

COLLEGIUM MASOVIENSE –
WYŻSZA SZKOŁA NAUK O ZDROWIU

Strategia rozwoju

Na lata 2025-2030



2025-2030



GRODZISK MAZOWIECKI

Strategia rozwoju
Collegium Masoviense –
Wyższej Szkoły Nauk o
Zdrowiu
na lata 2025 - 2030

Strategia CM na lata 2025-2030

Przygotował Zespół ds. Przygotowania Projektu Strategii Rozwoju
CM

pod przewodnictwem

prof. dr hab. Zbigniewa Kopańskiego

w składzie (kolejność alfabetyczna):

Prof. dr hab. Irena Brukwicka

Prof. dr hab. Ryszard Kucha

Prof. dr hab. Wojciech Piekoszewski

Prof. dr hab. Maria Szewczyk

konsultacja

Uczelniana Komisja ds. Jakości Kształcenia



Wprowadzenie



Misja



Strategia



Metodologia i
etapy prac



Zakończenie



Karty strategiczne

Wprowadzenie

Z przyjemnością oddajemy w Państwa ręce dokument „*Strategia rozwoju Collegium Masoviense – Wyższej Szkoły Nauk o Zdrowiu w Żyrardowie na lata 2025 – 2030*”.

Strategia jest zapisem wytyczającym kierunki rozwoju naszej Uczelni na najbliższe lata. Przygotowanie projektu powierzyłem zespołowi pracowników CM bardzo dobrze znających naszą Uczelnię. Wyniki intensywnych prac Zespołu ds. Przygotowania Projektu Strategii Rozwoju CM były regularnie konsultowane z władzami rektorskim, kilkakrotnie z gremiami kolegialnymi naszej Uczelni. W tym miejscu składam serdeczne podziękowania wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tego dokumentu.

Strategiczne wybory przedstawione w tym dokumencie dotyczą działań, które budują przewagę konkurencyjną Uczelni oraz skutecznie wykorzystują nasze zasoby i umiejętności. Wyrażam przekonanie, że realizacja tych zapisów doprowadzi do sukcesu Collegium Masoviense – Wyższej Szkoły Nauk o Zdrowiu i urzeczywistni jej szczytne wizje.

Dr hab. Wojciech URACZ

Rektor

Misja

„Misją Collegium Masoviense – Wyższej Szkoły Nauk o Zdrowiu w Żyrardowie jest kształcenie na wszystkich stopniach studiów wyższych oraz w trybie kształcenia ustawicznego w ścisłym związku z prowadzonymi na Uczelni pracami naukowymi i badawczo-rozwojowymi oraz we współpracy z przyszłymi pracodawcami absolwentów Uczelni i w kontakcie ze społeczeństwem.”



Jesteśmy silni jednością badań i kształcenia

Collegium Masoviense – Wyższa szkoła Nauk o Zdrowiu, świadoma zobowiązań i odpowiedzialności społecznej prowadzi badania naukowe w zakresie nauk medycznych i społecznych. W jedności z badaniami przygotowuje adeptów nauki i kształci studentów, odpowiadając na wyzwania edukacyjne współczesnego społeczeństwa. Stale poszerza i aktualizuje programy badań naukowych oraz treści programów studiów, kładąc szczególny nacisk na ich interdyscyplinarność i umiędzynarodowienie. Zwiększa różnorodność form i trybów studiowania i daje studentom możliwość kształtowania indywidualnego toku studiów. Collegium Masoviense działając na poziomie lokalnym i globalnym, zapewnia znakomitą jakość dyplomu oraz powszechny dostęp do wiedzy.

Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu dba o rozwój swojego najwyższego dobra, czyli kapitału intelektualnego, tkwiącego w pracownikach naukowych, technicznych i administracyjnych, budujących wspólnotę profesjonalistów i społeczność ludzi, którzy odkryli wartość wzajemnej współpracy.

Jesteśmy częścią Mazowsza, Polski i Europy, Collegium Masoviense jest źródłem postępu i służy dobru jednostki i społeczeństwa. Jego działalność to jeden z ważniejszych czynników rozwoju aktywności lokalnej, jesteśmy otwarci na potrzeby miasta i regionu realizując liczne inicjatywy naukowe, badawcze (profilaktyczne), dydaktyczne i kulturalne, a także aktywnie zabiegając o wytworzenie wokół siebie klimatu przyjaznego nauce i edukacji.

Uczelnia pogłębia związki z praktyką gospodarczą, przyczyniając się do wzrostu konkurencyjności i regionu, oraz współtworzy system edukacji ustawicznej.

Propagujemy idee proeuropejskie i aktywnie uczestniczymy w naukowym środowisku międzynarodowym, realizując wspólne programy badawcze i edukacyjne. Umacniamy związki z krajami Unii Europejskiej oraz podejmuje nowe inicjatywy dające możliwości współpracy z państwami Europy Wschodniej.

Tworzymy elity życia społecznego i gospodarczego

Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu prowadzi badania naukowe na najwyższym poziomie, których wyniki są wartościowe dla społeczeństwa, nauki, kultury i gospodarki.

Collegium Masoviense kształci kadry, zdolne zapewnić postęp nauki. Wysoką jakość badań i kształcenia potwierdzą systemy oceny. Przygotowujemy do pracy zawodowej wysoko wykwalifikowanych, przedsiębiorczych, pełnych inicjatywy i twórczych absolwentów, tworzących nowe idee i wzorce życia społecznego, umiejących działać na konkurencyjnym rynku. Wychowujemy ich w duchu poszanowania praw człowieka, patriotyzmu, demokracji i odpowiedzialności za losy społeczeństwa i Państwa.

Naszym obowiązkiem jest kształtowanie dziedzictwa kulturowego

Collegium Masoviense pragnie upowszechniać te wartości, które konstytuują wspólnotę dziedzictwa duchowego i kulturowego Europy, wraz z wpisaną w nie tradycją rodzimą. Uczelnia jest społecznością cechującą się wrażliwością etyczną we wszystkich przejawach swojej działalności naukowej, dydaktycznej i kulturotwórczej, ale także instytucją, która z racji swego posłannictwa zapewnia integralność wszystkich nauk.

Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu spełnia szczególną misję, kształtując, w duchu samodzielnego myślenia i swobody dyskusji, badania naukowe i myśl twórczą oraz ściśle powiązane z nimi działania edukacyjne, z poszanowaniem zasad humanizmu, demokracji i tolerancji. Jest wspólnotą profesorów i studentów, która ideał poszukiwania prawdy na drodze rozumu wpisała w przestrzeń wolności badań naukowych i studiów, w zgodzie z zasadą działania dla wspólnego dobra.

Pragniemy, by Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu było uczelnią, która:

- podejmuje europejskie wyzwania, wielkie projekty i wspólne inicjatywy z najlepszymi ośrodkami akademickimi w kraju i poza nim;
- wykazywała wysoki poziom i innowacyjność badań, była przyjazną studentowi, dobrze zarządzaną i znaną z tolerancji i różnorodności oferty edukacyjnej;
- jest autorytetem w życiu społecznym i politycznym regionu oraz oparciem dla jego społeczności, stanowiąc integralną część miasta i regionu,
- gwarantuje warunki studiowania i pracy naukowo badawczej odpowiadające najwyższemu polskiemu standardom,
- harmonijnie łączy na różnych poziomach nauczania, powszechność i masowość z wysokim poziomem studiów,
- zapewnia studentom możliwość indywidualnego kształcenia pod opieką wybitnych naukowców - mentorów.

