveno-humanističkih znanosti, ne samo na projektna istraživanja, već na tri skupine: na **sredstva za diseminaciju rezultata istraživanja** (sudjelovanja na znanstvenim skupovima i slično; ovo je osobito važno u polju filologije), na **sredstva za istraživanje** (osobito važno za stalne istraživačke grupe prikazane gore) te na **podršku uspostavnim inicijativama** iz kojih će, sukladno Strategiji FF-a, nastajati nove istraživačke grupe.

Naša će podrška biti usmjerena posebno na *razvojne* projekte – one čiji je cilj **prijava na veće kompetitivne** nacionalne i međunarodne natječaje.

Vidljivost znanstvenog rada

Vidljivost znanstvenog rada FF-a mora se poboljšati (nešto ćemo o tome reći i u poglavlju o

društvu). Mogućnosti poboljšanja vidimo na tri razine: **unutarnjoj** (među fakultetskim kolegama), **vanjskoj znanstvenoj** i **vanjskoj društvenoj**. Za sve tri razine podrška su nam dva vrijedna alata: **izdavačka djelatnost** FF-a (osobito digitalno objavljivanje u otvorenom pristupu preko FF Open Press sustava) te **internetska prisutnost** Fakulteta.

Na području **unutarnje** vidljivosti glavni su nam ciljevi prepoznati najaktivnije i najagilnije istraživače – one koji pripremaju ili vode kompetitivne projekte i utjecajne istraživačke grupe – te stvarati situacije (tribine, radionice) u kojima će oni znanja i iskustva prenositi kolegama. Osigurat ćemo **redovnost** takvih radionica i povećati njihovu **učestalost** (sada se odvijaju jednom godišnje); pobrinut ćemo se da radionice budu i unutar disciplina i da uspostavljaju dijalog preko granica struka; upotrijebit ćemo obrazovne metode (Omega, učenje na daljinu) koje dosežu dalje i dublje od vremenski ograničenog razgovora ili okruglog stola. Ažurno informiranje o postignućima istraživača (kao i o organiziranju radionica) bit će jedan od stalnih aspekata **predstavljanja znanstvenoistraživačkog rada na mrežnim stranicama** FF-a.

Znanstvenoj zajednici onkraj Fakulteta obraća se izdavačka djelatnost FF-a. Relevantnost i vidljivost izdavaštva namjeravamo, uz podržavanje i snaženje postojećih časopisa, povećati i pokretanjem novog, **jakog fakultetskog časopisa**. Uočili smo, naime, da FF zapravo *nije* jedini izdavač velikog broja časopisa vezanih uz Fakultet (suizdavači su brojne stručne udruge). S druge strane, digitalno doba donijelo je nov način pronalaženja i recepcije znanstvenih radova – u velikim bibliografskim bazama *pojedini* su članci vidljiviji i bitniji od časopisa kao cjeline – što znači da znanstvene publikacije više nisu tematski ili specijalistički strogo omeđene. Vrijednost časopisa danas je u *pouzdanosti* recenzentskog i uredničkog postupka, te u *dovoljno širokoj bazi kompetentnih recenzenata*. Zahvaljujući profilima znanstvenika FF-a i ugledu naše ustanove, ta dva uvjeta svakako možemo zadovoljiti. Utjecajan časopis koji pokriva znanstvena područja našeg Fakulteta, a izdavački je vezan uz nj – pri čemu u takvom časopisu, naravno, ne bi objavljivali samo naši istraživači, već i širi krug znanstvenika, uključujući i one sa svjetskom reputacijom – znatno će doprinijeti vidljivosti FF-a kao znanstvenoistraživačke ustanove.

