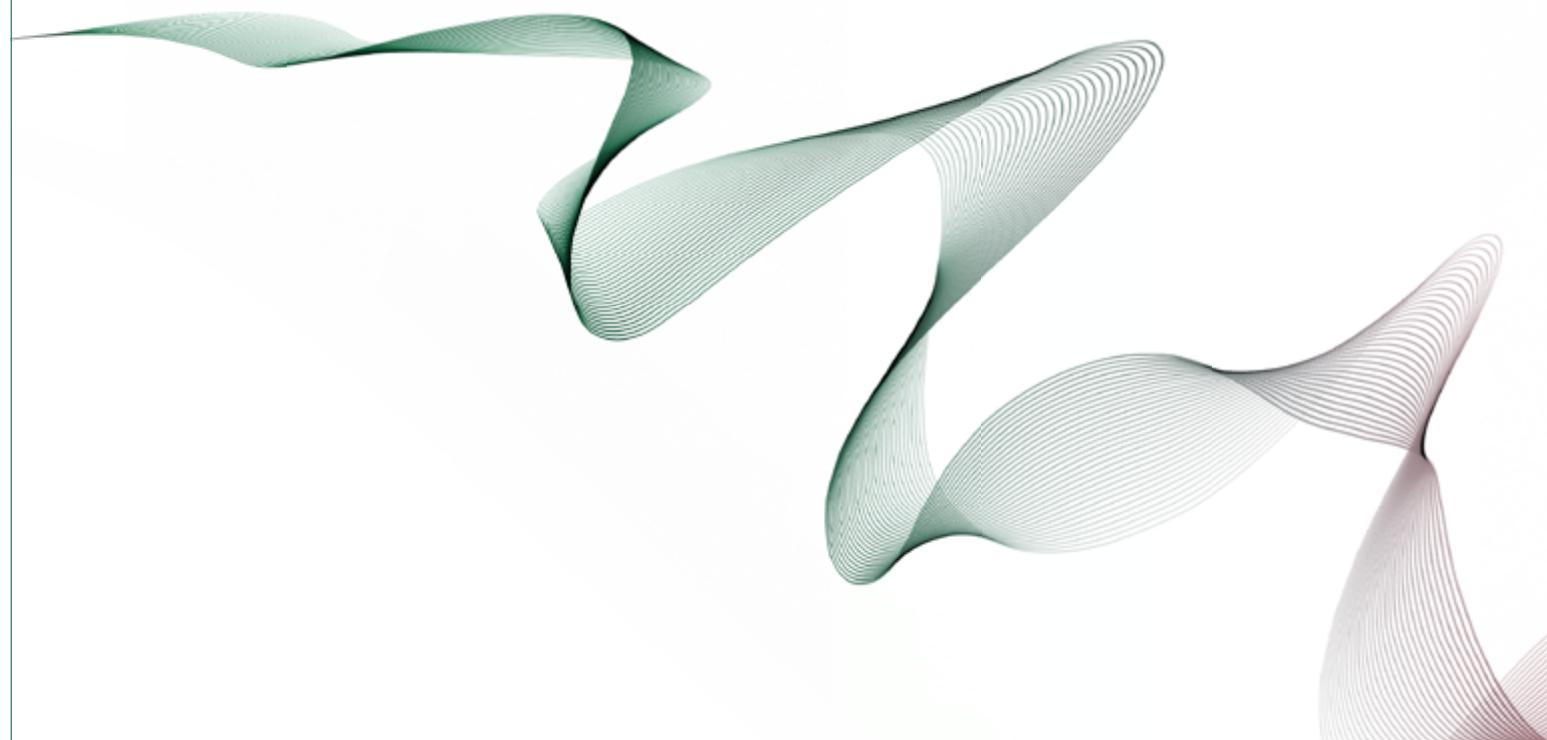


STRATEGIA

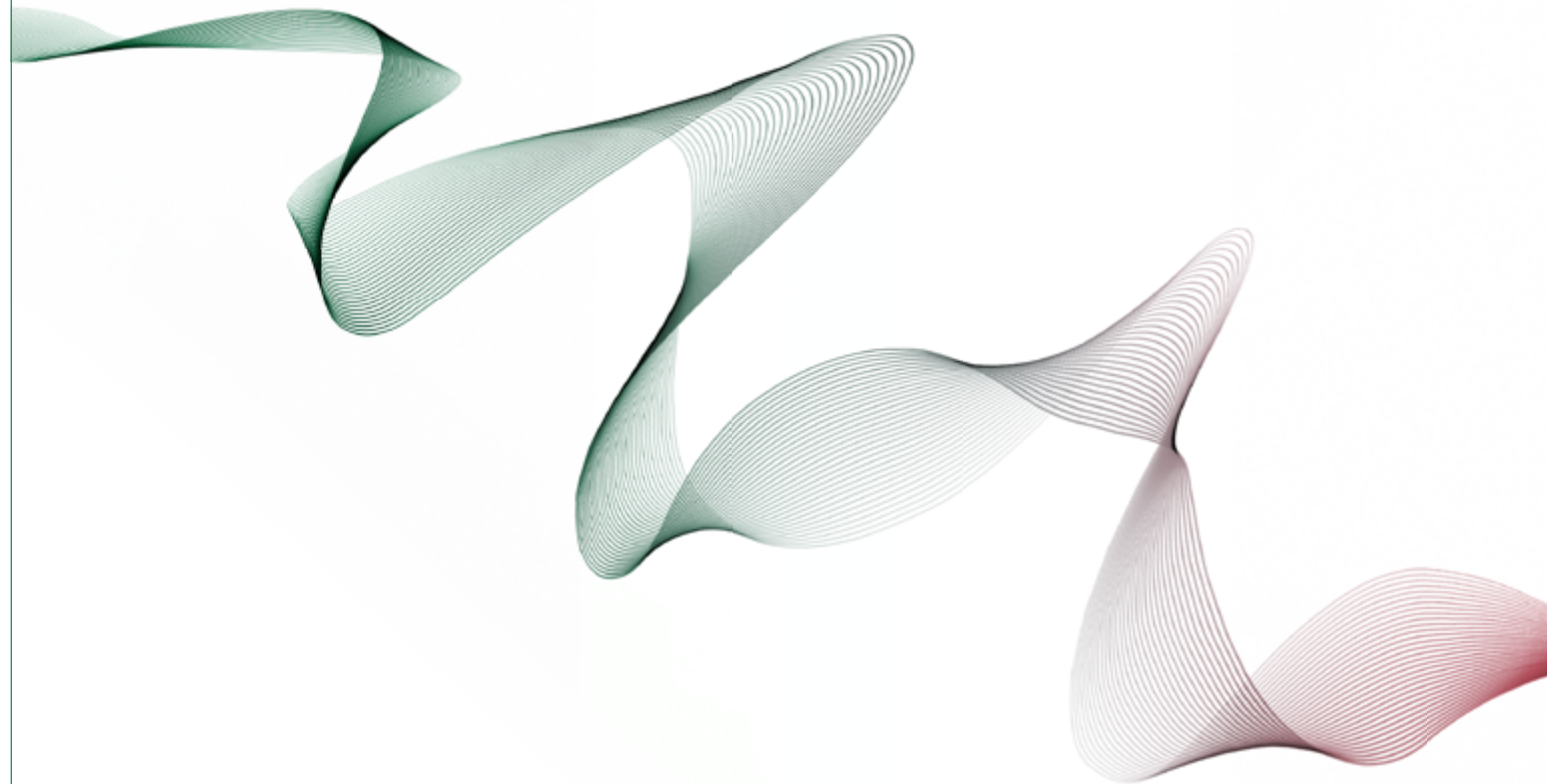
AKADEMII GÓRNICZO-HUTNICZEJ  
IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE



# Spis treści

Wprowadzenie .....	<b>3</b>
Misja, wizja i wartości AGH .....	<b>5</b>
Misja AGH .....	6
Wizja Uniwersytetu Przyszłości .....	7
Wartości AGH .....	8
Ocena stanu aktualnego .....	<b>10</b>
Cele strategiczne .....	<b>13</b>
1. Nowoczesne kształcenie atrakcyjne dla studentów i otoczenia w kraju i za granicą .....	14
2. Uczelnia otwarta dla studentów, ich rozwoju zawodowego i realizacji pasji .....	20
3. Wiodący uniwersytet badawczy o wysokiej pozycji krajowej i światowej .....	25
4. Uczelnia zorientowana na współpracę krajową i zagraniczną, lider innowacyjności i transferu wiedzy .....	32
5. Atrakcyjne miejsce pracy dla najlepszych naukowców, nauczycieli i pracowników wsparcia .....	38
6. Uczelnia sprawnie zarządzana, o nowoczesnej, elastycznej strukturze .....	45
Wdrażanie i monitorowanie strategii .....	<b>52</b>

# Wprowadzenie



**AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA** im. Stanisława Staszica w Krakowie jest uniwersytetem nauki i technologii, realizującym misję społeczną tworzenia i przekazywania wartości. Uczelnia, która powstała jako odpowiedź na potrzeby odrodzonego państwa, w dalszym ciągu wzmacnia swoją społeczną rolę przez rozwój nauki, edukację i działalność twórczo rozwiązującą realne problemy gospodarki. AGH, jako uczelnia z długoletnią tradycją poznawania i objaśniania rzeczywistości, staje obecnie wobec nowych wyzwań, wynikających ze zmian społecznych, technologicznych i instytucjonalnych o skali i znaczeniu trudnym dziś do przewidzenia i prognozowania. Z tego względu strategia działania Akademii Górniczo-Hutniczej musi być zorientowana przede wszystkim na rozwój wewnętrzny, umożliwiający wykorzystanie silnych stron uczelni w celu wzmocnienia jej krajowej i międzynarodowej pozycji naukowej oraz edukacyjnej.

Dotychczasowa strategia AGH, przygotowana w 2016 roku, dobrze spełniła swoją rolę. Definiując zasadnicze cele: prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie, rzetelne kształcenie studentów z kraju i zagranicy oraz sprawne funkcjonowanie organizacyjne we wszystkich obszarach działania uczelni, strategia pomogła ugruntować znaczenie AGH w regionie, kraju i świecie. Cele dotychczasowej strategii w dalszym ciągu pozostają aktualne, ale

