



# UNIwersYTET MEDYCZNY

## IM. PIASTÓW ŚLĄSKICH WE WROCŁAWIU

# STRATEGIA ROZWOJU

## 2014-2020



## SPIS TREŚCI

<b>1</b>	<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ZAŁOŻENIA STRATEGII .....</b>	<b>5</b>
2.1	POTENCJAŁ UNIwersYTETU MEDYCZNEGO WE WROCŁAWIU.....	5
2.2	ANALIZA SWOT.....	8
<b>3</b>	<b>MODEL STRATEGII .....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>MISJA, WIZJA, WARTOŚCI .....</b>	<b>12</b>
4.1	MISJA.....	12
4.2	WIZJA 2020 .....	12
4.3	WARTOŚCI.....	12
<b>5</b>	<b>MAPA STRATEGII .....</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE.....</b>	<b>16</b>
6.1	CELE W OBSZARZE DYDAKTYCZNYM.....	16
6.2	CELE W OBSZARZE NAUKI .....	18
6.3	CELE W OBSZARZE KLINICZNYM.....	19
6.4	CELE W OBSZARZE ZARZĄDZANIA .....	20
<b>7</b>	<b>PROCESY .....</b>	<b>21</b>
7.1	MAPA PROCESÓW.....	21
7.2	PROCES NAUKOWY.....	24
7.3	PROCES DYDAKTYCZNY.....	24
7.4	PROCESY WSPIERAJĄCE.....	25
<b>8</b>	<b>PROJEKTY STRATEGICZNE.....</b>	<b>26</b>
<b>9</b>	<b>WDROŻENIE STRATEGII.....</b>	<b>30</b>
<b>10</b>	<b>PODSUMOWANIE .....</b>	<b>30</b>
	<b>ZAŁĄCZNIK NR 1. WYKAZ POJĘĆ.....</b>	<b>32</b>
	<b>ZAŁĄCZNIK NR 2. SZCZEGÓŁOWA MAPA STRATEGII .....</b>	<b>28</b>



1

---

***Misją Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu jest profesjonalne kształcenie specjalistycznych kadr medycznych i farmaceutycznych oraz prowadzenie innowacyjnych badań naukowych w trosce o zdrowie i życie człowieka.***

## 1 Wprowadzenie

Szanowni Państwo,

w ponad 200-letniej historii uniwersyteckiej medycyny we Wrocławiu, Władze Wydziałów, Władze Uczelni zawsze stawiały sobie cele, które chciały osiągnąć.

Dzisiaj do najpilniejszych i obowiązkowych powinności Władz Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu należy stworzenie nowej strategii rozwoju, Uczelnia bowiem, obok swych statutowych obowiązków dydaktycznych i naukowych, musi stać się instytucją przedsiębiorczą i konkurencyjną na rynku badawczym, edukacyjnym i innowacyjno-wdrożeniowym.

W tym celu stworzony został dokument, który dziś oddajemy w Państwa ręce. Określa on kierunki rozwoju naszego Uniwersytetu na lata przyszłe.

Powstał on w oparciu o krajowe dokumenty z tego zakresu, akty prawne regulujące funkcjonowanie akademickich szkół wyższych oraz akty prawa wewnętrznego.

Została w nim podana misja naszej Uczelni, zasadnicze cele, które powinniśmy osiągnąć, ale także zawarto w tym dokumencie wiele ciekawych pomysłów, których realizacja może być w przyszłości siłą napędową wzrostu pozycji Uniwersytetu na arenie krajowej i między-narodowej.

Chcielibyśmy, aby strategia była dokumentem żywym, podlegającym stałemu doskonaleniu, dlatego zwracam się do całej społeczności akademickiej z prośbą o zapoznanie się z jego treścią.

Jednocześnie dziękuję zespołowi, który strategię przygotował oraz wszystkim, którzy ją konsultowali i opiniowali.

Wszystkich pracowników i studentów Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu serdecznie zapraszam do lektury.



Prof. dr hab. Marek Ziętek

*Rektor Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu*



## 2 Założenia Strategii

### 2.1 Potencjał Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu

#### Zarys historyczny

Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu powstał 1 stycznia 1950 roku jako Akademia Lekarska, a następnie jako Akademia Medyczna we Wrocławiu, z wydzielenia i usamodzielnienia się wydziałów Lekarskiego i Farmaceutycznego z Uniwersytetu Wrocławskiego. Kadra dydaktyczna i naukowa wywodziła się w znacznej mierze z Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Jana Kazimierza we Lwowie. Uniwersytet Medyczny korzysta z dorobku i chlubnej tradycji tego uniwersytetu oraz innych uczelni polskich i zagranicznych, pielęgnując patriotyczne tradycje, umiłowanie prawdy i wolności w badaniach naukowych<sup>1</sup>.

Nowoczesna wrocławska medycyna swoją tradycją uniwersytecką sięga roku 1811, kiedy to z Frankfurtu nad Odrą przeniesiono do Wrocławia Uniwersytet Viadrina i połączono go z wrocławską Academia Leopoldina, tworząc Uniwersytet Wrocławski. Po zakończeniu II wojny światowej, w dniu 24 sierpnia 1945 r. dwie wrocławskie niemieckie szkoły wyższe – Politechnikę i Uniwersytet – przekształcono w pierwsze polskie szkoły wyższe we Wrocławiu. Jednym z sześciu wydziałów Uniwersytetu Wrocławskiego był Wydział Lekarski.

W 1950 r. podzielono Uniwersytet i Politechnikę wskutek czego doszło do powstania Akademii Medycznej, która objęła Wydział Lekarski i Wydział Farmaceutyczny, utworzony z dotychczasowego Oddziału Farmaceutycznego. 28 czerwca 2012 r. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej przyjął ustawę w sprawie nadania Akademii Medycznej im. Piastów Śląskich we Wrocławiu nazwy: „Uniwersytet Medyczny im. Piastów Śląskich we Wrocławiu”<sup>2</sup>.

Obecnie Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu to ważna, stale rozwijająca się szkoła wyższa. Jest ośrodkiem naukowo-dydaktycznym wyróżniającym się nie tylko na Dolnym Śląsku, ale także wśród wszystkich uczelni medycznych w Polsce.

#### Dydaktyka

Uniwersytet prowadzi kształcenie na studiach:

- jednolitych magisterskich na kierunkach: lekarskim (lekarz), dentystycznym (lekarz dentysta), farmaceutycznym i analityki medycznej;
- pierwszego stopnia na kierunkach: pielęgniarstwo, położnictwo, fizjoterapia, zdrowie publiczne, ratownictwo medyczne i dietetyka;
- drugiego stopnia na kierunkach: pielęgniarstwo, położnictwo, fizjoterapia, zdrowie publiczne i dietetyka;
- trzeciego stopnia w dyscyplinach medycyna, biologia medyczna, stomatologia, farmacja i nauki o zdrowiu;
- podyplomowych na kierunkach: neurologopedia kliniczna, neurologopedia kliniczna z wczesną interwencją logopedyczną, logopedia kliniczna oraz prawo medyczne

<sup>1</sup> Źródło: Statut Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu z dnia 17 września 2012 r.

<sup>2</sup> Źródło: Zarys historyczny Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu.



i bioetyka (we współpracy z Wydziałem Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego)

oraz na kursach:

- specjalizacyjnych dla lekarzy i farmaceutów;
- specjalistycznych dla diagnostów laboratoryjnych, pielęgniarek i położnych.

W roku akademickim 2013/2014 (okresie definiowania Strategii) Uniwersytet kształci 5349 studentów na pięciu wydziałach: Lekarskim, Lekarsko-Stomatologicznym, Lekarskim Kształcenia Podyplomowego, Farmaceutycznym z Oddziałem Analityki Medycznej oraz Nauk o Zdrowiu. W tym, w ramach English Division prowadzi nauczanie w języku angielskim na kierunku lekarskim i lekarsko-dentystycznym dla 534 studentów, pochodzących głównie z krajów skandynawskich, a także z USA, Kanady, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Grecji, Ukrainy, Francji, Ghany, Nigerii, RPA i Arabii Saudyjskiej<sup>3</sup>.

Jakość kształcenia w Uczelni mierzona jest m.in. liczbą kandydatów na oferowane kierunki oraz wynikami Lekarskiego Egzaminu Końcowego (LEK) i Lekarsko-Dentystycznego Egzaminu Końcowego (LDEK). W wrześniu 2013 r. Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu zajął 8 miejsce na liście wydziałów kształcących lekarzy (6 miejsce biorąc pod uwagę wyłącznie lekarzy zdających egzamin po raz pierwszy) i 5 miejsce wśród wydziałów kształcących lekarzy dentystów w Polsce (3 miejsce biorąc pod uwagę wyłącznie lekarzy dentystów zdających egzamin po raz pierwszy)<sup>4</sup>.

