

Załącznik nr 8 do protokołu z posiedzenia Rady Wydziału Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytetu w Białymstoku z dnia 09.01.2017r.

### **UCHWAŁA Nr 350/X/17**

Rady Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku  
z dnia 9 stycznia 2017 r.

**w sprawie zatwierdzenia *Strategii rozwoju Wydziału Ekonomii i Zarządzania UwB*  
na lata 2017-2021**

Działając na podstawie §27 pkt 6 Statutu Uniwersytetu w Białymstoku Rada Wydziału  
Ekonomii i Zarządzania postanawia co następuje:

#### § 1

Rada Wydziału Ekonomii i Zarządzania w Białymstoku uchwała *Strategię rozwoju Wydziału  
Ekonomii i Zarządzania UwB na lata 2017-2021*, stanowiącą Załącznik do niniejszej  
Uchwały

#### § 2

Wyniki głosowania: Uprawnionych do głosowania: 46; Osób obecnych 38:

*Głosów oddanych: 33; ważnych: 33; nieważnych: 0*

*Za: 31*

*Przeciw: 2*

*Wstrzymujących: 0*

#### § 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem jej podpisania.

Przewodniczący  
Rady Wydziału Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytetu w Białymstoku

  
Dr hab. Marzanna Poniatończak, prof. UwB

Załącznik do Uchwały Nr 350/X/17  
Rady Wydziału Ekonomii i Zarządzania UWB  
z dnia 9 stycznia 2017 r.



**Strategia Rozwoju  
Wydziału Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytetu w Białymstoku  
na lata 2017-2021**

**Białystok 2017**

## 1. Wprowadzenie

Planowanie działań w dobie turbulentnego otoczenia staje się procesem coraz trudniejszym. Dynamika zmian w każdej z możliwych sfer otaczających uczelnie wyższe w Polsce (m.in. ekonomicznej, demograficznej, społeczno-kulturowej, prawno-regulacyjnej, międzynarodowej, geopolitycznej) wymusza zmianę tradycyjnego podejścia do określania celów strategicznych w oparciu o klasyczną planistyczną szkołę zarządzania strategicznego.

W kontekście wysokiej dynamiki i nieciągłości zmian w otoczeniu, w myśleniu strategicznym organizacji zasadne jest raczej wychodzenie od jej potencjału wewnętrznego. Należy zatem opierać się na analizie tego, co dana organizacja posiada, co może być źródłem jej przewagi konkurencyjnej. Przyjęcie podejścia zasobowego do ustalenia wyzwań strategicznych wymaga skupienia się tak na samych zasobach, jak i umiejętnościach ich wykorzystania, czyli na kompetencjach.

Istnieje zatem obiektywna konieczność odpowiedzi na dwa kluczowe pytania:

***Pytanie 1. Jakimi zasobami - strategicznymi aktywami dysponuje WEiZ?***

***Pytanie 2. Jakie kluczowe kompetencje posiada WEiZ?***

Odpowiedzi na wskazane pytania muszą skupiać się wokół strategicznych obszarów rozwoju WEiZ, wynikających ze specyfiki funkcjonowania jako jednostki organizacyjnej Uniwersytetu w Białymstoku. Za strategiczne obszary rozwoju WEiZ należy uznać:

**1) naukę,**

**2) dydaktykę,**

**3) współpracę.**

Rozpoznanie posiadanych zasobów i kompetencji w wyżej wymienionych obszarach strategicznych stanowi punkt wyjścia do określenia misji rozwoju WEiZ oraz celów strategicznych na lata 2017-2021.

Należy podkreślić, że warunkiem osiągnięcia celów stawianych przez Uniwersytet jest zdolność do budowy przewag konkurencyjnych: zdolność do bycia uczelnią innowacyjną, posiadania/budowania dobrej reputacji, posiadania właściwie zbudowanej architektury relacji

do realizacji postawionych przed uczelnią celów oraz umiędzynarodowienie zarówno w aspekcie rozwoju naukowego, jak i procesu kształcenia kadr.

Realizacja poszczególnych celów strategicznych w każdym z obszarów rozwoju (nauka, dydaktyka, współpraca) winna zatem służyć również budowie przewag konkurencyjnych (wyróżniających zdolności) w poszczególnych wymiarach. W przypadku WEiZ, takimi wymiarami z pewnością mogą być:

- 1) innowacyjność,**
- 2) reputacja,**
- 3) architektura relacji,**
- 4) internacjonalizacja.**

## **2. Diagnoza strategiczna WEiZ**

Podstawę diagnozy strategicznej WEiZ stanowiła identyfikacja zestawu zasobów i kompetencji dokonana w oparciu o wiedzę ekspercką. Zidentyfikowane w ten sposób zasoby i kompetencje poddano procesowi konsultacji społecznych. Wzięło w nich udział 25 studentów, głównie aktywnie działających w Studenckich Kołach Naukowych i Organizacjach Studenckich oraz 21 pracowników naukowo-dydaktycznych. Każdy z uczestników konsultacji mógł się wypowiedzieć na temat zidentyfikowanych zasobów, czy i w jakim stopniu stanowią one przewagę konkurencyjną oraz czy mogą posłużyć jako aktywa strategiczne do rozwoju WEiZ w latach 2017-2021 (pięciopunktowa skala Likerta). Uczestnicy konsultacji mogli ponadto wskazać inne, niż zidentyfikowane wcześniej zasoby WEiZ oraz dokonać ich oceny.

Tabela 1 prezentuje dokonaną diagnozę istotności zasobów WEiZ w obszarze nauki, dydaktyki oraz współpracy. Wartości w niej podane stanowią średnią arytmetyczną ocen dokonanych przez pracowników naukowo-dydaktycznych i studentów.

W oparciu o wyniki konsultacji społecznych należy uznać, iż istotnymi zasobami dla rozwoju Wydziału Ekonomii i Zarządzania UWb w sferze nauki są w szczególności: wysoka jakość kadry naukowo-dydaktycznej, bogaty dorobek naukowy pracowników. Równie istotne znaczenie dla rozwoju - ma posiadanie przez WEiZ uprawnień habilitacyjnych na kierunku Ekonomia oraz dobry poziom wyposażenia biblioteki. Wysoka jakość kadry naukowo-dydaktycznej, wysokiej jakości sale dydaktyczne z dobrym wyposażeniem elektronicznym, czy też reputacja WEiZ jako miejsca atrakcyjnego do studiowania, a także możliwość kontynuacji nauki na kolejnych stopniach studiów - to zasoby WEiZ, które w szczególności dają mu przewagę strategiczną i mogą być źródłem rozwoju w obszarze strategicznym: dydaktyka.

Tabela 1.

## Macierz diagnostyczna zasobów

Lp.	Zasoby	Obszary strategiczne		
		Nauka	Dydaktyka	Współpraca
		Średnia wartość oceny	Średnia wartość oceny	Średnia wartość oceny
1.	Wysoka jakość kadry naukowo-dydaktycznej	3,65	3,60	3,32
2.	Doświadczenia praktyczne kadry naukowo-dydaktycznej, pełnienie różnych funkcji w gospodarce i sektorze publicznym	3,37	3,45	3,30
3.	Prestiżowa i dogodna lokalizacja w centrum miasta	2,96	3,09	3,27
4.	Wysokiej jakości sale dydaktyczne z dobrym wyposażeniem elektronicznym	2,98	3,50	2,93
5.	Profesjonalna kadra administracyjna WEiZ	2,97	3,12	3,27
6.	Umowy partnerskie z ośrodkami krajowymi i zagranicznymi	3,18	2,93	3,35
7.	Unikalne kompetencje pracowników naukowych	3,31	3,35	3,12
8.	Bogaty dorobek naukowy pracowników	3,60	3,36	2,91
9.	Uprawnienia do habilitacji na kierunku Ekonomia	3,58	3,12	2,86
10.	Dobry poziom wyposażenia biblioteki	3,60	3,32	2,39
11.	Stać obecność ekspercka pracowników WEiZ w mediach	2,80	2,56	3,18
12.	Duża liczba kół naukowych i ich aktywność	3,04	3,45	3,26
13.	Szeroka współpraca z organizacjami studenckimi	2,92	3,00	3,19
14.	Duża liczba kierunków oferowanych na WEiZ	2,69	3,46	2,68
15.	Aktywna działalność na WEiZ Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości (AIP)	2,66	3,23	3,57
16.	Reputacja WEiZ jako miejsca atrakcyjnego do studiowania	3,09	3,67	3,41
17.	Wysoko punktowane (10 pkt.) czasopismo Optimum	3,29	2,44	2,56
18.	Współpraca z pracodawcami	2,74	2,97	3,15
19.	Możliwość kontynuacji nauki na kolejnych stopniach studiów	3,41	4,09	2,99

Zródło: opracowanie własne

Właściwie żaden z zidentyfikowanych zasobów w drodze konsultacji społecznych nie ma charakteru istotnego w ocenie pracowników naukowo-dydaktycznych oraz studentów, aby można go było określić zasobem kluczowym, czy też bardzo ważnym czynnikiem determinującym rozwój kooperacji z podmiotami zewnętrznymi wobec WEiZ (obszar strategiczny współpraca).

