



Strategia Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego 2019-2025 (aktualizacja)

Gdańsk, 13.02.2023 r.

Spis treści

1	Wstęp	3
2	Streszczenie	4
3	Uwarunkowania strategiczne	7
3.1	Uwarunkowania zewnętrzne	7
3.2	Uwarunkowania wewnętrzne	8
4	Misja, wizja i wartości	13
5	Cele i inicjatywy strategiczne	16
6	Zasady wdrażania Strategii	21

1 Wstęp

Dokument zawiera projekt aktualizacji Strategii Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego (GUMed) na lata 2019-2025. Projekt, zgodnie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, jest opiniowany przez Radę Uczelni Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, a następnie przedkładany członkom Senatu do zatwierdzenia.

Dotychczas obowiązująca Strategia została opracowana w 2018 r. Od tego czasu otoczenie, w którym funkcjonuje Uczelnia uległo wielu, niekiedy nieoczekiwanym zmianom, m.in. pandemia COVID-19, pogorszenie sytuacji gospodarczo-ekonomicznej kraju, wojna za wschodnią granicą Polski. Dodatkowo, pod koniec 2019 roku GUMed został wybrany do udziału w programie „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” (IDUB). Otworzyły się nowe, znaczące możliwości rozwoju przed naszą społecznością akademicką. Obecny czas wydaje się właściwy, aby w celu lepszego wykorzystania szans stojących przed Uczelnią, jak i znalezienia skutecznej odpowiedzi na pojawiające się zagrożenia, dokonać aktualizacji Strategii.

Na Strategię składa się pięć celów strategicznych, które realizowane będą poprzez cele operacyjne i inicjatywy strategiczne. Zaproponowane działania obejmują wszystkie kluczowe sfery funkcjonowania GUMed, dzięki czemu Strategia umożliwi wszechstronny i zrównoważony rozwój Uczelni, a dokument nadal będzie drogowskazem dla społeczności akademickiej na najbliższe lata.

Prace nad aktualizacją Strategii rozpoczęły się w sierpniu 2022 r. Początkowo w dyskusjach strategicznych brał udział kilkunastoosobowy zespół pracowników. Następnie podjęto decyzję o poszerzeniu grona osób, które zostały zaproszone do udziału w opracowaniu dokumentu. Ambicją władz rektorskich, podobnie jak w 2018 roku, było opracowanie Strategii, z którą identyfikować się będzie społeczność akademicka, stąd decyzja o zaangażowaniu przedstawicieli wszystkich kluczowych obszarów Uczelni. Łącznie w pracach wzięło udział ponad czterdzieści osób. Prace toczyły się w pięciu zespołach, z których każdy koncentrował się na jednym celu strategicznym:

- Zespół „Kształcenie”
- Zespół „Nauka”
- Zespół „Działalność kliniczna”
- Zespół „Organizacja”
- Zespół „Pracownicy”.

2 Streszczenie

Mijają właśnie cztery lata od przyjęcia przez Senat Strategii Uczelni na lata 2019-2025.

W tym czasie dokument ten stał się drogowskazem wyznaczającym priorytety w rozwoju Uczelni. Wypracowane w 2018 r. założenia – wizja Uczelni oraz cele strategiczne – umożliwiły skoncentrowanie wysiłków społeczności akademickiej na kluczowych problemach i wyzwaniach. W bardzo szybkim czasie Strategia udowodniła swoją przydatność, wspierając dążenia GUMed do rozwoju naukowego, dydaktycznego, infrastrukturalnego czy też uzyskania statusu uczelni badawczej.

Dotychczas obowiązująca Strategia była w dużym stopniu odpowiedzią na reformę szkolnictwa wyższego. Jednak przez cztery lata wiele się zmieniło w otoczeniu uczelni medycznych. Nie jest to zaskoczeniem dla autorów dokumentu. W mechanizmach wdrażania Strategii zapisana została konieczność jej stałego monitorowania oraz okresowej aktualizacji, a półmetek wydaje się być dobrym momentem na takie działanie.

Okres 2019-2022

Dotychczas zrealizowano ponad 30% z działań zaplanowanych w trakcie opracowania Strategii w 2018 r. (29 inicjatyw strategicznych). Dzięki wielowymiarowości Strategii rozwijają się wszystkie obszary Uczelni. Oferta programowa jest doskonała, studenci mają do dyspozycji coraz nowocześniejsze pomoce naukowe, a wykładowcy wykorzystują w procesach kształcenia wyniki prowadzonych badań. Działalność kliniczna wspiera zarówno badania naukowe, jak i procesy kształcenia studentów. Równolegle zmienia się organizacja wewnętrzna GUMed, wdrożona została nowa struktura organizacyjna, następuje profesjonalizacja sfery administracyjnej, która wspiera badaczy i dydaktyków. Zarówno pracownicy naukowcy, jak i dydaktyczni oraz administracyjni mają możliwość korzystania z czytelnie zbudowanych ścieżek kariery oraz oferty szkoleniowej.

Dzięki wspólnemu wysiłkowi udało się dokonać szeregu zmian w procesie transformacji Uczelni, a uzyskanie statusu uczelni badawczej otworzyło przed GUMed zupełnie nowe możliwości. W efekcie działań powstało środowisko wspierające badaczy w ich codziennej pracy. Prowadzone są liczne, wartościowe badania, coraz częściej we współpracy międzynarodowej, badacze pozyskują prestiżowe granty, a wyniki ich badań publikowane są w najlepszych czasopismach na świecie. Obecnie jesteśmy w momencie, w którym chcemy lepiej wykorzystać to, co zostało zbudowane przez ostatnie cztery lata. Temu ma służyć aktualizacja Strategii, wyznaczeniu priorytetów dla Uczelni na kolejne trzy lata.