Naszym dążeniem jest by Uczelnia była rozpoznawana poprzez:

- śmiałe wizje rozwoju z poszanowaniem tradycyjnych wartości, szczególną otwartość na wszelkie innowacje naukowo-badawcze, dydaktyczne i organizacyjne oraz odwagę w ich wspieraniu;
- dyplom wysoko ceniony przez pracodawców,
- podejmowanie wyzwania, wielkie projekty i wspólne inicjatywy z ośrodkami akademickimi w kraju i na świecie.

Strategia

Cele strategiczne i operacyjne



CEL STRATEGICZNY 1.

Badania naukowe na najwyższym poziomie

Nie przypadkiem listę czterech celów strategicznych wyznaczonych naszej Uczelni otwiera cel sformułowany jako *BADANIA NAUKOWE* na wysokim poziomie. Odwołujemy się do korzeni misji każdej nowoczesnej uczelni, chcącej sprostać wymogom i wyzwaniom współczesności. Uczelnia, która nie prowadzi badań naukowych, lub prowadzi je w ograniczonym zakresie skazuje się dziś na marginalizację. Uczelnie dążące do tego, aby liczyć się w skali kraju a być może i poza nim, muszą wykazywać się badaniami, które spełniają najwyższe standardy, wytyczające nauce nowe perspektywy. Siła i przewaga konkurencyjna uczelni wynika dziś bowiem bardziej, niż kiedykolwiek w przeszłości z jej potencjału badawczego oraz z jej osiągnięć badawczych zauważanych i docenianych przez społeczność ludzi nauki. Mamy świadomość, że realizacja pierwszego celu strategicznego nie będzie zadaniem łatwym i że jest ona uzależniona nie tylko od nas samych, ale także od wielu zewnętrznych czynników, takich choćby jak rozwój Uczelni, wzrost liczby jej pracowników i studentów, czy przyszła kondycja polskiej gospodarki.

Mamy też świadomość, że ewentualne wątpliwości i kontrowersje dotyczyć mogą w przypadku wspomnianego celu nie tyle jego zasadności, co sposobu jego realizacji. Nasuwa się tu następujący dylemat: czy Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu – powin-

na dążyć do: koncentracji na wybranym – medycznym obszarze badań, czy do różnorodności badawczej? Niniejsza strategia opiera się na założeniu, że należy wspierać różnorodność badawczą, zabiegając jednocześnie o harmonijny rozwój poszczególnych dyscyplin naukowych.

Misją Collegium Masoviense jest bowiem wspieranie i gwarantowanie wolności badań naukowych, z czego w naturalny sposób wynika ich różnorodność oraz równe traktowanie wszystkich dyscyplin wiedzy. Realizując tę misję będziemy jednak wspierać najbardziej efektywne i uznane za priorytetowe zespoły badawcze oraz te, które w swych działaniach będą się opierać na innowacyjności projektów badawczych, poszukiwać zadań interdyscyplinarnych oraz integrować wokół prowadzonych badań pracowników z różnych jednostek organizacyjnych, w tym także zagranicznych.

CEL STRATEGICZNY 1.



Cel operacyjny 1

- 1.1.1. Osiągnięcie możliwie najwyższych kategorii naukowych przez podstawowe jednostki organizacyjne.
- 1.1.2. Budowa systemu oceny jakości badań oraz powiązania finansowania badań z efektami naukowymi.
- 1.1.3. Wyłanianie i wspieranie jednostek o wybitnym potencjale naukowym i intelektualnym.
- 1.1.4. Przewycięzanie barier dzielących poszczególne dyscypliny nauki poprzez tworzenie wspólnych płaszczyzn i zespołów badawczych.
- 1.1.5. Rozwój ogólnouczelnianych interdyscyplinarnych centrów/grup badawczych.
- 1.1.6. Prowadzenie wspólnych badań z innymi uczelniami.
- 1.1.7. Zwiększanie międzynarodowej wymiany badaczy.
- 1.1.8. Wzrost aktywności w pozyskiwaniu środków na badania z zagranicy.
- 1.1.9. Upowszechnianie i promocja wyników badań.
- 1.1.10. Zwiększanie liczby publikacji o zasięgu międzynarodowym.
- 1.1.11. Rozbudowa systemu biblioteczno- informacyjnego.
- 1.1.12. Ciągła rozbudowa systemu informatycznego.
- 1.1.13. Powstanie jednostek CM wspomagających naukę.
- 1.1.14. Dokumentacja i archiwizacja zbiorów materialnych i elektronicznych dla celów społeczno - kulturowych oraz badawczych.
- 1.1.15. Wdrożenie systemu ochrony i korzystania z własności intelektualnej

Strategia

Cele strategiczne i operacyjne



CEL STRATEGICZNY 2.

Najwyższa jakość kształcenia

Troska o najwyższą jakość procesu dydaktycznego jest fundamentalnym zadaniem każdej uczelni. Zadanie to staje się jednak szczególnie ważne w warunkach zwiększającej się rywalizacji między uczelniami. Chcąc skutecznie zabiegać o jak najlepszych studentów musimy zagwarantować im możliwie jak największą satysfakcję ze studiowania. W praktyce oznacza to, że musimy być wierni zasadzie jedności badań i kształcenia. Oznacza to również konieczność stałego uatrakcyjniania i unowocześniania zajęć dydaktycznych oraz konieczność konstruowania oferty dydaktycznej tak, by zapewniła ona naszym absolwentom przewagę na rynku pracy.

Ewentualne spory i wątpliwości dotyczyć mogą nie tyle tego, czy należy zabiegać o najwyższą jakość kształcenia, ile tego, jak to robić. Z owym jak? wiążą się przynajmniej dwa dylematy. Pierwszy z nich zawiera się w pytaniu:

- (1) czy należy dążyć do modelu akademickiego coraz bardziej masowego (upatrującego swoich szans przede wszystkim w stałym wzroście liczby studiujących), czy
- (2) do sukcesywnego podnoszenia progów dostępu, do elitaryzacji studiów i studiowania?

Opracowując niniejszą Strategię przyjęliśmy, że w przypadku studiów pierwszego stopnia należy dążyć – tak dziś, jak i w przyszłości - do jak największego otwarcia Collegium Maso-

viense na wszystkich, którzy chcą studiować, postrzegając studia jako klucz do osobistego rozwoju i do sukcesu zawodowego. Natomiast w przypadku studiów drugiego stopnia powinno podnosić się wymagania stawiane kandydatom na studia drugiego stopnia.

Drugi dylemat strategiczny można sformułować następująco:

- (1) czy należy dążyć do poszerzania oferty programowej o nowe kierunki studiów, czy
- (2) też ograniczać ich liczbę?

