



# Strategia Doskonałości Dydaktycznej Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku na lata 2023-2030



**PROJEKT**

Białystok, sierpień 2023

## Zespół opracowujący Strategię

Dokument powstał pod kierunkiem Prorektora ds. Kształcenia **prof. dr. hab. Adriana Chabowskiego** - Pełnomocnika Rektora ds. Doskonałości Dydaktycznej.

### Liderzy Doskonałości Dydaktycznej:

dr Anna Czajkowska-Kośnik  
mgr Agnieszka Dziadel  
dr Marzena Garley  
dr hab. Bartłomiej Kałaska  
dr Michalina Krzyżak  
dr Agnieszka Lankau  
dr hab. Renata Markiewicz-Żukowska  
dr hab. Agnieszka Markowska  
dr Izabela Prokop-Bielenia  
dr hab. Wioletta Ratajczak-Wrona  
dr Małgorzata Sawicka-Żukowska  
dr hab. Katarzyna Socha  
dr hab. Anna Szpakowicz  
dr hab. Katarzyna Terlikowska  
dr hab. Michał Tomczyk  
dr Ewa Żebrowska

### Liderzy Doskonałości Cyfrowej:

lek. med. Anna Krętowska-Grunwald  
dr Bartłomiej Łukaszuk  
dr Anna Puścion-Jakubik  
dr Anna Sienkiewicz  
dr Jakub Strawa

### Konsultanci:

prof. dr hab. Tomasz Hryszko – Prodziekan ds. Rozwoju i Nauczania Anglojęzycznego Wydziału Lekarskiego z Oddziałem Stomatologii i Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim  
dr hab. Anna Gromotowicz-Popławska – Prodziekan ds. Studenckich Wydziału Farmaceutycznego z Oddziałem Medycyny Laboratoryjnej  
dr hab. Mateusz Cybulski – Prodziekan ds. Jakości Kształcenia i Programów Studiów Wydziału Nauk o Zdrowiu  
dr hab. Joanna Konopińska – Pełnomocniczka Rektora ds. Równości Płci  
mgr inż. Jarosław Ogonowski – Kierownik Działu Informatyki  
mgr Elżbieta Roszkowska – Kierownik Działu Spraw Pracowniczych  
lek. Katarzyna Kanończuk – przedstawicielka Samorządu Doktorantów  
Anastazja Kruchelska – przedstawicielka Samorządu Studentów

### Koordynacja:

mgr Dorota Bayer – kierownik Sekcji ds. Planowania i Rozliczania Obciążeń Dydaktycznych  
dr Tomasz Maliszewski – Kierownik Działu Współpracy Międzynarodowej  
mgr Joanna Witkowska – Kierownik Działu Projektów Pomocowych  
mgr Małgorzata Żynel – Kierownik Działu Nowoczesnych Metod i Technik Kształcenia  
mgr Agnieszka Jarczewska – Dział Nowoczesnych Metod i Technik Kształcenia  
mgr Monika Siemion – Dział Projektów Pomocowych  
mgr Jakub Marcin Wszeborowski – Zastępca Kierownika Działu Współpracy Międzynarodowej

## Spis treści

I.	Słowo wstępne .....	2
II.	Założenia strategii.....	3
1.	Metodyka i organizacja pracy.....	3
	Zespół opracowujący strategię.....	3
	Istotne czynniki mające wpływ na zastosowane metody i podejmowane decyzje.....	3
	Kluczowe etapy tworzenia niniejszej strategii.....	4
	Efekty prac.....	4
2.	Powiązanie Strategii z innymi dokumentami strategicznymi UMB.....	5
	Strategia rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku na lata 2021-2030.....	5
	Strategia umiędzynarodowienia Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku na lata 2021-2030.....	6
	Uczelniany System Zapewniania i Doskonalenia Jakości Kształcenia.....	6
3.	Misja, wizja, wartości.....	8
4.	Cele strategiczne .....	9
5.	Cele operacyjne w poszczególnych obszarach oraz planowane działania .....	11
	OBSZAR: KSZTAŁCENIE.....	11
	OBSZAR: NAUCZYCIELE AKADEMICY .....	12
	OBSZAR: STUDENT, DOKTORANT, ABSOLWENT.....	14
	OBSZAR: WSPÓŁPRACA .....	15
	OBSZAR: WSPARCIE PROCESU DYDAKTYCZNEGO .....	17
6.	Przedsięwzięcia strategiczne .....	19
7.	Wdrożenie Strategii.....	19
8.	Załączniki: .....	20
8.1.	Analiza SWOT.....	21
8.2.	Analiza ryzyka .....	23

## I. Słowo wstępne

**Szanowni nauczyciele akademicy, studenci,  
członkowie Wspólnoty Akademickiej UMB,**

przekazujemy na Państwa ręce strategię rozwoju UMB w obszarze dydaktyki. Najważniejszym jej celem jest podnoszenie jakości kształcenia, a co się z tym wiąże, spełnienia oczekiwań studentów, doktorantów oraz nauczycieli akademickich.

Strategia powstała w oparciu o analizy, rozmowy o potrzebach studentów i nauczycieli akademickich, a także przy wykorzystaniu profesjonalnych i obiektywnych narzędzi za pomocą których można mierzyć jakość, atrakcyjność i efekty kształcenia.

Aby móc z energią ruszyć w przyszłość należało zweryfikować i poddać ocenie dotychczasowe efekty dydaktyki na UMB. Wnioski są jednoznaczne: nowoczesna dydaktyka musi być jakościowa, atrakcyjna i angażująca uwagę studentów. Planowane zmiany w sposobie nauczania w dużym stopniu wykorzystywać będą narzędzia cyfrowe. Nie oznacza to oczywiście rezygnacji z tradycyjnych narzędzi dydaktycznych wykładów. Dynamicznie zmieniający się świat, nauka i dydaktyka na UMB będą w pełni wykorzystywać zdobycze technologii, informatyki, relacji interpersonalnych i komunikacji. Wszystko po to, aby nauka była przyjemnością, zaciekała, zachęcała do stawiania wielu pytań i analiz. Z pewnością takie podejście do dydaktyki zaowocuje nową formułą w relacji uczeń – mistrz. Chcielibyśmy, aby Alma Mater była miejscem przyjaznym, otwartym na zmiany i inspirującym zarówno dla studentów jak i kadry.

Chciałbym podziękować wszystkim osobom zaangażowanym w przygotowanie strategii dydaktycznej UMB. Państwa ogromny, trwający wiele miesięcy wysiłek jest nieoceniony. Interdyscyplinarny zespół pozwolił na szersze spojrzenie i dzięki konstruktywnej krytyce wypracował dobre i nieszablonowe praktyki. Znajdą one zastosowanie w dydaktyce. Pragnę zaznaczyć, że jesteśmy otwarci na Państwa sugestie, opinie, uwagi. Nauczanie to w przypadku nauczycieli akademickich ciągłe zmiany i udoskonalanie własnych kompetencji, dostosowywanie się do trendów, rozwijanie sztuki oratorskiej i poznawanie technik cyfrowych. Jesteśmy gotowi na zmiany, aby osiągnąć cel strategiczny: ciągłą poprawę jakości kształcenia.

Mam nadzieję, że dzięki realizacji zaplanowanych w Strategii działań, edukacja na UMB będzie inspiracją do dalszego rozwoju zawodowego i zdobywania nowej wiedzy.



**prof. dr hab. Adrian Chabowski**

Prorektor ds. Kształcenia

Pełnomocnik Rektora ds. Doskonałości Dydaktycznej



## II. Założenia strategii

### 1. Metodyka i organizacja pracy

Prace nad Strategią Doskonałości Dydaktycznej Uczelni rozpoczęły się w listopadzie 2022 r. w ramach projektu pn. „Doskonałość dydaktyczna uczelni” współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

Zarządzeniem Rektora Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku nr 119/2022 z 05.12.2022 r. został powołany Interdyscyplinarny Zespół ds. Doskonałości Dydaktycznej na czele z prof. dr. hab. Adrianem Chabowskim - Prorektorem ds. Kształcenia, Pełnomocnikiem Rektora ds. Doskonałości Dydaktycznej.

### Zespół opracowujący strategię

- Pełnomocnik Rektora ds. Doskonałości Dydaktycznej - Kierownik Projektu
- Liderzy Doskonałości Dydaktycznej – wyróżniający się pracownicy kadry dydaktycznej UMB wybrani w ramach konkursu,
- Liderzy Doskonałości Cyfrowej - wyróżniający się pracownicy kadry dydaktycznej UMB, posiadający doświadczenie w wykorzystaniu cyfrowych narzędzi wspierających dydaktykę,
- Biuro Wsparcia,
- konsultanci firmy MrCertified.

Poszczególne etapy prac konsultowane były z Prodziekanami poszczególnych wydziałów, Kanclerzem, Kwestorką, przedstawicielkami Samorządu Studentów i Doktorantów, Pełnomocniczką Rektora ds. Równości Płci oraz kierownikiem działu IT.

Strategia doskonałości dydaktycznej UMB została opracowana w duchu koncepcji Balanced Scorecard oraz Strategic Management Framework z jednoczesnym wykorzystaniem wielu metod i narzędzi zarządzania strategicznego oraz przywództwa organizacyjnego.

Kierowany przez Prorektora ds. Kształcenia Zespół ds. Doskonałości Dydaktycznej przeprowadził analizę stanu obecnego Uczelni wykorzystując narzędzia zarządzania strategicznego takie jak: PESTEL (Political, Economic, Social, Technological), SWOT (Strengths - silne strony, Weaknesses - słabe strony, Opportunities - szanse, Threats - zagrożenia), Diagram Fishbone (diagram rybiej ości), BM Canvas (Szablon modelu biznesowego).