Okres 2023-2025

W opinii władz Uczelni oraz osób przygotowujących Strategię dotychczasowy dokument sprawdził się. Nie ma więc potrzeby rewolucji, ale dostosowania Strategii do zmieniającego się otoczenia oraz rozwijającego się potencjału GUMed. Główne kierunki strategiczne wyznaczone przez wizję Uczelni, jej misję oraz cele strategiczne pozostają niezmienione. Zmieniają się jednak częściowo sposoby osiągania celów wyznaczone poprzez inicjatywy strategiczne.

Kształcenie

Nacisk w inicjatywach dotyczących tego obszaru położony będzie na doskonalenie oferty kształcenia oraz jakości procesów dydaktycznych. Wśród nowych oraz udoskonalonych inicjatyw warto podkreślić powołanie jednostki wspierającej zarządzanie systemem zapewnienia jakości kształcenia, uruchomienie programu wsparcia dla nauczycieli akademickich, usprawnienie systemu organizacji i planowania zajęć, jak również wykorzystania posiadanej infrastruktury dla wszystkich kierunków studiów.

Badania

Inicjatywy strategiczne dotyczące obszaru badań będą stanowić logiczną kontynuację działań realizowanych w ramach projektu IDUB. Przewidziano programy wsparcia dla badaczy, dalszy rozwój infrastruktury *core facilities* oraz wprowadzenie Kodeksu Dobrych Praktyk Badawczych. Istotny rozwój sfery badań wymaga wyłonienia nowych liderów, którzy budując nowe zespoły naukowe wzmocnią grupę dotychczasowych liderów. Widoczna jest również potrzeba intensyfikacji działań związanych z nawiązywaniem relacji z otoczeniem gospodarczym w przedsięwzięciach o charakterze usługowym, badawczym lub komercyjnym.

Badania kliniczne

Jest to obszar zmieniający się dynamicznie. Część planowanych działań ma na celu wykorzystanie nowych możliwości związanych z rozwojem nowoczesnych technologii umożliwiających robotyzację i automatyzację procesów medycznych. W wyniku aktualizacji Strategii pojawiły się również nowe inicjatywy na styku między badaniami klinicznymi a badaniami naukowymi i procesami kształcenia. Studenci będą mieli lepsze możliwości zawodowego przygotowania poprzez umożliwienie zatrudnienia ich w jednostkach podległych GUMed.

Organizacja

Prowadzona w ostatnich czterech latach optymalizacja sfery administracyjnej będzie kontynuowana. Działania te będą w coraz większym stopniu wspierane narzędziami informatycznymi. Dodatkowo zaplanowano wdrożenie systemów bezpieczeństwa informacji oraz zapewnienia ciągłości działania. Jedną z nowych inicjatyw będzie wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności Uczelni, w tym upowszechnianie idei zaangażowanej uczelni oraz zrównoważonego rozwoju.

Pracownicy

Kontynuowane będą działania mające na celu stworzenie przyjaznego środowiska pracy. W bieżącym roku zaplanowano przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników. Wyniki tego badania umożliwią zaproponowanie dodatkowych inicjatyw.

Podsumowując, Strategia w latach 2023-2025 będzie realizowana poprzez ponad 90 inicjatyw strategicznych. Wśród tych działań 13 stanowi nowe inicjatywy wprowadzone w ramach aktualizacji Strategii. Dodatkowo, modyfikacji poddano 25% dotychczasowych inicjatyw. Strategii towarzyszą mierniki, ich liczba w porównaniu z dotychczas obowiązującym dokumentem, uległa zwiększeniu. W ten sposób możliwe będzie prowadzenie bardziej precyzyjnych działań monitorujących.

Opisana w dalszej części dokumentu Strategia ma, w intencji jej autorów, umożliwić osiągnięcie w 2025 r. wizji GUMed sformułowanej w 2018 r.:

- jesteśmy wiodącym w kraju i rozpoznawalnym na świecie uniwersytetem medycznym, zapewniającym wysoką jakość edukacji i badań
- dbamy o zdrowie i rozwój medycyny dzięki naszym absolwentom, pracownikom i partnerom
- tworzymy nowoczesną, sprawnie działającą organizację, inspirującą studentów, doktorantów i pracowników do zaangażowania i rozwoju.

3 Uwarunkowania strategiczne

3.1 Uwarunkowania zewnętrzne

Czynnikiem w otoczeniu Uczelni, który od czasu opracowania Strategii w największym stopniu wywarł na nią wpływ, była pandemia COVID-19. Wybuch i rozwój pandemii w latach 2020-2022 zmusił Uczelnię do wydłużenia czasu realizacji wielu inicjatyw strategicznych i skoncentrowania wysiłków na dostosowaniu się do zupełnie nowych, nieznanych wcześniej warunków. Wyzwaniem stało się wdrożenie formy zdalnej w procesach kształcenia w taki sposób, aby nie wpłynęło to negatywnie na jakość kształcenia. Pandemia przyniosła szereg barier w prowadzeniu badań: problemy w rekrutacji pacjentów, trudniejszy dostęp do materiałów do badań laboratoryjnych oraz utrudnione kontakty międzynarodowe. Uniwersyteckie Centrum Medycyny Morskiej i Tropikalnej w Gdyni oraz Uniwersyteckie Centrum Kliniczne stały się kluczowymi ośrodkami na Pomorzu w walce z pandemią, a studenci GUMed zostali zaangażowani do działań związanych z prowadzeniem punktów testowania (np. rejestracja, wymazy).

