

Załącznik  
do Uchwały nr 3057  
Senatu UwB z dnia 29 czerwca 2022 r.



# **STRATEGIA UNIwersYTETU W BIAŁYMSTOKU NA LATA 2022–2030**

**BIAŁYSTOK 2022**

## 1. WPROWADZENIE

Przekazuję Państwu *Strategię Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2022–2030*, która stanowi kompendium zakresu i kierunków rozwoju naszej Uczelni w najbliższych latach.

Zaprezentowane w nim misja, wizja, cele oraz zestaw działań wskazują kierunek realizacji szeregu przedsięwzięć, na których powinniśmy się koncentrować jako władze Uczelni, pracownicy, doktoranci i studenci. Realizacja tych zamierzeń ma wzmocnić pozycję Uniwersytetu w Białymstoku jako wiodącego ośrodka naukowego w regionie i kraju, oferującego wysokiej jakości kształcenie, badania naukowe i partnerską współpracę z otoczeniem. Strategiczne obszary przedstawione w dokumencie dotyczą działań, które stanowią o konkurencyjności Uniwersytetu w Białymstoku oraz pozwalają skutecznie wykorzystywać wiedzę, zasoby i umiejętności tworzącej go kadry.

Projekt *Strategii* jest efektem pracy zespołu pracowników, ponadto jego treść była konsultowana z całym środowiskiem Uczelni. Dlatego też w części diagnostycznej, strategicznej i operacyjnej odzwierciedla obecny stan świadomości odnoszący się do mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń, a także oczekiwań i ambicji społeczności akademickiej Uniwersytetu w Białymstoku.

Tym samym składam serdeczne podziękowania wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tego projektu. Mam głębokie przekonanie, że wdrożenie w życie założeń tak skonstruowanej *Strategii* przyczyni się do jeszcze liczniejszych sukcesów naszej Uczelni.

Prof. dr hab. Robert W. Ciborowski  
Rektor Uniwersytetu w Białymstoku

## **2. KONTEKST**

### **2.1. Polityka państwa w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego**

Zgodnie z art. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, t.j. Dz.U. z 2021 r., poz. 478 (zwanej dalej Ustawą) misją systemu szkolnictwa wyższego i nauki jest prowadzenie najwyższej jakości kształcenia oraz działalności naukowej, kształtowanie postaw obywatelskich, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym oraz tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach. Wszystkie te elementy znajdują odzwierciedlenie w *Strategii Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2022–2030* (zwanej dalej Strategią UwB).

Odnosząc się do jednego z kluczowych filarów szkolnictwa wyższego, jakim jest działalność naukowa, Ustawa (art. 4) precyzuje, iż stanowią ją nie tylko badania podstawowe, lecz także badania aplikacyjne, rozumiane jako prace mające na celu zdobycie nowej wiedzy oraz umiejętności, nastawione na opracowywanie nowych produktów, procesów lub usług oraz wprowadzanie do nich znaczących ulepszeń. Do badań naukowych Ustawa zalicza ponadto prace rozwojowe, które są działalnością obejmującą nabywanie, łączenie, kształtowanie i wykorzystywanie dostępnej aktualnie wiedzy i umiejętności. Warto dostrzec, iż Uniwersytet w Białymstoku ma ogromny potencjał do prowadzenia działalności naukowej w tych wszystkich wymiarach. Badania aplikacyjne i prace rozwojowe mają szczególny walor, jakim jest działalność na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych.

Uniwersytet w Białymstoku może prowadzić studia wspólne z inną uczelnią, instytutem PAN, instytutem badawczym, instytutem międzynarodowym, zagraniczną uczelnią lub instytucją naukową, jak również tworzyć federacje uczelni. W kontekście potencjalnych partnerów współpracy warto przytoczyć art. 62 Ustawy, dopuszczający prowadzenie studiów dualnych, które są studiami o profilu praktycznym, prowadzonymi z udziałem pracodawcy.

### **2.2. Przemiany demograficzne, starzenie się społeczeństwa**

Zmiany demograficzne w Polsce i w Europie nie są już tylko prognozą dotyczącą odległej przyszłości. Dokonuje się głęboka przemiana struktury demograficznej. Ewidentnie zmniejsza się populacja osób w wieku 18–25 lat, które w naturalny sposób były głównymi członkami społeczności akademickiej. Tworzy to

konkretne i bezpośrednie zagrożenie dla funkcjonowania uniwersytetów. Nawet jeśli uczelnie są w stanie pozyskać wystarczającą dla nich liczbę studentów, to jednocześnie oznacza to zdecydowanie mniejszą selektywność studentów, rozumianą jako możliwość pozostawiania w procesie edukacyjnym jedynie tych jego uczestników, którzy spełniają określone, wysokie kryteria.

Niska selektywność studentów już obecnie jest jednym z czynników obniżających poziom wymagań i jakość kształcenia. Dalsze zmiany demograficzne mogą prowadzić do utrzymania tej tendencji, a nawet jej nasilenia. Jednocześnie w strukturze wiekowej społeczeństwa rośnie udział osób starszych. Pojawiają się związane z tym liczne wyzwania. Jednym z najważniejszych jest wydłużenie aktywności zawodowej pracowników 50+, które jest bardzo ważne zarówno z perspektywy gospodarki cierpiącej na niedobór wykwalifikowanych kadr, jak i z punktu widzenia generowania dochodów z pracy, gdyż zgodnie z przyjętą koncepcją kształtowania świadczeń emerytalnych ich poziom uzależniony jest od stażu pracy. Pracownicy 50+, szczególnie w Polsce, napotykają różne bariery, na przykład w postaci dezaktualizacji kompetencji i kwalifikacji, co stawia ich karierę pod znakiem zapytania. W tym kontekście można mówić o szansach uniwersytetów w zakresie, często ponownego, akademickiego kształcenia osób dorosłych.

### **2.3. Rozwój praktyki uczenia się przez całe życie**

W związku z upowszechnianiem się modelu społeczeństwa uczącego się (ang. *learning society*) następuje wyraźna zmiana struktury potrzeb edukacyjnych, która powinna implikować uelastycznienie oferty kształcenia, także w odniesieniu do uniwersytetu.

W tradycyjnym modelu uniwersytety zajmowały się kształceniem studentów w przedziale wiekowym 19–24 lata. Wiedza zdobyta podczas zajęć akademickich była dla nich wystarczająca do budowania niezbędnych umiejętności i gwarantowała stabilne zatrudnienie. Mobilność na rynku pracy była natomiast niewielka, ludzie rzadko zmieniali miejsce pracy, a jeszcze rzadziej kwalifikacje. W ramach społeczeństwa uczącego się zwiększa się rola wiedzy i stałego rozwoju osobistego. Rośnie mobilność pracowników, ludzie częściej niż dotychczas zmieniają miejsce zatrudnienia i muszą zdobywać nowe kwalifikacje. Kluczowa dla indywidualnego rozwoju staje się zdolność nieustannego kształcenia i podnoszenia własnych kwalifikacji. To wykształcanie i wspieranie tej kompetencji może stać się jednym

z najważniejszych zadań uniwersytetu. Zaczyna funkcjonować nowy model kształcenia, w którym następuje po sobie kilka cykli kształcenia, przeplatających się z pracą zawodową. Praca natomiast realizowana jest już w trakcie pierwszego cyklu studiów. Coraz więcej studentów może, a często musi, łączyć naukę z pracą zawodową. Ten nowy model ma bardzo istotne konsekwencje dla szkolnictwa wyższego, ponieważ będzie ono musiało stworzyć odpowiednie warunki – tzn. ofertę edukacyjną – dla osób, które będą chciały nieustannie zdobywać nową wiedzę i podnosić swoje kwalifikacje. Jeżeli uniwersytety nie będą brały udziału w procesie kształcenia społeczeństwa opartego na wiedzy, to wówczas ich miejsce zajmą inne instytucje.

Mając na uwadze powyższe, można zauważyć, że na świecie (poza pewnymi wyjątkami) odchodzi się od modelu uczelni hermetycznej, elitarnej, nastawionej na kształcenie wąskich elit, mających z natury swojego pochodzenia i połączonego z tym wykształcenia kierować społeczeństwami. W jego miejsce pojawia się całkowicie odmienny uniwersytet, otwarty na potrzeby społeczne, masowy i blisko współpracujący z sektorem przedsiębiorstw, a także z sektorem kultury. Stanowi on istotny element gospodarki opartej na wiedzy, aktywnie uczestnicząc w procesie poszukiwania nowych rozwiązań, a także zapewniając nieustanny dostęp do nowoczesnych rozwiązań.

