



Strategia Rozwoju Uczelni na lata 2009-2020

Akademii Medycznej im. Piastów Śląskich
we Wrocławiu

WROCLAW

wrzesień 2009

PRZYGOTOWAŁ
ZESPÓŁ DS. OPRACOWANIA ANALIZY STRATEGICZNEJ
AKADEMII MEDYCZNEJ WE WROCŁAWIU

POD PRZEWODNICTWEM
MGR MARIOLI DWORNIKOWSKIEJ

W SKŁADZIE:

DR HAB. GRAŻYNA GOŚCINIAK PROF. NADZW.

DR HAB. MARZENNA PODHORSKA-OKOŁÓW

DR HAB. JOANNA RYMASZEWSKA

DR GRAŻYNA SZYBEJKO - MACHAJ

MGR EWA WYSPIAŃSKA

DR BOGUSŁAW BECK

MGR ARKADIUSZ FÖRSTER

PROF. DR HAB. MAREK JUTEL

MGR PIOTR NOWICKI

LEK. PIOTR POBROTYN

DR HAB. ANDRZEJ SZUBA

MGR ANDRZEJ ZDEB

Wprowadzenie

Szanowni Państwo,

W warunkach globalizacji oraz postępującej integracji gospodarczej, społecznej i naukowej w ramach Unii Europejskiej, zmieniającego się modelu kształcenia i budowania społeczeństwa wiedzy, Akademia Medyczna staje przed koniecznością określenia kierunków swojego rozwoju na najbliższe lata.

Oddaję w Państwa ręce dokument „Strategia Rozwoju Uczelni na lata 2009-2020” (zwanego dalej Strategią), będący próbą odpowiedzi na najważniejsze pytania dotyczące przyszłości Akademii Medycznej im. Piastów Śląskich we Wrocławiu - naszej *Alma Mater*. Pytania o kierunki rozwoju, cele i metody ich osiągnięcia należą do fundamentalnych zagadnień istnienia i funkcjonowania Uczelni. Jasna ich artikulacja i proaktywne działania na rzecz ich osiągnięcia pozwolą z optymizmem patrzeć w Jej przyszłość - nam i naszym następcom.

Idea opracowania Strategii zrodziła się z potrzeby dokonania na Akademii Medycznej zmian o charakterze systemowym, polegających na ewolucyjnym wprowadzaniu nowoczesnego sposobu zarządzania Uczelnią - zarządzania strategicznego. Konieczność wdrożenia zarządzania strategicznego jest odpowiedzią na zmiany spowodowane otwarciem Akademii na innowacyjność i konkurencyjność. Argumentem za wprowadzeniem zmian strategicznych właśnie w tym momencie historii Akademii są zarówno doświadczenia organizacyjne Uczelni (czynniki wewnętrzne), jak i zmiany środowiska, wymagania otoczenia, potrzeby studentów, partnerów i interesariuszy Akademii (czynniki zewnętrzne).

Dokument Strategii jest podstawowym elementem systematyzacji procesu zmian strategicznych. Stanowi podstawę do przeprowadzenia szeregu zmian w sposobie zorganizowania instytucji i gospodarowania jej funduszami, celem podjęcia wyzwań stojących przed Akademią w najbliższych latach. Wychodzi naprzeciw głównym tezom i rekomendacjom Komisji Europejskiej zawartych w raporcie

"Impact of external project-based research funding on financial management in Universities", oraz jest spójny z kierunkami rozwoju zarządzania szkolnictwa wyższego, zawartymi w zapisach ustawy o szkolnictwie wyższym.

O wyjątkowym charakterze niniejszego dokumentu decyduje wiele czynników. Najważniejszym z nich jest uświadomienie jego odbiorcom nowych wyzwań przed którymi staje Uczelnia oraz konieczności dokonania w Niej zmian wewnętrznych. Zmiany te mają charakter strategiczny i polegają na ewolucyjnym przeobrażaniu dotychczasowego, funkcjonalnego modelu zarządzania Uczelnią w model docelowy: procesowy, systemowy, synergiczny i kooperacyjny, mający podstawy w nowoczesnych trendach zarządzania organizacjami.

Nieredukowalnym elementem zaprezentowanego podejścia jest wdrożenie zarządzania strategicznego - systematycznego i zdyscyplinowanego podejścia zarządczego - opartego o uznane i powszechnie stosowane standardy międzynarodowe oraz najlepsze praktyki, wzorowane na rozwiązaniach biznesowych. Wyjątkowym czynnikiem w procesie zarządzania strategicznego jest formalne zdefiniowanie wizji, misji oraz celów strategicznych Uczelni, co stanowi w naszej 60 letniej historii wydarzenie bezprecedensowe, otwierające nowy rozdział w historii Akademii.

