



Strategia rozwoju Filii Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie na lata 2025-2030

Wilno, 2025

Spis treści

Preambuła	3
Wizja, misja, wartości	4
Cele strategiczne i operacyjne	6
Załącznik 1. Filia i jej środowisko	11
Załącznik 2. Analiza SWOT	12
Załącznik 3. Analiza zagrożeń i zarządzanie ryzykiem	15

Preambuła

Strategia rozwoju Filii Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie* na lata 2025-2030 określa główne obszary, na których będą się koncentrować władze Filii, pracownicy oraz studenci, dążąc do tego, aby Filia stanowiła liczący się ośrodek akademicki na mapie kraju i regionu, oferując wysokiej jakości kształcenie i badania naukowe oparte na dobrych praktykach akademickich, dbając jednocześnie o partnerskie współdziałanie z otoczeniem społecznym i gospodarczym.

Strategia rozwoju Filii ściśle nawiązuje do przyjętej przez Senat UwB w dn. 29 czerwca 2022 roku Strategii Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2022-2030 określającej misję, wizję i wynikające z nich cele strategiczne stojące przed UwB w perspektywie nadchodzących lat. W ten sposób Filia włącza się w pełni w realizację celów strategicznych UwB, podejmując zarazem refleksję nad specyfiką prowadzonych w Filii kierunków kształcenia oraz współdziałania z otoczeniem. Strategia rozwoju Filii czerpie także z dokonań i doświadczeń Filii, która rozpoczęła swoją działalność na Litwie w sierpniu 2007 roku. W ciągu siedemnastu lat funkcjonowania Filia utworzyła cztery kierunki studiów (Ekonomia, Informatyka, Europeistyka oraz Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna), kształci zarówno na poziomie studiów licencjackich, jak i magisterskich.

Przemiany społeczne, takie jak niż demograficzny, emigracja zarobkowa młodych ludzi oraz mobilność edukacyjna, dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce i na rynku pracy, nowe techniki nauczania oraz rywalizacja z innymi uczelniami stanowią poważne, wieloaspektowe wyzwania dla Filii w najbliższych latach. W celu sprostania tym wyzwaniom konieczna będzie twórcza mobilizacja obecnych i nowych zasobów Filii oraz pozyskanie środków finansowych na realizację strategii.

W dalszej części tego dokumentu określono misję i wizję Filii oraz wartości, na których opiera się jej działanie, po czym przedstawiono cele strategiczne i operacyjne Filii. W dodatkach znajdują się szczegółowe informacje dotyczące Filii i jej środowiska (Załącznik 1) wraz z analizą SWOT (Załącznik 2), a także analiza zagrożeń i zarządzanie ryzykiem (Załącznik 3).

Strategia Filii została przyjęta na posiedzeniu Rady Filii w dniu 24.02.2025 r., zaktualizowana na posiedzeniu Rady Filii w dniu 23.02.2026 r.

* W dalszym ciągu akronim UwB oznacza Uniwersytet w Białymstoku, zaś słowo Filia oznacza Filię Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie.

Wizja, misja, wartości

Wizja

Wizja Filii wyraża się następująco:

Wysoka jakość kształcenia i badań naukowych ponad granicami

Filia rozwija się integrując wysokiej jakości kształcenie z badaniami naukowymi, zachęcając i wspierając studentów i wykładowców do przekraczania swoich własnych ograniczeń, i do współpracy nad projektami transgranicznymi. Filia jest miejscem otwartym, koncentrującym się na poszukiwaniu wspólnych rozwiązań, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, integracji nauki z praktyką, szerzeniu wiedzy z zakresu nauk społecznych i ścisłych oraz na wzmacnianiu zachodnioeuropejskiego systemu wartości w społeczeństwie. Dążenie do zrealizowania wizji odbywać się będzie w poszanowaniu wartości etycznych oraz podstawowych zasad wolności, niezależności i rzetelności naukowej oraz będzie oparte na dobrych praktykach akademickich i sprawdzonych metodach badawczych. Kształcenie obejmuje kierunki, które cieszą się zainteresowaniem młodzieży, a dyplomowani specjaliści znajdują zatrudnienie na rynku pracy zarówno w sferze komercyjnej, jak i publicznej.

Misja

Misją Filii jest:

zaangażowane działanie na rzecz inkluzyjności i szeroko rozumianego środowiska funkcjonowania Filii, w szczególności społeczności Polaków na Litwie, przez prowadzenie badań, upowszechnianie wiedzy, kształcenie niezbędnych umiejętności praktycznych i społecznych oraz tworzenie przestrzeni do współpracy i wymiany poglądów.

