



STRATEGIA

SZKOŁY GŁÓWNEJ GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO W WARSZAWIE

DO 2020 ROKU

Warszawa, czerwiec 2017

Redakcja:

Dr hab. Michał Pietrzak, prof. SGGW z wykorzystaniem:

T. Borecki, M. Pietrzak (red.) *Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie na lata 2011-2020*, Wyd. SGGW, Warszawa 2010.

Konsultacja: Komisja Rectorska ds. Rozwoju Uczelni

pod przewodnictwem

prof. dr hab. Kazimierza Banasika

w składzie:

Zespół ds. tematu 1: Doskonalić kształcenie

Kierownik: prof. dr hab. Kazimierz Tomala

Koordynator: mgr inż. Zbigniew Wagner

Członkowie: prof. dr hab. Krystyna Gutkowska,
dr inż. Jacek Bujko,
mgr inż. Rafał Bednarczyk

Zespół ds. tematu 2: Doskonalić badania naukowe

Kierownik: prof. dr hab. Marian Binek

Koordynator: dr inż. Anita Szczykutowicz

Członkowie: prof. dr hab. Tomasz Motyl,
dr Jan Sandecki

Zespół ds. tematu 3: Współpraca i umiędzynarodowienie

Kierownik: prof. dr hab. Michał Zasada

Koordynator: mgr Małgorzata Ciborowska

Członkowie: prof. dr hab. Marek Szyndel,
dr hab. Arkadiusz Orłowski, prof. SGGW

Zespół ds. tematu 4: Rozwijać transfer wiedzy do gospodarki

Kierownik: prof. dr hab. Aleksander Lisowski

Koordynator: dr Maciej Paszewski

Członkowie: prof. dr hab. Wanda Olech-Piasecka,
prof. dr hab. Henryk Runowski,
dr Wojciech Ożga

Zespół ds. tematu 5: Finanse i administracja

Kierownik: prof. dr hab. Kazimierz Banasik

Koordynator: dr inż. Władysław Skarżyński

Członkowie: prof. dr hab. Henryk Żybura

Spis treści:

- 1. Misja i wartości SGGW**
- 2. Wizja przyszłości SGGW**
- 3. Założenia strategii SGGW**
- 4. Tematy strategiczne SGGW**
- 5. Mapa strategii SGGW**
- 6. Cele strategiczne SGGW i ich mierniki**

ANEKS: Definicje podstawowych pojęć

1. Misja i wartości SGGW

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego jest nowoczesnym uniwersytetem przyrodniczym, sięgającym swoimi korzeniami do powołanego w 1816 r. Instytutu Agronomicznego w Marymoncie. Instytut ten powołany z inicjatywy wybitnych polityków i działaczy gospodarczych m.in. Stanisława Staszica w swoich założeniach prowadził nie tylko kształcenie i badania, ale również upowszechniał wiedzę w praktyce społeczno-gospodarczej. W sposób znaczący przyczynił się on do rozwoju gospodarczego i intelektualnego XIX-wiecznej Polski.

Hołdując tradycji, nasza Uczelnia prowadzi badania naukowe zarówno w szeroko rozumianym zakresie nauk przyrodniczych, ale również w naukach społecznych, humanistycznych i technicznych. SGGW dąży do doskonalenia kształcenia i badań naukowych oraz upowszechniania osiągnięć nauki poprzez transfer wiedzy do gospodarki. Wychodząc naprzeciw społecznemu zapotrzebowaniu SGGW prowadzi różne formy kształcenia przez całe życie oraz wspiera Uniwersytet trzeciego wieku. Uczelnia przywiązuje dużą wagę do współpracy z zagranicą poprzez wspólne badania i kształcenie, upatrując swoją szczególną rolę we współpracy z krajami Unii Europejskiej oraz Europy Wschodniej. Działając na poziomie zarówno lokalnym, jak i globalnym SGGW w szczególny sposób dba o jakość kształcenia a tym samym o wysoki poziom absolwentów.

Uczelnia traktuje człowieka, jako największe swoje bogactwo i dba o dobre relacje międzyludzkie oraz rozwój intelektualny. Jest otwarta na potrzeby Warszawy, Mazowsza i całego kraju w dydaktyce, badaniach, i różnych formach współpracy ze swoim otoczeniem gospodarczym. SGGW wychowując studentów dąży do ukształtowania otwartego światopoglądu, tolerancji, patriotyzmu, uczciwości, rzetelności naukowej, szacunku dla wszystkich ludzi.

Pamiętając o swoich korzeniach i jednocześnie przygotowując się do wyzwań przyszłości Uczelnia deklaruje wypełnianie następującej misji:

Misją Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego jest służyć rozwojowi gospodarczemu i intelektualnemu polskiego społeczeństwa ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wiejskich, gospodarki żywnościowej i szeroko rozumianego środowiska przyrodniczego.

Stawiamy sobie za cel prowadzenie na najwyższym poziomie badań naukowych i kształcenia oraz działalności wdrożeniowej.

Podstawą tożsamości i sukcesów naszej uczelni są wartości takie jak: profesjonalizm, dbałość o jakość, pracowitość oraz innowacyjność.

2. Wizja przyszłości SGGW

Wizja przyszłości wyznacza kierunek dążeń Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w najbliższych latach. Wizja obrazuje pożądany stan Uczelni *Anno Domini* 2020 – jest busolą dla strategii.

Wizja SGGW w 2020 roku:

	• Wysoka jakość studentów
Perspektywa	• Większa liczba i wyższa ranga projektów badawczych
interesariuszy	• Silniejsza więź z praktyką gospodarczą, jako odbiorcą usług badawczo-doradczych
	• Kształcenie kompetencji przydatnych na rynku pracy, większa mobilność studentów i doktorantów, uczelnia jeszcze bardziej przyjazna studentom
Perspektywa procesów	• Zwiększona aktywność w środowisku naukowym w kraju i zagranicą, większa międzynarodowa widoczność badań • Transfer wiedzy do gospodarki znaczącym filarem działalności Uczelni
	• Rozwój zaplecza bibliotecznego i informatycznego dla dydaktyki
Perspektywa potencjału	• Kadra naukowa – zmotywowana, mobilna, dbająca o szybki rozwój naukowy • Zarządzanie uczelnią – sprawna i przyjazna administracja, doskonalenie systemu zarządzania jakością kształcenia, skuteczne wdrażanie strategii
Perspektywa finansowa	• Stabilne finansowanie działalności na odpowiednim poziomie dzięki wzrostowi przychodów oraz poprawie efektywności kosztowej

3. Założenia strategii SGGW

Zgodnie ze swoją tożsamością wynikającą z misji oraz aspiracjami wyrażonymi w wizji przyszłości - Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego zamierza koncentrować się na rozwoju trzech filarów funkcjonowania Uczelni: kształcenia, badań naukowych oraz transferu wiedzy do gospodarki. Każdy z tych obszarów wiąże się z istotnymi wyzwaniami, jakie stawia przed szkołami wyższymi współczesne otoczenie.

Postępujący niż demograficzny będzie powodował narastającą w coraz większym stopniu dysproporcję pomiędzy rozbudowaną w skali kraju podażą usług w zakresie edukacji wyższej a słabnącym popytem na nią. SGGW chce dbać o jakość przyjmowanych studentów starając się jednocześnie wykorzystywać swój potencjał dydaktyczny. W tym celu niezbędne będzie stałe doskonalenie jakości kształcenia oraz dostosowywanie programów do oczekiwań i potrzeb rynku pracy.

Procesy globalizacji obejmują swym zasięgiem nie tylko gospodarkę, ale również świat kultury i nauki. Tymczasem wyniki polskich badań nie są dostatecznie widoczne na arenie międzynarodowej. Udział polskich uczelni w światowym „podziale pracy” badawczej jest relatywnie niski w stosunku do potencjału krajowego środowiska akademickiego. SGGW zamierza doskonalić swoje kadry naukowe, tak, aby zdobywać coraz wyższą pozycję w ocenie parametrycznej, uzyskiwać status Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego dla Wydziałów oraz realizować projekty badawcze – nie tylko liczniejsze, ale również o coraz wyższej randze – w tym duże granty międzynarodowe.

Współczesne realia społeczno-gospodarcze powodują, że humboldtowski model uniwersytetu przestaje spełniać oczekiwania interesariuszy szkół wyższych. SGGW będzie dążyć do spełnienia założeń nowoczesnego modelu uniwersytetu III generacji. Strategia SGGW zakłada rozwój procesów transferu wiedzy do gospodarki – tak, aby ta sfera działalności Uczelni stopniowo stawała się aktywnością równorzędną dla dydaktyki i nauki.

