



UNIWERSYTET ROLNICZY
im. Hugona Kołłątaja w Krakowie

S T R A T E G I A

Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie
na lata 2021 – 2025

Kraków, czerwiec 2021 roku

W czasach, w których tak wiele się zmienia,
aktualne pozostaje przesłanie naszych poprzedników
z 1903 roku. Tak więc nasza Uczelnia nadal

**NIECH BĘDZIE PRZYBYTKIEM
MIŁOŚCI BOGA, OJCZYZNY, NAUKI**

Z błogostawieństwem

25. V. 03.

Jan Paweł II

1. Misja Uczelni

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kollątaja w Krakowie jest publiczną Uczelnią akademicką, prowadzącą specjalistyczną działalność badawczą i edukacyjną, obejmującą sektory rolniczy, żywnościowy, leśny oraz ochrony i kształtowania środowiska, we wszystkich aspektach ich funkcjonowania, tj.: przyrodniczym, technicznym, społecznym i ekonomicznym. Uczelnia rozwija i upowszechnia wiedzę, tworzy innowacje sprzyjające osiągnięciu bezpieczeństwa żywnościowego i neutralności klimatycznej, podnoszące konkurencyjność gospodarki bazującej na materiałach i procesach biologicznych, umożliwiających podejmowanie wyzwań społecznych i cywilizacyjnych. Uniwersytet Rolniczy to Uczelnia o zasięgu europejskim, ciągle doskonaląca realizowane procesy, predystynowana do szczególnego oddziaływania na region Europy Centralnej. Potencjał Uczelni wykorzystywany jest w działalności badawczej, wdrożeniowej oraz dydaktycznej, opartej na współpracy z podmiotami gospodarczymi i społecznymi oraz jednostkami administracji państwowej i samorządowej, jak również ciągle rozwijanej współpracy międzynarodowej prowadzonej z wiodącymi ośrodkami akademickimi Unii Europejskiej i świata.

Z nazwy Rolniczy, Uniwersytet kształci kadry nie tylko dla potrzeb rolnictwa i leśnictwa, ale całej gospodarki żywnościowej i sektora agrobiznesu, przywiązując szczególną uwagę do zdobywania wiedzy na bazie aktualnych osiągnięć naukowych, nabywania umiejętności w oparciu o wykorzystanie w procesie kształcenia najnowszych rozwiązań technicznych i technologii oraz kształtowania kompetencji społecznych z uwzględnieniem dynamiki, zmienności i różnorodności przemian cywilizacyjnych. Umożliwia także absolwentom bycie kreatywnym i odpowiedzialnym członkiem społeczeństwa.

W swojej działalności czerpie z dziedzictwa i wielowiekowej tradycji Uniwersytetu Jagiellońskiego, w którym w 1890 roku rozpoczęto nauczanie rolnictwa na poziomie akademickim. Godnym do naśladowania intelektualnym wzorem dla naszej Społeczności akademickiej jest patron Uniwersytetu Rolniczego – Hugo Kollątaj, współpracownik Komisji Edukacji Narodowej, wielki reformator Akademii Krakowskiej i prekursor utworzenia Katedry Rolnictwa.

Nawiązując do tradycji, Uniwersytet Rolniczy wypełnia podstawowe zadania rozwijania wiedzy, podnoszenia poziomu naukowego pracowników i kształcenia kadr naukowych oraz studentów z poszanowaniem wartości akademickich, w duchu odpowiedzialności za idee humanizmu, wolności, tolerancji, respektowania norm etycznych oraz kreowania postaw otwartości na ludzi, wiedzę i świat. Dbalność o zachowanie pamięci o naukowcach i nauczycielach, którzy przyczynili się do rozwoju Uniwersytetu Rolniczego, jest obowiązkiem współczesnych i przyszłych pokoleń pracowników, doktorantów i studentów Uczelni.

2. Cele strategiczne

Cele strategiczne Uczelni wynikają z nadrzędnego dążenia, którym jest rozwijanie potencjału badawczego i dydaktycznego oraz jego efektywne wykorzystanie, co wymaga ciągłego doskonalenia realizowanych procesów. Zasoby i oferta Uczelni są w szczególności ukierunkowane na rozwiązywanie problemów szeroko pojętego sektora agrobiznesu i obszarów wiejskich, co znajduje swoje odzwierciedlenie w hasle „Z natURY najlepsi”.