Tabela 2 prezentuje dokonaną diagnozę kompetencji (umiejętności wykorzystywania posiadanych zasobów) WEiZ. Uczestnicy konsultacji społecznych, podobnie jak wcześniej, mieli możliwość wypowiedzenia się na temat poziomu kompetencji WEiZ (pięciostopniowa skala Likerta) oraz dodatkowo wskazania i oceny niezidentyfikowanych wcześniej kompetencji.

Tabela 2.

## Macierz diagnostyczna kompetencji

Lp.	Kluczowe kompetencje	Średnia wartość oceny
1.	Zdolność pracowników do zdobywania punktów w kategoriach parametrycznych	3,60
2.	Zdolność do zdobywania grantów naukowych i projektów naukowo-badawczych	3,48
3.	Zdolność do kształtowania postaw przedsiębiorczych studentów i absolwentów	3,62
4.	Zdolność do kształtowania lojalności absolwentów	3,26
5.	Umiejętność przekazywania wiedzy teoretycznej przez nauczycieli akademickich	3,57
6.	Umiejętność przekazywania wiedzy praktycznej i konkretnych umiejętności przez nauczycieli akademickich	3,57
7.	Umiejętność nawiązywania kontaktów i współpracy z innymi ośrodkami naukowymi w kraju i za granicą	3,12
8.	Umiejętność nawiązywania kontaktów i współpracy z przedsiębiorcami, organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców	3,32
9.	Umiejętność nawiązywania kontaktów i współpracy z jednostkami samorządowymi i innymi jednostkami sektora publicznego	3,38
10.	Umiejętność nawiązywania kontaktów i współpracy wewnątrzwydziałowej w ramach współpracy multidyscyplinarnej	3,13
11.	Umiejętność komunikacji ze studentami	3,59
12.	Umiejętność aktywizacji naukowej studentów m.in. w ramach kół naukowych i samorządu	3,33
13.	Umiejętność budowy sprzyjającego klimatu akademickiego w kontekście naukowym, kulturowym i społecznym	3,52
14.	Umiejętność przygotowania profesjonalnej oferty naukowo-badawczej WEiZ; w zakresie przygotowywania ekspertyz, analiz, raportów celem pozyskiwania przychodów na rozwój działalności naukowo-dydaktycznej	3,24
15.	Wysoka jakość obsługi administracyjnej WEiZ (Dziekanat, Biblioteka, portiernia, osoby sprzątające i obsługa techniczna)	3,42
16.	Umiejętność promocji osób, wydarzeń, sukcesów WEiZ	3,42
17.	Skuteczne przygotowanie do zakładania działalności gospodarczej dzięki AIP	3,31
18.	Skuteczna komunikacja ze studentami przez Internet (planista, usos WEB)	3,29
19.	Wysokiej jakości realizowany proces dydaktyczny	3,55
20.	Współpraca wewnątrzwydziałowa ze studentami działającymi w ramach kół naukowych i organizacji studenckich	3,27

Źródło: opracowanie własne

Zdolność pracowników do zdobywania punktów w kategoriach parametrycznych, zdolność do kształtowania postaw przedsiębiorczych studentów i absolwentów, umiejętność przekazywania wiedzy teoretycznej i praktycznej przez nauczycieli akademickich, umiejętność komunikacji ze studentami, umiejętność budowy sprzyjającego klimatu akademickiego w kontekście naukowym, kulturowym i społecznym oraz wysokiej jakości realizowany proces dydaktyczny - to kompetencje WEiZ najwyżej oceniane przez pracowników i studentów. Jednakże żadna z kompetencji nie uzyskała w drodze konsultacji opinii kompetencji kluczowej.

Powyższe wyniki oceny kompetencji WEiZ należy skonfrontować z danymi sukcesywnie gromadzonymi w procesie monitoringu na bieżąco realizowanej strategii, jak i w procesie prac przygotowawczych do najbliższej oceny parametrycznej za lata 2013-2016<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Źródło danych: Specjalista ds. administrowania nauką WEiZ

Sukcesywnie gromadzone dane związane z funkcjonowaniem WEiZ wskazują, iż od 2014 r. liczba prac naukowych publikowanych przez pracowników WEiZ systematycznie spada. Jednocześnie następują zmiany w strukturze prac naukowych publikowanych na WEiZ – zdecydowanie zmniejsza się liczba publikacji niepunktowanych (tj. 0 pkt) oraz słabo punktowanych (tj. 1-5 pkt), w tym przede wszystkim publikacji w formie rozdziałów w monografiach wieloautorskich. Mimo zaobserwowanych pozytywnych zmian, w 2016 r. liczba publikacji wysoko punktowanych wciąż niska i nadal przeważają publikacje słabo punktowane.

Liczba publikacji w czasopiśmie naukowych w stosunku do ogólnej liczby publikacji wyniosła 123/315 w roku 2014 (39%), natomiast w roku 2015 ukształtowała się na poziomie 78/156 (50%).

Liczba punktów uwzględnianych w ocenie parametrycznej w przeliczeniu na pracownika naukowo-dydaktycznego w roku 2014 wyniosła 27,39, gdy w roku 2015 już tylko 19,44. Oznacza to, że umiejętności pracowników WEiZ ogółem do zdobywania punktów w naukowej kategorii parametrycznej ulegają swoistej degradacji. Utrzymanie się tego trendu w dłuższej perspektywie czasowej może doprowadzić, nie tylko do przekreślenia szans na wzrost/utrzymanie pozycji parametrycznej WEiZ względem innych jednostek naukowych, ale też do pogorszenia kategorii naukowej Wydziału.

Jedną z istotnych kwestii w kontekście rozwoju naukowego oraz przy ocenie parametrycznej WEiZ jest liczba składanych i realizowanych grantów naukowych. W tej perspektywie należy wskazać, że WEiZ charakteryzuje stosunkowo niska aktywność pracowników naukowo-dydaktycznych w aplikowaniu o granty. Liczba grantów realizowanych w latach 2009-2012 wyniosła 6 o łącznej wartości 815 760 zł. W bieżącym okresie sprawozdawczym do oceny parametrycznej liczba realizowanych grantów nie uległa zmniejszeniu i również wyniosła 6, przy czym łączna kwota realizowanych grantów w latach 2013-2016 wyniosła 689 033 zł. Względnie niska skuteczność w zdobywaniu grantów może ograniczyć poziom wykorzystania szans wynikających z możliwości aplikacji o kolejne granty naukowe w ramach NCN, ale też ze środków funduszy unijnych np. w ramach Horyzont 2020, gdzie istnieje możliwość wsparcia za pomocą systemu grantowego mobilności naukowej pracowników WEiZ w wymiarze międzynarodowym.

Z kolei analiza indywidualnych *Kart osiągnięć i wyników pracy nauczyciela akademickiego* złożonych przez pracowników Wydziału na początku 2016 r. i porównanie ich zapisów z danymi zawartymi w *Karcie kompleksowej oceny jednostki naukowej za lata 2009-2012* wskazuje, że członkostwo we władzach i funkcje pełnione w zagranicznych

towarzystwach, organizacjach i instytucjach naukowych, których członkowie pochodzą co najmniej z 10 państw – w latach 2013-2015 wykazało trzech pracowników jednostki (w okresie 2009-2012 – dwóch pracowników); pełnienie funkcji redaktora naczelnego czasopisma naukowego wymienionego w części A wykazu czasopism naukowych – w latach 2013-2015 nie wykazał żaden z pracowników, podobnie jak w poprzednim okresie parametrycznym (w okresie 2009-2012); pełnienie funkcji redaktora pomocniczego czasopisma naukowego wymienionego w części A wykazu czasopism naukowych – w latach 2013-2016 wykazał jeden pracownik (w okresie 2009-2012 również 1); członkostwo i funkcje pełnione przez pracowników jednostki naukowej w komitetach redakcyjnych czasopism naukowych nieposiadających współczynnika IF, za publikację w których przyznaje się co najmniej 8 punktów – w latach 2013-2015 dziesięciu pracowników (w okresie 2009-2012 – 2). Poza ostatnim z parametrów - sytuacja WEiZ nie uległa poprawie. Tym samym można ocenić, iż kompetencje WEiZ w zakresie uczestniczenia w ciałach organizacji naukowych i redakcjach czasopism nie uległy poprawie.