W naszej strategii przyjmujemy zasadę poszerzenia różnorodności kierunków studiów.

CEL STRATEGICZNY 2.



Cel operacyjny 1

- 2.1.1. Udoskonalanie wewnętrznego systemu oceny i zapewnienia jakości kształcenia.
- 2.1.2. Uporządkowanie zasad organizacyjnych i programowych na prowadzonych poziomach studiów.
- 2.1.3 Podnoszenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich.
- 2.1.4. Zróżnicowanie oraz zwiększenie oferty i trybów studiów.
- 2.1.5. Budowa oferty i promowanie kształcenia ustawicznego (LLL).
- 2.1.6. Wspieranie nowych technologii kształcenia.
- 2.1.7. Przystosowanie procesu i warunków kształcenia dla potrzeb osób niepełnosprawnych.
- 2.1.8. Kształtowanie sylwetki absolwenta.
- 2.1.9. Wspieranie samorządności studenckiej.
- 2.1.10. Wspieranie kultury i sportu studenckiego.
- 2.1.11. Wspieranie samodzielności studentów.
- 2.1.12. Indywidualizacja procesu kształcenia.
- 2.1.13. Zwiększenie oferty zajęć w językach kongresowych.
- 2.1.14. Rozbudowa nowoczesnej infrastruktury kształcenia.
- 2.1.15. Infrastruktura dla sportu i kultury.

Cele strategiczne i operacyjne



CEL STRATEGICZNY 3.

Uczelnia otwarta na otoczenie

Nie chcemy, aby nasza Uczelnia zamykała się w sobie, funkcjonując w oderwaniu od realnych problemów i wyzwań współczesności. Stąd postulat budowania i tworzenia Uczelni, która jest otwarta na otoczenie i która postrzega swoje otoczenie jako źródło szans oraz nowych możliwości. Postulat ten należy rozumieć maksymalnie szeroko jako zobowiązanie do nieustannego szukania pomostów pomiędzy nauką a sferami gospodarki, kultury, polityki, w których znajdzie ona swoje praktyczne zastosowania, jako zobowiązanie do poszukiwania coraz to nowych partnerów do współpracy, którzy zechcą z nim współdziałać w imię obopólnych korzyści, jako zobowiązanie do wsłuchiwania się w potrzeby regionu, z którego nasza Uczelnia wyrosła i z którym pragnie pozostawać w przyszłości w jak najściślejszych związkach. Nasza otwartość na otoczenie powinna oznaczać również naszą gotowość do współpracy z innymi uczelniami. W tym miejscu rysuje się jednak następujący dylemat: czy Collegium Masoviense powinno dążyć (1) do instytucjonalnej integracji z innymi uczelniami, czy też (2) winno akceptować istniejący stan rzeczy (współistnienie wielu uczelni)?

Jesteśmy zdania, że powinniśmy życzliwie witać wszelkie inicjatywy integracyjne płynące ze strony pozostałych uczelni. Winniśmy być otwarci zwłaszcza na inicjatywę stworzenia konfederacji uczelni niepublicznych. Winniśmy również sami wychodzić z nowymi propozycjami międzyuczelnianej współpracy, szukając takich jej form, które szanując autonomię współpracujących ze sobą uczelni zapewnią im nowe możliwości rozwojowe.

CEL STRATEGICZNY 3.



Cel operacyjny 1

- 3.1.1. Wzrost znaczenia kulturotwórczej roli uczelni w regionie.
- 3.1.2. Udostępnianie infrastruktury uczelni dla potrzeb kultury, sztuki i sportu (rekreacji).
- 3.1.3. Otwarcie na potrzeby i aspiracje edukacyjne oraz naukowe społeczności miasta i regionu.
- 3.1.4. Doskonalenie kwalifikacji zawodowych i uzyskiwanie stopni naukowych dla osób spoza sektora naukowego
- 3.1.5. Transfer wiedzy do gospodarki i współpraca z przedsiębiorstwami oraz rynkiem pracy.
- 3.1.6. Wspieranie przedsiębiorczości akademickiej.
- 3.1.7. Wzmocnienie działań Biura Karier CM.
- 3.1.8. Wzmacnianie więzi z absolwentami uczelni.
- 3.1.9. Intensyfikacja współpracy z władzami miasta i regionu.

Cele strategiczne i operacyjne



CEL STRATEGICZNY 4.

Uczelnia profesjonalnie zarządzana

Wzrost potencjału naukowo badawczego i dydaktycznego naszej Uczelni uzależniony jest – w dużym stopniu od jego sprawności organizacyjnej. Profesjonalne zarządzanie uczelnią nie budzi z pewnością jako cel strategiczny – żadnych wątpliwości. Musimy mieć jednak świadomość, że realizacja tego celu jest równoznaczna z ciągłymi zmianami organizacyjnymi. Ich charakter, zakres i kierunek zależą z kolei od tego, jak rozstrzygnięte zostaną najważniejsze dylematy związane z przyszłym sposobem zarządzania Collegium Masoviense. Pierwszy z owych kluczowych dylematów dotyczy stopnia scentralizowania. Pytanie brzmi następująco: czy powinniśmy dążyć

- (1) do centralizacji organizacyjnej CM, czy też
- (2) do zwiększania autonomii instytutów?

Przeprowadzone na użytek opracowania niniejszej strategii analizy prowadzą do wniosku, że w bliskiej perspektywie czasowej należy dążyć do utrzymania status quo. Powodzenie realizowanych i zaplanowanych na nadchodzące lata zadań wymaga bowiem stanowczego i konsekwentnego nadzoru, który zagwarantować może jedynie stosunkowo wysoki stopień centralizacji naszej Uczelni.

Jednocześnie planuje się podjęcie działań, mających na celu optymalizację kosztów

oraz efektywne wykorzystanie infrastruktury Uczelni na potrzeby wszystkich jej jednostek organizacyjnych.

Drugi fundamentalny dylemat organizacyjny można sformułować następująco: czy należy dążyć

- (1) do coraz większej złożoności strukturalnej, czy
- (2) do maksymalnego upraszczania struktur uczelni?

Nasza strategia opiera się na założeniu, że obecna struktura nie musi i nie powinna podlegać w najbliższych latach zasadniczym zmianom, poza koniecznym uporządkowaniem.

Trzeci dylemat strategiczny dotyczący kwestii organizacyjnych zawiera się w pytaniu: czy powinniśmy dążyć

- (1) do koncentracji zasobów lokalowych/materialnych na terenie Żyrardowa, czy
- (2) wcielać w życie ideę rozwijania CM (również) w oparciu o ośrodki zamiejscowe?

Ostateczna odpowiedź na tak sformułowane pytanie uzależniona będzie od wniosków płynących z audytów potencjału rozwojowego CM.

Już teraz powiedzieć można jednak, że:

- (1) Collegium Masoviense nie powinno dążyć w krótko -i średnio okresowej perspektywie czasowej do uruchamiania oddziałów zamiejscowych oraz
- (2), że plany rozszerzenia działalności dydaktycznej w obszarze metropolitalnym mogą ulec w przyszłości zmianom.