Realizując cel nadrzędny Uczelnia rozwija i doskonali platformę współpracy badawczej będącą odpowiedzią na potrzeby dynamicznie rozwijającej się gospodarki i społeczeństwa oraz ofertę dydaktyczną w dostosowaniu do obecnych i prognozowanych zmian na rynku pracy. Umożliwia ona także podejmowanie wyzwań definiowanych przez instytucje i organizacje działające na rzecz ochrony środowiska oraz rozwoju społeczności lokalnych, krajowych i międzynarodowych.

W Uczelni priorytet stanowi działalność badawczo-rozwojowa (B+R), rozumiana jako aktywność twórcza obejmująca badania naukowe i prace rozwojowe, podejmowana w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy oraz wykorzystania jej do tworzenia nowych zastosowań. W ten sposób Uczelnia wypełnia rolę twórcy wiedzy i innowacji oraz dostarczyciela doskonałości. Biorąc pod uwagę złożoność podejmowanych inicjatyw i zakres prowadzonej działalności, strategia Uczelni odnosi się do pięciu perspektyw, dla których określono czynniki sukcesu i strategie cząstkowe, miary i wskaźniki sukcesu oraz ryzyka. Za realizację strategii cząstkowych właściwych dla każdej z przyjętych perspektyw odpowiadają osoby pełniące w Uczelni funkcje kierownicze na poziomie zarządzania strategicznego.

A. Perspektywa – nauka i innowacje

Osoba odpowiedzialna: Prorektor ds. Nauki

Uczelnia jako wiodąca jednostka naukowa prowadząca badania interdyscyplinarne oraz rozwijająca wiedzę i wdrażająca rozwiązania oparte na wiedzy.

Czynniki sukcesu:

A.1. Wysoki poziom działalności naukowej

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none">– Zwiększanie liczby i poziomu publikacji w czasopiśmie naukowych o najwyższych wskaźnikach bibliometrycznych.– Zwiększanie skuteczności pozyskiwania środków na badania naukowe, w tym środków pozyskiwanych w konkursach międzynarodowych, takich jak granty Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC) i projekty badawczo-innowacyjne oraz innowacyjne (typu IA oraz RIA) w programach ramowych badań i innowacji Unii Europejskiej.
----------------------	--

A.2. Reputacja oraz wysoki poziom jakości i oddziaływanie nauki

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none">– Wzrost zaangażowania pracowników Uczelni w działalność prestiżowych gremiów naukowych i opiniotwórczych.– Zwiększanie skuteczności pozyskiwania środków na badania podstawowe i stosowane, realizowane we współpracy z podmiotami gospodarczymi.– Wzrost aktywności pracowników Uczelni w transferze wiedzy do gospodarki.
----------------------	--

A.3. Wysoki poziom komercjalizacji oraz wdrożeń będących wynikiem działalności B+R

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none">– Doskonalenie akademickiego systemu wspierania innowacji i przedsiębiorczości.– Dostosowanie oferty badawczej Uczelni do aktualnych potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego.– Rozwój działalności B+R w ramach interdyscyplinarnych zespołów badawczych oferujących kompleksowe rozwiązania problemów podmiotów gospodarczych.
----------------------	---

Miary i wskaźniki sukcesu:

1. Pozycja w uznanych rankingach międzynarodowych i krajowych – przynależność do grupy 1/3 najlepszych uczelni krajowych.
2. Kategoria dyscyplin naukowych podlegających ewaluacji jakości działalności naukowej w Uczelni – co najmniej 1/3 dyscyplin w kategorii A.

Założenia:	<ul style="list-style-type: none">– Prowadzenie badań w obszarach priorytetowych dla Uczelni, uwzględniających najnowsze trendy światowe w nauce i technice m.in. Rolnictwo 4.0 oraz Przemysł 4.0.– Zwiększanie udziału najlepszych krajowych i zagranicznych specjalistów w pracach naukowych prowadzonych w Uczelni.– Zwiększenie liczby pracowników odbywających staże naukowe w nowoczesnych jednostkach badawczych.– Wsparcie naukowców w budowaniu interdyscyplinarnych zespołów badawczych, zwłaszcza w obszarach priorytetowych dla Uczelni.
Ryzyka:	<ul style="list-style-type: none">– Ograniczenia w finansowaniu nauki i jej uzależnienie od sytuacji gospodarczej oraz politycznej.– Ograniczenia możliwości rozwoju kadr naukowych wynikające m.in. ze zmniejszającej się liczby studentów.– Drenaż kadry przez podmioty gospodarcze oferujące lepsze warunki pracy.