Wyniki egzaminów LEK i LDEK są na bieżąco analizowane przez władze wydziałów, które systematycznie wdrażają działania naprawcze i korygujące skutkujące ciągłym podnoszeniem poziomu kształcenia. W tym celu w 2014 r. wdrożony zostanie model Zarządzania Jakością Kształcenia w ramach projektu „Zintegrowany system zarządzania Uniwersytetem Medycznym we Wrocławiu” (finansowany z POKL4.1.1).

System zarządzania jakością Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu odpowiada wymaganiom normy ISO 9001:2008. Uczelnia posiada certyfikat ISO na realizację procesu dydaktycznego i badań naukowych oraz procesów pomocniczych związanych z administrowaniem Uczelnią (ważny do 5 sierpnia 2015 r.).

## **Nauka**

Realizując swoją misję Uczelnia współpracuje z władzami państwowymi i samorządowymi, innymi polskimi i zagranicznymi szkołami wyższymi, podmiotami społecznymi i gospodarczymi regionu, jak również organizacjami związanymi z działalnością naukową, dydaktyczną oraz ochroną zdrowia i życia.

Obecnie Uniwersytet uczestniczy w wielu badaniach dotyczących najważniejszych potrzeb kraju i regionu w zakresie ochrony zdrowia i ochrony środowiska. Jest największym ośrodkiem specjalistycznego leczenia chorych z Dolnego Śląska, Opolszczyzny i Ziemi Lubuskiej<sup>5</sup>.

Aktywność badawcza pracowników naukowo-dydaktycznych pozwoliła na uzyskanie w 2013 r.

<sup>3</sup> Źródło: Dział spraw studenckich, stan na 15 października 2013 r.

<sup>4</sup> Źródło: Centrum Egzaminów Medycznych w Łodzi, zbiorcze wyniki LEK i LDEK w sesji wrzesień 2013 r., zestawienie wyników lekarzy i lekarzy dentystów, którzy ukończyli studia w ostatnich 2 latach według ukończonej uczelni (w nawiasie podano miejsce w tabeli w kategorii lekarzy i lekarzy dentystów zdających egzamin po raz pierwszy).

<sup>5</sup> Źródło: Analiza strategiczna, Strategia rozwoju Uczelni na lata 2009-2020.



kategori „A” przez Wydział Lekarski Kształcenia Podyplomowego oraz Wydział Nauk o Zdrowiu. Pozostałe trzy wydziały (Wydział Lekarski, Wydział Farmaceutyczny z Oddziałem Analityki Medycznej oraz Wydział Lekarsko-Stomatologiczny) zostały zakwalifikowane do kategorii „B”.

Wydział Lekarski posiada uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego oraz doktora nauk medycznych w dyscyplinach medycyna i biologia medyczna, Wydział Lekarsko-Stomatologiczny – doktora habilitowanego w dyscyplinie stomatologia oraz doktora nauk medycznych w dyscyplinach stomatologia i medycyna, Wydział Lekarski Kształcenia Podyplomowego – doktora habilitowanego w dyscyplinie medycyna oraz doktora nauk medycznych w dyscyplinach medycyna i biologia medyczna, Wydział Farmaceutyczny z Oddziałem Analityki – doktora habilitowanego oraz doktora nauk farmaceutycznych. Wydział Nauk o Zdrowiu ma uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk medycznych w dyscyplinie medycyna oraz stopnia doktora nauk o zdrowiu.<sup>6</sup>

Uczelnia prowadzi ponad 550 projektów badawczych w 164 katedrach i zakładach oraz 43 klinikach. W 2012 r. opublikowano 2764 prace naukowe, a wskaźnik *Impact Factor* wynosił 1 122,579. Uniwersytet wydaje książki i podręczniki, a także własne czasopisma naukowe: *Advances in Clinical and Experimental Medicine*, *Dental and Medical Problems*, *Polimery w Medycynie* oraz *Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne*.

#### **Kliniczna baza dydaktyczno-naukowa**

Uczelnia jest organem założycielskim dla dwóch szpitali klinicznych (Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego im. Jana Mikulicza-Radeckiego oraz Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego nr 1 we Wrocławiu), które udzielają świadczeń zdrowotnych oraz wysokospecjalistycznych usług z zastosowaniem najnowszych metod leczenia.

Uniwersytecki Szpital Kliniczny we Wrocławiu składa się z 22 klinik, 29 oddziałów, bloków operacyjnych, gabinetów zabiegowych, laboratoriów, 30 poradni i 15 pracowni dla pacjentów. USK posiada sanitarne lądowisko dla śmigłowców, wyposażony jest w sprzęt najnowszej generacji, sale operacyjne z łącznością wizyjną z aulą oraz salami konferencyjnymi. Szpital zdobył certyfikat ISO 9001-2008, a w 2013 r. jako pierwszy w Polsce otrzymał międzynarodową akredytację DIAS<sup>7</sup>.

Uniwersytet jest również organem założycielskim dla pierwszego w Polsce Ośrodka Badawczo-Naukowo-Dydaktycznego Chorób Ołpianych w Ścinawie oraz jedynym udziałowcem Stomatologicznego Centrum Transferu Technologii (SCTT) Akademickiej Polikliniki Stomatologicznej.

Wszystkie powyższe placówki udzielają świadczeń zdrowotnych z zakresu podstawowej i specjalistycznej opieki zdrowotnej, wykonują medyczne zadania badawczo-naukowe, uczestniczą w kształceniu studentów i osób wykonujących zawody medyczne.

#### **Kadra naukowo-dydaktyczna i administracyjna**

Najważniejszym zasobem Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu jest pracująca w nim kadra naukowo-dydaktyczna i pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. Uczelnia zatrudnia łącznie 1883 pracowników. Na stanowiskach naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych pracuje 1071 osób w tym: z tytułem naukowym profesora – 101 osoby, ze stopniem doktora habilitowanego – 130, a ze stopniem doktora – 624. Pracownicy niebędący nauczycielami

<sup>6</sup> Źródło: Informator Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu.

<sup>7</sup> DIAS to zewnętrzna, międzynarodowa akredytacja oparta o międzynarodową normę akredytacyjną DNV dla szpitali (DIAS – DNV International Accreditation Standard for the Hospital Organisations).



akademickimi to łącznie 812 osób.<sup>8</sup>

### **Baza naukowo-dydaktyczna**

Studenci i pracownicy Uczelni mają do swojej dyspozycji bogatą, dobrze wyposażoną bazę naukowo-dydaktyczną. Główna siedziba Uniwersytetu mieści się w tzw. starym kampusie przy zbiegu ulic: Curie-Skłodowskiej, Marcinkowskiego, Chałubińskiego i Pasteura.

W zabytkowych, zrewitalizowanych – częściowo dzięki funduszom unijnym – budynkach mieszczą się rektorat, większość jednostek administracji centralnej, dziekanaty wydziałów Lekarskiego i Lekarskiego Kształcenia Podyplomowego, studium języków obcych, kliniki, katedry oraz zakłady nauk podstawowych i kształcenia przedklinicznego, a także oddziały i poradnie Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego nr 1.

Wydział Farmaceutyczny z Oddziałem Analityki Medycznej funkcjonuje w nowoczesnym (oddanym do użytku w 2011 r.) kompleksie budynków przy ul. Borowskiej. Nowa Farmacja to dwie równoległe realizowane inwestycje, finansowane z Regionalnego Programu Operacyjnego i Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko. Wydział Lekarsko-Dentystyczny znajduje się przy ul. Krakowskiej, a Wydział Nauk o Zdrowiu przy ul. Bartla. Uczelnia posiada również dwa domy studenckie: Jubilatka i Bliźniak zlokalizowane przy ul. Wojciecha z Brudzewa oraz hotel asystenta przy ul. Ślężnej.

Zajęcia dla studentów z praktycznej nauki wykonywania zawodów medycznych odbywają się w dwóch szpitalach klinicznych, których założycielem jest Uniwersytet. Infrastruktura Uczelni jest systematycznie rozbudowywana i unowocześniana. Największą dotychczas zrealizowaną inwestycją jest Centrum Kliniczne przy ul. Borowskiej. W 2011 r. rozpoczęto budowę Centrum Naukowej Informacji Medycznej – nowej siedziby biblioteki.