Początek roku 2023 nie przyniósł stabilizacji w otoczeniu GUMed. Świat określany skrótem VUCA¹, pełen niestabilności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności stanowi prawdziwe wyzwanie także dla uczelni medycznych. Wśród zjawisk i trendów, które będą kształtować otoczenie GUMed i wymagają uwzględnienia przy podejmowaniu kluczowych wyborów strategicznych warto w szczególności wymienić:

- rosnącą konkurencję w obszarze badań naukowych, zarówno w kraju, jak i za granicą (rywalizacja o granty, projekty, badaczy oraz o możliwości publikowania badań w czasopismach)
- politykę Unii Europejskiej wspierającą badania prowadzone w Priorytetowych Obszarach Badawczych GUMed, np. program ramowy Horyzont Europa
- rosnącą mobilność naukowców krajowych i zagranicznych, co przekłada się na nowe możliwości dla własnych pracowników, jak też umożliwia pozyskiwanie zagranicznych naukowców
- coraz większy nacisk Państwa i UE na innowacje i relacje z przemysłem oraz komercjalizację wyników badań
- obniżającą się atrakcyjność ścieżki naukowej, w szczególności w medycynie
- pojawianie się w Polsce, dzięki liberalizacji prawa, nowych graczy na rynku usług kształcenia w zawodach medycznych

¹ V jak Volatility (zmiennosc) – coraz trudniej jest przewidzieć trendy, wydarzenia i sytuacje (zarówno ich tempo, jak i ich zakres); U jak Uncertainty (niepewność) – niepewność wynika w dużej mierze z poczucia braku kontroli i braku możliwości przewidywania zmiennych, C jak Complexity (złożoność) – zmiany dotyczą wielu zjawisk, obszarów i obejmują coraz to większy zasięg informacji. Ten zasięg jest na tyle duży, że trudno jest nam przyswoić wszystkie ewentualne zmienne; A jak Ambiguity (niejednoznaczność) – nie zawsze zjawiska można wyjaśnić za pomocą logiki i analiz. Wiele sytuacji i zdarzeń wymaga szerszej perspektywy i nowych doświadczeń; por. https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest

- rozwój technologii informatycznych w zakresie ochrony zdrowia, m.in. robotyzację, automatyzację procesów medycznych, wykorzystanie sztucznej inteligencji, wdrażanie rozwiązań typu e-zdrowie (e-Health)
- rozwój współpracy w ramach Związku Uczelni w Gdańsku im. Daniela Fahrenheita
- wysoki poziom inflacji oraz niestabilną sytuację gospodarczą, co jest szczególnie odczuwane wśród pracowników sfery budżetowej.

3.2 Uwarunkowania wewnętrzne

„Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”

Pod koniec pierwszego roku realizacji Strategii GUMed znalazł się w gronie 10 uczelni w Polsce wybranych do programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” (IDUB). Udział w programie umożliwił wprowadzenie wielu nowych działań, które mają prowadzić do osiągnięcia przez GUMed statusu uczelni badawczej, a także realną konkurencję z najlepszymi ośrodkami akademickimi w Europie i na świecie.

W ciągu ostatnich trzech lat przeprowadzono szereg inicjatyw, które wpisują się w trzy podstawowe obszary aktywności:

1. Działalność trzech Priorytetowych Obszarów Badawczych (POB): Onkologia, Kardiologia i medycyna sercowo-naczyniowa oraz Biochemia, genetyka i biologia molekularna.
2. Dedykowane programy i konkursy dla badaczy.
3. Rozwój struktur wspierających działalność badawczo-naukową.

O skali projektu świadczy liczba pracowników, którzy zaangażowali się w prace zespołów badawczych powołanych w ramach POB (682 osoby).

W rezultacie działań realizowanych w latach 2020-2022 powstało środowisko wspierające badaczy. Wyeliminowanych zostało wiele problemów, które dotychczas stanowiły bariery w codziennej pracy naukowej. Powstały rozwiązania organizacyjne oraz infrastruktura, które ją ułatwiają, np. Centrum Analiz Biostatystycznych i Bioinformatycznych, Laboratorium Bioanalityczne, Sekcja Doskonałości Publikacyjnej, Centrum Badań Klinicznych Wczesnych Faz oraz liczne programy grantowe i rekrutacyjne. Władze Uczelni są wspierane przez międzynarodową radę doradczą składającą się z uznanych międzynarodowych autorytetów w badaniach medycznych. Podsumowując, udział w projekcie stanowi milowy krok w transformacji GUMed w uczelnię badawczą, tworząc w ten sposób potencjał możliwy do wykorzystania w kolejnych latach realizacji Strategii.

GUMed w zewnętrznych ocenach i rankingach

Istotne znaczenie dla wyboru strategii ma bilans dotychczasowej pozycji i osiągnięć Uczelni. W celu zobiektywizowania oceny wykorzystano dotychczasowe zewnętrzne oceny różnych aspektów funkcjonowania Uczelni:

- wyniki parametryzacji – ocena działalności badawczej

- zewnętrzne rankingi – wielowymiarowa ocena różnych obszarów działania Uczelni.