B. Perspektywa – kształcenie

Osoba odpowiedzialna: Prorektor ds. Kształcenia

Uczelnia kształcąca kadry o silnej pozycji na rynku pracy, posiadające wiedzę i umiejętności oraz kompetencje społeczne w pełni odpowiadające potrzebom rozwoju nowoczesnej gospodarki.

Czynniki sukcesu:

B.1. Wysoki poziom kształcenia

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none">– Zwiększanie w procesie kształcenia udziału specjalistów zewnętrznych, w tym pochodzących z nowoczesnego przemysłu.– Zwiększanie liczby staży i prac dyplomowych realizowanych we współpracy z partnerami strategicznymi.
----------------------	---

B.2. Nowoczesny proces kształcenia dostosowany do szybko zmieniających się uwarunkowań i potrzeb otoczenia zewnętrznego

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none">– Rozwój i unowocześnianie zaplecza oraz infrastruktury wykorzystywanej w procesie kształcenia oraz metod opartych na rozwiązaniach cyfrowych.– Rozwój elastycznych programów studiów umożliwiających indywidualizację rozwoju kompetencji, opartych na analizie przypadku i pracy zespołowej.
----------------------	---

	– Zwiększanie udziału partnerów strategicznych w tworzeniu i aktualizacji programów studiów.
--	--

B.3. Efektywne relacje i współpraca z instytucjami prowadzącymi edukację w całym łańcuchu wartości

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none"> – Wypracowanie wysokiej pozycji Uczelni, jako ważnego ogniwa pośredniczącego w łańcuchu tworzenia wartości edukacyjnych. – Rozwój studiów podyplomowych oraz innych form kształcenia specjalistycznego. – Rozwój form upowszechniania wiedzy wśród społeczeństwa, w szczególności na różnych poziomach kształcenia dzieci, młodzieży i dorosłych.
----------------------	---

Miary sukcesu:

1. Skuteczność kształcenia mierzona wskaźnikiem sukcesu ukończenia studiów przez kandydatów przyjętych na te studia – osiągnięcie wskaźnika > 75%.
2. Utrzymanie optymalnych relacji pomiędzy liczbą nauczycieli akademickich oraz studentów i doktorantów – osiągnięcie wskaźnika 1 nauczyciel na 11÷13 studentów i doktorantów.

Założenia:	<ul style="list-style-type: none"> – Intensyfikacja działalności promocyjnej oraz ciągłe poszerzanie współpracy ze szkołami średnimi. – Podnoszenie atrakcyjności oferty dydaktycznej w odpowiedzi na potrzeby rynku pracy i trendy zachowań społecznych. – Podnoszenie efektywności systemu zapewnienia jakości kształcenia. – Zwiększanie udziału partnerów strategicznych w kształtowaniu kompetencji studentów. – Rozszerzenie oferty i zasięgu różnych form edukacji, poprzez współpracę z podmiotami będącymi bliżej rynku (<i>extension</i>).
Ryzyka:	<ul style="list-style-type: none"> – Uwarunkowania demograficzne oraz zmniejszające się znaczenie rolnictwa w agregacji PKB kraju i Europy. – Niestabilny system finansowania szkolnictwa wyższego i różnych form doksztalcenia. – Niekorzystne zmiany na rynku pracy, np. recesja gospodarcza lub brak rąk do pracy.

C. Perspektywa – internacjonalizacja

Osoba odpowiedzialna: Prorektor ds. Współpracy z Zagranicą

Uczelnia rozpoznawalna w europejskiej przestrzeni badawczej i dydaktycznej, o uznanej pozycji międzynarodowej, prowadząca działalność odpowiadającą światowym wyzwaniom we współpracy z uznanymi zagranicznymi ośrodkami naukowymi.

