

*Warszawski
Uniwersytet
Medyczny*



Strategia
na lata 2025–2028

Warszawa, Czerwiec 2025 r.



WARSZAWSKI
UNIWERSYTET
MEDYCZNY

Autorzy dokumentu:

Zespół ds. Strategii

Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego

na lata 2025–2028:

Prof. dr hab. n.med. Rafał Krenke	JM Rektor WUM, Przewodniczący
Prof. dr hab. n.med. Dorota Olczak-Kowalczyk	Członek
Prof. dr hab. n.med. Agnieszka Cudnoch-Jędrzejewska	Członek
Prof. dr hab. n.med. Marcin Sobczak	Członek
Prof. dr hab. n.med. Marek Kuch	Członek
Prof. dr hab. n.med. Michał Grą	Członek
Prof. dr hab. n.med. Paweł Włodarski	Członek
Prof. dr hab. n.med. Agnieszka Mielczarek	Członek
Dr hab. n.med. Piotr Luliński	Członek
Prof. dr hab. n.med. Mariusz Gujski	Członek
Dr Marta Kijak-Bloch	Członek
Mgr Dariusz Solski	Członek

Rektorzy WUM ubiegłych kadencji:

Prof. dr hab. n.med. Tadeusz Tołoczko	Rektor kadencji 1990–1996
Prof. dr hab. n.med. Andrzej Górski	Rektor kadencji 1996–1999
Prof. dr hab. n.med. Leszek Pączek	Rektor kadencji 2005–2008
Prof. dr hab. n.med. Marek Krawczyk	Rektor kadencji 2008–2016
Prof. dr hab. n.med. Mirosław Wielgoś	Rektor kadencji 2016–2020
Prof. dr hab. n.med. Zbigniew Gaciong	Rektor kadencji 2020–2024
Prof. dr hab. inż. Adam Liebert	Przewodniczący Rady Uczelni

Przewodniczący Rad Dyscyplin:

Prof. dr hab. n.med. Sebastian Granica	Przewodniczący Rady Dyscypliny Nauk Farmaceutycznych
Prof. dr hab. n.med. Robert Gałązkowski	Przewodniczący Rady Dyscypliny Nauk o Zdrowiu
Prof. dr hab. n.med. Marta Struga	Przewodnicząca Rady Dyscypliny Nauk Medycznych

Dziekani:

Prof. dr hab. n. med. Mariusz Gujski	Dziekan Wydziału Nauk o Zdrowiu
Dr hab. n. farm. Piotr Luliński	Dziekan Wydziału Farmaceutycznego
Prof. dr hab. n. med. Agnieszka Mielczarek	Dziekan Wydziału Lekarsko-Stomatologicznego
Prof. dr hab. n. med. Paweł Włodarski	Dziekan Wydziału Lekarskiego

Mgr Paulina Derecka	Grafik
---------------------	--------

Spis treści



9	Wprowadzenie JM Rektora
11	WUM oczami rektorów ubiegłych kadencji
21	Warszawski Uniwersytet Medyczny dzisiaj
28	Muzeum WUM
32	Chór WUM
35	Geneza prac nad Strategią
36	Organizacja i metodyka prac nad Strategią
40	Mapa strategiczna WUM
42	Cele strategiczne WUM
44	Kanon wartości WUM
48	Prezentacje obszarów merytorycznych:
48	Sprawy personalne i organizacyjne
56	Działalność kliniczna
62	Umiędzynarodowienie, promocja i rozwój
76	Kształcenie i sprawy studenckie
86	Nauka i transfer technologii
98	Kancelerski
118	Wystąpienia przewodniczących Rad Dyscyplin
122	Komunikacja i wdrożenie Strategii





Szanowni Państwo, Koleżanki i Koledzy,

Z satysfakcją przedstawiamy Państwu dokument o fundamentalnym znaczeniu dla przyszłości naszej Alma Mater – Strategię Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego na lata 2025-2028. Nie jest to jedynie formalny zbiór celów i zadań, lecz przemyślany, wspólnie wypracowany kompas, który wyznacza ambitne kierunki naszego rozwoju w dynamicznie zmieniającym się świecie nauki, medycyny i edukacji.

Opracowanie jest owocem głębokiej analizy, refleksji i intensywnych dyskusji, a jego kształt w znaczącym stopniu zawdzięczamy autorskim wizjom i analizom przedstawionym przez reprezentantów środowisk akademickich.

Naszą wspólną ambicją, wyrażoną na kartach tej Strategii, jest wizja Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego (WUM) jako dynamicznej, innowacyjnej i rozpoznawalnej na arenie międzynarodowej uczelni, która nie tylko kształci przyszłych liderów farmacji, medycyny i nauk o zdrowiu, ale także stanowi wzór nowoczesnego zarządzania i organizacji. Dążymy do umocnienia naszej pozycji jako wiodącego ośrodka naukowego i edukacyjnego w Polsce i Europie, aspirując do grona uczelni badawczych w kraju i zwiększając nasze znaczenie oraz rozpoznawalność w środowisku międzynarodowym. Chcemy, aby nasi absolwenci byli doskonale przygotowani do wyzwań współczesnego rynku pracy, a nasza Uczelnia była postrzegana jako ceniony i renomowany ośrodek akademicki.

Stawiamy czoła poważnym wyzwaniom – od stabilizacji finansowej w obszarze klinicznym, przez konieczność niwelowania barier biurokratycznych i modernizacji procesów oraz systemów IT, po przezwycięzenie słabości w obszarze nauki, takich jak niska efektywność części pracowników czy braki w systemach oceny i monitorowania. Musimy również redefiniować nasze podejście do jakości kształcenia w obliczu rosnącej konkurencji i inwestować w sukcesję pokoleniową.

Realizacja tak ambitnej wizji i skuteczne mierzenie się z tymi wyzwaniami wymaga od nas przyjęcia i konsekwentnego stosowania fundamentalnych zasad, które stanowią podstawę tej Strategii: wzajemny szacunek i współpraca, wizjonerskie myślenie o przyszłości, wyrównywanie szans i niwelowanie barier.

Wyrównywanie szans i niwelowanie barier oznaczają dla nas budowanie środowiska, w którym każdy członek naszej społeczności – student, doktorant, pracownik badawczy, dydaktyczny, administracyjny czy medyczny – czuje się doceniony, ma dostęp do niezbędnych narzędzi i wsparcia oraz realne możliwości rozwoju osobistego i zawodowego. Naszym celem jest stworzenie warunków, w których każdy ma równe szanse na osiągnięcie sukcesu.

Niwelowanie barier wskazuje na naszą determinację w usuwaniu przeszkód – czy to finansowych (poprzez optymalizację kosztów i wzrost przychodów), biurokratycznych (eliminacja zbędnych procedur), organizacyjnych (efektywna struktura), technologicznych (modernizacja IT), systemowych (usprawnienie zarządzania danymi naukowymi, systemów oceny i dostępu do informacji), czy też tych związanych z dostępem do wsparcia i infrastruktury. Dążymy do optymalizacji procesów i unowocześnienia Uczelni we wszystkich aspektach jej obecnego i przyszłego funkcjonowania.

Współpraca stanowi fundament, na którym budujemy naszą przyszłość. Wzmocnienie przekonania o ścisłej synergii między dydaktyką a nauką, zacieśnienie relacji między pionami i jednostkami, budowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku i zrozumieniu, a także intensyfikacja współpracy z otoczeniem gospodarczym oraz partnerami krajowymi i międzynarodowymi – to klucz do osiągnięcia naszych celów.

Myślenie o przyszłości przenika każdy aspekt tej Strategii. Dotyczy długofalowego planowania inwestycyjnego, proaktywnego zarządzania sukcesą pokoleniową, rozwijania nowych kierunków i metod kształcenia odpowiadających na potrzeby jutra, modernizacji systemów i infrastruktury oraz budowania silnej, rozpoznawalnej pozycji WUM w Polsce i na świecie na dekady.

Poszczególne rozdziały Strategii szczegółowo prezentują cele, kierunki działania i konkretne inicjatywy w każdym z kluczowych obszarów funkcjonowania WUM. Znajdą w nich Państwo odniesienia do planów w obszarze klinicznym, personalnym i organizacyjnym, finansowym i inwestycyjnym, nauki i transferu technologii, spraw studenckich i kształcenia, a także umiędzynarodowienia, promocji i rozwoju. Każdy z tych obszarów został poddany wnikliwej analizie, prowadzącej do zdefiniowania priorytetów i ścieżek realizacji.

Strategia 2025-2028 jest naszym wspólnym zobowiązaniem i mapą drogową. Realizacja tak ambitnej wizji wymaga zaangażowania i koordynacji wysiłków całej Społeczności Akademickiej WUM. Choć mam świadomość, że przeprowadzenie zmian koniecznych dla usprawnienia funkcjonowania Uniwersytetu i otwierających nowe możliwości rozwoju będzie napotykać na różne przeszkody, to jednak wierzę, że dzięki wspólnemu zaangażowaniu, skutecznej komunikacji, determinacji i konsekwencji w działaniu, Warszawski Uniwersytet Medyczny sprosta nadchodzącym wyzwaniom. Pozwoli to na umocnienie pozycji WUM jako wiodącego, innowacyjnego i odpowiedzialnego społecznie ośrodka akademickiego, który z dumą będzie kształcił kolejne pokolenia profesjonalistów i naukowców, przyczyniając się do rozwoju nauki i opieki zdrowotnej w Polsce.

Przyszłość WUM jest w naszych rękach. Zapraszam Państwa do wspólnej realizacji tej wizji. Z wyrazami szacunku, nadzieją na przychylne przyjęcie dokumentu oraz owocną współpracę.

Prof. dr hab. n. med. Rafał Krenke
Rektor Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego

WUM oczami Rektorów ubiegłych kadencji

Do uczestnictwa w opracowaniu nowej Strategii zaprosiliśmy rektorów WUM ubiegłych kadencji prosząc o podzielenie się ze środowiskiem akademickim WUM autorską perspektywą na Uczelnię i jej przyszłość.



Prof. Tadeusz Tołłoczko
Rektor kadencji 1990–1996

Najważniejsze zadania Uczelni

W krótkiej z założenia swej wypowiedzi na temat najważniejszych zadań Uczelni nawiązę do problemu współzależności dydaktyki i nauki.

Nauczanie uniwersyteckie nie polega tylko na przekazywaniu już zdobytej wiedzy, lecz również na nauce twórczego samodzielnego myślenia, na poszukiwaniu i sterowaniu procesami myślowymi prowadzącymi do odkrycia nowych prawd naukowych, oraz na umiejętności oceny rzeczywistej wartości osiągnięć własnych. I to jest główne zadanie całego szkolnictwa polskiego, a zwłaszcza uniwersyteckiego. Musimy być świadomi, że szkolenie w trybie myślenia odtwórczego prowadzi zwykle do rozwoju jednego z najgroźniejszych skutków szkolenia dydaktycznego jakim jest myślowa bierność. Jeśli myślenie będzie odtwórcze, to prowadzone prace nie będą w pełni oryginalne, lecz będą miały charakter wariacji na odkryty już temat.

Nasze nauczanie obarczone jest wieloma znamionami produkcji taśmowej ze wszystkimi tego wadami. W proces nauczania zaangażowano pamięć ucznia, a nie jego rozum (myślenie) sterujący umiejętnościami produkcyjnymi.

W krajach Zachodu, będących potęgą naukową, Uniwersytety traktowane są jako miejsce, w którym rodzi się elita umysłowa kraju, a nie jako miejsce, w którym prowadzone jest tylko nauczanie odtwórcze produkujące dyplomy. Absolwenci takiej szkoły nie mają szans na zdobycie Nagrody Nobla.

Najtrudniejszym problemem jaki się ujawnia (obok braku finansów) jest, jak znaleźć nauczycieli nauczania twórczego i samodzielnego.



Prof. Andrzej Górski
Rektor kadencji 1996–1999

Zapewne większość przedstawicieli środowiska akademickiego zgodzi się ze stwierdzeniem, że przeżywamy bezprecedensowy kryzys. Szerząca się przemoc na terenie uniwersytetów, upadek autorytetu wielu jego przedstawicieli, w tym najwyższych władz podważa dotychczasowe principium zakładające, że uniwersytet jest miejscem, gdzie elementarne wartości takie jak prawda, uczciwość, równość i niezależność od meandrów życia politycznego mają nienaruszalne znaczenie.

Toczy się dyskusja na temat przyczyn i metod przeciwdziałania tym patologiom. Znacząca część skupia się na krytyce ustawy o szkolnictwie wyższym i tzw. reformy Go-wina upatrując w niej zasadniczego źródła obecnej erozji życia akademickiego (co prawda w tej krytyce biorą również udział ci, którzy uprzednio byli jej gorącymi orędownikami tejże reformy).

Uważam, że wiara w to, że kolejna reforma ustawy znacząco poprawi sytuację, jest naiwnością. Wyrażam to stanowisko bazując na moich długoletnich doświadczeniach zajmując wysokie stanowiska w świecie akademickim i naukowym (wszystkie z wyboru, nie nominacji). Od nas samych przede wszystkim zależy, czy opanujemy obecny kryzys i przywrócimy uniwersytetom ich tradycyjną pozycję i renomę.

Kluczem do osiągnięcia tego celu powinna być nie tylko dydaktyka sensu stricto, ale wychowanie.

Ta misja uczelni – moim zdaniem – została w ostatnich latach zaniedbana. Jednakże wychowanie nie polegać może jedynie na pouczeniu, ale opierać się o odwieczną zasadę: verba docent, exempla trahunt. Niestety studenci w ostatnich latach są eksponowani na bardzo liczne negatywne przykłady pazerności, niedbalstwa czy wręcz jawnych nadużyć władzy (i oczywiście zaufania, jakie pokładali w swych wybranych przedstawicielach wyborcy).

Nie jest dla mnie jasne, dlaczego np. Uczelnia nie korzysta w większym stopniu z potencjału profesorów emerytowanych.

Nie mam tu na myśli ich zatrudniania, ale umożliwiania szerszego udziału w życiu uczelni i korzystania z wiedzy i doświadczenia. Szereg uczelni wymienia tę opcję w statucie, wymieniając ponadto ich na swych stronach.

Kiedy kilka lat temu ubiegałem się o taki status (a nie było to łatwe zadanie!) byłem zdumiony, gdy uzyskałem informację, że w WUM takich osób jest raptem 4. W czasach pracy zdalnej kwestia zapewnienia pomieszczenia itd. odgrywa przecież o wie-le mniejszą rolę niż nawet kilka lat temu (ważniejsza jest opcja dostępu do piśmiennictwa). Uważam zatem, że władze Uczelni powinny w większym stopniu zachęcać konkretnych profesorów emerytowanych do dalszej aktywności i usuwać przeszkody na drodze do uzyskania statusu profesora wolontariusza.

Komisja ds. Etyki w Nauce (przy PAN) wprowadziła ostatnio wymóg dorocznego składania deklaracji konfliktu interesów (vide IV wydanie Kodeksu Etyki Pracownika Naukowego).

Można mieć nadzieję, że w jakimś stopniu przyczyni się to do ograniczenia lawinowo narastających dodatkowych zobowiązań pozauczelnianych (w tym także zupełnie niezwiązanych z misją uczelni wyższej), jakie obserwuje się ostatnio nawet pośród grona najwyższych władz niektórych uczelni). Czy można bowiem należycie wypełniać swe kierownicze obowiązki wewnątrzuczelniane mając dodatkowo kilka zobowiązań poza jej terenem? I czy jest to adekwatny przykład dla studentów i wypełnienie zobowiązań wobec elektorów? Ta uwaga dotyczy oczywiście wszystkich uczelni (wg mego rozeznania w naszej zjawisko to nie jest znaczącym problemem).

Tak więc uważam, że w Uczelni powinno się respektować ten zapis Kodeksu. Będzie to istotnym sygnałem dla studentów i młodej kadry wskazującym, że władze Uczelni czynią wysiłki dla optymalizacji jej misji i zwrócenia uwagi na zachowanie priorytetów. Niewątpliwie stanowi to istotny element wychowawczej misji Uczelni.



Prof. Leszek Pączek
Rektor kadencji 2005–2008

Motto: Kluczowa dla osiągnięcia celów strategicznych jest kadra.

W każdej instytucji akademickiej kadra jest największym dobrem i wartością. To ludzie stanowią podstawę, na której można budować, albo mówiąc współcześnie, realizować strategię we wszystkich jej obszarach.

Podstawowym celem uczelni medycznych jest kształcenie lekarzy, pielęgniarek i przedstawicieli innych zawodów medycznych. Jednak szeroko pojęte nauki medyczne stale się rozwijają. Postęp wiedzy powoduje, że metody diagnostyczne, terapeutyczne, zasady postępowania z pacjentami ulegają ciągłemu doskonaleniu, ale to oznacza, że stale się zmieniają. Dlatego należy przygotować obecnych studentów, a za chwilę absolwentów do pracy w nowych warunkach za 5, 10 czy 30 lat. To jest właśnie rolą uniwersytetów i tym różnią się one od szkół zawodowych, że nie tylko przekazują aktualną wiedzę, ale przede wszystkim prowadzą badania naukowe. To właśnie badania naukowe rozbudzają zainteresowania, uczą metodologii wykonywania prac naukowych oraz korzystania z ciągłego wprowadzania do praktyki wyników prac własnych i innych.

Stąd wiodąca rola kadry akademickiej. Kluczowy jest jej dobór i zapewnienie skutecznego systemu motywacyjnego. Dobór kadry zależy od właściwie zaprojektowanych kryteriów, które pozwolą zatrudniać tych, którzy wykazali się przede wszystkim dorobkiem naukowym, ale także dydaktycznym i organizacyjnym. W szczególności dotyczy to stanowisk kierowniczych, bowiem to kierownicy dają wzorzec i organizują pracę w podległych jednostkach.

Nie mniej ważne jest zbudowanie właściwego systemu motywacyjnego dla pracowników. I tu pojawia się pytanie o jeden z elementów akademickości i zdefiniowanie filozofii działania: czy każdemu według potrzeb czy każdemu według zasług. Nie ma tego pytania w żadnej analizie SWAT, jednak pytanie pozostaje i każdy pracownik wcześniej czy później zadaje je sobie i sam na nie odpowiada. Może warto na to pytanie odpowiedzieć systemowo.



Prof. Marek Krawczyk
Rektor kadencji 2008–2016

Z uwagą śledzę prace nad Strategią WUM na lata 2025-2028. Jako były Rektor, pragnę po-dzielić się kilkoma spostrzeżeniami, które, mam nadzieję, okażą się pomocne.

Kluczem do sukcesu jest skupienie się na własnych osiągnięciach i budowanie przyszłości. Niezbędna jest samodzielność w podejmowaniu decyzji, przy zachowaniu kontrolowanego nadzoru oraz absolutne zaufanie do Kwestora w sprawach finansowych.

W dydaktyce priorytetem pozostaje kształcenie lekarzy, stomatologów i farmaceutów, z autonomią Dziekanów pod nadzorem. Administracja powinna w pełni wspierać pracę nauczycieli i studentów, z kontrolowaną autonomią Kanclerza.

W kwestii infrastruktury, dążyliśmy do tworzenia nowych obiektów klinicznych na Kampusie Banacha, choć nie wszystkie plany, jak Akademickie Centrum Onkologiczne, udało się zrealizować. Warto rozważyć nowe zagospodarowanie przestrzeni, pamiętając o unikaniu sprzedaży obiektów uczelnianych.

Niezmiennie ważna jest ambicja, by Uczelnia stała się ośrodkiem naukowo-badawczym, z indywidualnym rozwojem naukowym każdego nauczyciela. Na koniec, przypominam o idei stworzenia Rady Byłych Rektorów jako ciała doradczego – cennego źródła doświadczenia.



Prof. Mirosław Wielgoś
Rektor kadencji 2016–2020

Tworzenie „Strategii Rozwoju Uczelni” to niezwykle odpowiedzialne zadanie, za realizację którego każdorazowo odpowiada urzędujący Rektor i jego najbliżsi Współpracownicy. Trzeba zawsze pamiętać o tym, że nie jest to zwyczajny dokument, który po podpisaniu można bez konsekwencji odłożyć na półkę czy schować do szuflady biurka. Jest to prawdziwa misja, która ma na celu nakreślenie najlepszej wizji rozwoju uniwersytetu – wizji, która będzie realizowana przez całą kadencję, a nakreślone w niej projekty często będą kontynuowane przez wiele kolejnych lat. Wypełnienie tego zadania wynika nie tylko z odpowiedzialności Władz Uczelni za jej prawidłowe funkcjonowanie, ale też stanowi swoisty akt szacunku wobec całej społeczności akademickiej.

W obecnej sytuacji opracowywanie dalekosiężnych planów rozwoju ma szczególne znaczenie. W naszym otoczeniu powstają coraz to nowe „uczelnie medyczne”, które – siłą rzeczy – będą kształciły przyszłe pokolenia Medyków. Nie jest tajemnicą, że uczelnie te często nie posiadają nie tylko tradycji, ale też doświadczenia i odpowiedniego zaplecza edukacyjnego. Dlatego też niezwykle istotna – jeszcze bardziej niż kiedykolwiek – staje się jakość kształcenia. Moim marzeniem zawsze było to, aby dyplom ukończenia studiów w Warszawskim Uniwersytecie Medycznym był zarówno powodem do dumy, jak i przepustką do najlepszej kariery zawodowej. Ufam, że tak właśnie będzie, albo-wiem nasza Uczelnia posiada ku temu wszelkie dane. Mniemam też, że pracodawcy w branży medycznej będą tę jakość wcześniej czy później doceniać i w procesach rekrutacyjnych brać pod uwagę nie tylko sam fakt posiadania dyplomu ukończenia studiów, ale też widniejące na nim logo Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.

Kolejną niezwykle ważną kwestią są badania naukowe, prowadzone na najwyższym poziomie i z poszanowaniem wszelkich standardów. Potencjał naukowy naszej Uczelni jest ogromny – trzeba go jednak jak najlepiej wykorzystywać, chociażby po-przez tworzenie różnego rodzaju udogodnień i systemów wsparcia dla naukowców.

Trzeba umożliwić im – szczególnie reprezentantom młodego pokolenia – kontakty z wiodącymi ośrodkami badawczymi z całego świata. Wspólne międzynarodowe badania, granty naukowe, liczące się publikacje i patenty – to są mechanizmy, które stymulują do dalszych wspaniałych działań.

Istotna jest także instytucjonalna współpraca z renomowanymi centrami naukowymi – tworzenie konsorcjów badawczych, wspólne aplikacje, jak również unie z naj-bardziej liczącymi się uniwersytetami – przykładów płynących z tego korzyści nie trzeba szukać daleko. Patrzmy, co robią inni – wyciągajmy z tego wnioski i bądźmy otwarci na szeroko rozumianą współpracę.

Salus Universitatis Medicae Varsoviensis suprema lex!



Prof. Zbigniew Gaciong
Rektor kadencji 2020–2024

W kadencji 2020-2024 Warszawski Uniwersytet Medyczny stał się czołową uczelnią medyczną w Polsce, kluczową dla kształcenia kadr i prowadzenia innowacyjnych badań. Po raz pierwszy w klasyfikacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego uzyskaliśmy ocenę „A” we wszystkich dyscyplinach naukowych. Nasza uczelnia otrzymała największą subwencję wśród wszystkich uczelni medycznych w kraju. Kilkakrotnie wzrosły również inwestycje w szpitale Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego oraz w projekty naukowe realizowane przez naszych badaczy. Kontynuacja transformacji Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego w kierunku uczelni na poziomie europejskim wymaga zachowania ciągłości działań oraz gotowości na przyjmowanie nowych wyzwań i wykorzystanie nadarzających się możliwości.



WARSZAWSKI UNIWERSYTET MEDYCZNY

WARSZAWSKI UNIWERSYTET MEDYCZNY

WUM w liczbach

2 915	pracowników, w tym:
1937	nauczycieli akademickich,
207	profesorów + 1 profesor uczelni
295	doktorów habilitowanych
859	doktorów

10 033	studentów, w tym:
8 863	studentów studiów stacjonarnych, w tym :
8 124	obywateli polskich
812	cudzoziemców
1 170	studentów studiów niestacjonarnych, w tym
1 163	obywateli polskich
7	cudzoziemców

287	doktorantów, w tym
218	kształcących się na ścieżce nauki medyczne
32	kształcących się na ścieżce nauki farmaceutyczne
37	kształcących się na ścieżce nauki o zdrowiu

517	słuchaczy studiów podyplomowych
65	słuchaczy SGH-WUM MBA

W Uczelni funkcjonują 4 wydziały: Wydział Lekarski, Wydział Lekarsko-Stomatologiczny, Wydział Farmaceutyczny, Wydział Nauk o Zdrowiu.

Uczelnia oferuje kształcenie na 16 kierunkach, w tym 2 prowadzone w języku angielskim oraz studia doktoranckie i kształcenie podyplomowe. W WUM prężnie działa Szkoła Doktorska oraz Centrum Kształcenia Podyplomowego. Nasze kierunki są odpowiedzią na zapotrzebowanie na specjalistów z branży medycznej i farmaceutycznej. Dajemy „studentom gwarancję zdobycia cennej wiedzy i umiejętności zawodowych, a także dyplomu rozpoznawalnego na całym świecie.





O Warszawskim Uniwersytecie Medycznym

Warszawski Uniwersytet Medyczny jest nowoczesnym ośrodkiem akademickim z ponad dwustuletnią historią. Swoją niekwestionowaną pozycję lidera na mapie edukacyjnej Polski zawdzięcza z jednej strony wierności najlepszym tradycjom uniwersyteckim, z drugiej zaś dynamicznemu rozwojowi.

Świadectwem dbałości o poziom kształcenia są przyznawane Uczelni tytuły i certyfikaty, a także najwyższe pozycje w prestiżowych rankingach szkół wyższych:

Pierwsze miejsce wśród polskich uczelni medycznych i 10 wśród wszystkich krajowych uczelni w Rankingu Szkół Wyższych Perspektywy 2024.

WUM znajduje się wśród 4,3 proc. najlepszych uczelni świata (Center for World University Rankings 2024).

Ponadto WUM jest wpisany do World Directory of Medical Schools (WDMS) co umożliwia absolwentom ubieganie się o certyfikację Educational Commission for Foreign Medical Graduates (ECFMG), niezbędną w procesie nostryfikacji dyplomu lekarskiego w Stanach Zjednoczonych.

Wysoka efektywność nauczania jest osiągana dzięki nowoczesnej komunikacji ze studentami, dbałości o kadre naukowo-dydaktyczną oraz stworzeniu oferty edukacyjnej odpowiadającej potrzebom rynku.

Akredytacje:

Nasze wydziały mają akredytacje Polskiej Komisji Akredytacyjnej, a niektóre kierunki także akredytację Ministerstwa Zdrowia.

Dyplomy wydane przez WUM są automatycznie uznawane we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej.

WUM jest wpisany do World Directory of Medical Schools (WDMS) i umożliwia absolwentom ubieganie się o certyfikację Educational Commission for Foreign Medical Graduates (ECFMG), niezbędną w procesie nostryfikacji dyplomu lekarskiego w Stanach Zjednoczonych.

Studia podyplomowe Executive SGH-WUM MBA w ochronie zdrowia posiadają światowe akredytacje AACBS, AMBA i EQUIS, dzięki czemu są uznawane zarówno w kraju, jak i w środowisku międzynarodowym.

Komentarz na temat nowych kierunków

W tym roku uruchomiliśmy nabór na stacjonarne studia II stopnia na kierunku ratownictwo medyczne, które łączą zaawansowaną wiedzę i praktykę z zakresu nauk medycznych i nauk o zdrowiu. Kierunek został stworzony, aby wyznaczać nowe trendy w ratownictwie medycznym i kształcić najlepszych specjalistów tej dziedziny.

Zaangażowanie WUM w działania integracyjne, społeczne i inkluzyjne

Jesteśmy sygnatariuszem Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni. Angażujemy się w promowanie idei zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności w programach edukacyjnych, badaniach naukowych oraz rozwiązaniach zarządczych i organizacyjnych.

