
Strategia GUMed 2019-2025

GDAŃSKI UNIWERSYTET MEDYCZNY

Gdańsk, 25 marca 2019 roku

Spis treści

1	Wstęp	3
2	Sposób opracowania projektu Strategii	4
3	Uwarunkowania strategiczne	5
3.1	Uwarunkowania zewnętrzne	5
3.2	Uwarunkowania wewnętrzne	6
4	Misja, wizja i wartości	9
5	Cele i inicjatywy strategiczne	11
6	Zasady wdrażania Strategii	15

1 Wstęp

Niniejszy dokument zawiera projekt Strategii Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego (GUMed) na lata 2019-2025. Projekt, zgodnie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, jest przedkładany członkom Senatu do zatwierdzenia.

Zaproponowana Strategia odpowiada na wyzwania związane z wdrażaną reformą szkolnictwa wyższego oraz wskazuje kluczowe szanse i zagrożenia w otoczeniu Uczelni. Dokument wykorzystuje dotychczasowy potencjał i osiągnięcia GUMed, a jednocześnie ukierunkowany jest na minimalizowanie dotychczasowych słabych stron Uczelni.

Na Strategię składa się pięć celów strategicznych, które realizowane będą poprzez cele operacyjne i inicjatywy strategiczne. Realizacja większości z nich rozpocznie się w ciągu najbliższych dwóch lat. Zaproponowane działania obejmują wszystkie kluczowe sfery funkcjonowania GUMed, dzięki czemu Strategia umożliwi wszechstronny i zrównoważony rozwój Uczelni, a dokument stanie się drogowskazem dla społeczności akademickiej na najbliższe lata.

Opracowanie jest wynikiem wielomiesięcznej pracy grona ekspertów wewnętrznych oraz zewnętrznych. Łącznie w przygotowanie Strategii zaangażowanych było ponad czterdzieści osób. Projekt był dyskutowany ze społecznością akademicką podczas konsultacji społecznych (spotkania z władzami Uczelni, ankieta online, możliwość zadawania pytań poprzez stronę internetową).

2 Sposób opracowania projektu Strategii

Punktem wyjścia do prac nad Strategią było określenie funkcji, którą ten dokument ma pełnić. Autorzy uznali, że powinna stanowić kompas dla Uczelni, ułatwiający wybór działań i obszarów, w których skoncentrowane zostaną ograniczone zasoby Uczelni: ludzie, finanse i organizacja. Strategia powinna być więc dokumentem, który będzie na co dzień wykorzystywany w zarządzaniu Uczelnią, wspierając podejmowanie istotnych decyzji.

Prace nad Strategią rozpoczęły się w marcu 2018 roku. Początkowo w dyskusjach strategicznych brał udział kilkunastoosobowy zespół pracowników. Następnie podjęto decyzję o poszerzeniu grona osób, które zostały zaproszone do udziału w opracowaniu Strategii. Ambicją władz rektorskich było stworzenie 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 czterech zespołach:

- Zespół roboczy „Kształcenie”;
- Zespół roboczy „Nauka”;
- Zespół roboczy „Działalność kliniczna”;
- Zespół roboczy „Organizacja i ludzie”.

Wyniki prac były konsultowane m.in. z przedstawicielami studentów.

Autorzy Strategii poszukując rozwiązań, inspirowali się działaniami najlepszych uczelni zagranicznych, a także korzystali z pomocy i doświadczenia ekspertów zewnętrznych.

Opracowany projekt dokumentu został następnie poddany konsultacjom społecznym:

- odbyły się 4 spotkania konsultacyjne, w czasie których Strategia była prezentowana przez władze rektorskie. W spotkaniach uczestniczyła znacząca część społeczności akademickiej (około 300 osób);
- projekt Strategii został udostępniony w ekstranecie – pracownicy, studenci i doktoranci mogli skorzystać z formularza internetowego, aby przekazać swoje opinie i sugestie. Łącznie wypełnionych zostało około 100 formularzy konsultacyjnych.