Skoncentrowanie działalności Uczelni na strategii będzie powiązane z przeobrażaniem funkcjonalnego sposobu zarządzania organizacją w zintegrowane podejście procesowe. W ramach podejścia procesowego zostanie wdrożone systemowe zarządzanie projektami jako narzędzie przeprowadzania zmian w organizacji. Wprowadzenie controllingu, zintegrowanego podejścia procesowego i zarządzania projektami bezpośrednio przyczyni się do zwiększenia efektywności, wydajności i skuteczności realizowanych zadań.

Decyzja o wprowadzeniu zarządzania strategicznego Uczelni wynika z konieczności podniesienia jakości zarządzania i funkcjonowania Uczelni. Jest obowiązkiem, który nakłada na nas zarówno historia, jak i współczesność. Stanowi wyzwanie i zobowiązanie do pozostawienia przyszłym pokoleniom, stabilnych i nowoczesnych

narzędzi zarządzania Akademią, które umożliwią syntezę dotychczasowej kultury stosowania przepisów oraz kultury osiągania rezultatów, na bazie decyzji strategicznych, nie zaś reaktywnych.

Zarządzanie strategiczne, opisane w *Strategii rozwoju Uczelni na lata 2009-2020* będzie stanowiło dla Nas wszystkich w najbliższej przyszłości ambitne i złożone zadanie, wymagające synergii oraz koordynacji wielu wysiłków. Liczę na Państwa współpracę w tym zakresie.

REKTOR
Akademii Medycznej we Wrocławiu

prof. dr hab. Ryszard Andrzejak

Zarys historyczny

Nowoczesna wrocławska medycyna swoją tradycją uniwersytecką sięga roku 1811 kiedy to z Frankfurtu przeniesiono do Wrocławia Uniwersytet Viadrina i połączono go z wrocławską Academia Leopoldina tworząc Uniwersytet Wrocławski. Nowopowstały uniwersytet posiadał dwa wydziały teologiczne, wydział prawa, wydział filozofii oraz wydział medycyny. Na wydziale medycznym funkcjonowało łącznie pięć katedr: anatomii, fizjologii, chorób wewnętrznych, chirurgii oraz położnictwa.

Jednakże na długo przed rokiem 1811, już w średniowieczu, czyli na kilka stuleci przed powstaniem medycyny uniwersyteckiej we Wrocławiu, rodzili się tu i pracowali wybitni medycy swoich czasów.

W XIII wieku w okolicach Wrocławia urodził się Witelon, pierwszy, znany w Europie polski uczoney, twórca podwalin wiedzy psychologiczno-psychiatrycznej i zasad optyki. Inni wybitni medycy to m.in. Jan Stańko (zm. 1493) - lekarz króla Kazimierza Jagiellończyka czy Jan Benedykt Solfa (1483-1564) - lekarz królów Zygmunta Starego i Zygmunta Augusta.

Wraz z powołaniem Uniwersytetu, wrocławska medycyna weszła na drogę nowoczesności, a wśród pracowników naukowych wydziału medycznego znalazło się wielu wybitnych, światowej sławy uczonych.

Jednym z pierwszych był Czech Jan Ewangelista Purkyni (1787-1869), który światowy rozgłos zyskał dzięki odkryciu komórek nerwowych w mózdku (zwanym komórkami Purkyniego). Pod koniec XIX wieku przybył do Wrocławia Jan Mikulicz-Radecki, pomysłodawca nowych technik operacyjnych i narzędzi chirurgicznych, pionier torakochirurgii, współtwórca aseptyki i antyseptyki. Twórca dwóch szkół chirurgicznych: polskiej w Krakowie i niemieckiej we Wrocławiu.

Wśród wielu wybitnych naukowców związanych z wrocławską uczelnią przed 1945 rokiem należy wymienić przynajmniej kilka nazwisk: Alois Alzheimer - kierownik katedry psychiatrii, odkrywca choroby kory mózgowej nazwanej później chorobą Alzheimera, Anton Biermer - niezależnie od Addisona opisał niedokrwistość złośliwą nazwaną później chorobą Addisona-Biermera, Otfried Foerster - światowej sławy pionier neurochirurgii, Richard Friedrich Pfeiffer - odkrywca pączki grypy i

zjawiska bakteriolizy, Wilhelm Waldeyer-Hartz - twórca pojęcia neuronu i chromosomu.

Po zakończeniu II wojny światowej, w dniu 24 sierpnia 1945 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, a jego pierwszym dziekanem prof. Ludwik Hirszfeld.



