

**PROGRAM RADA PREDLOŽENIKA ZA DEKANA FILOZOFSKOG
FAKULTETA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU ZA RAZDOBLJE
2021./2022.-2023./2024.**

Izv. prof. dr. sc. Kruno Kardov

Zagreb, lipanj 2021.

Uvod

Filozofski je fakultet velika i snažna institucija kako po resursima s kojima raspolaže tako i po postignućima. Naš je zajednički cilj da Fakultet zadrži svoju nacionalnu poziciju središnje institucije u društvenim i humanističkim znanostima te da bude prepoznatljiv u europskim i međunarodnim okvirima po kvaliteti nastave i znanstvenim rezultatima. Kako bismo to postigli potrebno je kontinuirano ulagati u našu znanstveno-istraživačku i nastavnu djelatnost i institucijske kapacitete te pratiti i prilagođavati se novim trendovima i vanjskim okolnostima.

Ovaj se program temelji na ključnim nacionalnim, sveučilišnim i fakultetskim strateškim dokumentima koji daju dobar smjer razvoja i omogućuju koordinirani rad svih dionika na Sveučilištu i Fakultetu kako bismo zajedničkim snagama doprinosili ostvarenju naših ciljeva i misije. U sljedećem trogodišnjem razdoblju možemo očekivati značajne promjene u sustavu znanstvene djelatnosti i visokog obrazovanja stoga je važno da na te promjene Filozofski fakultet bude spreman kako bismo mogli planirati prikladne aktivnosti, reagirati na vrijeme i iskoristiti mogućnosti koje će nam stajati na raspolaganju. Također, očekujem da ćemo već početkom sljedeće 2022. godine imati rezultate institucijske reakreditacije koji će nam pomoći sagledati naš rad i iz vanjske perspektive. Uz to, u ovom trenutku još uvijek ne možemo predvidjeti u kojoj mjeri će djelatnost u visokom obrazovanju i znanosti biti pod utjecajem pandemije COVID-19, no možemo vrednovati dosadašnje iskustvo i ugrađivati ga u naš daljnji razvoj. Sve ove i druge okolnosti utjecat će na naš rad, a ovisno o našoj pripremi i unutarnjoj snazi takve utjecaje ćemo vidjeti kao prijetnje ili prilike za napredak.

Smatram da su planirane mjere zacrtane Nacionalnim planom oporavka i otpornosti 2021. – 2026., koje su po opsegu, utjecaju i visini financijskog ulaganja bez premca u novijoj hrvatskoj povijesti, od posebne važnosti za Filozofski fakultet, ali i za cijeli sustav obrazovanja i znanosti. Riječ je o ukupno 7,5 milijardi kuna planiranih ulaganja u hrvatski sustav obrazovanja, znanosti i istraživanja u narednih 5 godina iz EU Mehanizma za oporavak i otpornost. Neke od ključnih promjena navedenog strateškog dokumenta odnose se na izmjenu normativnog okvira u visokom obrazovanju. U planu su izmjene većine zakonskih akata koji reguliraju našu djelatnost i rad našeg Fakulteta već tijekom sljedeće, 2022. godine. To se posebno odnosi na novi Zakon o znanstvenoj

djelatnosti i visokom obrazovanju, novi Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju i novi Zakon o Hrvatskoj zakladi za znanost, a moguće su i izmjene u cijelom nizu podzakonskih akata. Planirane intervencije značajno će utjecati na sve institucije u sustavu visokog obrazovanja u području nastave i studijskih programa, znanosti i istraživanja, kapitalnih ulaganja, ali i modela financiranja. Tako, primjerice, pojedine mjere predviđaju uvođenje novog modela financiranja sveučilišta i visokih učilišta kroz programske sporazume što će, kao financiranje temeljeno na rezultatima, jače naglašavati potrebu sustavnog prikupljanja i analiza podataka kroz središnje nacionalne evidencije. S druge strane, digitalna preobrazba visokog obrazovanja podrazumijeva ulaganja u digitalnu nastavnu infrastrukturu, poslovne sustave i administrativne procese. Mjere za uključivo i socijalno osjetljivo visoko obrazovanje donijet će nove mogućnosti razvoja sustava cjeloživotnog obrazovanja, a mjere vezane uz obrazovanje i tržište rada usmjerene su na učinke u području studijskih programa.

Prethodno navedene mjere naslanjaju se na postojeće trendove koji jači naglasak stavljaju na vanjsko vrednovanje kao i na digitalnu preobrazbu sustava obrazovanja i visokih učilišta, a kao odgovor na pandemijske okolnosti i buduće izazove. U tom smislu, planirane promjene su takve naravi da ih je nužno uzeti u obzir u svim aspektima našeg budućeg rada pa je tako i ovaj program oblikovan na način da vodi računa o potrebi prilagodbe naše institucije tim okolnostima. To je važno jer pravodobnom pripremom možemo iskoristiti mogućnosti koje će nam stajati na raspolaganju u osiguranju potrebnih financijskih sredstava za razvoj nastavne i istraživačke infrastrukture te za podizanje ukupnog institucijskog kapaciteta. U narednim poglavljima prikazani su ključni prioriteti za rad u području nastave i studijskih programa, znanosti i istraživanja, međunarodne suradnje, podrške studentima te organizacijskim aspektima i upravljanju. Svi navedeni prioriteti u sprezi su sa ključnim strateškim dokumentima Sveučilišta.

Nastava i studijski programi

Zahvaljujući izvrsnim nastavnicima nastava je na Filozofskom fakultetu uvijek bila visoke kvalitete. Višegodišnja prosječna ocjena u vrednovanju rada naših nastavnika iznad je prosječne ocjene na Sveučilištu u Zagrebu. Na to smo ponosni i tu razinu kvalitete nastave, motiviranosti i predanosti naših nastavnika potrebno je čuvati, poticati i nagrađivati. Stoga je u području izvedbe nastave te daljnjeg razvoja sustava studiranja i studijskih programa posebno važno nastaviti raditi na sustavu nastavničkih usavršavanja i edukacija, održavati i dalje ulagati u infrastrukturu za rad na daljinu, raditi na reformi studijskih programa uključujući i razvoj novih interdisciplinarnih studija te na razvoju sustava stručne prakse.

