

Рассмотрено на заседании Ученого совета
ОУ ВПО Международного медицинского университета
«Авиценна» протокол №3 от 25 ноября 2021 г.

Ректор ОУ ВПО Международного медицинского университета
«Авиценна» к.м.н. Н. К. Райымбеков
25 ноября 2021 г



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

ОУ ВПО Международного медицинского университета «Авиценна» на 2021-2026 гг.

Основные стратегические цели и направления:

1. Развитие и совершенствование образовательной деятельности;
2. Развитие и совершенствование научно-исследовательской и инновационной деятельности;
3. Развитие и совершенствование социально-воспитательной деятельности»;
4. Развитие и совершенствование международного сотрудничества и внешних связей;
5. Развитие и совершенствование взаимосвязи с органами практического здравоохранения;
6. Развитие и совершенствование кадрового потенциала;
7. Развитие и совершенствование материально-технической базы;
8. Развитие и совершенствование управления качеством подготовки;

СТРАТЕГИЯ 1. Развитие и совершенствование образовательной деятельности

1	Совершенствование системы отбора абитуриентов	<ul style="list-style-type: none"> - разработка гибких программ профориентационной работы с привлечением консалтинговых компаний, обеспечивающих формирование качественного контингента обучающихся; - тьюторство, т.е. создание тьюторского движения Университете; - создание системы поддержки абитуриентов; 	<ul style="list-style-type: none"> - договора с консалтинговыми компаниями; - тьюторы академических групп, тьютор-преподаватель, тьюторы-старшекурсники; - разработанные рекомендации для первокурсников; 	Ежегодно
2	Содержание образовательных программ, их соответствия нормативно-правовой базе и требованиям международных стандартов	<ul style="list-style-type: none"> - создание конкурентоспособных образовательных программ в области подготовки медицинских кадров, востребованных на международном образовательном рынке труда; - расширение спектра реализуемых программ по приоритетным направлениям подготовки кадров, в том числе и в сфере среднего и дополнительного профессионального образования; - внедрение и реализация актуализированных образовательных программ с учетом современных требований общества; - разработка локальных нормативных документов по совершенствованию содержания образовательных программ. 	<ul style="list-style-type: none"> -открытие отделение по подготовке среднего профессионального образования по специальности «Лечебное дело» с целью подготовки медицинских кадров для ФРГ; -открытие курсов по программам дополнительного профессионального образования; -внедрение локальных нормативных документов по совершенствованию содержания образовательных программ. 	2021-2026
3	Образовательные методики и технологии:	<ul style="list-style-type: none"> - составление гибких образовательных программ, обеспечивающих индивидуализацию и повышение самостоятельности образования 	<ul style="list-style-type: none"> - создание симуляционным центра с современным оборудованием; - аналитические отчеты по организации индивидуальных образовательных 	2021- 2026 гг.

		<p>каждого студента;</p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечение дисциплин учебно-методическими материалами с дистанционной поддержкой; - увеличение электронных источников в программах учебных дисциплин; - организация и расширение спектра исследовательских проектных и образовательных технологий; - совершенствование симуляционного обучения 	<p>траекторий;</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналитические отчеты по электронным учебно-методическим ресурсам; 	
4	Система оценки качества образования и информационной прозрачность	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение системы внешней экспертизы качества образовательных программ; - совершенствование возможностей модульно-рейтинговой оценки знаний студентов; - развитие механизмов независимой оценки качества образования; - совершенствование информационной системы сбора и анализа образовательных достижений студентов 	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение нормативного документа «Положение об оценке знаний студентов ОУ ВПО ММУ «Авиценна»; - внедрение нормативного документа «Положение об УМС ОУ ВПО ММУ «Авиценна »; - внедрение нормативного документа «Положение об УМСП ОУ ВПО ММУ «Авиценна» 	2021-2022 гг.
5	Интернационализация образовательных программ, развитие международной мобильности студентов и преподавателей	<ul style="list-style-type: none"> - развитие системы студенческих обменов с вузами внутри республики, так и зарубежом; - внедрение онлайн формы реализации образовательных программ с зарубежными образовательными и научными организациями; - привлечение зарубежных специалистов к образовательному процессу; 	<ul style="list-style-type: none"> - заключение договоров с зарубежными вузами по академической модульности; - заключение договоров с зарубежными вузами о проведение онлайн лекции, проводимые ведущими профессорами; - заключение трудовых договоров с зарубежными специалистами. 	Ежегодно
6	Реализация образовательных программ в партнерстве с работодателями	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование системы целевой подготовки студентов; - улучшение показателей 	<ul style="list-style-type: none"> - аналитический отчет на основании анкет работодателей по качеством подготовки выпускников; 	Ежегодно