*Rektorat Akademii Medycznej
fot. Paweł Golusik*

Kadra naukowo-dydaktyczna początkowo wywodziła się głównie z grupy naukowców przybyłych do Wrocławia z dwóch renomowanych przedwojennych polskich uczelni, tj. Uniwersytetu Jana Kazimierza we Lwowie i Uniwersytetu Stefana Batorego w Wilnie. Sytuacja ta sprawiła, że od samego początku swojej działalności, Uczelnia posiadała wybitnych naukowców znanych nie

tylko w Polsce, ale i na świecie.

15 listopada 1945 r. wykład inauguracyjny rozpoczął zajęcia dydaktyczne na Uniwersytecie. Wygłosił go prof. Ludwik Hirszfeld - światowej sławy uczyony, bakteriolog i immunolog, twórca oznaczeń grup krwi, odkrywca prawa dziedziczenia grup krwi i konfliktu serologicznego.

W roku akademickim 1945/46 Wydział Lekarski posiadał 26 katedr (w tym 3 na Oddziale Farmaceutycznym), którymi kierowało 21 profesorów i docentów, przybyłych głównie z Uniwersytetu Jana Kazimierza we Lwowie. Przyjęto 529 studentów, w tym 444 na pierwsze 3 lata nauczania medycyny i 85 na pierwszy rok nauczania farmacji.

W 1950r. podzielono Uniwersytet i Politechnikę i doszło do powstania Akademii Medycznej, która objęła Wydział Lekarski i Wydział Farmaceutyczny, utworzony z dotychczasowego Oddziału Farmaceutycznego.

Pierwszym Dyrektorem Oddziału Farmaceutycznego był prof. dr hab. Tadeusz Baranowski, a pierwszym Dziekanem Wydziału Farmaceutycznego prof. dr hab. Bogusław Bobrański.

Kampus Akademii Medycznej przy ul. Curie-Skłodowskiej we Wrocławiu



fot. Paweł Golusik

I Klinika Chirurgii

W pierwszym roku swego istnienia, Akademia posiadała 36 katedr i 3 zakłady zatrudniające 23 profesorów, 5 docentów i 8 zastępców profesora. W latach 1970-72 wprowadzono nową organizację szkół wyższych w Polsce. W Akademii Medycznej we Wrocławiu



fot. Paweł Golusik

powołano 12 instytutów (10 na Wydziale Lekarskim i 2 na Wydziale Farmaceutycznym), które objęły dotychczasowe katedry. W roku 1979/80 Akademia miała 3 wydziały: Wydział Lekarski z Oddziałem Stomatologicznym, Wydział Farmaceutyczny z Oddziałem Analityki Medycznej i nowo utworzony Wydział Pielęgniarski. W skład tych wydziałów wchodziło 13 instytutów obejmujących 43 zakłady, 37 klinik i 12 samodzielnych pracowni. Akademia zatrudniała 43 profesorów, 101 docentów i 844 pomocniczych pracowników

naukowych. W 1981 roku rozwiązano instytuty, przywracając poprzednią strukturę opartą na katedrach.

W czerwcu 1992r. na Uczelni utworzono Wydział Lekarski Kształcenia Podyplomowego. W ramach tego Wydziału w styczniu 1994r. powstał Zakład Medycyny Rodzinnej. W marcu 1994r. Minister Zdrowia i Opieki Społecznej powołał na bazie Zakładu Medycyny Rodzinnej Regionalny Ośrodek Kształcenia Lekarza Rodzinnego obejmujący zasięgiem dawne województwa: jeleniogórskie, legnickie, wałbrzyskie, wrocławskie i zielonogórskie.

Collegium Anatomicum



Równoległe z działalnością dydaktyczną Akademia Medyczna rozwijała działalność naukową i kliniczną, a w wielu dziedzinach uzyskano znakomite wyniki. 12 lutego 1958r. prof. W. Bross wykonał pierwszą w Polsce operację na

otwartym sercu, a 31 marca 1966r. pierwszą operację przeszczepienia nerki od żywego dawcy. Były to wówczas osiągnięcia o znaczeniu europejskim. III Klinika Chirurgii AM, kierowana przez prof. Z. Jeziorę, w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych wyspecjalizowała się w operacjach wytwórczych przetyku, zyskując czołowe miejsce w kraju. Ponadto, publikowane na AM, prace z zakresu mikrobiologii (L. Hirszfild i S. Śłopek), biochemii i enzymologii (Z. Albert, T. Baranowski, E. Szczeklik, M. Orłowski i A. Szewczuk), wektokardiografii przestrzennej (H. i Z. Kowarzykowie), patologii ciąży i płodu (H. Hirszfildowa), chirurgii doświadczalnej (W. Bross), chemii leków (B. Bobrański) zostały wyróżnione nagrodami państwowymi.

