

Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию
Российской Федерации
Казанский государственный медицинский университет

**Стратегия развития
Казанского государственного
медицинского университета
до 2020 года**

*Стратегия утверждена на заседании Учёного совета
ГОУ ВПО «Казанский государственный медицинский
университет Федерального агентства по здравоохра-
нению и социальному развитию Российской Федерации»
30 октября 2009 года*



Содержание

| | |
|--|----|
| 1. История и достижения | 4 |
| 2. Краткая характеристика вуза | 4 |
| 3. КГМУ: внешние вызовы, ключевые компетенции и проблемы развития вуза | 5 |
| 3.1. В образовательной сфере | 5 |
| 3.2. В научной сфере | 10 |
| 3.3. В сфере клинической деятельности | 14 |
| 3.4. В сфере международной деятельности | 16 |
| 3.5. Кадровое обеспечение | 18 |
| 3.6. В сфере инфраструктуры вуза и финансовой деятельности | 21 |
| 3.7. Управление вузом | 23 |
| 3.8. В сфере социального партнёрства КГМУ с обществом, учащимися, выпускниками, органами управления здравоохранением, работодателями | 24 |
| 4. Видение | 25 |
| 5. Ценности вуза | 26 |
| 6. Миссия КГМУ, главная стратегическая цель, система стратегических целей | 27 |
| 6.1. Стратегические приоритеты КГМУ | 27 |
| 6.2. Принципы разработки, реализации и управления стратегией КГМУ | 28 |
| 6.3. Главная стратегическая цель | 28 |
| 6.4. Стратегические цели развития КГМУ | 29 |
| Приложение 1 | |
| Система целей стратегии развития КГМУ | 30 |
| Приложение 2 | |
| Перечень целей, задач и мер по реализации стратегии развития КГМУ | 33 |
| Приложение 3 | |
| Целевые показатели реализации Стратегии развития ГОУ ВПО Казанский ГМУ Россздрави до 2020г | 51 |

1. История и достижения

КГМУ – один из старейших и крупных медицинских вузов России. История КГМУ берёт начало с мая 1814 года, когда в Казанском Императорском университете был образован медицинский факультет. Вплоть до последней четверти XIX века он был единственным вузом на востоке России, готовившим врачебные кадры для Поволжья, Урала, Сибири и Дальнего Востока.

В 60-90е годы XIX столетия в Казани сформировались научно-медицинские школы общероссийского и европейского значения, связанные с именами таких учёных, как анатом П.Ф. Лесгафт, В.Н. Тонков, гистолог К.А. Арнштейн, физиологи Н.О. Ковалевский, Н.А. Миславский, А.Ф. Самоилов, биохимик А.Я. Данилевский, фармакологи А.А. Соколовский, И.М. Догель, патологоанатомы А.В. Петров, Н.В. Любимов, Ф.Я. Чистович, патофизиологи В.В. Пашутин, И.Г. Савченко, терапевты Н.А. Виноградов, Н.И. Котовщиков, А.Н. Казем-Бек, С.С. Зимницкий, хирурги Л.Л. Левшин, Н.И. Студенский, акушер-гинеколог Н.Н. Феноменов, психиатр В.М. Бехтерев, невропатолог Л.О. Даркшевич, окулист Е.В. Адамюк, гигиенисты А.И. Якобий, И.П. Скворцов, М.Я. Капустин.

В 1900 году построен клинический городок медицинского факультета, состоящий из 4 спроектированных в едином стиле зданий и больничной Варсонофьевской церкви. Это событие дало импульс развитию новых научно-клинических школ: дерматоневрологической (основоположник А.Г. Ге), педиатрической (П.М. Аргутинский-Долгорукий, В.К. Меньшиков), акушерско-гинекологической (С.В. Груздев), хирургической (В.И. Разумовский).

В советскую эпоху научная школа Казанского медицинского университета получает дальнейшее развитие в лице таких выдающихся учёных, как анатом В.Н. Терновский гистолог А.Н. Миславский, физиолог А.В. Вишневецкий, офтальмологи В.В. Чирковский, А.П. Нестеров, невропатолог Л.И. Омороков, гигиенист В.В. Милославский.

Среди питомцев Казанской медицинской школы 29 академиков и членов-корреспондентов АН и АМН России. В числе мировых открытий: процесс окислительного фосфорилирования (В.А. Энгельгардт), экспериментальное доказательство участия медиаторов в межнейрональной передаче (А.В. Кибяков, 1933), явление блокады склерального синуса (А.П. Нестеров, 1985).

Выходцами из стен университета являются видные организаторы, министры здравоохранения СССР, РФ и РТ: Н.А. Семашко, З.П. Соловьёв, Ф.Г. Мухамедьяров, С.В. Курашов, И.З. Мухутдинов, А.Д. Царегородов, Р.У. Хабриев, А.А. Баранов, К.Ш. Зыятдинов, А.З. Фаррахов.

В 1930 году медицинский факультет университета был преобразован в самостоятельное образовательное учреждение – институт, который в 1994 году получил статус и был преобразован в Казанский государственный медицинский университет. За время существования университета было подготовлено более 55 000 специалистов, из них 4493 до 1917 года.

В течение всего периода своего существования КГМУ был и является кузницей уникальных кадров для ведущих научных и образовательных медицинских центров России.

В 2014 году медицинский университет будет отмечать свое 200-летие.

2. Краткая характеристика вуза

Казанский государственный медицинский университет позиционирует себя как один из наиболее авторитетных и престижных образовательных учреждений, готовящих дипломированных специалистов в области медицины, фармации и социальной работы.

В КГМУ осуществляется многоуровневая система образования, позволяющая реализовать принцип образования через всю жизнь: довузовская подготовка; подготовка дипломированного специалиста; послевузовское и дополнительное профессиональное образование – интернатура, ординатура, аспирантура, докторантура, повышение квалификации, профессиональная подготовка и стажировка. За прошедшие годы в стенах Казанского вуза подготовлено более 50 тысяч специалистов.

В настоящее время в рамках реализации основных образовательных программ в КГМУ ведется подготовка по 7 специальностям – лечебное дело, педиатрия, медико-профилактическое дело, стоматология, фармация, сестринское дело, социальная работа.

В университете реализуется послевузовская подготовка по 28 специальностям в интернатуре, по 41 специальности в ординатуре, по 40 специальностям в аспирантуре, 5 специальностям в докторантуре, проводится повышение квалификации и профессиональная переподготовка врачей по всем основным специальностям, реализуемым в университете.

В стенах университета на 7 факультетах получают высшее профессиональное образование 4803 студента: на 1 октября 2009 года по очной форме обучаются 3678 человек, по очно-заочной форме 13 человек, по заочной форме – 1112 человек.

КГМУ – это открытый университет: здесь каждый десятый обучающийся – иностранный гражданин, каждый четвёртый студент – из регионов России. Ежегодно около половины абитуриентов поступают в университет в рамках целевой контрактной системы по договорам с крупными региональными и муниципальными заказчиками. Выпускники университета работают в Республике Татарстан, во всех регионах России, в 30 странах ближнего и дальнего зарубежья.

КГМУ – это признанный в стране лидер по разработке и внедрению новых образовательных технологий, постоянно стремящийся к повышению качества образования. Квалификация основных штатных сотрудников позволяет реализовать образовательные, научные, социальные проекты на самом высоком уровне.

КГМУ – это ведущие научные школы России, актуальные исследования, эффективное внедрение. Как крупнейший в регионе центр разработки инновационных медицинских и фармацевтических технологий университет в течение многих десятилетий успешно работает над формированием инфраструктуры и насыщением высококвалифицированными кадрами учреждения здравоохранения Республики Татарстан. В настоящее время сотрудники КГМУ возглавляют работу по предоставлению населению высокотехнологичной медицинской помощи во всех крупнейших клиниках республики.

Площади, выделенные для проведения учебного процесса, включая учебные классы, аудитории, а также площади лечебно-диагностических блоков клиник составляют 141566 м², учебно-лабораторные помещения – 118251 м², что позволяет вести обучение в соответствии с лицензионными требованиями.