Parametryzacja

Wyniki parametryzacji w latach 2013-2016 były bardzo pozytywne, potwierdzając silną pozycję naukową wszystkich wydziałów Uczelni w skali kraju. Ocena prowadzona była dla poszczególnych wydziałów Uczelni w oparciu o następujące kryteria:

1 – osiągnięcia naukowe i twórcze: publikacje, monografie, patenty, dzieła artystyczne, 2 – potencjał naukowy: uprawnienia, stopnie i tytuły, baza laboratoryjna, zaangażowanie w projektach badawczych, 3 – praktyczne efekty działalności naukowej: koszty poniesione na działalność naukową, środki pozyskane, aplikacje i wdrożenia, 4 – pozostałe efekty działalności naukowej.

Tab. 1. Wyniki parametryzacji 2013-2016

Wydziały	Kategoria naukowa
Wydział Lekarski	A
Wydział Farmaceutyczny z OML	A+
Wydział Nauk o Zdrowiu z OP i IMMiT	A
Międzyuczelniany Wydział Biotechnologii UG i GUMed	A+

Ewaluacja jakości działalności naukowej według nowych zasad określonych w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej (Dz. U. z 2019 r. poz. 392), objęta lata 2017–2021. W ramach wprowadzonych zmian katalog możliwych ocen ewaluacji jakości działalności naukowej został poszerzony o nową kategorię B+ oraz określono 3 kryteria ewaluacji jakości działalności naukowej wymienione poniżej:

1. Poziom naukowy prowadzonej działalności – mierzony jakością publikacji w ramach oceny parametrycznej oraz liczbą patentów.
2. Efekty finansowe badań naukowych i prac rozwojowych.
3. Wpływ działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki – ocena ekspercka.

Ewaluacja została przeprowadzana w ramach poszczególnych dyscyplin naukowych. Gdański Uniwersytet Medyczny odwołał się od wyników otrzymanych decyzją Ministra z dnia 15.07.2022 roku. Do chwili przyjęcia tego dokumentu nie jest znany wynik odwołania.

Tab. 2. Wyniki parametryzacji 2017-2021 (w trakcie odwołania)

Dyscyplina	Kategoria Naukowa
Nauki medyczne	B+
Nauki farmaceutyczne	A
Nauki o zdrowiu	B+

Rankingi zewnętrzne – świat

Gdański Uniwersytet Medyczny jako jeden z nielicznych podmiotów akademickich w Polsce został wyróżniony we wszystkich czterech wiodących rankingach szkół wyższych: Academic Ranking of World Universities (ARWU), QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings oraz U.S. News Best Global Universities Rankings. Uczelnia została uwzględniona także w prestiżowym Times Higher Education Impact Rankings 2022.

Tab. 3. GUMed w rankingach światowych

Ranking	Kategoria	Miejsce
Academic Ranking of World Universities (ARWU) 2022	Clinical medicine	401-500
QS World University Rankings by Subject 2022	Medicine	551-600
THE World University Rankings 2023	World university ranking	801-1000 in the world 4 in Poland
CWTS Leiden Ranking	Women's publication ratio among all university publications	23 in Poland 323 in Europe
University Ranking of Academic Performance	World medical universities	30
CWUR World University Ranking	World university ranking	1087
U.S. News Best Global Universities Rankings 2022-2023	Public universities	436 in Europe
	Oncology	122
	Clinical medicine	456

THE Impact Rankings 2022	General classification	801-1000
	Good health and well-being	92
	Reduced inequalities	301-400
	Life below water	301-400