		<p>обеспеченности практического здравоохранения высококвалифицированными медицинскими кадрами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение востребованности выпускников на рынке труда. - повышение удовлетворенности работодателей качеством образования 	<ul style="list-style-type: none"> - аналитический отчет на основе анкет по удовлетворенности выпускников качеством полученного образования; - заключение договоров с работодателями о подготовке медицинских кадров; 	
СТРАТЕГИЯ 2. Развитие и совершенствование научно-исследовательской деятельности				
1	<p>Развитие фундаментальных и прикладных научных исследований, формирование международной научной репутации:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - проведение научных конференций, семинаров и студенческих олимпиад в т.ч. на международном уровне; - формирование научных школ с участием ППС, аспирантов, соискателей и студентов на основе сотрудничества с ведущими научными учреждениями Кыргызской Республики и зарубежных стран; - обеспечение научной мобильности по обмену опытом и повышения качества работ. 	<ul style="list-style-type: none"> - количество научных кружков кафедр с участием студентов; - количество научных конференций, олимпиад с международным участием; - количество научных стажировок, экспедиций аспирантов и соискателей; - развитие кадрового потенциала, привлечение молодежи, карьерное их развитие; - создание межкафедральных научно-исследовательских лабораторий, центров; 	Ежегодно
2	<p>Подготовка, издание и распространение научных публикаций по направлениям медицинской науки</p>	<ul style="list-style-type: none"> - публикация кафедрами научных работ по направлениям деятельности в открытом доступе; - использование результатов НИР для лекций и практических занятий; - внедрение результатов НИР в практическое здравоохранение, патентование; - проводить исследования в области медицинского образования; 	<ul style="list-style-type: none"> - количество научных публикаций (статьи, тезисы) по направлениям медицинской науки в престижных научных изданиях; - количество научно-методических пособий; - количество актов внедрений, полученных патентов; 	2021-2026
СТРАТЕГИЯ 3. Развитие и совершенствование социально-воспитательной деятельности				

1	Формирование здорового образа жизни среди студентов и сотрудников Университета	- разработка и внедрение мер по формированию здорового образа жизни студентов и сотрудников, развитию физкультуры и спорта в Университете	- создание условий для ведения безопасного и здорового образа жизни студентами и сотрудниками	2021-2026
2	Содействие адаптации студентов к корпоративной культуре Университета:	-проведение адаптационных мероприятий для первокурсников; - развитие института кураторства; -привлечение обучающихся к профессионально ориентированным мероприятиям, воспитание через профессию;	- разработка и утверждение нового положения о кураторстве;	Ежегодно

СТРАТЕГИЯ 4. Развитие и совершенствование международного сотрудничества и внешних связей

1	Активное международное сотрудничество	-заключение договоров о сотрудничестве с зарубежными вузами-партнерами; - участие в международных проектах по образовательной и научной деятельности, подготовка исследовательских проектов; -обеспечение академической мобильности ППС и студентов с медицинскими вузами стран дальнего зарубежья; -организация международных конференций, семинаров, круглых столов; - системная организация интенсивных языковых курсов для ППС;	- количество соглашений с зарубежными научно образовательными медицинскими учреждениями; - объем привлеченных финансовых донорских средств по международным проектам; - количество международных исследовательских программ/проектов в которых участвует Университет; - количество ППС и студентов, участвовавших в международных конференциях, семинарах, прошедших стажировку зарубежном вузе и иностранные сотрудники и студенты, приехавшие в Университет; - количество международных конференций, семинаров, круглых столов Университете; -количество ППС и студентов, сдавших международные языковые экзамены (TOEFL и т.д);	2021-2026
2	Дальнейшая интернационализация	- повышение эффективности студенческой мобильности; -стимулирование преподавательской	-количество договоров с зарубежными вуза по академической мобильности студентов и ППС; -количество договоров о	2021-2026