Obecnie Akademia Medyczna 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 o najwyższym stopniu referencyjności. Od wielu lat uczelnia współpracuje też z przemysłem dolnośląskim, a szczególnie istotne są badania dotyczące stanu zdrowia populacji

zagłębia węglowego w dawnym województwie wałbrzyskim i zagłębia miedziowego w województwie legnickim. Prace te mają istotne znaczenie w profilaktyce chorób zawodowych i popularyzacji ochrony środowiska.

W swej działalności Akademia Medyczna nadal korzysta z dorobku i tradycji zarówno przedwojennej medycyny wrocławskiej jak i Uniwersytetu Lwowskiego oraz innych uczelni polskich i zagranicznych, pielęgnując umiłowanie prawdy i wolność w badaniach naukowych.

Wizja przyszłości Uczelni i Jej Misja

Wizja Uczelni



Pragniemy, aby nasza Alma Mater osiągnęła znaczącą pozycję, jako europejska uczelnia medyczna, z nauką, badaniami i dydaktyką na najwyższym poziomie, realizującą wspólne inicjatywy i projekty przy współpracy z liderami branży medycznej i prestiżowymi uczelniami medycznymi na świecie.



Jako uczelnia medyczna o bogatej tradycji, przyszłość naszą budujemy na fundamencie troski o człowieka oraz sile ludzi, którzy tworzyli, tworzą i nadal budować będą autorytet naszej Alma Mater. Jako Uniwersytet Medyczny, staniemy się autorytetem w zakresie szkolnictwa medycznego nie tylko na Dolnym Śląsku, ale też zdecydowanie wyróżnimy się na tle całego kraju. Nasi studenci będą kształcić się w elitarnym ośrodku medycznym, zdobywając nie tylko wiedzę i umiejętności na najwyższym poziomie, ale też nienaganne postawy etyczne .

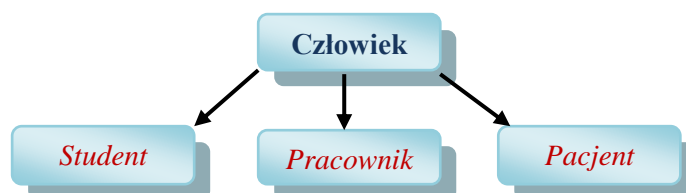


Misja Uczelni

1. W trosce o zdrowie, z poszanowaniem niezbywalnych praw człowieka, przestrzegając zasad dobrej praktyki klinicznej i farmaceutycznej Uczelnia przyczynia się do rozwoju potencjału intelektualnego pracowników i studentów oraz dba o jego rozwój.
2. Nasza kadra pełniąc misję odkrywania i przekazywania prawdy, prowadząc badania i kształcąc studentów, zapewnia najwyższą jakość kształcenia bez względu na rasę, narodowość i wyznanie, czerpiąc wzorce z dziedzictwa światowego i stanowi integralną część narodowego systemu edukacji i nauki.
3. Troska o człowieka stanowi inspirację do prowadzenia badań naukowych, w służbie ludziom i pacjentom. Nasze badania reprezentują najwyższy poziom profesjonalizmu.
4. Uczelnia nasza dzięki swoim pracownikom i studentom, łączy badania naukowe i zadania dydaktyczne z działalnością diagnostyczno-leczniczą realizowaną w szpitalach klinicznych. Działalność diagnostyczno-lecznicza realizowana jest poprzez stałe podnoszenie standardu i jakości leczenia pacjenta dla ratowania jego zdrowia i życia z poszanowaniem jego praw.
5. Działając w oparciu o najlepsze standardy, praktyki i wiedzę, Akademia Medyczna kieruje się swoimi naczelnymi wartościami, ugruntowując zaufanie pacjentów i interesariuszy. Akademia Medyczna dokłada należytej staranności aby być instytucją efektywną, sprawnie zarządzaną, nowoczesną i innowacyjną.

Naczelne wartości

Naszej Uczelni przyświeca idea działania zorientowana na człowieka.



Wartość osoby ludzkiej wpisuje się w cele i zadania, które realizujemy w naszej Alma Mater. Wielopłaszczyznowa troskę o osobę ludzką jest naszą wartością w realizacji misji.

