



# **KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU**

**DLHODOBÝ ZÁMER**

**2012-2017**

© 2012 Katolícka univerzita v Ružomberku

Prerokované Vedeckou radou KU v Ružomberku dňa 7. novembra 2012.

Schválené Akademickým senátom KU v Ružomberku dňa 5. februára 2013.



# KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU

formujúca myseľ a srdce

---

## VYHLÁSENIE O POSLANÍ

## KATOLÍCKEJ UNIVERZITY V RUŽOMBERKU

Formujeme myseľ a srdce:

v duchu katolíckej morálnej, intelektuálnej a akademickej tradície

poskytujeme univerzitné vzdelávanie a výchovu

a uskutočňujeme výskum pre integrálny rozvoj človeka a dobro celej spoločnosti.



**JĀN PAVOL II**  
**NEBOJTE SA!**

## PREDSLOV

V období, kedy vzniká tento Dlhodobý zámer, Katolícka univerzita v Ružomberku natúpila 12. rok svojej existencie. Je priam symbolické, že reflexiu nad víziou univerzity na najbližších päť rokov tvoríme práve dnes a v atmosfére, keď si aj zahraniční a nezávislí hodnotitelia všímajú a pozitívne vnímajú kvalitatívny rast KU.

Nedávno zverejnený rebríček *World Academies Rank* hodnotí našu univerzitu ako siedmu najvyhľadávanejšiu spomedzi 33 hodnotených slovenských vysokých škôl. V globálnom rankingovom rebríčku sa KU umiestnila v prvej polovici rebríčka na 3 807. mieste z 9 805 vysokých škôl a univerzít z celého sveta, v konkurencii 2 450 hodnotených európskych vysokých škôl dosiahla 929. miesto. Každoročný rast indikátorov kvality univerzity konštatuje aj domáca Akademická rankingová a ratingová agentúra. Všetky tieto úspechy nás tešia a dodávajú nádej, silu, ba aj odvahu pokračovať v začatej ceste.

Blahoslavený pápež Ján Pavol II., ktorý mal osobnú, niekoľkoročnú akademickú skúsenosť z pôsobenia na Katolíckej univerzite v Lubline, v apoštolskej konštitúcii o katolíckych univerzitách *Ex corde Ecclesiae* (*Zo srdca Cirkvi*) zdôraznil: „*Katolícka univerzita, vychádzajúc zo srdca Cirkvi, sa zaradila do prúdu tradície, ktorá sa začala pri vzniku univerzity ako inštitúcie. Odvtedy bola vždy vynikajúcim centrom tvorivej sily a šírenia vedomostí pre blaho a úžitok ľudstva. V zmysle svojho poslania sa univerzita ako Universitas magistrorum et scholarium venuje výskumu, učeniu a vzdelávaniu študujúcich, ktorí sú s učiteľmi slobodne spojení v rovnakej láske k vede. (...) Cirkev skúma pomocou svojich katolíckych univerzít a pomocou ich humanistického a vedeckého dedičstva tajomstvá človeka a sveta, a preniká ich svetlom darovaného Zjavenia. (...) Čťou a zodpovednosťou katolíckej univerzity je venovať sa bez výhrad veciam pravdy. To je jej vlastný spôsob, ako slúžiť dôstojnosti človeka a súčasne poslaniu Cirkvi. (...) Katolícka univerzita sa oveľa viac vyznačuje slobodným hľadaním celej pravdy o svete, o človeku a Bohu.*“

Aj ružomerská Katolícka univerzita sa zrodila z lásky k poznaniu, z túžby vedieť, poznať, čo je svet a aké je miesto človeka v ňom. Ale tiež k poznaniu, ktoré vedie ku každému konaniu s láskou, ako píše Benedikt XVI. Vo svojej prvej encyklike *Redemptor hominis* (*Vykupiteľ človeka*) Ján Pavol II. upozornil na hrozby a nebezpečenstvá, ktoré môže pre človeka priniesť sama veda a technika, ak chýba dobrá vôľa tých, ktorí majú v rukách osudy sveta. V praktickom živote preto musí mať vždy prvenstvo vôľa nad konaním človeka, a zvlášť v mravnom konaní. S prihliadnutím na to, katolícka univerzita integruje všestranné skúmanie vedy, mravnosti, umenia a náboženstva ako štyroch hlavných zložiek komplexnej kultúry, rozvíja humanitné i prírodné vedy, filozofiu i teológiu, teda jej výskumný záujem zahŕňa celú realitu. A práve tu sa stretávajú univerzita a Cirkev.

Máme úprimnú radosť, že sa tieto naše očakávania a zámery, ktoré stáli pri vzniku univerzity a formovali ju pri jej raste, naplňajú. KU dnes na svojich štyroch fakultách – Filozofickej fakulte KU, Pedagogickej fakulte KU, Fakulte zdravotníctva KU a Teologickej fakulte KU – vzdeláva dovedna 7 037 poslucháčov, 4 528 v dennej a 2 509 v externej forme štúdia, pričom celkový počet doktorandov je 401. Vďaka členstvu



v medzinárodnej federácii katolíckych univerzít a rozsiahlej sieti zahraničných akademických kontaktov sa univerzita a jej vedci môžu zaoberať problematikou človeka vo svetovom meradle a Slovensko môže byť viditeľné aj vo veľkej akademickej obci s medzinárodným charakterom.

Ukazuje sa a stále potvrdzuje, že na Slovensku je jestvovanie univerzity s osobitným výskumným programom a takýmto ideovým profilom významný spoločensko-kultúrny fakt, a to najmä po rokoch komunistickej totality, ktorá sa snažila aj v oblasti vedy zotročiť národ, odtrhnúť jeho históriu a kultúru od tradície a jej spojenia s kresťanstvom.

Uvažovanie nad ďalšou víziou a smerovaním univerzity reflektuje všetky tieto potreby a chce na ne pamätať aj pri stanovení cieľov a úloh na ďalšie päťročné obdobie. Veríme, že bude opäť poznačené tvorivosťou, kreativitou a hlbokým záujmom o poznanie. Nech nás Darca všetkej múdrosti ďalej vedie správnou cestou.

*prof. Tadeusz Zašępa, PhD.  
rektor Katolíckej univerzity v Ružomberku*



## VÍZIA KU

Katolícka univerzita v Ružomberku je univerzita s kvalitnou vedou, výskumom a vzdelávaním v duchu najlepších kresťanských a akademických tradícií.

## ZÁKLADNÉ HODNOTY KU

### 1. Pravda:

Hľadať pravdu a mať  
ochotu podeliť sa s ňou.

### 2. Profesionalita:

Kvalitným vzdelávaním, vedou  
a výskumom slúžiť rozvoju  
človeka.



### 3. Jednota:

Pracovať pre spoločný cieľ  
a uplatňovať princíp subsidiarity.

### 4. Zodpovednosť:

Konať dobro s najlepším úmyslom  
a ctiť princíp solidarity.

## KONTEXT

Vyhlásenie o poslaní Katolíckej univerzity v Ružomberku (ďalej len univerzita) hovorí o nej ako o mieste vzdelávania, výchovy a výskumu, vedy a publikovania, služby a spoločenstva.

Univerzita sa hlási k tradícii katolíckych univerzít na celom svete, chce ochraňovať a podporovať ľudskú dôstojnosť a kultúrne dedičstvo, odpovedať na problémy a výzvy súčasnosti na princípe kresťanských zásad, podľa ktorých sa formujú jednotlivci v zrelé a zodpovedné osobnosti, schopné vnášať evanjeliové posolstvo lásky a solidarity do spoločnosti, do tvoriacich sa názorov a postojov.

Koná tak vo vedomí, že Boh k nám prichádza ako spoločenstvo a prostredníctvom spoločenstiev ľudí. Toto spoločenstvo v sebe obsahuje mnohé teologické, liturgické a spirituálne tradície, ktoré formujú život Cirkvi. Dôraz na spoločenstvo v katolicizme vysvetľuje, prečo univerzita od svojho počiatku veľmi zdôrazňuje priateľské vzťahy vo vlastnom inštitucionálnom živote. Univerzita preberá svoju základnú inšpiráciu od Ježiša Krista ako zdroja múdrosti a z presvedčenia, že v ňom sa všetky veci stávajú dokonalými.

## POSLANIE

Katolícka univerzita v Ružomberku je **verejnou vysokou školou s konfesijným charakterom**, ktorá za svoj vznik vďačí Konferencii biskupov Slovenska a Národnej rade Slovenskej republiky.

