



HRVATSKO  
KATOLIČKO  
SVEUČILIŠTE  
Z A G R E B  
UNIVERSITAS  
STUDIORUM  
CATHOLICA  
CROATICA  
Z A G R A B I A

**STRATEGIJA RAZVOJA  
HRVATSKOG KATOLIČKOG SVEUČILIŠTA  
U RAZDOBLJU DO 2020. GODINE**

## UVOD

Hrvatsko katoličko sveučilište (u daljnjem tekstu Sveučilište) se u nalazi u prijelomnoj točki svog razvitka. Osnivačka faza rada Sveučilišta, započeta osnivanjem Sveučilišta 2008. godine s početna tri studijska programa (povijest, sociologija, psihologija), obuhvatila je utemeljenje Hrvatskog katoličkog sveučilišta kao akademske institucije te uspostavu temeljnih djelatnosti u područjima visokog obrazovanja te znanstvenog, umjetničkog i stručnog rada. Dobivanjem trajne dopusnice za studijske programe povijesti, sociologije i psihologije u veljači 2013. te dobivanjem dopusnice za znanstvenu djelatnost u području društvenih i humanističkih znanosti u srpnju 2014., osnivačka faza razvoja Hrvatskog katoličkog sveučilišta primiče se kraju.

Sljedeća faza razvoja Hrvatskog katoličkog sveučilišta jest faza rasta tijekom koje bi se izgradila organizacijska struktura koja dugoročno može osigurati rad i razvoj Sveučilišta, uspostavio širi spektar studijskih programa, znanstvenih, stručnih i umjetničkih djelatnosti u skladu s misijom Sveučilišta, te tijekom koje bi Sveučilište trebalo dobiti svoje prepoznatljive značajke, kako na nacionalnom, tako i na internacionalnom planu.

Ovaj dokument, Strategija razvoja Hrvatskog katoličkog sveučilišta u razdoblju do 2020. godine (u daljnjem tekstu Strategija), osmišljava fazu rasta Sveučilišta i smješta ju u predstojeće razdoblje. Po svojoj prirodi, Strategija predstavlja dopunu i nastavak strateških dokumenata Sveučilišta donesenih u osnivačkoj fazi razvoja Sveučilišta.

Sveučilište je pristupilo izradi Strategije kako bi:

- identificiralo glavne strateške ciljeve razvoja Sveučilišta radi ostvarenja svoje misije i postizanja svoje vizije;
- definiralo načine i postupke ostvarenja zacrtanih ciljeva;
- utvrdilo vremenski okvir i faze u procesima ostvarenja najopsežnijih zadanih ciljeva.

Proces izrade plana strateškog razvoja sadržanog u Strategiji odvijao se kroz konzultacije s osnivačem, upravljačkim strukturama Sveučilišta, zaposlenicima i studentima, nastojeći uključiti što veći broj dionika Sveučilišta, iz svih njegovih dijelova i sastavnica. Konzultacije su uključivale tehnike fokus grupe, dubinske intervjuje i strateške radionice. Tijekom konzultacija definirano je mnoštvo strateški važnih područja koja su se u konačnici sažela na jednoj stranici u obliku strateške mape koja je obrazložena u Strategiji te će se razraditi u dokumentima koji će se izraditi na temelju Strategije.

Pri izradi Strategije težilo se postići njenu usklađenost s najvažnijim strateškim dokumentima koji ravnaju ustrojavanjem, upravljanjem i razvojem visokoškolskih i znanstvenih institucija. Za Sveučilište kao dio zajednice katoličkih sveučilišta ovdje osobitu važnost ima Apostolska konstitucija *Ex corde Ecclesiae*. U izradi ovog dokumenta korištene su i strateške smjernice na nacionalnoj i internacionalnoj razini, te osobito smjernice Europske unije.

Strategija je oblikovana po modelu izloženom u strateškoj mapi, razrađujući sloj po sloj različite segmente ukupnog budućeg razvojnog uspjeha Sveučilišta naglašavajući kako oni

doprinosu ostvarenju misije i postizanju vizije Sveučilišta. Strateška mapa, kao jezgroviti i sažeti prikaz strateških zamisli, priložena je ovom dokumentu. Strategija ima sljedeću slojevitou strukturu:

- Prikaz Strategije u dijelu **Vrijednosna utemeljenost** započinjemo s vrijednostima na kojima Sveučilište temelji svoje postojanje i svoje djelovanje. Time se daje najopćenitiji okvir za sva sadašnja i buduća nastojanja Sveučilišta.
- Dio **Ključni elementi potpore** sadržava razradu osnovnih gradivnih blokova (Okupljeni snažni i motivirani ljudski potencijali, Osigurana financijska održivost Sveučilišta, Obnovljeni prostor i izgrađena infrastruktura, Uspostavljena moderna organizacijska struktura) koji čine neizostavnu logistiku za snažan rast Sveučilišta do zacrtanih ciljeva.
- U dijelu **Strateški ciljevi u temeljnim djelatnostima** sadržana je razrada središnjih strateških ciljeva Sveučilišta kao akademske institucije (Osnivanje i razvoj novih studijskih programa, Postizanje izvrsnosti u istraživanju, znanosti i umjetnosti, Razvoj žive akademske zajednice, Jačanje povezanosti s hrvatskim društvom, Uključenost u međunarodnu akademsku zajednicu te Katolički identitet i prepoznatljivost).
- Dio **Dionici, prijatelji i partneri** razrađuje strateški pristup svim subjektima uključenim u rad Sveučilišta, povezanim s njim različitim oblicima suradnje i zainteresiranim za njegov napredak (Osviješteni studenti izgrađenih modernih znanja i sposobnosti, Izgrađena zajednica izvan kampusa Sveučilišta, Izvrsni nastavnici i znanstvenici, Motivirano i efikasno administrativno osoblje, Razgranata akademska zajednica izvan Sveučilišta, Mreža partnera u društvu i gospodarstvu)
- Dio **Mnogi ciljevi k jednoj misiji** opisuje kako postavljeni strateški ciljevi vode ostvarenju misije Sveučilišta.
- Strategiju zatvara dio **Vizija Sveučilišta - HKS 2020. godine** u kojem se ocrta rezultat budućeg ostvarenja planiranih strateških ciljeva, Sveučilište u 2020. godini.

Po završetku i prihvaćanju ove Strategije od strane upravljačkih tijela Sveučilišta, na temelju Strategije pristupit će se procesu kaskadiranja strategije. Svaka od sastavnica i drugih organizacijskih jedinica Sveučilišta razradit će dio Strategije u njenom djelokrugu, identificirati strateške ciljeve na svojoj razini djelovanja te oblikovati vlastiti akcijski plan. Nadalje, na temelju Strategije Sveučilište će utvrditi potrebne materijalne, organizacijske i kadrovske resurse potrebne za ostvarenje ciljeva te identificirati moguće prepreke na putu prema zadanim ciljevima te razraditi oblike njihovog uklanjanja odnosno prevladavanja.

Modularni format ove Strategije je ciljano biran kako bi Strategija bila lako pregledna u sažetom obliku (putem strateške mape), prikladna za redovito praćenje ostvarivanja ciljeva od strane Odbora za osiguranje kvalitete te prilagođena budućim revizijama, osuvremenjivanjima i nadogradnjama uslijed promijenjenih ili potpuno novih okolnosti.

Praćenje pravovremenog ostvarenja ciljeva postavljenih u strategiji bitan je dio ukupnih postupaka osiguranja kvalitete na Sveučilištu te predstavlja jednu od najvažnijih zadaća Odbora za osiguranje kvalitete Sveučilišta.