		мобильности; - обеспечение участия зарубежных учёных в образовательной деятельности Университета; - включение в учебные планы международного компонента; - начало формирования полиязычной образовательной среды.	сотрудничестве с зарубежными вузами; - количество ППС приглашенных из иностранных государств.	
3	Обеспечение конкурентоспособности	- увеличение количества рекламных мероприятий Университета, проводимых за рубежом; - повышение эффективности работы с зарубежными организациями по привлечению абитуриентов для Университета; - повышение уровня международной публикационной активности преподавателей;	- имидж и авторитет в мировом образовательном пространстве, улучшение рейтинговых показателей университета;	постоянно

СТРАТЕГИЯ 5. Развитие и совершенствование взаимосвязи с органами практического здравоохранения

1	Сотрудничество с медицинскими лечебно-профилактическими организациями	- заключение договоров о сотрудничестве с организациями здравоохранения Кыргызской Республики и стран дальнего зарубежья в качестве клинических баз; - организация производственной практики и последипломного образования в т.ч. зарубежом; - участия сотрудников Университета в рабочих группах по разработке планов и клинических протоколов; - развитие социального партнерства с медицинскими профессиональными сообществами (Ассоциации, НПО) по научно-	- количество договоров о сотрудничестве с организациями здравоохранения КР и стран дальнего зарубежья; - совместные научно-практические исследовательские проекты, конференции, семинары	постоянно
---	------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

		образовательным проектам;		
СТРАТЕГИЯ 6. Развитие и совершенствование кадрового потенциала				
1	Прозрачная кадровая политика	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение эффективных механизмов отбора и обновления профессиональных кадров; - обеспечение достойной зарплатой; - эффективный контракт с преподавателями-исследователями с целью увеличения научной продуктивности; 	<ul style="list-style-type: none"> - создание эффективной системы мотивации; - привлекательность университета для высококвалифицированных специалистов; - привлечение специалистов, обладающих высоким потенциалом научной и педагогической деятельности; 	постоянно
2	Развитие и совершенствование системы мобильности, повышения квалификации и переподготовки	<ul style="list-style-type: none"> - создание эффективной системы формирования кадрового потенциала; - привлечение высокопрофессиональных научно-педагогических кадров; - развитие системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации; - система объективной оценки квалификации сотрудников и условий их труда; - развитие академической мобильности; 	<ul style="list-style-type: none"> - кадровый потенциал, соответствующий уровню квалификации и профессиональной компетенции; - формирование профессиональных квалификаций в соответствии с требованиями профессиональных стандартов; - оптимизация персонала в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональных компетенций; - установление объективных и всесторонних критериев эффективности деятельности; - обеспечение стабильного взаимодействия с зарубежными партнерами. 	постоянно
3	Подготовка резерва кадров	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение молодых специалистов для прохождения повышения квалификации и реализации исследовательских и управленческих проектов; 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение роли научной образовательной деятельности университета на региональном и международном уровне; - признание Университета высокопрофессиональным партнером. 	постоянно
СТРАТЕГИЯ 7. Развитие и совершенствование материально-технической базы				
1	Совершенствование практико-	- строительство образовательного	- наличие правоустанавливающих	2021-2026