Pandemija COVID-19 je za mnoge u visokoškolskom sustavu predstavljala prekid uobičajenih praksi, no Filozofski fakultet se iznimno brzo prilagodio neočekivanim ograničenjima i u potpunosti prešao na *online* nastavu zahvaljujući dugogodišnjim ulaganjima u izgradnju i održavanje sustava za e-učenje i nastavu na daljinu. Sustav za nastavu na daljinu implementirali smo još 2004. godine i od tada do danas sastavni je dio naših kolegija zahvaljujući predanom radu Centra za potporu e-učenju. Pripreme za rad u drugačijim okolnostima na Fakultetu su započele tijekom veljače 2020. što je kasnije omogućilo relativno brz prijelaz na *online* nastavu. Iako smo svi svjesni nedostataka takvog načina rada na mnogim kolegijima i studijskim programima bez ikakve sumnje možemo biti ponosni što imamo razvijene sustave za nastavu na daljinu i predan nastavni i nenastavni kadar koji je takvu transformaciju mogao izvesti u vrlo kratkom roku. U proteklom razdoblju Centar za potporu e-učenju nastavio je razvijati sustav uvođenjem dodatnih modula te je održavao *webinare* za usvajanje novih znanja i vještina i upoznavanje dodatnih mogućnosti sustava pružajući stalnu podršku za rad studentima, nastavnicima i voditeljima različitih organizacijskih jedinica. Zahvaljujući radu Centra i prilagodbi nastavnika i zaposlenika na nove okolnosti od ožujka 2020. do svibnja 2021. samo korištenjem fakultetskih poslužitelja održano je preko 40.600 različitih *online* aktivnosti s preko 265.000 sudionika. Broj e-kolegija u sustavu povećao se sa 2.200 na više od 3.500, a korištenje sustava u odnosu na prethodne godine povećano je za 400 %. Uz pomoć sustava Omega, Zeta i BigBlueButton održane su 632 obrane diplomskih radova, 140 sjednica vijeća odsjeka i 14 sjednica Fakultetskog vijeća. U narednom

razdoblju potrebno je uzeti u obzir ta iskustva i novootvorene mogućnosti. Stoga ću se zalagati za daljnja ulaganja u nastavnu infrastrukturu te za uključivanje različitih oblika e-učenja i računalno potpomognutih oblika nastave i ispita u izvedbene planove i studijske programe. Posebno je potrebno nastaviti održavati i ulagati u mrežnu infrastrukturu, što uključuje i povećanje brzine internetske veze na Fakultetu, te u digitalnu infrastrukturu za provedbu nastave i ispita, što uključuje i ulaganja u računalne učionice i proširenje kapaciteta videokonferencijskih sustava.

Kvaliteta nastave ovisi o motiviranosti i uključenosti nastavnika u kontinuirano unapređenje vlastite nastave, o usvajanju novih znanja i vještina, ali i o kolegijalnoj suradnji s drugim nastavnicima i studentima. Nastojat ću poticati razvoj suradničke okoline i usavršavanja koja podrazumijevaju sustavnu i dobro organiziranu potporu mladim nastavnicima kao i različite prijenose znanja i suradnje s iskusnijim nastavnicima. Uzajamna potpora i dijalog u svrhu unapređenja nastave koja se na našem Fakultetu izvodi te osmišljavanje novih kolegija i oblika nastave temelj su za očuvanje nacionalnih i međunarodnih standarda visokoškolske nastave te za zadovoljstvo studenata i njihovu kvalitetnu pripremu za tržište rada. U proteklom razdoblju Fakultet je započeo s edukacijskim programima za mlade nastavnike i dosadašnja iskustva su izrazito pozitivna. Te edukacijske programe je potrebno nastaviti, ali i razviti sustav pri Centru za obrazovanje nastavnika (CZON) zahvaljujući kojem će nastavnici i vanjski suradnici na našem Fakultetu dobiti kvalitetnu podršku u usvajanju potrebnih znanja i vještina za uspješan i kvalitetan nastavni rad. CZON je izrazito važan i u našem formalnom sustavu obrazovanja za nastavnička zanimanja te će njegovu razvoju biti posvećena naročita pažnja kako u izgradnji kadrovskih kapaciteta tako i u organizacijskoj potpori za uspješan daljnji razvoj što uključuje i razvoj sustava pružanja potrebnih usluga drugim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu te programa cjeloživotnog obrazovanja.

Komplementarnost nastave i znanstveno-istraživačkog i stručnog rada dio je tradicije Filozofskog fakulteta. Rad u nastavi naslanja se na istraživački rad što se na našem Fakultetu očituje u uključenosti studenata u različite vrste istraživačkih projekata. Također, Filozofski fakultet ima u različitim sferama značajnu mrežu vanjskih suradnika zahvaljujući kojoj studenti imaju mogućnost

stjecanja novih znanja i vještina u struci. Na Fakultetu su u tom području napravljeni značajni pomaci zahvaljujući uspješnoj provedbi projekta Učenje kroz rad i sustav upravljanja studentskim iskustvom na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu uz pomoć sredstava Europskog socijalnog fonda. Osim izgradnje naših administrativnih kapaciteta nastaviti ćemo raditi na razvoju sustava koji će našim studentima, mentorima i nastavnicima omogućiti kvalitetniju potporu u provedbi stručne prakse u različitim područjima, kako za studente nastavničkih smjerova tako i za studente nenastavničkih studijskih programa. Kvalitetan sustav stručne prakse doprinijet će atraktivnosti studijskih programa, kvaliteti obrazovanja na našem Fakultetu i afirmaciji stručnog rada, no isto tako će osnažiti povezanost Fakulteta i odsjeka s bivšim studentima te gospodarskim i drugim subjektima u kojima naši studenti pronalaze svoje mjesto na tržištu rada. Na ove razvojne iskorake naslanja se i nedavno osnovani Centar za razvoj karijere s ciljem podrške studentima te provođenja fakultetske obrazovne politike koji je potrebno nastaviti razvijati kako bismo stvorili informirane stručnjake koji prepoznaju vrijednost stečenoga znanja, koji jesu i osjećaju se osposobljeni za rad u struci i koji su pripremljeni za cjeloživotno učenje.