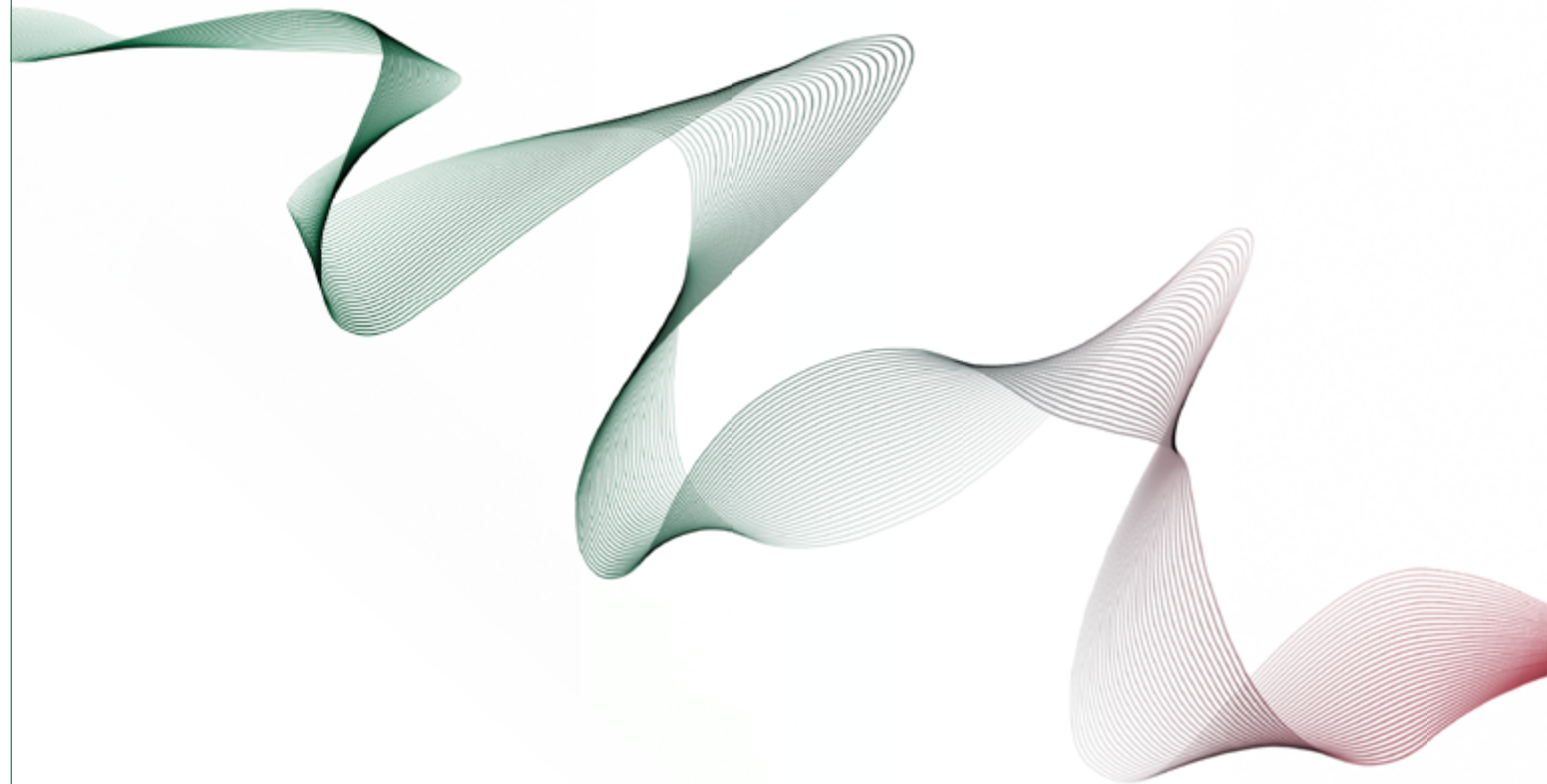
nowe warunki w otoczeniu uczelni wymagają aktualizacji strategii i jej uszczegółowienia, operacjonalizacji i dobrze zdefiniowanych zadań.

Strategię AGH, jako uniwersytetu wartości, określać będzie dążenie do realizacji w perspektywie do 2026 roku sześciu głównych celów:

1. Nowoczesne kształcenie atrakcyjne dla studentów i otoczenia w kraju i za granicą
2. Uczelnia otwarta dla studentów, ich rozwoju zawodowego i realizacji pasji
3. Wiodący uniwersytet badawczy o wysokiej pozycji krajowej i światowej
4. Uczelnia zorientowana na współpracę krajową i zagraniczną, lider innowacyjności i transferu wiedzy
5. Atrakcyjne miejsca pracy dla najlepszych naukowców, nauczycieli i pracowników wsparcia
6. Uczelnia sprawnie zarządzana, o nowoczesnej, elastycznej strukturze

Niniejsza strategia wyznacza kierunki planowanych działań, ale jednocześnie nie zamyka ich katalogu, stanowi bowiem ramy do podejmowania decyzji oraz alokacji wysiłków i zasobów, adekwatnie do dynamicznie zmieniających się warunków funkcjonowania uczelni.

# Misja, wizja i wartości AGH



## Misja AGH |



AGH jest uniwersytetem, który od ponad stu lat przyczynia się do dobrobytu ogółu poprzez rozwijanie badań i kształcenie w zakresie nauk technicznych, ścisłych oraz społecznych i humanistycznych, zapewniając tworzenie innowacji technologicznych i społecznych, służących rozwiązywaniu najważniejszych problemów współczesności.

## Wizja Uniwersytetu Przyszłości

AGH rozwija się jako uniwersytet przyszłości, oparty na ponad stuletniej tradycji podejmowania wyzwań naukowych, tworzenia rozwiązań technologicznych i technicznych, służących gospodarce, oraz wypełniania zadań wynikających z potrzeb państwa, społeczności terytorialnych i podmiotów gospodarczych.

AGH jako uniwersytet badawczy dąży do zapewnienia najwyższej jakości badań naukowych. Wzbogaca wiedzę poprzez rozwijanie – w zgodzie z najwyższymi międzynarodowymi standardami poznania naukowego – badań w dziedzinie nauk technicznych, ścisłych oraz społecznych i humanistycznych.

AGH aktywnie rozwija swój potencjał naukowy i zasoby organizacyjne, angażując je w działania na rzecz wszechstronnego i zrównoważonego rozwoju Polski i Europy. Wzmacnia swoją współpracę ze światowymi i krajowymi ośrodkami naukowymi na rzecz rozwiązywania problemów współczesnego świata.

AGH zapewnia najwyższej jakości kształcenie w oparciu o osiągnięcia nauki światowej. Jest uniwersytetem powołującym nowatorskie kierunki kształcenia na poziomie studiów o profilu ogólnoakademickim i praktycznym. Absolwenci, zdolni do podejmowania najważniejszych wyzwań współczesności, stają się liderami rozwoju gospodarki i społeczeństwa.

WIEDZA

PASJA

WIĘŻ

Nasza dewiza „**WIEDZA – PASJA – WIĘŻ**” w pełni oddaje zasady, na których ufundowany jest nasz uniwersytet i jego rozwój: **WIEDZA** to doskonałe standardy poznania naukowego i wierność w dążeniu do prawdy i rzetelności; **PASJA** to zaangażowanie w wykonywanie swoich zadań, wytrwałość w realizowaniu zamierzeń naukowych i dydaktycznych; **WIĘŻ** to poczucie wspólnoty wszystkich pracowników, studentów, doktorantów i absolwentów AGH.

## Wartości AGH |

### Prawda

Fundamentem etosu pracowników, studentów i doktorantów AGH jest nieskrępowane dociekanie prawdy, wolność prowadzenia badań naukowych, wolność nauczania i poszukiwania rozwiązań najlepiej służących jednostkom i społeczeństwu.

### Wiedza naukowa

Uprawianie nauki jest fundamentalną działalnością społeczności akademickiej AGH. Jako uniwersytet badawczy AGH zapewnia najwyższej jakości badania naukowe w dziedzinie nauk technicznych, ścisłych oraz społecznych i humanistycznych, dbając o standardy poznania naukowego, takie jak rzetelność, innowacyjność, interdyscyplinarność oraz współpraca z krajowymi i międzynarodowymi ośrodkami naukowymi.

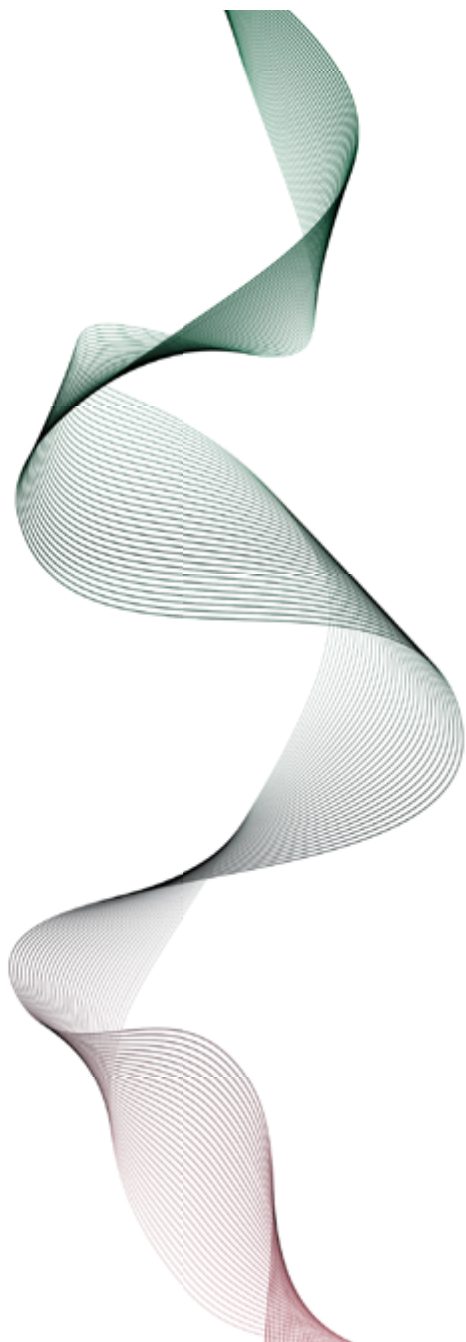
### Integralność

Naczelną zasadą funkcjonowania AGH jest dbałość o dostępność i inkluzywność w odniesieniu do wszystkich rodzajów działalności uczelni, tak aby była ona miejscem równych szans, wolnym od uprzedzeń i dyskryminacji, zapewniającym bezpieczeństwo osobom pracującym i studiującym, w którym szacunek dla drugiego człowieka, równe traktowanie i poszanowanie różnorodności są wartościami wyznaczającymi standardy relacji międzyludzkich, przy równoczesnym zachowaniu nadrzędności dążenia do prawdy i wolności słowa.

### Współpraca

W AGH szczególną wagę przykładana się do wielostronnej współpracy jako sposobu realizacji badań naukowych i procesu kształcenia. AGH tworzy warunki organizacyjne sprzyjające pracy zespołowej i interdyscyplinarnej. W procedurach alokacji zasobów uczelni preferowane są działania oparte na współpracy pomiędzy różnymi jednostkami uczelni, w tym w szczególności projekty badawcze i edukacyjne wykonywane przez zespoły interdyscyplinarne.





### Szacunek

Szacunek dla działań i osiągnięć członków społeczności akademickiej AGH oznacza docenianie każdej aktywności, która służy dobru wspólnemu naszej społeczności. AGH w miarę możliwości i zasobów wspiera wszystkie działania pracowników i studentów, które przyczyniają się do rozwoju potencjału AGH, promując odpowiedzialność i wzajemną lojalność członków społeczności akademickiej. Rozwijane są takie cechy pracowników i studentów jak: zaangażowanie, staranność w wykonywaniu obowiązków, poszanowanie własności intelektualnej i wysiłku uczestników wspólnych działań.