Specyfika Filii to:

- Otwartość – Filia jest zaangażowana społecznie, umożliwia przedstawicielom mniejszości polskiej studiowanie w języku polskim na Litwie, będąc jednocześnie otwartą dla studentów zagranicznych, szczególnie z Białorusi, Ukrainy, Łotwy i Estonii,
- Indywidualizacja – Filia jest niewielką placówką naukowo – dydaktyczną dzięki czemu interakcje pomiędzy studentami, nauczycielami akademickimi i administracją są w dużym stopniu niesformalizowane i przez to ułatwiają studiowanie i prowadzenie badań oraz zachęcają do pełniejszego angażowania się studentów i pracowników w funkcjonowanie Filii,

- Koherencja – silne relacje Filii z otoczeniem poprzez współdziałanie z pracodawcami, absolwentami, nauczycielami szkół polskich na Litwie, przedstawicielami placówek edukacyjnych, kulturalnych i organizacji społecznych,
- Współpraca – Filia utrzymuje i rozwija kontakty akademickie z uczelniami z Polski, Litwy i innymi krajami na świecie.

Celami szczegółowymi wynikającymi z misji są:

- pozytywny wpływ na poziom wskaźnika wyższego wykształcenia polskiej mniejszości na Litwie (który ponad dekadę temu był jednym z najniższych wśród mniejszości narodowych),
- wsparcie pracowników w prowadzeniu badań naukowych, stanowiących element rozwoju zawodowego, a także wspomagających proces dydaktyczny,
- promowanie kultury innowacji, szczególnie innowacji edukacyjnych, cyfrowych i przedsiębiorczości,
- wzmacnianie systemu uniwersalnych wartości, w tym inkluzyjności, porozumienia i dialogu międzykulturowego
- poznawanie, kultywowanie i wzbogacanie dziedzictwa kulturowego regionu.

Wartości

Zbiór wartości, na których opiera się działalność Filii określają następujące słowa kluczowe:

poszukiwanie i odkrywanie prawdy, logos, wolność słowa, obiektywność, krytycyzm, otwartość, rzetelność, odpowiedzialność, etyka, niezależność, tolerancja, równość i inkluzyjność.

Do tej listy należy dołączyć następujące wartości o charakterze prakseologicznym:

doskonałość w badaniach i edukacji, mentoring, innowacyjność, przedsiębiorczość, poszanowanie własności intelektualnej, interdyscyplinarność, współpraca i dialog, odpowiedzialność społeczna, solidarność, zrównoważony rozwój, tradycja akademicka.

Cele strategiczne i operacyjne

Działalność Filii w latach 2025-2030 skierowana jest na osiągnięcie czterech następujących celów strategicznych:

- 1. Rozwój i doskonalenie kształcenia zintegrowanego z badaniami naukowymi,**
- 2. Wzrost potencjału naukowego i rozwój badań naukowych,**
- 3. Rozwój współpracy z otoczeniem,**
- 4. Doskonalenie systemu zarządzania.**

Warto odnotować, że cele te są kompatybilne z celami określonymi w Strategii Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2022-2030. Celom strategicznym przyporządkowano cele operacyjne, których realizacja zapewni osiągnięcie celów strategicznych oraz kluczowe wskaźniki efektywności.

1. Rozwój i doskonalenie kształcenia zintegrowanego z badaniami naukowymi

Zasadniczą działalnością Filii jest kształcenie studentów połączone z badaniami naukowymi. Oba te działania są wzajemnie powiązane, wyniki badań pracowników Filii i innych osób prowadzących zajęcia są wykorzystywane w procesie kształcenia, który z kolei wyznacza dalsze kierunki badań. Z tym celem strategicznym związane są następujące cele operacyjne:

- 1.1. Usprawnianie organizacji procesu dydaktycznego przez doskonalenie form i warunków kształcenia.
- 1.2. Aktualizacja istniejących programów przedmiotów/sylabusów i/lub tworzenie nowych przedmiotów/sylabusów, w tym w językach obcych, także z wykorzystaniem wyników zewnętrznych i własnych badań naukowych, opinii studentów i partnerów społeczno-gospodarczych Filii oraz potrzeb rynku pracy.
- 1.3. Okresowa ewaluacja sylabusów oraz ocena zajęć (wykładów, konwersatoriów, ćwiczeń, laboratoriów, projektów) i nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia.
- 1.4. Doskonalenie materiałów dydaktycznych autorstwa nauczycieli akademickich i innych osób prowadzących zajęcia.
- 1.5. Wprowadzanie innowacyjnych metod kształcenia adekwatnych do danego kierunku studiów, w tym z wykorzystaniem zaawansowanych metod nauczania zdalnego.
- 1.6. Szkolenia mające na celu doskonalenie zawodowe nauczycieli akademickich w zakresie kształcenia oraz prowadzenia badań naukowych, z uwzględnieniem współpracy z partnerami międzynarodowymi.
- 1.7. Aktualizacja istniejących i/lub tworzenie nowych procedur odnośnie do systemu jakości kształcenia Filii.

