



STRATEGIA

SZKOŁY GŁÓWNEJ GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO W WARSZAWIE

DO 2030 ROKU

Warszawa, maj 2021

z wykorzystaniem:

M. Pietrzak: Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2020, Wyd. SGGW, Warszawa 2017.

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

Opracowanie przygotowane przez Zespół ds. Założeń Strategii w składzie: prof. dr hab. Marek Bryx (przewodniczący), prof. dr hab. Wiesław Bielawski, dr hab. Paweł Kozakiewicz, prof. SGGW, prof. dr hab. Joanna Paliszkiwicz, prof. dr hab. Edward Pierzgalski, prof. dr hab. Michał Pietrzak, prof. dr hab. Henryk Runowski, prof. dr hab. Dorota Witrowa-Rajchert, czł. koresp. PAN, dr hab. Joanna Wyleżałek, prof. SGGW, prof. dr hab. Romuald Zabielski, czł. koresp. PAN, mgr Jarosław Olszewski, Mateusz Niziołek.

Opinia: Komisja Rektorska ds. Rozwoju Uczelni w składzie:

Przewodniczący:	prof. dr hab. Kazimierz Tomala
Wiceprzewodniczący:	prof. dr hab. Michał Pietrzak
Sekretarz:	mgr inż. Zbigniew Wagner
Członkowie:	prof. dr hab. Tomasz Okruszko
	prof. dr hab. Jarosław Gołębiowski
	dr hab. Marta Mendel
	prof. dr hab. Janusz Kubrak
	prof. dr hab. Dorota Witrowa-Rajchert
	dr hab. Paweł Kozakiewicz, prof. SGGW
	prof. dr hab. Mirosław Słowiński
	dr inż. Władysław W. Skarżyński
	dr Wojciech Woźniak
	mgr inż. Rafał Bednarczyk
	dr inż. Anita Szczykutowicz
	mgr inż. Agnieszka Wojciechowska de Cokere
	dr Maciej Paszewski
	Mateusz Niziołek
	mgr Jarosław Olszewski
	prof. dr hab. Zdzisław Gajewski
	dr inż. Jakub Gawron

Spis treści:

- 1. Misja i wartości SGGW**
- 2. Wizja przyszłości SGGW**
- 3. Założenia strategii SGGW**
- 4. Cele i obszary działań strategicznych SGGW**

ANEKS: Definicje podstawowych pojęć

1. Misja i wartości SGGW

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie jest nowoczesnym uniwersytetem przyrodniczym, sięgającym swoimi korzeniami do powołanego w 1816 r. Instytutu Agronomicznego w Marymoncie. Instytut ten, powołany z inicjatywy wybitnych badaczy, polityków i działaczy gospodarczych: Stanisława Staszica, Tadeusza Mostowskiego, Stanisława Kostki Potockiego, Franciszka Druckiego-Lubeckiego oraz Józefa Zajączka, w swoich założeniach prowadził zarówno kształcenie i badania, jak i upowszechniał wiedzę naukową w praktyce społeczno-gospodarczej, przyczyniając się w sposób znaczący do rozwoju intelektualnego i gospodarczego XIX-wiecznej Polski.

Hołdując tradycji, nasza Uczelnia prowadzi badania naukowe zarówno w szeroko rozumianym zakresie nauk rolniczych, ale również w naukach ścisłych i przyrodniczych, społecznych oraz inżynierjno-technicznych. SGGW dąży do doskonalenia kształcenia i badań naukowych oraz upowszechniania osiągnięć naukowych poprzez transfer wiedzy do gospodarki. Wychodząc naprzeciw społecznemu zapotrzebowaniu, SGGW prowadzi różne formy kształcenia przez całe życie. Uczelnia przywiązuje dużą wagę do współpracy z krajowymi i zagranicznymi instytucjami naukowymi poprzez prowadzenie wspólnych badań i kształcenia. Działając na poziomie zarówno lokalnym, jak i globalnym, SGGW w szczególności dba o jakość kształcenia, a tym samym o wysoki poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych absolwentek i absolwentów.

Uczelnia traktuje człowieka jako największe swoje bogactwo, dba o dobre i oparte na wzajemnym szacunku relacje międzyludzkie oraz rozwój intelektualny, jest otwarta na potrzeby lokalne, krajowe i międzynarodowe w zakresie prowadzenia dydaktyki i badań naukowych oraz na współpracę z podmiotami gospodarczymi. SGGW kształcąc i wychowując studentki i studentów dąży do ukształtowania otwartego światopoglądu, szacunku dla wszystkich ludzi, postaw patriotyzmu i tolerancji, uczciwości i rzetelności naukowej oraz poszanowania środowiska naturalnego.

