



**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 materiał i procesach biologicznych, umożliwiające 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 i wdrożeniowej oraz dydaktycznej, opartej na współpracy z podmiotami gospodarczymi i społecznymi oraz jednostkami administracji państwowej i samorządowej, jak również ciągle rozwijanej współpracy międzynarodowej 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, umożliwiając 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 zadanie 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. Dbalosc 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 celu nadrzędnego, którym jest rozwijanie potencjału badawczego i dydaktycznego oraz jego efektywne wykorzystanie, co wymaga ciągłego doskonalenia realizowanych procesów i oferty. Zasoby i oferta Uczelni jest w szczególności ukierunkowana na rozwiązywanie problemów szeroko pojętego sektora agrobiznesu i obszarów wiejskich, co znajduje swoje odzwierciedlenie w hasle „Z natURY najlepsi”.

Realizując cel nadrzędny Uczelnia, dzięki przyjęciu i realizacji Strategii HRS-4R URK, rozwija i doskonali ofertę współpracy badawczej w dostosowaniu do potrzeb dynamicznie rozwijającej się gospodarki i społeczeństwa oraz ofertę dydaktyczną w dostosowaniu do obecnych i prognozowanych zmian na rynku pracy. Oferta badawcza i dydaktyczna Uczelni umożliwia także podejmowanie wyzwań definiowanych przez instytucje i organizacje działających na rzecz ochrony środowiska oraz rozwoju społeczności lokalnych, krajowych i międzynarodowych.

W Uczelni priorytet stanowi działalność badawczo-rozwojowa (B+R), rozumiana jako działalność twórcza obejmująca badania naukowe i prace rozwojowe, podejmowana w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy oraz wykorzystania tych zasobów do tworzenia nowych zastosowań. W ten sposób Uczelnia wypełnia rolę twórcy wiedzy i innowacji oraz dostawcy 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"><li>– Zwiększanie liczby i poziomu naukowej publikacji w czasopiśmie naukowych o najwyższych wskaźnikach bibliometrycznych</li><li>– 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 oraz prestiżowych konkursach krajowych: Międzynarodowe Agendy Badawcze oraz Maestro Narodowego Centrum Nauki</li></ul>
---------------------	---

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

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

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

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

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

### 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"><li>– Zwiększanie w procesie kształcenia udziału specjalistów zewnętrznych, w tym pochodzących z nowoczesnego przemysłu</li><li>– Zwiększanie liczby staży i prac dyplomowych realizowanych we współpracy z partnerami strategicznymi</li></ul>
---------------------	---

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

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

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

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

#### 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 do 11÷13 studentów i doktorantów

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

### 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"><li>– Uzyskanie międzynarodowych certyfikatów i akredytacji</li><li>– Poszerzenie współpracy instytucjonalnej w zakresie promocji oferty naukowo-dydaktycznej oraz wykorzystanie projektów realizowanych w Uczelni na potrzeby promocji marki Uczelni</li></ul>
---------------------	---

##### C.2. Skuteczna współpraca z uznanymi światowymi ośrodkami naukowymi

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

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

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

#### 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"><li>– Ciągłe poszerzanie oferty współpracy z instytucjami międzynarodowymi oraz uczelniami i instytutami naukowymi zagranicznymi przez ministerstwo</li><li>– Bogata oferta współpracy partnerów instytucjonalnych odgrywających kluczową rolę w rozwiązywaniu problemów międzynarodowych</li><li>– Co raz większe środki przeznaczone przez ministerstwo na wspieranie współpracy i wymiany międzynarodowej, pozostające w dyspozycji instytucji finansujących</li><li>– Ranga wymiany i współpracy międzynarodowej w awansie naukowym nauczycieli akademickich</li></ul>
Ryzyka:	<ul style="list-style-type: none"><li>– Długotrwała recesja gospodarki międzynarodowej i ryzyko związane z ograniczeniem mobilności studentów, doktorantów i pracowników</li><li>– Obawy studentów, doktorantów i pracowników związane z ich mobilnością – czynnik psychologiczny i środowiskowy</li></ul>

### 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"><li>– Zwiększanie zaangażowania Uczelni w działalność organizacji i instytucji życia publicznego</li><li>– Doskonalenie kompetencji kadry w zakresie podejmowania współpracy z jednostkami społeczno-gospodarczymi i podejmowania wyzwań cywilizacyjnych</li></ul>
---------------------	--