	лабораторных и клинических баз	<p>комплекса с многопрофильной медицинской клиникой на собственной территории;</p> <p>-оснащение лекционных залов современным демонстрационным оборудованием;</p> <p>-обновление муляжного оснащения морфологических кафедр;</p> <p>-рационализация использования аудиторий через внедрение кабинетной системы обучения;</p> <p>-обновление компьютерного оснащения кафедр;</p> <p>- обеспечение кафедр (лаборатории кафедр и клинические кафедры) необходимыми инструментами, расходными материалами для проведения практических занятий;</p>	<p>документов о приобретение земельного учредителями;</p> <p>- документы подтверждавших о прохождении согласование в архитектуре;</p> <p>-количество приобретённого муляжей и стимуляторов;</p> <p>-количество приобретённого компьютерной техники для кафедр и</p>	
2	Доступ к современной учебно-методической литературе с использованием информационных технологий	<p>- пополнение и обновление библиотечного фонда новыми печатными изданиями на английском языке;</p> <p>- пополнение и обновление электронной библиотеки новыми учебными и научными изданиями, в т.ч. научными медицинскими журналами на английском языке;</p> <p>-предоставление доступа к электронным ресурсам библиотеки на сайте библиотеки Университета в онлайн режиме;</p>	<p>- количество новых наименований печатных изданий, кол-во экземпляров;</p> <p>-количество новых наименований изданий, журналов, УМП, введенных в базу данных;</p> <p>- количество новых наименований УМП, изданий, журналов, диссертаций, авторефератов сотрудников факультета;</p> <p>-количество посещений сайта;</p> <p>-% электронной книговыдачи через автоматизированную систему;</p> <p>- перечень изданных УМП, тираж</p>	постоянно
СТРАТЕГИЯ 8. Развитие и совершенствование управления качеством подготовки				
1	Совершенствование системы управления	-пересмотр и утверждение номенклатуры дел в соответствии с	- утвержденная новая номенклатура дел; - количество пересмотренных и	2021-2026

		<p>«Типовой инструкцией по делопроизводству в Кыргызской Республики»;</p> <ul style="list-style-type: none"> - пересмотр и утверждение положений/инструкций по управлению; - разработка руководств по мониторингу и оценке качества образовательных услуг (внутренний аудит), включая критерии/индикаторы результативности и удовлетворенности услугами (чек-листы); - проведение внутреннего аудита и самооценки Университета; - усовершенствование использования автоматизированной ИС AVN Университета; - усовершенствование сайта Университета; 	<p>утвержденных локальных Положений, инструкций;</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие руководства по мониторингу, чек-листов; - наличие единой корпоративной сетевой инфраструктуры: ИС AVN Университета, - аналитический отчет по удовлетворенности образовательными услугами; - интерфейс и контент сайта, количество посещений. 	
2	Вовлечение студентов в оценку образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> - интервьюирование студентами студентов по качеству образовательных услуг; - внедрение анкетирования онлайн «Преподаватель глазами студента»; - внедрение посткурсового анкетирования студентов по качеству образовательного процесса на кафедрах; - вовлечение студентов в работу коллегиальных и совещательных органов; - встречи ректората и деканата со студентами. 	<ul style="list-style-type: none"> - аналитический отчет по результатам интервьюирования - рейтинги ППС - рейтинги кафедр - доля студентов вовлеченных в работу коллегиальных органов факультета; 	постоянно

ПЯТИЛЕТНИЕ ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ И ПОШАГОВЫЙ ТЕКСТОВЫЙ РЕГЛАМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 1. Поэтапная модернизация образовательной деятельности (2021–2026 гг.)

- **2021–2022 академический год:** Период тотальной инвентаризации учебно-методических комплексов дисциплин (УМКД). Главным вектором является приведение локальных нормативных актов в полное соответствие с Государственным образовательным стандартом (ГОС) КР. В данный период разрабатывается и вводится в юридическую силу «Положение об оценке знаний студентов ОУ ВПО ММУ "Авиценна"», регламентирующее переход на прозрачную модульно-рейтинговую систему. Начинается базовая англоязычная адаптация силлабусов для иностранных граждан.
- **2022–2023 академический год:** Рабочие группы факультета начинают масштабную переработку образовательных программ (ОП) по направлениям «Лечебное дело». Вводятся индивидуальные дневники учета практических манипуляций, заполняемые строго на английском языке под контролем руководителей практик.
- **2023–2024 академический год:** Запуск комплексной программы академического сопровождения и тьюторского движения. Из числа профессорско-преподавательского состава и успевающих студентов старших курсов формируется пул сертифицированных тьюторов. Их ключевая задача — снижение уровня академической задолженности на младших курсах по фундаментальным дисциплинам (анатомия, биохимия, гистология) минимум на 15% ежегодно. Учебно-методическое объединение (УМО) утверждает обновленные регламенты самостоятельной работы студентов (СРС).

