



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 2025. GODINE**

## UVOD

Ulazak Hrvatskog katoličkog sveučilišta u 2021. godinu obilježen je snažnom dinamikom na gotovo svim razinama važnim za rad Sveučilišta. Unutar Sveučilišta u tijeku su procesi pripremanja i pokretanja novih studija i nedavnog velikog rasta u provedbi znanstveno-istraživačkih i razvojnih projekata, kako brojem, tako i njihovim opsegom. Sveučilište, nadalje, i uz ove značajne prošle uspjehe, djeluje usred niza izazovnih, ograničavajućih i nepovoljnih okolnosti poput negativnih demografskih trendova u Hrvatskoj i Europi, pandemije bolesti COVID-19 i nedavnih razornih potresa koji su teško pogodili Zagreb i okolicu te Banovinu i središnju Hrvatsku. Istovremeno, velikim dijelom i kao posljedica pandemije bolesti COVID-19, u narednim godinama je izvjestan razvoj ekonomske krize s nepredvidivim trajanjem i dubinom, ali i povezano razdoblje manje ili više intenzivnog ekonomskog oporavka. S druge strane, akademski sustav na globalnoj razini se susreće s velikim izazovima koji će vrlo izgledno dovesti do značajnih promjena koje će narednih godina zahvatiti i Sveučilište.

Mnogi dosadašnji uspjesi Sveučilišta jasno pokazuju unutarnju snagu Sveučilišta i podršku koju Sveučilište ima od Osnivača i drugih dionika. Ta snaga i podrška temelj su optimističnog pogleda Sveučilišta u budućnost u kojoj će se Sveučilište uspješno nositi sa izazovima, iskoristiti brojne prilike koje se Sveučilištu otvaraju te ustrajno raditi na ostvarenju svojih ciljeva. Uspješna izgradnja Sveučilišta „od nule“ je pokazala njegov veliki kapacitet rješavanja jedinstvenih problema na koje Sveučilište nailazi. Sveučilište je u kratkom roku uspjelo uspostaviti raznolike oblike nastavne, znanstvene i drugih djelatnosti i u njima postići visoku kvalitetu i zamjetne rezultate. S velikim pouzdanjem Sveučilište također gleda i na uspostavljene mehanizme solidarnosti i uzajamnosti među svojim dionicima. Najveću nadu, pak, Sveučilištu daju mnogi pojedinci koji kao zaposlenici Sveučilišta postižu nacionalno i međunarodno prepoznatljive rezultate. Stoga si Sveučilište, uzimajući u obzir sve izazove, u ovoj Strategiji postavlja ambiciozne ciljeve i hrabro i s vjerom u budućnost nastavlja s ostvarenjem svoje misije.

Također, Sveučilište sukladno poslanju i misiji koju ima, posebnu pozornost obraća i na važne korake koje poduzima papa Franjo kada u enciklici o bratstvu i socijalnom prijateljstvu „Svi smo braća“ (2020.) inzistira na univerzalnoj dimenziji bratske ljubavi (br. 6) koja može biti pokretač plodnih odnosa među pripadnicima različitih religija, vjerskih zajednica, kultura i tradicija kako bi naša Domovina, Europa i svijet bili što više mjesto zajedničkog suživota u miru i ljubavi.

U izradu Strategije razvoja Hrvatskog katoličkog sveučilišta u razdoblju do 2025. godine (dalje u tekstu Strategija) Sveučilište je krenulo osnivanjem Radne grupe za rad na Strategiji razvoja Hrvatskog katoličkog sveučilišta u razdoblju do 2025. godine (dalje u tekstu Radna grupa). Radna grupa je razvijala koncept Strategije na radnim sastancima te je krenula od analize strukture i ostvarenja ciljeva prethodnog strateškog dokumenta Sveučilišta, Strategije razvoja Hrvatskog katoličkog sveučilišta u razdoblju do 2020. godine. Zatim, na temelju analize stanja razvoja Sveučilišta u trenutku pisanja ove Strategije i procjene okolnosti u kojima će Sveučilište djelovati u razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom, formulirani su strateški ciljevi za naredno razdoblje i njihova hijerarhija. U nastavku uvodnog dijela Strategije dio Stanje razvoja

Sveučilišta donosi opis dosadašnjih postignuća Sveučilišta i razvojnih procesa koji se na njemu trenutno odvijaju, a dio Procjena okolnosti u kojima će Sveučilište djelovati do 2025. godine prikazuje izgledne trendove i utjecaje u razdoblju obuhvaćenom Strategijom s kojima Sveučilište mora računati, koji će na razvoj Sveučilišta utjecati i kojima se Sveučilište, barem jednim dijelom, mora prilagoditi. U dijelu Metodologija zadavanja ciljeva razlaže se način odabira strateških ciljeva i njihovo slaganje u tri hijerarhijske razine. Konačno, na kraju uvodnog dijela strategije ukratko se opisuju na koji je način ona strukturirana.

## **Stanje razvoja Sveučilišta**

Sveučilište se na početku petogodišnjeg razdoblja obuhvaćenog ovom Strategijom nalazi u posebnom prijelaznom razdoblju u kojem se suočava s brojnim izazovima. S mnogim od izazova koji Sveučilište prate od njegovog osnutka Sveučilište se i dalje mora baviti, a njima se razvojem Sveučilišta neprestano dodaju novi. Sveučilište je izašlo iz faze osnivanja i neposredne uspostave, no istovremeno nije još u potpunosti stabilizirano i dalje raste, a djelatnost mu postaje sve raznolikija i složenija.

Početni izazovi uspostave visokoškolske nastave i znanstvene djelatnosti su uspješno nadvladani. Sveučilište uspješno izvodi studentske programe na sve tri razine (preddiplomska, diplomatska i poslijediplomska razina sociologije i povijesti, preddiplomska i diplomatska razina sestrinstva, komunikologije i psihologije) te izvodi raznolika znanstvena istraživanja financirana iz različitih izvora (Horizon 2020, Hrvatska zaklada za znanost, zaklade kompanija, sredstva stečena vlastitom djelatnošću i dr.). Sveučilište je značajno naraslo brojem zaposlenika (u trenutku prihvaćanja ove Strategije 120 zaposlenika u nastavi i znanosti i 40 zaposlenika izvan nastave i znanosti) te je uspjele ostvariti prepoznatljivost na nacionalnoj razini i počelo graditi prepoznatljivost na međunarodnoj razini. Na kampusu Hrvatskog katoličkog sveučilišta su izgrađene nove zgrade koje Sveučilištu daju novu infrastrukturnu i prostornu perspektivu i predstavljaju potencijal za daljnji razvoj Sveučilišta.

Veliki izazov Sveučilištu koji se jasno nameće u trenutku pisanja ove Strategije je kako osigurati istovremeno ispunjavanje ponekad i divergentnih zahtjeva: kako Sveučilište može istovremeno dalje uspješno i kvalitetno rasti, konsolidirati već izgrađeno i uspostavljeno, stalno raditi na podizanju kvalitete već razvijenih djelatnosti i graditi Sveučilište vjerno njegovoj misiji.