## VRIJEDNOSNA UTEMELJENOST

Hrvatsko katoličko sveučilište raste i djeluje iz poslanja Crkve koja hoće dati svoj doprinos također u sustavu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj, u uvjerenju da evanđelje, koje ona naviješta, ima što reći i u kontekstu sveučilišta. Na to upozoravaju relevantni dokumenti crkvenog učiteljstva – napose konstitucija o katoličkim sveučilištima *Ex corde Ecclesiae* – te osnivački akti i statut Sveučilišta.

- Riječ "sveučilište" izražava identitet dotične ustanove kao društvenog aktera koji svojim specifičnim djelatnostima – istraživanjem, obrazovanjem i služenjem društvu i Crkvi – pridonosi rastu kulture koja polazi od čovjeka i koja je tu radi čovjeka.
- Riječ "katoličko" izražava ozračje i način kako sveučilište vrši svoju djelatnost: ukorijenjeno u svojoj duhovnoj kršćanskoj tradiciji ono pridonosi rastu spoznaje čovjeka i njegova svijeta, društva i povijesti te svega ljudskog djelovanja, posvećujući pritom osobitu pozornost solidnom obrazovanju i formaciji cjelovite osobe studenata kao odgovornih članova društva i Crkve.
- Stoga izraz "katoličko sveučilište" izražava svojevrsan kršćanski humanistički program: formirati žene i muškarce koji će biti u stanju ići preko izvrsnog obavljanja svoje profesije te se odgovorno angažirati s drugima u izgradnji pravednijeg i čovječnijeg društva.

Odatle slijedi da je takvo sveučilište ustanova koja ujedno pripada svijetu u kojem se stječu i razvijaju spoznaje stvarnosti u cjelini i svijetu u kojem se živi, svjedoči i tumači spasenjska poruka Kristova evanđelja. Ta dva svijeta – "svijet misli" i "svijet vjere" – prožimaju se na raznim mjestima ljudskog opstojanja i djelovanja, ali prije svega i nadasve u intimnosti osobne savjesti svakog pojedinog muškarca i žene. Stoga je ovo Sveučilište specifičan visokoškolski institucionalni prostor gdje se hrani i odvija dijalog u kojem ta dva "svijeta" oplođuju jedan drugoga na dobrobit cjeline.

Drugo što odatle proizlazi jest dvostruka odgovornost:

- usred "svijeta misli" Sveučilište želi zračiti svjetlošću i poticajima koji se hrane iz njegove kršćanske duhovnosti i tradicije te odatle otvarati nove perspektive za oblikovanje i rast suvremene kulture;
- usred "svijeta vjere" HKS želi donijeti i prenijeti kršćanskim zajednicama i ustanovama (posebice pak njihovim odgovornicima) sadržaje, pitanja i izazove "svijeta misli".
- Rečeno u slici: "Vi ste sol zemlje" – radi se o tome da se istodobno kultivira (najbolja moguća) "zemlja" sveučilišta te da ona primi i usvoji "sol" kršćanskog katoličkog identiteta. Na tome se zasniva kulturna i etička oblikovanost Sveučilišta.

Taj identitet nije ništa konfesionalno zatvoreno, koliko god on bio ukorijenjen u specifičnoj kršćanskoj tradiciji. U tom smislu katolištvo ujedno imenuje *nužno konkretno* duhovno i povijesno mjesto tog identiteta i njegovu isto tako *nužnu otvorenost* prema cjelini i za cjelinu ljudske kulture. Stoga je Sveučilište otvoreno prema onom drugom i drugačijem u susretu i

dijalogu; ono želi njegovati susret i dijalog osoba kršćanskog uvjerenja i pripadnosti s jedne i osoba drugačijih svjetonazorskih senzibiliteta i pripadnosti s druge strane.

Na tom temelju stoje vrijednosti koje usmjeruju i vode rad na Sveučilištu; spominjemo samo neke najvažnije:

- formacija cjelovite osobe studenata; bitne su sastavnice te formacije profesionalna obrazovanost i svijest odgovornosti na osobnom i profesionalnom planu;
- katolički identitet koji usmjeruje znanstveno istraživanje i obrazovanje prema širem obzorju istine i nastojanju oko integracije znanstvenog znanja s drugim vrednotama kulture;
- integritet koji proizlazi iz odgovornosti za riječi i djela te je odraz pouzdanosti i profesionalne i osobne etičnosti u radu i životu djelatnika i studenata;
- izvrsnost koja se postiže odgovornim zalaganjem svakog pojedinca i cjelokupne sveučilišne zajednice u postizanju postavljenih ciljeva;
- integracija osobne vjere i profesionalnog znanstvenog znanja kod djelatnika i studenata putem reflektivnog uvida da je stvarnost jedna, da joj je iskon Bog te da oba reda spoznavanja - znanje i vjera - hrane ljubav prema istini i pridonose obuhvatnom razumijevanju smisla ljudskog života i svrhe Božjeg stvorenja; promicanje društvene pravednosti u duhu crkvenog socijalnog nauka, putem razvijanja kršćanskog uvjerenja i osjećaja za drugog čovjeka i efektivnim pomaganjem oko stjecanja sveučilišne izobrazbe nadarenim pojedincima kojima je to s raznih razloga otežano;
- suradnja s drugim ustanovama i pojedincima na zajedničkim znanstveno-istraživačkim i obrazovnim projektima;
- senzibilitet za teške probleme suvremenog doba (npr. dostojanstvo ljudskog života, zaštita prirode, nastojanje oko mira i pravednog društveno-političkog poretka) i istraživanje njihovih korijena, napose pod etičkim i religioznim vidikom.

Ukratko, katoličko sveučilište, na temelju svojega kršćanskog nadahnuća, samim svojim postojanjem i djelovanjem upozorava na prisutnost *duhovnog* momenta u činu istraživanja, spoznavanja i stjecanja znanja. Ono naime uzmaže otkrivati "otiske prstiju božanskog Suradnika" u svakidašnjem sveučilišnom poslu: oni su evidentni u dobru znanja koje se postiže i u dobru koje se čini; oni se pokazuju u pitanjima koja se postavljaju i u problemima koji se javljaju; oni se otkrivaju u traganju za istinom, dobrotom, ljepotom i smislom same stvarnosti te čovjeka i njegova djelovanja u krilu te iste stvarnosti.

Nadalje, riječ „hrvatsko“ u nazivu HKS-s shvaćamo ne samo formalno (jer, naravno, da smo hrvatsko sveučilište) a ni u opreci prema onima koji takav pridjev nemaju u svojim nazivima (jer druga sveučilišta u Hrvatskoj, premda su, naravno, hrvatska, nemaju taj pridjev u svom nazivu), već kao jednu svoju dodanu vrijednost. Naime, u globalnom svijetu kakav je naš, podcrtavanje neke uže osobine, pa tako i nacionalne pripadnosti, ne može štetiti već štoviše pridonijeti prepoznatljivosti te sastavnice u općem nastavnom i znanstvenom procesu. Osim toga, time na jedan način ostvarujemo integrativni proces unutar Hrvatske, budući da smo

jedino sveučilište s pridjevom katoličko, pa premda nas je osnovala Zagrebačka nadbiskupija, mi nismo (samo) zagrebačko sveučilište, već želimo biti hrvatsko, ne samo poradi mandata koje je u tom smislu dala za osnivanje našeg sveučilišta Hrvatska biskupska konferencija, već i poradi stvarne želje da naše djelovanje bude općehrvatsko. Dakle, smatramo da postojanje prvog sveučilišta s pridjevom „hrvatski“ (za razliku, primjerice, od kazališta, gdje nekoliko kazališta nose taj pridjev u svojim nazivima: Hrvatsko narodno kazalište Zagreb, Split itd.), može imati pozitivan učinak kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. Tu bi pak, važnu ulogu mogla imati i hrvatska dijaspora.