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

Misją Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie jest służenie rozwojowi intelektualnemu, społecznemu i gospodarczemu polskiego społeczeństwa oraz społeczności międzynarodowej ze szczególnym uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, gospodarki żywnościowej i szeroko rozumianego środowiska przyrodniczego. Stawianym celem jest prowadzenie na najwyższym poziomie badań naukowych i kształcenia oraz działalności

wdrożeniowej, przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju i minimalizowania negatywnych skutków przyszłych zdarzeń, w tym zmian klimatycznych.

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 Warszawie w najbliższych latach obrazując pożądaną stan Uczelni *Anno Domini* 2030.

Wizja SGGW w 2030 roku:

- Perspektywa interesariuszy**
 - Wysoki poziom wiedzy i praktycznych umiejętności absolwentek i absolwentów
 - Znacząca liczba projektów badawczych o wysokiej randze naukowej
 - Silna współpraca z podmiotami gospodarczymi, samorządami i instytucjami publicznymi, jako odbiorcami usług badawczo-rozwojowych i doradczych
 - Atrakcyjne, przyjazne i wolne od dyskryminacji miejsce do studiowania i pracy
 - Rozpoznawalna marka Uczelni na arenie krajowej i międzynarodowej

- Perspektywa procesów**
 - Kształcenie kompetencji przydatnych na rynku pracy
 - Wysoka mobilność studentek i studentów wszystkich rodzajów studiów
 - Duża aktywność kadry badawczo-dydaktycznej w środowisku naukowym w kraju i za granicą
 - Transfer wiedzy do gospodarki jako znaczący filar działalności Uczelni

- Perspektywa potencjału**
 - Kadra naukowa i administracyjna – zmotywowana, wykwalifikowana, mobilna, dbająca o szybki rozwój naukowy oraz zawodowy
 - Infrastruktura laboratoryjna, informatyczna, biblioteczna dostosowane do potrzeb badań i dydaktyki
 - Zarządzanie Uczelnią – sprawna i pomocna administracja, efektywny system zarządzania, skuteczne wdrażanie strategii
 - Rozwój systemów motywacyjnych wspierających działalność naukową i dydaktyczną

- Wdrożenie idei zrównoważonego rozwoju – „Kampus 2030”

- Stabilne finansowanie działalności na odpowiednim poziomie dzięki wzrostowi przychodów oraz poprawie efektywności kosztowej
- Perspektywa finansowa**
- Znaczący udział w przychodach Uczelni środków pozyskiwanych w ramach współpracy z podmiotami gospodarczymi
 - Finansowanie badań naukowych ze środków zewnętrznych poprzez wzrost efektywności aplikacyjnej pracowników

3. Założenia strategii SGGW

Zgodnie z wynikającą z misji tożsamością oraz aspiracjami wyrażonymi w wizji przyszłości – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie zamierza koncentrować się na rozwoju pięciu obszarów funkcjonowania Uczelni: badaniach naukowych, kształceniu, współpracy międzynarodowej, transferze wiedzy do gospodarki oraz wzmacnianiu pozycji ekonomicznej, dbaniu o sprawną administrację i nowoczesną infrastrukturę, w tym wdrożenie idei „Kampus 2030”. Każdy z tych obszarów wiąże się z istotnymi wyzwaniami, jakie stawia przed szkołami wyższymi potrzeba zrównoważonego rozwoju w warunkach turbulentnej gospodarki globalnej oraz nagłych zagrożeń.

Uwzględniając zarówno tradycję kształcenia akademickiego, jak i uwarunkowania demograficzne i rynkowe, SGGW będzie nadal dbać o wysoki poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji młodzieży akademickiej, starając się jak najlepiej wykorzystywać w pełni swój potencjał dydaktyczny. W tym celu niezbędne jest stałe doskonalenie jakości kształcenia oraz uwzględnianie w programach kształcenia oczekiwań i potrzeb rynku pracy.