Podstawą tej nowej roli jest restrukturyzacja uniwersytetu, co nie musi jednak prowadzić do odrzucenia tradycyjnych wartości akademickich. Szersze otwarcie na społeczeństwo zbliża uniwersytet do obywateli oraz stwarza możliwość pozyskiwania funduszy z alternatywnych źródeł. Takie założenia przyjęto na przykład w Komunikacie Komisji Europejskiej z dnia 5 lutego 2003 r. – „Rola uniwersytetów w Europie opartej na wiedzy”, w którym stwierdza się, iż stworzenie Europy opartej na wiedzy stanowi dla uniwersytetów – odgrywających w tym procesie kluczową rolę – źródło możliwości, ale także znaczących wyzwań. W Komunikacie Komisji Europejskiej w sprawie strategii na rzecz szkół wyższych z 18 stycznia 2020 roku zakłada się, iż jednym z głównych celów szkolnictwa wyższego jest obecnie wzmocnienie pozycji szkół wyższych jako podmiotów zaangażowanych w zmiany w ramach dwojakiej transformacji – ekologicznej i cyfrowej. Jednocześnie zauważa się, iż finansowanie szkół wyższych często jest niewystarczające do tego, by mogły one odgrywać swoją zyskującą na znaczeniu rolę w społeczeństwie.

## 2.4. Zmiany technologiczne

Rozwój technologii, ale także związana z tym komercjalizacja nauki, zmieniają rolę i funkcje uniwersytetu. Zauważa się, iż tradycyjny model uniwersytetu, oparty na autorytecie naukowca, kształceniu ogólnym oraz finansowaniu przede wszystkim ze środków publicznych, odchodzi do przeszłości. Ton nadają potrzeby gospodarki i rynku pracy, szczególnie gospodarki opartej na technologii, innowacji i wiedzy.

Od absolwentów uczelni oczekuje się wiedzy praktycznej, technicznej oraz organizacyjnej, która jest podstawą innowacyjności i konkurencyjności. Zmiany technologiczne prowadzą do przemian społecznych, które mają silny wpływ na system szkolnictwa wyższego. Przykładem jest rozwój mediów społecznościowych i związany z tym proces pojawiania się nie tylko nowych form komunikacji, ale i nowych źródeł autorytetu. Obecnie autorytet w coraz powszechniejszym rozumieniu utożsamiany jest z popularnością, nie zaś z obiektywnie weryfikowanym dorobkiem naukowym. Uniwersytet musi się zatem zmierzyć z nowymi, rozwijającymi się sposobami komunikacji społecznej, w tym także zawodowej, oraz z nowymi formami wyszukiwania źródeł informacji i wiedzy. Elementem tych działań jest wyzwanie skutecznego kształcenia na odległość. Choć uczelnie już dziś dysponują platformami do e-learningu, to skuteczność ich wykorzystania nie jest najwyższa. Tymczasem dominujące formy komunikacji społecznej w sferze wirtualnej często wyprzedzają tradycyjnie rozumiany e-learning. Ponadto w wyniku pandemii COVID-19 pojawiła się silna potrzeba kompleksowego wykorzystania różnych narzędzi kształcenia zdalnego, a także rozwoju kompetencji cyfrowych całej społeczności akademickiej. Wprowadzone w postaci rozporządzeń wykonawczych ograniczenia dotyczące m.in. braku możliwości prowadzenia zajęć dydaktycznych w formie kontaktu bezpośredniego, organizacji spotkań i wyjazdów naukowych, bezpośredniej pracy administracyjnej, a także konieczność zastosowania nowych restrykcyjnych zasad bezpieczeństwa wymusiły bezzwłoczne dostosowanie się uczelni do nowej rzeczywistości, jak również zastosowanie zdywersyfikowanych i elastycznych rozwiązań w obszarze pracy zdalnej. Jest to przykład sytuacji, w której następują gwałtowne zmiany otoczenia, na które uniwersytet musi być zawsze dobrze przygotowany.

## **2.5. Internacjonalizacja badań naukowych i procesu kształcenia**

Mobilność akademicka, przepływ wiedzy ponad granicami, realizacja projektów badawczych przez międzynarodowe zespoły, atrakcyjna oferta dydaktyczna w językach obcych oraz aktywna administracja uczelni w obszarze umiędzynarodowienia to główne składowe internacjonalizacji. Postępujące procesy globalizacji powodują na świecie intensyfikację umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w wymiarze badawczym i edukacyjnym. Warunkiem internacjonalizacji, rozumianej jako proces służący podnoszeniu jakości działalności badawczej uczelni i kształcenia, jest jej szeroka otwartość na współpracę międzynarodową.

W procesie internacjonalizacji nauki ważne jest podejmowanie przez nauczycieli akademickich Uniwersytetu w Białymstoku pracy w międzynarodowych zespołach badawczych, sieciach i konsorcjach naukowych, pozyskiwanie grantów finansowanych przez instytucje zagraniczne oraz zwiększenie umiędzynarodowienia dorobku publikacyjnego, m.in. poprzez publikowanie w czasopiśmie zagranicznych, indeksowanych w międzynarodowych bazach o wysokim współczynniku oddziaływania IF (ang. *impact factor*). Ponadto należy także dbać o podnoszenie poziomu umiędzynarodowienia czasopism naukowych wydawanych na Uniwersytecie.

Uniwersytet w Białymstoku dysponuje rozbudowaną siecią partnerów zagranicznych, którą należy dalej rozwijać, mając na uwadze specyfikę badań prowadzonych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych uczelni, potrzeby i zainteresowania studentów oraz położenie geopolityczne uczelni. Uniwersytet w Białymstoku jako jedyny uniwersytet w kraju posiada filię w innym państwie – Filię Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie, Wydział Ekonomiczno-Informatyczny.

W procesie rozwoju internacjonalizacji kształcenia prowadzonego w Uniwersytecie w Białymstoku należy przede wszystkim koncentrować się na działaniach związanych z tworzeniem i promocją kierunków nauczania w językach obcych na wszystkich poziomach kształcenia. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku kształcenia wymaga także podjęcia działań na rzecz poprawy rozpoznawalności oferty UwB i podnoszenia jakości kształcenia, m.in. poprzez otrzymanie akredytacji międzynarodowych oraz stworzenie w uczelni efektywnego systemu zatrudniania zagranicznych wykładowców (tzw. profesorów wizytujących). Kluczowe w tym kontekście są również takie działania, jak inicjowanie uczestnictwa nauczycieli akademickich w międzynarodowych projektach dydaktycznych, budowanie dydaktycznych konsorcjów z zagranicznymi partnerami, wsparcie kompetencji

językowych studentów, nauczycieli akademickich oraz administracji obsługującej zagranicznych studentów, wykładowców oraz gości przyjeżdżających do Uniwersytetu w Białymstoku.

Rozwój internacjonalizacji uczelni będzie uwarunkowany wzrostem świadomości społeczności uniwersyteckiej w zakresie korzyści płynących z intensyfikacji współpracy międzynarodowej. W tym celu kluczowe będzie zapewnienie odpowiedniej infrastruktury uczelni, która przyczyni się do wzrostu efektywności obsługi mobilności zagranicznych studentów, doktorantów i naukowców. W rozwoju procesu internacjonalizacji niezbędne będzie także wsparcie ze strony administracji uczelni oraz efektywna współpraca z krajowymi i zagranicznymi agencjami badawczymi i edukacyjnymi.

## **2.6. Przemiany rynku pracy**

Rynek pracy podlega silnym przemianom. Ogromna dynamika zmian technologicznych, organizacyjnych i marketingowych, a w konsekwencji stałe redefiniowanie „starych” i powstawanie „nowych” stanowisk i zawodów, wywierają presję na system edukacji, w tym kształcenie wyższe, do wysoce praktycznego przygotowywania absolwentów. Praktyczność ma polegać na możliwości podejmowania przez absolwentów natychmiastowej pracy na konkretnych stanowiskach, które ulegają jednak szybkim przemianom. W konsekwencji kilkuletni tradycyjny proces kształcenia ma niewielkie szanse na przygotowanie absolwentów do ciągle zmieniającego się rynku pracy.

Niezadowolenie pracodawców z procesu przygotowania absolwentów szkół wyższych uwidacznia się szczególnie w najdynamiczniej zmieniających się sektorach nowych technologii, gdzie coraz mniejszą wagę przywiązuje się do formalnych kwalifikacji, a raczej oczekuje konkretnych umiejętności. Niektórzy pracodawcy są też skłonni przejąć funkcje kształtowania potrzebnych im praktycznych umiejętności swoich pracowników. Warto tu odnotować inicjatywy takie jak *Apple University* bądź *Microsoft University*. Z drugiej strony pracodawcy zaczynają dostrzegać, iż w tak szybko zmieniających się zadaniach zawodowych kluczowego znaczenia nabierają tak zwane umiejętności miękkie: jak kreatywność oraz zdolność poszukiwania informacji, szybkiego uczenia się, komunikowania oraz pracy w zespole. W tym przypadku można mówić o uniwersyteckiej idei wykształcenia ogólnego. Tradycyjna idea kształcenia ogólnego ma na celu zapewnienie studentom podwalin w postaci podstawowej wiedzy,



której potrzebują we współczesnym społeczeństwie, a także umiejętności w zakresie logiki, krytycznego myślenia i pisania. Niezależnie od tendencji dążenia do praktyczności kształcenia nie można wykluczyć, że skorygowana do potrzeb współczesności idea uniwersyteckiego kształcenia ogólnego będzie w przyszłości przeżywała swój renesans.