Kvaliteta studijskih programa podrazumijeva stalni rad na poboljšanju i prilagođavanju novim okolnostima, kako u smislu praćenja promjena u kadrovskoj strukturi pojedinih odsjeka tako i promjena u vanjskom okruženju. Stoga ću poticati i pružati podršku nastojanjima da naše studijske programe učinimo boljima, bilo osuvremenjivanjem sadržaja, uvođenjem novih načina rada ili pak uvođenjem novih studijskih programa koji će očuvati poziciju Filozofskog fakulteta kao najveće i najznačajnije visokoškolske ustanove u našoj zemlji u području humanističkih i društvenih znanosti. Kada je riječ o studijskim programima, polazim od uvjerenja da na našem Fakultetu prevladava stav, ako ne čak i konsenzus, da su izmjene studijskih programa potrebne. Potrebe za većim ili manjim izmjenama postali smo svjesni na mnogim studijima ubrzo nakon uvođenja bolonjskog sustava, od kada su u sustav visokog obrazovanja uvedeni mnogi novi elementi koje smo u različitim razdobljima ugrađivali u naše programe i sustav studiranja. To se primarno odnosi na promjene vezane uz širi sustav visokog obrazovanja, a koje su se očitovale u uvođenju dodatka diplomi, snažnijem naglašavanju ishoda učenja, inovacijama vezanim za Hrvatski kvalifikacijski okvir, novine u postupcima i procesima reakreditacije studijskih programa i reakreditacije institucija, uvođenju i promjenama u pedagoškim standardima i slično. U proteklih

nekoliko godina uložen je značajan trud u promišljanje odgovora na ove zahtjeve i potrebe te ću se zalagati da se rad na reformi naših studijskih programa nastavi. Kako će u konačnici izgledati studijski programi ovisi o svima nama. Na Filozofskom fakultetu postoje različiti studiji koji su vezani za različite struke, zanimanja i potrebe u svijetu rada. Važno je, dakle, da u procesu reforme vodimo računa o tome da na našem Fakultetu obrazujemo izvrsne stručnjake, da ih obrazujemo za različita zanimanja, uključujući i iznimno važna regulirana zanimanja, a koja imaju specifične zahtjeve. Valja voditi računa i o mogućnostima te o postojećim kapacitetima, prostornim i kadrovskim, kao i o različitim iskustvima o tome što je potrebno zadržati, a što je potrebno mijenjati te naročito o tome na koji način mijenjati. Postojeća iskustva je potrebno ugraditi u zajednički okvir studiranja koji će i dalje omogućavati studiranje različitih dvopredmetnih kombinacija studija, a što je do sada osiguravalo održivost studijima s malim upisnim kvotama. Od inicijalne bolonjske reforme prošlo je mnogo vremena, a dugotrajno odgađanje nove reforme pokazuje koliko je reformiranje studijskih programa složen i zahtjevan zadatak. Uvjeren sam da nam i u budućnosti predstoje različite promjene u vanjskom okruženju koje će nalagati ponovna prilagođavanja i implementaciju novih iskustava i stoga je važno da proces reforme bude uključiv, da poštujemo specifičnosti odsjeka i struka i da odluke donosimo na temelju podataka. Period u kojem je zbog objektivnih okolnosti došlo do zastoja u reformskim procesima možemo sagledati kao izgubljeno vrijeme, ali i kao dobrodošao predah koji nam je omogućio kvalitetan osvrt i promišljanje o započetom i učinjenom. U prvom redu se valja osvrnuti na rezultate rada odsjeka koji su paralelno s reformskim procesima sudjelovali u razvojnim projektima koji su uključivali izradu standarda zanimanja i kvalifikacija i koji trenutno uspješno privode kraju svoje stručne aktivnosti. Navedene su aktivnosti uključivale ne samo nastavnike koji izvode različite studijske programe već i druge dionike koji imaju značajnu ulogu u planiranju i unapređenju studijskih programa, a to su alumni, poslodavci, druge sastavnice Sveučilišta u Zagrebu, ali i druga hrvatska sveučilišta koja izvode srodne i slične studije. Na tim i drugim iskustvima poput rada u *online* okruženju te novim mogućnostima provedbe stručne prakse valja dalje graditi.

Uz izmjene postojećih studijskih programa važno je raditi i na novim studijskim programima koji će odgovarati na društvene promjene i suvremene trendove. Filozofski fakultet je izniman po

brojnosti znanstvenika iz različitih disciplina i tu prednost trebamo iskoristiti za uspostavu novih interdisciplinarnih programa. Vrijednost takvih programa ne ogleda se samo u privlačenju studenata iz novih populacijskih segmenata, nego i u činjenici da takvi programi osiguravaju stabilnu platformu za kvalitetniju komunikaciju među odsjecima kao i bolje međusobno upoznavanje naših raznorodnih znanstvenika. To će pospješiti i nove i raznovrsnije oblike suradnji, služiti kao poticaj znanstveno-istraživačkim timovima, voditi do stvaranja inovativnih tematskih istraživačkih mreža, omogućiti razvoj novih istraživačkih ideja i općenito otvarati puteve novim spoznajama. Aktualnim razvojnim projektima financiranim kroz Europski socijalni fond, ali i drugim projektima započeli smo s važnim koracima u tom smjeru povezujući ljude i znanja iz različitih struka, disciplina i istraživačkih tradicija. Potrebno je nastaviti s radom na tim temeljima i iskustvima, završiti započete aktivnosti, akreditirati izrađene studijske programe i poticati izradu novih, naročito programa na engleskom jeziku koji će privlačiti strane studente. Kod svih novih studijskih programa važno je voditi se kvalitetnim analizama i idejom dodane vrijednosti, ali i sukladnosti s postojećom strukturom studija kako ne bismo ugrozili postojeće studijske programe niti kreirali buduće probleme ili poteškoće u sustavu studiranja.