Podejmujemy szereg działań na rzecz pozytywnych zmian w najbliższym otoczeniu. Popularyzujemy naukę, promując postawy sprzyjające utrzymaniu zdrowia oraz angażując się w inicjatywy charytatywne.

Organizujemy liczne konferencje, warsztaty i wydarzenia promujące zdrowy styl życia i profilaktykę medyczną, wiedzę oraz naukę, zarówno na uczelni, jak i w szkołach i przedszkolach, a także instytucjach partnerskich. Co roku uczestniczymy w Festiwalu Nauki w Warszawie.

Mamy swój Program Patronacki, wspierający rozwój edukacji w liceach w zakresie nauk medycznych i nauk o zdrowiu.

Przez najbliższe lata w ramach projektu unijnego poprawiamy dostępność uczelni dla osób ze szczególnymi potrzebami w tym z niepełnosprawnościami. Wdrażamy zmiany organizacyjne, doskonalimy naszą dostępność architektoniczną komunikacyjno-informacyjną i cyfrową.

Co roku społeczność naszej uczelni włącza się w ogólnopolskie akcje charytatywne takie jak Szlachetna Paczka czy Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy.

Studenci zagraniczni WUM, aby przybliżyć swoją kulturę stworzyli projekt Diversity x WUM. Promuje on różnorodność kulturową oraz integruje społeczność akademicką. W jego ramach co roku organizowany jest Festiwal Różnorodności, podczas którego studenci prezentują swoje tradycje, kuchnię, muzykę i sztukę. Wydarzenie jest stałym elementem naszego życia akademickiego i mamy nadzieję, że wpisze się na stałe w kulturalny krajobraz stolicy.

Od 2017 r. działa Fundacja Rozwoju WUM, której celem jest m.in. wspieranie inicjatyw naukowych pracowników Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego i ich rozwoju, wspieranie badań naukowych w dziedzinie medycyny oraz wymiany naukowej.

Warszawski Uniwersytet Medyczny aktywnie zaangażowany w działania prospołeczne

Jako renomowany ośrodek naukowy realizujemy badania i projekty, które mogą posłużyć do rozwiązania problemów społecznych oraz mieć pozytywny wpływ na środowisko. Oprócz tych o charakterze klinicznym, prowadzimy też projekty o charakterze profilaktycznym i edukacyjnym, np. dotyczące budowania zaufania do szczepień ochronnych, higieny cyfrowej czy powszechności stosowania wyrobów zawierających tytoń lub nikotynę. Jesteśmy partnerem naukowym Warszawy w projekcie Partnership for Healthy Cities, do którego należy 70 miast na świecie działających na rzecz poprawy stanu zdrowia mieszkańców.

Budujemy partnerstwa krajowe i międzynarodowe, by wspólnie działać na rzecz jakości zdrowia i życia. W tym roku jako jedyna polska uczelnia, zostaliśmy członkiem European University for Well-Being - sojuszu uniwersytetów wspieranego przez Komisję Europejską w ramach programu ERASMUS+. Głównym celem sojuszu jest poprawa dobrostanu i jakości życia obywateli Europy poprzez wspólne działania akademickie, edukację i rozwój wiedzy, badania naukowe i partnerstwo społeczne.

WUM na arenie międzynarodowej

WUM rozwija współpracę z krajami UE i innymi krajami Europy spoza Unii, jak również między innymi z USA, RPA, Peru i Japonią. Dzięki temu realizuje jedną z podstawowych misji uczelni – ciągle podnoszenie jakości kształcenia, umiędzynarodowienie badań naukowych oraz rozwój współpracy międzyuczelnianej.

Programy wymiany

W ramach programu Erasmus+ nasi studenci mogą wyjechać na 120 uczelni oraz odbyć praktyki w zagranicznych instytucjach. Mogą odbyć część studiów i praktyk za granicą w obrębie UE oraz w Islandii, Lichtensteinie, Norwegii, Turcji, Republice Macedonii Północnej, Serbii. Oferta programu wymiany obejmuje także nauczycieli akademickich oraz pracowników administracji.

Jesteśmy też członkiem CEEPUS - Środkoeuropejskiego Programu Wymiany Uniwersyteckiej, którego celem jest wspieranie wymiany akademickiej między szkołami wyższymi z: Albanii, Austrii, Bułgarii, Chorwacji, Czarnogóry, Czech, Macedonii, Mołdawii, Rumunii, Polski, Słowenii, Serbii, Węgier, Bośni i Hercegowiny oraz Kosowa. W ramach CEEPUS WUM współpracuje z 15 uczelniami.

Na podstawie umów pomiędzy uczelniami nasi studenci mogą wziąć udział w praktykach międzynarodowych w Japonii i w Peru.

Międzynarodowa działalność naukowa

WUM współpracuje na polu badawczo-naukowym z wieloma instytucjami m.in. z Niemiec, Francji, Włoch, Luksemburga, Szwecji, Holandii, Finlandii, USA, Kanady, Indii i Japonii. Współpraca naukowa obejmuje wymianę pracowników, jak również wspólne projekty, konferencje i seminaria.

Członkostwo w międzynarodowych organizacjach

Jesteśmy aktywnym członkiem znaczących organizacji międzynarodowych: EUA (European University Association), AMEE (International Association for Medical Education), ECTS MA Medicine Association, IREG (Observatory on Academic Ranking and Excellence), EUA Council for Doctoral Education oraz sygnatariuszem Ma-gna Charta Universitatum.

WUM jako partner dla instytucji i biznesu

Na WUM działa Centrum Transferu Technologii, które zostało utworzone, by pomagać i lepiej wykorzystywać potencjał naukowy naszej uczelni i wdrażać go do gospodarki. Chcemy przekształcać wyniki badań naukowych w realne i powszechnie stosowane metody leczenia oraz metody diagnostyczne. CTT wspiera w doprowadzeniu do ochrony patentowej już wytworzonych dóbr intelektualnych, w transferze wyników badań do gospodarki oraz rozwoju przedsiębiorczości akademickiej.

WUM jest liderem Centrum Badań Przedklinicznych i Technologii (CePT) - jednego z największych przedsięwzięć biomedycznych i biotechnologicznych w Europie Środkowo-Wschodniej. CePT to kompleksowy ośrodek złożony z 10 ściśle współpracujących ze sobą środowiskowych centrów naukowych, stanowiących konsorcjum czołowych instytucji naukowo-badawczych w Polsce. Partnerom biznesowym oferuje współpracę nastawioną na zastosowanie w praktyce nowoczesnych rozwiązań w medycynie i realizację projektów badawczych przez wyspecjalizowane zespoły naukowców.

Instytucje, z którymi współpracujemy to m.in.:

Urząd m.st. Warszawy, Urząd Patentowy RP, Politechnika Gdańska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Politechnika Warszawska, Sieć Badawcza Łukasiewicz, MSD Polska, Naczelna Izba Lekarska, 6. Mazowiecka Brygada Obrony Terytorialnej w Radomiu.



O Muzeum Historii Medycyny

Misja, Działalność i Znaczenie

Muzeum Historii Medycyny, powołane w 2011 roku z inicjatywy Prof. Marka Krawczyka, stanowi ogólnouczelnianą jednostkę Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. Jego głównym celem jest utrwalanie bogatej tradycji i historii nauczania medycyny, budowanie tożsamości środowiska akademickiego WUM, udostępnianie jego osiągnięć oraz popularyzacja wizerunku Uczelni jako największej medycznej szkoły wyższej w Polsce. Muzeum aktywnie uczestniczy w zachowaniu wspólnego dziedzictwa polskiej i światowej medycyny, przenosząc tę wiedzę na kolejne pokolenia.

Misja i Zbiory:

Misją Muzeum jest gromadzenie, przechowywanie i opracowywanie zbiorów muzealnych z zakresu medycyny i farmacji, ze szczególnym naciskiem na historię WUM. Kolekcje charakteryzują się wysoką wartością historyczną i obejmują różnorodne archiwalia, rękopisy, starodruki (około 150 najstarszych i najcenniejszych, np. „Syntagma Anatomicum” Johanna Veslinga z 1647 r., dzieła Galena z 1576 r.), narzędzia medyczne, numizmaty, ekslibrysy, fotografie oraz medale. Ważną część zbiorów stanowią spuścizny i pamiątki po wybitnych przedstawicielach warszawskiego środowiska medycznego, takich jak profesorowie Witold i Tadeusz Orłowski, Jan Zaorski (w tym dokumentacja słynnej „Szkoły” tajnego nauczania medycyny w czasie wojny), Wiktor Grzywo-Dąbrowski, Tadeusz Koszarowski, Jerzy Choróbski, Ireneusz Roszkowski, czy bracia Klukowscy, których twórczość była prezentowana na wystawie „Bracia Klukowscy. Sztuka i Medycyna”. Muzeum prowadzi naukowe opracowanie pozyskanych muzealiów, udostępnia je na potrzeby projektów i wystaw, a także realizuje kwerendy dla instytucji kultury i indywidualnych badaczy z Polski i zagranicy.

Działalność Naukowa, Edukacyjna i Kulturalna:

Muzeum aktywnie prowadzi działalność naukową, edukacyjną i kulturalną, upowszechniając wiedzę oraz podstawowe wartości historii medycyny, nauki, kultury i sztuki. Jest organizatorem i autorem własnych wystaw czasowych, którym towarzyszą okolicznościowe katalogi, oraz publikuje artykuły z zakresu historii medycyny oparte na własnych zbiorach. Ekspozycje są prezentowane w stałych pomieszczeniach Muzeum oraz w innych miejscach Uczelni, w tym na parterze i I piętrze w Galerii Wystaw Czasowych w budynku Centrum Biblioteczno-Informacyjnego (CBI).

Ważnym elementem działalności jest organizacja wydarzeń kulturalnych i popularyzatorskich, takich jak pikniki naukowe („Nauka z Pałacem w tle”, „Dzień otwarty WUM”) oraz coroczne uczestnictwo w ogólnoeuropejskiej Nocy Muzeów, podczas której przygotowywane są specjalne wystawy tematyczne i spotkania eksperckie. Muzeum współpracuje również ze specjalistami w organizacji spotkań historycznych poświęconych kluczowym wydarzeniom w medycynie i wybitnym naukowcom WUM.

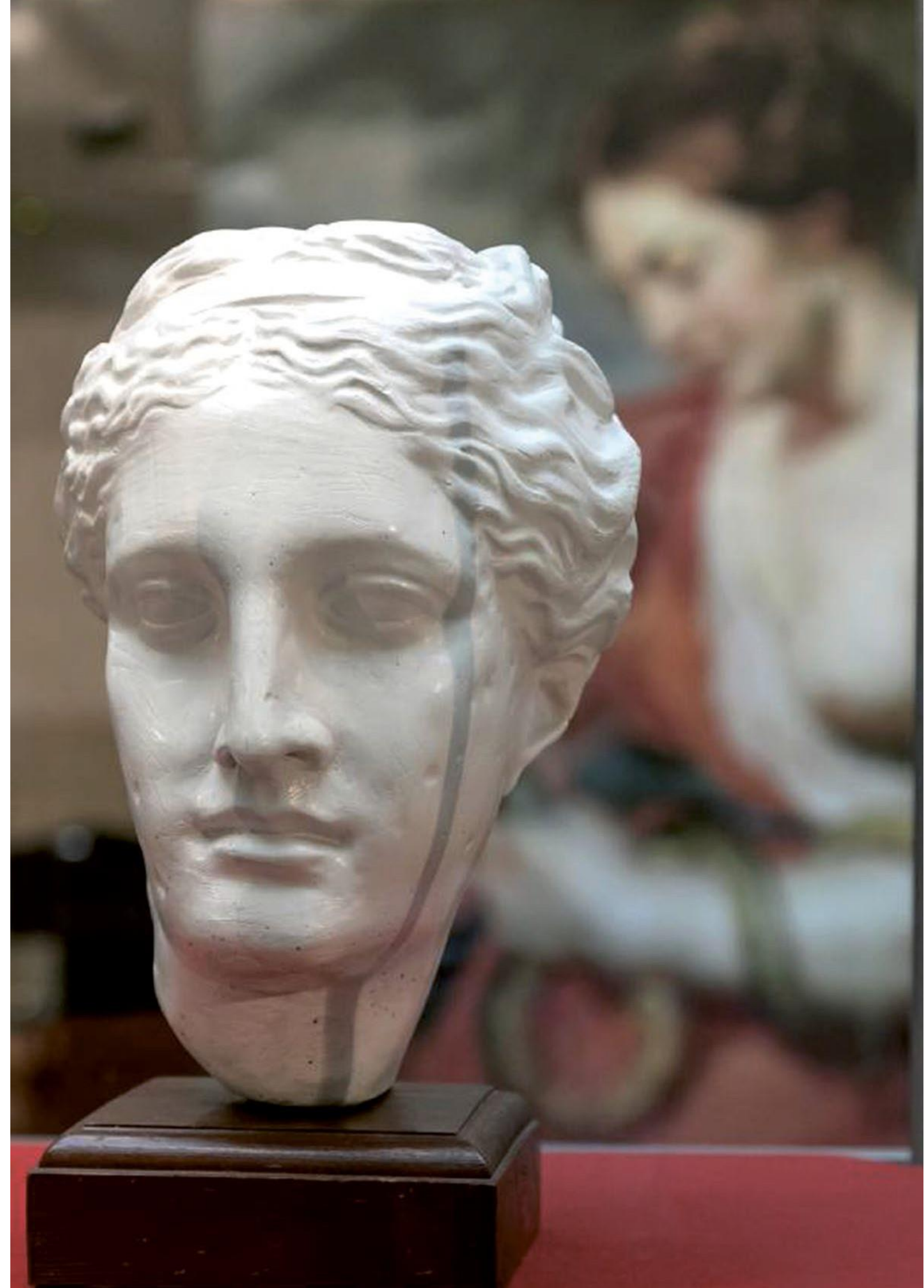
Od uruchomienia nowej przestrzeni edukacyjnej – „Teatru anatomicznego XXI wieku” – Muzeum regularnie organizuje spotkania edukacyjne dla szkół z całej Polski, oferując lekcje patronackie dla licealistów przygotowujących się do studiów medycznych. Ofertą edukacyjną objęte są również grupy dorosłych oraz gości zagranicznych WUM w ramach programu Erasmus. Studenci WUM aktywnie angażują się w działalność Muzeum, tworząc Studenckie Koło Naukowe „Klio”. Specjaliści muzealni oraz studenci Wydziału Lekarskiego, Farmaceutycznego i Lekarsko-Stomatologicznego prowadzą zajęcia z anatomii, przyciągając nowych odbiorców i wolontariuszy, a także przekształcając studencką energię w kreatywne projekty edukacyjne.

Współpraca i Rozpoznawalność:

Muzeum jest otwarte na współpracę z jednostkami WUM, instytucjami i ekspertami z dziedziny historii medycyny i muzealnictwa w Polsce i na świecie. Aktywnie uczestniczy w wielu ogólnopolskich i międzynarodowych konferencjach oraz szkoleniach, m.in. w Ogólnopolskim Kongresie Historii Medycyny, UMAC (University Museums and Collections), UNIVERSEUM oraz European Academic Heritage Network. Jest współorganizatorem i członkiem instytucjonalnym Stowarzyszenia Muzeów Uczelnianych oraz należy do Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM). W ramach współpracy warszawskich uczelni wyższych Muzeum współtworzyło Warszawską Trasę Akademicką, promującą uczelniane muzea. Dzięki programowi Erasmus nawiązało kontakty z zagranicznymi uczelniami medycznymi, prezentując model swojej organizacji.

Podsumowanie i Plany na Przyszłość:

Dążenia Muzeum do stworzenia nowoczesnej, wielowymiarowej instytucji nauki i kultury, rozpoznawalnej i dostępnej zarówno dla środowiska medycznego, jak i szerszej publiczności, zostały osiągnięte. Muzeum potwierdza swoją wartość dla odbiorców i planuje dalsze wzbogacanie oferty edukacyjno-kulturalnej, rozwijanie partnerskiej współpracy z europejskimi muzeami oraz wzmacnianie własnego wizerunku, kontynuując misję utrwalania wartości wspólnego dziedzictwa.





Akademycki Chór WUM

Chór WUM: Misja, Działalność i Plany na Przyszłość

Chór WUM składa się z kilkunastu chórzystów i obecnie funkcjonuje jako skład mieszany, trzygłosowy. Większość członków to studenci bądź absolwenci WUM. Ze-spół cechuje wysoki poziom wykonawczy, co potwierdzają liczne występy. Corocznie Chór zapewnia oprawę muzyczną kilkunastu uroczystości uczelnianych, takich jak inauguracje, immatrykulacje, wręczenia dyplomów, doktoraty honoris causa czy jubileusze. Występy te odbywają się w prestiżowych miejscach, m.in. na terenie WUM, w Filharmonii Narodowej oraz na Zamku Królewskim w Warszawie.

Mimo licznych obowiązków wobec Uczelni, Chór aktywnie promuje jej wizerunek w kraju i za granicą, głównie poprzez:


Nagrania:

Wydano dwie płyty LP w formie CD oraz cyfrowo na platformie „Spotify” („Pulchra quia simplex” oraz „Morning has broken” nakładem renomowanego wydawnictwa „Requiem Records”). Ponadto, na kanale YouTube dostępnych jest 60 profesjonalnie nagranych filmów, które łącznie odnotowały blisko pół miliona wyświetleń.

Koncertowanie poza Uczelnią:

Zespół regularnie występuje poza murami akademickimi, organizując m.in. doroczne koncerty podsumowujące roczną pracę, a także zapewniając oprawę niedzielnych liturgii w warszawskich kościołach.

Zespół dąży do utrzymania lub zwiększenia liczebności poprzez aktywną rekrutację. W swojej historii Chór wykazywał elastyczność w adaptacji składu do zmieniających się warunków: w latach 2009–2016 śpiewał w składzie czterogłosowym mieszanym, w latach 2016–2023 jako czterogłosowy chór żeński, a obecnie jest zespołem trzygłosowym mieszanym. Ambicją Chóru jest rozszerzenie działalności pozauczelnianej, co miałoby bezpośrednie przełożenie na dalszą promocję samej Uczelni.



Geneza prac nad Strategią Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego

Prace nad opracowaniem nowej Strategii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego (WUM) zostały zainicjowane w czwartym kwartale 2024 roku. Podjęcie tych działań było podyktowane przede wszystkim kończącym się horyzontem czasowym obowiązywania dotychczasowej Strategii WUM na lata 2020-2024 oraz rozpoczęciem kadencji przez nowe władze rektorskie.

Proces przygotowania strategii uczelni jest ściśle regulowany przepisami polskiego prawa, w szczególności Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Zgodnie z art. 230 tej ustawy, obowiązek przygotowania projektu strategii uczelni spoczywa na rektorze. Natomiast za zaopiniowanie tego projektu odpowiada rada uczelni, zgodnie z art. 18 Ustawy. Ostateczne uchwalenie strategii, a także zatwierdzanie sprawozdań z jej realizacji, należy do wyłącznej kompetencji Senatu WUM, co reguluje art. 28 wspomnianej Ustawy.

Podsumowanie perspektywy strategicznej wynikającej z dokumentu „Warszawski Uniwersytet Medyczny Strategia na lata 2020-2024” miało miejsce na posiedzeniu Senatu w dniu 23 grudnia 2024 roku. Na tym posiedzeniu sprawozdanie z realizacji dotychczasowej strategii zostało przedstawione przez rektora WUM poprzedniej kadencji. Przed wystąpieniem władzom uczelni przedłożono formalny dokument podsumowujący poprzedni okres strategiczny, zatytułowany „Warszawski Uniwersytet Medyczny w latach 2020 – 2024. Sprawozdanie z realizacji strategii Uczelni”. W grudniu 2024 roku dokonano również rozliczenia wykonania poprzedniej Strategii i ustosunkowano się do sprawozdania poprzednich władz uczelni.

Władze rektorskie, wspólnie z kanclerzem, dokonali oceny stanu realizacji Strategii WUM na lata 2020-2024 oraz działań podjętych w ciągu pierwszych 100 dni swojej kadencji podczas dwóch kolejnych posiedzeń Senatu. W dniu 27 stycznia 2025 roku przedstawiono „Raport o stanie Uczelni – pierwsze 100 dni – obszar kanclerza”. Następnie, w dniu 24 lutego 2025 roku, omówiono „Ocenę sytuacji bieżącej w pionach prorektorów w kontekście prac nad opracowywaniem Strategii Uczelni – pięć obszarów rektorskich”. Te działania stworzyły merytoryczną bazę do rozpoczęcia prac nad nowym dokumentem strategicznym.

Organizacja i metodyka prac nad Strategią

Proces przygotowania i wdrożenia nowej Strategii WUM na lata 2025-2028 został starannie zaplanowany i podzielony na cztery główne fazy.

Na podstawie § 12 ust. 7 Statutu WUM, JM Rektor powołał Uniwersytecki Zespół ds. Strategii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego na lata 2025-2028. Na czele Zespołu stanął osobiście JM Rektor, a w jego skład weszli Prorektorzy, Kanclerz oraz Pełno-mocnik ds. strategii. Zespół ds. Strategii uzgodnił metodykę i harmonogram prac nad Strategią oraz określił zasady jej wdrożenia. Kierowany przez JM Rektora Zespół ds. Strategii uzgodnił i zatwierdził harmonogram prac i wdrożenia Strategii, dzieląc go na cztery fazy. Dla każdej z tych faz zaplanowane zostały szczegółowe zadania i efekty prac, które były poddawane cyklicznej ocenie.

Realizacja prac nad Strategią opierała się na zasadach metodyki zarządzania projektami Agile. Wdrożenie i monitoring założeń Strategii będzie również realizowany przez Uczelnię przy wykorzystaniu tej samej metodyki. Ma to na celu bieżące nadzorowanie zgodności jej realizacji z założeniami i planem oraz wdrażanie adekwatnych działań korekcyjnych.

Do sformułowania celów strategicznych i operacyjnych wykorzystano metodykę SWOT i SMART. Metodyka SWOT została wybrana, ponieważ ma uniwersalne zastosowanie i służy jednocześnie do analizy otoczenia makroekonomicznego, konkurencyjnego oraz potencjału strategicznego Uczelni. Zespoły zaangażowane w prace strategiczne korzystały z analizy SWOT, aby poszukiwać rozwiązań korzystających z silnych stron i szans pojawiających się w otoczeniu, przy jednoczesnym eliminowaniu słabości i unikaniu zagrożeń. Podczas prac nad Strategią WUM i analizy SWOT przyjęto zasadę, że mocne strony i słabe strony to czynniki wewnętrzne, natomiast szanse i zagrożenia – to czynniki zewnętrzne. Analiza SWOT będzie cyklicznie aktualizowana w ramach procesu planowania strategicznego.

Szczegółowy przebieg prac nad Strategią obejmował następujące, zaplanowane fazy:

Faza 1. Mobilizacja:

Ta pierwsza faza skupiała się na organizacji i przygotowaniu merytorycznym gruntu pod prace nad strategią. Rozpoczęto ją od wydania Zarządzeń Rektora w sprawie powołania Pełnomocnika Rektora ds. Strategii oraz Uczelnianego Zespołu ds. Strategii WUM na lata 2025-2028. Kluczowym elementem tej fazy było rozliczenie wykonania poprzedniej Strategii. Faza ta wiązała się z szeroką komunikacją dotyczącą rozpoczęcia prac nad nowym dokumentem strategicznym, informując o tym zarówno na forum Senatu, jak i nowo powołanej Rady Uczelni. W tym okresie przedstawiono również Raport o stanie Uczelni i podsumowanie pierwszych 100 dni działalności. W fazie mobilizacji opracowano szczegółowy plan prac, w którym określono ramy czasowe, posiadane zasoby, metodykę, strukturę osób i zespołów zaangażowanych w przygotowywanie Strategii, a także określono efekt końcowy. W tym czasie przeprowadzono analizę dokumentów i regulacji istotnych z punktu widzenia działań opisanych w Strategii, a także analizę i ocenę realizacji dotychczas obowiązującej Strategii.

Faza 2. Opracowanie strategii:

Druga faza stanowiła serce procesu tworzenia Strategii, obejmując kluczowe działania. Prace rozpoczęły się od opracowania pierwszej wersji wsadu przez wszystkich zaangażowanych uczestników, obejmujących Rektora, Kanclerza, Przewodniczącego Rady Uczelni, Dziekanów, przedstawicieli Rad Dyscyplin i Pełnomocnika ds. Strategii. Następnie dokonano konsolidacji zebranych materiałów. Kluczowym etapem było rozpoczęcie procesu opiniotwórczego przez Radę Uczelni, której przekazano pierwszą wersję materiału. Po posiedzeniu Rady Uczelni i przekazaniu uwag, opracowano ostateczną wersję Strategii WUM na lata 2025-2028 i przesłano ją do ponownego opiniowania przez Radę Uczelni. Rada Uczelni wydała swoją formalną opinię, a Strategia została następnie zatwierdzona przez JM Rektora. Dokument Strategii, wraz z opinią Rady Uczelni i informacją o zatwierdzeniu przez Rektora, został przesłany do Senatu. Swoje autorskie wystąpienia przygotowali rektorzy ubiegłych kadencji, przewodniczący Rady Uczelni, dziekani i przewodniczący Rad Dyscyplin. W ramach prac sześciu zespołów tematycznych odbyło się wiele dyskusji poświęconych ocenie merytorycznej treści zaproponowanych przez zespoły, opiniom przedstawionym przez Radę Uczelni i osoby zaangażowane w prace nad Strategią. Jednocześnie trwały prace nad unifikacją dokumentu. Faza ta zakończyła się prezentacją Strategii na posiedzeniu Senatu WUM w dniu 23 czerwca 2025 r. oraz podjęciem przez Senat decyzji o jej zatwierdzeniu. Na tym etapie prowadzono prace koncepcyjne dotyczące przyszłości Uczelni oraz jej wartości. Potwierdzono aktualność i zasadność długo-terminowych aspiracji Uczelni wyrażonych w misji, wizji i wartościach WUM. Dokonano analizy SWOT. Sformułowano cele strategiczne dla Uczelni, wraz z celami operacyjnymi dla poszczególnych jej obszarów.

Faza 3. Komunikacja, planowanie i operacjonalizacja Strategii:

Ta faza koncentruje się na przygotowaniu do praktycznego wprowadzenia Strategii w życie. Rozpocznie się ona po zakończeniu prac nad Strategią i jej zatwierdzeniu. Obejmuje kluczowe działania takie jak komunikacja nowej Strategii w obrębie Uczelni i na zewnątrz. Równocześnie przygotowywane są szczegółowe narzędzia niezbędne do realizacji celów strategicznych, w tym opracowanie list i kart konkretnych projektów oraz stworzenie szczegółowego instrumentarium do monitorowania wykonania Strategii i raportowania postępów. Niniejszy dokument wskazuje tę fazę kierunkowo, opisując plan wdrożenia Strategii, zawierając zarys metodyk, harmonogramu oraz organizacji prac.

Faza 4. Monitoring:

Jest to ostatnia faza, stanowiąca etap ciągłej realizacji, nadzoru i ewaluacji Strategii przez cały okres jej obowiązywania. Podobnie jak Faza 3, rozpoczyna się po zakończeniu prac i zatwierdzeniu Strategii. Rozpoczyna się od powołania Zespołu, którego zadaniem będzie bieżące monitorowanie postępów prac. Następnie uruchamiane są procesy monitoringu i regularnego raportowania wyników. Prowadzony jest stały nadzór nad wdrożeniem kluczowych projektów strategicznych wraz z aktywnym zarządzaniem związanymi z nimi ryzykami. Niniejszy dokument wskazuje tę fazę kierunkowo, opisując plan wdrożenia Strategii, zawierając zarys metodyk, harmonogramu oraz organizacji prac, co ma na celu zapewnienie władzom Uczelni bieżącej informacji i skutecznej kontroli nad procesem wdrożeniowym Strategii. Niniejszy dokument odnosi się szczegółowo do przebiegu pierwszej i drugiej fazy planowanych prac. Jego głównym zadaniem jest wskazanie kierunku rozwoju Uczelni, usystematyzowanie zaplanowanych zadań oraz określenie zasad i wartości, które będą przyświecać działaniom. Faza trzecia i czwarta, wskazane jedynie kierunkowo, opisują plan wdrożenia Strategii.