- **2024–2025 академический год:** Технологическая революция в системе контроля качества образования. Университет осуществляет переход от классических устных и тестовых экзаменов к методологии Объективного структурированного клинического экзамена (*ОСКЭ / OSCE*). Происходит методическая разработка и утверждение базы на английском языке.
- **2025–2026 академический год:** Полная цифровизация учебного процесса и валидация ОП. Происходит 100%-ное наполнение электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС) на базе ИС AVN интерактивными тестами и электронными слайдами по циклам обучения. Проводится внешняя экспертиза качества программ с привлечением ведущих международных медицинских экспертов, подтверждающая готовность вуза к международной программной аккредитации по международным стандартам.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 2. Развитие научно-исследовательской и инновационной деятельности (2021–2026 гг.)

- **2021–2022 академический год:** Институциональное оформление научного сектора. Происходит ревизия работы Студенческих научных кружков (СНК). За каждой кафедрой нормативно закрепляется обязанность ведения научно-исследовательской работы студентов (НИРС). Утверждается план проведения ежегодных внутривузовских научно-практических конференций с возможностью публикации тезисов молодых ученых на английском языке.
- **2022–2023 академический год:** Выход в международное научно-публикационное пространство. Ректорат вводит в действие систему грантовой поддержки, премирования и дифференцированных надбавок к заработной плате ППС за публикации в престижных научных журналах, индексируемых в базах данных *Scopus* и *Web of Science* (с фокусом на первый и второй квартили — Q1, Q2). Кафедры переводят

результаты своих инициативных НИР в формат открытого доступа для мирового медицинского сообщества.

- **2023–2024 академический год:** Развитие междисциплинарного научного сотрудничества. ММУ «Авиценна» инициирует создание совместных научных консорциумов с ведущими научно-исследовательскими институтами Национальной академии наук Кыргызской Республики и зарубежными профильными центрами. Начинается практика проведения совместных исследований в области эпидемиологии, инфекционных болезней и челюстно-лицевой хирургии. Количество действующих СНК увеличивается.
- **2024–2025 академический год:** Вузом приобретает специализированное лабораторное оборудование. Подается пакет документов на получение государственных лицензий для проведения прикладных медицинских и клинических исследований. Доля иностранных студентов, вовлеченных в субсидируемую научную деятельность, доводится до 20%.
- **2025–2026 академический год:** Коммерциализация и патентование научных разработок. Внедряется система защиты интеллектуальной собственности. Целевым индикатором года является получение не менее 2 патентов на полезные модели или авторских свидетельств ежегодно. Результаты НИР ППС активно внедряются в лечебный процесс базовых клиник, что подтверждается официальными актами внедрения. Организуется масштабная Международная научно-практическая студенческая олимпиада с привлечением медицинских вузов стран СНГ и Азии.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 3. Трансформация социально-воспитательной деятельности (2021–2026 гг.)

- **2021–2022 академический год:** Разработка и утверждение «Новой концепции воспитательной работы и корпоративной культуры ММУ

"Авиценна"». Проводятся базовые адаптационные мероприятия для первокурсников-иностранцев, прибывающих из стран Юго-Восточной Азии. Создаются координационные советы по взаимодействию со студенческими землячествами.