Czynniki sukcesu:

C.1. Rozpoznawalność marki Uczelni na arenie międzynarodowej

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none"> – Uzyskanie międzynarodowych certyfikatów i akredytacji. – Poszerzenie współpracy instytucjonalnej w zakresie promocji oferty naukowo-dydaktycznej oraz wykorzystanie projektów realizowanych w Uczelni na potrzeby promocji marki Uniwersytetu.
----------------------	---

C.2. Skuteczna współpraca z uznanymi światowymi ośrodkami naukowymi

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none"> – Ciągłe podejmowanie inicjatyw w ramach umów o współpracy zawartych z zagranicznymi ośrodkami naukowo-dydaktycznymi. – Zwiększanie zaangażowania w międzynarodowe projekty, z uwzględnieniem partnerstw strategicznych. – Zwiększanie poziomu umiędzynarodowienia procesu kształcenia, w tym m.in. poprzez tworzenie wspólnych studiów z partnerem zagranicznym.
----------------------	---

C.3. Wysoki poziom wymiany międzynarodowej studentów, doktorantów i pracowników

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none"> – Wzrost skuteczności pozyskiwania i wykorzystania środków przeznaczonych na programy wspierające współpracę międzynarodową. – Zwiększenie mobilności studentów i doktorantów w ramach międzynarodowych programów wymiany. – Zwiększenie liczby staży pracowników w ramach projektów współpracy międzynarodowej.
----------------------	--

Miary i wskaźniki sukcesu:

1. Udział kadry Uczelni w przedsięwzięciach badawczych i dydaktycznych realizowanych w partnerstwie międzynarodowym – osiągnięcie wskaźnika > 20%.
2. Udział studentów uczestniczących w studiach międzynarodowych – osiągnięcie wskaźnika > 10%.

Założenia:	<ul style="list-style-type: none"> – Ciągłe poszerzanie oferty współpracy z instytucjami międzynarodowymi oraz uczelniami i instytutami naukowymi. – Poszerzenie oferty współpracy partnerów instytucjonalnych odgrywających kluczową rolę w rozwiązywaniu problemów międzynarodowych. – Przeznaczanie przez ministerstwo co raz większych środków na wspieranie współpracy i wymiany międzynarodowej, pozostające w dyspozycji instytucji finansujących. – Wzrost rangi wymiany i współpracy międzynarodowej w awansie naukowym nauczycieli akademickich.
Ryzyka:	<ul style="list-style-type: none"> – Długotrwała recesja gospodarki światowej i ryzyko związane z ograniczeniem mobilności studentów, doktorantów i pracowników. – Obawy studentów, doktorantów i pracowników związane z ich mobilnością – czynnik psychologiczny i środowiskowy.

D. Perspektywa – rozwój społeczny

Osoba odpowiedzialna: Prorektor ds. Ogólnych

Uczelnia odgrywająca kluczową rolę w regionie i kraju, jako instytucja i partner społeczny do rozwiązywania aktualnych wyzwań gospodarczych i cywilizacyjnych.

Czynniki sukcesu:

D.1. Kluczowy partner współpracy z podmiotami społecznymi oraz administracją publiczną

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none"> – Zwiększanie zaangażowania Uczelni w działalność organizacji i instytucji życia publicznego. – Doskonalenie kompetencji kadry w zakresie inicjowania współpracy z jednostkami społeczno-gospodarczymi i podejmowania wyzwań cywilizacyjnych.
----------------------	--

D.2. Stymulujący wpływ na rozwój regionu i kraju, uwzględniający zrównoważone wykorzystanie zasobów środowiska

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none">– Tworzenie pomostów współpracy instytucjonalnej i wymiany poglądów.– Promowanie rozwiązań służących zrównoważonemu rozwojowi i ochronie środowiska.– Aktywny udział w rozwiązywaniu problemów cywilizacyjnych regionu i kraju.
----------------------	---

D.3. Wysoce pozytywny odbiór społeczny działalności Uczelni

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none">– Aktywny marketing Uczelni i wzrost skuteczności przekazu informacyjnego.– Wzrost wykorzystania nowoczesnych kanałów informacji.– Budowanie wizerunku Uczelni na bazie osiągnięć pracowników, studentów i absolwentów.
----------------------	---

Miary i wskaźniki sukcesu:

1. Wpływ działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki – w okresie obowiązywania strategii osiągnięcie wskaźnika > 12 przedsięwzięć, w tym co najmniej 2 o oddziaływaniu międzynarodowym.
2. Udział kadry Uczelni w przedsięwzięciach popularno-naukowych realizowanych we współpracy z podmiotami społecznymi oraz administracją publiczną – osiągnięcie wskaźnika > 10%.