Информационно-библиотечное, медицинское обслуживание, общественное питание и количество мест в общежитиях и условия проживания также соответствуют нормативным требованиям. Качественный состав основных штатных сотрудников (по состоянию на сентябрь 2009 года) вуза: из 717 штатных преподавателей 550 человек имеют учёные степени (77%), в том числе 158 докторов наук (22%) и 392 кандидатов наук (54,7%). Обеспеченность учебно-методической литературой по всем специальностям соответствует нормативам. На нужды образования направляется 84% всех средств университета. Расходы на одного обучающегося из контингента, приведённого к очной форме обучения, составляют не менее 40,5 тыс. рублей.

Накопленный в течение почти двух столетий опыт образовательной, научной, практической медицинской и международной деятельности, высокий уровень профессиональной квалификаций персонала, материальные ресурсы, позиции в профессиональном сообществе и обществе в целом позволяют строить новые планы, направленные на перспективное развитие вуза, позиционирование его в будущем как одного из наиболее развитых в России центров науки и образования в области медицины, фармации и социальной работы, способного отвечать многочисленным вызовам современности.

3. КГМУ: внешние вызовы, ключевые компетенции и проблемы развития вуза

3.1. В образовательной сфере

Последние десятилетия характеризуются усилением конкуренции на рынке образовательных услуг, связанных с процессами глобализации образования. Резко возросли требования к обеспечению гарантии качества образовательного процесса со стороны студентов, работодателей, учредителя и общества.

Эти вызовы получили отражение в **Болонской декларации** и касаются, прежде всего, системы оценки знаний, гарантии качества образования, академической мобильности студентов и профессорско-преподавательского состава.

В концепции развития системы здравоохранения РФ до 2020 года в рамках повышения качества подготовки медицинских и фармацевтических кадров отражены основные направления Болонской декларации.

На 2-м этапе реализации концепции в 2010-2015 годах поставлена задача пересмотра образовательных стандартов высшего профессионального образования, развития государственных программ международного обмена в рамках профессионального совершенствования медицинских работников, государственной поддержки перекрёстных стажировок студентов и специалистов в ведущих клиниках мира и иностранных учащихся – в ведущих клиниках Российской Федерации.

КГМУ предпринимает определённые усилия для реализации принципов Болонского процесса. Однако следует констатировать, что усилия эти – недостаточны.

Доминирующая в КГМУ устная форма промежуточного контроля (экзамена, зачёта) не решает проблемы мотивации студентов к подготовке в процессе обучения, а не только во время сессии, дифференциации оценки их учебной работы, процессного, а не итогового характера оценки успеваемости, высокой степени субъективности при оценке знаний, а поэтому – ориентации студентов на экзаменатора, а не на качество получаемых знаний.

Для решения этих проблем в соответствии с приказом Минобрнауки № 2645 от 11.07.2002 г. «О проведении эксперимента по введению рейтинговой системы оценки успеваемости студентов в вузах Российской Федерации» в 2005 году была разработана рейтинговая система оценки успеваемости студентов. Система основана на модульном характере обучения, 100-балльном характере итоговой оценки, сочетании ряда рейтингов.

Проведённый в течение полугода эксперимент по апробации рейтинговой системы, охвативший 15 из 64 кафедр, 1570 студентов всех факультетов с 1-го по 5-й курс, показал, что данная система решает многие из поставленных ранее задач.

Вместе с тем, за прошедшие с момента разработки рейтинговой системы 4 года она внедрена только на 2-х из 7 факультетов университета, что, вероятно, связано с не вполне обоснованным консерватизмом взглядов преподавателей, боязнью увеличения нагрузки при осуществлении педагогической деятельности и потери контроля над ходом промежуточной аттестации.

С целью мотивации к высокой успеваемости, повышению общественной активности в течение всего курса обучения, объективной всесторонней оценки студента в вузе разработана и используется рейтинговая оценка выпускника.

До сих пор в вузе не реализована система разделения функции преподавания и контроля, что снижает объективность в оценке успеваемости учащихся. Имеется система централизованного тестового контроля промежуточной успеваемости студентов, однако она используется только в рамках ежегодной оценки эффективности учебного процесса как одной из составляющей рейтинга кафедры.

Анализ результатов Итоговой государственной аттестации выпускников показал, что одной из существенных проблем является недостаточный уровень владения практическими навыками и умениями. В связи с этим в КГМУ создан уникальный Центр практических умений. В настоящее время завершено создание сквозного курса освоения практических навыков студентами лечебного факультета, необходима разработка и внедрение аналогичных курсов по другим специальностям.

Имеющаяся система оценки качества педагогической деятельности не может называться эффективной, объективно оценивающей качество образовательного процесса, поскольку основана на косвенных показателях – оценке промежуточной успеваемости студентов, учёной степени преподавателей КГМУ и т.д. Необходима разработка системы оценки квалификации ППС на основе профессиональных компетенций.

В вузе сохраняется традиционная система управления. Система менеджмента качества частично документирована и функционирует только в отдельных подразделениях, не имеет системного характера.

Несмотря на наличие большого количества клинических баз, широкое участие руководителей ЛПУ в процедуре Итоговой государственной аттестации выпускников, потенциальные работодатели не принимают участие в разработке квалификационных требований, перечня профессиональных компетенций, определении критериев результативности, конечных целей учебного процесса.

Нет системности в работе по выяснению степени удовлетворённости работодателей выпускниками, не ведётся постоянный мониторинг, не отработаны формы опроса и критерии удовлетворённости. В то же время, качество подготовки выпускника далеко не всегда достаточно для осуществления практической деятельности сразу после окончания вуза.

Несмотря на прилагаемые усилия со стороны администрации вовлечённость персонала в решение насущных проблем вуза остается недостаточной. Не внедрён процессный подход в управлении. В разрешении проблем университета, осуществлении образовательной и научной деятельности горизонтальные связи между подразделениями – слабые. Нет чётких самоподдерживающихся процедур улучшения качества отдельных процессов.

Вместе с тем с целью повышения мотивации профессорско-преподавательского состава, повышения уровня педагогического мастерства, с одной стороны, и вовлечения в процесс оценки качества преподавания студентов – с другой, разработана оригинальная конкурсная система оценки деятель-

ности преподавателей.

В основу конкурса «Лучший преподаватель КГМУ» положены индекс популярности преподавателя среди студентов, критерии «Программы развития преподавания клинических дисциплин Стэнфордского университета» и качество учебно-методических комплексов по дисциплине (УМКД).

Конкурс «Лучший учебно-методический комплекс дисциплины» включает оценку группой наиболее опытных профессоров – экспертов, соответствия УМКД рабочей учебной программе по дисциплине, полноты учебно-методической обеспеченности занятий, наличия и качества обучающих и контролирующих учебно-методических материалов, уровня утверждения учебно-методических материалов, соответствия представленных материалов требованиям к оформлению учебно-методических изданий, степень новизны и использование инновационных технологий в учебном процессе.

Во время конкурса «Лучшая организация работы с обучающимися по освоению практических умений» оцениваются перечень практических умений, технологическая карта освоения практических умений, учебно-методические материалы, наличие успешного опыта в данной области в течение 1-3 лет, результаты контроля навыков учащихся.

Конкурс «Лучшая организация работы с обучающимися с использованием информационных технологий» предусматривает оценку качества обучающих и контролирующих электронных программ, использование мультимедийных презентаций, использование ресурсов Интернета в процессе обучения, электронных средств дистанционного обучения. Следует признать, что в настоящее время эта сфера деятельности в КГМУ находится на начальном этапе развития, достаточно сказать, что на участие в конкурсе в 2009 году было подано не более десяти заявок из общего количества – 65 кафедр университета. Нет развитых ресурсов дистанционного обучения типа e-learning. В настоящее время создана рабочая группа по выбору и внедрению в учебный процесс одной из порталных систем управления обучением.