### Istotne czynniki mające wpływ na zastosowane metody i podejmowane decyzje

- Uczelnia posiada już strategię rozwoju i niniejsza strategia jest strategią obszarową w zakresie kształcenia, uszczegóławiającą i rozwijającą ten obszar.
- Jest to pierwsza strategia UMB w obszarze dydaktyki.
- Ze względu na charakter uczelni (publiczna uczelnia medyczna), nadrzędne nie są cele finansowe, lecz cele w perspektywie klienta, tj. Studenta/Doktoranta, bądź przyszłego Absolwenta, w tym także w zakresie Oferty edukacyjnej oraz Kadry dydaktycznej. W szczególności nadrzędnym celem strategicznym jest Doskonalenie jakości kształcenia.

- Metody i narzędzia z zakresu zarządzania strategicznego wykorzystane w procesie prac warsztatowych dostosowano do specyfiki organizacji i Strategii (jej niebiznesowego charakteru).

## Kluczowe etapy tworzenia niniejszej strategii

- I. Wyłonienie zespołu opracowującego niniejszą strategię.
- II. Pierwsze warsztaty strategiczne:
  - szkolenie z zakresu zarządzania strategicznego,
  - analiza przesłanek podjęcia prac nad Strategią Doskonałości Dydaktycznej,
  - ustalenie planu i zakresu prac,
  - analiza dokumentów strategicznych UMB oraz strategii wybranych uniwersytetów medycznych.
- III. Zebranie danych wejściowych oraz wykonanie szeregu analiz, m.in.: PESTEL, SWOT, Ishikawa Diagram, Business Model Canvas i innych, mających na celu ukazanie:
  - obecnej sytuacji makro- i mikroekonomicznej,
  - obecnego stanu organizacji z różnych perspektyw,
  - identyfikację istotnych trendów rynkowych.
- IV. Dokonanie syntezy wniosków z w/w analiz i wstępnej identyfikacji obszarów strategicznych.
- V. Drugie warsztaty strategiczne:
  - wypracowanie wizji, misji i wartości Uczelni w obszarze dydaktyki,
  - opracowanie wstępnej mapy celów strategicznych,
  - zredukowanie liczby obszarów strategicznych,
  - zaproponowanie wstępnych propozycji mierników realizacji Strategii.
- VI. W ramach trzeciego warsztatu dokonano:
  - finalnego podziału na obszary strategiczne,
  - finalnego ustalenia celów strategicznych,
  - uproszczenia mapy strategii,
  - ustalenia najbardziej odpowiednich mierników dla poszczególnych celów,
  - wyboru i zatwierdzenia propozycji działań oraz ich zgrupowania w przedsięwzięcia strategiczne,
  - weryfikacji Strategii pod kątem:
    - zgodności z wizją i misją uczelni w zakresie kształcenia,
    - spójności ze strategią uczelni,
    - spójności pomiędzy obszarami i celami strategicznymi i operacyjnymi,
    - kompletności w stosunku do wniosków z analiz strategicznych,
    - poprawności metodologicznej, z zastrzeżeniem uwzględnienia specyfiki organizacji, branży oraz istotnych czynników mających wpływ na stosowane metody i podejmowane decyzje.

## Efekty prac

Finalnie, wypracowano:

- I. Strategię Doskonałości Dydaktycznej, polegającą na budowaniu długoterminowej przewagi rynkowej poprzez odpowiedź na pytanie:  
*"Jak możemy jeszcze bardziej udoskonalić naszą dydaktykę?"*



- II. Uproszczoną mapę strategii i wyznaczono nadrzędny cel strategiczny (cel główny), tj. doskonalenie jakości kształcenia.
- III. Wyłoniono 5 obszarów strategicznych:
  - trzy nadrzędne obszary: Kształcenie, Student/Doktorant/Absolwent oraz Nauczyciele Akademicy,
  - dwa obszary wspierające: Wsparcie procesu dydaktycznego oraz Współpraca. Jak wynikało z mapy strategii, to właśnie na tych obszarach uczelnia musi się skupić w pierwszej kolejności, tak aby osiągać sukces w długim horyzoncie czasu. Cele z tych dwóch obszarów mają bezpośredni wpływ na realizację celów nadrzędnych.
- IV. Dla każdego z obszarów strategicznych ustalono cel strategiczny oraz od 3 do 5 celów operacyjnych.
- V. Ustalono mierniki realizacji dla każdego z celów strategicznych oraz operacyjnych.
- VI. Ustalono przedsięwzięcia strategiczne.
- VII. Zachowano należyłą staranność, aby niniejsza strategia została opracowana:
  - w zgodzie z najlepszymi metodami zarządzania strategicznego,
  - w oparciu o wszelkie istotne dane strategiczne,
  - w zgodzie z wizją, misją i wartościami organizacji,
  - w zgodzie z obecną strategią organizacji,
  - w zgodzie z wnioskami z analiz strategicznych,
  - a także w zgodzie z najważniejszymi potrzebami głównych grup interesariuszy organizacji.

## 2. Powiązanie Strategii z innymi dokumentami strategicznymi UMB

### Strategia rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku na lata 2021-2030

Strategia rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku (zwana dalej Strategią rozwoju) jest najważniejszym dokumentem polityki rozwoju Uczelni. Dokument ten określa cele i kierunki rozwoju Uniwersytetu w jego otoczeniu bliższym i dalszym do roku 2030.

Strategia Doskonałości Dydaktycznej na lata 2023-2030 wynika z przyjętej misji Strategii rozwoju, zgodnie z którą: **Misją Uczelni jest służyć społeczeństwu poprzez nowatorskie kształcenie profesjonalnej kadry medycznej, prowadzenie badań naukowych, prac rozwojowych, wdrożeniowych na najwyższym międzynarodowym poziomie oraz rozwój działalności klinicznej zgodnie z postępowaniem wiedzy medycznej.**

W Strategii rozwoju przyjęto trzy główne cele dotyczące prowadzenia dydaktyki i badań naukowych na najwyższym poziomie oraz inwestowaniu w rozwój zawodowy pracowników.

Cele główne:

Cel 1: UMB liderem jakości nauczania

Cel 2: UMB międzynarodową Uczelnią badawczą

Cel 3: UMB Uczelnią przyjazną naukowcom, studentom i pracownikom

Cele horyzontalne:

Cel 1. UMB liderem medycyny wysokiej jakości (*HD Medicine*)

Cel 2. UMB marką rozpoznawalną w kraju i na świecie

### Cel 3. UMB liderem społecznego rozwoju

Strategii Doskonałości Dydaktycznej na lata 2023-2030 wpisuje się w cele założone w Strategii rozwoju, w szczególności w cel główny 1. i cel główny 3.

## Strategia umiędzynarodowienia Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku na lata 2021-2030

Strategia umiędzynarodowienia Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku na lata 2021-2030 stanowi dokument planistyczny będący uszczegółowieniem Strategii rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku na lata 2021-2030, tj. „Cel 1: UMB liderem jakości nauczania” (cel szczegółowy 1.2 Rozwój umiędzynarodowienia) oraz „Cel 2: UMB międzynarodową Uczelnią badawczą” (cel szczegółowy 2.1 Zwiększenie wpływu działalności naukowej uczelni na rozwój światowej nauki oraz 2.2 Wzmocnienie współpracy badawczej z instytucjami naukowymi o wysokiej renomie w skali międzynarodowej).

Zgodnie z założeniami Strategii umiędzynarodowienia, umiędzynarodowienie Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku koncentruje się na czterech celach strategicznych:

- Rozwój oferty UMB i sieci relacji sprzyjającej budowaniu środowiska międzynarodowego,
- Rozbudowa infrastruktury i narzędzi służących wzmocnieniu umiędzynarodowienia UMB,
- Stworzenie zintegrowanej międzynarodowej społeczności akademickiej UMB,
- Wykreowanie międzynarodowej renomy UMB.

Cel pierwszy odnosi się do uzupełnienia oferty studiów o nowe kierunki anglojęzyczne oraz międzynarodowej wymiany naukowej, określa mobilność międzynarodową studentów, międzynarodową współpracę instytucjonalną, zwiększenie obecności dydaktycznej naukowców zagranicznych w procesie kształcenia, podniesienie kwalifikacji oraz poziomu umiędzynarodowienia pracowników administracyjnych i badawczo-dydaktycznych.

Cel drugi obejmuje dostosowanie procesów zarządczych i struktury umożliwiającej wdrażanie umiędzynarodowienia, wzrost zdolności do pozyskiwania środków zewnętrznych oraz budowanie potencjału w zakresie przyjmowania i obsługi zagranicznych studentów, doktorantów, kadry dydaktycznej i naukowej.

Cel trzeci precyzuje rozwój współpracy z zagranicznymi absolwentami, budowanie relacji pomiędzy studentami, pracownikami a studentami i kadrami przyjeżdżającą z zagranicy oraz wskazuje metody podniesienia świadomości w zakresie różnic międzykulturowych.

Cel czwarty wskazuje możliwości promocji międzynarodowej, obecności UMB w rankingach międzynarodowych oraz metod pozyskania akredytacji zagranicznych.

## Uczelniany System Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia

Wdrażanie Uczelnianego Systemu Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia w Uniwersytecie Medycznym w Białymstoku zostało uregulowane Uchwałą Senatu nr 4/2012 z dnia 27.02.2012 r. Uchwała ta wraz ze zmianami wprowadzonymi kolejnymi Uchwałami określa obszary działania i cele Uczelnianego



Systemu Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia, które definiują mechanizmy monitorowania procesu kształcenia i jego doskonalenia oraz określa kompetencje organów uczelni i jej jednostek w tym zakresie.

Uczelniany System Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia stanowi zbiór powiązanych elementów związanych z całym procesem kształcenia studenta i doktoranta mających wpływ na jego właściwy przebieg i wysoką jakość. Obejmuje on studentów wszystkich form, profili i poziomów studiów, doktorantów oraz pracowników UMB. Osiągnięciu ww. celów służy polityka, strategia i procedury zapewnienia jakości kształcenia. Są one osiąmane poprzez zadania realizowane przez Uczelniany Zespół ds. Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia, Wydziałowe Zespoły ds. Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia, Sekcję ds. Planowania i Rozliczania obciążeń Dydaktycznych, Biuro Karier oraz współpracujące jednostki i gremia uczelniane. W skład tych gremiów wchodzi przedstawiciele interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych Uczelni.