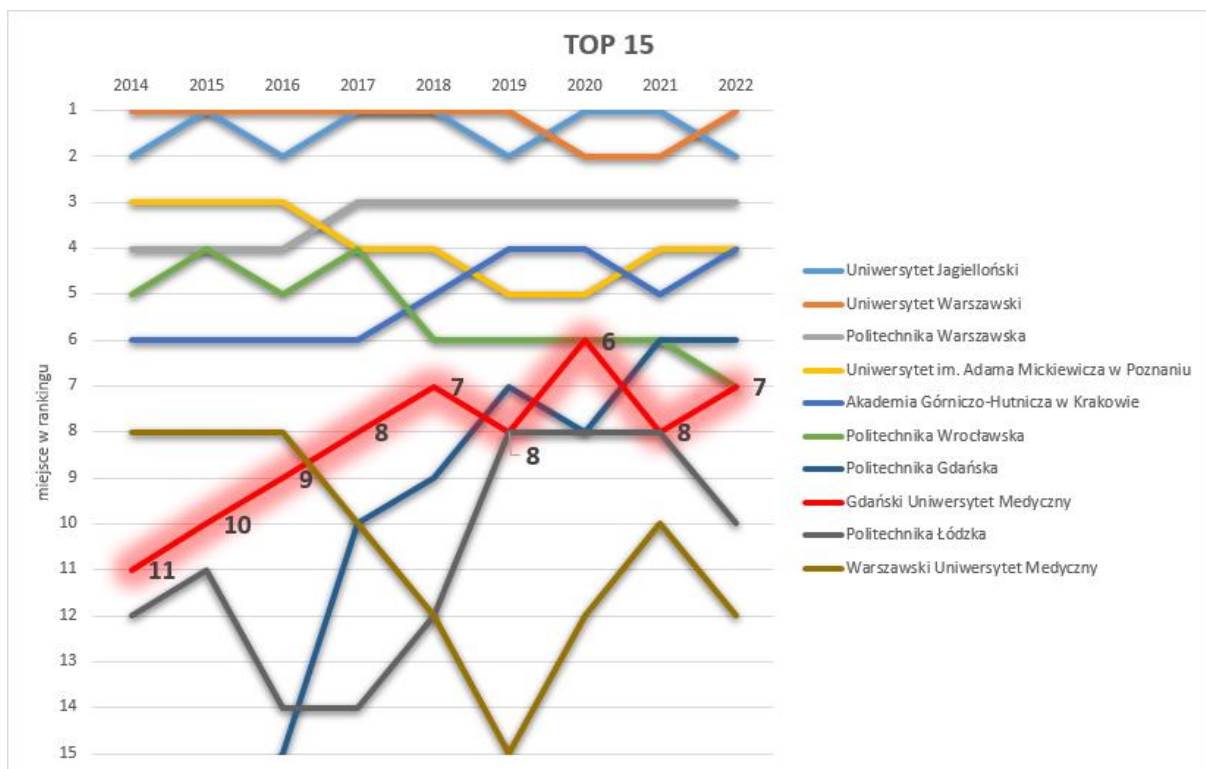
Rankingi zewnętrzne – Polska

Najbardziej prestiżowy krajowy ranking przygotowany jest przez Fundację Edukacyjną Perspektywy. Ocena uczelni uwzględnia szereg kryteriów, m.in. potencjał naukowy, innowacyjność, absolwent na rynku pracy, umiędzynarodowienie. W 2022 r. kryteria rankingu zostały uzupełnione o przychody z komercjalizacji bezpośredniej, wkład uczelni w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG) i uczestnictwo w uniwersytecie europejskim.

W latach 2012-2018 pozycja Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego systematycznie się poprawiała – w 2018 r. uzyskał siódmą lokatę wśród wszystkich uczelni akademickich oraz pierwsze miejsce wśród uczelni medycznych (wraz z Collegium Medicum UJ). Tendencja wzrostowa mogła zostać zaobserwowana również w kategoriach: prestiż wśród pracodawców oraz prestiż według kadry akademickiej. Rok 2018 był jak dotąd ostatnim rokiem publikacji rankingu z uwzględnieniem osobnej kategorii uczelni medycznych.

Na lata 2019-2022 przypada stabilizacja pozycji GUMed w rankingu – miejsca od 6 do 8 wśród wszystkich uczelni akademickich w Polsce. Taka pozycja w obliczu coraz większej konkurencji pomiędzy uczelniami potwierdza słuszność realizowanej Strategii GUMed. Na wysoki wynik w rankingu w szczególności składają się uznanie międzynarodowe (w tym obecność Uczelni w czołowych międzynarodowych rankingach), ekonomiczne losy absolwentów, publikacje naukowe, ich cytowalność oraz obecność studentów zagranicznych w GUMed.

Rys. 1. Ranking Fundacji Edukacyjnej Perspektywy – zestawienie ogólne TOP 15



4 Misja, wizja i wartości

Punktem wyjścia do opracowania w 2018 r. Strategii stała się misja i wizja, która pokazuje, jak wyobrażamy sobie naszą Uczelnię w przyszłości. Po upływie pięciu lat sformułowania te, które wyrażają nasze ambicje i aspiracje, pozostają w całości aktualne.

Misja

Nowoczesna edukacja oraz badania dla zdrowia i rozwoju medycyny

Misja jest generalną deklaracją sensu działania, racji istnienia i rozwoju organizacji. Wskazuje, w jakim celu została powołana organizacja i jaką wartość przynosi swojemu otoczeniu.

Wizja GUMed w 2025 roku

Jesteśmy wiodącym w kraju i rozpoznawalnym na świecie uniwersytetem medycznym, zapewniającym wysoką jakość edukacji i badań.

Dbamy o zdrowie i rozwój medycyny dzięki naszym absolwentom, pracownikom i partnerom.

Tworzymy nowoczesną, sprawnie działającą organizację, inspirującą studentów, doktorantów i pracowników do zaangażowania i rozwoju.

Wizja jest wyobrażeniem organizacji w przyszłości; wskazuje pracownikom i zewnętrznym interesariuszom kierunek, w którym zmierza organizacja.

Wypełnienie założeń wizji będzie możliwe poprzez osiągnięcie celów i realizację inicjatyw strategicznych, które opisane zostały w kolejnym rozdziale. Ważny jest jednak również sposób ich realizacji, czyli to, jakimi na co dzień wartościami będziemy się kierować. Naturalnie kultura GUMed czerpie przede wszystkim z ponadczasowych wartości akademickich, takich jak: poszukiwanie prawdy, tolerancja, sprawiedliwość i umiowanie wolności.

W trakcie tworzenia Strategii w 2018 r. uznaliśmy jednak, że konieczne jest wyraźne sformułowanie wartości, którymi chcemy się kierować w codziennej pracy. Zależy nam, aby to były wartości podzielane przez wszystkich członków społeczności akademickiej – studentów, doktorantów, wykładowców, badaczy oraz pracowników administracyjnych. Naszą ambicją jest, aby wartości te wyróżniały nasz Uniwersytet, a członkowie społeczności byli z nich dumni.

Wyróżniliśmy pięć grup wartości:

Humanizm

Troszczymy się o lepsze warunki życia i potrzeby człowieka, niezależnie czy jest to student, profesor czy pacjent, ponieważ jesteśmy świadomi swoich praw i obowiązków.

Profesjonalizm

Dążymy do wysokiej jakości osiągniętych przez nas rezultatów, rzetelnie wykonując naszą pracę. Dbamy o komunikację, dzięki czemu jesteśmy w stanie sprawnie współpracować w gronie naszych współpracowników, studentów i partnerów.