Obecnie Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu realizuje również projekt „Ponadregionalne Centrum Onkologii Dziecięcej we Wrocławiu – Przylądek Nadziei”. Powstaje tam nowy blok szpitalny Kliniki Transplantacji Szpiku, Onkologii i Hematologii Dziecięcej.

## **2.2 Analiza SWOT**

Podsumowaniem dokonanej analizy strategicznej jest analiza SWOT. Metoda ta pozwala na określenie najlepszych kierunków rozwoju organizacji. Analiza obejmuje badanie otoczenia i wnętrza Uczelni poprzez identyfikację wewnętrznych i zewnętrznych czynników oraz zależności między nimi.

Nazwa metody jest akronimem angielskich słów: *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu) i *threats* (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu).

Przeprowadzona przez kadrę zarządzającą i pracowników Uniwersytetu analiza SWOT wskazuje silne strony Uczelni, które w procesie wdrażania Strategii będą jeszcze wzmacniane, oraz ważne obszary do rozwoju i doskonalenia (słabe strony). Identyfikacja pozytywnych zewnętrznych czynników pozwoli na wykorzystanie szans tkwiących w otoczeniu do dynamicznego rozwoju Uczelni, natomiast świadomość zagrożeń przyczyni się do wcześniejszego przygotowania się do minimalizacji ich potencjalnych skutków.

---

<sup>8</sup> Źródło: zestawienie etatów przygotowane przez Dział Spraw Pracowniczych, stan na 30.11.2013 r. Zestawienie nie uwzględnia pracowników długotrwale nieobecnych (zawieszonych lub przebywających na urloпах bezpłatnych i wychowawczych).





Tabela nr 1 prezentuje silne i słabe strony Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu oraz szanse i zagrożenia dla jego rozwoju.



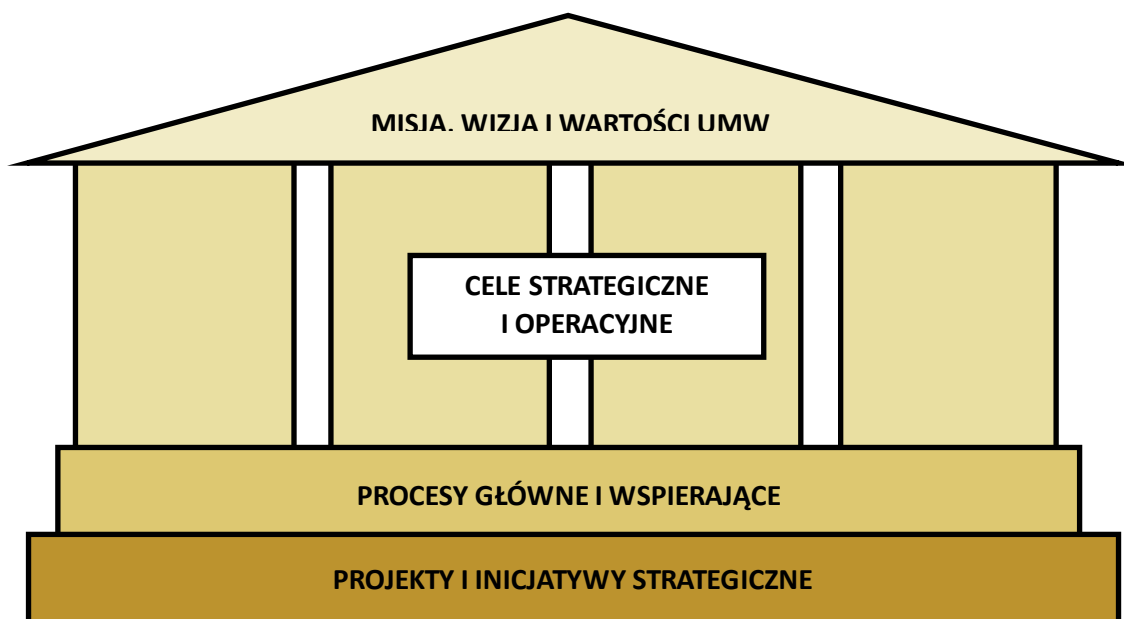
<b>SILNE STRONY UCZELNI</b>	<b>SŁABE STRONY UCZELNI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ugruntowana pozycja w regionie oparta na niemieckiej, lwowskiej i wrocławskiej tradycji medycyny uniwersyteckiej</li><li>• Status Uniwersytetu, uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego w dyscyplinach: medycyna, biologia medyczna, stomatologia i farmacja</li><li>• Kompleksowa oferta dydaktyczna w obszarze nauk medycznych i farmaceutycznych</li><li>• Wysoko kwalifikowana kadra naukowo-dydaktyczna</li><li>• Specjalistyczna baza kliniczna</li><li>• Nowoczesna infrastruktura naukowo-badawcza na Wydziale Farmacji</li><li>• Wyposażenie w nowoczesny sprzęt na Wydziale Lekarsko-Stomatologicznym</li><li>• Popularność oferty Uczelni wśród kandydatów</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozproszona i częściowo zdekapitalizowana baza lokalowa i jej wyposażenie</li><li>• Duża, zhierarchizowana jednostka organizacyjna (utrudniony system przepływu informacji i obiegu dokumentów, wydłużony proces decyzyjny)</li><li>• Niewystarczające kompetencje, zaangażowanie i samodzielność niektórych pracowników, brak efektywnych mechanizmów oceny jakości pracy i wymiany kadr</li><li>• Niski stopień informatyzacji procesu dydaktycznego i procesów zarządczych</li><li>• Brak systemu budżetowania na wydziały i poszczególne jednostki organizacyjne</li><li>• Słaba współpraca między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi</li><li>• Wyniki egzaminów LEK i LDEK</li><li>• Zbyt mała liczba dla wydziałów z kategorią A</li></ul>
<b>SZANSE DLA UCZELNI</b>	<b>ZAGROŻENIA DLA UCZELNI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lokalizacja we Wrocławiu – uniwersyteckim mieście o dużym potencjale kulturalnym, gospodarczym i społecznym</li><li>• Dostępne środki unijne na rozwój Uczelni i personelu na lata 2014-2020</li><li>• Wzrost popytu na usługi medyczne spowodowany trendami demograficznymi i cywilizacyjnymi</li><li>• Rosnąca liczba zagranicznych studentów podejmujących studia medyczne w Polsce</li><li>• Rozwój medycyny symulacyjnej oraz metod kształcenia na odległość</li><li>• Wzrost wynagrodzeń w sektorze szkolnictwa wyższego</li><li>• Współpraca z przemysłem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ograniczanie środków finansowych z budżetu państwa na finansowanie nauki i dydaktyki</li><li>• Zagrożenia związane z prowadzeniem przez Uczelnię dużych inwestycji budowlanych</li><li>• Niż demograficzny, rosnąca konkurencja polskich i zagranicznych uczelni medycznych</li><li>• Kryzys gospodarczy skutkujący trudnościami w sprzedaży zbędnych nieruchomości</li><li>• Niestabilność uregulowań prawnych związanych ze specyfiką funkcjonowania szpitali klinicznych</li><li>• Brak statusu jednostki wiodącej (KNOW)</li><li>• Niewystarczające finansowanie usług zdrowotnych, które może wpłynąć negatywnie na wynik finansowy szpitali uniwersyteckich</li></ul>

Tabela nr 1: Wyniki analizy SWOT przeprowadzonej dla Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu.

### 3 Model Strategii

Istotę działania i strategiczne kierunki rozwoju Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu definiują: misja, wizja i kluczowe wartości. Filarami Strategii rozwoju są cele strategiczne i ich uszczegółowienie, czyli cele operacyjne, zaś fundamentem działania Uczelni jest realizacja procesów: dydaktycznego i naukowego oraz projektów rozwojowych. To poprzez bieżące zarządzanie procesami głównymi i wspierającymi oraz wdrażanie projektów i inicjatyw strategicznych będzie Strategia realizowana w praktyce.

Model Strategii Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu zaprezentowano na rysunku nr 1, a stosowane pojęcia wyjaśniono w załączniku nr 1.



Rysunek nr 1: Model Strategii rozwoju Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu.



## 4 Misja, wizja, wartości

---

### 4.1 Misja

Misją Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu jest profesjonalne kształcenie specjalistycznych kadr medycznych i farmaceutycznych oraz prowadzenie innowacyjnych badań naukowych w trosce o zdrowie i życie człowieka.