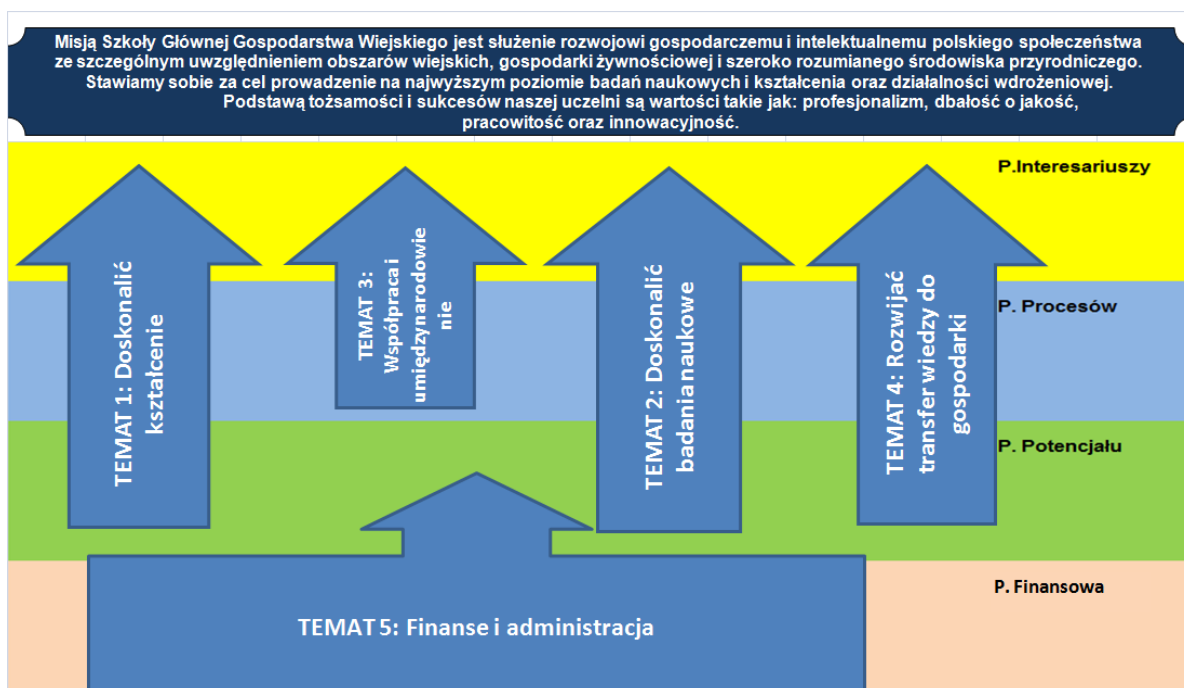
Powyższe założenia strategiczne Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego zamierza osiągnąć poprzez symultaniczną realizację pięciu tematów strategicznych (rysunek 1). Każdy z tematów w inny, ale komplementarny sposób przyczynia się do wdrożenia strategii:

- **Temat 1: Doskonalić kształcenie** – poprzez umacnianie i zabezpieczanie pozycji konkurencyjnej SGGW na coraz trudniejszym rynku edukacyjnym;
- **Temat 2: Doskonalić badania naukowe** – poprzez rozwój kadry akademickiej skutkujący prestiżowymi projektami i znaczącymi wynikami badań;
- **Temat 3: Współpraca i umiędzynarodowienie** – poprzez intensywniejsze włączenie Uczelni w międzynarodowy obieg myśli naukowej i wymianę akademicką, wspierając tym samym doskonalenie badań, jak również poprawę oferty dydaktycznej;

- **Temat 4: Rozwijać transfer wiedzy do gospodarki** – poprzez zacieśnianie więzi SGGW z otoczeniem gospodarczym i tworzenie warunków do owocnej dla obu stron współpracy;
- **Temat 5: Finanse i administracja** – poprzez zabezpieczenie długofalowych potrzeb ekonomicznych SGGW oraz wsparcie ze strony sprawnej administracji pomagającej pracownikom w rozwijaniu badań i wdrożeń oraz studentom w procesie kształcenia.

Należy mieć na uwadze, że SGGW jest systemem powiązanych elementów i tylko łączna, symultaniczna realizacja poszczególnych tematów strategicznych pozwoli odnieść Uczelni sukces. Tematy te pozostają bowiem we wzajemnej interakcji. Przykładowo nie jest możliwe kształcenie na wysokim poziomie akademickim bez prowadzenia własnych badań. Również doświadczenia w transferze wiedzy do gospodarki istotnie wzbogacają treści dydaktyczne o aspekty praktyczne, ułatwiając absolwentom spełnienie wymagań rynku pracy. Ponadto, silna współpraca z otoczeniem gospodarczym ułatwia planowanie atrakcyjnych projektów naukowych. Z kolei istotne osiągnięcia naukowe i ich odpowiednie upowszechnianie przyciągają zainteresowanie podmiotów biznesowych i instytucji umożliwiając rozwój współpracy z otoczeniem.

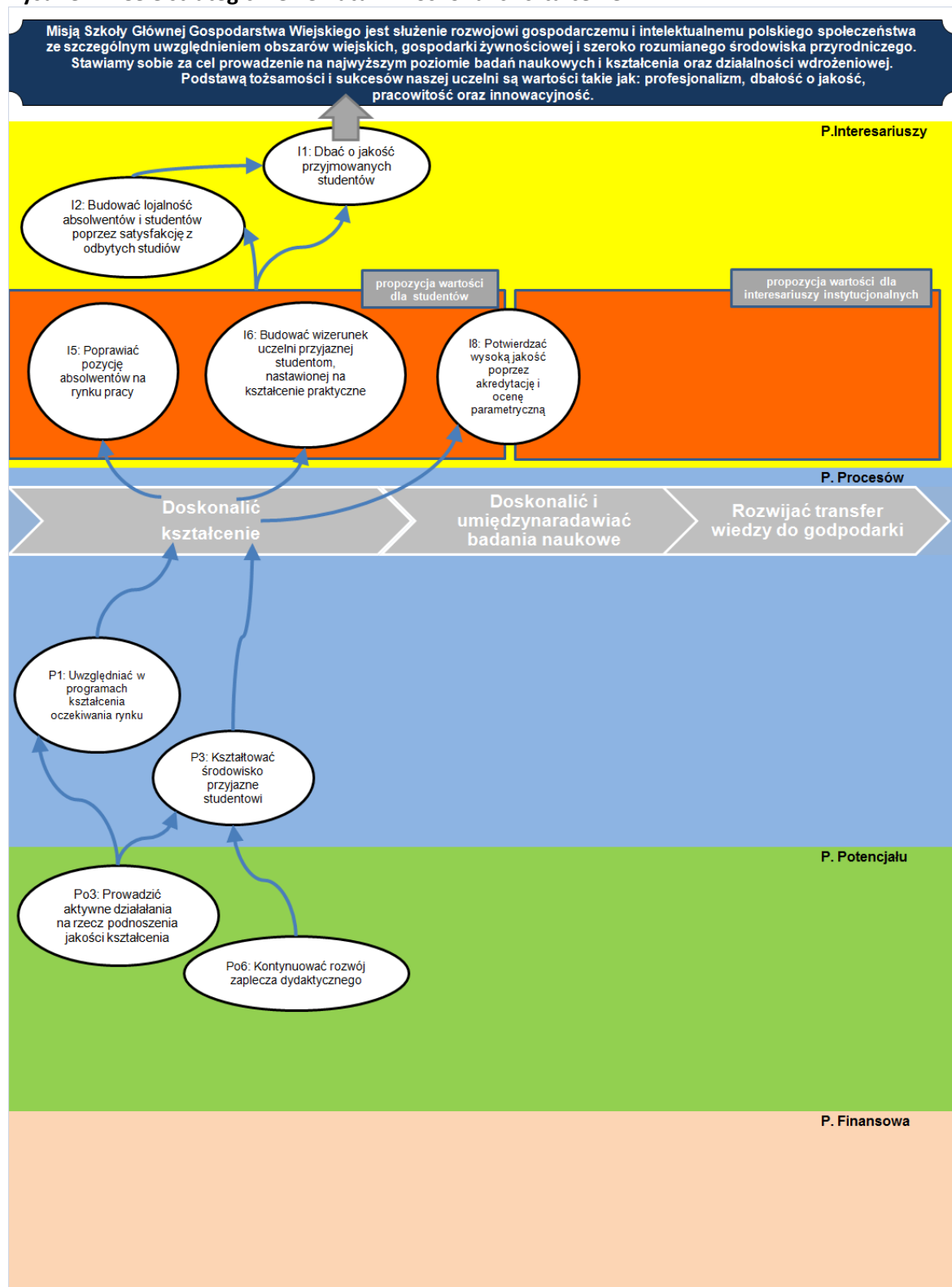
Rysunek 1. Tematy strategiczne – główne obszary działań wdrażających Strategię SGGW



