

**Uniwersytet w Białymstoku**

**STRATEGIA ROZWOJU  
UNIwersYTETU W BIAŁYMSTOKU  
NA LATA 2014–2024**



**Białystok, 2014**

## Spis treści

WPROWADZENIE.....	2
UCHWAŁA SENATU UNIwersYTETU W BIAŁYMSTOKU .....	3
MISJA UNIwersYTETU W BIAŁYMSTOKU .....	4
WIZJA UNIwersYTETU W BIAŁYMSTOKU .....	4
ANALIZY SWOT .....	5
CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I SZCZEGÓŁOWE .....	11
KARTY STRATEGICZNE.....	16
METODOLOGIA I ETAPY PRAC.....	49
ZESPÓŁ OPRACOWUJĄCY STRATEGIĘ .....	51

## WPROWADZENIE

*Z przyjemnością przekazuję na Państwa ręce dokument, który stanowi zapis kierunków i polityki rozwoju naszej Uczelni w perspektywie najbliższej dekady.*

*Sformułowane w nim: misja, wizja, cele oraz działania wskazują kierunek realizacji przedsięwzięć, na których powinny się koncentrować władze Uczelni, pracownicy, studenci i doktoranci, aby Uniwersytet w Białymstoku stanowił wiodący ośrodek naukowy na mapie regionu i kraju, oferujący wysokiej jakości kształcenie, badania naukowe i partnerską współpracę z otoczeniem. Strategiczne wybory przedstawione w tym dokumencie dotyczą działań, które stanowią o konkurencyjności Uniwersytetu w Białymstoku oraz skutecznie wykorzystują jego zasoby i umiejętności.*

*Strategia jest autorskim dziełem zespołu pracowników, który został zaakceptowany przez Senat naszej Uczelni. Dlatego też w swej warstwie diagnostycznej, strategicznej i operacyjnej odzwierciedla obecny stan świadomości odnośnie do mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń, a także determinację i ambicje społeczności akademickiej.*

*W tym miejscu składam serdeczne podziękowania wszystkim, którzy przyczynili się do powstania dokumentu.*

*Mam głębokie przekonanie, że przyjęcie przez Senat Uniwersytetu w Białymstoku „Strategii” i wdrożenie w życie jej zapisów doprowadzi do sukcesu naszej Uczelni i urzeczywistnienia jej szczytnej misji i wizji.*

*Prof. dr hab. Leonard Etel*  
*Rektor Uniwersytetu w Białymstoku*



**Uchwała nr 1645  
Senatu Uniwersytetu w Białymstoku  
z dnia 17 grudnia 2014 r.**

***w sprawie Strategii rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2014-2024***


Na podstawie § 24 ust. 2 pkt 2 Statutu Uniwersytetu w Białymstoku Senat Uniwersytetu w Białymstoku uchwala, co następuje:

**§ 1**

Senat Uniwersytetu w Białymstoku uchwala Strategię rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2014-2024, stanowiącą Załącznik do niniejszej Uchwały.

**§ 2**

1. Traci moc Uchwała nr 603 Senatu Uniwersytetu w Białymstoku z dnia 19 grudnia 2007 r. *w sprawie misji i strategii rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku*, zmieniona Uchwałą nr 794 Senatu Uniwersytetu w Białymstoku z dnia 25 marca 2009 r.
2. Uchwała wchodzi w życie z dniem podpisania.

***Przewodniczący  
Senatu Uniwersytetu w Białymstoku***  
  
***Prof. dr hab. Leonard Etel***

## MISJA UNIwersYTETU W BIAŁYMSTOKU

Misją Uniwersytetu w Białymstoku, w nawiązaniu do podstawowych ideałów Uniwersytetu, takich jak: dążenie do prawdy, służba dobru publicznemu, wykształcone społeczeństwo, zachowanie autonomii badawczej, jest:

- prowadzenie wysokiej jakości badań naukowych w zakresie nauk przyrodniczych, ścisłych, humanistycznych i społecznych, a przez to wnoszenie trwałego wkładu w naukowe poznanie świata i rozwiązywanie jego istotnych współczesnych problemów;
- kształcenie na najwyższym poziomie wysoko wykwalifikowanej kadry jako nowoczesnego zaplecza naukowo-badawczego regionu i kraju;
- poznawanie i wzbogacanie dziedzictwa kulturowego regionu;
- promowanie absolwentów wyposażonych we wszechstronną wiedzę, umiejętności i kompetencje, dostosowane do potrzeb rynku pracy i wymogów gospodarki opartej na wiedzy.

Usytuowanie Uniwersytetu w Białymstoku na wschodnim pograniczu Rzeczypospolitej, ogromne znaczenie wartości demokratycznych, jak: otwartość na innych, tolerancja, szacunek względem różnorodności społecznej i kulturowej stanowią fundament rozwoju współpracy z najbliższymi sąsiadami, ze szczególnym uwzględnieniem edukacyjnych potrzeb Polaków na Wschodzie oraz poszerzaniem oferty kształcenia na Wydziale Ekonomiczno-Informatycznym w Wilnie.

## WIZJA UNIwersYTETU W BIAŁYMSTOKU

Uniwersytet w Białymstoku to wiodący ośrodek naukowo-dydaktyczny regionu, liczący się na mapie kraju, oferujący wysokiej jakości badania naukowe, kształcenie oraz partnerską współpracę z otoczeniem. Badania naukowe prowadzone są na najwyższym poziomie, przy ścisłej współpracy z wiodącymi jednostkami naukowymi w kraju i na świecie, realizowane przy użyciu zaawansowanych i nowatorskich metod, najczęściej obejmujących nowe obszary tematyczne, odpowiadające potrzebom współczesnego społeczeństwa w skali globalnej. Kształcenie obejmuje szeroki wachlarz kierunków bogatych w nowe, wartościowe i społecznie użyteczne treści programowe, przekazywane innowacyjnymi metodami nauczania przez kadrę prezentującą najwyższe walory naukowo-dydaktyczne. Uniwersytet w Białymstoku podejmuje działania na rzecz zrównoważonego rozwoju przez współpracę z innymi uczelniami i podmiotami funkcjonującymi w sferze społecznej i gospodarczej regionu i kraju. Uniwersytet w Białymstoku zajmuje wiodące miejsce oraz realizuje nowatorskie zadania w sieci uniwersytetów pogranicza, sprzyjając umacnianiu integracji europejskiej. Uniwersytet jako środowisko przyjazne pracownikom, studentom i absolwentom, jest bardzo atrakcyjnym miejscem studiowania, pracy zawodowej oraz doskonalenia elit intelektualnych regionu i kraju.

## ANALIZY SWOT

## OBSZAR ANALIZOWANY „NAUKA I WSPÓŁPRACA”

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<b>ROZWÓJ BADAŃ NAUKOWYCH</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Znaczący dorobek naukowy niektórych wydziałów, czego efektem jest uzyskanie najwyższej kategorii naukowej</li> <li>▶ Relatywnie wysoka pozycja Uczelni w rankingu naukowym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Duża liczba publikacji nisko punktowanych</li> <li>▶ Brak pełnych uprawnień akademickich niektórych wydziałów</li> <li>▶ Niedostateczna dynamika rozwoju kadry, długi czas zdobywania stopni i tytułów</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utworzenie Sieci Uniwersytetów Pogranicza, której celem jest aktywna współpraca międzynarodowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Znikoma współpraca z instytutami PAN i innymi krajowymi jednostkami naukowymi</li> <li>▶ Niedostateczne uczestnictwo Uczelni w tworzeniu konsorcjów naukowych z udziałem innych jednostek krajowych i zagranicznych</li> <li>▶ Brak projektów naukowych o skali międzynarodowej</li> <li>▶ Niewielka mobilność kadry</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aktywność w staraniach i realizacji grantów badawczych krajowych i zagranicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mała skuteczność pozyskiwania środków na finansowanie badań</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unikatowy charakter badań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Brak rozpoznawalnych na świecie osiągnięć badawczych</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Możliwość prowadzenia badań międzyobszarowych i interdyscyplinarnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Znikoma międzywydziałowa współpraca naukowa, brak interdyscyplinarnych zespołów badawczych, brak międzyobszarowych projektów badawczych</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nowoczesna i unikatowa w skali europejskiej aparatura naukowa i infrastruktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zagrożenie brakiem środków na utrzymanie aparatury badawczej, sfinansowanej ze środków UE</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Możliwość pozyskania kadry inżyniersko-technicznej dzięki nowoczesnej aparaturze naukowej i infrastrukturze, możliwość wykonywania ciekawej, atrakcyjnej pracy powiązanej z nauką, udział w badaniach naukowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Problemy z pozyskaniem i utrzymaniem kadry inżyniersko-technicznej wymaganej do obsługi aparatury i infrastruktury, laboratoriów oraz wsparcia badań naukowych. Uczelnia nie jest w stanie konkurować finansowo z warunkami zatrudnienia w przemyśle</li> </ul>
<b>WSPÓŁPRACA UCZELNI Z PRZEDSIĘBIORCAMI, TRANSFER WIEDZY DO GOSPODARKI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nawiązana współpraca z różnymi przedsiębiorstwami</li> <li>▶ Utworzona baza naukowo-badawcza</li> <li>▶ Powołani pełnomocnicy dziekanów ds. komercjalizacji badań</li> <li>▶ Opracowane informatory z ofertą badań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Niewielka oferta badań komercyjnych i wdrożeniowych</li> <li>▶ Nieliczne związki z otoczeniem biznesowym</li> <li>▶ Mała liczba wdrożeń, patentów, mała otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze</li> <li>▶ Niewielkie szanse na zdobycie projektów europejskich we współpracy z przedsiębiorcami</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Posiadanie regulaminu ochrony własności intelektualnej</li> <li>▶ Ustalone zasady realizacji prac usługowo-badawczych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Brak opracowanych zasad komercjalizacji wyników badań</li> </ul>
<b>UPOWSZECHNIANIE WIEDZY</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Publikacje uznanych w kraju serii wydawniczych, punktowanych czasopism i innych tytułów, które budują pozycję Uczelni</li> <li>▶ Utworzenie w Bibliotece Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia Repozytorium UwB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Publikacje w czasopismach o zasięgu lokalnym</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Szeroka oferta imprez popularyzujących naukę w ramach Podlaskiego Festiwalu Nauki i Sztuki</li> <li>▶ Oferta wykładów dla szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych</li> </ul>	
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<b>PRAWNO-POLITYCZNE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wzrost zainteresowania tematyką wschodnią i możliwości pozyskiwania środków na ten cel</li> <li>▶ Dostęp do środków i programów międzynarodowych, szczególnie z UE w ramach perspektywy finansowej 2014–2020</li> <li>▶ Możliwość wymiany zagranicznej pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Preferowanie w systemie finansowania silniejszych i wyżej rangowanych jednostek, stereotypowe postrzeganie jednostki</li> <li>▶ Obciążanie pracowników naukowych biurokratyczną pracą w postaci dodatkowych obowiązków pozanaukowych; biurokratyzacja nauki</li> <li>▶ Preferowanie kierunków technicznych</li> <li>▶ Brak stabilnych zasad w zakresie oceny parametrycznej jednostek</li> <li>▶ Brak możliwości komercyjnego wykorzystania aparatury zakupionej ze środków UE</li> </ul>
<b>EKONOMICZNE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rozwój regionalnych <i>smart specialisations</i> stwarzających popyt na badania naukowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Malejące nakłady na badania naukowe</li> <li>▶ Zmniejszająca się liczba wakatów na stanowiska nauczycielskie w szkołach</li> <li>▶ Niski poziom rozwoju gospodarczego regionu</li> </ul>
<b>TECHNOLOGICZNE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rozwijająca się idea Otwartej Nauki umożliwia łatwiejszy dostęp do publikacji zagranicznych i włączenie publikacji pracowników UwB w obieg międzynarodowy</li> </ul>	
<b>MIĘDZYNARODOWE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Globalizacja ułatwiająca współpracę międzynarodową</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Drenaż kadry akademickiej i ambitnych studentów przez uczelnie zagraniczne i silne ośrodki krajowe</li> <li>▶ Niestabilna sytuacja polityczna na Ukrainie i Białorusi, która może ograniczyć aktualne możliwości współpracy naukowej</li> </ul>
<b>ŚRODOWISKOWE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Otoczenie przyrodnicze pozwalające na prowadzenie oryginalnych badań z zakresu ekologii i ochrony środowiska</li> </ul>	
<b>KONKURENCJA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Konkurencja ze strony silnych uczelni regionalnych</li> <li>▶ Wzrost konkurencji o granty w związku z ogólnymi trendami w zakresie finansowania badań</li> </ul>

### OBSZAR ANALIZOWANY „KSZTAŁCENIE”

<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wysoki poziom prowadzonych badań naukowych na wydziałach z kategorią A</li> <li>▶ Znacząca poprawa infrastruktury (nowoczesna baza dydaktyczna) umożliwiająca prowadzenie zajęć w pomieszczeniach wyposażonych w nowoczesną aparaturę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Brak wystarczającej liczby jednostek Uczelni posiadających uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora w określonych dyscyplinach wiedzy (matematyka) upoważniających Uczelnię do używania nazwy „Uniwersytet”</li> </ul>