Założenia:	<ul style="list-style-type: none">– Zwiększanie roli Uczelni, jako instytucji naukowej i dydaktycznej kreującej rozwój społeczny regionu i kraju.– Wzrost skuteczności pozyskiwania partnerów instytucjonalnych odgrywających kluczową rolę w rozwiązywaniu problemów regionu i kraju.– Podnoszenie skuteczności działań promocyjnych i zacieśnianie współpracy z absolwentami.
Ryzyka:	<ul style="list-style-type: none">– Kryzys gospodarczy i brak stabilnej polityki gospodarczej.– Brak ujęcia działalności na rzecz rozwoju społecznego w ocenie dorobku pracowników i Uczelni.– Ograniczenia w zakresie możliwości finansowania działalności popularno-naukowej i promocyjnej.

E. Perspektywa – inwestycje i finanse

Osoba odpowiedzialna: Kanclerz

Uczelnia stabilna finansowo, posiadająca zasoby umożliwiające długoterminowy i zrównoważony wzrost potencjału niezbędnego dla rozwijania kapitału intelektualnego.

Czynniki sukcesu:

E.1. Efektywne zarządzanie zasobami kadrowymi, materialnymi i finansowymi Uczelni

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none">– Pełna informatyzacja i integracja procesów obiegu informacji i dokumentacji.– Wdrożenie i doskonalenie systemu monitorowania oraz zarządzania i oceny efektywności wykorzystania zasobów na podstawie budżetowania i controllingowego systemu informatycznego.
----------------------	---

E.2. Dostosowanie poziomu i struktury majątku do strategicznych planów rozwoju działalności badawczej, dydaktycznej i gospodarczej

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none"> – Wprowadzenie systemu otwartego dostępu do infrastruktury badawczej i dydaktycznej. – Koncentracja działalności badawczej w sieci nowoczesnych laboratoriów ogólnouczelnianych. – Podnoszenie efektywności realizowanych procesów gospodarczych.
----------------------	---

E.3. Utrzymanie płynności finansowej

Strategie cząstkowe:	<ul style="list-style-type: none"> – Efektywne zarządzanie finansami i alokacją środków. – Doskonalenie procesów planowania inwestycji i remontów. – Doskonalenie skuteczności systemu zamówień publicznych.
----------------------	---

Miary i wskaźniki sukcesu:

1. Poziom wykorzystania infrastruktury badawczej i dydaktycznej – osiągnięcie wskaźnika > 75% maksymalnych możliwości.
2. Wykonanie planu rzeczowo-finansowego przy zachowanej płynności finansowej Uczelni – osiągnięcie wskaźnika < 5% odchylenia wykonania od planu.

Założenia:	<ul style="list-style-type: none"> – Zachowanie właściwej struktury zasobów kadrowych uzależnionej od realizowanych zadań badawczych, dydaktycznych i organizacyjnych. – Racjonalne zwiększanie potencjału badawczego i dydaktycznego przy zachowaniu płynności finansowej Uczelni. – Racjonalne tworzenie i wykorzystanie zasobów oraz ciągle podnoszenie ich produktywności. – Urealnienie planowania i kontroli kosztów realizowanych procesów.
Ryzyka:	<ul style="list-style-type: none"> – Uzależnienie działalności Uczelni od gospodarki kraju i zmiennych założeń politycznych. – Brak stabilnej polityki państwa w zakresie finansowania nauki i szkolnictwa wyższego oraz ograniczenia w gospodarowaniu własnymi zasobami finansowymi. – Trudności w opracowaniu spójnego systemu wartościowania pracy.

3. Kluczowe czynniki sukcesu

A. Perspektywa – nauka i innowacje

A.1. Wysoki poziom działalności naukowej

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Uznawalność osiągnięć naukowych mierzona wartością wskaźników bibliometrycznych prac naukowych.	<ul style="list-style-type: none"> – Wartość indeksu h dla Uczelni > 78. – Liczba cytowań prac bez względu na rok ich wydania > 70 000. – Średnia w roku liczba punktów przypadająca 	<ul style="list-style-type: none"> – Ograniczenia w finansowaniu nauki. – Ograniczenia możliwości rozwoju kadr naukowych wynikające m.in. ze zmniejszającej się liczby studentów oraz spadek zainteresowania pracą naukową wśród najlepszych studentów.

	na jednego pracownika > 100.	
--	---------------------------------	--

A.2. Reputacja oraz wysoki poziom jakości i oddziaływanie nauki

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Środki pozyskiwane na badania B+R oraz badania prowadzone na zlecenie lub we współpracy z podmiotami gospodarczymi i społecznymi.	<ul style="list-style-type: none"> – Średnioroczny wzrost wartości środków pozyskiwanych na badania zamawiane > 5%. – Średnioroczny wzrost wartości środków pozyskiwanych na projekty B+R w trybie konkursowym > 5%. 	<ul style="list-style-type: none"> – Trwała recesja gospodarcza skutkująca redukcją wydatków na B+R w gospodarce.