- 1.8. Poszerzanie zakresu indywidualnych form kształcenia w odniesieniu do wyróżniających się studentów (m.in.: mentoring, tutoring, indywidualny program studiów).
- 1.9. Włączanie studentów do realizacji projektów badawczych i dydaktycznych, także we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
- 1.10. Zwiększenie udziału w programach krajowych i zagranicznych praktyk zawodowych i staży dla studentów.
- 1.11. Współpraca z samorządem studenckim w zakresie doskonalenia programów studiów i podnoszenia jakości kształcenia.
- 1.12. Wspieranie rozwoju kół naukowych.

Kluczowe wskaźniki efektywności w skali roku:

- KWE 1.1. Liczba organizowanych/współorganizowanych szkoleń i warsztatów.
- KWE 1.2. Liczba studentów uczestniczących w realizacji projektów.
- KWE 1.3. Liczba szkoleń i warsztatów, w których uczestniczyli nauczyciele akademicki i osoby prowadzące zajęcia.

2. Wzrost potencjału naukowego i rozwój badań naukowych

Działania w ramach tego celu służą zapewnieniu wysokiej jakości badań naukowych. Ich ważnym elementem jest ocena okresowa. Cele operacyjne są następujące:

- 2.1. Aktualizacja istniejących i/lub tworzenie nowych procedur odnośnie do działalności badawczej Filii.
- 2.2. Określanie priorytetowych kierunków badań i ich aktualizacja oraz ukierunkowanie na obszary o największym wpływie na rozwój kraju i regionu.
- 2.3. Monitorowanie koncepcji działalności badawczej Filii z uwzględnieniem aktualnych potrzeb społecznych.
- 2.4. Przygotowywanie i realizacja projektów badawczych, w tym o tematyce interdyscyplinarnej.
- 2.5. Wspieranie pracowników Filii w zakresie uzyskiwania stopni i tytułów naukowych.
- 2.6. (Współ)organizowanie konferencji krajowych i międzynarodowych oraz seminariów i warsztatów ogólnowydziałowych i zakładowych na temat trendów, nowych metod badawczych i wyników badań naukowych.
- 2.7. Okresowa ocena realizacji projektów badawczych.
- 2.8. Realizacja staży naukowych przez pracowników innych uczelni w Filii oraz pracowników Filii w innych uczelniach i ośrodkach badawczych.

Kluczowe wskaźniki efektywności w skali roku:

- KWE 2.1. Liczba publikacji autorstwa pracowników i studentów Filii.
- KWE 2.2. Liczba złożonych i realizowanych projektów badawczych.
- KWE 2.3. Liczba (współ)organizowanych konferencji i seminariów naukowych.
- KWE 2.4. Liczba krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych z udziałem pracowników Filii.

KWE 2.5. Liczba staży naukowych odbytych w Filii przez pracowników z innych ośrodków.

KWE 2.6. Liczba staży naukowych odbytych przez pracowników Filii w innych ośrodkach.

3. Rozwój współpracy z otoczeniem

Działania w ramach tego celu strategicznego skierowane są na rozwijanie istniejących i ustanawianie nowych form współpracy z dotychczasowymi i nowymi partnerami litewskimi, polskimi i międzynarodowymi. Cele operacyjne są następujące:

- 3.1. Akredytowanie wykładowców i badaczy zagranicznych na stanowiskach profesorów wizytujących oraz wspieranie wyjazdów pracowników Filii w ramach profesur wizytujących itp. oraz innych programów realizowanych na uczelniach zagranicznych.
- 3.2. Przygotowywanie i realizacja projektów badawczych, dydaktycznych i badawczo-dydaktycznych, w tym o tematyce interdyscyplinarnej we współpracy z litewskimi i zagranicznymi ośrodkami akademickimi oraz partnerami społecznymi i gospodarczymi.
- 3.3. Nawiązywanie kontaktów i rozwijanie współpracy w obszarze dydaktyki i badań naukowych z podmiotami litewskimi i zagranicznymi.
- 3.4. Intensyfikacja wymiany pracowników oraz studentów w ramach programu MOST, Erasmus+ oraz innych programów bilateralnych i międzynarodowych.
- 3.5. Doskonalenie form współpracy Filii z podmiotami gospodarczymi, administracyjnymi i społecznymi na Litwie i za granicą.
- 3.6. Realizacja projektów rozwojowych we współpracy z partnerami gospodarczymi, administracyjnymi i społecznymi.
- 3.7. Działalność ekspercka na rzecz gospodarki, administracji i społeczeństwa obywatelskiego.
- 3.8. Utworzenie i prowadzenie kursów i warsztatów dydaktycznych dla nauczycieli szkół z polskim językiem nauczania.
- 3.9. Tworzenie oferty i prowadzenie studiów podyplomowych i kursów doszkalających zgodnych z potrzebami rynku.
- 3.10. Podejmowanie inicjatyw w formie wykładów otwartych, warsztatów, spotkań itp., także we współpracy z władzami Wilna i regionu, na rzecz popularyzacji nauki, edukacji, budowy i wzmacniania społeczeństwa obywatelskiego, zrównoważonego rozwoju, cyfryzacji oraz poznawania, kultywowania i wzbogacania dziedzictwa kulturowego regionu.