Наиболее освоенными информационными технологиями в вузе пока остаются – компьютерный тестовый контроль, реализованный на подавляющем количестве кафедр, и использование мультимедийных презентаций для проведения как семинаров, так и лекционных занятий. За последние 2-3 года почти все кафедры оснастились мультимедийными проекторами, создан значительный банк мультимедийных презентаций. Закуплена и внедрена на большинстве кафедр тестовая система «Экзамнатор 5.0». В рамках централизованного контроля знаний студентов создан единый банк тестовых заданий университета.

Однако централизованный выборочный тестовый контроль, проведённый в рамках ежегодного отчёта кафедр и сбора данных для определения рейтинга кафедры, показал низкую валидность тестов по ряду дисциплин. Было выявлено существенное отличие между результатами тестового контроля и оценки промежуточной успеваемости по ряду кафедр, что свидетельствует об их искусственном завышении. Необходима разработка принципиально новых подходов к тестовой оценке знаний студентов, повышения её валидности и объективности.

С целью повышения объективности оценки деятельности кафедр, мотивации сотрудников по совершенствованию качества своей деятельности в 2007/08 учебном году в вузе разработана и внедрена рейтинговая оценка деятельности кафедр. Согласно положению в конце календарного года кафедры заполняют электронный модуль отчёта и осуществляют сверку введённых данных по следующим направлениям своей деятельности: 1) кадровый потенциал; 2) эффективность учебного процесса; 3) методическая работа; 4) научно-исследовательская работа; 5) связь с практическим здравоохранением; 6) воспитательная работа; 7) финансовые показатели деятельности кафедр. Каждое направление оценивается на основании оригинальных критериев, а также показателей аккредитации вуза в Министерстве образования РФ.

Проблемы комплектования контингента обучающихся из числа абитуриентов для КГМУ не менее актуальны, как и для большинства вузов. Имеются как общие проблемы – в частности **демографическая яма**, сложности перехода на ЕГЭ, так и свойственные отрасли здравоохранения.

В вузе происходит незначительное, но всё-таки сокращение плана бюджетного приёма. Экономический кризис, вероятно, также негативно скажется на внебюджетном приёме. Вуз предпринимает различные шаги для решения вопроса комплектования контингента учащихся.

Одним из приоритетных для решения этих проблем является интернационализация образовательной деятельности. За последние 6 лет мы активно внедрялись в рынок образовательных услуг региона Азии и Тихого океана. В этом году в вузе завершено внедрение полного 6-летнего курса обу-

чения на английском языке по специальности «Лечебное дело», получили дипломы высшего медицинского образования первые выпускники из Индии. В настоящее время контингент иностранных студентов составляет 10%, в планах увеличение этого количества до 15-18%.

Мы пытаемся решать эти проблемы. С одной стороны – совершенствованием профориентационной работы. В рамках довузовской подготовки проводятся лекции по введению в специальность, посещение слушателями подготовительных курсов больниц, для того чтобы школьники реально представляли себе будущую специальность. Вместе с тем, и это является нашим существенным недостатком, в вузе не используются профориентационные тесты и анкеты. Мы недостаточно ясно представляем себе «нашего абитуриента», кто он такой, как он выглядит, как его найти, что позволило бы сконцентрировать своё внимание и силы на профориентационной работе именно с ними.

С другой стороны, решать эти задачи нам помогает значительный, более 50%, целевой приём для абитуриентов из регионов Республики Татарстан и других субъектов РФ. Приём в 2009 году показал большой интерес к обучению в нашем вузе со стороны абитуриентов из близлежащих регионов, имеющих на своей территории медицинские вузы. Количество поступивших из субъектов РФ составило порядка 25% – каждый четвёртый студент. Этот факт ставит перед нами серьёзные задачи по модернизации университетского портала и созданию основанной на системах LMS (управление процессом обучения) дистанционного довузовского обучения, эффективных информационных каналов для удалённого общения с абитуриентами.

В последние десятилетия в развитых странах отмечается **резкий технологический рывок в сфере новых медицинских технологий**, предъявляющий новые высокие требования к оснащению клиник университета для подготовки конкурентоспособного специалиста. В рамках реализации приоритетного национального проекта «Здоровье» на Федеральном уровне наряду с развитием службы врачей общей практики сделана ставка на создание в РФ региональных центров по оказанию высокотехнологичной медицинской помощи (ВМП). За последние 2-3 года резко выросли объёмы оказания ВМП лечебными учреждениями Республики Татарстан, и в 2008 году в финансовом выражении объём оказания этого вида помощи составил порядка 1 млрд. рублей. В связи с этим подготовка будущего врача в хорошо оснащённых, оборудованных клиниках становится для КГМУ весьма приоритетной задачей.

Другим серьёзным требованием осуществления образовательного процесса на современном уровне является его тесная интеграция с наукой и клиническим процессом. Медицинское образование в силу своей специфики не может осуществляться теоретически, вне рамок стационаров, в отсутствии реальных больных. Обучение врача должно проходить в непосредственной близости от «койки больного».

Наряду с глобальными запросами времени, изменениями в системе здравоохранения в своей повседневной практике в процессе клинического обучения КГМУ сталкивается с рядом серьёзных проблем локального характера. Одна из них – конфликт интересов между клиническими кафедрами университета и администрациями лечебно-профилактических учреждений.

В последние годы активно развивается самостоятельная хозяйственная деятельность лечебных учреждений Минздрава и, прежде всего, в сфере оказании платных медицинских услуг. Учреждения Минздрава расширяют спектр оказания медицинских услуг, увеличивается потребность в площадях, растут требования к эффективности использования имеющихся в учреждениях ресурсов. В этом смысле использование для образовательного процесса площадей на клинических базах, не принадлежащих КГМУ, становится для лечебных учреждений обременительным и даже невыгодным. Вероятно, в связи с этим возникает угроза сокращения числа клинических баз в г.Казани для проведения учебного процесса, создаются определённые сложности для проведения учебного процесса сотрудниками университета, не являющимися штатными сотрудниками лечебных учреждений. Рядом руководителей лечебных учреждений поднимается вопрос о введении арендной платы за использование площадей для учебного процесса.

Вуз пытается решить эти проблемы. С одной стороны, политика администрация направлена на тесное сотрудничество между кафедральными сотрудниками и учреждениями здравоохранения. Заведующие кафедрами стремятся активно участвовать в лечебно-диагностическом процессе на клинической базе. С другой стороны, сотрудники лечебных учреждений привлекаются для участия в учебном процессе на условиях внешнего совместительства, планируются и защищаются диссертационные работы. В г. Казани – очень высокий процент остепенённых сотрудников лечебных учреждений. Однако это сотрудничество далеко не всегда оказывается решающим.

Опыт подавляющего большинства медицинских школ западных университетов показывает, что только наличие собственных, самостоятельно финансируемых клиник решает вопросы качественной подготовки специалистов, долгосрочного формирования клинических школ, технологического развития и совершенствования персонала медицинских вузов. Так, по результатам ежегодно определяемого рейтинга лучших клиник США, проводимого влиятельной газетой «US news & world report», в 2008 году из 17 лучших клиник США – 13 принадлежат университетам.

Имеется положительный опыт использования собственных клиник и высшими медицинскими учебными заведениями России – в Москве, Саратове, Самаре, Уфе и других городах.

При отсутствии своих собственных клиник проблемы, описанные выше, для КГМУ будут только нарастать и приобретут системный, трудно разрешимый характер. Причем вопрос стоит не о клинике вообще, а о хорошо оснащённой многопрофильной больнице, способной оказывать высокотехнологическую медицинскую помощь.

В последнее время Минздравом Республики Татарстан, руководителями лечебных учреждений ставится вопрос об активном участии в сертификации специалистов, оценке выпускника. Этот вопрос ставится совершенно справедливо. В настоящее время находится в стадии разработки система оценки качества подготовки выпускника, основанная не на субъективных критериях и мнениях отдельных работников образования и здравоохранения, а основанная на оценке врачебных компетенций.

Наряду с проблемами клинического обучения, имеются определённые сложности и в теоретическом обучении. На ряде кафедр оснащение лабораторий для осуществления учебного процесса по отдельным дисциплинам естественно-научного и медико-биологического блока не соответствует современному уровню. Эта проблема решается, прежде всего, за счёт внебюджетных средств университета, направляемых на переоснащение этих кафедр, частично оборудование приобретается на средства научных грантов.