Z punktu widzenia potencjału rozwojowego oraz budowy reputacji jako ośrodka eksperckiego, istotne jest członkostwo pracowników WEiZ w różnego typu zespołach eksperckich. W latach 2013-2015 członkostwem w zespołach eksperckich powołanych przez organy lub instytucje publiczne oraz organy i instytucje zagraniczne lub międzynarodowe wykazało się 15 pracowników (ogółem wzięli udział w 65 zespołach eksperckich). W latach 2009-2012 było to odpowiednio 35 pracowników (123 zespoły eksperckie).<sup>2</sup> Zmniejszająca się liczba pracowników będących członkami zespołów eksperckich, w dłuższym horyzoncie czasu, może ograniczać możliwości nawiązywania nowych form współpracy z kolejnymi interesariuszami WEiZ, a w konsekwencji może znacząco ograniczać zasoby i kompetencje WEiZ w obszarze strategicznym „współpraca”.

Przy analizie obszaru strategicznego, jakim jest dydaktyka należy wziąć pod uwagę wyniki *Badania opinii studentów WEiZ UwB* przeprowadzone na przełomie 2015 i 2016 roku w ramach procesu aktualizacji Strategii Rozwoju WEiZ. Na 48 pytań, przy pięciopunktowej skali Likerta, średni wynik odpowiedzi, aż na 40 pytań ułożył się w przedziale od 3,00 do 4,00. Oznacza to konieczność zwiększenia wysiłków służących poprawie jakości dydaktyki. Zaledwie w 4 aspektach średnia ocena przekroczyła poziom 4,0 - raczej dobrze. Były to:

---

<sup>2</sup> Plan rozwoju kadry naukowej Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2017-2020. WEiZ Białystok 2016



profesjonalizm i gotowość pomocy pracowników administracji i obsługi technicznej, portierni, obsługi szatni Wydziału przy kontakcie ze studentami; profesjonalizm i gotowość pomocy pracowników Biblioteki Wydziałowej przy obsłudze studentów; utrzymanie czystości pomieszczeń i terenu wokół wydziału oraz kompetencje merytoryczne nauczycieli akademickich. Powyższe dane stanowią punkt wyjścia do poprawy jakościowej obsługi strategicznego interesariusza, a jednocześnie wyznaczają obszar działań służących przynajmniej utrzymaniu bieżącego stanu, ale też podnoszeniu jakości, w szczególności dalszy wzrost kompetencji merytorycznych nauczycieli akademickich. W tym ostatnim aspekcie również należy położyć nacisk na wzrost komunikatywności przekazu naukowego i merytorycznego ze strony kadry naukowej, co z pewnością ma istotny wpływ na poziom oceny kompetencji merytorycznych pracownika.

Jednocześnie należy wskazać na istotne strategicznie obszary wymagające natychmiastowych działań. . Dotyczy to tych, które zostały ocenione przez studentów poniżej 3. Były to: dostęp do miejsc parkingowych (1,81); możliwość współtworzenia planu zajęć (1,97); wiedza, którą uzyskałem/uzyskałam na studiach jest wystarczająca by rozpocząć karierę zawodową (2,76); dogodność planu zajęć (2,78); działania podejmowane przez Wydział Ekonomii i Zarządzania w zakresie współpracy z przedsiębiorcami (2,85); uważam, że posiadam wystarczające kompetencje do wejścia na rynek pracy (2,90).<sup>3</sup>

Strategicznymi obszarami natychmiastowych działań i są w szczególności dwa ostatnie punkty, które są współzależne wdrożeniowo. Trudno bowiem zakładać, że wchodzący bez realnego przygotowania praktycznego na rynek pracy absolwent, będzie promował w swoim otoczeniu WEiZ, jako miejsce studiowania. Na pytanie: *Co zachęciło Cię do podjęcia studiów na WEiZ?*, najczęściej pojawiającymi się odpowiedziami, zarówno wśród studentów studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych były dobre opinie znajomych/rodziny o WEiZ oraz renoma poszczególnych kierunków, jak i całego Wydziału. Powyższego nie da się zrealizować bez pogłębionej, rzeczywistej współpracy z przedsiębiorcami, włączenia ich w system kształtowania programu studiów oraz realizację procesu kształcenia.<sup>4</sup>

Uwagi dotyczące organizacji i przebiegu studiów WEiZ dotyczyły głównie zbyt małej ilości zajęć praktycznych realizowanych na studiach. Zgłaszali je zarówno studenci stacjonarni, jak i niestacjonarni. Ci drudzy zwracali również uwagę na zbyt mało pojemny parking, zbyt krótkie godziny pracy biblioteki i dziekanatów w weekendy oraz potrzebę obniżenia opłat

<sup>3</sup> *Badania opinii studentów WEiZ UwB, WEiZ Białystok 2016*

<sup>4</sup> *Ewaluacja istniejącej Strategii Rozwoju Wydziału Ekonomii i Zarządzania UwB na lata 2011-2016. Raport końcowy, WEiZ Białystok 2016, s. 22.*

czesnego dla najlepszych studentów. Studenci stacjonarni natomiast na chęć spotkań z przedsiębiorcami w ramach zajęć czy szkoleń, a także poprawę funkcjonalności strony internetowej, zwłaszcza informacji o zastępstwach i odwołanych zajęciach.<sup>5</sup>

Przeprowadzona analiza strategiczna w drodze konsultacji społecznych z udziałem studentów oraz pracowników (Tabela 1., Tabela 2.), z wykorzystaniem danych gromadzonych przez komórki organizacyjne WEiZ, raporty przygotowane w ramach procesu aktualizacji strategii wskazuje, że poziom ocen stanu zasobów jest nieco wyższy, niż ocen kompetencji. Wskazuje to na niewystarczający poziom wykorzystania posiadanych przez WEiZ zasobów, co wskazuje na niewystarczający poziom posiadanych kompetencji, czyli umiejętności wykorzystania posiadanych zasobów.

Zasadnym zatem jest podjęcie w latach 2017-2021 szeregu działań. W pierwszej kolejności tych służących podnoszeniu kompetencji WEiZ dla właściwego wykorzystania już istniejących zasobów w poszczególnych obszarach strategicznych (nauka, dydaktyka, współpraca). Następnie działań mających na celu zwiększanie poziomu strategicznych zasobów WEiZ. Determinuje to konieczność określenia celów strategicznych w poszczególnych obszarach strategicznych i przypisać im bardziej szczegółowe działania.

### **3. Misja i cele strategiczne WEiZ**

*Misją Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku jest rozwój nauki w wybranych obszarach nauk ekonomicznych ściśle powiązany z rozwojem naukowym pracowników, wysoką jakością kształcenia i potrzebami regionalnej gospodarki.*

Cele strategiczne WEiZ na lata 2017-2021 to:

#### **I. Rozwój naukowy kadry i WEiZ w kategoriach parametrycznych.**

Rozwój naukowy pracowników stanowi podstawowy element oceny poziomu rozwoju WEiZ w aspekcie zarówno uwarunkowań prawnych wynikających z Ustawy o Szkolnictwie Wyższym, jak i statutu UwB. Dorobek naukowy pozwalający na uzyskiwanie wyższych stopni naukowych, stanowi ponadto, kluczowy element w końcowych wynikach oceny parametrycznej WEiZ. To z kolei przekłada się na poziom dofinansowania ze strony MNiSW. Jednocześnie rozszerzanie i pogłębianie horyzontów naukowych to fundament działalności dydaktycznej WEiZ, który stanowi

---

<sup>5</sup> *Badania opinii studentów WEiZ UwB, WEiZ Białystok 2016, s. 21.*

właściwą bazę do realizacji projektów naukowych i grantów samodzielnie, jak też we współpracy z interesariuszami zewnętrznymi: przedsiębiorstwami oraz innymi jednostkami naukowymi i badań w kraju, jak i za granicą.

## **II. Profesjonalizacja procesu dydaktycznego i aktywizacja życia akademickiego.**

Kluczowym elementem we właściwym procesie kształcenia uniwersyteckiego jest powiązanie procesu dydaktycznego z prowadzonymi badaniami szczególnie na rzecz bliskiego, regionalnego otoczenia. Niezbędne jest także ciągłe wzmacnianie kompetencji w zakresie transferu wiedzy przez kadrę naukowo-dydaktyczną do studentów z wykorzystaniem najnowocześniejszych form i metod kształcenia oraz włączenie w proces dydaktyczny praktyków wywodzących się ze świata biznesu, j.s.t. i NGOs,. Powyższe powinno być wspierane w pełni profesjonalną obsługą administracyjną procesu dydaktycznego oraz ustawicznym wzbogacaniem bazy infrastrukturalnej.

## **III. Wzrost aktywności kooperacyjnej WEiZ w zakresie rozwoju naukowego, rozwoju działalności eksperckiej oraz profesjonalizacji procesu dydaktycznego.**

Realizacja celów naukowych i dydaktycznych przez średniej wielkości uczelnię nie jest możliwa bez wykorzystania potencjału współpracy z podmiotami otoczenia. W wielu przypadkach rozwój naukowy warunkowany będzie obiektywną koniecznością nawiązywania współpracy z ośrodkami naukowymi krajowymi i zagranicznymi. Podobna konieczność uwidacznia się w sferze kształcenia, gdzie współpraca z przyszłymi pracodawcami wydaje się niezbędna dla określania realnych potrzeb kompetencyjnych, które muszą być uwzględniane w procesie kształtowania absolwenta WEiZ. Sieciowość/networking stanowi istotę XXI wieku. Dlatego też skuteczna realizacja strategicznych celów rozwojowych WEiZ powinna opierać się na rozwoju kooperacji z różnymi rodzajami interesariuszy WEiZ.