## KLJUČNI ELEMENTI POTPORE

### Okupljeni snažni i motivirani ljudski potencijali

Cilj Sveučilišta je angažirati i okupiti osobe koje će na svim razinama i u svim sveučilišnim tijelima, od nastavnika do administrativnog osoblja, pokazati visoku profesionalnu kompetentnost, ali i primjetne ljudske vrline i kvalitete poput motiviranosti za aktivno preuzimanje odgovornosti u radu, spremnost za izgradnju Sveučilišta i općenito akademske zajednice, sposobnost preispitivanja i traženja načina za unaprjeđivanje kvalitete vlastitoga rada, poštivanje rada i funkcioniranje sveučilišnog ustroja, prepoznavanje važnosti razvoja cjelovite osobe, zauzetost za prenošenje kršćanskih vrijednosti u radu, ili barem poštivanje katoličkog identiteta te posjedovanje visoke razine entuzijazma prema traganju za istinom.

Sveučilište će posebnu pozornost posvetiti zapošljavanju, odnosno proceduri koja će na transparentan omogućiti zapošljavanje najboljih kadrova za instituciju. U razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom osobita pažnja će se posvetiti unaprjeđenju metoda privlačenja i odabira budućih zaposlenika Sveučilišta. Osim hrvatskog tržišta rada, Sveučilište je otvoreno i kvalitetnim kandidatima iz inozemstva, osobito koristeći mogućnosti koje otvara članstvo u Europskoj uniji. U tom smislu i hrvatsko iseljništvo može bitno doprinijeti razvoju Sveučilišta.

### Osigurana financijska održivost Sveučilišta

Hrvatsko katoličko sveučilište u razdoblju obuhvaćenom Strategijom po pitanju financiranja ima dva glavna i u osnovi različita izazova:

1. uspostaviti održivi ekonomski model poslovanja Sveučilišta tijekom i po završetku faze rasta Sveučilišta
2. osigurati sredstva za predviđeni rast Sveučilišta

Prvi izazov se sastoji u osiguravanju visoke razine financijske samostalnosti Sveučilišta tijekom i po završetku faze rasta, u smislu da Sveučilište što većim dijelom financira vlastitu djelatnost iz vlastitih prihoda te da se postigne što veća diverzifikacija izvora financiranja Sveučilišta.

Glavni strateški cilj pred Sveučilištem je postizanje potpune implementacije međunarodnih ugovora između Svete stolice i Republike Hrvatske u hrvatsko zakonodavstvo (Ugovor o pravnim pitanjima i Ugovor o suradnji na području odgoja i kulture). S obzirom na misiju Sveučilišta i njegovu ulogu u kontekstu visokog obrazovanja u Hrvatskoj, očekujemo nastavak financiranja dijela troškova Sveučilišta od strane Republike Hrvatske, sukladno Ugovoru između Svete Stolice i Republike Hrvatske o suradnji na području odgoja i kulture. Ugovor u članku 10. Stavak 3. navodi kako nadležne crkvene vlasti mogu osnivati visoka katolička učilišta koja će, uz prethodni dogovor mjerodavnih crkvenih i državnih vlasti „imati pravo javnosti i za njih će Republika Hrvatska osiguravati odgovarajuća novčana sredstva“. Na temelju navedenog, cilj je osiguranje stabilnog financiranja postojećih i novo



uvedenih studijskih programa na Sveučilištu kao i otvorenosti kompetitivnih javnih natječaja kojima se potiče izvrsnost u znanstvenom i stručnom radu za predlagatelje sa Sveučilišta.

Osim navedenih sredstava iz državnog proračuna, Sveučilište će se oslanjati i na

- sredstva osnivača;
- školarine, upisnine i druge naknade;
- projektna sredstva, osobito za znanstveni i stručni rad, iz različitih izvora (privatnih i javnih, domaćih i međunarodnih);
- zakladu Sveučilišta;
- druge zaklade;
- donacije;
- druge izvore.

Sveučilištu predstoji daljnja razrada sustava školarina, upisnina i drugih naknada te ulaganje napora u smjeru privlačenja pojedinačnih i institucionalnih donatora. Važan zadatak je i daljnji rad na osiguranju financijske stabilnosti putem diverzifikacije izvora financiranja.

Drugi izazov uključuje značajne jednokratne investicije u obnovu i izgradnju zgrada, opremanje prostora i uspostavu specifične infrastrukture za istraživačke laboratorije, te općenito za znanstveni, stručni i umjetnički rad, razvoj računalne infrastrukture, sustava knjižnice itd. Predviđeni izvori financiranja ovih aktivnosti uključuju

- fondove Europske unije, osobito strukturne i investicijske fondove;
- donacije;
- sredstva iz zaklada;
- sredstva osnivača;
- druge izvore.

Sveučilište će morati uložiti osobit napor u iskorištavanju mogućnosti koje otvara nedavno priključenje Hrvatske Europskoj uniji. Pri tom će biti potrebno usmjeriti djelovanje na koordinaciju Sveučilišta, njegovog osnivača te tijela lokalne i državne uprave.

### **Obnovljeni prostor i izgrađena infrastruktura**

Tijekom razdoblja koje obuhvaća ova Strategija, jedan od najvećih izazova pred Sveučilištem jest oblikovanje kampusa Hrvatskog katoličkog sveučilišta te ukupni infrastrukturni razvoj Sveučilišta. Kampus Hrvatskog katoličkog sveučilišta predstavlja jedinstveni infrastrukturni potencijal te o iskorištenju tog potencijala uvelike ovisi brzina razvoja Sveučilišta. Glavni cilj Sveučilišta je upregnuti infrastrukturni razvoj u integraciju, razvoj i širenje Sveučilišta te ga iskoristiti za stvaranje osnove buduće izvrsnosti u svim područjima djelovanja Sveučilišta. Vremenski okvir ovog zahtjevnog poduhvata jest pokretanje svih procesa infrastrukturnog razvoja i dovršetak većine njih do 2020. godine.



Specifični ciljevi prostornog razvoja obuhvaćaju:

- razviti i iskoristiti raspoloživi prostor, zgrade i infrastrukturu kampusa HKS-a kao motor razvoja Sveučilišta;
- na kampusu HKS-a razviti sve potrebne sadržaje za funkcioniranje Sveučilišta kao integriranog sveučilišta (nastavni prostori – učionice, kabineti i laboratoriji, knjižnični i čitaonički prostori, istraživački prostori – kabineti i laboratoriji, prostori za umjetnički rad, studentski smještaj i prehrana, pastoralni sadržaji, rekreacijski sadržaji itd.) u opsegu predviđenom ovom Strategijom te ih objediniti u funkcionalnu i skladnu cjelinu;
- u mjeri u kojoj to dozvoljava redovito funkcioniranje Sveučilišta, iskoristiti infrastrukturu na kampusu na dobrobit lokalne zajednice (npr. rekreacijski sadržaji) te u smjeru suradnje i potreba obližnjih obrazovnih, znanstvenih, zdravstvenih i drugih institucija (npr. smještajni kapaciteti za gostujuće stručnjake i znanstvenike).

