

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

MISIJA FAKULTETA HRVATSKIH STUDIJA

Misija je Fakulteta postati vodeće društveno-humanističko visoko učilište u Republici Hrvatskoj, kao što je to prije desetak godina i bio. To nije samo natjecateljski cilj, nego i obveza svih njegovih zaposlenika da se svakodnevno potvrđuju u svojoj obrazovnoj, znanstvenoj i općedruštvenoj ulozi. Fakultet hrvatskih studija posvećen je očuvanju, razvoju i promicanju hrvatske kulture, identiteta i znanosti, kroz izvrsnost u nastavnom, znanstvenom i stručnom radu, osnaživanje studentskog iskustva i društveni angažman. Fakultet njeguje otvorenost, uključivost, međusobno poštovanje i akademsku slobodu, promičući zajedništvo i odgovorno upravljanje.

VIZIJA FAKULTETA HRVATSKIH STUDIJA

Fakultet hrvatskih studija treba biti suvremeno, otvoreno i uključivo akademsko središte koje povezuje izvrsnost u znanosti i nastavi s društvenom odgovornošću i kulturnom misijom s naglašenom međunarodnom suradnjom.

Naša je vizija biti učilište koje ne mjeri uspjeh količinom moći ili popularnosti, nego dubinom kritičke misli, etičkom osjetljivošću i sposobnošću da oblikujemo društvo u kojem obrazovani ljudi ne šute pred nepravdom. Fakultet društvenih znanosti mora biti mjesto otpora ravnodušnosti, samodopadnosti i površnosti – i kuća u kojoj se pripremaju ljudi za svijet, a ne svijet za ljude s titulama. U tome duhu, čvrsto vjerujem da fakultet može postati prostor dijaloga, međusobnog poštovanja, otvorene razmjene mišljenja i stalnog poboljšanja. Vizija nije završen tekst, nego stalni poziv na odgovornost i autentičnost.

PROGRAM RADA

Ovaj Program rada zasniva se na upravo tako shvaćenoj misiji i viziji Fakulteta hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu i dio je moje prijave za položaj dekana tog fakulteta koju podnosim temeljem Odluke Fakultetskog vijeća o pokretanju i provedbi postupka izbora dekana od 25. travnja 2025.

Program se sastoji od sljedećih cjelina:

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

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

I. Uvodne napomene

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

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

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

No, umjesto da su se nakon stjecanja fakultetskog statusa navedeni problemi pokušali razriješiti „odozdo“, uključivanjem svih nastavnika u znanstveno-nastavnom zvanju u tijela upravljanja (uz uobičajenu zastupljenost drugih kategorija zaposlenika), a to znači i slobodnom i otvorenom javnom raspravom u kojoj bi ravnopravno sudjelovali svi zainteresirani dionici (uključujući vanjske suradnike Fakulteta), dogodilo se upravo suprotno – borba interesnih skupina za očuvanje stečenih pozicija moći unutar ustanove. Posljedice te borbe, odnosno nerješavanja nagomilanih problema, su: zaoštavanje višegodišnje krize upravljanja koja je prošle godine kulminirala senatskim imenovanjem uprave, vrlo skromni rezultati najnovije reakreditacije (s dva ključna pokazatelja kvalitete na minimalnoj razini i s dva kadrovski potkapacitirana odsjeka pri čemu je još jedan odsjek došao u nezavidnu kadrovsku situaciju) s jednogodišnjim rokom za otklanjanje uočenih nedostataka, te daljnji pad interesa za dobar dio studijskih programa na obje razine studija. Ovome valja dodati i najakutniji problem: loše međuljudske odnose i polarizaciju zaposlenika po pitanju statutarnog rješenja ustroja fakultetskog vijeća kao ključnog tijela upravljanja. Nažalost, aktualna uprava nije prihvatila moj prijedlog da se taj problem razriješi na način uobičajen u demokratskom društvu – formalnim izjašnjavanjem.