Procesy globalizacji obejmują swym zasięgiem nie tylko gospodarkę, ale również świat kultury i nauki. SGGW zamierza nadal doskonalić swoje kadry naukowe tak, aby zdobywać coraz wyższą pozycję w ewaluacji dyscyplin naukowych oraz realizować projekty o coraz wyższej randze, w tym duże granty międzynarodowe. SGGW będzie również kontynuować realizację Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi dla Naukowców i Planu działania w SGGW w celu podniesienia poziomu atrakcyjności zatrudnienia w Uczelni, która stwarza przyjazne środowisko pracy naukowej i respektuje transparentne zasady przy rekrutacji pracowników co zostało potwierdzone przez przyznanie SGGW przez Komisję Europejską logo "HR Excellence in Research". Strategia SGGW zakłada również rozwój procesów

transferu wiedzy do gospodarki, aby ta sfera działalności Uczelni stopniowo stawała się ważną aktywnością, wzmacniającą rozwój gospodarczy.

SGGW, szanując i realizując tradycyjne wartości akademickie, dąży do spełnienia założeń uniwersytetu otwartego na potrzeby społeczne i gospodarcze oraz respektującego zasadę równego traktowania wszystkich członków społeczności akademickiej.

Jednocześnie SGGW w prowadzonych badaniach i nauczaniu akademickim będzie nadal kierować się zasadami zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem koncepcji „Jednego Zdrowia” oraz przeciwdziałania zagrożeniom cywilizacyjnym.

Powyższe założenia strategiczne Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie zamierza osiągnąć poprzez realizację pięciu ściśle ze sobą połączonych obszarów działań strategicznych, w zakresie następujących **celów strategicznych**:

1. **Wysoki poziom badań naukowych**
2. **Wysoka jakość kształcenia**
3. **Efektywna współpraca międzynarodowa**
4. **Efektywna współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym**
5. **Silna pozycja ekonomiczna, sprawna administracja i nowoczesna infrastruktura – „Kampus 2030”**

Obszary działań strategicznych w zakresie przyjętych celów:

- **Obszar działania 1: Doskonalenie badań naukowych** – poprzez rozwój kadry akademickiej, skutkujący uzyskaniem prestiżowych projektów naukowych i znaczących wyników badań;
- **Obszar działania 2: Doskonalenie kształcenia** – poprzez transfer wiedzy uzyskanej w wyniku badań naukowych do nauczania; poprzez poszukiwanie nowych i umacnianie dotychczasowych obszarów kształcenia dla wzmocnienia pozycji konkurencyjnej SGGW na coraz bardziej wymagającym rynku edukacyjnym, w tym kształcenia osób dorosłych;
- **Obszar działania 3: Wzmacnianie współpracy międzynarodowej** – poprzez szersze uczestnictwo Uczelni w międzynarodowym obiegu myśli naukowej i wymianie akademickiej, wspierające doskonalenie badań i oferty dydaktycznej;
- **Obszar działania 4: Rozwijanie transferu wiedzy do gospodarki** – zacieśnianie więzi SGGW z otoczeniem gospodarczym i tworzenie warunków do owocnej współpracy z podmiotami gospodarczymi;
- **Obszar działania 5: Rozwój finansowy, optymalizacja pracy administracji i unowocześnianie infrastruktury, wdrożenie idei zrównoważonego rozwoju – „Kampus 2030”** – poprzez działania strategiczne zabezpieczające długofalowe potrzeby ekonomiczne SGGW oraz stworzenie

przykładu wdrożenia idei zrównoważonego rozwoju – „Kampus 2030”. Stymulowanie osób zatrudnionych w administracji do wspierania kadry badawczo-dydaktycznej w rozwijaniu badań i wdrożeń oraz młodzieży akademickiej w procesie kształcenia, a także zapewnienie niezbędnej infrastruktury do realizacji powyższych zadań.

Należy mieć na uwadze, że funkcjonowanie SGGW ma charakter systemowy i tylko łączna realizacja działań w ramach obszarów strategicznych pozwoli Uczelni odnieść sukces. Obszary te pozostają bowiem we wzajemnej interakcji.

4. Cele i obszary działań strategicznych SGGW

4.1. Cel 1: Wysoki poziom badań naukowych

Obszar działania 1: doskonalenie badań naukowych

SGGW będzie zmierzała do realizacji celu poprzez następujące działania strategiczne:

- **Rozwój dyscyplin naukowych funkcjonujących w SGGW**
- **Podnoszenie poziomu badań naukowych**
- **Współpraca w ramach różnych dyscyplin naukowych oraz rozwój badań interdyscyplinarnych**
- **Promowanie aktywności publikacyjnej kadry badawczo-dydaktycznej**
- **Wspieranie kariery naukowej, ocena i awansowanie zatrudnionej kadry**
- **Rozwój systemów motywowania i mobilności osób zatrudnionych na stanowiskach badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych**
- **Podnoszenie znaczenia i prestiżu oraz umiędzynarodowienie Szkoły Doktorskiej**
- **Wspieranie dalszego rozwoju naukowego – kryteria IDUB i EUI**