<p>badawczą, wspomagającą proces dydaktyczny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dynamiczny rozwój kadry naukowej (doświadczona i wykwalifikowana kadra dydaktyczna, zaawansowane habilitacje i doktoraty, dobre przygotowanie do realizacji procesu dydaktycznego)</li> <li>▶ Elastyczność w kształtowaniu programów studiów oraz poszerzanie oferty dydaktycznej przy współudziale studentów i lokalnego środowiska pracodawców</li> <li>▶ Możliwość wspomagania procesu dydaktycznego zajęciami realizowanymi poprzez platformę e-learningową</li> <li>▶ Nowy kampus jako ważny czynnik poprawiający jakość kształcenia</li> <li>▶ Współpraca z ośrodkami akademickimi na Wschodzie (w ramach porozumienia Sieci Uniwersytetów Pogranicza) oraz działalność edukacyjna prowadzona na Wydziale Ekonomiczno-Informatycznym w Wilnie</li> <li>▶ Zaawansowany program działań na rzecz wyrównywania szans edukacyjnych studentów niepełnosprawnych</li> <li>▶ Dobry dostęp do baz literatury naukowej.</li> <li>▶ Intensywna działalność kół naukowych, aktywny udział studentów w budowaniu pozytywnego wizerunku Uczelni</li> <li>▶ Popularyzacja wiedzy z zakresu nauk ścisłych wśród młodzieży szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych (poprzez organizację konkursów, wykładów popularnonaukowych, zajęć pokazowych oraz współpraca w tym zakresie ze szkołami w regionie) – oferta „Wiedza na zamówienie”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Niewystarczająca liczba uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinach związanych z prowadzonymi kierunkami studiów, ograniczająca autonomię uczelni w zakresie swobodnego kształtowania oferty edukacyjnej</li> <li>▶ Niewystarczające powiązanie badań naukowych prowadzonych przez jednostki z kształceniem właściwym dla prowadzonych kierunków studiów</li> <li>▶ Ograniczenia dotyczące liczby godzin zajęć realizowanych w ramach programów studiów, skutkujące często koniecznością prowadzenia zajęć jedynie o charakterze wykładowym</li> <li>▶ Niewystarczająca liczba zajęć o charakterze praktycznym, w tym praktyk zawodowych</li> <li>▶ Trudności w pozyskiwaniu samodzielnej kadry naukowo-dydaktycznej oraz specjalistów--praktyków ze względu na stosunkowo niskie wynagrodzenie oferowane potencjalnym kandydatom</li> <li>▶ Ograniczone możliwości jednostek w zakresie wypracowania własnych środków finansowych oraz niewystarczająca aktywność jednostek zmierzająca do pozyskiwania środków pozabudżetowych (w ramach projektów unijnych i grantów dydaktycznych oraz finansowania badań młodych naukowców)</li> <li>▶ Zbyt mały udział studentów w wymianie międzynarodowej i krajowej oraz niewielka mobilność kadry naukowo-dydaktycznej</li> <li>▶ Trudność zmiany mentalności niektórych nauczycieli „starszego pokolenia” twierdzących, że kiedyś było lepiej i należy wrócić do złotej przeszłości – co stanowi istotną barierę zmian</li> </ul>
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Położenie geograficzne Uczelni (bogactwo kulturowe regionu, pozyskiwanie studentów z Europy Wschodniej)</li> <li>▶ Brak bezpośredniej konkurencji w regionie w zakresie kierunków humanistycznych i społecznych</li> <li>▶ Otwieranie kierunków studiów w języku angielskim oraz tworzenie oferty edukacyjnej we współpracy z uczelniami SUP</li> <li>▶ Pozyskiwanie środków zewnętrznych na wsparcie procesu kształcenia</li> <li>▶ Lepsze wykorzystanie możliwości oferowanych przez program Erasmus+ (zdobywanie środków na staże dla studentów)</li> <li>▶ Tworzenie nowych, atrakcyjnych kierunków (specjalności)</li> <li>▶ Uzyskanie nowych uprawnień habilitacyjnych podnoszących samodzielność programową jednostek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Niż demograficzny i związane z tym trudności rekrutacyjne</li> <li>▶ Coraz niższy poziom wykształcenia ogólnego kandydatów na studia oraz mała aktywność i kreatywność abiturientów</li> <li>▶ Zbyt niska dotacja budżetowa i związane z tym działania oszczędnościowe Uczelni (liczniejsze grupy ćwiczeniowe i seminaryjne)</li> <li>▶ Silna konkurencja na rynku edukacyjnym</li> <li>▶ Spadek zainteresowania studiami humanistycznymi</li> <li>▶ Tendencje wśród absolwentów szkół średnich do podejmowania studiów w większych ośrodkach akademickich</li> <li>▶ Ograniczona perspektywa uzyskania dobrej pracy zgodnej z profilem wykształcenia</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pielęgnowanie dotychczasowej i nawiązywanie nowej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym</li> <li>▶ Nowy kampus jako ważny czynnik poprawiający jakość kształcenia</li> <li>▶ Propagowanie studiów na wydziałach nauk ścisłych, zgodnie z wytycznymi MNiSW</li> <li>▶ Możliwości studiowania na drugim kierunku</li> <li>▶ Wzmocnienie oferty kształcenia na odległość</li> <li>▶ Tworzenie ofert skierowanych do osób w wieku średnim i starszym (<i>Life Long Learning, LLL</i>)</li> </ul>	
--	--

### OBSZAR ANALIZOWANY „ORGANIZACJA I ROZWÓJ”

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<b>ORGANIZACJA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wysoki poziom biurokratyzacji, mający negatywny wpływ na elastyczność działania</li> <li>▶ Brak procedur skutecznej komunikacji między wydziałami</li> </ul>
<b>INFRASTRUKTURA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dysponowanie potencjałem umożliwiającym prowadzenie kształcenia ustawicznego i na odległość</li> <li>▶ Bogaty i uniwersalny księgozbiór sieci biblioteczno-informacyjnej Uniwersytetu</li> <li>▶ Atrakcyjna lokalizacja dotychczasowych budynków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Baza materialna wymagająca odnowienia i unowocześnienia (w szczególności pracowni laboratoryjne)</li> <li>▶ Brak długookresowych planów w zakresie rozwoju i wykorzystania infrastruktury UwB</li> </ul>
<b>ROZWÓJ KADRY</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dynamiczny wzrost liczby samodzielnych pracowników naukowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Niewystarczająca liczba profesorów tytularnych</li> <li>▶ Zbyt niskie wynagrodzenia pracowników naukowo-dydaktycznych w stosunku do realizowanych zadań</li> <li>▶ Zdecydowanie mniejsze możliwości wymiany pokoleń – zatrudniania młodych, zdolnych absolwentów na stanowisku asystenta</li> <li>▶ Przedłużające się prace nad systemem oceny i motywowania pracowników niebędących nauczycielami akademickimi</li> <li>▶ Negatywny wpływ trudnej sytuacji finansowej na relacje interpersonalne</li> </ul>
<b>INFORMATYZACJA UCZELNI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Możliwość pozyskania kadry informatycznej dzięki ciekawej, atrakcyjnej pracy, dostęp do nowoczesnych rozwiązań informatycznych i uzyskiwania dzięki temu nowych kwalifikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kłopoty z pozyskaniem kadry informatycznej niezbędnej do obsługi systemów komputerowych i teleinformatycznych Uczelni</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Funkcjonowanie systemu teleinformatycznego</li> </ul>
<b>FINANSE</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Doświadczenie w realizacji dużych projektów unijnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Problem z utrzymaniem wszystkich etapów pracowników naukowo-dydaktycznych w związku ze zmniejszeniem poziomu finansowania (spadek liczby studentów, brak najwyższej kategorii naukowej we wszystkich jednostkach podstawowych)</li> <li>▶ Brak wystarczających środków finansowych na bieżącą realizację planu niezakończonego rozwoju Uczelni (w tym na utrzymanie laboratoriów, finansowanie zakupu literatury naukowej, wspieranie działań promocyjnych, zatrudnianie najbardziej zdolnych absolwentów i prawidłowe kreowanie polityki kadrowej)</li> </ul>
<b>PROMOCJA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Korzystne położenie Uczelni w dużym ośrodku miejskim i na wschodniej granicy Unii Europejskiej</li> <li>▶ Ugruntowana pozycja Uniwersytetu w regionie</li> <li>▶ Wypracowana przez lata pozycja lidera niektórych, rozpoznawalnych przedsięwzięć mających na celu konsolidację tzw. ściany wschodniej, zwłaszcza Sieć Uniwersytetów Pogranicza (SUP), Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ograniczony zakres działań informacyjno-promocyjnych</li> <li>▶ Stosunkowo nisko postrzegana wartość marki UwB w skali kraju</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<b>PRAWNO-POLITYCZNE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dostęp do środków i programów międzynarodowych, szczególnie z UE w ramach perspektywy finansowej 2014–2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Preferowanie w systemie finansowania silniejszych i wyżej rangowanych jednostek, stereotypowe postrzeganie jednostki</li> <li>▶ Obciążanie pracowników naukowych biurokratyczną pracą w postaci dodatkowych obowiązków pozanaukowych; biurokratyzacja nauki</li> </ul>
<b>EKONOMICZNE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Trudna sytuacja konkurentów – uczelni niepublicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pogorszenie się sytuacji finansowej szkolnictwa, m.in. wskutek trudnej sytuacji finansów publicznych, konieczności pokrycia kosztów inwestycji na rozwój infrastruktury materialnej uczelni wyższych, a także starzenie się społeczeństwa</li> <li>▶ Zmniejszająca się liczba wakatów na stanowiska nauczycielskie w szkołach</li> <li>▶ Niski poziom rozwoju gospodarczego regionu</li> </ul>
<b>SPOŁECZNE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zmiany postaw społecznych w kierunku akceptacji potrzeby uczenia się przez całe życie</li> </ul>	
<b>TECHNOLOGICZNE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rozwijająca się idea Otwartej Nauki umożliwia łatwiejszy dostęp do publikacji zagranicznych i włączenie publikacji pracowników UwB w obieg międzynarodowy</li> </ul>	
<b>MIĘDZYNARODOWE</b>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Drenaż kadry akademickiej i ambitnych studentów przez uczelnie zagraniczne i silne ośrodki krajowe</li> <li>▶ Niestabilna sytuacja polityczna na Ukrainie i Białorusi, która może ograniczyć aktualne możliwości współpracy</li> </ul>
<b>KONKURENCJA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Konkurencja ze strony silnych uczelni regionalnych (Politechnika Białostocka, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku)</li> <li>▶ Wzrost konkurencji o granty w związku z ogólnymi trendami w zakresie finansowania badań</li> </ul>

## **CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I SZCZEGÓŁOWE**

### **CEL STRATEGICZNY 1. – WZMOCNIENIE ZNACZENIA I POZYCJI NAUKOWEJ UNIwersYTETU W BIAŁYMSTOKU**

Uniwersytet w Białymstoku aspiruje do znaczącego ośrodka akademickiego w skali krajowej i międzynarodowej, dlatego też powinien wykazać się osiągnięciami o najwyższych standardach, a także badaniami, które wytyczają nauce nowe perspektywy. Zabiegając o harmonijny rozwój poszczególnych dyscyplin naukowych należy koncentrować się na różnorodności badawczej. Należy wspierać najbardziej efektywne i uznane za priorytetowe dla Uniwersytetu w Białymstoku zespoły badawcze oraz te, które w swych działaniach będą preferować innowacyjne i interdyscyplinarne projekty badawcze oraz integrować naukowców z różnych jednostek organizacyjnych, w tym także zagranicznych.

#### **• CEL OPERACYJNY 1.1. – OSIĄGANIE NAJWYŻSZYCH KATEGORII NAUKOWYCH PRZEZ PODSTAWOWE JEDNOSTKI ORGANIZACYJNE**

- Cel szczegółowy 1.1.1. – Publikowanie wyników badań w wysoko punktowanych czasopismach naukowych
- Cel szczegółowy 1.1.2. – Zwiększanie liczby uprawnień jednostek do nadawania stopni naukowych i tytułu naukowego
- Cel szczegółowy 1.1.3. – Podniesienie punktacji czasopism wydawanych na Uniwersytecie w Białymstoku
- Cel szczegółowy 1.1.4. – Zwiększenie liczby projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych

#### **• CEL OPERACYJNY 1.2. – PODNIESIENIE RANGI BADAŃ NA TLE KRAJOWYCH INSTYTUCJI BADAWCZYCH**

- Cel szczegółowy 1.2.1. – Zwiększenie liczby realnie realizowanych umów i wspólnych projektów badawczych z partnerami krajowymi i zagranicznymi
- Cel szczegółowy 1.2.2. – Zwiększenie aktywności w pozyskiwaniu naukowych projektów międzynarodowych
- Cel szczegółowy 1.2.3. – Podjęcie starań o utworzenie ośrodków KNOW
- Cel szczegółowy 1.2.4. – Wzrost mobilności kadry akademickiej (staże podoktorskie)
- Cel szczegółowy 1.2.5. – Zwiększenie skuteczności pozyskiwania środków na badania
- Cel szczegółowy 1.2.6. – Wsparcie i promocja badań prowadzonych na Uniwersytecie w Białymstoku o charakterze unikatowym w danej dziedzinie zarówno w Polsce jak i na świecie
- Cel szczegółowy 1.2.7. – Realizacja ważnej i zbieżnej z priorytetami krajowymi i europejskimi tematyki badawczej
- Cel szczegółowy 1.2.8. – Zoptymalizowany i skoordynowany w skali Uczelni rozwój infrastruktury badawczej i zasobów aparatury

#### **• CEL OPERACYJNY 1.3. – ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI BADAŃ**

- Cel szczegółowy 1.3.1. – Zwiększenie liczby projektów naukowych pozwalających na pełne wykorzystanie i utrzymanie aparatury i infrastruktury
- Cel szczegółowy 1.3.2. – Zwiększenie oferty prac badawczo-usługowych
- Cel szczegółowy 1.3.3. – Wzrost aktywności w zakresie komercjalizacji badań naukowych
- Cel szczegółowy 1.3.4. – Wzrost aktywności Rady Konsultacyjnej przy Rektorze Uniwersytetu w Białymstoku
- Cel szczegółowy 1.3.5. – Udoskonalenie systemu ochrony i korzystania z własności intelektualnej
- Cel szczegółowy 1.3.6. – Upowszechnianie i promocja wyników badań naukowych

## **CEL STRATEGICZNY 2. – WYSOKA JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA**

Rozwój gospodarki i zmiany w środowisku społecznym stawiają absolwentom uczelni nie tylko wysokie wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, ale utrwalają potrzebę ciągłej ich aktualizacji i doskonalenia. W związku z powyższym, z punktu widzenia ukierunkowania strategicznego Uniwersytetu w zakresie dydaktyki, można przyjąć, że jego aktywność obejmować powinna przede wszystkim systematyczną i kompleksową poprawę jakości kształcenia. Istnieje potrzeba prowadzenia działań pro-jakościowych, która wynika także z uwarunkowań zewnętrznych. Jest to podyktowane potrzebami środowiska lokalnego, krajowego i międzynarodowego.