В вузе отсутствует центр для самостоятельной подготовки студента, что уменьшает доступ студентов к информационным ресурсам университета и всемирной сети Интернет. Web сайт университета недостаточно информативен, нет средств интерактивного общения, системы опросов по актуальным проблемам вуза. Сотрудники вуза лишены возможности напрямую редактировать свои разделы, что приводит к излишней волокитке при размещении информации и снижает скорость обновления информации на сайте. Как было подчёркнуто выше, в стадии планирования находится разработка системы дистанционного обучения.

Для решения этого вопроса разработано техническое задание для внедрения системы электронного документооборота, создания многопрофильного образовательного портала на основе решений Lotus Software from IBM, Lotus Notes/ Domino. Реализация данного проекта напрямую связана с его финансированием.

Очень важную роль в осуществлении образовательной и научной деятельности играет **научная библиотека**.

Фонды научной библиотеки (НБ) формируются с момента приобретения медицинским факультетом Казанского университета статуса медицинского института в 1930 году. В 1985 году НБ переехала в новое здание медицинского института, где и находится по настоящее время.

С 1993 года в библиотеке идёт процесс автоматизации технологических библиотечных процессов, в результате которого был создан электронный каталог, содержащий 223074 библиотечных описаний книг, статей, диссертаций; 440 полных текстовых документов.

Сегодня НБ КГМУ – это три читальных зала на 262 места; научный и учебный абонементы, абонемент и читальный зал на 50 посадочных мест фармацевтического факультета; два компьютерных класса на 23 рабочих места; читальные залы в общежитиях КГМУ. Ежегодно НБ обслуживает более 9 тысяч читателей. Фонды НБ насчитывают более 716 тыс. единиц хранения по медицине, смежным наукам и социо-гуманитарным дисциплинам, и ежегодно пополняются около 20 тыс. документами.

Вместе с тем, проведённый анализ показал наличие ряда проблем, задающих приоритетные направления работы: слабую материально-техническую базу, недостаточное количество квалифицированных специалистов, в т.ч. инженерного состава; необходимость согласования стратегии развития НБ со стратегией развития КГМУ в целом; отсутствие профессиональной оценки деятельности НБ; некомфортные условия труда сотрудников, недостатки в обеспечении сохранности фонда; отсутствие менеджмента качества библиотечно-информационных услуг.

Перед НБ сегодня стоят задачи, прежде всего, модернизации инфраструктуры, повышения качества обслуживания и доступности медицинской научной и учебной информации для всех категорий пользователей.

3.2. В научной сфере

Осуществление научной деятельности в КГМУ является приоритетным направлением деятельности.

Стратегия развития науки в КГМУ должна не просто учитывать реалии современности, а быть инкорпорирована в современную международную и российскую науку, учитывать региональный компонент развития, объединить образовательную, клиническую, воспитательную и социальную составляющие общей стратегии развития университета.

Среди внешних факторов, определяющих возможности университета, поддержка программ развития науки со стороны Министерства образования и науки РФ, Минздравсоцразвития РФ является одним из ключевых. КГМУ осознает необходимость активно участвовать в осуществлении приоритетных национальных проектов «Здоровье» и «Образование» и федеральных целевых программах.

В концепции развития системы здравоохранения РФ до 2020 года в рамках инновационного развития здравоохранения (глава 4.2.6.) декларируется осуществление ряда задач:

- создание условий для развития фундаментальных и прикладных биомедицинских научных исследований;
- концентрация финансовых средств и кадровых ресурсов на приоритетных и инновационных направлениях развития медицинской науки;
- планирование научных исследований в соответствии с перечнем приоритетных направлений, характеризующихся научной новизной, высокой практической значимостью и конкурентоспособностью, и критических технологий, которые могут стать для российского здравоохранения и медицинской науки «прорывными» и нуждаются в рисковом финансировании.

Вместе с тем, финансирование науки в университете со стороны учредителя оставляет желать лучшего. Более того, иногда поддержка со стороны субъекта РФ оказывается более весомой. В 2006 году за счёт средств субъекта Федерации (Республика Татарстан) КГМУ получил дополнительно 27500,0 тыс. руб.

КГМУ постоянно изыскивает средства на финансирование научных программ и исследований.

Среди основных проблем, лимитирующих развитие науки в университете – слабое финансирование со стороны учредителя. Общий объём привлечённых средств финансирования научной деятельности, без учёта средств учредителя, с 2005 года по 2008 год вырос почти в 3 раза по сравнению с 2005 годом (табл. 1).

В то же время средства учредителя, выделяемые на финансирование науки в КГМУ – через ЦНИЛ (табл. 2), составляют не более 2% от общего финансирования НИР.

Таблица 1

Финансирование НИР в тыс. рублей

| Год | Фундаментальные | Прикладные | Разработки | Сумма, руб. |
|------|-----------------|------------|------------|-------------|
| 2005 | 7496,4 | 3736,5 | 3753,8 | 14 986,6 |
| 2006 | 37279,6 | 7028,03 | 7245,3 | 51 552,93 |
| 2007 | 14436,0 | 8428,6 | 10329,7 | 33194,3 |
| 2008 | 16680,3 | 16719,2 | 11991,5 | 45391,0 |

Таблица 2

Средства учредителей (ЦНИЛ) в рублях

| Год | Объём финансирования, руб. |
|------|----------------------------|
| 2005 | 274 000 |
| 2006 | 399 000 |
| 2007 | 656 7000 |
| 2008 | 851 500 |
| 2009 | 1078 900 |

Наряду с недостатком финансирования науки со стороны учредителя имеются и другие проблемы. Сравним два аспекта: научно-исследовательский потенциал и результативность научно-исследовательской деятельности.

Слабое финансирование науки со стороны учредителя приводит к поиску путей диверсификации финансирования. С этой целью, с одной стороны, создана методическая группа по оформлению конкурсных проектов для получения грантов в отечественных и зарубежных фондах поддержки науки, которую необходимо переводить в самостоятельный отдел.

В вузе постоянно идёт работа над увеличением объёма и количества научных грантов. По итогам 2007-2009 годов года получили гранты:

- Грант РФФИ – 18 научных групп;
- Грант РГНФ – 7 научных групп;
- Грант Роснаука – 2 научные группы;
- Грант Инвестиционно-венчурного Фонда Республики Татарстан – 2 научные группы;
- Грант Всемирного банка развития – 1 грант;
- Грант Президента РФ для государственной поддержки молодых учёных – 2 гранта;
- Грант Фонда некоммерческих программ «Династия» – 1 грант;
- Грант Английского физиологического общества – 1 грант.

Вместе с тем объём полученных грантов на сегодняшний день составляет всего 5% в структуре внебюджетных доходов университета.

Сильной стороной университета является высокий научный потенциал. Подготовка специалистов высшей квалификации проводится по 40 специальностям в аспирантуре и 5 специальностям в докторантуре.

По состоянию на сентябрь 2009 года из 717 штатных преподавателей 550 человек имеют учёные степени (77%), в том числе 158 докторов наук (22%) и 392 кандидатов наук (54,7%).

В то же время отмечается снижение интереса к профессии исследователя среди выпускников, одной из причин чего является относительно высокий средний по вузу возраст профессоров (59,5 лет), доцентов (51,7 лет) и ассистентов (39,9 лет). Если за последние четыре года доктора наук моложе 50 лет составляют более трети всех докторов наук, то количество кандидатов наук моложе 30 лет колеблется в пределах 4-5%.

Одним из путей привлечения молодёжи в науку является студенческая научная работа. В КГМУ достаточно эффективно действует студенческое научное общество. На всех кафедрах университета функционируют студенческие научные кружки (СНК), на некоторых кафедрах работают несколько СНК, студенты занимаются самостоятельными научно-практическими исследованиями под руководством профессорско-преподавательского состава.