C Ciągłe prowadzenie badań naukowych z poszanowaniem niezbywalnych praw człowieka

Z Zdrowie i życie człowieka

Ł Łączenie badań naukowych i dydaktyki z działalnością diagnostyczno-leczniczą w szpitalach

O Odkrywanie i przekazywanie prawdy poprzez badania naukowe i kształcenie

W Wspólnota akademicka - tworząca Uczelnię i współodpowiedzialna za jej wizerunek

I Interdyscyplinarna współpraca z władzami państwowymi i samorządowymi, innymi uczelniami polskimi i zagranicznymi oraz z organizacjami których celami jest działalność naukowa, dydaktyczna oraz ochrona zdrowia i życia

E Europejska przestrzeń szkolnictwa wyższego tworzona poprzez naukę w obcych językach i badania międzynarodowe

K Kształcenie młodzieży akademickiej bez względu na rasę, narodowość i wyznanie, czerpiąc wzorce z dziedzictwa światowego

Realizacja wizji i misji naszej Alma Mater, jest możliwa dzięki LUDZIOM. Naszymi wartościami są:

L Leczenie i odkrywanie ludzkiego ciała

U Umiejętność przekazu i kształcenie

D Dążenie do prawdy

Z Zdrowie i jego ochrona

I Idea dobrej praktyki klinicznej i farmaceutycznej

E Edukacja

Cele Strategiczne

Cele strategiczne wyrażają to, co Uczelnia zamierza osiągnąć w poszczególnych obszarach swojej działalności.

W wyniku analiz i diagnozy wyodrębniono cztery cele strategiczne, którym przyporządkowano działania operacyjne i zadania przyjęte do realizacji. Są one filarami umożliwiającymi realizację misji i wizji.

Cel strategiczny dla obszaru dydaktycznego:

*Doskonalenie jakości procesu
dydaktycznego*



MOTTO:

*„Omnium artium medicina
nobilissima est”*

*(ze wszystkich nauk medycyna jest
najszlachetniejsza)*



Opis celu

Zadaniem nadrzędnym Akademii Medycznej w obszarze dydaktycznym jest jakości doskonalenie procesu dydaktycznego ze szczególnym uwzględnieniem wprowadzenia nowoczesnych metod i narzędzi opartych m.in. o rozwiązania informatyczne, poszerzanie oferty dydaktycznej oraz unowocześnienie infrastruktury dydaktycznej.

Celem nadrzędnym procesu dydaktycznego jest:

- Jak najefektywniejsze przekazywanie wiedzy i jej rozumienia;
- Nauczanie umiejętności wykorzystania wiedzy w praktyce;
- Kształtowanie postaw (społecznych, etycznych, prawnych).

Konieczne jest uwzględnienie faktu, iż lepsze efekty kształcenia są ściśle związane z poprawą finansowania, a niekorzystne oceny organów kontroli obniżą znacznie dotacje na dydaktykę. Zgodnie z przyjętą wizją strategiczną Uczelnia dąży do tego, by jego pozycja wśród Uczelni medycznych w Polsce i UE opierała się na mocnych fundamentach wiedzy. W tym celu uczelnia będzie rozwijała działalność dydaktyczną oraz zintensyfikuje badania tych obszarów dydaktycznych, które

uważa za najważniejsze dla utrzymania swoich celów ustawowych. Zdobywając pozycję uznanego ośrodka wiedzy medycznej w regionie dzięki wysokiej jakości prowadzonych zadań z zakresu dydaktyki, Uczelnia będzie przyczyniała się do stymulowania rozwoju nauk medycznych oraz rozwoju przestrzeni edukacyjnej w Polsce. Dbałość o prestiż doprowadzić ma do zbudowania pozycji pt. „Dolnośląski Uniwersytet Medyczny pragnieniem każdego studenta”.

Cel strategiczny dla obszaru naukowo-badawczego

*Osiągnięcie znaczącej pozycji naukowej w
Kraju i w świecie, a zwłaszcza w Unii
Europejskiej*

• • •
MOTTO:
Nauka służy zdrowiu i edukacji
• • •

Opis celu

Uczelnia prowadzi badania naukowe oraz świadczy usługi badawczych na wysokim, europejskim poziomie w poszanowaniu niezbywalnych praw człowieka. Motywem osiągnięcia celu jest prowadzenie badań podstawowych umożliwiających wyjaśnienie mechanizmów rozwoju chorób oraz koncepcyjne opracowanie nowych leków i strategii terapeutycznych. Prowadzenie badań klinicznych umożliwia praktyczne zastosowanie nowych metod diagnostycznych i terapeutycznych. Uczenie studentów podstawowych zasad naukowego myślenia oraz racjonalnego podejścia do diagnostyki i leczenia pacjentów wpisuje się w realizację celu. Uczelnia chce osiągnąć znaczącą pozycję naukową poprzez m.in. upowszechnianie wiedzy naukowej w społeczeństwie poprzez publikacje popularno-naukowe, media oraz bezpośredni kontakt. Poziom naukowy Uczelni powinien być porównywalny z liczącymi się ośrodkami europejskimi w zakresie zarówno poziomu publikacji, jak i w zakresie poziomu technicznej bazy naukowej.