## **Procjena okolnosti u kojima će Sveučilište djelovati do 2025. godine**

Razdoblje do 2025. godine, koje je predmet ove Strategije, obiluje neizvjesnostima i nepovoljnim trendovima, ali i prilikama, od razine Sveučilišta kao institucije, do nacionalne i međunarodne razine. Sveučilište mora ove okolnosti ispravno procijeniti kako bi strateški ciljevi koje će si postaviti bili ostvarivi. Neke od spomenutih nepovoljnih okolnosti obuhvaćaju pandemiju bolesti COVID-19, materijalne štete nastale uslijed potresa koji je u ožujku 2020.

pogodio Zagreb i okolicu te još snažnijeg potresa koji je u prosincu 2020. pogodio Banovinu i središnju Hrvatsku, nepovoljna demografska kretanja, migracijske izazove, društvene podjele, često oko vrijednosnih pitanja, ubranu informatizaciju ekonomije, promjene klime i zaštitu okoliša itd. Istovremeno su vidljive brojne prilike i pozitivni elementi koji Sveučilištu daju razloga za optimizam. Pojedine navedene okolnosti pred Sveučilište postavljaju sljedeće izazove:

- Pandemija bolesti COVID-19 je iz korijena promijenila ustaljene načine funkcioniranja društva i gospodarstva na globalnoj razini. Osim svojih primarnih učinaka poput ugroze zdravlja i života pojedinaca, osobito onih iz osjetljivih skupina, i krajnjeg naprezanja cjelokupnog zdravstvenog sustava, pandemija je otkrila i neke strukturalne promjene u načinima akademskog rada. Jasnije su istaknute prednosti i mane široko primijenjene nastave putem različitih platformi za video konferencije, tzv. nastave na daljinu, ali i naznačen rast važnosti tog oblika nastave i akademskog rada u budućnosti. Globalne zdravstvene učinke COVID-19 pandemije, gotovo neizbježno, slijedit će i ekonomska kriza čiji početak je jasan, no čije trajanje, dubina, doseg i potrebno vrijeme oporavka su neizvjesni. Osim izravnog utjecaja na sve dionike Sveučilišta, akademska zajednica Sveučilišta mora očekivati izazovno vrijeme rada u ekonomskoj krizi. U zdravstvenoj krizi pokazalo se koliko je važno razvijati solidarnost u međuljudskim odnosima. Drugačiji pristup gospodarskom razvoju u čijem je središtu čovjek, solidarnost, pravednost, zajedničko dobro te načelo besplatnosti mogu doprinijeti shvaćanju ljudskog razvoja ne kao pukog jednodimenzionalnog ekonomskog ili tehničkog razvoja, nego kao razvoja koji „se tiče cijele osobe u svim njezinim dimenzijama“ kao što to ističe papa Benedikt XVI. u br. 18 enciklike o cjelovitome ljudskom razvoju u ljubavi i istini *Caritas in veritate* (2009.).
- Snažni potresi koji su pogodili Zagreb i okolicu u ožujku te Banovinu i središnju Hrvatsku u prosincu 2020. prouzročili su velike materijalne štete koje će se izravno i neizravno odraziti i na Sveučilište.
- Republika Hrvatska se već dugi niz godina suočava s negativnim trendovima u prirodnom kretanju stanovništva, koji su od njenog ulaska u Europsku uniju dodatno pogoršani velikim iseljavanjem, uglavnom mlađeg stanovništva. Ova kretanja se izravno preslikavaju na opadajući broj studenata koji upisuju visokoškolske programe u Republici Hrvatskoj. Sveučilište će, kako u razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom, tako i u godinama nakon njega, morati ulagati značajne napore na privlačenju novih studenata iz Republike Hrvatske, između ostalog i uvođenjem novih studija i osuvremenjivanjem postojećih.
- Negativni demografski trendovi otvaraju zahtjevno pitanje imigracije. Imigracijski tijekovi, osobito radne snage, će jačati i u Hrvatskoj, manje kao rezultat planirane politike, a više kao rezultat gospodarske potrebe. Sveučilište će imigracijske izazove najviše osjetiti kroz privlačenje stranih studenata za koje se može očekivati da će postati masovnije otvaranjem studija na stranim jezicima. Migracijska pitanja, a osobito fenomen ilegalnih migracija, postat će sve važniji istraživački cilj.
- Usporavanje klimatskih promjena i suočavanje s njihovim posljedicama, kao i drugi oblici zaštite okoliša i u narednom razdoblju predstavljat će jedan od primarnih ciljeva

i glavnih prioriteta na globalnoj razini. Jačat će tranzicija prema „zelenom“ gospodarstvu praćena masovnom supstitucijom brojnih tehnologija, od proizvodne do potrošačke razine. Sveučilište svoje studente treba pripremati na društvene promjene koje takva tranzicija nosi, a njegovi znanstvenici trebaju sudjelovati u njihovom istraživanju i razumijevanju. Pritom posebice enciklika pape Franje o brizi za zajednički dom (2015.) *Laudato si* zauzima važno mjesto u promicanju dijaloga, energetske tranzicije i održivog razvoja.

- U razdoblju obuhvaćenom Strategijom očekuje se nastavak i jačanje trendova informatizacije i digitalizacije gospodarstva, uz sve veći značaj sustava temeljenih na internetskom poslovanju, analiza temeljenih na znanosti o podacima i uslužnih i proizvodnih procesa temeljenih na primjeni umjetne inteligencije. Ovi trendovi će već do 2025. utjecati na očekivanja koje tržište rada ima od budućih diplomanata. Sveučilište ove promjene mora uzeti u obzir u svojim studijskim programima i znanstvenim istraživanjima kako bi svojim studentima osiguralo dugoročnu kompetitivnost u svijetu rada, a rezultate znanstvenog rada učinilo globalno zanimljivim.
- Očekivanja koja studenti imaju od visokoškolskog obrazovanja se globalno mijenjaju te s njima i privlačnost i kompetitivnost različitih studijskih programa. Svojom dosadašnjom dokazanom uspješnošću u pokretanju novih studijskih programa i njihovim prilagodbama novim okolnostima, Sveučilište je u dobroj poziciji odgovoriti izazovima koje ovi globalni trendovi donose.
- Pristup temeljen na razvoju cjelovite osobe i rad u interdisciplinarnom okruženju, koji Sveučilište primjenjuje u svojim studijskim programima, se pokazao uspješnim u identifikaciji studenata sa Sveučilištem i njihovim stručnim razvojem. Hrvatsko katoličko sveučilište na ovakav način obogaćuje ponudu visokoškolskog obrazovanja u Republici Hrvatskoj i šire koju njegovi studenti prepoznaju. Ova snaga koju je Sveučilište razvilo predstavlja čvrst temelj za privlačnost Sveučilišta među budućim studentima u godinama koje dolaze.

## **Metodologija zadavanja ciljeva**

U definiranju strateških ciljeva u ovoj Strategiji Sveučilište se koristilo dvojakom metodologijom. Za procese i djelatnosti, opisane u dijelovima Strategije Procesi izgradnje Sveučilišta i Strateški ciljevi u temeljnim djelatnostima, zadani su konkretni ciljevi na tri hijerarhijske razine za koje će hodogram ostvarenja ciljeva, miljokazi, pokazatelji i raspodjela odgovornosti biti razrađeni u zasebnom dokumentu Akcijski plan ostvarenja Strategije razvoja Hrvatskog katoličkog sveučilišta u razdoblju do 2025. godine (dalje u tekstu Akcijski plan). Za odnose s pojedincima i institucijama, opisane u dijelu Strategije Dionici, prijatelji i partneri, odabran je kvalitativni opis odnosa kakve Sveučilište želi graditi i koje smatra strateški važnim za svoj dugoročni razvoj i uspješnost. Ključno je naglasiti da odabrani način kategorizacije ciljeva ne predstavlja vrijednosnu kategorizaciju tih ciljeva (u smislu da ciljeve prve razine smatra vrijednijima od ciljeva treće razine), već prvenstveno odražava provedbene prioritete i

mogućnosti. Tako su npr. često među ciljeve treće kategorije svrstani ciljevi koje Sveučilište smatra jako vrijednima i važnima, i želi vezano uz njih razvijati sve moguće inicijative, ali za koje će vjerojatno trebati dulje vrijeme kako bi se ostvarili, a u ovom petogodišnjem razdoblju može se na njima početi raditi.