Celem strategicznym SGGW jest prowadzenie badań naukowych na wysokim poziomie, skuteczne ich upowszechnianie w kraju oraz za granicą oraz wdrażanie nowo powstałych rozwiązań do praktyki i dydaktyki. Podstawą działalności SGGW jest rozwój funkcjonujących w Uczelni dyscyplin naukowych i podnoszenie poziomu badań naukowych. W tym kontekście istotne są zarówno współpraca dyscyplin naukowych, jak i prowadzenie badań interdyscyplinarnych. Wielod dziedzinowość badań i dydaktyki prowadzonych w SGGW – nauki rolnicze, ścisłe, przyrodnicze, społeczne oraz inżyniersko-techniczne – pozwoli na realizację koncepcji zrównoważonego kampusu – „Kampus 2030”.

Doskonalenie funkcjonowania Uczelni w zakresie badań naukowych wymaga rozwoju odpowiedniego potencjału, którego najważniejszym elementem są ludzie.

Doskonalenie jakości kadr wiąże się z opracowaniem i wdrożeniem nowoczesnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi Uczelni, realizacją dokumentu "Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi dla Naukowców i Planu działania w SGGW", dalszym doskonaleniem sposobów motywowania, w tym poprzez wyodrębnienie funduszy na: badania naukowe, motywacyjne systemy wynagradzania, zwiększenie aktywności publikacyjnej oraz mobilności międzynarodowej pracowników realizujących założenia strategiczne SGGW. Nasza Uczelnia aktualizuje również system oceny osób pracujących w SGGW, tak aby odpowiadał on wymogom rozwoju indywidualnego i instytucjonalnego.

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. SGGW jako jedna z pierwszych dwudziestu uczelni polskich w 2015 roku podpisała Deklarację poparcia dla stosowania zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych. W 2017 roku Komisja Europejska przyznała SGGW logo „HR Excellence in Research” będące rezultatem wypełniania misji Uczelni, jak i stosowania zaleceń Komisji Europejskiej, włączając się w obecne i planowane zasady strategii zarządzania zasobami ludzkimi dla naukowców i plan działania w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie w oparciu o Europejską Kartę Naukowca i Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych.

Istotnym aspektem rozwoju SGGW jest również dbałość o wzrost znaczenia i prestiżu oraz umiędzynarodowienia Szkoły Doktorskiej, w ramach której kształcenie podejmują również przyszłe wysoko wykwalifikowane kadry badawczo-dydaktyczne naszej Uczelni. Proaktywna, nastawiona na zmiany, kultura organizacyjna będzie sprzyjać realizacji pozostałych celów z perspektywy potencjału. Skuteczne wdrożenie strategii wymaga włączenia się jednostek organizacyjnych SGGW w tworzenie i realizowanie własnych planów strategicznych, twórczo wkomponowanych w założenia Strategii Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do 2030 roku.

Biorąc pod uwagę istnienie krajowych i zagranicznych inicjatyw służących jako drogowskaz rozwoju: IDUB (Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza) oraz EUI (European Universities Initiative), zakłada się, że SGGW zmierzać będzie nadal do spełniania wymogów uczelni badawczej oraz kontynuować wysiłki, by stać się częścią EUI.

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 i dbałość o odpowiednią rangę realizowanych projektów badawczych, ale

również tworzenie właściwej atmosfery pracy, sprzyjającej rozwojowi twórczej i kreatywnej myśli naukowej.

4.2. Cel 2: Wysoka jakość kształcenia

Obszar działania 2: Doskonalenie kształcenia

SGGW będzie zmierzała do realizacji celu poprzez następujące działania strategiczne:

- **Tworzenie nowych kierunków oraz rozwój i doskonalenie programów studiów, w tym poprzez indywidualizację i modularyzację kształcenia**
- **Promowanie udziału osób studiujących w badaniach naukowych**
- **Zwiększenie udziału studentek i studentów w proces doskonalenia jakości kształcenia**
- **Działania na rzecz jakości kształcenia: akredytacje międzynarodowe, uprawnienia zawodowe**
- **Zwiększenie skuteczności promocji oferty edukacyjnej SGGW w kraju i za granicą**
- **Rozwój nauczania hybrydowego i podnoszenie kompetencji cyfrowych społeczności akademickiej**
- **Wsparcie działalności Samorządu i organizacji studenckich**
- **Kształtowanie efektywnej komunikacji młodzież akademicka – uczelnia**
- **Wsparcie karier, monitorowanie losów oraz podtrzymywanie relacji z absolwentkami i absolwentami**
- **Promowanie filozofii kształcenia przez całe życie**
- **Stworzenie warunków dla udziału interesariuszy zewnętrznych w redagowaniu procesów kształcenia**