Kanon wartości WUM

*Jakimi wartościami
chcemy się kierować?*

Wzajemny szacunek

Nadrzędną, szczególnie ważną wartością, jest wzajemny szacunek wszystkich członków naszej społeczności. Uważamy, że wszyscy jesteśmy ważni dla Uczelni i mamy wpływ na jej rozwój. Tworzymy tolerancyjną wspólnotę kultur, respektującą różnorodność i odmienność przekonań.

Komunikacja

Budujemy zaufanie poprzez otwartą, bezpośrednią i skuteczną komunikację opartą na faktach i prawdzie. Transparentność sprawia, że nasze decyzje są jawne i podejmowane według ustalonych zasadach.

Zaangażowanie

Podstawą naszych działań na rzecz rozwoju Uczelni jest zaangażowanie. Wykazujemy inicjatywę i przedsiębiorczość. Realizujemy, a nawet przekraczamy stawiane nam cele i zadania. Z pasją szukamy nowych wyzwań. Nieustannie doskonalimy się i szukamy innowacyjnych rozwiązań.

Empatia

Empatia pozwala nam rozumieć ludzi, motywy ich działań i emocje. Zakładamy dobre intencje. Wspólnie szukamy rozwiązań.

Współpraca

Współpraca przy realizacji wspólnych celów gwarantuje ich realizację. Dzięki partnerskim relacjom angażujemy się we wspólne projekty. Mając na uwadze dobro nas wszystkich, dzielimy się wiedzą i inspirujemy nawzajem. Swoją postawą zachęcamy do nieskrępowanej wymiany myśli i doświadczeń.

Wolność myśli i przekonań

Dbamy o to, aby nasza Uczelnia była miejscem, gdzie panuje wolność myśli i przekonań. Stoimy na straży wolności prowadzenia badań naukowych przy przestrzeganiu etyki badawczej.

Profesjonalizm

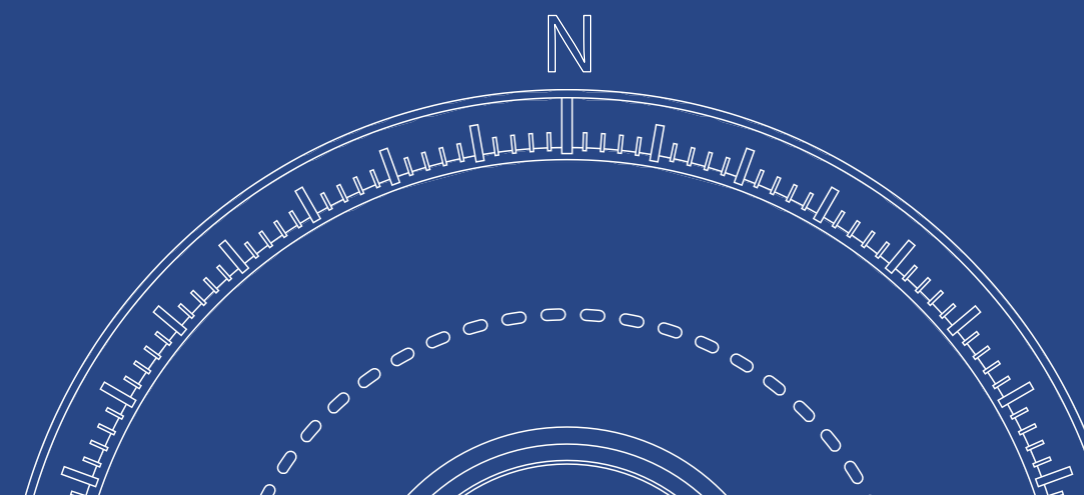
Jesteśmy profesjonalni, dzięki czemu rzetelnie i odpowiedzialnie realizujemy nasze zadania. Systematycznie podnosimy kwalifikacje, pogłębiając wiedzę i umiejętności. Odpowiedzialnie podejmujemy inicjatywy, zawsze mając na względzie dobro Uczelni.

Uczciwość

Do obowiązków podchodzimy rzetelnie, a w ich realizacji kierujemy się uczciwością i sprawiedliwością. Działamy etycznie. Dobro Uczelni stawiamy na pierwszym miejscu. Dotrzymujemy zobowiązań.

Łojalność

Tworzymy lojalną społeczność akademicką, która wzajemnie się wspiera i przestrzega kanonu wartości WUM. Konsekwentnie dążymy do realizacji obranych przez Uczelnię kierunków rozwoju i chronimy jej dorobek. Współpracujemy, eliminując nieprawidłowości. Troszczymy się o dobro i wizerunek Uczelni.



Mapa strategiczna Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego

Misja

Wizja

Jesteśmy wspólnotą akademicką działającą z poszanowaniem wolności myśli i wypowiedzi, równości praw i tradycji.

Naszą misją jest najlepsze kształcenie oparte o innowacyjną medycynę i prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie.

Chcemy, aby dzięki realizacji naszej Strategii w 2028 roku nasza Uczelnia:

- była wiodącym ośrodkiem akademickim o najwyższym poziomie kształcenia oraz badań naukowych,
- prowadziła wzorcową w Polsce opiekę zdrowotną dzięki silnej pozycji podmiotów leczniczych i naukowych,
- stała się efektywnie działającą organizacją, dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii i optymalizacji potencjału intelektualnego i ekonomicznego,
- była stabilnym i inspirującym miejscem pracy oferującym możliwości rozwoju zawodowego,
- stała się miejscem dla ludzi z pasją, ambicjami, dążących do ustawicznego samodoskonalenia,
- prowadziła nowoczesną dydaktykę, naukę i rozwój osobisty studentek i studentów,
- wspierała członków społeczności akademickiej na każdym etapie rozwoju zawodowego i naukowego,
- przestrzegała wartości i dochowywała tradycji WUM,
- kształtowała studentów i absolwentów o najwyższym poziomie wiedzy, umiejętnościach oraz wartościach etycznych.

Cele strategiczne

Kształcenie i sprawy studenckie

Zapewnienie jak najwyższej jakości kształcenia a także wzmocnienie pozycji studentów Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego oraz samej Uczelni w konkurencyjnym środowisku edukacyjnym i zawodowym poprzez rozwój nowoczesnych, praktycznych form edukacji oraz optymalizację procesów kształcenia, w tym wdrożenie egzaminów OSCE.

Nauka i transfer technologii

Uniwersytet badawczy - Warszawski Uniwersytet Medyczny jako dynamiczny ośrodek badań interdyscyplinarnych, współpracujący międzynarodowo, wspierający rozwój młodej kadry naukowej, otwarty na naukę, innowacyjny i skutecznie transferujący wiedzę do gospodarki. Zwiększenie potencjału naukowego i innowacyjnego Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego poprzez osiągnięcie wysokiej oceny w procesie ewaluacji, umożliwiającej udział w programie IDUB, intensyfikację pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na realizację interdyscyplinarnych i przełomowych projektów, wzmocnienie współpracy z otoczeniem gospodarczym oraz skuteczną komercjalizację wyników badań.

Umiejdzynarodowienie, promocja i rozwój

Wzmocnienie międzynarodowej pozycji i rozpoznawalności Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego poprzez intensyfikację współpracy międzynarodowej, efektywną promocję osiągnięć Uczelni oraz rozwój nowoczesnej i zintegrowanej infrastruktury informatycznej.

Działalność kliniczna

Zapewnienie stabilnego i skutecznego funkcjonowania bazy klinicznej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego poprzez wzmocnienie nadzoru nad podmiotami leczniczymi, poprawę gospodarowania środkami finansowymi, rozwój infrastruktury oraz zacieśnienie współpracy z kadrami zarządzającą i jednostkami zewnętrznymi.

Sprawy personalne i organizacyjne

A. Usprawnienie i optymalizacja procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz struktury organizacyjnej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego w celu zwiększenia efektywności działania Uczelni, zapewnienia zgodności z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi oraz stworzenia nowoczesnego i przyjaznego środowiska pracy.

B. Stworzenie nowoczesnego, efektywnego i zgodnego z przepisami prawa systemu zarządzania personelem i organizacją, który optymalizuje alokację zasobów, usprawnia procesy poprzez cyfryzację, zapewnia spójność dokumentów wewnętrznych oraz wspiera rozwój kompetencji kadr Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, przyczyniając się do realizacji strategicznych celów Uczelni

Kanclerski

Zapewnienie sprawnego i efektywnego zarządzania zasobami Uczelni, w tym nieruchomościowymi i infrastrukturalnymi, poprzez długofalowe planowanie strategiczne, optymalizację procesów i procedur oraz zarządzanie talentami, w celu wspierania działalności statutowej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.

Cele strategiczne i operacyjne

Ustanowienie obszarów i celów strategicznych stanowi niezwykle ważny etap prac nad Strategią Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego na lata 2025-2028. Wyznaczenie tych celów ma kluczowe znaczenie, ponieważ określają one kierunki działań podejmowanych w Uczelni w ciągu bieżącej kadencji, a w niektórych przypadkach istotnie wykraczają poza jej horyzont czasowy. Proces opracowania celów strategicznych stanowi kolejną, centralną część etapu planowania strategicznego, który zgodnie z przyjętą metodyką składa się z analizy, planowania i wdrożenia.

Za sformułowanie celów strategicznych odpowiadał Uniwersytecki Zespół ds. Strategii WUM na lata 2025-2028, powołany przez JM Rektora. Cele te zostały opracowane bazując na Misji i Wizji, które Uczelnia zamierza realizować. Głównym zadaniem celów strategicznych jest wskazywanie najlepszej drogi do ich osiągnięcia. Traktowane są one jako długoterminowe, ogólne kierunki rozwoju najważniejszych obszarów działalności naszej Uczelni. Ich funkcją jest między innymi wskazanie priorytetowych zadań i kierunków rozwoju, co ma umożliwić efektywną alokację zasobów oraz sprawne, oparte na jasnych zasadach budżetowanie.



Podczas prac koncepcyjnych nad sformułowaniem celów strategicznych i operacyjnych wykorzystano metodykę SWOT i SMART. Metodyka SWOT została wybrana ze względu na jej uniwersalne zastosowanie, umożliwiające jednoczesną analizę otoczenia makroekonomicznego, konkurencyjnego oraz potencjału strategicznego Uczelni. Zespoły zaangażowane w prace strategiczne poszukiwały rozwiązań korzy-stających z silnych stron Uczelni i szans pojawiających się w otoczeniu, przy jednoczesnym eliminowaniu słabości i unikaniu zagrożeń. Przyjęto zasadę, że mocne strony i słabe strony to czynniki wewnętrzne, natomiast szanse i zagrożenia – to czynniki zewnętrzne. Dodatkowo, podczas prac koncepcyjnych wykorzystano również metodykę analizy porównawczej, poddając analizie obszary: regulacji, konkurencji, wewnętrznej sytuacji Uczelni oraz makroekonomiczne.

Proces sformułowania celów strategicznych dla Uczelni oraz celów operacyjnych dla poszczególnych jej obszarów miał miejsce w Drugiej Fazie prac nad Strategią, nazwanej „Opracowaniem Strategii”. Na tym etapie, po potwierdzeniu aktualności i zasadności długoterminowych aspiracji Uczelni wyrażonych w misji, wizji i wartościach WUM oraz dokonaniu analizy SWOT, sformułowano cele strategiczne. W ramach tej fazy swoje autorskie wystąpienia i wkłady merytoryczne przygotowali wszyscy zaangażowani uczestnicy, w tym Rektorzy, Kanclerz, Przewodniczący Rady Uczelni, Dziekani, przedstawiciele Rad Dyscyplin i Pełnomocnik ds. Strategii. Odbyło się wiele dyskusji poświęconych ocenie proponowanych treści i opinii, co przyczyniło się do unifikacji dokumentu i ostatecznego sformułowania celów.

W toku prac wyróżniono sześć głównych obszarów strategicznych, które są ściśle związane z zakresem działań poszczególnych pionów Uczelni. Pięć z nich odpowiada obszarom podległym prorektorom, a szósty obszar podległy jest Kanclerzowi, co podkreśla jego istotność dla powodzenia zadań strategicznych.

Obszary strategiczne Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego:

Kształcenie i sprawy studenckie

Zapewnienie jak najwyższej jakości kształcenia a także wzmocnienie pozycji studentów Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego oraz samej Uczelni w konkurencyjnym środowisku edukacyjnym i zawodowym poprzez rozwój nowoczesnych, praktycznych form edukacji oraz optymalizację procesów kształcenia, w tym wdrożenie egzaminów OSCE.

Nauka i transfer technologii

Uniwersytet badawczy - Warszawski Uniwersytet Medyczny jako dynamiczny ośrodek badań interdyscyplinarnych, współpracujący międzynarodowo, wspierający rozwój młodej kadry naukowej, otwarty na naukę, innowacyjny i skutecznie transferujący wiedzę do gospodarki. Zwiększenie potencjału naukowego i innowacyjnego Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego poprzez osiągnięcie wysokiej oceny w procesie ewaluacji, umożliwiającej udział w programie IDUB, intensyfikację pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na realizację interdyscyplinarnych i przełomowych projektów, wzmocnienie współpracy z otoczeniem gospodarczym oraz skuteczną komercjalizację wyników badań.

Umiędzynarodowienie, promocja i rozwój

Wzmocnienie międzynarodowej pozycji i rozpoznawalności Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego poprzez intensyfikację współpracy międzynarodowej, efektywną promocję osiągnięć Uczelni oraz rozwój nowoczesnej i zintegrowanej infrastruktury informatycznej.

Działalność kliniczna

Zapewnienie stabilnego i skutecznego funkcjonowania bazy klinicznej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego poprzez wzmocnienie nadzoru nad podmiotami leczniczymi, poprawę gospodarowania środkami finansowymi, rozwój infrastruktury oraz zacieśnienie współpracy z kadrą zarządzającą i jednostkami zewnętrznymi.

Sprawy personalne i organizacyjne

A. Usprawnienie i optymalizacja procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz struktury organizacyjnej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego w celu zwiększenia efektywności działania Uczelni, zapewnienia zgodności z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi oraz stworzenia nowoczesnego i przyjaznego środowiska pracy.

B. Stworzenie nowoczesnego, efektywnego i zgodnego z przepisami prawa systemu zarządzania personelem i organizacją, który optymalizuje alokację zasobów, usprawnia procesy poprzez cyfryzację, zapewnia spójność dokumentów wewnętrznych oraz wspiera rozwój kompetencji kadr Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, przyczyniając się do realizacji strategicznych celów Uczelni.

Kanclerski

Zapewnienie sprawnego i efektywnego zarządzania zasobami Uczelni, w tym nieruchomościowymi i infrastrukturalnymi, poprzez długofalowe planowanie strategiczne, optymalizację procesów i procedur oraz zarządzanie talentami, w celu wspierania działalności statutowej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.

Cele strategiczne i operacyjne będą kaskadowane do ekspertów i adekwatnych jednostek organizacyjnych WUM, których zadaniem będzie opracowanie planów ich wdrożenia. Status realizacji celów będzie cyklicznie mierzony i monitorowany, a wnioski z tego procesu będą przedstawiane w formie raportu. Monitorowanie wykonania Strategii i raportowanie postępów, w tym realizacji celów, będzie realizowane w Fazie 3 (Operacjonalizacja Strategii) i Fazie 4 (Zarządzanie i monitoring). Zarządzanie i monitoring założeń Strategii będzie realizowany przy wykorzystaniu metodyki zarządzania projektami Agile, co pozwoli na bieżące nadzorowanie zgodności jej realizacji z założeniami i planem oraz wdrażanie adekwatnych działań korekcyjnych. Zapewni to władzom Uczelni bieżącą informację i skuteczną kontrolę nad procesem wdrożeniowym.

Sprawy personalne i organizacyjne



Szanowni Państwo,



Myśląc o przyszłości Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego chcemy widzieć go jako dynamiczną i innowacyjną instytucję, która nie tylko kształci przyszłych liderów medycyny, ale także stanowi wzór nowoczesnego zarządzania i organizacji. Obszar ds. Personalnych i Organizacyjnych stoi przed kluczowymi wyzwaniami, których przezwyciężenie pozwoli nam w pełni realizować tę ambitną wizję.

Jednym z fundamentalnych zadań na nadchodzące lata będzie budowa efektywnej struktury organizacyjnej, zdolnej do adaptacji w szybko zmieniającym się środowisku akademickim i medycznym. Aktualna analiza wskazuje na obszary, które wymagają głębokiej transformacji. Wyzwaniem jest stworzenie mechanizmów, które zapewnią pełną zgodność z wymogami regulacyjnymi, jednocześnie eliminując zbędne procedury i biurokrację, które ograniczają nasz potencjał.

Kluczową rolę w przyszłości naszego obszaru odegra strategiczne wykorzystanie technologii informatycznych. Inwestycja w zaawansowane systemy IT jest nie tylko potrzebą, ale wręcz koniecznością dla usprawnienia pracy Biura ds. Personalnych, zarządzania płacami i obiegiem dokumentów. Wizualizujemy w pełni cyfrowe środowisko pracy, z intuicyjnym panelem pracowniczym i scentralizowanymi bazami danych, co pozwoli na efektywniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi i skrócenie czasu realizacji kluczowych procesów.

W kontekście kadry akademickiej, przyszłość stawia przed nami wyzwanie sukcesji pokoleniowej. Wysoki odsetek profesorów w wieku emerytalnym wymaga od nas proaktywnego planowania i wdrożenia programów wspierających rozwój młodszych kadr naukowych oraz stworzenia jasnych kryteriów zatrudnienia na kluczowe stanowiska. Nie możemy zapominać o budowaniu kultury organizacyjnej opartej na transparentności, współpracy i ciągłym rozwoju. Naszym celem jest stworzenie środowiska, w którym każdy pracownik czuje się doceniony i ma możliwość rozwoju swoich kompetencji. Przed nami także aktualizacja kluczowych dokumentów strategicznych i regulaminów, w tym Statutu WUM i Regulaminu Organizacyjnego, aby zapewnić ich spójność i adekwatność do współczesnych wyzwań. Wdrożenie systemu Lex Baza Dokumentów stanowić będzie fundament dostępu do wiedzy i standardów postępowania dla wszystkich pracowników.

Wierzmy, że poprzez budowanie kultury organizacyjnej, która jest otwarta na zmiany, inwestycje w nowoczesne technologie i strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Obszar ds. Personalnych i Organizacyjnych stanie się silnym fundamentem dla dalszego rozwoju Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. Naszym nadrzędnym celem jest stworzenie organizacji, która nie tylko odpowiada na aktualne wyzwania, ale także aktywnie kształtuje przyszłość medycyny i edukacji.

Prof. dr hab. n. med. Dorota Olczak-Kowalczyk
Prorektorka ds. Personalnych i Organizacyjnych

SWOT

Mocne strony:

- Przeprowadzona analiza realizacji założeń strategicznych z poprzednich lat.
- Stabilny, otwarty na zmiany i kompetentny zespół pracowniczy w pionie.
- Rozpoczęty proces racjonalizacji zatrudnienia: analiza zatrudnienia pod kątem realizowanych zadań, kompetencji pracowników i struktury wiekowej.
- Znaczący wzrost wynagrodzeń w ostatnich latach.
- Zidentyfikowane przyczyny dotyczące problemów w obszarze personalnym, płacowym i organizacyjnym.
- Realizacja szkoleń dla pracowników.
- Rozpoczęty proces aktualizacji aktów normatywnych w Uczelni.

Słabe strony:

- Złożoność procesów administracyjnych i duża liczba procedowanych dokumentów.
- Bariery w dzieleniu się wiedzą, we współpracy i komunikacji.
- Niewystarczająca otwartość części pracowników na zmiany i innowacje oraz niechęć do podejmowania nowych zadań.
- Brak precyzyjnego określenia odpowiedzialności za wykonanie zadań.
- Trudna sytuacja finansowa Uczelni wymagająca ostrożnego zarządzania zatrudnieniem.
- Zmniejszenie pensum dydaktycznego przy jednoczesnym wzroście zatrudnienia w niektórych jednostkach.
- Brak planów obsady stanowisk kierowniczych w części jednostek.
- Nieaktualne zarządzenia i niedostosowanie regulaminów do Statutu.
- Brak centralnej bazy podpisywanych umów utrudniająca zarządzanie finansowe.
- Rozproszone systemy kadrowe wspomagające komunikację i obsługę kadrowo--płacową.

- Brak procesów i procedur usprawniających realizację zadań.
- Brak efektywnych narzędzi cyfrowych usprawniających pracę administracyjną.

Szanse:

- Stworzenie bazy procesów i procedur.
- Wdrożenie systemu informatycznego usprawniającego pracę pionu.
- Aktualizacja aktów normatywnych w Uczelni.
- Podnoszenie kompetencji pracowników Uczelni.
- Wprowadzenie zmian proceduralnych minimalizujących ryzyko konfliktów wymagających rozstrzygnięć sądowych.

Zagrożenia:

- Ograniczenia finansowe utrudniające możliwości rozwoju i wzrostu wynagrodzeń dla pracowników.
- Negatywne skutki nieoptymalnego zatrudnienia.
- Brak wdrożenia skutecznych zmian proceduralnych w sprawach sądowych prowadzący do dalszych strat finansowych i wizerunkowych.
- Straty finansowe związane z toczącymi się od wielu lat sprawami sądowymi.
- Opóźnienia we wdrożeniu systemów IT.
- Niezgodność aktów normatywnych z regulacjami.
- Opór pracowników przed zmianami w procesach i systemach pracy.
- Trudności w pozyskaniu środków finansowych na wdrożenie nowoczesnych rozwiązań IT.
- Toczące się pracownicze sprawy sądowe, których przegranie będzie skutkowało koniecznością wypłaty zadośćuczynień finansowych stanowiących uszczerbek dla finansów uczelni.
- Utrata pracowników w związku z konkurencją zewnętrzną.

Wnioski i rekomendacje strategiczne ze SWOT

1. Uczelnia posiada solidną bazę do przeprowadzenia głębszych reform strukturalno-organizacyjnych.
Dotychczasowe działania, takie jak analiza realizacji strategii, uproszczenie struktury organizacyjnej, racjonalizacja zatrudnienia i wzrost wynagrodzeń, tworzą mocny

punkt wyjścia do kontynuowania zmian. Istnieje gotowość organizacyjna i świadomość potrzeby usprawniania procesów zarządzania.

2. Utrzymująca się złożoność i niespójność procesów administracyjnych znacząco obniża efektywność funkcjonowania pionu kadrowego i finansowego.
Duża liczba dokumentów, procedowanych w formie papierowej, rozproszone systemy informatyczne oraz brak przejrzystych procesów skutkują opóźnieniami i błędami. Bez cyfryzacji procesów oraz deregulacji, organizacja będzie nadal narażona na koszty finansowe i reputacyjne.
3. Zidentyfikowane ryzyka kadrowe (m.in. brak planów sukcesji i nieoptymalne zatrudnienie w niektórych jednostkach) wymagają natychmiastowej reakcji strategicznej.
Starzejąca się kadra profesorska oraz brak wewnętrznych ścieżek awansu mogą prowadzić do luki kompetencyjnej i strukturalnej destabilizacji w perspektywie średnioterminowej.
4. Planowane i rozpoczęte wdrożenia systemów IT oraz nowego intranetu są szansą na cyfrową transformację procesów zarządczych.
Inwestycje w technologię (EZD, Lex Baza Dokumentów, panel pracowniczy) mają potencjał znacznego zwiększenia przejrzystości, szybkości oraz jakości działań administracyjnych i kadrowych, o ile zostaną właściwie zaplanowane, wdrożone i wsparte szkoleniami. Uczelnia stoi przed koniecznością budowy nowoczesnej kultury organizacyjnej i kompetencyjnej.
5. Sama technologia nie wystarczy – sukces transformacji zależy od zaangażowania pracowników, aktualizacji kompetencji oraz wzmocnienia komunikacji wewnętrznej, *onboarding'u* i ciągłego doskonalenia.

Cel strategiczny pionu

- A. Usprawnienie i optymalizacja procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz struktury organizacyjnej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego w celu zwiększenia efektywności działania Uczelni, zapewnienia zgodności z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi oraz stworzenia nowoczesnego i przyjaznego środowiska pracy.
- B. Stworzenie nowoczesnego, efektywnego i zgodnego z przepisami prawa systemu zarządzania personelem i organizacją, który optymalizuje alokację zasobów, usprawnia procesy poprzez cyfryzację, zapewnia spójność dokumentów wewnętrznych oraz wspiera

rozwój kompetencji kadr Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, przyczyniając się do realizacji strategicznych celów Uczelni

Cele operacyjne

Cel 1: Usprawnienie i cyfryzacja procesów administracyjnych w pionie ds. personalnych i organizacyjnych

Zamierzenie:

Zwiększenie efektywności pracy pionu poprzez wdrożenie i pełne wykorzystanie systemów informatycznych oraz weryfikację procesów i procedur

Opis:

Wdrożenie systemu informatycznego usprawniającego pracę Biura ds. Personalnych jest kluczowe ze względu na dużą liczbę procedowanych dokumentów. Planowane jest stworzenie bazy procesów i procedur, panelu pracowniczego, obsługa czasu pracy i centralizacja rozproszonych systemów kadrowych. Istotne jest również wdrożenie systemu Lex Baza Dokumentów, który ułatwi dostęp pracownikom do aktów normatywnych Uczelni.

Efekty:

- Poprawa dostępu pracowników do niezbędnych informacji.
- Zwiększenie efektywności pracy osób zatrudnionych w pionie.
- Centralizacja rozproszonych danych kadrowych.

Mierniki:

- Skrócenia średniego czasu obiegu dokumentów.
- Liczba pracowników aktywnie korzystających z panelu pracowniczego i Lex Bazy Dokumentów.
- Ocena satysfakcji pracowników z wdrożonych systemów IT.

Cel 2: Optymalizacja struktury zatrudnienia i zarządzania etatami

Zamierzenie:

Zapewnienie racjonalnej struktury zatrudnienia odpowiadającej potrzebom Uczelni i jej sytuacji finansowej.

Opis:

Konieczne jest ciągle monitorowanie struktury zatrudnienia pod kątem realizowanych zadań, pensum dydaktycznego i wymagań statutowych. Należy monitorować jednostki, w których doszło do zwiększenia zatrudnienia przy jednoczesnym spadku realizacji pensum. Dodatkowo wymagane jest ustalenie ścieżek rozwoju zawodowego pracowników.

Efekty:

- Dostosowanie liczby etatów do realizowanych zadań.
- Zwiększenie potencjału i efektywności wykorzystania zasobów ludzkich.
- Zapewnienie zgodności zatrudnienia w jednostkach zgodnie z wymogami statutowymi.

Mierniki:

Wskaźnik realizacji pensum dydaktycznego w poszczególnych jednostkach.

Liczba jednostek spełniających wymagania statutowe i pensowe.

Analiza efektywności nowo utworzonych etatów.

Cel 3: Usprawnienie procesów związanych z wynagrodzeniami**Zamierzenie:**

zapewnienie terminowych wypłat oraz prawidłowego dekretowania wynagrodzeń.

Opis:

Opóźnienia w wypłatach spowodowane są brakiem kompletnych dokumentów źródłowych oraz nieprawidłowościami w nich zawartymi. Konieczność wprowadzenia elektronicznego modułu płacowego oraz aktualizacja aktów normatywnych opisujących procedowanie list płac.

Efekty:

- Sprawna realizacja wypłat wynagrodzeń.
- Udoskonalenie ujęcia kosztowego wynagrodzeń.