Što se tiče zastupljenosti nastavnika u fakultetskim tijelima, želim istaknuti sljedeće: Prema *Limskoj deklaraciji o akademskoj slobodi i autonomiji ustanova visokoga obrazovanja* (1988.), autonomija ustanova visokog obrazovanja treba se ostvarivati demokratskim sredstvima samouprave, a to uključuje aktivno sudjelovanje svih članova akademske zajednice u obavljanju akademskih i administrativnih poslova. U skladu s tim, smatram da bi svi nastavnici na znanstveno-nastavnim radnim mjestima trebali imati pravo sudjelovati u donošenju odluka koje se odnose na administraciju, obrazovne politike, raspodjelu sredstava i druge važne aspekte djelovanja Fakulteta. Isto tako, *Preporuka UNESCO-a o položaju nastavnoga osoblja u visokom obrazovanju* (1997.) jasno ističe da visokoškolsko nastavno osoblje treba imati pravo sudjelovati u radu tijela upravljanja visokim učilištima, prosuđivati njihovo funkcioniranje i birati predstavnike akademskih tijela. Ove smjernice također ističu važnost zaštite akademskih sloboda, koje uključuju pravo nastavnog osoblja da slobodno sudjeluje u predstavničkim

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

tijelima svojih ustanova. Nadalje, *Preporuka Europske komisije o Europskoj povelji za istraživače i Kodeksu o novačenju istraživača* (2005.) ističe da bi istraživači trebali biti zastupljeni u relevantnim obavijesnim, savjetodavnim i upravnim tijelima svojih ustanova kako bi štitili i promovirali svoje interese i aktivno doprinosili radu svojih institucija. Svi ovi akti jasno ukazuju na potrebu za uključivanjem svih članova akademske zajednice u procese odlučivanja na fakultetu, a zanemarivanje tih smjernica dovodi u pitanje demokratičnost i autonomiju naše institucije kao sveučilišne sastavnice.

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

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

II. Izazovi i fokus aktivnosti dekanskog mandata

1. Nastava

a. Kvaliteta nastave

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

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

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

b. Popunjenost studijskih programa

Izazovi:

Opća popunjenost upisnih kvota na Fakultetu je u padu, osobito onih studijskih programa koji već godinama imaju problem s interesom studenata za dotične studije i/ili studijskih programa koji su zastupljeni na drugim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu (bilo pod istim bilo pod sličnim nazivom). Taj trend je dominantno, iako ne i isključivo, generiran zasićenjem potražnje uslijed negativnih demografskih okolnosti odnosno prevelikom ponudom (osobito u slučaju tzv. paralelizama na istom sveučilištu) zbog nedostatka obrazovne politike i koordinacije u financiranju visokog školstva.

Fokus aktivnosti:

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

c. Poslijediplomski studiji

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

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

d. Cjeloživotno obrazovanje:

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Fakultet može iskoristiti svoj znanstveni i nastavnički potencijal za kreiranje edukacija za različite društvene skupine – od učitelja i nastavnika do stručnjaka u javnoj upravi i civilnom

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

društvu. Planira se uspostava posebne radne skupine koja će izraditi katalog programa i model njihove provedbe. Programi bi trebali biti modularni, fleksibilni i prilagođeni odraslima s profesionalnim obavezama. Osim što pridonose javnoj misiji obrazovanja, ovi programi predstavljaju i financijski potencijal koji se može usmjeriti i na razvoj drugih aktivnosti Fakulteta. Važno je osigurati digitalnu dostupnost tih programa te uspostaviti sustav vrednovanja njihovog učinka i korisničkog zadovoljstva.

2. Studenti

a. Kvaliteta studiranja

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

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

b. Studentska razmjena

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Povećanje studentske mobilnosti pridonosi stjecanju međunarodnog iskustva, razmjeni znanja i razvoju međukulturnih kompetencija. Fakultet treba aktivnije poticati i promovirati programe poput Erasmus+ i CEEPUS, ali i sklapati bilateralne ugovore s inozemnim visokoškolskim ustanovama. Fakultet trenutačno nije aktivan član sustava CEEPUS što treba bez odgode promijeniti. Nužno je imenovati koordinatora za međunarodnu suradnju koji će studentima i nastavnicima pružati potporu u svim fazama prijave i realizacije mobilnosti. Također, valja osigurati jasan sustav priznavanja inozemno stečenih ECTS bodova i predložiti načine kako ih integrirati u domaće programe. Organizacija Dana međunarodne razmjene te promocija iskustava bivših stipendista može značajno povećati interes za sudjelovanje u ovim programima. U tom smislu, redovito će se organizirati kratka predavanja studenata i nastavnika koji su sudjelovali u razmjenama, a takve nastavnike će se stimulirati na dodatne aktivnosti u cilju poticanja studenata i kolega na odlazak na razmjenu. Broj dolaznih i odlaznih mobilnosti kontinuirano će se pratiti, a cilj je udvostručenje broja godišnjih odlaznih i dolaznih mobilnosti do kraja mandata. Kao primjer dobre prakse u tom smislu ističem svoj matični odsjek za