Vidljivost znanstvenog rada FF-a **u široj zajednici** povećat ćemo zajedničkim angažmanom nadležnih ureda (Ured za znanost, Ured za informiranje) i istraživača te voditelja projekata na Fakultetu. Oslonit ćemo se, s jedne strane, na već postojeće **obavezne elemente diseminacije** istraživačkih projekata, a s druge strane na ugovornu obavezu postojećih projekata da **valjano predstavljaju rad i rezultate široj javnosti**. Ključni zaokret u odnosu prema medijima vidimo u **preuzimanju inicijative**. Na FF-u je da medijima i javnosti počne sustavno i strateški promišljeno **nuditi** vijesti i priloge o rezultatima rada svojih istraživača (od pojave njihovih članaka u prestižnim časopisima do postignuća važnih za društvo i kulturu), umjesto da tek *reagira* na zahtjeve i upite

koji dolaze izvana; ti će zahtjevi, dakako, i dalje dolaziti, i oni su posve opravdani, ali na Fakultetu se radi i postiže mnogo više i mnogo različite nego što javno mnijenje zna, očekuje i zamišlja. Naš je konkretan cilj ponuditi medijima vijesti u kojima će biti zastupljene **sve društvene i humanističke znanosti** kojima se istraživači na FF-u bave. Time ćemo proširiti dijapazon tema i problema po kojima mediji i šira javnost prepoznaju autoritet i kompetenciju Fakulteta.

Razvoj znanstvene infrastrukture

Znanstvenicima i znanstvenoistraživačkim grupama Fakultet može pomoći prvenstveno razvijajući znanstvenu infrastrukturu. Uz ono što smo već naveli, nova uprava ima dragocjenu priliku da nastavi razvijati **dvije važne već pokrenute inicijative**. Uspostavljen je **Ured za znanost**, a Fakultet je uključen u **četiri sustava evropske znanstvene infrastrukture**, od kojih je FF nacionalna koordinacijska ustanova za tri (CLARIN, infrastruktura za jezične resurse i tehnologije; ESS, infrastruktura za evropsko društveno istraživanje; CESSDA, Arhiv podataka za društvene znanosti).

Na novoj je upravi da **optimalno iskoristi** kapacitete Ureda za znanost te osigura njegovu **vidljivost**, i unutarju (među istraživačima) i vanjsku (u kontaktima s javnošću); da osigura da novoformirani timovi triju evropskih konzorcija istraživačkih infrastrukture **efikasnim i transparentnim radom** donesu maksimalnu dobit Fakultetu i hrvatskoj znanstvenoj zajednici. Pritom ćemo se posebno založiti da se rezultati rada CESSDA ERIC-a, koji je usmjeren na arhiviranje istraživačkih podataka u društvenim znanostima, prilagode i potrebama humanističkih znanosti, jednako kao što se rezultati rada CLARIN-HR-a mogu i trebaju prilagođavati potrebama društvenih znanosti.

Nadalje, Fakultetu je upravo odlično ocijenjena prijava IRI infrastrukturnog projekta *Uspostava i opremanje Centra za napredna istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*. Time smo dokazali sposobnost da konkuriramo na infrastrukturnim natječajima i otvorili mogućnost velikog zaokreta u odnosu prema znanstvenoj infrastrukturi. Projekt Centra za napredna istraživanja u DH znanostima vodit ćemo kroz sljedeće faze i ujedno pripremati prijave na druge slične natječaje, nastojeći tako otkloniti predrasudu da »društvenim i humanističkim znanostima ne trebaju laboratoriji«.

Posebna su vrsta infrastrukture različiti resursi kojima FF raspolaže a mogu postati osnova za daljnja istraživanja nakon **digitalizacije**, za koju ćemo osigurati sredstva i podršku.

Dio sredstava za temeljnu znanstvenu djelatnost ulagat ćemo u razvijanje infrastrukture

nabavljanjem i licenciranjem potrebnih računalnih programa i srednje istraživačke opreme.