Działania systemu są procesem systematycznym oraz wieloaspektowym i podlegają ciągłym zmianom i modyfikacjom, dostosowując się do zmian zachodzących w kształceniu i wymagań dotyczących jego jakości, pociągając za sobą zmiany w przepisach wydziałowych i uczelnianych, a wnioski wynikające z Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia wykorzystane są do tworzenia kultury jakości kształcenia, stałego doskonalenia jakości procesu dydaktycznego i warunków jego realizacji, upowszechniania dobrych praktyk w zakresie jakości kształcenia, prowadzenia właściwej polityki kadrowej, nagradzania pracowników, wspierania innowacji dydaktycznych, realizowania polityki uczelni w zakresie oferty dydaktycznej, promowania idei kształcenia przez całe życie. Ważnym elementem weryfikacji osiągnięcia efektów uczenia się są wyniki ankietyzacji, hospitacji i realizacji działań doskonalących.

### 3. Misja, wizja, wartości

#### **Misja UMB w zakresie dydaktyki**

Kształcenie najlepszych to nasza pasja.

Naszą misją jest odpowiedzialne kształcenie kadry medycznej w oparciu o aktualną wiedzę naukową i nowoczesne metody dydaktyczne.

Przygotowujemy absolwentów do rzetelnego i profesjonalnego wykonywania zadań zawodowych oraz dalszego ustawicznego rozwoju.

Zapewniamy społeczeństwu wysoko wykwalifikowanych specjalistów z zakresu ochrony zdrowia.

#### **Wizja UMB w roku 2030 w zakresie dydaktyki**

Jesteśmy wiodącą uczelnią medyczną w kraju, rozpoznawalną na arenie międzynarodowej, wpływającą na poprawę zdrowia społeczeństwa i zrównoważony rozwój gospodarki poprzez doskonałą działalność dydaktyczną, kompleksową opiekę zdrowotną oraz innowacyjne badania naukowe.

#### **Wartości**

- Odpowiedzialność i współpraca
- Profesjonalizm i doskonałość
- Innowacyjność i rozwój
- Wiedza i kompetencje
- Bezpieczeństwo i szacunek
- Etyczność
- Kreatywność
- Ambicja
- Otwartość

#### 4. Cele strategiczne

Celem głównym Strategii jest **doskonalenie jakości kształcenia**, co realizowane będzie poprzez pięć celów strategicznych, których szczegółowym rozwinięciem są cele operacyjne. Uszczegółowieniem celów operacyjnych są konkretne zadania oraz zidentyfikowane przedsięwzięcia strategiczne.

**Cel 1. Oferta edukacyjna gwarantująca wskazanie UMB jako uczelni pierwszego wyboru wśród kandydatów na studia oraz uczestników innych form kształcenia**

**Cel 2. Wysoko wykwalifikowana i kompetentna kadra prowadząca dydaktykę, tworząca zintegrowaną społeczność Uczelni, zaangażowana w kształcenie na najwyższym poziomie specjalistów z zakresu ochrony zdrowia i opieki zdrowotnej**

**Cel 3. Doskonalenie wsparcia oferowanego kandydatom, studentom, doktorantom i absolwentom Uczelni**

**Cel 4. Umacnianie marki UMB poprzez intensyfikację współpracy krajowej i międzynarodowej w zakresie działalności dydaktycznej**

**Cel 5. Kompetentna kadra wspierająca proces dydaktyczny i infrastruktura spełniająca rosnące oczekiwania dydaktyki**

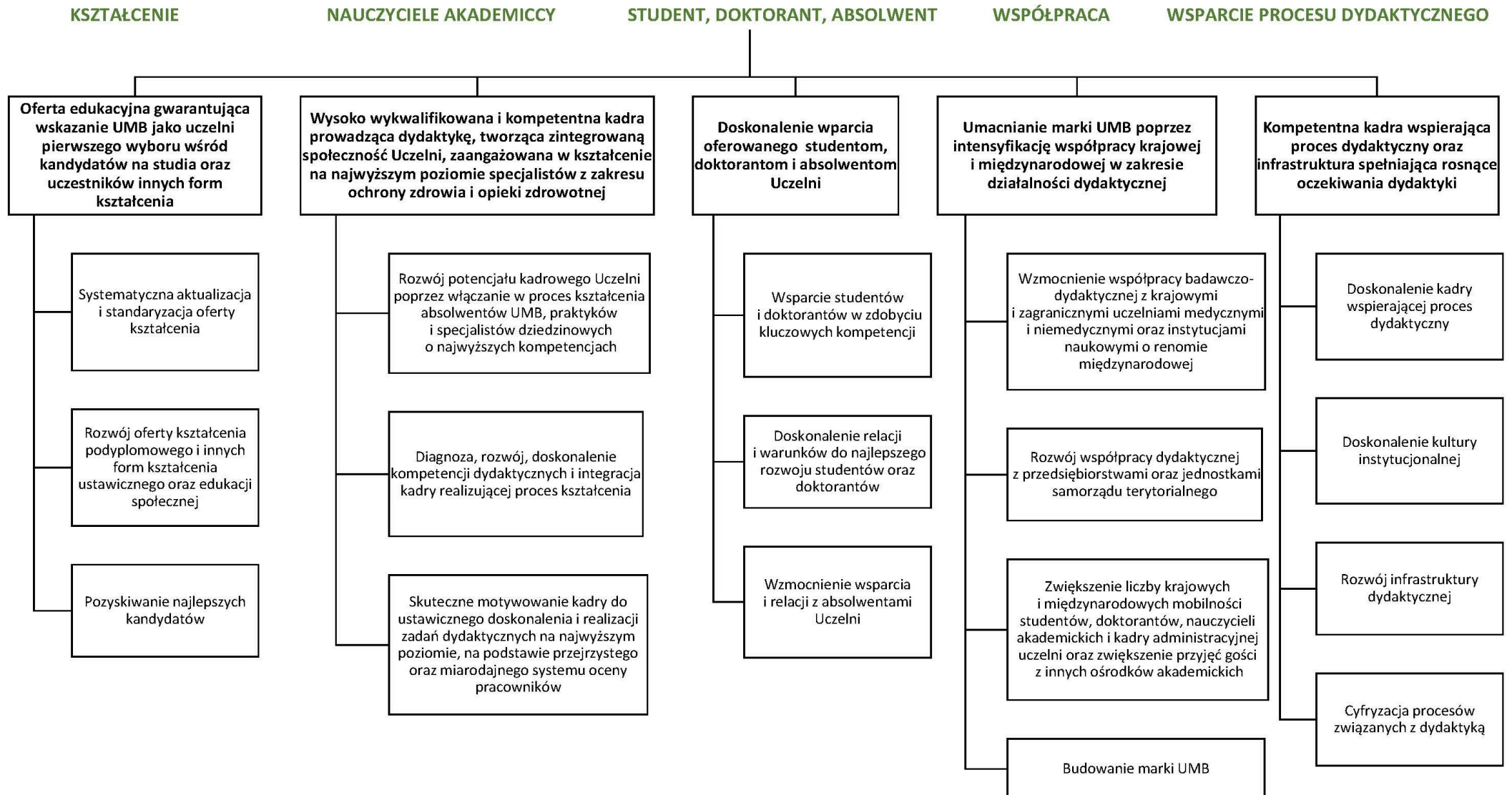
Efekty realizacji celów strategicznych powinny być mierzone:

- liczbą kandydatów na studia przypadających na miejsce,
- liczbą osób, które uzyskały kwalifikacje/kompetencje po zakończeniu udziału w różnych formach kształcenia,
- skłonnością studentów do ponownego wyboru UMB lub polecenia innym studiowania w UMB,
- liczbą globalnych rankingów, w których sklasyfikowano UMB oraz podwyższeniem miejsc rankingowych,
- procentem realizacji Planu Rozwoju Bazy Dydaktycznej,
- liczbą wdrożonych wysokiej jakości procesów informatycznych usprawniających funkcjonowanie Uczelni.

## Wizja UMB w roku 2030 w zakresie dydaktyki:

Jesteśmy wiodącą uczelnią medyczną w kraju, rozpoznawalną na arenie międzynarodowej, wpływającą na poprawę zdrowia społeczeństwa i zrównoważony rozwój gospodarki poprzez doskonałą działalność dydaktyczną, kompleksową opiekę zdrowotną oraz innowacyjne badania naukowe.

### CEL GŁÓWNY: Doskonalenie jakości kształcenia



## 5. Cele operacyjne w poszczególnych obszarach oraz planowane działania



### **OBSZAR: KSZTAŁCENIE**

#### **Cel 1. SYSTEMATYCZNA AKTUALIZACJA I STANDARYZACJA OFERTY KSZTAŁCENIA**

- Badanie rynku pod kątem zapotrzebowania na ofertę edukacyjną i bieżące monitorowanie zmieniającego się zapotrzebowania na rynku pracy poprzez rozwój współpracy z absolwentami i pracodawcami.
- Przygotowywanie programów i uruchomienie nowych kierunków studiów.
- Aktualizacja/modyfikacja/doskonalenie programów studiów w celu zwiększenia ich atrakcyjności i upracticznienia kształcenia oraz dostosowywanie do potrzeb rynkowych.
- Zwiększenie roli otoczenia społeczno–gospodarczego w Radzie Programowej.
- Doskonalenie działania centralnych i wydziałowych systemów zarządzania jakością kształcenia – w tym:
  - poprawa efektywności ankietyzacji,
  - usprawnienie systemu przekazywania informacji o wynikach,
  - zwiększanie świadomości studentów odnośnie istotności ich udziału w doskonaleniu jakości kształcenia,
  - uwzględnianie wyników oceny wykładowców i hospitacji zajęć, w tym zajęć e- learningowych,
  - zwiększenie kontroli jakości prowadzonych zajęć.
- Zwiększenie wykorzystania kształcenia na odległość na rzecz uatrakcyjnienia oferty kształcenia.
- Rozwój metod weryfikacji efektów uczenia się, w tym rozwój egzaminów testowych, pisemnych oraz innych metod sprawdzających umiejętności (np. OSCE, wykorzystanie potencjału platformy edukacyjnej - LMS w zakresie cyfryzacji weryfikacji wiedzy).
- Doskonalenie i rozszerzenie kształcenia mającego na celu rozwój kompetencji komunikacyjnych w praktyce zawodowej.
- Wdrożenie zajęć/fakultetów interprofesjonalnych, łączących na zajęciach studentów z różnych kierunków.