- **CEL OPERACYJNY 2.1. – ROZWIJANIE I DOSKONALENIE WEWNĘTRZNEGO SYSTEMU JAKOŚCI KSZTAŁCENIA**
  - Cel szczegółowy 2.1.1. – Realizacja i monitoring polityki Uczelni na rzecz jakości kształcenia
- **CEL OPERACYJNY 2.2. – DOSKONALENIE PROCESU KSZTAŁCENIA**
  - Cel szczegółowy 2.2.1. – Rozwijanie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich
  - Cel szczegółowy 2.2.2. – Powiązanie procesu kształcenia z prowadzonymi badaniami naukowymi
  - Cel szczegółowy 2.2.3. – Poszerzanie ogólnouczelnianej oferty zajęć do wyboru
  - Cel szczegółowy 2.2.4. – Rozwijanie nowoczesnych technologii wspomagających proces kształcenia
  - Cel szczegółowy 2.2.5. – Zwiększenie udziału w procesie kształcenia profesorów wizytujących z czołowych uczelni krajowych i zagranicznych
  - Cel szczegółowy 2.2.6. – Zwiększenie udziału praktyków w realizacji procesu kształcenia
  - Cel szczegółowy 2.2.7. – Doskonalenie warunków kształcenia i organizacji procesu dydaktycznego
  - Cel szczegółowy 2.2.8. – Unowocześnianie infrastruktury dydaktycznej i informatyzacja procesu kształcenia
- **CEL OPERACYJNY 2.3. – TWORZENIE NOWYCH KIERUNKÓW STUDIÓW O CHARAKTERZE INTERDYSCYPLINARNYM**

- Cel szczegółowy 2.3.1. – Opracowanie programów kształcenia o charakterze interdyscyplinarnym
- **CEL OPERACYJNY 2.4. – ROZWÓJ RÓŻNORODNYCH FORM KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO**
  - Cel szczegółowy 2.4.1. – Rozszerzenie oferty kształcenia w ramach tzw. Uniwersytetu Otwartego
  - Cel szczegółowy 2.4.2. – Rozszerzanie oferty studiów podyplomowych i kursów dokształcających
  - Cel szczegółowy 2.4.3. – Potwierdzanie efektów uczenia się zdobytych poza szkolnictwem wyższym
- **CEL OPERACYJNY 2.5. – INTERNACJONALIZACJA PROCESU KSZTAŁCENIA**
  - Cel szczegółowy 2.5.1. – Poszerzanie oferty edukacyjnej w językach obcych
  - Cel szczegółowy 2.5.2. – Zwiększenie aktywności studentów UwB w zakresie wykorzystywania stosownych programów i porozumień z uczelniami zagranicznymi
  - Cel szczegółowy 2.5.3. – Zwiększenie zainteresowania studentów z zagranicy odbywaniem części studiów na UwB
  - Cel szczegółowy 2.5.4. – Informatyzacja procesu kształcenia
- **CEL OPERACYJNY 2.6. – ROZWIJANIE STUDIÓW III STOPNIA**
  - Cel szczegółowy 2.6.1. – Rozwój kształcenia na studiach doktoranckich
  - Cel szczegółowy 2.6.2. – Dostosowywanie studiów doktoranckich do wymogów oceny instytucjonalnej
- **CEL OPERACYJNY 2.7. – POWIĄZANIE KSZTAŁCENIA Z OTOCZENIEM GOSPODARCZYM I SPOŁECZNYM**
  - Cel szczegółowy 2.7.1. – Rozwój programów krajowych i zagranicznych praktyk i staży dla studentów
  - Cel szczegółowy 2.7.2. – Współpraca ze szkołami z regionu w zakresie popularyzacji wiedzy
- **CEL OPERACYJNY 2.8. – WSPIERANIE STUDENTÓW NIEPEŁNOSPRAWNYCH**
  - Cel szczegółowy 2.8.1. – Doskonalenie programu działań na rzecz wyrównywania szans edukacyjnych studentów niepełnosprawnych

### **CEL STRATEGICZNY 3. – PROFESJONALNIE ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ**

Uniwersytet w Białymstoku powinien aspirować, aby stać się zintegrowanym organizmem, wykorzystującym najlepsze dostępne metody i środki nowoczesnego, opartego na wiedzy i doświadczeniu zarządzania własnym potencjałem, zmierzającym do efektywnej i skutecznej realizacji jego misji. Przewiduje się, że będzie to możliwe przede wszystkim dzięki wprowadzeniu strategicznego zarządzania Uczelnią, zwiększeniu efektywności pracy administracji centralnej, wydziałowej i innych jednostek organizacyjnych. Niezbędne jest również udoskonalenie systemu zarządzania finansami.

- **CEL OPERACYJNY 3.1. – WPROWADZENIE STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ**



- Cel szczegółowy 3.1.1. – Opracowanie Strategii Rozwoju UwB na lata 2014–2024
- Cel szczegółowy 3.1.2. – Opracowanie systemu wdrażania i monitorowania Strategii Rozwoju UwB na lata 2014–2024
- Cel szczegółowy 3.1.3. – Doskonalenie demokratyzacji zarządzania
- **CEL OPERACYJNY 3.2. – ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI PRACY ADMINISTRACJI CENTRALNEJ, WYDZIAŁOWEJ I INNYCH JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH**
  - Cel szczegółowy 3.2.1. – Wdrażanie nowoczesnych metod, technik i rozwiązań w obszarze zarządzania
  - Cel szczegółowy 3.2.2. – Dostosowanie struktur organizacyjnych do potrzeb uczelni
  - Cel szczegółowy 3.2.3. – Doskonalenie systemu motywującego pracowników administracji do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i rozwoju
  - Cel szczegółowy 3.2.4. – Opracowanie i wdrożenie elektronicznego systemu oceny pracy pracowników
  - Cel szczegółowy 3.2.5. – Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów
  - Cel szczegółowy 3.2.6. – Doskonalenie obsługi prawnej
  - Cel szczegółowy 3.2.7. – Optymalizacja procedur zamówień publicznych
  - Cel szczegółowy 3.2.8. – Informatyzacja procesu zarządzania
- **CEL OPERACYJNY 3.3. – ROZWÓJ ZINTEGROWANEGO SYSTEMU KOMUNIKACJI UwB Z OTOCZENIEM**
  - Cel szczegółowy 3.3.1. – Intensyfikacja współpracy z władzami miasta, regionu i biznesem
  - Cel szczegółowy 3.3.2. – Wzmocnienie więzi z absolwentami
  - Cel szczegółowy 3.3.3. – Zintensyfikowanie współpracy z systemem oświaty
  - Cel szczegółowy 3.3.4. – Wzrost dostępności infrastruktury Uniwersytetu na potrzeby przedsięwzięć ważnych dla regionu i kraju
  - Cel szczegółowy 3.3.5. – Obejmowanie mecenatem Uniwersytetu oraz patronatami honorowymi przedsięwzięć organizowanych w regionie i kraju
  - Cel szczegółowy 3.3.6. – Monitorowanie i diagnozowanie społecznego wizerunku Uniwersytetu
  - Cel szczegółowy 3.3.7. – Opracowanie i aktualizacja bazy znaczących osiągnięć i produktów UwB
- **CEL OPERACYJNY 3.4. – ROZWÓJ INFRASTRUKTURY UNIWERSYTETU DLA ZAPEWNIENIA NAJWYŻSZEJ JAKOŚCI BADAŃ I DYDAKTYKI**
  - Cel szczegółowy 3.4.1. – Opracowanie wieloletniego planu gospodarowania majątkiem
  - Cel szczegółowy 3.4.2. – Opracowanie planu finansowania bazy materialnej Uniwersytetu ze źródeł zewnętrznych
  - Cel szczegółowy 3.4.3. – Motywacja pracowników do aplikowania o unijne wsparcie na budowę, remont i modernizację bazy materialnej
  - Cel szczegółowy 3.4.4. – Rozbudowa i modernizacja bazy materialnej

- **CEL OPERACYJNY 3.5. – DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA FINANSAMI**
  - Cel szczegółowy 3.5.1. – Doskonalenie systemu sprawozdawczości zarządczej
  - Cel szczegółowy 3.5.2. – Aktywizacja kadry w pozyskiwaniu nowych projektów, współfinansowanych ze środków zewnętrznych

# KARTY STRATEGICZNE

## OBSZAR „NAUKA I WSPÓŁPRACA”

CEL OPERACYJNY 1.1.					
OSIĄGANIE NAJWYŻSZYCH KATEGORII NAUKOWYCH PRZEZ PODSTAWOWE JEDNOSTKI ORGANIZACYJNE					
DZIAŁANIE	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	TERMIN	WSKAŹNIK/REZULTAT	POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA	
1.1.1. Publikowanie wyników badań w wysoko punktowanych czasopiśmie naukowych					
1.1.1.1. Podnoszenie świadomości pracowników o kryteriach oceny parametrycznej jednostek	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba punktów uwzględnianych w ocenie parametrycznej w przeliczeniu na pracownika naukowo-dydaktycznego	Bez nakładów finansowych	
1.1.1.2. Włączenie kryterium posiadania publikacji w wysoko punktowanych czasopiśmie naukowych do kryteriów oceny pracowników naukowych w jednostkach	Dziekani	2015	Uchwały rad wydziałów	Bez nakładów finansowych	
1.1.1.3. Motywacja poprzez system podwyżek, uwzględniająca publikowanie w czasopiśmie naukowych wysoko punktowanych	Dziekani/Rektor	2015, 2016	Wprowadzenie kryterium liczby publikacji w czasopiśmie naukowych wysoko punktowanych do wydziałowych regulaminów ocen/nagród	Środki własne UwB, środki zewnętrzne	
1.1.1.4. Motywowanie pracowników do publikowania wyników badań w czasopiśmie naukowych	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba publikacji w czasopiśmie naukowych w stosunku do ogólnej liczby publikacji	Bez nakładów finansowych	

WZMOCNIENIE ZNAČENIA I POZYCJI NAUKOWEJ  
UNIWERSYTETU W BIAŁYMSTOKU

CEL STRATEGICZNY 1.

1.1.1.5. Uzależnienie podziału i przydzielania środków BST od wyników naukowych zakładów	Dziekani/Kierownicy zakładów	Zadanie ciągłe	Wzrost efektywności naukowej, liczonej jako stosunek sumy punktów za opublikowane prace do liczby opublikowanych prac w ustalonych okresach oceniań	Bez nakładów finansowych
1.1.1.6. Organizowanie konferencji naukowych o zasięgu krajowym i zagranicznym	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba i zasięg organizowanych konferencji	Środki własne UwB /środki zewnętrzne
1.1.1.7. Zwiększenie liczby publikowanych monografii autorskich	Dziekani/Kierownicy zakładów	Zadanie ciągłe	Liczba monografii	Środki wydziałów
<b>1.1.2. Zwiększanie liczby uprawnień jednostek do nadawania stopni naukowych i tytułu naukowego</b>				
1.1.2.1. Zwiększenie dynamiki zdobywania stopni i tytułów naukowych	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba pracowników naukowych-dydaktycznych, którzy uzyskali stopień lub tytuł naukowy w okresie krótszym od ustawowego	Środki własne UwB
1.1.2.2. Kształtowanie polityki kadrowej sprzyjającej uzyskaniu nowych uprawnień	Rektor/Dziekani	Zadanie ciągłe	Uchwały Senatu i rad wydziałów	Środki własne UwB
<b>1.1.3. Podniesienie punktacji czasopism wydawanych na Uniwersytecie w Białymstoku</b>				
1.1.3.1. Utworzenie międzynarodowych komitetów redakcyjnych czasopism, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników naukowych jednostek objętych Siecią Uniwersytetów Pogranicza	Redaktorzy naczelni czasopism/ Pełnomocnik Rektora ds. czasopism naukowych	Zadanie ciągłe	Liczba międzynarodowych komitetów redakcyjnych	Środki wydziałów

1.1.3.2.	Umieszczenie pełnych treści artykułów z czasopism w Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku - RUB	Redaktorzy naczelni czasopism/ Redakcja RUB	Zadanie ciągłe	Liczba numerów czasopism umieszczonych w RUB	Środki własne UwB
1.1.3.3.	Objęcie czasopism wydawanych na Uniwersytecie w Białymstoku o maksymalnej punktacji MNISW usługami firmy zewnętrznej, związanymi z rozpowszechnianiem i promocją treści naukowych	Rektor/Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą	Zadanie ciągłe	Podniesienie prestiżu i cytowalności czasopisma, a w przyszłości możliwość uzyskania wskaźnika <i>impact factor</i>	Środki własne UwB
1.1.3.4.	Uzyskanie dla wszystkich publikacji ukazujących się w formie elektronicznej w czasopiśmie UwB cyfrowego identyfikatora elektronicznego DOI	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/Redakcja RUB	Zadanie ciągłe	Podniesienie dostępności i cytowalności czasopism	Środki własne UwB
1.1.3.5.	Podjęcie kroków w celu uzyskania jak najwyższego Polskiego Współczynnika Wpływu	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/Redaktorzy naczelni czasopism/Pełnomocnik Rektora ds. czasopism naukowych	2015, 2016	Wzrost punktacji w kolejnych ocenach Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego	Środki własne UwB /środki wydziałów
1.1.3.6.	Zwiększenie udziału autorów z zagraniczną afiliacją, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników naukowych jednostek objętych Siecią Uniwersytetów Pogranicza	Redaktorzy naczelni czasopism	Zadanie ciągłe	Wzrost punktacji w kolejnych ocenach Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego	Środki wydziałów
1.1.4.	<b>Zwiększenie liczby projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych</b>				
1.1.4.1.	Zwiększenie roli administracji w przygotowaniu formalnej części projektu ze strony centrali UwB	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/Kierownik Działu Badań	2015	Opracowanie pakietów informacyjnych o działalności UwB w określonych obszarach, ułatwiających przygotowanie wniosków o finansowanie badań naukowych	Środki własne UwB
				Opracowanie procedury przygotowywania wniosków określającej dokładnie	

					zadania poszczególnych komórek administracji		
						Bez nakładów finansowych	
						Bez nakładów finansowych	
1.1.4.2.	Powołanie wydziałowych zespołów konsultacyjnych ds. projektów badawczych NCN, NPRH, NCBiR	Dziekani	2015		Uchwały rad wydziałów, zwiększenie współczynnika sukcesu w zdobywaniu finansowania projektów badawczych		
1.1.4.3.	Motywowanie pracowników do występowania o dofinansowanie projektów do NCN, NCBiR, Horyzont 2020	Dziekani	Zadanie ciągłe		Wprowadzenie kryterium występowania o dofinansowanie projektów do NCN, NCBiR, Horyzont 2020 do wydziałowych regulaminów ocen/nagród		