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

sociologiju koji je unazad nekoliko godina inicijativom naših nastavnika uspostavio dvije značajne suradnje s renomiranim inozemnim institucijama – University of Cambridge i Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt što je potaknulo studente na razmjenu na tim institucijama i najavu dolazaka njihovih studenata na naš Fakultet.

c. Studentska prava

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

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

d. Studentski standard

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Pitanje studentskog standarda neodvojivo je od pitanja studentskog rada. Broj studenata koji su usporedno sa studijem prisiljeni raditi kako bi dosegli prihvatljivu razinu standarda sve je veći, a njihov radni angažman je sve zahtjevniji (kako brojem tjednih radnih sati tako i složenošću poslova). To studentima bitno otežava redovito izvršavanje studijskih obveza te otvara niz praktičnih problema (npr. polaganje ispita u ljetnom ispitnom roku tijekom kojega velik broj studenata odlazi iz Zagreba radi sezonskog zapošljavanja na obali). Na studentski standard utječu i troškovi koje naplaćuje sam Fakultet (npr. troškovi apsolventske godine), čija visina nije uvijek opravdana. Potrebno je napraviti reviziju svih takvih troškova, a odluke o njima donositi u suradnji sa studentskim predstavnicima. Također, Fakultet treba aktivnije surađivati sa Studentskim centrom i drugim relevantnim institucijama kako bi poboljšao dostupnost i kvalitetu studentske prehrane i smještaja. Planira se uvođenje redovitih anketa o studentskom standardu kako bi se njihove potrebe što preciznije utvrdile i adresirale. Nadalje, planira se puno intenzivniji rad Savjetovališta za psihološku pomoć studentima u čemu će se dodatno aktivirati postojeći kapaciteti Fakulteta s krajnjim ciljem da Fakultet postane primjer dobre prakse u podršci mentalnom zdravlju studenata na nacionalnoj razini. Naposljetku, u podršci studentima ne treba zanemariti ni one poslijediplomskih studija.

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

e. Studentske udruge

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

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

f. Bivši studenti

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

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

3. Znanost

a. Kvaliteta znanstvenog rada

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Kvaliteta znanstvenog rada može se poboljšati poticanjem redovite objave u najboljim domaćim i kvalitetnim međunarodnim časopisima (npr. povećanjem iznosa nagrade za objavu u Q1/Q2 časopisima), sudjelovanjem na znanstvenim skupovima te umrežavanjem istraživača. Fakultet treba poticati timski i interdisciplinarni znanstveni rad te otvoriti prostor za uključivanje mladih istraživača i studenata u projekte, npr. uvođenjem pilot projekta *Istraživačka radionica za studente* u sklopu odgovarajućeg kolegija diplomske ili poslijediplomske razine. Potrebno je uspostaviti sustav internih potpora za znanstvene aktivnosti i vrednovati istraživački doprinos u napredovanju u zvanjima, uvođenjem npr.

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

dodatnog godišnjeg natječaja za male istraživačke potpore u iznosima do 1.000 € za istraživače do 40 godina. Uz to, važno je razviti kulturu akademske izvrsnosti, kritičkog mišljenja i odgovornosti prema znanstvenoj etici. Sve to treba biti obuhvaćeno jasno definiranim strateškim dokumentom koji postavlja mjerljive ciljeve znanstvenog razvoja.

b. *Financiranje znanstvenih istraživanja*

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

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

c. *Objava znanstvenih istraživanja*

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

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

d. *Popularizacija znanosti*

Izazovi:

Aktivnosti zaposlenika usmjerene prema široj javnosti su nedostatne.