Nemali izazov s kojim se Sveučilište neprekidno susreće je usuglašavanje velikog broja razvojnih prijedloga i inicijativa i njihovo poticanje, financiranje i unaprjeđivanje u okviru ograničenih ljudskih, materijalnih, financijskih i organizacijskih mogućnosti i snaga koje Sveučilištu stoje na raspolaganju. U takvim okolnostima, postoji pritisak da se preveliki broj ciljeva proglaše prioritetima ili strateški važnima za Sveučilište, a time i rasprše i rascjepkaju ograničeni resursi na raspolaganju, što u konačnici smanjuje uspješnost u ostvarenju zadanih ciljeva. S druge strane, sveučilišta, pa tako i Hrvatsko katoličko sveučilište, su mjesto neprestanog nicanja novih ideja i inicijativa, njihovog promišljanja i pokušaja njihove realizacije na različite načine i na različitim razinama. Postavljanje malog broja ciljeva može biti suviše ograničavajuće, te spriječiti puno iskorištenje stvaralačkog potencijala akademske zajednice Sveučilišta. S jasnom potrebom pronalaženja optimalne hijerarhije strateških ciljeva, Sveučilište u ovoj Strategiji uvodi tri kategorije ciljeva:

Ciljevi prve razine:

- Broj ovih ciljeva je ograničen (malen);
- Strategijom je zadano potpuno ostvarivanje ovih ciljeva;
- Detaljna razrada ostvarenja ovih ciljeva je prikazana u Akcijskom planu (rokovi, zaduženja, miljokazi, pokazatelji, izvještavanje).

Ciljevi druge razine:

- Broj ovih ciljeva je ograničen (srednji);
- Strategijom je zadan značajan pomak u ostvarenju ovih ciljeva;
- Okvirna razrada ovih ciljeva u Akcijskom planu (rokovi, zaduženja, izvještavanje).

Ciljevi treće razine:

- Broj ovih ciljeva nije ograničen (uz nastojanje da ne bude suviše velik);
- Strategijom je predviđeno njihovo unaprjeđenje i priprema za realizaciju u ovom ili narednom petogodišnjem periodu;
- Bez razrade ovih ciljeva u Akcijskom planu.

Ovakva hijerarhija ciljeva treba omogućiti bolju upotrebu resursa, bolje praćenje ostvarenja ključnih ciljeva uz istovremeni razvoj velikog broja inicijativa, a na temelju nekih su moguće i izmjene i nadogradnje Strategije. Naime, u budućnosti se mogu otvoriti nove prilike i značajnije promijeniti uvjeti i okolnosti u kojima Sveučilište djeluje te neke od inicijativa za koje se smatralo da nije izgledna njihova brza realizacija postanu ostvarive u znatno kraćem roku.

## Struktura Strategije

Strategija je oblikovana u modularnom obliku te je sažeto prikazana u obliku strateške mape koja je priložena ovoj Strategiji i čini njen sastavni dio. Modularni oblik strategije olakšava praćenje ostvarenja zadanih ciljeva te olakšava moguće nadogradnje i revizije Strategije, odnosno njihovu primjenu na pojedini dio Strategije.

Struktura Strategije prati stratešku mapu iščitavajući je od dna prema njenom vrhu. Tako u Strategiji nakon Uvoda redom slijede dijelovi:

- U dijelu **Vrijednosna utemeljenost** izlaže se oko kojih vrijednosti se gradi Sveučilište, koje vrijednosti, pa i posebnosti Sveučilište donosi hrvatskom društvu, Crkvi i akademskom sustavu te kako te vrijednosti promovirati u suglasju sa svim djelatnostima Sveučilišta.
- Dio **Procesi izgradnje Sveučilišta** sadržava opis ključnih procesa za razvoj svih djelatnosti Sveučilišta. Ovaj dio Strategije opisuje kako Sveučilište treba postepeno prelaziti iz režima uspostave djelatnosti, u režim povećanja efikasnosti i upravljanja kvalitetom (Unaprjeđenje sveobuhvatnih administrativnih procedura i sustava osiguranja kvalitete, Internacionalizacija djelatnosti Sveučilišta, Diverzifikacija i jačanje prihoda i infrastrukturne podloge Sveučilišta, Jačanje društvenog doprinosa).
- U dijelu **Strateški ciljevi u temeljnim djelatnostima** razrađeni su strateški ciljevi u svim bitnim djelatnostima Sveučilišta (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, Katolički identitet i prepoznatljivost).
- U dijelu **Dionici, prijatelji i partneri** iznose se strateški ciljevi za sve bitne skupine za rad i napredak Sveučilišta (Osviješteni studenti izgrađenih modernih znanja i sposobnosti, Izgrađena zajednica prijatelja i podupiratelja izvan Sveučilišta, Izvrsni znanstvenici i nastavnici, Motivirano i efikasno administrativno osoblje, Razgranata akademska zajednica izvan Sveučilišta, Mreža partnera u društvu i gospodarstvu).
- Dio **Mnoštvo djelatnosti - jedna misija** ukazuje na zajedničku usmjerenost svih pojedinačkih strateških ciljeva na ostvarenje misije Sveučilišta.
- Strategija završava dijelom **Hrvatsko katoličko sveučilište - vizija 2025.** u kojem se donosi slika Sveučilišta koja se provedbom ove Strategije želi postići.

## VRIJEDNOSNA UTEMELJENOST

Hrvatsko katoličko sveučilište nastalo je i djeluje iz duha i poslanja Katoličke crkve koja hoće dati svoj doprinos također u sustavu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj, u uvjerenju da evanđelje koje ona naviješta ima što reći također u krilu hrvatske akademske zajednice. Na to upozoravaju relevantni dokumenti crkvenog učiteljstva – napose konstitucija o katoličkim sveučilištima *Ex corde Ecclesiae* – te osnivački akti i Statut Sveučilišta. Njegov identitet izražen je u njegovu imenu kao jedinstven troplet triju momenata; na njemu počiva njegova vrijednosna utemeljenost.

- Riječ *sveučilište* izražava akademski identitet naše ustanove kao društvenog aktera koji svojim specifičnim djelatnostima – obrazovanjem, istraživanjem i širim društvenim djelovanjem – pridonosi rastu kulture koja polazi od čovjeka i koja je tu radi čovjeka.
- Riječ *katoličko* – povrh svojeg konfesionalnog značenja – izražava univerzalnu otvorenost i duhovno ozračje i način kako Sveučilište vrši svoju djelatnost: ukorijenjeno u svojoj duhovnoj i intelektualnoj kršćanskoj tradiciji ono pridonosi rastu spoznaje čovjeka i njegova svijeta, društva i povijesti te svega ljudskog djelovanja, posvećujući pritom osobitu pozornost izvrsnom obrazovanju i formaciji cjelovite ljudske osobe studenata kao odgovornih članova hrvatskoga društva i Crkve. Stoga izraz *katoličko sveučilište* izražava kršćanski humanistički program ustanove u krilu našeg naroda: 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.
- Riječ *hrvatsko* izražava njegovu nacionalnu, kulturnu i povijesnu smještenost, što je od velike važnosti u svijetu koji se shvaća globalno; globalna naime perspektiva – da bi bila suvisla – pretpostavlja konkretnu smještenost čovjeka i njegovih ustanova. Vlastita kulturna osviještenost Sveučilišta pridonosi integracijskim procesima unutar naše zemlje i pokazuje njegovo općehrvatsko, nadregionalno usmjereno akademsko djelovanje.