CEL OPERACYJNY 1.2.					POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINAN- SOWANIA
PODNIESIENIE RANGI BADAŃ NA TLE KRAJOWYCH INSTYTUCJI BADAWCZYCH					
DZIAŁANIE	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	TERMIN	WSKAŹNIK/REZULTAT		
1.2.1. Zwiększenie liczby realnie realizowanych umów i wspólnych projektów badawczych z partnerami krajowymi i zagranicznymi					
1.2.1.1. Przygotowanie standardowych wzorów umów o współpracę z jednostkami badawczymi i komercyjnymi (przedsiębiorstwa) przez Zespół Radców Prawnych	Zespół Radców Prawnych	2015	Liczba umów z partnerami krajowymi i zagranicznymi	Bez nakładów finansowych	
1.2.1.2. Tworzenie konsorcjów z innymi jednostkami naukowo-badawczymi	Rektor/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba projektów badawczych z partnerami krajowymi i zagranicznymi	Bez nakładów finansowych	
1.2.1.3. Tworzenie/zwiększanie liczby sieci naukowych	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba podpisanych umów utworzenia sieci naukowych	Bez nakładów finansowych	
1.2.2. Zwiększenie aktywności w pozyskiwaniu naukowych projektów międzynarodowych					
1.2.2.1. Organizowanie spotkań mobilizujących pracowników do udziału w projektach międzynarodowych	Rektor/Dział Programów Międzynarodowych i Współpracy z Zagranicą/Regionalny Punkt Kontaktowy	Zadanie ciągłe	Liczba złożonych wniosków na realizację projektów międzynarodowych	Środki własne UwB	
1.2.2.2. Opracowanie jasnych kryteriów awansu na dane stanowisko, uwzględniających udział w projektach międzynarodowych	Rektor/Dziekani	2016	Liczba realizowanych projektów międzynarodowych	Bez nakładów finansowych	

1.2.2.3. Promocja UwB i poszczególnych wydziałów jako partnerów projektów międzynarodowych	Sekcja Informacji i Promocji/ Dział Badań/Dział Programów Międzynarodowych i Współ- pracy z Zagranicą/ Dziekani	Zadanie ciągłe	Przygotowanie oferty wydziałów jako partnerów projektów międzynarodowych, rozpo- wszechnienie oferty u poten- cjalnych partnerów	Środki własne UwB/środki wy- działów
<b>1.2.3. Podjęcie starań o utworzenie ośrodków KNOW</b>				
1.2.3.1. Podpisanie umów o utworzenie konsorcjum lub tworzenie między- narodowej sieci naukowej	Rektor/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba złożonych wniosków na konkurs	Bez nakładów fi- nansowych
1.2.3.2. Prowadzenie wspólnych studiów doktoranckich z jednostkami wcho- dzącymi w skład konsorcjum	Rektor/Dziekani	2016/2017	Liczba złożonych grantów ba- dawczych (młodych naukow- ców)	Środki własne UwB /środki ze- wnętrzne
1.2.3.3. Prowadzenie wspólnych badań nau- kowych w ramach konsorcjum lub sieci	Rektor/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba wspólnych publikacji Liczba wspólnych grantów	Środki własne UwB /środki ze- wnętrzne
<b>1.2.4. Wzrost mobilności kadry akademickiej (staże podoktorskie)</b>				
1.2.4.1. Zwiększenie liczby realizowanych umów dwustronnych pomiędzy UwB a innymi jednostkami	Prorektor ds. nauki i współ- pracy z zagranicą /Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba umów/liczba wyjazdów	Bez nakładów fi- nansowych
1.2.4.2. Uwzględnianie odbytych staży przy awanse zawodowym	Dziekani/komisja oceniająca	2015	Wprowadzenie kryterium udziału w stażach do wydziało- wych regulaminów ocen /na- gród	Bez nakładów fi- nansowych
1.2.4.3. Mobilizowanie do udziału w kon- kursach dedykowanych, związa- nych z finansowaniem staży nauko- wych	Dziekani/Kierownicy zakładów	Zadanie ciągłe	Wprowadzenie kryterium udziału w konkursach dedyko- wanych do wydziałowych regu- laminów ocen/nagród	Bez nakładów fi- nansowych

<b>1.2.5. Zwiększenie skuteczności pozyskiwania środków na badania</b>					
1.2.5.1.	Organizowanie szkoleń dotyczących przygotowania i składania projektów do agencji finansujących	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/ Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba wniosków zakwalifikowanych do finansowania	Środki własne UwB /środki zewnętrzne
1.2.5.2.	Uwzględnianie przy awansie zawodowym podjętych działań związanych ze zdobywaniem środków na badania	Rektor/Dziekani/komisja oceniająca	2016	Wprowadzenie kryterium działań o zdobywanie środków na badania do wydziałowych regulaminów ocen/nagród	Bez nakładów finansowych
1.2.5.3.	Przygotowanie administracji UwB do skutecznego aplikowania o środki zewnętrzne	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/Kierownik Działu Badań	2016	Opracowanie procedury przygotowywania wniosku, określającej dokładnie zadania poszczególnych komórek administracji	Środki własne UwB
<b>1.2.6. Wsparcie i promocja badań prowadzonych na Uniwersytecie w Białymstoku o charakterze unikatowym w danej dziedzinie w Polsce i na świecie</b>					
1.2.6.1.	Opracowywanie i przekazywanie informacji o kluczowych i unikatowych badaniach prowadzonych przez jednostkę	Dziekani/wydziałowi pełnomocnicy ds. promocji	Zadanie ciągłe	Lista badań o charakterze unikatowym	Bez nakładów finansowych
1.2.6.2.	Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów badawczych	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą	Zadanie ciągłe	Lista utworzonych zespołów badawczych	Środki własne UwB
1.2.6.3.	Promocja w mediach unikatowych badań prowadzonych na Uniwersytecie	Rzecznik prasowy/Sekcja Informacji i Promocji	Zadanie ciągłe	Zwiększenie obecności UwB w mediach i w świadomości lokalnej społeczności	Środki własne UwB
<b>1.2.7. Realizacja ważnej i zbieżnej z priorytetami krajowymi i europejskimi tematyki badawczej</b>					
1.2.7.1.	Uwzględnianie strategicznych dokumentów lokalnych, regionalnych, krajowych i międzynarodowych w prowadzonych badaniach	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą /Dziekani /Kierownik Działu Badań	Zadanie ciągłe	Liczba zakwalifikowanych do finansowania projektów badawczych	Bez nakładów finansowych

1.2.8. Zoptimalizowany i skoordynowany w skali Uczelni rozwój infrastruktury badawczej i zasobów aparaturowych				
1.2.8.1.	Przygotowanie programu badań naukowych/propagowanie informacji o możliwościach wykorzystania aparatury do badań przez organizowanie otwartych seminariów i zamieszczanie informacji na stronach internetowych	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/ Dziekani	Zadanie ciągłe	Stopień wykorzystania aparatury, monitorowany liczbą publikacji z wykorzystaniem tej aparatury, liczba nowych zespołów badawczych
				Środki własne UWB



CEL OPERACYJNY 1.3.				
ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI BADAŃ				
DZIAŁANIE	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	TERMIN	WSKAŹNIK/REZULTAT	POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA
<b>1.3.1. Zwiększenie liczby projektów naukowych pozwalających na pełne wykorzystanie i utrzymanie aparatury i infrastruktury</b>				
1.3.1.1. Lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału badawczego przez zastosowanie go w badaniach interdyscyplinarnych oraz współpracy krajowej i międzynarodowej	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/ Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba przyznanych wniosków, liczba interdyscyplinarnych zespołów badawczych, liczba publikacji o charakterze interdyscyplinarnym lub powstałych we współpracy z autorami spoza jednostki	Bez nakładów finansowych
1.3.1.2. Ubieganie się o fundusze na utrzymanie specjalnych urządzeń badawczych (SPUB)	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba przyznanych wniosków	Bez nakładów finansowych
<b>1.3.2. Zwiększenie oferty prac badawczo-usługowych</b>				
1.3.2.1. Podejmowanie badań o tematyce sprzyjającej rozwiązywaniu problemów ważnych dla regionu i lokalnej społeczności	Dziekani	Zadanie ciągłe	Udział w projektach/komisjach Urzędu Miejskiego oraz Urzędu Marszałkowskiego	Bez nakładów finansowych
1.3.2.2. Podejmowanie badań na potrzeby interesariuszy zewnętrznych	Wydziałowi pełnomocnicy ds. komercjalizacji	Zadanie ciągłe	Liczba zrealizowanych prac usługowo-badawczych	Bez nakładów finansowych
1.3.2.3. Obniżenie kosztów wewnętrznych realizacji badań komercyjnych	Rektor	Zadanie ciągłe	Zarządzenie Rektora	Bez nakładów finansowych

<b>1.3.3. Wzrost aktywności w zakresie komercjalizacji badań naukowych</b>					
1.3.3.1.	Opracowanie systemu promowania i monitorowania bazy naukowo-badawczej oraz monitorowania zapotrzebowania przedsiębiorców na usługi	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/wydziałowi pełnomocnicy ds. komercjalizacji	2016	Liczba promowanych i monitorowanych badań naukowych prowadzonych na zlecenie przedsiębiorców	Środki własne UwB
1.3.3.2.	Zwiększenie liczby patentów krajowych i międzynarodowych	Dziekani / wydziałowi pełnomocnicy ds. komercjalizacji	Zadanie ciągłe	Liczba zgłoszonych wniosków patentowych	Środki własne UwB
<b>1.3.4. Wzrost aktywności Rady Konsultacyjnej przy Rektorze Uniwersytetu w Białymstoku</b>					
1.3.4.1.	Organizacja cyklicznych spotkań Rady Konsultacyjnej z przedstawicielami wydziałów Uniwersytetu w Białymstoku	Rektor/Pełnomocnik Rektora ds. współpracy z gospodarką, sieci naukowych i międzynarodowych	Zadanie ciągłe	Opracowanie rocznych harmonogramów spotkań	Bez nakładów finansowych
1.3.4.2.	Realizacja wspólnych projektów badawczych przez naukowców i przedsiębiorców	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/ Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba projektów	Środki własne UwB
<b>1.3.5. Udoskonalenie systemu ochrony i korzystania z własności intelektualnej</b>					
1.3.5.1.	Szkolenia pracowników w zakresie ochrony własności intelektualnej	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/ Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba przeszkolonych pracowników	Środki własne UwB
<b>1.3.6. Upowszechnianie i promocja wyników badań naukowych</b>					
1.3.6.1.	Opracowywanie informacji o wynikach badań naukowych i zamieszczanie ich na stronie internetowej UwB; bazy własne bibliotek systemu biblioteczno-informacyjnego (publikacje pracowników naukowych)	Dziekani/Sekcja Informacji i Promocji/Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia /biblioteki wydziałowe	Zadanie ciągłe	Aktualizowanie stron www UwB oraz baz własnych bibliotek systemu biblioteczno-informacyjnego	Środki własne UwB/ środki wydziałów/środki własne BU
1.3.6.2.	Rozwój i promocja Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku	Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia	Zadanie ciągłe	Liczba zasobów w RUB i ich upowszechnianie w serwisach	Środki własne UwB



				i katalogach krajowych i zagranicznych	
1.3.6.3. Zamieszczanie w RUB artykułów naukowych publikowanych w czasopiśmie akademickich UwB oraz pozostałych prac naukowych i dydaktycznych pracowników, doktorantów i studentów UwB	Redaktorzy naczelni czasopism /Redakcja RUB / pracownicy i doktoranci UwB	Zadanie ciągłe	Liczba zasobów umieszczonych w RUB	Środki własne UwB	
1.3.6.4. Współpraca z wydawnictwami akademickimi w zakresie umieszczania wydawanych publikacji w RUB	Redakcje wydawnictw (Wydawnictwo UwB, Stowarzyszenie Trans Humana, Temida 2/Redakcja RUB	Zadanie ciągłe	Liczba zasobów umieszczonych w RUB	Środki własne UwB	

## OBSZAR „KSZTAŁCENIE”

CEL OPERACYJNY 2.1.				
ROZWIJANIE I DOSKONALENIE WEWNĘTRZNEGO SYSTEMU JAKOŚCI KSZTAŁCENIA				
DZIAŁANIE	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	TERMIN	WSKAŹNIK/REZULTAT	POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA
2.1.1. Realizacja i monitoring polityki Uczelni na rzecz jakości kształcenia				
2.1.1.1. Analiza sprawozdań wydziałowych zespołów ds. zapewniania i doskonalenia jakości kształcenia	Senacka Komisja ds. Kształcenia/Pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia	Zadanie ciągłe	Rekomendacje UZDJK dla WZDJK	Bez nakładów finansowych
2.1.1.2. Ustalenie obszarów problemowych i rodzaju działań w zakresie zapewniania i doskonalenia jakości kształcenia na poziomie Uczelni i jednostek organizacyjnych	Uczelniany zespół ds. jakości kształcenia / Pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia	2015–2016	Zarządzenie Rektora w sprawie określenia harmonogramu działań na rzecz jakości kształcenia na lata 2014–2016	Bez nakładów finansowych
CEL OPERACYJNY 2.2.				
DOSKONALENIE PROCESU KSZTAŁCENIA				
DZIAŁANIE	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	TERMIN	WSKAŹNIK/REZULTAT	POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA
2.2.1. Rozwijanie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich				
2.2.1.1. Przygotowanie planu szkoleń i warsztatów z zakresu nowoczesnych metod dydaktycznych	Dziekani/ Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich /Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej	Zadanie ciągłe	Liczba nauczycieli akademickich korzystających ze szkoleń i warsztatów	Bez nakładów finansowych