## **2.7. Wyjątkowa rola uniwersytetu w rozwoju regionalnym**

Uniwersytety zawsze istotnie oddziaływały na rozwój lokalny bądź regionalny. W odniesieniu do teraźniejszości i przyszłości oczekuje się, że uniwersytet będzie stanowił istotne ogniwo regionalnej sieci innowacyjnej. Ze względu na szczególne usytuowanie uniwersytet może odgrywać ważną rolę w dyfuzji innowacji technologicznych do przemysłu i sektora usług. Rolą uniwersytetu jest kształcenie kadr na potrzeby innowacyjnej gospodarki, ale także delegowanie swoich pracowników badawczych w roli ekspertów do różnych zespołów samorządowych i rządowych. Zadaniem uniwersytetu powinno być wspieranie władz lokalnych, regionalnych i krajowych w opracowaniu oraz wdrażaniu strategii rozwoju. Uniwersytet jako nowoczesna organizacja ucząca się i prowadząca badania nad innowacjami nie tylko technicznymi, ale także organizacyjnymi i społecznymi, stanowi istotne ogniwo gospodarki opartej na nowoczesnych technologiach i innowacjach. Staje się głównym partnerem zajmującym się kreowaniem, systematyzacją, weryfikacją, przetwarzaniem i wdrażaniem wiedzy przydatnej w praktyce. Przekazuje studentom wiedzę interdyscyplinarną, pozwalającą rozwiązywać najbardziej skomplikowane problemy techniczne, organizacyjne i społeczne.

Sejmik Województwa Podlaskiego w ramach polityki regionalnej przyjął Strategię Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030. W dokumencie tym można przeczytać, jakiej roli oczekuje region od uniwersytetu w kolejnej 10-letniej perspektywie. Przede wszystkim w ramach *Celu operacyjnego 1.2. Podlaski system otwartych innowacji* zakłada się, iż innowacyjność oraz otwartość na zmiany powinny charakteryzować nie tylko kluczowe przedsiębiorstwa, ale cały region. Działania prowadzone w sposób tradycyjny w warunkach niezwykle dynamicznego otoczenia, nie mogą przynosić sukcesów w działalności gospodarczej, naukowej bądź organizacyjnej. Celem musi być zapewnienie wyjątkowej innowacyjności, szczególnie w obrębie inteligentnych specjalizacji zarówno sektora usług, jak i przemysłu. Ważna będzie również transformacja potrójnej helisy (biznes – nauka – administracja) w helisę

poczwórną, obejmującą dodatkowo interesariuszy reprezentujących szeroki wachlarz użytkowników innowacji, czyli głównie mieszkańców regionu. Wdrożenie modelu otwartych innowacji (ang. *open innovation*), zgodnie z którym przedsiębiorstwa nie powinny polegać wyłącznie na wynikach własnych prac badawczo-rozwojowych, ale korzystać z zewnętrznych źródeł innowacji poprzez współpracę z innymi podmiotami, jest szczególnie ważne w województwie podlaskim, w którym dominują rodzime przedsiębiorstwa o ograniczonym potencjale badawczo-rozwojowym. W otwartym podejściu do innowacji istotne będzie wspieranie potencjału instytucji otoczenia biznesu, których usługi skierowane do firm powinny być kluczowym czynnikiem budowania innowacyjności całego województwa. Strategia rozwoju województwa podlaskiego wskazuje jednak, iż wyzwaniem stanowi zwiększenie poziomu współpracy przedsiębiorstw (w tym start-upów) oraz współpracy z sektorem naukowo-badawczym. Na tych założeniach zostały oparte główne kierunki interwencji, wśród których wskazano: stymulowanie współpracy nauki i gospodarki oraz innowacje społeczne jako formę rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych (starzenie się społeczeństwa, rewolucja cyfrowa, zmiany klimatu, konieczność ciągłego dostosowywania kompetencji mieszkańców i inne).

Drugim kluczowym obszarem Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, ściśle związanym z rolą Uniwersytetu, jest *Cel operacyjny 2.1. Kompetentni mieszkańcy*. Ważnym kierunkiem działań w ramach tego celu będzie wspieranie procesów dostosowania się mieszkańców regionu (również imigrantów) do ciągłych zmian, w tym na przykład stałego podnoszenia kompetencji bądź przekwalifikowywania się. Zdolność do takiej elastyczności zapewniają tak zwane kompetencje kluczowe, np. na poziomie szkolnictwa wyższego wspierane będą działania pozwalające uczelniom województwa podlaskiego włączać się w budowanie silnej i konkurencyjnej specjalizacji poprzez nowoczesne kształcenie studentów. Ponadto szkoły wyższe będą włączały się we współpracę z samorządem i przedsiębiorcami w rozwój kształcenia się przez całe życie. Formułuje się kierunek interwencji: Szkolnictwo wyższe na potrzeby inteligentnych specjalizacji regionu. Ponadto w ramach *Celu operacyjnego 2.2. Aktywni mieszkańcy* przewidziano takie kierunki działań, jak: wspieranie mieszkańców, w tym imigrantów w zdobywaniu i rozwijaniu kompetencji na wszystkich etapach życia, działania w kierunku wzrostu aktywności zawodowej i społecznej mieszkańców, w tym osób o utrudnionym dostępie do rynku pracy, rozwój oferty kulturalnej, edukacyjnej, sportowej, rekreacyjnej oraz

innych form realizacji aktywności społecznych. Biorąc pod uwagę specyficzne, przygraniczne uwarunkowania rozwoju województwa podlaskiego, ważnym wyzwaniem jest *Cel operacyjny 3.4. Gościnny region*, w ramach którego przewidziano kierunek interwencji: Promocja województwa jako atrakcyjnego miejsca zamieszkania, inwestycji, pracy, studiowania, wypoczynku. Z punktu widzenia uniwersytetu perspektywy kształcenia migrantów należy odczytywać zarówno jako powinność, jak i dużą szansę rozwoju.

Także *Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku do 2030 roku* kładzie duży nacisk na rozwój kapitału ludzkiego i społecznego. W szczególności zapisany w dokumencie Cel strategiczny K – *Wysoki poziom kapitału ludzkiego i społecznego*, a w jego ramach Cel operacyjny K1 – *Kompetentni mieszkańcy*, podkreśla rolę kształcenia i wiedzy jako największego bogactwa miasta Białegostoku.

### 3. ANALIZA SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<b>NAUKA</b>	
<p><b>1. Efektywność naukowa</b> (15 pozycja w rankingu szkół wyższych Perspektyw w 2021 r., wśród 50 uczelni publicznych w Polsce), a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>cytowania</b> – liczba cytowań publikacji uwzględnionych w bazie SCOPUS za lata 2014–2020, w stosunku do liczby tych publikacji (4 pozycja wśród 50 uczelni publicznych),</li> <li>• <b>FWCI</b> (<i>Field-Weighted Citation Impact</i>) – wskaźnik określa relację liczby cytowań danej publikacji do średniej liczby cytowań podobnych publikacji indeksowanych w bazie SCOPUS za lata 2014–2020 (4 pozycja wśród 50 uczelni publicznych),</li> <li>• <b>Top 10</b> (<i>Publications in Top 10 Journal Percentiles</i>) – wskazuje, w jakim stopniu publikacje uczelni są obecne w 10% najczęściej cytowanych czasopism na świecie. Wskaźnik liczony jest stosunkiem publikacji znajdujących się w czasopismach posiadających najwyższy współczynnik CiteScore w stosunku do wszystkich publikacji uczelni w latach 2014–2020 (4 pozycja wśród 50 uczelni publicznych).</li> </ul> <p><b>2. Laureat prestiżowych nagród</b>, w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nagroda ELSEVIER <i>Research Impact Leaders Award 2020</i>, która przyznawana jest uczelniom wnoszącym największy wkład w postrzegalność (<i>visibility</i>) polskiej nauki na świecie.</li> </ul> <p><b>3. Potencjał naukowy</b> liczony jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nasycenie <b>kadry</b> osobami o najwyższych kwalifikacjach – kryterium zdefiniowane jako liczba wysoko kwalifikowanej kadry</li> </ul>	<p><b>1. Prestiż</b> (48 pozycja w rankingu szkół wyższych Perspektyw w 2021 r., wśród 50 wskazanych w badanym kryterium uczelni publicznych w Polsce), a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ocena przez kadrę akademicką</b> – liczba wskazań danej uczelni w badaniu ankietowym wśród kadry akademickiej (profesorowie oraz doktorzy habilitowani, którzy uzyskali tytuł lub stopień w 3–4 latach). Łącznie uwzględniono głosy oddane przez ponad 2500 nowo mianowanych profesorów belwederskich i doktorów habilitowanych (50 pozycja wśród 50 uczelni publicznych).</li> </ul>