A.3. Wysoki wskaźnik komercjalizacji oraz wdrożeń będących wynikiem działalności B+R

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Wartość transferu wyników badań i innowacyjnych technologii do gospodarki.	<ul style="list-style-type: none"> – Osiągnięcie wskaźnika transferu innowacji do gospodarki na poziomie 10% wartości środków pozyskiwanych na badania zamawiane. 	<ul style="list-style-type: none"> – Długotrwała recesja gospodarcza. – Brak zainteresowania innowacjami.

B. Perspektywa – kształcenie

B.1. Wysoki poziom kształcenia

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
<p>Wyniki ewaluacji jakości kształcenia, prowadzonych przez Polską Komisję Akredytacyjną oraz zagraniczne instytucje akredytacyjne.</p> <p>Ocena poziomu kształcenia w opinii ankietowej studentów i absolwentów oraz gremiów opiniotwórczych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pozytywne oceny z ewaluacji jakości kształcenia. - Ponad 90% pozytywnych opinii studentów i absolwentów. – Wysokie pozycje w rankingach krajowych i uwzględnienie Uczelni w renomowanych rankingach międzynarodowych. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mała zwrotność ankiet, dająca słabe podstawy do wnioskowania.

B.2. Nowoczesny proces kształcenia dostosowany do szybko zmieniających się uwarunkowań i potrzeb otoczenia zewnętrznego

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
<p>Zajęcia umożliwiające indywidualne kształtowanie kompetencji studenta, prowadzone z udziałem partnerów strategicznych.</p> <p>Zajęcia prowadzone z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz narzędzi cyfrowych, w tym z udziałem partnerów strategicznych.</p> <p>Prace dyplomowe realizowane na zlecenie przedsiębiorstw i instytucji.</p>	<p>– Docelowo osiągnięcie > 20% udziału ECTS w programach studiów, przypisanych zajęciom umożliwiającym indywidualne kształtowanie kompetencji studenta, w tym w ramach pracy zespołowej.</p> <p>– Docelowo osiągnięcie > 20% udziału liczby zajęć zapisanych w programach studiów prowadzonych z wykorzystaniem innowacyjnych metod i narzędzi cyfrowych.</p> <p>– Docelowo osiągnięcie > 50% udziału prac dyplomowych realizowanych na zapotrzebowanie przedsiębiorstw i instytucji.</p>	<p>– Ograniczone środki finansowe Uczelni oraz brak finansowania ze źródeł zewnętrznych.</p>

B.3. Efektywne relacje i współpraca z instytucjami prowadzącymi edukację w całym łańcuchu wartości

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
<p>Inicjatywy edukacyjne realizowane przez Uczelnię na zlecenie podmiotów i we współpracy z nimi.</p> <p>Uczestnicy studiów podyplomowych i innych form kształcenia specjalistycznego.</p>	<p>– Coroczny wzrost, co najmniej o 1 inicjatywę, liczby przedsięwzięć edukacyjnych wykonanych na zlecenie innych podmiotów.</p> <p>– Coroczny wzrost o 5% liczby uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia specjalistycznego.</p>	<p>– Brak środków finansowych na projekty edukacyjne.</p> <p>– Brak propozycji współpracy od instytucji prowadzących działalność edukacyjną.</p> <p>– Problemy finansowe osób zainteresowanych doksztalcaniem.</p>

C. Perspektywa – internacjonalizacja

C.1. Rozpoznawalność marki Uczelni na arenie międzynarodowej

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Międzynarodowe certyfikaty i akredytacje. Instytucje, naukowcy i osoby zainteresowane ofertą współpracy i wymiany międzynarodowej.	– Uzyskanie co najmniej 2 akredytacji międzynarodowych. – Zwiększenie liczby procedowanych spraw dotyczących akredytacji i certyfikatów o 20% na koniec okresu obowiązywania strategii.	– Ograniczenia instytucjonalne w zakresie wymiany międzynarodowej. – Niska znajomość języka obcego. – Recesja gospodarcza i ograniczenie wydatków z budżetu Uczelni na kosztowne działania międzynarodowe.