Cel strategiczny dla obszaru administracji



• • •
MOTTO:
Sprawna organizacja i efektywne zarządzanie
• • •

Opis celu

Podniesienie poziomu świadczonych usług administracyjnych ze szczególnym uwzględnieniem wprowadzenia nowoczesnych narzędzi opartych o rozwiązania informatyczne. Monitorując rozwiązania organizacyjne wprowadzane przez inne uczelnie oraz instytucje publiczne, Uczelnia nasza podejmie szereg działań zmierzających do poprawy efektywności swojego funkcjonowania, zachowując pożądany poziom jakości i bezpieczeństwa realizowania funkcji. Efektywność zarządzania Uczelnią była dotychczas rozpatrywana przede wszystkim przez pryzmat skuteczności osiągnięcia celów. Mając na uwadze zmiany zachodzące w otoczeniu uczelni, Uczelnia położy większy nacisk na aspekt ekonomiczny prowadzonej działalności, czyli na poprawę relacji pomiędzy ponoszonymi nakładami a uzyskiwanymi efektami. W tym celu wdroży ona kontroling strategiczny, podejście procesowe i projektowe. Zwiększenie efektywności będzie osiągnięte zarówno poprzez zmniejszanie kosztów operacyjnych, jak i zwiększanie wartości uzyskiwanych efektów przy zakładanym poziomie kosztów wraz ze wzmocnieniem potencjału zasobów ludzkich.

Cel strategiczny dla obszaru klinicznego

*Nowoczesny szpital kliniczny
jako lider rynku medycznego w
Polsce*

• • •
MOTTO:
*Ludzie ludziom, wiedzą,
doświadczeniem, sercem*

Opis celu

Uczelnia będzie miała na celu utworzenie wiodącego ośrodka klinicznego, funkcjonującego w oparciu o nowoczesną kompleksowo wyposażoną bazę kliniczną, realizującego działalność kliniczną, dydaktyczną i naukową zgodnie z priorytetami Akademii Medycznej/Uniwersytetu Medycznego. Najwyższą jakość prowadzonej działalności będą zapewniać: najwyższe kwalifikacje personelu, zastosowanie nowoczesnych technologii, wysokiej klasy warunki lokalowe i wyposażenia, wysoki standard wykonywanych procedur medycznych, profesjonalna organizacja i opieka nad pacjentem.

Mapa strategii

WIZJA UCZELNI

Pragniemy, aby nasza Alma Mater osiągnęła znaczącą pozycję, jako europejska uczelnia medyczna, z nauką, badaniami i dydaktyką na najwyższym poziomie, realizującą wspólne inicjatywy i projekty przy współpracy z liderami branży medycznej i prestiżowymi uczelniami medycznymi na świecie.

Interes Publiczny

Czego oczekuje społeczeństwo i klienci Uczelni?

1. W trosce o zdrowie, z poszanowaniem niezbywalnych praw człowieka, przestrzegając zasad dobrej praktyki klinicznej i farmaceutycznej Uczelnia przyczynia się do rozwoju potencjału intelektualnego pracowników i studentów oraz dba o jego rozwój.
2. Nasza kadra pełniąc misję odkrywania i przekazywania prawdy, prowadząc badania i kształcąc studentów, zapewnia najwyższą jakość kształcenia bez względu na rasę, narodowość i wyznanie, czerpiąc wzorce z dziedzictwa światowego i stanowi integralną część narodowego systemu edukacji i nauki.
3. Troska o człowieka stanowi inspirację do prowadzenia badań naukowych, w służbie ludziom i pacjentom. Nasze badania reprezentują najwyższy poziom profesjonalizmu.
4. Uczelnia nasza dzięki swoim pracownikom i studentom, łączy badania naukowe i zadania dydaktyczne z działalnością diagnostyczno-leczniczą realizowaną w szpitalach klinicznych. Działalność diagnostyczno-lecznicza realizowana jest poprzez stale podnoszenie standardu i jakości leczenia pacjenta dla ratowania jego zdrowia i życia z poszanowaniem jego praw.
5. Działając w oparciu o najlepsze standardy, praktyki i wiedzę, Akademia Medyczna kieruje się swoimi naczelnymi wartościami, ugruntowując zaufanie pacjentów i interesariuszy. Akademia Medyczna dokłada należytej staranności aby być instytucją efektywną, sprawnie zarządzaną, nowoczesną i innowacyjną.