Ежегодно (с 1926 года) проводится Всероссийская студенческая научно-практическая конференция, в которой участвуют около 500-600 студентов со всех факультетов КГМУ, а также из вузов Казани и других городов РФ. Студенческие работы заслушиваются на 40 научных секциях.

За последние годы студенты КГМУ стали стипендиатами: премий мэра г. Казани – 6 человек; специальной стипендии РТ – 5 человек, стипендия Правительства РФ – 9 человек, стипендия Президента РФ – 8 человек.

На сегодняшний день в университете работает два докторских совета по 7 специальностям. В ближайшее время ожидается начало работы третьего совета, в котором планируется проведение защит по 2 специальностям.

За многие годы в вузе сформировались и активно действуют следующие научные школы: акушерско-гинекологическая, биохимическая, гигиеническая, дерматовенерологическая, морфологическая, нейрогистологическая, нейрофизиологическая, офтальмологическая, патофизиологическая, педиатрическая, психоневрологическая, терапевтическая, фармакологическая, хирургическая, школа этико-правовых основ медицины, психологическая, школа клеточной и молекулярной медицины.

Вместе с тем официально признанный статус ведущей научной школы – одной из четырёх в Казани, имеет «Казанская нейрофизиологическая школа» (руководитель – чл.-корр. РАН, проф. А.Л. Зефирова). Основу ещё одной ведущей научной школы, которая действует в КНЦ РАН, составляют сотрудники КГМУ (руководитель – чл.-корр. РАН, проф. Е.Е. Никольский).

Мы испытали на себе то, что называется «утечкой мозгов». За последние десятилетия около 20 сотрудников КГМУ выехало на постоянную работу в ведущие научные лаборатории США и Западной Европы. Вместе с тем этот факт говорит о высоком научном уровне наших сотрудников.

Наибольшие перспективы развития мировой медицинской и биологической науки в XXI веке связаны с биотехнологией. Ежегодный мировой прирост отрасли составляет 7-10%. Мировой объём продаж биотехнологической продукции – более 160 млрд. \$. При этом доля США составляет – 42%, России – 1%.

Основной мировой тенденцией, реализации которой будут способствовать так называемая «красная» биотехнология, становится принципиальный поворот от традиционного лечения заболевания к его предотвращению. Перспективы развития медицины и здравоохранения связывают с реализацией принципа четырех «П» (predictive, preventive, personalized, participatory medicine) – предсказывающей, предупреждающей, персонализированной и партнёрской медицины.

Среди других направлений развития биотехнологий – новые лекарственные препараты (антибиотики, гормоны, вакцины), заместительная клеточная терапия (регенеративная медицина), биоинженерия – искусственно выращенные органы и ткани человека, «карты» генетической информации человека, имплантаты для доставки лекарств, микроэлектромеханические системы.

Это должно быть не только отражено, но и положено в основу разработки стратегии развития КГМУ.

В университете заложены основы инновационного вуза. Имеются точки роста: создан Научно-образовательный центр «Молекулярная и клеточная медицина»; КГМУ – единственный среди вузов России имеет «Банк стволовых клеток». Разработана и получила грант инновационная образовательная программа «Молекулярная и клеточная медицина».

КГМУ является учредителем двух журналов, которые рекомендованы ВАК для публикации результатов научных исследований. Подавляющее большинство профессоров КГМУ входят в состав редакционных советов научно-практических российских и международных журналов.

В университете работают: 1 академик РАН, 1 член-корреспондент РАН, 1 член-корреспондент РАН, 3 академика АН РТ, 3 члена-корреспондента АН РТ.

Таким образом, научный потенциал КГМУ по кадровому составу, как минимум, не ниже других вузов Казани и аналогичных вузов Российской Федерации.

Вуз имеет широкую географию сотрудничества с ведущими научными и образовательными центрами мира в области медицины и биологии.

Совместно с Европейским центром последипломного образования (Италия), с Академией наук Чехии, с Национальным центром здоровья США реализуются проекты в области физиологии.

КГМУ осознаёт свою высокую социальную роль в регионе, в связи с чем реализуется много научных проектов в области экологии и охраны окружающей среды, имеющих большое общественное значение: изучение канцерогенной и мутагенной производственной опасности, гигиеническая оценка факторов среды обитания, изучение современных аспектов микроэкологии матери и ребёнка, изучение репродуктивных нарушений как критериев оценки воздействия факторов промышленной экологии и т.д.

Среди серьёзных проблем, которые испытывает университет в сфере научной деятельности, помимо нехватки финансовых средств, выделяемых учредителем, следует отметить и другие. Одна из них – низкая эффективность использования имеющегося научного кадрового потенциала.

Одним из показателей результативности научных исследований является количество и уровень публикаций.

Независимое рейтинговое агентство в сфере образования НРА РейтОР в 2009 году опубликовало рейтинг Российских вузов по научным достижениям. Для определения лидеров среди российских вузов по цитируемости научных публикаций в мировом научном сообществе, критерием ранжирования стал индекс Хирша (H-индекс или индекс Хирша – используется в качестве обобщённого показателя продуктивности учёного (коллектива учёных) и востребованности научной продукции (публикаций) академическим сообществом. В пятьдесят лучших попали только три Казанских вуза – КГУ (6 место в рейтинге), КГМУ (35 место в рейтинге), КГТУ (36-39 место).

Среди медицинских вузов, их в рейтинге пять, выше КГМУ расположились ММА им. Сеченова и Российский ГМУ (16 и 17 место в рейтинге). Ещё два медицинских вуза расположились на 40-42 месте – Новосибирский ГМУ и 43-46 – Владивостокский ГМУ.

Иметь позицию среди 50 лучших университетов престижно, однако внутренний анализ научной активности не даёт повода для оптимизма.

Анализ количества журнальных публикаций показывает (табл. 3), что в среднем один сотрудник КГМУ из числа ППС публикует лишь одну статью в два года.

Невероятно низким является количество статей, опубликованных в зарубежных журналах. Исключение составил лишь 2007 год, когда соотношение зарубежных и российских публикаций составляло 1/3. «Персональный» анализ кафедр по публикациям за рубежом показал, что из 64 кафедр университета в рекордный 2007 год такие публикации были у 21 кафедры, а в 2008 году только 16 кафедр опубликовали свои результаты в зарубежных журналах. Более 2/3 публикаций за рубежом представлено с теоретических кафедр, хотя соотношение теоретических и клинических кафедр – один к одному. Таким образом, следует констатировать низкий уровень публикаций, исходящих, прежде всего, из клинических кафедр.

| Публикации: | Год | | | | | Итого |
|--|------|------|------|------|------|-------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | |
| Всего | 240 | 322 | 276 | 288 | 278 | 1404 |
| Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК | 224 | 297 | 251 | 218 | 246 | 1236 |
| Статьи в зарубежных изданиях | 16 | 25 | 25 | 70 | 32 | 168 |
| Монографии | 8 | 14 | 21 | 25 | 25 | 93 |

Следующий показатель – это эффективность работы аспирантуры и докторантуры. При намечавшемся росте числа аспирантов отмечается явная тенденция к снижению эффективности работы аспирантуры. Из 28 человек, закончивших обучение в 2008 году, в срок защитилось только пятеро, из 28 аспирантов 2009 года – четверо.

Следует также отметить, что уровень планируемых квалификационных работ не высок. Прикладные работы в большинстве своём построены на методическом решении 80-90-х годов прошлого века. Более того, фактически отсутствует грамотно и научно обоснованная доказательная база результатов.

Докторантура открыта по пяти специальностям. За все годы существования докторантур теоретически должно быть подготовлено 35 докторов наук, фактически это 10. Не самый плохой показатель, однако это достигнуто только за счёт двух специальностей, открытых в 1996 году – стоматология, в 1998 году – нервные болезни и первые пять лет работы докторантуры. За шесть лет существования трёх других докторантур, подготовлено 4 доктора наук, в то время как теоретически могло быть 18.

В вузе очень мало работ, выполненных на стыке нескольких специальностей. Практически нет комплексирования исследований по фундаментальным и прикладным наукам. А это, как известно, потенциальные точки роста, как научных коллективов, так и развития новых научных направлений.