Svoju činnosť uskutočňuje najmä v oblasti historických, humanitných (vrátane teologických), pedagogických, prírodných, sociálnych a zdravotníckych vied, ale aj v oblasti umenia, ekonómie, manažmentu a práva.

Základným poslaním univerzity je usilovať sa o pravdu a šíriť ju ďalej kvôli samotnej podstate Pravdy. Podľa Ex corde Ecclesiae: „**Cťou a zodpovednosťou katolíckej univerzity je venovať sa bez výhrad veciam pravdy. To je jej vlastný spôsob, ako slúži dôstojnosti človeka a súčasne poslaniu Cirkvi. (...) Katolícka univerzita sa oveľa viac vyznačuje slobodným hľadaním celej pravdy o svete, o človeku a Bohu.**“ (Čl. 4) V záujme hľadania pravdy sa univerzita zaväzuje **podporovať poznanie** prostredníctvom svojho výskumu a publikácií. **Táto zodpovednosť** zjednocuje zamestnancov a študentov vo všetkých oblastiach univerzitného života, predovšetkým v profesionálnej vzdelávacej a výskumnej činnosti.

**Výmena poznatkov**, pre univerzitu taká nevyhnutná, si vyžaduje prítomnosť akademikov a študentov z rozmanitých sfér, pretože prostredníctvom nich sa rozvíja. Katolícka identita univerzity sa prehlbuje čínorodou **prítomnosťou katolíckych intelektuálov**, ktorých by mala byť na univerzite väčšina. Vedenie univerzity dbá o zachovanie tohto ideálu počas celej histórie inštitúcie. To, čo univerzita žiada od všetkých členov akademickej obce, je **rešpektovanie cieľov univerzity a ochota**



**zúčastniť sa na dialógu**, ktorý ju tvorí a naplňa. Zároveň univerzita trvá na **akademickej slobode**, ktorá predstavuje záruku pre otvorený dialóg a tvorivý vedecký výskum.

Univerzita podporuje **integrálny rozvoj kritického myslenia, rozvoj tela, duše a ducha**, ktoré charakterizujú vzdelaných, schopných a slobodných jednotlivcov. Usiluje sa, aby jej študenti uznávali nielen veľké činy ľudského ducha, ale zároveň citlivo vnímali **chudobu, nespravodlivosť a útlak**. Poslaním univerzity je taktiež podporovať zmysel pre ľudskú **solidaritu a záujem o spoločné dobro**, ktoré bude prinášať ovocie vtedy, keď sa učenie stane službou spravodlivosti.

Katolícka univerzita je fórom, kde sa prostredníctvom **slobodného výskumu a otvorenej diskusie** môžu spájať viaceré prúdy katolíckeho myslenia so všetkými formami poznania prítomnými v umení, vedách, povolaniach a v každej ďalšej oblasti ľudskej vzdelanosti a tvorivosti. Univerzita sa zaväzuje k aktívnej účasti na konštruktívnom a kritickom **podporovaní kultúry a na službe spoločnosti**. Povzbudzuje k takej životnej ceste, ktorá je v súlade s kresťanským spoločenstvom a realizuje sa v **modlitbe, liturgii a službe**. Spôsobom života sa usiluje **rozvíjať zmysel pre spoločenstvo a zodpovednosť**, ktoré pripraví študentov na následnú iniciatívu v budovaní ľudskejšej a duchovnejšej spoločnosti.

Katolícka univerzita vychádza z **predpokladu, že pravé hľadanie pravdy v ľudskom i kozmickom poriadku nie je v rozpore s vierou**. Podporuje každú **vedeckú aktivitu**, ktorá je v zhode s jej poslaním a je podriadená adekvátnemu kritickému postoj. Jej povinnosťou a zároveň príležitosťou je neustále **udržiavanie a rozvíjanie náboženského rozmeru vo všetkých oblastiach poznania**. Iba tak sa vo všetkých vedných odboroch môže rozvíjať katolícky intelektuálny život ako základ **dialógu medzi náboženstvom a kultúrou, medzi vierou a vedou**. Vo všetkých sférach univerzitného života sa sústreďuje na **formáciu autentického spoločenstva**.



# OBSAH

## 1 PREMENY KONTEXTU

Konkurencia, Kritérium excelentnosti, výkonnosti a efektivity, Vývoj dopytu po štúdiu a zmeny v štruktúre študentov, Skvalitnenie akademickej administrácie, Diferenciácia vysokoškolského systému, Zdroje financovania.

## 2 ŠTÚDIUM

### 2.1 Kvalita vzdelávacích činností

Prehĺbenie diferenciácie jednotlivých stupňov štúdia, Posilnenie univerzitného charakteru vzdelávania, Rozvoj študijných programov, Rozvoj foriem štúdia, Podpora uplatnenia na trhu práce, Internacionalizácia štúdia, Podpora jazykových schopností študentov, Podpora celoživotného vzdelávania ako procesu celoživotného učenia

### 2.2 Kvalita akademického života

Formácia na KU, Študentské združenia a ich integrácia do poskytovania služieb študentom, Rozvoj vysokoškolského poradenstva, Kvalita ubytovania a stravovania, Štipendijná politika a podpora štúdia študentov s nadaním, Ponuka vzdelávacích a voľnočasových aktivít na rozvíjanie telesnej a duševnej odolnosti študentov, ich postojov a vzťahov vo vyznávaní a presadzovaní kresťanských hodnôt

### 2.3 Posilnenie vzdelávacích činností univerzity ako verejnej služby

Podpora prístupu k vysokoškolskému vzdelávaniu pre osoby so špecifickými vzdelávacími potrebami alebo zo sociálne znevýhodneného prostredia, Podpora rozvoja regionálnych aktivít v oblasti vzdelávania a mimoškolských aktivít, Podpora spoločenskej, kultúrnej angažovanosti študentov, Poskytovať moderné knižničné služby a súvisiace činnosti

## 3 VÝSKUM

### 3.1 Výskumná univerzita

Internationalizácia výskumu, Tímová práca a projektový výskum, Využívanie kapacitných možností univerzity vo výskume a vývoji, Vnútorne a vonkajšie hodnotenie výsledkov tvorivej činnosti

### **3.2 Kvalifikačný rast**

Výskum ako forma celoživotného vzdelávania, Prístup ku kariére a podpora kariérneho rastu akademických zamestnancov, Národná a medzinárodná mobilita akademických zamestnancov, Súbor princípov a povinností univerzity k rozvoju profesionality svojich zamestnancov, Súbor princípov a povinností vysokoškolského učiteľa, Štruktúra kľúčových požadovaných znalostí, spôsobilostí a praktických zručností potrebných pre výkon vysokoškolského učiteľa

### **3.3 Doktorandské štúdium**

Prepojenosť doktorandského štúdia s vedeckou činnosťou daného pracoviska, Doktorandi ako členovia vedeckých tímov, Internacionalizácia doktorandského štúdia

## **4 UNIVERZITA A SIEŤ SPOLOČENSKÝCH VZŤAHOV**

### **4.1 Vzťahy s verejnosťou**

Vnútoraná komunikácia, Stať sa prvou voľbou pre kvalitných uchádzačov o štúdium, Absolventi, Sprístupňovanie výsledkov a popularizácia výskumu, vedy a umenia, Univerzita ako kultúrna inštitúcia, Mediálna stratégia, Fundraising a sponzoring

### **4.2 Inštitucionálne partnerstvo**

Stredné školy, Vysoké školy a vedecké pracoviská, Štátna správa a samospráva, Podnikateľská sféra, Medzinárodná kooperácia

### **4.3 Transfer vedomostí a výsledky výskumu**

Informačný a koordinačný servis

## **5 PODPORNÉ PROCESY**

### **5.1 Riadenie infraštruktúry**

Manažovanie infraštruktúry výchovno-vzdelávacej základne a vybavenosti vedy a výskumu, Priority investičného rozvoja, Metodické riadenie administratívy a organizácie

### **5.2 Investícia do ľudských zdrojov a podpora zamestnancov**

Identifikovanie excelentných výkonov vo vzdelávaní, výskume a administratívnej práci

Skvalitňovanie horizontálnej a vertikálnej komunikácie s cieľom aktívnej participácie kvalitných odborníkov na dlhodobej stratégii KU



### 5.3 Riadenie ekonomiky a financií

Skvalitňovanie riadenia ekonomických operácií

### 5.4 Manažérstvo kvality

Široké zapojenie vedenia a všetkých pracovníkov univerzity do procesu posilňovania kultúry kvality, Zosilňovanie významu spätnej väzby, Zaisťiť udržateľnosť a rozvoj systému vnútorného zabezpečovania kvality





# 1 PREMENY KONTEXTU

*Ciel'*: Kritérium excelencie, ktoré prihliada aj na výkonnosť a efektívnosť, potreba poznania a uplatňovania katolíckej sociálnej náuky, konkurencia medzi akademickými inštitúciami, populačné trendy, vývoj dopytu po štúdiu a zmeny v štruktúre študentov, diferenciacia vysokoškolského systému, zdroje financovania, profesionalizácia univerzitného riadenia.