Kluczowe wskaźniki efektywności w skali roku:

KWE 3.1. Liczba podpisanych listów intencyjnych i zawartych umów o współpracy.

KWE 3.2. Liczba studentów zagranicznych wizytujących lub odbywających część studiów w Filii.

KWE 3.3. Liczba studentów Filii wizytujących lub odbywających część studiów w uczelniach zagranicznych.

- KWE 3.4. Liczba ekspertyz i konsultacji przygotowanych przez pracowników Filii.
- KWE 3.5. Liczba prowadzonych studiów podyplomowych, kursów doszkalających, warsztatów, wykładów otwartych itp.
- KWE 3.6. Liczba wspólnych inicjatyw z partnerami zewnętrznymi.

4. Doskonalenie systemu zarządzania

Działania związane z realizacją tego celu służą stworzeniu warunków do skutecznego kształcenia i prowadzenia badań naukowych oraz zapewnieniu wszystkim pracownikom Filii środowiska pracy zgodnego z kodeksem pracy i dobrymi praktykami. Cele operacyjne są następujące:

- 4.1. Monitorowanie i ocena realizacji Strategii Rozwoju Filii na lata 2025-2030, z uwzględnieniem partycypacji społecznej.
- 4.2. Monitorowanie i ocena realizacji polityki Filii na rzecz wysokiej jakości kształcenia i badań naukowych.
- 4.3. Okresowe posiedzenia Rady Filii, Wydziałowego Zespołu ds. Jakości Kształcenia oraz innych zespołów funkcjonujących w Filii.
- 4.4. Okresowa ocena nauczycieli akademickich zatrudnionych w Filii.
- 4.5. Analiza i doskonalenie procesu rekrutacji na pierwszy rok studiów na wszystkie kierunki prowadzone w Filii.
- 4.6. Wsparcie nauczycieli akademickich przez władze i administrację Filii w zakresie przygotowywania wniosków grantowych oraz realizacji projektów badawczych, dydaktycznych i badawczo-dydaktycznych.
- 4.7. Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego dla pracowników publikujących w międzynarodowych wydawnictwach i czasopismach oraz biorących udział w konferencjach międzynarodowych.
- 4.8. Obniżanie pensum dydaktycznego osobom realizującym granty badawcze.
- 4.9. Starania o pozyskanie przez Filię akredytacji europejskich organizacji akredytacyjnych, np. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR), The European Consortium for Accreditation in higher education (ECA).
- 4.10. Doskonalenie systemu informacji i komunikacji w ramach Filii, obejmującego wszystkich pracowników oraz studentów odnośnie do kluczowych procesów dydaktycznych, badawczych i zarządczych.
- 4.11. Opracowanie i wdrożenie Kodeksu dobrych praktyk odnośnie do relacji między wykładowcami/pracownikami i studentami opartego na wzajemnym szacunku, równości, dialogu, wsparciu.
- 4.12. Tworzenie, utrzymanie i rozwój infrastruktury technicznej do realizacji procesów dydaktycznych i prowadzenia badań naukowych, w tym podejmowanie inicjatyw mających na celu pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych na poszerzanie infrastruktury Filii.

- 4.13. Budowa i utrzymywanie więzi z absolwentami, w tym za pośrednictwem klubu absolwentów, oraz doskonalenie systemu monitorowania losów absolwentów i potrzeb rynku pracy.
- 4.14. Zapewnienie właściwych warunków studiowania dla osób ze szczególnymi potrzebami.
- 4.15. Okresowa ocena pracowników administracji oraz doskonalenie systemu motywującego pracowników administracji do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i rozwoju.
- 4.16. Budowanie nowoczesnego, dynamicznego wizerunku Filii poprzez aktywność w mediach i mediach społecznościowych.
- 4.17. Utworzenie i funkcjonowanie Wydziałowej Komisji Etyki.
- 4.18. Przygotowywanie rocznych sprawozdań obejmujących wszystkie obszary działania Filii, z uwzględnieniem planów finansowych.

Kluczowe wskaźniki efektywności w skali roku:

- KWE 4.1. Liczba odbytych posiedzeń Rady Filii.
- KWE 4.2. Liczba ocenionych nauczycieli akademickich.
- KWE 4.3. Liczba ocenionych pracowników administracji.
- KWE 4.4. Wskaźnik przyjęć na studia: procent kandydatów, którzy zostali przyjęci na studia w Filii.
- KWE 4.5. Wskaźnik ukończenia studiów: procent studentów, którzy ukończyli studia w określonym czasie (np. 3 lata dla studiów licencjackich).
- KWE 4.6. Wskaźnik retencji studentów: procent studentów, którzy kontynuują naukę z roku na rok.
- KWE 4.7. Stosunek liczby wykładowców do liczby studentów.
- KWE 4.8. Wyniki zadowolenia studentów ze studiów w Filii.
- KWE 4.9. Kwota i liczba wypłaconych stypendiów studenckich.