#### **Cel 2. ROZWÓJ OFERTY KSZTAŁCENIA PODYPLOMOWEGO I INNYCH FORM KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO ORAZ EDUKACJI SPOŁECZNEJ**

- Opracowanie i organizacja różnych form kształcenia.
- Promocja uczelni oraz budowanie dobrego wizerunku uczelni jako środowiska eksperckiego w medycynie i nauce, jako organizacji odpowiedzialnej społecznie.
- Rozwój dydaktyki uniwersyteckiej otwartej na nowe grupy odbiorców.

#### **Cel 3. POZYSKIWANIE NAJLEPSZYCH KANDYDATÓW**

- Opracowanie i wdrożenie systemu premiowania najlepszych kandydatów.
- Poszerzenie zakresu kursów przygotowawczych dla kandydatów.

- Rozwój współpracy ze szkołami średnimi w celu promocji oferty kształcenia uczelni z ukierunkowaniem na pozyskiwanie najzdolniejszych maturzystów ze szkół średnich, w szczególności podpisanie umów patronackich o współpracy dydaktycznej.

Stopień osiągnięcia celów w obszarze KSZTAŁCENIE może być badany poprzez następujące mierniki:

- liczba nowych kierunków studiów,
- liczba zmodyfikowanych programów kształcenia i programów studiów,
- liczba pozycji nowej oferty (studiów podyplomowych, szkoleń, kursów itp.) w kształceniu ustawicznym,
- liczba zrekrutowanych słuchaczy studiów podyplomowych i uczestników krótkich form kształcenia ustawicznego (uczestnicy spoza UMB),
- liczba kandydatów na jedno miejsce.



## OBSZAR: NAUCZYCIELE AKADEMICKY

### **Cel 1.      ROZWÓJ POTENCJAŁU KADROWEGO UCZELNI POPRZEC WŁĄCZANIE W PROCES KSZTAŁCENIA ABSOLWENTÓW UMB, PRAKTYKÓW I SPECJALISTÓW DZIEDZINOWYCH O NAJWYŻSZYCH KOMPETENCJACH**

- Wypracowanie atrakcyjnych warunków finansowych oraz organizacyjnych do podejmowania działalności dydaktycznej przez pracowników Uczelni oraz osoby spoza kadry UMB, w tym z kraju i zagranicy.
- Określenie warunków dotyczących zatrudniania nauczycieli akademickich na umowy obejmujące jedynie okres prowadzenia zajęć.
- Aktywne poszukiwanie kadry z potencjałem, zwłaszcza wśród studentów/ absolwentów i kontaktowanie ich z potencjalnymi pracodawcami w UMB i jednostkach podległych
- Zatrudnienie absolwentów UMB z największym potencjałem w grupie nauczycieli akademickich na etatach dydaktycznych i dydaktyczno-naukowych.
- Monitoring specjalistów/ekspertów dziedzinowych spoza nauczycieli akademickich UMB i zatrudnianie ich do prowadzenia zajęć ze studentami.

### **Cel 2. DIAGNOZA, ROZWÓJ, DOSKONALENIE KOMPETENCJI DYDAKTYCZNYCH ORAZ INTEGRACJA KADRY REALIZUJĄCEJ PROCES KSZTAŁCENIA**

- Opracowanie i wdrożenie systemu monitorującego potrzeby poszczególnych jednostek i pracowników akademickich oraz realizację w zakresie podnoszenia kompetencji dydaktycznych oraz zawodowych.
- Przygotowanie programu rozwoju kadry, w tym oferty szkoleń/innych form podnoszących kompetencje i kwalifikacje dydaktyczne oraz zawodowe, ze szczególnym uwzględnieniem zajęć z komunikacji ze studentem i pacjentem, grywalizacji, zajęć z symulacji medycznej i egzaminowania standaryzowanego (ustawiczne doskonalenie zawodowe).
- Pobudzenie aktywności kadry dydaktycznej w zakresie udziału w konferencjach i innych wydarzeniach związanych z zagadnieniami metodycznymi i dydaktycznymi.



- Opracowanie i wdrożenie ścieżki adaptacji nowo zatrudnionych pracowników realizujących proces dydaktyczny (*onboarding*).
- Przygotowanie kadry do prowadzenia zajęć w j. angielskim z uwzględnieniem języka specjalistycznego i aspektów wielokulturowości.
- Wsparcie dla nauczycieli w identyfikowaniu mocnych i słabych stron w ich umiejętnościach metodycznych i cyfrowych.
- Prowadzenie cyklicznych konkursów na Liderów Doskonałości Dydaktycznej i Liderów Doskonałości Cyfrowej.
- Zbudowanie zespołu tutorów i mentorów oraz ich dalszy rozwój.
- Zbudowanie systemu hospitacji koleżeńskich prowadzonych przez Liderów i innych doświadczonych dydaktyków dla zainteresowanych nauczycieli akademickich (odwrócona hospitacja, *peer to peer learning*).
- Prowadzenie bazy wiedzy związanej z kompetencjami dydaktycznymi, zawierającej m.in. literaturę, materiały dotyczące doskonałości dydaktycznej, dobre praktyki, informacje o szkoleniach, webinarach.
- Upowszechnianie dobrych praktyk i dzielenie się wiedzą w zakresie nowoczesnych metod symulacyjnych i cyfrowych.
- Ciągła aktualizacja standaryzacji kształcenia i stosowanie nowoczesnych metod dydaktycznych.
- Powołanie jednostki koordynującej działania dotyczące doskonalenia dydaktyki.

**Cel 3. SKUTECZNE MOTYWOWANIE KADRY DO USTAWICZNEGO DOSKONALENIA I REALIZACJI ZADAŃ DYDAKTYCZNYCH NA NAJWYŻSZYM POZIOMIE, NA PODSTAWIE PRZEJRZYSTEGO ORAZ MIARODAJNEGO SYSTEMU OCENY PRACOWNIKÓW**

- Opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania kadrą akademicką prowadzącą dydaktykę na Uczelni i powiązanie ze ścieżką awansu dydaktycznego (aktualizacja systemu wynagradzania i systemu oceniania i motywowania powiązanego m.in. z realizacją celów strategicznych z uwzględnieniem promowania nauczycieli akademickich posiadających specjalizacje, dodatkowe potwierdzone kwalifikacje/kompetencje np. certyfikaty potwierdzające nabycie kompetencji/kwalifikacji zawodowych, dyplomy ukończenia studiów podyplomowych).
- Opracowanie i przeprowadzenie ankiety ewaluacyjnej oceniającej satysfakcję z warunków pracy/motywacji do pracy.
- Stworzenie systemu wewnętrznych grantów dydaktycznych w tym zorganizowanie konkursu na nowatorskie działania w zakresie dydaktyki.

Stopień osiągnięcia celów w obszarze NAUCZYCIELE AKADEMICKY może być badany poprzez następujące mierniki:

- liczba absolwentów UMB zatrudnionych w grupie nauczycieli akademickich na stanowiskach dydaktycznych i badawczo-dydaktycznych (etaty, umowy zlecenia; dotyczy absolwentów kończących uczelnię w 3 ostatnich latach liczonych do roku ukończenia uczelni),
- liczba specjalistów/ekspertów dziedzinowych z zagranicy prowadząca zajęcia ze studentami (etaty, umowy zlecenia),
- średnia liczba szkoleń przypadająca na nauczyciela akademickiego prowadzącego dydaktykę w roku,

- badanie satysfakcji dotyczące zmian w zakresie systemu wynagradzania, oceniania i motywowania.



## OBSZAR: STUDENT, DOKTORANT, ABSOLWENT

### Cel 1. WSPARCIE STUDENTÓW I DOKTORANTÓW W ZDOBYCIU KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

- Kształtowanie warunków do zindywidualizowanego procesu kształcenia, w tym programu mentoringu i tutoring dla studentów i doktorantów oraz dostosowywanie liczebności grup.
- Organizacja programu zajęć wyrównawczych/wspierających rozwój studentów i doktorantów.
- Badanie potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji studentów i doktorantów.
- Rozwój kompetencji w zakresie współpracy i komunikacji interpersonalnej oraz międzykulturowej.
- Zawieranie nowych umów i porozumień międzynarodowych obejmujących mobilności studentów i doktorantów.
- Zmniejszenie dysproporcji pomiędzy wydziałami w zakresie realizacji mobilności międzynarodowych.
- Realizacja działań *peer teaching* czyli wzajemnego uczenia się, również z udziałem studentów zagranicznych.
- Działania mające na celu ukierunkowanie studentów i doktorantów tak, by byli oni współodpowiedzialni za proces kształcenia.
- Poszerzenie oferty studenckich kół naukowych.

### Cel 2. DOSKONALENIE RELACJI I WARUNKÓW DO NAJLEPSZEGO ROZWOJU STUDENTÓW ORAZ DOKTORANTÓW

- Opracowanie i wdrożenie nowych ankiet dotyczących warunków studiowania.
- Rozwój wsparcia w zakresie pomocy psychologicznej.
- Rozwój form wsparcia dla studentów i doktorantów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.
- Stworzenie forum zgłaszania pomysłów związanych ze studiowaniem na UMB.
- Rozwój infrastruktury podnoszącej komfort studiowania.
- Poszerzenie zakresu funkcjonowania *Welcome Centre*.
- Poszerzenie oferty eventów skierowanych do całej wspólnoty akademickiej.
- Rozwój ścieżek adaptacji dla nowoprzyjętych studentów i doktorantów (*onboarding*).