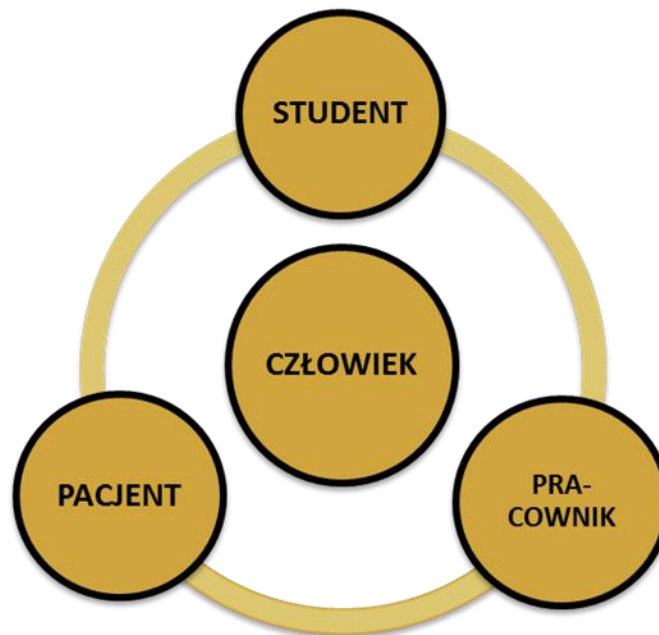
### 4.2 Wizja 2020

Pragniemy, aby Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu – dzięki wdrożeniu Strategii rozwoju – stał się do 2020 r.:

- znaczącą, europejską uczelnią medyczną, łączącą wysokiej jakości kształcenie i badania naukowe z opieką medyczną realizowaną na bazie klinicznej;
- renomowanym, nowoczesnym ośrodkiem medycznym, umożliwiającym zdobycie wiedzy i umiejętności na najwyższym poziomie oraz kształtującym nienaganne postawy etyczne;
- instytucją innowacyjną, efektywną, sprawnie zarządzaną oraz zapewniającą swoim pracownikom i studentom możliwości indywidualnego rozwoju.

### 4.3 Wartości

Naszej Uczelni przyświeca idea działania zorientowana na człowieka. Wielopłaszczyznowa troska o ludzi jest naszą wartością w realizacji misji Uniwersytetu. Człowiek rozumiany jako student, pracownik i pacjent jest podmiotem celów i działań podejmowanych w naszej Uczelni.



*Rysunek nr 2: Naczelne wartości Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu.*

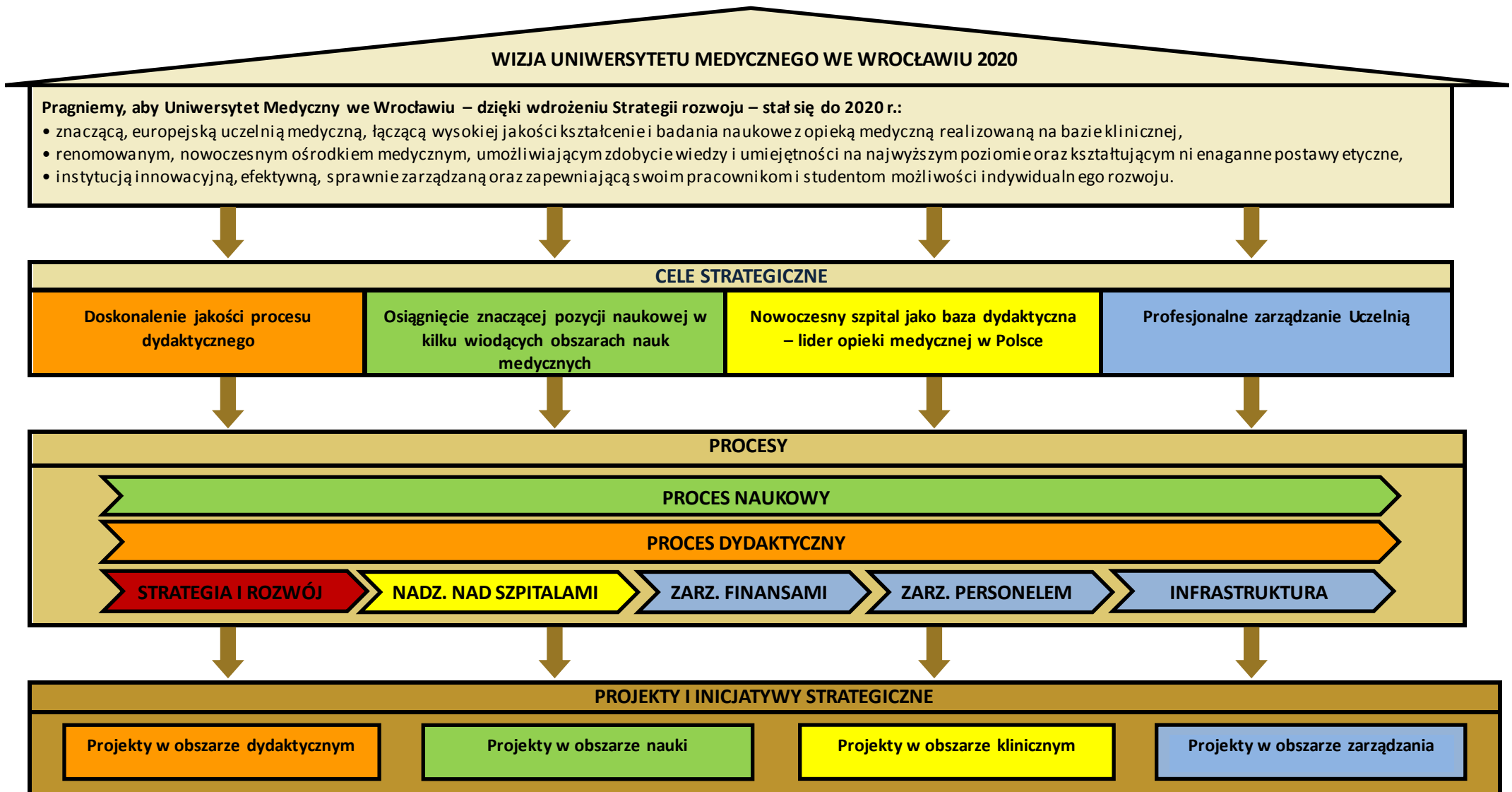
**Naszymi kluczowymi wartościami są:**

- zdrowie i życie człowieka;
- kształcenie studentów w poszanowaniu godności i praw człowieka bez względu na rasę, narodowość i wyznanie, w oparciu o najnowsze osiągnięcia nauki;
- zintegrowana społeczność uniwersytecka, identyfikująca się z Uczelnią, współodpowiedzialna za jej rozwój.

## **5 Mapa Strategii**

---

Mapa Strategii Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu przedstawia w sposób graficzny system powiązań pomiędzy elementami konstytutywnymi Strategii, takimi jak: wizja, cele strategiczne, procesy i projekty strategiczne. Mapa Strategii w sposób syntetyczny pokazuje, w jaki sposób Uczelnia będzie wdrażała Strategię i realizowała Wizję 2020. Ogólna mapa Strategii Uniwersytetu przedstawiona jest na rysunku nr 3, a szczegółowa mapa Strategii w załączniku nr 2.



Rysunek nr 3: Ogólna mapa Strategii Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu.





## 6 Cele strategiczne i operacyjne

Cele strategiczne wyrażają to, co Uczelnia zamierza osiągnąć w poszczególnych obszarach swojej działalności: dydaktycznym, naukowym, klinicznym i zarządzania. W Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu wyodrębniono cztery cele strategiczne, których szczegółowym rozwinięciem są cele operacyjne.

### 6.1 Cele w obszarze dydaktycznym

*MOTTO:*

*Omniū artium medicina nobilissima est.*

*(Ze wszystkich nauk medycyna jest najszlachetniejsza).*

CEL STRATEGICZNY W OBSZARZE DYDAKTYCZNYM
Doskonalenie jakości procesu dydaktycznego
CELE OPERACYJNE W OBSZARZE DYDAKTYCZNYM
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ciągły rozwój i doskonalenie programów nauczania</li><li>• Wprowadzanie nowoczesnych metod kształcenia</li><li>• Doskonalenie systemu oceny jakości kształcenia, przy aktywnym udziale studentów</li><li>• Informatyzacja procesu planowania dydaktyki, obsługi studentów i wykładowców</li><li>• Zwiększenie liczby studentów na kierunkach płatnych</li><li>• Optymalizacja kosztów dydaktyki, redukcja liczby godzin ponadwymiarowych</li><li>• Doskonalenie relacji ze szpitalami klinicznymi w zakresie prowadzenia dydaktyki</li></ul>

*Tabela nr 2. Cel strategiczny i cele operacyjne w obszarze dydaktycznym.*

Najważniejszym zadaniem Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu w obszarze dydaktycznym jest doskonalenie procesu nauczania ze szczególnym uwzględnieniem wprowadzenia nowoczesnych metod kształcenia opartych m.in. o narzędzia informatyczne i multimedialne, specjalistyczne laboratoria, edukacyjne techniki symulacyjne, metody kształcenia na odległość oraz praktyczną naukę kompetencji na bazie klinicznej.