2.2.1.2. Monitoring efektów pracy nauczyciela	Dziekani / Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich	Zadanie ciągłe	Wyniki ocen w badaniach ankietowych studentów i absolwentów oraz wyniki okresowych hospitacji zajęć dydaktycznych	Bez nakładów finansowych
<b>2.2.2. Powiązanie procesu kształcenia z badaniami naukowymi</b>				
2.2.2.1. Monitoring obszarów i ewidencja badań naukowych nauczycieli akademickich	Dziekani	Zadanie ciągłe	Coroczne sprawozdania z działalności naukowej nauczycieli akademickich	Bez nakładów finansowych
2.2.2.2. Analiza i ocena wykorzystania badań naukowych w dydaktyce	Dziekani	Zadanie ciągłe	Zawartość merytoryczna sylabusów przedmiotów	Bez nakładów finansowych
2.2.2.3. Zwiększenie udziału studentów w badaniach naukowych	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba publikacji i wystąpień na konferencjach naukowych z udziałem studentów i aktywność kół naukowych	Środki wydziałowe
<b>2.2.3. Poszerzanie ogólnouniversyteckiego oferty zajęć do wyboru</b>				
2.2.3.1. Określenie zasad realizacji przedmiotów z oferty ogólnouniversyteckiej	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich	2015	Uchwała Senatu w sprawie wytycznych dla rad wydziałów	Bez nakładów finansowych
2.2.3.2. Nadzór nad przygotowaniem zajęć wykraczających poza program studiów	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich/Senacka Komisja ds. Kształcenia	Zadanie ciągłe	Ogłoszenie (opublikowanie) ogólnouniversyteckiej oferty przedmiotów do wyboru	Bez nakładów finansowych
<b>2.2.4. Rozwijanie nowoczesnych technologii wspomagających proces kształcenia</b>				
2.2.4.1. Uwzględnienie w ramach prowadzonych przedmiotów zajęć realizowanych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii dydaktycznych	Dziekani	Zadanie ciągłe	Udział zajęć prowadzonych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii w ogólnej liczbie realizowanych zajęć	Środki wydziałowe / środki wewnętrzne

2.2.5. Zwiększenie udziału w procesie kształcenia profesorów wizytujących z czołowych uczelni krajowych i zagranicznych					
2.2.5.1. Pozyskiwanie środków finansowych na pokrycie kosztów zatrudnienia profesorów wizytujących	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich / Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/Dziekani	Zadanie ciągłe	Wzrost relacji <i>visiting profesorów</i> do liczby samodzielnych pracowników UwB	Środki własne UwB/środki zewnętrzne	
2.2.5.2. Zawieranie porozumień o współpracy z ośrodkami akademickimi dotyczących wymiany kadry akademickiej	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich/Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba nauczycieli akademickich spoza Uczelni zaangażowanych w proces dydaktyczny	Bez nakładów finansowych	
2.2.6. Zwiększenie udziału praktyków w realizacji procesu kształcenia					
2.2.6.1. Koordynacja pracy rad programowych	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba powołanych rad programowych	Bez nakładów finansowych	
2.2.6.2. Przygotowanie i doskonalenie programów kształcenia we współpracy z interesariuszami zewnętrznymi	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba opracowanych programów kształcenia	Bez nakładów finansowych	
2.2.7. Doskonalenie warunków kształcenia i organizacji procesu dydaktycznego					
2.2.7.1. Aktualizacja i poszerzanie zasobów bibliotecznych do celów dydaktycznych i naukowych	Dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia/Dziekani	Zadanie ciągłe	Wielkość zasobów bibliotecznych, liczba elektronicznych baz danych	Środki własne UwB/środki wydawnicze	
2.2.7.2. Utrzymywanie i poszerzanie dostępu do komputerowych baz danych i publikacji	Dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia/Dziekani	Zadanie ciągłe	Wielkość zasobów bibliotecznych, liczba elektronicznych baz danych	Środki własne UwB/środki wydawnicze	
2.2.7.3. Upowszechnianie i usprawnianie dostępności do zasobów internetowych systemu bibliotecznego-informacyjnego UwB	Dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba korzystających z zasobów internetowych bibliotek sieci uniwersyteckiej	Środki własne UwB/środki wydawnicze/środki zewnętrzne	



2.2.7.4.	Systematyczna aktualizacja stron internetowych Uczelni i jej wydziałów w tym, w zakresie realizowanej oferty edukacyjnej	Sekcja Informacji i Promocji /Dziekani	Zadanie ciągłe	-	Bez nakładów finansowych
<b>2.2.8. Unowocześnianie infrastruktury dydaktycznej i informatyzacja procesu kształcenia</b>					
2.2.8.1.	Wdrożenie kolejnych funkcjonalności Uniwersyteckiego Systemu Obsługi Studiów	Proroktor ds. dydaktycznych i studenckich / Proroktor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu	Zadanie ciągłe	Liczba wdrożonych funkcjonalności USOS	Środki własne UwB
2.2.8.2.	Uruchamianie nowoczesnych laboratoriów dydaktycznych	Rektor/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba uruchamianych i unowocześnianych laboratoriów dydaktycznych	Środki własne UwB
<b>CEL OPERACYJNY 2.3.</b>					
<b>TWORZENIE NOWYCH KIERUNKÓW STUDIÓW O CHARAKTERZE INTERDYSCYPLINARNYM</b>					
<b>DZIAŁANIE</b>		<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	<b>TERMIN</b>	<b>WSKAŹNIK/REZULTAT</b>	<b>POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA</b>
<b>2.3.1. Opracowanie programów kształcenia o charakterze interdyscyplinarnym</b>					
2.3.1.1.	Współpraca wydziałów w zakresie przygotowywania programów kształcenia uwzględniających różne dziedziny lub dyscypliny nauki	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba wspólnie opracowanych programów kształcenia	Bez nakładów finansowych
<b>CEL OPERACYJNY 2.4.</b>					
<b>ROZWÓJ RÓŻNORODNYCH FORM KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO</b>					
<b>DZIAŁANIE</b>		<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	<b>TERMIN</b>	<b>WSKAŹNIK/REZULTAT</b>	<b>POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA</b>
<b>2.4.1. Rozszerzenie oferty kształcenia w ramach tzw. Uniwersytetu Otwartego</b>					

2.4.1.1. Współpraca z radami programowymi w zakresie określenia potrzeb szkoleniowych w środowisku	Prorektor ds. dydaktycznych i studentów / Dziekani / Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników oraz liczba kursów	Bez nakładów finansowych
2.4.1.2. Tworzenie oferty nowych kursów	Rada Programowa Uniwersytetu Otwartego	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników oraz liczba kursów	Bez nakładów finansowych
2.4.1.3. Promowanie idei i praktyki uczenia się przez całe życie w środowisku akademickim oraz otoczeniu społecznym	Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej / Rada Programowa Uniwersytetu Otwartego	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników oraz liczba kursów	Bez nakładów finansowych
<b>2.4.2. Rozszerzanie oferty studiów podyplomowych i kursów dokształcających</b>				
2.4.2.1. Tworzenie nowych studiów podyplomowych w odpowiedzi na potrzeby rynku pracy	Prorektor ds. dydaktycznych i studentów / Dziekani / Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników oraz liczba studiów podyplomowych	Bez nakładów finansowych
2.4.2.2. Przeprowadzenie badań w zakresie potrzeb szkoleniowych w regionie	Prorektor ds. dydaktycznych i studentów / Dziekani / Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników oraz liczba studiów podyplomowych	Bez nakładów finansowych
2.4.2.3. Tworzenie nowych kursów dokształcających i rekwalifikacyjnych	Prorektor ds. dydaktycznych i studentów / Dziekani / Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników oraz liczba kursów	Bez nakładów finansowych
<b>2.4.3. Potwierdzanie efektów uczenia się zdobytych poza szkolnictwem wyższym</b>				
2.4.3.1. Określenie zasad, warunków i trybu potwierdzania efektów uczenia się	Senacka Komisja ds. Kształcenia / Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej	III kwartał 2015	Uchwała Senatu w sprawie zasad, warunków i trybu potwierdzania efektów uczenia się	Bez nakładów finansowych



2.4.3.2.	Opracowanie Regulaminu przeprowadzania procedury potwierdzania efektów uczenia się	Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej, Dział Dydaktyki i Spraw Studenckich	III kwartał 2015	Uchwała Senatu w sprawie Regulaminu przeprowadzania procedury potwierdzania efektów uczenia się	Bez nakładów finansowych
2.4.3.3.	Przeprowadzanie procedury potwierdzania efektów uczenia się	Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników przystępujących do procesu potwierdzania efektów uczenia się	Opłaty pobierane od osób ubiegających się o przeprowadzenie walidacji
<b>CEL OPERACYJNY 2.5.</b>					
<b>INTERNACJONALIZACJA PROCESU KSZTAŁCENIA</b>					
	<b>DZIAŁANIE</b>	<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	<b>TERMIN</b>	<b>WSKAŹNIK/REZULTAT</b>	<b>POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA</b>
2.5.1.	<b>Poszerzanie oferty edukacyjnej w językach obcych</b>				
2.5.1.1.	Poszerzanie oferty kierunków studiów w językach obcych	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba uruchomionych kierunków	Opłaty za studia
2.5.1.2.	Włączenie do ogólnouczelnianej oferty przedmiotów zajęć prowadzonych w językach kongresowych	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba uruchomionych przedmiotów	Środki własne UwB
2.5.1.3.	Tworzenie oferty edukacyjnej we współpracy z uczelniami zrzeszonymi w Sieci Uniwersytetów Pogranicza	Rektor/Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba uruchomionych kierunków, studiów podyplomowych, kursów dokształcających	Bez nakładów finansowych
2.5.2.	<b>Zwiększenie aktywności studentów UwB w zakresie wykorzystywania stosownych programów i porozumień z uczelniami zagranicznymi</b>				
2.5.2.1.	Opracowanie procedur ułatwiających uznawalność efektów kształcenia osiągniętych na uczelniach zagranicznych	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba studentów odbywających część studiów w ośrodkach zagranicznych	Bez nakładów finansowych

2.5.2.2.	Przygotowanie oferty kursów do-kształcających umiejętności językowe studentów i nauczycieli	Prorektor ds. dydaktycznych i studentekich/Kierownik SPNJO	Zadanie ciągłe	Liczba studentów uczestniczących w kursach	Środki własne UwB/opłaty uczestników
<b>2.5.3. Zwiększenie zainteresowania studentów z zagranicy odbywaniem części studiów na UwB</b>					
2.5.3.1.	Opracowanie systemu promocji studiów na UwB, adresowanych do obcokrajowców	Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą	Zadanie ciągłe	Liczba studentów zagranicznych w ogólnej liczbie studentów UwB	Środki własne UwB
2.5.3.2.	Przygotowanie oferty modułów realizowanych w językach obcych	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba przedmiotów realizowanych w językach obcych	Środki własne UwB
<b>2.5.4 Informatyzacja procesu kształcenia</b>					
2.5.4.1.	Zapewnienie odpowiednich warunków obsługi biblioteczno-informacyjnej procesu kształcenia	Biblioteki systemu biblioteczno-informacyjnego UwB	Zadanie ciągłe	Liczba korzystających z zasobów biblioteczno-informacyjnych, poprawa infrastruktury techniczno-informacyjnej (jakość, liczba)	Środki własne UwB/ środki własne BU/środki wy- działów
<b>CEL OPERACYJNY 2.6.</b>					
<b>Rozwijanie studiów III stopnia</b>					
<b>DZIAŁANIE</b>	<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	<b>TERMIN</b>	<b>WSKAŹNIK/REZULTAT</b>	<b>POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA</b>	
<b>2.6.1. Rozwój kształcenia na studiach doktoranckich</b>					
2.6.1.1.	Tworzenie oferty studiów III stopnia we współpracy z jednostkami naukowymi krajowymi i zagranicznymi	Prorektor ds. dydaktycznych i studentekich/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba uruchomionych studiów	Bez nakładów finansowych

2.6.1.2. Zwiększenie udziału doktorantów w badaniach naukowych	Kierownicy studiów doktorskich/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba publikacji i wystąpień na konferencjach naukowych z udziałem doktorantów	Środki własne UwB/ środki wydziałów
<b>2.6.2. Dostosowywanie studiów doktoranckich do wymogów oceny instytucjonalnej</b>				
2.6.2.1. Ustalenie obszarów problemowych i rodzaju działań w ramach zapewniania i doskonalenia jakości kształcenia w odniesieniu do studiów doktoranckich	UZDIK/Pelnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia/ Kierownicy studiów doktoranckich	2015-2016	Zarządzenie Rektora w sprawie określenia harmonogramu działań na rzecz jakości kształcenia na lata 2014-2016	Bez nakładów finansowych
<b>CEL OPERACYJNY 2.7.</b>				
<b>Powiązanie kształcenia z otoczeniem gospodarczym i społecznym</b>				
<b>DZIAŁANIE</b>	<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	<b>TERMIN</b>	<b>WSKAŹNIK/REZULTAT</b>	<b>POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA</b>
<b>2.7.1. Rozwój programów krajowych i zagranicznych praktyk i staży dla studentów</b>				
2.7.1.1. Zawieranie umów i porozumień z pracodawcami w zakresie odbywania praktyk i staży przez studentów	Rektor/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba zawartych porozumień	Bez nakładów finansowych
2.7.1.2. Poszukiwanie możliwości dofinansowania praktyk i staży studenckich ze środków krajowych i funduszy Unii Europejskiej	Dział Zarządzania Projektami/Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba realizowanych projektów	Środki UE
<b>2.7.2. Współpraca ze szkołami z regionu w zakresie popularyzacji wiedzy</b>				
2.7.2.1. Organizowanie zajęć dla uczniów w szkołach	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba zajęć, liczba uczestników	Bez nakładów finansowych