Załącznik 1. Filia i jej środowisko

Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie Uniwersytetu w Białymstoku powstał na mocy decyzji Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego RP i Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP z 2006 roku oraz rządu Republiki Litewskiej i Ministerstwa Oświaty i Nauki Litwy z 2007 roku. Został powołany jako pierwsza jednostka akademicka uczelni zagranicznej na Litwie oraz pierwszy zamiejscowy wydział publicznej uczelni polskiej poza granicami kraju. Inicjatorem utworzenia wileńskiej Filii Uniwersytetu w Białymstoku było w głównej mierze Stowarzyszenie Naukowców Polaków Litwy, któremu przyświecała troska o podniesienie wśród mniejszości polskiej na Litwie wskaźnika osób z wyższym wykształceniem i tym samym zwiększenie potencjału zawodowego i społecznego tej mniejszości. W 2019 roku, w związku ze zmianami w strukturze Uniwersytetu w Białymstoku, Wydział został przekształcony w Filię Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie, Wydział Ekonomiczno-Informatyczny. Obecnie Filia jest integralną częścią Uniwersytetu w Białymstoku, a jednocześnie jednostką zachowującą swoją odrębność i specyfikę. Nadrzędnym celem funkcjonowania Filii jest bowiem umożliwienie absolwentom szkół średnich, znającym język polski, kontynuowanie nauki w tym właśnie języku na poziomie studiów wyższych bez konieczności opuszczania Republiki Litewskiej. Oferta dydaktyczna Filii uwzględnia potrzeby litewskiego rynku pracy i nakierowana jest na wykształcenie absolwentów, których wiedza i umiejętności będą wykorzystywane na tymże rynku. Historia Filii UwB w Wilnie: <https://wilno.uwb.edu.pl/wydzial/universytet-i-filia-nasza-historia-i-misja-/historia>

W strukturze Filii UwB w Wilnie funkcjonują obecnie trzy zakłady: Zakład Ekonomii i Europeistyki, Zakład Informatyki oraz Zakład Pedagogiki, zatrudnionych jest 18 nauczycieli akademickich oraz 13 pracowników administracji. Aktualna struktura Filii UwB w Wilnie: <https://wilno.uwb.edu.pl/wydzial/struktura-wydzialu>

Od września 2024 roku Filia działa w nowej siedzibie usytuowanej na obrzeżach starego miasta w Wilnie, przy ulicy Aguonų 22. Jest to nowoczesny budynek o powierzchni ponad 3100 m² w pełni dostępny dla osób ze szczególnymi potrzebami. Informacje o siedzibie: <https://wilno.uwb.edu.pl/filia/o-nas-1/siedziba-filii>

Więcej informacji na temat Filii znajduje się na jej portalu: <https://wilno.uwb.edu.pl/>