Proaktywność

Realizując nasze codzienne zadania jesteśmy otwarci na poszukiwania niecodziennych rozwiązań pojawiających się wyzwań badawczych, dydaktycznych i organizacyjnych. Nie boimy się problemów, traktujemy je jako szansę na doskonalenie siebie i naszej Uczelni.

Partnerstwo

Budujemy kulturę partnerskiej współpracy opartej na wzajemnym szacunku przełożonych i podwładnych. Bierzemy odpowiedzialność za decyzje i dzielimy się uprawnieniami, dążąc do rozwoju naszych pracowników. Zróżnicowanie indywidualności członków wspólnoty akademickiej traktujemy jako źródło innowacyjności i kreatywności.

Dobro wspólne

W codziennej pracy dążymy do własnego rozwoju, dzięki czemu przyczyniamy się do rozwoju całej społeczności naszej Uczelni. Tradycja akademicka jest naszą siłą, nie ogranicza nas w poszukiwaniu nowych rozwiązań. Dążymy do tego, by wszyscy członkowie wspólnoty akademickiej byli dumni, że do niej należą.

Rys. 2. Wartości składające się na kulturę organizacyjną GUMed



5 Cele i inicjatywy strategiczne

Strategia to sztuka wyboru, pokazuje priorytety, ale również obszary, które nie będą rozwijane. Definiując cele strategiczne autorzy Strategii kierowali się potrzebami studentów i doktorantów, pracowników, jednostek klinicznych oraz szeroko rozumianego otoczenia (lokalna społeczność, władze, pacjenci, partnerzy biznesowi).

Wizja strategiczna przedstawiająca obraz Uczelni w roku 2025 będzie realizowana poprzez pięć celów strategicznych. Dzięki temu Strategia będzie miała zrównoważony charakter, a jej rezultatem będzie rozwój Uczelni we wszystkich kluczowych obszarach.

Rys. 3. Cele strategiczne w Strategii GUMed 2019-2025



Dla każdego z celów strategicznych zdefiniowano:

- mierniki
- cele operacyjne – cele niższego rzędu umożliwiające osiągnięcie celu strategicznego
- inicjatywy strategiczne – działania ciągłe lub projekty.

W ramach całej Strategii zaplanowano 5 celów strategicznych, 21 celów operacyjnych oraz szereg inicjatyw strategicznych.

W trakcie aktualizacji Strategii cele strategiczne nie uległy zmianie. Zmodyfikowano jeden cel operacyjny w ramach pierwszego celu strategicznego z obszaru Kształcenie oraz trzy cele operacyjne w ramach czwartego celu strategicznego Organizacja. Cele operacyjne w latach 2023-2025 będą realizowane poprzez ponad 90 inicjatyw strategicznych. Do chwili obecnej zrealizowano ponad 30% z działań zaplanowanych w trakcie opracowania Strategii w 2018 roku. W ramach aktualizacji wprowadzono 13 nowych inicjatyw (15%), które pozwolą na skuteczniejszą realizację założonych celów. Dodatkowo, modyfikacji poddano 25% planowanych w pierwotnej wersji zadań.

Wraz z aktualizacją inicjatyw strategicznych, dostosowano do nowych założeń strategii jej mierniki, poszerzając lub modyfikując ich zakres. Liczba mierników uległa zwiększeniu.

Tab. 4. Mierniki celów strategicznych

Miernik celu strategicznego	Wartość bazowa 2019	Wartość 2021/2022	Wartość docelowa (2025)
Wyniki egzaminów ogólnopolskich L(D)EK – pozycja w kraju (Cel 1) <small>*miernik rozszerzony o zdawalność egzaminów ogólnopolskich L(D)EK</small>	Pozycja nr 3 (2018)	LEK – pozycja nr 6 LDEK – pozycja nr 3 (sesja jesień 2021)	Pozycja nr 1, 2 lub 3
Średni wynik ocen zajęć przez studentów i doktorantów (Cel 1)	Nowy wskaźnik	2019/2020 – 88% 2020/2021 – 89% 2021/2022 – 90%	Utrzymanie poziomu co najmniej 88%
Odsetek publikacji z I kwartyla listy JCR (pierwsze 25% periodyków z najwyższym współczynnikiem wpływu w danej dziedzinie) w odniesieniu do wszystkich publikacji (Cel 2)	32% (2017)	35% w 2020 47% w 2021	34%
Odsetek publikacji z I decyla listy JCR (pierwsze 10% periodyków z najwyższym współczynnikiem wpływu w danej dziedzinie) w odniesieniu do wszystkich publikacji (Cel 2)	Nowy wskaźnik	2020 – 9% 2021 – 11% 2022 – 11%	≥11%
Wartość środków finansowych przyznanych w danym roku na badania pochodzących ze źródeł zewnętrznych (NCN) (Cel 2)	14,23 mln zł (2018)	14,66 mln zł w 2021	15,65 mln zł
Współczynnik sukcesu dla wniosków złożonych w NCN w danym roku (Cel 2)	24% (średnia za lata 2015-2018)	18,75% w 2021	≥24%
Odsetek publikacji we współautorstwie z instytucjami zagranicznymi (Cel 2)	Nowy wskaźnik	2020 - 25% 2021 - 34%	≥33%
Oddanie do użytku Centrum Medycyny Nieinwazyjnej (Cel 3)	NIE	TAK	TAK
Pozyskanie finansowania na Centrum Stomatologii (Cel 3)	Zmodyfikowany wskaźnik	NIE	TAK
Odsetek kluczowych procesów administracyjnych wspomaganych systemami IT (Cel 4)	Nowy wskaźnik	2022 - 9% (5/58)	100% (58/58)
Uzyskanie certyfikatu HR Excellence in Research (Cel 5)	Nowy wskaźnik	NIE	TAK