Iz tako shvaćena identiteta Hrvatskoga katoličkog sveučilišta proizlazi da ono pripada svijetu u kojem se stječu, razvijaju i predaju bitne spoznaje stvarnosti u cjelini i ujedno svijetu u kojem se živi, svjedoči i tumači spasenjska i humana bogomdana poruka Kristova evanđelja. Ta se dva svijeta – svijet *znanja* i svijet *vjere* – prožimaju na raznim mjestima ljudskog opstojanja i djelovanja, ali prije svega u savjesti svakog pojedinog muškarca i žene. Stoga je naše Sveučilište specifičan visokoškolski institucionalni prostor u kojem se hrani i odvija dijalog spomenuta dva svijeta u kojem jedan oplođuje drugog na dobrobit cjeline. Specifičan njegov identitet pokazuje se u dekompleksiranom i mirnom životu, razmišljanju i govoru iz kršćanske vjere; pritom izlazi na vidjelo da taj život ima smisla ne samo za one koji ga 'žive', nego i da on može biti duboko smislen također za druge.

Iz takve smještenosti i usmjerenosti Sveučilišta proizlazi njegova dvostruka odgovornost:

- Usred *svijeta znanja* Sveučilište želi zračiti svjetlošću i poticajima koji se hrane iz njegove kršćanske duhovnosti i katoličke tradicije te odatle otvarati nove perspektive za oblikovanje i rast suvremene kulture.



- Usred *svijeta vjere* Sveučilište želi donijeti i prenijeti kršćanskim zajednicama i ustanovama – napose njihovim odgovornicima – sadržaje, pitanja i izazove svijeta znanja.

Rečeno u slici: „Vi ste sol zemlje“ (Mt 5, 13) – riječ je o tome da se istodobno kultivira 'zemlja' Sveučilišta i da ona primi i usvoji 'sol' kršćanskog katoličkog identiteta. Na tome se temelji njegova vrijednosna, tj. kulturna i etička oblikovanost.

Taj identitet nije ništa konfesionalno zatvoreno; njegovo naime katolištvo imenuje nužno konkretno duhovno i povijesno mjesto identiteta i ujedno njegovu isto tako nužnu otvorenost prema cjelini i za cjelinu ljudske kulture. Sveučilište je dakle otvoreno kako prema onom vlastitom tako i prema onom drugom i drugačijem, u susretu i dijalogu; ono želi njegovati susret i dijalog osoba kršćanskog uvjerenja i pripadnosti s jedne strane i osoba drugačijih svjetonazorskih senzibiliteta, usmjerenja i pripadnosti s druge strane.

Odatle proizlaze vrijednosti koje usmjeruju i vode rad Sveučilišta; spominjemo neke najvažnije:

- Formacija cjelovite osobe studenata, čije su bitne sastavnice akademska obrazovanost i svijest odgovornosti na osobnom i profesionalnom planu.
- Integritet koji proizlazi iz odgovornosti za riječi i djela pa je stoga odraz pouzdanosti te profesionalne i osobne etičnosti u radu i životu sveučilišnih djelatnika i studenata.
- Izvrsnost koja se postiže odgovornim zalaganjem svakog pojedinca i cjelokupne sveučilišne zajednice u postizanju postavljenih ciljeva.
- Suradnja s drugim visokoškolskim ustanovama i pojedincima u zemlji i inozemstvu, posebice s drugim katoličkim sveučilištima, na zajedničkim znanstveno-istraživačkim i obrazovnim projektima.
- Katolički identitet koji usmjeruje znanstveno istraživanje i obrazovanje prema širem obzorju istine i nastojanju oko integracije znanstvenog znanja s drugim vrednotama kulture, napose pak s onima koje su bitne za tradiciju kršćanskog humanizma.
- Integracija osobne vjere i profesionalnog znanja i vještina kod nastavnog osoblja i studenata putem refleksivnog 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 katoličkog socijalnog nauka, putem razvijanja kršćanskog uvjerenja i osjećaja za drugog čovjeka te efektivnim pomaganjem oko stjecanja sveučilišne izobrazbe nadarenim pojedincima kojima je to s raznih razloga otežano.
- Senzibilitet za teške probleme suvremenog doba (npr. dostojanstvo osobe, zaštita prirode, nastojanje oko mira i pravednog društveno-političkog poretka) i istraživanje njihovih korijena, napose pod etičkim i religioznim vidikom.

Nije rečeno sve što bi se moglo i trebalo reći, ali se smije istaknuti da Hrvatsko katoličko sveučilište, na temelju svojeg kršćanskog nadahnuća, samim svojim postojanjem i djelovanjem upozorava na prisutnost *duhovnog* momenta u istraživanju, spoznavanju, stjecanju i predavanju znanja. Ono otkriva 'otiske prstiju Božanskog Suradnika' u svakidašnjem sveučilišnom poslu. Ti su otisci 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 te zahtijevaju da se u traženju rješenja uzmu u obzir postignuta iskustva i da se ujedno iskorakne preko postignutog u smjeru novog; oni se otkrivaju u traganju za istinom, dobrotom, ljepotom i smislom same stvarnosti te čovjeka i njegova djelovanja u krilu te iste stvarnosti.

Zaključno: budući da se Hrvatsko katoličko sveučilište u svojem djelovanju drži Apostolova naputka - „sve provjeravajte, što je dobro zadržite“ (Mt 5, 13)-, može se s punim pravom reći kako su njegove vrijednosti one općeljudske, ostvarivane u specifičnoj kršćanskoj uobličivosti.

Čitava zajednica Sveučilišta treba imati priliku osvjedočiti se da se vrijednosna utemeljenost Sveučilišta na Sveučilištu i živi. U tom življenju ključnu ulogu igra Sveučilišna kapelanija. Služba kapelanije strogo je usmjerena ka ostvarenju konkretnog življenja katoličkog identiteta unutar sveučilišne zajednice. Kapelanova prisutnost i bivanje na raspolaganju kako studentima tako i profesorima i djelatnicima pomaže u spajanju vjere i razuma te duhovnosti i znanosti. Petogodišnje iskustvo kapelanije pomaže iznijeti sljedeće kratkoročne vizije za ovu Strategiju:

- Nastaviti naviještanje Božje riječi na sve raspoložive načine uz jačanje upotrebe digitalnih tehnologija i mogućnosti koje one pružaju.
- Jačanje prisutnosti i raspoloživosti Sveučilišne kapelanije na sastavnicama i stručnim službama Sveučilišta, primjerice na susretima njihovih zaposlenika.
- Razvoj oblika zajedničkog druženja izvan okvira sveučilišnog kampusa kao prilika za još tješnju povezanost članova Sveučilišta, posebice kroz organizaciju hodočašća u Republici Hrvatskoj i inozemstvu.
- Daljnji angažman Sveučilišne kapelanije u vođenju i poticanju volonterskog rada, te razvoju svih drugih oblika svjedočenja vrijednosti na kojima se Sveučilište temelji. Sadržaji volonterstva trebaju biti usmjereni kako *ad intra* tako i *ad extra*.
- Doprinos Sveučilišne kapelanije u promišljanju i tumačenju katoličkog identiteta Sveučilišta, od njegovih strateških dokumenata do svakodnevnih situacija u kojima se nalaze dionici Sveučilišta.