Внедряемая в течение последних двух лет рейтинговая система оценки деятельности кафедр позволяет выявить «персональную» научную активность каждого коллектива, причём в отдельных группах – по клиническим и теоретическим кафедрам. Стабильно в первой десятке как среди теоретических, так и среди клинических кафедр располагается по семь кафедр, то есть можно выделить по семь «точек роста» в клинической и теоретической науке.

Если рассмотреть «клиническую семёрку», которая относится к одной отрасли наук – медицинские науки, по специальностям, то останется лишь «клиническая четвёрка» поскольку среди лидеров находятся три неврологические кафедры.

В отличие от клинических кафедр точки роста в «теоретической» или фундаментальной науке не принадлежат к одной отрасли науки. Здесь такие направления, как: 1) философские науки; 2) социологические науки (кафедра истории, философии, политологии, социологии); 3) исторические науки (кафедра биомедицины и медицинского права); 4) биологические науки (кафедры нормальной физиологии и гистологии); 5) медицинские науки (нормальная анатомия; гигиена, медицина труда с курсом медэкологии, фармакология).

Приведённый анализ «персональной научной активности» коллективов кафедр, позволяет не только выявить «точки роста», но и разработать стратегию их дальнейшего развития на основе кооперации различных научно-педагогических коллективов.

Какими мы видим причины диспропорций научной активности кафедральных коллективов?

1. Принцип деления науки по кафедральному принципу, особенно в одной отрасли наук. Нельзя силами только одной кафедры решить большую научную проблему, используя для этого современные методы исследования.

2. Прорыв в некоторых научных направлениях, который на сегодняшний момент виден в фундаментальных научных исследованиях университета, в первую очередь, обусловлен привнесением новых исследовательских технологий, которым наши сотрудники обучились в ходе научных зарубежных командировок. Тиражирование этих технологий в рамках небольших научных коллективов носит штучный характер, и лишь единицы из поступающих в аспирантуру владеют навыками современных лабораторных исследований.

Как можно решить эти проблемы? Имеющийся в КГМУ кадровый потенциал, позволяет открыть подготовку специалистов по двум, новым для нас, медицинским специальностям – медицинская биофизика, медицинская биохимия. Кроме открытия новых специальностей это позволит нам проводить подготовку специалистов, владеющих навыками современного научного анализа.

В настоящее время фактически не выполняются исследования по т.н. высокотехнологичным видам медицинской помощи. Это одна из главных проблем нашего вузовского прикладного сектора науки. Низка инновационная составляющая результатов научных исследований, что, хотя и косвенно, но может свидетельствовать об их не востребоваемости как в сфере практического здравоохранения, так и методологии исследований. Мы крайне мало участвуем в выставках с нашими разработками, низка активность по совместной работе с инновационными фондами, мало число патентов (говоря современным языком – капитализации научных результатов).

К сожалению, у нас пока отсутствует методический центр современных исследовательских технологий как для клиницистов, так и специалистов фундаментального профиля. Однако надо отдавать себе отчёт в том, что создание новой структуры неизбежно столкнётся с проблемой освоения новых научных технологий, грамотного использования и обслуживания сложной исследовательской техники. Для этого необходимы финансовые средства.

3.3. В сфере клинической деятельности

Концепция развития системы здравоохранения РФ до 2020 года в рамках инновационного развития здравоохранения намечает решение ряда насущных проблем осуществления клинической деятельности медицинскими вузами. В частности, рассматриваются следующие возможности:

- создание учебно-научно-клинических комплексов, объединяющих образовательные учреждения (медицинский вуз, училище), профильные научно-исследовательские институты и клинические базы;
- оптимизация правовых и экономических взаимоотношений между медицинскими образовательными учреждениями и лечебно-профилактическими учреждениями в рамках создания единой клинической базы.

Среди приоритетных Министерством здравоохранения РФ рассматриваются:

- 1) развитие **первичной медико-санитарной помощи** (амбулаторно-поликлинический уровень), включая ... пропаганду здорового образа жизни и консультирование по вопросам поддержания и улучшения здоровья человека (начиная с раннего детского возраста), семьи или трудового коллектива (диетология, гигиена труда, физическая культура, психология и др.);
- 2) создание системы **«внегоспитальной лечебной помощи, патронажа и реабилитации»;**
- 3) дальнейшее развитие **стационарной медицинской помощи**, включая высокотехнологичную.

Осуществление клинической деятельности КГМУ, как и многих других медицинских вузов России, тесно связано с лечебными учреждениями.

Учебный процесс и клиническая деятельность КГМУ осуществляется 36 клиническими кафедрами в рамках додипломной и последипломной подготовки на многочисленных клинических базах (более 50 в г. Казани), находящихся в ведении органов муниципального и республиканского уровней. Своей собственной многопрофильной клинической базы, находящейся на балансе университета, у нас нет. Это во многом определяет характер взаимоотношений и проблем в этой сфере.

Вуз располагает широким спектром высококвалифицированных специалистов более чем по 50 современным направлениям медицины.

Имеются устойчивые договорные отношения с крупными республиканскими клиническими учреждениями г. Казани (РКБ, ДРКБ, МКДЦ, РКИБ, РКОБ). Во многом благодаря этому, несмотря на отсутствие своей клинической базы сотрудниками университета, вклад сотрудников КГМУ в оказа-

нии высокотехнологичной медицинской помощи в Республике Татарстан – более чем значимый. По большинству новых видов высокотехнологичной медицинской помощи (сосудистая и кардиохирургия, лечение ОНМК, нейрохирургия, эндопротезирование суставов, хирургическая офтальмология, современные методы визуализации и т.д.) сотрудники клинических кафедр КГМУ являются лидерами в своих областях и вносят здесь значительный вклад.

Тем не менее, в стратегии развития здравоохранения РТ в рамках реализации приоритетного национального проекта «Здоровье» (2007) нет ни одного упоминания КГМУ. Отсутствие собственной хорошо оснащённой клинической базы привело к потере субъектности КГМУ в лечебно-диагностической сфере в Республике Татарстан.

В последние годы при осуществлении как образовательной, так и клинической деятельности, включая участие в оказании сотрудниками КГМУ высокотехнологичной медицинской помощи, во взаимоотношениях с клиническими базами Минздрава РТ имеются серьёзные как административные, так и субъективные сложности.

К сожалению, из-за нехватки собственных площадей, нередко учебный процесс проходит на базе плохо оснащённых клинических баз. Идёт работа по заключению новых договоров с современными клиническими базами МЗ РТ для проведения на их территории образовательного и лечебно-диагностического процесса. Вместе с тем, руководители многих учреждений ссылаются на нехватку площадей для образовательного процесса и сложности в его осуществлении.

Отсутствие современной, хорошо оснащённой собственной клиники университета при инерционном сценарии развития потенциально может привести к ряду неблагоприятных для университета последствий: сокращению учебных площадей и связанных с этим проблем осуществления учебного процесса; деградации клинических школ; потере кадров (лучшие специалисты переходят работать в учреждения здравоохранения, поскольку статус кафедрального сотрудника создаёт препятствия при осуществлении своих профессиональных функций); ухудшению качества клинической подготовки выпускников (в некоторых наиболее хорошо оснащённых клиниках Казани администрацией лечебного учреждения запрещено обучение студентов); потере самоидентификации КГМУ как клинического центра.

В этих условиях сложно самостоятельно планировать развитие университета в клинической сфере деятельности.

Причем для решения поставленных задач нам необходима не просто своя клиника, а хорошо оснащённая, многопрофильная, которая могла бы стать клинической базой для основного числа клинических кафедр университета.

Активно разрабатываются и внедряются в практическую деятельность новые, основанные в том числе и на использовании стволовых клеток технологии лечения больных сосудистыми заболеваниями нижних конечностей и хроническими заболеваниями печени. Вместе с тем, работа по внедрению этой технологии при других заболеваниях ведётся недостаточно активно. Вероятно, негативное влияние на процесс внедрения новых клеточных технологий лечения, оказывает разобщённость, нескоординированность кафедр в области науки.