Znanost i istraživački rad

Filozofski fakultet posjeduje značajne kapacitete u području znanstveno-istraživačke djelatnosti. O tome svjedoče podaci o broju nagrada i priznanja našim znanstvenicima, uključenosti u međunarodne i domaće projekte, angažmanu u profesionalnim udruženjima te radu u znanstvenim časopisima i sudjelovanjima na konferencijama. Filozofski fakultet je nacionalna koordinacijska ustanova za tri od ukupno pet ERIC konzorcija koji postoje u području društvenih i humanističkih znanosti i to Konzorcija europske istraživačke infrastrukture CLARIN-ERIC, Konzorcija europske istraživačke infrastrukture za Europsko društveno istraživanje ESS-ERIC te Konzorcija europskih arhiva podataka za društvene znanosti CESSDA-ERIC. Imajući u vidu udio naših znanstvenika u ukupnom broju aktivnih znanstvenika u Hrvatskoj u znanstvenim poljima koja su zastupljena na Filozofskom fakultetu te udio publikacija naših znanstvenika u ukupnoj nacionalnoj produkciji relevantnoj za ta polja možemo slobodno reći da naš Fakultet daje natprosječno visok doprinos hrvatskoj znanosti. To znači da je naša znanstvena produktivnost u

različitim znanstvenim poljima često viša od drugih usporedivih institucija u našoj zemlji, ali isto tako i da su naši orijentiri u znanosti i u daljnjem razvoju širi od nacionalnog okvira. Ove i slične uspjehe i pokazatelje vrijedi isticati ne samo kako bismo bolje informirali javnost o našim znanstvenim postignućima i predanosti znanstvenoj izvrsnosti, nego i kako bismo izgrađivali pozitivne osjećaje samopoštovanja, ponosa i pripadnosti našem Fakultetu. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu ima dugu i uspješnu istraživačku tradiciju koja se temelji na poštivanju akademskih i istraživačkih sloboda koje su preduvjet za nove znanstvene spoznaje i tu tradiciju je potrebno očuvati. U narednom razdoblju kao prioritet u radu uprave u području razvoja znanstveno-istraživačke infrastrukture na našem Fakultetu vidim jačanje institucijskog kapaciteta u nekoliko ključnih aspekata, a koji uključuju reformu poslijediplomskih studija, nastavak konsolidiranja postojećih resursa i izgradnje sustava potpore istraživanjima i projektima te promicanje interdisciplinarnih istraživanja i potpora mladim istraživačima. Dio navedenih prioriteta povezan je i s nastavkom razvoja Centra za napredna istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima i pripadajućim mu laboratorijima (laboratorij za psihofiziološka istraživanja, laboratorij za fonetske znanosti, laboratorij jezične tehnologije, laboratorij za digitalizaciju, laboratorij za upravljanje znanjem te laboratorij za prostornu analizu i analizu materijala). Ovakav razvoj koji uključuje i daljnja ulaganja u razvoj istraživačke infrastrukture te kadrovsko jačanje Ureda za znanost ključan je za daljnje profiliranje Fakulteta kao znanstvenog i istraživačkog središta društvenih i humanističkih znanosti. Objedinjavanje ljudskih i tehničkih potencijala doprinijet će vidljivosti naših znanstvenih disciplina, ali i doprinijeti stvaranju istraživačkog okruženja koje će otvoriti nove razvojne pravce.

Reforma doktorskih studija važna je za razvoj znanstveno-istraživačkog usmjerenja našeg Fakulteta. U proteklom desetljeću dogodile su se značajne promjene u ovom dijelu sustava i one nisu specifičnost samo našeg Fakulteta niti samo društvenih i humanističkih znanosti. Broj prijava na doktorske studije je u većini slučajeva i već dulje vrijeme u stagnaciji ili u padu, a promjene u sustavu financiranja znanstvenih istraživanja uz zadržavanje postojećeg modela studija utječu na kvalitetu doktorskih studija. Kako bismo očuvali temelje za budući razvoj Fakulteta u području istraživanja i znanosti potrebno je započeti s reformom doktorskih studija i oblikovati model doktorske škole koji će omogućiti daljnji razvoj znanstvenih disciplina. Doktorske će škole

omogućiti kvalitetnije doktorske studije, doprinijet će vidljivosti Fakulteta i jačanju međunarodne dimenzije doktorskih studija te će pospješiti proces objedinjavanja i boljeg korištenja istraživačkih i nastavnih potencijala i kapaciteta. Također, doktorska škola omogućit će bolje upravljanje doktorskim studijima i kvalitetniju potporu u studiranju doktorskim studentima. Stoga će rad na osmišljavanju koncepcije i strukture doktorske škole biti prioritet u radu u narednom mandatnom razdoblju.

Potpora mladim istraživačima, doktorandima i postdoktorandima od iznimne je važnosti ne samo za budućnost Fakulteta nego i za ukupnu kvalitetu znanstvenog rada i znanstvenu produkciju. Fakultet do sada nije u dovoljnoj mjeri i sustavno posvećivao pažnju tom segmentu. Mjere koje se provode kroz nacionalne javne politike u znanosti i uz pomoć Hrvatske zaklade za znanost trebaju biti dopunjene komplementarnom institucijskom politikom koja će uzimati u obzir fakultetska strateška razvojna pitanja. U tom je smislu važno raditi na osmišljavanju mjera uz pomoć kojih ćemo jačati potporu mladim istraživačima i doktorandima. Doktorandi često nemaju dovoljno domaćih izvora financiranja za provedbu vlastitih istraživanja izvan projekata svojih mentora i u tom smislu ovise o kvaliteti mentorskoga rada. Zaposlenici u suradničkim zvanjima koji nisu zaposleni na znanstvenim projektima etabliranih istraživača često nemaju dovoljno mogućnosti za stjecanje vlastitog istraživačkog iskustva, a time ni za potpuno ostvarenje vlastitih potencijala. Stoga je potrebno uvesti mjere koje bi poticale i omogućile kvalitetniju potporu znanstveno-istraživačkom radu asistenata i postdoktoranada koji ne rade na projektima i kojima sadašnji sustav ne daje jednake uvjete za stjecanje znanja i vještina za budući samostalan rad kakve imaju drugi istraživači. Uspostavu posebne kategorije projekata za mlade istraživače u internim fakultetskim natjecajima za projektne potpore iz sveučilišnih sredstva za temeljno financiranje znanstvene i umjetničke djelatnosti smatram poticajnom mjerom te ću se za nju zalagati.