Mierniki:

- Odsetek wypłat realizowanych w terminie.
- Liczba błędów w dekretowaniu wynagrodzeń.
- Średni czas procedowania list płac.

Cel 4: Aktualizacja i harmonizacja dokumentów wewnętrznych**Zamierzenie:**

Zapewnienie spójności i aktualności kluczowych regulaminów i zarządzeń Uczelni.

Opis:

Planowana jest weryfikacja i aktualizacja aktów normatywnych Uczelni.

Efekty:

- Zgodność dokumentów wewnętrznych z obowiązującymi przepisami.
- Usprawnienie procesów decyzyjnych i organizacyjnych.
- Poprawa klarowności i transparentności regulacji wewnętrznych.

Mierniki:

- Liczba zaktualizowanych aktów normatywnych.
- Ocena spójności dokumentów wewnętrznych po aktualizacji.

Cel 5: Minimalizacja ryzyk związanych z postępowaniami sądowymi dotyczącymi spraw personalnych**Zamierzenie:**

Wprowadzenie zmian proceduralnych mających na celu ograniczenie liczby niekorzystnie zakończonych spraw sądowych i minimalizację kosztów z tym związanych.

Opis:

Analiza postępowań sądowych wykazała braki proceduralne, takie jak brak oceny ryzyka przegrania procesu i podejmowanie decyzji wbrew opinii prawnej. Zaproponowano zmiany organizacyjne i proceduralne mające na celu przekazywanie do sądu tylko uzasadnionych spraw oraz bieżące monitorowanie ich przebiegu.

Efekty:

- Zmniejszenie liczby postępowań sądowych.
- Obniżenie łącznej sumy sporów w toczących się postępowaniach.
- Poprawa nadzoru nad sprawami sądowymi.

Mierniki:

- Liczba nowych postępowań sądowych dotyczących spraw personalnych.
- Wyniki zakończonych postępowań sądowych.
- Łączna suma sporów w toczących się postępowaniach.

Cel 6: Rozwój kompetencji kadr**Zamierzenie:**

Podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracowników Uczelni.

Opis:

Realizacja planu szkoleń dla pracowników między innymi z zakresu: rozwoju kompetencji dydaktycznych i badawczych, sztucznej inteligencji, przeciwdziałania mobbingowi z wykorzystaniem zewnętrznych źródeł finansowania.

Efekty:

- Podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności pracowników w kluczowych obszarach.
- Zwiększenie świadomości w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji.

Mierniki:

- Liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach.
- Ocena efektywności przeprowadzonych szkoleń.

Działalność kliniczna



Obszar kliniczny stanowi jeden z podstawowych filarów działalności Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. To tutaj edukacja akademicka łączy się z praktyką lekarską, wyniki badań naukowych są przekładane na rozwiązania kliniczne, a społeczna misja uczelni znajduje najpełniejszy wyraz. Funkcjonowanie podmiotów leczniczych, w szczególności szpitali klinicznych wymaga mocnych podstaw organizacyjnych, finansowych i kadrowych – obszarów, które w najbliższych latach wymagają zdecydowanego wzmocnienia.

Obejmując funkcję Prorektora ds. Klinicznych i Inwestycji, stanęłam przed poważnymi wyzwaniami. Najpilniejsze z nich dotyczy sytuacji ekonomicznej naszego największego szpitala klinicznego – Uniwersyteckiego Centrum Klinicznego WUM – którego zadłużenie, sięgające setek milionów złotych, zagraża nie tylko jego dalszemu funkcjonowaniu, lecz także stabilności finansowej całej uczelni. Ponadto, niezbędne jest odbudowanie skutecznego nadzoru nad spółkami kapitałowymi, usprawnienie współpracy z kadra zarządzającą oraz wzmocnienie kadrowe Biura ds. Szpitali i Bazy Klinicznej.

Niniejsza strategia wskazuje główne kierunki działań naprawczych oraz wyznacza ambitną wizję przyszłości. Naszym celem jest usprawnienie zarządzania, zwiększenie przejrzystości finansowej i rozwój bazy klinicznej służącej pacjentom, kształceniu i nauce. Dążymy do odzyskania pełnej kontroli nad strategicznymi aktywami uczelni oraz do odbudowy zaufania społecznego do jednostek realizujących usługi z logo WUM.

Wierzę, że dzięki wspólnemu zaangażowaniu społeczności akademickiej i odważnym decyzjom zrealizujemy te cele, umacniając pozycję Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego jako wiodącego ośrodka klinicznego w Polsce.

**Prof. dr hab. n. med. Agnieszka Cudnoch-
Jędrzejewska Prorektorka ds. Klinicznych i
Inwestycji**

Analiza SWOT

Mocne strony

- Renoma uczelni jako ośrodka akademickiego i klinicznego.
- Doświadczona kadra akademicka.
- Rozbudowana i zróżnicowana baza kliniczna: UCK WUM i inne szpitale kliniczne, szpitale współpracujące, spółki prowadzące działalność leczniczą i dydaktyczną.
- Połączenie funkcji leczniczej, edukacyjnej i naukowej.

Słabe strony

- Wysokie zadłużenie UCK WUM.
- Brak kompleksowego, długoterminowego planu naprawczego UCK WUM.
- Niewykorzystany potencjał Centrum Symulacji Medycznych i Innowacji.
- Zwiększające się opłaty za korzystanie z bazy klinicznej, w szczególności bazy zewnętrznej.

Szanse

- Wybór i powołanie kompetentnego dyrektora UCK WUM.
- Opracowanie i wdrożenie długofalowego planu naprawczego UCK WUM.
- Restrukturyzacja zadłużenia UCK WUM.
- Pozyskanie środków z Krajowego Planu Odbudowy.
- Profesjonalizacja działalności organów nadzorczych.
- Wzmocnienie współpracy z jednostkami klinicznymi.

Zagrożenia

- Pogłębianie się zadłużenia UCK WUM.
- Brak możliwości restrukturyzacji zadłużenia na akceptowalnych dla UCK WUM warunkach.
- Konieczność przejęcia kredytów UCK WUM przez WUM (poręczenie na niekorzystnych warunkach przez WUM).
- Utrudnione korzystanie z klinicznej bazy zewnętrznej wynikające ze wzrostu konkurencji na rynku dydaktycznym i oczekiwań finansowych organów zarządczych podmiotów leczniczych.
- Niezadowolenie studentów z jakości bazy klinicznej.

Wnioski z analizy SWOT

Z przeprowadzonej analizy SWOT obszaru klinicznego Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego wynika, że uczelnia dysponuje znaczącym potencjałem opartym na silnej renomie i doświadczonej kadrze. Rozbudowana i zróżnicowana baza kliniczna stwarza dogodne warunki do realizacji misji edukacyjnej i naukowej.

Identyfikowane słabe strony jednak stanowią poważne wyzwanie. Wysokie zadłużenie Uniwersyteckiego Centrum Klinicznego WUM oraz brak kompleksowego planu naprawczego wymagają pilnych działań. Istniejące problemy kadrowe i organizacyjne mogą negatywnie wpływać na jakość kształcenia i efektywność funkcjonowania Uczelni.

Analiza SWOT wskazuje jednak na szereg szans, które mogą zostać wykorzystane do poprawy sytuacji. Opracowanie i wdrożenie długofalowego planu naprawczego dla UCK WUM, pozyskanie dodatkowych środków finansowych oraz mogą przyczynić się do stabilizacji finansowej i rozwoju bazy klinicznej.

Należy pamiętać o potencjalnych zagrożeniach, takich jak pogłębianie się zadłużenia UCK WUM, trudności w pozyskaniu kadr zarządzających oraz utrzymanie nieefektywnej współpracy z bazą kliniczną zewnętrzną. Wzrost konkurencji na rynku dydaktycznym oraz niezadowolenie studentów z jakości bazy klinicznej stanowią dodatkowe wyzwania wymagające uwzględnienia w planowanych działaniach.

Skuteczne wykorzystanie szans i minimalizowanie zagrożeń wymagają podjęcia zdecydowanych kroków w kierunku stabilizacji finansowej UCK WUM, poprawy zarządzania oraz wzmocnienia bazy klinicznej.

Cel strategiczny pionu

Zapewnienie stabilnego i skutecznego funkcjonowania bazy klinicznej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego poprzez wzmocnienie nadzoru nad podmiotami leczniczymi, poprawę gospodarowania środkami finansowymi, rozwój infrastruktury oraz zacieśnienie współpracy z kadrą zarządzającą także jednostek klinicznych zewnętrznych.

Cele operacyjne

Cel 1: Stabilizacja sytuacji finansowej UCK WUM

Zamierzenie:

Opracowanie i wdrożenie długoterminowego planu naprawczego dla Uniwersyteckiego Centrum Klinicznego WUM oraz skuteczny nadzór sprawowany przez organ założycielski

Opis:

Celem jest stabilizacja sytuacji finansowej poprzez restrukturyzację zadłużenia, poprawę efektywności zarządzania oraz zapewnienie trwałego bezpieczeństwa ekonomicznego funkcjonowania UCK WUM. Działania obejmą opracowanie szczegółowej analizy sytuacji finansowej, przygotowanie realnego planu naprawczego i jego skuteczną implementację.

Efekty:

Przeprowadzenie audytu finansowego.

Opracowanie i wdrożenie długoterminowego planu naprawczego.

Mierniki:

- Realizacja zaleceń audytowych.
- Spadek poziomu zadłużenia UCK WUM.

Cel 2: Poprawa zarządzania i nadzoru w UCK WUM**Zamierzenie:**

Zapewnienie profesjonalnego i skutecznego zarządzania UCK WUM oraz budowa kompetentnej kadry zarządzającej.

Opis:

Przeprowadzenie konkursu i wybór nowego dyrektora UCK WUM posiadającego wysokie kwalifikacje zawodowe i menedżerskie oraz stworzenie zespołu zarządzającego odpowiedzialnego za realizację strategii naprawczej. Celem jest także wzmocnienie nadzoru nad działalnością UCK WUM.

Efekty:

Wyłonienie dyrektora UCK WUM w drodze konkursu zgodnie z ustawą o działalności leczniczej. Wzmocnienie kadrowe Biura ds. Szpitali i Bazy Klinicznej.

Mierniki:

- Terminowe zakończenie procedury konkursowej i powołanie dyrektora UCK do III kwartału 2025 r.
- Pozytywne wyniki audytów zarządczych w pierwszym roku działalności nowego zespołu.

Cel 3: Wzmocnienie efektywności działania spółek kapitałowych WUM**Zamierzenie:**

Optymalizacja funkcjonowania spółek uczelni poprzez przeprowadzenie audytów oraz wdrożenie działań usprawniających.

Opis:

Celem jest zwiększenie efektywności operacyjnej i finansowej spółek. Planowane działania obejmują kompleksowe audyty, identyfikację obszarów wymagających poprawy i wprowadzenie rozwiązań usprawniających.

Efekty:

Audyt operacyjno-finansowy spółek

Ewaluacja zasadności dalszego ich funkcjonowania

Mierniki:

- Poprawa rentowności,
- Realizacja zaleceń audytowych.

Cel 4: Usprawnienie funkcjonowania bazy klinicznej**Zamierzenie:**

Zacieśnienie współpracy z kierownikami jednostek klinicznych oraz aktywne włączenie ich w proces usprawniania funkcjonowania bazy klinicznej, przy jednoczesnym zapewnieniu stabilnej i adekwatnej bazy klinicznej dla wszystkich kierunków studiów, w tym poprzez współpracę z jednostkami zewnętrznymi.

Opis:

Działania będą obejmować renowację umów dydaktycznych, poprawę warunków finansowych współpracy oraz zapewnienie pełnej dostępności bazy klinicznej. Wzmacniana będzie także współpraca z dyrektorami szpitali i prezesami spółek.

Efekty:

Pełne zabezpieczenie zajęć klinicznych dla wszystkich studentów WUM.
Zwiększenie satysfakcji studentów z jakości bazy klinicznej.

Mierniki:

- Terminowe podpisanie umów dydaktycznych.
- Brak zgłoszeń o niedostatecznej bazie klinicznej ze strony wydziałów.

Umiejdzynarodowienie, promocja i rozwój



Szanowni Państwo, Koleżanki i Koledzy,

Przejmując stery obszaru ds. Umiejdzynarodowienia, Promocji i Rozwoju, zdaję sobie sprawę z dynamicznie zmieniającego się otoczenia, w jakim funkcjonujemy. Minione miesiące były dla nas czasem intensywnej analizy obecnego stanu rzeczy oraz podejmowania pierwszych kroków w kierunku usprawnienia obszarów o kluczowym dla Uczelni znaczeniu.

W dziedzinie umiejdzynarodowienia, WUM posiada znaczący potencjał, opierający się na dobrze funkcjonującym programie ERASMUS oraz aktywnej Międzynarodowej Szkole Doktorskiej. Niemniej jednak dostrzegam potrzebę głębszej instytucjonalizacji naszych działań międzynarodowych, wykraczającej poza indywidualne inicjatywy poszczególnych jednostek. Naszym celem jest nie tylko zwiększenie mobilności studentów i pracowników, ale również zacieśnienie współpracy badawczej na poziomie instytucjonalnym, czego dowodem są podjęte starania o członkostwo w europejskich stowarzyszeniach uniwersytetów, takich jak EUniWell, oraz nawiązanie bliższej współpracy z renomowanymi ośrodkami, jak Uniwersytet Medyczny w Hanowerze czy Mayo Clinic. Wierzę, że aktywne uczestnictwo w międzynarodowych konsorcjach i programach przyczyni się do wzrostu naszej rozpoznawalności i pozycji w światowych rankingach. W obszarze promocji i komunikacji, stajemy przed wyzwaniem budowania i umacniania pozytywnego wizerunku WUM, szczególnie po niedawnych kryzysach. Kluczowe jest dla nas jasne rozgraniczenie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, modernizacja naszych kanałów informacyjnych, w tym strony internetowej i planowanego intranetu, oraz opracowanie spójnej strategii promocji zarówno Uczelni jako całości, jak i naszych programów studiów, zwłaszcza tych prowadzonych w języku angielskim. Zamierzamy również aktywnie promować osiągnięcia naszych ekspertów i projektów naukowych w mediach.

Infrastruktura informatyczna stanowi fundament sprawnego funkcjonowania Uczelni we wszystkich jej obszarach. Aktualny kryzys związany z systemem EZD uwidocznilił pilną potrzebę modernizacji i integracji naszych systemów IT. Naszym priorytetem jest zapewnienie niezawodnych narzędzi informatycznych wspierających zarówno

administrację, jak i działalność naukowo-dydaktyczną. Planujemy ostrożne wdrażanie kolejnych modułów systemu EZD po dogłębnej analizie i konsultacjach z ekspertami, a także rozważamy długoterminową strategię rozwoju IT, która będzie odpowiadać na realne potrzeby naszej społeczności akademickiej. Cieszy fakt, że w najbliższym czasie dołączymy do międzynarodowej sieci eduroam oraz wdroży-my funkcjonalny intranet.

Wierzę, że poprzez skoncentrowane i skoordynowane działania w tych trzech kluczowych obszarach – umiędzynarodowienia, promocji i IT – Warszawski Uniwersytet Medyczny nie tylko umocni swoją pozycję na arenie krajowej, ale również zyska większe znaczenie i rozpoznawalność w środowisku międzynarodowym. Naszym wspólnym celem jest budowanie nowoczesnej, otwartej i innowacyjnej Uczelni, która odpowiada na wyzwania współczesnego świata.

Prof. dr hab. n. med. i n. o zdr. Michał Grąt

Prorektor ds. Umiędzynarodowienia, Promocji i Rozwoju

Analiza SWOT – Umiędzynarodowienie, Promocja i IT WUM

Mocne strony:

- Funkcjonujący program ERASMUS dla mobilności kadry, cieszący się dużym zainteresowaniem.
- Międzynarodowa Szkoła Doktorska z zajęciami prowadzonymi w całości w języku angielskim.
- Zrealizowany wcześniej program STER, który zapewnił dodatkowe finansowanie działań umiędzynarodawiających (stypendia dla cudzoziemców, zagraniczne staże doktorantów, zapraszanie wykładowców).
- Wysokiej jakości materiały promocyjne.
- Znacząca aktywność promocyjna w mediach społecznościowych.
- Częsta obecność kadry WUM w mediach branżowych i ogólnokrajowych oraz sprawna komunikacja sukcesów.
- Przejrzysta i estetyczna strona internetowa.
- Wprowadzenie zintegrowanego środowiska Microsoft Office (praca w chmurze).
- Dostępność dobrych narzędzi IT do prowadzenia badań naukowych i przygotowania publikacji dla pracowników i studentów.
- Członkostwo w European University Association (EUA).

- Przyjęcie do konsorcjum EUniWell – europejskiego stowarzyszenia uczelni finansowanego ze środków UE.
- Liczne umowy bilateralne z uczelniami zagranicznymi.

Słabe strony:

- Niezdygitalizowany w pełni program ERASMUS dla studentów – problemy z obiegiem dokumentów.
- Potrzeba lepszej współpracy z dziekanatami w organizacji zajęć dla studentów ERASMUS.
- Mała liczba doktoratów realizowanych we współpracy międzynarodowej na poziomie instytucjonalnym (dotąd tylko 2).
- Niewystarczająca liczba indywidualnych promotorów z zagranicy z perspektywy umiędzynarodowienia szkoły doktorskiej.
- Niski poziom umiędzynarodowienia kadry – negatywny wpływ na rankingi międzynarodowe.
- Brak klasyfikacji w głównych ogólnych rankingach międzynarodowych (np. Shanghai, QS Top Universities, Times Higher Education).
- Brak profesjonalnego Welcome Center (choć pozyskano środki na jego utworzenie).
- Brak realnej współpracy międzynarodowej na poziomie instytucjonalnym – działania mają charakter oddolny.
- Brak strategii i koordynacji działań w celu pozyskiwania środków na rozwój współpracy międzynarodowej.
- Spadek prestiżu programu patronackiego WUM wobec szkół średnich (liczba szkół zwiększona, obecnie tylko jedna współpracuje).
- Brak jasnych kryteriów przyznawania patronatów Rektora.
- Brak aktualnych publikacji książkowych prezentujących WUM, użytecznych przy wizytach i przyjmowaniu gości zagranicznych.
- Brak skoordynowanej strategii promowania programów anglojęzycznych.
- Niefunkcjonalne i niesynchronizowane systemy informatyczne, uniemożliwiające ocenę sytuacji finansowej w czasie rzeczywistym – poważne zagrożenie.
- Dotychczasowy brak przystąpienia do międzynarodowej sieci eduroam (choć jest to planowane).
- Kryzys związany z systemem EZD – przestarzałość w momencie wyboru, długi i problematyczny proces wdrożenia, paraliż pracy z powodu licznych błędów.
- Niewystarczające przeszkolenie kadry w obsłudze systemów IT.
- Zbyt mała uwaga poświęcana zapisom w umowach z firmami IT.

Szanse:

- Trwająca digitalizacja programu ERASMUS, co powinno usprawnić obieg dokumentów.
- Działania na rzecz pozyskiwania promotorów i kopromotorów z zagranicy.
- Pozyskanie środków i plan utworzenia profesjonalnego Welcome Center.
- Kolejne środki z programu STER – na rozwój współpracy międzynarodowej i pro-motorów zagranicznych.
- Nawiązywanie współpracy z Mayo Clinic (kształcenie doktorantów, współpraca kliniczna) oraz Uniwersytetem Medycznym w Hanowerze – możliwe finansowanie w 2026 r.
- Niedawne przystąpienie do konsorcjum EUniWell – nowe możliwości finansowania, poprawa pozycji rankingowej i prestiżu międzynarodowego.
- Plan powołania Zespołu ds. Polityki Uczelni w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych na umiędzynarodowienie – opracowywanie strategii pod konkretne konkursy.
- Planowane rozdzielanie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz uruchomienie intranetu.
- Powrót do publikacji newslettera WUM.
- Opracowanie nowej monografii WUM, prezentującej dorobek i historię uczelni.
- Dalszy rozwój komunikacji w mediach społecznościowych – promocja ekspertów i projektów badawczych WUM.
- Planowane przystąpienie do sieci eduroam.
- Planowane wprowadzenie funkcjonalnego intranetu.
- Plany poprawy współpracy między działem IT a administracją i jednostkami merytorycznymi.
- Zakup nowoczesnych narzędzi dydaktycznych w ramach KPO.
- Stopniowe przywracanie funkcjonalności EZD i ostrożne wdrażanie nowych modułów po ekspertyzie.

Zagrożenia:

- Niezdygitalizowany program ERASMUS może dalej generować obciążenia administracyjne.
- Niski poziom umiędzynarodowienia kadry – może się utrzymać z uwagi na specyfikę uczelni i warunki zatrudnienia w Polsce, co negatywnie wpływa na rankingi.
- Brak obecności w najważniejszych rankingach międzynarodowych – ograniczenie prestiżu i atrakcyjności uczelni.
- Brak jasnej, instytucjonalnej strategii współpracy międzynarodowej – ograniczenie skuteczności działań i pozyskiwania środków.

- Trwający kryzys z systemem EZD – zagrożenie dla funkcjonowania uczelni, w tym kluczowych obszarów jak planowanie finansowe i zamówienia.
- Ryzyko opóźnień lub niepowodzenia w przywróceniu sprawności systemu EZD lub wdrażaniu nowych modułów.
- Ryzyko niewłaściwego wyboru i wdrożenia nowych systemów IT – bez określenia wymagań, weryfikacji i oceny eksperckiej – powtórzenie dotychczasowych błędów.
- Niewystarczające przeszkolenie kadry – może ograniczyć efektywność nawet najlepszych narzędzi informatycznych.
- Nieprawidłowe zapisy w umowach z firmami IT mogą skutkować kolejnymi problemami funkcjonalnymi i wsparciowymi.

Wnioski i podsumowanie strategiczne

SWOT

Warszawski Uniwersytet Medyczny dysponuje szeregiem mocnych stron w obszarach umiędzynarodowienia, promocji i IT, które stanowią solidną bazę do dalszego rozwoju. Funkcjonujący program ERASMUS, rozwinięta komunikacja w mediach społecznościowych, przejrzysta strona internetowa oraz obecność uczelni w międzynarodowych stowarzyszeniach akademickich tworzą korzystne warunki dla budowania silniejszej pozycji uczelni na arenie międzynarodowej.

Jednocześnie analiza wskazuje na szereg istotnych barier rozwojowych. Najważniejsze z nich to niski poziom umiędzynarodowienia kadry, brak pełnej cyfryzacji procesów (w tym ERASMUS i EZD), niewystarczająca koordynacja działań strategicznych oraz brak instytucjonalnego podejścia do promocji i współpracy międzynarodowej. Brak obecności w głównych światowych rankingach uniwersyteckich znacząco ogranicza postrzeganą atrakcyjność uczelni.

Szanse wynikają m.in. z uzyskanego finansowania (np. STER), planowanej profesjonalizacji działań (Welcome Center, strategia komunikacji, zespół ds. umiędzynarodowienia), współpracy z prestiżowymi partnerami międzynarodowymi (Mayo Clinic, Uniwersytet w Hanowerze) oraz planowanej modernizacji systemów informatycznych.

Zagrożeniem pozostają m.in. niepowodzenia w naprawie i rozwoju EZD, ryzyko wdrożenia nieefektywnych rozwiązań IT bez odpowiedniego nadzoru oraz utrzymujące się luki kompetencyjne w zakresie obsługi systemów.

Cel strategiczny pionu

Wzmocnienie międzynarodowej pozycji i rozpoznawalności Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego poprzez intensyfikację współpracy międzynarodowej, efektywną promocję osiągnięć Uczelni oraz rozwój nowoczesnej i zintegrowanej infrastruktury informatycznej.

Cele operacyjne Obszar ds. Umieędzynarodowienia

Cel 1: Zwiększenie współpracy międzynarodowej Uczelni w wymia-rze instytucjonalnym z renomowanymi zagranicznymi jednostkami edukacyjnymi i naukowymi.

Zamierzenie:

Zwiększyć stopień instytucjonalizacji współpracy międzynarodowej WUM poprzez aktywne nawiązywanie i rozwijanie relacji partnerskich z kluczowymi, renomowanymi zagranicznymi ośrodkami akademickimi i badawczymi oraz aktywne uczestnictwo w międzynarodowych sieciach i programach.

Opis:

Planowane jest nawiązanie współpracy bilateralnej z uczelniami (tj. Nagoya University, Hiroshima University, Chang Gung University) oraz intensyfikację relacji z Mayo Clinic i MHH w Hanowerze. Kluczowy jest udział Uczelni w europejskich stowarzyszeniach uniwersytetów (np. EUniWell), co ma na celu usunięcie barier w nauce, poprawę dostępu do edukacji, rozwój umieędzynarodowienia oraz intensyfikację współpracy. Działania obejmą wsparcie wspólnych badań, networking oraz opracowywanie nowoczesnych materiałów dydaktycznych i programów edukacyjnych. Powołany zostanie zespół ds. pozyskiwania środków zewnętrznych na umieędzynarodowienie.

Efekty:

Zwiększenie liczby umów o współpracy międzynarodowej, aktywnego uczestnictwa w międzynarodowych konsorcjach i sieciach, umocnienia roli Uczelni w sojuszu Uniwersytetów Europejskich oraz nawiązania stałych relacji partnerskich z renomowanymi ośrodkami (np. Mayo Clinic, MHH w Hanowerze).

Realizacja wspólnych badań i projektów międzynarodowych przyczyni się do wzrostu dorobku naukowego, a rozwój nowoczesnych materiałów dydaktycznych i metod kształcenia – do wsparcia procesu dydaktycznego. Działania te mają poprawić pozycję WUM w międzynarodowych rankingach.

Mierniki:

- Liczba podpisanych umów o współpracy międzynarodowej na poziomie instytucjonalnym rocznie.
- Liczba wniosków projektowych złożonych i dofinansowanych w ramach międzynarodowych programów i konsorcjów.
- Pozycja WUM w wybranych międzynarodowych rankingach (np. QS, Times Higher Education).
- Liczba projektów badawczych realizowanych we współpracy międzynarodowej.
- Liczba międzynarodowych konferencji zorganizowanych przez WUM.

Cel 2: Utrzymanie wsparcia dla Uczelni Medycznych z Ukrainy (Boho-molets-Kijów, Lwów, Ivano-Frankivsk, Tarnopol, Połtawa, Charków).

Zamierzenie:

Kontynuować i rozwijać wsparcie dla partnerskich uczelni medycznych z Ukrainy, szczególnie w zakresie mobilności studentów, doktorantów i kadry, oraz rozszerzać współpracę naukową.

Opis:

Od początku pełnoskalowej wojny w Ukrainie WUM wspiera ukraińskie uczelnie medyczne w ramach programu ERASMUS+. Studenci, doktoranci, lekarze i stomatolodzy odbywają praktyki i studia w Klinikach i Zakładach WUM. Dotychczas 68 ukraińskich studentów i doktorantów odbyło studia, praktyki lub realizuje prace magisterskie na różnych Wydziałach WUM, na co pozyskano środki unijne w wysokości 196 380,- EUR. Ponadto, 80 nauczycieli akademickich odbyło staże i praktyki w Klinikach i Zakładach WUM, z pozyskanych środków unijnych w wysokości 73 500,- EUR. Planuje się rozszerzenie współpracy naukowej, prowadzone są rozmowy w tej kwestii m.in. pomiędzy WNOZ a Instytutem Naukowym Uniwersytetu Boho-molets w Kijowie.

Efekty:

- Utrzymanie i rozwój wsparcia dla uczelni partnerskich z Ukrainy.
- Skuteczna realizacja mobilności dla studentów, doktorantów i kadry z Ukrainy.
- Pozyskanie finansowania na rzecz wsparcia uczelni ukraińskich w ramach programu ERASMUS+.
- Rozszerzenie współpracy naukowej z partnerami z Ukrainy.