2.7.2.2.	Identyfikacja potrzeb edukacyjnych nauczycieli	Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba zajęć, liczba uczestników	Bez nakładów finansowych
2.7.2.3.	Realizacja zajęć doskonalących metody i techniki dydaktyczne	Pełnomocnik Rektora ds. Centrum Edukacji Ustawicznej/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba zajęć, liczba uczestników	Bez nakładów finansowych
2.7.2.4.	Udział przedstawicieli Uczelni i wydziałów w targach i imprezach o charakterze edukacyjnym	Sekcja Informacji i Promocji/Dziekani	Zadanie ciągłe	Liczba imprez	Środki własne UwB
<b>CEL OPERACYJNY 2.8.</b>					
<b>Wspieranie studentów niepełnosprawnych</b>					
<b>DZIAŁANIE</b>		<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	<b>TERMIN</b>	<b>WSKAŹNIK/REZULTAT</b>	<b>POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA</b>
<b>2.8.1. Doskonalenie programu działań na rzecz wyrównywania szans edukacyjnych studentów niepełnosprawnych</b>					
2.8.1.1.	Stale diagnozowanie stanu i potrzeb w zakresie dostosowania Uczelni do specjalnych potrzeb edukacyjnych studentów niepełnosprawnych	Pełnomocnik Rektora ds. osób niepełnosprawnych	Zadanie ciągłe	Raport Pełnomocnika Rektora ds. osób niepełnosprawnych	Bez nakładów finansowych
2.8.1.2.	Organizacja zajęć i warsztatów wspomagających proces pełnego włączenia studentów niepełnosprawnych do funkcjonowania w środowisku uniwersyteckim	Pełnomocnik Rektora ds. osób niepełnosprawnych	Zadanie ciągłe	Liczba uruchomionych zajęć i warsztatów	Dotacja podmiotowa na zadania związane z kształceniem osób niepełnosprawnych

## OBSZAR „ORGANIZACJA I ROZWÓJ”

CEL OPERACYJNY 3.1.					
WPROWADZENIE STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ					
DZIAŁANIE	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	TERMIN	WSKAŹNIK/REZULTAT	POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA	
3.1.1. Opracowanie Strategii Rozwoju UwB na lata 2014–2024					
3.1.1.1. Sformułowanie misji, wizji, celów strategicznych	Zespół ds. przygotowania strategii rozwoju/zespoły problemowe ds. strategii rozwoju	Grudzień 2014	Dokument <i>Strategia Rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2014–2024</i>	Środki własne UwB	
3.1.1.2. Sformułowanie strategii rozwoju przez poszczególne wydziały oraz działy administracji centralnej	Dziekani	Czerwiec 2015	Strategie rozwoju poszczególnych wydziałów	Środki własne UwB	
3.1.2. Opracowanie systemu wdrażania i monitorowania Strategii Rozwoju UwB na lata 2014–2024					
3.1.2.1. Powołanie zespołu ds. monitoringu strategii	Komisja rektorska ds. strategii rozwoju	Luty 2015	Zarządzenie Rektora powołujące zespół	Środki własne UwB	
3.1.2.2. Opracowanie zasad organizacji i działania systemu monitorowania i wdrażania strategii	Zespół ds. monitorowania i wdrażania strategii	II kwartał 2015	Projekt aktu określającego zasady organizacji i działania systemu monitorowania i wdrażania strategii	Bez nakładów finansowych	
3.1.2.3. Wdrażanie strategii	Rektor/Dziekani	Zadanie ciągłe	Strategie wydziałowe oraz decyzje władz Uczelni i wydziałów realizujące cele operacyjne i szczegółowe we wszystkich obszarach	Bez nakładów finansowych	

CEL STRATEGICZNY 3.



3.1.2.4.	Monitoring realizacji strategii rozwoju	Zespół ds. monitoringu strategii	Zadanie ciągłe	% zrealizowanych działań	Środki własne UwB
3.1.2.5.	Ewaluacja i aktualizacja zapisów strategii rozwoju	Zespół ds. monitoringu strategii/Komisja Rektorska ds. strategii	Zadanie ciągłe	Liczba zapisów aktualizujących strategię	Środki własne UwB
<b>3.1.3. Doskonalenie demokratyzacji zarządzania</b>					
3.1.3.1.	Stworzenie przejrzystych procedur wzajemnego komunikowania się podmiotów społeczności akademickiej*	Rektor/Dziekani/Parlament Studentów / Samorząd Doktorantów/Kancelarz/ Zespół Radców Prawnych	III kwartał 2015	Akt określający procedury wzajemnego komunikowania się podmiotów społeczności akademickiej	Bez nakładów finansowych
3.1.3.2.	Przygotowanie i wdrożenie narzędzi umożliwiających komunikowanie się podmiotów społeczności akademickiej	Prorektorzy/Dział Systemów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych/Zespół Radców Prawnych	IV kwartał 2015	Zestaw narzędzi umożliwiających wzajemne, interaktywne komunikowanie się podmiotów społeczności akademickiej w sieci teleinformatycznej	Grant lub środki własne UwB
3.1.3.3.	Opracowanie struktury i kompetencji komisji, zespołów, pełnomocników Rektora do współzarządzania Uczelnią	Rektor	IV kwartał 2015	Zatwierdzona struktura organizacyjna	Bez nakładów finansowych
3.1.3.4.	Monitorowanie funkcjonowania procedur umożliwiających bieżące, wzajemne komunikowanie się władz akademickich, pracowników, studentów i doktorantów	Zespół ds. monitorowania i wdrażania strategii / Pełnomocnicy Dziekanów	Zadanie ciągłe	Roczne informacje o rezultatach funkcjonowania procedur umożliwiających bieżące, wzajemne komunikowanie się władz akademickich, pracowników, studentów i doktorantów	Bez nakładów finansowych
* Podmioty społeczności akademickiej to: władze akademickie, pracownicy, studenci, doktoranci i ich organizacje					

CEL STRATEGICZNY 3.					
CEL OPERACYJNY 3.2					
ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI PRACY ADMINISTRACJI CENTRALNEJ, WYDZIAŁOWEJ I INNYCH JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH					
DZIAŁANIE	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	TERMIN	WSKAŹNIK/REZULTAT	POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA	
<b>3.2.1. Wdrażanie nowoczesnych metod, technik i rozwiązań w obszarze zarządzania</b>					
3.2.1.1. Identyfikacja i przegląd kluczowych procesów	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu	II połowa 2015	Lista kluczowych procesów ze wskazaniem ich efektywności	Bez nakładów finansowych	
3.2.1.2. Przeprojektowanie procesów wymagających usprawnienia	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu	I połowa 2016	Lista przeprojektowanych kluczowych procesów ze wskazaniem zaktualizowanych procedur	Bez nakładów finansowych	
<b>3.2.2. Dostosowanie struktur organizacyjnych do potrzeb Uczelni</b>					
3.2.2.1. Przegląd zadań poszczególnych działów administracji centralnej oraz ich aktualizacja; uaktualnienie regulaminu organizacyjnego	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu/ Kancelarz	II kwartał 2015	Raport, Regulamin organizacyjny UwB	Środki własne UwB	
3.2.2.2. Powołanie Zespołu ds. reorganizacji procesów organizacyjnych	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu/ Kancelarz	I kwartał 2015	Raport, Regulamin organizacyjny UwB	Środki własne UwB	
3.2.2.3. Przegląd procesów organizacyjnych, identyfikacja zależności pomiędzy działami i identyfikacja problemów powodowanych przez obecną strukturę organizacyjną	Zespół ds. reorganizacji procesów organizacyjnych	II kwartał 2015	Raport	Środki własne UwB	
3.2.2.4. Opracowanie listy działań usprawniających procesy organizacyjne	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu / Kancelarz/Zespół ds. reorganizacji procesów organizacyjnych	III kwartał 2015	Raport	Środki własne UwB	

3.2.2.5.	Wdrażanie i monitoring działań usprawniających procesy organizacyjne	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu/ Kancelarz/Zespół ds. reorganizacji procesów organizacyjnych	Monitoring – do końca każdego roku; wdrażanie – ciągłe	Liczba wprowadzonych zmian usprawniających procesy organizacyjne; poziom usprawnień procesów organizacyjnych (badania kwestionariuszowe wśród pracowników)	Środki własne UwB
3.2.2.6.	Wydziałanie zadań, które można realizować na zasadach outsourcingu i telepracy	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu/ Kancelarz	Zadanie ciągłe	Liczba zadań wydziałonych do realizacji na zasadach outsourcingu i telepracy	Środki własne UwB
<b>3.2.3. Doskonalenie systemu motywującego pracowników administracji do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i rozwoju</b>					
3.2.3.1.	Analiza posiadanego kapitału ludzkiego, uporządkowanie zakresów zadań i obowiązków	Dziekani/Kancelarz	III kwartał 2015	Sprawozdanie z analizy	Bez nakładów finansowych
3.2.3.2.	Opracowanie zasad ścieżki kariery pracowników administracji	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu/ Kancelarz/Dziekani	IV kwartał 2015	Zarządzenia Rektora	Bez nakładów finansowych
3.2.3.3.	Opracowanie i wdrożenie programów szkoleniowych dla pracowników podnoszących jakość realizacji zadań strategicznych Uczelni	Dziekani/Kancelarz	Zadanie ciągłe	Plany programów szkoleniowych na poszczególne lata	Środki zewnętrzne, w tym projekty, środki własne UwB
3.2.3.4.	Opracowanie oferty bezpłatnego do kształcenia pracowników administracyjnych i pracowników bibliotek w ramach funkcjonujących w UwB studiów podyplomowych	Dziekani/Kancelarz/Dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia	Zadanie ciągłe	Oferta bezpłatnych studiów podyplomowych na UwB dla pracowników administracji na poszczególne lata	Środki własne UwB
3.2.3.5.	Polepszanie znajomości języka angielskiego przez pracowników administracyjnych i pracowników bibliotek obsługujących obcokrajowców oraz międzynarodowe projekty	Dziekani/Kancelarz/Dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia	Zadanie ciągłe	Liczba pracowników, którzy podnieśli swoje kompetencje językowe	Środki własne UwB/ środki zewnętrzne

3.2.3.6.	Opracowanie planu i przeprowadzenie szkoleń dla kadry kierowniczej z zakresu skutecznej komunikacji zespołowej, ról w zespole, technik organizacji spotkań	Dział Spraw Osobowych /Kancelarz	Opracowanie planu na nowy rok kalendarzowy do 31 grudnia roku poprzedzającego, wdrażanie – ciągłe	Plany szkoleń na poszczególne lata; liczba pracowników, którzy podnieśli swoje kompetencje	Środki zewnętrzne, w tym projekty, środki własne UwB
<b>3.2.4.</b>	<b>Opracowanie i wdrożenie elektronicznego systemu oceny pracy pracowników</b>				
3.2.4.1.	Opracowanie kryteriów i harmonogramu oceny poszczególnych stanowisk pracy	Dziekani/Kancelarz	Zadanie ciągłe	Lista kryteriów oceny; harmonogram oceny	Bez nakładów finansowych
3.2.4.2.	Opracowanie elektronicznej wersji karty osiągnięć pracownika niebędącego nauczycielem akademickim	Kancelarz/Dział Systemów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych	III kwartał 2015	Projekt zarządzania Rektora wprowadzający kartę osiągnięć pracownika niebędącego nauczycielem akademickim w wersji elektronicznej	Środki własne lub grant
3.2.4.3.	Wdrożenie karty osiągnięć pracownika niebędącego nauczycielem akademickim	Rektor/Kancelarz/ Dział Systemów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych	IV kwartał 2015	Częstotliwość wykorzystywania karty osiągnięć pracownika niebędącego nauczycielem akademickim w wersji elektronicznej	Środki własne lub grant
<b>3.2.5.</b>	<b>Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów</b>				
3.2.5.1.	Identyfikacja zakresu działań i procesów, dla których możliwy jest elektroniczny obieg dokumentów	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu/ Kancelarz/Zespół ds. reorganizacji procesów organizacyjnych /Dział Systemów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych	IV kwartał 2015	Raport	Bez nakładów finansowych
3.2.5.2.	Opracowanie systemu informatycznego umożliwiającego elektroniczny obieg dokumentów	Dział Systemów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych	III kwartał 2016	System informatyczny umożliwiający elektroniczny obieg dokumentów	Środki własne UwB
3.2.5.3.	Przeprowadzenie szkoleń i wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów	Dział Systemów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych	I kwartał 2017	Liczba przeszkolonych pracowników	Środki własne UwB

3.2.5.3. Wdrożenie, monitoring i rozszerzanie działania elektronicznego obiegu dokumentów	CI	Zadanie ciągłe	Liczba dokumentów włączona do elektronicznego obiegu w każdym roku	Środki własne UwB
<b>3.2.6. Doskonalenie obsługi prawnej</b>				
3.2.6.1. Opracowanie zasad korzystania z obsługi prawnej przez władze i jednostki organizacyjne Uczelni	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu	IV kwartał 2016	Projekt aktu określającego zasady korzystania z obsługi prawnej przez władze i jednostki organizacyjne Uczelni	Bez nakładów finansowych
3.2.6.2. Wdrożenie zasad, o których mowa w punktach 3.2.6.1.	Rektor/Zespół Radców Prawnych	II kwartał 2017	Zarządzenie Rektora	Bez nakładów finansowych
3.2.6.3. Zwiększenie dostępności do obsługi prawnej o najwyższej jakości	Rektor	I kwartał 2018	Czas potrzebny do uzyskania opinii radcy prawnego w sprawach niecierpiących zwłoki oraz w pozostałych przypadkach	Środki własne UwB
<b>3.2.7. Optymalizacja procedur zamówień publicznych</b>				
3.2.7.1. Diagnoza zakresu i sposobu funkcjonowania procedur zamówień publicznych	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu/Dział Zamówień Publicznych	Zadanie ciągłe	Analiza SWOT zamówień publicznych	Bez nakładów finansowych
3.2.7.2. Opracowanie zasad funkcjonowania zamówień publicznych, eliminujących słabe strony i minimalizujących zagrożenia prawidłowego funkcjonowania zamówień publicznych	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu/Dział Zamówień Publicznych/ Dział Systemów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych / Zespół Radców Prawnych	Zadanie ciągłe	Projekt zarządzenia Rektora	Bez nakładów/ew. środków z grantów i własne (w przypadku konieczności zastosowania narzędzi informatycznych)