Uzyskane w toku konsultacji opinie i sugestie zostały szczegółowo przeanalizowane przez władze rektorskie i kierowników zespołów roboczych. Udoskonalony projekt Strategii został następnie przedstawiony społeczności akademickiej na spotkaniu 1 lutego br. Rektor zaprezentował Strategię i odniósł się do najczęściej pojawiających się w czasie konsultacji społecznych pytań i uwag.

3 Uwarunkowania strategiczne

3.1 Uwarunkowania zewnętrzne

Otoczenie, w którym funkcjonują dzisiaj uczelnie medyczne, jest wyjątkowo zmienne. Jednym z kluczowych czynników zewnętrznych, które determinują wybór strategii, jest reforma szkolnictwa wyższego. Nowe rozwiązania prawne z jednej strony ograniczają pewne wybory strategiczne, a z drugiej dają nowe możliwości.

Uzyskanie statusu uczelni badawczej, jeden z naszych celów, zapewni dodatkowe możliwości finansowania Uczelni. W sferze nauki następuje konsolidacja dyscyplin naukowych, pojawiają się nowe zasady ewaluacji, do których uczelnie muszą się dostosować. W celu kształcenia doktorantów konieczne jest utworzenie szkół doktorskich. Nowe prawo umożliwi rozdzielenie ścieżek kariery akademickiej: badawczej i dydaktycznej. Jednocześnie uczelnie zyskują większą swobodę w kształtowaniu swojej struktury organizacyjnej. Nowe mechanizmy finansowe umożliwią łatwiejsze zarządzanie oddzielnymi dotychczas strumieniami finansowania. Obecny niski poziom finansowania szkolnictwa wyższego ma ulegać corocznemu wzrostowi. Studenci zyskują dodatkową ochronę swoich praw, mogą też korzystać ze stabilnego systemu stypendialnego. To tylko przykładowe zmiany w sferze prawnej, na które musi odpowiedzieć Strategia GUMed.

Na działania uczelni medycznych mają wpływ także inne zjawiska i trendy wykraczające poza sferę prawa, w szczególności:

- zaostrzająca się konkurencja wśród badaczy o granty i projekty,
- rosnąca mobilność naukowców krajowych i zagranicznych, co przekłada się na nowe możliwości dla własnych pracowników, jak też umożliwia pozyskiwanie zagranicznych naukowców,
- coraz większy nacisk na innowacje i relacje z przemysłem oraz komercjalizację wyników badań,
- obniżająca się atrakcyjność ścieżki naukowej, w szczególności w medycynie,
- wyzwania demograficzne prowadzące do spadku liczby studentów w Polsce i w krajach wysokorozwiniętych; rosnąca konkurencja pomiędzy uczelniami krajowymi i zagranicznymi o studentów zagranicznych,
- traktowanie studentów przez rosnącą liczbę uczelni jak klientów, dla których unowocześniane są programy kształcenia, oferowane jest atrakcyjne zaplecze socjalne i szereg usług dodatkowych,
- wzrost liczby słabych uczelni w Polsce, na których można łatwo uzyskać dyplom,
- zmiany na rynku pracy utrudniają pozyskiwanie specjalistów w obszarze administracji, a jednocześnie zmniejszają atrakcyjność wynagrodzeń dotychczasowych pracowników uczelni.

3.2 Uwarunkowania wewnętrzne

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 wydziałów – ocena działalności badawczej,
- wyniki egzaminów LEK, LDEK – ocena efektów procesu kształcenia,
- zewnętrzne rankingi – wielowymiarowa ocena różnych obszarów działania Uczelni.

Wyniki parametryzacji w ostatnich dwóch okresach są bardzo pozytywne, potwierdzając silną pozycję naukową wszystkich wydziałów Uczelni w skali kraju.