Załącznik 2. Analiza SWOT

Analizę uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych dotyczących Strategii rozwoju Filii oparto na klasycznej analizie SWOT.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
- jedyny na Litwie i ważny dla środowiska Polaków ośrodek kształcenia w języku polskim - jedyna filia zagraniczna polskiej publicznej uczelni wyższej - nowoczesna siedziba dostosowana do potrzeb aktywności naukowej i procesu dydaktycznego - zróżnicowana oferta w zakresie kierunków studiów - szeroki pakiet stypendialny dla studentów - niskie opłaty za studia - możliwość tworzenia kierunków studiów, których absolwenci są poszukiwani na litewskim rynku pracy - dostęp do szerokich zasobów bibliotecznych własnych i UwB, w tym baz literatury naukowej (również elektronicznych) oraz podręczników - unikatowy przedmiot i charakter badań naukowych dotyczących obszaru Litwy i Wileńszczyzny - udział w programie wymiany międzynarodowej ERASMUS+ - sformalizowana współpraca z uczelniami litewskimi (Uniwersytet Michała Römera) - aktywna działalność studenckich kół naukowych - wykorzystywanie w procesie dydaktycznym narzędzi nauczania zdalnego - możliwość realizacji praktyk studenckich w podmiotach gwarantujących ich wysoką jakość, również zagranicznych (np. Parlament Europejski) - angażowanie do prowadzenia zajęć osób z doświadczeniem praktycznym spoza UwB - dobra pozycja absolwentów Filii na rynku pracy – bardzo niski odsetek absolwentów pozostających bez zatrudnienia po ukończeniu studiów - korzystna lokalizacja Filii w stolicy państwa i regionie dobrze rozwiniętym gospodarczo - współpraca ze znaczącymi partnerami z otoczenia gospodarczego (np. Orlen Lietuva), jednostkami samorządowymi (np. rejonu wileńskiego, sołeczniczego), stowarzyszeniami (np. FPP Korona, SNPL) oraz szkołami polskimi na Litwie i poza granicami RL - dobre relacje z instytucjami państwowymi Litwy i Polski	- funkcjonowanie w dwóch systemach prawnych: polskim i litewskim - ograniczony zakres badań naukowych prowadzonych przez pracowników Filii - lokalny zasięg publikacji pracowników Filii - brak rozpoznawalnych osiągnięć naukowych - niewielkie zaangażowanie i mała skuteczność pozyskiwania zewnętrznych środków na realizację badań przez pracowników - niewystarczające kontakty z litewskimi i międzynarodowymi instytucjami akademickimi - niewielka mobilność pracowników w ramach programu ERASMUS+ - słaby progres w uzyskiwaniu stopni i tytułów naukowych przez pracowników Filii - niewystarczająca liczba doktorów i doktorów habilitowanych zatrudnionych w Filii będąca następstwem trudności w pozyskiwaniu nauczycieli akademickich z takimi stopniami znających język polski - brak badań komercyjnych i wdrożeniowych - niskie zaangażowanie w transfer wiedzy do podmiotów rynkowych - brak oferty studiów podyplomowych i studiów niestacjonarnych - niewielka oferta kursów dokształcających - niedostateczne przygotowanie kandydatów na studia w zakresie matematyki i języka polskiego - brak akademika lub systemowego rozwiązania kwestii studentów spoza Wilna - duży udział studentów studiujących w ramach IOS - zbyt mały i jednostronny udział studentów w wymianie międzynarodowej ERASMUS+ - niewystarczająca liczba sprzętu komputerowego i multimedialnego oraz nowoczesnego oprogramowania - brak nowoczesnego laboratorium informatycznego i ograniczone środki na regularne odnawianie bazy IT

- dobra współpraca z Ambasadą RP w Wilnie oraz organizacjami i stowarzyszeniami polskimi - systematyczne otwarte spotkania z pracodawcami - zatrudnianie nauczycieli akademickich ze stopniem co najmniej doktora z uczelni litewskich i polskich - wielokulturowość, brak konfliktów wewnętrznych - dobra znajomość języka litewskiego wśród studentów i pracowników - własna, nowoczesna siedziba usytuowana w centrum Wilna - skuteczne prace zespołów wspierających władze Filii - niewielka jednostka opierająca zarządzanie na kontaktach bezpośrednich - dobry dostęp do oprogramowania informatycznego - włączenie Filii do uczelnianego systemu EKD - szerokie grono współpracowników z UwB i spoza uczelni - zapewnienie (w ramach subwencji UwB) podstawowych środków finansowych na funkcjonowanie Filii - znaczna aktywność pracowników w zakresie podnoszenia swoich kompetencji - dobre relacje z dziennikarzami mediów, w szczególności polskojęzycznych - aktywność w mediach społecznościowych	- ograniczone zainteresowanie wykładami otwartymi prowadzonymi przez pracowników Filii - brak kontaktów ze szkołami litewskojęzycznymi - niewystarczająca znajomość języka angielskiego wśród nauczycieli akademickich i administracji - mało efektywny system pozyskiwania informacji o losach absolwentów - niska aktywność pracowników w pracy na rzecz Filii - nieelastyczny system oceniania i motywowania pracowników niebędących nauczycielami akademickimi - niepowtarzalność niektórych stanowisk, która może stanowić utrudnienie w przypadku dłuższej absencji pracownika - niewystarczające zrozumienie specyfiki funkcjonowania Filii przez władze UwB - brak bezpośredniego finansowania Filii z subwencji MEN
SZANSE	ZAGROŻENIA
- wysoki poziom rozwoju okręgu wileńskiego - stosunkowo silne otoczenie biznesowe i instytucjonalne - zainteresowanie przedsiębiorców z Litwy w nawiązaniu współpracy - globalizacja, ułatwiająca współpracę międzynarodową - zintegrowanie Filii z litewskim systemem szkolnictwa wyższego - możliwość aplikowania do litewskich projektów - możliwość zatrudnienia miejscowej kadry badawczo-dydaktycznej z uczelni wyższych na Litwie - możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych na wsparcie procesu kształcenia - aktywność europejskich sieci naukowych, poszukujących partnerów z mniejszych ośrodków akademickich - możliwości równoległego studiowania na drugim kierunku na innej uczelni na Litwie - możliwość kontynuacji bezpłatnych studiów w Polsce i na Litwie	- rosnące koszty działalności, brak subwencji celowej - niski poziom rozwoju rej. wileńskiego i sołecznickiego - konkurencja ze strony silnych uczelni w Wilnie i Kownie - szeroka oferta kierunków studiów uczelni litewskich - niż demograficzny i związane z tym trudności rekrutacyjne - coraz niższy poziom wykształcenia ogólnego (język polski, matematyka) kandydatów na studia - niska motywacja studentów do zdobywania wiedzy - podejmowanie przez studentów pracy w trakcie studiów - możliwe trudności w znalezieniu pracy zgodnej z profilem wykształcenia - ograniczone możliwości nadążania za zmianami i innowacjami technologicznymi, zwłaszcza w zakresie informatyki