Расширяется количество проводимых кафедрами КГМУ клинических испытаний лекарственных препаратов. Западный рынок этих испытаний – очень большой. Достаточно сказать, что ежегодный бюджет одного из наиболее крупных центров западных центров финансирования науки – National Institute of Health (NIH) составляет порядка 30 млрд. \$.

За период с 2003 по 2007 год в созданном в 2003 году Центре клинических исследований (ЦКИ) КГМУ зарегистрировано 133 клинических исследований лекарственных средств. Ежегодно это количество растёт. Общий объём дохода по этой статье ежегодно составляет около 10% в структуре внебюджетных средств вуза. В нынешнем виде с технической, организационной, штатной точки зрения ЦКИ не вполне соответствует возложенным на него задачам и целям. Необходимо улучшение условий, в которых осуществляется эта деятельность. Многие сотрудники КГМУ в силу разных причин вынуждены проводить клинические испытания на территории клинических баз, с заключением договоров, минуя университет. Как один из возможных путей разрешения этой проблемы – создание современного хорошо оснащённого специализированного центра клинических испытаний. Одним из оптимальных решений для этого могли бы стать собственные клиники университета.

Отдельный вопрос в стратегии развития клинического направления КГМУ – создание возможностей для амбулаторного приёма сотрудниками университета больных. На базе КГМУ до недавнего времени действовал клиничко-диагностический центр (КДЦ) для оказания амбулаторной консульта-

тивной помощи. Анализ числа физических лиц, обратившихся в КДЦ за период с 2004 по 2007 год показал его значительный рост с 8576 до 12568.

Это направление требует дальнейшего развития, тем более что оно осуществляется в рамках задач приоритетной национальной программы «Здоровье», одной из целей которого является совершенствование первичного звена оказания медицинской помощи – амбулаторно-поликлинического уровня.

Более того, вуз способен взять на себя задачу осуществления амбулаторно-поликлинической помощи студентам всех вузов Казани при условии передачи в состав КГМУ Студенческой поликлиники, а это порядка 130 тыс. студентов. Тем самым мы в ещё большей степени будем интегрированы в систему оказания медицинской помощи в городе и республике. Необходимые для этого финансовые ресурсы, связанные с одноканальной системой финансирования этого вида помощи, имеются. Решающий фактор – положительное решение муниципальных властей. И здесь есть основание быть оптимистами, поскольку руководство г. Казани с большим вниманием относилось и относится к проблемам развития нашего университета и настроено рассматривать стратегию развития университета как составляющую более общей стратегии развития г. Казани в целом.

3.4. В сфере международной деятельности

Одним из важнейших разделов деятельности КГМУ является международное сотрудничество. Реалии современного мира – процессы интеграции и интернационализации разных сфер человеческой деятельности, а также новая социально-экономическая политика в России обуславливают необходимость укрепления международного авторитета университета, интеграции в международную систему высшего медицинского образования, созданию взаимовыгодных отношений с учебными, научными и медицинскими организациями стран всего мира.

Международная деятельность КГМУ осуществляется в рамках долгосрочных партнёрских отношений с ведущими университетами мира, в рамках реализации международных проектов и программ, развития межкафедральных связей, участия коллектива вуза и отдельных сотрудников в организации международных конференций, симпозиумов, клинических исследований.

В последние десятилетия отмечен рост конкуренции в сфере медицинского образования на международном образовательном рынке, одним из следствий которого было формирование Единого Европейского пространства в рамках реализации принципов Болонской системы.

Чтобы быть привлекательным для абитуриентов не только Российской Федерации, но и зарубежных стран, недостаточно просто сохранять прежний уровень образовательной деятельности, необходимо дальнейшее инновационное развитие как образовательных технологий, науки, совершенствование инфраструктуры, так и работа над системой гарантии высокого качества образовательной деятельности. Необходимо развивать академическую мобильность, в том числе создавая условия для реализации индивидуальной образовательной траектории студентов. Необходима определённая унификация образовательной деятельности с медицинскими школами зарубежных стран, поскольку имеются существенные отличия в государственных образовательных стандартах и учебных планах в сфере высшего профессионального медицинского образования.

Наиболее актуальными направлениями международной деятельности являются – подготовка специалистов для зарубежных стран, сотрудничество в различных сферах (наука, додипломное и последипломное образование, управление вузом, обмен опытом в сфере современных технологий диагностики и лечения и т.д.) с зарубежными вузами, в том числе медицинскими школами университетов, активное участие в международном студенческом движении, академическая мобильность студентов и преподавателей.

Подготовка иностранных студентов ведётся с 1991 года. В настоящее время в КГМУ обучаются студенты из более чем 30 стран мира – Азии, Африки, Ближнего и Дальнего Востока, стран СНГ.

В 2008-2009 учебном году по всем специальностям и уровням образования в КГМУ обучалось 337 иностранных граждан, из них 197 – на английском языке.

С 2003/04 учебного года осуществляется обучение иностранных студентов на языке-посреднике (английский язык). В 2008/09 учебном году первые выпускники, завершившие полный курс обучения на английском языке, получили диплом о высшем медицинском образовании, что является несомненным качественным прорывом университета в сфере интернационализации образования. Из 18 выпускников, сдававших Национальное тестирование на право осуществления профессиональной медицинской деятельности, с первой попытки подтвердили свои дипломы 7 человек.

Преподаватели университета практически по всем дисциплинам подготовили методическое обеспечение, отражающее не только требования российских государственных образовательных стандартов, но и практики преподавания медицины в американских и европейских университетах.

В настоящее время доля студентов из зарубежных стран составляет 10% от общего контингента студентов, в то время как в вузах Казани – 2,5%, РФ – 1,1%, в ведущих университетах мира – 20-25%.

Что нам даёт подготовка студентов из зарубежья? Повышение качества образовательного процесса за счёт ориентации на мировые стандарты; установление партнёрских отношений с зарубежными медицинскими школами и клиниками, в том числе по базам производственной практики; обучение иностранных студентов – способ привлечения лучших мозгов и важная статья экспорта; реализация геополитических и экономических интересов страны, формирование имиджа Татарстана; смягчение для вуза последствий демографического провала и связанную с этим финансовую стабильность вуза.

Привлечению в КГМУ иностранных студентов способствует наличие сети рекрутинговых фирм за рубежом. Важным является то, что иностранные обучающиеся не должны рассматриваться только как источник дополнительных доходов, их присутствие должно стать фактором многообразия культур и языков и способствовать творческому, интеллектуальному, личностному росту всех. Поэтому работа фирм, набирающих студентов, должна максимально обеспечивать контроль над качеством среднего образования абитуриентов.

Ограничением интернационализации университета является отсутствие у КГМУ аккредитации в уполномоченных государственных или общественных организациях зарубежных стран, нехватка мест в общежитиях, относительный недостаток преподавателей, способных на высоком уровне обеспечить преподавание на английском языке. Негативной тенденцией является снижение доли иностранных граждан, получающих последипломное образование в интернатуре, ординатуре, аспирантуре.

Аккредитация КГМУ зарубежными агентствами, государственными органами, медицинскими советами становится одним из главных приоритетов международной деятельности, с одной стороны, и серьёзной проблемой, требующей решения, – с другой. В настоящее время КГМУ представил документы на аккредитацию образовательных программ в Медицинские советы Индии, Шри-Ланки, Малайзии. С целью продвижения КГМУ в странах, из которых учатся студенты, университетом организованы приёмы от имени ректора, многочисленные встречи со студентами, с Чрезвычайными и Полномочными Послами стран (Пакистан, Бруней), советниками посольств по вопросам образования и культуры (Индия).

С 1995 года КГМУ является ассоциированным членом IFMSA (Всемирной Федерации Медицинских студенческих ассоциаций). Студенты ежегодно принимают участие в работе Генеральной ассоциации этой организации. Более 50 студентов ежегодно проходят летнюю производственную практику в европейских и американских университетах и клиниках, 15-20 европейских студентов проходят практику в КГМУ.