## PROCESI IZGRADNJE SVEUČILIŠTA

Ključni izazov pred Sveučilištem je konsolidacija dosadašnjih postignuća i osiguravanje temelja za nove smjerove razvoja. Stoga je u razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom neophodno ojačati već uspostavljene i uspostaviti nove procese kojima će se efikasno graditi izvrsnost Sveučilišta. Četiri glavne skupine procesa izgradnje sveučilišta su *i) Unaprjeđenje sveobuhvatnih administrativnih procedura i sustava osiguranja kvalitete ii) Internacionalizacija djelatnosti Sveučilišta iii) Diverzifikacija i jačanje prihoda i infrastrukturne podloge Sveučilišta i iv) Jačanje društvenog doprinosa*. Identificirani ciljevi unutar ove četiri grupe procesa su:

### **Unaprjeđenje sveobuhvatnih administrativnih procedura i sustava osiguranja kvalitete**

Sveučilište koje je naraslo brojem svojih zaposlenika, studijskih programa, istraživačkih projekata i sveukupnog opsega posla zahtijeva i poboljšane i ojačane administrativne procedure. Stoga će Sveučilište posebnu pažnju posvetiti efikasnosti administrativnih procedura, a sustav osiguranja kvalitete pomaknuti u sam fokus Sveučilišta postavljajući si sljedeće ciljeve:

Ciljevi prve razine:

- Unaprjeđenje svih elemenata i procesa sustava osiguranja kvalitete na Sveučilištu;
- Certificiranje sustava osiguranja kvalitete na Sveučilištu.

Ciljevi druge razine:

- Izrada potrebnih i revizija postojećih akata u smjeru poboljšanja izvrsnosti u znanosti, nastavi i stručnoj djelatnosti Sveučilišta te administriranju procesa potrebnih za obavljanje ovih djelatnosti.

Ciljevi treće razine:

- Daljnja informatizacija poslovanja i digitalizacija administrativnih procedura;

### **Internationalizacija djelatnosti Sveučilišta**

Sveučilište u narednom razdoblju mora stvoriti osnovu za svoju buduće uspješnije privlačenje stranih studenata i sudjelovanje u međunarodnim istraživačkim projektima te općenito osigurati međunarodnu prepoznatljivost. Između ostalog, Sveučilište će na taj način odgovoriti i na demografske trendove u Republici Hrvatskoj i globalne trendove razvoja znanstveno-istraživačkog rada ostvarenjem sljedećih ciljeva:

Ciljevi prve razine:

- Pokretanje združenog diplomskog studija softverskog inženjerstva s Katoličkim sveučilištem Peter Pazmany iz Budimpešte;
- Pokretanje doktorskih studija u suradnji sa stranim sveučilištima.

Ciljevi druge razine:

- Jačanje jezičnih kompetencija i certifikacija razine poznavanja engleskog jezika za nastavnike Sveučilišta koji će predavati na budućim studijima na engleskom jeziku;
- Ekipiranje i jačanje svih sveučilišnih ureda i službi koje provode ili pružaju potporu procesima međunarodne suradnje;
- Povećanje broja međunarodnih znanstvenih i stručnih projekata.

Ciljevi treće razine:

- Razvoj novih združenih studija sa stranim sveučilištima;
- Poticanje certificiranja poznavanja stranih jezika za sve nastavnike Sveučilišta;
- Organiziranje znanstvenih i stručnih skupova te ljetnih škola u suradnji sa stranim sveučilištima, institucijama i drugim akademskim institucijama.

## **Diverzifikacija i jačanje prihoda i infrastrukturne podloge Sveučilišta**

Rastom i usložnjavanjem Sveučilišta i opsega njegovih djelatnosti pred Sveučilište se postavljaju i zahtjevi pribavljanja potrebnih prihoda i osiguranja potrebne infrastrukture za njegov rad. Sveučilište će raditi na diverzifikaciji izvora svojih prihoda i efikasnom korištenju infrastrukturnih kapaciteta koji su Sveučilištu na raspolaganju. Obnova i opremanje do sada neobnovljenih zgrada na kampusu Sveučilišta ostaje trajni prioritet Sveučilišta. Pri tom su postavljeni sljedeći ciljevi:

Ciljevi prve razine:

- Osnivanje zaklade Sveučilišta;
- Integracija postojećih prostornih kapaciteta na kampusu Sveučilišta (poput studentskog restorana i zgrade Sveučilišne knjižnice) u svakodnevni rad Sveučilišta;
- Opremanje i početak rada radio i TV studija;
- Izrada dokumentacije i provedba obnove i opremanja zgrade za Institut za kompleksne sustave (zgrada br. 3 na kampusu Sveučilišta);
- Priprema uvjeta (poput strateških planova, idejnih rješenja i tehničke dokumentacije) za obnovu i provedba obnove do sada neobnovljenih zgrada na kampusu Sveučilišta u suradnji s Osnivačem (za potrebe studentskog doma, novih nastavnih prostora, zgrade Rektorata i sveučilišne kapele);
- Dovršenje i zaokruživanje Kampusu Sveučilišta kao okosnice budućeg razvoja Sveučilišta.

Ciljevi druge razine:

- Povećanje prihoda iz poslijediplomskih studija, između ostalog i osnivanjem novih poslijediplomskih studija;

- Razvoj programa cjeloživotnog obrazovanja;
- Upotreba infrastrukturnih i drugih projekata EU za daljnju obnovu zgrada na kampusu Sveučilišta;
- Izgradnja destinacije za ljetne škole i konferencije korištenjem infrastrukturnih i drugih projekata.

Ciljevi treće razine:

- Unaprjeđenje tehničke podrške poslovnim procesima na Sveučilištu;
- Pojačani angažman na privlačenju donacija za rad Sveučilišta.

## **Jačanje društvenog doprinosa**

Hrvatsko katoličko sveučilište u razdoblju obuhvaćenom ovom strategijom mora ojačati procese kojima ostvaruje svoju misiju, ne samo u okviru akademske zajednice, već i cjelokupnog hrvatskog društva i Crkve. Potrebno je osnažiti procese koji sprečavaju zatvaranje Sveučilišta unutar svojih akademskih granica, već potiču otvorenost u kojoj Sveučilište značajno doprinosi izvan svog okvira. Stoga si Sveučilište postavlja sljedeće ciljeve:

Ciljevi prve razine:

- Podizanje relevantnosti studijskih programa (po pitanju korisnosti za tržište rada i doprinosa cijelom društvu);
- Podizanje relevantnosti znanstvenih istraživanja (po kriterijima poput međunarodnih kriterija kvalitete i kriterija doprinosa hrvatskom društvu i gospodarstvu);
- Jačanje suradnje s Crkvom i njenim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu oko istraživanja potrebnih Crkvi i pitanja važnih Crkvi i njenim institucijama.

Ciljevi druge razine:

- Razvoj povratnih mehanizama informiranja o kvaliteti djelatnosti Sveučilišta;
- Promicanje i provođenje inicijativa u vezi zaštite okoliša i programa tranzicije u tzv. „zelenu“ ekonomiju;
- Uključenost dionika iz društva u rad Sveučilišta.

Ciljevi treće razine:

- Otvaranje novih oblika rasprave i komunikacije o važnim pitanjima u hrvatskoj akademskoj zajednici i u hrvatskom društvu u cjelini.

## STRATEŠKI CILJEVI U TEMELJNIM DJELATNOSTIMA

Pomaci u temeljnim djelatnostima na najvidljiviji način oslikavaju napredak Sveučilišta. Temeljne djelatnosti su najuže vezane uz glavne crte misije Sveučilišta i u njima si Sveučilište treba zadati najkonkretnije zadatke. U ovom dijelu strategije Sveučilište zadaje ciljeve osnivanja i razvoja novih studijskih programa, postizanja izvrsnosti u istraživanju, znanosti i umjetnosti, razvijanju žive akademske zajednice, jačanja povezanosti s hrvatskim društvom, uključivanja u međunarodnu akademsku zajednicu te čuvanja, razvoja i jačanja svog katoličkog identiteta i prepoznatljivosti.