Na razini oblikovanja znanstvene politike, i za razvoj znanstvene infrastrukture i za vidljivost Fakulteta važno je što naši znanstvenici **sudjeluju u nacionalnim i međunarodnim znanstvenim tijelima**. Nova će uprava širiti krug uključenih u takva tijela, informirajući znanstvenike o mogućnostima uključivanja, stvarajući prilike za razmjenu iskustava i financirajući pojedinačne zahtjeve (poput onih za odlaske na sastanke međunarodnih inicijativa).

Doktorski studiji

Planove za doktorske studije izlažemo na ovom mjestu jer su, od svih oblika nastave i obrazovanja na FF-u, oni najtješnje povezani sa znanstvenim radom i našom odgovornošću prema društvenim i humanističkim znanostima.

Strategijom FF-a predviđeni su **integracija** programa na razini poslijediplomskih doktorskih studija i podizanje njihove **kvalitete**. Sadašnja je uprava na tom području ostvarila mnogo, no pojedine će bitne korake (npr. donošenje pravilnika o studiranju na ovim studijima, reguliranje načina i svrhe rada Vijeća poslijediplomskih studija) biti moguće provesti tek nakon što novi Statut FF-a stupi na snagu – a to će, po svemu sudeći, biti u mandatu nove uprave. Stoga ćemo i mi nastaviti **ujednačavati strukturu** doktorskih studijskih programa, njihovih hodograma i pravila studiranja, pritom se zalažući za **koordinaciju** među studijima i optimalno upravljanje njima. Kvalitativno, smatramo da programe treba još jače usmjeriti prema **razvoju znanstvenoistraživačkih kompetencija**. U tu će svrhu nova uprava osmisliti instrumente kojima će se polaznici doktorskih studija intenzivnije i lakše uključivati u znanstvenoistraživački rad FF-a, u projekte kojih je Fakultet nositelj kao i u one u kojima naši znanstvenici sudjeluju.

Bolje doktorske studije dobit ćemo razvijajući **dodatne studijske sadržaje** i uvodeći **nove oblike učenja** (konferencije, gostujuća predavanja, tematske radionice; neke od tih aktivnosti već su bile spomenute drugdje, te će doprinositi i drugim ciljevima osim kvalitetnije izobrazbe doktora znanosti). I na razini doktorskih studija nova će uprava na već postavljenim temeljima razvijati, odnosno jačati, mehanizme **interne kontrole kvalitete** nastave i znanstvenog rada.

Društvo

Posljednje istraživanje percepcije identiteta FF-a u društvu (provedeno 2014.) pokazalo je – uz

očekivane podatke o antinomiji naše »društvene angažiranosti« i našeg »uzaludnog filozofiranja« – da je znanost našeg Fakulteta društvu poprilično nevidljiva, mada su u javnosti iznimno prisutni pojedini naši znanstvenici – ponajviše kao odgovorni intelektualci. Zadatak je Fakulteta kao zajednice da napore koje ulaže u odgovoran i relevantan znanstveni rad **adekvatno predstavi** društvu i da nalazi načine na koje će **uključiti društvo** u svoj rad.

S proturječnom i površnom društvenom percepcijom povezan je i određen **nedostatak samopouzdanja i samosvijesti** kod naših znanstvenika i studenata. Ne radi se samo o tome da su sumnja i izostanak definitivnih odgovora specifična obilježja znanosti općenito; za razliku od ostalih znanosti, društvene i humanističke kao da uvijek iznova moraju opravdavati zašto se itko njima bavi, zašto itko u njih ulaže sredstva. Svjesni takvog stanja, poticat ćemo na FF-u obraćanja javnosti koja otvaraju diskusije i zauzimaju stavove, ali istovremeno i nude empirijski utemeljene odgovore na brojna društveno relevantna pitanja. Poticat ćemo znanstvenike i studente da svoje humanističke vještine koriste u – ako smijem reći – prosvjetiteljske svrhe, kako bi rigorozno i racionalno znanstveno mišljenje učinili dostupnijim široj javnosti i time potaknuli razvoj hrvatskog društva.