## SÚČASNÝ STAV A BUDÚCNOSŤ

Medzi hlavné kritériá výkonnosti a efektivity výskumu na KU v Ružomberku bude patriť posunutie sa v rebríčku hodnotenia medzinárodných organizácií zvýšenie počtu získaných individuálnych a kolektívnych vedeckých ocenení, získanie zahraničných grantov a prejavenie záujmu zahraničných škôl o spoluprácu s KU v Ružomberku.

Výkonnosť a efektívnosť výskumu na KU bude závisieť vo veľkej miere od vytvorenia čo najlepších podmienok pre profesionálny rast tak jednotlivcov, ako aj výskumných tímov a pracovísk na KU. K tomuto je potrebné nastaviť systém efektivity a motivácie, aby sa všetci pracovníci zapájali do výskumného procesu.

Položenie väčšieho akcentu na výskum, vytvorenie čo najlepších podmienok pre výskumnú činnosť a aplikácia uvedených kritérií do praxe môže vo veľkej miere prispieť k zvýšeniu výkonnosti a efektivity výskumu tak kvalitatívne, ako aj kvantitatívne.

Naďalej sa bude klásť dôraz na kvalitu poskytovaného vzdelávania. V dobe nadchádzajúceho demografického poklesu môže k udržaniu súčasného počtu študentov prispieť najmä posilnenie horizontálnej a vertikálnej priestupnosti študijných programov, predovšetkým otváranie nových študijných programov 2. a 3. stupňa, ich jasná profilácia, ako aj zlepšenie informovania verejnosti, týkajúceho sa možností štúdia na KU. Pri tvorbe a realizácii študijných programov bude nevyhnutné vo väčšej miere zohľadňovať potreby praxe, čo napomôže k lepšej uplatniteľnosti absolventov KU na trhu práce. Univerzita bude naďalej podporovať celoživotné vzdelávanie a rozširovať ponuku ďalšieho odborného, rekvalifikačného, kontinuálneho a záujmového vzdelávania, čím prispeje k rozvoju vedomostí, zručností a schopností príslušných cieľových skupín.

Univerzita predpokladá, že rozhodovacie právomoci pri jej riadení zostanú nezmenené. Bude zdôrazňovať samostatné rozhodovanie a plnenie úloh, ale najmä zodpovednosť zamestnancov na jednotlivých stupňoch riadenia.

Pre svoju činnosť bude univerzita využívať dotačné prostriedky, v čo najväčšej miere aj mimodotačné (granty, projekty, podnikateľská činnosť, výnosy z majetku, dary, ...). Na realizáciu náročnejších projektov bude vstupovať do partnerstiev na

úrovni mesta, regiónu, inštitúcií a pod. Bude dohliadať na transparentné a efektívne využívanie prostriedkov zo všetkých zdrojov.

Univerzita bude smerovať k vytvoreniu manažérskeho informačného systému univerzity, ktorý bude integrovane využívať dáta z primárnych informačných systémov prevádzkovaných na univerzite (najmä študijného, finančného, publikačného).

## 1 PREMENY KONTEXTU

### Stratégie:

#### a) Konkurencia

- konkurencia medzi akademickými inštitúciami – akademická spolupráca je prostriedkom, ako zvyšovať našu kvalitu a zlepšovať našu pozíciu v prostredí akademickej súťaže.

#### b) Kritérium excelentnosti, výkonnosti a efektivity

- stanoviť kritérium akademickej excelencie, ktoré prihliada aj na výkonnosť a efektivitu pri rešpektovaní vlastného cieľa KU: poznávať pravdu pre pravdu samu a jej sprostredkovanie vo vzdelávaní a výchove.

#### c) Vývoj dopytu po štúdiu a zmeny v štruktúre študentov

- reagovať na aktuálny spoločenský záujem novými študijnými programami (študijné programy a študijné odbory sú v prílohe dlhodobého zámeru),
- vo vývoji dopytu po štúdiu a zmeny v štruktúre študentov – sledovať demografickú, regionálnu, náboženskú a kultúrnu transformáciu budúcich študentov a adekvátne reagovanie na pozorované trendy.

#### d) Skvalitnenie akademickej administrácie

- analyzovať systém riadenia na univerzite
- vo fungovaní univerzity a stanovovaní jej strategických priorít rešpektovať katolícku sociálnu náuku (*pars pro toto*),

#### e) Diferenciácia vysokoškolského systému

- zabezpečiť adekvátnu pozíciu KU v rámci týchto procesov.

#### f) Zdroje financovania

- znížiť a diverzifikovať závislosť univerzity na financiách z verejných zdrojov.

## 2 ŠTÚDIUM

### 2.1 Kvalita vzdelávacích činností

*Cieľ:* Poskytovať výnimočné univerzitné vzdelávanie a výchovu v duchu katolíckej, intelektuálnej a akademickej tradície v úzkom kontakte študentov a významných odborníkov, podporujúc spoločnú univerzitnú komunitu v spojení výskumu a vzdelávania

### 2.2 Kvalita akademického života

*Cieľ:* Katolícka univerzita chce v nasledujúcom období pokračovať vo vytváraní priaznivého prostredia pre štúdium a formáciu svojich študentov, založeného na kresťanských hodnotách.

### 2.3 Posilnenie vzdelávacích činností univerzity ako verejnej služby

*Cieľ:* Vytvárať špecifické podmienky v súlade s katolíckou identitou a inovácie pre rozvíjanie programov vzdelávacej sústavy tak, aby čo najlepšie vyhovovali potrebám praxe, dopytu trhu a edukačným i osobným záujmom učiacich sa.



## SÚČASNÝ STAV A BUDÚCNOSŤ

KU poskytuje vzdelávanie vo všetkých troch stupňoch, v 6 podskupinách študijných odborov: učiteľstvo, vychovávateľstvo a pedagogické vedy (1.1), humanitné vedy (2.1), spoločenské a behaviorálne vedy (3.1), žurnalistika a informácie (3.2), ekonómia a manažment (3.3), nelekárske zdravotnícke vedy (7.4). Najväčší počet študijných programov sa uskutočňuje v prvom stupni vzdelávania, v ktorom sú akreditované študijné programy v 22 študijných odboroch. V druhom stupni štúdia má KU akreditované študijné programy v 11 študijných odboroch. Študijné programy tretieho stupňa sa uskutočňujú v 7 študijných odboroch.

Vzhľadom na širokú ponuku študijných programov v prvom stupni je pochopiteľné, že v súčasnosti dve tretiny z celkového počtu študentov študujú bakalárske študijné programy. V druhom stupni štúdia je štvrtina študentov KU, pričom viac ako 80% z nich predtým študovalo v prvom stupni na našej univerzite. Preto je nevyhnutné zvýšiť ponuku poskytovaných magisterských študijných programov, najmä nadväzujúcich na už realizované študijné programy v prvom stupni.

Keďže sa zaznamenáva mierny pokles počtu doktorandov, osobitnú pozornosť je potrebné zamerať na zvýšenie počtu študijných programov poskytovaných v treťom stupni, ako aj na zvýšenie počtu študujúcich.

Pri príprave nových študijných programov je potrebané vo väčšej miere zohľadňovať požiadavky praxe a vzhľadom na demografickú situáciu sa zamerať aj na nové cieľové skupiny, ktoré sú už aktívne na trhu práce, a týmto prispôbiť obsah štúdia i metódy vzdelávania. Výzvou pre univerzitu je udržiavanie kontaktu s jej absolventmi.

Naďalej pretrváva trend znižovania počtu študentov študujúcich v externej forme – v súčasnosti celkovo predstavujú viac ako tretinu študentov KU.

Hoci záujem o štúdium vo všetkých troch stupňoch vzdelávania je celkovo vyšší, ako sú kapacitné možnosti univerzity a ňou stanovený plánovaný počet prijímaných uchádzačov, o niektoré študijné programy je dlhodobo nízky záujem. Skvalitniť treba informovanie verejnosti o možnostiach štúdia na KU a adresnejšie oslovovať patričné cieľové skupiny.