Czwarty fundamentalny dylemat organizacyjny można sformułować jako pytanie, czy Uczelnia powinna w przyszłości dążyć do większego podporządkowywania polityki kadrowej kryterium efektywności?

Wyzwania konkurencyjne, jakim już dzisiaj musimy stawiać czoła nakazują odpowiedzieć na tak postawione pytanie twierdząco. Będziemy zatem dążyć do większego uelastycznienia wynagrodzeń, do większego powiązania ich z realnymi, obiektywnie mierzalnymi sukcesami naukowymi, dydaktycznymi i organizacyjnymi, nie przestając być w dalszym ciągu rzetelnym i przyjaznym pracodawcą.

CEL STRATEGICZNY 4.



Cel operacyjny 1

- 4.1.1. Wprowadzenie strategicznego zarządzania uczelnią.
- 4.1.2. Zarządzanie marką i kształtowanie wizerunku Collegium Masoviense.
- 4.1.3. Udoskonalenie kultury organizacyjnej.
- 4.1.4. Zwiększenie efektywności organizacji pracy administracji jednostek organizacyjnych.
- 4.1.5. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów.
- 4.1.6. Opracowanie kompleksowego projektu gospodarki nieruchomościami.
- 4.1.7. Pozyskiwanie środków zewnętrznych na inwestycje

Metodologia i etapy prac

Budowa strategii oraz proces strategicznych wyborów każdej organizacji opiera się przede wszystkim na dwóch klasycznych elementach – strategicznej analizie samej organizacji oraz jej otoczenia. Ta pierwsza koncentruje się na zasobach i umiejętnościach, a także łańcuchach działań tworzących w organizacji wartość dodaną. Analiza otoczenia obejmuje przede wszystkim szanse, zagrożenia oraz wyzwania i wymaga wnikliwego spojrzenia na środowisko, określoną branżę oraz podobne instytucje, stanowiące naturalną konkurencję.

W oparciu o taką analizę dokonuje się strategicznych wyborów wizji oraz celów (strategicznym i operacyjnym), które budują określony model działania i wynikające z niego funkcjonalne programy działania (karty strategicznej).

W trakcie prac nad strategią Zespół przyjął podejście metodologiczne według tzw. „szkoły zasobów i kompetencji” (budowa przewagi konkurencyjnej poprzez konfigurowanie zasobów i umiejętności) z elementami „szkoły planistycznej”, w której dominuje przekonanie, że dzięki budowaniu planów strategicznych organizacja może i powinna kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób. Analizy strategicznej dokonano według popularnej metodologii SWOT (S-strenghts – silne strony; W-weaknesses – słabe strony; O-opportunities – możliwości, szanse; T-threats - zagrożenia) – analizy silnych i słabych stron Uczelni oraz interakcji z czynnikami otoczenia zewnętrznego (szanse i zagrożenia), wyznaczonymi przez metodologię PEST (P-political – czynniki polityczne; E-economic – czynniki ekonomiczne; S-social – czynniki społeczne; T-technological – czynniki technologiczne). W pracy wykorzystano analizy strategii uczelni z kraju i zagranicy, analizy sektorowe, badania ankietowe, uczelniane i pozauczelniane źródła informacji, skorzystano również z współpracy interesariuszy zewnętrznych. Analizowano rekomendacje Banku Światowego, OECD oraz Unii Europejskiej dotyczące obszaru szkolnictwa wyższego oraz sektora badań i rozwoju, założenia przygotowywanej reformy szkolnictwa wyższego w kraju, zapisy dotychczasowych strategii rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego oraz krajowe i zagraniczne opracowania prognostyczne. W oparciu o wyniki analiz skonstruowano cele strategiczne i operacyjne, zgodnie z powszechnie przyjętą zasadą SMART (S-skonkretyzowane, określone

możliwie konkretnie; M-mierzalne, cele posiadają wskaźniki, na których podstawie można ocenić ich realizację; A-akceptowalne, przez społeczność uczelnianą; R-realne, w odniesieniu do posiadanych zasobów.

Sformułowane cztery cele strategiczne potraktowano jako kamienie milowe na drodze do realizacji strategii. Są one zarówno wyzwaniem, jak i stanowią sposób pomiaru realizacji misji w konkretnym strategicznym obszarze działalności Collegium Masoviense. Jednocześnie opracowano tekst wizji Uczelni w roku 2027 – obraz przyszłości, którą społeczność naszej Uczelni chce wykreować. W trakcie prac analitycznych wykorzystywano typowe analizy (dedukcja, indukcja, analiza wskaźnikowa etc.). Ostatnim, chociaż bynajmniej nie najłatwiejszym elementem było opracowanie kart strategicznych - kart działań na lata 2025-2030, obejmujących opisy poszczególnych zadań, osoby/działy odpowiedzialne za ich realizację, termin ich ukończenia, mierzalne wskaźniki/rezultaty oraz potencjalne źródła finansowania poszczególnych działań. Prognozowanie działań w dalszej perspektywie nie wydawało się racjonalne w obliczu reform w sektorze szkolnictwa wyższego w kraju oraz obecnej sytuacji gospodarczej zarówno Polski jak i Unii Europejskiej.

Zakończenie

„Sukcesem uczelni nie jest samo opracowanie strategii swojego rozwoju i wydanie dokumentu przedstawiającego tę strategię społeczności uczelnianej, ale przede wszystkim skuteczna implementacja jej zapisów. W załączonych kartach strategicznych zawarto wskaźniki oraz spodziewane rezultaty zaplanowanych działań. Na ich podstawie będzie można na bieżąco sprawdzać efekty podjętych decyzji i przeprowadzonych czynności. Ich analiza pozwoli ocenić stopień i terminowość wprowadzania w życie Strategii. Regularne monitorowanie postępów wdrażania Strategii nie będzie polegać wyłącznie na kontroli jej realizacji. Równie ważne będzie sprawdzanie, czy jest ona nadal aktualna i odpowiednia do zmieniających się warunków, w których funkcjonować będzie Collegium Masoviense. Na tej podstawie możliwa będzie jej modyfikacja lub uzupełnienie. **Kluczem do sukcesu podczas wdrażania Strategii będzie zjednoczenie społeczności akademickiej wokół idei opracowanego dokumentu.** Poza tym zakładamy, że wszystkie istotne działania na Uczelni będą wykonywane zgodnie z zapisami zawartymi w tej strategii. Niezbędne będzie również zadbanie o środki finansowe wspierające realizację Strategii. Przyjęta i wdrażana strategia rozwoju uczelni może i powinna stać się źródłem inspiracji do przygotowania strategii rozwoju jednostek organizacyjnych CM.



Karty strategiczne

Strategia nie może pozostać tylko pomysłem, ideą, czystą abstrakcją, musi zostać przełożona na konkretne zadania, tzn. na funkcjonalne programy działania, ujęte w kartach strategicznych. Karty strategiczne są przełożeniem koncepcji funkcjonowania uczelni na praktyczne decyzje i działania. Dwa podstawowe czynniki sukcesu we wdrożeniu strategii to: właściwa sekwencja wdrożenia zaplanowanych działań oraz ich wewnętrzna spójność. Karty strategiczne zostały przygotowane na lata 2025-2030, bo taki wydaje się realny horyzont czasowy dla zaplanowanych działań. Na podstawie tych kart zespół rektorski będzie budować swoje plany działań na każdy rok po analizie uwarunkowań zewnętrznych oraz możliwości finansowych Uczelni. W dokumencie zawarliśmy cztery zestawy kart strategicznych, każdy dotyczy jednego celu strategicznego.