Odnosa s društvom već smo se dotakli govoreći o nastavi i znanosti (strateški je cilj Fakulteta usmjeravati istraživanja prema relevantnim kulturnim, društvenim i gospodarskim temama i područjima). Ovdje ćemo posebno prikazati načine da se poveća vidljivost **rada FF-a u društvu i za društvo** kao i mogućnost društveno korisnih inicijativa **izvan nastavnih i znanstvenih programa**.

Vidljivost u društvu

Kao što je već spomenuto, FF će preuzeti inicijativu u nastupima u javnosti. U suradnji s istraživačima, Knjižnicom, Uredom za informiranje i Uredom za znanost intenzivirat ćemo **obavještavanje javnosti o znanstvenim rezultatima** FF-a (knjige, članci, projekti, priznanja) izdajući priopćenja i djelujući na »društvenim mrežama«. Ovdje će priliku za suradnju i primjenu stečenih znanja i vještina naći i studenti, kroz projekte kao što je Klinika FFZG-a. No, razvit ćemo i načine da **stimuliramo** takve popularizacijske doprinose znanstvenika i nastavnika koji izdvajaju vrijeme i trud da bi za široku javnost pisali i govorili o knjigama, radovima, projektima, problemima. Jedan je put stimulacije vrednovanje popularizacijskih doprinosa u Pravilniku o uvjetima za izvanredno napredovanje (o tome više u poglavlju o poslovanju).

I na području popularizacije djelatnosti FF-a nastavljamo i usavršavamo ono što je već pokrenuto: to su radna grupa za popularizaciju znanosti, stalne manifestacije poput Dana otvorenih vrata i nastupa na Smotri Sveučilišta u Zagrebu, sudjelovanje u širim inicijativama poput Europske noći istraživača, sustavno propagiranje preddiplomskog i diplomskog studiranja na FF-u među

maturantima i preddiplomcima, predavanja i tribine na Fakultetu o aktualnostima kulture, društva i gospodarstva (valja napomenuti da redovnost ovakvih predavanja zasad nije uspostavljena). Nova će uprava, strateški angažirajući znanstvenike i studente, osmisliti daljnje načine stručnog uključivanja Fakulteta u rasprave o aktualnim društvenim i kulturnim temama te učiniti naše postojeće doprinose vidljivijima poboljšavajući komunikaciju (i onu na stranim jezicima).

Stručne usluge za društvo

Zajednici Fakultet doprinosi i **provođenjem stručnih i primijenjenih istraživanja te savjetodavnih usluga**, kao što sada obavljamo npr. monitoring i evaluaciju projekta »Rijeka 2020 – Europska prijestolnica kulture« te projekta »Škole za život«. Nastavit ćemo se prijavljivati na natječe za stručne projekte (npr. Unapređenje jezičnih kompetencija nastavnika KIF-a za održavanje nastave na engleskom jeziku, IRI projekti u partnerstvu sa gospodarstvom kao što su inovacijski vaučeri). Stručne usluge FF-a propagirat ćemo **izradom i internetskom prezentacijom** promotivnih materijala. Mjesto će naći i naši centri i zavodi koji stručne usluge nude javnosti (Centar za strane jezike, Croaticum) kao i oni koji su, zahvaljujući ugledu Fakulteta, u poziciji da takve usluge na društveno-humanističkom području *mogu* ponuditi (Centar za obrazovanje nastavnika).

Posebna su skupina naših partnera nevladine organizacije (npr. Are You Syrious, Isusovačka služba za izbjeglice, Matica hrvatska, Institut za razvoj tržišta rada, Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja) s kojima već imamo razvijen sustav suradnje. U suradnji s njima naša znanja, kompetencije i rad – uključujući i onaj volonterski i društveno korisno učenje – podržavaju i lokalnu zajednicu i ranjive društvene skupine.