Mierniki:

- Liczba zrealizowanych mobilności studentów, doktorantów i kadry akademickiej z Ukrainy w ramach programów wsparcia (np. ERASMUS+) rocznie.
- Wartość pozyskanych środków zewnętrznych na wsparcie uczelni ukraińskich.
- Liczba nawiązanych lub rozwiniętych inicjatyw współpracy naukowej z uczelniami ukraińskimi.

Cel 3: Wsparcie mobilności międzynarodowej studentów, doktorantów i kadry akademickiej.

Zamierzenie:

Zwiększyć skalę i efektywność mobilności międzynarodowej studentów, doktorantów i kadry akademickiej WUM, zarówno przyjazdowej, jak i wyjazdowej, poprzez rozwój programów mobilnościowych i infrastruktury wspierającej.

Opis:

WUM uczestniczy i realizuje program ERASMUS, a także angażuje się w partnerstwa strategiczne i partnerstwa z krajami niestowarzyszonymi, oraz podejmowane są starania o środki z programów NAWA i PROM. Promowane są doktoraty cotutelle a także pozyskiwani promotorzy/kopromotorzy z zagranicy. Działania mobilnościowe obejmują wizyty studyjne, staże, szkoły letnie/zimowe, seminaria, warsztaty, szkolenia i konferencje. Planowane jest utworzenie Welcome Center.

Efekty:

- Zwiększenie liczby i zasięgu mobilności studentów, doktorantów i kadry akademickiej,
- skuteczne pozyskiwanie finansowania na mobilność,
- wzrost liczby doktoratów cotutelle,
- zwiększenie liczby promotorów/kopromotorów z zagranicy,
- usprawnienie procesów administracyjnych ERASMUS (digitalizacja),
- wdrożenie udogodnień dla uczestników mobilności przyjazdowej (np. Welcome Center).

Mierniki:

- Liczba zrealizowanych mobilności studentów, doktorantów i kadry akademickiej (przyjazdy/wyjazdy) rocznie.
- Wartość pozyskanych środków zewnętrznych na działania mobilnościowe (np. z programów ERASMUS+, NAWA, PROM).
- Liczba doktoratów w formule cotutelle w toku i ukończonych rocznie.
- Liczba zagranicznych promotorów i kopromotorów zaangażowanych w Międzynarodową Szkołę Doktorską.
- Liczba aktywnych użytkowników Welcome Center (po uruchomieniu).

Obszar ds. Rozwoju

Cel 1: Wdrożenie i rozwój systemu EZD (Elektronicznego Zarządzania Dokumentami)

Zamierzenie:

Usprawnienie oraz optymalizacja funkcjonowania systemu EZD w kontekście obiegu

dokumentów w obszarach kontrolingu, planowania i obiegu faktur, a także rozwiązanie istniejących problemów związanych z jego wdrożeniem. Obecny kryzys związany z systemem EZD uwidocznili pilną potrzebę modernizacji i integracji systemów IT. Oczekuje się stopniowego przywracania pełnej funkcjonalności systemu EZD. Planowane jest ostrożne i etapowe wdrażanie kolejnych modułów systemu EZD po pozytywnej ocenie ekspertów zewnętrznych.

Opis:

Zbadanie problemów związanych z wdrożeniem obecnego systemu EZD. Opracowanie planu wsparcia oraz szkolenia dla użytkowników. Ocenienie potrzeby migracji na inny system w przypadku, gdy problemy nie zostaną rozwiązane. System EZD ma na celu umożliwienie efektywnej i bezpiecznej manipulacji dokumentami elektronicznymi, ułatwienie obiegu dokumentów, co prowadzi do skrócenia czasu realizacji zadań i minimalizacji ryzyka błędów, a także wsparcie w obszarze planowania i kontrolingu poprzez zapewnienie szybkiego dostępu do niezbędnych danych. Celem jest udoskonalenie procesów w obszarze kontrolingu, planowania oraz obiegu faktur. Plan obejmuje ostrożne i etapowe wdrażanie kolejnych modułów systemu EZD po dogłębnej analizie i konsultacjach z ekspertami, a także ocenę funkcjonalności systemu po wdrożeniu wszystkich modułów i podjęcie decyzji o jego przyszłości. Planowana jest poprawa strategii szkoleń personelu w zakresie obsługi systemów IT.

Efekty:

- Zwiększenie efektywności procesów poprzez usprawnienie obiegu dokumentów.
- Wyeliminowanie problemów zgłoszonych przez użytkowników dzięki skutecznemu wsparciu i szkoleniom, co zwiększy satysfakcję z korzystania z systemu.
- Poprawa kontroli procesów, w tym łatwiejsze monitorowanie obiegu faktur i planowania.
- Możliwość migracji na inny system, jeśli obecne rozwiązanie nie spełni oczekiwań.
- Stopniowe przywracanie pełnej funkcjonalności systemu EZD jest jednym z efektów.

Mierniki:

- Liczba zgłoszeń problemów – redukcja zgłoszeń o 50% w stosunku do roku poprzedniego.
- Czas reakcji na zgłoszenia – średni czas reakcji poniżej 24 godzin.
- Efektywność obiegu dokumentów – skrócenie czasu obiegu dokumentów o 30%.

Cel 2: Modernizacja 50 przestarzałych sal dydaktycznych w nowoczesne systemy audiowizualne

Zamierzenie:

Modernizacja 50 przestarzałych sal dydaktycznych na WUM w nowoczesne systemy audiowizualne, co zwiększy efektywność nauczania oraz dostępność nowoczesnych technologii dla studentów i wykładowców.

Opis:

Modernizacja sal dydaktycznych wpłynie na poprawę jakości kształcenia poprzez wprowadzenie nowoczesnych systemów audiowizualnych (np. kamery, monitory interaktywne, systemy nagłośnieniowe, tablice interaktywne). Ma na celu zwiększenie dostępności materiałów edukacyjnych online oraz umożliwienie zdalnego nauczania i szkoleń. Projekt będzie finansowany ze środków własnych uczelni oraz poprzez fundusze zewnętrzne, takie jak fundusze unijne czy krajowe programy wsparcia.

Efekty:

- Poprawa jakości nauczania dzięki nowoczesnym technologiom, umożliwiającym bardziej interaktywne i angażujące metody.
- Zwiększenie dostępności poprzez możliwość prowadzenia zajęć zdalnych oraz korzystania z materiałów w formacie multimedialnym.
- Wzrost zadowolenia użytkowników – studentów i wykładowców.
- Uczelnia stanie się bardziej atrakcyjna w oczach potencjalnych kandydatów, co przyczyni się do przyciągania nowych studentów.

Mierniki:

- Liczba zmodernizowanych sal dydaktycznych - 50 sal zmodernizowanych do końca 2028 roku.
- Koszt modernizacji na salę - utrzymanie kosztów poniżej ustalonego budżetu.
- Docelowa wartość: koszt modernizacji nie przekracza 90% budżetu.
- Poziom technologicznej innowacyjności - wprowadzenie co najmniej 2 innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

Cel 3: Wdrożenie i rozwój usługi Eduroam**Zamierzenie:**

Wdrożenie i rozwój usługi Eduroam (Educational Roaming), która zapewni studentom i pracownikom WUM bezpieczny i łatwy dostęp do internetu w kampusach uczelni oraz w innych uczelniach uczestniczących w programie na całym świecie. Plan zakłada przystąpienie WUM do międzynarodowej sieci eduroam.

Opis:

Usługa Eduroam ma na celu umożliwienie studentom i pracownikom WUM szybkiego i bezpiecznego dostępu do internetu w kampusach uczelni oraz w innych instytucjach uczestniczących w programie. Ułatwia mobilność studentów i pracowników, którzy często podróżują między uczelniami, pozwalając im na korzystanie z sieci bez potrzeby zmiany ustawień dostępu. Ma na celu zwiększenie satysfakcji użytkowników poprzez dostęp do bezpłatnej usługi internetowej w przestrzeni akademickiej. Przystąpienie do międzynarodowej sieci eduroam jest częścią planu. Projekt będzie finansowany ze środków własnych uczelni.

Efekty:

- Zwiększenie dostępności internetu (umożliwienie dostępu do bezpiecznego internetu w różnych miejscach).
- Poprawa mobilności (wsparcie dla mobilnych użytkowników w różnych lokalizacjach).
- Zwiększenie liczby użytkowników (więcej osób korzysta z sieci edukacyjnych).
- Potencjalne oszczędności operacyjne (redukcja kosztów związanych z tradycyjnym dostępem do internetu w różnych lokalizacjach).
- Przystąpienie WUM do sieci Eduroam jest oczekiwanym efektem.

Mierniki:

- Liczba użytkowników usługi Eduroam - osiągnięcie 100 zarejestrowanych użytkowników usługi w pierwszym roku.
- Czas dostępności usługi - utrzymanie 99% dostępności usługi.
- Liczba incydentów związanych z bezpieczeństwem- redukcja incydentów do minimum przez zabezpieczenie infrastruktury sieciowej.
- Brak poważnych incydentów bezpieczeństwa.

Cel 4: Stworzenie prywatnej chmury obliczeniowej na potrzeby danych naukowych**Zamierzenie:**

Stworzenie prywatnej chmury obliczeniowej na potrzeby danych naukowych, co pozwoli na efektywne zarządzanie, przechowywanie oraz przetwarzanie danych badawczych w sposób zabezpieczony i zminimalizuje ryzyko związanego z przechowywaniem danych w chmurze publicznej.

Opis:

Stworzenie prywatnej chmury obliczeniowej umożliwi bezpieczne przechowywanie i przetwarzanie danych naukowych w zgodzie z przepisami o ochronie danych osobowych. Zwiększy elastyczność w zarządzaniu zasobami obliczeniowymi i danymi. Będzie wspierał współpracę między badaczami, zwiększając możliwość łatwego dostępu do danych i narzędzi analitycznych. Projekt będzie finansowany ze środków własnych uczelni oraz poprzez potencjalne fundusze unijne i krajowe programy wsparcia.

Efekty:

- Zwiększenie bezpieczeństwa danych (prywatna chmura zapewnia większą kontrolę, minimalizując ryzyko naruszeń bezpieczeństwa).
- Efektywność w zarządzaniu danymi (ułatwione procesy przetwarzania i analizy, przyspieszenie czasu realizacji projektów badawczych).
- Zwiększenie współpracy (umożliwienie lepszego dzielenia się danymi pomiędzy badaczami i zespołami naukowymi).
- Oszczędności operacyjne (zredukowanie kosztów związanych z zewnętrznymi rozwiązaniami chmurowymi).

- Zwiększenie bezpieczeństwa danych uczelni jest również efektem związanym z rozwojem infrastruktury IT.

Mierniki:

- Liczba użytkowników chmury - tworzenie dostępu dla co najmniej 100 pracowników naukowych do końca 2028 roku.
- Liczba projektów naukowych korzystających z chmury - minimum 10 projektów badawczych wykorzystujących prywatną chmurę do końca 2028 roku.
- Wzrost pojemności przechowywania danych- zwiększenie pojemności o minimum 20 TB w chmurze do końca 2028 roku.
- Liczba incydentów bezpieczeństwa- redukcja incydentów związanych z danymi o 90% po wdrożeniu chmury.

Obszar ds. Promocji

Cel 1: Wzmocnienie wizerunku marki WUM

Zamierzenie:

Skuteczne budowanie i umacnianie pozytywnego wizerunku Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego (WUM).

Opis:

Główne działanie polega na przeprowadzeniu kompleksowych badań ilościowych oraz jakościowych w różnych grupach interesariuszy, takich jak studenci (polscy i zagraniczni), kandydaci, pracownicy uczelni, absolwenci oraz otoczenie społeczne. Analiza wyników tych badań ma na celu stworzenie wielowymiarowej strategii marki uczelni poprzez zdefiniowanie mocnych stron marki WUM, zidentyfikowanie istniejących problemów wizerunkowych, zaplanowanie niezbędnych działań rozwojowych na przyszłość oraz wybranie najbardziej efektywnych metod i narzędzi promocji w kluczowych obszarach (promocja osiągnięć naukowych, dydaktycznych, klinicznych, promocja rekrutacyjna, umiędzynarodowienie).

Efekty:

- Stworzenie i zdefiniowanie wielowymiarowej strategii marki WUM.
- Zidentyfikowanie mocnych stron marki WUM oraz problemów wizerunkowych.
- Zaplanowanie działań rozwojowych i wybór efektywnych metod promocji.
- Wzmocnienie wizerunku marki WUM.

Mierniki:

- Statystyki odwiedzin strony internetowej i intranetu.
- Liczba i zasięg publikacji w mediach społecznościowych dotyczących WUM.
- Liczba pobrań materiałów promocyjnych.
- Liczba kandydatów na studia, w tym na kierunki anglojęzyczne.
- Wyniki analizy sentymentu w mediach dotyczących WUM.

Cel 2: Poprawa komunikacji wewnętrznej uczelni

Zamierzenie:

Poprawa przepływu informacji i komunikacji wewnątrz uczelni.

Opis:

Główne działanie to uruchomienie nowego Intranetu, wewnętrznej platformy informacyjnej przeznaczonej dla pracowników. Zadaniem Intranetu będzie ułatwienie dostępu do zasobów i orientacji w wielu kluczowych procesach, zwiększenie przejrzystości działań administracyjnych, wyraźne oddzielenie informacji wewnętrznych od zewnętrznych oraz zwiększenie bezpieczeństwa przetwarzania informacji wewnętrznych uczelni.

Efekty:

- Uruchomienie funkcjonalnego intranetu.
- Ułatwienie dostępu do zasobów i procesów dla pracowników.
- Zwiększenie przejrzystości działań administracyjnych.
- Lepsze oddzielenie komunikacji wewnętrznej od zewnętrznej.
- Zwiększenie bezpieczeństwa przetwarzania informacji wewnętrznych.

Mierniki:

- Liczba logowań i aktywność użytkowników w intranecie.
- Wyniki ankiet satysfakcji pracowników z systemów IT.

Kształcenie i sprawy studenckie



COLLEGIVM
ANATOMICVM



Obecna sytuacja Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego wymaga od nas refleksji i działania. Funkcjonujemy w znacząco zmienionym otoczeniu konkurencyjnym, które stawia przed nami nowe wyzwania i zobowiązania. W przeszłości Uczelnia jako jedyna w Warszawie kształciła studentów z zakresu medycyny. Aktualnie musimy stawić czoła zróżnicowanej konkurencji, która, szczególnie w obszarze dydaktyki, może korzystać z większych zasobów finansowych i organizacyjnych. Ta rzeczywistość wymaga od nas przemyślenia i redefinicji naszej strategii, aby nie tylko utrzymać, ale i wzmocnić naszą pozycję w edukacji medycznej.

Jednym z priorytetów na najbliższe lata powinny być działania ukierunkowane na poprawę jakości kształcenia, która na ogół nie idzie w parze z liczbą studentów. W ostatnim czasie mamy szczególną tendencję do zwiększania limitów przyjęć, co nie wpływa pozytywnie na jakość edukacji i elitarność Uczelni. Moim zdaniem, każdy student, który przekracza próg Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego zasługuje na najwyższy standard kształcenia, co z kolei wymaga inwestycji w rozwój pracowników, nowoczesne metody nauczania oraz doskonale zaplecze dydaktyczne.

W związku z tym dostrzegam pilną potrzebę zadbania o jakość dydaktyki poprzez szereg działań, które należy wdrożyć. Chcemy rozwijać kształcenie praktyczne, m.in. dzięki wykorzystaniu Centrum Symulacji Medycznych i innowacyjnych metod nauczania. Potrzebą chwili jest przyspieszenie prac związanych z wprowadzeniem Objective Structured Clinical Examination (OSCE). Wymaga to jednak unowocześnienia infrastruktury edukacyjnej, w tym utworzenia centrum egzaminacyjnego oraz zwiększenia liczby sali komputerowych.

W kontekście rozwoju Uczelni zauważam również potencjał w otwieraniu kierunków na poziomie uniwersyteckim, czyli magisterskim, w najbliższym czasie przykładowo takich jak: ratownictwo medyczne na poziomie magisterskim, co mogłyby znacznie wzbogacić naszą ofertę dydaktyczną. Widzę w tym szansę na podniesienie rangi niektórych kierunków i przygotowanie specjalistów zdolnych do sprostania oczekiwaniom społecznym oraz potrzebom rynku pracy.

Równocześnie zamierzamy zająć się problemami, które dowodzą naszej gotowości do dostosowywania się do zmian. Wysoki wskaźnik rezygnacji ze studiów – tak zwany „drop-out” – jest zagadnieniem, które wymaga od nas dogłębnej analizy oraz wdrożenia skutecznych rozwiązań.

Moją wizją dla WUM jest umacnianie naszej pozycji jako wiodącego ośrodka edukacji medycznej. Dążymy do tego, aby nasi absolwenci byli doskonale przygotowani do wyzwań współczesnego rynku pracy, a nasza Uczelnia była postrzegana jako ceniony i renomowany ośrodek akademicki zarówno w kraju, jak i za granicą.

Wierzę, że z rozwagą podejmiemy do stawianych przed nami wyzwań i wykorzystamy nasze silne strony oraz stojące przed nami szanse. Wspólnie możemy zbudować przyszłość Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, koncentrując się na jakości w każdym aspekcie naszej działalności edukacyjnej i naukowej.

**prof. dr hab. n. med. Marek Kuch Prorektor
ds. Studenckich i Kształcenia**

SWOT

Mocne strony:

- Ugruntowana pozycja na warszawskim rynku edukacyjnym.
- Posiadanie wykwalifikowanej kadry, gotowej do poszerzania swoich kompetencji i wprowadzania innowacji.
- Potencjał infrastrukturalny do kształcenia na wysokim poziomie jakościowym.
- Determinacja i wsparcie ze strony władz rektorskich dla rozwoju kształcenia praktycznego, w tym wdrożenia OSCE.

Słabe strony:

- Ograniczenia finansowe.
- Nadmierna koncentracja uwagi na liczbie przyjmowanych studentów kosztem jakości kształcenia; w tym rozbieżność między oczekiwaniami Ministerstwa Zdrowia dotyczącymi liczby studentów, a możliwościami Uczelni przy założeniu kształcenia na wysokim poziomie.
- Niedostatki infrastrukturalne względem potrzeb dydaktyki: sale egzaminacyjne OSCE, sale komputerowe, szatnie studenckie.
- Wysoki wskaźnik „drop-out” na niektórych kierunkach.

Szanse:

- Wzmocnienie pozycji Uczelni poprzez nacisk na jakość kształcenia.
- Wdrożenie nowoczesnych form dydaktyki i narzędzi edukacyjnych.
- Rozwój Centrum Symulacji Medycznych i zwiększenie oferty zajęć praktycznych.
- Racjonalizacja i innowacyjne podejście do mało praktycznych, istniejących kierunków studiów.
- Uruchomienie nowych, pożądaných na rynku pracy kierunków.

Zagrożenia:

- Zwiększająca się konkurencja na warszawskim rynku edukacyjnym w obszarze kształcenia w zawodach medycznych.
- Ryzyko pogorszenia wizerunku Uczelni w przypadku braku poprawy jakości kształcenia wynikającego z dużej liczby studentów.
- Zbyt niskie finansowanie kształcenia w stosunku do jego kosztów i pogłębiającej się dysproporcji między ograniczonym wzrostem wysokości subwencji ministerialnej, a szybko zwiększającymi się potrzebami finansowymi wynikającymi ze wzrostu oczekiwań płacowych, dynamicznego rozwoju nowych (ale jednocześnie) kosztownych technologii edukacyjnych oraz potrzeby nieustannego odnawiania coraz to większych zasobów pomocy dydaktycznych.

Podsumowanie SWOT

Najważniejszym celem Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego w obszarze kształcenia jest praktyczne nauczanie studentów na najwyższym poziomie w oparciu o:

- nowatorskie formy kształcenia i egzaminowania,
- nowoczesną infrastrukturę,
- wykwalifikowaną kadrę dydaktyczną, gotową do poszerzania swoich kompetencji i wprowadzania innowacji.

Stawiając na atrakcyjny i wysoki poziom nauczania Warszawski Uniwersytet Medyczny zadba o wdrożenie nowoczesnych form dydaktyki wykorzystujących, jak dotychczas, narzędzia informatyczne, ale także sztuczną inteligencję oraz narzędzia multimedialne: platformy edukacyjne, VR, czy transmisje zabiegów. Mając natomiast na celu uprządkowanie nauczania, oprócz niezbędnych umiejętności, które studenci kierunków medycznych powinni posiadać poprzez praktyczną naukę na bazie klinicznej, duży nacisk Uczelnia będzie kłaść na metody symulacyjne, zarówno manualne, jak i komputerowe. Konieczne przy tym jest również systematyczne doszkadzanie kadry akademickiej. Suma tych działań w konsekwencji wprowadzi dobrze przygotowaną społeczność akademicką do egzaminów OSCE zorganizowanych na najwyższym poziomie. Efektem finalnym będzie wzmocnienie pozycji Uczelni oraz studentów Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, jako doskonale przygotowanych do podjęcia pracy w konkurencyjnym środowisku edukacyjnym i zawodowym.

Modyfikacja oferty dydaktycznej opierająca się na ciągłym monitorowaniu zmieniającego się zapotrzebowania pracodawców, przyczyni się natomiast do uatrakcyjnienia oferty kształcenia oraz większych szans absolwentów Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego na rynku pracy.

Cel strategiczny pionu

Zapewnienie jak najwyższej jakości kształcenia a także wzmocnienie pozycji studentów Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego oraz samej Uczelni w konkurencyjnym środowisku edukacyjnym i zawodowym poprzez rozwój nowoczesnych, praktycznych form edukacji oraz optymalizację procesów kształcenia, w tym wdrożenie egzaminów OSCE.

Cele operacyjne

Cel: Podniesienie jakości kształcenia przez poszerzenie możliwości nauczania i egzaminowania praktycznego

Zamierzenie:

Poprawić kompetencje praktyczne absolwentów poprzez zapewnienie bardziej rozbudowanego, urozmaiconego i lepiej zorganizowanego szkolenia praktycznego.

Opis:

Uznaje się potrzebę wzmocnienia szkolenia umiejętności praktycznych studentów Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, przede wszystkim poprzez pełniejsze wykorzystanie i potencjalną rozbudowę Centrum Symulacji Medycznych (CSM). Rekomendowane jest powiększenie jego części dydaktycznej w związku z zapotrzebowaniem na realizację OSCE (jako kluczowego elementu oceny praktycznej) oraz ze względu na konieczność praktycznego przygotowania studentów, które poza klinikami umożliwia wyłącznie CSM.

W klinikach natomiast, by wyjść poza standardowe środki nauczania, wprowadzony zostanie model kształcenia zintegrowanego: od тренаżerów, fantomów, innych po-mocy dydaktycznych po pracę z pacjentami.

Istnieje również chęć poszerzenia oferty zajęć w CSM tak, aby mogli z niej korzystać studenci wszystkich Wydziałów, co znacząco wpłynie na podwyższenie standardu procesów dydaktycznych w Uczelni.

Efekty:

- Prowadzenie kształcenia zintegrowanego w klinikach WUM: тренаżery/fantomy/ inne pomoce dydaktyczne → pacjent.
- Rozszerzenie oferty zajęć w CSM poprzez powiększenie przestrzeni dydaktycznej.
- Zwiększenie dostępności i różnorodności scenariuszy w Centrum Symulacji Medycznych.
- Wdrożenie egzaminów OSCE jako narzędzia oceny praktycznych umiejętności.
- Zorganizowanie obszaru przeznaczanego na egzaminy OSCE.

80

Mierniki:

- Wyniki ankiet satysfakcji studentów dotyczące jakości nauczania i treści zajęć.
- Wyniki z egzaminów OSCE (Objective Structured Clinical Examination), wskazujące na praktyczne zastosowanie wiedzy.
- Opinie opiekunów praktyk klinicznych na temat przygotowania i umiejętności studentów.
- Zmniejszenie wskaźnika rezygnacji studentów, potencjalnie odzwierciedlające zadowolenie z jakości nauczania.

Cel: Wprowadzenie innowacyjnych metod kształcenia

Zamierzenie:

Wdrożyć i efektywnie wykorzystywać współczesne i angażujące metody dydaktyczne.

Opis:

Uczelnia dąży do unowocześnienia sposobów nauczania poprzez włączenie nowych technologii i wspomagających metod kształcenia, w tym wykorzystanie platform dydaktycznych, VR, тренаżerów, fantomów etc. Kolejną ideą jest zbadanie możliwości transmisji wykładów i zabiegów chirurgicznych między uczelniami. Modernizacja sposobów przekazywania wiedzy dostosowanych do realiów, w jakich na co dzień funkcjonują studenci, jest postrzegana jako sposób na podniesienie jakości nauczania i potencjalną poprawę efektywności kształcenia. Wiąże się to jednak z koniecznością znacznych nakładów finansowych, w związku z czym proces będzie następować stopniowo i długofalowo.

Efekty:

- Większe wykorzystanie nowych technologii w procesie dydaktycznym.
- Potencjalne zwiększenie dostępności dobrej jakości materiałów dydaktycznych i wykładów.
- Poprawa zaangażowania i satysfakcji studentów dzięki innowacyjnym metodom nauczania.
- Wzrost efektywności metod przekazywania wiedzy.
- Aktualizacja/modyfikacja/doskonalenie programów kształcenia w celu zwiększenia ich atrakcyjności i upraktycznienia kształcenia.
- Wzmocnienie współpracy między uczelniami w zakresie nauczania i nauki.

Mierniki:

- Adopcja i aktywne korzystanie z uczelnianych platform edukacyjnych przez wykładowców i studentów.
- Poprawa wyników egzaminów LEK i LDEK.
- Liczba zajęć lub modułów wykorzystujących innowacyjne metody nauczania.
- Opinie studentów na temat efektywności i zaangażowania w zmodernizowane metody nauczania.
- Realność i wdrożenie inicjatyw dotyczących międzyuczelnianych transmisji wykładów i zabiegów chirurgicznych.

81

Cel: Doskonalenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli

Zamierzenie:

Wesprzeć kadre dydaktyczną w dążeniu do rozwoju umiejętności i prowadzenia zajęć na najwyższym poziomie, z wykorzystaniem innowacyjnych metod.

Opis:

Dążąc do osiągnięcia wysokiej jakości kształcenia należy poszerzać umiejętności nauczycieli akademickich o nowe kompetencje, szczególnie przy tak dynamicznym rozwoju otaczającej rzeczywistości.

Efekty:

- Podnoszenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli poprzez prowadzenie szkoleń z efektywnych metod nauczania, mobilizowanie do uczestnictwa w specjalistycznych kursach i szkoleniach, zwłaszcza z zakresu OSCE.
- Stworzenie grupy liderów w zakresie metodyki nauczania, którzy organizowaliby wewnętrzne szkolenia dzieląc się swoim doświadczeniem i tzw. dobrymi praktykami uczenia, ze szczególnym uwzględnieniem planowanego OSCE.
- Organizacja konferencji, warsztatów itp. służących integracji i współpracy nauczycieli akademickich, takich jak np. cyklicznie odbywające się Fora Akademickie czy Dni Kultury Jakości Uczelni.

Mierniki:

- Organizacja i wdrożenie OSCE.
- Liczba przeszkolonych nauczycieli akademickich i zdobytych przez nich certyfikatów/dyplomów.
- Satysfakcja studentów i wykładowców z formy prowadzonych zajęć.

Cel: Wzmocnienie Infrastruktury i Procesów Egzaminacyjnych

Zamierzenie:

Poprawa efektywności logistycznej i przestrzennej oraz bezpieczeństwa procesów egzaminacyjnych poprzez wzmocnienie infrastruktury i technologii.

Opis:

Dostrzegając obecne ograniczenia i dążąc do bardziej efektywnego i kompleksowego systemu oceniania, Uczelnia zamierza zwiększyć swoje możliwości przeprowadzania egzaminów i testów komputerowych w odpowiednio zabezpieczonym środowisku.

Efekty:

- Zwiększenie liczby sal komputerowych.
- Poprawa logistyki przeprowadzania egzaminów.
- Zwiększenie komfortu i bezpieczeństwa podczas egzaminów.