Knjižnica Filozofskog fakulteta najveća je visokoškolska knjižnica u našoj zemlji s fondom od oko 500.000 svezaka različite vrste građe i s prilagođenim prostorom za rad studenata i istraživača. Djelatnice i djelatnici knjižnice su dobro osposobljeni za rad te je podrška koju pružaju ne samo u nastavnom, nego i u znanstvenom i stručnom radu kvalitetna i na visokoj razini, a sve zahvaljujući

motiviranosti za primjene novih tehničkih rješenja i usvajanje novih znanja. Izgrađene resurse i implementirane usluge treba nastaviti potpomagati, a kreativno i poticajno okruženje za inovacije i daljnji razvoj čuvati i poticati. Potrebno je nastaviti pružati podršku u osmišljavanju i razvoju sustava scientometrijskih analiza i novih digitalnih servisa te osiguravati potrebna fakultetska sredstva za pristupe relevantnim zbirkama kao nadopunu nacionalnim i sveučilišnim izvorima financiranja. Knjižnica je u našem sustavu iznimno važna i u razvoju infrastrukture za otvorenu znanost pri čemu samostalno ili u suradnji s drugim nacionalnim i međunarodnim institucijama razvija različite sustave digitalnih zbirki i istraživačke infrastrukture poput Dabra, Odraza, FF Open Pressa, digitalne humanistike i dr. Novoosnovani fakultetski centar povezan s našom knjižnicom, Hrvatski arhiv podataka za društvene znanosti (CROSSDA), u budućnosti će osiguravati trajnu dostupnost prikupljenih podataka i time olakšati provedbu komparativnih i longitudinalnih istraživanja. Centar ujedno ima ulogu nacionalnog javnog servisa za istraživačke podatke u području društvenih znanosti. Za daljnji razvoj Centra važno je održavati visoku razinu profesionalnosti i osigurati organizacijsku stabilnost kako bi se zadovoljili potrebni standardi za ishođenje međunarodnih certifikata koji će olakšati daljnji rad i potvrditi status Fakulteta i Centra kao vjerodostojnog pružatelja usluga.

Važno je da na našoj instituciji gajimo vrijednosti otvorene znanosti u najširem značenju te se zalažemo za očuvanje zajedničkih i javnih dobara korištenjem i promicanjem javnih licenci i slobodnog programa kako bismo nastavili doprinositi općem društvenom napretku, ali i osigurali vlastiti razvoj u uvjetima globalno nejednakih mogućnosti. Nova platforma FF Open Press značajan je korak u omogućavanju šire dostupnosti naših izdanja. U narednom razdoblju potrebno je podržati daljnja ulaganja u e-izdavaštvo, nastaviti rad na izgradnji digitalne izdavačke platforme te sustavno raditi na digitalizaciji starih izdanja. Za razvoj FF Pressa ne nedostaje novih ideja, no mogućnosti njihova ostvarenja ograničene su dostupnim resursima. Zalagat ću se za aktivnu stručnu uredničku politiku koja bi uz financijsku pomoć Fakulteta mogla osigurati pripremu i objavu temeljne literature za naše studentske programe, a koja bi ujedno mogla polučiti i tržišne uspjehe. Fakultet je trenutno izdavač devet znanstvenih časopisa od kojih je za šest časopisa samostalni izdavač, dok tri znanstvena časopisa izlaze u suizdanju sa stručnim društvima i fakultetima iz inozemstva. Ti su časopisi rezultat dugogodišnjeg vrijednog zalaganja naših

odsjeka i naših djelatnika u razvoju naših struka, a često uz nedovoljnu vanjsku podršku i pomoć te su time i veći njihovi uspjesi koji se ogledaju u visokoj kvaliteti i pozicioniranosti pojedinih časopisa. Snažno ću poticati daljnji rad fakultetskih časopisa uz osiguranje očuvanja uredničke autonomije. Zalagat ću se za sustavnu potporu Fakulteta, kako u financijskom obliku radi osiguranja financijske stabilnosti tako i u primjeni platformi koje će omogućiti bolju promociju te međusobno dijeljenje znanja i dobrih praksi između uredništava.

Međunarodna suradnja i mobilnost

Filozofski je fakultet vodeća institucija u području međunarodne mobilnosti. To je rezultat izvrsnog dugogodišnjeg rada fakultetske Službe za međunarodnu suradnju, predanosti naših djelatnika i odsjeka suradnjama sa stranim sveučilištima te općenitoj orijentaciji Filozofskog fakulteta na rad u međunarodnom okruženju. Fakultet trenutno ima ugovoreno preko 300 Erasmus+ i drugih sporazuma sa stranim sveučilištima na temelju kojih naši studenti i djelatnici mogu provesti studijske boravke na različitim institucijama u inozemstvu. Za naredno razdoblje predstoji nam nastaviti održavati kvalitetan rad u ovom području kroz podršku odsjecima, studentima, nastavnom i nenastavnom osoblju u zadržavanju postojećih i dogovaranju novih međunarodnih suradnji. Također, potrebno je osigurati svim zaposlenicima mogućnost usavršavanja i stjecanja novih znanja i vještina na stranim sveučilištima kroz nastavljanje dobre prakse plaćenih i neplaćenih dopusta. Dopusti sa svrhom znanstvenog i stručnog usavršavanja te slobodne studijske godine nisu samo prava zaposlenika nego su i mjere putem kojih naš Fakultet izgrađuje potrebne kapacitete za kvalitetnu nastavu, dobro osposobljene stručne službe i vrhunska znanstvena istraživanja. Iz tih razloga zalagat ću se i za osiguranje neometanog korištenja slobodnih studijskih godina u punom opsegu.

Posebnu pažnju bit će potrebno posvetiti povećanju broja gostujućih studenata kroz razvoj sustava dolazne mobilnosti. U tom području postoji dosta prostora za unapređenje kako bismo naš Fakultet učinili vidljivim i poželjnim mjestom za studijske boravke studenata, nastavnika i istraživača. Kvalitetni temelji postoje u području infrastrukturnih kapaciteta koji obuhvaćaju dobro opremljenu knjižnicu s radnim prostorima te smještajne kapacitete koje Filozofski fakultet

posjeduje ili pak može koristiti kao što su usluge smještaja na Sveučilištu u Zagrebu. U narednom će pak razdoblju, uz prilagodbu mrežnih stranica s ciljem bolje vidljivosti, biti potrebno poticati pripremu i izvedbu kolegija na engleskom jeziku te razvijati posebne module za strane studente. Do sada se nastava za strane studente velikim dijelom odvijala kroz individualne oblike nastave što često nije u potpunosti uspijevalo ispuniti svrhu studijskih boravaka te je takav pristup gostujuće studente uskraćivao za važna studentska iskustva. Stoga je nužno oblikovati sustav dolazne mobilnosti koji će uključivati izradu planova izvedbe kolegija za strane studente kao sastavni dio procesa izrade izvedbenih planova nastave koji već postoji na našim studijskim programima. To će omogućiti bolju ponudu i vidljivost kao i evidentiranje takve nastave u sklopu nastavnog radnog opterećenja naših nastavnika.