<p>nauczającej na uczelni (ze stopniem doktora habilitowanego lub tytułem profesora) w odniesieniu do ogólnej liczby nauczycieli akademickich uczelni (36 pozycja wśród 50 uczelni publicznych),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniwersytet w Białymstoku posiada potencjał kadrowy oraz infrastrukturalny do prowadzenia działalności naukowej w zakresie badań podstawowych, aplikacyjnych i prac rozwojowych.</li> </ul> <p><b>4. Regionalny lider pod względem liczby grantów NCN w latach 2011–2020.</b></p>	
<b>KSZTAŁCENIE</b>	
<p><b>1. Duża liczba studentów</b> z Białorusi.</p> <p><b>2. Program <i>non-degree</i>.</b></p> <p><b>3. Warunki kształcenia</b> według kryteriów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>dostępność kadr wysoko kwalifikowanych</b> – liczba nauczycieli akademickich zatrudnionych na etacie (doktor z wagą równą 1,0; doktor habilitowany z wagą 1,5 oraz profesor z wagą 2,0) w stosunku do liczby studentów (49 pozycja wśród 100 uczelni publicznych),</li> <li>• <b>akredytacje</b> – liczba posiadanych przez uczelnię aktualnych akredytacji i certyfikatów międzynarodowych oraz akredytacji PKA z oceną wyróżniającą (57 pozycja wśród 100 uczelni publicznych).</li> </ul> <p><b>4.</b> Posiadanie nowoczesnej bazy dydaktycznej (kampus).</p> <p><b>5.</b> Współpraca ze szkołami podstawowymi i ponadpodstawowymi.</p> <p><b>6.</b> Jako jedyna uczelnia w Polsce posiadająca filię zagraniczną – Filia UwB w Wilnie.</p>	<p><b>1. Umiędzynarodowienie</b> liczone jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>programy studiów w językach obcych</b> – parametr liczony jako suma programów studiów prowadzonych w językach obcych w roku akademickim 2018/2019 (ostatnie miejsce wśród 50 uczelni publicznych),</li> <li>• <b>studiujący w językach obcych</b> – parametr mierzony liczbą studiujących w językach obcych w roku akademickim 2018/2019 w odniesieniu do ogółu studentów (ostatnie miejsce wśród 50 uczelni publicznych).</li> </ul>
<b>WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM</b>	
<p><b>1. Największa podlaska uczelnia</b> kuźnią specjalistów, wykształconych</p>	<p><b>Absolwenci na rynku pracy</b></p> <p><b>1. Preferencje pracodawców</b> – liczba wskazań danej uczelni w badaniu</p>

<p>na potrzeby regionalnego rynku pracy.</p> <p><b>2. Pełnienie przez pracowników UwB funkcji zarządczych</b> m.in. w samorządzie terytorialnym, biznesie.</p> <p><b>3. Dobre praktyki współpracy z otoczeniem Wydziału Prawa</b> w takich formach jak: Podlaskie Seminaria Prawne dla Biznesu czy Podlaska Rada Arbitrażu i Mediacji.</p> <p><b>4. Dobre Praktyki współpracy z otoczeniem Wydziału Ekonomii i Finansów oraz Instytutu Zarządzania,</b> takie jak tworzenie strategii rozwoju regionalnego, ponadlokalnego, lokalnego i na rzecz podmiotów gospodarczych.</p> <p><b>5. Rola Wydziału Biologii i Wydziału Chemii w ochronie środowiska.</b></p>	<p>ankietowym przeprowadzonym w kwietniu 2019 r. na zlecenie Fundacji Edukacyjnej Perspektywy przez Centrum Badań Marketingowych INDICATOR. Badanie przeprowadzono kombinowaną metodą CATI-CAWI (telefoniczno-internetową), na ogólnopolskiej próbie 1800 przedsiębiorstw, posiadających główną siedzibę w Polsce. Pomiar objął przedsiębiorstwa ze wszystkich sekcji PKD oraz wszystkie województwa. Kryterium końcowe uwzględnia wyniki badań przeprowadzonych w trzech ostatnich latach (łącznie przebadano 5400 przedsiębiorstw), (86 miejsce na 90).</p> <p><b>2. Ekonomiczne losy absolwentów</b> – kryterium mierzone wskaźnikiem wysokości zarobków absolwentów danej uczelni oraz wskaźnikami ich zatrudnienia według ogólnopolskiego badania Ekonomiczne Losy Absolwentów, przeprowadzonego przez MNiSW z wykorzystaniem danych ZUS. Wskaźnik uwzględnia trzy parametry: zarobki w odniesieniu do zarobków w powiecie zamieszkania (waga 0,5), doświadczenie w pracy (waga 0,25) i ryzyko bezrobocia na tle stopy bezrobocia w powiecie zamieszkania (waga 0,25), (79 miejsce na 90).</p>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<b>NAUKA</b>	
<p>1. Potencjał do prowadzenia szkół doktorskich wspólnie z inną uczelnią, instytutem PAN, instytutem badawczym, instytutem międzynarodowym, zagraniczną uczelnią lub instytucją naukową.</p> <p>2. Prowadzenie badań interdyscyplinarnych, szczególnie w zakresie funkcjonowania pogranicza.</p>	<p>1. Rozwarstwienie sektora polskich uczelni publicznych.</p> <p>2. Niestabilność reguł ewaluacji działalności naukowej (zmiana zasad w trakcie okresu ewaluacyjnego, nieprzewidywalne zmiany listy czasopism itp.).</p> <p>3. Ograniczenie liczby projektów badawczych.</p> <p>4. Niski nakład finansowy na naukę.</p>
<b>KSZTAŁCENIE</b>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość prowadzenia różnorodnych studiów podyplomowych i innych form kształcenia.</li> <li>2. Wzrost znaczenia wiedzy i stałego rozwoju osobistego wraz z rozwojem społeczeństwa uczącego się.</li> <li>3. Wzrost mobilności pracowników w zakresie zatrudnienia, co skutkuje koniecznością zdobywania przez nich nowych kwalifikacji.</li> <li>4. Możliwość pozyskiwania funduszy z alternatywnych źródeł na tworzenie oferty kształcenia.</li> <li>5. Możliwości rozwoju kształcenia na odległość (kształcenie zdalne).</li> <li>6. Coraz większe znaczenie wśród pracowników umiejętności miękkich, takich jak kreatywność, umiejętność poszukiwania informacji, uczenia się, komunikowania bądź pracy w zespole.</li> <li>7. Kształcenie na potrzeby inteligentnych specjalizacji regionalnych i krajowych.</li> <li>8. Położenie geograficzne i możliwość pozyskiwania studentów z zagranicy, w szczególności z krajów zza wschodniej granicy (Białoruś, Litwa, Ukraina).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Głęboka przemiana struktury demograficznej według wieku – zmniejszenie się populacji osób w wieku 18–25 lat.</li> <li>2. Zmieniające się oczekiwania pracodawców – mniejszą wagę przywiązują do formalnych kwalifikacji, a oczekują konkretnych umiejętności.</li> <li>3. Ekspansja silnych prywatnych uczelni.</li> </ol>
<b>WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odgrywanie ważnej roli w procesie dyfuzji innowacji technologicznych do przemysłu, sektora usług i sektora kultury.</li> <li>2. Możliwość kształcenia kadr na potrzeby innowacyjnej gospodarki.</li> <li>3. Delegowanie pracowników badawczych UwB w roli ekspertów do różnych zespołów samorządowych i rządowych.</li> <li>4. Bycie znaczącym partnerem zajmującym się kreowaniem, systematyzacją, weryfikacją, przetwarzaniem i wdrażaniem wiedzy przydatnej w praktyce.</li> <li>5. Wspieranie potencjału instytucji otoczenia biznesu – stymulowanie współpracy nauki i biznesu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pogarszająca się globalna sytuacja gospodarcza spowodowana pandemią COVID-19, ograniczająca możliwości rozwojowe w układzie poczwórnej helisy.</li> </ol>

## 4. MISJA I WIZJA UNIwersYTETU W BIAŁYMSTOKU

### MISJA

#### UNIwersYTET ZAANGAŻOWANY NASZĄ MISJĄ JEST DZIAŁANIE NA RZECZ DOBRA SpoŁECZNEGO POPRRZEZ TwORZENIE I UPOWSZECHNIANIE WIEDZY

Misja Uniwersytetu w Białymstoku nie zamyka się w realizacji samych celów edukacyjnych i naukowych, lecz obejmuje także wszystkie działania podejmowane w relacji z otoczeniem.

Wiedza ma być tworzona z wykorzystaniem relacji ze środowiskiem w ramach modelu poczwórnej heliksy (ang. *quadruple helix*), czyli w relacji z:

- innymi uczelniami i jednostkami naukowymi w regionie, kraju i za granicą,
- podmiotami gospodarczymi w otoczeniu przede wszystkim regionalnym, ale także krajowym i międzynarodowym,
- instytucjami publicznymi, w szczególności z jednostkami samorządowymi w regionie Polski północno-wschodniej,
- instytucjami sektora społecznego w otoczeniu przede wszystkim regionalnym, ale także krajowym i międzynarodowym.

Formy upowszechniania wiedzy:

- kształcenie studentów studiów pierwszego, drugiego stopnia i jednolitych studiów magisterskich,
- kształcenie doktorantów,
- kształcenie podyplomowe,
- kursy dokształcające,
- krzewienie kultury i postaw obywatelskich,
- działanie na rzecz popularyzacji nauki.

Formy kształcenia mają zapewnić ich dostępność dla różnych grup odbiorców (kształcenie przez całe życie):

- dzieci,
- młodzieży,
- osób pracujących i niepracujących w różnym wieku.



Specjalną troską jest zapewnienie dostępu do wiedzy osobom z niepełnosprawnościami. Potrzebne też będzie dostosowanie form i treści kształcenia do potrzeb osób w wieku przedemerytalnym i emerytalnym.