Mierniki:

Zwiększenie liczby dostępnych stanowisk do egzaminów komputerowych. Redukcja czasu i zasobów potrzebnych do administracji egzaminów.

Satysfakcja studentów oraz wykładowców z procesu i warunków egzaminacyjnych.

Cel: Optymalizacja rekrutacji kandydatów na studia i racjonalizacja prowadzonych kierunków studiów – nacisk na jakość

Zamierzenie:

Wdrożyć proces rekrutacji, który efektywnie ocenia predyspozycje kandydatów do osiągnięcia efektów kształcenia na wybranym kierunku. Jednocześnie strategicznie rozwijać i uruchamiać wysokiej jakości kierunki studiów, które wzmocnią profil Uczelni i zaspokoją potrzeby społeczne, a modyfikować lub likwidować te o miernej wartości.

Opis:

Prawidłowa rekrutacja to proces, w którym powinna nastąpić weryfikacja, czy kandydat ma możliwość osiągnięcia efektów kształcenia na danym kierunku, rozumiejąc przy tym prawa obu stron (kandydatów i Uczelni) oraz przyszłych pacjentów.

Skuteczne dotarcie z ofertą edukacyjną WUM do najzdolniejszych kandydatów np. olimpijczyków, powinno stanowić jedno z kluczowych i priorytetowych działań w budowanie bazy talentów Uczelni.

Zidentyfikowano również potrzebę i możliwość rozszerzenia oferty akademickiej Uczelni pod kątem zapotrzebowania rynku, dostrzegając także funkcjonujące obecnie kierunki mało atrakcyjne, generujące jednak sporo wysiłku ze strony Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.

Konieczna jest zatem racjonalizacja kierunków i liczby przyjmowanych studentów, by móc utrzymywać wysoką jakość kształcenia.

Efekty:

- Dostosowanie kryteriów przyjęć na studia do możliwości zrealizowania przez kandydata wszystkich efektów kształcenia.
- Potencjalne zmniejszenie liczby studentów, którzy nie są w stanie sprostać wymaganiom studiów.
- Poszerzenie oferty edukacyjnej Uczelni o pożądane kierunki i wzmocnienie tym jej pozycji.
- Możliwa racjonalizacja oferty kierunków studiów.
- Potencjalne zmniejszenie problemu przepełnionych klinik i sal wykładowych.
- Podniesienie poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji absolwentów Uczelni.
- Potencjalne zwiększenie zainteresowania studiami na WUM.
- Pozyskanie kandydatów o największym potencjale np. olimpijczyków.
- Zmniejszenie barier wejścia dla kandydatów i studentów pierwszego roku.

Mierniki:

- Zmniejszenie liczby przyjętych oraz rezygnujących studentów, którzy nie są w stanie osiągnąć wymaganych efektów kształcenia.
- Przegląd i potencjalna racjonalizacja liczby istniejących kierunków studiów oraz przyjmowanych studentów.
- Opracowanie i akredytacja nowych pożądaných kierunków, takich jak np. studia II stopnia w trybie stacjonarnym na kierunku Ratownictwo Medyczne.
- Liczba zapisów i zainteresowanie studentów nowo uruchomionymi programami.
- Zminimalizowanie problemu przepełnionych klinik i sal dydaktycznych.
- Wskaźniki zatrudnienia i rozwój kariery absolwentów.
- Przygotowanie i wysłanie spersonalizowanych listów do olimpijczyków z zaproszeniem do podjęcia studiów na WUM.
- Przeprowadzenie analizy wykonalności stworzenia funduszu stypendialnego dla olimpijczyków.

Cel: Zmniejszenie wskaźnika rezygnacji ze studiów.**Zamierzenie:**

Zmniejszyć odsetek studentów rezygnujących ze studiów poprzez identyfikację i rozwiązanie przyczyn leżących u podstaw tego zjawiska.

Opis:

Coraz częściej pojawiającym się problemem, mającym swoje podłoże w uwarunkowaniach socjologiczno – rynkowych, jest liczba studentów, którzy przerywają studia, szczególnie po pierwszym roku. Rozwiązanie tego problemu obejmuje zbadanie czynników zależnych od Uczelni, takich jak jakość nauczania, przeciążenie liczbą studentów i ewentualna zgoda na możliwość powtarzania pierwszego roku studiów. W diagnozie zjawiska pomocne będą również cykliczne ankiety studenckie.

Efekty:

- Zmniejszenie liczby studentów rezygnujących ze studiów.
- Potencjalna poprawa jakości nauczania przyczyniająca się do mniejszej liczby rezygnacji.
- Możliwość dokładniejszej oceny przyczyn rezygnacji studentów.
- Modyfikacja regulacji wewnętrznych dopuszczających na przykład możliwość ewentualnego powtarzania pierwszego roku studiów.

Mierniki:

- Zmniejszenie odsetka studentów rezygnujących po pierwszym roku.
- Ogólna poprawa wskaźników utrzymania studentów na wszystkich latach studiów.
- Wdrożenie i ocena wpływu możliwości powtarzania pierwszego roku.
- Cykliczne prowadzenie studenckich badań ankietowych.



Nauka i transfer technologii



Szanowni Państwo,
Z poczuciem ogromnej odpowiedzialności przedstawiam Państwu niniejszy wstęp do strategii rozwoju obszaru Nauki i Transferu Technologii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. Dokument ten stanowi podsumowanie kluczowych dyskusji i analiz przeprowadzonych w ostatnim czasie, mających na celu wyznaczenie strategicznych kierunków rozwoju naszej Uczelni w perspektywie nadchodzących lat.

Naszą wspólną ambicją jest umocnienie pozycji WUM jako wiodącego ośrodka naukowego w Polsce i Europie, przy jednoczesnym zachowaniu najwyższych standardów kształcenia. Zdajemy sobie sprawę, że osiągnięcie tego celu wymaga świadomości i umiejętnego praktycznego wykorzystania synergii między dydaktyką a nauką, gdzie mądre decyzje pozwolą na harmonijny rozwój obu tych kluczowych obszarów naszej działalności.

Bilans otwarcia, który stanowił podstawę naszych rozważań, ujawnił zarówno mocne strony, jak i obszary wymagające pilnej interwencji. Do naszych atutów niewątpliwie należy zaliczyć znaczną grupę bardzo aktywnych pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych, którzy stanowią fundament naszego potencjału naukowego. Ponadto możemy poszczycić się wysoką skutecznością w pozyskiwaniu środków finansowych ze źródeł zewnętrznych na realizację projektów badawczych, czego dowodem jest ponad 400 aktualnie realizowanych projektów o łącznej wartości ok. 1 100 mln. zł. Usprawniony system zarządzania projektami również stanowi nasz istotny atut.

Jednakże, wnikliwa analiza wykazała także istotne słabości, które musimy wspólnie przezwyciężyć. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje stosunkowo duża grupa pracowników o niskiej efektywności naukowej (w szczególności tzw. grupa N0), która negatywnie wpływa na nasz wynik ewaluacyjny. Dostrzegamy również braki kadrowe w pionie zarządzania projektami oraz wadliwy system oceny pracowników badawczo-dydaktycznych, który nie dysponuje skutecznymi narzędziami do monitorowania i reagowania na niewywiązywanie się z obowiązków naukowych. Brak stałego monitoringu osiągnięć naukowych pracowników oraz niejasna strategia dotycząca optymalnej liczby pracowników N to kolejne wyzwania, którym musimy sprostać.

Ponadto identyfikujemy brak sprawnego systemu motywowania najlepszych naukowców, słaby nadzór nad aktywnością naukową przez kierowników jednostek, niewystarczające wsparcie infrastrukturalne, starzejącą się aparaturę badawczo-pomiarową oraz brak funkcjonalnego systemu zarządzania danymi naukowymi.

W obliczu tych wyzwań, przed Uczelnią stoją trzy główne cele strategiczne

- Uzyskanie bardzo dobrego wyniku w nadchodzącej ewaluacji, co oznacza osiągnięcie co najmniej kategorii A we wszystkich dyscyplinach. Jest to warunek konieczny do utrzymania prestiżu, pozyskania wyższej subwencji oraz otwarcia drogi do realizacji kolejnego celu.
- Możliwość udziału WUM w II Konkursie „Inicjatywa Doskonałości Uczelnia Badawcza (IDUB)”. Aspirujemy do dołączenia do grona najlepszych uczelni badawczych w Polsce, co wiąże się z możliwością znaczącego zwiększenia finansowania i wzmocnienia pozycji Uczelni. Sukces w ewaluacji jest kluczowym warunkiem uczestnictwa w tym prestiżowym konkursie.
- Dalsze zwiększanie potencjału naukowego poprzez intensyfikację pozyskiwania nowych projektów, wzmocnienie współpracy z otoczeniem gospodarczym oraz podniesienie poziomu komercjalizacji wyników badań. Jest to nie tylko warunek rozwoju naukowego, ale również istotne źródło dodatkowych przychodów Uczelni.
- W odpowiedzi na zidentyfikowane słabości podjęliśmy już konkretne działania, a kolejne są w fazie planowania. Do najważniejszych inicjatyw rozpoczętych należą:
 - Modyfikacja zasad funkcjonowania Funduszu Rozwoju Nauki w celu skuteczniejszego stymulowania aktywności badawczej pracowników.
 - Prace nad zmianą regulaminu dotyczącego podziału środków subwencji na naukę oraz regulaminu rankingu liderów w celu powiązania finansowania i pozycji z realnymi osiągnięciami naukowymi.
 - Intensywne prace nad utworzeniem Centrum Doskonałości Danych, które ma kluczowe znaczenie dla prawidłowego zarządzania danymi naukowymi i zabezpieczenia naszych projektów badawczych.
 - Usprawnienie działalności Laboratorium Badawczego Bank Komórek oraz zapoczątkowane prace nad realizacją projektu Centrum Wsparcia Badań Klinicznych.
 - Aktywne pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych, czego efektem są już nowe projekty o wartości ok. 283 mln. zł pozyskane z KPO.
 - Wśród planowanych działań kluczowe znaczenie mają:
 - Opracowanie rekomendacji dla JM Rektora dotyczących kształtowania polityki kadrowej, mającej na celu optymalne wykorzystanie potencjału naukowego, dydaktycznego i klinicznego naszych pracowników.

- Wdrożenie systemu monitoringu osiągnięć naukowych pracowników.
- Reorganizacja funkcjonowania Centrum Badań Przedklinicznych i Technologii (CEPT) i Centrum Transferu Technologii (CTT) w celu zwiększenia efektywności w zakresie usług badawczych, projektów przełomowych i komercjalizacji wyników badań.
- Wspólne działania WUM i Uniwersyteckiego Centrum Klinicznego (UCK) WUM na rzecz strukturalnego i funkcjonalnego rozwoju Centrum Wsparcia Badań Klinicznych z wykorzystaniem środków finansowych pozyskanych na ten cel z ABM.
- Utworzenie Centrum Zarządzania Projektami – strategicznej jednostki Uczelni stanowiącej rozwinięcie obecnie funkcjonujących jednostek projektowych, wspierające pracowników o różnym stopniu doświadczenia.

Wierzę głęboko, że dzięki wspólnemu zaangażowaniu i determinacji, konsekwentnej realizacji przedstawionej strategii oraz podjętym działaniom, Warszawski Uniwersytet Medyczny osiągnie wyznaczone cele i umocni swoją pozycję jako silny, innowacyjny i rozpoznawalny ośrodek naukowy, który z sukcesem będzie kształcił kolejne pokolenia zarówno pracowników ochrony zdrowia, jak i naukowców, przyczyniając się do rozwoju nauki i opieki zdrowotnej w Polsce. Zapraszam Państwa do aktywnego włączenia się w realizację tej wizji.

**prof. dr hab. n. med. i n. o zdr. Marcin Sobczak Prorektor
ds. Nauki i Transferu Technologii**

SWOT

Mocne strony:

- Duża grupa pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych z bardzo dobrym dorobkiem i uznaną pozycją (szacunkowo 15-20%).
- Duża liczba pracowników skutecznie pozyskujących projekty naukowe (409 realizowanych projektów o wartości 1 100 000 000,00 zł).
- Prawidłowe zarządzanie realizowanymi projektami (wnioski z kontroli i audytów).
- Stworzony mechanizm wsparcia i zwiększenia aktywności w kwestii działalności naukowej – Fundusz Rozwoju Nauki.
- Realizacja projektu wsparcia Centrum Wsparcia Badań Klinicznych.
- Realizacja nowych projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych o wartości ok. 283 mln zł. (pozyskane z KPO).
- Złożenie trzech dobrych wniosków w ramach Polskiej Mapy Infrastruktury Badawczej.
- Zgoda Pani Minister na powstanie krajowego ośrodka wiodącego (Biobanku) i planowana dotacja celowa.
- Ugruntowana pozycja w rankingach krajowych i zagranicznych.
- Infrastruktura naukowa (centra badawcze, biobanki, CWBK, centra doskonałości).
- Doświadczona i zróżnicowana kadra.
- Wysoka jakość badań (IF, patenty).
- Bogate doświadczenie w realizacji projektów.
- Wysokiej klasy kadra badawczo-dydaktyczna.
- Dostęp do funduszy krajowych i europejskich.

Słabe strony:

- Stosunkowo duża liczba pracowników o niskiej efektywności naukowej (grupa N0).
- Wakaty w pionach zarządzania projektami.
- Wadliwy system oceny pracowników badawczo-dydaktycznych i brak narzędzi do natychmiastowej reakcji na niewywiązywanie się z obowiązków naukowych.
- Brak stałego monitoringu osiągnięć naukowych pracowników w okresie ewaluacji.
- Brak strategii w zakresie optymalnej liczby pracowników N.
- Brak sprawnego systemu motywowania pracowników ratujących wynik ewaluacyjny oraz niejasny wpływ osiągnięć naukowych na wysokość podwyżki wynagrodzenia.
- Słaby nadzór kierowników jednostek w zakresie aktywności naukowej pracowników.
- Praktyka zatrudniania absolwentów lub pracowników z niskim stażem na stanowiskach dydaktycznych zamiast badawczych na początku kariery.

- Zbyt mała liczba pracowników inżynieryjno-technicznych i technicznych.
- Starzejąca się infrastruktura badawcza.
- Brak środków finansowych dedykowanych tworzeniu i utrzymaniu wymaganych systemów jakości.
- Brak sprawnego i wymaganego systemu zarządzania danymi naukowymi.
- Niepokojące sygnały dotyczące wymagań stawianych przez Rady Dyscyplin w zakresie nadawania stopni naukowych.
- Brak ok. 400 prac do optymalizacji wyniku ewaluacyjnego oraz ryzyko utraty kolejnych 200 prac z powodu braku porządku w grupie N0.
- Średnia efektywność naukowa poniżej planowanego minimum potrzebnego do kategorii A.
- Brak Centrum Doskonałości Danych.
- Niedostateczne umiędzynarodowienie szkół doktorskich.
- Nierównomierny rozwój młodej kadry.
- Niska liczba spin-offów w relacji do potencjału.
- Niewystarczająca integracja z przemysłem.
- Brak jednolitej metodologii zarządzania projektami.
- Niska automatyzacja procesów i narzędzi.
- Rozproszenie kompetencji projektowych.

Szanse:

- Możliwość modyfikacji Funduszu Rozwoju Nauki w celu skuteczniejszego stymulowania aktywności pracowników.
- Prace nad zmianą regulaminu dotyczącego środków statutowych w celu powiązania ich z przychodem generowanym przez pracownika oraz wprowadzenia sankcji dla jednostek zatrudniających pracowników N0.
- Zmiana regulaminu rankingu liderów w celu promowania wiodących autorów.
- Rekomendowanie finansowych profitów dla pracowników ratujących wynik ewaluacyjny.
- Prace nad stworzeniem Centrum Doskonałości Danych i pozyskanie finansowania na ten cel.
- Usprawnienie działalności Laboratorium Badawczego – Banku Komórek i planowany wniosek na działalność sieci Biobanków.
- Możliwość uzyskania dofinansowania na organizację krajowego ośrodka wiodącego (Biobanku).
- Możliwość znalezienia się w gronie Polskiej Mapy Infrastruktury Badawczej, stwarzające nowe możliwości finansowania.
- Opracowanie rekomendacji dla JM Rektora dotyczących kształtowania polityki kadrowej.
- Wdrożenie systemu monitoringu osiągnięć naukowych pracowników.

- Reorganizacja funkcjonowania CEPT i Centrum Transferu Technologii w celu usprawnienia usług badawczych i komercjalizacji wyników badań.
- Programy IDUB, Horyzont Europa, ERC, ABM.
- Trendy otwartej nauki, cyfryzacja, AI.
- Rozwój europejskich infrastruktur badawczych.
- Wzrost roli badań klinicznych i translacyjnych.

Zagrożenia:

- Potencjalne trudności w pogodzeniu dydaktyki i nauki.
- Ryzyko niezadowolającego wyniku ewaluacji i nieuzyskania kategorii A we wszystkich dyscyplinach.
- Brak możliwości udziału w II Konkursie IDUB w przypadku nieosiągnięcia sukcesu ewaluacyjnego.
- Zbyt duża liczba pracowników N0 zaniżająca wynik ewaluacyjny i groźba sankcji finansowych.
- Brak sprawnego systemu zarządzania danymi naukowymi może skutkować problemami z finansowaniem projektów.
- Niespełnienie wymagań agencji finansujących w zakresie zarządzania danymi.
- Brak Centrum Doskonałości Danych może zagrozić realizowanym projektem.
- Możliwość, że finanse Uczelni będą silnie zależały od jakości uprawianej nauki, co przy obecnych wynikach może stanowić wyzwanie.
- Rosnąca konkurencja ze strony innych ośrodków naukowych.
- Brak reakcji kierowników jednostek na niewywiązywanie się pracowników z zadań naukowych.
- Konkurencja o talenty i granty.
- Stagnacja w kształceniu doktorantów.
- Zmieniające się przepisy dotyczące IP.
- Ryzyko niedofinansowania instytucjonalnego.

Cel strategiczny pionu

Uniwersytet badawczy - Warszawski Uniwersytet Medyczny jako dynamiczny ośrodek badań interdyscyplinarnych, rozwijający szeroką współpracę międzynarodową, wspierający rozwój młodej kadry naukowej, otwarty na naukę, innowacyjny i skutecznie transferujący wiedzę do gospodarki.

Zwiększenie potencjału naukowego i innowacyjnego Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego poprzez osiągnięcie wysokiej oceny w procesie ewaluacji, umożliwiającej udział w programie IDUB, intensyfikację pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na realizację interdyscyplinarnych i przełomowych projektów, wzmocnienie współpracy z otoczeniem

gospodarczym oraz skuteczną komercjalizację wyników badań.

Cele operacyjne

Cel: Osiągnięcie wysokiej oceny w ewaluacji jakości działalności naukowej

Zamierzenie:

Uzyskanie co najmniej kategorii A we wszystkich ewaluowanych dyscyplinach naukowych.

Opis:

Działania mające na celu realizację celu będą obejmowały analizę i optymalizację dorobku naukowego pracowników, w tym weryfikację danych dotyczących publikacji i afiliacji. Ponadto przeprowadzona zostanie ocena efektów finansowych badań naukowych i prac rozwojowych oraz efektów wpływu działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki. Konieczne jest zintensyfikowanie monitoringu osiągnięć naukowych wszystkich pracowników, w szczególności grupy N0, oraz wdrożenie mechanizmów wsparcia i motywowania pracowników o wysokiej efektywności naukowej. Należy również zweryfikować wymagania stawiane przez Rady Dyscyplin w zakresie nadawania stopni naukowych, aby korelowały z jakością badań.

Efekty:

- Uzyskanie kategorii A lub A+ we wszystkich ewaluowanych dyscyplinach naukowych.
- Poprawa średniej efektywności naukowej pracowników.
- Wsparcie pracowników prezentujących wysoki, światowy poziom naukowy.
- Zmniejszenie liczby pracowników o niskiej efektywności uwzględnianych w ewaluacji.
- Poprawna i kompletna baza danych dorobku naukowego Uczelni.

Mierniki:

- Kategorie uzyskane w ewaluacji we wszystkich dyscyplinach.
- Średnia liczba punktów dorobku naukowego przypadająca na pracownika.
- Procentowy udział pracowników z dorobkiem naukowym w poszczególnych dyscyplinach.
- Liczba kompletnych oświadczeń pracowników upoważniających WUM do wykazania swoich osiągnięć w ramach ewaluacji.
- Liczba publikacji w czasopismach znajdujących się w najwyższych kwartylach (Q1/Q2).
- Liczba uzyskanych patentów.

Cel: Nowe kierunki badań i interdyscyplinarność - stworzenie zintegrowanego ekosystemu rozwoju innowacji

Zamierzenie:

Zapewnienie kompleksowego, efektywnego i zintegrowanego zarządzania projektami w celu maksymalizacji osiągania efektów strategicznych uczelni. Wzmocnienie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym i zwiększenie poziomu komercjalizacji wyników badań.

Opis:

Należy aktywnie wspierać pracowników w aplikowaniu o projekty. Utworzenie Centrum Zarządzania Projektami pozwoli skuteczniej realizować budowanie nowoczesnego, partnerskiego i kompetencyjnego ośrodka wspierającego realizację wszystkich projektów uczelni w sposób zintegrowany, przejrzysty i zgodny z najlepszymi standardami zarządzania projektami. Istotne jest również dalsze rozwijanie mechanizmów transferu technologii poprzez reorganizację funkcjonowania CEPT i CTT. Należy również dążyć do stworzenia i utrzymania Centrum Doskonałości Danych oraz usprawnienia działalności laboratoriów badawczych. Utworzenie centrum usług wspólnych Centrum Wsparcia Badań Klinicznych (na bazie Akademickiego Ośrodka Wsparcia Badań Klinicznych) do prowadzenia innowacyjnych, wielośrodkowych niekomercyjnych i komercyjnych badań klinicznych na bazie struktury podmiotów leczniczych. Rozwój struktur wspierających sponsorów komercyjnych i niekomercyjnych badań klinicznych i zespoły badawcze, co ułatwi dostęp pacjentów do wysokiej jakości badań. Stworzenie systemu i procedur wspierających multidyscyplinarne i wielośrodkowe badania kliniczne, co pozwoli na uzyskanie prze-wagi konkurencyjnej (ścieżki pacjenta, zarządzania produktem badanym itp.)

Efekty:

- Zwiększenie wartości zewnętrznych środków pozyskanych na realizację projektów.
- Wzrost liczby realizowanych projektów.
- Efektywność operacyjna: zwiększenie liczby projektów zakończonych w terminie i budżecie.
- Standaryzacja zarządzania: wdrożenie jednolitej metodologii i dokumentacji
- Rozwój kompetencji: szkolenia, certyfikacje.
- Cyfryzacja i automatyzacja: wdrożenie platformy Project Portfolio Management (PPM).
- Wzmocnienie współpracy: z jednostkami uczelni i partnerami zewnętrznymi.
- Nawiązanie nowych i pogłębienie istniejących relacji z partnerami gospodarczymi.
- Promowanie udziału w międzynarodowych projektach badawczych Wzrost przy-chodów Uczelni z komercjalizacji wyników badań.
- Funkcjonujące Centrum Doskonałości Danych.
- Rozwój priorytetowych obszarów badawczych.

- Zastosowanie sztucznej inteligencji (AI) w medycynie, bioinformatyka, medycyna spersonalizowana.
- Centra tematyczne: mikrobiom, komórki macierzyste, genetyka, medycyna translacyjna, immunologia, transplantologia, farmacja translacyjna, epidemiologia.
- Platforma interdyscyplinarnej współpracy.
- Sprawnie działające laboratoria badawcze ukierunkowane na współpracę z pod-miotami gospodarczymi–medycyna translacyjna od stołu laboratoryjnego do łóżka pacjenta.
- Stworzenie jednego punktu kontaktowego dla biznesu, pacjentów i daczy – first step office.
- Stworzenie wspólnych systemów, procesów i procedur dla CWBK.
- Opracowanie programu jakości w badaniach klinicznych identyfikującego ryzyka, wspierającego kulturę ciągłego doskonalenia w kierunku uzyskania akredytacji instytucji międzynarodowych.
- Prowadzenie wysokiej jakości badań klinicznych.
- Wsparcie prac badawczo-rozwojowych związanych z medycyną cyfrową, koordynacja współpracy pomiędzy naukowcami informatykami i biostatystykami, epidemiologami klinicznymi i populacyjnymi w celu rozwijania algorytmów AI.

Mierniki:

- Wartość pozyskanych grantów i projektów.
- Liczba podpisanych umów o współpracy z podmiotami gospodarczymi.
- Przychody z licencji i sprzedaży praw do wyników badań.
- Status wdrożenia i funkcjonowania Centrum Doskonałości Danych.
- Liczba i rodzaj usług świadczonych przez laboratoria badawcze.
- Liczba zatrudnionej kadry do CWBK.
- Wzrost liczby zakontraktowanych badań Klinicznych i eksperymentów medycznych.
- Liczba opracowanych standardowych procedur operacyjnych.
- Liczba uruchomionych obligatoryjnych systemów IT zgodnie ze Standardem w CWBK.
- % projektów zakończonych w terminie.
- % projektów zakończonych w budżecie.
- Liczba projektów monitorowanych w systemie PPM.
- Poziom satysfakcji interesariuszy (ankiety).

Cel: Optymalizacja polityki kadrowej w obszarze nauki

Zamierzenie:

Wypracowanie i wdrożenie modelu polityki kadrowej wspierający rozwój naukowy i podnoszący jakość badań, przy jednoczesnym zachowaniu jakości kształcenia.

Opis:

Należy opracować rekomendacje dotyczące kształtowania polityki kadrowej, uwzględniające

efektywność naukową i dydaktyczną pracowników. Konieczne jest stworzenie sprawnego systemu motywowania pracowników badawczo-dydaktycznych osiągających wysokie wyniki. Należy także przeanalizować strukturę zatrudnienia, dążąc do optymalnego stosunku liczby pracowników na poszczególnych stanowiskach (badawczo-dydaktycznych do dydaktycznych) oraz zwiększenia liczby pracowników inżynieryjno-technicznych. Istotne jest także wyeliminowanie praktyki rozpoczynania kariery akademickiej na stanowisku dydaktycznym bez wcześniejszego zaangażowania w działalność naukową.

Istotnym z punktu widzenia rozwoju uniwersytetu są dwa obszary związane z rozwojem kadry naukowej: rozwój młodej kadry naukowej oraz umiędzynarodowienie szkoły doktorskiej.

Efekty:

- Wdrożenie przejrzystej i efektywnej polityki kadrowej w obszarze nauki.
- Wzrost motywacji pracowników badawczo-dydaktycznych.
- Optymalizacja struktury zatrudnienia. Poprawa jakości prowadzonych badań i publikacji.
- Programy mentorskie i granty startowe.
- Staże zagraniczne i mobilność międzynarodowa.
- Ścieżki awansu i wsparcie w uzyskaniu habilitacji.
- Wspólne programy z uczelniami europejskimi.
- Kursy doktoranckie w języku angielskim.
- Międzynarodowe szkoły letnie i konferencje.
- Udział naukowców z zagranicznych instytucji naukowych w kształceniu i rozwoju kadry naukowej.

Mierniki:

- Wdrożenie i akceptacja nowej polityki kadrowej przez środowisko akademickie.
- Wyniki ankiet satysfakcji pracowników badawczo-dydaktycznych.
- Zmiana w strukturze zatrudnienia (proporcja pracowników badawczo-dydaktycznych do dydaktycznych i technicznych).
- Wzrost liczby publikacji wysoko punktowanych.
- Liczba pracowników uzyskujących stopień doktora habilitowanego i tytuł profesora.

Cel: Usprawnienie systemów zarządzania i infrastruktury badawczej

Zamierzenie:

Wdrożenie sprawnych systemów zarządzania danymi badawczymi oraz zmodernizowanie i utrzymanie infrastruktury badawczej na odpowiednim poziomie do współpracy w ramach międzynarodowych infrastruktur badawczych.