Nedavno provedeni postupak reakreditacije poslijediplomskih studija ukazao je na potrebu jačanja međunarodne dimenzije u tom području. Razvijanje međunarodne suradnje i mobilnosti na poslijediplomskim studijima treba biti sastavni dio šire reforme poslijediplomskih studija, a to je pitanje povezano i s jačanjem istraživačkih kapaciteta i suradnji na znanstvenim projektima. Također, važno je poticati i različite modele dvojnih doktorata i zajedničkih studija s drugim sastavnicama Sveučilišta i drugim sveučilištima bilo na poslijediplomskoj ili diplomskoj razini. No, međunarodna dimenzija naših doktorskih studija treba uključivati i druge aktivnosti koje uz kvalitetnu koordinaciju i osmišljen pristup mogu polučiti vrijedne učinke. Primjer takvih aktivnosti je sustavniji rad na organizaciji međunarodnih konferencija, radionica i ljetnih škola za doktorske studente. Također, iskustva koja smo stekli proteklom radom u *online* okruženju pokazala su da udaljenosti u fizičkom prostoru ne moraju nužno biti prepreka za dijeljenje znanja ili izvedbu kvalitetne nastave. Ta iskustva izvedbe *online* nastave ili nastave u hibridnim modelima kao i nove razine prilagodbe znanstvene zajednice u svim zemljama na rad na daljinu i usvajanje vještina rada s novim komunikacijskim tehnologijama valja iskoristiti i ugraditi u naše sustave gostovanja međunarodno priznatih istraživača i znanstvenika.

Podrška studentima

Filozofski fakultet ima dobru tradiciju podrške studentima i studentskim organizacijama. Studenti su na našem Fakultetu aktivni i konstruktivni dionici u različitim procesima odlučivanja, stručnim aktivnostima, aktivnostima promocije studija, brizi o studentskim pravima i standardu, sportskim i drugim aktivnostima i programima. U svom radu namjeravam nastaviti podržavati studentske klubove i organizacije te različite studentske aktivnosti koje obogaćuju studentski život, potpomažu profesionalnu socijalizaciju i podižu ukupnu kvalitetu studiranja na našem Fakultetu. Trenutno Fakultet podupire rad studentskih organizacija i samostalne studentske aktivnosti kroz osiguranje prostora za rad studentskim organizacijama, kroz specifičnu organizacijsku podršku u studiranju zahvaljujući našim centrima i uredima, kroz financijsku i stručnu pomoć koju osiguravaju odsjeci i Fakultet te kroz godišnje fakultetske financijske potpore namijenjene stručnim, znanstvenim, istraživačkim, umjetničkim i drugim projektima i aktivnostima studenata i studentskih udruga i klubova. Studenti su vrlo aktivni i u organizaciji i provedbi različitih fakultetskih programa - od Dana otvorenih vrata do inicijativa usmjerenih na ispunjenje društvene funkcije našeg Fakulteta. Angažiranost studenata u takvim programima pokazala je da zajedničko osmišljavanje i provedba programa donosi nove vrijednosti i kvalitetu koju bi bilo teško postići samostalnim radom. Pokazalo se i da su studenti izrazito motivirani za rad u korist Fakulteta i društva te predani i posvećeni promociji svojih struka. U narednom razdoblju valja nastaviti graditi na tim iskustvima i održavati dobru suradnju sa studentskim organizacijama i inicijativama objedinjavajući naše resurse u provedbi komplementarnih aktivnosti. Također, važno je i u budućnosti uključivati studente u rane faze osmišljavanja fakultetskih aktivnosti i programa kako bi se pospješila provedba i postigli mnogo širi učinci, a studentima osigurale mogućnosti stjecanja novih znanja i vještina. Zajedničkim radom izgrađujemo povjerenje, koheziju i zajednički identitet te obrazujemo aktivne građane na korist našeg fakulteta, naših struka i društva u cjelini.

Studenti mogu dati poseban doprinos u promociji našega Fakulteta i studijskih programa za što su studentske organizacije već osmislile aktivnosti gostovanja studenata u srednjim školama s ciljem upoznavanja učenika s različitim zanimanjima i promocije različitih studija na Filozofskom

fakultetu. To je iznimno vrijedna inicijativa koja se naslanja na postojeće aktivnosti i strateške ciljeve Fakulteta i koju će biti potrebno podržati na sve načine. Također, potrebno je nastaviti poticati razvoj Klinike FFZG-a unutar koje studenti izmjenjuju i grade nova iskustva te osmišljavaju načine pružanja intelektualnih usluga široj zajednici. Na taj se način afirmiraju specifična stručna znanja i vještine koje studenti stječu tijekom studija, ali isto tako se daje i doprinos razvoju samih studija, odnosno Fakulteta u cjelini. Zainteresirani i uključeni studenti iznimna su vrijednost koju naš Fakultet ima i razvija. Oni su pokazatelj i odraz kvalitete naše institucije, poglavito studijskih programa i načina njihove izvedbe. Zalagat ću se za redovito prikupljanje povratnih informacija od studenata te poticanje i osiguravanje uključenosti studenata u promišljanje revidiranja i unaprjeđenja nastavnog procesa i studijskih programa.

Filozofski fakultet posvećuje dosta pažnje podršci u studiranju, naročito podršci ranjivim skupinama. Po tome smo postali prepoznatljivi jer smo sami svjesni važnosti adresiranja društvenih nejednakosti u obrazovanju i jer ne želimo biti mjesto reprodukcije takvih nejednakosti, nego institucija u kojoj se gaje društvene i humanističke vrijednosti jednakih uvjeta i mogućnosti. Iz ovih razloga nastaviti ćemo razvijati naše sustave stipendiranja te podupirati daljnje aktivnosti Ureda za studente s invaliditetom, Psihološkog savjetovišta za studente i drugih ureda i centara koji sudjeluju ili daju doprinos u uključivanju i osiguranju pretpostavki za kvalitetnu podršku ranjivim i podzastupljenim skupinama. U narednom razdoblju namjeravam poticati rad ovih sustava kroz podršku u pripremama i prijavama projektnih prijedloga na natječaje europskih strukturnih i investicijskih fondova te nadolazeće programe vezane uz Nacionalni plan oporavka i otpornosti, a uz pomoć kojih možemo nastaviti ulagati u rad naših centara i ureda i učiniti važne razvojne iskorake. To se prije svega odnosi na različite vrste podrške u studiranju uključujući i mentorsku podršku, mogućnost savjetovanja kandidata prije upisa na Fakultet o mogućim teškoćama pri ostvarenju ishoda učenja na pojedinim studijskim programima, proširenje sustava savjetovanja koji trenutno obuhvaća psihološko i karijerno te podršku studentima s invaliditetom na način da započnemo razvijati i podršku u financijskom savjetovanju. Također, razvijanje sustava i postupaka vrednovanja informalnog i neformalnog učenja značajno bi olakšalo studiranje pojedinim skupinama jer bi olakšalo pristup i završavanje studija studentima u radnom odnosu. Tim i drugim nacionalnim ili sveučilišnim mjerama i

preporukama za prilagođavanje institucija u sustavu visokog obrazovanja posvetit ćemo posebnu pažnju i nastojati izgrađivati socijalnu dimenziju obrazovanja na našem Fakultetu.