## **WIZJA**

UNIwersytet w Białymstoku to uczelnia o wysokim prestiżu, dzięki realizacji wszystkich celów strategii, a w szczególności poprzez promowanie osiągnięć w zakresie: wysokiego poziomu naukowego, najwyższych standardów kształcenia, zaangażowanej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, posiadania szerokiej relacji międzynarodowych, wybitnej kadry, dobrej sytuacji materialnej.

### **5. CELE STRATEGICZNE I HORYZONTALNE**



## **CEL STRATEGICZNY 1. DOSKONAŁA NAUKA**

### **CEL OPERACYJNY 1.1. Osiąganie wysokiej oceny dyscyplin naukowych podlegających ewaluacji działalności naukowej**

- 1.1.1. Dążenie do rozwoju wszystkich dziedzin i dyscyplin naukowych funkcjonujących w Uczelni i łącznie decydujących o wszechstronności prowadzonych badań naukowych.
- 1.1.2. Mobilizowanie pracowników naukowych do osiągnięć naukowych na poziomie światowym.
- 1.1.3. Utrzymanie transparentnego systemu ocen pracowniczych.
- 1.1.4. Kontynuacja programu wynagrodzeń motywacyjnych za działalność naukową.
- 1.1.5. Obniżanie rocznego wymiaru zajęć dydaktycznych dla pracowników, którzy kierują projektami badawczymi finansowanymi ze środków krajowych lub międzynarodowych lub zajmują pozycję wykonawcy merytorycznego w zespole badawczym grantów międzynarodowych.
- 1.1.6. Wspieranie pracowników w prawidłowym raportowaniu danych do systemów sprawozdawczych.
- 1.1.7. Utworzenie systemu wewnętrznych grantów naukowych uniwersytetu, pozwalających na rozwijanie nowych tematów badawczych i przygotowanie badań wstępnych do projektów składanych do zewnętrznych instytucji finansujących badania.
- 1.1.8. Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów badawczych.
- 1.1.9. Zwiększenie pomocy administracyjnej dla naukowców w zakresie składania wniosków grantowych.
- 1.1.10. Organizacja seminariów metodycznych z naukowcami o wybitnych osiągnięciach naukowych.

### **CEL OPERACYJNY 1.2. Koncentracja działalności naukowej w ramach wiodących specjalizacji naukowo-badawczych**

- 1.2.1 Ukierunkowanie się na zdobywanie osiągnięć w ramach kluczowych dyscyplin naukowych.
- 1.2.2 Wytypowanie w ramach jednostek uczelni obszarów badawczych o największym potencjale na znaczące osiągnięcia naukowe oraz ich szczególne wspieranie.

- 1.2.3 Uwzględnianie w ramach priorytetów badawczych jednostek uczelni obszarów związanych z otoczeniem lokalnym i regionalnym.
- 1.2.4 Tworzenie atrakcyjnych warunków pracy dla osób spoza uczelni (profesor wizytujący, *post doc* w projektach badawczych).
- 1.2.5 Wspieranie pracowników w zakresie koncentracji działalności naukowej w ramach wiodących specjalizacji.
- 1.2.6 Zwiększenie liczby etatów badawczych w ramach projektów badawczych realizowanych na uczelni, a finansowanych przez instytucje krajowe lub międzynarodowe.
- 1.2.7 Integracja pokoleniowa młodych naukowców z doświadczonymi naukowcami poprzez wspólne zaangażowanie w realizację projektów badawczych, publikowanie artykułów oraz aplikowanie o granty badawcze.

### **CEL OPERACYJNY 1.3. Pozyskiwanie i realizowanie projektów badawczych**

- 1.3.1. Powoływanie zespołów, w tym interdyscyplinarnych, do tworzenia wniosków grantowych oraz realizacji projektów badawczych.
- 1.3.2. Tworzenie konsorcjów naukowych z wiodącymi jednostkami w kraju oraz wspólne aplikowanie o fundusze na realizację projektów badawczych.
- 1.3.3. Rozwijanie i podtrzymywanie współpracy międzynarodowej w aplikowaniu i realizacji projektów badawczych.
- 1.3.4. Wsparcie organizacyjne i finansowe przy realizacji grantów.
- 1.3.5. Opracowanie procedury monitorowania postępu realizacji projektów badawczych.
- 1.3.6. Zmniejszenie rocznego wymiaru zajęć dydaktycznych dla osób kierujących grantami krajowymi oraz członków zespołów wykonawczych projektów międzynarodowych.
- 1.3.7. Aktywizowanie kół naukowych do przygotowywania wniosków grantowych, realizowania projektów badawczych oraz udziału w konferencjach naukowych.
- 1.3.8. Zwiększanie świadomości przydatności projektów badawczych wśród studentów i naukowców za pomocą warsztatów ogólnouniwersyteckich.
- 1.3.9. Pozyskiwanie grantów przez uczelnię (tzw. granty instytucjonalne).

## **CEL OPERACYJNY 1.4. Rozwój wydawnictwa naukowego**

- 1.4.1. Ekspertski dobór składu osobowego rady wydawnictwa oraz recenzentów monografii.
- 1.4.2. Podnoszenie kompetencji pracowników wydawnictwa.
- 1.4.3. Wydawanie monografii autorów z zagranicy.
- 1.4.4. Promocja wydawnictwa, opublikowanych monografii oraz czasopism uniwersyteckich w kraju i za granicą.
- 1.4.5. Wykorzystanie możliwości wynikających z cyfryzacji do zwiększenia zasięgu oddziaływania wydawnictwa.
- 1.4.6. Prowadzenie działań na rzecz podnoszenia jakości wydawanych czasopism oraz w kierunku podwyższenia ich punktacji.
- 1.4.7. Zacieśnienie współpracy z wydawnictwami uniwersyteckimi w kraju oraz włączonymi przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki na listę wydawnictw naukowych.

## **CEL OPERACYJNY 1.5. Rozwój sieci powiązań naukowych**

- 1.5.1 Zawieranie nowych umów z partnerami krajowymi i zagranicznymi oraz ciągła aktualizacja zawartych umów i poszerzanie zakresu ich realizacji (staże, seminaria).
- 1.5.2 Stworzenie polityki sprzyjającej intensyfikowaniu współpracy poprzez np. pomoc jednostkom organizacyjnym w finansowaniu pobytu zaproszonych gości oraz tworzenie programu profesorów wizytujących, *post doc* itp.
- 1.5.3 Nawiązywanie współpracy poprzez tworzenie zespołów z innymi uczelniami w kraju i za granicą o podobnej tematyce badawczej w celu budowania nowych powiązań naukowych.
- 1.5.4 Promowanie osób wyjeżdżających na długoterminowe staże naukowe za granicą.
- 1.5.5 Promowanie wymiany nauczycieli akademickich i studentów, wsparcie instytucjonalne (administracyjne) organizacji studenckich szkół letnich.
- 1.5.6 Organizacja konferencji międzynarodowych oraz konferencji/seminariów tematycznych, przyciągających ekspertów z danej specjalności.
- 1.5.7 Odchodzenie od zawężania specjalizacji czasopism naukowych do pojedynczych dyscyplin.

## **CEL OPERACYJNY 1.6. Warunki materialne dla rozwoju kluczowych specjalizacji naukowych**

- 1.6.1 Rozwój infrastruktury badawczo-naukowej oraz akredytacji laboratoriów badawczych.
- 1.6.2 Ciągła aktualizacja ogólnodostępnej bazy zawierającej spis aparatury badawczej UwB.
- 1.6.3 Umożliwienie dostępu do światowych baz danych oraz baz czasopism.
- 1.6.4 Współpraca administracji centralnej z naukowcami (np. w zakresie kwestii związanych z procedurami przetargowymi).
- 1.6.5 Organizacja szkoleń dla pracowników i doktorantów dotyczących procedur administracyjnych związanych z realizacją grantów naukowych.

## **CEL OPERACYJNY 1.7. Popularyzacja wyników badań naukowych**

- 1.7.1 Organizacja seminariów, konferencji, festiwali nauki skierowanych do osób spoza środowiska uniwersyteckiego.
- 1.7.2 Promocja osiągnięć naukowych z wykorzystaniem szerokiego spektrum mediów.
- 1.7.3 Powołanie rzeczników nauki na poziomie dyscyplin naukowych.
- 1.7.4 Podniesienie możliwości indeksacji publikacji pracowników i doktorantów w bazach naukowych i dołączenie do konsorcjów uczelni w tym zakresie.
- 1.7.5 Nagradzanie najlepszych osób/jednostek w zakresie popularyzacji wyników badań.
- 1.7.6 Organizacja platform integrujących naukę, gospodarkę, administrację i organizacje społeczne.

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

### **CEL OPERACYJNY 2.1. Stałe dostosowywanie kierunków kształcenia do wymogów najnowszych osiągnięć naukowych, potrzeb otoczenia i oczekiwań uczestników procesów kształcenia**

- 2.1.1 Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w aspekcie kształtowania kierunków kształcenia.