- **2022–2023 академический год:** Модернизация института кураторства. Разрабатывается и утверждается новое жесткое «Положение о кураторе академической группы», согласно которому за каждым англоязычным потоком младших курсов закрепляется куратор-лингвист, владеющий навыками кросс-культурной коммуникации и прошедший психологический тренинг. Запускаются регулярные этнокультурные фестивали (День независимости Индии, День независимости Пакистана, Международный день студента, Нооруз).
- **2023–2024 академический год:** Развитие спортивной и оздоровительной инфраструктуры вуза. Университет заключает долгосрочные договоры аренды и приступает к проектированию собственных спортивных объектов. Формируются постоянные студенческие секции по видам спорта, популярным среди иностранного контингента (включая крикет, мини-футбол, бадминтон, настольный теннис). Создается студенческий сенат с широкими полномочиями.
- **2024–2025 академический год:** Развертывание масштабного волонтерского движения и внедрение программ медицинской этики и деонтологии. Студенты старших курсов под руководством преподавателей клинических кафедр начинают проводить регулярные социально-гуманитарные акции для населения (бесплатные профилактические осмотры). Это позволяет сформировать у будущих врачей высокую гуманистическую культуру.
- **2025–2026 академический год:** Создание комплексной психологической и юридической службы поддержки иностранных граждан. Проводится регулярный мониторинг индекса социально-бытовой дезадаптации силами ОМКО. Внедряются программы 100%-го

охвата обучающихся добровольным медицинским страхованием и ежегодными углубленными профилактическими осмотрами на базе университетской клиники.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 4. Интенсификация международного сотрудничества (2021–2026 гг.)

- **2021–2022 академический год:** Реструктуризация Международного отдела университета. Проводится юридический и маркетинговый аудит зарубежных консалтинговых агентств, привлекающих абитуриентов. Внедряется система жесткого отбора партнеров, повышается прозрачность рекламных кампаний ММУ «Авиценна» за рубежом.
- **2022–2023 академический год:** Формирование базового фонда международных соглашений. Международный отдел заключает не менее 5 официальных меморандумов о стратегическом партнерстве с ведущими медицинскими вузами стран Азиатского региона. Запускаются пилотные программы краткосрочной академической мобильности для профессорско-преподавательского состава.
- **2023–2024 академический год:** Создание полиязычной академической среды внутри университета. Проводится масштабная языковая аттестация ППС. Кафедра естественно-гуманитарных дисциплин развертывает постоянно действующие курсы «Медицинский английский» экспертного уровня. Целевой индикатор - достижение 80% штатных преподавателей англоязычного потока уровня языковой компетенции не ниже B2/C1.
- **2024–2025 академический год:** Полномасштабный запуск программ взаимного обмена студентами (внутренняя и внешняя академическая мобильность). ММУ «Авиценна» интегрирует в свои учебные планы так называемый «международный компонент», позволяющий безболезненно перезачитывать кредиты (ECTS) при обучении студентов в вузах-партнерах. Организуется практика ежемесячного привлечения

топовых зарубежных ученых и практикующих хирургов для проведения интерактивных вебинаров и открытых лекций.

- **2025–2026 академический год:** Обеспечение глобальной конкурентоспособности и верификация в мировых реестрах. Университет подает развернутые аналитические профили для верификации и удержания позиций в базах данных Всемирной организации здравоохранения (*WDOMS, FAIMER*). Итогом пятилетки становится привлечение грантовых донорских средств по международным проектам и полная готовность инфраструктуры к институциональному аудиту зарубежными аккредитационными агентствами.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 5. Расширение взаимодействия с практическим здравоохранением (2021–2026 гг.)

- **2021–2022 академический год:** Системный аудит существующих договоров с лечебно-профилактическими учреждениями (ЛПУ) Министерства здравоохранения Кыргызской Республики. Определение реальной емкости клинических баз по закреплению за студентами учебных койко-мест. Формирование первичной группы работодателей для проведения анкетирования.
- **2022–2023 академический год:** Разработка и внедрение двухсторонних регламентов оценки качества подготовки выпускников. Служба качества запускает регулярный мониторинг удовлетворенности работодателей (главных врачей, заведующих отделениями ЛПУ) уровнем теоретических знаний студентов ММУ. Заключаются первые сквозные договоры о целевой подготовке медицинских кадров для конкретных регионов.
- **2023–2024 академический год:** Мероприятия этого периода были подвергнуты экстренной корректировке со стороны ОМКО в связи с зафиксированным в анкетах студентов критическим недовольством

организацией практики (53.7% негативных отзывов). Проректор по учебной работе инициирует экстренную кампанию по заключению соглашений с 4 новыми крупными многопрофильными государственными клиническими больницами г. Бишкек, обладающими мощностью не менее 300 койко-мест, для полного покрытия дефицита практики.