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

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

### D.3. Wysoce pozytywny odbiór społeczny działalności Uczelni

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

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

### 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"><li>– Pełna informatyzacja i integracja procesów obiegu informacji i dokumentacji</li><li>– Wdrożenie i doskonalenie systemu monitorowania oraz zarządzania i oceny efektywności wykorzystania zasobów w oparciu o budżetowanie i controllingowy system informatyczny</li></ul>
---------------------	---

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

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

##### E.3. Utrzymanie płynności finansowej

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



### Miary i wskaźniki sukcesu:

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

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

### 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"><li>– Wartość indeksu h dla Uczelni &gt; 78</li><li>– Liczba cytowań prac bez względu na rok ich wydania &gt; 70 000</li><li>– Średnia w roku liczba punktów przypadająca na jednego pracownika &gt; 100</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– ograniczenia w finansowaniu nauki;</li><li>– ograniczenia możliwości rozwoju kadr naukowych wynikające m.in. ze zmniejszającej się liczby studentów oraz zmniejszenia zainteresowania pracą naukową wśród najlepszych studentów.</li></ul>

##### 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"><li>– Średnioroczny wzrost wartości środków pozyskiwanych na badania zamawiane &gt; 5%</li><li>– Średnioroczny wzrost wartości środków pozyskiwanych na projekty B+R w trybie konkursowym &gt; 5%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– trwała recesja gospodarcza skutkująca redukcją wydatków na B+R w gospodarce.</li></ul>

**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	– Osiągnięcie wskaźnika transferu innowacji do gospodarki na poziomie 10% wartości środków pozyskiwanych na badania zamawiane	– długotrwała recesja gospodarcza; – brak zainteresowania innowacjami.

**B. Perspektywa – kształcenie****B.1. Wysoki poziom kształcenia**

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Wyniki ewaluacji jakości kształcenia, prowadzonych przez Polską Komisję Akredytacyjną oraz zagraniczne instytucje akredytacyjne  Ocena poziomu kształcenia w opinii ankietowej studentów i absolwentów oraz gremiów opiniodawczych	- 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	– 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
Zajęcia umożliwiające indywidualne kształtowanie kompetencji studenta, w tym z udziałem partnerów strategicznych  Zajęcia prowadzone z wykorzystaniem innowacyjnych metod i/oraz narzędzi cyfrowych, w tym z udziałem partnerów strategicznych	– Docelowo osiągnięcie > 20% udziału ECTS w programach studiów, przypisanych zajęciom umożliwiającym indywidualne kształtowanie kompetencji studenta, w tym w ramach pracy zespołowej – Docelowo osiągnięcie > 20% udziału liczby zajęć zapisanych w programach studiów prowadzonych z	– ograniczone środki finansowe Uczelni oraz brak finansowania ze źródeł zewnętrznych.

Prace dyplomowe realizowane na zapotrzebowanie przedsiębiorstw i instytucji	wykorzystaniem innowacyjnych metod i narzędzi cyfrowych – Docelowo osiągnięcie > 50% udziału prac dyplomowych realizowanych na zapotrzebowanie przedsiębiorstw i instytucji	
---	--	--

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

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
Inicjatywy edukacyjne realizowane przez Uczelnię na zlecenie lub we współpracy z innymi podmiotami  Uczestnicy studiów podyplomowych i innych form kształcenia specjalistycznego	– Coroczny wzrost liczby inicjatyw edukacyjnych wykonanych na zlecenie innych podmiotów przez Uczelnię co najmniej o 1 inicjatywę  – Coroczny wzrost liczby uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia specjalistycznego o 5%	– brak środków finansowych na projekty edukacyjne; – brak propozycji współpracy od instytucji prowadzących działalność edukacyjną; – problemy finansowe osób zainteresowanych doksztalcaniem.

## 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
<p>Projekty międzynarodowe z uwzględnieniem partnerstw strategicznych</p> <p>Aktywne umowy międzynarodowe z zagranicznymi podmiotami</p> <p>Programy studiów przygotowane w kooperacji z partnerami międzynarodowymi</p>	<p>– Wypracowanie nowych partnerstw i umów międzynarodowych o 20%</p> <p>– Zwiększenie o 25 % liczby umów międzynarodowych oraz ich renowacji w okresie obowiązywania strategii</p> <p>– Każdy Wydział w swojej ofercie dydaktycznej wykazuje przynajmniej jeden anglojęzyczny kierunek studiów</p>	<p>– ograniczenia instytucjonalne w zakresie wymiany międzynarodowej;</p> <p>– recesja gospodarcza i ograniczenie wydatków z budżetu Uczelni na kosztowne działania międzynarodowe.</p>