4. Tematy strategiczne SGGW

4.1. Temat 1: Doskonać kształcenie

Rysunek 2. Cele strategiczne Tematu 1: Doskonać kształcenie



W duchu swojej wieloletniej tradycji - Uczelnia będzie kłaść szczególny nacisk na jakość kształcenia, która jest gwarantem wysokiego poziomu absolwentów i ich przydatności w gospodarczym i intelektualnym rozwoju kraju. Stabilna, wysoka jakość nie jest dziełem przypadku ani wybitnych jednostek lecz odpowiedniej organizacji i zarządzania. Zapewnienie wysokiej jakości oferty dydaktycznej Uczelni wymaga nie tylko zdefiniowania efektów kształcenia, ale powszechnego ich stosowania i weryfikowania oraz systematycznego doskonalenia. Jakość kształcenia w Uczelni odnosi się do wszystkich aspektów procesu dydaktycznego. Określa ona stopień, w jakim elementy procesu kształcenia spełniają wymagania stawiane przez interesariuszy Uczelni. SGGW zamierza rozwijać istniejący system zapewniania jakości, aby nieustannie doskonalić programy kształcenia (**cel Po3**). Wyrazem tego będzie bieżący monitoring jakości dydaktyki poprzez hospitacje zajęć oraz systematyczna aktualizacja programów i opisów modułów kształcenia pod kątem oczekiwań rynku pracy. Zmiana programów kształcenia i sylabusów w kolejnym cyklu dydaktycznym powinna wynikać z dążenia do wypełnienia wymagań stawianych przez interesariuszy Uczelni.

Aktywnym działaniom na rzecz jakości kształcenia powinien towarzyszyć rozwój zaplecza dydaktycznego (**cel Po6**). W ostatnich latach SGGW osiągnęła – dzięki wielkiemu wysiłkowi inwestycyjnemu – satysfakcjonujący rozwój bazy dydaktycznej w postaci nowych budynków wyposażonych w nowoczesne sale wykładowe. Obecnie rozwój zaplecza dydaktycznego powinien w większej mierze opierać się na „miękkiej” infrastrukturze, aby umożliwić kształcenie studentów na najwyższym poziomie. Podstawą kształcenia uniwersyteckiego jest dostęp do aktualnej myśli naukowej. Uczelnia zamierza rozszerzać i unowocześniać zbiory biblioteczne – zarówno w postaci tradycyjnej, jak również pełnotekstowych zbiorów elektronicznych. Realizacja tych zamierzeń umożliwi łatwiejszy dostęp do najnowszej wiedzy specjalistycznej, która w coraz większym stopniu będzie również dostępna w wygodnej dla użytkownika formie zapisów elektronicznych. Rozwój zaplecza dydaktycznego zakłada również większą informatyzację procesów kształcenia. Doskonalenie potencjału informatycznego uczelni umożliwi nowoczesne kształcenie z wykorzystaniem technik komputerowych i telekomunikacyjnych. Jest to warunek niezbędny do dobrego przygotowania absolwentów do pracy na rzecz współczesnej gospodarki i społeczeństwa.

Dzięki rozwojowi zaplecza dydaktycznego oraz aktywnym działaniom na rzecz podnoszenia jakości kształcenia SGGW będzie modernizować kierunki i treści kształcenia w celu ciągłego dostosowywania swojej oferty edukacyjnej do potrzeb i oczekiwań rynku pracy. Uczelnia zamierza koncentrować swoje wysiłki na dużym nasyceniu zajęć elementami nauczania praktycznego, technik komputerowych oraz skutecznym kształceniu znajomości języków obcych (**cel P1**). Programy kształcenia powinny być zorientowane na potrzeby rynku i uwzględniać oczekiwania otoczenia zewnętrznego uczelni, mieć powiązanie z praktyką i prowadzić do przygotowania absolwentów do

podjęcia pracy zgodnej z kierunkiem kształcenia. Dostosowując kierunki studiów i efekty kształcenia do potrzeb rynku pracy SGGW zamierza koncentrować wysiłki na angażowaniu przedstawicieli otoczenia zewnętrznego w kształtowanie programów, w tym również w prowadzenie części zajęć. Istotne będzie także zwiększanie zajęć o charakterze praktycznym z wykorzystaniem technologii informatycznych. Zajęcia z wykorzystaniem laboratoriów komputerowych przyczynią się do lepszej znajomości ich stosowania w pracy zawodowej przez absolwentów SGGW.

Traktując przyjazność wobec studenta jak jeden z priorytetowych wyróżników swojej oferty SGGW będzie dążyć do ukształtowania środowiska jeszcze bardziej ukierunkowanego na wspieranie studentów i doktorantów w ich rozwoju naukowym, kulturalno-społecznym i sportowym od rekrutacji począwszy, poprzez dydaktykę i obsługę administracyjną, na współpracy z absolwentami skończywszy (**cel P3**). Ważnym aspektem przyjazności wobec studenta będzie dostępność nauczycieli akademickich umożliwiającą lepszy kontakt ze studentami.

Współczesny rynek edukacyjny staje się coraz bardziej konkurencyjny, dlatego też SGGW musi systematycznie dążyć do pozytywnego wyróżniania swojej oferty – oferując odbiorcom swoich usług atrakcyjną propozycję wartości:

- Jednym z kluczowych kryteriów oceny oferty edukacyjnej jest możliwość poprawienia pozycji zawodowej danej osoby na rynku pracy poprzez wyposażenie absolwenta w kwalifikacje wysoko cenione przez przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne i społeczne (**cel I5**);
- Jednym ze sposobów wyróżnienia jest sposób postrzegania uczelni tj. jej wizerunek na rynku edukacyjnym; SGGW chce być postrzegana jako uczelnia przyjazna studentom oraz wyróżniać się w świadomości kandydatów, studentów i absolwentów naciskiem kładzionym na praktyczne aspekty kształcenia (**cel I6**);
- Specyfiką usług jest trudność w ocenie ich jakości, szczególnie *a priori*; Wynika stąd duża rola formalnego potwierdzenia wysokiej jakości usług przez niezależne instytucje co implikuje dążenie SGGW do pozytywnych, w tym wyróżniających akredytacji Polskiej Komisji Akredytacyjnej - PKA (**cel I8¹**).

Zapewnienie studentom/kandydatom atrakcyjnej propozycji wartości powinno zaowocować pożądanymi rezultatami na rynku kształcenia. Obecnie oferta dydaktyczna uczelni w coraz większym stopniu jest postrzegana jako usługa rynkowa podlegająca zarówno porównaniu z ofertami konkurencyjnymi jak i krytycznej ocenie. W tej sytuacji Uczelnia będzie dążyć do tego, aby wysoka satysfakcja studentów i absolwentów kształtowała lojalne postawy wobec SGGW (**cel I2**). Lojalność

¹ Uwaga: cel I8 pojawia się zarówno w Temacie 1, jak i w Temacie 2. W ramach Tematu 1: Doskonalić kształcenie, do celu tego przypisane są mierniki I8M2 oraz I8M3 dotyczące akredytacji PKA. W ramach Tematu 2: Doskonalić badania naukowe, do celu I8 przypisany jest miernik I8M1 dotyczący ocen parametrycznych.

należy tu rozumieć jako: chęć studentów I stopnia do kontynuacji nauki na SGGW w ramach studiów II a następnie III stopnia oraz studiów podyplomowych a także jako rozpowszechnianie pozytywnej opinii o SGGW wśród rodziny i znajomych. Wzrost tak rozumianej lojalności powinien przyczyniać się do osiągnięcia celu I1. Aktualną liczbę studentów SGGW można określić jako optymalną. Problemem jest nasilająca się oddziaływanie ze strony takich czynników jak m.in.: niekorzystne tendencje demograficzne, system finansowania szkolnictwa, konkurencja licznych szkół wyższych, w tym prywatnych oraz duża liczba studentów niestacjonarnych. Czynniki te tworzą presję na obniżanie się poziomu kandydatów. Żeby temu zapobiegać, a jednocześnie zapewnić odpowiedni poziom wykorzystania potencjału dydaktycznego - Uczelnia zamierza utrzymać dotychczasową dbałość o jakość m.in. dzięki dążeniu do bycia w większym stopniu uczelnią ogólnokrajową niż regionalną poprzez pozyskiwanie zdolnych studentów z całego kraju (**cel I1**).