Organizacija i upravljanje

Filozofski fakultet je s više od 700 zaposlenika i sa 23 odsjeka izrazito velika i složena organizacija. Ta je veličina ujedno i naša snaga i u tom smislu posjedujemo dobre temelje za daljnji razvoj i odgovore na suvremene trendove u visokom obrazovanju koji naglašavaju okrupnjavanje znanstvenih, obrazovnih i stručnih resursa, jačanje kvalitete i relevantnosti istraživanja, objedinjavanje znanstveno-istraživačke infrastrukture, razvijanje međunarodne dimenzije institucija, uključivanje različitih skupina u obrazovni proces kroz programe cjeloživotnog obrazovanja i sl. Potrebe za konsolidiranjem fakultetskih kapaciteta davno su prepoznate na našem fakultetu. Možemo se prisjetiti značajnog iskustva u tom pogledu vezanog za izgradnju središnje fakultetske knjižnice koja je objedinila sve knjižnične resurse, a koji su do tada bili rascjepkani po različitim organizacijskim jedinicama. Taj iskorak nije značio samo osiguranje prikladnijeg prostora za rad i pohranu knjižničnog materijala, već je omogućio razvoj znanstveno-istraživačke infrastrukture o kojoj je bilo riječi u prethodnim poglavljima i koju ne bi bilo moguće razvijati takvim intenzitetom i u takvom opsegu u starom fakultetskom sustavu. Svaka organizacijska promjena donosi nove prakse, a svaka integracija u određenoj mjeri ujedno znači i dezintegraciju ustaljenih procedura i navika pa je tako i uspostava središnjeg knjižničnog sustava koji je značio i centraliziranu nabavu knjiga, razvoj digitalnih servisa i drugih usluga donosila dvojbe i prijepore vezane za mogućnosti očuvanja odsječke brige o različitim strukama i studijskim programima. To iskustvo nam je danas dragocjeno jer znamo da razvoj i konsolidacija fakultetskih službi ne znači ujedno narušavanje kvalitete studija ili smanjenje brige o razvoju pojedinih odsjeka i struka, nego upravo suprotno, njihov daljnji razvoj i omogućavanje uvođenja novih usluga i implementaciju tehnoloških rješenja koja nijedan odsjek ne bi mogao samostalno razviti. U proteklom razdoblju Fakultet je prepoznao i započeo s uvođenjem mnogih novih servisa, stručnih i administrativnih programa koji će nam u budućnosti otvoriti nove mogućnosti. Također, započeo je i rad na jačanju središnje službe za međunarodnu suradnju, ureda za projekte, različitih ureda i centara koji doprinose mnogim aspektima kvalitete studiranja i

znanstvene i stručne djelatnosti. Za naredno razdoblje to vidim ključnim prioritetom u radu nove uprave. Pri tome valja voditi računa o uključivanju svih dionika u procese osmišljavanja, planiranja i odlučivanja o važnim strateškim usmjerenjima. To nije samo pitanje novih standarda, nego je ta praksa sastavni dio tradicije Filozofskog fakulteta i postojala je prije uvođenja sustava osiguranja kvalitete u naš visokoobrazovni sustav. Poštujući tu tradiciju razvili smo se u snažnu instituciju i gradeći na toj tradiciji nastaviti ćemo naš daljnji razvoj. Prema tome, zalagat ću se za uvažavanje naših unutarorganizacijskih razlika koje proizlaze iz različitih zahtjeva struka i zanimanja za koja obrazujemo naše studente te različitih znanstvenih područja i polja u kojima djelujemo. To je važno i zbog toga što smo velika institucija i jedino poštivanjem znanja, uvažavanjem uvida i iskustava voditelja različitih organizacijskih jedinica, pročelnika odsjeka, predstojnika katedri i voditelja stručnih službi, moguće je donositi kvalitetne odluke. Također, zalagat ću se za transparentnu i odgovornu politiku u vođenju institucije te za poštivanje fakultetskih procedura i internih akata koji trebaju doprinositi lakšem i boljem funkcioniranju Fakulteta. Općenito ću se zalagati za odlučivanje na temelju dokaza, a što pretpostavlja dobru analitičku pripremu, utemeljenost odluka u podacima i svijest o potencijalnim učincima. U skladu s tim, smatram da su ključni prioriteti u sferi organizacije i upravljanja nastavak brige o uravnoteženom razvoju odsjeka i jačanju kapaciteta fakultetskih službi, nastavak razvoja sustava kvalitete uključujući i razvoj sustava praćenja i vrednovanja te digitalizaciju različitih sustava, donošenje novih unutarnjih akata i kontinuiranu doradu i prilagođavanje akata novim okolnostima te izrada ključnih strateških dokumenata. Također, potrebno je nastaviti raditi na održavanju zgrade i prostora Fakulteta uključujući i pripremu i provedbu obnove pojedinih dijelova zgrade.

Naši studiji, nastavna i znanstvena djelatnost ne mogu se kvalitetno razvijati bez prikladnih kadrovskih kapaciteta odsjeka. Zbog toga je važno voditi brigu o zadržavanju postojećeg znanstveno-nastavnog kadra te osiguravati radna mjesta za mlade istraživače i nastavnike. Rad na uravnoteženom razvoju naših odsjeka mora uzimati u obzir dugogodišnje planove razvoja što je u skladu i sa specifičnim vremenskim okvirima rada u znanosti koji zahtjeva dugogodišnju pripremu i ulaganje u mlade istraživače da bi oni kasnije imali uspješne samostalne karijere. Također, za uspješan rad našeg Fakulteta posebno je važno voditi brigu o profesionalnom radu fakultetskih službi koje često zbog nedovoljnih kadrovskih kapaciteta ne uspijevaju pratiti

potrebe naših nastavnika, istraživača i studenata. Zbog toga je iznimno važno u sljedećem trogodišnjem mandatu dekana osigurati nova radna mjesta u kadrovskoj službi, Uredu za kvalitetu i Uredu za projekte. Bez podizanja kapaciteta naših ključnih službi teško se može očekivati snažniji razvoj Fakulteta i bolja podrška znanstvenom i nastavnom radu.