### Cel 3. WZMOCNIENIE WSPARCIA I RELACJI Z ABSOLWENTAMI UCZELNI

- Włączenie absolwentów w gremia organizacyjne uczelni.
- Podjęcie skoordynowanych działań mających na celu integrację środowiska absolwentów UMB i zbudowanie trwałych relacji z absolwentami.
- Angażowanie absolwentów do działań promocyjnych, na przykład powołanie ambasadorów uczelni spośród absolwentów.

Stopień osiągnięcia celów w obszarze STUDENT/DOKTORANT/ABSOLWENT może być badany poprzez następujące mierniki:

- liczba studentów i doktorantów, która podniosła kompetencje po zakończeniu udziału w różnych formach dokształcania np. szkolenie, wizyta studyjna, staż,
- liczba aktywnych studentów / doktorantów w kołach naukowych,
- liczba opracowanych i wdrożonych ankiet skierowanych do studentów i doktorantów, mających na celu zbadanie ich potrzeb,
- odsetek zrekrutowanych doktorantów, studentów, którzy wzięli udział w ścieżkach *onboardingu*,
- liczba opracowanych i wdrożonych modeli współpracy z absolwentami.



## OBSZAR: WSPÓŁPRACA

### **Cel 1. WZMOCNIENIE WSPÓŁPRACY BADAWCZO-DYDAKTYCZNEJ Z KRAJOWYMI I ZAGRANICZNYMI UCZELNIAMI MEDYCZNYMI I NIEMEDYCZNYMI ORAZ INSTYTUCJAMI NAUKOWYMI O RENOMIE MIĘDZYNARODOWEJ**

- Współpraca ze szpitalami w celu poszerzenia bazy kształcenia klinicznego.
- Prowadzenie wspólnych przewodów doktorskich.
- Wspólne prowadzenie badań i realizacja projektów oraz przygotowywanie wspólnych publikacji.
- Zwiększenie potencjału badawczego uczelni, który będzie wpływał na lepszą jakość dydaktyki.
- Współpraca z niemedycznymi uczelniami z regionu i Polski oraz zacieśnienie współpracy z uczelniami z Białegostoku.
- Wspólna realizacja działań interdyscyplinarnych (np. interdyscyplinarne konferencje we współpracy z uczelniami niemedycznymi).
- Pozyskiwanie środków zewnętrznych, które warunkowałyby współpracę z innymi podmiotami.
- Zwiększenie liczby złożonych wniosków o dofinansowanie przygotowanych we współpracy z ośrodkami akademickimi, placówkami medycznymi z kraju i zagranicy.
- Zawieranie nowych umów międzynarodowych z uczelniami z czołowych miejsc globalnych rankingów szkół wyższych.
- Intensyfikacja współpracy w ramach już zawartych umów.
- Zwiększenie portfolio różnego typu realizowanych projektów przez uczelnię (dydaktycznych, infrastrukturalnych, edukacyjnych, szkoleniowych, promocyjnych, badawczych) realizowanych samodzielnie, jak i w partnerstwie.

## **Cel 2. ROZWÓJ WSPÓŁPRACY DYDAKTYCZNEJ Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI ORAZ JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

- Definiowanie kompetencji absolwentów oczekiwanych przez otoczenie społeczno-gospodarcze.
- Wzmocnienie współpracy z pracodawcami i wywarcie realnego wpływu na kształtowanie treści programowych, uwzględnianie opinii pracodawców.
- Rozwój kształcenia praktycznego – intensyfikacja współpracy z podmiotami zewnętrznymi/pracodawcami.
- Nowe umowy / porozumienia / listy intencyjne z jednostkami samorządu terytorialnego, otoczeniem lokalnym (fundacje, stowarzyszenia i inne), szpitalami i ośrodkami zdrowia.
- Pogłębienie już istniejących form współpracy z przedsiębiorstwami i szpitalami w zakresie dydaktyki.
- Zwiększenie liczby złożonych wniosków o dofinansowanie przygotowanych we współpracy z prywatnymi podmiotami z kraju i zagranicy.
- Zawieranie nowych umów o współpracy z biznesem (w szczególności w zakresie dydaktyki).
- Włączanie przedstawicieli przedsiębiorstw oraz jednostek samorządu terytorialnego (JST) w prace różnych zespołów działających na UMB, w tym odpowiedzialnych za zmiany w dydaktyce.

## **Cel 3. ZWIĘKSZENIE LICZBY KRAJOWYCH I MIĘDZYNARODOWYCH MOBILNOŚCI STUDENTÓW, DOKTORANTÓW, NAUCZYCIELI AKADEMICKICH I KADRY ADMINISTRACYJNEJ UCZELNI ORAZ ZWIĘKSZENIE PRZYJĘĆ GOŚCI Z INNYCH OŚRODKÓW AKADEMICKICH**

- Zawieranie nowych umów, których przedmiotem będą mobilności krajowe i międzynarodowe studentów, doktorantów, nauczycieli akademickich oraz kadry administracyjnej.
- Zwiększenie liczby przyjmowanych gości na UMB z innych ośrodków akademickich i podmiotów prywatnych, w tym w celu prowadzenia wykładów i zajęć gościnnych oraz wspólnych projektów dydaktycznych i badawczych.
- Zwiększenie liczby mobilności naukowców i dydaktyków UMB w celu prowadzenia zajęć dydaktycznych w innych ośrodkach akademickich (np. w ramach Programu Erasmus Plus czy w ramach środków Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej).

## **Cel 4. BUDOWANIE MARKI UMB**

- Szersza realizacja działań promocyjnych ukierunkowanych na pozyskanie najlepszych kandydatów, również w wymiarze międzynarodowym oraz poprzez obecność uczelni w *social mediach*.
- Rozszerzenie promocji Uczelni na poziomie szkół średnich.
- Rozszerzenie współpracy na szkoły średnie spoza regionu.
- Wzmocnienie promocji uczelni w mediach społecznościowych ze szczególnym uwzględnieniem roli absolwentów ostatnich lat oraz bieżących studentów.
- Intensyfikacja działań promocyjnych w Polsce i za granicą, w tym poprzez udział w targach edukacyjnych.

- Wspieranie rozwoju Centrum Wolontariatu UMB i działalności innych organizacji związanych z uczelnią.
- Zwiększenie liczby inicjatyw i akcji skierowanych do społeczności lokalnych oraz kandydatów na studia.
- Pozyskiwanie środków zewnętrznych na działania promocyjne (np. z Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej).
- Intensyfikacja działań mających na celu pozyskiwanie akredytacji krajowych i zagranicznych.
- Działania zmierzające do uzyskania wyróżniającej akredytacji programowej.
- Intensyfikacja działań mających na celu zindeksowanie UMB w rankingach międzynarodowych.

Stopień osiągnięcia celów w obszarze WSPÓŁPRACA może być badany poprzez następujące mierniki:

- liczba podpisanych umów bilateralnych z krajowymi i zagranicznymi uczelniami oraz instytucjami naukowymi,
- liczba pozyskanych wniosków o dofinansowanie (różnego typu – badawczych, dydaktycznych, promocyjnych i innych) złożonych we współpracy z krajowymi i zagranicznymi uczelniami, instytucjami naukowymi, placówkami medycznymi oraz podmiotami prywatnymi,
- liczba podpisanych umów o współpracy i innego typu porozumień dotyczących dydaktyki z przedsiębiorstwami (w tym ze szpitalami i ośrodkami zdrowia) oraz JST,
- liczba zagranicznych naukowców/expertów prowadzących wykłady lub zajęcia gościnnie na UMB,
- liczba mobilności pracowników akademickich UMB związanych z reprezentowaniem UMB w formie prowadzenia zajęć dydaktycznych w innych uczelniach,
- liczba mobilności studentów, doktorantów w celu odbycia praktyki, szkolenia lub stażu,
- liczba globalnych rankingów, w których sklasyfikowano UMB,
- liczba nowych lub odnowionych akredytacji zagranicznych,
- uruchomienie nowych kanałów komunikacji.



## OBSZAR: WSPARCIE PROCESU DYDAKTYCZNEGO

### Cel 1. DOSKONALENIE KADRY WSPIERAJĄCEJ PROCES DYDAKTYCZNY

- Opracowanie i wdrożenie ścieżki adaptacji nowo zatrudnionych pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.
- Organizowanie szkoleń, warsztatów, wizyt studyjnych i innych form rozwijających kompetencje zarówno zawodowe jak i miękkie np. umiejętności interpersonalne.
- Rozwój zaplecza informatyczno-technicznego i kompetencji cyfrowych.
- Rozwijanie płacowego i pozapłacowego systemu motywacyjnego powiązanego z realizacją celów strategii.
- Poprawa efektywności obsługi procesu kształcenia.

### Cel 2. DOSKONALENIE KULTURY INSTYTUCJONALNEJ

- Audyt kultury organizacyjnej (interesariusze w tym: pracownicy, studenci, statutowe władze Uczelni).
- Audyt aktów prawnych dotyczących kształcenia na Uczelni.
- Tworzenie przyjaznej przestrzeni do poprawy komfortu pracy i studiowania (np. pomieszczenia socjalno-bytowe, miejsca sprzyjające *work-life balance*).
- Wypracowanie mechanizmów zwiększających skuteczność komunikacji w Uczelni, m.in. inicjatywy integrujące społeczność UMB, wspólne szkolenia w zakresie przywództwa, pracy i komunikacji w zespole.
- Opracowanie zasad współpracy i organizacja cyklicznych spotkań przedstawicieli nauczycieli akademickich z władzami Uczelni, jak również ze studentami/przedstawicielami studentów/absolwentami.
- Zapewnienie wsparcia w zakresie poradnictwa psychologicznego nauczycielom akademickim i kadrze wspierającej dydaktykę („trudny” student, wypalenie zawodowe, konflikty w pracy).
- Poszerzenie pakietu świadczeń pozapłacowych (m. in. pakiety medyczne, zajęcia rekreacyjno-sportowe, bilety do kina, teatru, kupony do księgarni, dofinansowanie studiów podyplomowych i szkoleń, itp.).
- Organizacja zajęć sportowych dedykowanych pracownikom, umożliwienie grupom pracowników preferencyjnego korzystania z zaplecza sportowego UMB.
- Wspieranie różnych form wypoczynku dla dzieci pracowników w okresie ferii zimowych/wakacji.
- Działania na rzecz rozwoju kultury instytucjonalnej w szczególności usprawnienie przepływu informacji, poprawa efektywnego współdziałania, precyzyjny podział zadań i unikanie dublowania zadań, przeciwdziałanie „silosowości” myślenia i działania.