- 2.1.2 Zwiększenie roli wydziałowych/institutowych rad konsultacyjnych ds. współpracy z otoczeniem w zakresie kształtowania kierunków i treści kształcenia oraz efektów uczenia się.
- 2.1.3 Kształcenie z uwzględnieniem prowadzonych badań naukowych.
- 2.1.4 Kształcenie adekwatne do zmian w trendach społecznych, technologicznych, gospodarczych.
- 2.1.5 Kształcenie odpowiadające zmieniającym się potrzebom rynku pracy.
- 2.1.6 Dostosowywanie programów studiów do potrzeb społeczno-gospodarczych.
- 2.1.7 Zwiększenie roli praktyk zawodowych w kształceniu.
- 2.1.8 Realizacja dodatkowych szkoleń dla studentów, szczególnie o charakterze praktycznym.
- 2.1.9 Organizowanie debat z interesariuszami (z udziałem studentów) na temat potrzeb kompetencyjnych pracodawców.
- 2.1.10 Monitorowanie i raportowanie najnowszych trendów rynku pracy.

**CEL OPERACYJNY 2.2. Prowadzenie kierunków kształcenia o profilu praktycznym w zależności od potrzeb rynku pracy**

- 2.2.1 Utrzymywanie i ewentualne tworzenie nowych kierunków studiów ściśle opartych na prowadzonych wysokiej jakości badaniach naukowych.
- 2.2.2 Utrzymywanie i ewentualne tworzenie nowych kierunków studiów, ściśle związanych z potrzebami praktyki społeczno-gospodarczej, regionalnego rynku pracy i określonej kategorii pracodawców, prowadzonych w ramach praktycznego profilu kształcenia.
- 2.2.3 Wprowadzanie do oferty kształcenia kierunków interdyscyplinarnych.
- 2.2.4 Zwiększenie różnorodnych form kształcenia zawodowego, powiązanego z praktyczną wiedzą.
- 2.2.5 Badanie potrzeb rynku pod kątem zapotrzebowania na praktyczne kierunki i formy kształcenia.
- 2.2.6 Ciągłe rozbudowywanie i odnawianie bazy materialnej służącej kształceniu praktycznemu.

**CEL OPERACYJNY 2.3. Wdrażanie aktywizujących, innowacyjnych metod kształcenia**

- 2.3.1 Inwestycje w nowe rozwiązania technologiczne w kształceniu.

- 2.3.2 Stałe podnoszenie umiejętności dydaktycznych pracowników, organizacja szkoleń dla pracowników w zakresie twórczych, innowacyjnych metod pracy ze studentami.
- 2.3.3 Organizacja zajęć ukierunkowanych na twórcze działania.
- 2.3.4 Korzystanie z dostępnych na rynku ofert szkoleniowych.
- 2.3.5 Podnoszenie wiedzy specjalistycznej wykładowców, w szczególności w odniesieniu do zagadnień kształcenia praktycznego.
- 2.3.6 Szkolenia IT dla studentów i pracowników.
- 2.3.7 Międzynarodowa wymiana doświadczeń w zakresie innowacyjnych metod kształcenia, w tym wyjazdy kadry i zapraszanie profesorów z uczelni zagranicznych.

#### **CEL OPERACYJNY 2.4. Indywidualizacja ścieżki rozwoju studenta**

- 2.4.1 Rozważenie możliwości wprowadzenia bloku zajęć interdyscyplinarnych kierowanych do maturzystów, wspomagających wybór kierunku studiów na UwB.
- 2.4.2 W miarę możliwości finansowych motywowanie studentów poprzez fundowanie dodatkowych stypendiów.
- 2.4.3 Zwiększenie roli tutoringów – organizacja szkoleń w tym zakresie dla nauczycieli akademickich.
- 2.4.4 Zwiększenie liczby przedmiotów do wyboru, w tym z innych obszarów niż dyscyplina wiodąca.
- 2.4.5 Utrzymywanie listy przedmiotów ogólnouczelnianych do wyboru (do założonego udziału procentowego).
- 2.4.6 Aktywizacja studentów do pracy badawczej – uczestnictwo w kołach naukowych i przygotowaniach publikacji naukowych.
- 2.4.7 Uelastycznienie programu studiów poprzez umożliwienie studentom wyboru treści kształcenia z innych kierunków oraz możliwości realizacji poszczególnych zajęć w wybranym przez studenta okresie.

#### **CEL OPERACYJNY 2.5. Prowadzenie studiów podyplomowych i innych form kształcenia**

- 2.5.1 Tworzenie zespołów diagnozujących potrzeby rynku pracy oraz stałe monitorowanie potrzeb rynku pracy w zakresie kształcenia podyplomowego.

- 2.5.2 Prowadzenie studiów podyplomowych wynikających z potrzeb rynku.
- 2.5.3 Motywowanie nauczycieli akademickich do organizowania studiów podyplomowych.
- 2.5.4 Coroczna aktualizacja oferty kształcenia podyplomowego.
- 2.5.5 Ewaluacja jakości kształcenia podyplomowego.
- 2.5.6 Współpraca z otoczeniem w zakresie ofert kształcenia podyplomowego.
- 2.5.7 Promocja kształcenia podyplomowego skierowana bezpośrednio do pracodawców.
- 2.5.8 Współpraca z instytucjami, w tym jednostkami samorządu terytorialnego, w celu realizacji wspólnych studiów podyplomowych.
- 2.5.9 Tworzenie warunków finansowych zatrudniania praktyków do prowadzenia zajęć na studiach podyplomowych i w innych formach kształcenia.
- 2.5.10 Prowadzenie dodatkowych kursów doszkalcających, pozwalających na dostosowanie się do rynku pracy.
- 2.5.11 Kontynuowanie idei Uniwersytetu Trzeciego Wieku, organizacja cykli wykładów adresowanych do seniorów.

## **CEL OPERACYJNY 2.6. Krzewienie kultury i postaw obywatelskich**

- 2.6.1 Wprowadzenie w programach kształcenia zajęć poświęconych kulturze regionu, nowym mediom, etyce naukowej, etykiecie, akademickiemu *savoir vivre*, dbałości o środowisko i powinnościom obywatelskim absolwentów UwB.
- 2.6.2 Zwiększenie aktywności studentów poprzez działania informacyjne wskazujące korzyści płynące z zaangażowania społecznego.
- 2.6.3 Zaangażowanie absolwentów w promowanie wartości akademickich w ich środowiskach.
- 2.6.4 Budowanie związków z absolwentami poprzez takie narzędzie, jak karta absolwenta ze zniżkami np. na studia podyplomowe i z możliwością korzystania z zasobów uczelni.
- 2.6.5 Podnoszenie świadomości na temat kultury akademickiej za pomocą sztuki widowiskowej, np. teatr dla studentów.
- 2.6.6 Zapewnianie elementów kształcenia humanistyczno-społecznego na wszystkich kierunkach studiów.



## **CEL OPERACYJNY 2.7. Popularyzacja wiedzy, kompetencji, kształcenia**

- 2.7.1 Tworzenie możliwości dla osób spoza uczelni do uczestniczenia w różnych formach aktywności naukowej, edukacyjnej i organizacyjnej UwB.
- 2.7.2 Zwiększenie oferty laboratoriów otwartych dla młodzieży – zwiększenie dostępności osób spoza uczelni – współuczestniczenie w prowadzeniu badań.
- 2.7.3 Zwiększenie ofert doksztalcania dla młodzieży szkolnej (warsztaty dla uczniów, wsparcie dla nauczycieli).
- 2.7.4 Prezentacja oferty kształcenia UwB w szkołach średnich.
- 2.7.5 Zaangażowanie pracowników w mediach promujących poglądy oparte na rzetelnej wiedzy naukowej.
- 2.7.6 Większa obecność uczelni w mediach społecznościach.
- 2.7.7 Organizacja otwartych wykładów/seminariów dla społeczeństwa.
- 2.7.8 Prowadzenie warsztatów tematycznych przez doktorantów dla społeczności lokalnej/regionalnej.
- 2.7.9 Ścisła współpraca z instytucjami edukacyjnymi, szczególnie w regionie i wspólna praca przy inicjatywach, np. olimpiadach, festiwalach, konkursach.

## **CEL STRATEGICZNY 3. EFEKTYWNA WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM**

### **CEL OPERACYJNY 3.1. Współpraca z przedsiębiorstwami w procesach innowacyjnych**

- 3.1.1 Wypracowanie jasnych procedur współpracy z przedsiębiorcami.
- 3.1.2 Aktywne funkcjonowanie jednostki w administracji centralnej wspierającej współpracę pomiędzy naukowcami a przedsiębiorcami.
- 3.1.3 Wsparcie naukowców w ochronie własności intelektualnej.
- 3.1.4 Promowanie oferty edukacyjno-badawczej UwB wśród przedsiębiorców.
- 3.1.5 Realizowanie projektów służących innowacyjności i rozwojowi gospodarczemu w partnerstwie z przedsiębiorcami i/lub organizacjami trzeciego sektora.
- 3.1.6 Doskonalenie ofert skierowanych do przedsiębiorstw w ramach interaktywnej bazy eksperckiej UwB.