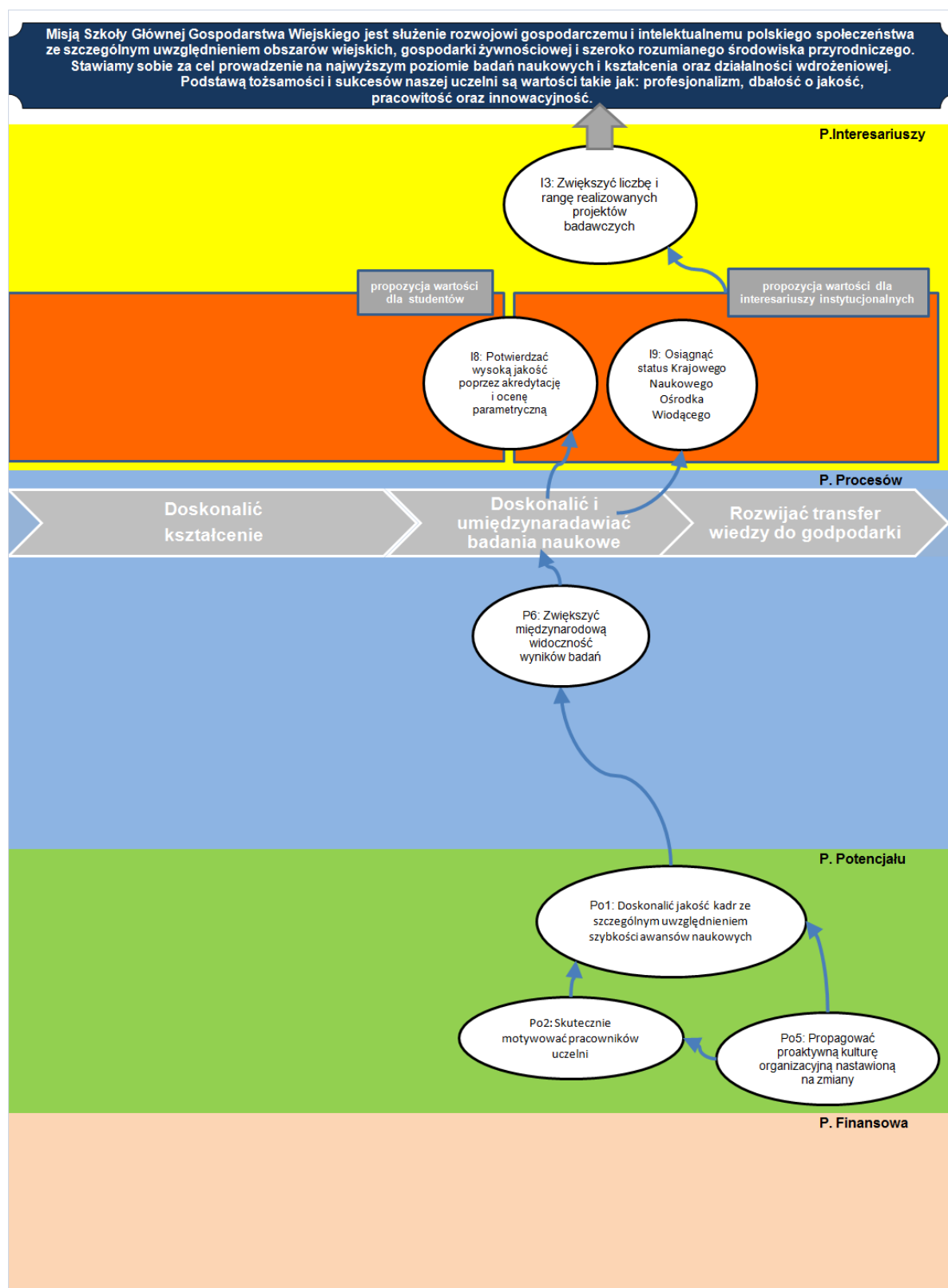
Osiągnięcie rezultatów zdefiniowanych celami strategicznymi I1-I2 będzie praktycznym przejawem realizacji zadeklarowanej misji Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w odniesieniu do kształcenia i ostatecznym kryterium sukcesu wdrożenia założeń strategicznych Tematu 1 w życie (rysunek 2).

5.2. Temat 2: Doskonać badania naukowe

Doskonalenie funkcjonowania Uczelni w zakresie badań naukowych - wymaga rozwoju odpowiedniego potencjału, którego najważniejszym elementem są ludzie. SGGW dąży do ciągłego doskonalenia kadr co będzie przejawiało się skracaniem okresu kolejnych awansów naukowych, a w szczególności osiągania stopnia doktora habilitowanego oraz tytułu profesora (**cel Po1**).

Doskonalenie jakości kadr będzie wiązało się z opracowaniem i wdrożeniem nowoczesnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi uczelni. SGGW w ostatnim okresie zaktualizowała system oceny pracowników. Dalszym krokiem w tym celu będzie doskonalenie sposobów motywowania (w tym poprzez fundusz na badania naukowe i stypendia dla wyróżniających się doktorów i doktorów habilitowanych) pracowników zogniskowanych na skutecznej realizacji założeń strategii SGGW (**cel Po2**). Ze względu na uniwersytecki charakter Uczelni – obejmującej różnorodne wydziały – istotna rola w zakresie rozwoju systemów motywacyjnych przypada wydziałom. Władze poszczególnych wydziałów SGGW będą rozwijać systemy motywacyjne dostosowane do specyfiki aktywności badawczej w danej dyscyplinie naukowej.

Rysunek 3. Cele strategiczne Tematu 2: Doskonać badania naukowe



Wdrożenie ambitnych zamierzeń strategicznych SGGW oznacza zmiany w wielu aspektach funkcjonowania uczelni. Wdrożenie zmian nie będzie możliwe bez ich akceptacji przez znaczącą część społeczności akademickiej. SGGW zamierza rozwijać koncepcję zarządzania strategicznego uczelnią aby uzasadniać i wyjaśniać kierunek zmian oraz propagować kulturę organizacyjną bazującą na naczelnym wartościach: profesjonalizmie, dbałości o jakość badań i kształcenia, pracowitości oraz w szczególności – innowacyjności i otwartości na zmiany (**cel Po5**). Proaktywna, nastawiona na zmiany, kultura organizacyjna będzie sprzyjać realizacji pozostałych celów z perspektywy potencjału. Skuteczne wdrożenie strategii wymaga włączenia się wydziałów SGGW w tworzenie i realizowanie własnych planów strategicznych dla swoich jednostek – twórczo wkomponowanych w założenia Strategii Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2020 roku.

Skutecznie zmotywowana kadra, dążąca do szybkich awansów naukowych – będzie w większym stopniu publikować w renomowanych czasopismach naukowych. Duża liczba publikacji naukowych nie zawsze idzie w parze z ich jakością i prestiżem. SGGW będzie dążyć do zwiększenia widoczności na arenie międzynarodowej wyników badań swoich pracowników poprzez liczniejsze publikacje w periodykach posiadających współczynnik wpływu *Impact Factor* (IF) oraz wzrost liczby cytowań (**cel P6**). W czasopismach z IF ukazuje się większość istotnych dla danej dziedziny nauki publikacji, podczas gdy czasopisma spoza tej grupy uznawane są zazwyczaj za drugorzędne. Wpłynie to na wzrost liczby cytowań publikacji pracowników poszczególnych wydziałów które będą weryfikowane w oparciu o bazę Web of Science (Knowledge). Web of Science umożliwia przeszukiwanie ponad 12.000 czasopism i 148.000 sprawozdań z konferencji w dziedzinach nauk ścisłych, nauk społecznych, sztuki i nauk humanistycznych. Wzrost liczby cytowań wykazywanych w międzynarodowych bazach bibliograficznych będzie świadczył o jakości i zwiększonej widoczności wyników badań na arenie międzynarodowej.

Obecnie sfera badań naukowych, w tym pozyskiwania na nie funduszy, w coraz większym stopniu przypomina konkurencyjny rynek, stąd też SGGW musi systematycznie dążyć do pozytywnego wyróżniania swojej oferty w tym zakresie. Specyfiką usług, w tym również w obszarze badań naukowych jest trudność w ocenie ich jakości. Wynika stąd duża rola formalnego potwierdzenia wysokiej jakości usług przez niezależne instytucje. Wskazuje to potrzebę dążenia SGGW do uzyskiwania jak najwyższych not w ocenie parametrycznej wydziałów Uczelni (**cel I8**). Niezwykle ważnym obszarem aspiracji SGGW jest osiągnięcie przez najlepsze Wydziały statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego – KNOW (**cel I9**). Osiągnięcie takiego statusu to nie tylko olbrzymi prestiż i efekt wizerunkowy dla wydziału i Uczelni, ale także istotny strumień dodatkowych środków finansowych.

Realizacja powyższych zamierzeń Uczelni powinna zaowocować osiągnięciem **celu I3²**. SGGW aspiruje do bycia wiodącą uczelnią badawczą w kraju w obszarze zdefiniowanej misji, co wymaga prowadzenia badań na światowym poziomie. Gwarantem tego jest nie tylko duża aktywność badawcza, ale również dbałość o odpowiednią rangę realizowanych projektów badawczych. Osiągnięcie celu strategicznego I3 (w zakresie mierników I3M3 oraz I3M4 – dotyczących krajowych projektów badawczych) będzie praktycznym przejawem realizacji zadeklarowanej misji Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w odniesieniu do doskonalenia badań naukowych i ostatecznym kryterium sukcesu wdrożenia założeń strategicznych Tematu 2 w życie (rysunek 3).