### Osnivanje i razvoj novih studijskih programa

Dugoročni cilj Sveučilišta je uspostava akademske okoline koja studentima osigurava razvoj cjelokupne osobe i daje mnoštvo kvalitetnih obrazovnih mogućnosti. Stoga Sveučilište u narednih pet godina pred sebe stavlja zahtjeve uvođenja novih studija iz više različitih područja, koji se nalaze u različitim fazama osmišljavanja, razvoja ili pokretanja. Konkretni postavljeni ciljevi su:

Ciljevi prve razine:

- Pokretanje studija medicine;
- Inicijalna akreditacija i pokretanje studija softverskog inženjerstva na preddiplomskoj razini i združenog studija softverskog inženjerstva na diplomskoj razini;
- Inicijalna akreditacija i pokretanje studija prava;
- Inicijalna akreditacija i pokretanje studija s nastavničkim kompetencijama na diplomskoj razini (jednopedmetni i dvopedmetni);
- Projekti unaprjeđenja stručne prakse;
- Inicijalna akreditacija doktorskih studija:
  - Psihologije;
  - Biomedicine i zdravstva;
  - Komunikologije.

Ciljevi druge razine:

- Razvoj i pokretanje poslijediplomskih specijalističkih studija;
- Razvoj i pokretanje dvopedmetnih studija;
- Razvoj i pokretanje programa cjeloživotnog obrazovanja.

Ciljevi treće razine:

- Razvoj novih studijskih programa (ekonomija, filozofija, hrvatski jezik i književnost, socijalna gerontologija, primaljstvo, logopedija, studiji sigurnosti, interdisciplinarni studiji o okolišu, umjetnički studiji);

- Jačanje sustava osiguranja kvalitete nastave na Sveučilištu.

## **Postizanje izvrsnosti u istraživanju, znanosti i umjetnosti**

Izvrsnost u istraživanju i znanosti je preduvjet za kvalitetnu i suvremenu visokoškolsku nastavu, osigurava prepoznatljivost Sveučilišta, kako u Hrvatskoj tako i u inozemstvu te privlači najkvalitetnije mlade znanstvenike. Sveučilište želi potpomoći izgradnju znanstveno izvrsne okoline izgradnjom infrastrukture, organizacijskim rješenjima i mjerama koje izravno potpomažu i potiču znanstveni rad. Stoga si Sveučilište postavlja sljedeće ciljeve:

Ciljevi prve razine:

- Inicijalna akreditacija za obavljanje znanstvene djelatnosti u znanstvenom području tehničkih znanosti i pokretanje znanstvene djelatnosti u području tehničkih znanosti;
- Pokretanje znanstvenih časopisa Sveučilišta.

Ciljevi druge razine:

- Uspostava Instituta za kompleksne sustave;
- Uspostava Instituta za obitelj.

Ciljevi treće razine:

- Intenziviranje rada uspostavljenih sveučilišnih centara i laboratorija;
- Ulaganje sredstava stečenih vlastitom djelatnošću u razvoj istraživačke djelatnosti na Sveučilištu;
- Pojačano vrednovanje i nagrađivanje znanstvenih i stručnih postignuća;
- Razvoj sustava osiguranja kvalitete u znanstvenom i stručnom radu na Sveučilištu.

## **Razvoj žive akademske zajednice**

Uspješnost Sveučilišta ne može se vezati samo uz uobičajena akademska postignuća poput broja i odjeka znanstvenih radova i projekata ili broja studenata koji upisuju ili završavaju pjedine studijske programe. Iako ti rezultati moraju ostati važni elementi kako samo Sveučilište vrednuje svoj napredak, cilj Sveučilišta je graditi istinsku akademsku zajednicu Sveučilišta koja je intelektualno poticajna, profesionalno aktivna, ljudski otvorena i duhovno živa. Potrebno je razvijati načine kako zajednica Sveučilišta razumije sebe i omogućiti drugima izvan Sveučilišta da ga razumiju. Sveučilište kreće u postizanje ovih teško mjerljivih, no iznimno važnih postignuća postavljajući si sljedeće ciljeve:

Ciljevi prve razine:

- Uspostava i početak rada studentske Alumni mreže;
- Uspostava i početak rada asocijacija prijatelja i donatora Sveučilišta;

- Razvoj novih mehanizama privlačenja studenata iz Hrvatske i inozemstva.

Ciljevi druge razine:

- Daljnje razvijanje duha volontiranja na Sveučilištu;
- Jačanje aktivnosti koje promiču dijalog razuma i vjere.

Ciljevi treće razine:

- Intenziviranje redovitih internih znanstvenih i stručnih događanja na Sveučilištu;
- Razvoj platformi za prvenstveno internu, no ne nužno zatvorenu, raspravu o bitnim pitanjima društva, Crkve i civilizacije;
- Razvoj aktivnosti na što efikasnijem uključivanju vanjskih suradnika u rad Sveučilišta.

## **Jačanje povezanosti s hrvatskim društvom**

U predstojećem razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom Sveučilište mora ojačati svoju povezanost s hrvatskim društvom. Potrebno je razvijati povezanost na mnogo razina (lokalna, regionalna i nacionalna) kao i s različitim skupinama i dionicima (udruge, stručna udruženja, tvrtke, javne ustanove, državna tijela). Važno je i daljnje jačanje i obogaćivanje načina predstavljanja Sveučilišta i informiranja javnosti o njegovom djelovanju.

Ciljevi prve razine:

- Razvoj i primjena medijske strategije Sveučilišta;
- Organizacija znanstveno-stručnih skupova za stručnu javnost;
- Provođenje stručnih projekata i ekspertiza za gospodarstvo.

Ciljevi druge razine:

- Povećanje opsega aktivnosti popularizacije znanosti;
- Pojačano uključivanje u ekspertne skupine za izradu regulative;
- Pojačana suradnja sa zainteresiranim udrugama na pitanjima i projektima od važnosti za hrvatsko društvo.

Ciljevi treće razine:

- Razvoj novih komunikacijskih platformi Sveučilišta;

## **Uključenost u međunarodnu akademsku zajednicu**

Sveučilište prepoznaje nužnost pojačanog uključivanja u međunarodnu akademsku zajednicu i internacionalizacije svoje djelatnosti kao odgovor na izazove u privlačenju studenata i istraživača, razvoja novih, međunarodno umreženih studija, zahtjeve kompetitivnosti na natjecajima za projektna sredstva te druge globalne trendove u razvoju suvremenog akademskog sustava. Stoga si Sveučilište postavlja sljedeće ciljeve:



Ciljevi prve razine:

- Intenziviranje suradnje s međunarodnim udruženjima i inicijativama katoličkih sveučilišta poput Međunarodne federacije katoličkih sveučilišta (IFCU/FIUC), Europske federacije katoličkih sveučilišta (EFCU/FUCE) ili Catholic University Partnership (CUP) Sveučilišta Notre dame;
- Pojačano uključivanje u međunarodne znanstvene projekte.

Ciljevi druge razine:

- Osposobljavanje zaposlenika za rad u međunarodnom okruženju.

Ciljevi treće razine:

- Uspostava formalne i praktične suradnje sa stranim sveučilištima i drugim akademskim institucijama.

## **Katolički identitet i prepoznatljivost**

Katolički identitet jest i mora ostati u srži Sveučilišta. Sveučilište mora ustrajno otkrivati, posredovati i svjedočiti svoj identitet kako prema unutra, unutar sveučilišne zajednice, tako i prema van, cjelokupnom društvu i javnosti. Radi obavljanja ovih zahtjevnih zadaća Sveučilište si postavlja ove ciljeve:

Ciljevi prve razine:

- Daljnji razvoj volontiranja i izgradnje duha zajedništva;
- Razrada dokumenata i edukacijskih programa kojima se pitanje katoličkog identiteta približava članovima zajednice Sveučilišta.

Ciljevi druge razine:

- Povezivanje članova zajednice Sveučilišta putem organizacije hodočašća;
- Razvoj novih pastoralnih aktivnosti putem digitalnih tehnologija.