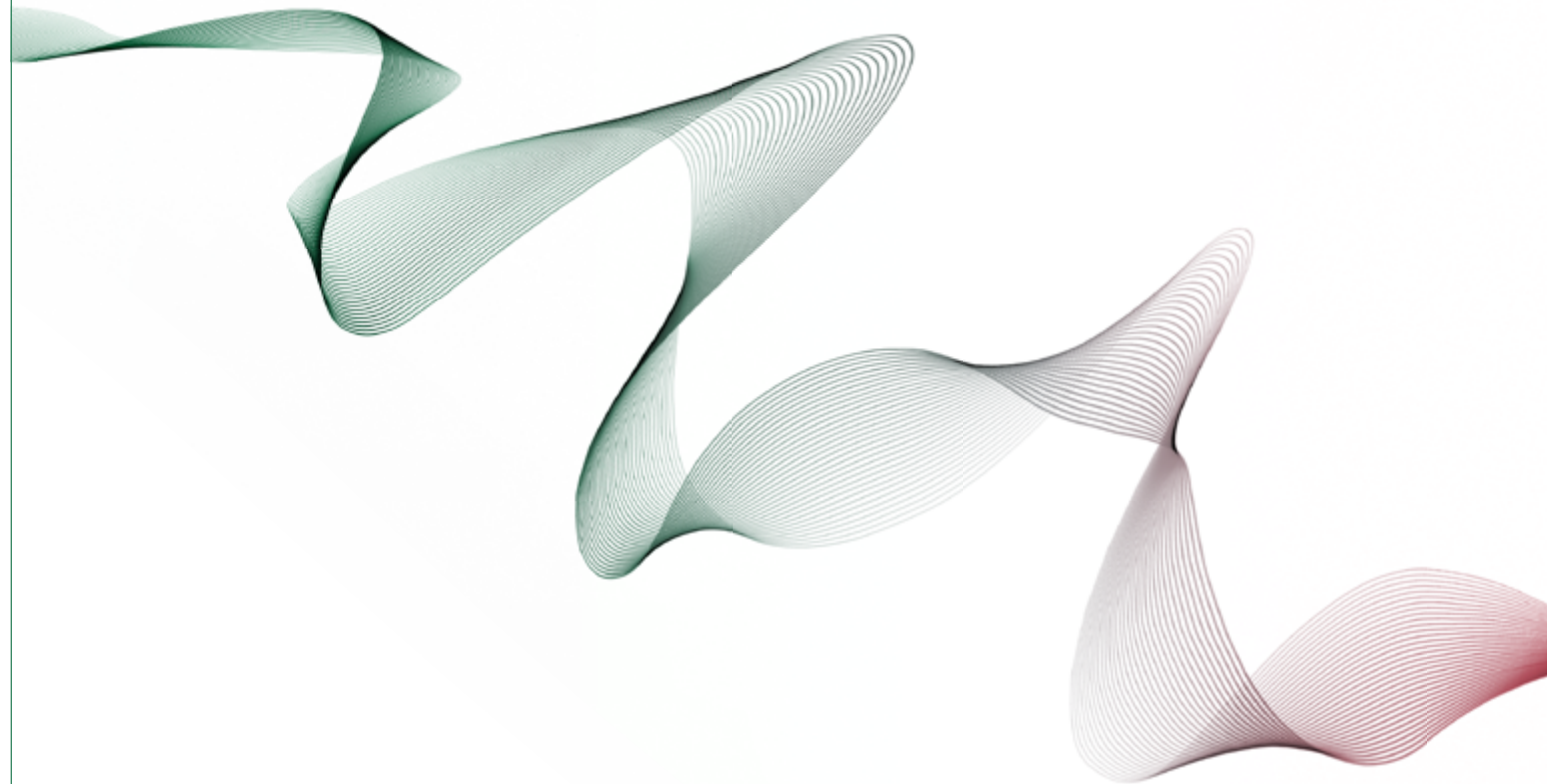
### Dobro studentów

Społeczność akademicka AGH jest zorientowana na studentów, co oznacza przywiązywanie najwyższego znaczenia do doskonałej jakości kształcenia, włączanie do realizowania badań naukowych i działalności wdrożeniowej, tworzenie najlepszych możliwych warunków dla rozwoju ich własnej twórczości naukowej. AGH tworzy warunki dla rozwijania różnorodnych form aktywności społecznej, kulturalnej, artystycznej i sportowej środowiska studenckiego. Ambicją AGH jest wychowywanie liderów, zdolnych do przewodzenia różnym rodzajom działalności naukowej, gospodarczej, społecznej i obywatelskiej.

### Społeczna odpowiedzialność

Odpowiedzialność społeczna AGH oznacza dbałość o ustanawianie i utrzymywanie trwałych związków z różnymi środowiskami zawodowymi, podmiotami gospodarczymi, administracją publiczną i społeczeństwem obywatelskim. Związki te służą wspieraniu ich w rozwiązywaniu istotnych problemów, wiążących się z działaniami na rzecz zrównoważonego rozwoju, oraz przewidywaniu zagrożeń dla bezpiecznej egzystencji ludzi.

## Ocena stanu aktualnego



Plan strategiczny Akademii Górniczo-Hutniczej tworzony jest w warunkach znacznej niepewności, rosnących zagrożeń geopolitycznych i przy trudnej perspektywie makroekonomicznej w Polsce i świecie. Zachodzące zmiany demograficzne, ewolucja zasad finansowania szkolnictwa wyższego oraz powstawanie przemysłów zaawansowanych technologii, wypierających sektory ukształtowane w poprzednim stuleciu, zmieniają tradycyjnie ustalone ramy działania uniwersytetów technicznych i tworzą nowe uwarunkowania. Zmiany w otoczeniu uczelni to również szansa na rozwój i wejście w nowe obszary nauki i dydaktyki – dzięki rosnącej dostępności funduszy naukowo-badawczych w Unii Europejskiej, reindustrializacji obszaru europejskiego, uznaniu wagi stałego kształcenia przez całe życie oraz wzmacnianiu roli najlepszych ośrodków badawczych.

Strategia Akademii Górniczo-Hutniczej bierze pod uwagę zmieniające się otoczenie, jednocześnie wykorzystując swoje wyjątkowe zasoby i potencjał do perspektywicznego umocnienia pozycji w środowisku naukowym i edukacyjnym. Na potencjał, którym dysponuje uczelnia, składają się m.in.:

- wysoki poziom badań naukowych w wielu dyscyplinach, połączony z efektywną współpracą z innymi ośrodkami krajowymi i zagranicznymi;

- bardzo dobre zaplecze dydaktyczne, umożliwiające nowoczesne prowadzenie zajęć i atrakcyjny sposób przekazywania wiedzy, zachęcający do studiów w AGH;
- lokalizacja w mieście o wyjątkowej historii i atrakcyjnym życiu codziennym, co w połączeniu z kampusem o optymalnej lokalizacji i wszechstronnej infrastrukturze pozwala na studia techniczne w bogatym otoczeniu społeczno-kulturalnym.

Dotychczasowi absolwenci i przebieg ich karier potwierdzają wysoką jakość oferty dydaktycznej uczelni. Praktycznie w każdym ważnym obszarze działalności gospodarczej w Polsce i świecie liczący się wkład mają absolwenci AGH, tworzący wyjątkową, wspierającą się społeczność.

AGH stoi również w obliczu wyzwań wynikających z uwarunkowań społecznych i gospodarczych, dotyczących systemu badań naukowych i edukacji w Polsce oraz ewolucji w obszarach dotychczasowych specjalizacji uczelni. Główne niekorzystne trendy, które wpływają na możliwości działania i strategię AGH, to m.in.:

- trudna do przewidzenia i ujęcia w perspektywicznych planach finansowych subwencja MEiN, wpływająca na możliwość realizacji wieloletnich programów modernizacyjnych;
- niekonkurencyjność systemu płacowego uczelni wyższych, znacząco utrudniająca utrzymanie najlepszych pracowników. Odchodzenie młodych pracowników tworzy lukę pokoleniową trwale wpływającą na pozycję uczelni w długim okresie;
- rosnąca biurokratyzacja systemu finansowania i rozliczania nauki, wymuszająca konieczność realizacji procedur w wielu wypadkach redundantnych;
- mało stabilna polityka ewaluacji i rozliczania wyników prac naukowych, niejednokrotnie prowadząca do niewłaściwych praktyk publikacyjnych, niedających w efekcie poprawy realnej pozycji uczelni w światowej nauce;
- niż demograficzny w połączeniu z malejącym prestiżem studiów wyższych, co wpływa na zmniejszenie się liczby dobrze przygotowanych kandydatów na studia, zarówno I, jak i II stopnia.

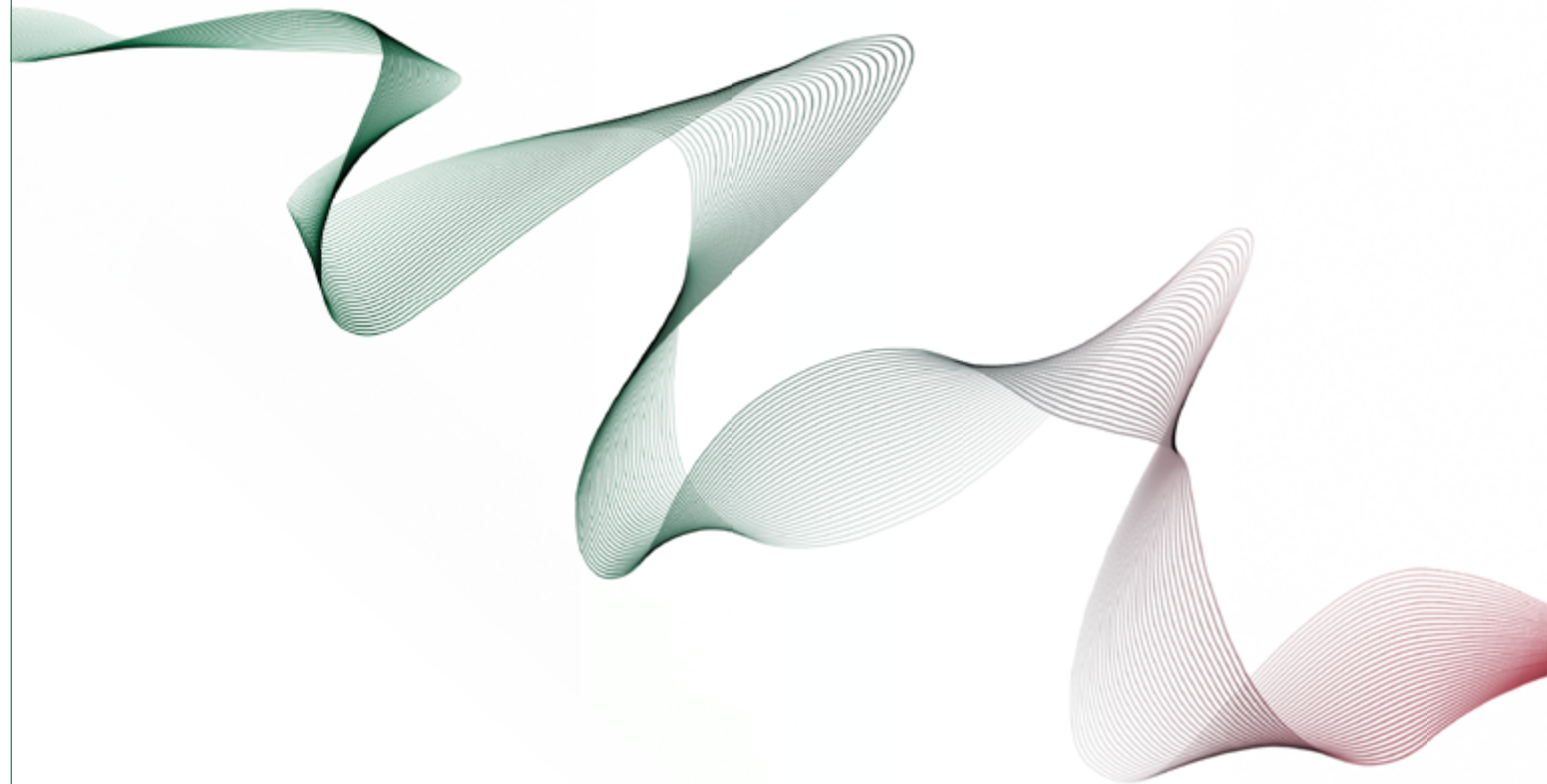
Należy również podkreślić konieczność elastycznej adaptacji szeroko rozumianych obszarów górnictwa i hutnictwa do bardzo dynamicznie

zmieniających się wyzwań społeczno-gospodarczych oraz dążenia w ich obrębie do synergii z przemysłem opartym na przetwarzaniu wiedzy i sektorem usług.

Strategia Akademii Górniczo-Hutniczej musi wziąć pod uwagę narastające zagrożenia i przygotować uczelnię do okresu znacznej niepewności zarówno w sferze finansowej, jak i edukacyjnej. Zgodnie z klasycznym sformułowaniem strategia jest dokumentem określającym długo-okresowe cele organizacji wraz ze zdefiniowaniem kierunków działania oraz planem alokacji zasobów umożliwiającymi realizację celów. W tym kontekście strategia AGH jest tworzona w wyjątkowo trudnych warunkach, kiedy nie jest w pełni możliwe określenie przyszłych zasobów dostępnych dla uczelni.

Najważniejszym celem strategicznym Akademii Górniczo-Hutniczej będzie rozwój badań naukowych i kompetencji badawczych pracowników w połączeniu z kompleksowym kształceniem, atrakcyjnym ze względu na formę i wykorzystywane metody oraz dostosowanym do aktualnych i przyszłych potrzeb rynku. Wysoki poziom badań i kształcenia osiągnięty zostanie m.in. dzięki sprawności organizacyjnej i poprawie warunków do rozwoju pracy naukowej i dydaktycznej, tak aby wspólne i indywidualne sukcesy pracowników integrowały zespół uczelni.