3.2.7.3. Wdrożenie zasad funkcjonowania za- mówień publicznych, o których mowa w punktach 3.2.6.2.	Rektor/Proroktor ds. organiza- cji i rozwoju Uniwersy- tetu/Dziekani/ Kierownicy in- nych jednostek organizacyj- nych UwB/Dział Zamówień Pu- blicznych/ i ew. Dział Syste- mów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych	Zadanie ciągłe	Zarządzenia Rektora i Dzieka- nów wydziałów oraz funkcjo- nowanie nowych zasad w prak- tyce ZP	Bez nakładów/ew. środki z grantów i własne (w przy- padku konieczności zastosowania narzę- dzi informatycz- nych)
<b>3.2.8. Informatyzacja procesu zarządzania</b>				
3.2.8.1. Opracowanie lub zakup licencji opro- gramowania systemu zarządzania procesami kształcenia, współpracy i rozwoju naukowego narzędziami in- formatycznymi	Proroktor ds. organizacji i ro- zwoju Uniwersytetu/Dział Sy- stemów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych	II kwartał 2016	Projekt zarządzania Rektora	Środki z grantów na restrukturyzację UwB i środki własne
3.2.8.2. Przeprowadzenie szkoleń pracow- ników w zakresie stosowania informa- tycznych narzędzi zarządzania	Proroktor ds. organizacji i ro- zwoju Uniwersytetu/Dział Sy- stemów Komputerowych i Sieci Teleinformatycznych	IV kwartał 2016	Uzyskanie przez pracowników umiejętności stosowania infor- matycznych narzędzi zarządza- nia	Środki z grantów na restrukturyzację UwB i środki własne
3.2.8.3. Wdrożenie oprogramowania, o któ- rym mowa w punkcie 3.2.8.1, w tym zapewnienie narzędzi informatycz- nych umożliwiających funkcjonowa- nie procedur zarządzania informa- tycznego	Rektor/Proroktor ds. organiza- cji i rozwoju Uniwersytetu /Dziekani/Kierownicy innych jednostek organizacyjnych UwB	I połowa 2017	Zarządzenia Rektora i Dzieka- nów wydziałów oraz funkcjo- nowanie nowych zasad w prak- tyce	Środki z grantów na restrukturyzację UwB i środki własne
<b>CEL STRATEGICZNY 3.</b>				
<b>CEL OPERACYJNY 3.3.</b>				
<b>ROZWÓJ ZINTEGROWANEGO SYSTEMU KOMUNIKACJI UwB Z OTOCZENIEM</b>				
<b>DZIAŁANIE</b>	<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	<b>TERMIN</b>	<b>WSKAŹNIK/REZULTAT</b>	<b>POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSO- WANIA</b>
<b>3.3.1. Intensyfikacja współpracy z władzami miasta, regionu i biznesem</b>				
3.3.1.1. Identyfikacja możliwości rozszerzenia podmiotowego i przedmiotowego za- kresu współpracy UwB oraz jej zacie- śnienia z władzami miasta, regionu i biznesem	Proroktorzy / Dziekani / Kie- rownicy innych jednostek orga- nizacyjnych UwB	II kwartał 2015	Ustalenie obszarów i podmio- tów potencjalnych porozumień o współpracy	Bez nakładów fi- nansowych
<b>CEL STRATEGICZNY 3.</b>				

3.3.1.2. Zawarcie lub rozszerzenie istniejących porozumień o współpracy z władzami miasta, powiatów, województwa i województwami w regionie przedsiębiorcami oraz organizacjami przedsiębiorców, określających priorytety i przedsięwzięcia do wspólnej realizacji	Rector/Prorektorzy	IV kwartał 2015	Wejście w życie porozumień	Bez nakładów finansowych
3.3.1.3. Realizowanie zawartych porozumień	Rector/Prorektorzy/Dziekani	Zadanie ciągłe	Przedsięwzięcia będące wykonaniem porozumień	Środki zewnętrzne, w tym z grantów oraz środki własne
<b>3.3.2. Wzmocnienie więzi z absolwentami</b>				
3.3.2.1. Opracowanie i wdrożenie planu monitoringu losów absolwentów UwB	Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów	Opracowanie planu - III kwartał 2015, wdrażanie - zadanie ciągłe	Plan monitorowania losów absolwentów, wskaźniki opracowane w planie	Środki własne UwB
3.3.2.2. Opracowanie strategii kształtowania relacji uczelni z absolwentami (w tym udział absolwentów w procesie dydaktycznym, pozyskiwaniu funduszy etc.) oraz jej wdrożenie	Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów	Opracowanie planu - III kwartał 2015, wdrażanie - zadanie ciągłe	Strategia kształtowania relacji uczelni z absolwentami, wskaźniki opracowane w strategii	Środki własne UwB
3.3.2.3. Realizacja i monitoring strategii budowania i rozwijania relacji z absolwentami UwB	Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów	Zadanie ciągłe	Stopień realizacji wskaźników strategii	Środki własne UwB
<b>3.3.3. Zintensyfikowanie współpracy z systemem oświaty</b>				
3.3.3.1. Identyfikacja potrzeb systemu oświaty w zakresie współpracy z UwB	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu / Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów	II kwartał 2016	Raport z badań	Środki własne UwB
3.3.3.2. Opracowanie planu działań z zakresu współpracy z systemem oświaty	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu / Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów	III kwartał 2016	Opracowany plan działań	Bez nakładów finansowych

3.3.3.3. Realizacja działań z zakresu współpracy z systemem oświaty	Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu / Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów	Zadanie ciągłe	Liczba działań zrealizowanych w danym roku w zakresie współpracy z systemem oświaty	Środki własne UwB
<b>3.3.4. Wzrost dostępności infrastruktury Uniwersytetu na potrzeby przedsięwzięć ważnych dla regionu i kraju</b>				
3.3.4.1. Opracowanie oferty udostępniania obiektów będących w dyspozycji UwB	Dziekani/Kancelarz	II kwartał 2015	Dokument zawierający wykaz i opis budynków oraz warunki ich udostępniania	Bez nakładów finansowych
3.3.4.2. Bieżący monitoring informacji o planowanych przez instytucję z regionu przedsięwzięciach ważnych dla województwa lub kraju	Sekcja Informacji i Promocji	Zadanie ciągłe	Raport zawierający wykaz przedsięwzięć możliwych do organizacji przy wykorzystaniu infrastruktury UwB	Bez nakładów finansowych
3.3.4.3. Kierowanie ofert udostępnienia infrastruktury UwB na realizację przedsięwzięć, o których mowa w pkt 3.3.4.2. i promowanie ich wykorzystania	Rector / Prorektorzy / Dziekani / Kierownicy innych jednostek organizacyjnych dysponujących obiektami	Zadanie ciągłe	Roczny, 10% wzrost przedsięwzięć ważnych dla regionu lub kraju realizowanych w oparciu o infrastrukturę UwB	Bez nakładów finansowych
<b>3.3.5. Obejmowanie mecenatem Uniwersytetu oraz patronatami honorowymi przedsięwzięć organizowanych w regionie i kraju</b>				
3.3.5.1. Opracowanie zasad obejmowania mecenatem Uniwersytetu oraz patronatami honorowymi przedsięwzięć organizowanych w regionie i kraju	Rector/Prorektorzy/Sekcja Informacji i Promocji	II kwartał 2015	Akt określający zasady obejmowania mecenatem Uniwersytetu oraz patronatami honorowymi przedsięwzięć organizowanych w regionie i kraju	Bez nakładów finansowych
3.3.5.2. Identyfikowanie przedsięwzięć, o których mowa w pkt. 3.3.5.1.	Dziekani/Sekcja Informacji i Promocji/Dział Badań/Dział Programów Międzynarodowych i Współpracy z Zagranicą	Zadanie ciągłe	Bieżące wykazy przedsięwzięć, o których mowa w pkt. 3.3.5.1. – planowanych w najbliższym roku, które UwB mógłby objąć patronatem	Bez nakładów finansowych
3.3.5.3. Podejmowanie i przyjmowanie inicjatyw objęcia patronatem UwB przedsięwzięć, o których mowa w pkt. 3.3.5.1.	Rector/Dziekani/Kierownicy pozostałych jednostek organizacyjnych UwB/Sekcja Informacji i Promocji/Dział Badań/Dział Programów Międzynarodowych i Współpracy z Zagranicą	Zadanie ciągłe	Roczny, 10% wzrost przedsięwzięć, o których mowa w pkt. 3.3.5.1.	Bez nakładów finansowych

3.3.6. Monitorowanie i diagnozowanie społecznego wizerunku Uniwersytetu					
3.3.6.1.	Monitorowanie środków przekazu zawierających informacje, mające wpływ na społeczny wizerunek UwB	Dziekani (ich pełnomocnicy/ Sekcja Informacji i Promocji/ Rzecznik prasowy	Zadanie ciągłe	Brak zaskakujących, niezidentyfikowanych informacji, osłabiających wizerunek UwB, raporty o zdarzeniach osłabiających i porównujących wizerunek UwB, dostarczane Kierownikom odpowiednich jednostek organizacyjnych UwB	Bez nakładów finansowych
3.3.6.2.	Diagnozowanie przyczyn obniżania i polepszania się społecznego wizerunku UwB	Prorektorzy / Dziekani/ Kierownicy odpowiedzialnych jednostek organizacyjnych UwB	Zadanie ciągłe	Zbiórce raporty o ustalonych przyczynach osłabiania i poprawiania się wizerunku UwB	Środki własne UwB
3.3.6.3.	Stosowanie środków służących poprawie wizerunku	Prorektorzy / Dziekani/ Kierownicy odpowiedzialnych jednostek organizacyjnych UwB	Zadanie ciągłe	Zmniejszenie się częstotliwości publicznego ujawniania się informacji osłabiających i zwiększenia się częstotliwości informacji poprawiających społeczny wizerunek UwB	Środki własne UwB, granty
3.3.7. Opracowanie i aktualizacja bazy kluczowych osiągnięć i produktów UwB					
3.3.7.1.	Powołanie zespołu ds. kluczowych osiągnięć i produktów UwB	Rektor	II kwartał 2015	Decyzja Rektora	Bez nakładów finansowych
3.3.7.2.	Identyfikacja kluczowych osiągnięć i produktów	Dziekani / Sekcja Informacji i Promocji	IV kwartał 2015, proces ciągły	Wykaz i opis kluczowych osiągnięć i produktów UwB	Bez nakładów finansowych
3.3.7.3.	Opracowanie planu popularyzowania kluczowych osiągnięć i produktów w regionie, a także w kraju i za granicą	Sekcja Informacji i Promocji/ Rzecznik prasowy	Zadanie ciągłe	Zakres i harmonogram działań upowszechniających kluczowe osiągnięcia i produkty UwB	Bez nakładów finansowych
3.3.7.4.	Monitoring stopnia popularyzacji kluczowych osiągnięć i produktów w regionie, a także w kraju i za granicą	Zespół ds. kluczowych osiągnięć i produktów UwB	Zadanie ciągłe	Stopień realizacji wskaźników przyjętych na potrzeby planu	Środki własne UwB



CEL OPERACYJNY 3.4.					
ROZWÓJ INFRASTRUKTURY UNIwersYTETU DLA ZAPEWNIENIA NAJWYŻSZEJ JAKOŚCI BADAŃ I DYDAKTYKI					
DZIAŁANIE	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	TERMIN	WSKAŹNIK/REZULTAT	POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA	
<b>3.4.1. Opracowanie wieloletniego planu gospodarowania majątkiem</b>					
3.4.1.1. Identyfikacja mocnych i słabych stron poszczególnych składników majątku UwB	Rektor/Kancelarz	IV kwartał 2015	Analiza SWOT majątku UwB	Bez nakładów finansowych	
3.4.1.2. Opracowanie listy składników majątku przeznaczonych do modernizacji	Rektor/Kancelarz	II kwartał 2015	Lista składników majątku przeznaczonych do modernizacji	Bez nakładów finansowych	
3.4.1.3. Opracowanie listy składników majątku przeznaczonych do sprzedaży	Rektor/Kancelarz	II kwartał 2015	Lista składników majątku przeznaczonych do sprzedaży	Bez nakładów finansowych	
3.4.1.4. Ukończenie budowy i zagospodarowania kampusu	Rektor/Kancelarz	IV kwartał 2015	Zrealizowana inwestycja	MNISW, fundusze zewnętrzne	
3.4.1.5. Analiza ekonomiczna kosztów utrzymania infrastruktury UwB	Prorektor ds. ekonomicznych /Kancelarz	II kwartał 2016	Kosztorys utrzymania pomieszczeń	Bez nakładów finansowych	
3.4.1.6. Opracowanie systemu korzystania z pomieszczeń w skali całej Uczelni	Prorektor ds. ekonomicznych /Kancelarz	III kwartał 2016	Zasady oraz cennik korzystania z pomieszczeń	Bez nakładów finansowych	
3.4.1.7. Wdrożenie systemu korzystania z pomieszczeń w skali całej Uczelni	Prorektor ds. ekonomicznych /Kancelarz	Zadanie ciągłe	Zasady oraz cennik korzystania z pomieszczeń	Bez nakładów finansowych	
<b>3.4.2. Opracowanie planu finansowania bazy materialnej Uniwersytetu ze źródeł zewnętrznych</b>					