Realizacja celów strategicznych i przypisanych im działań powinna przyczyniać się do budowy strategicznych przewag (specyficznych zdolności) Wydziału w następujących wymiarach:

### **1) innowacyjność;**

Tworzenie kultury przedsiębiorczości będzie sprzyjało powstawaniu nowych produktów i usług w ramach danej organizacji. Tym samym dążenie WEiZ do

stałego podnoszenia różnorodności oferty produktowej i usługowej w kwestiach naukowych, eksperckich i dydaktycznych stanowi kolejne wyzwanie do wykonania w ramach realizacji stawianych celów rozwojowych.

## **2) reputacja;**

Reputacja w przypadku uczelni to kluczowa przewaga konkurencyjna o trwałym wymiarze. Szczególnie istotna ze względu na to, iż na rynku wiedzy klient nie jest często w stanie samodzielnie ocenić jakości oferowanych usług. Reputacja ma największe znaczenie w sektorach, które wymagają długiego doświadczenia. "Pełnoletniość" WEiZ zobowiązuje do położenia nacisku na ten wymiar przewagi konkurencyjnej.

## **3) architektura relacji;**

Architektura relacji to niepowtarzalny układ zewnętrznych i wewnętrznych powiązań, będących konsekwencją historii organizacji. Specyfika WEiZ wymaga zarówno rozwoju jakościowego wewnętrznej architektury relacji, jak i pogłębiania współpracy w relacjach zewnętrznych oraz nawiązywania nowych form kooperacji z interesariuszami zewnętrznymi WEiZ zarówno w obszarze nauki jak i dydaktyki. Doskonała architektura relacji sprzyja zarządzaniu informacją, szybkiemu reagowaniu na szanse i zagrożenia oraz dostosowywaniu się do otoczenia.

## **4) internacjonalizacja**

Procesy globalizacyjne sprawiają, iż WEiZ funkcjonuje w warunkach globalnej konkurencji. Przykładem jest możliwość przez studentów kraju studiowania. Sprostanie międzynarodowej konkurencji wymaga także mobilizowania zasobów w układzie międzynarodowym, czyli internacjonalizacji. Wymagania związane z umiędzynarodowieniem badań naukowych, jak i dorobku naukowego również zobowiązują WEiZ do położenia nacisku na budowę relacji i kształtowanie umiejętności w wymiarze międzynarodowym w obszarze nauki i dydaktyki.

Tabela 3. zawiera zestawienie celów strategicznych, przypisane im szczegółowe cele operacyjne w poszczególnych obszarach strategicznych, które mają zagwarantować rozwój WEiZ w czterech strategicznych wymiarach: innowacyjności, reputacji, architektury relacji oraz internacjonalizacji.

Tabela 3.

**Macierz celów strategicznych, celów operacyjnych,  
obszarów strategicznych i wymiarów do spełnienia**

Lp.	Cele	Obszar strategiczny			Wymiary do spełnienia dzięki celowi			
		Nauka	Dydaktyka	Współpraca	Innowacyjność	Reputacja	Architektura	Internacjonalizacja
<b>I.</b>	<b>Rozwój naukowy kadry i WEiZ w kategoriach parametrycznych</b>							
1.1.	Wzrost liczby publikacji w wysoko punktowanych czasopismach międzynarodowych	x				x		
1.2.	Wzrost liczby monografii w renomowanych wydawnictwach	x				x		x
1.3.	Wzrost liczby cytowań WEB of Science, JCR, indeks Hirscha	x				x		x
1.4.	Wzrost liczby składanych i realizowanych projektów oraz grantów badawczych i naukowo-badawczych (kierowanie i udział)	x		x	x	x	x	x
1.5.	Wzrost liczby ekspertyz, analiz i innych opracowań na rzecz podmiotów zewnętrznych (przedsiębiorstwa, jst)	x		x	x	x	x	x
1.6.	Wzrost naukowej mobilności międzynarodowej pracowników naukowo-dydaktycznych	x	x	x	x	x	x	x
1.7.	Wzrost liczby organizowanych konferencji naukowych krajowych i międzynarodowych	x		x		x	x	x
1.8.	Wzrost aktywności w konferencjach krajowych i międzynarodowych pracowników naukowo-dydaktycznych	x				x		x
1.9.	Zwiększanie dostępu pracowników WEiZ do informacji naukowej oraz zwiększenie efektywności komunikacji naukowej i widoczności prac naukowych pracowników	x				x		x
1.10.	Wsparcie i promocja najbardziej aktywnych i skutecznych pracowników w zakresie finansowania działań naukowych (wyjazdy, konferencje, staże naukowe, publikacje).	x				x	x	x
1.11.	Promocja wydarzeń i osiągnięć naukowych WEiZ	x			x	x	x	x
<b>II.</b>	<b>Profesjonalizacja procesu dydaktycznego i aktywizacja życia akademickiego</b>							
2.1.	Doskonalenia umiejętności dydaktycznych, erytorskich i warsztatowych pracowników naukowo-dydaktycznych umożliwiających w pełni przekazywanie posiadanej wiedzy	x	x	x		x		
2.2.	Włączenie w proces dydaktyczny praktyków oraz absolwentów WEiZ		x	x		x	x	
2.3.	Doskonalenie oferty kształcenia podyplomowego z wykorzystaniem praktyków		x	x	x	x	x	
2.4.	Doskonalenie systemu odbywania praktyk studenckich i staży		x	x		x	x	

2.5.	Uruchomienie programu wizyt studyjnych w przedsiębiorstwach, jst i NGO		x	x			x	x	
2.6.	Ożywienie życia studenckiego poprzez cykliczne spotkania naukowe i popularyzatorskie z ludźmi sukcesu oraz debaty oksfordzkie		x					x	
2.7.	Wspieranie rozwoju działalności kół naukowych i innych form aktywizacji studenckiej		x	x	x			x	
2.8.	Wzrost międzynarodowej wymiany studenckiej		x	x				x	x
2.9.	Wsparcie i promocja najbardziej aktywnych i skutecznych studentów działalności naukowej, organizacyjnej, kulturalnej		x	x			x	x	
2.10.	Doskonalenie procesu komunikacji ze studentami z wykorzystaniem narzędzi informatycznych		x				x		
2.11.	Uruchomienie programu "Kuznia marki WEiZ" dla najlepszych studentów WEiZ		x	x	x		x	x	
2.12.	Doskonalenie kadr i procesu obsługi administracyjnej w procesie kształcenia studentów		x	x	x		x	x	x
2.13.	Wzbogacanie i unowocześnianie zaplecza infrastrukturalnego wykorzystywanego w procesie dydaktycznym		x	x	x		x	x	x
<b>III.</b>	<b>Wzrost aktywności kooperacyjnej WEiZ w zakresie rozwoju naukowego, rozwoju działalności eksperckiej oraz profesjonalizacji procesu dydaktycznego</b>								
3.1.	Rozwój ilościowy i jakościowy współpracy z ośrodkami naukowymi w kraju i zagranicą	x	x	x	x		x	x	x
3.2.	Tworzenie multidyscyplinarnych wewnątrz-wydziałowych zespołów projektowych, naukowych	x	x	x	x		x	x	x
3.3.	Tworzenie międzynarodowych zespołów projektowych, naukowych i badawczych	x	x	x	x		x	x	x
3.4.	Rozwój współpracy z przedsiębiorstwami, jst, NGO w ramach współpracy badawczo-naukowej, eksperckiej i obsługi procesu dydaktycznego	x	x	x	x		x	x	
3.5.	Rozwój współpracy ze szkołami średnimi w ramach programu "Ambasador WEiZ" <sup>6</sup>			x			x	x	
3.6.	Zaangażowanie pracodawców w uruchomienie programu "Kuznia marek WEiZ" <sup>7</sup> dla najlepszych studentów WEiZ		x	x	x		x	x	
3.7.	Rozwój współpracy z absolwentami WEiZ którzy odnieśli sukces w ramach programu "Certyfikat WEiZ" <sup>8</sup>		x	x			x	x	

<sup>6</sup> **Program "Ambasador WEiZ"** - program nakierowany na współpracę z uczniami i szkołami ponadgimnazjalnymi służący promowaniu WEiZ jako atrakcyjnego miejsca do studiowania dla najbardziej zdolnej i ambitnej młodzieży, dzięki warsztatom, szkoleniom odbywanym w szkołach i na WEiZ; nadawanie tytułu Ambasadora WEiZ dla liderów wśród uczniów w szkole i opiekunom szkolnym tytułu Konsula WEiZ. Obsługa programu przy wsparciu Kolegium Dziekańskiego, Pracowników naukowo dydaktycznych i Studenckich Kół Naukowych (Koordynacja programu: Wydziałowe Biuro Karier Opieka merytoryczna programu: dr M. Citkowski).