Kampusom Sveučilišta, koji je u vlasništvu Zagrebačke nadbiskupije, upravlja tvrtka u vlasništvu osnivača koja svojim prihodima potpomaže redoviti rad i neke razvojne aspekte Sveučilišta. U sadašnjem trenutku na kampusu Sveučilišta obnovljene su i u punoj funkciji zgrade 4, 6 i 6a (vidi priloženi plan kampusa Sveučilišta). Zgradom 4 koristi se Sveučilište, prvenstveno za nastavne, no i sve druge potrebe iz svojih temeljnih i popratnih djelatnosti. Zgrade 6 i 6a većim dijelom su u najmu pod upravom tvrtke u vlasništvu osnivača. Ove zgrade predstavljaju rezervni kapacitet za brzo i lako prostorno širenje djelatnosti Sveučilišta. Jedan od primjera takvog širenja je trenutni proces uređenja i opremanja Psihologijskog laboratorija u zgradi 6a za potrebe budućih nastavnih, znanstvenih i stručnih programa u području psihologije. Zadaća Sveučilišta je u suradnji s osnivačem uskladiti navedene potrebe širenja s partnerskim odnosima s drugim institucijama koje koriste prostore u zgradama 6 i 6a te obnovom i izgradnjom novih prostornih kapaciteta. Dugoročni je plan da zgrada 4 bude posvećena izvođenju nastave u društvenom i humanističkom području, dok bi zgrade 6 i 6a služile nastavi u tehničkom, prirodnom i biomedicinskom području.

Kampus Sveučilišta obuhvaća i nekoliko zgrada kojima je potrebna obnova i preuređenje, odnosno zgrade 2, 3, 10, 15 i 17 prema priloženom planu kampusa Sveučilišta. Dovođenje ovih prostora u punu funkciju je glavni specifični infrastrukturni cilj Sveučilišta do 2020. godine. Konačno, na kampusu Sveučilišta postoji mogućnost izgradnje dodatnih objekata u skladu s nastavnim, pastoralnim, znanstvenim, stručnim, umjetničkim i drugim potrebama Sveučilišta, prema priloženom planu kampusa Sveučilišta.

U pogledu obnove kampusa Sveučilišta, strateški cilj je izrada projektne dokumentacije za obnovu kampusa u skladu s direktivama i normama Europske unije tijekom 2015. Dinamika obnove pojedinih zgrada odvijat će se u skladu s izrađenom dokumentacijom i izvedbenim projektom. Plan obnove i upotrebe postojećih zgrada obuhvaća (prema planu kampusa Sveučilišta):

Zgrada br. 2 je predviđena kao zgrada rektorata s popratnim djelatnostima. Sadržaji smješteni u ovoj zgradi predvidivo uključuju:

- Rektorat Sveučilišta;
- administrativne službe Sveučilišta;
- ured za osiguranje kvalitete;
- vijećnicu;
- sobe za sastanke;
- dio Računalnog centra Sveučilišta vezan uz administraciju.

Zgrada br. 3 je predviđena za znanstveni pogon u području prirodnih i biomedicinskih znanosti. Konkretni sadržaji za ovu zgradu obuhvaćaju:

- istraživačke laboratorije iz područja prirodnih i biomedicinskih znanosti;
- prostore za istraživačke centre i institute u području prirodnih i biomedicinskih znanosti.

Zgrada br. 17 je predviđena za umjetničku djelatnost. Sadržaji koje će uključivati ova zgrada obuhvaćaju:

- posebno prilagođene prostore za izvođenje nastave u umjetničkim područjima;
- učionice, kabinete i druge potrebne prostore za nastavni i umjetnički rad.

Zgrada br. 15 je zamišljena kao nositelj sadržaja studentskog smještaja te sadržaja studentske prehrane na kampusu Sveučilišta. Predviđeni sadržaji o ovoj zgradi obuhvaćaju:

- studentski restoran;
- studentski smještaj u dvokrevetnim sobama;
- smještajni kapacitet za gostujuće znanstvenike, stručnjake i nastavnike, uključujući i s okolnih nastavnih, znanstvenih, zdravstvenih i drugih institucija, u jednokrevetnim sobama.

Zgrada br. 10 predviđena je za smještaj Sveučilišne knjižnice te Sveučilišnog računalnog centra. Predviđeni sadržaji u ovoj zgradi obuhvaćaju:

- Sveučilišnu knjižnicu;
- prostore čitaonice;
- Sveučilišni računalni centar sa pripadajućim sadržajima
  - dio za nastavu i studente te održavanje mrežne infrastrukture;
  - dio za potporu znanstvenim istraživanjima (computing center) koji uključuje i koordiniranje druge računalne i mrežne opreme korištene u pretežito znanstvene svrhe na kampusu Sveučilišta.

U periodu obuhvaćenim ovom strategijom Sveučilište će osmisliti i cjelokupnu prostorno uređenje kampusa Sveučilišta, što, uz obnovu i preuređenje postojećih zgrada, uključuje i izgradnju novih objekata i infrastrukture. Cilj je da se ovo prostorno promišljanje kampusa Sveučilišta učini što cjelovitijem te da odabrano rješenje ukupnog prostornog uređenja

dugoročno zadovoljava potrebe Sveučilišta istovremeno odajući upečatljiv arhitektonski i hortikulturalni dojam. Sveučilište će stoga temeljito pripremiti projekte za ukupno prostorno uređenje u kojem će se obuhvatiti i sljedeće potrebe Sveučilišta:

- izgradnja i opremanje Sveučilišne kapelice;
- izgradnja i opremanje kongresne dvorane (Aula magna);
- izgradnja podzemne garaže i pripadajuće infrastrukture;
- ukupno hortikulturalno uređenje cijelog kampusa Sveučilišta s pripadajućim sadržajima.

U svim aktivnostima obnove postojećih objekata na kampusu Sveučilišta važna strateška odrednica će biti zaštita postojeće kulturne baštine te njena revitalizacija u cilju ukupnog unaprijeđenja kulturnog i arhitektonskog dojma gradske četvrti u kojoj je kampus Sveučilišta smješten kao i grada Zagreba u cjelini.

### **Uspostavljena moderna organizacijska struktura**

Tijekom razdoblja obuhvaćenog ovom Strategijom, potrebno je uspostaviti organizacijsku strukturu koja će moći pratiti predviđeni rast Sveučilišta i po opsegu i po raznolikosti novo uspostavljenih programa i aktivnosti te dugoročno omogućiti stabilno poslovanje Sveučilišta i obavljanje njegovih temeljnih i popratnih djelatnosti. Konkretno uključuju:

- izradu i u procesu razvoja Sveučilišta konstantnu prilagodbu temeljnih organizacijskih dokumenata: Osnova organizacije, Knjige poslovnih procesa kao i drugih pravilnika koji obuhvaćaju problematiku unutrašnje organizacije i ustroja radnih mjesta. Napose, slijedit će se princip da uvođenje nekog studijskog programa prati uspostava odgovarajućeg sveučilišnog ili stručnog odjela te da je uvođenje značajnijih novih stručnih i znanstvenih aktivnosti popraćeno osnivanjem odgovarajućih centara i (sveučilišnih) instituta;
- uvođenje visoke administrativno-upravljačke pozicije na Sveučilištu koja je po opsegu i načinu rada usporediva s pozicijom managera u kompanijama;
- uvođenje novih pozicija u ključnim aktivnostima (upravljanje zakladom Sveučilišta, prijava i vođenje međunarodnih projekata itd.);
- kompletiranje i standardiziranje efikasnih i efektivnih administrativnih i drugih organizacijskih procesa;
- intenzivnu informatizaciju svih administrativnih i upravljačkih procedura te postupaka čuvanja i upravljanja podacima;
- stalnu nadogradnju sustava internih akata, propisa i procedura koji osiguravaju internu kvalitetu i usklađenost s eksternim regulatornim zahtjevima;
- razvoj mehanizama za osiguranje kvalitete rada administrativnog osoblja;
- postizanje i održavanje ugodnog i stimulativnog radnog okruženja;

- stalno usklađivanje rada administrativnih i akademsko-upravljčkih struktura.