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

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
<p>Studenci, doktoranci i pracownicy Uczelni uczestniczących w wymianie międzynarodowej</p> <p>Pracownicy z zagranicy biorących udział w działalności badawczej i dydaktycznej Uczelni</p>	<p>– Osiągnięcie wskaźnika 100% doktorantów oraz 10% studentów uczestniczących w wymianie międzynarodowej</p> <p>– Zwiększenie o 20% liczby pracowników uczestniczących w wymianie międzynarodowej</p> <p>– Zwiększenie o 10% udziału liczby pracowników z zagranicy biorących udział w działalności badawczej lub dydaktycznej w Uczelni</p>	<p>– ograniczenia instytucjonalne w zakresie wymiany międzynarodowej;</p> <p>– recesja gospodarcza i ograniczenie wydatków z budżetu Uczelni na kosztowne działania międzynarodowe</p>

## D. Perspektywa – rozwój społeczny

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

Miary sukcesu	Cele	Ryzyka
<p>Przedsięwzięcia popularno-naukowe organizowane i realizowane wspólnie z</p>	<p>– Wzrost liczby projektów realizowanych z partnerami</p>	<p>– konieczność ciągłego dostosowywania oferty współpracy co skutkuje wysokimi kosztami badań rynkowych;</p>

partnerami strategicznymi środki pozyskane na przedsięwzięcia popularno-naukowe Uczelni	strategicznymi rocznie o 1 projekt – Dążenie do pełnego finansowania przedsięwzięć popularno-naukowych Uczelni ze środków zewnętrznych - 100%	– 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 rozwojowi zrównoważonemu 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 działalności informacyjnej Uczelni	– Systematyczny wzrost zasięgu informacji, tj. liczby osób lub instytucji z danej grupy docelowej, które miały kontakt z przekazem informacyjnym o 10% rocznie – Systematyczny wzrost wskaźnika zapytań w grupach docelowych o 10% rocznie – Systematyczny wzrost udziału absolwentów w przedsięwzięciach służących budowaniu pozytywnego wizerunku Uczelni o 10% rocznie	– niedoskonałość systemu monitorowania prowadzonej działalności marketingowej 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dążenie do pełnego wykorzystania czasu dyspozycyjnego pracowni i aparatury badawczej &gt; 75%</li> <li>– Podnoszenie dokładności prognozowania realizacji pensum dydaktycznego &gt; 95%</li> <li>– Podnoszenie dokładności prognozowania efektów działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych Uczelni &gt; 95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– powszechna niechęć do współpracy;</li> <li>– ograniczenia w finansowaniu nauki i wysoka konkurencja jednostek naukowych;</li> <li>– niekorzystna sytuacja demograficzna i dwustopniowość kształcenia umożliwiająca zmianę kierunków studiów;</li> <li>– zmniejszająca się rola kształcenia w obszarze rolnictwa, gospodarki żywnościowej i środowiska;</li> <li>– trudności w opracowaniu spójnego systemu wartościowania pracy.</li> </ul>

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dążenie do pełnego wykonania przyjętych planów inwestycyjnych i remontowych &gt; 90%</li> <li>– Podnoszenie dokładności planowania zamówień publicznych &gt; 95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmienność sytuacji ekonomicznej poszczególnych branż sektora gospodarczego;</li> <li>– niska świadomość pracowników badawczo-dydaktycznych o roli planowania w skutecznym zarządzaniu przedsięwzięciami.</li> </ul>

### E.3. Utrzymanie płynności finansowej

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

#### 4. Konkluzja

Uzyskanie wysokiej efektywności prowadzonej działalności wymaga zbudowania odpowiedniego systemu zarządzania Uczelnią, który musi sprzyjać skutecznemu osiągnięciu celów, opartym na efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów materialnych i kadrowych oraz finansowych. W przypadku każdej Uczelni zasobem strategicznym jest kapitał ludzki, który ma zdolność pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i selekcjonowania informacji. W ten sposób kapitał ludzki staje się 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, kapitał ludzki 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, jakie 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 w zbieżności do oceny określonej przez instytucje krajowe i międzynarodowe. Tylko taki pomiar dokonań jest źródłem rzetelnych informacji wspomagających podejmowanie decyzji, w tym decyzji strategicznych. Jednak sukces Uczelni nie zależy od samych mierników i wskaźników a tylko od działalności każdego członka wspólnoty Uczelni. Od jego gotowości do podejmowania wyzwań, od jego rzetelności i kreatywności, od jego wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych umożliwiających tworzenie właściwych relacji między członkami wspólnoty Uczelni.