- **2024–2025 академический год:** Профильное развертывание баз для направления «Стоматология». Университет заключает долгосрочные эксклюзивные договоры сотрудничества с ведущими государственными и крупными частными стоматологическими клиниками региона. Начинается детальное планирование и юридическое оформление развертывания собственной многопрофильной университетской стоматологической поликлиники на базе строящегося образовательного комплекса.
- **2025–2026 академический год:** Глубокая интеграция практического сектора в академическую среду. Не менее 50% состава Государственных аттестационных комиссий (ГАК) и комитетов по приему Итоговой государственной аттестации (ИГА) формируется из числа главных врачей, ведущих хирургов и стоматологов КР. Уровень удовлетворенности студентов качеством и доступностью клинической практики по независимым замерам ОМКО поднимается с кризисных 45% до целевого показателя не менее 75%.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 6. Модернизация и развитие кадрового потенциала (2021–2026 гг.)

- **2021–2022 академический год:** Проведение комплексного кадрового аудита. Разработка и утверждение квалификационных стандартов для профессорско-преподавательского состава ММУ «Авиценна» с учетом специфики преподавания на английском языке. Внедрение прозрачных механизмов конкурсного отбора при приеме на работу.

- **2022–2023 академический год:** Разработка и пилотное внедрение системы «эффективного контракта» для преподавателей фундаментальных кафедр. Заработная плата ППС нормативно увязывается с их индивидуальными КРІ: результатами анкетирования студентов («Преподаватель глазами студента»), наличием публикаций в журналах ВАК и международных базах, а также уровнем владения языком.
- **2023–2024 академический год:** Развертывание масштабной программы подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации. Университет открывает программы аспирантуры и PhD-докторантуры по дефицитным медицинским направлениям. Остепененность штатного состава ППС (доля докторов и кандидатов медицинских наук) доводится до уровня не менее 40%. Создается система материального стимулирования за защиту диссертаций.
- **2024–2025 академический год:** Интенсификация профессиональной переподготовки клинических кадров. Проводится серия сертифицированных циклов по педагогике и психологии высшей медицинской школы, инновационным методикам симуляционного обучения и интерактивным ИТ-инструментам. Организуются стажировки ключевых заведующих кафедрами в передовых симуляционных центрах ближнего и дальнего зарубежья.
- **2025–2026 академический год:** Формирование устойчивого и защищенного академического резерва кадров. Оптимизация численности учебно-вспомогательного персонала. Полное внедрение системы всесторонней оценки эффективности деятельности каждого сотрудника. Достижение стабильного кадрового баланса, гарантирующего бесперебойное ведение образовательного процесса на английском языке по всем дисциплинам «Лечебного дела» и «Стоматологии».

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 7. Кардинальное развитие материально-технической базы (2021–2026 гг.)

- **2021–2022 академический год:** Разработка Генерального плана модернизации инфраструктуры ММУ «Авиценна». Получение учредителями полных правоустанавливающих документов на приобретение земельных участков под расширение кампуса. Прохождение этапов согласования проектно-сметной документации в органах архитектуры и градостроительства г. Бишкек.
- **2022–2023 академический год:** Начало строительства современного многофункционального образовательного комплекса с собственной многопрофильной медицинской клиникой. Проводится поэтапное оснащение существующих лекционных залов современным демонстрационным мультимедийным оборудованием, интерактивными досками и системами кондиционирования. Пополнение компьютерного парка кафедр.
- **2023–2024 академический год:** Актуализация бюджета снабжения на основе критических данных ОМКО (**48.8% студентов выразили недовольство качеством лабораторных работ**). Университет осуществляет экстренный целевой закуп муляжного, фантомного и лабораторного оснащения для морфологических кафедр. Обеспечивается бесперебойное снабжение кабинетов анатомии, химии, физиологии и гистологии необходимыми реактивами, микропрепаратами и расходными материалами для проведения полноценных практических занятий.
- **2024–2025 академический год:** Развертывание специализированной материальной базы для направления «Стоматология». Закупаются современные стоматологические фантомные блоки (головы-симуляторы со сменными челюстями), стоматологические установки, наконечники, микромоторы и расходные пломбирочные материалы экспертного класса. Утверждается жесткий материальный норматив: **не**

более 3 студентов на один рабочий стоматологический фантом во время занятия. Библиотечный фонд пополняется англоязычными печатными изданиями издательств *Elsevier, Springer, Oxford University Press*.