W obrębie celów strategicznych (4), wyznaczyliśmy cele operacyjne I stopnia oraz II stopnia. Każdemu lub prawie każdemu celowi II stopnia przypisano poszczególne zadania, które w perspektywie najbliższych 2-4 lat doprowadzą do osiągnięcia lub wyraźnego przybliżenia się do wytyczonego celu. Programy działań zostały uzupełnione o zespoły czy osoby odpowiedzialne za ich przebieg, mierniki i rezultaty ułatwiające ocenę postępu wdrażania oraz pochodzenie środków finansowych, niezbędnych do realizacji poszczególnych zadań. W tabelach umieszczono również terminy wykonania działań, dzieląc je na zadania ciągłe, priorytetowe oraz przeznaczone do realizacji w kolejnych latach.



Karty strategiczne

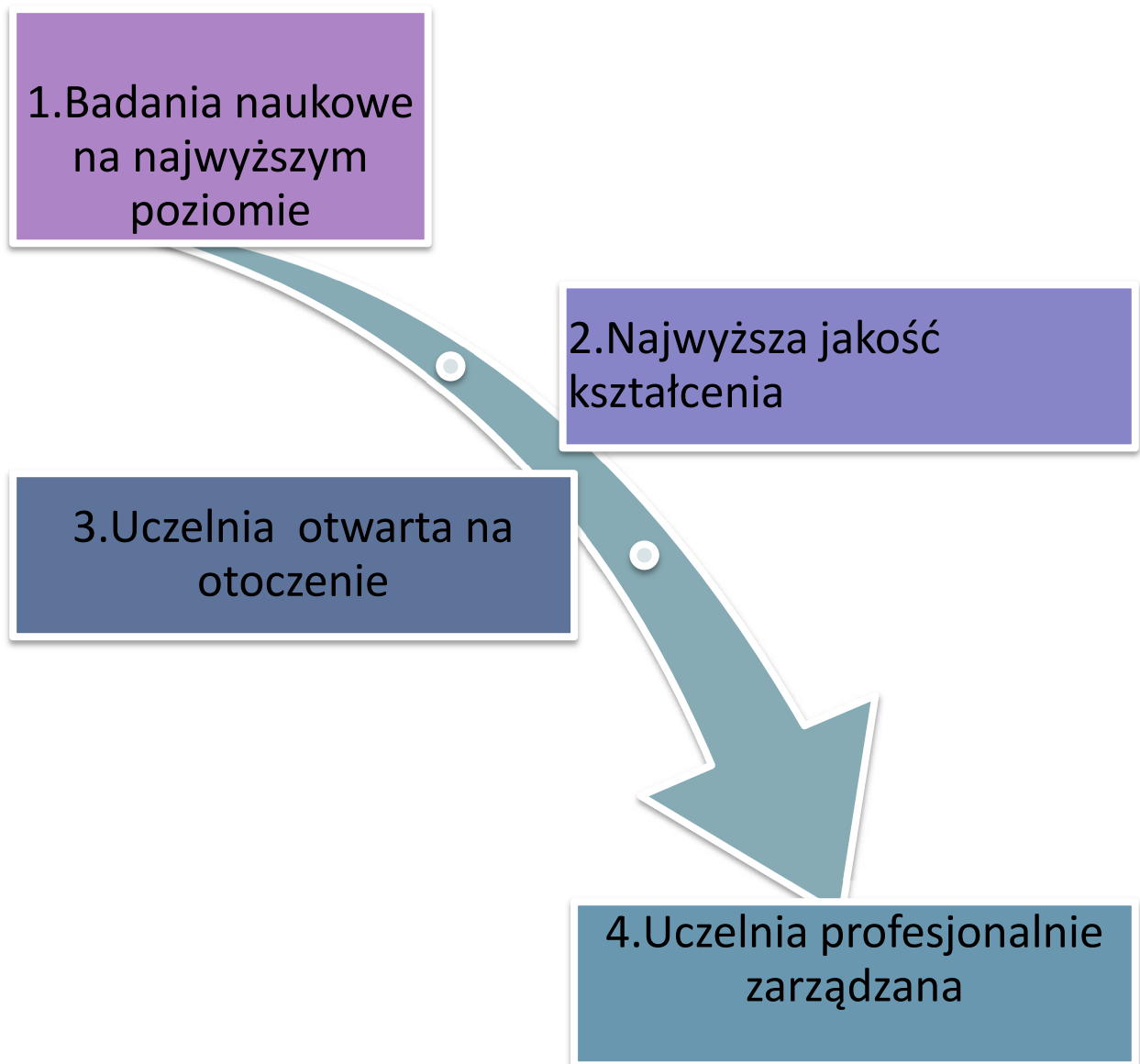
Cele strategiczne

1. Badania naukowe
na najwyższym
poziomie

2. Najwyższa jakość
kształcenia

3. Uczelnia otwarta na
otoczenie

4. Uczelnia profesjonalnie
zarządzana



Cel strategiczny 1

Karta strategiczna dla celu operacyjnego				
Działanie	Odpowiedzialność	Termin	Wskaźnik/Rozrzut	Potencjalne źródło finansowania
1.1.1. Osiągnięcie możliwie najwyższych kategorii naukowych przez podstawowe jednostki organizacyjne				
1.1.1.1. Wsparcie działań mających na celu podnoszenie kategorii parametryzacji	Rektor Dyrektorzy Instytutów	Zadania ciągłe	Klasa kategorii wydziału/lów	Środki uczelni
1.1.2. Budowa systemu oceny jakości badań oraz powiązania finansowania badań z efektami naukowymi				
1.1.2.1. Zachowanie wysokich standardów etycznych w badaniach naukowych	Rektor Dyrektorzy Instytutów	Zadania ciągłe	Liczba przeprowadzonych seminariów z tego zakresu	Środki uczelni
1.1.2.2. Opracowanie kryteriów działalności naukowej	Dyrektorzy Instytutów	Priorytet	Liczba Instytutów posiadających takie zasady	Środki uczelni
1.1.2.3. Prowadzenie rankingów osiągnięć naukowych pracowników w ramach wydziału	Dyrektorzy Instytutów	Zadania ciągłe	Liczba Instytutów posiadających takie rankingi	Środki uczelni
1.1.3. Wyłanianie i wspieranie jednostek o wybitnym potencjale naukowym i intelektualnym				
1.1.3.1. Stworzenie ogólnouczelnianego systemu wyłaniania najlepszych absolwentów i naukowców	Rektor Dyrektorzy Instytutów	do końca 2027	Opracowany system	Środki uczelni
1.1.4. Przewycięzanie barier dzielących poszczególne dyscypliny nauki poprzez tworzenie wspólnych płaszczyzn i zespołów badawczych				
1.1.4.1 Budowanie systemu finansowania badań interdyscyplinarnych	Rektor Dyrektorzy Instytutów	do końca 2026	liczba projektów, publikacji, konferencji	Środki uczelni
1.1.5. Rozwój ogólnouczelnianych interdyscyplinarnych centrów/grup badawczych				