# Cele strategiczne



Nowoczesne  
kształcenie  
atrakcyjne dla  
studentów i otoczenia  
w kraju i za granicą



**CEL STRATEGICZNY 1**

Nowoczesne kształcenie atrakcyjne dla studentów i otoczenia w kraju i za granicą



---

*Edukacja w interakcji z otoczeniem*

---

Poziom badań naukowych i jakość kształcenia w równym stopniu określają pozycję AGH w środowisku akademickim. Rolą uczelni jest tworzenie wiedzy i jej odpowiedzialne przekazywanie, co musi wiązać się z wysoką jakością kształcenia, osiąganą m.in. poprzez: modyfikację programów studiów, opartą na uważnej obserwacji potrzeb interesariuszy, otwarcie na studentów zagranicznych, rozwój specjalistycznego kształcenia wyższych stopni i unowocześnienie jakości obsługi studentów.

**Cel strategiczny 1**

Nowoczesne kształcenie atrakcyjne dla studentów i otoczenia w kraju i za granicą

**Cel operacyjny 1**

Doskonalenie jakości kształcenia

W AGH prowadzone są liczne kursy i szkolenia dla pracowników zajmujących się dydaktyką, mające na celu podniesienie ich kompetencji oraz poszerzenie wiedzy z zakresu nowych metod i technik kształcenia. Wypracowywane są również mechanizmy nagradzania za działalność dydaktyczną najlepiej ocenianych pracowników. System nagród w tym obszarze powinien usprawnić proces wprowadzania nowoczesnych metod kształcenia. Działania te będą realizowane przez:

Stały postęp w zakresie metod i narzędzi sprawdzających i weryfikujących jakość kształcenia oraz zaplecza dydaktyczno-badawczego planuje się osiągnąć poprzez następujące działania:

- rozwój Systemu Wsparcia Dydaktyki, wdrażanie nowoczesnych metod dydaktycznych;
  - doskonalenie systemu podnoszącego rangę pracy dydaktycznej (system nagród, awansów etc.), politykę kadrową wspierającą rozwój kompetencji dydaktycznych oraz elastyczność w realizacji pensum dydaktycznego;
  - wdrożenie w całej uczelni zintegrowanego systemu informatycznego w celu umożliwienia elastycznego kształtowania indywidualnych programów studiów ze zwiększoną obieralnością przedmiotów.
- 
- wdrożenie mechanizmu stałego monitorowania i ulepszania Uczelnianego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia oraz audytu dydaktycznego w celu dostosowania procesu kształcenia do zmieniających się potrzeb i wymagań oraz eliminacji zjawisk niepożądanych;
  - opracowanie i wdrożenie ogólnouczelnianego programu rozwoju infrastruktury dydaktycznej;
  - opracowanie i wdrożenie mechanizmów integracji procesu kształcenia z badaniami naukowymi.



**Cel strategiczny 1**

Nowoczesne kształcenie atrakcyjne dla studentów i otoczenia w kraju i za granicą

**Cel operacyjny 2**

Dopasowanie oferty programowej studiów do aktualnych potrzeb i oczekiwań

Celem AGH jest stałe unowocześnianie procesu kształcenia i uczynienie go atrakcyjnym zarówno pod względem oferty proponowanych kierunków i stopni studiów, jak i sposobu prowadzenia zajęć. Dopasowanie oferty programowej studiów do stale zmieniających się warunków i oczekiwań pracodawców, jak i kandydatów na studia to działanie priorytetowe. Działania w tym zakresie będą obejmować w szczególności:

- tworzenie oferty programowej we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym;
- intensyfikację działań promocyjnych, poszerzenie współpracy ze szkołami oraz tworzenie zautomatyzowanego systemu doradczego dla kandydata;
- doskonalenie mechanizmów kształcenia elitarnego dla najlepszych kandydatów, przy jednoczesnym zachowaniu oferty dla kandydatów ze średnim poziomem przygotowania;
- rozszerzanie oferty studiów multidyscyplinarnych, uruchomienie Szkoły Studiów Multidyscyplinarnych;
- wzbogacanie i uelastycznianie oferty Uczelnianej Bazy Przedmiotów Obieralnych oraz indywidualne podejście w kształceniu (m.in. tutoring);
- implementację nowoczesnych technik i metod komunikacji.

**Cel operacyjny 3**

Podnoszenie atrakcyjności studiów II stopnia

Wielostopniowość studiów jest szansą pozyskania nowych kandydatów na studia II stopnia również z innych ośrodków naukowych. Aby tę szansę wykorzystać, AGH przykładą wielką wagę do budowania atrakcyjnej oferty kształcenia na II stopniu studiów. Działania w tym zakresie będą skoncentrowane na:

- przekształceniu wybranych specjalności na nowe kierunki studiów (redukcja procesu rekrutacji na specjalności);
- opracowaniu i wdrożeniu dla własnych absolwentów studiów I stopnia systemu zachęt do kontynuowania studiów na II stopniu;
- wprowadzeniu korekty do algorytmu podziału subwencji, aby pozyskać środki na budowę i realizację atrakcyjnych, elastycznych i indywidualnych programów kształcenia na studiach II stopnia.

**Cel strategiczny 1**

Nowoczesne kształcenie atrakcyjne dla studentów i otoczenia w kraju i za granicą

**Cel operacyjny 4**

Wzmacnianie pozycji AGH w międzynarodowej przestrzeni edukacyjnej

Wzmacnianie pozycji AGH w międzynarodowej przestrzeni edukacyjnej to jeden z istotnych kierunków przyszłych działań. Najważniejsze zadania w tym zakresie to:

- rozwój oraz zwiększanie efektywności umiędzynarodowienia procesu kształcenia w AGH i udziału w międzynarodowych inicjatywach edukacyjnych (wspólne kształcenie, wspólne programy);
- rozwój współpracy w zakresie wspólnego kształcenia z zagranicznymi uczelniami i instytucjami (programy podwójnych dyplomów, wspólnych dyplomów), uwzględniający trendy światowe, w tym tzw. podejście „STEM”.

**Cel operacyjny 5**

Realizacja kształcenia ustawicznego we współpracy z otoczeniem gospodarczym oraz naukowo-badawczym

W zakresie potrzeby budowania oferty kształcenia w konsultacji z szeroko rozumianym otoczeniem biznesowym, gospodarczym i samorządowym planowane jest:

- opracowanie rozwiązań szczegółowych, dotyczących współpracy uczelnia–otoczenie gospodarcze i naukowo–badawcze, obejmujących m.in. ofertę studiów niestacjonarnych i studiów podyplomowych;
- budowa szerokiej oferty kursów dokształcających i szkoleń;
- opracowanie i wdrożenie kompleksowej formuły kształcenia ustawicznego wraz z systemem „krótkich kursów” i innych nowoczesnych form kształcenia komercyjnego.

**Cel strategiczny 1**

Nowoczesne kształcenie atrakcyjne dla studentów i otoczenia w kraju i za granicą

**Kluczowe wskaźniki monitorowania celu strategicznego nr 1 to w szczególności:**

- liczba kierunków studiów, w tym utworzonych we współpracy z otoczeniem biznesowym,
- liczba publikacji studenckich (liczba studentów biorących udział w grantach lub projektach),
- udział studentów kontynuujących naukę (procent studentów studiów I stopnia kontynuujących naukę na II stopniu),
- liczba studentów studiów II stopnia,
- udział kierunków anglojęzycznych w stosunku do liczby wszystkich kierunków,
- stosunek liczby studentów zagranicznych do ogólnej liczby studentów w uczelni w odniesieniu do krajów Unii Europejskiej i OECD,
- udział w procesie dydaktycznym specjalistów z biznesu,
- liczba implementacji nowoczesnych technik i metod kształcenia.



Uczelnia otwarta  
dla studentów, ich  
rozwoju zawodowego  
i realizacji pasji



**CEL STRATEGICZNY 2**

Uczelnia otwarta  
dla studentów, ich  
rozwoju zawodowego  
i realizacji pasji




---

*Bezpieczna przestrzeń  
bez barier i wykluczenia*

---

Wysoka jakość edukacji studentów w AGH wiąże się nie tylko z profesjonalizmem i wiedzą pracowników, ale również wymaga odpowiedniego systemu wsparcia dla studentów, zapewniającego inkluzywność i bezpieczeństwo socjalne społeczności akademickiej oraz możliwość wszechstronnego rozwoju własnego. Uczelnia rozwija w tym zakresie zarówno różnego rodzaju programy stypendialne, jak i systemy wspomagające rozwój zainteresowań i kompetencji studentów. AGH reaguje także na bieżące problemy społeczności studenckiej, rozwijając system wsparcia psychologicznego dla studentów oraz realizując działania mające na celu zwiększenie świadomości społeczności akademickiej o potrzebach osób wymagających wsparcia, w tym osób z niepełnosprawnością. Uczelnia w stanowczy sposób przeciwstawia się jakimkolwiek formom dyskryminacji ze względu na płeć, wyznanie, wiek i inne cechy osobiste.

**Cel strategiczny 2**

Uczelnia otwarta dla studentów, ich rozwoju zawodowego i realizacji pasji

**Cel operacyjny 1**

Kształtowanie atrakcyjnej oferty stypendialnej i funduszy motywacyjnych dla studentów

Co roku mury uczelni opuszcza kilka tysięcy absolwentów, którzy znajdują zatrudnienie na rynku pracy. Należy wzmocnić więzi łączące absolwentów uczelni z jej jednostkami. Obszarem współpracy, który powinien okazać się atrakcyjny dla wszystkich stron, jest wsparcie udzielane studentom, a w konsekwencji potencjalnym pracownikom, przez firmy wspierające. Planowane działania w tym zakresie to:

- zasilenie funduszu środkami od fundatorów oraz zaangażowanie absolwentów uczelni w finansowanie funduszy stypendialnych uczelni;
- wykorzystanie funduszu stypendialnego do aktywizacji studentów oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym.

**Cel operacyjny 2**

Usprawnienie obsługi studentów

Dokumentacja przebiegu studiów, spełnianie zmieniających się wymagań prawnych w zakresie jej prowadzenia oraz archiwizacja przebiegu studiów to zadania, w których bardzo ważną rolę odgrywa sprawny system obsługi studentów i ich aktywności (dydaktyka, projekty, granty rektora, świadczenia i stypendia). Wraz z rozwojem niniejszego systemu planuje się wprowadzenie:

- centralizacji obsługi świadczeń dla studentów;
- elektronicznej archiwizacji dokumentacji stypendialnej;
- rozwiązań informatycznych w formie e-usługi dla osób z niepełnosprawnościami, zgodnej ze standardami WCAG.

**Cel strategiczny 2**

Uczelnia otwarta dla studentów, ich rozwoju zawodowego i realizacji pasji

**Cel operacyjny 3**

Rozwój projektów naukowych oraz samorządności studentów

Dotychczasowe doświadczenia z zakresu współpracy ze studentami pokazują ogromny potencjał organizacji studenckich. Planowane działania w tym zakresie:

- aranżacja nowoczesnej przestrzeni dla działalności samorządowej i naukowej studentów;
- pozyskanie dodatkowych środków na działalność studencką.

**Cel operacyjny 4**

Aktywizacja działań w zakresie oferty sportowo-kulturalnej dla studentów

AGH to miejsce, gdzie studenci mogą rozwijać różne pasje. Pomocne w tym zakresie będą działania pozwalające na:

- budowę elastycznego planu zajęć sportowych, dopasowanego do planu zajęć każdego studenta;
- powołanie w AZS AGH nowych sekcji sportowych zgodnie z zainteresowaniami i oczekiwaniami studentów;
- rozszerzenie przestrzeni do działalności twórczej i medialnej studentów;
- rozszerzenie oferty aktywności na terenie Miasteczka Studenckiego.