C.2. Skuteczna współpraca z uznanymi światowymi ośrodkami naukowymi

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Projekty międzynarodowe z uwzględnieniem partnerstw strategicznych. Aktywne umowy międzynarodowe z zagranicznymi podmiotami. Programy studiów przygotowane w kooperacji z partnerami międzynarodowymi.	– Wzrost o 20 % liczby wypracowanych nowych partnerstw i umów międzynarodowych. – Zwiększenie o 25 % liczby umów międzynarodowych oraz ich renowacji w okresie obowiązywania strategii. – Każdy Wydział w swojej ofercie dydaktycznej wykazuje przynajmniej jeden anglojęzyczny kierunek studiów.	– Ograniczenia instytucjonalne w zakresie wymiany międzynarodowej. – Recesja gospodarcza i ograniczenie wydatków z budżetu Uczelni na kosztowne działania międzynarodowe.

C.3. Wysoki poziom wymiany międzynarodowej studentów, doktorantów i pracowników

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Studenci, doktoranci i pracownicy Uczelni uczestniczących w wymianie międzynarodowej. Pracownicy z zagranicy biorących udział w działalności badawczej i dydaktycznej Uczelni.	– Osiągnięcie wskaźnika 100% doktorantów oraz 10% studentów uczestniczących w wymianie międzynarodowej. – Zwiększenie o 20% liczby pracowników uczestniczących w wymianie międzynarodowej	– Ograniczenia instytucjonalne w zakresie wymiany międzynarodowej. – Recesja gospodarcza i ograniczenie wydatków z budżetu Uczelni na kosztowne działania międzynarodowe.

	– Zwiększenie o 10% udziału liczby pracowników z zagranicy biorących udział w działalności badawczej lub dydaktycznej w Uczelni.	
--	--	--

D. Perspektywa – rozwój społeczny

D.1. Kluczowy partner współpracy z podmiotami społecznymi oraz administracją publiczną

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Przedsięwzięcia popularno-naukowe organizowane i realizowane wspólnie z partnerami strategicznymi. Środki pozyskane na przedsięwzięcia popularno-naukowe Uczelni.	– Wzrost liczby projektów realizowanych z partnerami strategicznymi, rocznie o 1 projekt. – Dążenie do pełnego finansowania przedsięwzięć popularno-naukowych Uczelni ze środków zewnętrznych – 100%.	– Konieczność ciągłego dostosowywania oferty współpracy co skutkuje wysokimi kosztami badań rynkowych. – Nieuwzględnianie w ocenie Uczelni działalności popularno-naukowej.

D.2. Stymulujący wpływ na rozwój regionu i kraju, uwzględniający zrównoważone wykorzystanie zasobów środowiska

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Udział w gremiach eksperckich. Rozwiązania służące zrównoważonemu rozwojowi i ochronie środowiska.	– Co najmniej 1 pracownik katedry współpracuje z gremium eksperckim – Opracowanie nowych ekspertyz i rozwiązań pokazowych lub wdrożeniowych, co najmniej 1 w katedrze rocznie.	– Wysokie uzależnienie działalności gremiów eksperckich od celów politycznych. – Uzależnienie upublicznienia ekspertyz od ich wyniku.

D.3. Wysoce pozytywny odbiór społeczny działalności Uczelni

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Skuteczność i efektywność działań marketingowych oraz	– Systematyczny wzrost, o 10% rocznie, zasięgu informacji, tj. liczby	– Niedoskonałość systemu monitorowania prowadzonej działalności marketingowej

działalności informacyjnej Uczelni.	osób lub instytucji z danej grupy docelowej, które miały kontakt z przekazem informacyjnym. – Systematyczny wzrost wskaźnika zapytań w grupach docelowych o 10% rocznie. – Systematyczny wzrost udziału absolwentów w przedsięwzięciach służących budowaniu pozytywnego wizerunku Uczelni o 10% rocznie.	i informacyjnej oraz powszechny chaos informacyjny. – Trudność w ocenie stopy zwrotu środków zainwestowanych w działalność informacyjną i promocyjną Uczelni.
-------------------------------------	--	--