1.1.5.1. Opracowanie kryteriów oceny i wspomaganie zespołów badawczych	Rektor Dyrektorzy Instytutów	do końca 2027	Punktacja, kwota	Środki uczelni i zewnętrzne
1.1.6. Prowadzenie wspólnych badań z innymi uczelniami				
1.1.6.1. Tworzenie oferty i wspieranie międzyuczelnianych projektów celowych	Rektor Dyrektorzy Instytutów	Zadania ciągłe	Liczba projektów	Środki uczelni uczestniczących w projektach, środki MNiSW
1.1.7. Zwiększanie międzynarodowej wymiany badaczy				
1.1.7.1. Przegląd umów współpracy międzynarodowej-ocena dotychczasowych kontrahentów, pozyskiwanie nowych	Rektor Dyrektorzy Instytutów	Zadania ciągłe	Coroczne raport o liczbie umów	Środki uczelni i zewnętrzne
1.1.8. Wzrost aktywności w pozyskiwaniu środków na badania z zagranicy				
1.1.8.1. Opracowanie zasad dodatkowego wynagrodzenia dla pracujących przy projektach europejskich	Rektor Kancierz	do końca 2026	Uchwała Senatu, przekazana kwota	Środki uczelni
1.1.9. Upowszechnianie i promocja wyników badań				
1.1.9.1. Określenie zasad sprawozdawczości z wyjazdów zagranicznych	Rektor Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Kancierz	Priorytet	Zarządzenie Rektora	Bez kosztów
1.1.10. Zwiększanie liczby publikacji o zasięgu międzynarodowym				
1.1.10.1. Stworzenie systemu instytutowej motywacji	Rektor Dyrektorzy instytutów	Priorytet	Zarządzenie Rektora, Dyrektorów instytutów	Bez kosztów
1.1.10.2. Ulokowanie periodyku <i>Journal of Public Health, Nursing and Medical Rescue</i> (JPHNMR) wydawanego przez Uczelnię na liście najwyżżej ocenianych pism naukowych w Polsce.	Redaktorzy	Priorytet/ciągłe	Pozycja czasopisma w rankingach	Środki uczelni
1.1.11. Rozbudowa systemu biblioteczno- informacyjnego				

1.1.11.1. Usprawnienie dostępności do zasobów bibliotecznych	Rektor, Kierownik biblioteki	Priorytet	Lepsze funkcjonowanie biblioteki Stałe powiększanie zasobów bibliotecznych	Środki uczelni
1.1.12. Ciągła rozbudowa systemu informatycznego				
1.1.12.1. Usprawnienie systemu elektronicznej archiwizacji księgozbioru	Rektor, Kierownik biblioteki	Priorytet	Lepsze funkcjonowanie biblioteki	Środki uczelni
1.1.13. Powstanie jednostek CM wspomagających naukę				
1.1.13.1. Racjonalizacja działalności wydawniczej CM	Rektor, Kanclerz, Redaktor Naczelny czasopisma	Priorytet	Okresowa ocena efektywności działania	Bez kosztów
1.1.14. Dokumentacja i archiwizacja zbiorów materialnych i elektronicznych dla celów społeczno - kulturowych oraz badawczych				
1.1.14.1. Stworzenie zasad zachowania zbiorów materialnych i elektronicznych	Kierownik Centrum Zdalnej Edukacji CM	Priorytet	Zbiory	Środki uczelni
1.1.15 Wdrożenie systemu ochrony i korzystania z własności intelektualnej				
1.1.15.1 Ustalenie obowiązującego stanu prawnego w obszarze ochrony własności intelektualnej	Kanclerz Zespół Radców Prawnych	Priorytet	Jednolity zbiór aktów prawnych	Środki uczelni
1.1.15.2. Opracowanie systemu ochrony i korzystania z praw autorskich do prac licencyjnych (magisterskich)	Kanclerz Zespół Radców Prawnych	Priorytet	Jednolity zbiór aktów prawnych	Środki uczelni
1.5.3. Opracowanie wzorów umów dotyczących różnych podmiotów	Kanclerz Zespół Radców Prawnych	Priorytet	Zbiór wzorów umów	Środki uczelni

Cel strategiczny 2.

Karta strategiczna dla celu operacyjnego				
Działanie	Odpowiedzialność	Termin	Wskaźnik/Rozrzut	Potencjalne źródło finansowania
2.1.1. Uporządkowanie zasad organizacyjnych i programowych na prowadzonych poziomach studiów				
2.1.2.1. Usprawnienie procesów rekrutacji na studia I stopnia	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Uczelniana Komisja Rekrutacyjna	Priorytet/ zadanie ciągłe	Liczba studentów na I roku	Bez kosztów
2.1.2.2. Upowszechnienie i uproszczenie procesów studiowania na studiach I stopnia	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Uczelniana Komisja Rekrutacyjna Zespoły ds. Jakości Kształcenia	Priorytet/ zadanie ciągłe	Jasne i proste zasady studiowania na studiach licencjackich	Bez kosztów
2.1.2 Podnoszenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich				
2.1.3.1. Organizowanie corocznych konferencji dydaktycznych dla pracowników	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Dyrektorzy Instytutów	Zadanie ciągłe	Liczba konferencji/liczba uczestników	Środki uczelni, zewnętrzne
2.1.3.2. Utworzenie systemu doszkalania nauczycieli akademickich	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Dyrektorzy Instytutów	do końca 2022	System	Środki uczelni

2.1.3. Zróżnicowanie oraz zwiększenie oferty i trybów studiów				
2.1.4.1. Utworzenie wspólnych studiów z Uczelniami zagranicznymi	Prorektor	do końca 2028	Powołanie kierunków	Środki uczelni
2.1.4. Budowa oferty i promowanie kształcenia ustawicznego (LLL)				
2.1.5.1. Powołanie pełnomocnika i opracowanie koncepcji kształcenia ustawicznego w CM	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Uczelniana Komisja ds. Jakości Kształcenia	do końca 2027	Pełnomocnik/koncepcja	Bez kosztów
2.1.5.2. Koordynacja wprowadzenia nowych form kształcenia ustawicznego	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Uczelniana Komisja ds. Jakości Kształcenia Uczelniana Komisja Programowa Dyrektorzy Instytutów	do końca 2027	Liczba nowych form	Bez kosztów
2.1.5.3. Nawiązanie współpracy z innymi placówkami zajmującymi się LLL	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej	do końca 2027	Liczba nowych form współpracy	Bez kosztów
2.1.5. Wspieranie nowych technologii kształcenia				
2.1.6.1. Opracowanie koncepcji wprowadzania nowych technologii kształcenia	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Uczelniana Komisja ds. Jakości Kształcenia Uczelniana Komisja Programowa Dyrektorzy Instytutów	do końca 2027	Koncepcja	Bez kosztów