Opis:

Należy wdrożyć system zarządzania danymi naukowymi, który spełnia wymagania agencji finansujących. Modelowe Centrum Doskonałości Danych swoją działalność będzie koncentrować

na obszarach związanych z systemami gromadzenia, przechowywania i udostępniania danych, jak również na szeroko pojętym data miningu. Konieczne jest pozyskiwanie środków na modernizację starzejącej się infrastruktury badawczej oraz tworzenie i utrzymanie wymaganych systemów jakości. Udział grup badawczych w międzynarodowych sieciach: europejskie sieci referencyjne oraz europejskie infrastruktury badawczej.

Efekty:

- Utworzenie standardów zarządzania danymi badawczymi - wdrożony i funkcjonujący system zarządzania danymi badawczymi w tym danymi pochodzącymi z prowadzonych badań klinicznych i eksperymentów medycznych.
- Stworzenie programu otwierania danych badawczych z uwzględnieniem wymogów EHDS FAIR data, open-access, Data Stewardship.
- Repozytorium uczelniane - tworzenie baz danych, które z łatwością mogą zostać włączone w budowane rozwiązania systemowe.
- Szkolenia z zarządzania danymi.
- Pozyskanie środków na modernizację infrastruktury badawczej.
- Poprawa jakości i możliwości prowadzenia badań laboratoryjnych.
- Spełnienie wymagań agencji finansujących w zakresie zarządzania danymi.

Mierniki:

- Status wdrożenia i funkcjonowania systemu zarządzania danymi naukowymi.
- Wartość pozyskanych środków na infrastrukturę badawczą.
- Stan infrastruktury badawczej.
- Wyniki kontroli agencji finansujących w zakresie zarządzania danymi.
- Funkcjonujące Centrum Doskonałości Danych.
- Udział w Europejskich Infrastrukturach Badawczych w tym pełnienie roli Krajowego Ośrodka Wiodącego.
- Reprezentacja w gremiach europejskich.
- Udział w Europejskich Sieciach Referencyjnych.

Kanclerski



W obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia społeczno-gospodarczego i rosnących oczekiwań wobec uczelni wyższych, Pion Kanclerza Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego podejmuje zdecydowane działania mające na celu optymalizację zarządzania zasobami Uczelni. Priorytetem jest budowa nowoczesnej, sprawnej struktury zarządczej i administracyjnej, która w sposób efektywny będzie wspierać realizację misji dydaktycznej, naukowej i badawczej Uczelni.

Kompleksowa analiza procesów zachodzących wewnątrz organizacji – ze szczególnym uwzględnieniem obszarów zarządzania finansami, majątkiem oraz infrastrukturą – pozwoliła na sformułowanie klarownych celów strategicznych i operacyjnych. Wyznaczają one kierunki rozwoju administracji Uczelni w najbliższych latach, z naciskiem na racjonalizację kosztów, efektywne gospodarowanie zasobami oraz strategiczne zarządzanie nieruchomościami. Działania te nie tylko wesprą codzienne funkcjonowanie Uczelni, lecz również stanowią będą fundament dla realizacji priorytetowych inwestycji w ramach Wieloletniego Planu Inwestycyjnego.

Istotnym elementem strategii będzie również promowanie zasad zrównoważonego rozwoju – w tym zwiększanie dostępności przestrzeni i usług dla osób ze szczególnymi potrzebami, energooszczędnych rozwiązań oraz inicjatyw na rzecz ochrony środowiska. W tym kontekście szczególne znaczenie ma rozwój nowoczesnych systemów obsługi oraz standaryzacja procesów, które nie tylko pomogą usprawnić pracę administracji, ale również podniosą komfort funkcjonowania całej społeczności akademickiej.

Jednocześnie dostrzegamy potrzebę otwartości na współpracę międzyuczelnianą ukierunkowaną na wymianę wiedzy, doświadczeń oraz dobrych praktyk. W warunkach zwiększającej się konkurencji na rynku pracy, kluczowym wyzwaniem staje się także budowanie silnej pozycji pracownika w organizacji poprzez zapewnienie mu wsparcia, rozwoju i poczucia przynależności, co przekłada się na tworzenie zaangażowanych, stabilnych zespołów oraz umacnianie więzi i lojalności wobec instytucji. Wierzymy, że konsekwentna realizacja przyjętych celów i inicjatyw pozwoli na dalsze wzmocnienie pozycji Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego jako nowoczesnej, innowacyjnej instytucji, otwartej na zmiany i gotowej na wyzwania przyszłości.

dr Marta Kijak-Bloch Kanclerz WUM

SWOT

Mocne strony:

- Silna i ugruntowana marka Uczelni.
- Atrakcyjna lokalizacja i zasoby infrastrukturalne.
- Doświadczony i wykwalifikowany zespół.
- Aktywne poszukiwanie oszczędności i optymalizacja kosztów w różnych obszarach działalności.
- Skuteczne zwiększenie przychodów z wynajmu nieruchomości.
- Zaawansowane prace przygotowawcze do inwestycji w ramach KPO.
- Przygotowanie do prac nad nową Strategią Uczelni poprzez analizę SWOT i określenie celów.

Słabe strony:

- Brak spójnej i długoterminowej strategii rozwoju w obszarze infrastruktury, modernizacji, inwestycji oraz zakupów kluczowych zasobów.
- Znaczny stopień zużycia i niewystarczający standard techniczny części nieruchomości Uczelni wymagający dużych nakładów inwestycyjnych.
- Nieprzejrzyste procedury i niedobór nowoczesnych narzędzi wpływających na efektywność pracy.
- Niewystarczający poziom wynagrodzeń w porównaniu ze stawkami rynkowymi powodujący trudności w utrzymaniu pracowników i zwiększający ryzyko ich rotacji.
- Zależność od zewnętrznych źródeł finansowania (np. KPO) dla kluczowych inwestycji.
- Wciąż trwające procesy zagospodarowania kluczowych nieruchomości (Dalibora, Koszykowa, Marszałkowska) bez ostatecznych rozstrzygnięć.
- Problemy z wdrażaniem nowych systemów.

Szanse:

- Możliwość pozyskania funduszy zewnętrznych, w tym unijnych, na realizację projektów inwestycyjnych.
- Dostępność nowych technologii usprawniających pracę.
- Potencjał do budowania relacji między uczelniami ukierunkowanych na wymianę wiedzy i doświadczeń.
- Możliwość zagospodarowania budynku CSM B.
- Potencjał dalszego rozwoju działalności CSR i zwiększenia przychodów własnych.

- Wdrożenie regulaminu wieloletniego planu inwestycyjnego w celu strategicznego rozwoju infrastruktury.

Zagrożenia:

- Niepewność geopolityczna.
- Konieczność dostosowania działań i procedur do zmieniającego się otoczenia prawnego.
- Rosnąca konkurencja na rynku pracy.
- Niepewność co do ostatecznych decyzji dotyczących zagospodarowania strategicznych nieruchomości i potencjalne koszty ich utrzymania.
- Potencjalne trudności w utrzymaniu płynności finansowej w przypadku utrzymującej się straty w obrębie podstawowej działalności operacyjnej.
- Toczące się sprawy sądowe (z wyłączeniem pracowniczych), których przegranie może skutkować koniecznością wypłaty zadośćuczynień finansowych stanowiących uszczerbek dla finansów uczelni.

Cel strategiczny pionu:

Zapewnienie sprawnego i efektywnego zarządzania zasobami Uczelni, w tym nieruchomościowymi i infrastrukturalnymi, poprzez długofalowe planowanie strategiczne, optymalizację procesów i procedur oraz zarządzanie talentami, w celu wspierania działalności statutowej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.

Cele operacyjne

Cel 1: Wdrożenie Wieloletniego Planu Inwestycyjnego (WPI)

Zamierzenie:

Wdrożenie Wieloletniego Planu Inwestycyjnego zapewniającego planowanie strategiczne, z uwzględnieniem możliwości finansowania zewnętrznego.

Opis:

Wieloletni Plan Inwestycyjny jest długookresowym dokumentem planistycznym, porządkującym i definiującym zamierzenia inwestycyjne, sukcesywnie wdrażanym przez kolejne władze uczelni. Stanowi punkt wyjścia dla opracowania rocznych budżetów Uczelni w zakresie planowanych inwestycji.

Efekty:

- Wprowadzenie rozwiązania systemowego, porządkującego proces decyzyjny.
- Zachowanie ciągłości procesu inwestycyjnego.
- Ustanowienie priorytetów inwestycyjnych.
- Racjonalne zarządzanie środkami publicznymi.
- Długoterminowe planowanie kosztów projektów.
- Baza do planu rzeczowo-finansowego w kolejnych latach.

Mierniki:

- Opracowanie procedury tworzenia, monitorowania i aktualizacji WPI – do 30.09.2025.
- Przygotowanie projektu zarządzenia Rektora w sprawie wdrożenia WPI. Wdrożenie WPI – zatwierdzenie listy zadań strategicznych – do 31.12.2025.
- Aktualizacja WPI - publikacja listy zadań strategicznych w odniesieniu do obowiązującego planu rzeczowo-finansowego – 12.2026, 12,2027, 12.2028.

Cel 2: Opracowanie koncepcji zagospodarowania kluczowych nieruchomości**Zamierzenie:**

Zdefiniowanie kierunków zagospodarowania kluczowych nieruchomości WUM jako podstawa do ich uwzględnienia w WPI.

Opis:

Część nieruchomości należących do WUM pozostaje niewykorzystana w sposób optymalny. Przygotowanie spójnej koncepcji zagospodarowania tych zasobów umożliwi uwzględnienie ich w planie strategicznym (WPI), co otworzy drogę do efektywnego wykorzystania w przyszłości. Dotyczy to także decyzji o udostępnieniu niektórych nieruchomości na potrzeby szpitali WUM, co ma związek z potrzebami rozwojowymi w zakresie bazy klinicznej.

Efekty:

- Usprawnienie procesu decyzyjnego poprzez możliwość zakwalifikowania zdefiniowanych koncepcji zagospodarowania nieruchomości do WPI.
- Zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów nieruchomościowych.
- Zwiększenie możliwości rozwoju Kampusu Banacha.

Mierniki:

- Opracowanie koncepcji zagospodarowania dla nieruchomości:
 1. Oczki 3,
 2. Koszykowa 78,
 3. Marszałkowska 24/26.
- Uzyskanie zmiany w Miejscowym Planie Zagospodarowania Przestrzennego dla Kampusu Banacha.

Cel 3: Adaptacja do zmian w obszarze infrastrukturalnym**Zamierzenie:**

Implementacja standardów zrównoważonego rozwoju – obejmujących dostępność, efektywne zużycie energii i troskę o środowisko – z uwzględnieniem zmieniających się regulacji krajowych i unijnych.

Opis:

Modernizacja infrastruktury WUM uwzględnia zarówno kryteria zrównoważonego rozwoju, jak i aktualne wytyczne UE w zakresie energooszczędności i dostępności. Implementacja technologii zmniejszających zużycie energii oraz emisję CO₂ pozwala na ograniczenie kosztów eksploatacyjnych. Równocześnie adaptacja obiektów do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami zwiększa użyteczność i inkluzywność przestrzeni Uczelni.

Efekty:

- Zwiększenie efektywności zarządzania zużyciem energii poprzez modernizację węzłów cieplnych oraz wymianę oświetlenia na energooszczędne systemy LED.
- Tworzenie bardziej dostępnego i przyjaznego środowiska uczelnianego poprzez modernizację infrastruktury technicznej, z uwzględnieniem potrzeb osób o ograniczonej mobilności.
- Realizowanie procesu inwestycyjnego z poszanowaniem wymogów środowiskowych, zgodnie z polityką zrównoważonego rozwoju.

Mierniki:

- Modernizacja 6 węzłów cieplnych.
- Zmniejszenie zużycia energii cieplnej.
- Zmniejszenie zużycia energii elektrycznej.
- Realizacja zamierzeń inwestycyjnych w ramach projektu „Dostępny WUM”.
- Liczba inwestycji zrealizowanych zgodnie z kryteriami środowiskowymi.

Cel 4: Usprawnienie organizacji pracy i wzmocnienie zaangażowania pracowników**Zamierzenie:**

Zwiększenie efektywności działania administracji poprzez uproszczenie procesów i wdrażanie nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie, przy jednoczesnym wzmocnieniu zaangażowania pracowników i budowaniu wspólnoty akademickiej poprzez działania integracyjne, rozwojowe i prospołeczne.

Opis:

Rozwój organizacyjny oparty na upraszczaniu procesów, wdrażaniu rozwiązań i narzędzi usprawniających pracę oraz inwestowaniu w rozwój zespołu, jest fundamentem skutecznego działania uczelni. Zastosowanie systemów wspomagających zarządzanie nieruchomościami oraz standaryzację dokumentacji zwiększą przejrzystość

i efektywność pracy. Równolegle podejmowane będą działania wspierające rozwój kompetencji pracowników, integrację zespołów oraz wzmacnianie poczucia przynależności i odpowiedzialności za Uczelnię.

Efekty:

- Identyfikacja i optymalizacja wybranych procesów.
- Wzrost przejrzystości procedur i ograniczenie biurokracji.
- Standaryzacja dokumentów, w tym opracowanie wzorów umów (dostawy, usługi, roboty budowlane).
- Zwiększenie efektywności zarządzania majątkiem i infrastrukturą uczelni.
- Zwiększenie udziału pracowników w szkoleniach rozwijających wiedzę i umiejętności; wymiana doświadczeń w środowisku międzyuczelnianym, szkolenia wewnętrzne.
- Realizacja inicjatyw prospołecznych wzmacniających wspólnotę akademicką.
- Wzrost satysfakcji pracowników i społeczności akademickiej z jakości obsługi i warunków pracy.

Mierniki:

- Liczba uproszczonych procesów.
- Liczba opracowanych wzorów umów.
- Uruchomienie systemu wspomagającego zarządzanie nieruchomościami przynajmniej w dwóch obszarach funkcjonalnych.
- Liczba zrealizowanych szkoleń oraz udział pracowników w programach rozwojowych.
- Wyniki badań satysfakcji pracowników pionu i społeczności akademickiej (ankiety roczne).
- Realizacja inicjatyw prospołecznych do końca 2028 r.



Wystąpienia dziekanów WUM

Elementy strategii rozwoju Wydziału Lekarsko-Stomatologicznego Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego na lata 2025–2028

Polityka Wydziału Lekarsko-Stomatologicznego Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego jest w pełni spójna z misją i strategią Uczelni, koncentrując się na doskonałości klinicznej, nowoczesnym nauczaniu, rozwoju kadry oraz silnej pozycji międzynarodowej.

1. Obszar kliniczny

Wydział Lekarsko-Stomatologiczny prowadzi działalność kliniczną opartą na aktualnych standardach medycznych oraz interdyscyplinarnym podejściu do opieki nad pacjentem.

Kluczowe kierunki działań to:

- rozwój nowoczesnych modeli świadczenia usług zdrowotnych opartych na współpracy zespołów wielospecjalistycznych;
- integracja praktyki klinicznej z procesem dydaktycznym i badawczym;
- inwestycje w nowoczesną infrastrukturę kliniczną, umożliwiającą prowadzenie wysokiej jakości działalności leczniczej i edukacyjnej;
- promowanie opieki skoncentrowanej na pacjencie (patient-centered care), z naciskiem na komunikację i etykę zawodową.

Współpraca z jednostkami klinicznymi umożliwia studentom zdobycie kompetencji praktycznych w realistycznym środowisku, a pracownikom – udział w projektach wdrożeniowych i klinicznych badaniach naukowych.

2. Obszar dydaktyczny

Strategia dydaktyczna Wydziału opiera się na aktywizujących metodach nauczania, cyfryzacji procesu edukacyjnego oraz ciągłym doskonaleniu jakości kształcenia.



Priorytety obejmują:

- wprowadzenie nowoczesnych metod aktywizujących, takich jak:
 1. Problem-Based Learning (PBL),
 2. Base-Based Learning (CBL),
 3. flipped classroom,
 4. symulacje wysokiej wierności (high-fidelity simulation),
 5. gry dydaktyczne i elementy gamifikacji,
 6. odgrywanie ról i trening umiejętności komunikacyjnych;
- rozwój platform e-learningowych, nauczania hybrydowego oraz narzędzi VR/AR;
- podnoszenie kompetencji dydaktycznych kadry akademickiej poprzez szkolenia, mentoring, programy tutorskie;
- regularne monitorowanie i aktualizacja programów nauczania zgodnie z wymogami formalnymi, potrzebami rynku pracy i postępem naukowym;
- promowanie indywidualizacji ścieżek kształcenia oraz działań wspierających rozwój talentów i uczestnictwo studentów w projektach badawczych.

3. Obszar personalny i organizacyjny

Zarządzanie kapitałem ludzkim i sprawna organizacja stanowią fundament długo-falowego rozwoju Wydziału. W ramach tego obszaru strategia obejmuje:

- rozwój kompetencji pracowników naukowo-dydaktycznych w zakresie dydaktyki, badań naukowych oraz przywództwa akademickiego;
- wspieranie ścieżek awansu zawodowego i programów mentoringowych dla młodych pracowników;
- poprawę komunikacji wewnętrznej i integracji środowiska akademickiego;
- budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, etyce, szacunku, otwartości i różnorodności;
- wdrażanie zasad równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz promowanie dobrostanu psychicznego członków społeczności akademickiej;
- optymalizację struktur zarządzania Wydziałem i efektywności procesów administracyjnych.

4. Obszar umiędzynarodowienia, promocji i rozwoju

Wydział dąży do zwiększenia swojej obecności w środowisku międzynarodowym oraz budowania silnej marki akademickiej. Działania strategiczne obejmują:

- rozwój mobilności studentów i pracowników akademickich (programy Erasmus+, wymiany bilateralne, staże zagraniczne);
- inicjowanie i realizacja wspólnych projektów naukowych i edukacyjnych z partnerami międzynarodowymi;
- udział w konsorcjach i sieciach akademickich;
- promocja osiągnięć Wydziału w przestrzeni krajowej i międzynarodowej, w tym publikacji naukowych, projektów grantowych, nagród i innowacji;
- promocja programu studiów w języku angielskim w celu zwiększenia atrakcyjności oferty dedykowanej studentom zagranicznym.

Strategia WUM – uzupełnienie Dziekana Wydziału Lekarskiego

1. Obszar dydaktyki

Utrzymanie i rozwój jakości kształcenia na kierunku lekarskim, rozwój nowoczesnych form dydaktyki (m.in. z uwzględnieniem AI, kształcenia w warunkach symulowanych, w tym inwestycje w zakup fantomów, trenażerów i symulatorów medycznych, z elementami interdyscyplinarności). Opracowanie strategii w obszarze przyszłego modelu AI na Uczelni - jest to niezbędne w aspekcie wpływu tej technologii na obszar kliniczny, jak i dydaktyki.

W przypadku wyboru zamkniętego modelu AI, który jest zalecany – konieczne pozyskiwanie grantów oraz tworzenie konsorcjów z innymi uczelniami.

Zapewnienie kształcenia praktycznego (zmniejszanie liczebności grup), ze szczególnym uwzględnieniem nauczania na roku VI (dostosowanie liczebności grup ćwiczeniowych do standardów kształcenia, pozyskiwanie nowych miejsc kształcenia, np. w dziedzinie medycyny rodzinnej, miejsca odbywania praktyk wakacyjnych).

Przygotowanie (organizacyjne, sprzętowe i dydaktyczne) do obowiązkowego egzaminu OSCE (egzaminu OSCE jako egzaminu oceniającego osiągnięcie efektów uczenia się w zakresie określonych umiejętności praktycznych oraz umiejętności komunikowania się w warunkach symulowanych, wymagającym bezpośredniej obserwacji studenta podczas wykonywania sprawdzanych czynności). Dodatkowo, przeprowadzenie egzaminu mini-OSCE jako formy zaliczenia praktycznego z jednego przedmiotu oraz przeprowadzenie egzaminu OSCE-1 (po III roku studiów). Wymaga to zaangażowania ogromnych zasobów ludzkich i finansowych.

Powołanie struktury ogólnouczelnianej zajmującej się obszarem metodyki nauczania oraz sprawdzania wiedzy. Takie struktury są na innych uczelniach medycznych.

2. Obszar kadrowo-organizacyjny

Zapewnienie konkurencyjności zatrudnienia dla nauczycieli WUM (przede wszystkim w zakresie finansowych form wynagradzania, jak i w zakresie niefinansowych form wynagradzania, np. możliwość rozwoju naukowego, szkolenia naukowego i zawodowego w renomowanych ośrodkach w kraju i za granicą).

Stworzenie bazy osiągnięć zawodowych pracowników, dzięki której możliwe byłoby bieżące pozyskiwanie informacji na potrzeby okresowej oceny pracowniczej, jak i na potrzeby wizytacji prowadzonych przez podmioty zewnętrzne (np. KRAUM, PKA) (w chwili obecnej konieczne jest każdorazowe pozyskiwanie takich informacji) – system na wzór bazy WUM. Publikacje.

Stworzenie skutecznego systemu motywującego i pomocowego dla nauczycieli akademickich, obejmującego m. in. odpowiednie szkolenia, pomoc techniczną w wykorzystaniu najnowszych technik, w tym AI, nagrody dla najlepszych dydaktyków, przejrzyste i osiągalne kryteria awansu, co pozwoli utrzymać najlepszych dydaktyków w Uczelni, oraz podnieść kwalifikacje dydaktyczne wszystkich nauczycieli.

Działania ukierunkowane na rozwój kadry akademickiej: z jednej strony umożliwienie zatrudnienia najzdolniejszych młodych nauczycieli i naukowców, z drugiej strony systemy motywujące dla tych już zatrudnionych, spójna polityka wobec nauczycieli emerytowanych i zatrudnionych na części etatu.

Utrzymanie wysokiego poziomu kompetencji kadry naukowo-dydaktycznej (zapewnienie szkoleń zawodowych i dydaktycznych, krajowych i międzynarodowych).

Dalszy rozwój systemu wynagradzania i motywowania pracowników; rozwój systemu mentoringowego (tutoringu zawodowego, zarówno w obszarze rozwoju zawodowego, jak i dydaktycznego).

Zapewnienie prostszego, intuicyjnego obiegu dokumentów; pilna poprawa funkcjonowania hcm'u, sklepu intranetowego oraz działu zamówień publicznych.

3. Obszar kliniczny

Szpitala uniwersyteckie jako motor innowacji biomedycznych, wymagające strategicznych inwestycji w infrastrukturę badawczą, medycynę translacyjną, badania interdyscyplinarne. Inwestowanie w zaawansowane usługi kliniczne i wielodyscyplinarne modele opieki nad trudnymi pacjentami na najwyższym poziomie referencyjnym.

Strategia rozwoju szpitala uniwersyteckiego powinna być zgodna z jej podstawowymi filarami: świadczeniem usług medycznych na najwyższym poziomie referencyjności, nowoczesną dydaktyką studentów WUM i młodej kadry medycznej oraz badaniami naukowymi. Niezbędne są silne struktury zarządzania, które łączą przywództwo

akademickie i kliniczne. Obejmuje to wspólne podejmowanie decyzji przez Władze WUM i dyrekcję szpitali, aby zapewnić, że cele akademickie i kliniczne są realizowane w harmonii. Rozwiązanie niespójności w zasadach zatrudniania pracowników w szpitalach klinicznych. Rozbieżności w formach zatrudnienia prowadzą do konfliktów interesów na płaszczyźnie szpital-uczelnia. Opracowanie modelu, który pozwoli być uczelni konkurencyjną, na dynamicznym rynku nauczania medycyny, szczególnie klinicznej. Opracowany model ten w swoim założeniu ma podnieść poziom nauczania jak i zahamować odpływ, jak i fluktuację kadr.

Dostosowanie zatrudnienia w jednostkach klinicznych do potrzeb dydaktycznych i szpitalnych (platforma porozumienia dyrektor - dziekan - rektor).

Uwzględnienie kontekstu rozwoju i współpracy z różnymi interesariuszami, w tym z otoczeniem gospodarczym, podkreślenie zaangażowania w kwestie społeczności i zdrowia publicznego. Krajobraz opieki zdrowotnej szybko ewoluuje ze względu na postęp technologiczny, zmiany regulacyjne i zmieniające się oczekiwania pacjentów. Szpitale uniwersyteckie muszą przyjąć zwinne procesy planowania strategicznego, które pozwolą im przewidywać zmiany i dostosowywać się do nich. Obejmuje to wspieranie kultury innowacji, inwestowanie w rozwój przywództwa oraz przyjmowanie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności za środowisko.

Zwiększenie nakładów finansowych na dostosowanie klinicznej bazy dydaktycznej do zwiększającej się liczby studentów, co pozwoli na utrzymanie standardów kształcenia na wymaganym poziomie. Pozwoli to na modernizację bazy własnej, pozyskiwanie nowej bazy obcej oraz zapewnienie rozwoju zasobów ludzkich.

Wykształcenie modelu działań prowadzących do synchronizacji bazy klinicznej i dydaktycznej.

Wspieranie i promowanie rozwoju innowacyjnych technologii, AI, opieki cyfrowej, robotyzacji.

Wprowadzenie corocznego rankingu ośrodków klinicznych pod względem wprowadzania innowacyjnych metod diagnostycznych i terapeutycznych.

Promocja kultury jakości leczenia (ciągłe doskonalenie kryteriów). Wspieranie powstawania Centrów Doskonałości, między-klinicznych zespołów interdyscyplinarnych do wprowadzania innowacyjnych terapii.

4. Obszar umiędzynarodowienia

Rekrutacja międzynarodowa: podniesienie udziału studentów zagranicznych w całej kohorcie o 3 p.p., jednocześnie zmniejszenie odsetka rezygnacji w pierwszym roku o 10 % (osiągnięcie możliwe) dzięki precyzyjnym kampaniom online, ścisłej współpracy z rekruterami, „Premed” i systemowi wczesnego wsparcia tutorów.

Dywersyfikacja geograficzna – ekspansja na co najmniej dwa nowe rynki spoza strefy Schengen, pozyskanie z nich stabilnego napływu minimum 10 studentów rocznie.

Wybór krajów poprzedzą analizy potencjału, pilotażowe targi edukacyjne i partnerstwa z lokalnymi szkołami przygotowawczymi.

Międzynarodowe akredytacje - do 2029 r. planowane zdobycie dwóch dodatkowych akredytacji (np. WFME-compatible, ORPHEUS), które podniosą rozpoznawalność dyplomu i ułatwią absolwentom dostęp do rezydentur na świecie. Proces obejmie audyt luki jakościowej, samoocenę wydziału oraz wizytę zespołów ewaluacyjnych.

Globalne perspektywy kariery - 80 % absolwentów anglojęzycznego programu uzyska stanowisko rezydentkie lub pracę kliniczną w preferowanym kraju w ciągu roku od ukończenia studiów. Realizacja możliwa poprzez hub przygotowujący do USMLE/ PLAB i sieć mentorsko-alumni.

Welcome Center - uruchomienie w pełni Welcome Center, które w jednym miejscu obsłuży studentów i visiting faculty. Centrum będzie miejscem łączącym i kierującym do właściwych komórek sprawy osób przyjeżdżających zza granicy.

Umiędzynarodowienie na miejscu- rozwijanie wielokulturowego środowiska na kampusie poprzez wspólne zajęcia, dwujęzyczne oznakowanie i regularne wydarzenia integracyjne. Dzięki temu zarówno polscy, jak i zagraniczni studenci będą doświadczać codziennych interakcji międzykulturowych, budując kompetencje globalne już w Warszawie.

Mobilność studentów WL - osiągnięcie wskaźnika 50% studentów odbywających rotacje kliniczne za granicą, łącząc strumienie Erasmus i staży w ramach umów dwustronnych.