### **Cel 3. ROZWÓJ INFRASTRUKTURY DYDAKTYCZNEJ**

- Realizacja Planu Rozwoju Bazy Dydaktycznej, Klinicznej i Naukowo-Badawczej UMB do roku 2030 (w tym: Centrum Dydaktyki Przedklinicznej, Centrum Nowoczesnych Technik Kształcenia, modernizacja trzech budynków dydaktycznych UMB: Collegium Primum, Collegium Universum, Collegium Integratio).
- Sukcesywne doposażanie jednostek w sprzęt dydaktyczny.
- Stałe wzbogacanie zasobów biblioteki uniwersyteckiej.
- Modernizacja i rozwój infrastruktury, w tym wymiana i modernizacja urządzeń na rzecz zielonej transformacji (np. energooszczędne).
- Dążenie do integracji systemów IT.
- Rozwijanie i wdrożenie nowych narzędzi usprawniających komunikację np. media społecznościowe.

### **Cel 4. CYFRYZACJA PROCESÓW ZWIĄZANYCH Z DYDAKTYKĄ**

- Rozwój i poszukiwanie nowych narzędzi informatycznych wspierających obsługę procesów związanych z dydaktyką oraz szkolenia podnoszące kompetencje w tym zakresie.
- Badania satysfakcji i ewaluacja wdrażanych systemów i narzędzi.
- Zapewnienie kontynuacji wykorzystania LMS preferowanego przez użytkowników.
- Promocja/propagowanie cyfryzacji i wykorzystywanie narzędzi IT oraz kształcenia na odległość.



- Rozwój i profesjonalizacja kształcenia na odległość (KNO) celem zwiększenia udziału zajęć online w kształceniu, w tym zajęć z wykładowcami z innych ośrodków poprzez:
  - rozwój elektronicznego egzaminowania,
  - rozwój mechanizmów/procedur monitorowania zajęć prowadzonych online, asynchronicznych,
  - uatrakcyjnianie dostępnych materiałów cyfrowych / wprowadzenie konkursu na metodycznie poprawne, aktywizujące materiały cyfrowe dla studentów,
  - certyfikacja pracowników w ramach kształcenia na odległość.
- Działania na rzecz zapewnienia i poprawy bezpieczeństwa informatycznego.

Stopień osiągnięcia celów w obszarze WSPARCIE PROCESU DYDAKTYCZNEGO może być badany poprzez następujące mierniki:

- średnia liczba szkoleń przypadająca na pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w roku,
- liczba zaktualizowanych systemów motywacyjnych,
- liczba opracowanych i wdrożonych badań satysfakcji kadry akademickiej prowadzącej zajęcia dydaktyczne pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, studentów, władz Uczelni,
- procent realizacji Planu Rozwoju Bazy Dydaktycznej,
- liczba opracowanych i wdrożonych systemów certyfikacji w zakresie kształcenia na odległość.

## 6. Przedsięwzięcia strategiczne

- Centrum Doskonałości Dydaktycznej (CDD)
- Opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania kadrą akademicką, umożliwiającego pozyskanie i utrzymanie kompetentnych pracowników, zaangażowanych do realizacji powierzonych im zadań dydaktycznych i organizacyjnych
- Opracowanie i wdrożenie modelu współpracy z absolwentami
- Realizacja Planu Rozwoju Bazy Dydaktycznej
- Opracowanie i wdrożenie systemu certyfikacji kompetencji związanych z KNO
- Utworzenie centrum egzaminowania

## 7. Wdrożenie Strategii

Strategia Doskonałości Dydaktycznej Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku jest dokumentem planistycznym, który określa kierunki rozwoju w zakresie dydaktyki w perspektywie czasowej do roku 2030. Jest to ogólnouczelniany dokument strategiczny, który koresponduje z już wdrażanymi: Strategią Rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku na lata 2021-2030 i Strategią Umiejdzynarodowienia Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku na lata 2021-2030.

Nadzór nad wdrażaniem Strategii będzie pełnił Rektor Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku, w porozumieniu z Pełnomocnikiem ds. Doskonałości Dydaktycznej – Prorektorem ds. Kształcenia, Prorektorem ds. Nauki i Rozwoju oraz Pełnomocnikiem Rektora ds. Współpracy Międzynarodowej i Kanclerzem. Strategia wskazuje na konieczność powołania nowej jednostki w strukturze Uczelni, tj. Centrum Doskonałości Dydaktycznej, które będzie odpowiedzialne za koordynację działań związanych z wdrożeniem Strategii i za realizację przedsięwzięć strategicznych oraz monitorowanie Strategii.

Centrum będą wspierać Liderzy Doskonałości Dydaktycznej i Cyfrowej w formule Rady Doskonałości, natomiast nadzór merytoryczny realizowany będzie przez Pełnomocnika ds. Doskonałości Dydaktycznej – Prorektora ds. Kształcenia. Realizacja celów operacyjnych w poszczególnych obszarach będzie wymagała wspólnego zaangażowania i współpracy jednostek administracyjnych. Kierownicy działów administracyjnych: Działu Spraw Pracowniczych (DSP), Działu Projektów Pomocowych (DPP), Działu Współpracy Międzynarodowej (DWM), Promocji i Rekrutacji, Informatyki, Spraw Studenckich, Dziekanatów, Dział ds. Klinicznych i Szkolenia Zawodowego, Sekcji ds. planowania odpowiedzialni będą za operacjonalizację Strategii, tak aby zapewnić realizację celów Strategii w ramach bieżącej działalności Uczelni poprzez planowanie, monitorowanie i optymalizowanie poszczególnych procesów z uwzględnieniem zapisów Strategii.

Organem odpowiedzialnym za kwestie finansowe wdrażania Strategii będzie Kwestor Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku. Kwestor będzie jednostką decyzyjną w zakresie potwierdzania finansowania poszczególnych przedsięwzięć. Harmonogramy rzeczowo-finansowe będą opracowywane na bieżąco w odniesieniu do poszczególnych inicjatyw będących elementami Strategii, w zależności od możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego. Przykładowe potencjalne źródła finansowania: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej, środki unijne np. w ramach programu Erasmus+, koszty bieżące UMB, opłaty za świadczone usługi edukacyjne.

Planowane jest składanie rocznych raportów do Rektora Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku z realizacji Strategii. Ilościowy i jakościowy monitoring realizacji Strategii pozwoli cyklicznie określać postęp prac oraz na bieżąco korygować odchylenia od założonego planu. Ewaluacja *on-going* strategii będzie przeprowadzana raz w roku, na podstawie rocznego raportu z realizacji Strategii oraz na podstawie postępów w osiąganiu wskaźników Strategii.

Dwa razy w roku odbędą się spotkania władz Uczelni z Radą Doskonałości. W wyniku tych spotkań, na podstawie wyników płynących z monitoringu i ewaluacji realizacji strategii, mogą zostać podjęte decyzje o ewentualnej modyfikacji założeń Strategii, w tym również dotyczące wprowadzenia nowych działań bądź dokonania zmian w obrębie działań, mierników czy innych elementów Strategii.

O sukcesie we wdrażaniu Strategii w dużej mierze zadecyduje zaangażowanie wszystkich grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Efektywna realizacja Strategii uwarunkowana jest zapewnieniem skutecznej wymiany informacji pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami oraz właściwej promocji i komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi. Informacje z wdrażania Strategii będą na bieżąco komunikowane poprzez media uczelniane np. stronę internetową, uczelniane media społecznościowe, publikacje w mediach, mailing.