2.1.6. Przystosowanie procesu i warunków kształcenia dla potrzeb osób niepełnosprawnych				
Przyznawanie indywidualnej organizacji studiów dla osób niepełnosprawnych	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Uczelniana Komisja ds. Jakości Kształcenia Uczelniana Komisja Programowa Dyrektorzy Instytutów	Zadanie ciągłe	Odsetek studentów niepełnosprawnych	Bez kosztów
2.1.7. Kształtowanie sylwetki absolwenta				
2.1.8.1. Rozwijanie idei studenckiego inkubatora przedsiębiorczości	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich Dyrektorzy Instytutów	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników /konsultacji	Środki uczelni / zewnętrzne
2.1.8. Wspieranie samorządności studenckiej				
2.1.9.1. Wzmacnianie struktur samorządu studenckiego	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich Dyrektorzy Instytutów	Zadanie ciągłe	Liczba działań /inicjatyw	Bez kosztów
2.1.9. Wspieranie kultury i sportu studenckiego				
2.1.10.1. Opracowanie zasad przyznawania pomocy dla studentów sportowców	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich Dyrektorzy Instytutów	do końca 2026	Zasady	Bez kosztów
2.1.10.2. Wspieranie organizacji corocznych juwenaliów	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich Dyrektorzy Instytutów	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników	Środki uczelni

2.1.10. Indywidualizacja procesu kształcenia				
2.1.12.1. Zwiększenie możliwości wyboru zajęć i prowadzącego oraz terminów zaliczenia przedmiotu. Popularyzacja Indywidualnej Organizacji Studiów	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich Uczelnia Komisja ds. Jakości Kształcenia Kierunkowe Zespoły ds. Jakości Kształcenia Dyrektorzy Instytutów Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni	Zadanie ciągłe	Programy promocyjne	Bez kosztów
2.1.11. Zwiększenie oferty zajęć w językach kongresowych				
2.1.13.1. Promowanie zwiększania obowiązkowego cyklu wykładów ogólnouczelnianych w językach kongresowych.	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich Uczelnia Komisja ds. Jakości Kształcenia Kierunkowe Zespoły ds. Jakości Kształcenia Dyrektorzy Instytutów	Priorytet	Liczba zajęć prowadzonych w językach kongresowych	Bez kosztów
2.1.12. Rozbudowa nowoczesnej infrastruktury kształcenia				
2.1.14.1. Zapewnienie struktury informatycznej na potrzeby e-learningu	Rektor/ Kierownik Centrum Edukacji Zdalnej	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników	Środki uczelni
2.1.14.2. Tworzenie infrastruktury dla nowych technologii kształcenia	Rektor/ Kierownik Centrum Edukacji Zdalnej	Zadanie ciągłe	Liczba uczestników	Środki uczelni

2.1.13. Infrastruktura dla sportu i kultury

2.1.15.1. Ustalenie zasad korzystania z infrastruktury sportowej przez studentów i pracowników CM	Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich	Priorytet	Liczba uczestników	Środki uczelni
---	-------------------------------------	-----------	--------------------	----------------

Cel strategiczny 3.

Karta strategiczna dla celu operacyjnego				
Działanie	Odpowiedzialność	Termin	Wskaźnik/Rozrzut	Potencjalne źródło finansowania
3.1.1. Wzrost znaczenia kulturotwórczej roli uczelni w regionie				
3.1.1.1. Organizacja cyklu otwartych wykładów akademickich	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich Dyrektorzy Instytutów	Zadania ciągłe	Liczba ofert/liczba uczestników	Środki uczelni, sponsorzy
3.1.1.2. Organizacja promocji uczelni dla potencjalnych studentów „Dni otwarte”	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich	Zadania ciągłe	Liczba imprez/liczba odwiedzających	Środki uczelni, sponsorzy
3.1.2. Udostępnianie infrastruktury uczelni dla potrzeb kultury, sztuki i sportu (rekreacji)				
Opracowanie programu ” Udostępnianie infrastruktury uczelni dla potrzeb kultury, sztuki i sportu (rekreacji)”	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich	Zadania ciągłe	Program/liczba imprez/liczba uczestników	Środki uczelni, sponsorzy
3.1.3. Otwarcie na potrzeby i aspiracje edukacyjne oraz naukowe społeczności miasta i regionu				
3.1.3.1. Opracowanie systemu i programów współpracy ze szkołami gimnazjalnymi i ponadgimnazjalnymi	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich Dyrektorzy Instytutów	do końca 2027	System/program /liczba imprez/liczba uczestników	Środki uczelni, sponsorzy

3.1.3.2. Wsparcie olimpiad przedmiotowych	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studentów Dyrektorzy Instytutów	Zadania ciągłe	Liczba imprez/liczba uczestników	Środki uczelni, sponsorzy
3.1.4. Doskonalenie kwalifikacji zawodowych i uzyskiwanie stopni naukowych dla osób spoza sektora naukowego				
3.1.4.1. Organizacja studiów podyplomowych	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studentów Dyrektorzy Instytutów	Zadania ciągłe	Liczba studiów/liczba uczestników	Środki uczelni
3.1.5. Transfer wiedzy do gospodarki i współpraca z przedsiębiorstwami oraz rynkiem pracy				
3.1.5.1 .Budowa nowej bazy ofert dla środowisk związanych z szeroko pojętą medycyna	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studentów Dyrektorzy Instytutów Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni	Zadania ciągłe	Liczba ofert/liczba odwiedzających	Środki uczelni
3.1.6. Wspieranie przedsiębiorczości akademickiej				
3.1.6.1. Uruchomienie Centrum Przedsiębiorczości Akademickiej – koncepcja, logistyka	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studentów	do końca 2027	Koncepcja, logistyka	Środki uczelni
3.1.6.2. Opracowanie programu wspierania spinoffów (firm odpryskowych) na Uczelni – fundusz specjalny i jego realizacja	Rektor Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej	do końca 2027	Program, logistyka	Środki uczelni

3.1.7. Wzmocnienie działań Biura Karier CM				
3.1.7.1. Rozwój staży i praktyk ponadprogramowych	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich	Zadania ciągłe	Liczba staży/praktyk	Bez kosztów
3.1.7.2. Rozwijanie wolontariatu studenckiego	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich	Zadania ciągłe	Liczba wolontariuszy	Bez kosztów
3.1.8. Wzmacnianie więzi z absolwentami uczelni				
3.1.8.1. Aktywacja działalności Klubu Absolwenta	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej Pełnomocnik Rektora ds. Studenckich	Zadania ciągłe	Liczba imprez/liczba uczestników	Bez kosztów
3.1.9. Intensyfikacja współpracy z władzami miasta i regionu				
Zainicjowanie współpracy pomiędzy CM a administracją regionalną na rzecz pozyskiwania funduszy europejskich (np. na cele inwestycyjne)	Rektor Kancelarz	Priorytet	Liczba z finalizowanych projektów	Środki uczelni, fundusze europejskie
Uruchomienie programów badawczych (profilaktycznych) finansowanych/ współfinansowanych z funduszy regionalnych	Rektor Kancelarz	Priorytet	Liczba z finalizowanych projektów	Środki uczelni, fundusze regionalne

Cel strategiczny 4.