Sprawy fundamentalne, o strategicznym znaczeniu dla przyszłości Wydziału Farmaceutycznego Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego

Obszar kliniczny

Zmiany w standardach kształcenia i wynikający z nich wzrost kompetencji farmaceutów czyni niezbędnym zapewnienie odpowiedniej bazy dydaktycznej w zakresie kształcenia w zakresie farmacji klinicznej. Ze względu na zmieniające się standardy kształcenia na kierunku przygotowującym do wykonywania zawodu diagnosty laboratoryjnego niezbędnym będzie

utrzymanie, ale też poszerzenie dostępu studentów kierunku analityka medyczna (a po wprowadzeniu nowych standardów kształcenia – medycyna laboratoryjna) do medycznych laboratoriów diagnostycznych pozostających w strukturach szpitali klinicznych WUM oraz zwiększenie zaangażowania kadry diagnostów laboratoryjnych w proces kształcenia studentów.

Ten cel strategiczny pozwoli również na nabycie przyszłym absolwentom Wydziału umiejętności do pracy w zespole interdyscyplinarnym, reprezentowanym przez różne zawody medyczne.

Obszar dydaktyczny

Dbając o jakość kształcenia studentów Wydziału Farmaceutycznego oraz chcąc zapewnić dostęp do najnowszych rozwiązań technologicznych w zakresie praktycznego kształcenia na kierunku farmacja, celem strategicznym jest utworzenie apteki szkoleniowej w UCS. Apteka szkoleniowa ma nie tylko rozszerzyć umiejętności praktyczne, ale również może zostać wykorzystana do prowadzenia standaryzowanych egzaminów OSCE.

Kształcenie przyszłych diagnostów laboratoryjnych powinno opierać się na dostępie do medycznych laboratoriów diagnostycznych wchodzących w skład bazy klinicznej WUM, dzięki czemu studenci będą mieli dostęp do najnowocześniejszych technologii stosowanych w medycynie laboratoryjnej. Wpłynie to pozytywnie na jakość kształcenia i podniesienie konkurencyjności WUM w stosunku do Uczelni, których kształcenie przyszłych diagnostów nie jest oparte o bazę kliniczną.

Celem strategicznym Wydziału Farmaceutycznego jest rozszerzenie oferty dydaktycznej, w tym w języku angielskim skierowanej zarówno w zakresie studentów kierunku farmacja jak i analityka medyczna/medycyna laboratoryjna oraz podjęcie inicjatyw w zakresie kształcenia podyplomowego. Lokalizacja WUM w dynamicznie rozwijającym się mieście oraz regionie kraju stwarza potrzebę zapewnienia kształcenia na najwyższym poziomie w zakresie nauk medycznych i farmaceutycznych.

Obszar personalny i organizacyjny

Kluczowym dla Wydziału Farmaceutycznego jest zadbanie o zarówno należyty rozwój młodej kadry jak i stworzenie warunków do zatrudnienia osób o odpowiednich kompetencjach. Zmieniające się standardy kształcenia na kierunkach przygotowujących do wykonywania zawodu farmaceuty i diagnosty laboratoryjnego wymuszą zatrudnianie praktyków, osób z prawem wykonywania zawodu, a strategiczne dla Wydziału będzie umożliwienie włączenia tych osób do procesu dydaktycznego i prowadzenia działalności naukowo-badawczej na bazie szpitali WUM.

Obszar umiędzynarodowienia, promocji i rozwoju

Kluczowymi działaniami mającymi na celu wzrost rozpoznawalności Wydziału Farmaceutycznego WUM w Polsce będą działania podjęte w związku z obchodami Jubileuszu 100-lecia. Realizacja odpowiednich akcji promocyjnych w przestrzeni miasta Warszawy, regionu Mazowsza i kraju oraz w mediach może przyczynić się do wzrostu zainteresowania kształceniem na kierunkach Wydziału, jak i może być odpowiednim narzędziem do nawiązania szerszej współpracy z szeroko rozumianym sektorem farmaceutycznym i diagnostycznym.

Krokiem, który wzmocni międzynarodową rozpoznawalność Wydziału Farmaceutycznego WUM może być podjęcie działań zmierzających do uruchomienia studiów w jęz. angielskim w zakresie np. medycyny laboratoryjnej i właściwa promocja tych studiów. Inicjatywa ta może spotkać się z dużym zainteresowaniem ze względu na wzrastające niedobory profesjonalnego personelu medycznego w medycznych laboratoriach diagnostycznych na świecie.

W zastępstwie Dziekana
Prof. dr hab. Olga Ciepiała
Prodziekan ds. kształcenia na kierunku analytika medyczna

Stanowisko Kolegium Dziekańskiego WNoZ do strategii WUM na lata 2025–2028

1. Wymiar kliniczny

- **Nawiązanie współpracy z nowymi placówkami medycznymi oraz tworzenie własnych miejsc praktyk poprzez rozbudowę infrastruktury do realizacji zajęć praktycznych,**
- **Uregulowanie zasad łączenia zatrudnienia akademickiego na WUM z pracą w jednostkach klinicznych, w celu zwiększenia zaangażowania i dostępności kadry.**
- **Wymiar kliniczny i praktyki dla studentów:**
 - współpraca z placówkami należącymi do UCK WUM,
 - tworzenie atrakcyjnych ofert praktyk wakacyjnych dla studentów kierunków nieregulowanych,
 - wypracowanie strategii zatrudnienia absolwentów kierunku Zdrowie Publiczne jako profilaktyków.

→ **Rozszerzenie współpracy z jednostkami klinicznymi i ratowniczymi:**

- nowe szpitale i oddziały szpitalne (diabetologia, kardiologia, onkologia, nefrologia, pediatria) oraz poradnie specjalistyczne.
- z placówkami: PRM, WKRM, SOR, w celu zwiększenia dostępności miejsc praktyk,
- rozwój form symulacji wielospecjalistycznych dla kierunków regulowanych,
- z placówkami specjalistycznymi w obszarach ginekologii, ginekologii onkologicznej, POZ i AOS, w odpowiedzi na spadek liczby porodów.

Podsumowując, celem tych działań jest zwiększenie jakości i dostępności praktycznej edukacji medycznej, lepsze przygotowanie studentów do zawodu poprzez szeroką współpracę z placówkami klinicznymi i ratowniczymi, oraz uregulowanie formalnych aspektów zatrudnienia kadry dydaktycznej.

2. Wymiar dydaktyczny

- Wprowadzenie egzaminów OSCE jako obowiązkowej formy oceny kompetencji praktycznych na studiach I i II stopnia, w tym jako elementu egzaminu dyplomowego.
- Intensyfikacja zajęć w Centrum Symulacji Medycznej (CSM), w warunkach niskiej i wysokiej wierności.
- Aktualizacja programu nauczania o najnowsze standardy postępowania w stanach nagłych (np. ERC 2025, ITLS, PHTLS) oraz wprowadzenie komponentu medycyny taktycznej.
- Rozwój systemu mentoringu dla studentów oraz cyfryzację procesu dydaktycznego (elektroniczne sylabusy, plany studiów, dokumentacja).
- Zwiększenie liczby godzin praktyk i warsztatów z nowoczesnym oprogramowaniem,
- Aktualizację programów dietetycznych o najnowsze standardy.
- Dostosowywanie oferty nauczania (treści kształcenia) do nowych wymagań rynku pracy dla kierunków nieregulowanych.

Podsumowując, działania te mają na celu podniesienie jakości i innowacyjności kształcenia oraz dostosowanie do wymogów rynku pracy i standardów edukacyjnych.

3. Wymiar personalny

→ **Szkolenia i rozwój kompetencji:**

- Organizacja szkoleń dla kadry dydaktycznej w zakresie egzaminowania OSCE, metod symulacyjnych, a także technik uczenia i weryfikacji wiedzy.
- organizacja kursów specjalistycznych, szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, mających na celu podnoszenie umiejętności.

→ **Zatrudnienie i etaty:**

- Zwiększenie liczby etatów naukowo-dydaktycznych, w tym dla osób z doświadczeniem w systemie PRM, oraz redefinicja kryteriów zatrudnienia na podstawie wyników ankiety oceniającej zajęcia.
- Odejście od wymogu posiadania 25% nadgodzin dla uzyskania dodatkowego etatu, co ułatwi pozyskiwanie nowych pracowników i zmniejszy obciążenie obecnych.

→ **Motywacja i zaangażowanie:**

- Wprowadzenie systemu motywacyjnego, który promuje zaangażowanie, innowacyjność w nauczaniu oraz aktywność dydaktyczną i poza dydaktyczną kadry.
- Zachęcanie do angażowania się w działania edukacyjne w społeczności lokalnej oraz do rozwoju programów żywieniowych i badań naukowych.

→ **Ocena jakości kształcenia:**

- Obowiązkowa ocena zajęć z podziałem na teoretyczne i praktyczne.
- Systematyczne zbieranie opinii studentów poprzez ankiety i hospitacje.

4. Wymiar organizacyjny

→ **Usprawnienie współpracy i przepływu informacji:**

- Poprawa komunikacji między jednostkami realizującymi zajęcia dydaktyczne w obrębie danego kierunku
- Integracja systemów planowania zajęć i praktyk z jednostkami zewnętrznymi (SOR, ZRM, CSM) poprzez cyfrowe rozwiązania.

→ **Wdrożenie nowych rozwiązań administracyjnych i cyfrowych:**

- Zastąpienie systemu BASUS/EduHub nowoczesnym systemem administracyjnym, który wspiera obieg dokumentów i obsługę studentów.
- Rozbudowa i aktualizacja systemu e-sylabusy, w celu automatyzacji działań związanych z ich przygotowaniem.

→ **Optymalizacja planowania zajęć:**

- Optymalizacja harmonogramów zajęć, aby umożliwić studentom pogodzenie nauki z pracą zawodową (w szczególności dla studiów II stopnia).

→ **Rozbudowa infrastruktury dydaktycznej:**

- Remont pomieszczeń w budynku przy ul. Nielubowicza 5 i Pawińskiego 3c z przeznaczeniem na pracownie komputerowe, dostosowane do potrzeb kierunku Zdrowie Publiczne oraz zwiększenie dostępu do pracowni komputerowych z oprogramowaniem wspierającym np. planowanie diety.

5. Wymiar umiędzynarodowienia, promocji i rozwoju

→ **Wzmocnienie współpracy zagranicznej:**

- Zacieśnienie współpracy z zagranicznymi placówkami.
- Intensyfikacja uczestnictwa studentów i kadry w programach wymiany akademickiej.
- Udział w cyklicznych wykładach online prowadzonych przez zagranicznych ekspertów.
- Nauczanie przedmiotów w j. angielskim.

→ **Rozwój i promocja kierunków:**

- Intensyfikacja działań promocyjnych w mediach społecznościowych, szkołach średnich, podczas wydarzeń edukacyjnych i plenerowych, angażując studentów i wykładowców w promocję kierunku.
- Organizacja konferencji naukowych oraz kampanii społecznych w ramach poszczególnych kierunków.

→ **Rozwój infrastruktury dydaktycznej:**

- Rozbudowa laboratoriów umiejętności pielęgniarских oraz poszerzenie oferty kształcenia o nowe specjalności i studia podyplomowe.

→ **Wykorzystanie sieci współpracy:**

- Wykorzystanie doświadczeń uniwersytetów z innych krajów oraz współpraca w ramach European University for Well-Being (EUniWell) i European Network on Climate and Health Education (ENCHE) do realizacji wspólnych projektów dydaktycznych i naukowych.

Wystąpienia

Przewodniczących Rad Dyscyplin

Rada Dyscypliny Nauk Medycznych

Strategicznym celem Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego w ramach dyscypliny nauk medycznych jest prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie, tak aby nasz uniwersytet był przodującym ośrodkiem naukowym, rozpoznawalnym w Europie i na świecie, co pozwoli na osiągnięcie statusu uczelni badawczej. Możemy to osiągnąć zacieśniając współpracę pomiędzy jednostkami naukowymi WUM, jak również z ośrodkami polskimi i zagranicznymi. Innowacyjne, interdyscyplinarne badania zapewni silne zaplecze infrastrukturalne w ramach Centrum Badań Przedklinicznych oraz Centrum Farmacji Stosowanej. Niezbędna jest inwentaryzacja zasobów infrastruktury, uaktywnienie mechanizmów współdzielenia infrastruktury badawczej w ramach WUM, jak również opracowanie wieloletniego programu inwestycji w infrastrukturę badawczą, w tym planu pozyskania funduszy zewnętrznych. Intensyfikacja działań naukowych musi być ukierunkowana na komercjalizację wyników badań naukowych.

Prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie jest możliwe dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze naukowej naszej uczelni, którą należy wzmocnić poprzez wdrożenie programu rozwoju młodych naukowców, obejmującego promowanie mobilności naukowej nakierowanej na rozwój kompetencji badawczych i warsztatu naukowego, granty młodego badacza, programy mentoringowe, jak również pro-gramy wsparcia aktywności publikacyjnej i wzmocnienie kół naukowych w ramach jednostek WUM. Działania te pozwolą na pozyskanie finansowania zewnętrznego w postaci grantów przez naszych naukowców, a tym samym wsparcie rozwoju kariery naukowej na różnych etapach: stopień doktora, doktora habilitowanego i tytułu profesora.

prof. dr hab. Marta Struga

**Przewodnicząca Rady Dyscypliny Nauk Medycznych
Rada Dyscypliny Nauk o Zdrowiu**

Rada Dyscyplin Nauk o Zdrowiu

Priorytetem Uczelni w obszarze nauki jest podniesienie ogólnej jakości projektów badawczych realizowanych w ramach dyscypliny nauk o zdrowiu, ze szczególnym uwzględnieniem prac promotorskich w obszarze doktoratów oraz projektów stanowiących podstawę nadania stopnia doktora habilitowanego. W tym celu konieczne jest dokonanie przeglądu i ewentualnej zmiany obowiązujących uchwał w zakresie kryteriów dotyczących postępowań habilitacyjnych i doktorskich, które są realizowane przez Radę Dyscypliny Nauk o Zdrowiu WUM. Dodatkowym, lecz równie istotnym działaniem wspierającym ten cel, będzie powołanie w ramach dyscypliny specjalistycznych zespołów tematycznych. Ich zadaniem będzie przeprowadzanie wstępnej oceny i oferowanie ewentualnych sugestii dotyczących poprawy wyników badawczych przedstawianych zarówno w ramach prac doktorskich, jak i cykli habilitacyjnych, zanim prace te zostaną formalnie złożone i uruchomiony zostanie proces recenzji. Taka forma wsparcia, przeznaczona dla doktorantów, promotorów oraz habilitantów, miałaby charakter dobrowolny, stanowiąc cenną pomoc na wczesnych etapach realizacji badań.

Komplementarnym kierunkiem rozwoju jest ukierunkowanie pracy naukowej na innowacyjność i komercjalizację, co w konsekwencji powinno przełożyć się na zdecydowanie większy wpływ uczelni na społeczeństwo. Aby osiągnąć ten strategiczny cel, niezbędne jest aktywne budowanie i rozwijanie współpracy z innymi krajowymi i międzynarodowymi ośrodkami naukowymi, co sprzyja wymianie wiedzy i transferowi innowacji. Ponadto, kluczowe jest uruchomienie dedykowanych programów grantowych, przeznaczonych na finansowanie projektów, które wykazują wyraźny potencjał istotnego wpływu na społeczeństwo. W celu maksymalizacji efektywności tych działań, konieczne jest również znaczne ułatwienie całej ścieżki administracyjnej związanej z przygotowaniem i składaniem aplikacji o te granty. Te zintegrowane działania wspólnie wzmocnią pozycję Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego jako wiodącego ośrodka naukowego, zdolnego do generowania badań o wysokiej jakości i realnym, pozytywnym oddziaływaniu społecznym.

prof. dr hab. Robert Gałązkowski

Przewodniczący Rady Dyscypliny Nauk o Zdrowiu

Rada Dyscypliny Nauk Farmaceutycznych

W ramach strategii WUM na lata 2025-2028 konieczne jest zacieśnienie współpracy interdyscyplinarnej pomiędzy dyscyplinami nauk farmaceutycznych, medycznych i nauk o zdrowiu. Zintensyfikowanie wspólnych działań umożliwi realizację bardziej innowacyjnych projektów badawczych i wdrożeniowych, przyczyniających się do lepszego zrozumienia złożonych problemów zdrowotnych oraz opracowania nowych strategii terapeutycznych. Równocześnie priorytetem pozostaje stałe podnoszenie jakości badań naukowych, realizowane m.in. poprzez rozwój infrastruktury badawczej, wspieranie innowacyjnych badań oraz umiędzynarodowienie współpracy naukowej.

Równie ważnym elementem strategii jest rozwój młodej kadry naukowej poprzez tworzenie sprzyjających warunków do rozwoju zawodowego. Konieczne jest wdrażanie programów mentorskich i stypendialnych oraz innych form wsparcia, które pozwolą początkującym naukowcom podnosić kwalifikacje i prowadzić samodzielne badania. Efektem tych działań powinien być wzrost liczby postępowań doktorskich i habilitacyjnych, co przełoży się na umocnienie potencjału naukowego Uczelni.

W ramach planowanych inicjatyw przewiduje się także utworzenie Centrum Farmacji Translacyjnej (CeFT). Jednostka ta będzie wspierać badania prowadzone przez klinicystów poprzez zaawansowane analizy metabolomiczne próbek biologicznych, co umożliwi pogłębione badania nad działaniem leków i biomarkerami chorób. CeFT stanie się pomostem między nauką a praktyką kliniczną, przyspieszając transfer wyników badań laboratoryjnych do zastosowań terapeutycznych.

prof. dr hab. Sebastian Granica

Przewodniczący Rady Dyscypliny Nauk Farmaceutycznych



Komunikacja i wdrożenie strategii



Skuteczne wdrożenie Strategii wymaga precyzyjnego planowania, ustanowienia odpowiednich struktur zarządzania, zastosowania adekwatnych metodyk oraz zapewnienia transparentnej komunikacji.

Komunikacja

Skuteczna komunikacja jest niezbędnym warunkiem powodzenia procesu wdrażania Strategii. Podobnie jak podczas tworzenia dokumentu „Strategia WUM na lata 2025-2028”, kluczowe jest zaangażowanie i wsparcie całej społeczności akademickiej.

Po zatwierdzeniu Strategii zostanie opracowany szczegółowy plan komunikacji, określający cele, kanały komunikacji, harmonogram działań oraz odpowiedzialności. Plan ten będzie zakładał wykorzystanie różnorodnych kanałów, takich jak strona internetowa Uczelni, biuletyn informacyjny, media społecznościowe, spotkania in-formacyjne, warsztaty i konferencje.

Zostaną również podjęte działania mające na celu aktywne zaangażowanie społeczności akademickiej w proces wdrażania Strategii. Obejmuje to organizację regularnych spotkań informacyjnych i konsultacji, umożliwienie zgłaszania uwag i sugestii, promowanie inicjatyw oddolnych oraz uznawanie i nagradzanie osób i jednostek organizacyjnych, które wnoszą wkład w realizację Strategii.

Zapewniona zostanie transparentność działań, w tym regularna publikacja raportów, aktualizacja harmonogramów działań i udostępnianie kluczowych dokumentów. Informacje będą łatwo dostępne dla całej społeczności akademickiej i interesariuszy zewnętrznych.

Wdrożenie Strategii

Wdrożenie Strategii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego na lata 2025-2028 to proces stanowiący kluczowy etap na drodze do realizacji wyznaczonych w niej celów. Został podzielony na trzy komplementarne fazy: Planowanie, Operacjonalizację oraz Monitoring.

W fazie Planowania, trwającej szacunkowo od 6 do 9 miesięcy, kluczowym zadaniem jest przygotowanie Uczelni do wdrożenia Strategii. Obejmuje to przede wszystkim formalne zatwierdzenie kierunków rozwoju, powołanie struktur zarządzania i monitoringu na czele z Zespołem ds. Wdrożenia Strategii, a także opracowanie szczegółowego Programu Wdrożenia Strategii WUM 2025-2028. Istotnym elementem jest również dobór odpowiednich metodyk i narzędzi pomiaru postępów oraz opracowanie Kart Projektów dla poszczególnych inicjatyw strategicznych.

Po zakończeniu etapu planowania, następuje faza Operacjonalizacji, trwająca od 3 do 6 miesięcy. W tym czasie, bazując na wypracowanych dokumentach i ustaleniach, następuje szczegółowe przygotowanie do wdrożenia poszczególnych

projektów i inicjatyw strategicznych. Kluczowym elementem jest tutaj ponowne odniesienie się do Kart Projektów, a także przeprowadzenie procesu szacowania kosztów i alokacji budżetów. Ostatnim krokiem jest kaskadowanie celów strategicznych i operacyjnych na poszczególne jednostki organizacyjne i wyznaczenie liderów odpowiedzialnych za ich realizację.

Ostatnią fazą jest Monitoring, trwający przez cały okres realizacji Strategii. Jego celem jest zapewnienie nadzoru nad realizacją wyznaczonych celów, umożliwiające bieżącą korektę działań i minimalizowanie ryzyka odchylenia od założonego planu.

Faza 1 Planowanie

Cel: Przygotowanie do Wdrożenia Strategii

Szacowany czas trwania etapu planowania: 6-9 miesięcy.

Formalne zatwierdzenie kierunków rozwoju określonych w dokumencie „Strategia WUM na lata 2025-2028” stanowi punkt wyjścia dla szczegółowych działań planistycznych i wdrożeniowych.

Powołanie struktur zarządzania i monitoringu jest kluczowym elementem tego etapu. Przede wszystkim, powołany zostanie Zespół ds. Wdrożenia Strategii, pełniący rolę centralnego organu nadzorującego wdrażanie Strategii. Będzie on odpowiedzialny za monitorowanie postępów, podejmowanie kluczowych decyzji oraz eskalowanie potencjalnych problemów. W jego skład wejdą przedstawiciele najwyższego kierownictwa Uczelni, liderzy kluczowych jednostek organizacyjnych oraz eksperci ds. zarządzania strategicznego. Równolegle, dla każdego celu strategicznego lub obszaru priorytetowego, powołane zostaną Zespoły Wdrożeniowe. Ich zadaniem będzie opracowanie szczegółowych planów działania, realizacja konkretnych projektów i inicjatyw, a także raportowanie postępów. W skład Zespołów wejdą pracownicy merytoryczni, liderzy projektów oraz specjaliści ds. zarządzania.

Kolejnym krokiem jest opracowanie Programu Wdrożenia Strategii WUM 2025-2028. Będzie to szczegółowy dokument operacyjny, precyzujący działania niezbędne do osiągnięcia celów strategicznych. Program ten określi:

- Harmonogram realizacji poszczególnych projektów i inicjatyw.
- Wskaźniki KPI dla każdego celu.
- Alokację zasobów.
- Identyfikację ryzyk.
- Określenie odpowiedzialności.
- Procedury monitorowania i raportowania.

Ważnym elementem planowania jest również dobór odpowiednich metodyk i narzędzi pomiaru postępów. Zostaną zastosowane sprawdzone metodyki zarządzania projektami, takie jak PRINCE2 lub Agile, aby zapewnić skuteczną realizację inicjatyw strategicznych. Do monitorowania postępów i wyników wykorzystane zostaną zarówno ilościowe, jak i jakościowe wskaźniki, dostosowane do specyfiki poszczególnych celów strategicznych. Opracowane zostaną narzędzia zarządzania wdrożeniem Strategii, które umożliwią efektywne zarządzanie projektami, monitorowanie jej realizacji oraz sprawną komunikację między zespołami.

Dla każdego projektu strategicznego zostanie opracowana Karta Projektu, zawierająca szczegółowy opis jego celów, zakresu, harmonogramu, budżetu, zasobów, ryzyk oraz wskaźników sukcesu. Karty Projektów będą zgodne z przyjętą metodyką zarządzania projektami i będą stanowić podstawę do monitorowania i oceny postępów.

Następnie, na podstawie szczegółowej listy projektów i inicjatyw oraz opracowanych Kart Projektów, przeprowadzony zostanie proces szacowania kosztów i alokacji budżetów. Alokacja środków będzie uwzględniać priorytety Strategii, potencjał po-szczególnych projektów oraz dostępność zasobów finansowych. Określone zostaną również zasady zarządzania budżetem Strategii.

Ostatnim etapem operacjonalizacji jest kaskadowanie celów strategicznych i operacyjnych, czyli przetłumaczenie ich na konkretne zadania i odpowiedzialności dla po-szczególnych jednostek organizacyjnych i wyznaczonych liderów. Jednostki organizacyjne, we współpracy z liderami, opracują własne plany działań, uwzględniające specyfikę ich działalności i wkład w realizację Strategii.

Faza 2: Operacjonalizacja

Cel: przygotowanie do wdrożenia

Szacowany czas trwania etapu operacjonalizacji: 3-6 miesięcy

Etap operacjonalizacji obejmuje szczegółowe przygotowanie do wdrożenia poszczególnych projektów i inicjatyw strategicznych, zgodnie z planem określonym w Programie Wdrożenia Strategii.

Dla każdego projektu strategicznego zostanie opracowana Karta Projektu, zawierająca szczegółowy opis jego celów, zakresu, harmonogramu, budżetu, zasobów, ryzyk oraz wskaźników sukcesu. Karty Projektów będą zgodne z przyjętą metodyką zarządzania projektami i będą stanowić podstawę do monitorowania i oceny postępów.

Następnie, na podstawie szczegółowej listy projektów i inicjatyw oraz opracowanych Kart Projektów, przeprowadzony zostanie proces szacowania kosztów i alokacji budżetów. Alokacja środków będzie uwzględniać priorytety Strategii, potencjał po-szczególnych projektów oraz dostępność zasobów finansowych. Określone zostaną również zasady zarządzania budżetem Strategii.

Ostatnim etapem operacjonalizacji jest kaskadowanie celów strategicznych i operacyjnych, czyli przetłumaczenie ich na konkretne zadania i odpowiedzialności dla po-szczególnych jednostek organizacyjnych i wyznaczonych liderów. Jednostki organizacyjne, we współpracy z liderami, opracują własne plany działań, uwzględniające specyfikę ich działalności i wkład w realizację Strategii.

Faza 3: Monitoring

Cel: Nadzór nad Realizacją Celów.

Szacowany czas trwania etapu monitoringu: cały okres realizacji Strategii.

Efektywny monitoring realizacji Strategii jest kluczowy dla zapewnienia terminowego osiągnięcia założonych celów i umożliwia bieżącą korektę działań w przypadku wystąpienia odchyleń.

W tym celu zostanie powołany Zespół ds. Monitoringu Strategii, odpowiedzialny za regularne monitorowanie postępów, analizę raportów, identyfikację problemów oraz rekomendowanie działań naprawczych. W jego skład wejdą przedstawiciele Komitetu Sterującego Strategią, eksperci ds. monitoringu i ewaluacji oraz przedstawiciele kluczowych jednostek organizacyjnych. Zostaną również wdrożone narzędzia umożliwiające systematyczny pomiar postępów, wykorzystania budżetów i poziomu realizacji wskaźników KPI. System monitoringu będzie oparty o zintegrowaną platformę informatyczną, zapewniającą dostęp do aktualnych danych, automatyzację raportowania oraz wizualizację kluczowych in-formacji.

Postępy we wdrażaniu Strategii będą monitorowane i raportowane cyklicznie.

Raporty kwartalne będą przekazywane Władzom Uczelni i Radzie Uczelni, zawierając analizę postępów, identyfikację odchyleń oraz rekomendacje.

Raport roczny będzie przedstawiany na ostatnim posiedzeniu Senatu roku akademickiego, podsumowując osiągnięte wyniki, identyfikując wyzwania oraz aktualizując kierunki rozwoju.

Raport roczny będzie miał charakter publiczny i będzie szeroko rozpowszechniany.

Podsumowanie

Decyzja Władz Uczelni o kompleksowym podejściu do komunikacji i wdrożenia Strategii WUM na lata 2025–2028 ma zapewnić skuteczną realizację przyjętych celów strategicznych, wspierać ciągle doskonalenie oraz wzmacniać zaangażowanie społeczności Uczelni.





WARSZAWSKI
UNIwersYTET
MEDYCZNY