## STRATEŠKI CILJEVI U TEMELJNIM DJELATNOSTIMA

### Osnivanje i razvoj novih studijskih programa

Cilj Sveučilišta je razviti studijske programe iz svih znanstvenih područja: prirodnih znanosti, tehničkih znanosti, biomedicine i zdravstva, biotehničkih znanosti, društvenih znanosti, humanističkih znanosti i umjetničkog područja. Sveučilište će intenzivno razvijati najviše segmente obrazovanja, sveučilišne specijalističke studije, studije na stranim jezicima, osobito na engleskom jeziku, kao i doktorske studije. Pri osnivanju novih studija važan kriterij će biti postizanje ravnoteže po različitim znanstvenim područjima radi njegovanja interdisciplinarnih pristupa s ciljem postizanja cjelovitosti spoznaje (*Ex corde Ecclesiae*). Nadalje, vodit će se računa o specifičnostima i potrebama hrvatskog okruženja te svjetskim spoznajama u postizanju izvrsnosti u visokom obrazovanju.

Financiranje nastavnih aktivnosti je predviđeno putem ugovora Zagrebačke nadbiskupije i Vlade Republike Hrvatske, sredstava osnivača, vlastitih prihoda (školarine, upisnine i sl.), zaklade Sveučilišta, donacija i drugih izvora.

Sveučilište će u pravilu za svaki novi studij osnivati Sveučilišni odjel, a po potrebi će se radi znanstvene potpore izvođenju sveučilišnih studija i osnivati odgovarajući centri i instituti. Planirana uspostava novih studijskih programa u periodu do 2020. godine obuhvaća:

### Preddiplomski i diplomski studiji

#### *Društveno područje*

- studij komunikologije;
- studij ekonomije;
- studij političkih znanosti;
- studij prava.

#### *Humanističko područje*

- studij filozofije;
- studij hrvatskog jezika i književnosti.

#### *Biomedicinsko područje*

- studij sestrinstva;
- studij primaljstva;
- studij medicine.

#### *Prirodoslovno područje*

- interdisciplinarni studij prirodoslovlja.

#### *Tehničko područje*

- studij računalnih tehnologija.

### Umjetničko područje

- umjetnički studij.

### Doktorski studiji

- doktorski studij sociologije;
- doktorski studij povijesti;
- doktorski studij psihologije;
- interdisciplinarni doktorski studij kompleksnih sustava.

Sveučilište će u narednom razdoblju usmjeriti svoje kapacitete i na uspostavu i razvoj novih oblika visokoškolskih programa, osobito programa stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja. Planira se:

- uspostava jednogodišnjih sveučilišnih programa (opsega reda 60 ECTS bodova) u područjima opće izobrazbe (*studium generale*), prirodnih znanosti (*studium naturale*), tehničkih znanosti (*studium technicae*) itd. Cilj ovakvih sveučilišnih programa je osiguranje dodatnih znanja za studente, kako Sveučilišta, tako i drugih visokih učilišta, u područjima izvan njihovog glavnog područja studija. Ovi programi također mogu poslužiti zainteresiranim studentima svih dobnih skupina koji su zainteresirani za navedena područja kao dio svog cjeloživotnog obrazovanja;
- razvoj novih programa stručnog usavršavanja u okviru cjeloživotnog obrazovanja, poput već uspostavljenog Programa za stjecanje kompetencija nastavnika (PN);
- uspostava i razvoj specijalističkih diplomskih studija, napose MBA (Master in Business Administration) studija s naglaskom na stjecanje praktičnog znanja i iskustva tijekom studija.

U procesima razvoja nastave na Sveučilištu promicat će se i usmjerenost na povećanje razine specifičnih kompetencija na postojećim programima. Aktivnosti u tom smjeru će obuhvatiti podizanje razine kvantitativnih kompetencija kod studenata u programima u društvenom i humanističkom području te sustavan rad na podizanju kompetencija studenata Sveučilišta u tzv. STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) područjima.

Na postojećim sveučilišnim odjelima aktivnosti u području nastave bit će usmjerene na kontinuirano podizanje kvalitete u nastavi te uspostave kulture izvrsnosti u znanstvenom i stručnom radu i prijenosu te izvrsnosti u nastavni proces na Sveučilištu. Izravni cilj na odjelima za povijest, sociologiju i psihologiju je uspostava doktorskih studija u tim područjima te izgradnja okvira za interdisciplinarnost nastave primjerene i potrebne na jednom integriranom sveučilištu. Nadalje, do sada osnovani sveučilišni odjeli će služiti kao potpora u osnivanju novih odjela, osobito u srodnim i bliskim područjima.

## Postizanje izvrsnosti u istraživanju, znanosti i umjetnosti

U periodu obuhvaćenom Strategijom, Sveučilište će stremiti postizanju, a zatim i zadržavanju izvrsnosti u znanosti i umjetnosti, ne samo zbog značajnog podizanja utjecaja i učinka istraživanja koja provode znanstvenici sa Sveučilišta, već i zbog kvalitete nastave na sveučilišnim studijima koji imaju znanstvenu komponentu. U usmjeravanju razvoja istraživačkog rada na Sveučilištu i odabiru fokusa istraživanja, Sveučilište će se ravnati međunarodnim kriterijima znanstvene i umjetničke izvrsnosti, potrebama hrvatskog društva i Crkve, mogućnostima samog Sveučilišta kao i okvirom izloženim u Apostolskoj konstituciji *Ex corde Ecclesiae*:

"Na katoličkom sveučilištu istraživanje nužno obuhvaća:

- a) nastojanje oko integriranja spoznaje;
- b) dijalog između vjere i razuma;
- c) etičku skrb;
- d) teološku perspektivu."

Snažna znanstveno-istraživačka komponenta je u srcu strategije razvoja Sveučilišta. Jedna od temeljnih strateških nakana Sveučilišta je osigurati međunarodnu prepoznatljivost i utjecaj u znanstvenim područjima koja su fokus našeg interesa. Sveučilište će raditi na razvoju važnih istraživačkih područja koja drugim znanstvenim institucijama u Hrvatskoj nisu u fokusu. U nizu tema trebamo ponuditi novu interpretaciju, koja je u skladu s našom svjetonazorskom perspektivom, koja je u Hrvatskoj potrebna, a nedostaje.

Naš pristup organizaciji znanstveno-istraživačkog rada temeljen je na problemskim područjima, a ne na nastavnom kurikulumu kako je to najčešće slučaj u Hrvatskoj. Takav istraživački pristup naglašava interdisciplinarnu i transdisciplinarnu perspektivu što je u skladu s konceptom integriranog sveučilišta. Osnovna organizacija znanstvene djelatnosti jest da se u monodisciplinarnom okruženju Sveučilišnih odjela grade znanstveni kapaciteti, („discipline driven“), dok su glavni istraživački ciljevi orijentirani na istraživanje i rješavanje precizno definiranih problema („problem driven“). Cilj je omogućiti optimalno formiranje znanstvenih i stručnih timova na Sveučilištu usmjerenih na identificirane istraživačke ciljeve, bili oni interdisciplinarnog ili monodisciplinarnog sastava.

Jedan od temeljnih strateških ciljeva Sveučilišta je razviti snažan interdisciplinarni istraživački momentum koji će poštivati, ali i pomicati granice pojedinih znanstvenih disciplina i struka, koji će biti otvoren istini i slobodi. Sveučilište će u problemskim područjima od posebnog interesa definirati centre, s osobitim naglaskom na istraživačke laboratorije, koji će predstavljati sjecišta istraživačkog djelovanja o promatranj problematici. Centri i instituti čija je uspostava ili značajniji razvoj planiran u razdoblju obuhvaćenom Strategijom uključuju:

### *Humanističko područje*

- Centar za istraživanje totalitarnih sustava 20. stoljeća;
- Centar za međureligijski dijalog;



### *Društveno područje*

- Institut za socijalni nauk Crkve i društvena istraživanja;
- Institut za obitelj.