Wewnętrzne procesy

Co musimy zmienić we wnętrzu organizacji by sprostać potrzebom misji oraz wizji?

A. Doskonalenie jakości procesu dydaktycznego

B. Osiągnięcie przez Uczelnię znaczącej pozycji naukowej w Kraju i w świecie, a zwłaszcza w UE.

C. Nowoczesny szpital kliniczny jako lider rynku medycznego w Polsce

D. Profesjonalne zarządzanie Uczelnią

Cele Strategiczne

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS)

Rozwój i innowacja

Jaki potencjał Uczelni wymaga zmiany by procesy wewnętrzne mogły być udoskonalane?

I. Ład organizacyjny

II. Kompetentny i zaangażowany zespół

III. System zarządzania wiedzą

IV. Realizacja wartości

Wykaz pojęć

Pojęcie	Znaczenie
Strategia	Wieloletni program, mający na celu stałe podwyższanie efektywności funkcjonowania Uczelni i jego dostosowywanie do dynamiki zmian w otoczeniu, przy założeniu uwzględnienia dotychczasowego dorobku w obszarze zarządzania instytucją.
Zarządzanie strategiczne	Wieloaspektowe ujęcie kierowania organizacją realizującą cele strategiczne w oparciu o stworzony system organizacyjno- funkcjonalny stosujący zbiór narzędzi do prac analitycznych, projektowych i wdrożeniowych.
Mapa strategii	Mapa przedstawia w sposób graficzny relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy elementami konstytutywnymi strategii takimi jak: wizja, misja, cele strategiczne, kluczowe czynniki sukcesu i perspektywy.
Wizja strategiczna	Wizja strategiczna wyraża wyobrażenie o przyszłości organizacji, wynikające z aspiracji kadry zarządzającej, określone przez przyszłą, pożądaną jej pozycję i rolę w otoczeniu oraz kluczową domenę jej działania. Wizja wskazuje wszystkim pracownikom pożądaną przez Rektora kierunek rozwoju Uczelni.
Misja strategiczna	W szczególności misja zawiera odniesienie do celów strategicznych w kontekście naczelnych wartości. Uwzględniając priorytet celów strategicznych wskazuje pożądane działania teraźniejsze które pozwolą zrealizować wizję.
Cel strategiczny	Cel działań, którego osiągnięcie w sposób zasadniczy zmienia sytuację organizacji lub przesądza o końcowym wyniku działań lub wizerunku zewnętrznym. Cel strategiczny może być postawiony przed całą organizacją lub wybranymi jednostkami lub grupami pracowników organizacji.
Kluczowy czynnik sukcesu	Kluczowe czynniki sukcesu tworzą fundamenty skutecznej realizacji celów strategicznych.
Naczelne wartości	Zajmują najważniejsze miejsce w hierarchii wartości. Są podstawowymi czynnikami w procesie podejmowania decyzji.
Analiza strategiczna	Analiza strategiczna to zbiór działań, które diagnozują organizację i jej otoczenie w sposób powodujący sformułowanie odpowiedniej strategii oraz zbudowanie i realizację określonego planu strategicznego. Analiza strategiczna oznacza właściwy sposób działania oraz sposób strategicznego myślenia przez ludzi oraz organizację. Analiza taka musi mieć charakter kompleksowy i wykorzystywać metody jakościowe oraz ilościowe z dziedziny ekonomii, finansów, marketingu, ekonometrii, statystyki, psychologii. Jedną z metod analizy jest np. analiza silnych i słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT).
Cykl planowania	Podstawowe narzędzie zarządzania strategicznego polegające na zintegrowaniu procesu tworzenia planów działania Uczelni w taki sposób, aby krótkoterminowe plany operacyjne wynikały z nadrzędnych długoterminowych planów strategicznych i były z nimi spójne. Pełny proces planowania zakłada ciągły proces monitorowania i oceny działań organizacji oraz uwarunkowań wynikających z otoczenia, tak by w okresach rocznych uaktualniać lub potwierdzać strategiczne cele i zadania, w oparciu o które organizacja sporządza plany operacyjne.