<sup>7</sup> **Program "Kuznia marki WEiZ"** - program nakierowany na współpracę z przedsiębiorstwami służący promocji najlepszych studentów WEiZ poprzez doposażenie ich w pożądaną z punktu widzenia umiejętności kompetencje w ramach dodatkowych warsztatów i szkoleń nieodpłatnych i częściowo odpłatnych. Najlepsi uczestnicy programu w drodze finału w ramach corocznych targów pracy WEiZ otrzymują płatny staż oferowany przez partnerskie przedsiębiorstwa w drodze rozmów z przedsiębiorstwami. Obsługa programu przy wsparciu Kolegium Dziekańskiego, Pracowników naukowo dydaktycznych, pracodawców oraz partnerów (Koordynacja programu: Wydziałowe Biuro Karier, Opieka merytoryczna programu: dr M. Citkowski).

<sup>8</sup> **Program "Certyfikat WEiZ"** - program nakierowany na promocję absolwentów w kontekście ich sukcesu zawodowego dzięki studiom na WEiZ, angażowanie ich w proces promocji jako osobowych certyfikatów jakości oraz angażowanie ich jako praktyków w proces dydaktyczny w ramach studiów I. i II. stopnia oraz studiów podyplomowych (Koordynacja programu: Wydziałowe Biuro Karier, Koordynator merytoryczny dr M. Citkowski).

3.8.	Promocja osób i wydarzeń gwarantujących wysoki poziom nauki, dydaktyki oraz współpracy z otoczeniem	x	x	x	x	x	x	x
------	---	---	---	---	---	---	---	---

Zródło: opracowanie własne

"X" wskazują obszary strategiczne (nauka, dydaktyka, współpraca), które będą dzięki danemu celowi operacyjnemu wspierane, jak i też jakie elementy przewag konkurencyjnych będą dzięki temu budowane lub jakiej przewagi będą wymagały.

Realizacja poszczególnych celów operacyjnych przypisanych do celów strategicznych zawarta w Tabeli 3. pozwoli wypełnić nie tylko poszczególne cele w obszarach strategicznych, ale także będzie źródłem budowy przewag konkurencyjnych. Przykładem może być naukowa mobilność pracowników WEiZ w wymiarze międzynarodowym, która pozwoli nie tylko budować przewagę w wymiarze internacjonalizacji, ale też wymuszać będzie budowę właściwych w sensie operacyjnym i skuteczności publikacyjnej relacji partnerskich z podobnymi ośrodkami naukowymi poza granicami Polski - architektura relacji.

Z kolei dla zagwarantowania wysokiej jakości procesów dydaktycznych z naciskiem na realne potrzeby gospodarki wymuszać będzie nie tylko doskonalenie warsztatowe pracowników naukowo-dydaktycznych z wykorzystaniem innowacyjnych metod kształcenia (innowacje), a także ścisłej współpracy z przedsiębiorcami (architektura relacji), czy to w aspekcie współprowadzenia zajęć dydaktycznych, czy też profesjonalnego przebiegu praktyk studenckich w danym przedsiębiorstwie. Wysoka jakość wskazanych procesów zagwarantuje WEiZ właściwą renomę (reputacja), jako miejsca o bogatym dorobku naukowym i wysokim jakościowo procesie kształcenia.

## 5. Mierniki zakładanych celów

Tabela 4.

### Mierniki pomiaru i wielkości zakładanych celów oraz przykładowe działania do realizacji w latach 2017-2021

Lp.	Cele	Miernik	Wielkość celu	Przykładowe działania
<b>I. Rozwój naukowy kadry i WEiZ w kategoriach parametrycznych</b>				
1.1.	Wzrost liczby publikacji w wysoko punktowanych czasopiśmie międzynarodowych	Liczba publikacji w wysoko punktowanych czasopiśmie międzynarodowych	Wzrost liczby publikacji w wysoko punktowanych czasopiśmie międzynarodowych o 75% w latach 2017-2021 w stosunku do lat 2012-2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motywowanie pracowników do powiększania dorobku publikacyjnego w wysoko punktowanych czasopiśmie</li> <li>Stworzenie transparentnego regulaminu premiowania nagród za osiągnięcia naukowe uwzględniające poziom publikacji</li> <li>Umożliwienie pracownikom dostępu do profesjonalnych tłumaczeń artykułów naukowych po angielsku celem zwiększenia szans dotarcia do miejsc publikacji z Listy A</li> <li>Wyszukiwanie atrakcyjnych kosztowo okazji do publikacji przez <i>Brokera Nauki</i></li> </ul>
1.2.	Wzrost liczby monografii w renomowanych wydawnictwach	Liczba monografii w renomowanych wydawnictwach	Wzrost liczby monografii w renomowanych wydawnictwach o 75% w latach 2017-2021 w stosunku do lat 2011-2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwiększenie poziomu zaangażowania wszystkich pracowników w działania na rzecz ich osobistego rozwoju naukowego</li> <li>Motywacja pracowników do powiększania dorobku publikacyjnego w wysoko punktowanych czasopiśmie</li> <li>Stworzenie transparentnego regulaminu premiowania nagród za osiągnięcia naukowe uwzględniające poziom publikacji</li> <li>Umożliwienie pracownikom dostępu do profesjonalnych tłumaczeń artykułów naukowych po angielsku celem zwiększenia szans dotarcia do miejsc publikacji z Listy A</li> <li>Wyszukiwanie atrakcyjnych kosztowo okazji do publikacji przez <i>Brokera Nauki</i></li> </ul>
1.3.	Wzrost liczby cytowań	Indeks Hirscha	Wzrost o 2 punkty Indeksu Hirscha przynajmniej u 75% pracowników Wydziału do 2021 w stosunku do roku 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motywacja pracowników do powiększania dorobku publikacyjnego w wysoko punktowanych czasopiśmie</li> <li>Stworzenie transparentnego regulaminu premiowania nagród za osiągnięcia naukowe uwzględniające poziom publikacji</li> </ul>



				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umożliwienie pracownikom dostępu do profesjonalnych tłumaczeń artykułów naukowych po angielsku celem zwiększenia szans dotarcia do miejsc publikacji z Listy A</li> <li>• Organizacja szkoleń z bibliometrii i naukometrii</li> <li>• Ustawiczny monitoring cytowań przez Stanowisko ds. administrowania nauką</li> <li>• Organizacja spotkań pracowników z osobami, które uzyskały grant naukowo-badawczy</li> <li>• Udział w szkoleniach z zakresu możliwości pozyskania źródeł zewnętrznego finansowania badań, przygotowywania i rozliczania wniosków,</li> <li>• Szkolenia przeprowadzane przez ekspertów zewnętrznych z zakresu pisania wniosków o finansowanie projektów badawczych</li> <li>• Wsparcie <i>Brokera Nauki</i> w wyszukiwaniu aktualnych możliwości aplikacyjnych dopasowanych merytorycznie do konkretnych osób</li> <li>• Budowanie potencjału poszczególnych pracowników pod kątem wykorzystania go w grantach</li> <li>• Nawiązywanie współpracy z jednostkami zagranicznymi będącymi potencjalnymi partnerami w realizowanych grantach</li> <li>• Nagrody indywidualne dla osób które uzyskują granty</li> <li>• Zmniejszenie pensum dydaktycznego dla osób z grantami</li> <li>• Wpisanie w system ocen i premiowania nagród za osiągnięcia w realizacji projektów międzynarodowych</li> <li>• Wsparcie <i>Brokera Nauki</i> w wyszukiwaniu aktualnych możliwości ofertowania i realizacji ekspertyz, analiz i innych opracowań dopasowanych merytorycznie do konkretnych osób</li> <li>• Promocja osób podejmujących współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym</li> <li>• Podkreślenie znaczenia prac eksperckich w środowisku akademickim jako elementu budowy reputacji WEiZ</li> <li>• Podejście do ekspertyz z wykorzystaniem badań na zasadzie „wdrożeń” na poziomie nauk społecznych</li> <li>• Promocja mobilności pracowników</li> </ul>
1.4.	Wzrost liczby składanych i realizowanych projektów oraz grantów badawczych i naukowo-badawczych (kierowanie i udział)	<p>Liczba złożonych i realizowanych projektów oraz grantów badawczych i naukowo-badawczych (kierowanie i udział)</p> <p>Liczba pracowników naukowych składających i realizujących projekty oraz granty badawcze i naukowe</p>	<p>150% wzrost liczby złożonych projektów w latach 2017-2020 w stosunku dla lat 2012-2016</p> <p>75% wzrost liczby realizowanych projektów w latach 2017-2020 w stosunku dla lat 2012-2016</p> <p>Przynajmniej 20% pracowników na koniec 2021 złożyło i realizowało projekty oraz granty badawcze i naukowe</p>	
1.5.	Wzrost liczby ekspertyz, analiz i innych opracowań na rzecz podmiotów zewnętrznych (przedsiębiorstwa, jst)	Liczba wykonanych ekspertyz i opracowań na rzecz podmiotów zewnętrznych (przedsiębiorstwa, jst)	30% wzrost liczby wykonanych ekspertyz i opracowań na rzecz podmiotów zewnętrznych (przedsiębiorstwa, jst)	
1.6.	Wzrost naukowej mobilności międzynarodowej	Liczba zagranicznych wyjazdów naukowo-badawczych	75% wzrost liczby zagranicznych wyjazdów naukowo-badawczych	