Fokus aktivnosti:

Fakultet ima potencijal postati važan centar javnog dijaloga o humanističkim i društvenim temama. Potrebno je redovito organizirati javna predavanja, okrugle stolove, znanstvene tribine

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

te sudjelovati u manifestacijama poput Festivala znanosti ili ciklusa *Humanistika u središtu* – mjesečna predavanja za građanstvo otvorena za raspravu. Poseban naglasak treba staviti na sustavnu suradnju s osnovnim i srednjim školama kroz popularno-znanstvene radionice i predavanja. Također, Fakultet treba aktivno koristiti digitalne alate i društvene mreže za predstavljanje rezultata znanstvenih istraživanja široj javnosti, kao npr. YouTube kanal FHS-a s kratkim video-snimkama istraživačkih sažetaka ili razgovora s istraživačima.

e. Služba za znanosti projekte i ostala znanstvena infrastruktura

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Služba za znanost i projekte trebala bi omogućiti sustavno praćenje, prijavu i administraciju domaćih i međunarodnih znanstvenih projekata. Ta ustrojbeni jedinica služila bi kao operativna i savjetodavna podrška istraživačima, osobito u pripremi prijave i izvještavanju. U to je potrebno uložiti više sredstava nego do sada. Također je potrebno uložiti sredstva u znanstvenu infrastrukturu – od radnih prostora za istraživače i asistente do opreme i softvera potrebnog za suvremena istraživanja, npr. opremanjem zajedničkog prostora za istraživače i nabavom softvera za obradu podataka i kvalitativnu analizu. Ključno je i osigurati kontinuiran pristup relevantnim bazama podataka, akademskim časopisima i drugim digitalnim resursima (JSTOR, ProQuest i Web of Science). Ulaganjem u infrastrukturu i organizaciju Fakultet jača svoje kapacitete za izvrsnost u znanosti i postaje konkurentan partner u nacionalnim i međunarodnim istraživačkim mrežama.

4. Povezanost s drugim ustanovama

a. Suradnja unutar akademske zajednice

Izazovi:

Unatoč povremenoj suradnji s pojedincima s drugih ustanova, suradnja sa samim ustanovama, kako unutar tako i izvan Sveučilišta, je nedostatna.

Fokus aktivnosti:

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

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

b. Suradnja s državnim i javnim ustanovama

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

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

c. Međunarodna suradnja

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Fakultet ima minimalnu uključenost u međunarodne akademske mreže i projekte. Za kvalitetan znanstveno-nastavni rad nužno je razviti međunarodne kontakte koji omogućuju razmjenu iskustava, zajedničke projekte i mobilnost studenata i nastavnika. Fakultet treba aktivno tražiti partnere za bilateralne ugovore, uključiti se u međunarodne obrazovne i znanstvene konzorcije te osnažiti sudjelovanje u programima kao što su Erasmus+, Horizon Europe i slični. Nužno je uspostaviti Ured za međunarodnu suradnju koji će sustavno razvijati međunarodne aktivnosti i poticati mobilnost. Također, poželjno je organizirati međunarodne konferencije i pozivati strane stručnjake u nastavu kako bi se potaknula internacionalizacija studija. Time Fakultet stječe veću vidljivost u globalnom akademskom prostoru i pruža svojim studentima konkurentne prednosti.

5. Organizacija i poslovanje

a. Opći ustroj ustanove i njegova svrsishodnost

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Potrebno je provesti analizu postojeće strukture i jasno definirati nadležnosti svih organizacijskih jedinica kako bi se povećala transparentnost i učinkovitost upravljanja. Fakultet treba težiti ravnoteži između akademske autonomije i administrativne učinkovitosti, čime se omogućuje brže donošenje odluka i veća operativnost. Također, važno je osigurati stručnu potporu upravljačkim tijelima kroz edukacije i dostupnost pravnih i financijskih savjetnika.