07-03

Strategia Rozwoju

Pojęcie	Znaczenie
Controlling strategiczny	Controlling strategiczny koncentruje się na dostarczaniu informacji na temat efektywności działania Uczelni w celu zwiększenia zdolności dostosowawczego systemu zarządzania do zmian zachodzących w jego wnętrzu i otoczeniu. Obejmuje on analizę i planowanie strategiczne, koordynację i kontrolę strategiczną dla osiągnięcia długookresowych celów Uczelni. Istotną rolę w procesie controllingu strategicznego odgrywa pozyskiwanie i przetwarzanie danych oraz informacji z jednostek Uczelni, które są niezbędne do określenia priorytetów strategicznych przez Zarząd oraz uruchamiania projektów strategicznych.
Podejście procesowe	Zintegrowane i systemowe podejście do zarządzania, mające na celu rozwój i podniesienie dojrzałości organizacji. Polega na położeniu nacisku na zarządzanie procesami w organizacji i ewolucyjnym przechodzeniu od zarządzania hierarchiczno - funkcjonalnego do zarządzania przez procesy. Synonimami pojęcia są: procesowe zarządzanie organizacją, zarządzanie przez procesy, zarządzanie na bazie procesów, zarządzanie procesami.
Podejście projektowe	Zintegrowane i systemowe podejście do zarządzania zmianą, mające na celu poprawę skuteczności przeprowadzania zmian w organizacji. Polega na realizowaniu krytycznych zmian w organizacji w formie projektów, jako części systemu zarządzania projektami. Synonimami pojęcia są: projektowe zarządzanie zmianą w organizacji, zarządzanie przez projekty, zarządzanie na bazie projektów, zarządzanie projektami.
Założenia strategiczne	Działania które należy podjąć aby osiągnąć zdefiniowane cele strategiczne lub operacyjne. Współistnieją razem z kluczowymi czynnikami sukcesu. O ile te pierwsze gwarantują powodzenie zarządzania strategicznego, o tyle założenia strategiczne pokazują warunki (w skali makro) które powinny być spełnione do osiągnięcia celów strategicznych lub operacyjnych.
Rezultaty strategiczne	Rezultaty to wyniki pomyślnej i skutecznej realizacji celów strategicznych i operacyjnych. Są zazwyczaj wskazaniem na pozytywną zmianę lub kierunkową poprawę obszaru. Rezultaty są skutkiem realizacji celów strategicznych i operacyjnych. Są to tzw. szybkie zwycięstwa (<i>quick wins</i>) pozwalające szybko osiągnąć przewagę.

Podsumowanie

1. Realizacja zaproponowanej Strategii wymagać będzie wprowadzenia na Uczelni zarządzania strategicznego i działań o charakterze systemowym zgodnych z wyznaczonymi celami i umożliwiającymi ich realizację.
2. Efektywne zarządzanie Uczelnią, poprawa jakości oraz dojrzałości wewnętrznych procesów, zwiększenie znaczenia prowadzonych badań są sposobem na wzmocnienie przyszłej pozycji strategicznej Akademii w Polsce.
3. Efektywność może stać się w przyszłości głównym kryterium podziału zadań i środków finansowych dla publicznych uczelni wyższych w Polsce. Kładąc nacisk na skuteczność i efektywność funkcjonowania oraz stosując najlepsze praktyki zarządcze, Akademia Medyczna we Wrocławiu ugruntuje swoją pozycję jednej z czołowych polskich instytucji dydaktycznych oraz badawczo-rozwojowych w zakresie medycyny.
4. Dzięki wdrożeniu zarządzania strategicznego uczelnia będzie mogła bardziej racjonalnie kształtować swoją przyszłość, ustalać priorytety realizacji przedsięwzięć, koordynować i optymalnie alokować zasoby konieczne do ich realizacji. Jednakże wdrożenie zmiany w zakresie sposobu zarządzania jest procesem rozciągniętym w czasie i wymagającym poniesienia na wstępie pewnych nakładów finansowych.
5. Uzyskanie istotnych rezultatów w zakresie poprawy efektywności, będzie możliwe w perspektywie kilku lat, w oparciu o:
 - stałą determinację Rektora na rzecz realizacji procesu zmian,
 - zagwarantowanie adekwatnych środków finansowych,
 - budowanie systemowego podejścia do zarządzania w oparciu o sprawdzone metody z sektora komercyjnego.

Kierunkiem dalszego postępowania jest przygotowanie (zaprojektowanie) i wdrożenie zarządzania strategicznego, którego głównymi składowymi powinny być: system controllingu strategicznego i operacyjnego, podejście (zarządzanie) procesowe i projektowe. Rezultatem zarządzania strategicznego powinno być zdefiniowanie mierników strategicznych (wskaźników wydajności, sukcesu, ryzyka, zmiany fundamentalnej). Ważne jest, aby wszelkie działania z zakresu uświadomienia i wprowadzenia zmian w Uczelni miały charakter przemyślany, systematyczny, nieprzypadkowy i posiadały wysoki priorytet kierownictwa Uczelni.