Tab. 1 Wyniki parametryzacji 2013-2016

Wydziały	Kategoria naukowa	N – jednostki	Kryterium 1	Kryterium 2	Kryterium 3	Kryterium 4
Wydział Lekarski	A	700	47,24	1427	1,94	69
Wydział Farmaceutyczny z OML	A+	135	77,12	519	1,15	100
Wydział Nauk o Zdrowiu z OP i IMMiT	A	687	50,09	558	1,45	57,5
Międzyuczelniany Wydział Biotechnologii UG i GUMed*	A+	53,02	113,87	500,49	9,54	85,00

*Biuro ds. Nauki nie przygotowuje Ankiety jednostek dla MWB UG GUMed

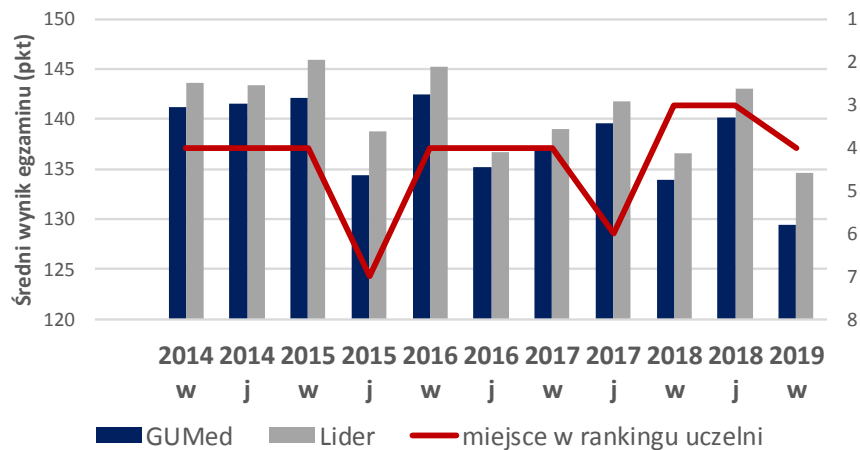
Kryteria: 1 – osiągnięcia naukowe i twórcze: publikacje, monografie, patenty, dzieła artystyczne, 2 – potencjał naukowy: uprawnienia, stopnie i tytuły, baza laboratoryjna, zaangażowanie w projektach badawczych, 3 – praktyczne efekty działalności naukowej: koszty poniesione na działalność naukową, środki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

Analiza wyników egzaminów LEK i LDEK w latach 2014-2019 potwierdza systematyczną poprawę kompetencji absolwentów GUMed w porównaniu z absolwentami innych uczelni medycznych. Wyniki ostatnich egzaminów lekarzy i lekarzy dentyistów (wiosna 2019), którzy ukończyli studia w Gdańskim Uniwersytecie Medycznym są wysoce satysfakcjonujące.

Absolwenci kierunku lekarskiego GUMed, którzy ukończyli studia ponad dwa lata temu zajęli pierwsze miejsce w zestawieniu. Na czwartym miejscu zostali sklasyfikowani absolwenci GUMed zdający po raz pierwszy oraz ci, którzy ukończyli Uczelnię w ostatnich dwóch latach.

Absolwenci kierunku lekarsko-dentystycznego GUMed, którzy ukończyli studia w ostatnich dwóch latach zajęli pierwsze miejsce w wiosennej sesji Lekarsko-Dentystycznego Egzaminu Końcowego (LDEK). Najlepiej egzamin napisali także absolwenci GUMed zdający po raz pierwszy.