### *Prirodoslovno područje*

- Centar za fundamentalna pitanja u znanosti – usmjeren na smjernicu iz *Ex corde Ecclesiae* 15. str 18. – "dijalog između vjere i razuma";
- Institut za kompleksne sustave – usmjeren na smjernicu iz *Ex corde Ecclesiae* 15. str 18. – "nastojanje oko integriranja spoznaje".

### *Interdisciplinarno područje*

- Centar za prenosive vještine (usmjeren na naširoko potrebne vještine koje nisu u središtu mnogih studija: strani jezici, novi metodološki pristupi, kvantitativne vještine itd.)

U razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom cilj je i ustrojavanje i kompletiranje svih potrebnih potpornih djelatnosti za moderan znanstveni i stručni rad. Između ostalog, pristupit će se sveobuhvatnoj informatizaciji svih aktivnosti povezanih uz znanstveni i stručni razvoj, što uključuje izgradnju pripadajuće računalne i komunikacijske infrastrukture te ustrojavanje Sveučilišnog računalnog centra usmjerenog na proračune i simulacije za znanstvene potrebe. Sveučilište će također razviti i poticati izdavačku i suizdavačku djelatnost u okviru koje će se objavljivati sveučilišni udžbenici Sveučilišta i druga djela od važnosti i interesa za Sveučilište. Sveučilište kao strateški cilj u razmatranom razdoblju planira i otvoriti diseminacijske kanale za objavu znanstvenih rezultata zaposlenika Sveučilišta. Pri tom se prvenstveno misli na mogućnost pokretanja sveučilišnog časopisa, ali i upotrebu različitih platformi koje omogućuju moderne računalne i komunikacijske tehnologije poput društvenih mreža, blogova, foruma i sl.

### **Razvoj žive akademske zajednice**

Strateški cilj Hrvatskog katoličkog sveučilišta je stvoriti čvrsto povezanu zajednicu svih dionika na koje Sveučilište utječe svojim djelovanjem i koji utječu na Sveučilište svoji radom ili sudjelovanjem. Veliki izazov pred Sveučilištem je razviti se u prepoznatljivo mjesto ne samo po kvaliteti nastave i znanosti, već i svim drugim oblicima aktivnosti koje trajno formiraju osobe koje su na Sveučilištu studirale, predavale, istraživale ili općenito radile. U tom smislu cilj je razviti atmosferu međusobnog poticanja u izvrsnosti u nastavi i istraživanju, nagrađivanju i isticanju uspjeha te iznalaženju načina i procedura za poboljšanja u područjima u kojima nisu postignuti zacrtani ciljevi. Sveučilište je potrebno pretvoriti u mjesto u kojem osobni razvoj teče zajedno sa profesionalnim, stručnim ili znanstvenim. Postizanje ovih ambicioznih ciljeva potrebno je poduprijeti i odgovarajućom infrastrukturom. U tom smislu u razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom cilj je dalje razvijati i gdje je potrebno uspostaviti:

- studentska tijela i udruge, koje pojedinačne inicijative studenata pretvaraju u poduhvate cijele zajednice;

- aktivnu alumni mrežu, sa studentima koji se i nakon obrazovanja na Sveučilištu u mladim godinama u raznim fazama svog života na Sveučilište vraćaju i s njim međudjeluju;
- udruge roditelja i članova obitelji, s jedinstvenim uvidima onih koji Sveučilištu povjeravaju obrazovanje i formaciju naših studenata i podnose teret uzdržavanja njihovog studija;
- zajednicu prijatelja i podupiratelja Sveučilišta;
- ekstrakurikularne aktivnosti, koje izgrađuju mlade ljude na načine koji nisu uvijek sadržane u studijskim programima, a potrebne su radi razvoja njihove kreativnosti, inventivnosti i ostvarenja leaderskog kapaciteta;
- snažnu pastoralnu aktivnost kao ključnu mjeru koja ujedinjuje zajednicu katoličkog sveučilišta.

### **Jačanje povezanosti s hrvatskim društvom**

Strateški cilj Sveučilišta je pronaći i utvrditi širok raspon načina na koji se Sveučilište uključuje u širu zajednicu, ostvaruje s njom dvosmjernu komunikaciju te doprinosi ukupnom napretku hrvatskog društva i gospodarstva. Neki od predviđenih načina obuhvaćaju:

- široke konzultacije sa stručnjacima iz prakse pri uvođenju novih studijskih programa s ciljem usklađivanja sa stvarnim društvenim i gospodarskim potrebama te postizanjem što moguće većeg pozitivnog učinka u okviru raspoloživih resursa;
- razvoj ekstrakurikularnih aktivnosti na Sveučilištu u kojima se kod studenata, u svjetlu katoličkog identiteta i vrijednosnog sustava, razvija etički pristup, poduzetnički duh, leaderski kapacitet te potiču njihovi unutrašnji stvaralački porivi. Strateški cilj je obogaćivati hrvatsko društvo ovim, u hrvatskom društvu još uvijek deficitarnim, osobinama mladih ljudi koji ulaze na tržište rada;
- znanstvene i stručne projekte te stručne studije i analize za potrebe društva i gospodarstva kao i prenošenje rezultata te istupe u javnosti oko stručnih i znanstvenih pitanja;
- dijalog s raznim društvenim skupinama u svrhu izravne upućenosti u stvarne probleme u hrvatskom društvu i gospodarstvu;
- stručne prakse u tvrtkama i institucijama radi postizanja što realističnijih modernih praktičnih znanja bliskih potrebama društva i gospodarstva.

### **Uključenost u međunarodnu akademsku zajednicu**

Daljnja internacionalizacija Sveučilišta je jedan od temeljnih strateških ciljeva u promatranom razdoblju. Trenutno Sveučilište surađuje s desetak renomiranih sveučilišta iz Europe i svijeta. Hrvatsko katoličko sveučilište će svoj ukupni razvoj temeljiti velikim dijelom i na

suradnji u okviru globalne mreže katoličkih sveučilišta, ali i svih drugih raspoloživih oblika međunarodne suradnje. Strateški cilj Sveučilišta je intenziviranje internacionalizacije, kako u segmentu studentske razmjene (dolazne i odlazne), tako i u segmentu razmjene nastavnika i stručnog usavršavanja naših nastavnika i znanstvenika na stranim sveučilištima.

Strategija u međunarodnoj suradnji jest uspostaviti suradnju s tridesetak sveučilišta i visokih znanstvenih institucija koje će biti znanstveno i nastavno okruženje Sveučilišta. Dakle, cilj je stvoriti prostor za međunarodno djelovanje nastavnika i znanstvenika te za međunarodnu participaciju studenata Sveučilišta. Na taj način, učiniti opravdanim i smislenim i učlanjenje Sveučilišta u međunarodne asocijacije. Put do tog cilja jest sklapanje pojedinačnih sporazuma o suradnji te korištenje Erasmus programa.

Prvenstveno je usmjerenje Sveučilišta na katolička i papinska sveučilišta, potom na srednjoeuropska sveučilišta, pa zapadnoeuropska. Posebno se pak želi uspostaviti suradnja s visokoškolskim institucijama u Bosni i Hercegovini. Međutim, Sveučilište će nastojati uspostaviti i izvaneuropsku suradnju, po mogućnosti s visokoškolskim institucijama u Americi, na Bliskom Istoku i u Aziji, što bi bilo bitno ulaganje za budućnost osobito uzevši u obzir važnost tih područja za budućnost kršćanske civilizacije.