	pracowników naukowo-dydaktycznych	pracowników naukowo-dydaktycznych	pracowników naukowo-dydaktycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwiększenie wymiany w ramach Erasmus dla wszystkich pracowników naukowych bez względu na stopień naukowy oraz podjęcie działań w zakresie monitorowania wyjazdów</li> <li>Wsparcie organizacyjne i szkoleniowe w przygotowaniu projektów finansujących mobilność zagraniczną pracowników (np. w ramach programu Horyzont)</li> <li>Motywowanie pracowników do organizacji konferencji naukowych</li> <li>Wsparcie współpracy między poszczególnymi katedrami i zakładami w celu organizacji konferencji</li> <li>Wsparcie <i>Biura Promocji Rozwoju Naukowego/Brokera Nauki</i> w wyszukiwaniu atrakcyjnych merytorycznie, parametrycznie i kosztowo konferencji krajowych i międzynarodowych</li> <li>Pomoc finansowa i organizacyjna w tłumaczeniach artykułów i opracowań</li> <li>Promocja międzynarodowej konferencyjnej aktywności pracowników naukowo-dydaktycznych</li> <li>Pozyскиwanie środków na promocję międzynarodową osiągnąć naukowych</li> </ul>
1.7.	Wzrost liczby organizowanych konferencji naukowych krajowych i międzynarodowych	Liczba organizowanych konferencji naukowych krajowych i międzynarodowych	50% wzrost liczby organizowanych konferencji naukowych krajowych i międzynarodowych	
1.8.	Wzrost aktywności w konferencjach krajowych i międzynarodowych pracowników naukowo-dydaktycznych	Liczba obecności pracowników naukowo-dydaktycznych WEiZ na konferencjach krajowych i międzynarodowych wraz z wygłoszonym referatem/wykładem	75% wzrost liczba obecności pracowników naukowo-dydaktycznych WEiZ na konferencjach krajowych i międzynarodowych wraz z wygłoszonym referatem/wykładem	
1.9.	Zwiększenie dostępu pracowników WEiZ do informacji naukowej oraz zwiększenie efektywności komunikacji naukowej i widoczności prac naukowych pracowników	Liczba nowych pozycji literaturowych w Bibliotece WEiZ  Liczba podpisanych umów i ich realizacja w zakresie dostępu do baz elektronicznych w systemie nieodpłatnej dostępności dla pracowników WEiZ	Zwiększenie pozycji literaturowych przynajmniej o 500 pozycji w latach 2017-2021  Zwiększenie liczby umów dotyczących baz elektronicznych dostępnych nieodpłatnie dla pracowników WEiZ o 5 w latach 2017-2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Powiększenie księgozbioru Biblioteki WEiZ</li> <li>Organizacja spotkań informacyjno-szkoleniowych dla pracowników o źródłach i metodach skutecznego korzystania z najnowszych źródeł informacji naukowej</li> <li>Organizacja spotkań informacyjno-szkoleniowych dla pracowników o źródłach i metodach skutecznego zamieszcza swojego dorobku naukowego w czasopiśmie tradycyjnych i nowoczesnych</li> </ul>
1.10.	Wsparcie i promocja najbardziej aktywnych i skutecznych pracowników w zakresie finansowania działań naukowych (wyjazdy, konferencje, staże naukowe, publikacje).	Liczba artykułów zamawianych opisujących dokonania WEiZ oraz pracowników w sferze naukowej	Minimum 2 artykuły zamawiane w roku akademickim opisujące dokonania WEiZ oraz pracowników w sferze naukowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nagrody indywidualne dla osób które uzyskują granty</li> <li>Wpisanie w system ocen i premiowania nagród za osiągnięcia w realizacji projektów międzynarodowych</li> <li>Promocja rozwoju naukowego WEiZ i pracowników przez <i>Brokera Nauki</i></li> </ul>

1.1.1.	Promocja wydarzeń i osiągnięć naukowych WEiZ	Liczba uczestników wydarzeń organizowanych przez WEiZ	Zwiększenie liczby uczestników wydarzeń organizowanych przez WEiZ o 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocja wydarzeń organizowanych przez WEiZ przez stronę internetową Wydziału</li> <li>Promocja osiągnięć naukowych pracowników WEiZ przez stronę internetową Wydziału</li> <li>Przedstawianie osiągnięć pracowników w sferze naukowej i organizacyjnej w artykułach zamawianych</li> <li>Promocja rozwoju naukowego WEiZ i pracowników przez <i>Brokera Nauki</i></li> </ul>
<b>II. Profesjonalizacja procesu dydaktycznego i aktywizacja życia akademickiego</b>				
2.1.	Doskonalenia umiejętności dydaktycznych, erytorskich i warsztatowych pracowników naukowo- dydaktycznych w pełni umożliwiających w pełni przekazywanie posiadanej wiedzy	Liczba przeprowadzonych szkoleń  Liczba przeszkolonych pracowników	Minimum 2 szkolenia w roku akademickim obejmujące minimum 50% pracowników naukowo-dydaktycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaplanowanie i przeprowadzenie cyklu szkoleń z zakresu nowoczesnych form dydaktycznych i szkoleniowych celem podniesienia kompetencji dydaktycznych pracowników WEiZ</li> <li>Realizacja hospitalizacji w trakcie zajęć dydaktycznych wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych m.in. w oparciu o przyjęte wymagania jakościowe</li> <li>Rozpoczęcie współpracy z praktykami poprzez spotkania z pracownikami poszczególnych katedr i zakładów</li> <li>Współprowadzenie oraz prowadzenie samodzielnie przez praktyków zajęć na poszczególnych przedmiotach</li> <li>Współpraca <i>Wydziałowego Biura Karier</i> z pracodawcami i wyszukiwanie praktyków gotowych do współprowadzenia zajęć dydaktycznych</li> </ul>
2.2.	Włączenie w proces dydaktyczny praktyków oraz absolwentów WEiZ	Liczba godzin dydaktycznych przeprowadzonych przez praktyków oraz absolwentów na studiach	Średnio 4 godziny dydaktyczne prowadzone lub współprowadzone w przedmiotach o liczbie godzin 30 i więcej przez praktyka na danym kierunku studiów do roku 2020  Średnio 2 godziny dydaktyczne prowadzone lub współprowadzone w przedmiotach o liczbie godzin mniejszej niż 30 przez praktyka na danym kierunku studiów do roku 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizacja studiów podyplomowych na zamówienie.</li> <li>Weryfikacja oferty studiów podyplomowych „nie działających”</li> <li>Dopasowanie oferty studiów do potrzeb podlaskiego rynku pracy</li> </ul>
2.3.	Doskonalenie oferty kształcenia podyplomowego z wykorzystaniem praktyków	Liczba nowych kierunków studiów podyplomowych  Liczba godzin dydaktycznych przeprowadzonych przez praktyków oraz absolwentów na studiach podyplomowych	Średnio 1 nowych kierunek studiów w latach 2017-2021  Przynajmniej 25% godzina dydaktycznych prowadzonych przez praktyków na studiach podyplomowych	