Ciljevi treće razine:

- Jačanje svih oblika pastoralne aktivnosti sa studentima i zaposlenicima, ali i drugim dionicima Sveučilišta.
- Jačanje dijaloga razuma i vjere, ekumenskog dijaloga i dijaloga onih koji vjeruju i onih koji ne vjeruju.

## **DIONICI, PRIJATELJI I PARTNERI**

Kako i najbolji strateški planovi u konačnici velikim dijelom vrijede koliko i ljudi koji će ih nastojati ostvariti, Sveučilište ovim svojim strateškim dokumentom želi i postaviti strateški okvir dugoročnog rada s i postupanja prema ključnim skupinama koje na različitim razinama određuju njegov rad i uspjeh. U ovom dijelu Strategije nije naglasak na konkretnim ciljevima i rokovima, već upravo na strateškim procesima izgradnje, snaženja i podupiranja pojedinih skupina koje sudjeluju u životu Sveučilišta. Osim skupina koje imaju formalne veze sa Sveučilištem, a tu se prvenstveno misli na studente i zaposlenike (nastavno, znanstveno i administrativno osoblje), Sveučilište nastoji graditi kvalitetne odnose s prijateljima i podupirateljima izvan Sveučilišta, suradnicima s drugih akademskih institucija te partnerima u društvu i gospodarstvu.

### **Osviješteni studenti izgrađenih modernih znanja i sposobnosti**

Studenti Hrvatskog katoličkog sveučilišta moraju ostati u njegovom središtu i u razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom. Uz primarni cilj njihovog kvalitetnog obrazovanja u odabranom području studija, Sveučilište će svoj odnos prema studentima graditi kroz ostvarenje dvaju ključnih odrednica: i) razvoj cjelovite osobe studenata i ii) uspostavljanje optimalne ravnoteže u njihovom visokoškolskom obrazovanju.

Sveučilište želi za svoje studente osigurati ozračje cjelovitog razvoja, od akademskog dijela njihove interakcije sa Sveučilištem, do neformalnog dijela njihovih života koji je također često vezan uz samo Sveučilište ili ljude koje tamo susreću. U studijskim programima i načinu njihove provedbe će se poticati interdisciplinarni pristup i spriječiti zatvaranje u uske disciplinarnе ograde. Istovremeno će se poticati i vrednovati različiti oblici ekstrakurikularnih aktivnosti, poput volontiranja, uključivanja u sportske timove Sveučilišta i studentskih klubova.

Visokoškolsko obrazovanje koje Sveučilište želi osigurati svojim studentima zahtijeva pronalaženje prave mjere, u odnosu suvremenog i tradicionalnog, općenitog i specijaliziranog, kratkoročnog i dugoročnog. Cilj Sveučilišta je svojim studentima prenijeti široka znanja i općenite koncepte na koja će se moći osloniti cijelog života i na kojima će u desetljećima koja dolaze temeljiti učenje novih tehnologija i metodologija i prilagođavati se brzim promjenama i zahtjevima profesionalnog i društvenog života. Istovremeno, studenti moraju izaći sa Sveučilišta s usvojenim suvremenim kompetencijama i što više praktičnih, profesionalno odmah upotrebljivih znanja. Konačno, nastavit će se s poticanjem kreativnosti, sposobnosti preuzimanja odgovornosti i inicijative studenata, između ostalog i njihovim uključivanjem u stručne i znanstvene projekte te istraživački rad općenito.

Strateški cilj Sveučilišta je i povećati broj stranih studenata i stvoriti ozračje u kojem će se svi studenti osjećati prihvaćeno i integrirano, a njihovo obrazovanje neće trpjeti od jezičnih ili kulturnih barijera. Pokretanjem studija na stranim jezicima će ovo pitanje značajno dobiti na

praktičnoj važnosti i Sveučilište u razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom mora podići razinu osposobljenosti svojih zaposlenika za rad sa stranim i socijalno depriviranim studentima.

### **Izgrađena zajednica prijatelja i podupiratelja izvan Sveučilišta**

Mnogi pojedinci koji nisu strogo formalno vezani uz Sveučilište (prvenstveno u smislu da na njemu ne studiraju ili se na drugi način obrazuju, na njemu ne rade ili istražuju) doprinose Sveučilištu na razne izravne i neizravne načine. Najvažnija skupina su alumni Sveučilišta, s kojima će se nastojati graditi dugoročna povezanost. Pri tom će se s bivše studente Sveučilišta nastojati privući na poslijediplomske i programe cjeloživotnog obrazovanja, ali i s njima kao kolegama razvijati stručne i znanstvene projekte te od njih tražiti stručno mišljenje o potrebnim poboljšanjima studijskih i istraživačkih programa. I dalje će se u što većoj mjeri nastojati uspostaviti i povezanost sa zainteresiranim roditeljima i drugim članovima obitelji studenata Sveučilišta radi njihovog što boljeg upoznavanja s radom Sveučilišta i dobivanja povratne informacije i mišljenja o uvjetima u kojim Sveučilište radi i razvoja Sveučilišta uopće. I dalje će se razvijati odnosi s pojedincima koji materijalno i na druge načine podupiru Sveučilište te ih okupljati oko Sveučilišne zaklade. Nadalje, Sveučilište će i dalje njegovati odnose sa širom javnošću koja se okuplja oko vjerskih, stručnih i popularno-znanstvenih događanja na Sveučilištu.

### **Izvršni znanstvenici i nastavnici**

Sveučilište svoj uspjeh u znanstvenim i nastavnim djelatnostima vidi u uspješnom uključivanju pojedinačnih ideja i inicijativa svojih znanstvenika i nastavnika u koordinirane napore na razini Sveučilišta i njegovih sastavnica. Stoga će se u razdoblju obuhvaćenom Strategijom nastaviti s jačanjem dvosmjerne komunikacije: i) komunikacije odozdo prema gore kojom pojedinačni znanstvenici i nastavnici s pouzdanjem izlažu svoje ideje ostalim članovima akademske zajednice i upravi Sveučilišta, a Sveučilište, koliko je god to u njegovoj moći, potpomaže razvoj svih kvalitetnih ideja te ii) komunikacije odozgo prema dolje u kojoj Sveučilište članovima akademske zajednice, a osobito znanstvenicima i nastavnicima, jasno i pravovremeno predstavlja svoje strateške zamisli i pravce razvoja Sveučilišta. Na taj način sami znanstvenici i nastavnici lakše mogu planirati vlastitu djelatnost i, gdje je to potrebno i moguće, uskladiti je s djelatnostima Sveučilišta. Ova dvosmjerna komunikacija ostvarivat će se kao i dosada redovitim sastancima cijele akademske zajednice više puta godišnje, kao i sastancima pojedinačnih članova uprave Sveučilišta s pojedinim sastavnicama i skupinama vezano uz pojedine djelatnosti Sveučilišta.

No, gore navedena komunikacija može se odvijati na razini potrebnoj za napredak Sveučilišta samo ukoliko svaki pojedinačni znanstvenik i nastavnik trajno radi na svom usavršavanju i

unaprjeđivanju vlastitih znanstvenih i nastavnih kompetencija. S druge strane, uprava Sveučilišta mora trajno raditi na unaprjeđivanju vlastitih upravljačkih procesa i efikasnosti rada cijelog Sveučilišta.