Podizanje kapaciteta stručnih službi važno je i za razvoj sustava kvalitete na našoj instituciji. S time je povezana i potreba daljnjeg razvijanja sustava za organizaciju nastave, nadogradnja postojećeg sustava novim mogućnostima kao i razvijanje novih informacijskih sustava koji će omogućiti kvalitetnije upravljanje prostornim, ljudskim i financijskim resursima, nastavnim procesima i projektnim radom. Aktualni proces prikupljanja i analiza podataka potrebnih za reakreditaciju pokazao je u kojoj mjeri su takvi informacijski sustavi važni za uspješnu organizaciju posla vezanog za periodično vrednovanje institucije. Bez kvalitetnih podataka i analiza nije moguće donositi odgovorne odluke, kvalitetno upravljati složenom organizacijom poput našeg Fakulteta te osmišljavati ciljne mjere za poboljšanje naših djelatnosti. Također, informacijski sustavi trebaju omogućiti bolje informiranje fakultetske i izvanfakultetske javnosti o našim uspjesima. Nedovoljno pažnje posvećujemo promidžbi naših postignuća i stoga je nužno razviti nove mrežne stranice fakulteta koje će omogućiti bolje i kvalitetnije informiranje budućih studenata, potencijalnih suradnika, šire društvene zajednice i stranih partnera o našim aktivnostima, mogućnostima i znanstvenim i stručnim dosezima. Ta i druga pitanja potrebno je sagledavati u okviru šireg promišljanja razvoja Fakulteta što uključuje i izradu ključnih dokumenata poput komunikacijske strategije Fakulteta, nove razvojne i znanstveno-istraživačke strategije za razdoblje nakon 2023. godine, nove sistematizacije radnih mjesta i drugih važnih dokumenata.

U sklopu šireg okvira razvoja sustava praćenja i unutarnjeg vrednovanja kvalitete potrebno je osmisliti i implementirati sustav institucijskih istraživanja s ciljem osiguranja povratnih informacija o zadovoljstvu zaposlenika i studenata, a koji će omogućiti i dijeljenje novih ideja. Također, izrađeni priručnik za kvalitetu potrebno je redovito dorađivati te na temelju toga priručnika izraditi različite upute i hodograme kroz specifične procedure koje će biti prilagođene potrebama krajnjih fakultetskih korisnika. Posebno važnim smatram izradu priručnika za

pročelnike odsjeka. Naime, upravljanje institucijama u visokom obrazovanju sve je složenije i odvija se u sve dinamičnijem okruženju. U kontekstu naše institucije to znači da sve veći broj zaposlenika preuzima određene upravljačke poslove i zadatke, no bez prikladne pripreme i edukacije. Zbog toga je potrebno razviti sustav prijenosa znanja i vještina kojim bismo osigurali izgradnju upravljačkih kapaciteta voditelja organizacijskih jedinica, prije svega pročelnika odsjeka i voditelja centara, ali i članova različitih stalnih povjerenstava koji se također periodično mijenjanju.

U narednom razdoblju bit će važno osigurati podršku nastavku razvoja sustava vezanog za provedbu stručnih praksi koji će zahtijevati dobru koordinaciju i komunikaciju različitih fakultetskih službi i odsjeka. Slično će biti potrebno učiniti i sa sustavom praćenja zapošljivosti bivših studenata te radom naših fakultetskih centara koji po svojoj funkciji zahtijevaju dobru interdisciplinarnu suradnju zaposlenika s različitih odsjeka kako bi doista ispunjavali predviđene potrebe i spremno odgovarali na zahtjeve i očekivanja različitih dionika.

Kada je riječ o ulaganju u održavanje i obnovu zgrade potrebno je nastaviti započete aktivnosti te provesti obnovu dijelova fakultetske zgrade koji nisu bili obnovljeni u prethodnim ciklusima. To se primarno odnosi na C trakt, ali i na ulazni dio i atrij fakulteta kao prostora s kojim se studenti i gostujući nastavnici i istraživači prvo susreću i stvaraju prve dojmove o Filozofskom fakultetu. Također, potrebno je započeti s pripremom osmišljavanja cjelovitog rješenja prostora dekanata s Vijećnicom i najvećom dvoranom VII na našem fakultetu. Rad na održavanju zgrade mora uključivati nastavak brige o energetske učinkovitosti, ali i investicije poput sustavnog obilježavanja prostora, postavljanja smjerokaza i prikladnih informacija za lakše snalaženje studenata i posjetitelja.

Ove su mjere i aktivnosti važne za bolje funkcioniranje naše institucije i kvalitetniju podršku u znanstvenom i nastavnom radu naših zaposlenika. Jačanje organizacijskih kapaciteta i kvalitetno upravljanje omogućit će bolju prilagodbu našeg fakulteta budućim promjenama. Veći dio ovih smjernica i potreba u skladu je s ciljevima, planovima i mjerama definiranima u Nacionalnom planu oporavka i otpornosti koji nudi svojevrsan strateški okvir ulaganja i stoga će pravodobna i

kvalitetna priprema projekata vezanih za procese izgradnje naših institucijskih kapaciteta i digitalnu infrastrukturu omogućiti Fakultetu novi razvojni zamah.

Završna riječ

U ovom sam programu naveo ključne prioritete aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bismo očuvali poziciju našeg Fakulteta kao nastavnog i istraživačkog središta. Naši strateški dokumenti su kvalitetni i daju dobre smjernice za rad na provedbi i ispunjenju zacrtanih ciljeva. Također, snaga se našeg fakulteta očituje u prostoru slobode za kreativan rad i individualne i kolektivne inicijative i stoga ću se zalagati za stvaranje takvog okruženja u kojem će nove ideje nalaziti potporu. Uvjeren sam da zajedničkim snagama možemo postići značajne rezultate i osigurati kvalitetan razvoj naše institucije.