W duchu swojej wieloletniej tradycji Uczelnia będzie kłaść szczególny nacisk na jakość kształcenia, która jest gwarantem wysokiego poziomu wykształcenia absolwentek i absolwentów i ich przydatności w gospodarczym, społecznym i intelektualnym rozwoju kraju. Stabilna, wysoka jakość nie jest dziełem przypadku ani wybitnych jednostek, lecz odpowiedniej organizacji i dobrego zarządzania. Zapewnienie wysokiej jakości oferty dydaktycznej Uczelni wymaga nie tylko zdefiniowania efektów uczenia się, ale też 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 i doskonalenia jakości, aby nieustannie ulepszać programy kształcenia. Wyrazem tego będzie bieżący monitoring jakości dydaktyki poprzez hospitacje zajęć oraz systematyczna aktualizacja programów i opisów modułów kształcenia pod kątem oczekiwań rynku pracy.

Dzięki rozwojowi procesu dydaktycznego oraz aktywnym działaniom na rzecz podnoszenia jakości kształcenia SGGW będzie wprowadzać nowe kierunki studiów oraz modernizować treści kształcenia w celu ciągłego dostosowywania swojej oferty edukacyjnej do potrzeb społecznych i oczekiwań krajowego oraz międzynarodowego rynku pracy. Uczelnia zamierza koncentrować swoje wysiłki na dużym nasyceniu zajęć elementami nauczania praktycznego, technik komputerowych oraz skutecznym kształceniu znajomości języków obcych.

Doskonalenie potencjału informatycznego Uczelni umożliwi nowoczesne kształcenie z wykorzystaniem technik komputerowych i telekomunikacyjnych. Jest to w dzisiejszym świecie warunek niezbędny do dobrego przygotowania absolwentek i absolwentów do pracy na rzecz współczesnej gospodarki i społeczeństwa.

Przyjazne warunki studiowania, jako jeden z priorytetowych wyróżników oferty SGGW, stanowić będzie nadal podstawę wsparcia rozwoju naukowego, kulturalno-społecznego i sportowego młodzieży akademickiej, od rekrutacji począwszy, poprzez dydaktykę i obsługę administracyjną, na współpracy z absolwentkami i absolwentami skończywszy. SGGW będzie wspierać Samorząd i organizacje studenckie.

Współczesny rynek edukacyjny staje się coraz bardziej konkurencyjny, dlatego SGGW musi systematycznie dążyć do pozytywnego odbioru swojej oferty poprzez:

- wyróżnianie się jako atrakcyjne, przyjazne, bezpiecznego i wolne od uprzedzeń miejsce do studiowania;
- wyposażenie osób kończących studia w kwalifikacje wysoko cenione przez przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne i społeczne;
- dążenie do uzyskania prestiżowych akredytacji realizowanych kierunków studiów.

Uczelnia będzie nadal budować wysoki poziom satysfakcji studentek i studentów z przebiegu kształcenia, wykorzystując w tym celu m.in. istniejący system weryfikacji jakości kształcenia, w którym istotną rolę odgrywa opinia młodzieży akademickiej o prowadzonych w SGGW zajęciach dydaktycznych. Dzięki przyjętym regułom włączającym młodzież akademicką w ocenę procesu dydaktycznego, Uczelnia kształtuje potrzebę kontynuowania edukacji na kolejnych poziomach kształcenia akademickiego.

Satysfakcja młodzieży akademickiej z przebiegu procesu kształcenia jest natomiast dla SGGW istotnym elementem budowania wysokiego prestiżu i kształtowania dobrej opinii o naszej Uczelni w otoczeniu społecznym.

Uczelnia zamierza utrzymać dotychczasową dbałość o jakość, m.in. dzięki dążeniu do bycia w większym stopniu uczelnią międzynarodową poprzez kształtowanie atrakcyjnej oferty dydaktycznej

w językach obcych, pozwalającej na rozwijanie swoich zdolności studentkom i studentom z całego świata.