KU ponúka rozličné typy a druhy celoživotného vzdelávania, ktoré je zabezpečované najmä prostredníctvom špecializovaného Centra celoživotného vzdelávania PF KU. Zameriava sa predovšetkým na celoživotné a kontinuálne vzdelávanie pedagogických a odborných zamestnancov a vedúcich pedagogických zamestnancov základných a stredných škôl a školských zariadení. V rámci vzdelávania seniorov realizuje štúdium na Univerzite tretieho veku. Vzhľadom na celospoločenskú potrebu a starnutie populácie bude potrebné venovať väčšiu pozornosť práve celoživotnému vzdelávaniu – rozšíriť ponuku poskytovaného vzdelávania a zapojiť do výučby väčší počet pedagógov.

Poradenské centrum KU (PC KU) je v slovenských podmienkach unikátne pracovisko, v ktorom študenti získajú: kariérové, psychologické, sociálno-právne poradenstvo, poradenstvo a pomoc pre študentov so zdravotným znevýhodnením a pre matky s deťmi. Všetky spomínané zložky pôsobia na jednom mieste, čo predstavuje uľahčenie pre študentov, ktorí potrebujú podporu pri štúdiu a často nevedia, na koho



sa v danom momente majú obrátiť. Do PC KU prichádzajú jednak študenti, ktorí sa chcú len informovať, tiež tí, ktorí chcú na sebe pracovať a pripravovať sa na úspešný nástup na trh práce, ďalej študenti, ktorí sa nachádzajú prechodne v kríze, študenti so psychickými, resp. zdravotnými ťažkosťami. Výhodou takto koncipovaného pracoviska je to, že nedochádza k izolácii nejakej skupiny študentov. Ďalšou službou s pridanou hodnotou je SOS linka psychologickej pomoci, vďaka ktorej môžu študenti v ťaživej situácii kontaktovať odbornú psychologickú pomoc. V rámci sociálneho poradenstva sa poskytuje aj finančné poradenstvo ohľadom študentských pôžičiek, sporení, štipendií, PC KU tiež spolupracuje s oddelením sociálnych štipendií.

Poradenské služby sú poskytované prezenčne aj dištančne, pracovisko zároveň slúži ako miesto prvého kontaktu pre študentov, ktorí nevedia, na ktorú súčasť KU sa so svojimi požiadavkami majú obrátiť. Poradňa je otvorená od pondelka do piatku od 7.00 do 15.00 h. Odborný tím tvoria: koordinátorka – odborníčka na kariérové, sociálne poradenstvo a poradenstvo pre študentov so špecifickými potrebami (koordinátorka zároveň spolupracuje s fakultnými koordinátormi pre prácu so zdravotne znevýhodnenými študentmi) a psychologické služby zabezpečuje interný aj externý psychológ. Pre študentov PC KU ponúka mnohoúčelové bezbariérové priestory, znevýhodnení a študentky – matky s deťmi si môžu ohriať prinesenú stravu. Je zabezpečená intímna zóna na dojčenie.

Viackrát za semester sa realizujú tréningové aktivity nad rámec jednotlivých študijných programov, ktoré rozvíjajú sociálno-komunikačné spôsobilosti a zároveň slúžia ako intenzívny tréning na prípravu na prechod zo sveta školy do sveta práce. Kariérová poradkyňa v súčasnosti sleduje aktuálnu situáciu na trhu práce s ohľadom na študijné odbory poskytované na KU. Na základe toho ponúka v PC KU tréningy a tiež vyhľadáva brigády, sprostredkúva kontakty na zamestnávateľov.

Na KU sa realizuje projekt Kolégia KU. Jeho poslaním je formovať mysle, srdcia a charaktery mladých ľudí hlbším a systematickým vzdelávaním o kresťanskom kultúrnom dedičstve a jeho vplyve na našu civilizáciu. Chceme, aby jeho absolventi boli schopní žiť a chrániť kresťanské hodnoty, aby sa stali vedúcimi osobnosťami akademického, kultúrneho, politického alebo ekonomického a duchovného života na Slovensku.



## 2.1 Kvalita vzdelávacích činností

### Stratégie:

#### a) *Prehĺbenie diferenciacie jednotlivých stupňov štúdia*

- zlepšenie vertikálnej a horizontálnej priestupnosti medzi študijnými programami,

#### b) *Posilnenie univerzitného charakteru vzdelávania*

- odstraňovať prekážky a ďalej optimalizovať podmienky pre absolvovanie predmetu na inej fakulte, ako je tá, kde je študent zapísaný,

#### c) *Rozvoj študijných programov*

- optimalizovať rozsah a obsah výučby, analyzovať a prehodnotiť duplicity v programoch a v predmetoch v rámci fakúlt aj medzi fakultami,
- pravidelná interná evalvácia jednotlivých predmetov (jednotiek študijného programu) v rámci študijných programov.

#### d) *Rozvoj foriem štúdia*

- pripraviť inovatívne stratégie výchovy a vzdelávania pre didaktiku a metodiku, reagujúce na nové požiadavky praxe,
- znížiť počet kontaktných hodín (vždy však so zreteľom na špecifiká študijného programu), pričom sa podporí rozvoj e-learningových metód vzdelávania, umožní sa samoštúdium a domáca príprava.

#### e) *Podpora uplatnenia na trhu práce*

- aktívne vyhľadávať pracovné ponuky pre študentov u potenciálnych zamestnávateľov, zaviesť ponukové trhy práce pre študentov študijných odborov KU,
- rozšíriť kariérové poradenstvo.

#### f) *Internacionalizácia štúdia*

- rozširovať a skvalitňovať zahraničnú spoluprácu, najmä v oblasti spoločných študijných programov,
- podpora mobilit študentov (prichádzajúcich aj odchádzajúcich) formou koordinácie štipendijných programov na podporu štúdia zahraničných študentov u nás a študentov KU v zahraničí,
- podporiť vznik letných škôl pre zahraničných študentov.

#### g) *Podpora jazykových schopností študentov*

- podporiť a pripraviť výučbu jednotlivých predmetov v cudzích jazykoch.

#### h) *Podpora celoživotného vzdelávania ako procesu celoživotného učenia*

- posilňovať väzby celoživotného vzdelávania na potreby trhu práce,
- podporovať rozličné formy záujmového vzdelávania a občianskeho vzdelávania,
- rozšíriť ponuku programov pre vzdelávanie seniorov v rámci Univerzity tretieho veku.

**Indikátory:**

- a) Podiel počtu bakalárskych, magisterských a doktorandských študijných programov a študentov v nich.
- b) Podiel zahraničných študentov ku celkovému počtu študentov.
- c) Záujem študentov o štúdium na KU.
- d) Počet študentov využívajúcich kariérové poradenstvo.
- e) Hodnotenie kvality vzdelávania.
- f) Uplatniteľnosť na trhu práce.
- g) Analýza kľúčových kompetencií pre edukačnú prax – dopad na cieľovú skupinu učiacich sa.
- h) Vyhodnocovanie úrovne kvality nadobúdania vedomostí a rozvoja zručností, ktoré absolvent získal štúdiom študijného programu.
- i) Analýza akreditovaných vzdelávacích programov a podiel počtu frekventantov kontinuálneho a celoživotného vzdelávania v rámci poskytovateľov.

**2.2 Kvalita akademického života****Stratégie:**

- a) *Formácia na KU*
  - v súčinnosti so zriaďovateľom pripraviť a uskutočňovať plán formácie študentov a pracovníkov na KU.
- b) *Študentské združenia a ich integrácia do poskytovania služieb študentom*
  - posilniť hrdosť študentov a
  - absolventov a ich lojalitu KU.
- c) *Rozvoj vysokoškolského poradenstva*
  - neustále vylepšovať poradenské služby pre študentov a absolventov,
- d) *Kvalita ubytovania a stravovania*
  - modernizovať a skvalitniť ubytovacie zariadenia,
  - zvýšiť dostupnosť, rozmanitosť a kvalitu stravovacích služieb.
- e) *Štipendijná politika a podpora štúdia študentov s nadaním*
  - zatriktívniť štipendijný systém s cieľom viac zapojiť študentov do výskumu realizovaného na pracoviskách univerzity a fakúlt (pomocné vedecké sily),
  - zaviesť univerzitné kolo ŠVOČ vo vybraných oblastiach, vypísať témy na riešenie aktuálnych problémov.
- f) *Ponuka vzdelávacích a voľnočasových aktivít na rozvíjanie telesnej a duševnej odolnosti študentov, ich postojov a vzťahov vo vyznávaní a presadzovaní kresťanských hodnôt*
  - vytvoriť športový klub.