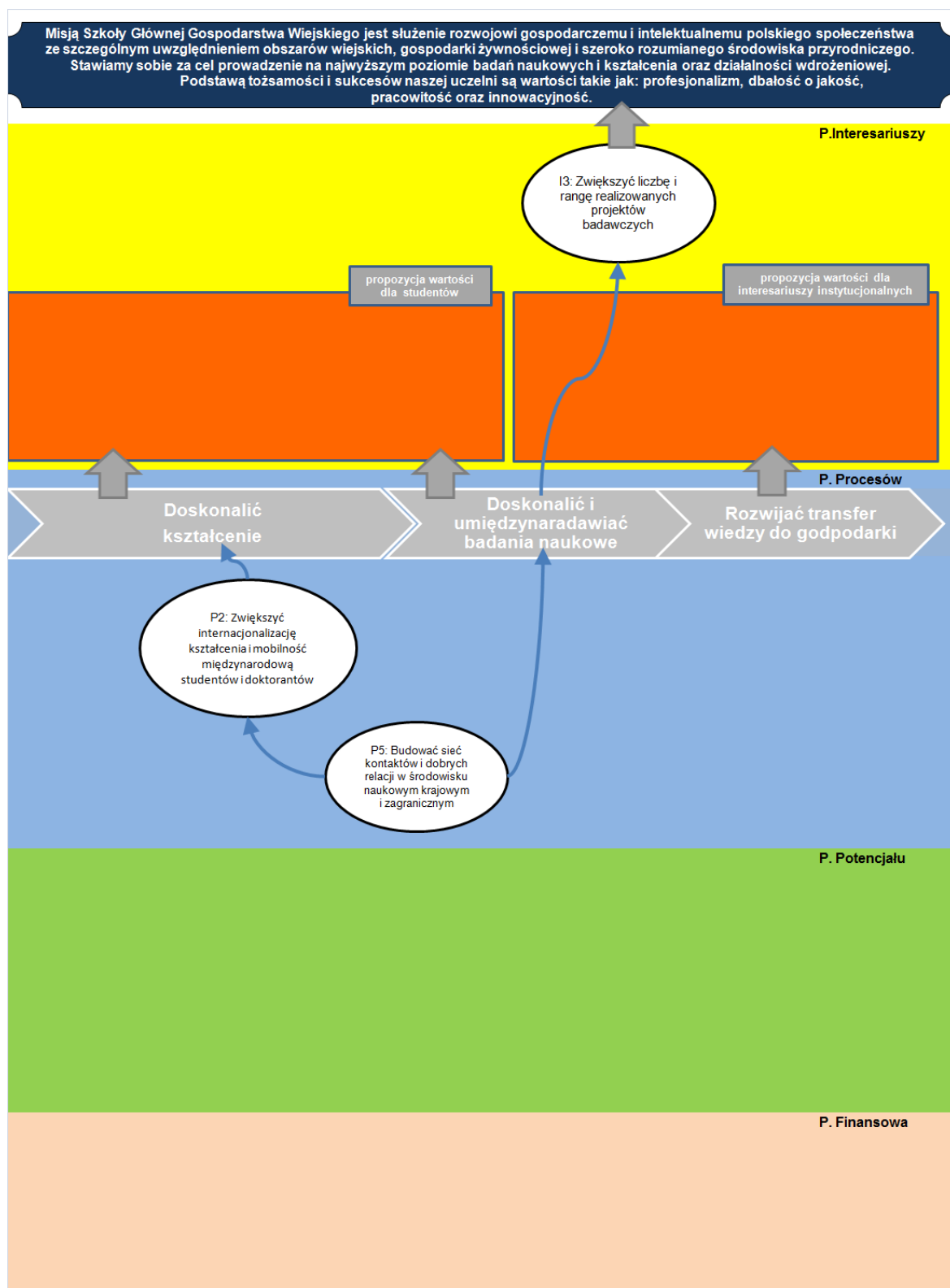
5.3. Temat 3: Współpraca i umiędzynarodowienie

Możliwość realizacji znaczących badań naukowych jest uwarunkowana w dużej mierze zakresem oraz jakością kontaktów i relacji w środowisku naukowym. Dlatego SGGW będzie dążyć do ich rozwoju poprzez wspieranie organizowania i udziału w konferencjach jak również uczestnictwa w międzynarodowych sieciach i organizacjach naukowych, dydaktycznych i administracyjnych. Aktywności te są przejawem uczestnictwa pracowników SGGW w życiu środowiska akademickiego w kraju i za granicą. (**cel P5**). Szczególny nacisk będzie kładziony w tym względzie na uczestnictwo w konferencjach zagranicznych i kontakty międzynarodowe – zarówno w przypadku pracowników, jak i doktorantów.

Nawiązane kontakty z innymi naukowcami z kraju i zza granicy będą wspierały doskonalenie badań naukowych i w konsekwencji pomogą zrealizować **cel I3**. Jak już wspomniano Uczelnia dążąc do bycia wiodącym ośrodkiem naukowym w zakresie swojej misji, pragnie zwiększać aktywność badawczą. W wymiarze ponad krajowym będzie się to przejawiać liczbą i rangą realizowanych międzynarodowych grantów badawczych. Są to projekty, których realizacja wymaga zarówno doskonałości naukowej, jak i umiejętności zarządzania środkami zewnętrznymi. Procent sukcesu w konkursach na tego typu projekty wynosi zazwyczaj zaledwie 15-20%. Osiągnięcie celu strategicznego I3 (w zakresie mierników I3M1 oraz I3M2 – dotyczących międzynarodowych projektów badawczych) będzie praktycznym przejawem realizacji zadeklarowanej misji Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w odniesieniu do umiędzynarodowienia badań naukowych i ostatecznym kryterium sukcesu wdrożenia w życie założeń strategicznych Tematu 3 (rysunek 4).

² Uwaga: cel I3 jest głównym rezultatem zarówno dla Tematu 2, jak i Tematu 3. W ramach Tematu 2: Doskonalenie badania naukowe, do celu tego przypisane są mierniki I3M3 oraz I3M4 dotyczące liczby i wartości projektów krajowych. W ramach Tematu 3: Współpraca i umiędzynarodowienie, do celu I3 przypisane są mierniki I3M1 oraz I3M2 dotyczące liczby i wartości międzynarodowych projektów badawczych.

Rysunek 4. Cele strategiczne Tematu 3: Współpraca i umiędzynarodowienie



Dodatkowo, międzynarodowe kontakty pracowników i doktorantów SGGW będą istotne także z punktu widzenia dydaktyki, gdyż będą ułatwiać zwiększanie internacjonalizacji kształcenia oraz mobilności studentów i doktorantów. Uczelnia będzie dążyć do kształcenia absolwentów umiejących się odnaleźć w międzynarodowym środowisku, zdolnych do osiągnięcia sukcesu zawodowego w wielokulturowych zespołach w kraju i za granicą. Ponadto, większa internacjonalizacja kształcenia ułatwi pozyskiwanie wartościowych kandydatów na studia z zagranicy. Ważnym czynnikiem umiędzynarodowienia kształcenia będzie tzw. internacjonalizacja „w domu” (*at home*) poprzez kontakt z cudzoziemcami (studenci i nauczyciele) we własnej uczelni (**cel P2**).