### **Katolički identitet i prepoznatljivost**

Hrvatsko katoličko sveučilište želi graditi svoju prepoznatljivost, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom planu, na usklađenosti svog djelovanja sa svojim temeljnim vrijednostima. Glavni cilj, a u hrvatskom društvu i veliki izazov, je pokazati kompatibilnost izvrsnosti u visokoškolskoj nastavi, znanosti te stručnom i umjetničkom radu s jedne strane i katoličkog identiteta i vrijednosnog sustava s druge strane. Radi postizanja tog cilja Sveučilište će:

- neprestano snažiti veze s biskupijama i župama u odgovaranju na važna pitanja hrvatskog društva i Crkve;
- razvijati zajedničke programe i pružati obrazovnu, stručnu, znanstvenu i istraživačku podršku katoličkim obrazovnim institucijama na predškolskoj, osnovnoškolskoj, srednjoškolskoj i visokoškolskoj razni;
- razvijati katolički identitet u različitim područjima djelovanja: duhovnosti, pastorala, znanstvene zajednice i dr;
- nastaviti rad na uključivanju u hrvatski akademski sustav, osobito kroz inicijative njegovog unaprjeđenja i razvoja;
- razvijati aktivnosti, inicijative i institucije koje promiču dijalog znanosti i vjere, osobito oko važnih etičkih i vrijednosnih pitanja;
- njegovati kulturu izvrsnosti u nastavnom, znanstvenom, stručnom i umjetničkom radu kao dio zajedničkih doprinosa podizanju kriterija u Hrvatskoj.

## DIONICI, PRIJATELJI I PARTNERI

### Osviješteni studenti izgrađenih modernih znanja i sposobnosti

Hrvatsko katoličko sveučilište do 2020. godine želi se razviti u potpuno integrirano sveučilište s oko 3000 studenata te s međunarodno priznatim referencama u nastavnom i istraživačkom radu.

U središte rada Hrvatskog katoličkog sveučilišta stavili smo naše studente i njihovo znanje, ali i formacijsku i duhovnu dimenziju koja je potrebna za njihovu svakodnevicu i za njihov budući život. Strateška nakana Sveučilišta u segmentu rada sa studentima je osigurati najvišu razinu svih aspekata studentskog iskustva za studente svih usmjerenja.

Izvršnost Sveučilišta se prvenstveno manifestira kroz naše studijske programe, odnos prema studentima, posvećivanje primljenog znanja i njegove primjenjivosti u svakodnevnom životu. U tom procesu osobitu pozornost polažemo na objedinjavanje formacijske i obrazovne dimenzije. Sveučilište je usmjereno na kvalitetu, a ne na kvantitetu što znači da su nastavne grupe umjerene veličine te da se odvijanje nastavnog procesa usmjerava prema i prilagođuje potrebama studenata, uključivo do razine pojedinačnih studenata.

Cilj Sveučilišta je razvijati autentičnu formaciju naših studenata kroz razvoj njihovog kritičkog razmišljanja. S obzirom na naše vrijednosti, cilj nam je da studente HKS-a odlikuje znanstveno, stručno i vrijednosno osviješteno promišljanje svih njihovih budućih društvenih i profesionalnih aktivnosti. U tom smislu nastojat ćemo organizirati aktivnosti kojima se izgrađuje organizacijska kultura suradnje, a aktivno ćemo poticati i volonterski rad studenata na Sveučilištu i izvan njega. Isto tako, poduzet će se napori u smjeru sustavne izgradnje osjećaja i kulture zajedništva. Jedan od važnih elemenata u tom nastojanju bit će dinamična studentska alumni mreža.

Visoko na ljestvici prioriteta je i definiranje optimalnog sustava stipendiranja studenata. Model koji se u tom smislu razvija bio bi temeljen na radu sa župnim zajednicama kroz koje bi se identificirale potrebe i mogućnosti stipendiranja. Isto tako, Sveučilište teži afirmiranju adekvatnog sustava stručne prakse za studente iz područja koja imaju naglašeni aplikativni karakter.

Internacionalizacija Sveučilišta je jedan od strateških prioriteta našega rada u promatranom razdoblju. U tom smislu cilj Sveučilišta je osigurati mogućnost međunarodne mobilnosti za čim veći broj studenata.

Hrvatsko katoličko sveučilište na svim vrstama i razinama studija namjerava privući studente ne samo iz Hrvatske, već i iz svog šireg okruženja, oslanjajući se na i gradeći mehanizme mobilnosti. Sveučilište postupno namjerava povećavati udio nastave na engleskom i drugim svjetskim jezicima. Doktorski studiji Sveučilišta će biti usmjereni k postizanju međunarodne zastupljenosti studenata, predavača i mentora doktorskih disertacija.

## **Izgrađena zajednica izvan kampusa Sveučilišta**

Sveučilište ima za cilj postati sjecište kretanja stvaralačke energije koje uz studente uključuje i druge skupine. Tu su prvenstveno obitelji studenata, koje također postaju dio onog što čini Sveučilište. Zatim, razne crkvene skupine i druge društvene grupe (poput braniteljskih zajednica i slično). Sveučilište želi u svoj rad integrirati domaće i međunarodne grupe prijatelja Sveučilišta raznih profila: druge visokoškolske ustanove, srednje pa i osnovne škole (osobito katoličke), poduzetnike, podupiratelje raznih profila, znanstvene institute, neprofitne organizacije itd.

Hrvatsko katoličko sveučilište će ustrajno raditi na izgradnji i učvršćivanju svog katoličkog identiteta, i iznalaženju načina na koji takav identitet, u svjetlu evanđeoske poruke, obogaćuje studente, nastavnike, znanstvenike i druge zaposlenike Sveučilišta te omogućuje Sveučilištu da doprinosi ukupnom napretku hrvatskog društva. Temeljna strateška nakana u ovom aspektu rada Sveučilišta je pozitivno pridonositi društvu, gospodarstvu, kulturi i zdravlju okoline u kojoj djelujemo kroz naše istraživanje, edukaciju i ostale aktivnosti.

## **Izvrсни nastavnici i znanstvenici**

Cilj Sveučilišta je u nastavnom procesu angažirati i razvijati eksperte vrhunskih kompetencija ali ujedno osobe koje karakterizira visoka razina entuzijazma prema traganju za istinom i njenom prenošenju na studente. Jedna od ključnih odrednica razvoja Sveučilišta u ovom segmentu je privlačenje nastavnika i znanstvenika s međunarodnim iskustvom kao i podizanje kompetencija vlastitog osoblja. Sveučilište prepoznaje da je nastavna i znanstvena aktivnost po svojoj prirodi neraskidivo povezana, što posebno dolazi do izražaja u današnjim vremenima sve veće znanstvene i obrazovne aktivnosti. U skladu s tim, Sveučilište će nastojati privući nastavnike i znanstvenike koji mogu podizati kvalitetu akademske aktivnosti prema najvišim međunarodnim standardima u pojedinim područjima akademskog rada.

U tom kontekstu Sveučilište mora intenzivno djelovati u smjeru prepoznavanja kvalitetnog znanstvenog i nastavnog osoblja, kako po pitanju stručne dimenzije tako i po pitanju osobnog integriteta. Jedan od temeljnih preduvjeta za ispunjenje ovoga cilja je osiguranje sredstava kojima bi se osigurala konkurentnost na ovom, u hrvatskim prilikama, slabo mobilnom segmentu tržišta rada. Sveučilište je svjesno da se kvaliteta nastave i znanosti može održavati i podizati jedino osiguranjem mobilnosti i protočnosti nastavnog i znanstvenog osoblja prema kriterijima izvrsnosti i suvremenosti. Kratko bi se moglo reći da je cilj graditi Sveučilište na način da izvrsnom znanstvenom i nastavnom osoblju omogući kvalitetan profesionalni rast koji neminovno kao posljedicu ima podizanje prepoznatljivosti i kvalitete Sveučilišta u cjelini.