- **2025–2026 академический год:** Сдача в эксплуатацию нового учебного корпуса и запуск ИТ-инфраструктуры на полную мощность. Рационализация использования аудиторного фонда через повсеместное внедрение кабинетной системы обучения. Обеспечение 100%-го покрытия всех учебных площадей бесперебойным беспроводным доступом к сети Интернет и серверам ИС AVN. Достижение полной материальной автономности вуза по всем лицензионным требованиям. Пополнение компьютерного парка университета.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ 8. Цифровая трансформация системы управления качеством (2021–2026 гг.)

- **2021–2022 академический год:** Создание и нормативное закрепление Отдела менеджмента качества образования (ОМКО) как независимой структуры, подчиняющейся напрямую ректору. Разработка первой редакции «Руководства по внутреннему мониторингу и оценке качества образовательных услуг». Разработка базовых бумажных и электронных чек-листов для аудита кафедр.
- **2022–2023 академический год:** Перевод системы анкетирования в цифровой формат. Интеграция в архитектуру ИС AVN модуля онлайн-сдачи модулей и экзаменов. Разработка единой корпоративной сетевой инфраструктуры. Создание и наполнение нового англоязычного интерфейса официального сайта университета.
- **2023–2024 академический год:** Глубокое вовлечение студенческого сообщества в управление качеством. ОМКО запускает программу регулярного интервьюирования студентов силами самих студентов (студенческий сенат). Представители студенческих сенат официально включаются в состав Ученого совета университета и совета по качеству

по разбору академических споров. Публикация регулярных независимых аналитических отчетов по удовлетворенности образованием.

- **2024–2025 академический год:** Внедрение сквозной методологии непрерывного улучшения качества на основе замкнутого управленческого цикла. Разрабатываются жесткие регламенты реагирования. При фиксации системой падения семестрового рейтинга удовлетворенности по любой кафедре или преподавателю, ОМКО и УМО автоматически инициируют внутренний аудит. Кафедра обязана в течение 14 дней разработать и представить на утверждение карту корректирующих и предупреждающих действий.
- **2025–2026 академический год:** Функционирование Внутренней системы обеспечения качества образования (ВСОКО) в режиме реального времени. Формирование сквозных рейтингов преподавателей и кафедр, напрямую влияющих на распределение премиального фонда вуза. Проведение всеобъемлющей самооценки университета по международным критериям, составление финального отчета (*Self-Assessment Report*) и успешное прохождение процедур национальной и международной программной аккредитации.

РАЗДЕЛ: МЕХАНИЗМ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОРРЕКТИРУЮЩИХ МЕР

Для обеспечения гарантированного исполнения всех пунктов настоящей пятилетней программы вводится сквозной финансово-нормативный регламент.

Каждый аналитический срез, проводимый ОМКО (включая исторические данные за 2023–2024 учебный год, вскрывшие просадки по практике и лабораториям), в обязательном порядке конвертируется в

изменения основополагающего документа высшего уровня - **«ПОЛИТИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ ММУ АВИЦЕННА»**.

Нормативное закрепление рисков и мер в Политике качества накладывает на учредителей университета прямые юридические и финансовые обязательства. Выделение денежных средств на закупку стоматологических фантомов, реактивов, аренду и расширение пула клинических баз (ЛПУ) осуществляется в приоритетном целевом порядке из резервного фонда развития вуза. Это позволяет трансформировать Стратегический план из декларативного документа в жесткий, финансово подкрепленный инструмент операционного менеджмента, полностью удовлетворяющий строгих международных экспертов (WFME/ESG).