## 8. Załączniki:

### 8.1 Analiza SWOT

### 8.2 Analiza ryzyka

## 8.1. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki poziom kształcenia</li> <li>• Wysoka zdawalność egzaminu LEK i LDEK, wysokie pozycje studentów pod względem osiągniętych wyników w tych egzaminach</li> <li>• Uznawalność dyplomu UMB na całym świecie</li> <li>• Ciągły rozwój i doskonalenie oferty dydaktycznej</li> <li>• Posiadanie kompetentnej kadry akademickiej z bogatym doświadczeniem międzynarodowym</li> <li>• Dysponowanie przez uczelnię nowoczesną bazą naukowo-dydaktyczną i kliniczną oraz wyposażeniem i aparaturą</li> <li>• Bardzo dobra dostępność do elektronicznych podręczników i baz danych</li> <li>• Obecność w rankingach międzynarodowych i posiadanie prestiżowych akredytacji zagranicznych</li> <li>• Szeroka oferta mobilności międzynarodowych dla studentów i doktorantów</li> <li>• Stale rosnący poziom umiędzynarodowienia dydaktyki</li> <li>• Rozwój narzędzi wspierających procesy dydaktyczne</li> <li>• Szeroka oferta studenckich kół naukowych</li> <li>• Możliwość realizacji badań na najwyższym światowym poziomie</li> <li>• Skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych</li> <li>• Liczne umowy o współpracy z podmiotami krajowymi i zagranicznymi, nie tylko uczelniami, ale też biznesem, szkołami średnimi, podmiotami leczniczymi i ośrodkami zdrowia, instytucjami otoczenia lokalnego</li> <li>• Liczne inicjatywy i akcje skierowane do społeczności lokalnych, w tym z zakresu profilaktyki i edukacji zdrowotnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wymagający modyfikacji system promowania najlepszych kandydatów na studia</li> <li>• Brak możliwości finansowych i lokalowych dla zapewnienia prowadzenia części zajęć praktycznych w odpowiednio małych grupach</li> <li>• Niewystarczające wsparcie dla studentów w zakresie m. in.: kompetencji społecznych, wzbogacenia oferty zajęć praktycznych oraz uwzględnienia specjalnych potrzeb edukacyjnych</li> <li>• Niska wypełnialność ankiet studenckich i brak skutecznych narzędzi pozyskania informacji zwrotnej od studentów</li> <li>• Słabe utożsamianie się studentów i pracowników z uczelnią</li> <li>• Niedoskonały system monitorowania losów absolwenta i wymagań rynku pracy</li> <li>• Niewykorzystany potencjał relacji z absolwentami UMB</li> <li>• Wąska oferta studiów podyplomowych</li> <li>• Rosnąca średnia wieku nauczycieli akademickich</li> <li>• Niewystarczające przygotowanie nauczycieli akademickich do prowadzenia zajęć dydaktycznych w kontekście rosnących potrzeb studentów oraz wyzwań związanych z dynamicznym rozwojem narzędzi i metod dydaktycznych - brak wyspecjalizowanej jednostki koordynującej działania z zakresu rozwoju kompetencji i kwalifikacji oraz wsparcia metodycznego i pedagogicznego</li> <li>• Niska mobilność międzynarodowa w zakresie dydaktyki</li> <li>• Ograniczona liczba dydaktyków posługująca się językiem angielskim na poziomie umożliwiającym kształcenie studentów zagranicznych</li> <li>• Niska atrakcyjność warunków zatrudnienia dla kadry akademickiej z zagranicy</li> <li>• Polityka zarządzania pracownikami, w tym: system wynagradzania, awansów i motywowania pracowników prowadzących dydaktykę, zatrudnianie pracowników prowadzących dydaktykę na niepełne okresy roku kalendarzowego</li> <li>• Ograniczone możliwości finansowania szkoleń i rozwoju kadry ze środków własnych Uczelni</li> <li>• Mało elastyczna struktura organizacyjna, nieprecyzyjny podział kompetencji, dublowanie zadań i „silosowość” myślenia, skomplikowane procedury biurowe oraz brak kultury współpracy i współdzielenia się doświadczeniem</li> <li>• Niewystarczające wsparcie w zakresie: rozwiązywania problemów pedagogicznych, pracy z „trudnym studentem”, rozwiązywania problemów i konfliktów pojawiających się w trakcie zajęć, radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych</li> <li>• Brak możliwości sprostania stale rosnącym potrzebom w zakresie rozwoju bazy dydaktycznej w tym sprzętu IT</li> <li>• Niewykorzystany potencjał we współpracy w aspekcie dydaktycznym z lokalnymi uczelniami z Białegostoku i woj. podlaskiego, w szczególności z Uniwersytetem w Białymstoku i Politechniką Białostocką oraz z pracodawcami w regionie</li> </ul>

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stale rosnące zapotrzebowanie na absolwentów kierunków medycznych</li> <li>• Zapotrzebowanie na:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– kierunki studiów unikatowe w skali krajowej i ponadnarodowej</li> <li>– nowe kierunki anglojęzyczne, w tym w Szkole Doktorskiej</li> <li>– nowoczesne kierunki w kształceniu podyplomowym</li> <li>– kształcenie specjalizacyjne, wyrównawcze i przygotowawcze</li> </ul> </li> <li>• Otwartość społeczeństwa na kształcenie przez całe życie</li> <li>• Podaż kompetentnej, wykszcolonej kadry medycznej na rynku pracy</li> <li>• Współpraca z interesariuszami zewnętrznymi, w tym ośrodkami krajowymi i zagranicznymi</li> <li>• Rozwój kształcenia na odległość ułatwiający pozyskiwanie specjalistów/wykładowców spoza UMB, w tym z zagranicznych</li> <li>• Rekrutacja studentów z nowych kierunków geograficznych</li> <li>• Rozwój cyfryzacji dydaktyki i materiałów dydaktycznych</li> <li>• Informatyzacja i upowszechnianie wykorzystania narzędzi technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (TIK)</li> <li>• Rozwój telemedycyny</li> <li>• Rozwój dydaktyki opartej o sztuczną inteligencję</li> <li>• Rozwój mediów społecznościowych i innych nowoczesnych form promocji</li> <li>• Rozbudowa i modernizacja infrastruktury w szpitalach i klinikach</li> <li>• Dostępność zewnętrznych środków finansowania rozwoju dydaktyki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niestabilne, często zmieniające się przepisy prawne</li> <li>• Rosnąca konkurencja ze strony uczelni prywatnych oraz publicznych uczelni niemedycznych kształcących na kierunkach medycznych (lekarski, pielęgniarstwo, fizjoterapia, ratownictwo medyczne itp.)</li> <li>• Rosnąca konkurencja między uczelniami, w szczególności o najlepszych kandydatów przy jednocześnie coraz niższym poziomie kandydatów na studia</li> <li>• Zmiany demograficzne i prognozowane zmniejszanie się liczby potencjalnych studentów</li> <li>• Niekorzystne warunki finansowe zatrudniania (wynagrodzenia w budżetówce coraz mocniej oddalają się od średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw)</li> <li>• Niekorzystna relacja wynagrodzeń dydaktyków w stosunku do wynagrodzeń rynkowych, rozbieżności w zakresie wynagradzania za pracę naukową i dydaktyczną na niekorzyść dydaktyków</li> <li>• Brak zastępowalności pokoleniowej dydaktyków (luka pokoleniowa)</li> <li>• Emigracja kadry medycznej</li> <li>• Dynamicznie zmieniające się potrzeby i oczekiwania studentów (np. w zakresie digitalizacji)</li> <li>• Brak poczucia odpowiedzialności studentów za proces kształcenia i wyniki (często przerzucanie odpowiedzialności za niepowodzenie na uczelnię i wykładowców)</li> <li>• Oparcie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym o indywidualne relacje, które nie przekładają się na poziom instytucji</li> <li>• Uzależnienie działań rozwojowych Uczelni od pozyskania środków zewnętrznych</li> <li>• Brak środków z Krajowego Planu Odbudowy, zagrażający realizacji kluczowych przedsięwzięć zaplanowanych w zakresie rozwoju bazy dydaktycznej Uczelni</li> <li>• Niekontrolowany rozwój sztucznej inteligencji i jej nieetyczne wykorzystanie</li> <li>• Wojna na Ukrainie w kontekście lokalizacji Białegostoku na ścianie wschodniej</li> <li>• Ograniczenia w dostępności komunikacyjnej Białegostoku</li> <li>• Zmiany klimatu i konieczność uwzględnienia zasad zielonej transformacji w planowanych inwestycjach i organizacji dydaktyki</li> </ul>

## 8.2. Analiza ryzyka

L.p.	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w % [0 – 100]	Sposób zapobiegania wystąpieniu ryzyka	Wpływ ryzyka na prawidłowe wdrażanie Strategii w przypadku jego wystąpienia w % [0 – 100]	Sposób minimalizacji skutków wystąpienia ryzyka
1.	Brak odpowiednich środków finansowych na realizację zaplanowanych działań	85	Zasadność realizacji działań ujętych w Strategii Doskonałości Dydaktycznej została szczegółowo przeanalizowana i skonsultowana z władzami Uczelni: Rektorem, Prorektorem ds. Nauki i Rozwoju, Prorektorem ds. Kształcenia, Kanclerzem, Zastępcą Kanclerza – Kwestorem. Zasadność działań ujętych w Strategii została zaaprobowana przez władze. Członkowie jednostek odpowiedzialnych za wdrażanie Strategii będą na bieżąco monitorować możliwości w zakresie pozyskania finansowania zewnętrznego z różnych źródeł: Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, Ministerstwa Edukacji i Nauki, Komisji Europejskiej i innych.	100	W przypadku zmaterializowania się ryzyka, Uczelnia liczy się z koniecznością finansowania realizacji poszczególnych działań ze środków własnych, np. z kosztów bieżących uczelni czy wpłat studentów anglojęzycznych (w przypadku działań obejmujących umiędzynarodowienie). Pracownicy uczelni będą poszukiwać nowych źródeł finansowania. Zwiększona zostanie liczba składanych wniosków o dofinansowanie. Do pozyskiwania finansowania zewnętrznego zostanie oddelegowana większa liczba wyspecjalizowanych pracowników.
2.	Konkurencja innych uczelni, zwłaszcza uczelni niemedycznych, które uzyskują zgodę na kształcenie na kierunkach medycznych	100	Uniwersytet Medyczny w Białymstoku nie ma narzędzi, by zapobiec wystąpieniu ryzyka. Decyzje w sprawie wydawania decyzji dotyczących uruchamiania nowych kierunków są wydawane na szczeblu władz państwowych. Uczelnia będzie na bieżąco monitorować sytuację na rynku edukacyjnym i dostosowywać ofertę do zmieniającej się sytuacji.	90	Uczelnia zwiększy zakres działań benchmarkingowych i promocyjnych, w tym w zakresie promocji międzynarodowej. Planowane jest uruchamianie kolejnych kierunków anglojęzycznych. Uczelnia będzie uruchamiać kierunki unikatowe oraz kierunki będące odpowiedzią na bieżące zapotrzebowanie rynkowe. Poszerzona zostanie oferta studiów podyplomowych oraz oferta kształcenia w Szkole Doktorskiej. Uczelnia będzie wzmacniać obszary, które są najistotniejsze dla budowania jej przewagi konkurencyjnej.
3.	Szybkie zmiany, w tym technologiczne, stwarzające ryzyko dezaktualizacji narzędzi planowanych do wdrożenia	80	W związku z wdrażaniem Strategii Doskonałości Dydaktycznej planowane jest uruchomienie Centrum Doskonałości Dydaktycznej, które będzie odpowiedzialne m.in. za wprowadzanie innowacji dydaktycznych na UMB. Uczelnia podejmuje szereg działań mających na celu digitalizację procesu kształcenia (np. dostęp do platform edukacyjnych, aplikacje na urządzenia mobilne, zakup narzędzi informatycznych usprawniających proces dydaktyczny np. przeglądarka e-czasopism na smartfony), interaktywne, nowoczesne narzędzia edukacyjne.	85	Uczelnia, dzięki wyspecjalizowanym jednostkom administracji, będzie na bieżąco dostosowywać się do bieżących trendów i wdrażać nowe rozwiązania, np. informatyczne. Składane będą wnioski dotyczące finansowania np. rozwoju infrastruktury informatycznej, aplikacji mobilnych, systemów itp. Uczelnia będzie intensywnie wykorzystywać kształcenie na odległość, gdzie to zasadne i możliwe.