- możliwość włączenia otoczenia biznesowego i instytucjonalnego do procesu dydaktycznego -rozwijanie współpracy z nowymi partnerami z otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym przy realizacji praktyk studenckich - większa skłonność do studiowania w języku angielskim - wzrost zainteresowania ofertą skierowaną do osób w wieku średnim i starszym (Life Long Learning) - zacieśnienie relacji polsko-litewskich poprzez wspólne inicjatywy i dialog. - lepsza integracja Polaków na Litwie oraz ich reprezentacja na arenie międzynarodowej. - wzmacnianie polskiej tożsamości i kultury wśród Polaków na Litwie.	- drenaż informatycznej kadry naukowej przez firmy - brak środków zewnętrznych na zapraszanie zagranicznych wykładowców do okresowego prowadzenia zajęć dydaktycznych - ograniczony poziom zainteresowania litewskich uczelni nawiązywaniem współpracy
---	--

Załącznik 3. Analiza zagrożeń i zarządzanie ryzykiem

Do oceny poziom ryzyka zastosowano dwie zmienne: prawdopodobieństwo jego wystąpienia oraz siłę oddziaływania, przyjmując trójstopniową skalę w obu przypadkach.

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Skala	Siła oddziaływania ryzyka	Skala
Niskie	1	Mała	1
Średnie	2	Przeciętna	2
Wysokie	3	Duża	3

Wartość ryzyka została wyliczona jako iloczyn obu zmiennych, zgodnie ze wzorem:

$$\text{wielkość ryzyka} = \text{prawdopodobieństwo wystąpienia} \cdot \text{siła oddziaływania}$$

W ten sposób uzyskać można wyniki na skali od 1 do 9. To z kolei umożliwia określenie poziomu istotności dla osiągnięcia założonych celów. Tu również przyjęto trzystopniową skalę: *mało istotne* (1-2), czyli te ryzyka, które mają bardzo niskie prawdopodobieństwo wystąpienia, albo siła oddziaływania jest mała; *istotne* (3-4), czyli te ryzyka, które mają skrajnie odmienne wyniki na skali lub są na poziomie uśrednionym; *bardzo istotne* (6-9), czyli te ryzyka, które mogą w znaczący sposób wpłynąć na realizację celów. Poziom istotności determinuje również sugerowaną reakcję na wystąpienie danego ryzyka.

Strategia Rozwoju Filii Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie
na lata 2025-2030

L.p.	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sila oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko
1.	Zmiana ustawodawstwa w Polsce i/lub Litwie dotyczącego szkolnictwa wyższego, prowadząca do powstania wzajemnie wykluczających się przepisów prawnych, które uniemożliwią Filii funkcjonowanie w zgodzie z przepisami jednego z krajów. Sytuacja patowa, odbierająca szansę działalności w obecnej formie.	2	3	6	Ograniczanie ryzyka: - stały monitoring zapowiedzi zmian legislacyjnych oraz rzeczywistych zmian wprowadzanych w życie w obu krajach - współpraca z podmiotami nadzorującymi funkcjonowanie Filii i podnoszenie świadomości złożoności sytuacji prawnej Aktywna akceptacja: - podejmowanie działań zgodnych z prawem i stwarzających nowe możliwości funkcjonowania pomimo zmian warunków prawnych
2.	Rozbieżność interesów politycznych Polski i Litwy, czego konsekwencją może być podejmowanie radykalnych kroków do ograniczenia funkcjonowania Filii na terenie Litwy	1	3	3	Ograniczanie ryzyka: - stały monitoring relacji międzynarodowych na linii Litwa - Polska - współpraca z przedstawicielami środowisk politycznych Polski i Litwy - podejmowanie niezbędnego wysiłku do reprezentowania wartości europejskich w celu unikania kontrowersji w tym zakresie Aktywna akceptacja: - podejmowanie działań zgodnych z interesem kraju macierzystego i respektowanie decyzji politycznych związanych z działalnością Filii - poszukiwanie wsparcia w instytucjach europejskich mogących łagodzić stanowiska zważonych krajów
3.	Zmiana postrzegania wykształcenia wyższego przez środowisko Polaków na Litwie, z szansy na przyszłość w przyczynę opóźnienia wejścia na rynek pracy.	1	3	3	Ograniczanie ryzyka: - aktywne uczestnictwo w edukacji na poziomie szkół średnich z polskim językiem nauczania i monitorowanie poglądów młodzieży i rodziców - współpraca ze środowiskiem pracodawców promująca wykształcenie wyższe wśród pracowników Aktywna akceptacja: - uelastycznienie form kształcenia umożliwiającego jednoczesną pracę zawodową oraz kontynuowanie edukacji (np. studia wieczorowe lub niestacjonarne oraz nauczanie zdalne)
4.	Rozpowszechnianie negatywnych opinii na temat funkcjonowania Filii oraz jej absolwentów przez osoby i/lub media o dużej sile opiniotwórczej, wywołujące pogorszenie się renomy uczelni.	2	3	6	Ograniczanie ryzyka: - stały monitoring mediów pod kątem publikowanych opinii na temat funkcjonowania Filii - współpraca ze szkołami z polskim językiem nauczania - otwarte komunikowanie się poprzez media głównie z Polakami na Litwie Aktywna akceptacja: - bezpośrednie spotkania z interesariuszami Filii, w celu promowania misji i wartości - transparentne i spójne podtrzymywanie pozytywnego wizerunku Filii
5.	Drastyczny wzrost kosztów funkcjonowania Filii	2	3	6	Ograniczanie ryzyka: - dążenie do zapewnienia subwencji celowej na funkcjonowanie Filii - współpraca z przedstawicielami MEiN zmierzająca do uwrażliwienia na specyfikę funkcjonowania Filii zwłaszcza w wymiarze ekonomicznym