5.4. Temat 4: Rozwijać transfer wiedzy do gospodarki

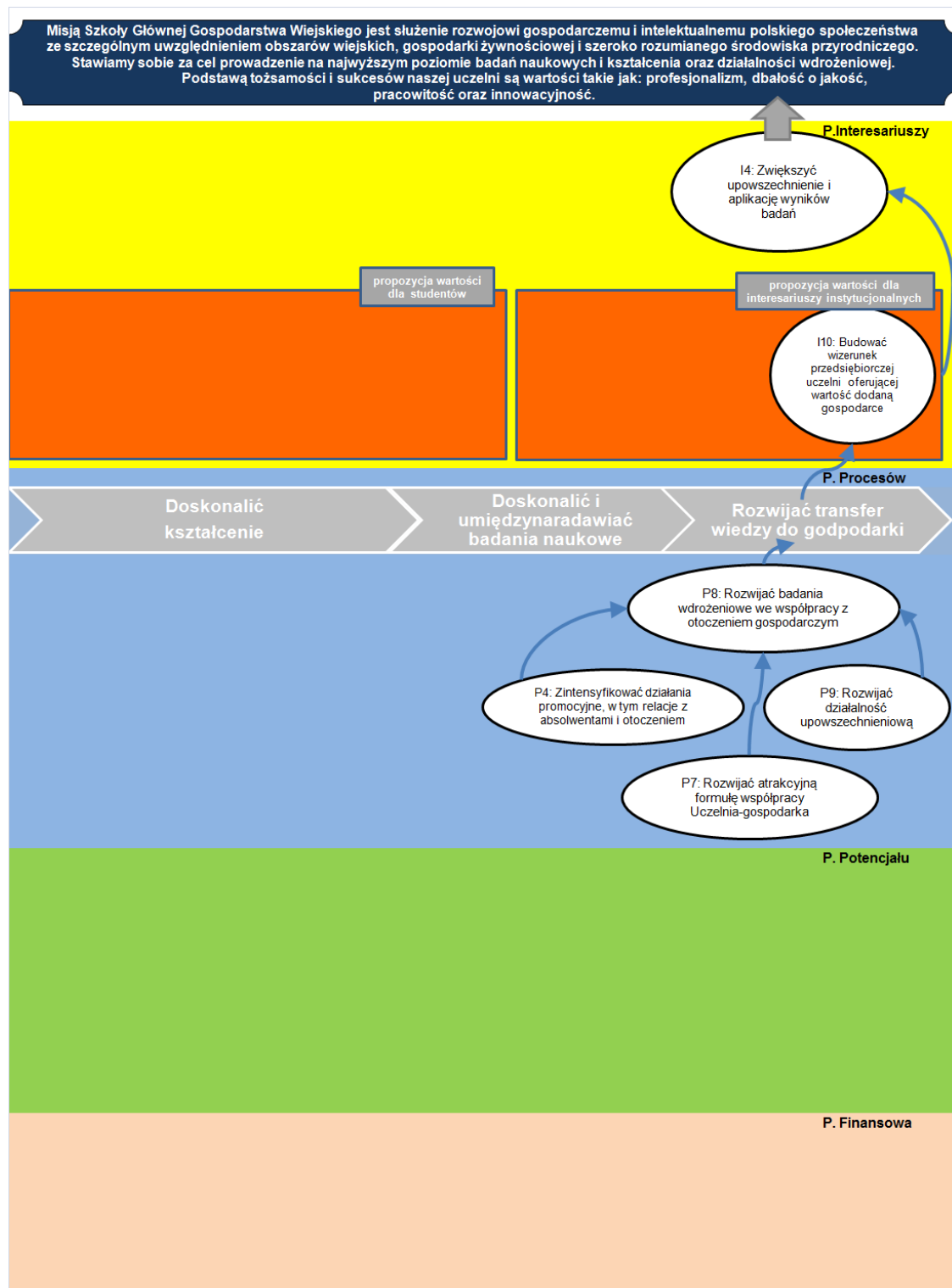
Dążąc do większej aktywności w zakresie transferu wiedzy do gospodarki SGGW zamierza tworzyć ramy działalności w tym zakresie - atrakcyjne dla wszystkich zainteresowanych stron tj. uczelni, pracownika i przedsiębiorstwa lub innego użytkownika z otoczenia Uczelni. Istotna rola przypada w tym zakresie nowo-powołanej jednostce ds. innowacji i wdrożeń tj. Centrum Innowacji i Transferu Technologii (CIITT), która powinna zapewnić organizację procedur wdrażania innowacji do praktyki tak, aby wdrożenie to można było od strony formalnej odpowiednio udokumentować zgodnie z wymogami parametryzacji jednostek naukowych (**cel P7**). Powinno to sprzyjać intensywniejszej niż dotąd działalności w zakresie badań wdrożeniowych we współpracy z otoczeniem gospodarczym (**cel P8**). Z tego punktu widzenia istotne będzie również - w większym niż dotąd stopniu - dowartościowanie i propagowanie działalności upowszechnieniowej wśród nauczycieli akademickich (**cel P9**). Uczelnia planuje również zintensyfikować swoją aktywność w zakresie szeroko rozumianej promocji i *Public Relations* – ukierunkowanych na pozyskiwanie kontrahentów biznesowych, a także na kreowanie założonego wizerunku wśród interesariuszy (**cel P4**).

Współczesny rynek badań aplikacyjnych i usług ekspercko-doradczych staje się coraz bardziej konkurencyjny, dlatego też SGGW musi systematycznie dążyć do wykreowania pozytywnego wizerunku wśród uczestników otoczenia gospodarczego. Kluczem do tego jest przekonanie praktyków gospodarczych, że SGGW jest ośrodkiem badawczym, który potrafi zaoferować im konkretne korzyści, przekraczające poniesione nakłady tj. wartość dodaną (**cel I10**). Poprawa tego wizerunku powinna przełożyć się na liczbę porozumień z podmiotami gospodarczymi, instytucjami administracji publicznej oraz wszelkimi innymi instytucjami otoczenia.

W rezultacie powinno to zaowocować rozwojem transferu wiedzy do gospodarki, który w przyszłości powinien stawać się obszarem działania uczelni równorzędnym z dydaktyką i badaniami naukowymi

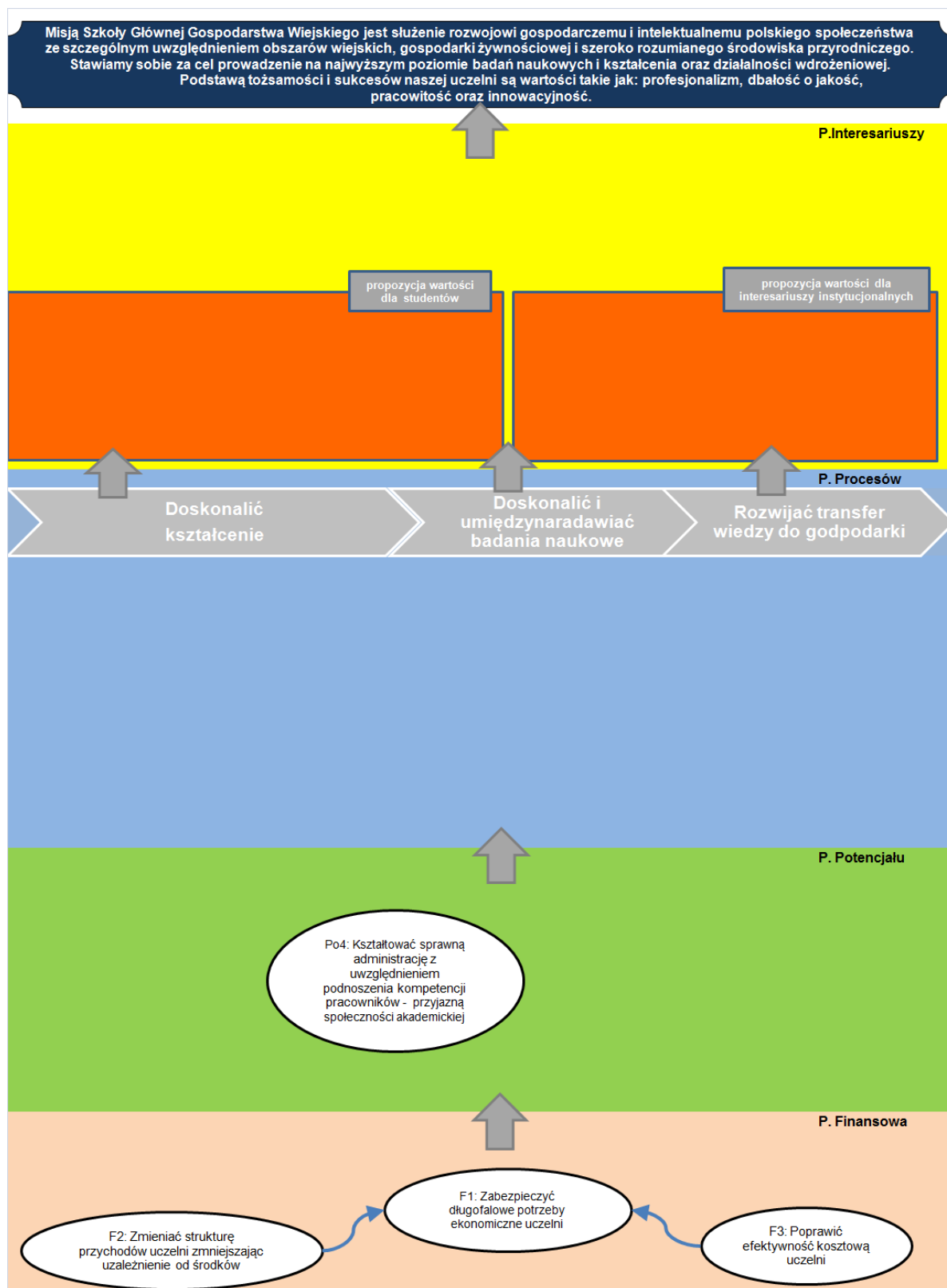
(cel I4). Będzie to namacalnym dowodem ewolucji w tzw. uniwersytet III generacji i wypełnieniem założeń misji SGGW (rysunek 5).