Celem nadrzędnym procesu dydaktycznego jest:

- jak najefektywniejsze przekazywanie najnowszej wiedzy medycznej;
- nauczanie konkretnych umiejętności niezbędnych do wykonywania zawodów





medycznych;

- kształtowanie postaw społecznych, etycznych i prawnych.

W celu zapewnienie najwyższej jakości dydaktyki zostanie wdrożony System Zarządzania Jakością Kształcenia, a także systematycznie będzie unowocześniana infrastruktura dydaktyczna. Jednym z kluczowych zadań jest pozyskanie środków finansowych i stworzenie Dydaktycznego Centrum Symulacyjnego oraz oddanie do użytku Centrum Naukowej Informacji Medycznej – tzw. nowej biblioteki.

Stała weryfikacja i doskonalenie programów nauczania przyczynią się do uatrakcyjnienia oferty kształcenia oraz lepszego przygotowania absolwentów do podjęcia pracy w zawodach medycznych. Szczególnie istotne jest rozwijanie studiów prowadzonych w języku angielskim, umożliwiających przyciągnięcie większej liczby studentów zagranicznych.

W celu zwiększenia liczby studentów na kierunkach płatnych konieczny jest również rozwój oferty studiów niestacjonarnych, podyplomowych i doktoranckich oraz zintensyfikowanie działań informacyjno-promocyjnych Uczelni. Jednym z istotnych planowanych projektów jest opracowanie nowego modelu kształcenia lekarzy, co powinno wpłynąć na podniesienie jakości kształcenia praktycznego, wzrost wskaźnika zdawalności egzaminów LEK i LDEK oraz lepsze dostosowanie do międzynarodowych standardów nauczania klinicznego i przedklinicznego.

Bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na poprawę efektywności działania jest informatyzacja procesu obsługi studentów i wykładowców poprzez wdrożenie elektronicznych modułów systemu wirtualny dziekanat, takich jak: e-kandydat, e-zapisy, e-indeks, e-konsultacje, e-wykładowca oraz poprzez wdrożenie informatycznego systemu planowania i optymalizacji kosztów dydaktyki.

Zdobywając pozycję uznanego ośrodka wiedzy medycznej w regionie dzięki wysokiej jakości nauki i dydaktyki, Uczelnia będzie przyczyniała się do stymulowania rozwoju nauk medycznych oraz poszerzania przestrzeni edukacyjnej w Polsce. Dbałość o prestiż ma doprowadzić do zbudowania silnej pozycji Uczelni w kraju i za granicą.

Efekty realizacji celu strategicznego w obszarze dydaktycznym mierzone będą oceną jakości kształcenia (studencka ankieta - SONA), wynikami zdawalności egzaminów – Lekarskiego Egzaminu Końcowego (LEK) i Lekarsko-Dentystycznego Egzaminu Końcowego (LDEK), wskaźnikiem wzrostu liczby studentów na kierunkach płatnych, liczbą studentów zagranicznych oraz poziomem oceny Polskiej Komisji Akredytacyjnej dla poszczególnych kierunków kształcenia.



## 6.2 Cele w obszarze nauki

*MOTTO:*

*Nauka służy zdrowiu i edukacji.*

CEL STRATEGICZNY W OBSZARZE NAUKI
Osiągnięcie znaczącej pozycji naukowej w kilku wiodących obszarach nauk medycznych
CELE OPERACYJNE W OBSZARZE NAUKI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Określenie strategicznych kierunków rozwoju naukowego, wybór wiodących w Uczelni dyscyplin naukowych</li><li>• Podwyższenie ocen parametrycznych wszystkich wydziałów, uzyskanych w wyniku kategoryzacji jednostek naukowych</li><li>• Rozwój współpracy międzynarodowej, tworzenie interdyscyplinarnych konsorcjów naukowych</li><li>• Integracja wrocławskiego środowiska naukowego</li><li>• Wdrożenie systemu planowania rozwoju i finansowania działalności naukowo-badawczej</li><li>• Wzrost środków finansowych pozyskanych na badania</li><li>• Komercjalizacja wyników badań</li><li>• Zwiększenie efektywności wsparcia administracyjnego w zakresie pozyskiwania i rozliczania projektów badawczych</li></ul>

*Tabela nr 3. Cel strategiczny i cele operacyjne w obszarze nauki.*

Uniwersytet pragnie osiągnąć znaczącą pozycję naukową poprzez m.in. ciągłe doskonalenie jakości badań naukowych, rozwój współpracy z renomowanymi polskimi i zagranicznymi ośrodkami naukowo-badawczymi, tworzenie interdyscyplinarnych konsorcjów oraz upowszechnianie wiedzy w społeczeństwie dzięki publikacjom popularno-naukowym i dobrym relacjom z mediami.

Uczelnia prowadzi badania naukowe umożliwiające wyjaśnienie mechanizmów rozwoju chorób, koncepcyjne opracowanie nowych leków i strategii terapeutycznych, a także praktyczne zastosowanie nowych metod diagnostycznych i leczniczych. W tym celu powinna stale podnosić jakość infrastruktury naukowej i zabiegać o uzyskanie akredytacji dla laboratoriów badawczych.

Niezwykle ważnym zadaniem jest dokonanie w Uniwersytecie wyboru wiodących dyscyplin naukowych i skoncentrowanie wysiłków na wspieraniu ich rozwoju. Zbudowanie elektronicznej bazy projektów i publikacji naukowych dostępnej on-line pomoże we wdrożeniu systemu



planowania rozwoju i finansowania działalności naukowo-badawczej.

Kluczem do sukcesu jest zwiększenie skuteczności pozyskiwania środków finansowych na granty badawcze oraz komercjalizacja wyników badań. W tym celu Uczelnia powinna rozwinąć zaplecze administracyjne wspierające pozyskiwanie i rozliczanie grantów naukowych finansowanych ze środków zewnętrznych.

Stopień osiągnięcia celu w obszarze nauki może być wyrażony kategorią naukową poszczególnych wydziałów, wartością publikacji naukowych mierzonych wskaźnikiem *Impact Factor*, punktacją MNiSW, liczbą cytowań publikacji naukowych, indeksem Hirscha, łączną liczbą publikacji pracowników Uczelni, liczbą grantów naukowych krajowych oraz międzynarodowych, wartością środków finansowych (pozyskanych na działalność naukową ze źródeł krajowych i zagranicznych) oraz liczbą uzyskanych patentów.

### 6.3 Cele w obszarze klinicznym

*MOTTO:*

*Ludzie ludziom – wiedzą, doświadczeniem, sercem.*

<b>CEL STRATEGICZNY W OBSZARZE KLINICZNYM</b>
<b>Nowoczesny szpital jako baza dydaktyczna – lider opieki medycznej w Polsce</b>
<b>CELE OPERACYJNE W OBSZARZE KLINICZNYM</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozwój działalności klinicznej umożliwiający realizację wysokospecjalistycznych, kompleksowych usług medycznych</li><li>• Dostosowanie strategii szpitali do Strategii rozwoju Uczelni</li><li>• Ciągłe doskonalenie jakości usług medycznych i dydaktycznych</li><li>• Zwiększenie efektywności finansowej szpitali</li><li>• Połączenie szpitali w jeden uniwersytecki szpital kliniczny</li><li>• Stopniowa rozbudowa i konsolidacja własnej bazy klinicznej w kampusie przy ul. Borowskiej, ograniczanie klinicznej bazy obcej</li><li>• Wzmocnienie nadzoru Uczelni nad działalnością szpitali</li></ul>

*Tabela nr 4. Cel strategiczny i cele operacyjne w obszarze klinicznym.*

Celem Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu jest stworzenie wiodącego ośrodka klinicznego w Polsce, funkcjonującego w oparciu o nowoczesną, kompleksowo wyposażoną bazę kliniczną, realizującą działalność leczniczą, dydaktyczną i naukową zgodnie z priorytetami Uczelni.