Rys. 1 Wyniki egzaminów LEK w okresie 2014-2019

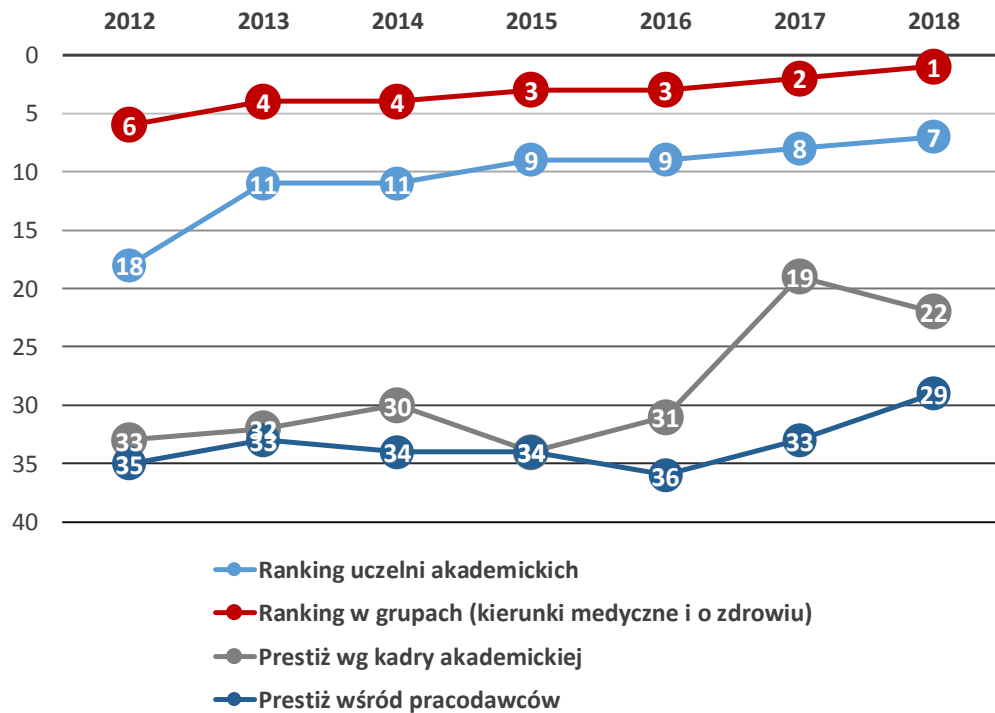


Rys. 2 Wyniki egzaminów LDEK w okresie 2014-2019



Uczelnie w Polsce co roku uczestniczą w licznych rankingach. Najbardziej prestiżowy ranking przygotowany jest przez Fundację Edukacyjną Perspektywy. Ocena uczelni uwzględnia szereg kryteriów, m.in. potencjał naukowy, innowacyjność, absolwent na rynku pracy, umiędzynarodowienie.

Rys. 3 Pozycja GUMed w rankingu Perspektyw w latach 2012-2018



W ostatnich siedmiu latach pozycja Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego systematycznie się poprawiała – w 2018 roku uzyskał siódmą lokatę wśród wszystkich uczelni akademickich oraz pierwsze miejsce wśród uczelni medycznych (wraz z Collegium Medicum UJ). Tendencja wzrostowa jest obserwowana również w kategoriach: prestiż wśród pracodawców oraz prestiż według kadry akademickiej.

4 Misja, wizja i wartości

Punktem wyjścia do opracowania Strategii stała się misja i wizja, która pokazuje, jak wyobrażamy sobie naszą Uczelnię w przyszłości:

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 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. Bierzymy 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. 4 Wartości składające się na kulturę organizacyjną GUMed