E. Perspektywa – inwestycje i finanse

E.1. Efektywne zarządzanie zasobami kadrowymi, materialnymi i finansowymi Uczelni

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Wysoka produktywność wykorzystania posiadanych zasobów kadrowych i materialnych.	– Dążenie do maksymalnego wykorzystania czasu dyspozycyjnego pracowni i aparatury badawczej > 75%. – Podnoszenie dokładności prognozowania realizacji pensum dydaktycznego > 95%. – Podnoszenie dokładności prognozowania efektów działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych Uczelni > 95%.	– Powszechna niechęć do współpracy. – Ograniczenia w finansowaniu nauki i wysoka konkurencja jednostek naukowych. – Niekorzystna sytuacja demograficzna i dwustopniowość kształcenia umożliwiające zmianę kierunków studiów. – Zmniejszająca się rola kształcenia w obszarze rolnictwa, gospodarki żywnościowej i środowiska. – Trudności w opracowaniu spójnego systemu wartościowania pracy.

E.2. Dostosowanie poziomu i struktury majątku do strategicznych planów rozwoju działalności badawczej, dydaktycznej i gospodarczej

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Uzależnienie inwestycji i remontów od prognozowanego rozwoju działalności badawczej, dydaktycznej i gospodarczej Uczelni.	– Dążenie do maksymalnego wykonania przyjętych planów inwestycyjnych i remontowych > 90%.	– Zmienność sytuacji ekonomicznej poszczególnych branż sektora gospodarczego. – Niska świadomość pracowników badawczo-dydaktycznych o roli planowania

	– Podnoszenie dokładności planowania zamówień publicznych > 95%.	w skutecznym zarządzaniu przedsięwzięciami.
--	--	---

E.3. Utrzymanie płynności finansowej

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Wysoka efektywność zarządzania finansami i alokacją środków.	<ul style="list-style-type: none"> – Dążenie do utrzymania wskaźników płynności finansowej na optymalnym poziomie. – Dążenie do optymalnego wykorzystania funduszy i środków na nich zgromadzonych > 95%. 	<ul style="list-style-type: none"> – Wysokie uzależnienie finansowania działalności uczelni od budżetu państwa. – Zmieniające się i rosnące ograniczenia w zakresie zarządzania środkami publicznymi.

4. Konkluzja

Uzyskanie wysokiej efektywności prowadzonej działalności wymaga zbudowania odpowiedniego systemu zarządzania Uczelnią, który musi sprzyjać skutecznemu osiągnięciu celów, opartych na efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów kadrowych, materialnych oraz finansowych. W przypadku każdej Uczelni zasobem strategicznym jest kapitał ludzki, który ma zdolność pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i selekcjonowania informacji. W ten sposób staje się on posiadaczem wiedzy, która wpływa nie tylko na pozycję naukową i dydaktyczną Uczelni, ale także umożliwia podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów na każdym poziomie zarządzania. I wreszcie, to także motywacja tkwiąca w pracownikach, studentach i doktorantach Uczelni, podejmujących wyzwania stawiane przez gospodarkę i społeczeństwo.

Kluczowe czynniki sukcesu definiują najważniejsze uwarunkowania, rozumiane jako cele rozwojowe, które Uczelnia musi osiągnąć lub podjąć, aby skutecznie zrealizować swoją misję i wizję. Osiągnięcie celów rozwojowych jest w części uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi, ale jednocześnie stanowi miarę skuteczności strategii. Kluczowe czynniki sukcesu odnoszą się zarówno do uwarunkowań zewnętrznych, jak i wewnętrznych, dlatego w zarządzaniu Uczelnią wykorzystuje się informacje o efektach działalności naukowej i dydaktycznej, których pomiar jest usystematyzowany i prowadzony przez instytucje krajowe i międzynarodowe, w zbieżności do oceny określonej. Tylko tak utworzona baza jest źródłem rzetelnych informacji wspomagających podejmowanie decyzji, w tym decyzji strategicznych. Jednak sukces Uczelni nie zależy od samych mierników i wskaźników, lecz od działalności każdego członka wspólnoty Uczelni – od jego gotowości do podejmowania wyzwań, rzetelności i kreatywności, od wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych umożliwiających tworzenie właściwych relacji między członkami wspólnoty Uczelni.