Rysunek 5. Cele strategiczne Tematu 4: Rozwijać transfer wiedzy do gospodarki



5.5. Temat 5: Finanse i administracja

Rysunek 6. Cele strategiczne Tematu 5: Finanse i administracja



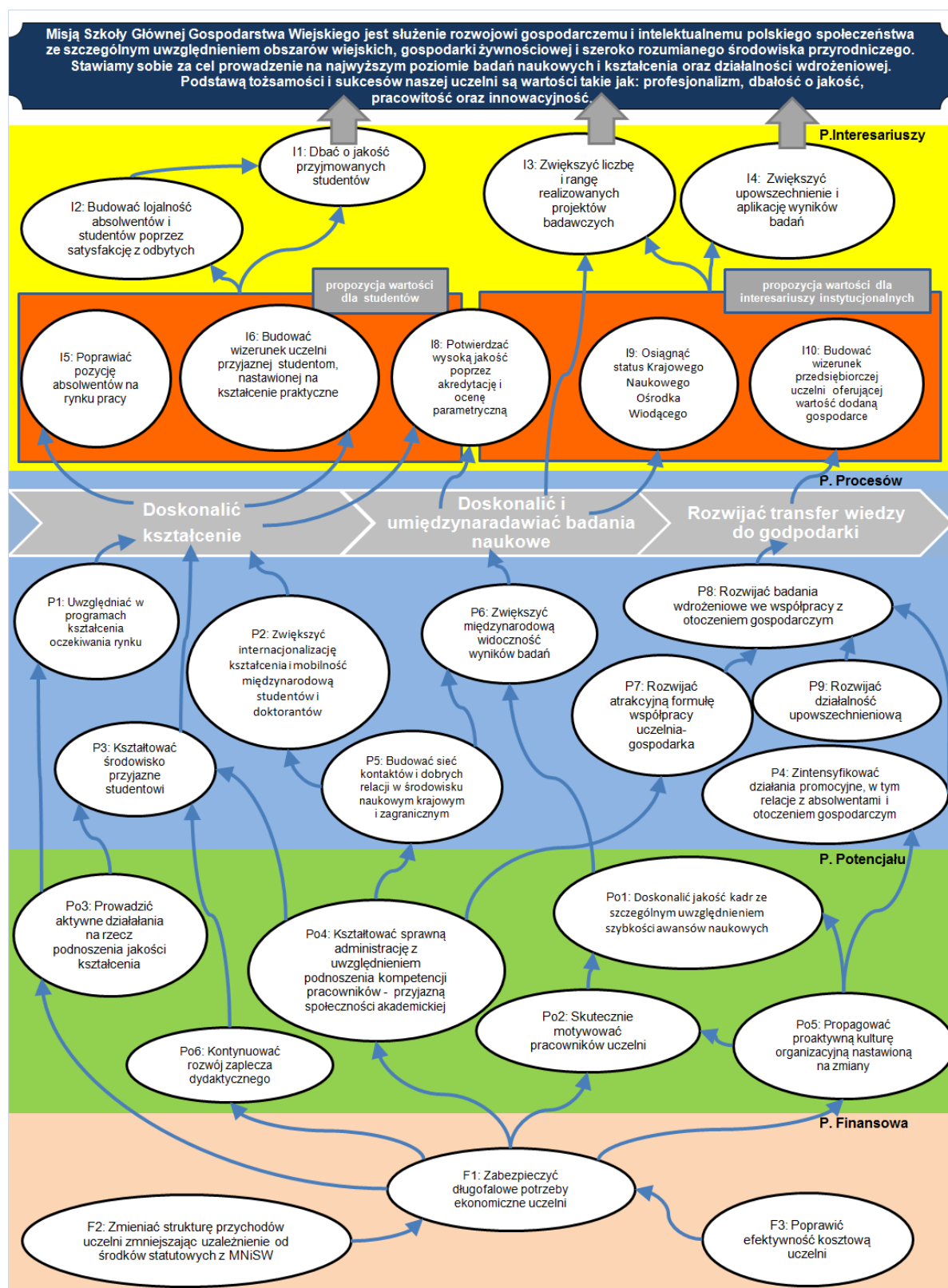
Wypełnianie misji SGGW oraz realizacja ambitnych zmian wynikających z założeń wizji i strategii Uczelni wymaga długofalowego zabezpieczenia potrzeb ekonomicznych, czego gwarantem będzie stabilna nadwyżka przychodów nad kosztami (**cel F1**). Aby zabezpieczyć długofalowe potrzeby ekonomiczne Uczelni niezbędne są działania biegnące dwutorowo. Z jednej strony – w świetle przewidywanych zmian w finansowaniu uczelni – konieczna będzie zmiana struktury przychodów. Obecna struktura charakteryzuje się niedostatecznym – w stosunku do możliwości - udziałem środków pozyskiwanych z grantów i projektów w relacji do dotacji „podstawowej” z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. SGGW zamierza zmniejszyć swoje uzależnienie od dotacji „podstawowej” z MNiSW poprzez wzrost udziału środków z grantów badawczych i projektów wdrożeniowych (**cel F2**). Z drugiej strony, aby zapewnić nadwyżkę przychodów nad kosztami – Uczelnia zamierza stale poszukiwać możliwości ekonomizacji funkcjonowania w celu poprawy efektywności kosztowej. W tym celu należy systematycznie kontrolować i optymalizować koszty działania oraz dążyć do produktywnego wykorzystania aktywów Szkoły (**cel F3**).

Istotnym elementem potencjału Uczelni będzie sprawna administracja, w przyjazny sposób ułatwiająca kadrze naukowo-dydaktycznej i studentom koncentrację na realizacji podstawowych obowiązków na najwyższym poziomie. SGGW będzie dążyć do upraszczania i wirtualizacji obowiązujących procedur oraz wspierając wzrost kompetencji pracowników administracji dążyć do rozwoju „orientacji na klienta” wśród nich - poprzez premiowanie odpowiednich postaw i zachowań (**cel Po4**).

5. Mapa strategii SGGW

Jak już zauważono, Uczelnia jest systemem wzajemnie ze sobą powiązanych elementów i tylko łączne, symultaniczne wdrożenie omówionych wyżej tematów strategicznych pozwoli odnieść sukces w realizacji strategii SGGW. Poszczególne tematy pozostają bowiem we wzajemnej interakcji. Łączne zestawienie założeń tematów strategicznych 1-5 prezentuje rysunek 7. Jest to tzw. mapa strategii, która w syntetyczny sposób ilustruje zamiary strategiczne (owale) oraz leżącą u ich podstaw logikę przyczynowo-skutkową (strzałki) w podziale na 4 perspektywy Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard – BSC): interesariuszy (cele oznaczone symbolem I), procesów (cele oznaczone symbolem P), potencjału (cele oznaczone symbolem Po) i finansową (cele oznaczone symbolem F).

Rysunek 7. Mapa strategii SGGW



6. Cele strategiczne SGGW i ich mierniki

W tabeli 1 przedstawiono cele strategiczne SGGW i dobrane do nich mierniki w podziale na perspektywę Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard – BSC). Szczegółową charakterystykę mierników zamieszczono w Słowniku mierników Strategii SGGW do 2020 roku, który został opracowany jako odrębny dokument wykonawczy do Strategii SGGW do 2020 roku w ramach prac Rektorskiej Komisji ds. Rozwoju.

Tabela 1. Mierniki celów strategicznych SGGW w podziale na perspektywy BSC i tematy strategiczne

Perspektywa	Cele strategiczne	Mierniki	Temat
Perspektywa interesariuszy (I)	I1: Dbać o jakość przyjmowanych studentów	• I1M1: Miernik jakości wyników matur osób przyjętych na pierwszy rok studiów I stopnia	T1
		• I1M2: Miernik średnich ocen studentów przyjętych na pierwszy rok studiów II stopnia.	T1
	I2: Budować lojalność absolwentów i studentów poprzez satysfakcję z odbytych studiów	• I2M1: Miernik satysfakcji absolwentów	T1
		• I2M2: Miernik lojalności absolwentów	T1
	I3: Zwiększyć liczbę i rangę realizowanych projektów badawczych	• I3M1: Miernik międzynarodowej aktywności badawczej	T3
		• I3M2: Miernik wartości międzynarodowych projektów badawczych	T3
		• I3M3: Miernik krajowej aktywności badawczej	T2
		• I3M4: Miernik wartości krajowych projektów badawczych	T2
	I4: Zwiększyć upowszechnienie i aplikację wyników badań	• I4M1: Miernik aktywności w pozyskiwaniu zleceń	T4
	I5: Poprawiać pozycję absolwentów na rynku pracy	• I5M2: Miernik zatrudnialności absolwentów	T1
	I6: Budować wizerunek uczelni przyjaznej studentom, nastawionej na kształcenie praktyczne	• I6M1: Miernik wizerunku w zakresie kształcenia	T1
	I8: Potwierdzać wysoką jakość poprzez akredytację i ocenę parametryczną	• I8M1: Miernik parametrycznej oceny jakości uczelni	T2
		• I8M2: Miernik ocen instytucjonalnych PKA	T1
		• I8M3: Miernik ocen programowych PKA	T1
Perspektywa procesów	I9: Osiągnąć statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego	• I9M1: Miernik uprawnień	T2
		• I9M2: Miernik uzyskanych patentów krajowych i zagranicznych	T2
	I10: Budować wizerunek przedsiębiorczej uczelni oferującej gospodarce wartość dodaną	• I10M1: Miernik pozytywnego wizerunku wśród praktyków	T4
	P1: Uwzględniać w programach kształcenia oczekiwania rynku	• P1M1: Miernik udziału interesariuszy zewnętrznych w opiniowaniu programów kształcenia	T1
		• P1M2: Miernik aktywności interesariuszy zewnętrznych w opiniowaniu programów kształcenia	T1