Najwyższą jakość prowadzonej działalności będą zapewniać: doskonałe kwalifikacje personelu,



wysokiej klasy warunki lokalowe, nowoczesne technologie i wyposażenie, efektywne zarządzanie, profesjonalna opieka nad pacjentem oraz najwyższy standard wykonywanych procedur medycznych.

Połączenie dwóch szpitali w jeden uniwersytecki szpital kliniczny wraz z realizacją budowy kolejnych zaplanowanych obiektów kampusu klinicznego przy ul. Borowskiej, optymalizacja struktury organizacyjnej, racjonalizacja kosztów i zapewnienie pełnego finansowania oferowanych usług przyczynią się do zwiększenia efektywności działania.

Ważnym zadaniem będzie również zbudowanie w Uczelni efektywnej struktury nadzoru nad działalnością szpitali, co wpłynie pozytywnie na podniesienie jakości realizacji procesu dydaktycznego oraz świadczenia usług medycznych.

Miarą osiągnięcia celu w obszarze klinicznym może być wynik finansowy szpitali klinicznych, wskaźnik wzrostu liczby pacjentów i realizowanych procedur medycznych oraz jakość kształcenia wyrażona wskaźnikiem zdawalności egzaminów LEK i LDEK.

## 6.4 Cele w obszarze zarządzania

*MOTTO:*

*Sprawna organizacja i efektywne zarządzanie.*

CEL STRATEGICZNY W OBSZARZE ZARZĄDZANIA
<b>Profesjonalne zarządzanie Uczelnią</b>
CELE OPERACYJNE W OBSZARZE ZARZĄDZANIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Doskonalenie systemu kontroli zarządczej</li><li>• Dostosowanie struktury organizacyjnej do Strategii rozwoju Uczelni</li><li>• Stworzenie dobrych warunków rozwoju kadrze naukowo-dydaktycznej i administracyjnej</li><li>• Poprawa komunikacji, zapewnienie stałej, ścisłej współpracy kadry zarządzającej</li><li>• Modyfikacja procesów personalnych (rekrutacja, ocenianie, motywowanie i rozwój pracowników)</li><li>• Optymalizacja zatrudnienia</li><li>• Rozwój systemów wspomagania zarządzania poprzez informatyzację Uczelni</li><li>• Wdrożenie zarządzania procesowego i projektowego</li></ul>



- Doskonalenie systemu planowania, zapewnienie bezpieczeństwa finansowego Uczelni
- Stopniowa decentralizacja zarządzania

*Tabela nr 5. Cel strategiczny i cele operacyjne w obszarze zarządzania.*

Celem strategicznym w obszarze zarządzania Uczelnią jest podniesienie poziomu świadczonych usług administracyjnych ze szczególnym uwzględnieniem wprowadzenia nowoczesnych narzędzi informatycznych. Zaprojektowanie i wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów, systemu elektronicznej inwentaryzacji majątku oraz Intranetu (portalu internetowego stanowiącego bazę informacyjną dla pracowników i studentów) istotnie wpłynie na poprawę komunikacji i zwiększenie efektywności działania.

Mając na uwadze zmiany zachodzące w otoczeniu Uczelni, kadra zarządzająca położy większy nacisk na aspekt ekonomiczny prowadzonej działalności, czyli na poprawę relacji pomiędzy ponoszonymi nakładami a uzyskiwanymi efektami. W tym celu wdroży ona controlling strategiczny, podejście procesowe i projektowe. Ciągłej profesjonalizacji będzie podlegał system planowania działań polegający na określaniu celów, projektowaniu zadań, szacowaniu kosztów i wskazywaniu źródeł finansowania.

Niezwykle istotnym celem jest profesjonalizacja i stopniowa decentralizacja zarządzania. W tym celu Uczelnia planuje wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, dokonanie optymalizacji struktury organizacyjnej i modyfikacji procesów personalnych, w szczególności procesów: rekrutacji, oceniania, motywowania i rozwoju pracowników.

Ważnymi elementami wspierającymi osiągnięcie celu strategicznego w obszarze zarządzania są zapewnienie sprawnej współpracy władz Uczelni, wdrożenie motywacyjnego systemu wynagradzania oraz organizacja cyklu szkoleń dla kadry kierowniczej.

Efekty realizacji celu strategicznego w obszarze zarządzania powinny być mierzone: poziomem wyniku finansowego, wartością środków finansowych pozyskanych na inwestycje i rozwój Uniwersytetu, liczbą pracowników objętych szkoleniami z zakresu kompetencji menedżerskich, liczbą wdrożonych nowych aplikacji informatycznych wspierających proces zarządzania Uczelnią, wskaźnikiem satysfakcji pracowników i kadry kierowniczej z pracy w Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu.

## 7 Procesy

### 7.1 Mapa procesów

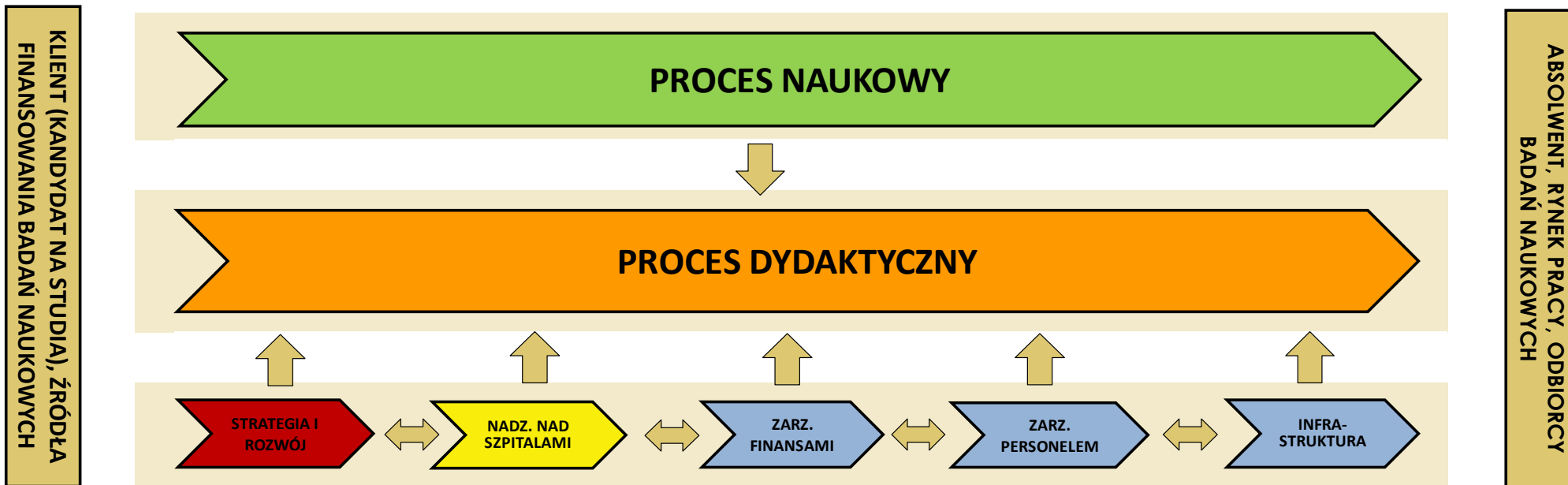
Zgodnie z założeniami Strategii rozwoju Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu cele strategiczne i operacyjne będą przekładane na cele procesów. Dzięki wdrożeniu podejścia procesowego będzie możliwe optymalne wykorzystanie zasobów Uczelni i uzyskanie



maksymalnych efektów.

W Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu zidentyfikowano dwa procesy główne (proces dydaktyczny i proces naukowy) oraz pięć procesów wspierających (strategia i rozwój, nadzór nad szpitalami klinicznymi, zarządzanie finansami, zarządzanie personelem oraz utrzymanie i rozwój infrastruktury). Procesy główne to procesy realizujące główne cele statutowe Uczelni, natomiast procesy wspierające, to procesy, które wspierają skuteczne wykonanie celów procesów głównych.

Na rysunku nr 4 przedstawiono mapę procesów w Uczelni.



Rysunek nr 4. Mapa procesów Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu.