**Indikátory:**

- a) *Zapojenosť študentov do mimoškolských aktivít a do spolupráce s univerzitnými pastoračnými centrami pôsobiacimi na KU.*
- b) *Počet študentov využívajúcich poradenské centrá.*
- c) *Počet študentov s problémovým správaním.*
- d) *Podiel študentov využívajúcich ubytovacie zariadenia.*
- e) *Úspešnosť študentov na celoslovenských a medzinárodných súťažiach.*
- f) *Významné študentské výsledky vo vede a umení.*
- g) *Spokojnosť študentov s kvalitou ubytovania.*
- h) *Podiel študentov využívajúcich služby stravovacích zariadení.*

**2.3 Posilnenie vzdelávacích činností univerzity ako verejnej služby****Stratégie:**

- a) *Podpora prístupu k vysokoškolskému vzdelávaniu pre osoby so špeciálnymi vzdelávacími potrebami alebo zo sociálne znevýhodneného prostredia*
  - zabezpečiť bezbariérové prístupy na všetky pracoviska,
  - vytvoriť systém pomoci študentom so špecifickými potrebami,
  - podporiť sociálne, kultúrne a zdravotne znevýhodnených študentov formou štipendií.
- b) *Podpora rozvoja regionálnych aktivít v oblasti vzdelávania a mimoškolských aktivít*
  - zapojiť študentov do riešenia aktuálnych problémov regiónu.
- c) *Podpora spoločenskej, kultúrnej angažovanosti študentov.*
  - podporiť kultúrne podujatia a zaviesť tradíciu každoročných študentských podujatí (ples študentov, študentských univerzitných dní), umelecké súťaže, koncerty, výstavy, študentský časopis, rozhlas, televíziu.
- d) *Poskytovať moderné knižnícke služby a súvisiace činnosti*
  - pripraviť a realizovať projekt digitalizácie vybraných historických kníh v archíve UK KU,
  - podpora elektronických publikácií vydávaných vo vydavateľstve VERBUM.

**Indikátory:**

- a) *Prírastok knižničných jednotiek.*
- b) *Podiel osôb so špecifickými potrebami na celkovom počte študentov.*
- c) *Počet služieb poskytnutých študentom so špecifickými potrebami.*
- d) *Počet podujatí a zapojenosť v nich.*
- e) *Využívanie služieb Univerzitnej knižnice KU.*



## 3 VÝSKUM

### 3.1 Výskumná univerzita

*Ciel':* Posilniť svoje postavenie ako výskumná inštitúcia, ktorá vedie medzinárodný výskumný program so širokým spektrom vedných oblastí prostredníctvom interdisciplinárneho dialógu založeného na dialógu medzi náboženstvom a kultúrou, medzi vierou a vedou.

### 3.2 Kvalifikačný rast

*Ciel':* Naďalej poskytovať a rozvíjať priaznivé pracovné prostredie, v ktorom akademickí a ďalší zamestnanci v každej fáze svojej kariéry môžu rozvíjať svoj potenciál v súlade so strategickými cieľmi univerzity.

### 3.3 Doktorandské štúdium

*Ciel':* Rozšírenie a skvalitnenie ponuky doktorandských študijných programov s priamou väzbou na výskumný potenciál v každej oblasti výskumu.



## SÚČASNÝ STAV A BUDÚCNOSŤ

Za krátky čas svojej existencie sa KU všestranne rozvíja, a to nielen kvantitatívne, ale aj kvalitatívne, o čom svedčia ostatné hodnotenia, podľa ktorých KU patrí významné postavenie medzi univerzitami na Slovensku s každoročným zlepšovaním výsledkov.

Napriek tomu, že sa KU okrem vyučovania čoraz viac orientuje aj na výskum, výsledky schválených projektov, získaných prostriedkov a úspešných ukončení riešenia stále nie sú dostačujúce.

Výskumná činnosť, ktorá sa postupne rozvíja vo viacerých odboroch, je za posledné hodnotiace roky úspešná hlavne v získavaní domácich projektov a grantov slovenských agentúr a organizácií zo strany individuálnych vedcov a menších riešiteľských kolektívov jedného pracoviska.

Iná situácia je v medzinárodnom meradle, v ktorom KU má stále výrazný priestor na zlepšenie. Jej zlepšenie by znamenalo nielen získanie nových prostriedkov na výskum, ale aj otvorenie sa medzinárodnej spolupráci, zviditeľneniu sa vo svetovom meradle a etablovaní sa medzi zahraničné úspešné univerzity. Väčšie prepojenie viacerých odborov a medzinárodná spolupráca sú cestou k skvalitneniu výskumu a projektovej činnosti.

Veľké nároky splnenia podmienok jednotlivých programov výskumnej činnosti, ktoré za posledné roky konštantne stúpajú, sú výzvou pre zlepšenie výberu a ohraničenia tém, plánovania, prípravy a zadefinovania rôznych typov projektov (k čomu má slúžiť predovšetkým list vedeckého záujmu). Pozitívnym výsledkom takejto prípravy je nielen dôkladné a presné zadefinovanie projektu a jeho výskumných aktivít, ale aj vyššia možnosť úspešnosti pri jeho schvaľovaní a jeho integrácia do jednotlivých aktivít týkajúcich sa všeobecnejších tém.

Keďže kvalitný rozvoj výskumu si vyžaduje aj kvalitných odborníkov, je potrebné vytvoriť väčší priestor pre integráciu nových vedeckých pracovníkov aj z absolventov KU. Na realizáciu výskumu je rovnako dôležité vhodné prostredie a finančné prostriedky, ktoré boli často príčinou neúspešnosti a malej angažovanosti sa vo výskumnej činnosti. Ďalším nástrojom je nová orientácia vyučovania, ktorému chýba väčšie zameranie sa a vedenie študenta k rozvoju individuálnej tvorivosti a k novým smerom výskumu. Je na škodu, že výsledky výskumu zostávajú nepoznané a nevyužité hlavne pri vzdelávacej činnosti na doktorandskom stupni vzdelávania.

Okrem spomínaných skutočností sa KU namiesto kvality a rozvoja výskumu musela veľa krát sústrediť na riešenie byrokratických požiadaviek, na preorientovanie sa na nové kritériá na neustále zmeny v legislatíve, na prispôbenie sa plnenia nových hodnotení, cieľov a ukazovateľov, na presúvanie priorít. Toto všetko bolo často zbytočným plytvaním času a energie, ktorá sa mohla využiť oveľa efektívnejšie a účinnejšie.

### 3.1 Výskumná univerzita

#### Stratégie:

##### a) *Internacionalizácia výskumu*

- integrovanie do medzinárodnej vedeckej komunity formou podpory a vytvorenie podmienok zapojenia do medzinárodných projektov, najmä 7. a 8. rámcového programu EU a programu Horizont 2020,
- klásť zvýšený dôraz na kvalitu zahraničných vzťahov a podporiť zahraničné pobyty a mobility na špičkových zahraničných univerzitách a vedeckých pracoviskách najmä tých, ktoré majú výstupy v podobe nadviazania spolupráce vo vzdelávaní, spoločných výskumných projektov a kvalitných publikačných výstupov,

##### b) *Tímová práca a projektový výskum*

- stanoviť strategické oblasti výskumu na fakultách a následne na univerzite,
- zvýšiť počet a úspešnosť podaných výskumných projektov (zahraničných, RP, APVV, VEGA, KEGA, rezortné a iné, ak sú uznané MŠVVaŠ SR), aby každý VPP na ustanovený týždenný pracovný čas bol zapojený do riešenia takéhoto projektu,
- každoročne zvýšiť objem získaných výskumných grantov na tvorivého pracovníka,
- získať a udržať si kvalitných výskumných pracovníkov s najvyšším ocenením a potenciálom,
- skvalitniť výskumnú prácu mladých vedeckých pracovníkov tutorstvom,
- podporovať vznik a rozvoj celouniverzitných výskumných a vývojových tímov (musia mať schopnosť medzinárodnej akceptácie a uplatnenia) s cieľom transformácie na výskumné a vzdelávacie centrá excelentnosti.

##### c) *Využívanie kapacitných možností univerzity vo výskume a vývoji*

- zvýšiť úspešnosť publikovania vedeckých článkov v zahraničných / domácich publikáciách registrovaných v databázach, napr. Web of Science / Scopus,
- vytvoriť databázu výskumných aktivít VPP v jednotlivých oblastiach výskumu,

##### d) *Vnútročné a vonkajšie hodnotenie výsledkov tvorivej činnosti*

- zaviesť vnútorný systém hodnotenia kvality vedy a umenia v jednotlivých oblastiach výskumu.