**Cel operacyjny 5**

Wspieranie rozwoju zawodowego studentów

Istotną formą wsparcia studentów jest dbałość o ich rozwój zawodowy, aby jak najlepiej przygotować ich do wejścia na rynek pracy. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe poprzez:

- przygotowanie oferty szkoleń w zakresie kompetencji zawodowych i umiejętności miękkich;
- intensyfikację działań w zakresie doradztwa zawodowego;
- nawiązywanie sieci współpracy ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, w tym z otoczeniem społeczno-biznesowym.

**Cel strategiczny 2**

Uczelnia otwarta dla studentów, ich rozwoju zawodowego i realizacji pasji

**Kluczowe wskaźniki monitorowania celu strategicznego 2 to w szczególności:**

- liczba interesariuszy, liczba fundatorów, kwota pozyskanych środków, liczba przyznanych i wypłaconych stypendiów,
- liczba (udział) studentów korzystających z pomocy,
- liczba realizowanych programów i wolontariatów,
- wybrane wskaźniki raportowane przez Centrum Karier,
- liczba projektów, liczba nagród i wyróżnień, liczba informacji o AGH w mediach,
- liczba studentów i absolwentów zaangażowanych w działalność AZS,
- liczba klubów studenckich i innych form działalności kreujących kulturę studencką,
- liczba szkoleń z zakresu kompetencji zawodowych i umiejętności miękkich.





Wiodący uniwersytet  
badawczy o wysokiej  
pozycji krajowej  
i światowej

TITAN

### CEL STRATEGICZNY 3

Wiodący uniwersytet  
badawczy o wysokiej  
pozycji krajowej  
i światowej



---

*Nauka dla społeczeństwa*

---

AGH jest nowoczesnym uniwersytetem wartości i aktywnie uczestniczy w światowej przestrzeni nauki. Prowadzone przez pracowników uczelni badania wyróżniają innowacyjność, aktualność, interdyscyplinarność i rozpoznawalność w środowisku naukowym. Naszą ambicją jest dalszy rozwój uczelni, jako jednego z wiodących uniwersytetów badawczych w kraju, oraz ciągła poprawa jej pozycji w rankingach międzynarodowych.

**Cel strategiczny 3**

Wiodący uniwersytet badawczy o wysokiej pozycji krajowej i światowej

**Cel operacyjny 1**

Wzmocnienie pozycji naukowej uczelni

O pozycji naukowej uczelni w rankingach zarówno krajowych, jak i międzynarodowych decyduje wiele czynników, a do najważniejszych należą: jakość publikacji naukowych i ich udział w najlepszych międzynarodowych czasopismach, liczba publikacji powstałych we współpracy międzynarodowej, liczba cytowań publikowanych prac, realizacja projektów badawczych, jakość kadry naukowej i jej udział w gremiach naukowych. Priorytetem naszej uczelni jest ciągłe doskonalenie procesów badawczych i poprawa ich efektywności, tak aby odpowiadać na potrzeby, problemy i wyzwania współczesnego świata. Aby to osiągnąć, podejmujemy działania w celu:

- prowadzenia badań naukowych na światowym poziomie, wzmacniających pozycję AGH jako uczelni badawczej;
- uzyskania wysokich kategorii naukowych, co najmniej zapewniających możliwość przyznawania stopni naukowych w ewaluowanych dyscyplinach;
- poprawy i ustabilizowania pozycji w wiodących rankingach międzynarodowych;
- zwiększenia liczby grantów badawczych realizowanych samodzielnie oraz w konsorcjach naukowych z najlepszymi uniwersytetami krajowymi i zagranicznymi;
- pozyskiwania przez pracowników prestiżowych grantów ERC;
- zapewnienia naukowcom optymalnego wsparcia administracji w przygotowywaniu i realizacji projektów oraz wdrożenia systemowych rozwiązań zarządzania ryzykiem w projektach;
- zwiększania udziału naukowców z AGH w gremiach decydujących o polityce i finansowaniu nauki, przyznawaniu stopni i tytułów naukowych, w instytucjach i organizacjach przyznających środki projektowe (krajowych i międzynarodowych), zespołach ministerialnych, radach naukowych, innych krajowych gremiach i instytucjach doradczych oraz eksperckich.

**Cel strategiczny 3**

Wiodący uniwersytet badawczy o wysokiej pozycji krajowej i światowej

**Cel operacyjny 2**

Umiejscowienie badań i kadry naukowej

Coraz bardziej globalny i konkurencyjny rynek szkolnictwa wyższego i badań naukowych wymaga poprawy wskaźników związanych z umiejscowieniem. Sprostanie temu wyzwaniu będzie możliwe dzięki podjęciu działań zwiększających:

- umiejscowienie kadry naukowej etatowej (post-doc, distinguished professor) oraz w formule visiting professor (profesor wizytujący);
- udział naukowców uczelni w redakcjach międzynarodowych czasopism naukowych, zwłaszcza prestiżowych i wysoko notowanych, pełnienie funkcji kierowniczych w redakcjach czasopism międzynarodowych.

**Cel operacyjny 3**

Pozyskiwanie i kształcenie wybitnych doktorantów

Skuteczna realizacja misji badawczej uniwersytetu wymaga prowadzenia właściwej polityki kadrowej ze szczególnym uwzględnieniem pozyskiwania wybitnych i utalentowanych w kierunku prowadzenia badań naukowych doktorantów. Prowadzone w tym obszarze prace uwzględniają aktualne trendy i problemy dotyczące rynku pracy, zmian legislacyjnych i potrzeb w zakresie zasilania kadr uczelni. Osiągnięciu tego zamierzenia służyć mają:

- położenie nacisku na wysoki poziom merytoryczny kształcenia doktorantów;
- podniesienie rozpoznawalności międzynarodowej i krajowej Szkoły Doktorskiej AGH;
- podnoszenie jakości kształcenia w Szkole Doktorskiej AGH;
- usprawnienie działań organizacyjnych Szkoły Doktorskiej AGH.

**Cel strategiczny 3**

Wiodący uniwersytet badawczy o wysokiej pozycji krajowej i światowej

**Cel operacyjny 4**

Szeroka dostępność i efektywne wykorzystanie specjalistycznej aparatury naukowej

Prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie wymaga dostępności najnowszej i często unikatowej aparatury naukowej. W tym obszarze AGH jest od wielu lat wśród liderów uniwersytetów krajowych i międzynarodowych. Aby utrzymać ten poziom i maksymalnie skutecznie wykorzystać zasoby aparaturowe, uczelnia będzie realizować następujące działania:

- prowadzenie aktywnej polityki w zakresie zdobywania środków na zakup nowych i modernizację posiadanych zasobów infrastrukturalnych i aparaturowych;
- wdrożenie efektywnych procedur i narzędzi usprawniających dzielenie zasobów infrastrukturalnych i aparaturowych między jednostkami uczelni oraz ułatwiających dostęp do zasobów i usług naukowych podmiotom zewnętrznym.

**Cel operacyjny 5**

Dostęp do informacji naukowej

Osiągnięcie sukcesów w realizacji badań naukowych i działalności publikacyjnej uzależnione jest od wielu czynników. Należą do nich m.in. poszerzanie i poprawa organizacji dostępu do zbiorów bibliotecznych i zasobów szeroko rozumianej informacji naukowej oraz opracowanie i prezentacja danych i informacji o osiągnięciach członków społeczności uczelni. W tym zakresie zostaną podjęte następujące działania:

- utworzenie ekosystemu informacyjnego wspierającego dostęp do wiedzy, integrującego zasoby materialne i cyfrowe Biblioteki Głównej AGH, bibliotek wydziałowych oraz zasoby światowych dostawców informacji naukowej, oferujących dostęp otwarty i płatny;
- doskonalenie metod i narzędzi informatycznych w zakresie gromadzenia, przetwarzania i udostępniania danych i informacji o osiągnięciach pracowników, doktorantów i studentów uczelni.

**Cel strategiczny 3**

Wiodący uniwersytet badawczy o wysokiej pozycji krajowej i światowej

---

**Cel operacyjny 6**

Wzrost pozycji wydawnictw AGH

Ważną rolę w określeniu pozycji naukowej jednostki pełni działalność wydawnicza realizowana w uczelni przez Wydawnictwa AGH. Wyzwaniem na kolejne lata jest m.in. zwiększenie widoczności na arenie międzynarodowej. Aby osiągnięcie tego celu było możliwe, podjęte zostaną następujące działania:

- wzmocnienie pozycji Wydawnictw AGH jako oficyny wydawniczej i koordynatora sprzedaży wydawnictw AGH na arenie krajowej i międzynarodowej;
- realizacja programu wsparcia dla czasopism AGH i wzmacnianie ich prestiżu w międzynarodowym obiegu naukowym – zapewnienie warunków dla sprawnego wydawania i upowszechniania czasopism zgodnie z najlepszymi wzorami.



**Cel strategiczny 3**

Wiodący uniwersytet badawczy o wysokiej pozycji krajowej i światowej

**Kluczowe wskaźniki monitorowania celu strategicznego 3 to w szczególności:**

- liczba publikacji w najbardziej prestiżowych czasopismach naukowych,
- liczba pozostałych prestiżowych publikacji naukowych w czasopismach spełniających określony poziom wskaźników bibliometrycznych,
- odsetek artykułów naukowych w górnym decylnym baz Scopus/Web of Sciences,
- odsetek artykułów naukowych we współpracy międzynarodowej,
- liczba publikacji w czasopismach punktowanych wg listy ministerialnej,
- znormalizowany wskaźnik cytowań publikacji pracowników AGH [Field-Weighted Citation Impact (Scopus)/Category Normalized Citation Impact (WoS)], w tym dla artykułów naukowych we współpracy międzynarodowej – z uwzględnieniem i bez uwzględnienia cytowań własnych,
- liczba monografii naukowych w prestiżowych wydawnictwach,
- stan osobowy kadry naukowej według posiadanych tytułów zawodowych, stopni naukowych i tytułu naukowego oraz stopień umiędzynarodowienia kadry,
- pozycja w najważniejszych naukowych rankingach międzynarodowych,
- liczba grantów międzynarodowych, w których AGH jest liderem, grantów ERC, grantów krajowych,
- liczba słuchaczy Szkoły Doktorskiej – ogólnie i w formule doktoratu wdrożeniowego oraz stopień umiędzynarodowienia doktorantów,
- relacja liczby prac autorstwa doktorantów, opublikowanych w czasopismach znajdujących się w górnym kwartyle czasopism pod względem liczby cytowań w stosunku do liczby doktorantów,
- liczba i wskaźniki kwartylowe czasopism AGH indeksowanych na liście Journal Citation Reports (Web of Science) i w bazie Scopus,
- liczba wydanych monografii naukowych oraz skryptów i podręczników.

Uczelnia  
zorientowana  
na współpracę  
krajową i zagraniczną,  
lider innowacyjności  
i transferu wiedzy





**CEL STRATEGICZNY 4**

Uczelnia  
zorientowana  
na współpracę  
krajową i zagraniczną,  
lider innowacyjności  
i transferu wiedzy




---

*Współpraca, partnerstwo,  
przedsiębiorczość, rozwój*

---

Uniwersytety są kluczowymi podmiotami postępu gospodarczego i społecznego. Ich obecna rola w coraz większym stopniu dotyczy współpracy ze środowiskiem biznesowym oraz szeroko rozumianym otoczeniem społecznym. Obok tradycyjnych celów, jakimi są kształcenie i prowadzenie badań, powstała trzecia misja ośrodków akademickich, jaką jest transfer wiedzy. Transfer wiedzy jest zjawiskiem złożonym, szybko ewoluującym, skupiającym się wokół różnych interesariuszy i odnoszącym się do różnych działań, takich jak: zwiększenie innowacyjności, komercjalizacja wyników badań, generowanie dodatkowych strumieni dochodów, wspieranie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego czy promowanie wartości publicznej. W uczelni podejmowane są świadome i strategiczne działania dotyczące współpracy z otoczeniem gospodarczo-społecznym, komercjalizacji wiedzy i wyników badań. Biorąc pod uwagę aktualną sytuację i prognozy na najbliższe lata, sformułowano cele operacyjne, mające służyć osiągnięciu celu strategicznego.