4.3. Cel 3: Efektywna współpraca międzynarodowa

Obszar działań 3: Wzmacnianie współpracy międzynarodowej

SGGW będzie zmierzała do realizacji celu poprzez następujące działania strategiczne:

- **Wsparcie mobilności osób studiujących na wszystkich poziomach studiów oraz kadry badawczo-dydaktycznej SGGW i wizytującej Uczelnię**
- **Rozwój oferty edukacyjnej w językach obcych, także we współpracy z partnerami zagranicznymi**
- **Zwiększenie promocji programów wymiany międzynarodowej oraz udoskonalanie rekrutacji obcokrajowców na studia**
- **Promowanie mobilności, wymiany i badań naukowych w sieciach międzynarodowych, w tym w ramach EUI**
- **Zwiększenie liczby projektów międzynarodowych**
- **Doskonalenie komunikacji ze środowiskiem międzynarodowym**

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 i doktorantów SGGW w życiu środowiska akademickiego w kraju i za granicą.

Nawiązane kontakty z innymi naukowcami z kraju i z zagranicy będą wspierały doskonalenie i realizację badań naukowych i inne działania Uczelni w dążeniu do bycia wiodącym ośrodkiem naukowym w zakresie swojej misji. W wymiarze ponad krajowym będzie się to przejawiać liczbą i rangą realizowanych międzynarodowych projektów badawczych, edukacyjnych oraz budujących potencjał umiędzynarodowienia. Są to projekty, których realizacja wymaga zarówno doskonałości naukowej, jak i umiejętności zarządzania środkami zewnętrznymi.

Międzynarodowe kontakty społeczności SGGW będą istotne także z punktu widzenia dydaktyki, gdyż będą ułatwiać zwiększanie internacjonalizacji kształcenia oraz mobilności osób studiujących na wszystkich poziomach studiów. Uczelnia będzie dążyć do kształcenia absolwentek i 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 kandydatek i kandydatów na studia z zagranicy, chcących rozwijać

swoje uzdolnienia w Polsce. Ważnym czynnikiem umiędzynarodowienia kształcenia jest tzw. internacjonalizacja „w domu” (*at home*) poprzez kontakt z cudzoziemcami (osobami studiującymi i wykładowcami) we własnej Uczelni.

4.4. Cel 4: Efektywna współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Obszar działania 4: Rozwijanie transferu wiedzy do gospodarki

SGGW będzie zmierzała do realizacji celu poprzez następujące działania strategiczne:

- **Zwiększenie transferu wyników badań do procesu kształcenia, podmiotów gospodarczych i instytucji publicznych, w tym poprzez rozwój przedsiębiorczości akademickiej**
- **Zwiększenie udziału osób zatrudnionych w SGGW w organizacjach gospodarczych, zawodowych i innych**
- **Rozwój partnerstw strategicznych z firmami i realizacja wspólnych projektów badawczych i wdrożeniowych**
- **Rozwój współpracy z samorządami i organizacjami pozarządowymi, w szczególności w zakresie ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju**
- **Rozwój kultury zarządzania procesami innowacyjnymi i ekosystemami innowacji**

Dążąc do większej aktywności w zakresie transferu wiedzy do otoczenia społecznego i gospodarczego, SGGW stworzy ramy działalności w tym zakresie, atrakcyjne dla wszystkich zainteresowanych stron. SGGW usprawni transfer wiedzy do procesu kształcenia na wszystkich poziomach kształcenia uniwersyteckiego. SGGW zapewni organizację procedur wdrażania innowacji do praktyki, tak aby wdrożenia te można było od strony formalnej udokumentować, zgodnie z wymogami ewaluacji jednostek naukowych. Uczelnia wspierać będzie od strony organizacyjnej i proceduralnej wysiłki instytutów na rzecz budowania wspólnych zespołów badawczych pracowników Uczelni i praktyków. Powinno to sprzyjać intensywniejszej niż dotychczas działalności w zakresie badań wdrożeniowych we współpracy z otoczeniem gospodarczym.

Istotne będzie – w większym niż do tej pory stopniu – dowartościowanie i propagowanie działalności upowszechniającej wyniki prac badawczych wśród kadry akademickiej.

Uczelnia zintensyfikuje swoją aktywność w zakresie szeroko rozumianej promocji i *public relations* – ukierunkowanych na pozyskiwanie kontrahentów biznesowych. Pomocna będzie realizacja projektów na rzecz otoczenia społecznego, związanych z najważniejszymi wyzwaniami współczesnej cywilizacji.