#### Indikátory:

- Počet podaných výskumných projektov (zahraničných, RP, APVV, VEGA, KEGA, rezortné a iné, ak sú uznané MŠVVaŠ SR).*
- Podiel sumy zahraničných grantov na celkovej sume získaných grantov.*
- Objem finančných prostriedkov na riešenie výskumných projektov (zahraničných, RP, APVV, VEGA, KEGA).*

- d) *Suma získaných finančných prostriedkov z grantov na 1 TP.*
- e) *Úspešnosť podaných výskumných projektov (zahraničných, RP, APVV, VEGA, KEGA).*
- f) *Počet riešených výskumných grantov na 1 TP.*
- g) *Podiel prostriedkov na výskum na celkovom rozpočte univerzity.*
- h) *Úspešnosť publikovania vedeckých článkov v zahraničných / domácich publikáciách registrovaných v citačných indexoch, napr. Web of Science / Scopus.*
- i) *Poradie v hodnotení (napr. ARRA, podiel vedy na rozpočte oproti iným univerzitám).*
- j) *Získané medzinárodné ocenenia.*
- k) *Počet koncertov, vystúpení, výstav, prehliadok v domácom a zahraničnom prostredí.*

### 3.2 Kvalifikačný rast

#### Stratégie:

- a) *Výskum ako forma celoživotného vzdelávania*
  - zaviesť sabatické obdobia pre akademických pracovníkov (semester, rok) s cieľom podporiť výskum.
- b) *Prístup ku kariére a podpora kariérneho rastu akademických zamestnancov*
  - podporiť vznik pracovných miest pre mladých vedcov (postdoc),
  - aktívne vyhľadávať nových akademických zamestnancov s najvyšším ocenením a potenciálom a ďalších kľúčových zamestnancov (headhunting),
  - zaviesť motivačný a stabilizačný program pre zamestnancov.
- c) *Národná a medzinárodná mobilita akademických zamestnancov*
  - podporiť a predĺžiť pobyty zahraničných expertov na KU.
- d) *Súbor princípov a povinností univerzity k rozvoju profesionality svojich zamestnancov*
  - sformulovať stratégiu kvalifikačného rastu zamestnancov,
- e) *Súbor princípov a povinností vysokoškolského učiteľa*
  - systémovo plánovať a iniciovať riešenia komplexných výskumných problémov (projektov, grantov), vrátane formulovania cieľov, prostriedkov a metód v oblasti vývoja v odbore.
- f) *Štruktúra kľúčových požadovaných znalostí, spôsobilostí a praktických zručností potrebných pre výkon vysokoškolského učiteľa*
  - zdokonaľovanie profesijných kompetencií – personálne, koncepčné, diagnosticko-analytické, komunikačné, interpersonálne, odborné, kognitívno-manažérske, psychodidaktické, informačné, poradensko-konzultačné, sebareflexívne a intuitívne.



**Indikátory:**

- a) *Kvalifikačná a veková štruktúra pracovníkov.*
- b) *Výška priemernej mzdy pracovníkov.*
- c) *Fluktuácia pracovníkov.*
- d) *Obsadenosť funkčných miest a garantov.*
- e) *Počet pobytov na zahraničných inštitúciách na akademického pracovníka.*

**3.3 Doktorandské štúdium****Stratégie:**

- a) *Prepojenosť doktorandského štúdia s vedeckou činnosťou daného pracoviska*
  - v každej oblasti výskumu poskytovať aspoň jeden doktorandský študijný program (okrem učiteľských študijných programov, kde je to v tomto čase nerealizovateľné),
  - klásť dôraz na doktorandské študijné programy ako prioritu vzdelávacej činnosti univerzity v danej výskumnej oblasti a pri ich realizácii využívať výskumný potenciál univerzity,
  - priama väzba doktorandského štúdia na výskumnú činnosť školiaceho pracoviska musí byť bez výnimky samozrejmosťou,
  - optimalizovať zapojenie doktorandov do výučby.
- b) *Doktorandi ako členovia vedeckých tímov*
  - zapojiť doktorandov do riešenia výskumných grantov a výskumných tímov,
  - pri zachovaní vysokých nárokov na kvalitu zvýšiť úspešnosť ukončenia doktorandského štúdia.
- c) *Internacionalizácia doktorandského štúdia*
  - podporiť mobility doktorandov.

**Indikátory:**

- a) *Podiel počtu akreditovaných doktorandských a magisterských študijných programov.*
- b) *Podiel doktorandov na celkovom počte študentov.*
- c) *Podiel mobilit na 1 doktoranda.*
- d) *Počet doktorandov na 1 školiteľa.*
- e) *Podiel počtu absolventov doktorandského štúdia k počtu prijatých doktorandov.*
- f) *Podiel zapojených doktorandov na riešení výskumných grantov k celkovému počtu doktorandov.*
- g) *Podiel doktorandov s kvalitnými zahraničnými publikačnými výstupmi na celkovom počte doktorandov.*

## 4 UNIVERZITA A SIEŤ SPOLOČENSKÝCH VZŤAHOV

### 4.1 Vzťahy s verejnosťou

*Ciel:* Vybudovať a upevniť vo verejnosti povedomie o kvalitnej a prestížnej univerzite. Podporovať rozvoj kultúry ako jednotiaceho činiteľa spájajúceho rôzne oblasti a činnosti spoločenského života, ktorým sa osvojujú estetické prístupy ku skutočnosti, rozvoj tvorivosti a kultivovanosti človeka v spôsobe myslenia, cítenia a správania.

### 4.2 Inštitucionálne partnerstvo

*Ciel:* Etablovať sa medzi stabilné, dôveryhodné a strategické inštitúcie.

### 4.3 Transfer vedomostí a výsledky výskumu

*Ciel:* Rozvíjať svoju informačnú infraštruktúru v súlade s najnovšími trendmi a s cieľom poskytnúť používateľom komplexné, integrované a prívetivé prostredie.



## SÚČASNÝ STAV A BUDÚCNOSŤ

KU úspešne rozvíja medzinárodnú spoluprácu. Úzko spolupracuje s katolíckymi univerzitami i so štátnymi univerzitami, hlavne v strednej Európe, pričom nadviazala kontakty aj s ďalšími vysokoškolskými inštitúciami v členských krajinách EÚ či prístupovou krajinou (Turecko). Medzinárodné aktivity sú realizované aj prostredníctvom rámcových a medziuniverzitných dohôd, zahŕňajúcich partnerské vysokoškolské inštitúcie v USA, Afrike, na Ukrajine, ktoré je však potrebné aktívne napĺňať. Univerzita využíva európske mobility programy a bilaterálne dohody, v rámci ktorých vysielala študentov, vyučujúcich a administratívnych pracovníkov, ktorých počet každoročne rastie.

Od roku 2004 je KU členom Medzinárodnej federácie katolíckych univerzít (International Federation of Catholic Universities), aktívne sa podieľa na prácach jej európskej sekcie, Európskej federácie katolíckych univerzít (Fédération des Universités Catholiques Européennes).

Napriek rastúcemu záujmu o mobility existujú činitele, ktoré sú vnímané ako rušivé. Ide o duplikovanie študijných povinností študentov na mobilitách, neuznávanie absolvovaných predmetov. Medzi pracovníkmi a študentmi je ešte stále nízke povedomie o možnostiach mobilit. Počet prijímaných zahraničných študentov na min. semestrálne štúdium je z hľadiska počtu uzavretých partnerstiev nízky. Podieľa sa na tom úzka ponuka predmetov vyučovaných v anglickom jazyku a nedostačujúci marketing univerzity a Liptova v zahraničí. Z geografického a jazykového hľadiska je univerzita zaujímavá prevažne pre študentov z Čiech a Poľska. Marketing univerzity možno stavať na atraktivite športových a relaxačných možností regiónu Liptova, nízkych životných nákladoch liptovského regiónu a výhodnej polohy mesta Ružomberok z hľadiska dopravných uzlov.





## 4.1 Vzťahy s verejnosťou

### Stratégie:

#### a) Vnútorná komunikácia

- navrhnuť a zaviesť systém vnútornej komunikácie – prístup k dôležitým informáciám vo vnútri univerzity,
- navrhnuť systém riešenia krízových situácií,
- realizovať celouniverzitné aktivity pre zamestnancov s cieľom podporiť dobré vzťahy.