Potrebni ljudski resursi za traženo popunjavanje redova sveučilišnih nastavnika i znanstvenika Hrvatskog katoličkog sveučilišta angažirat će se prvenstveno među zaposlenicima znanstvenih instituta i općenito mlađih znanstvenika u RH s međunarodnim iskustvom te među hrvatskim znanstvenicima i sveučilišnim nastavnicima u inozemstvu. Hrvatsko katoličko sveučilište će također raditi na privlačenju stranih znanstvenika i sveučilišnih nastavnika, osobito koristeći mogućnosti koje otvara članstvo u EU i u mreži

katoličkih sveučilišta diljem svijeta te srednjoročno i osobito dugoročno na formaciji vlastitog podmlatka sposobnog da, nakon višegodišnjeg usavršavanja na inozemnim akademskim institucijama, preuzme vodeće uloge u nastavnom, znanstvenom, stručnom i umjetničkom radu Sveučilišta.

### **Motivirano i efikasno administrativno osoblje**

Kvalitetno i motivirano administrativno osoblje je ključna komponenta svake uspješne akademske institucije. Strateški cilj Sveučilišta je razviti vlastite interne procedure kojima se

- neprestano usklađuje način komunikacije administrativnih i akademsko-upravljačkih struktura;
- nagrađuje izniman doprinos administrativnog osoblja ciljevima Sveučilišta;
- otvaraju putovi karijernog napredovanja za najuspješnije i najkreativnije administrativne djelatnike;
- otvaraju mogućnosti dodatnog obrazovanja administrativnih djelatnika;
- osigurava kvaliteta u administrativnim poslovima na Sveučilištu.

### **Razgranata akademska zajednica izvan Sveučilišta**

Sveučilište će usmjeriti svoje napore na povećanje broja dionika iz akademskog sektora koji indirektno i/ili povremeno, ali zato značajno unaprjeđuju rad Sveučilišta. Među ove dionike prvenstveno pripadaju sadašnji i bivši vanjski suradnici Sveučilišta u nastavi i istraživanjima, gostujući znanstvenici i nastavnici te predstavnici akademskih institucija iz Hrvatske i inozemstva s kojima Sveučilište ima formalne sporazume i suradnje ili neformalne kontakte. Cilj je uključiti što više članova akademske zajednice u krug osoba bliskih Sveučilištu, koje su o njegovom radu dobro informirane te koje svojim savjetom i stručnim statusom mogu pomoći u rješavanju svakodnevnih problema koje svako sveučilište susreće u svom radu. Uspostava ovakve akademske mreže van Sveučilišta će se dijelom oslanjati i na moderne platforme poput društvenih mreža.

### **Mreža partnera u društvu i gospodarstvu**

Uspješan prijenos rezultata rada Sveučilišta u društvo i gospodarstvo je konačni test kvalitete rada svake akademske institucije, pa tako i Hrvatskog katoličkog sveučilišta. Kontaktne točke u tom prijenosu, bilo putem zapošljavanja diplomiranih studenata Sveučilišta, upotrebe rezultata znanstvenih istraživanja sa Sveučilišta ili putem upućivanja upita znanstvenicima, stručnjacima i umjetnicima Sveučilišta oko bitnih problema u društvu i gospodarstvu - jesu partneri u društvu i u gospodarstvu koji trebaju biti važni sudionici života Sveučilišta. Strateški cilj Sveučilišta je okupiti i približiti Sveučilištu što veći broj partnera pomoću kojih će se realizirati:

- sadržajna stručna praksa studenata Sveučilišta u partnerskim tvrtkama i institucijama;
- programi podupiranja pojedinih investicija u unaprjeđenje znanstvenog i nastavnog procesa na Sveučilištu;
- suradnja s partnerskim tvrtkama i institucijama u znanstveno-istraživačkim projektima i stručnim studijama i analizama;
- povratna informacija partnera o kvaliteti studijskih programa na Sveučilištu, načini za njihovo poboljšanje te prijedlozi za njihovu nadogradnju.



## MNOGI CILJEVI K JEDNOJ MISIJI

Ciljevi izloženi u Strategiji postavljeni su kako bi se osiguralo ostvarenje misije Sveučilišta. Ključni elementi potpore osiguravaju da Sveučilište bude dobro organizirana i financijski stabilna institucija s prostornim kapacitetima i ljudskim resursima primjerenim postavljenim ciljevima rasta i razvoja. Na toj osnovi, kroz uspostavu i razvoj novih studijskih programa i znanstvenih istraživanja, razvoj akademske zajednice Sveučilišta te njene povezanosti s hrvatskim društvom i međunarodnom akademskom zajednicom, u svjetlu svog katoličkog identiteta, Sveučilište za sve svoje dionike ostvaruje svoju misiju: traganje za istinom kroz istraživanje te očuvanje i prenošenje znanja za dobrobit društva pri čemu osobitu pažnju posvećujemo odgoju cjelovite osobe u katoličkoj tradiciji i duhovnosti - na čemu inzistira Apostolska konstitucija *Ex corde Ecclesiae*.

## VIZIJA SVEUČILIŠTA - HKS 2020. GODINE

U godini 2020. Sveučilište stoji na čvrstim temeljima u poljima ključnih potpornih elementa: organizacijska shema Sveučilišta je posložena i provjerena; kampus Sveučilišta je obnovljen, opremljen, uređen i u bitnim elementima nadograđen te stavljen u funkciju rasta i razvoja integriranog Sveučilišta; sredstva za rast Sveučilišta su efikasno utrošena, a model održivog poslovanja u potpunosti implementiran; Sveučilište je privuklo izvrsne ljude u svim područjima svog djelovanja, od studenata, nastavnika, znanstvenika i umjetnika do administrativnog i drugog osoblja. Uspostavljen je spektar kvalitetnih preddiplomskih, diplomskih i doktorskih studijskih programa. Razvijena je istraživačka i stručna izvrsnost u različitim poljima znanosti i umjetnosti. Uspostavljeni su raznoliki kanali suradnje sa zajednicom van kampusa i cijelim društvom. Sveučilište je prepoznatljivo na nacionalnoj i internacionalnoj razini. Na Sveučilište rado dolaze svi njegovi dionici, s pažnjom doprinose njegovom rastu i razvoju te se međusobno duhovno i intelektualno obogaćuju.

Popis priloga:

1. Strateška mapa razvoja Sveučilišta u periodu do 2020. godine
2. Plan kampusa Sveučilišta

## Vizija Sveučilišta - HKS 2020

### Mnogi ciljevi k jednoj misiji

Dionici, prijatelji i partneri

Osviješteni studenti  
izgrađenih modernih  
znanja i sposobnosti

Izgrađena zajednica  
izvan kampusa  
Sveučilišta

Izvrсни znanstvenici i  
nastavnici

Motivirano i efikasno  
administrativno  
osoblje

Razgranata  
akademska zajednica  
izvan Sveučilišta

Mreža partnera u  
društvu i  
gospodarstvu

Strateški ciljevi u temeljnim  
djelatnostima

Osnivanje i razvoj  
novih studijskih  
programa

Postizanje izvrsnosti u  
istraživanju, znanosti i  
umjetnosti

Razvoj žive  
akademske zajednice

Jačanje povezanosti s  
hrvatskim društvom

Uključenost u  
međunarodnu  
akademska zajednicu

Katolički identitet i  
prepoznatljivost

Ključni elementi  
potpore

Okupljeni  
snažni i  
motivirani  
ljudski  
potencijali

Osigurana  
financijska  
održivost  
Sveučilišta

Obnovljeni  
prostor i  
izgrađena  
infrastruktura

Uspostavljena  
moderna  
organizacijska  
struktura

### Vrijednosna utemeljenost

ULICA KUNIŠČAK

6A

DOMOBRANSKA ULICA

VUKASOVIĆEVA ULICA

ILICA