Współczesny rynek badań aplikacyjnych i usług ekspercko-doradczych staje się coraz bardziej konkurencyjny, dlatego też SGGW systematycznie dąży 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. W miarę potrzeb Uczelnia będzie powoływać nowe specjalistyczne podmioty do realizacji tych celów. Poprawa wizerunku SGGW powinna przełożyć się na liczbę porozumień i projektów realizowanych z podmiotami gospodarczymi, instytucjami administracji publicznej oraz wszelkimi innymi instytucjami otoczenia.

W rezultacie powinno to zaowocować rozwojem transferu wiedzy do podmiotów gospodarczych, instytucji publicznych i innych, który w przyszłości powinien stawać się ważnym obszarem działania Uczelni.

4.5. Cel 5: Sprawna administracja, silna pozycja ekonomiczna i nowoczesna infrastruktura – „Kampus 2030”

Obszar działania 5: Optymalizacja pracy administracji, rozwój finansowy i unowocześnianie infrastruktury, wdrożenie idei zrównoważonego rozwoju – „Kampus 2030”

SGGW będzie zmierzała do realizacji celu poprzez następujące działania strategiczne:

- **Poprawa efektywności kosztowej, w tym intensyfikacja działań na rzecz pozyskiwania środków zewnętrznych**
- **Rozwój istniejących i wprowadzanie nowych narzędzi i systemów wspierających funkcjonowanie Uczelni**
- **Uproszczenie procedur wewnętrznych i wsparcie administracyjne kadry badawczo-dydaktycznej**
- **Zmiany zmierzające do stworzenia kampusu SGGW jako przykładu wdrożenia idei zrównoważonego rozwoju w zakresie kształcenia, współpracy z otoczeniem zewnętrznym, gospodarki obiegu zamkniętego, smart city – „Kampus 2030”**
- **Zwiększenie udziału zakładów doświadczalnych w aktywności badawczej, dydaktycznej i wdrożeniowej, w tym także w ramach realizacji założenia „Kampus 2030”**
- **Promowanie postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych wspierających doskonalenie wewnętrznych procesów organizacyjnych**

Wypełnianie misji SGGW w Warszawie oraz realizacja ambitnych zmian, wynikających z założeń wizji i strategii Uczelni, wymaga długofalowego zabezpieczenia potrzeb ekonomicznych, czego gwarantem będzie stabilna nadwyżka przychodów nad kosztami. 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 projektów w relacji do otrzymywanych środków publicznych w ramach finansowania nauki. Z drugiej strony, aby zapewnić nadwyżkę przychodów nad kosztami, Uczelnia zamierza stale poszukiwać możliwości poprawy efektywności kosztowej. W tym celu będzie systematycznie kontrolować i optymalizować koszty działania oraz dążyć do produktywnego wykorzystania aktywów Szkoły.

Dla sprawnego funkcjonowania Uczelni niezbędne są modernizacja i rozwój infrastruktury informatycznej. Kluczowym elementem dla tak złożonego systemu jest sprawny przepływ informacji oraz jej bezpieczne gromadzenie i przetwarzanie. W tym celu należy stale diagnozować stan funkcjonowania systemów informatycznych oraz działanie procedur bezpieczeństwa danych.

Istotnym elementem potencjału Uczelni będzie sprawna administracja, w przyjazny sposób ułatwiająca społeczności akademickiej koncentrację na realizacji podstawowych obowiązków na najwyższym poziomie. SGGW będzie dążyć do doskonalenia i cyfryzacji obowiązujących procedur oraz wspierając wzrost kompetencji pracowników administracji dążyć do rozwoju „orientacji na klienta” poprzez premiowanie odpowiednich postaw i zachowań.

Infrastruktura lokalowa i sprzętowa wymaga ciągłej modernizacji i unowocześniania, aby spełniała najwyższe standardy i pozwalała na realizację badań oraz dydaktyki na najwyższym poziomie. Powinna być na bieżąco oraz perspektywicznie przystosowywana do zmieniających się potrzeb. Nie powinna stanowić barier dla osób z niepełnosprawnościami oraz umożliwiać pracę i nauczania zdalne. Jej kompleksowa modernizacja powinna nastąpić wraz z realizacją zamierzenia „Kampus 2030”, które będzie praktycznym wdrożeniem na terenie Uczelni rozwiązań związanych z ideą zrównoważonego rozwoju, gospodarki obiegu zamkniętego, smart city. SGGW, wykorzystując swoje wszechstronne zasoby, powinna dysponować najbardziej nowoczesnym i zrównoważonym kampusem w Polsce.