**Cel strategiczny 4**

Uczelnia zorientowana na współpracę krajową i zagraniczną, lider innowacyjności i transferu wiedzy

**Cel operacyjny 1**

Wzmocnienie pozycji AGH we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Mimo bardzo wysokiej i ugruntowanej pozycji we współpracy z interesariuszami przemysłowymi, publicznymi i społecznymi AGH wciąż podejmuje działania zmierzające do doskonalenia tej współpracy i zwiększania efektywności procesów zaangażowanych w jej realizację. Cel operacyjny, jakim jest wzmocnienie tej pozycji, będzie osiągnięty dzięki następującym działaniom:

- stworzenie warunków do prowadzenia ekspertyz, świadczenia usług oraz tworzenia efektywnych zespołów dopasowanych do pojawiających się wyzwań;
- opracowanie bazy kompetencji wspierającej zespoły badawcze w efektywnym rozwiązywaniu interdyscyplinarnych problemów zgłaszanych przez otoczenie społeczno-gospodarcze;
- opracowanie zasad polityki udzielania opinii i komentarzy naukowców uczelni w debacie publicznej;
- zwiększenie liczby grantów B+R+I we współpracy z przedsiębiorcami;
- przegląd, uproszczenie i aktualizacja procedur zawierania i monitorowania umów o współpracy, przygotowywania ekspertyz, konsultingu, świadczenia usług B+R+I;
- doskonalenie wewnętrznych procedur współpracy z administracją publiczną;
- wdrożenie systemowych rozwiązań zarządzania ryzykiem w projektach;
- włączenie Krakowskiego Centrum Innowacyjnych Technologii INNOAGH do systemu realizacji usług B+R+I.

**Cel strategiczny 4**

Uczelnia zorientowana na współpracę krajową i zagraniczną, lider innowacyjności i transferu wiedzy

**Cel operacyjny 2**

Systemowe wsparcie w obszarze współpracy i wymiany międzynarodowej

Współpraca z instytucjami, jednostkami i partnerami zagranicznymi wymaga ciągłego doskonalenia sprawności procesów i procedur jej obsługi. W AGH zidentyfikowano najważniejsze obszary dotyczące rozwoju relacji z partnerami międzynarodowymi oraz określono następujące działania umożliwiające osiągnięcie celu operacyjnego:

- opracowanie oraz doskonalenie istniejących procedur obsługi gości z zagranicy;
- zwiększanie liczby pozyskiwanych projektów i partnerstw;
- wprowadzenie pełnej cyfryzacji obsługi procesów (przepływu dokumentacji i informacji).

**Cel operacyjny 3**

Wzrost komercjalizacji wyników badań

AGH postrzegana jest przez otoczenie społeczno-gospodarcze jako uniwersytet zaangażowany w rozwój przedsiębiorczości, który ma bogate doświadczenie w obszarze komercjalizacji wyników badań. W uczelni od wielu lat tworzone są struktury i jednostki wspierające proces komercjalizacji. Pomimo to wciąż istnieje potrzeba poprawy i wzrostu stopnia komercjalizacji badań realizowanych w uczelni. Osiągnięciu tego celu będą podporządkowane następujące działania:

- zwiększanie efektywności sieci brokerów innowacji (scouting wiedzy, technologii) – opracowanie i wdrożenie systemu mierzenia efektów i ewaluacji pracy brokera;
- intensyfikacja współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym w celu zwiększenia liczby wdrożeń, projektów i umów badawczo-rozwojowych;
- systemowe wsparcie procesu ochrony własności intelektualnej uwzględniające jej potencjał komercyjny;
- poprawa obsługi procesu transferu i komercjalizacji wiedzy i technologii.

**Cel strategiczny 4**

Uczelnia zorientowana na współpracę krajową i zagraniczną, lider innowacyjności i transferu wiedzy

**Cel operacyjny 4**

Wsparcie przedsiębiorczości i procesów kreowania start-upów i spin-offów

Wspieranie tworzenia akademickich startupów technologicznych i rozwijanie biznesu opartego na wiedzy oraz nowoczesnych technologiach, będące przede wszystkim w obszarze działalności Krakowskiego Centrum Innowacyjnych Technologii INNOAGH, będzie rozwijane poprzez:

- definiowanie ścieżki kariery i działań wspierających dla naukowca i doktoranta decydującego o samodzielnej próbie komercjalizacji wyników swoich badań;
- dążenie do utworzenia Parku Technologicznego AGH z inkubatorem przedsiębiorczości i innowacji;
- budowanie kompetentnego zespołu ekspertów wspierającego proces inicjowania, budowy i rozwoju start-upów i spin-offów.

**Cel operacyjny 5**

Zwiększanie zaangażowania AGH w kształtowanie dokumentów normalizacyjnych

Praktycznie w każdej dziedzinie życia publicznego, społecznego i gospodarczego stosuje się różnego rodzaju normy i standardy. W złożonej i pełnej powiązań gospodarce globalnej normy pełnią bardzo ważną funkcję i przyczyniają się do zapewnienia jakości usług i produktów oraz poprawy jakości życia mieszkańców i funkcjonowania instytucji niezależnie od branży. Istotną rolę w opracowywaniu dokumentów normalizacyjnych i standardów odgrywają jednostki badawcze i naukowe, w tym AGH. Działania w zakresie zaangażowania w kształtowanie tego typu dokumentów obejmą:

- zwiększenie aktywności w pracach komitetów normalizacyjnych;
- wzrost liczby laboratoriów akredytowanych (rozwiązania dla elektromobilności, technologii wodorowych, technologii energetycznych);
- utrzymanie rejestru laboratoriów działających przy AGH, regularne badanie działalności, potrzeb lokalowych, zakupowych, inwestycyjnych.

**Cel strategiczny 4**

Uczelnia zorientowana na współpracę krajową i zagraniczną, lider innowacyjności i transferu wiedzy

**Kluczowe wskaźniki monitorowania celu strategicznego 4 to w szczególności:**

- liczba/kwota wdrożeń,
- liczba realizowanych prac/działań przedwdrożeniowych,
- liczba aktywności wspierających komercjalizację,
- liczba zarejestrowanych dóbr niematerialnych,
- liczba ekspertów/osób zaangażowanych w działania wspierające rozwój start-upów,
- liczba opracowanych aktów normalizacyjnych, przy których współpracują pracownicy AGH,
- liczba laboratoriów akredytowanych,
- liczba grantów B+R+I realizowanych w konsorcjach z przedsiębiorcami,
- przychody z tytułu komercjalizacji wyników badań naukowych, prac rozwojowych, know-how, patentów i licencji,
- liczba wynalazków, na które uczelnia otrzymała patent europejski lub patent za granicą w przynajmniej jednym z państw należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju,
- przychody i dochody z działalności komercyjnej AGH i INNOAGH.



Atrakcyjne miejsce  
pracy dla najlepszych  
naukowców,  
nauczycieli  
i pracowników  
wsparcia



**CEL STRATEGICZNY 5**

Atrakcyjne miejsce  
pracy dla najlepszych  
naukowców,  
nauczycieli  
i pracowników  
wsparcia




---

*Samorealizacja, rozwój,  
wsparcie*

---

Rozwój AGH zależy od kompetencji, zaangażowania i współpracy wszystkich pracowników uczelni. AGH dąży do stworzenia pracownikom warunków pracy, które umożliwią realizację celów osobistych w zgodzie ze strategicznymi celami uczelni, przy zapewnieniu satysfakcjonującej – finansowej i pozafinansowej – gratyfikacji dla indywidualnego zaangażowania. Celem strategicznym AGH jest stworzenie takich warunków m.in. poprzez jednoznaczne zdefiniowanie priorytetów polityki kadrowej uczelni, określenie jasnych scenariuszy długookresowych ścieżek kariery, zwiększenie możliwości własnego rozwoju w ramach kompetentnie zarządzanych zespołów, w tym również wykreowanie międzynarodowego, aktywnego środowiska pracy. Służyć temu będzie realizacja szczegółowych celów operacyjnych.

**Cel strategiczny 5**

Atrakcyjne miejsce pracy dla najlepszych naukowców, nauczycieli i pracowników wsparcia

**Cel operacyjny 1**

Optymalizacja systemu polityki kadrowej, zapewniającego ilościowy i jakościowy rozwój potencjału osobowego uczelni, zgodnego z celami strategicznymi uczelni

Pracownicy AGH tworzą grupę bardzo dobrze przygotowaną i kompetentną, choć zróżnicowaną pod względem wyników naukowych i zaangażowania w działalności na rzecz uczelni. System ocen pracowników nie pozwala w pełni na docenienie najlepszych pracowników i czasem w zbyt małym stopniu motywuje do rozwoju zainteresowań naukowych i włączenia się w funkcjonowanie uczelni. W celu optymalizacji systemu polityki kadrowej działania uczelni będą obejmować:

- doskonalenie zasad polityki kadrowej ukierunkowanej na rozwój potencjału badawczego i dydaktycznego uczelni poprzez m.in. ustalenie reguł: konkursów i awansów wewnętrznych, zgód na zmiany stanowisk, zatrudnianie emerytów i dodatkowe zatrudnienie pracowników;
- doskonalenie systemu oceny pracowniczej nauczycieli akademickich, w tym wprowadzenie bieżącego monitorowania wyników; przeprowadzony zostanie przegląd, a następnie modyfikacja systemu ocen, aby mógł on dostarczać bieżącego wsparcia w zarządzaniu karierą zawodową pracowników.

**Cel operacyjny 2**

Rozwój systemu zatrudniania pracowników naukowych z zagranicy

Współpraca międzynarodowa, w tym wymiana badaczy i zatrudnianie naukowców zagranicznych, jest warunkiem stałego rozwoju uczelni. AGH i Kraków jako ośrodek mogą być atrakcyjnym miejscem pracy dla najlepszych pod warunkiem przygotowania kompleksowej oferty zatrudnienia pracowników krajowych i zagranicznych, oraz wszechstronnego wsparcia administracyjnego, zarówno w procesie adaptacji, jak i działalności naukowej i dydaktycznej. Rozwój systemu zatrudniania najlepszych pracowników, w tym zagranicznych, będzie obejmować zwłaszcza:

- opracowywanie i wdrażanie efektywnych procedur rozpowszechniania informacji o konkursach, docierającej do określonych środowisk w kraju i za granicą;
- opracowanie programu adaptacji nowych pracowników, w szczególności zagranicznych.



**Cel strategiczny 5**

Atrakcyjne miejsce pracy dla najlepszych naukowców, nauczycieli i pracowników wsparcia

**Cel operacyjny 3**

Poprawa polityki płacowej ukierunkowana na premiowanie pracowników za zaangażowanie w rozwój uczelni

System płac w uczelni nie jest konkurencyjny wobec warunków na rynku, co w głównej mierze wynika z oparcia go na finansowaniu z centralnie dysponowanych środków publicznych. Uczelnia zamierza wzmocnić motywacyjną rolę płac przez zwiększenie środków pozyskiwanych ze źródeł innych niż subwencja oraz przez skorygowanie systemu płacowego w taki sposób, aby w większym stopniu wiązać dochody pracowników z wynikami ich pracy. Poprawie jakości pracy będą służyć w szczególności następujące procesy:

- doskonalenie zasad nagradzania za efektywność, wydajność, kompetencje i kreatywność dla pracowników wszystkich grup;
- rozwój i doskonalenie polityki płacowej związanej z awansami i zdobywaniem stopni i tytułów naukowych;
- rozwój i doskonalenie narzędzi gratyfikowania pracowników za wybitne osiągnięcia w zakresie dydaktyki, działalności badawczej i innowacyjnej, współpracy z otoczeniem oraz działań na rzecz uczelni, w tym udoskonalenie procedur pozwalających na elastyczność w rozliczaniu pensyjnych godzin dydaktycznych;
- rozwój i doskonalenie systemów wspierania aktywności w pozyskiwaniu środków na badania, w tym pomoc administracyjna w przygotowaniu wniosków i w niezbędnym zakresie wsparcie finansowe procedur.