 PROCES NAUKOWY

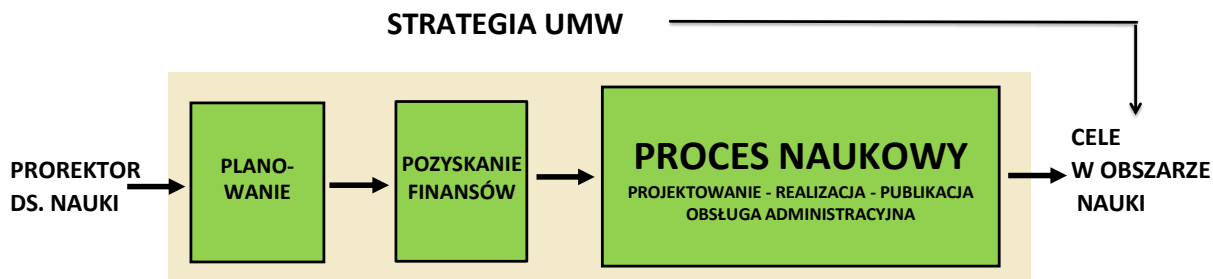
 PROCES DYDAKTYCZNY

 STRATEGIA I ROZWÓJ

 NADZÓR NAD SZPITALAMI

 PROCESY ADMINISTRACYJNE

## 7.2 Proces naukowy



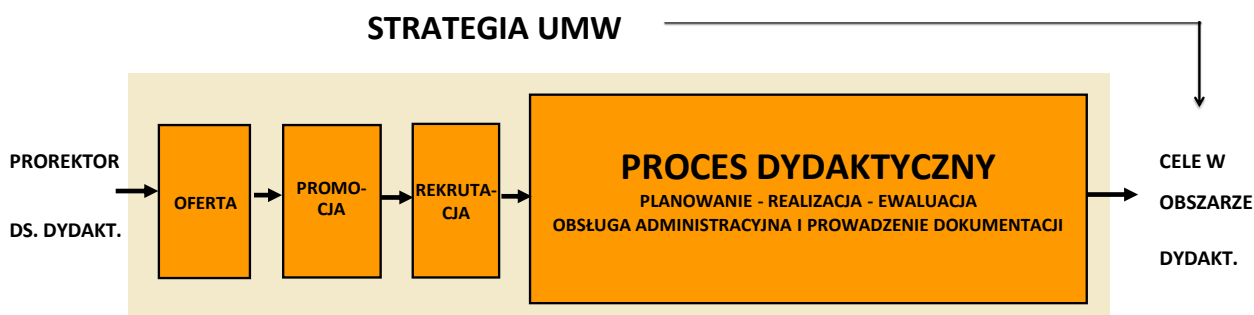
Rysunek nr 5. Proces naukowy.

Proces naukowy składa się z następujących podprocesów: planowanie działalności naukowej, pozyskanie środków finansowych oraz projektowanie i realizacja projektu badawczego (najczęściej zakończonego publikacją) oraz obsługa administracyjna (zapewniająca sprawny przebieg procesu). Nadzór nad realizacją procesu naukowego w Uczelni pełni prorektor ds. nauki.

Cel strategiczny, jakim jest „Osiągnięcie znaczącej pozycji naukowej w Polsce w kilku wiodących dyscyplinach nauk medycznych”, przenoszony jest na cele strategiczne w obszarze nauki na poszczególnych wydziałach. Cele te powinny być spójne ze Strategią rozwoju dla wydziału. Za realizację tych celów odpowiada prodziekan ds. nauki<sup>9</sup>, który w imieniu dziekana koordynuje działalność naukowo-badawczą na wydziale.

Cele strategiczne wydziału przenoszone są następnie na plany rozwojowe katedr, zakładów i poszczególnych pracowników naukowo-dydaktycznych. Formułowanie celów powinno uwzględniać potencjał i zainteresowania poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz zatrudnionej w nich kadry naukowo-dydaktycznej.

## 7.3 Proces dydaktyczny



Rysunek nr 6. Proces dydaktyczny.

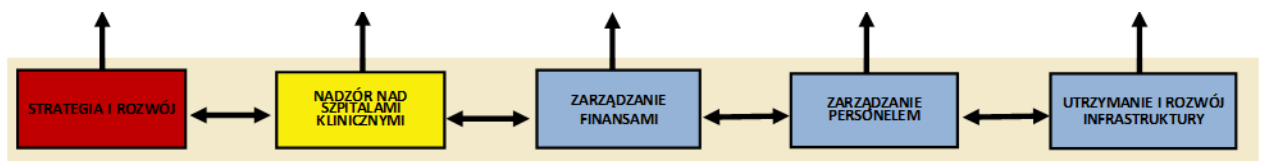
<sup>9</sup> Zgodnie ze statutem Uczelni za rozwój wydziału odpowiada dziekan, który deleguje na prodziekana ds. nauki zadania związane z rozwojem działalności naukowo-badawczej.



Proces dydaktyczny składa się z następujących podprocesów: opracowanie i modyfikacja oferty dydaktycznej, działalność promocyjna, rekrutacja oraz realizacja dydaktyki - zapoczątkowana planowaniem i obsadą zajęć, a zakończona ewaluacją. Istotnym elementem procesu jest obsługa administracyjna oraz prowadzenie dokumentacji studenta.

Co do zasady, proces dydaktyczny realizowany jest na poziomie wydziału. Zgodnie ze statutem za jego realizację odpowiada dziekan, w którego imieniu jego przebieg koordynuje prodziekan ds. studenckich. Właścicielem procesu dydaktycznego na poziomie całej Uczelni jest prorektor ds. dydaktyki, który odpowiada za realizację celów strategicznych w obszarze dydaktyki.

## 7.4 Procesy wspierające



Rysunek nr 7. Procesy wspierające.

Pozostałe procesy mają charakter wspierający, a ich zadaniem jest zapewnienie sprawnego przebiegu procesów głównych (naukowego i dydaktycznego). Do procesów wspierających w Uniwersytecie Medycznym można zaliczyć: strategię i rozwój, nadzór nad szpitalami klinicznymi, zarządzanie finansami, zarządzanie personelem oraz utrzymanie i rozwój infrastruktury. Odbiorcą usług realizowanych w ramach tych procesów najczęściej są tzw. klienci wewnętrzni, czyli pracownicy Uczelni.

Właścicielem procesu strategia i rozwój jest prorektor ds. rozwoju Uczelni, procesu nadzór nad szpitalami klinicznymi – prorektor ds. klinicznych, procesów: zarządzanie majątkiem i zarządzanie finansami – kanclerz, procesu zarządzanie personelem w grupie pracowników naukowo-dydaktycznych – rektor, a w grupie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi – kanclerz. Osoby te odpowiadają za realizację celów strategicznych w obszarach strategii i rozwoju, klinicznym i zarządzania.



## 8 Projekty strategiczne

Podstawowym narzędziem wdrażania Strategii są projekty i inicjatywy strategiczne. Każdy projekt powinien być planowany indywidualnie. Musi mieć określony cel, szczegółowe efekty, lidera lub koordynatora, opracowany harmonogram, zaplanowany budżet, zespół oraz podział zadań.

Poniżej w tabelach nr 6 do 9 zaprezentowano projekty strategiczne i inicjatywy wspierające wdrożenie Strategii.

<b>PROJEKTY I INICJATYWY W OBSZARZE DYDAKTYCZNYM</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Opracowanie nowego modelu kształcenia lekarzy</li><li>• Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia</li><li>• Stworzenie Dydaktycznego Centrum Symulacyjnego</li><li>• Zaprojektowanie i wdrożenie systemu informatycznego „Wirtualny dziekanat”</li><li>• Opracowanie i wdrożenie informatycznego systemu planowania i rozliczania kosztów dydaktyki</li><li>• Pozyskanie środków UE na rozwój dydaktyki</li><li>• Oddanie do użytku Centrum Naukowej Informacji Medycznej (nowej biblioteki)</li><li>• Rozwój oferty i profesjonalna promocja studiów płatnych, w szczególności kierunków prowadzonych w języku angielskim</li></ul>

*Tabela nr 6. Projekty i inicjatywy strategiczne w obszarze dydaktyki.*

<b>PROJEKTY I INICJATYWY W OBSZARZE NAUKI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nawiązanie realnej współpracy z kilkoma wiodącymi ośrodkami naukowymi w Polsce i za granicą</li><li>• Tworzenie konsorcjów naukowych z uczelnią o profilu pozamedycznym</li><li>• Powołanie Centrum Medycyny Translacyjnej</li><li>• Zaprojektowanie systemu zarządzania wiedzą w Uniwersytecie</li><li>• Zbudowanie elektronicznej bazy projektów i publikacji naukowych dostępnej on-line</li><li>• Pozyskiwanie i doskonalenie liderów w obszarze naukowym i klinicznym</li><li>• Zbudowanie efektywnego działu wspierającego pozyskiwanie i rozliczanie grantów naukowych, finansowanych ze środków zewnętrznych</li></ul>