Stoga će se donošenjem novih dodatnih kriterija o uvjetima za izbore u znanstveno-nastavna zvanja uspostaviti okvir i dati jasne smjernice za poticanje izvrsnosti u znanstvenom radu, preuzimanje inicijative u projektnim prijavama i dobavljanju financijskih sredstava iz vanjskih izvora, organizaciji istraživačkih timova i grupa te razvoju mladih istraživača. Znanstveno-istraživačka djelatnost nastaviti će se financirati i vlastitim sredstvima, a stjecanje iskustva u vođenju istraživanja svojih znanstvenika koji još to iskustvo nemaju, Sveučilište će nastaviti financirati u okviru već uspostavljenog višegodišnjeg programa Prvi projekt. Istim kriterijima, ali i na mnoge druge načine, Sveučilište će pojačano vrednovati i nagrađivati izvrsnost u nastavi, osmišljavanje novih i suvremenih nastavnih sadržaja i razvoj novih visokoškolskih studijskih programa, kao i programa cjeloživotnog obrazovanja.

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

Hrvatsko katoličko sveučilište je u svojoj fazi intenzivnog rasta bilo posvećeno privlačenju kvalitetnog osoblja koje može uspješno nositi zahtjevne zadatke rastućeg opterećenja administrativnih procedura na Sveučilištu. Strateški cilj u narednom petogodišnjem razdoblju je osigurati uvjete, organizacijsku strukturu i procedure te poticaje za što kvalitetniji rad svojih zaposlenika izvan nastave i znanosti, kako onih koji su sada na Sveučilištu, tako i onih koji će na Sveučilište tek doći. Sveučilištu i dalje predstoji naporna borba kako bi se još više odmaknulo od loših radnih praksi prisutnih u hrvatskom društvu te kako bi iskoristilo prednosti institucije koja je još uvijek relativno mlada i, u okviru zadanih okolnosti i svog posebnog statusa samostalno bira put svog razvoja.

S druge strane, Sveučilište ne smije nikada zaboraviti da su njegovi dosadašnji uspjesi ostvareni uz sudjelovanje i zasluge brojnih zaposlenika iz redova administrativnog osoblja. I dalje ostaje ključno graditi ozračje u kojem svi zaposlenici usklađeno rade na ostvarenju strateških ciljeva Sveučilišta.

Potrebno je i dalje razvijati sustave poticanja i nagrađivanja zaposlenika koji ne sudjeluju u nastavi i znanosti te isticanja njihovih postignuća i doprinosa. Permanentno usavršavanje svih zaposlenika ostaje važan prioritet Sveučilišta.

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

Hrvatsko katoličko sveučilište će i u narednom razdoblju, obuhvaćenom ovom Strategijom, ostati dosljedno svom konceptu malih upisnih kvota, odnosno malog ciljanog broja upisanih studenata u prvoj godini svojih studijskih programa. S druge strane, Sveučilište će i nadalje težiti što većem omjeru broja stalno zaposlenih nastavnika i studenata. Nadalje, cilj Sveučilišta je postizanje izvrsnosti u odabranim strateškim istraživačkim temama. Svi ovi ciljevi zajedno

i u narednom razdoblju upućuju na Sveučilište kao na malo, istraživački izvrsno Sveučilište. U takvim okolnostima je od presudne važnosti razvijati intenzivnu suradnju u nastavnim i znanstvenim aktivnostima s istaknutim pojedincima i akademskim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu. Na taj će se način u pogledu visokoškolske nastave na Sveučilištu nastojati osigurati najbolje raspoložive predavače za specijalizirane sadržaje i predmete. U znanstveno-istraživačkom pogledu, Sveučilište će kroz različite oblike suradnje poticati uključivanje svojih znanstvenika u istraživačke projekte kojima su nositelji izvan Sveučilišta, uključivanje znanstvenika izvan Sveučilišta u istraživačke projekte kojima je nositelj Sveučilište, kao i suradnju s drugim institucijama u korištenju istraživačke opreme i infrastrukture, kako one na Sveučilištu, tako i one na drugim akademskim institucijama. Sveučilište će ustrajno raditi na nastavnoj i znanstvenoj povezanosti s pojedincima i ustanovama u Hrvatskoj i inozemstvu, šireći pri tom krug ljudi iz akademskog sektora koji su upoznati sa Sveučilištem i njegovim snagama i prednostima. U otvorenosti za suradnju, Sveučilište će svoje uporište nalaziti u vlastitim vrijednostima i identitetu.

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

Hrvatsko katoličko sveučilište se ne može smatrati uspješnim ukoliko njegovi rezultati ostaju ograničeni samo na doprinos akademskoj zajednici, nacionalnoj ili globalnoj. Sveučilište ostaje trajno posvećeno unaprjeđivanju društva i gospodarstva putem akademske kvalitete i stručnih kompetencija svojih diplomiranih studenata. Razvijat će se suradnja s institucijama, tvrtkama i udrugama na pitanjima zajedničke izvedbe istraživačkih projekata, provedbe stručne studentske prakse, organizacije stručnih i znanstvenih skupova te popularizacije znanstvenog rada. U predstojećem razdoblju obuhvaćenom ovom Strategijom potrebno je učiniti usmjereni napor Sveučilišta kako bi se uspostavio značajniji transfer znanja i tehnologija na temelju znanstvenih istraživanja na Sveučilištu. Ovaj iskorak će zahtijevati strukturalne, organizacijske i administrativne prilagodbe na Sveučilištu, razvoj atmosfere suradnje s postojećim tvrtkama, ali i pokretanje novih „start-up“ tvrtki.

## MNOŠTVO DJELATNOSTI - ISTA MISIJA

Zajednički cilj svih strateških ciljeva Strategije Hrvatskog katoličkog sveučilišta u razdoblju do 2025. godine je i dalje usmjeravati Sveučilište prema njegovoj misiji koju je utvrdio osnivač, ali koja i u sebi sažima očekivanja koja od Sveučilišta ima Crkva, društvo i akademska zajednica. Ispunjenje ovom Strategijom zadanih ciljeva omogućit će Sveučilištu ostvarenje svog poslanja kao katoličkog sveučilišta u duhu Apostolske konstitucije *Ex corde Ecclesiae*: 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.

## HRVATSKO KATOLIČKO SVEUČILIŠTE – VIZIJA 2025.

Hrvatsko katoličko sveučilište u 2025. godini je uspjelo savladati unutarnje i vanjske izazove. Na Sveučilištu je uspostavljen širok spektar studijskih programa i znanstvenih istraživanja koji studentima osiguravaju mnoštvo obrazovnih mogućnosti u duhu cjelovitog razvoja osobe, a znanstvenicima poticajnu interdisciplinarnu okolinu. Sveučilište je obogaćeno različitim dionicima iz Hrvatske, ali i brojnih krajeva svijeta. U svojim već uspostavljenim djelatnostima Sveučilište je neprestano radilo na podizanju standarda kvalitete i ostvarenju cilja izvrsnosti. Na Sveučilištu je uspostavljena radna etika kojom je svakom osigurano dostojanstvo, ali nagrade slijede temeljem rezultata. Sveučilište je mjesto na kojem se svima pružaju prilike, a uspijevaju ih iskoristiti oni koji se oko njih istinski potrudu. Svakim danom Sveučilište pokazuje suglasje svog katoličkog identiteta i suvremene znanosti, osvjetljeno *Pravim sojetlom* razuma i vjere.

# Hrvatsko katoličko sveučilište - vizija 2025

## Mnoštvo djelatnosti - ista misija

Dionici, prijatelji i partneri

Osviješteni studenti  
izgrađenih modernih  
znanja i sposobnosti

Izgrađena zajednica  
prijatelja i  
podupiratelja izvan  
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  
akademsku zajednicu

Katolički identitet i  
prepoznatljivost

Procesi izgradnje  
Sveučilišta

Unaprjeđenje  
sveobuhvatnih  
administrativnih  
procedura i  
sustava  
osiguranja  
kvalitete

Internacionali  
zacija  
djelatnosti  
Sveučilišta

Diverzifikacija i  
jačanje prihoda  
i  
infrastrukturne  
podloge  
Sveučilišta

Jačanje  
društvenog  
doprinosa

Vrijednosna utemeljenost