		• P1M3: Miernik zaangażowania praktyków w prowadzenie zajęć dydaktycznych	T1
		• P1M4: Miernik komputeryzacji kształcenia	T1
	P2: Zwiększyć internacjonalizację kształcenia i mobilność studentów i doktorantów	• P2M1: Miernik internacjonalizacji kształcenia	T3
		• P2M2: Miernik wymiany akademickiej - przyjazdy	T3
		• P2M3: Miernik wymiany akademickiej - wyjazdy	T3
	P3: Kształtować środowisko przyjazne studentowi	• P3M1: Miernik dostępności nauczycieli akademickich	T1
		• P3M3: Miernik wspierania kształcenia wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość	T1
	P4: Zintensyfikować działania promocyjne, w tym z absolwentami i biznesem	• P4M2: Miernik rozwoju współpracy z gospodarką	T4
	P5: Budować sieć kontaktów i dobrych relacji w środowisku naukowym, krajowym i zagranicznym	• P5M1: Miernik aktywności konferencyjnej pracowników	T3
		• P5M2: Miernik aktywności konferencyjnej uczestników studiów doktoranckich	T3
	P6: Zwiększyć międzynarodową widoczność wyników badań	• P6M1: Miernik międzynarodowej widoczności wyników badań	T2
		• P6M2: Miernik rangi publikacji	T2
	P7: Rozwijać atrakcyjną formułę współpracy Uczelnia - gospodarka	• P7M2: Miernik liczby umów z podmiotami gospodarczymi	T4
	P8: Rozwijać badania wdrożeniowe we współpracy z otoczeniem gospodarczym	• P8M1: Miernik intensyfikacji badań wdrożeniowych we współpracy z otoczeniem gospodarczym	T4
		• P8M2: Miernik wartości projektów realizowanych we współpracy z otoczeniem gospodarczym	T4
	P9: Rozwijać działalność upowszechnieniową	• P9M1: Miernik publikacji popularnonaukowych	T4
		• P9M2: Miernik studiów podyplomowych	T4
		• P9M3: Miernik obecności w mediach	T4
Perspektywa potencjału (Po)	Po1: Doskonalić jakość kadr ze szczególnym uwzględnieniem szybkości awansów naukowych	• Po1M1: Miernik szybkości awansów naukowych – habilitacja	T2
		• Po1M2: Miernik szybkości awansów naukowych – profesura	T2
	Po2: Skutecznie motywować pracowników uczelni	• Po2M1: Miernik rozwoju wydziałowych systemów motywacyjnych	T2
	Po3: Rozwinąć i wdrożyć system zarządzania jakością kształcenia	• Po3M1: Miernik zmian opisów modułów kształcenia	T1
		• Po3M2: Miernik zmian programów kształcenia	T1
		• Po3M3: Miernik hospitacji zajęć	T1
		• Po3M4: Miernik terminowości obron prac doktorskich	T1
		• Po3M5: Miernik przewodów doktorskich otwieranych w pierwszych trzech latach studiów doktoranckich	T1
	Po4: Kształtować sprawną administrację z	• Po4M1: Mierniki poziomu obsługi pracowników	T5
		• Po4M2: Mierniki poziomu obsługi studentów	T5

	uwzględnieniem podnoszenia kompetencji pracowników – przyjazną społeczność akademickiej		
	Po5: Propagować proaktywną kulturę organizacyjną nastawioną na zmiany	• Po5M1: Miernik postępu we wdrażaniu strategii wydziałowych	T2
	Po6: Kontynuować rozwój zaplecza dydaktycznego	• Po6M1: Miernik liczby tradycyjnych zbiorów bibliotecznych	T1
		• Po6M2: Miernik elektronicznych zasobów bibliotecznych	T1
		• Po6M3: Miernik rozwoju infrastruktury informatycznej	T1
Perspektywa finansowa (F)	F1: Zabezpieczyć długofalowe potrzeby ekonomiczne uczelni	• F1M1: Miernik wartości nadwyżki	T5
		• F1M2: Miernik nadwyżki do przychodów	T5
	F2: Zmieniać strukturę przychodów uczelni zmniejszając uzależnienie od środków z MNiSW	• F2M1: Miernik wartości przychodów	T5
		• F2M2: Miernik przychodów spoza dotacji „podstawowej” MNiSW	T5
	F3: Poprawić efektywność kosztową uczelni	• F3M1: Miernik kosztów do przychodów	T5

ANEKS: Definicje podstawowych pojęć

CEL STRATEGICZNY	Zamierzenie definiujące kierunek dążeń strategicznych Uczelni w odniesieniu do określonej perspektywy BSC (interesariuszy, procesów, potencjału, finansowej). Cel strategiczny odpowiada w sposób ogólny na pytania: dokąd zmierzamy?, co chcemy osiągnąć w ramach danej perspektywy?
MAPA STRATEGII	Graficzna forma opisu strategii Uczelni bazującą na architekturze BSC (podział na cztery perspektywy: interesariuszy, procesów, potencjału, finansowej), której celem jest zdefiniowanie celów strategicznych oraz wizualizacja powiązań przyczynowo-skutkowych między celami strategicznymi – zarówno wewnątrz jak i pomiędzy perspektywami.
MIERNIK	Parametr ilościowy będący miarą absolutną (wyrażoną w jednostkach niemianowanych, naturalnych lub pieniężnych), wskaźnikiem (relacją miar absolutnych) indeksem dynamiki lub miarą agregatową pozwalający weryfikować postęp Uczelni w osiąganiu celów strategicznych. Miernik odpowiada na pytanie: jak będziemy sprawdzać czy zmierzamy tam, dokąd chcemy?
MISJA	Deklaracja Władz: (1) wyrażająca zasadniczy cel/funkcję istnienia Uczelni (odpowiedź na pytanie: po co istnieje organizacja?), (2) nakreślająca z grubsza granice działalności (odpowiedź na pytania: w jaki sposób realizujemy cel Uczelni? Co jest naszym zakresem działalności?), (3) definiująca podstawowe wartości, uważane za kluczowe dla tożsamości Uczelni (odpowiedź na pytanie: co uważamy za ważne?). Horyzont czasowy misji jest bardzo odległy, nieokreślony. Rolą misji jest określenie warunków brzegowych (ograniczeń) dla strategii organizacji, stanowi ona pierwszy krok w planowaniu strategicznym – tworzy niezbędne ramy dla analizy strategicznej.
PERSPEKTYWA	Jeden z obszarów definiowania osiągnięć/dążeń Uczelni. W przyjętej architekturze BSC występują: perspektywa interesariuszy, perspektywa procesów, perspektywa potencjału, perspektywa finansowa.
STRATEGIA	Jest sposobem realizacji wizji (zmian) w ramach ograniczeń wynikających z misji (warunki brzegowe). Strategia to określenie głównych długofalowych celów uczelni i przyjęcie takich kierunków działania, które są konieczne dla zrealizowania celów.
STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW	Ang. <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) – metoda zarządzania strategicznego, w ramach której strategię przedstawia się w formie celów strategicznych i mierniki w perspektywach: interesariuszy, procesów, potencjału oraz finansowej - precyzując w ten sposób aspiracje strategiczne Uczelni w horyzoncie dziesięcioletnim.
TEMAT STRATEGICZNY	Element składowy strategii obejmujący spójną wiązkę celów Uczelni w zakresie dającego się wyodrębnić obszaru. Komplementarna realizacja tematów strategicznych gwarantuje wdrożenie założeń strategii w życie.
WIZJA	Opisuje pożądaną przyszłość organizacji. Wizja z reguły wyraża potrzebę zmiany i osiągnięcia przełomowych rezultatów. Rolą wizji jest kreowanie wyzwań (napiętych celów). Wizja odpowiada za dynamiczny aspekt strategii, jest motorem zmian w organizacji – wymaga podjęcia nadzwyczajnych działań. Horyzont czasowy wizji obejmuje 10 lat. Wizja powstaje na podstawie analizy strategicznej.