*Tabela nr 7. Projekty i inicjatywy strategiczne w obszarze nauki.*



### PROJEKTY I INICJATYWY W OBSZARZE KLINICZNYM

- Określenie klarownych zasad współpracy Uczelni ze szpitalami klinicznymi
- Opracowanie projektu połączenia szpitali w jeden uniwersytecki szpital kliniczny
- Kontynuacja rozbudowy centrum klinicznego przy ul. Borowskiej
- Budowa i oddanie do użytkowania Ponadregionalnego Centrum Onkologii Dziecięcej we Wrocławiu – Przylądek Nadziei
- Zwiększenie efektywności zarządzania szpitalami
- Optymalizacja struktury organizacyjnej szpitali
- Zwiększenie efektywności pozyskiwania środków finansowych
- Identyfikacja zagrożeń i deficytów usług medycznych
- Zbudowanie efektywnej struktury nadzoru nad działalnością szpitali

*Tabela nr 8. Projekty i inicjatywy strategiczne w obszarze klinicznym.*

### PROJEKTY I INICJATYWY W OBSZARZE ZARZĄDZANIA

- Opracowanie i wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi
- Optymalizacja struktury organizacyjnej
- Wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania
- Wdrożenie systemu szkoleń dla kadry kierowniczej
- Opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania finansami i majątkiem, wdrożenie systemu budżetowania i kontroli
- Wdrożenie systemu elektronicznej inwentaryzacji majątku
- Zaprojektowanie i wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów
- Wdrożenie Intranetu – portalu internetowego stanowiącego bazę informacyjną dla pracowników i studentów Uczelni
- Opracowanie długoterminowego planu inwestycji



- Opracowanie i wdrożenie zintegrowanego planu działań promocyjnych Uczelni

*Tabela nr 9. Projekty i inicjatywy strategiczne w obszarze zarządzania.*



## 9 Wdrożenie Strategii

---

Po formalnym zatwierdzeniu Strategii rozwoju Uniwersytetu nastąpi etap jej wdrożenia. Strategia będzie wdrażana głównie poprzez realizację projektów strategicznych i bieżącą działalność Uczelni prowadzoną w ramach procesu dydaktycznego, naukowego i procesów wspierających.

Za wdrożenie Strategii odpowiada rektor. Osobą odpowiedzialną za realizację celów w obszarze dydaktycznym na poziomie całej Uczelni jest prorektor ds. dydaktyki, w obszarze nauki – prorektor ds. nauki, w obszarze klinicznym – prorektor ds. klinicznych, a w obszarze zarządzania – kanclerz. Na wydziałach Strategię rozwoju wdrażają dziekani, którzy w szczególności odpowiadają za osiągnięcie mierników w obszarze dydaktycznym i naukowym.

Na etapie wdrożenia Strategii rozwoju Uczelni planuje się przeprowadzenie następujących działań:

- opracowanie i zrealizowanie planu komunikacji Strategii,
- określenie mierników dla celów strategicznych i operacyjnych,
- przełożenie (kaskadowanie) celów strategicznych na cele operacyjne dla poszczególnych wydziałów, komórek organizacyjnych i stanowisk pracy,
- dostosowanie struktury organizacyjnej i systemów motywacyjnych do Strategii,
- zdefiniowanie i uruchomienie projektów strategicznych,
- zapewnienie finansowania wdrożenia Strategii (środki własne, dotacje celowe, dofinansowane z UE),
- uruchomienie cyklicznych przeglądów Strategii.

Strategia Uczelni podlega cyklicznym przeglądom i aktualizacji. Przeglądy Strategii odbywają się co najmniej raz w roku i są połączone z aktualizacją Strategii. W przeglądach uczestniczą: rektor, prorektorzy, dziekani, kanclerz i kwestor. Za przygotowanie i przeprowadzenie przeglądu odpowiada prorektor ds. rozwoju Uczelni.

Efektom końcowym przeglądu jest raport obejmujący m.in. ocenę realizacji Strategii, rekomendacje ewentualnych modyfikacji oraz wytyczne do planu działalności na kolejny rok, opracowanego w ramach kontroli zarządczej.

## 10 Podsumowanie

---

Powyższe opracowanie obejmuje aktualizację dokumentu Strategii rozwoju Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu (wcześniej Akademii Medycznej we Wrocławiu) na lata 2009-2020. W pracach nad aktualizacją Strategii wykorzystano:

- Strategię rozwoju Uczelni na lata 2009-2020, opracowaną przez Zespół ds. Opracowania Analizy Strategicznej pod przewodnictwem mgr Marioli Dwornikowskiej;
- propozycje celów strategicznych i operacyjnych wypracowane w trakcie warsztatów strategicznych dla władz Uczelni w dniu 27 i 29 marca 2013 r.;



- rekomendacje Zespołu ds. Aktualizacji Strategii Rozwoju Uczelni oraz władz Uczelni;
- założenia standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

W ramach projektu przeprowadzono analizę dokumentów strategicznych Uniwersytetu, takich jak: misja, wizja, cele strategiczne, plany i sprawozdania z kontroli zarządczej, sprawozdania z działalności Uczelni, raport końcowy projektu „Dostosowania struktury organizacyjnej i procesów personalnych do Strategii rozwoju”.

Zidentyfikowano kluczowe czynniki zewnętrzne wpływające na rozwój Uniwersytetu Medycznego, przeprowadzono cykl spotkań warsztatowo-konsultacyjnych z przedstawicielami władz Uczelni oraz Zespołu ds. Aktualizacji Strategii Rozwoju Uczelni.

Zaktualizowana Strategia jest zgodna z postanowieniami Procesu Bolońskiego (który ma na celu utworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego), Strategią rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 r., Strategią rozwoju województwa dolnośląskiego 2020, Strategią - Wrocław w perspektywie 2020 plus, Statutem Uczelni i stanowi bazę wyjściową do wdrożenia Strategii rozwoju poszczególnych wydziałów.



## Załącznik nr 1. Wykaz pojęć

---

Poniżej przedstawiono wykaz pojęć stosowanych w przyjętym modelu Strategii rozwoju Uczelni wraz z krótkim wyjaśnieniem.

**Misja** jest świadectwem tożsamości Uczelni, określa kierunek i obszar działania oraz sens jej istnienia. W szczególności misja zawiera odniesienie do celów strategicznych w kontekście naczelnych wartości.

**Wizja** wyraża wyobrażenie o przyszłości Uniwersytetu, wynikające z aspiracji kadry zarządzającej, określone przez przyszłą, pożądaną jego pozycję i rolę w otoczeniu oraz kluczową domenę jego działania. Wizja wskazuje wszystkim pracownikom pożądaną kierunek rozwoju Uczelni do 2020 r.

**Naczelnne wartości** odzwierciedlają kulturę organizacyjną Uniwersytetu, zajmują najważniejsze miejsce w hierarchii wartości i są kluczowym wyznacznikiem w procesie podejmowania decyzji strategicznych.

**Cele strategiczne** są powiązaniem zbioru priorytetów działań, objaśniającym w jaki sposób będzie wdrażana Strategia. Cele strategiczne wyznaczają główne kierunki działania w dłuższej perspektywie czasu, pokazują w jaki sposób Uczelnia będzie realizowała misję. Cele te są wyrażane w możliwie najogólniejszy sposób, ponieważ muszą one stanowić centrum uwagi wspólne dla całej organizacji.

Uszczegółowieniem celów strategicznych są **cele operacyjne**, które bardziej konkretne określają kierunek działań wymagany od poszczególnych jednostek organizacyjnych i osób. Cele operacyjne osiąmane są za pośrednictwem rzeczywistych programów działań, projektów i procedur.

**Proces** rozumiany jest jako łańcuch powiązanych w logiczny sposób czynności, które wykorzystując dostępne zasoby (m.in. programy, metody kształcenia, wykładowców i wyposażenie) przetwarza wejścia w wyjścia, które prowadzą do osiągnięcia zamierzonego celu.

**Projekt** to zespół zorganizowanych działań, które prowadzą do osiągnięcia określonego celu Uczelni. Cel projektu powinien być konkretny, mierzalny i realny do osiągnięcia. Działania te jako całość są niepowtarzalne, mają określony początek i koniec oraz dedykowany budżet i zespół. Projekt strategiczny wynika bezpośrednio ze Strategii rozwoju Uczelni, a jego realizacja przyczynia się do osiągnięcia celów strategicznych.