Bivši studenti FF-a

Usprkos različitim inicijativama prethodnih uprava, FF još nema djelotvoran način komunikacije s bivšim studentima, niti osobito aktivnu udrugu tih studenata (stranica »Alumni Filozofskog fakulteta«, ffzg.org, posljednji je put ažurirana, čini se, 2013.). Ostale su sastavnice Sveučilišta razvile vrlo zanimljive oblike animiranja bivših studenata, od dijeljenja iskaznica za klubove bivših studenata već na promocijama diplomanada do digitaliziranja popisa diplomiranih i obilježavanja obljetnica diplomiranja.

Prvi je korak ka komunikaciji s bivšim studentima pribavljanje aktualnih i ažurnih podataka (pritom u skladu s GDPR-om i ostalim odredbama o zaštiti privatnosti). **Ažurna baza bivših studenata**, priređena u jednom od projekata razvoja stručne prakse (Učenje kroz rad i sustav

upravljanja studentskim iskustvom na Filozofskom fakultetu u Zagrebu, financira ESF), bit će osnova za uspostavu redovnog kontakta s bivšim studentima i njihovo povezivanje sa sadašnjima (kroz mentorstva te, nadamo se, i zapošljavanje). Organizirat ćemo zbivanja (gostovanja, tribine) kroz koje će naši bivši kolege upoznati život Fakulteta danas, a naši sadašnji studenti vidjeti što su i na kojim područjima postigli ljudi s diplomom FF-a.

Poslovanje

U kolektivu velikom i raznolikom poput Filozofskog fakulteta, ono što određuje uspješnost i koheziju jest poslovanje. Sadašnja je uprava poslovanje odlučila organizirati na dvama načelima s kojima se u potpunosti slažemo; to su **učinkovitost** i **transparentnost**. Smjernice su daljnjeg razvoja na ovim načelima zacrtane Strategijom te je već pokrenut velik broj promjena i procesa; treba ih nastaviti, usavršiti, uskladiti i strateški usmjeriti. Ključnima smatramo sljedećih šest područja.

1. **Usavršavanje i transparentnost »pravila igre«**. Nismo pretjerano oduševljeni reguliranjem, ali jasno je da nekoliko tisuća ljudi može učinkovito raditi zajednički posao samo ako su pravila suradnje definirana, ako su svima poznata, i ako ih se pridržavaju (poboljšavajući ih tamo gdje je potrebno). Čim senat Sveučilišta potvrdi novi Statut FF-a, naš najvažniji skup pravila i jedan od bitnih doprinosa sadašnje uprave, trebat će revidirati ostale pravilnike. S druge strane, i novi je Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje izmijenio pravila što se tiče rada i radnika; i o njegovoj će primjeni voditi računa i nova uprava i novi pravilnici. Važna i izazovna područja regulacije bit će ustroj radnih mjesta, pravilnik o radu, sustav osiguravanja kvalitete te sustav stimulacije zaposlenih. Napredak Fakulteta prema ciljevima zacrtanim Strategijom osigurat ćemo i kontrolirati redovitim evidentiranjem i ažuriranjem postojećeg Operativnog plana te pravovremenom pripremom Strategije FF-a za razdoblje 2024. – 2029. U upravljanju Fakultetom nastaviti ćemo pristup sadašnje uprave te ćemo blisko i intenzivno surađivati s odsjecima i njihovim pročelnicima kao i voditeljima ostalih organizacijskih jedinica, osiguravajući dobrim priprema na sjednicama Vijeća pročelnika i sastancima ostalih radnih tijela efikasne i kvalitetne sjednice Fakultetskog vijeća.