Strategia Rozwoju Filii Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie
na lata 2025-2030

					- przygotowanie racjonalnych planów działania przy rosnących kosztach funkcjonowania Filii Aktywna akceptacja: - redukcja kosztów funkcjonowania Filii w obszarach wykraczających poza bieżące funkcjonowanie - poszukiwanie wsparcia finansowego w instytucjach europejskich wspierających kształcenie w państwach członkowskich
6.	Wprowadzenie obligatoryjnych, wysokich opłat za kształcenie w filiach zagranicznych uczelni na Litwie	2	3	6	Ograniczanie ryzyka: - stały monitoring planów Ministerstwa Edukacji, Nauki i Sportu Litwy - współpraca z litewskimi placówkami, które mogą również odczuć negatywne skutki takich zmian i wspólne działanie prewencyjne Aktywna akceptacja: - poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania w celu redukcji poziomu opłat dla studentów Filii
7.	Uruchomienie programów wspierających edukację wyższą wśród mniejszości narodowych na uczelniach litewskich	1	3	3	Ograniczanie ryzyka: - stały monitoring programów uruchamianych na uczelniach litewskich adresowanych do mniejszości narodowych - współpraca z przedstawicielami środowisk akademickich na Litwie - kształtowanie wizerunku wiarygodnego partnera w środowisku Polaków na Litwie Aktywna akceptacja: - zabieganie o podobny/lepszy poziom wsparcia przez instytucje z Polski - poszukiwanie wsparcia w instytucjach europejskich
8.	Uruchamianie przez uczelnie litewskie atrakcyjnych, traktowanych priorytetowo przez pracodawców, kierunków studiów	2	2	4	Ograniczanie ryzyka: - stały monitoring potrzeb litewskiego rynku pracy - otwieranie nowych lub modyfikowanie posiadanych kierunków studiów zgodnie z potrzebami rynku pracy - współpraca z uczelniami litewskimi przy realizacji atrakcyjnych kierunków Aktywna akceptacja: - wysoka jakość i interdyscyplinarność oferowanych w Filii kierunków studiów - wspieranie absolwentów w poszukiwaniu zatrudnienia
9.	Zmiana na stanowiskach decyzyjnych i podjęcie innych kierunków działań strategicznych	3	3	9	Ograniczanie ryzyka: - zabieganie o wsparcie dla strategii wśród interesariuszy wewnętrznych - promocja strategii wśród decydentów we władzach UwB - podejmowanie szeroko zakrojonych starań na rzecz akceptacji strategii wśród interesariuszy na Litwie Aktywna akceptacja: - przekonywanie nowych decydentów do wizji i misji Filii - poszukiwanie wspólnych płaszczyzn pomiędzy obowiązującą Strategią a nowymi koncepcjami rozwoju Filii
10.	Niekorzystna, z punktu widzenia pracowników Filii, polityka kadrowa i płacowa władz UwB, zmniejszająca atrakcyjność pracy i perspektywy awansu	2	3	6	Ograniczanie ryzyka: - wypracowanie silnej pozycji w organach UwB (Senat) - współpraca z opiniotwórczymi środowiskami na UwB - zabieganie o elastyczność warunków zatrudnienia (w tym wynagrodzenia) dla pracowników Filii Aktywna akceptacja: - negocjowanie nowych warunków pracy dla osób zatrudnionych w Filii - poszukiwanie innych dróg poprawy warunków pracy zależnych od władz Filii