2.4.	Doskonalenie systemu odbywania praktyk studenckich i staży	Liczba przeprowadzonych staży studenckich  Liczba studentów, których umowy stażowe zostały przedłużone	Programy stażowe obejmujące przynajmniej 25% studentów każdego kierunku do końca 2021 roku	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uruchomienie programów stażowych</li> <li>Badanie opinii pracodawców na temat pracy studentów WEiZ</li> <li>Badanie opinii pracodawców na temat studentów odbywających praktyki w ich firmach</li> <li>Spotkania z pracodawcami mające na celu zachęcenie do angażowania studentów w trakcie praktyk w bardziej ambitne zadania</li> <li>Monitorowanie losów studentów, którzy odbyli staż</li> </ul>
2.5.	Uruchomienie programu wizyt studyjnych w przedsiębiorstwach, jst i NGO	Liczba zorganizowanych wizyt studyjnych  Liczba studentów biorących udział w wizytach studyjnych w przedsiębiorstwach, jst, NGO	Przynajmniej 2 wizyty studyjne w roku akademickim dla danej kierunku  Przynajmniej 25% studentów każdego kierunku weźmie udział w wizycie studyjnej w roku akademickim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nawiązanie współpracy z pracodawcami, pracownikami jst i NGO w celu możliwości odbywania wizyt studyjnych</li> <li>Spotkania ze studentami w celu zachęcenia ich do udziału w wizytach studyjnych</li> <li>Organizacja wizyt studyjnych przez Wydziałowe Biuro Karier</li> </ul>
2.6.	Ożywienie życia studenckiego poprzez cykliczne spotkania naukowe i popularyzatorskie z ludźmi sukcesu oraz debaty oksfordzkie	Liczba spotkań studentów ze znanymi, naukowcami  Liczba debat oksfordzkich	Minimum 2 spotkania w roku akademickim studentów ze znanymi, naukowcami  Minimum 2 debaty oksfordzkie w roku akademickim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podjęcie działań w zakresie organizacji otwartych spotkań w ramach pomysłu np. „Czwartki z ekonomią”</li> <li>Wzmocnienie działań angażujących studentów w funkcjonowanie wydziału, czerpanie inspiracji i pomysłów, pomoc w realizacji pomysłów studentów</li> </ul>
2.7.	Wspieranie rozwoju działalności kół naukowych i innych form aktywizacji studenckiej	Liczba przedsięwzięć realizowanych przez studentów dla studentów	Minimum 2 przedsięwzięcia w roku akademickim organizowane przez każde z kół naukowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzmocnienie działań angażujących studentów w funkcjonowanie wydziału, czerpanie inspiracji i pomysłów, pomoc w realizacji pomysłów studentów</li> <li>Wsparcie finansowe aktywności studenckiej</li> </ul>
2.8.	Wzrost międzynarodowej wymiany studenckiej	Liczba studentów, którzy uczestniczyli w międzynarodowej wymianie studenckiej i innych wyjazdach	Srednio 10% studentów z danego kierunku w ramach cyklu kształcenia brała udział w wymianie międzynarodowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocja mobilności studentów</li> <li>Zwiększenie wymiany w ramach Erasmus dla wszystkich pracowników naukowych bez względu na stopień naukowy oraz podjęcie działań w zakresie monitorowania wyjazdów</li> </ul>
2.9.	Wsparcie i promocja najbardziej aktywnych i skutecznych studentów działalności naukowej, organizacyjnej, kulturalnej	Liczba wspartych finansowo osób  Liczba artykułów prasowych i internetowych promujących studentów i ich aktywność	Każdego roku akademickiego minimum dwie osoby zostaną finansowo nagrodzone za aktywną działalność naukową, organizacyjną, bądź kulturalną	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocja aktywności studentów w sferze naukowej, organizacyjnej oraz kulturalnej</li> <li>Wsparcie finansowe najbardziej aktywnych studentów</li> <li>Promocja aktywności studenckiej przez Wydziałowe Biuro Karier</li> </ul>

				<i>Zlecenie przynajmniej jednego artykułu prasowego w semestrze promującego aktywność studentów</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie nowej, bardziej przejrzystej strony internetowej WEiZ</li> <li>• rozpatrywanie uwag studentów dotyczących działania strony internetowej</li> <li>• skompletowanie bazy przedsiębiorców do programu</li> <li>• rozpoznanie potrzeb kompetencyjnych pożądanym przez przedsiębiorców wobec studentów i absolwentów</li> <li>• realizacja szkoleń w partnerstwie z instytucjami szkoleniowymi i partnerami WEiZ</li> <li>• koordynacja programu przez <i>Wydziałowe Biuro Karier</i></li> <li>• Zbadanie potrzeb szkoleniowych kadry administracyjnej</li> <li>• Weryfikacja skuteczności odbytych szkoleń, poprzez ankiety wśród studentów</li> </ul>
2.10.	Doskonalenie procesu komunikacji ze studentami z wykorzystaniem narzędzi informatycznych	<i>Liczba informacji przekazywanych z wykorzystaniem USOSWEB oraz strony internetowej</i>	<i>Liczba informacji przekazywanych z wykorzystaniem USOSWEB oraz strony internetowej</i>	80% informacji przekazywanych z wykorzystaniem USOSWEB oraz strony internetowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie nowej, bardziej przejrzystej strony internetowej WEiZ</li> <li>• rozpatrywanie uwag studentów dotyczących działania strony internetowej</li> <li>• skompletowanie bazy przedsiębiorców do programu</li> <li>• rozpoznanie potrzeb kompetencyjnych pożądanym przez przedsiębiorców wobec studentów i absolwentów</li> <li>• realizacja szkoleń w partnerstwie z instytucjami szkoleniowymi i partnerami WEiZ</li> <li>• koordynacja programu przez <i>Wydziałowe Biuro Karier</i></li> <li>• Zbadanie potrzeb szkoleniowych kadry administracyjnej</li> <li>• Weryfikacja skuteczności odbytych szkoleń, poprzez ankiety wśród studentów</li> </ul>
2.11.	Uruchomienie programu "Kuznia marki WEiZ" dla najlepszych studentów WEiZ.	<i>Liczba przeprowadzonych spotkań i szkoleń dla studentów w ramach programu Kuznia Marki WEiZ</i>	<i>Minimum 3 tematyczne cykle szkolenia w roku akademicki podnoszące pożądanę przez pracodawców kompetencje studentów biorących udział w programie</i>	Minimum 3 tematyczne cykle szkolenia w roku akademicki podnoszące pożądanę przez pracodawców kompetencje studentów biorących udział w programie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie nowej, bardziej przejrzystej strony internetowej WEiZ</li> <li>• rozpatrywanie uwag studentów dotyczących działania strony internetowej</li> <li>• skompletowanie bazy przedsiębiorców do programu</li> <li>• rozpoznanie potrzeb kompetencyjnych pożądanym przez przedsiębiorców wobec studentów i absolwentów</li> <li>• realizacja szkoleń w partnerstwie z instytucjami szkoleniowymi i partnerami WEiZ</li> <li>• koordynacja programu przez <i>Wydziałowe Biuro Karier</i></li> <li>• Zbadanie potrzeb szkoleniowych kadry administracyjnej</li> <li>• Weryfikacja skuteczności odbytych szkoleń, poprzez ankiety wśród studentów</li> </ul>
2.12.	Doskonalenie kadr i procesu obsługi administracyjnej w procesie kształcenia studentów	<i>Liczba przeprowadzonych szkoleń dla kadry administracyjnej</i>	<i>Srednio rocznie 2 szkolenia przypadające na pracownika administracyjnego w latach 2017-2021</i>	Srednio rocznie 2 szkolenia przypadające na pracownika administracyjnego w latach 2017-2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie nowej, bardziej przejrzystej strony internetowej WEiZ</li> <li>• rozpatrywanie uwag studentów dotyczących działania strony internetowej</li> <li>• skompletowanie bazy przedsiębiorców do programu</li> <li>• rozpoznanie potrzeb kompetencyjnych pożądanym przez przedsiębiorców wobec studentów i absolwentów</li> <li>• realizacja szkoleń w partnerstwie z instytucjami szkoleniowymi i partnerami WEiZ</li> <li>• koordynacja programu przez <i>Wydziałowe Biuro Karier</i></li> <li>• Zbadanie potrzeb szkoleniowych kadry administracyjnej</li> <li>• Weryfikacja skuteczności odbytych szkoleń, poprzez ankiety wśród studentów</li> </ul>
2.13.	Wzbogacanie i unowocześnianie zaplecza infrastrukturalnego wykorzystywanego w procesie dydaktycznym	<i>Liczba komputerów na stanie uczelni</i> <i>Liczba programów specjalistycznych</i>	<i>Minimum jeden komputer na każdą salę dydaktyczną (nie wlicząc sal komputerowych)</i> <i>Minimum trzy programy specjalistyczne dostępne w każdej Sali komputerowej</i>	Minimum jeden komputer na każdą salę dydaktyczną (nie wlicząc sal komputerowych) Minimum trzy programy specjalistyczne dostępne w każdej Sali komputerowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie nowej, bardziej przejrzystej strony internetowej WEiZ</li> <li>• rozpatrywanie uwag studentów dotyczących działania strony internetowej</li> <li>• skompletowanie bazy przedsiębiorców do programu</li> <li>• rozpoznanie potrzeb kompetencyjnych pożądanym przez przedsiębiorców wobec studentów i absolwentów</li> <li>• realizacja szkoleń w partnerstwie z instytucjami szkoleniowymi i partnerami WEiZ</li> <li>• koordynacja programu przez <i>Wydziałowe Biuro Karier</i></li> <li>• Zbadanie potrzeb szkoleniowych kadry administracyjnej</li> <li>• Weryfikacja skuteczności odbytych szkoleń, poprzez ankiety wśród studentów</li> </ul>
<b>III.</b>	<b>działalności kooperacyjnej WEiZ w zakresie rozwoju naukowego, rozwoju działalności eksperckiej oraz profesjonalizacji procesu dydaktycznego</b>				
3.1.	Rozwój ilościowy i jakościowy współpracy z ośrodkami naukowymi w kraju i zagranicą	<i>Liczba nowo podpisanych umów o współpracy z ośrodkami naukowymi w kraju i zagranicą</i> <i>Liczba wspólnych przedsięwzięć naukowo-badawczych realizowanych z ośrodkami partnerskimi w kraju i za granicą</i>	<i>Srednio rocznie podpisanie 2 umów o współpracy z ośrodkami naukowymi w kraju i zagranicą</i> <i>50% wzrost liczby wspólnych przedsięwzięć naukowo-badawczych realizowanych z</i>	Srednio rocznie podpisanie 2 umów o współpracy z ośrodkami naukowymi w kraju i zagranicą 50% wzrost liczby wspólnych przedsięwzięć naukowo-badawczych realizowanych z	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie konkretnych obszarów tematycznych, celów do osiągnięcia a w konsekwencji współpracy oraz jej podjęcie i rozwój</li> <li>• Wpisanie w system ocen i premiowania nagród za osiągnięcia w realizacji projektów międzynarodowych</li> </ul>