2. **Transparentnost sustava napredovanja**. Prvi put u novije doba, Fakultet ima zajednički i transparentan kadrovski plan za razdoblje od tri godine, sastavljen prema odsječkim planovima, s glavnim ciljem redovitog pomlađivanja znanstveno-nastavnog kadra. No, taj cilj neće biti lako ostvariti, kako zbog državne politike zabrane zapošljavanja u javnom sektoru, zbog ograničenog zbirnog koeficijenta Sveučilišta i Fakulteta, zbog mogućeg zakonskog produženja radnog vijeka, tako i zbog dosad izglasanih produljenja ugovora o radu (koja su na duže vrijeme »zamrznuła«

gotovo sve raspoložive koeficijente FF-a). Zbog toga će u sljedećem trogodišnjem razdoblju kriterije zapošljavanja i napredovanja trebati razraditi prilagođavajući ih uvjetima i potrebama te će i odsječki planovi morati uzimati u obzir stvarnost (i njezine mijene) donoseći ozbiljne strateške odluke (npr. je li prioritet odsjeka napredovanje ili popunjavanje kadrovima i specijalnostima koje nedostaju). Planiranje kakvo je uspostavila sadašnja uprava svakako namjeravamo zadržati i ažurirati za sljedeće trogodišnje razdoblje. Iz aspekta nove uprave ideal je naše kadrovske politike uravnotežen sustav, pri čemu je imperativ **kvalitetan nastavni i znanstveni rad** koji doprinosi uspješnom radu Fakulteta. Poželjno je i da na svakom odsjeku zajedno rade barem tri (idealno bi bilo četiri) generacije istraživača te da odsjeci budu kadrovski dovoljno ekipirani da se omogući i korištenje studijskih godina (ovo je pravo novim Kolektivnim ugovorom prošireno i na nastavna zvanja) i odlasci na stručna usavršavanja. Valja razmisliti i o kadrovskoj politici kao sredstvu **privlačenja izvrsnih istraživača i nastavnika** s drugih visokoškolskih i znanstvenih ustanova, te o **posebnom podržavanju** iznimnog znanstvenog ili nastavnog doprinosa i iznimnih uspjeha; zato ćemo prirediti i predložiti Pravilnik o uvjetima za izvanredno napredovanje. Surađujući s odsjecima i centrima detektirat ćemo daljnja mjesta intervencije koja omogućuju **strateški razvojnu kadrovsku politiku** temeljenu na uspješnosti. Potpuno smo svjesni da su mjere stimulacije uspješnosti potrebne i fakultetskim službama; one podupiru naš znanstveni i nastavni rad.

3. **Učinkovitost raspolaganja financijama.** Uvid u poslovanje Fakulteta pokazuje da je sustav upravljanja financijskim sredstvima u posljednje vrijeme transparentan, ali je njegov problem **velik broj decentraliziranih mjesta troška**. Sredstva se koriste namjenski, ali bi se koristila učinkovitije kad bi npr. nabave srodnih roba i usluga bilo moguće provoditi usklađeno i istovremeno (slično kao što se već provodi nabava informatičke opreme). Također, iskustvo pokazuje da je ponekad učinkovitije sredstva okrupniti te ih uložiti u veću investiciju koja će dugoročno doprinijeti Fakultetu u cjelini; niz malih usitnjenih ulaganja često ne rezultira niti vidljivom promjenom niti značajnim pomakom na razini institucije. Zato će nova uprava davati prednost strateški učinkovitim ulaganjima.

4. **Učinkovitost u radu fakultetskih službi.** Naše službe koje rade sa strankama, bilo studentima, bilo nastavnicima i istraživačima, moraju s njima **komunicirati** što učinkovitije; ovdje su nam cilj brzi odgovori na upite i minimalna čekanja. S druge strane, da bi mogle pružati učinkovite usluge i brze odgovore, te službe moraju **raditi neometano**. Brzina komunikacije i neometanost rada donekle su proturječni zahtjevi. Sadašnja uprava radi na dvama rješenjima ovih problema. Jedno je rješenje **razdvajanje** službi na »prednji ured«, namijenjen komuniciranju sa strankama, i »stražnji«, koji se bavi tekućim poslovima. Drugo je rješenje velik iskorak u smjeru **digitalizacije poslovanja, informiranja stranaka te ovjere i kolanja dokumenata** (kao što su studentske molbe, putni nalozi, interne narudžbenice ekonomatu te procedure poput inventure, evidentiranja