Tab. 5. Cele strategiczne i operacyjne oraz przykładowe inicjatywy strategiczne na lata 2019-2025

Cele strategiczne	Cele operacyjne	Przykładowe inicjatywy w dotychczasowej Strategii	Wybrane inicjatywy strategiczne 2023-2025
Cel strategiczny 1 Uczelnia oferuje studentom wysoką jakość nauczania, także w zakresie umiejętności miękkich, dzięki unowocześnionym programom i metodom kształcenia	Cel operacyjny 1.1	Przeprowadzenie diagnozy kompetencji dydaktycznych nauczycieli [PRZEFORMUŁOWANA]	Powołanie jednostki wspierającej zarządzanie systemem zapewnienia jakości kształcenia oraz wdrożenie jej działań [NOWA]
	Podniesienie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich, w tym umiejętności miękkich	Uruchomienie kursu dydaktycznego dla nauczycieli akademickich i doktorantów uwzględniającego kompetencje miękkie [REALIZOWANA]	Uruchomienie programu wsparcia dla nauczycieli akademickich, w tym szkoleń dla nowo zatrudnianych nauczycieli akademickich oraz szkoleń aktualizujących wiedzę i umiejętności dydaktyczne [NOWA]
	Cel operacyjny 1.2	Upowszechnianie nowych metod i koncepcji nauczania, m.in. e-learningu oraz nauczania problemowego, interdyscyplinarnego, praktycznego [KONTYNUOWANA]	Wsparcie rozwoju najzdolniejszych studentów [PRZEFORMUŁOWANA]
	Cel operacyjny 1.3	Zapewnienie efektywności wykorzystania infrastruktury, systemów zarządzania procesami dydaktycznymi oraz mechanizmów współpracy z interesariuszami zewnętrznymi	
	Cel operacyjny 1.4.		
	Zwiększenie wsparcia studentów i poprawa warunków studiowania		
Cel strategiczny 2 Ugruntowana pozycja w nauce dzięki wzrostowi liczby znaczących grantów, publikacji, umiędzynarodowieniu współpracy oraz skutecznej komercjalizacji wyników badań	Cel operacyjny 2.1	Zapewnienie wsparcia językowego i statystycznego dla badaczy [REALIZOWANA]	Wprowadzenie Kodeksu Dobrych Praktyk Badawczych [NOWA]
	Określenie i wspieranie strategicznych kierunków badań	Wybór strategicznych kierunków badań naukowych [REALIZOWANA]	Utworzenie programu wsparcia nowych liderów i grup badawczych m.in. poprzez wdrożenie programu dla laureatów konkursów Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC) i liderów projektów międzynarodowych oraz budowę kompetencji administracyjnych aktywnego poszukiwania nowych liderów naukowych [PRZEFORMUŁOWANA]
	Cel operacyjny 2.2	Rozwój infrastruktury badawczej w strategicznych kierunkach Uczelni, m.in. poprzez <i>core facilities</i> [PRZEFORMUŁOWANA]	
	Cel operacyjny 2.3	Zwiększenie motywacji i wsparcie pracowników w działalności naukowej	
	Cel operacyjny 2.4.		
	Umiędzynarodowienie współpracy naukowo-badawczej		Zapewnienie narzędzi do bieżącego monitorowania światowych trendów badawczych
	Intensyfikacja komercjalizacji wyników badań		

			z uwzględnieniem celów zrównoważonego rozwoju SDG [PRZEFORMUŁOWANA]
Cel strategiczny 3 Wzmocniona pozycja podmiotów leczniczych Uniwersytetu oraz zintensyfikowana współpraca z nimi w celu doskonalenia jakości dydaktyki, badań naukowych i leczenia	Cel operacyjny 3.1 Poprawa współpracy pomiędzy podmiotami leczniczymi a Uczelnią	Opracowanie systemu prowadzenia badań naukowych, w tym niekomercyjnych badań klinicznych przez pracowników GUMed w jednostkach klinicznych [ZREALIZOWANA]	Rozwój Centrum Medycyny Pediatricznej (CMP) [PRZEFORMUŁOWANA]
	Cel operacyjny 3.2 Wsparcie rozwoju komercyjnych i niekomercyjnych badań naukowych	Ukończenie budowy i wyposażenie Centrum Medycyny Nieinwazyjnej [ZREALIZOWANA]	Optymalizacja funkcjonowania Centrum Wsparcia Badań Klinicznych GUMed + UCK/UCS [PRZEFORMUŁOWANA]
	Cel operacyjny 3.3 Wsparcie rozwoju infrastruktury klinicznej i oferty świadczeń zdrowotnych	Promowanie form zatrudnienia w podmiotach klinicznych sprzyjających realizacji celów Uczelni [KONTYNUOWANA]	Budowa nowej infrastruktury Uniwersyteckiego Centrum Stomatologii GUMed [KONTYNUOWANA]
	Cel operacyjny 3.4. Poprawa wizerunku, utrzymanie pozycji lidera regionalnego i krajowego w obszarze ochrony zdrowia oraz dostrzegalny udział w kształtowaniu zmian systemowych		
Cel strategiczny 4 GUMed jest sprawnie działającą uczelnią, opartą na wysokiej kulturze organizacyjnej, wspieraną przez nowoczesne metody zarządzania	Cel operacyjny 4.1 Modernizacja struktury organizacyjnej i dostosowanie do strategii Uczelni i wymogów Ustawy 2.0	Poprawa przepływu informacji w Uczelni [KONTYNUOWANA]	Określenie i realizacja priorytetowych działań w zakresie infrastruktury budowlano-technicznej Uczelni, z uwzględnieniem efektywności energetycznej oraz zasad zrównoważonego rozwoju [NOWA]
	Cel operacyjny 4.2 Doskonalenie procesów administracyjnych w tym ich cyfryzacja	Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów [PRZEFORMUŁOWANA]	Wykorzystanie polityki kształtowania rankingów uczelni jako zewnętrznej oceny do optymalizacji działania GUMed [PRZEFORMUŁOWANA]
	Cel operacyjny 4.3 Rozwój infrastruktury budowlano-technicznej oraz teleinformatycznej	Wdrożenie systemu zarządzania procesami administracyjnymi w celu optymalizacji ich działania [ZREALIZOWANA]	Wdrożenie systemu bezpieczeństwa informacji [NOWA]
	Cel operacyjny 4.4 Kreowanie organizacji odpowiedzialnej społecznie oraz doskonalenie kultury organizacyjnej		
	Cel operacyjny 4.5 Wprowadzenie dobrowolnych elementów zewnętrznej		