### **CEL OPERACYJNY 3.2. Współpraca z instytucjami publicznymi w procesach innowacyjnych – wspieranie tworzenia innowacji społecznych**

- 3.2.1 Tworzenie oferty kształcenia ukierunkowanej na podniesienie jakości działalności instytucji publicznych (studia podyplomowe, wykłady, jednorazowe seminaria).
- 3.2.2 Promowanie oferty edukacyjno-badawczej, ze szczególnym uwzględnieniem oferty studiów podyplomowych.
- 3.2.3 Organizacja spotkań studentów z instytucjami publicznymi jako potencjalnymi pracodawcami.
- 3.2.4 Realizowanie projektów służących innowacjom społecznym, także przy współpracy z instytucjami publicznymi, przedsiębiorcami i organizacjami trzeciego sektora.
- 3.2.5 Powołanie w strukturach administracji uczelni proaktywnego centrum obsługi interesariuszy, koordynującego współpracę i wymianę informacji pomiędzy pracownikami UwB a instytucjami publicznymi.
- 3.2.6 Doskonalenie ofert skierowanych do instytucji publicznych w ramach interaktywnej bazy eksperckiej UwB.
- 3.2.7 Budowanie relacji pomiędzy kołami naukowymi a instytucjami publicznymi.

### **CEL OPERACYJNY 3.3: Współpraca z instytucjami III sektora – rozwiązywanie problemów społecznych**

- 3.3.1 Tworzenie oferty kształcenia ukierunkowanej na podniesienie jakości działalności instytucji III sektora (studia podyplomowe, wykłady, jednorazowe seminaria).
- 3.3.2 Promowanie oferty edukacyjno-badawczej, ze szczególnym uwzględnieniem oferty studiów podyplomowych.
- 3.3.3 Realizowanie projektów służących rozwiązywaniu problemów społecznych, innowacjom społecznym, także przy współpracy z instytucjami publicznymi, przedsiębiorcami i organizacjami trzeciego sektora.
- 3.3.4 Organizacja spotkań, seminariów, wykładów otwartych z udziałem przedstawicieli instytucji III sektora.
- 3.3.5 Organizacja wolontariatów studenckich na rzecz potrzebujących, objętych opieką instytucji III sektora.
- 3.3.6 Nagradzanie studentów za uczestnictwo w wolontariatach.

3.3.7 Doskonalenie ofert skierowanych do instytucji III sektora w ramach interaktywnej bazy eksperckiej UwB.

#### **CEL OPERACYJNY 3.4: Wsparcie regionalnych i krajowych przedsiębiorstw oraz instytucji poprzez wkład ekspercki**

3.4.1 Stworzenie interaktywnej bazy eksperckiej UwB, pozwalającej wyszukiwać oferty współpracy według różnych kryteriów, w tym w szczególności skierowane do przedsiębiorstw, instytucji publicznych, samorządów i instytucji III sektora.

3.4.2 Promowanie oferty eksperckiej UwB.

3.4.3 Stworzenie akredytowanych laboratoriów badawczych z przeszkolonym personelem.

3.4.4 Aktywne funkcjonowanie biura ekspertyz.

3.4.5 Promowanie w mediach naukowców jako ekspertów w danych obszarach badawczych, w szczególności poprzez promocję ich osiągnięć.

#### **CEL OPERACYJNY 3.5. Współpraca i wsparcie samorządów w ich funkcjach związanych z programowaniem rozwoju, w szczególności w obszarze edukacji i kultury**

3.5.1 Doskonalenie oferty skierowanej do samorządów w ramach interaktywnej bazy eksperckiej UwB.

3.5.2 Promowanie oferty edukacyjno-badawczo-eksperskiej UwB.

3.5.3 Organizacja wspólnych konkursów na najlepsze prace dyplomowe, magisterskie i doktorskie.

### **CEL HORYZONTALNY A. INTERNACJONALIZACJA**

#### **CEL OPERACYJNY A.1. Rozwój międzynarodowej współpracy naukowej**

A.1.1. Wsparcie istniejących i tworzenie nowych międzynarodowych sieci, konsorcjów i zespołów badawczych.

A.1.2. Zwiększenie udziału pracowników uczelni w międzynarodowych projektach badawczych.

A.1.3. Rozwój współpracy z krajowymi i zagranicznymi agencjami badawczymi.

A.1.4. Intensyfikacja mobilności naukowej pracowników uczelni w zagranicznych ośrodkach badawczych.

A.1.5. Umiejędzynarodowienie czasopism naukowych wydawanych przez uczelnię.

A.1.6. Zwiędkszenie umiejędzynarodowienia dorobku publikacyjnego pracowników uczelni.

### **CEL OPERACYJNY A.2. Umiejędzynarodowienie kształcenia**

A.2.1. Rozwój oferty kształcenia UwB w językach obcych.

A.2.2. Kształcenie studentów ze Wschodu w języku polskim.

A.2.2. Wzmocnienie mobilności dydaktycznej studentów i doktorantów.

A.2.3. Intensyfikacja mobilności dydaktycznej kadry akademickiej.

A.2.4. Budowanie międzynarodowych konsorcjów dydaktycznych.

A.2.5. Stworzenie i wdrożenie systemu zatrudniania profesorów wizytujących oraz *post-doc* na uczelni.

A.2.6. Podniesienie jakości kształcenia poprzez tworzenie sprzyjających warunków uzyskiwania akredytacji międzynarodowych.

A.2.7. Rozwój kształcenia w Filii UwB w Wilnie.

### **CEL OPERACYJNY A.3. Wzmocnienie procesu zarządzania uczelnią w obszarze umiejędzynarodowienia i internacjonalizacja administracji uczelni**

A.3.1. Doskonalenie kompetencji pracowników niezbędnych do realizacji procesu internacjonalizacji na uczelni.

A.3.2. Wzmacnianie obsługi administracyjnej w procesie aplikacji o międzynarodowe projekty.

A.3.3. Udoskonalenie systemu obsługi formalno-prawnej, niezbędnego w procesie internacjonalizacji uczelni.

A.3.4. Promocja Uczelni na arenie międzynarodowej.

A.3.5. Zapewnienie wsparcia administracyjnego sprzyjającego rozwojowi mobilności społeczności akademickiej.

A.3.6. Realizacja procesu internacjonalizacji uczelni z zachowaniem zasad równości szans i niedyskryminacji ze względu na niepełnosprawność, wiek, płeć, rasę, orientację seksualną, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, światopogląd lub jakąkolwiek inną przyczynę.

## **CEL HORYZONTALNY B. STABILNOŚĆ FINANSOWA**

### **CEL OPERACYJNY B.1. Wzrost subwencji od ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego i nauki dzięki dostosowaniu się do zasad finansowania uczelni**

- B.1.1 Większy nacisk na uzyskanie wysokich kategorii w ewaluacji dyscyplin naukowych.
- B.1.2 Dostosowanie struktury student – pracownik do obowiązujących wymogów finansowania uczelni (np. właściwy współczynnik – liczba studentów do liczby pracowników).
- B.1.3 Podejmowanie działań lobbingowych na rzecz pozyskiwania funduszy z budżetu państwa.
- B.1.4 Promocja oferty badań naukowców z UwB wśród resortów rządowych.

### **CEL OPERACYJNY B.2. Wzrost przychodów z tytułu działalności badawczej (granty, badania na zamówienie przedsiębiorstw i instytucji)**

- B.2.1 Pozyskiwanie projektów finansowanych ze środków budżetu państwa, UE oraz innych źródeł.
- B.2.2 Promowanie potencjału, informowanie o możliwościach naukowo-badawczych oraz wdrożeniowych UwB.
- B.2.3 Aktywizowanie i motywowanie pracowników do pozyskiwania grantów badawczych.
- B.2.4 Zwiększenie możliwości przechodzenia kierowników grantów na stanowiska pracowników badawczych.
- B.2.5 Zwiększenie pomocy dla młodych naukowców w zakresie składania wniosków grantowych.
- B.2.6 Aktualizacja i integracja oferty badawczej (listy badań, które mogą wykonać naukowcy z UwB) dla przedsiębiorstw oraz promocja tejże oferty w całym województwie.
- B.2.7 Zmniejszenie wielkości kosztów pośrednich ogólnouczelnianych od realizatorów oferty eksperckiej.

### **CEL OPERACYJNY B.3. Wzrost przychodów z tytułu działań eksperckich na rzecz instytucji i samorządów**

- B.3.1 Wypracowanie mechanizmów organizacyjnych współpracy z instytucjami i samorządami.
- B.3.2 Uzyskiwanie przychodów z tytułu pracy ekspertów UwB na rzecz instytucji i samorządów.
- B.3.3 Promowanie potencjału, informowanie o możliwościach UwB w zakresie działań eksperckich.
- B.3.4 Analizowanie potrzeb instytucji i samorządów.
- B.3.5 Aktualizacja i integracja bazy ekspertów na potrzeby instytucji i samorządów.
- B.3.6 Aktualizacja i integracja oferty badawczej (listy badań, które mogą wykonać naukowcy z UwB) dla instytucji i samorządów oraz jej promocja w regionie i kraju.
- B.3.7 Zmniejszenie wielkości kosztów pośrednich ogólnouczelnianych od realizatorów oferty eksperckiej.