znanstvenih projekata). Budući da se radi o strateškom cilju koji će dugoročno omogućiti Fakultetu i uspješnije obavljanje osnovnih aktivnosti i razvoj i podršku novih (npr. povećanje kapaciteta za izvođenje kompetitivnih znanstvenih i stručnih projekata), nova će uprava podržati digitalizaciju internih poslovnih procesa i njihovo pojednostavljivanje – iako zahtijevaju značajna ulaganja. Svjesni smo i da učinkovitost digitalnog poslovanja traži povezane i pouzdane informatičke sustave (npr. razmjenu podataka među bazama, redovnu izradu i pohranu sigurnosnih kopija datoteka); resurse potrebne za ovakvo objedinjavanje i usavršavanje osigurat ćemo u suradnji sa Sveučilištem (tu je naš važan partner SRCE).

5. **Učinkovitost korištenja prostora i vremena.** Zbog veličine Fakulteta, krupan je izazov svakoj upravi postizanje optimalne iskorištenosti dvorana i ureda; raspoloživost prostora istovremeno ograničava naše znanstvene i nastavne razvojne ambicije. Činjenica je da su za bolju iskorištenost nužne **disciplina i solidarnost** (u planiranju nastave i znanstvenih aktivnosti, u dijeljenju raspoloživih prostora itd). Nova će uprava odgovornost za dobro organiziranje učiniti manje bolnom povećavajući **preglednost situacije i brzinu ažuriranja** digitalnim sustavom evidencije i rezervacije dvorana i ostalih radnih prostora; takav će sustav omogućiti i ažuriranje rasporeda sati. Nadalje, postoje prostori Fakulteta koji predugo nisu obnavljani te otežavaju uvjete rada i doživljaj mjesta na kojem radimo čine otužnim. To je nužno promijeniti. Nova će uprava **urediti C-trakt** (od prvog do trećeg kata) te provesti modernizaciju **dvorana 2 i 3**. Usto, osigurat ćemo **sustavnost održavanja prostora** radi ujednačavanja radnih uvjeta, ne želeći da nam Fakultet u bilo kojem aspektu bude zapušten.

6. **Ugodnost boravka i rada** na FF-u. Učinkovitost smatramo neodvojivom od ugodnosti, a ugodnost je povezana s ljepotom. Bolje ćemo raditi, istraživati i studirati u estetski privlačnoj sredini uređenoj prema standardima primjerenim visokoškolskoj ustanovi; također, budućnost nas obavezuje da radimo i studiramo u sredini koja je održiva i odgovorna prema okolišu. Pošto je novoootvorena menza studentima osigurala osnovni uvjet za duži boravak na Fakultetu, pružit ćemo im i više prostora za provođenje slobodnog vremena. Uspostavit ćemo i opremiti »kutke za pauze« između predavanja u trenutačno nedovoljno iskorištenim dijelovima zgrade (npr. proširenja u hodnicima, garderoba u auli – u čijem će dijelu prostora uskoro biti uređen Ikein kutak za studente s invaliditetom). Nizom manjih promišljenih zahvata uljepšat ćemo i urediti zajedničke prostore kojima se svakodnevno krećemo (poput aule i hodnika) te naći načina da oživimo prostore kojih smo sada jedva svjesni (poput unutarnjih vrtova ili okoline zgrade). Odgovornost prema okolišu nova će uprava pokazati zalaganjem za veću energetska učinkovitost Fakulteta; ovdje je prvi korak pribavljanje energetskog certifikata, koji će ujedno omogućiti da se natječemo za potpore EU fondova. Također ćemo poboljšati energetska samoodrživost Fakulteta razrađujući sustav zelene energije (solarni kolektori na krovu zgrade) i efikasnijeg upravljanja sustavom grijanja. Osigurat

ćemo odvojeno prikupljanje otpada.