**Cel operacyjny 4**

Zwiększenie możliwości własnego rozwoju i wzrostu kompetencji pracowników

Celem uczelni jest zapewnienie istotnego wsparcia dla rozwoju osobistego pracowników – zarówno z grupy nauczycieli akademickich, jak i niebędących nauczycielami akademickimi – zgodnie z współczesnymi trendami zarządzania kapitałem ludzkim. W obszarze kompetencji zawodowych zostaną podjęte następujące działania:

- zwiększenie możliwości samodoskonalenia pracowników, m.in. poprzez rozszerzenie zakresu kursów językowych, szkoleń informatycznych, w tym dotyczących zastosowania nowoczesnych metod kształcenia w dydaktyce i innych wspomagających kompetencje nauczycieli;
- zwiększenie indywidualizacji dostępnych ścieżek rozwoju w celu uwzględnienia zróżnicowanych potrzeb pracowników, z zapewnieniem równego do nich dostępu i zachętą do stałego wszechstronnego uczenia się zarówno w obszarze kompetencji zawodowych, jak i twórczych zainteresowań pozazawodowych.

**Cel strategiczny 5**

Atrakcyjne miejsce pracy dla najlepszych naukowców, nauczycieli i pracowników wsparcia

**Cel operacyjny 5**

Rozwój systemów wsparcia i samopomocy zapewniających satysfakcję i stabilność życiową pracowników

Uczelnia wspierać będzie działania związane z kształceniem ustawicznym, rozwojem pozazawodowych zainteresowań pracowników oraz utrzymaniem więzi międzypokoleniowych, także z emerytami i rodzinami pracowników. Główne działania w tym zakresie będą obejmować:

- rozwój i doskonalenie programów wsparcia pracowników, w tym także emerytów i rencistów, w ramach świadczeń socjalnych;
- rozszerzenie motywacyjnych programów pozapłacowych umożliwiających rozwój zainteresowań pracowników; dotyczy to rekreacji i aktywności fizycznej oraz sfery kulturalnej;
- doskonalenie programów wsparcia zdrowia psychicznego pracowników, opracowanie programu pomocy pracownikom w sytuacjach kryzysowych i upowszechnienie informacji o możliwościach korzystania z pomocy;
- utrzymywanie i doskonalenie programów wsparcia pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji mieszkaniowej; programy te zapewnią sprawliwą i obiektywnie uzasadnioną okresową pomoc, a ich wprowadzenie zostanie poprzedzone audytem obecnego systemu i wskazaniem pilnych potrzeb zmian;
- doskonalenie procedur przeciwdziałania dyskryminacji oraz niewłaściwym relacjom w miejscu pracy i nauki.

Bezpieczna i komfortowa atmosfera w miejscu pracy jest kluczowym warunkiem trwałego rozwoju zespołowego. Uczelnia w stanowczy sposób będzie przeciwstawiać się jakimkolwiek formom dyskryminacji ze względu na płeć, wyznania, wiek i inne cechy osobiste, a w tym celu rozszerzony zostanie program bezpiecznego i szybkiego zgłaszania problemów i interwencji w relacjach między pracownikami.

**Cel strategiczny 5**

Atrakcyjne miejsce pracy dla najlepszych naukowców, nauczycieli i pracowników wsparcia

---

**Cel operacyjny 6**

Optymalizacja i informatyzacja procesów zarządzania sprawami pracowniczymi

Sprawne działanie uczelni wymaga dobrej współpracy pomiędzy zespołami naukowo-dydaktycznymi wydziałów, administracją wydziałów i administracją centralną. Procedury bywają nadmiernie zbiurokratyzowane, nie zawsze dotrzymane są terminy weryfikacji i akceptacji dokumentów, co w znacznym stopniu wynika z braku pełnego systemu elektronicznego obiegu dokumentów, ułatwiającego terminową i zgodną z regułami realizację zadań. Uczelnia przygotowuje wsparcie informatyczne w zakresie obiegu dokumentów i obsługi kadrowej, a najważniejsze zadania dotyczące tego obszaru są następujące:

- wprowadzenie zgodności procesów personalnych z obowiązującymi przepisami i standardami Unii Europejskiej, np. HR Excellence in Research (HRS4R – The Human Resources Strategy for Researchers);
- wdrożenie standaryzacji dokumentacji dotyczącej procesów personalnych;
- wdrożenie i optymalizacja procedur współpracy i wymiany informacji między administracją centralną a wydziałową.

**Cel strategiczny 5**

Atrakcyjne miejsce pracy dla najlepszych naukowców, nauczycieli i pracowników wsparcia

**Kluczowe wskaźniki monitorowania celu strategicznego 5 to w szczególności:**

- wartość wydatków Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych na pracownika,
- liczba certyfikatów ukończenia kursów nowoczesnych metod kształcenia,
- liczba dostępnych porad i konsultacji związanych ze wsparciem psychologicznym pracowników,
- udział nauczycieli akademickich w ogólnej liczbie pracowników uczelni,
- średnia wieku nauczycieli akademickich według stanowisk,
- liczba godzin dydaktycznych na pracownika,
- wartość nagród naukowych i dydaktycznych finansowanych przez AGH,
- ocena ankietowa satysfakcji i zadowolenia z pracy w AGH.



Uczelnia sprawnie  
zarządzana,  
o nowoczesnej,  
elastycznej  
strukturze



**CEL STRATEGICZNY 6**

Uczelnia sprawnie zarządzana, o nowoczesnej, elastycznej strukturze



*Wielopłaszczyznowy,  
zrównoważony rozwój*

Współczesny uniwersytet – realizując swoją misję badawczą i edukacyjną – w wielu aspektach powinien być zarządzany jak nowoczesna duża korporacja, z dobrze zdefiniowanymi procesami zarządczymi, kompleksowym systemem dostarczania informacji wspomagającej zarządzanie, stabilnym i bezpiecznym wsparciem informatycznym. Jednym z wyzwań AGH jest unowocześnienie systemu zarządzania uczelnią i dostosowanie go do potrzeb uczelni badawczej, integrującej poszukiwania naukowe i przekazywanie wiedzy na najwyższym poziomie. Wsparcie informatyczne jest tu niezbędnym warunkiem sukcesu, ale poprawy wymagają również jakość procesów wewnętrznych i relacje pomiędzy jednostkami uczelni. AGH będzie wspierać rozwój partycypacyjnego modelu zarządzania, integrującego zespoły pracowników wokół wspólnych celów. Uczelnia chce być jednoznacznie identyfikowana jako uniwersytet odpowiedzialny społecznie, świadomy współczesnych wyzwań cywilizacyjnych, w tym środowiskowych, minimalizujący ślad ekologiczny i przekazujący swoim studentom wiedzę o znaczeniu zrównoważonego rozwoju.

**Cel strategiczny 6**

Uczelnia sprawnie zarządzana, o nowoczesnej, elastycznej strukturze

**Cel operacyjny 1**

Optymalna i elastyczna struktura organizacyjna uczelni, oparta na jednostkach spełniających różną rolę (prowadzących działalność naukową i dydaktyczną) niezbędnych dla funkcjonowania nowoczesnego uniwersytetu

Zmienność warunków, w których działa uczelnia, powoduje, że jej struktura organizacyjna musi dostosowywać się do aktualnych i przewidywanych wymagań. Tendencje w zatrudnianiu absolwentów, ewoluująca popularność kierunków studiów oraz nowe trendy poszukiwań naukowych i finansowania badań powodują, że uczelnia powinna monitorować zjawiska w swoim otoczeniu i uwzględniać je w perspektywach badawczych, finansowych i organizacyjnych. Planowane strategiczne działania uczelni w zakresie optymalizacji struktury organizacyjnej to:

- ciągła analiza i – w razie potrzeby – modyfikacja szczegółowych zasad działania jednostek podstawowych w strukturze AGH, obejmująca m.in. warunki ich powstawania i likwidacji oraz zasady prowadzenia programów naprawczych;
- stałe dostosowywanie struktury uczelni oraz poszczególnych jednostek AGH do aktualnych wymagań wynikających z rozwoju nauki i otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym nowoczesnych dziedzin wiedzy, perspektywicznych działań gospodarki, zmian na rynku pracy oraz kierunków współpracy krajowej i zagranicznej;
- opracowanie zasad powstawania i działania oraz powołanie jednostek międzywydziałowych służących optymalizacji i podniesieniu jakości prowadzenia procesu dydaktycznego na pokrewnych kierunkach;
- opracowanie zasad tworzenia, działania i uruchomienie systemu kształcenia interdyscyplinarnego (na I i II stopniu) na kierunkach studiów prowadzonych przez uczelnię z ewentualnym udziałem partnerów z innych uczelni, instytutów badawczych, firm lub instytucji zagranicznych.

**Cel strategiczny 6**

Uczelnia sprawnie zarządzana, o nowoczesnej, elastycznej strukturze

**Cel operacyjny 2**

Nowoczesne zasady zarządzania uczelnią z wykorzystaniem instrumentów modelu architektury korporacyjnej

Współczesny uniwersytet musi posiadać sprawny wewnętrzny system organizacji, dobrze zdefiniowane cele i odpowiednie procedury podejmowania decyzji. Osiągnięcie sprawności w zarządzaniu wymaga wdrożenia narzędzi informatycznych wspomagających procesy decyzyjne oraz przydzielanie i rozliczanie zadań. AGH zamierza w tym celu podjąć następujące działania:

- doskonalenie mechanizmów zarządzania, obejmujące usprawnienie narzędzi rachunkowości finansowej i zarządczej, gospodarki finansowej, kontroli właścicielskiej oraz sprzyjające zwiększeniu kompetencji zarządczych osób funkcyjnych poprzez odpowiedni system szkoleń;
- wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów oraz odpowiednich rozwiązań wspierających zarządzanie na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej;
- opracowanie metodyki i narzędzi analitycznych dla potrzeb bieżącego badania pozycji uczelni w krajowym i zagranicznym środowisku naukowo-edukacyjnym;
- opracowanie kompleksowego systemu monitoringu funkcjonowania jednostek uczelni, w tym ich wydatków, oraz monitoringu realizacji strategii;
- przebudowa systemu tworzenia i publikacji prawa wewnętrznego oraz kontroli i weryfikacji jego zgodności z prawem zewnętrznym.

**Cel operacyjny 3**

Realizacja koncepcji uczelni cyfrowej

Sprawne zarządzanie uczelnią wymaga kompleksowej i dobrze zaprojektowanej infrastruktury informatycznej. Większość procesów, które obecnie prowadzone są przy wykorzystaniu dokumentacji papierowej, powinna zostać przeniesiona do formy cyfrowej i jest to kluczowe dla usprawnienia zarządzania i zwiększenia bezpieczeństwa procedur. W tym zakresie uczelnia podejmuje pilne działania, wśród których najważniejsze to wdrożenie:

- zintegrowanego systemu zarządzania zasobami, zawartością, obiegami, tożsamością i dostęпами;
- rozwiązań informatycznych wspierających publikowanie treści, jak również komunikację wewnętrzną i zewnętrzną we wszystkich obszarach działalności uczelni.



**Cel strategiczny 6**

Uczelnia sprawnie zarządzana, o nowoczesnej, elastycznej strukturze

**Cel operacyjny 4**

Elastyczna i ekonomiczna struktura jednostek służących całej uczelni

Działania uczelni w odniesieniu do jednostek wspomagających dotyczyć będą modyfikacji struktur tych jednostek w celu zagwarantowania realizacji pełnionych przez nie funkcji. Działania w tym zakresie obejmować będą:

- działania organizacyjne optymalizujące struktury jednostek służących całej uczelni, wskazane po przeprowadzeniu audytu procesów;
- instytucjonalizację zarządzania działaniami mającymi na celu zapewnienie bezpieczeństwa;
- wdrażanie, utrzymywanie i zarządzanie infrastrukturą i systemami teleinformatycznymi.