Strategia Doskonałości Dydaktycznej Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku

L.p.	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w % [0 – 100]	Sposób zapobiegania wystąpieniu ryzyka	Wpływ ryzyka na prawidłowe wdrażanie Strategii w przypadku jego wystąpienia w % [0 – 100]	Sposób minimalizacji skutków wystąpienia ryzyka
4.	Brak możliwości wdrożenia szeroko zakrojonych działań z powodu ograniczeń organizacyjnych (np. w przypadku uruchomienia kilku kierunków anglojęzycznych)	40	Działania w ramach Strategii zostały zaplanowane w wieloletniej perspektywie czasowej, jednakże mogą wystąpić okoliczności, w których zajdzie konieczność skumulowania nowych przedsięwzięć w krótkiej perspektywie czasowej (np. w sytuacji, kiedy w wyniku analizy działań konkurencji niezbędne będzie jednoczesne uruchomienie kilku nowych kierunków, w tym anglojęzycznych). Uczelnia na bieżąco dostosowuje strukturę organizacyjną do nowych obszarów działalności. Na uczelni powszechną praktyką jest tworzenie międzyjednostkowych zespołów zadaniowych do realizacji złożonych przedsięwzięć.	70	Struktura organizacyjna Uczelni będzie na bieżąco dostosowywana do zmieniających się potrzeb i zakresu przedsięwzięć. W Strategii Doskonałości Dydaktycznej zaplanowano powołanie nowych jednostek zadaniowych, np. Centrum Doskonałości Dydaktycznej, jednostki ds. relacji z absolwentami. W uzasadnionych sytuacjach, zostanie zwiększone zatrudnienie w jednostkach dydaktycznych i jednostkach administracji.
5.	Zmniejszająca się liczba kandydatów na studia	80	Uczelnia ma ograniczone narzędzia by móc zapobiec wystąpieniu ryzyka. Ryzyko wynika z uwarunkowań zewnętrznych, np. sytuacji demograficznej, konkurencji ze strony innych uczelni, wyjazdów na studia zagraniczne czy pojawianiu się filii zagranicznych uczelni w Polsce.	80	UMB planuje unowocześnić i rozszerzyć działania promocyjne, w szczególności w mediach społecznościowych oraz w skali międzynarodowej. Planuje zacieśnić współpracę ze szkołami średnimi, nie tylko z regionu, docierać do kandydatów na studia również z innych województw. Uczelnia zamierza wzmacniać własną markę, budować wizerunek jako instytucji odpowiedzialnej społecznie. Oferta kształcenia będzie w sposób dynamiczny dostosowywana do zmieniających się potrzeb. Nastąpi rozwój oferty kształcenia podyplomowego i różnych form kształcenia ustawicznego. Podpisywane będą umowy o współpracy dydaktycznej ze szkołami. Opracowany zostanie system premiowania najlepszych kandydatów. Poszerzona zostanie oferta kursów przygotowawczych. Zintensyfikowana zostanie rekrutacja na studia podyplomowe. Uczelnia będzie dążyć do większej obecności w rankingach międzynarodowych oraz do pozyskania prestiżowych akredytacji zagranicznych.
6.	Problemy z pozyskaniem kompetentnej kadry akademickiej	60	Uczelnia opracuje i wdroży system zarządzania kadrami akademicką prowadzącą dydaktykę, co będzie powiązane ze ścieżką awansu zawodowego. Powołana zostanie jednostka koordynująca działania dotyczące doskonałości dydaktycznej. Poprawie ulegną warunki finansowe pracy. Uczelnia planuje zrealizowanie diagnozy, rozwoju oraz doskonalenia	75	W proces kształcenia będą włączani absolwenci Uczelni oraz praktycy. Rozwijana będzie współpraca dydaktyczna z biznesem i instytucjami publicznymi (np. jednostkami samorządu terytorialnego). Wdrażane będą ścieżki adaptacji dla nowych pracowników. Uczelnia będzie zwiększać zatrudnienie specjalistów i ekspertów dziedzinowych z



Strategia Doskonałości Dydaktycznej Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku

L.p.	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w % [0 – 100]	Sposób zapobiegania wystąpieniu ryzyka	Wpływ ryzyka na prawidłowe wdrażanie Strategii w przypadku jego wystąpienia w % [0 – 100]	Sposób minimalizacji skutków wystąpienia ryzyka
			kompetencji dydaktycznych. Podjęte zostaną działania mające na celu lepszą identyfikację i utożsamianie się z Uczelnią jak też integrację kadry realizującej proces kształcenia. Przeprowadzone będą liczne szkolenia i warsztaty mające na celu zwiększenie różnorodnych kompetencji kadry dydaktycznej. Będzie wdrożony system monitorowania potrzeb poszczególnych jednostek dydaktycznych z zakresu podnoszenia kompetencji dydaktycznych i zawodowych. Prowadzona będzie ankietyzacja zadowolenia z warunków pracy. Doskonalona jest kultura organizacyjna, w tym poprawa komfortu pracy.		zagranicy do prowadzenia zajęć ze studentami. Wypracowane zostaną atrakcyjne warunki finansowe oraz organizacyjne do podejmowania działalności dydaktycznej zarówno przez pracowników Uczelni, jak i osoby spoza niej. Uczelnia zwiększy zakres wsparcia metodycznego, pedagogicznego i psychologicznego, np. dla osób wypalonych zawodowo.
7.	Realizacja działań, które nie będą odpowiadały zmieniającym się potrzebom studentów w zakresie kształcenia	40	Do przygotowania Strategii Doskonałości Dydaktycznej zostali włączeni przedstawiciele rozmaitych grup wspólnoty akademickiej Uczelni (władze Uczelni, kadra dydaktyczna, przedstawiciele jednostek administracji, przedstawiciele studentów, przedstawiciele doktorantów), dzięki czemu zaplanowane działania są zoptymalizowane i uwzględniające potrzeby różnych grup. Na etapie tworzenia Strategii przeprowadzone zostały szeroko zakrojone analizy w celu zbadania, jakie są najnowsze trendy w kształceniu na całym świecie. Badane będą potrzeby w zakresie rozwoju kompetencji studentów i doktorantów. Uczelnia dąży do stwarzania zindywidualizowanych procesów kształcenia, na przykład poprzez realizację elementów mentoringu i tutoringu. Uczelnia będzie wdrażać zmiany w sylabusach, tak, aby uczestnicy procesu kształcenia byli współodpowiedzialni za ten proces.	50	Strategia Doskonałości Dydaktycznej będzie wdrażana w sposób elastyczny. Zaplanowano wdrożenie platformy zgłaszania pomysłów; w przypadku zasadnych zgłoszeń, Uczelnia zamierza wziąć pod uwagę opinie i dokonać ewentualnej modyfikacji planowanych działań, Strategia przewiduje realizację różnych dodatkowych form kształcenia (np. w zakresie kompetencji interpersonalnych czy komunikacji międzykulturowej), dzięki czemu możliwe będzie elastyczne dopasowywanie się do potrzeb. Uczelnia będzie doskonalić działania centralnych i wydziałowych systemów zarządzania jakością kształcenia, na przykład poprzez zwiększenie kontroli jakości prowadzonych działań. Rozwijana będzie infrastruktura podnosząca komfort studiowania. Wdrożone zostaną ścieżki adaptacji.
8.	Oferta kształcenia nie trafiająca w bieżące potrzeby rynku edukacyjnego	50	Wyspecjalizowane jednostki organizacyjne Uczelni na bieżąco monitorują sytuację na rynku edukacyjnym w kraju i za granicą. Uczelnia ma rozbudowaną sieć relacji i współpracy z różnymi grupami interesariuszy zewnętrznych (np. szkołami średnimi, biznesem), dzięki czemu dysponuje bieżącymi informacjami, jakie są rzeczywiste potrzeby interesariuszy w zakresie dostosowywania oferty kształcenia. Poprzez rozbudowaną sieć międzynarodowych firm rekrutujących	65	Kierunki i formy kształcenia nie cieszące się dużym zainteresowaniem ze strony kandydatów będą sukcesywnie wycofywane z oferty kształcenia. Uczelnia będzie na bieżąco monitorować sygnały płynące z rynku oraz potencjalnych kandydatów, w celu optymalizacji i upraktycznienia oferty kształcenia. W tworzeniu portfolio oferty edukacyjnej, brane będą pod uwagę sygnały płynące z otoczenia biznesowego na temat potrzeb odnośnie kompetencji absolwentów

Strategia Doskonałości Dydaktycznej Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku

L.p.	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w % [0 – 100]	Sposób zapobiegania wystąpieniu ryzyka	Wpływ ryzyka na prawidłowe wdrażanie Strategii w przypadku jego wystąpienia w % [0 – 100]	Sposób minimalizacji skutków wystąpienia ryzyka
			zagranicznych kandydatów na studia, uczelnia dysponuje informacjami na temat potrzeb i oczekiwań kandydatów na studia z wielu krajów świata.		oczekiwanych na rynku pracy. Będą realizowane zintensyfikowane analizy rynkowe. Programy będą systematycznie modyfikowane. Będą uruchamiane nowe kierunki i formy kształcenia, w tym unikatowe.



Uniwersytet Medyczny w Białymstoku  
ul. Jana Kilińskiego 1  
15-089 Białystok