#### b) Stať sa prvou voľbou pre kvalitných uchádzačov o štúdium

- optimalizovať a profesionalizovať aktivity súvisiace s propagáciou a popularizáciou štúdia na KU s cieľom napomáhať zvyšovaniu záujmu o štúdium na KU,
- integrovať do marketingovej komunikácie univerzity tie aktivity, ktoré sú overené a účinné.

#### c) Absolventi

- zlepšiť komunikáciu s absolventmi KU o uplatniteľnosti v praxi, o miere využitia vedomostí a zručností získaných počas štúdia,
- využiť a do systému vzdelávania aplikovať osobné odporúčania a skúsenosti absolventov,
- podporiť a ponúkať prístup k ďalšiemu vzdelávaniu, výsledkom výskumu.

#### d) Sprístupňovanie výsledkov a popularizácia výskumu, vedy a umenia

- zvýšiť porozumenie svetu vedy a techniky širokou verejnosťou prostredníctvom popularizačno-vedeckých aktivít s cieľom zlepšiť prístup širokej verejnosti k objasňovaniu cieľov a výsledkov výskumu a vývoja,
- podporiť účasť verejnosti na dianí vo vede a technike prostredníctvom intenzívnejšieho dialógu a výsledky umeleckých aktivít popularizovať a prezentovať na umeleckých podujatiach doma a v zahraničí.

#### e) Univerzita ako kultúrna inštitúcia

- zvýšiť a podporiť umelecké aktivity v rámci akademických slávností a iných spoločenských podujatí života KU,
- oceňovať zamestnancov za umelecký prínos pre kultúru a umenie.

#### f) Mediálna stratégia

- poskytovať aktuálne a pravdivé informácie masmédiám, komunite, záujemcom o štúdium,
- podporovať proaktívnu komunikáciu zameranú na ciele publicitu a poskytovanie vhodných a atraktívnych tém masmédiám,
- vypracovať a prijať spoločný dlhodobý plán marketingových aktivít, ktorý rešpektuje špecifické podmienky a potreby vzdelávania a výskumu na univerzite.



*g) Fundraising a sponzoring*

- budovať dobré vzťahy s existujúcimi a potenciálnymi sponzormi,
- posilniť vnímanie značky univerzity ako inštitúcie, ktorú podporovať je osobnou čťou,
- vytvoriť platformu na užšiu spoluprácu univerzity s úspešnými absolventmi, ktorí môžu a chcú pomáhať pri jej rozvoji.

**Indikátory:**

- a) Podiel študentov, ktorí si ako prvú voľbu zvolili štúdium na KU, k celkovému počtu zapísaných študentov.
- b) Vnímanie značky a kvality vzdelávania na KU.
- c) Podiel absolventov KU na ďalšom vzdelávaní.
- d) Miera lojality a hrdosti byť absolventom KU.
- e) Miera a úspešnosť aktivít súvisiacich s popularizáciou vedy.
- f) Prostredníctvom prieskumu analyzovať a vyhodnotiť úroveň a prínos kultúrnych a umeleckých podujatí a angažovanosť študentov a zamestnancov v nich.
- g) Podiel pozitívnych príspevkov o univerzite v médiách.
- h) Objem sponzorských darov a príspevkov.

## 4.2 Inštitucionálne partnerstvo

**Stratégie:***a) Stredné školy*

- vytvoriť efektívny a funkčný systém spolupráce so strednými školami za účelom propagácie vzdelávacích a výskumných možností na KU.

*b) Vysoké školy a vedecké pracoviská*

- vytvoriť strategické partnerstvá v oblasti výskumu a vzdelávania.

*c) Štátna správa a samospráva*

- podnecovať aktívne a pravidelné kontakty a efektívnu spoluprácu KU a jej súčastí s významnými inštitúciami štátu a samosprávy.

*d) Podnikateľská sféra*

- intenzívne podporovať a vytvárať podmienky pre spoluprácu podnikateľským prostredím pre transfer vedeckých poznatkov do praxe, poradenskú, konzultačnú a expertíznu činnosť,
- spolupracovať pri tvorbe vzdelávacích modulov pre zamestnancov malých a stredných podnikov prostredníctvom ich výskumných a vzdelávacích centier.

*e) Medzinárodná kooperácia*

- využiť konfesijný charakter univerzity k ďalšiemu rozširovaniu medzinárodnej spolupráce s inými katolíckymi univerzitami,
- klásť zvýšený dôraz na kvalitu zahraničných vzťahov a podporovať spoluprácu s excelentnými univerzitami s cieľom mať výstupy v podobe naviazania spolupráce vo vzdelávaní, výskumných projektov, publikačných výstupov.

**Indikátory:**

- a) Výsledky spolupráce so strednými školami.*
- b) Počet odborníkov univerzity, ktorí ovplyvňujú regionálnu a štátnu politiku.*
- c) Počet spoločných výsledkov výskumu s inými vedeckými a umeleckými inštitúciami.*
- d) Počet spoločných vzdelávacích aktivít s inými vzdelávacími inštitúciami.*
- e) Miera zapojenosti do medzinárodnej kooperácie*

**4.3 Transfer vedomostí a výsledky výskumu***a) Informačný a koordinačný servis*

- zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti rozvoja IT,
- zvýšenie dostupnosti IT služieb,
- zvyšovanie kvality a rozsahu služieb.

**Indikátory:**

- a) Počet zamestnancov spravujúcich IT infraštruktúru vo vzťahu k počtu spravovaných zariadení a podsystémov.*
- b) Úspora prevádzkových nákladov modernizáciou/optimalizáciou IT infraštruktúry.*
- c) Agregáčny faktor virtualizácie serverov.*
- d) Zoznam opatrení na zvýšenie bezpečnosti a ochrany dát a počet bezpečnostných incidentov nezachytených opatreniami.*
- e) Doba bezporuchovej prevádzky jednotlivých služieb.*
- f) Zoznam nových podsystémov a služieb a zoznam rozšírení funkcionality existujúcich podsystémov.*
- g) Zoznam nových rozhraní a modifikácií medzi UIS a externými IS.*
- h) Zoznam zistených a odstránených chýb UIS.*

## 5 PODPORNÉ PROCESY

### 5.1 Riadenie infraštruktúry

*Ciel'*: Hlavné činnosti na KU sa realizujú v efektívnych a inšpiratívnych priestoroch. Infraštruktúra je na KU zapojená do celkového poslania univerzity a jej súčasťou, slúži tak, že napomáha hlavným činnostiam, teda výchove, vzdelávaniu, vede a výskumu a formácii.

### 5.2 Investícia do osobného rozvoja odborníkov a podpora zamestnancov

*Ciel'*: Univerzita a jej súčasť si uvedomujú, že bohatstvo KU spočíva v študentoch a absolventoch na jednej strane a v učiteľoch a ďalších zamestnancoch na strane druhej. Vzťah k zamestnancom je vedený postojom ústretovosti a porozumenia, ktoré viac inšpirujú pre profesionalitu. Finančné ohodnotenie zamestnancov by malo byť motivujúce a spravodlivé. KU a jej súčasť sa budú usilovať o ďalšie zamestnanecké benefity a výhody, ktoré sú jednak motivujúce pre existujúcich zamestnancov, ale robia tiež z KU atraktívneho zamestnávateľa.

### 5.3 Riadenie ekonomiky a financií

*Ciel'*: Riadiace procesy rovnako slúžia naplneniu cieľa a poslania KU; sociálne vzťahy sú inšpirované princípmi sociálnej náuky Cirkvi. Princípom riadenia v rámci KU je záujem spoločného dobra, dobra študentov a učiteľov univerzity; rešpektovanie princípu subsidiarity, princíp zodpovednosti, profesionalita, kvalita vzdelávania a výskumu vedie univerzitu a jej súčasť k udržateľnému rozvoju a k pripravenosti na výzvy externého prostredia.

### 5.4 Manažérstvo kvality

*Ciel'*: Zabezpečiť trvalé zlepšovanie systému manažérstva kvality prostredníctvom vytvorenia základne „dobrej praxe“ v oblasti systému vnútorného zabezpečovania kvality, ktorá by bola významným prínosom pre vnútorné prostredie univerzity a inšpirujúca pre vonkajšie prostredie univerzity.



## SÚČASNÝ STAV A BUDÚCNOSŤ

Katolícka univerzita v Ružomberku je jedným z najväčších zamestnávateľov v meste Ružomberok. Aj to ju predurčuje, aby jej vnútorný systém organizácie a riadenia bol na takej úrovni, ktorý by znamenal efektívne využitie technického a ľudského potenciálu v rámci KU.