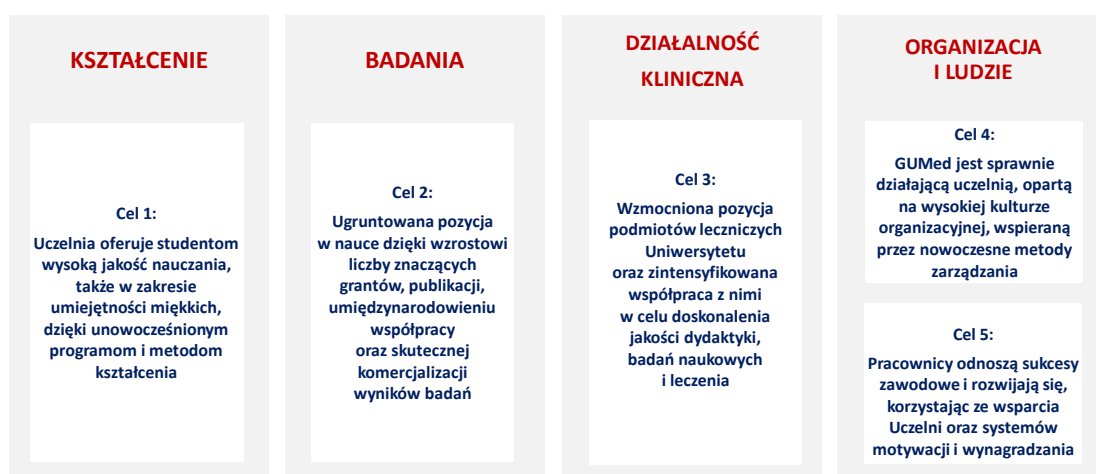


5 Cele i inicjatywy strategiczne

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. 5 Cele strategiczne w Strategii GUMed 2019-2025



Dla każdego z celów strategicznych zdefiniowano:

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

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

Uzupełnieniem postawionych celów strategicznych są mierniki:

Tab. 2 Mierniki celów strategicznych

Miernik celu strategicznego	Wartość bazowa*	2021
1. Wyniki egzaminów ogólnopolskich L(D)EK – pozycja w kraju	pozycja nr 3	pozycja nr 1, 2 lub 3
2. Odsetek publikacji z I kwartyła listy Journal Citation Reports (pierwsze 25% periodyków z najwyższym współczynnikiem wpływu w danej dziedzinie) w odniesieniu do wszystkich publikacji	32%	34%
3. Wartość środków finansowych przyznanych w danym roku na badania pochodzących ze źródeł zewnętrznych (NCN)	14,23 mln zł	15,65 mln zł
4. Współczynnik sukcesu dla wniosków złożonych w NCN w danym roku	24%	≥24%
5. Oddanie do użytku CMN oraz rozpoczęcie budowy Centrum Stomatologii	NIE	TAK
6. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów w wybranych procesach administracyjnych	NIE	TAK
7. Wynik oceny satysfakcji pracowniczej	nie został jeszcze wyliczony*	poprawa w stosunku do stanu bazowego

* Wartością bazową dla mierników 1, 3, 5, 6 jest rok 2018. Odsetek publikacji (miernik 2) został podany dla roku 2017. Wartość bazowa dla współczynnika sukcesu (miernik 4) została wyliczona na podstawie średniej za lata 2015-2018. Wynik oceny satysfakcji pracowniczej (miernik 7) zostanie wyliczony w trakcie badania satysfakcji zaplanowanego na rok 2019.

Tab. 3 Cele strategiczne i operacyjne oraz przykładowe inicjatywy strategiczne na lata 2019-2025