Karta strategiczna dla celu operacyjnego				
Działanie	Odpowiedzialność	Termin	Wskaźnik/Rozrzut	Potencjalne źródło finansowania
4.1.1. Wprowadzenie strategicznego zarządzania uczelnią				
4.1.1.1. Monitoring realizacji, ewaluacji i aktualizacji projektu strategii zarządzania uczelnią	Zespół ds. Monitoringu Strategii	Zadanie ciągłe	% zrealizowanych zadań w terminie	Środki uczelni
4.1.1.2. Aktualizacja zapisów strategii rozwoju	Zespół ds. Monitoringu Strategii	Zadanie ciągłe	Liczba aktualnych zapisów	Środki uczelni
4.1.2. Zarządzanie marką i kształtowanie wizerunku Collegium Masoviense				
4.1.2.1. Monitorowanie i diagnozowanie społecznego wizerunku uczelni	Biuro prasowe	zadanie ciągłe	Ilość odbytych spotkań	Środki uczelni
4.1.2.2. Przygotowanie strategii promocyjnej CM	Prorektor, Biuro prasowe	do końca 2022	Strategia promocyjna	Środki uczelni

4.1.3. Udoskonalenie kultury organizacyjnej				
4.1.3.1. Przeprowadzenie badań dotyczących kultury organizacyjnej CM	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej	Priorytet	Ilość ankiet	Środki uczelni
4.1.3.2. Opracowanie planów i przeprowadzenie szkoleń dla kadry kierowniczej CM	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej, szkolenie zewnętrzne	Priorytet	Plan szkolenia, liczba przeszkolonych	Środki uczelni
4.1.4. Zwiększenie efektywności organizacji pracy administracji jednostek organizacyjnych				
4.1.4.1. Zaplanowanie i przeprowadzenie szkoleń z zakresu techniki zarządzania jakością metodologii rozwiązywania problemów	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej, szkolenie zewnętrzne	Priorytet	Plan szkolenia, liczba przeszkolonych	Środki uczelni
4.1.4.2. Opracowanie mechanizmów naprawczych i ich wdrożenie	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej, szkolenie zewnętrzne	Priorytet	Raport	Środki uczelni
4.1.5. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów				
Identyfikacja procesów dla których jest możliwy elektroniczny obieg dokumentów	Prorektor Kierownik Centrum Nauczania Zdalnego	Priorytet	Raport/ilość procesów	Środki wydziału
Opracowanie systemu elektronicznego obiegu dokumentów dla wybranych procesów organizacyjnych	Prorektor Kierownik Centrum Nauczania Zdalnego	Priorytet	Raport/system	Środki uczelni
4.1.6. Opracowanie kompleksowego projektu gospodarki nieruchomościami				
4.1.6.1. Opracowanie systemu korzystania z sal dydaktycznych w skali	Prorektor ds. dydaktyki i polityki kadrowej /Kancierz/Kierownik dziekanatu	Priorytet	Opracowany system	Środki uczelni

całej uczelni				
4.1.7. Pozyskiwanie środków zewnętrznych na inwestycje				
4.1.7.1. Poszu- kiwanie ze- wnętrznych środków	Rektor/Prorektor/Kancierz	zadanie ciągłe	Uzyskane środki	Środki zewnętrzne

Załącznik nr 1. Analiza SWOT Celem analizy SWOT jest analiza wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działania Collegium Masoviense, mogących wpływać na realizację przyjętych celów strategicznych.

Mocne strony	Słabe strony
• Bardzo dobry poziom merytoryczny i dydaktyczny kadry znajdujący potwierdzenie w jakości prowadzonych zajęć dydaktycznych, • Wysoka jakość dydaktyki w ocenie studentów, • Ekspercka pozycja przedstawicieli kadry Uczelni w obszarach polityki zdrowotnej i ochrony zdrowia na poziomie regionalnym i krajowym, • Zainteresowanie kandydatów studiami na prowadzonych kierunkach, • Wysoki stopień zatrudnienia absolwentów studiów, • Duży zakres informatyzacji uczelni, wdrożone systemy CloudA umożliwiają szeroki dostęp do informacji i sprawne zarządzanie uczelnią, • Znacząca pozycja czasopisma naukowego z punktacją MNiSzW i IC • Pozytywna ocena PKA kierunków: pielęgniarstwo, położnictwo, ratownictwo medyczne, • Pozytywna ocena KRASzPiP kierunków pielęgniarstwo i położnictwo, • Dobra współpraca z interesariuszami zewnętrznymi tj. szpitalami, zakładami opieki zdrowotnej w regionie, władzami lokalnymi, samorządem terytorialnym, samorządami zawodowymi (lekarze, pielęgniarki i położne), towarzystwami naukowymi, Wojewódzką Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną, • Prawne uregulowania dla nauczycieli prowadzących zajęcia praktyczne w zakładach opieki zdrowotnej.	Ograniczona własna baza kliniczna i naukowa, • Zbyt mała liczba interdyscyplinarnych zespołów badawczych, • Mała liczba grantów i innych projektów naukowych oraz dydaktycznych, • Niewystarczająca promocja kierunków prowadzonych w jednostce, • Zbyt mała mobilność studentów, • Ograniczona oferta studiów podyplomowych i kursów dokształcających • Mała liczba obcokrajowców na kierunkach studiów, • Słaba pozycja Uczelni w zakresie umiędzynarodowienia, • Małe zainteresowanie pracodawców w dokonywanie ocen kompetencji absolwentów Uczelni • Relatywnie niskie wynagrodzenie nauczycieli akademickich powodujące konieczność podejmowania przez nich drugiego zatrudnienia lub zmiany pracy,
Szanse	Zagrożenia
• Rozwój różnych form kształcenia podyplomowego wobec wzrostu znaczenia kształcenia przez całe życie, • Rozwój kursów zdalnego nauczania, • Wzrost zapotrzebowania na absolwentów prowadzonych kierunków - pielęgniarstwo, położnictwo, • Rozwój współpracy z interesariuszami ze-	• Zmniejszenie liczby kandydatów na studia pierwszego stopnia ze względu na niż demograficzny ograniczający wybór najlepszych studentów, • Spadek zainteresowania kształceniem podyplomowym, • Konkurencja na rynku edukacyjnym może ograniczyć liczbę kandydatów na studia, ,

wewnętrzni, • Możliwość sięgania po środki finansowe na prowadzenie badań z różnych źródeł, • Rozwój zespołów badawczych interdyscyplinarnych i/lub międzywydziałowych.	• Trudności z podjęciem pracy przez absolwentów niektórych kierunków studiów, • Ograniczenia finansowe hamujące rozwój infrastruktury dydaktycznej i wpływające niekorzystnie na jakość kształcenia, • Brak spójności w programach studiów, w tym ECTS w kraju i za granicą ograniczający mobilność studentów.
---	--