	<p>oceny działalności Uczelni</p> <p>Cel operacyjny 4.6</p> <p>Wsparcie administracyjne procesu umiędzynarodowienia Uczelni</p>		
<p>Cel strategiczny 5</p> <p>Pracownicy odnoszą sukcesy zawodowe i rozwijają się, korzystając ze wsparcia Uczelni oraz systemów motywacji i wynagradzania</p>	<p>Cel operacyjny 5.1</p> <p>Profesjonalna organizacja zarządzania kapitałem ludzkim</p> <p>Cel operacyjny 5.2</p> <p>Profesjonalne procesy zarządzania kapitałem ludzkim</p> <p>Cel operacyjny 5.3</p> <p>Wzmocnienie kompetencji i roli kadry kierowniczej Uczelni</p>	<p>Utworzenie systemu rozwoju kompetencji pracowników [KONTYNUOWANA]</p> <p>Zbudowanie nowego systemu motywacji dla wszystkich pracowników [KONTYNUOWANA]</p> <p>Utworzenie nowych ścieżek kariery dla nauczycieli akademickich, zgodnych z zapisami Ustawy 2.0 [REALIZOWANA]</p>	<p>Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników [NOWA]</p> <p>Uzyskanie certyfikatu HR Excellence in Research [KONTYNUOWANA]</p> <p>Doskonalenie procesu rekrutacji i wdrożenia nowego pracownika do pracy [PRZEFORMUŁOWANA]</p>

6 Zasady wdrażania Strategii

Dotychczas wykorzystywane zasady wdrażania i raportowania postępów w realizacji Strategii sprawdziły się, dlatego nie przewiduje się istotnych zmian w tym zakresie. Niewielkie zmiany będą miały miejsce w metodyce zarządzania projektami wykorzystywanej we wdrażaniu inicjatyw strategicznych, nie zmienia to jednak ogólnego podejścia do zarządzania Strategią.

Wdrażanie

Za wdrożenie Strategii Uczelni odpowiada Rektor. W ramach Strategii GUMed wyróżniono pięć celów strategicznych, którymi będą zarządzać Prorektorzy oraz jednostki podległe Kanclerzowi. Prowadzony będzie operacyjny nadzór nad realizacją całej Strategii poprzez monitorowanie wdrażania poszczególnych inicjatyw strategicznych oraz bieżąca komunikacja w zakresie planów i efektów mająca na celu trwałe zaangażowanie społeczności akademickiej w realizację postawionych celów.

Na realizację Strategii będzie się w szczególności składać wdrażanie projektowanych inicjatyw strategicznych. Większość z nich będzie uruchamiana jako projekty, czyli z wykorzystaniem metodyki zarządzania projektami. Dla takich inicjatyw powoływany będzie zespół wraz z kierownikiem, przyjęty zostanie budżet i harmonogram, a postępy prac będą monitorowane.

Ambicją autorów dokumentu jest, aby Strategia była wykorzystywana w codziennym życiu Uczelni. Kluczowe dla społeczności akademickiej decyzje będą podejmowane z uwzględnieniem Strategii. Należy jednak zastrzec, że przyjęta Strategia może być w kolejnych latach aktualizowana. W ten sposób Strategia umożliwi reakcję na pojawiające się nowe szanse i zagrożenia.

Raportowanie

Zgodnie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, po uchwaleniu Strategii przez Senat, realizacja tego dokumentu jest przedmiotem sprawozdawczości. Rektor składa sprawozdanie z realizacji Strategii Radzie Uczelni i Senatowi. Rada Uczelni opiniuje sprawozdanie, a Senat je zatwierdza.

Opracowanie corocznego sprawozdania z realizacji Strategii stanie się impulsem do podjęcia refleksji strategicznej i weryfikacji aktualności Strategii. Należy założyć, że w jej efekcie będą wprowadzane zmiany w tym dokumencie. W szczególności mogą one obejmować zaplanowanie nowych inicjatyw strategicznych.

Stan realizacji Strategii będzie dodatkowo przedstawiany na łamach *Gazety GUMed* oraz w Extranecie/systemie Extranet.