Stratégiou univerzity je stať sa integrovanou inštitúciou s príslušným stupňom subsidiarity a delegovanými rozhodovacími právomocami. Vnútorná organizačná štruktúra KU vychádza z vysokoškolského zákona, určuje ju štatút univerzity a iné vlastné vnútorné normy. Na základe legislatívy i existujúcej vnútornej štruktúry možno univerzitu a jej vnútorné procesy charakterizovať ako decentralizovanú inštitúciu.

Od roku 2006 sa na celej KU zaviedol nový účtovný a ekonomický systém „SOFIA“ ako centrálny projekt financovaný MŠVVaŠ SR. Splňa všetky požiadavky na moderný ekonomický program a pokrýva všetky zložky finančného hospodárstva univerzity. Poskytuje také ekonomické a štatistické výstupy, ktoré sú dôležitým nástrojom finančného riadenia KU.

Prioritou KU bude dosiahnuť využívanie nielen jeho bazálnych funkcionalít nevyhnutných pre každodenný ekonomický chod, ale aj jeho vyšších črt, najmä manažérskych. Súčasťou ekonomického systému SOFIA je aj CONTROLING, ktorého účelom je plánovanie nákladov a výnosov na rôznych organizačných úrovniach. Zámerom KU do blízkej budúcnosti je zaviesť nákladovo účinné manažérstvo finančných zdrojov.

KU realizovala v období rokov 2008 – 2012 tieto investičné akcie: prístavba budovy bloku „F“ Hrabovská cesta 1, nákup budovy a jej rekonštrukcia pre potreby FZ KU, rekonštrukcia ŠD „Ruža“ Plavisko, rekonštrukcia a výstavba výťahu v budove Rektorátu, vybudovanie chemicko-biologického laboratória PF KU, rekonštrukcia priestorov pre potreby PF KU Hrabovská cesta 1, rekonštrukcia a výstavba vyučovacieho a internátneho traktu PF KU, Levoča, rekonštrukcia ŠD „blok C“ Hrabovská cesta 1, asanácia sociálnej bytovky, Hrabovská cesta 1 a iné.

Tieto investičné akcie v celkovom objeme cca 12 860 tis. € boli predovšetkým financované zo štrukturálnych fondov EÚ, kapitálovej dotácie MŠVVaŠ SR a vo veľkej miere z vlastných zdrojov KU. Ich cieľom bolo predovšetkým vytvorenie vhodných priestorov pre vzdelávací proces, úprava tých súčasných, adaptácia priestorov v rámci dislokácie 2 fakúlt (PF KU a FZ KU).

Zámerom budúcich investícií na KU bude vytvorenie takej výchovno-vzdelávacej infraštruktúry, ktorá bude vyhovovať súčasnej modernej dobe so zreteľom na efektívnosť procesov na KU.



## 5.1 Riadenie infraštruktúry

### Stratégie:

- a) *Manažovanie infraštruktúry výchovno-vzdelávacej základne a vybavenosti vedy a výskumu*
  - optimalizovať využitie priestorov slúžiacich hlavnej činnosti univerzity na základe metód interného porovnávania,
  - na základe porovnania efektívnosti pripraviť správu a návrhy na optimalizáciu požadovaných kľúčových ukazovateľov efektívnosti manažmentu lokalít (využitelnosť, modernizácia, perspektívy),
  - zmeny existujúcich priestorových dislokácií, prípadne redislokácií sa riadia rozhodnutiami orgánov akademickej samosprávy,
  - modernizácia prístrojového a IKT vybavenia univerzity z hľadiska ich materiálneho opotrebenia,
  - priebežne oživovať investície do učebných pomôcok, laboratórneho vybavenia, špeciálnych učebných priestorov
- b) *Priority investičného rozvoja*
- c) *Konkretizácia investičných zámerov sa nachádza v prílohe k Dlhodobému zámeru KU*
- d) *Metodické riadenie administratívy a organizácie*
  - posilniť motiváciu k pozitívnym zmenám prostredníctvom angažovanosti odborníkov participujúcich v zmiešaných komisiách, pracovných tímoch, projektových skupinách na fakultnej aj univerzitnej úrovni,
  - zvýšiť kvalitu poznania príslušných dokumentov na úrovni riadiacej i administratívnej,
  - zvýšiť dostupnosť dôležitých informácií a dokumentov (zákonov, smerníc, vyhlášok, zápisníc, vnútornej legislatívy KU a fakúlt, dokumentov Katolíckej sociálnej náuky, a pod.).

### Indikátory:

- a) *Ukazovatele využiteľnosti plochy.*
- b) *Prevádzkové náklady na 1 PPŠ, na 1m<sup>2</sup>.*
- c) *Vonkajšia a vnútorná zadĺženosť súčastí KU.*
- d) *Miera zapojenosti a výstupy komisií, pracovných tímov, skupín.*
- e) *Počet a finančná náročnosť navrhnutých opatrení pre odstránenie nedostatkov.*
- f) *Kalkulácia rozpočtov investičných zámerov vrátane určenia zdrojov financovania.*

## 5.2 Investícia do osobného rozvoja odborníkov a podpora zamestnancov

### Stratégie:

- a) *Identifikovanie excelentných výkonov vo vzdelávaní, výskume a administratívnej práci*  
– pripraviť pravidlá pre oceňovanie excelentných výkonov v rôznych oblastiach.

### Indikátory:

- a) Podiel a výška ocenenia excelentných výkonov.  
b) Objem finančných prostriedkov na sociálne zabezpečenie zamestnancov.

## 5.3 Riadenie ekonomiky a financií

### Stratégie:

- a) *Skvalitňovanie riadenia ekonomických operácií*  
– analyzovať primeranosť jednotlivých modelov ekonomického riadenia,  
– subsidiárne zefektívniť riadenie ekonomických operácií v rámci vnútroorganizačných jednotiek.

## 5.4 Manažérstvo kvality

### Stratégie:

- a) *Široké zapojenie vedenia a všetkých pracovníkov univerzity do procesu posilňovania kultúry kvality*  
– preniesť princípy manažérstva kvality do strategických i každodenných činností univerzity,  
– rozširovať zapojenie zainteresovaných strán do procesu stanovovania cieľov kvality,  
– rozširovať zapojenie pedagogických, výskumných a administratívnych pracovníkov do plnenia cieľov kvality a monitorovania ich dosiahnutia,  
– zvyšovanie povedomia o cieľoch a politike kvality v širokej akademickej obci.
- b) *Zosilňovanie významu spätnej väzby*  
– zosilniť význam a adresnosť spätnej väzby z plnenia hlavných úloh (vzdelávanie, veda a výskum),  
– pravidelná analýza a hodnotenie pokroku v oblasti manažérstva kvality,  
– monitorovanie úspešnosti opatrení v oblasti manažérstva kvality,  
– zverejňovanie výsledkov zo zisťovania spätnej väzby a prijímanie opatrení zaisťujúcich trvalé zlepšovanie systému vnútorného zabezpečenia kvality,

- konfrontovať dosiahnuté výsledky v oblasti systému vnútorného zabezpečenia kvality v národnom aj medzinárodnom kontexte,
- c) *Zabezpečiť udržateľnosť a rozvoj systému vnútorného zabezpečovania kvality*
  - sledovať trendy v oblasti kvality vzdelávania a aplikovať ich do prostredia univerzity,
  - zapájať sa do medzinárodných aktivít v oblasti manažérstva kvality v prostredí vysokých škôl,
  - výmena skúseností vo vnútornom prostredí univerzity (medzi fakultami).

*Indikátory:*

- a) *Počet aktívne zapojených pracovníkov na implementácii systémov súvisiacich s vnútorným systémom zabezpečovania kvality.*
- b) *Počet publikovaných a prezentovaných príspevkov týkajúcich sa systému vnútorného zabezpečovania kvality v prostredí univerzity.*
- c) *Počet iniciovaných a realizovaných podujatí s témou zlepšovania kvality (interné semináre, diskusie, konferencie – počet účastníkov).*
- d) *Počet aktívnych zástupcov univerzity v národných a medzinárodných štruktúrach na podporu manažérstva kvality na vysokých školách.*
- e) *Rozširovanie informovanosti o manažérstve kvality medzi študentmi a učiteľmi (prezentačné materiály, informovanie na web stránke, prezentačné tabule,...).*
- f) *Úspešnosť spätnej väzby – návratnosť prieskumov s problematikou kvality medzi akademickou obcou.*
- g) *Rozsah zapojenia iných univerzít do podujatí s témou kvality organizovaných univerzitou.*