**Cel operacyjny 5**

Zwiększanie skali działalności przynoszącej przychody, wykorzystującej zasoby kadrowe i infrastrukturę oraz pozycję AGH w otoczeniu społeczno-gospodarczym

Sytuacja finansowa uczelni jest uwarunkowana z jednej strony stanem finansów publicznych i polityką finansowania szkolnictwa wyższego, z drugiej zaś sprawnością w samodzielnym pozyskiwaniu funduszy ze źródeł innych niż subwencje centralne. AGH będzie się starać zwiększyć skalę działalności przynoszącej dochody – wzrost dochodów ze źródeł innych niż subwencje będzie miał fundamentalne znaczenie dla poprawy pozycji naukowej uczelni, w tym możliwości zatrudnienia perspektywicznych pracowników naukowych, i oparty zostanie na odpowiednio przygotowanych, ukierunkowanych ofertach badań i szkoleń, dostosowanych do potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego. Program działań zorientowanych na zwiększenie dochodów uczelni obejmuje:

- stworzenie warunków, monitorowanie i kontrola działalności gospodarczej uczelni i jej jednostek, w tym zgodności z przepisami prawa, zasadami dotyczącymi finansów publicznych i przepisami wewnętrznymi AGH;
- opracowanie zasad prowadzenia polityki racjonalnego udziału AGH w spółkach zewnętrznych;
- opracowanie i wprowadzenie systemu przyjmowania przez AGH darowizn od podmiotów zewnętrznych i osób fizycznych;
- rozwijanie różnych form prowadzenia wydzielonej działalności gospodarczej.

**Cel strategiczny 6**

Uczelnia sprawnie zarządzana, o nowoczesnej, elastycznej strukturze

**Cel operacyjny 6**

Racjonalna gospodarka  
zasobami AGH

Aktywa posiadane i zarządzane przez AGH muszą podlegać ochronie, być sprawnie wykorzystywane i kształtowane w sposób umożliwiający stały rozwój uczelni. Celem AGH jest zagwarantowanie integralności zasobów m.in. poprzez rozwój instrumentów ułatwiających prowadzenie spójnej i efektywnej gospodarki majątkiem uczelni. Realizację tego celu będą wspomagały następujące działania:

- opracowanie i wdrożenie kompleksowego rozwiązania dedykowanego gromadzeniu, przetwarzaniu i analizie danych o zasobach;
- prowadzenie wielokierunkowych i wieloletnich analiz potrzeb w zakresie rozwoju i utrzymania infrastruktury – plany zagospodarowania, wieloletnie plany inwestycyjne, remontowe itp.;
- monitorowanie i ochrona integralności zasobu nieruchomości AGH w kampusie głównym, pozyskiwanie nowych obiektów i działania dla optymalnego ich wykorzystania dla potrzeb uczelni;
- modernizacja bazy mieszkaniowej dla społeczności uczelni, w tym w szczególności dla studentów, oraz infrastruktury zlokalizowanej na terenie Miasteczka Studenckiego, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju;
- opracowanie zasad i stworzenie infrastruktury adekwatnej do potrzeb racjonalnego zarządzania energią oraz budowanie świadomości ekologicznej;
- opracowanie i wdrożenie mechanizmów służących ochronie składników majątku ruchomego i stałe monitorowanie ich skuteczności i adekwatności;
- opracowanie strategii minimalizacji śladu węglowego w działalności jednostek, raportowanie wybranych wskaźników Global Reporting Initiative (GRI).

**Cel strategiczny 6**

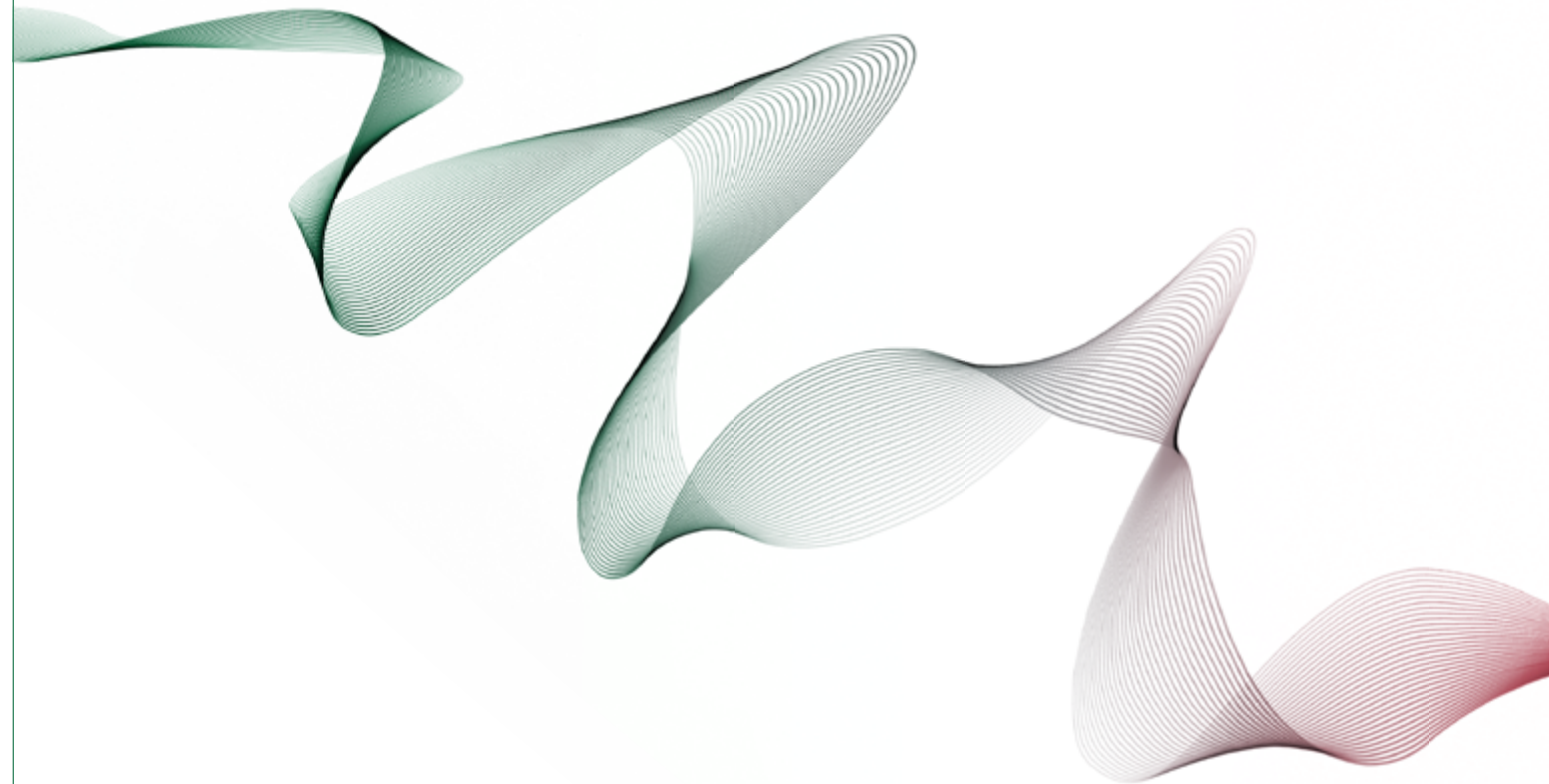
Uczelnia sprawnie zarządzana, o nowoczesnej, elastycznej strukturze

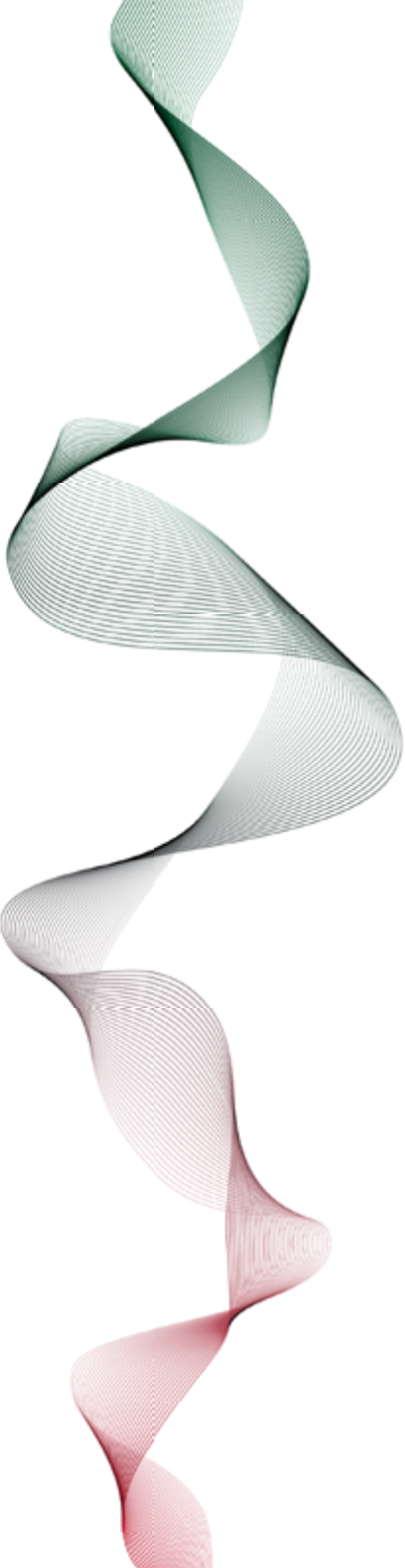
**Kluczowe wskaźniki monitorowania celu strategicznego 6 to w szczególności:**

- powierzchnia zasobów nieruchomości AGH,
- wartość przychodów z działalności gospodarczej poza działalnością badawczą i edukacyjno-szkoleniową,
- wydatki inwestycyjne,
- koszty wynagrodzeń,
- wartość darowizn i innych transferów otrzymanych przez AGH,
- poziom zadłużenia uczelni,
- wskaźniki płynności,
- wskaźniki oddziaływania środowiskowego [woda, ścieki, odpady, energia] opracowane zgodnie z GRI.



Wdrażanie  
i monitorowanie  
strategii





Strategia AGH jest kompleksowym dokumentem definiującym syntetycznie cele i zadania na wszystkich poziomach organizacji. Cele strategiczne mają charakter ogólny, odnoszący się do organizacji jako całości. Realizacja strategii całej uczelni jest procesem wymagającym dezagregacji i kaskadowania celów ogólnych na poziom poszczególnych jednostek, w formie dostosowanej do ich specyfiki i możliwości. W procesie wdrażania strategii AGH poszczególne jednostki uczelni przygotowują programy ramowe realizacji strategii, w których sformułowane zostaną zgodnie z celami strategicznymi uczelni cele szczegółowe jednostek, ramy czasowe i etapy ich realizacji. Programy ramowe będą przedmiotem analizy przeprowadzonej przez władze uczelni i po akceptacji stanowiąc będą spójną z celami strategicznymi uczelni strategię poszczególnych jednostek. Coroczne konsultacje władz uczelni z kierownictwami jednostek, dotyczące problemów i potrzeb związanych z realizacją programów ramowych i ich spójności z celami uczelni, będą służyć jako element monitoringu realizacji strategii.

Zbiór celów przewidzianych w strategii i wzajemności między nimi tworzą złożoną strukturę sieciową, zmieniającą się dynamicznie pod wpływem zmian w otoczeniu i koniecznych dostosowań. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw, zorientowanych na wskaźniki ekonomiczne, uczelnia musi jednocześnie realizować

cele w wielu wymiarach: naukowym, edukacyjnym, społecznym, ekonomicznym, technologicznym itp., co do których nie można jednoznacznie ustalić nadrzędności i ważności. Uczelnia z racji swoich zadań społecznych musi zatem monitorować swoje działania w szerszym zakresie niż przedsiębiorstwa komercyjne, nawet wdrażając zrównoważoną kartę wyników.

Monitorowanie realizacji strategii w AGH prowadzone będzie poprzez analizę zmian wskaźników przedstawionych w opisie sześciu podstawowych celów strategicznych uczelni. Analiza ta będzie prowadzona w sposób ciągły przez porównywanie wskaźników na poziomie uczelni oraz wskaźników realizacji programów ramowych jednostek uczelni. Wnioski z raportów będą służyć korekcie zadań uczelni i jej jednostek oraz odpowiedniemu budżetowaniu programów.