### **CEL OPERACYJNY B.4. Wzrost przychodów z działalności innowacyjnej, prowadzonej we współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami**

- B.4.1 Wypracowanie mechanizmów współpracy z przedsiębiorcami.
- B.4.2 Uzyskiwanie przychodów z tytułu pracy ekspertów UwB na rzecz przedsiębiorstw.
- B.4.3 Promowanie potencjału, informowanie o możliwościach UwB.
- B.4.4 Analizowanie potrzeb przedsiębiorców.
- B.4.5 Zwiększanie liczby patentów.
- B.4.6 Komerccjalizacja wyników badań.
- B.4.7 Poszerzanie współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami.
- B.4.8 Zmniejszenie wielkości kosztów pośrednich ogólnouczelnianych od realizatorów oferty eksperckiej.

### **CEL OPERACYJNY B.5. Wzrost przychodów z działalności edukacyjnej, w szczególności studiów podyplomowych i innych form kształcenia**

- B.5.1 Wypracowanie schematów organizacji odpłatnej działalności w zakresie studiów podyplomowych i innych form kształcenia.

- B.5.2 Aktywizowanie i motywowanie pracowników do pozyskiwania grantów dydaktycznych.
- B.5.3 Uatrakcyjnienie i poszerzenie odpłatnej oferty studiów podyplomowych i innych form kształcenia.
- B.5.4 Promowanie potencjału, informowanie o możliwościach edukacyjnych UwB.

## **CEL HORYZONTALNY C. KADRA**

### **CEL OPERACYJNY C.1. Aktywność akademicka**

- C.1.1 Udział wszystkich pracowników badawczych, badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych w realizacji misji Uczelni.
- C.1.2 Kontynuacja oceny okresowej pracowników uwzględniającej wszystkie elementy aktywności akademickich.
- C.1.3 Motywowanie finansowe (nagrody, stypendia) pracowników akademickich do różnorodnej aktywności, w tym odrębnie badawczej, dydaktycznej i organizacyjnej.
- C.1.4. Stała poprawa warunków organizacyjnych, technicznych i finansowych, sprzyjających aktywności kadry.

### **CEL OPERACYJNY C.2: Kariera naukowa profesorów i doktorów habilitowanych**

- C.2.1 Ocena udziału profesorów i doktorów habilitowanych w życiu Uczelni.
- C.2.2 Ocena udziału profesorów i doktorów habilitowanych w tworzeniu zespołów badawczych.
- C.2.3 Większa aktywność profesorów i doktorów habilitowanych w konkursach grantowych.
- C.2.4 Współpraca ekspercka profesorów i doktorów habilitowanych z otoczeniem (samorząd, przedsiębiorcy, organizacje społeczne).
- C.2.5 Rozwijanie kontaktów krajowych i międzynarodowych profesorów i doktorów habilitowanych.
- C.2.6 Organizowanie zespołów badawczych.
- C.2.7 Wzmacnianie relacji „mistrz – uczeń”, przypisanie większej roli mentoringowi.
- C.2.8 Przypisanie większej roli katedrom/zakładom jako jednostkom integrującym pracowników.

C.2.9 Wspieranie profesorów i doktorów habilitowanych poprzez stworzenie im odpowiednich warunków technicznych i organizacyjnych do efektywnej pracy (gabinety, wyposażenie, obsługa administracyjna).

C.2.10 Zwiększenie liczby pracowników z tytułem profesora.

### **CEL OPERACYJNY C.3. Kariera naukowa doktorów i magistrów**

C.3.1 Większa aktywność pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych w konkursach grantowych.

C.3.2 Większy udział w publikowaniu wyników badań w najlepszych czasopismach o zasięgu międzynarodowym.

C.3.3 Współpraca z otoczeniem (samorząd, przedsiębiorcy, organizacje społeczne).

C.3.4 Zwiększenie udziału pracowników korzystających ze stypendiów krajowych i zagranicznych.

C.3.5. Udział w szkoleniach (kurs językowy, umiejętności miękkie), wizytach studyjnych, kursach, studiach podyplomowych i innych formach podnoszenia kompetencji.

### **CEL OPERACYJNY C.4. Kariera dydaktyczna pracowników dydaktycznych**

C.4.1 Doskonalenie wymogów w stosunku do pracowników dydaktycznych, warunków organizacyjno-finansowych, pożądanego profilu zawodowego.

C.4.2 Udział pracowników dydaktycznych w realizacji projektów dydaktycznych, ale także badawczo-wdrożeniowych i rozwojowych.

C.4.3 Stworzenie systemu wsparcia i systemu motywacyjnego przeznaczonego dla pracowników dydaktycznych.

C.4.4 Podnoszenie kompetencji dydaktycznych pracowników dydaktycznych.

### **CEL OPERACYJNY C.5. Kariera ekspercka pracowników UwB**

C.5.1 Udział pracowników kadry eksperckiej w realizacji projektów badawczo-wdrożeniowych i rozwojowych finansowanych z tych projektów.

C.5.2 Stworzenie systemu wsparcia i systemu motywacyjnego kierowane do pracowników kadry eksperckiej.

C.5.3 Podnoszenie kompetencji pracowników kadry eksperckiej.

C.5.4 Motywowanie do poszerzania współpracy UwB z otoczeniem.



## **CEL OPERACYJNY C.6. Kariera pracownika niebędącego nauczycielem akademickim**

C.6.1 Podnoszenie kwalifikacji pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (studia, studia podyplomowe).

C.6.2 Integracja pracowników.

C.6.3. Doskonalenie systemu motywacji.

## **6. SYSTEM REALIZACJI STRATEGII UwB**

Strategia Uniwersytetu w Białymstoku na lata 2022–2030 będzie wdrażana przede wszystkim na podstawie dokumentów wykonawczych, takich jak np. programy rozwojowe czy strategie rozwoju jednostek organizacyjnych UwB. W ramach systemu realizacji Strategii UwB monitorowane będą cele strategiczne. Natomiast cele horyzontalne oraz operacyjne traktowane są jako cele pośrednie, służące osiągnięciu celów strategicznych i w związku z tym nie wymagają odrębnego, formalnego monitorowania.

**System realizacji Strategii UwB obejmuje poniższe wskaźniki monitorowania:**

### **CEL STRATEGICZNY 1. DOSKONAŁA NAUKA**

– **Wskaźnik syntetyczny:**

**Wartość bazowa:** 9 wydziałów UwB oraz 5 instytutów

**Wartość docelowa:** co najmniej 10 dyscyplin z kategoriami: A+, A, B+

**Wskaźniki szczegółowe – wartości docelowe:**

1. Liczba dyscyplin z kategorią A+  
(wartość docelowa: co najmniej 1 dyscyplina)
2. Liczba dyscyplin z kategorią A  
(wartość docelowa: co najmniej 3 dyscypliny)
3. Liczba dyscyplin z kategorią B+  
(wartość docelowa: co najmniej 6 dyscyplin)

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

– **Wskaźnik syntetyczny:**

Liczba kandydatów na pierwszy rok studiów:

<b>Wartość bazowa w 2021 r.</b>	<b>Wartość docelowa w 2030 r.</b>
8279	8279

– **Wskaźniki szczegółowe:**

Liczba kandydatów według jednostek organizacyjnych:

<b>Lp.</b>	<b>Jednostka organizacyjna</b>	<b>Wartość bazowa w 2021 r.</b>	<b>Wartość docelowa w 2030 r.</b>
1.	Wydział Biologii	248	248
2.	Wydział Chemii	148	148
3.	Wydział Ekonomii i Finansów	1210	1210
4.	Wydział Filologiczny	1271	1271
5.	Wydział Fizyki	48	48
6.	Wydział Historii i Stosunków Międzynarodowych	308	308
7.	Wydział Matematyki	97	97
8.	Wydział Nauk o Edukacji	1238	1238
9.	Wydział Prawa	2036	2036
10.	Instytut Filozofii	186	186
11.	Instytut Informatyki	355	355
12.	Instytut Socjologii	176	176
13.	Instytut Studiów Kulturowych	112	112
14.	Instytut Zarządzania	630	630
15.	Filia Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie, Wydział Ekonomiczno-Informatyczny	108	108

## **CEL STRATEGICZNY 3. EFEKTYWNA WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM**

– **Wskaźnik syntetyczny:**

Liczba przedsięwzięć zrealizowanych na rzecz otoczenia w ciągu jednego roku (wartość docelowa: 140)

– **Wskaźniki szczegółowe:**

Liczba przedsięwzięć zrealizowanych na rzecz otoczenia według jednostek organizacyjnych:

<b>Lp.</b>	<b>Jednostka organizacyjna</b>	<b>Wartość docelowa – liczba</b>
1.	Wydział Biologii	10
2.	Wydział Chemii	10
3.	Wydział Ekonomii i Finansów	15

4.	Wydział Filologiczny	15
5.	Wydział Fizyki	10
6.	Wydział Historii i Stosunków Międzynarodowych	10
7.	Wydział Matematyki	10
8.	Wydział Nauk o Edukacji	15
9.	Wydział Prawa	15
10.	Instytut Filozofii	15
11.	Instytut Informatyki	15
12.	Instytut Socjologii	10
13.	Instytut Studiów Kulturowych	5
14.	Instytut Zarządzania	5
15.	Filia Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie, Wydział Ekonomiczno- Informatyczny	10