Sveučilište

Ako je Filozofski fakultet po sebi velik i složen, Sveučilište u Zagrebu još je veća i složenija ustanova; zato Fakultet i Sveučilište dijele neke snage i slabosti. Kao što Fakultet namjeravamo ojačati stvarajući mogućnosti za suradnju među odsjecima, na sličan način doprinosit ćemo jačanju Sveučilišta **povezujući se s ostalim sastavnicama**. Činimo to sukladno strateškom zadatku jačanja postojećih i razvijanja novih oblika suradnje sa sastavnicama Sveučilišta. Prostor za to vidimo u **nastavi, znanosti i stručnim uslugama**.

Nova će uprava organizirati suradnju pri poučavanju za stjecanje nastavničkih kompetencija te pri uspostavi zajedničkog sustava obrazovanja mentora na doktorskim studijima. Uz postojeće studijske programe koje izvodimo s PMF-om, založit ćemo se da se aktivira akreditirani poslijediplomski specijalistički studij e-učenja koji dijelimo s FOI-jem. Radit ćemo na većoj vidljivosti ponude izbornih kolegija sa sastavnica Sveučilišta – kao i, naravno, na vidljivosti naše izborne ponude drugim sastavnicama. Pokrenut ćemo dogovaranje novih zajedničkih studijskih programa (npr. s ADU, Arhitektonskim fakultetom). Pri planiranju i ugovaranju nastavne suradnje polazit ćemo od sugestija odsjeka i rasprava na vijeću Fakulteta. Na osnovi tih dogovora, u trogodišnjem mandatu nove uprave osmislit ćemo i akreditirati barem jedan **novi studijski program** (jedan od onih »za svijet koji se mijenja«) na kojem ćemo surađivati s drugim sastavnicama Sveučilišta.

Nalazeći partnere i razvijajući adekvatne mehanizme, poticat ćemo naše znanstvenike i istraživačke grupe da na prijavama **zajedničkih istraživačkih i stručnih projekata** surađuju s kolegama i grupama drugih sastavnica. Surađujući s ostalim sastavnicama bolje ćemo koristiti i svoju i njihovu znanstvenu infrastrukturu, posebno je usavršavajući kroz rad ERIC konzorcija u kojima sudjeluje Fakultet. Sastavnicama ćemo nuditi vlastitu ekspertizu (ojačanu, kao što smo istakli u poglavljima o znanosti i društvu) i koristiti se njihovom.

Suradnja s Rektoratom, tj. s upravljačkim i administrativnim strukturama Sveučilišta, u mandatu sadašnje uprave bila je, usprkos početnog opterećenja »krizom upravljanja« iz 2017., objektivno **adekvatna u svim bitnim aspektima**. Naši su predstavnici i nastavnici sudjelovali u radu sveučilišnih tijela i povjerenstava, naši su programi akreditirani, naša su napredovanja u zvanjima uglavnom ostvarivana (doduše, nešto sporijim tempom), financijska sredstva iz državnog proračuna doznačivana su redovno i u skladu s odlukama Senata Sveučilišta. Takvu ćemo praksu adekvatne

suradnje nastaviti i jačati. Predstavljajući Fakultet u sveučilišnim tijelima zalagat ćemo se za **transparentnost rada**, sudjelovati u nalaženju **odgovora na izazove** koje Sveučilištu postavlja stanje u zemlji i društvu (broj studenata, financiranje, odnos s resornim ministarstvom), odlučno poduprijeti napore Rektorata da se materijalni troškovi održavanja i opremanja zgrada dostatno financiraju iz sredstava državnog proračuna te se uključiti u napore Sveučilišta da se riješe strukturna pitanja uređivanja sustava znanosti i visokog obrazovanja; inicirat ćemo i razgovore o jedinstvenoj strategiji Sveučilišta za razdoblje nakon 2025. Kao jedna od temeljnih i najstarijih sastavnica Sveučilišta, smatramo da je našoj *almae matri* u narednom razdoblju potrebna nova perspektiva; budućnost Sveučilišta za nas je iznimno važna.