			ośrodkami partnerskimi w kraju i za granicą	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stworzenie transparentnego regulaminu premiowania nagród za osiągnięcia naukowe uwzględniające poziom publikacji</li> <li>Wyszukiwanie partnerów do współpracy zgodnie z profilami merytorycznymi Katedr i Zakładów WEiZ przez <i>Brokera Nauki</i></li> </ul>
3.2.	Tworzenie multidyscyplinarnych wewnątrzdziałalowych zespołów naukowych	<p>Liczba multidyscyplinarnych wewnątrzdziałalowych zespołów projektowych lub naukowych</p> <p>Liczba złożonych i realizowanych projektów przez multidyscyplinarne wewnątrzdziałalowe zespoły projektowych, naukowych</p>	<p>Zawiązanie współpracy przez 4 wewnątrzdziałalowe zespoły projektowe i naukowego końca 2021 roku</p> <p>Przynajmniej 4 projekty złożone i przynajmniej 2 realizowane projektów przez multidyscyplinarne wewnątrzdziałalowe zespoły projektowych do końca 2021 roku</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorganizowanie wystąpień istniejących zespołów projektowych, naukowych na WEiZ</li> <li>Wspieranie współpracy między pracownikami WEiZ</li> <li>Udział w szkoleniach z zakresu źródeł możliwości pozyskania zewnętrznego finansowania projektów</li> </ul>
3.3.	Tworzenie międzynarodowych zespołów projektowych, naukowych i badawczych	<p>Liczba międzynarodowych zespołów projektowych, naukowych i badawczych</p> <p>Liczba złożonych i realizowanych projektów przez międzynarodowe zespoły projektowe, naukowe i badawcze</p>	<p>Zawiązanie współpracy przez 4 międzynarodowe zespoły projektowe</p> <p>Minimum 4 założone projekty przez międzynarodowe zespoły projektowe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nagradzanie pracowników będących członkami międzynarodowych zespołów projektowych</li> <li>Wyszukiwanie partnerów do współpracy zgodnie z profilami merytorycznymi Katedr i Zakładów WEiZ przez <i>Brokera Nauki</i></li> </ul>
3.4.	Rozwój współpracy z przedsiębiorstwami, jst, NGO w ramach współpracy badawczo-naukowej, eksperckiej i obsługi procesu dydaktycznego	<p>Liczba nowo zawartych umów o współpracy z przedsiębiorstwami, jst, NGO w ramach współpracy badawczo-naukowej, eksperckiej i obsługi procesu dydaktycznego</p>	<p>Zawarcie minimum 3 umów o współpracy w roku akademickim</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwami, jst oraz NGO</li> <li>Zorganizowanie spotkań z przedsiębiorstwami, jst oraz NGO, z których przedstawiciele tych jednostek będą się mogli dowiedzieć o korzyściach wynikających z współpracy z WEiZ</li> <li>Wyszukiwanie partnerów do współpracy zgodnie z profilami merytorycznymi Katedr i Zakładów WEiZ przez <i>Brokera Nauki</i></li> <li>Wyszukiwanie partnerów do współpracy zgodnie z profilami merytorycznymi Katedr i Zakładów WEiZ przez <i>Wydziałowe Biuro Karier</i></li> </ul>

3.5.	Rozwój współpracy ze szkołami średnimi w ramach programu "Ambasador WEiZ" <sup>9</sup>	Liczba szkół objętych programem Ambasador WEiZ	Zawarcie minimum 2 umów o współpracy w roku akademickim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wyszukiwanie szkół partnerskich przez Wydziałowe Biuro Karier</li> <li>koordynacja programu przez Wydziałowe Biuro Karier</li> </ul>
3.6.	Zaangażowanie pracodawców w uruchomienie programu "Kuznia marek WEiZ" <sup>10</sup> dla najlepszych studentów WEiZ	Liczba przedsiębiorców zaangażowanych w realizację programu "Kuznia marek WEiZ"	40 przedsiębiorców zaangażowanych w realizację programu "Kuznia marek WEiZ w latach 2017-2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozpoczęcie współpracy z pracodawcami w celu przyjęcia przez nich na staż najlepszych studentów WEiZ</li> <li>Spotkania z pracodawcami na którym będą mogli poznać zalety przystąpienia do programu „Kuznia marek WEiZ”</li> <li>koordynacja programu przez Wydziałowe Biuro Karier</li> </ul>
3.7.	Rozwój współpracy z absolwentami WEiZ którzy odnieśli sukces w ramach programu "Certyfikat WEiZ" <sup>11</sup>	Liczba absolwentów zaangażowanych w realizację programu "Certyfikat WEiZ"	30 absolwentów zaangażowanych w realizację programu "Certyfikat WEiZ"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nawiązanie kontaktu z absolwentami WEiZ którzy odnieśli sukces</li> <li>Zorganizowanie spotkania absolwentów, którzy odnieśli sukces z władzami WEiZ</li> <li>Zorganizowanie spotkania tych absolwentów ze studentami</li> <li>koordynacja programu przez Wydziałowe Biuro Karier</li> </ul>
3.8.	Promocja osób i wydarzeń gwarantujących wysoki poziom współpracy z otoczeniem	Liczba akcji promujących osoby i wydarzenia gwarantujących wysoki poziom współpracy z otoczeniem	Średnio rocznie do roku 2021 - 3 działania promujące osoby i wydarzenia gwarantujących wysoki poziom współpracy z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocja osób i wydarzeń gwarantujących wysoki poziom współpracy z otoczeniem na stronie internetowej WEiZ oraz stronie miasta Białystok</li> <li>Włączenie w promocję tych osób i wydarzeń kół naukowych</li> <li>Działalność promocyjna w tym zakresie Wydziałowego Biura Karier</li> <li>Działalność promocyjna w tym zakresie Brokera Nauki</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

<sup>9</sup> Program "Ambasador WEiZ" - program nakierowany na współpracę z uczniami i szkołami ponadgimnazjalnymi służący promowaniu WEiZ jako atrakcyjnego miejsca pracy dla najbardziej zdolnej i ambitnej młodzieży, dzięki warsztatom, szkoleniom odbywanym w szkołach i na WEiZ, nadawanie tytułu Ambasadora WEiZ dla liderów wśród uczniów w szkole i opiekunom szkolnym tytułu Konsula WEiZ. Obsługa programu przy wsparciu Kolegium Dziekańskiego. Pracowników naukowo dydaktycznych i Studentekich Kół Naukowych. (Koordynacja programu: Wydziałowe Biuro Karier Opieka merytoryczna programu: dr M. Citkowski).

<sup>10</sup> Program "Kuznia marki WEiZ" - program nakierowany na współpracę z przedsiębiorstwami służący promocji najlepszych studentów WEiZ poprzez doposażenie ich w pożądane z punktu widzenia umiejętności kompetencje w ramach dodatkowych warsztatów i szkoleń nieodpłatnych i częściowo odpłatnych. Najlepsi uczestnicy programu w drodze finału w ramach corocznych targów pracy WEiZ otrzymują płatny staż oferowany przez partnerskie przedsiębiorstwa w drodze rozmów z przedsiębiorstwami. Obsługa programu przy wsparciu Kolegium Dziekańskiego. Pracowników naukowo dydaktycznych, pracodawców oraz partnerów. (Koordynacja programu: Wydziałowe Biuro Karier Opieka merytoryczna programu: dr M. Citkowski).

<sup>11</sup> Program "Certyfikat WEiZ" - program nakierowany na promocję absolwentów w kontekście ich sukcesu zawodowego dzięki studiom na WEiZ, angażowanie ich w proces promocji jako osobowych certyfikatów jakości oraz angażowanie ich jako praktyków w proces dydaktyczny w ramach studiów I. i II. stopnia oraz studiów podyplomowych. (Koordynacja programu: Wydziałowe Biuro Karier Opieka merytoryczna programu: dr M. Citkowski).