Cele strategiczne	Cele operacyjne	Przykładowe inicjatywy strategiczne
<p>Cel strategiczny 1</p> <p>Uczelnia oferuje studentom wysoką jakość nauczania, także w zakresie umiejętności miękkich, dzięki unowocześnionym programom i metodom kształcenia</p>	<p>Cel operacyjny 1.1</p> <p>Podniesienie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich, w tym umiejętności miękkich</p> <p>Cel operacyjny 1.2</p> <p>Unowocześnienie programów nauczania i form kształcenia</p> <p>Cel operacyjny 1.3</p> <p>Zapewnienie efektywności wykorzystania infrastruktury, systemów zarządzania procesami dydaktycznymi oraz mechanizmów współpracy z interesariuszami zewnętrznymi</p> <p>Cel operacyjny 1.4.</p> <p>Zwiększenie wsparcia studentów i poprawa warunków studiowania</p>	<p>Przeprowadzenie diagnozy kompetencji dydaktycznych nauczycieli</p> <p>Uruchomienie kursu dydaktycznego dla nauczycieli akademickich i doktorantów uwzględniającego kompetencje miękkie</p> <p>Upowszechnianie nowych metod i koncepcji nauczania, m.in. e-learningu oraz nauczania problemowego, interdyscyplinarnego, praktycznego</p>
<p>Cel strategiczny 2</p> <p>Ugruntowana pozycja w nauce dzięki wzrostowi liczby znaczących grantów, publikacji, umiędzynarodowieniu współpracy oraz skutecznej komercjalizacji wyników badań</p>	<p>Cel operacyjny 2.1</p> <p>Określenie i wspieranie strategicznych kierunków badań</p> <p>Cel operacyjny 2.2</p> <p>Zwiększenie motywacji i wsparcie pracowników w działalności naukowej</p> <p>Cel operacyjny 2.3</p> <p>Umiędzynarodowienie współpracy naukowo-badawczej</p> <p>Cel operacyjny 2.4.</p> <p>Intensyfikacja komercjalizacji wyników badań</p>	<p>Zapewnienie wsparcia językowego i statystycznego dla badaczy</p> <p>Wybór strategicznych kierunków badań naukowych</p> <p>Rozwój infrastruktury badawczej w strategicznych kierunkach Uczelni, m.in. poprzez „core facilities”</p>
<p>Cel strategiczny 3</p> <p>Wzmocniona pozycja podmiotów leczniczych Uniwersytetu oraz zintensyfikowana współpraca z nimi w celu doskonalenia jakości dydaktyki, badań naukowych i leczenia</p>	<p>Cel operacyjny 3.1</p> <p>Poprawa współpracy pomiędzy podmiotami leczniczymi a Uczelnią</p> <p>Cel operacyjny 3.2</p> <p>Wsparcie rozwoju komercyjnych i niekomercyjnych badań naukowych</p>	<p>Opracowanie systemu prowadzenia badań naukowych, w tym niekomercyjnych badań klinicznych przez pracowników GUMed w jednostkach klinicznych</p> <p>Ukończenie budowy i wyposażenie Centrum Medycyny Nieinwazyjnej</p>

	<p>Cel operacyjny 3.3</p> <p>Wsparcie rozwoju infrastruktury klinicznej i oferty świadczeń zdrowotnych</p> <p>Cel operacyjny 3.4.</p> <p>Poprawa wizerunku, utrzymanie pozycji lidera regionalnego i krajowego w obszarze ochrony zdrowia oraz dostrzegalny udział w kształtowaniu zmian systemowych</p>	<p>Promowanie form zatrudnienia w podmiotach klinicznych sprzyjających realizacji celów Uczelni</p>
<p>Cel strategiczny 4</p> <p>GUMed jest sprawnie działającą uczelnią, opartą na wysokiej kulturze organizacyjnej, wspieraną przez nowoczesne metody zarządzania</p>	<p>Cel operacyjny 4.1</p> <p>Modernizacja struktury organizacyjnej i dostosowanie do strategii Uczelni i wymogów Ustawy 2.0</p> <p>Cel operacyjny 4.2</p> <p>Doskonalenie procesów administracyjnych</p> <p>Cel operacyjny 4.3</p> <p>Rozwój infrastruktury systemów zarządzania/systemów informatycznych</p> <p>Cel operacyjny 4.4</p> <p>Doskonalenie kultury organizacyjnej Uczelni</p> <p>Cel operacyjny 4.5</p> <p>Wprowadzenie dobrowolnych elementów zewnętrznej oceny działalności Uczelni</p> <p>Cel operacyjny 4.6</p> <p>Wsparcie administracyjne procesu umiędzynarodowienia Uczelni</p>	<p>Poprawa przepływu informacji w Uczelni</p> <p>Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów</p> <p>Wdrożenie systemu zarządzania procesami administracyjnymi w celu optymalizacji ich działania</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</p> <p>Zbudowanie nowego systemu motywacji dla wszystkich pracowników</p> <p>Utworzenie nowych ścieżek kariery dla nauczycieli akademickich, zgodnych z zapisami Ustawy 2.0</p>

6 Zasady wdrażania Strategii

Wdrażanie

Za wdrożenie Strategii Uczelni odpowiada Rektor. W ramach Strategii GUMed wyróżniono pięć celów strategicznych, którymi będą zarządzać Prorektorzy oraz służby Kanclerza. 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 musi być w trakcie siedmioletniego okresu obowiązywania aktualizowana. Tylko 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 ekstrakurcie.