3.4.2.1. Powołanie zespołu koordynującego opracowywanie wniosków o dofinansowanie	Prorektor ds. ekonomicznych	II kwartał 2015	Decyzja Rektora o powołaniu Zespołu ds. projektów	Bez nakładów finansowych
3.4.2.2. Opracowanie listy potencjalnych źródeł zewnętrznego wsparcia	Prorektor ds. ekonomicznych/ Zespół ds. projektów	III kwartał 2015	Lista potencjalnych źródeł zewnętrznego wsparcia	Bez nakładów finansowych
3.4.2.3. Opracowanie harmonogramu i aplikacja o zewnętrzne wsparcie finansowe	Prorektor ds. ekonomicznych/ Zespół ds. projektów	Zadanie ciągłe	Liczba wniosków aplikacyjnych	Bez nakładów finansowych
<b>3.4.3. Aktywizacja pracowników do aplikowania o unijne wsparcie na budowę, remont i modernizację bazy materialnej</b>				
3.4.3.1. Opracowanie systemu motywującego do aplikowania o zewnętrzne wsparcie	Prorektor ds. ekonomicznych/ Zespół ds. projektów	III kwartał 2015	Liczba złożonych wniosków aplikacyjnych	Środki własne UwB
3.4.3.2. Opracowanie zakresu i harmonogramu szkoleń dla pracowników w obszarze zewnętrznych źródeł wsparcia	Prorektor ds. ekonomicznych/ Zespół ds. projektów	Zadanie ciągłe, harmonogram corocznie do końca lutego każdego roku	Lista i harmonogram szkoleń na dany rok	Bez nakładów finansowych
<b>3.4.4. Rozbudowa i modernizacja bazy materialnej</b>				
3.4.4.1. Koncepcja stworzenia i zagospodarowania Małego i Dużego Kampusu	Prorektor ds. ekonomicznych/ Kancelarz	II kwartał 2015	Plan koncepcji	Środki własne UwB
3.4.4.2. Opracowanie koncepcji rozbudowy Dużego i Małego Kampusu	Prorektor ds. ekonomicznych/ Kancelarz	IV kwartał 2015	Plany inwestycji	Środki własne UwB

3.4.4.3. Realizacja koncepcji Małego i Dużego Kampusu	Prorektor ds. ekonomicznych/ Kancelarz	III kwartał 2015	Plany rozbudowy	Środki własne UwB/środki ze- wnętrzne
<b>CEL OPERACYJNY 3.5.</b>				
<b>DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA FINANSAMI</b>				
<b>DZIAŁANIE</b>	<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	<b>TERMIN</b>	<b>WSKAŹNIK/REZULTAT</b>	<b>POTENCJALNE ŹRÓDŁO FINAN- SOWANIA</b>
<b>3.5.1. Doskonalenie systemu sprawozdawczości zarządczej</b>				
3.5.1.1. Doskonalenie i wdrożenie procedur planowania budżetu	Prorektor ds. ekonomicznych	III kwartał 2015	Zestaw procedur planowania	Środki własne UwB
3.5.1.2. Utworzenie Działu Analiz Finansowych	Prorektor ds. ekonomicznych	II kwartał 2015	Powołanie Działu	Środki własne UwB
3.5.1.3. Opracowanie zasad monitorowania sprawności funkcjonowania systemu finansowego Uczelni	Prorektor ds. ekonomicznych	II kwartał 2016	Wdrożenie systemu monitorowania	Środki własne UwB
3.5.1.4. Zdefiniowanie wymagań dla systemu informatycznego i stworzenie niezbędnych narzędzi w systemie informatycznym	Prorektor ds. ekonomicznych	IV kwartał 2016	Opis narzędzi i wymagań systemu	Środki własne UwB
<b>3.5.2. Aktywizacja kadry w pozyskiwaniu nowych projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych</b>				
3.5.2.1. System informacji o potencjalnych konkursach projektowych	Prorektor ds. ekonomicznych	III kwartał 2015	Schemat przepływu informacji	Środki własne UwB
3.5.2.2. Stworzenie systemu wsparcia dla grup składających i realizujących projekty	Prorektor ds. ekonomicznych	III kwartał 2015	Ustalenie procedur realizacji działań projektowych	Środki własne UwB

## METODOLOGIA I ETAPY PRAC

Prace nad aktualizacją *Strategii Rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2014–2024* miały charakter partycypacyjny, jako że w proces jej tworzenia zaangażowana była spora część społeczności akademickiej Uniwersytetu w Białymstoku. Tworzenie dokumentu przebiegało w czterech, następujących po sobie etapach: organizacyjnym, diagnostycznym, koncepcyjnym i końcowym.

W pierwszej kolejności JM Rektor Uniwersytetu w Białymstoku powołał Zespół Koordynacyjny, którego zadaniem był nadzór merytoryczny i organizacyjny nad całością prac nad dokumentem. Następnie zdefiniowane zostały trzy kluczowe obszary i odpowiadające im Zespoły Problemowe, tj. „Nauka i Współpraca”, „Kształcenie” oraz „Organizacja i Rozwój”, wokół których koncentrowały się wszystkie prace diagnostyczno-koncepcyjne nad *Strategią*.

Aktualizacja *Strategii* wymagała dokonania wnikliwej diagnozy wszystkich czynników i zasobów, jakimi dysponuje Uniwersytet w Białymstoku. Dlatego też kolejny etap aktywności obejmował przeprowadzenie przez pracowników Uczelni szeregu badań i analiz. Powstałe w ich wyniku raporty pozwoliły na rzetelne zdiagnozowanie sytuacji wyjściowej Uniwersytetu i jego otoczenia. Diagnoza obejmowała:

1. Badanie opinii pracowników UwB;
2. Badanie opinii studentów UwB;
3. Badanie planów rozwoju zawodowego uczniów ostatnich klas szkół ponadgimnazjalnych z województwa podlaskiego;
4. Analizę spójności istniejącej *Strategii Rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku* z dokumentami strategicznymi na poziomie UE, kraju, regionu i miasta;
5. Ewaluację istniejącej *Strategii Rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku*;
6. Diagnozę i prognozę demograficzną województwa podlaskiego;
7. Analizę profili kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych oraz badanie oczekiwań pracodawców w stosunku do absolwentów UwB;
8. Analizę konkurencji Uniwersytetu w Białymstoku.

Pierwszym efektem prac diagnostycznych było zdefiniowanie misji i wizji Uniwersytetu w Białymstoku przez Zespół Rectorski. Misja, z jednej strony wyraża filozofię działania Uczelni, z drugiej zaś stanowi swego rodzaju kierunkowskaz, orientuje wszystkich pracowników Uczelni na to, co jest ważne i pokazuje, jaki kierunek rozwoju należy przyjąć. Treść wizji z kolei stanowi projekcję marzeń, obraz przyszłości Uniwersytetu w Białymstoku i jego stan docelowy, który władze Uczelni i społeczność akademicka chciałyby wykreować.

W oparciu o wyniki analiz, w dalszej kolejności skonstruowane zostały cele strategiczne, operacyjne i szczegółowe, zgodnie z powszechnie przyjętą zasadą SMART (S-skonkretyzowane, określone możliwie konkretnie; M-mierzalne, cele posiadają wskaźniki, na podstawie których można ocenić ich realizację; A-akceptowalne, przez społeczność akademicką; R-realne, w odniesieniu do zasobów Uczelni; T-terminowe, o określonym horyzoncie czasowym). Sformułowane trzy cele strategiczne potraktowano jako kluczowe na drodze do realizacji *Strategii*. Są one zarówno wyzwaniem, jak i stanowią sposób pomiaru realizacji misji w konkretnym strategicznym obszarze działalności Uniwersytetu.

Kolejnym elementem prac nad aktualizacją *Strategii* było opracowanie kart strategicznych – kart działań na lata 2014–2024, obejmujących opisy poszczególnych zadań, osoby/działy odpowiedzialne za ich realizację, termin ich ukończenia, mierzalne wskaźniki/rezultaty oraz potencjalne źródła finansowania poszczególnych działań.

Przyjęcie przez Senat Uniwersytetu w Białymstoku misji, wizji oraz celów strategicznych, operacyjnych i szczegółowych, a następnie publiczne zaproszenie społeczności akademickiej do współuczestniczenia w realizacji *Strategii Rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2014–2024* zamyka ostatni etap jej przygotowania.

## ZESPÓŁ OPRACOWUJĄCY STRATEGIĘ

Prace nad aktualizacją *Strategii Rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2014–2024* prowadzone były pod przewodnictwem dr. hab. Roberta Ciborowskiego, prof. UwB, Prorektora ds. ekonomicznych.

Nadzór merytoryczny i organizacyjny nad całością prac nad *Strategią* prowadził Zespół Koordynacyjny w składzie:

- dr Anna Augustyn
- dr Dorota Perło
- dr Iwona Skrodzka

Analizy SWOT, cele i działania *Strategii* opracowały Zespoły Problemowe w składzie:

### 1. Zespół Problemowy „Nauka i Współpraca”:

**prof. dr hab. Beata Godlewska-Żyłkiewicz, Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą – koordynator Zespołu**

- dr hab. Joanna Karpińska, prof. UwB
- dr hab. Andrzej Gębczyński
- dr Marta Płońska-Brzezińska
- dr Dorota Perło
- dr Agata Rozumko
- dr hab. Alicja Kisielewska, prof. UwB
- dr hab. Marek Kisielewski, prof. UwB
- prof. dr hab. Andrzej Maziewski
- dr hab. Krzysztof Szymański, prof. UwB
- dr hab. Joanna Sadowska, prof. UwB
- dr Aleksandra Porankiewicz-Żukowska
- dr Piotr Guzowski
- dr hab. Anna Gomolińska, prof. UwB
- dr hab. Eugeniusz Zieniuk, prof. UwB
- dr hab. Wioleta Danilewicz, prof. UwB
- dr Artur Konopacki
- dr hab. Ewa Guzik-Makaruk, prof. UwB
- dr Izabela Kraśnicka
- dr Magdalena Perkowska
- dr Henryk Ziemiński
- mgr inż. Maria Truskolaska
- mgr Aldona Węglarz
- mgr Edyta Wasiluk-Ostrowska

### 2. Zespół Problemowy „Kształcenie”:

**dr hab. Jerzy Halicki, prof. UwB, Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich – koordynator Zespołu**

- dr Elżbieta Wołyniec
- dr Adam Wyszowski
- dr hab. Lilia Citko, prof. UwB
- dr hab. Zbigniew Hasiewicz



- dr Bartosz Kuźniarz
- dr Elżbieta Majewska
- dr hab. Janina Uszyńska-Jarmoc, prof. UwB
- dr Alina Grynia
- dr Anna Maria Harbig
- dr hab. Anna Chmielak, prof. UwB

### **3. Zespół Problemowy „Organizacja i rozwój”:**

**prof. dr hab. Dariusz Kijowski, Prorektor ds. organizacji i rozwoju Uniwersytetu – koordynator Zespołu**

- prof. dr hab. Krzysztof Winkler
- dr Dorota Perło
- dr Krzysztof Korotkich
- dr hab. Zbigniew Hasiewicz
- dr Anna Grabska
- dr hab. Marian Uba, prof. UwB
- dr Alicja Korzeniecka-Bondar
- dr hab. Maciej Perkowski, prof. UwB

Badania i analizy przeprowadziły osoby w następującym składzie:

#### **1. Badanie opinii pracowników UwB**

**dr Alicja Zawistowska-Sadowska – koordynator zadania**

- dr Marek Kruk
- dr Anna Leszczuk-Fiedziukiewicz
- dr Dorota Otapowicz
- dr Marek Nikołajuk
- dr Aneta Petelska
- dr Katarzyna Sawicka-Mierzyńska

#### **2. Badanie opinii studentów UwB**

**dr Elżbieta Sidoruk – koordynator zadania**

- dr Małgorzata Dmochowska
- mgr Julita Fiedorczuk
- dr Anna Go
- dr hab. Ewa Gorodkiewicz
- mgr Marta Kapturczak
- mgr Łukasz Kiszkiel
- mgr Magdalena Olszewska
- mgr Karolina Stefanowicz
- dr Wojciech Wądołowski
- dr Walentyna Wróblewska

#### **3. Badanie planów rozwoju zawodowego uczniów ostatnich klas szkół ponadgimnazjalnych z województwa podlaskiego**

**dr Monika Zińczuk – koordynator zadania**

- dr Joanna Borowik
- dr Izabela Dobrzyńska,

- dr Małgorzata Frąckiewicz
  - dr Anna Leszczuk-Fiedziukiewicz
  - dr Marzena Liedke
  - mgr Anna Predko-Maliszewska
  - Jerzy Mantur
  - mgr Piotr Remża
  - dr Barbara Szachowicz-Petelska
  - dr Adam Tomanek
- 4. Analiza spójności istniejącej *Strategii Rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku* z dokumentami strategicznymi na poziomie UE, kraju, regionu i miasta – dr hab. Maciej Perkowski, prof. UwB – koordynator zadania**
- 5. Ewaluacja istniejącej *Strategii Rozwoju Uniwersytetu w Białymstoku* dr hab. Aneta Petelska – koordynator zadania**
- dr hab. Andrzej Andrejczuk
  - dr Grażyna Charytoniuk-Michiej
  - dr Małgorzata Dmochowska
  - dr hab. Urszula Gołaszewska-Kaczan, prof. UwB
  - dr Anna Krajewska
  - mgr Barbara Pietruczuk
  - dr Joanna Radwanowicz-Wanczewska
- 6. Diagnoza i prognoza demograficzna województwa podlaskiego dr Dorota Perło – koordynator zadania**
- mgr Andżelika Parfieniuk
- 7. Analiza profili kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych oraz badanie oczekiwań pracodawców w stosunku do absolwentów UwB dr Anna Rybak – koordynator zadania**
- dr Agnieszka Golińska
  - dr hab. Ewa Gorodkiewicz
  - dr Marzanna Karolczuk
  - dr Anna Leszczuk-Fiedziukiewicz
  - dr Marzena Liedke
  - dr Grażyna Michalczuk
  - dr Bożena Tołwińska
- 8. Analiza konkurencji Uniwersytetu w Białymstoku dr Wojciech Olszewski – koordynator zadania**
- dr Jolanta Chomko
  - dr hab. Joanna Karpińska, prof. UwB
  - dr Dariusz Perło
  - dr Joanna Radwanowicz-Wanczewska
  - dr Wojciech Siwak
  - dr Iwona Turowska
  - dr Anna Zalewska