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

Uključivanje nastavnog i nenastavnog osoblja u donošenje ključnih odluka doprinosi povjerenju i stabilnosti unutar ustanove. Preoblikovanje ustroja treba biti usmjereno na fleksibilnost, inovativnost i odgovornost prema studentima i društvu.

b. Tijela upravljanja

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Iskustva s tzv. privremenim Znanstveno-nastavnim vijećem (2017.–2020.), ali i s aktualnim Fakultetskim vijećem koje je „naslijedilo“ nepostojeći legitimitet od tog privremenog i neizabranog tijela, jasno upućuju na nasušnu potrebu za uključivanjem svih nastavnika u trajnom radnom odnosu u Fakultetsko vijeće, uz odgovarajuću zastupljenost ostalih zvanja i nenastavnog osoblja. Na tu potrebu upućuje i situacija na većini odsjeka, ali i opće stanje međuljudskih odnosa na ustanovi. No, to nije jedini razlog. Ako pogledamo ustroj fakultetskih vijeća drugih sastavnica našeg sveučilišta, onda je još teže razumjeti inzistiranje postojeće uprave na tzv. predstavničkom vijeću. Čak 23 od 34 sastavnice Sveučilišta u Zagrebu imaju fakultetsko vijeće u koje ulaze svi zaposlenici u znanstveno-nastavnim zvanjima (uz odgovarajući broj predstavnika drugih zvanja), a mnoge od tih sastavnica ima veći broj zaposlenika od Fakulteta hrvatskih studija. Primjerice, teško je shvatiti zašto Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, koji je za najmanje pedeset zaposlenika veći od Fakulteta hrvatskih studija, omogućuje svim svojim nastavnicima u znanstveno-nastavnim zvanjima izravno sudjelovanje u radu svog najvažnijeg tijela upravljanja, dok naš fakultet uvodi predstavnički sustav, i to takav koji lako može dovesti do situacije u kojoj pojedinci ne samo da nikada neće biti izabrani u to tijelo, nego čiji interesi u njemu neće biti ni adekvatno zastupljeni. Osim toga, ako se u postojećem prijedlogu ovog članka pogleda broj onih koji su u Vijeće izabrani kao predstavnici zaposlenika u znanstveno-nastavnom zvanju u odnosu na broj onih koji su u vijeće ušli po drugim osnovama (bilo „po dužnosti“ bilo kao predstavnici suradničkih zvanja i nenastavnog osoblja) razvidno je da je utjecaj ove druge skupine nerazmjerno veći nego što je to uobičajeno u akademskim ustanovama. Što se tiče bojazni da bi model tzv. „velikog vijeća“ mogao dovesti u neravnopravan položaj odsjeke s većim brojem studenata i/ili one koji imaju posebne interese, upućujemo na mogućnost zaštite takvih interesa putem spenzivnog veta koji se može ugraditi u Statut (vidjeti npr. čl. 45 u vezi s čl. 56 Statuta Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu).

b. Pomoćne službe i knjižnica

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Treba dodatno proširiti knjižni fond prema potrebama studijskih programa te, još važnije, osigurati pristup suvremenim elektroničkim izvorima znanja. Knjižnica može postati aktivan sudionik u prijavi i izvedbi znanstveno-istraživačkih projekata, npr. u pružanju usluga pretrage

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

znanstvenih baza podataka i pomoći pri diseminaciji i arhiviranju rezultata tih projekata. Potrebno je razviti plan modernizacije i osuvremenjivanja rada pomoćnih službi kako bi one postale učinkovit oslonac u svakodnevnom poslovanju Fakulteta. Prioritet je digitalizacija administrativnih procesa kako bi se smanjilo opterećenje zaposlenika i povećala dostupnost usluga studentima i nastavnicima.

c. Informatička infrastruktura

Izazovi:

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

Fokus aktivnosti:

Fakultet treba izraditi strategiju digitalnog razvoja koja uključuje nabavu suvremene računalne opreme, sigurnosnih sustava i edukaciju djelatnika za rad s digitalnim alatima, osobito alatima koje nudi suvremena LLM tehnologija (napredni chatbotovi), kao što je to slučaj na najboljim svjetskim sveučilištima. Također, potrebno je unaprijediti internetsku povezanost, sustave e-učenja (Moodle) i digitalne baze podataka dostupne studentima i nastavnicima. Informacijski sustavi za administraciju, evaluaciju i komunikaciju moraju biti intuitivniji i dostupni svima, uključujući osobe s invaliditetom. Digitalna transformacija treba obuhvatiti i javnu komunikaciju Fakulteta putem suvremenih mrežnih stranica i društvenih mreža. Sve navedeno pridonosi većoj učinkovitosti, transparentnosti i konkurentnosti Fakulteta u digitalnom dobu. Prvi korak bit će popisivanje sve informatičke imovine i opreme i izrada realnog plana nabave za mandatno razdoblje. Osim infrastrukturnog razvoja, Fakultet će organizirati interne radionice za osposobljavanje nastavnika u području digitalne pedagogije i korištenja novih obrazovnih tehnologija, uključujući alate umjetne inteligencije.

d. Komunikacija unutar ustanove:

Izazovi:

Komunikacija unutar ustanove je u pravilu jednosmjerna i služi u formalne svrhe.

Fokus aktivnosti:

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

e. Prostorni uvjeti

Izazovi:

Prostorni uvjeti za znanstveni i nastavni rad su razmjerno dobri. Nedostaju specijalizirani prostori i oprema koji bi unaprijedili nastavni proces.

Prof. dr. sc. Renato Matić

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

Fokus aktivnosti:

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

f. Financije

Izazovi:

Financijsko poslovanje je stabilno, ali je potrebna veća transparentnost prihoda i troškova.

Fokus aktivnosti:

Na početku novog dekanskog mandata, nužno je i uobičajeno provesti reviziju financijskog poslovanja Fakulteta. Potom je potrebno sastaviti višegodišnji financijski plan kompatibilan s ostvarivanjem zacrtanih strateških ciljeva. Važno je uvesti alate za praćenje i kontrolu izvršenja proračuna u stvarnom vremenu, što omogućuje veću transparentnost i odgovorno upravljanje sredstvima. Fakultet treba istražiti dodatne izvore financiranja, uključujući donacije, suradnju s gospodarstvom i europski financirane projekte. Također, potrebno je osnovati interni fond za razvojne inicijative i znanstveno-nastavne projekte. Ulaganje u financijsku pismenost zaposlenika relevantnih službi te javno izvještavanje o korištenju sredstava pridonijet će povjerenju i stabilnosti poslovanja ustanove. Konačno, pri planiranju vlastitih prihoda treba uzeti u obzir i platežne mogućnosti studenata (npr. pri određivanju visine participacije u troškovima upisa semestra prema broju ECTS bodova ili cijene „apsolventske“ godine).

III. Zaključak

Na prijedlog suradnika s kojima dijelim svakodnevni rad, prihvatio sam kandidaturu za dekana ne zato što sam tražio tu ulogu, nego zato što vjerujem da na našem Fakultetu postoji prostor za nešto zajedničko, dobro i drukčije. U atmosferi u kojoj su se ocrtale dvije suprotstavljene vizije, želim ponuditi treći put – onaj koji ne dijeli, nego spaja. Vjerujem u okruženje u kojem se svatko može osjećati viđenim, poštovanim i uključenim, a doprinos svakoga prepoznat kao vrijedan i nezamjenjiv. Uvjet za to je uključivanje svih zaposlenika na znanstveno-nastavnim radnim mjestima u glavno tijelo upravljanja ustanovom.

Tijekom života, osobito u ratnim okolnostima, naučio sam koliko je povjerenje presudno – i koliko se čuda mogu dogoditi kad se ljudi usmjere jedni prema drugima, a ne jedni protiv drugih. Funkcija sama po sebi ne donosi ništa poželjno osim dodatnog opterećenja, i zato se treba shvatiti kao alat za služenje, a ne za vladanje. Kandidaturu vidim kao odgovornost bez ambicije, prisutnost bez dominacije, te mogućnost da se promjena na bolje pokrene voljom svih spremnih na suradnju. Ono u što sam siguran da imam – to je volja za slušanjem, povezivanjem i poticanjem svega što nas može učiniti zajednicom u punom smislu riječi. Želim da zajedno stvorimo fakultet zadovoljnih studenata i motiviranih profesora uključenih u procese odlučivanja.