Uczelnia dysponuje unikatowym zapleczem rolniczych zakładów doświadczalnych i leśnego zakładu doświadczalnego. Należy dążyć do pełnego wykorzystania tego potencjału w badaniach, dydaktyce i pracach wdrożeniowych. W tym kontekście ważne jest zwiększenie atrakcyjności i wykorzystania ośrodków w Kirach, Kociszewie, Oborach i Rogowie.

Uczelnia jest systemem wzajemnie ze sobą powiązanych elementów i tylko łączne, synchroniczne wdrożenie omówionych wyżej obszarów strategicznych pozwoli odnieść sukces w realizacji strategii. Poszczególne obszary pozostają bowiem we wzajemnej interakcji.

Miarą tych sukcesów jest podnoszenie pozycji SGGW w międzynarodowych rankingach, np.: Times Higher Education World University Rankings, QS World University Rankings, Center for World University Rankings, Webometrics Ranking of World Universities.

Mierniki realizacji celów strategicznych znajdują się w dodatkowym dokumencie do Strategii Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie do roku 2030.

ANEKS: Definicje podstawowych pojęć i określeń

CEL STRATEGICZNY	<p>Zamierzenie definiujące kierunek dążeń strategicznych Uczelni w odniesieniu do określonej perspektywy (interesariuszy, procesów, potencjału, finansowej).</p> <p>Cel strategiczny odpowiada w sposób ogólny na pytania: dokąd zmierzamy?, co chcemy osiągnąć w ramach danej perspektywy?</p>
EUI	<p>European Universities Initiative to Europejska inicjatywa na rzecz uniwersytetów, współtworzona przez instytucje szkolnictwa wyższego, organizacje studenckie, państwa członkowskie i Komisję Europejską. Celem jest zbudowanie europejskiego obszaru edukacji ponad językami, granicami i dyscyplinami, aby stawić czoła wyzwaniom społecznym i niedoborom umiejętności, z którymi boryka się Europa.</p>
LOGO HR Excellence in Research	<p>HR Excellence in Research to znak, którym Komisja Europejska wyróżnia instytucje skutecznie wdrażające zasady Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych, nakierowane na zwiększanie atrakcyjności warunków pracy i karier naukowców w Europie. Celem europejskiej strategii HR (<i>Human Resources Strategy for Researchers</i>) jest ciągła poprawa warunków zatrudnienia i rekrutacji naukowców w instytucjach europejskich.</p>
IDUB	<p>Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza to program wprowadzony przez nową ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, stanowiący jeden z kluczowych elementów reformy nauki i szkolnictwa wyższego. Priorytetem programu jest wyłonienie i wsparcie uczelni, które będą dążyć do osiągnięcia statusu uniwersytetu badawczego, a także będą w stanie skutecznie konkurować z najlepszymi ośrodkami akademickimi w Europie i na świecie.</p>
„Jedno Zdrowie”	<p>Koncepcja holistyczna odnosząca się do ochrony zdrowia człowieka przy współdziałaniu ochrony zdrowia zwierząt i uwzględnianiu wpływów środowiska (ekosystemu) na ludzi i zwierzęta. Zgodnie z tą koncepcją, zdrowie należy definiować na trzech poziomach: indywidualnym (człowiek, zwierzę, roślina), populacyjnym (zdrowie publiczne, zdrowie populacji) i systemowym (ekosystem).</p>
„Kampus 2030”	<p>Koncepcja stworzenia kampusu SGGW jako przykładu wdrożenia idei zrównoważonego rozwoju, gospodarki obiegu zamkniętego, smart city.</p>
MISJA	<p>Deklaracja władz: (1) wyrażająca zasadniczy cel/funkcję istnienia Uczelni (odpowiedź na pytanie: po co istnieje organizacja?), (2) nakreślająca ogólne 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.</p>
OBSZAR STRATEGICZNY	<p>Element składowy strategii obejmujący spójną wiązkę celów Uczelni w zakresie dającego się wyodrębnić obszaru. Komplementarna realizacja obszarów strategicznych gwarantuje wdrożenie założeń strategii w życie.</p>
PERSPEKTYWA	<p>Jeden z obszarów definiowania osiągnięć/dążeń Uczelni. W przyjętej strategii wyróżniono cztery perspektywy: interesariuszy, procesów, potencjału i finansową.</p>

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.

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 5 lat. Wizja powstaje na podstawie analizy strategicznej.