За последние пять лет наши студенты выезжали на стажировки в Испанию, Финляндию, Хорватию, Венгрию, Египет, Бразилию, Хорватию, Италию, Исландию, Турцию, Швейцарию, Германию, Чехию. В свою очередь, на лечебных базах КГМУ проходили практику студенты из Хорватии, Италии, Испании, Бельгии.

Интернационализация университета испытывает существенные внешние угрозы, связанные со снижением престижа и значимости российского высшего образования, с одной стороны, и с мощным развитием сети университетов и медицинских колледжей в странах традиционного набора студентов, с другой. Так, в последние годы практически прекратился массовый набор студентов из стран Ближнего Востока, открытие большого количества университетов в Индии ведёт к неуклонному сокращению студентов из этой страны. Внешние, по отношению к целям образования, причины затрудняют набор в Пакистане. На мировом рынке образовательных услуг практически в том же ценовом сегменте, что и российские вузы, активно работают университеты Австралии, Китая. В этих условиях КГМУ следует постоянно работать над выходом на новые рынки, самыми перспективными из которых могут стать тюркоязычные страны бывшего Советского Союза. Авторитет и популярность в тюркоязычном мире бренда Татарстана и Казани могут способствовать успешному продвижению в этом направлении.

КГМУ активно развивает двухстороннее сотрудничество с медицинскими зарубежными школами.

С 1993 года осуществляется сотрудничество с Медицинской школой Йельского университета (США). Сотрудничество имеет многоуровневый и разнонаправленный характер: обмен информацией по вопросам образовательных инновационных технологий и стратегического менеджмента между представителями администрации; стажировки на рабочем месте (4-6 мес.) преподавателей, сотрудников, аспирантов КГМУ в клиниках Йельского университета с полной оплатой расходов из бюджета Йельского университета; стажировки резидентов медицинской школы Йельского университета на кафедрах КГМУ.

В рамках взаимовыгодного сотрудничества реализован проект по внедрению новых образовательных технологий обучения практическим умениям в медицине с Университетом Восточная Каролина (США) и с Католическим университетом Левена (Бельгия), образовательный проект «Медицина, ориентированная на пациента» в рамках сотрудничества с европейской организацией PRIME (Partnership in International Medical Education).

КГМУ выступил инициатором и стал участником проекта ТЕМПУС IV «Модернизация образования и обучения в области социальной работы в Российской Федерации» (2009-2012). Университет стал международным лидером в разработке и применении биоэтических экспертиз и образовательных программ.

Несмотря на эти достижения, масштабы международного сотрудничества для вуза уровня КГМУ остаются не вполне удовлетворительными. Сотрудники университета мало участвуют в крупных международных проектах, коллективы редко подают заявки на международные гранты, как следствие, количество публикаций в зарубежных периодических изданиях остаётся низким.

В университете на постоянной основе не работают учёные из других стран. Этот недостаток в некоторой степени компенсируется за счёт чтения лекций, проведения консультаций визитирующими профессорами ряда американских и европейских университетов. Эта практика должна быть развита в будущем, что требует открытия новых каналов взаимодействия.

Выпускники и сотрудники КГМУ по контрактам работают в американских и европейских университетах, преимущественно в исследовательских лабораториях. Большинство из них поддерживают деловые и дружеские связи с администрацией, кафедрами, отдельными сотрудниками. Однако пока в университете не созданы действенные механизмы совместной научной деятельности с учёными, работающими в зарубежных университетах, не планируются совместные исследования, они не привлекаются в качестве научных руководителей (научных консультантов) аспирантов. Нахождение новых форм кооперации, привлечение зарубежных «наших» к преподавательской и исследовательской работе с применением гибких условий работы, могло бы способствовать более энергичному внедрению в практику научных исследований современных методов, использованию опыта коллег по продвижению и публикации результатов, полученных казанскими учёными, в зарубежные издания.

3.5. Кадровое обеспечение

Кадровая ситуация в КГМУ имеет противоречивые характеристики. Сильными сторонами кадрового потенциала является наличие научных школ и системы подготовки кадров высшей квалификации, высокий кадровый потенциал многих кафедр, стабильность коллективов основных подразделений. О позитивных изменениях в ППС свидетельствуют объективные данные об увеличении кадров высшей квалификации за период с 1994 по 2010 год (табл. 1). В целом положительным является изменение возрастного состава ППС высшей квалификации, когда с 12 человек в 2005 года до 53 в 2010 году увеличилось количество докторов наук до 50 лет, с 90 до 152 кандидатов наук до 40 лет, количество докторов наук старше 60 лет уменьшилось вдвое (табл. 2). Средний возраст преподавателей по должностям остаётся стабильным, с незначительной тенденцией к снижению (табл. 3). То, что КГМУ первым среди вузов Казани реализовал полный цикл обучения на английском языке, также говорит о высоком потенциале кадров.

В вузе создана система рейтинговой оценки деятельности кафедр и начинается внедрение балльно-рейтинговой системы оценки деятельности ППС, которые в перспективе при наличии политической воли администрации способны создать конкурентную среду и активизировать каналы вертикальной мобильности кадров.

Таблица 1

Количественный состав ППС высшей квалификации
(докторов и кандидатов наук)

| Год | Доктора наук | Кандидаты наук |
|------|--------------|----------------|
| 1994 | 80 | 342 |
| 2005 | 145 | 379 |
| 2009 | 160 | 394 |

Таблица 2

Возрастной состав ППС высшей квалификации (лет)

| Возраст | до 29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-69 | 70 и старше |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| Доктора наук | | | | | | |
| 2005 год | | 6 | 6 | 46 | 74 | 13 |
| 2009 год | | 5 | 46 | 61 | 33 | 15 |
| Кандидаты наук | | | | | | |
| 2005 | 25 | 65 | 111 | 74 | 48 | 7 |
| 2009 | 10 | 136 | 107 | 81 | 49 | 11 |

Таблица 3

Средний возраст по должности, лет

| Должность | Год | | |
|------------------|------|------|------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| Зав. кафедрой | 55 | 55 | 55 |
| Профессор | 59,5 | 58 | 58 |
| Доцент | 51,7 | 50 | 51 |
| Ст.преподаватель | 48,5 | 48 | 48,5 |
| Преподаватель | 39,3 | 34 | 35,4 |
| Ассистент | 39,9 | 39 | 41 |

Вместе с тем, кадровое развитие вуза имеет ряд негативных характеристик и тенденций.

Применительно к научно-педагогическим кадрам слабость позиций проявляется в том, что 6 кафедр университета возглавляются кандидатами наук, 1 кафедра сотрудником без учёной степени. Из них на 6 кафедрах в ближайшие годы не ожидается защита докторской диссертации.

По экспертным оценкам почти на половине кафедр нет явных лидеров среди молодых преподавателей с необходимыми профессиональными и управленческими компетенциями, личными качествами, позволяющими рассматривать их в качестве резерва на должности заведующих кафедрами. Средний возраст преподавателей на 17 кафедрах выше 50 лет, на 4 кафедрах выше 55 лет.

Молодые учёные на большинстве кафедр не выступают как инициаторы научных или образовательных проектов, низкой остаётся доля проектов на гранты, подаваемая молодыми сотрудниками в качестве руководителей. Анализ поданных заявок на президентские, правительственные, АН РФ и АНТ стипендии, именные гранты и т.д. показывает, что участвуют в подобных конкурсах сотрудники одних и тех же кафедр. Требуется осмысления вопрос о том, является ли такая ситуация производной от личных качеств молодых сотрудников или она продукт специфической культуры или системы иерархии на конкретных кафедрах.

На большинстве кафедр не хватает преподавателей с хорошим знанием иностранного, прежде всего – английского языка.

По данным международного отдела на 2009/2010 учебный год, на 40 кафедрах из 63 не организованы семинарские занятия на английском языке. При этом на 20 из них – на английском обучает лишь 1 преподаватель.

| Теоретические | Клинические |
|---|---------------------------|
| Патофизиология | Общая хирургия |
| Лучевая диагностика | Общая иммунология |
| Медицинская физика | Медицинская генетика |
| Латинский язык | Неврология и реабилитация |
| Патологическая анатомия | Оториноларингология |
| ОЗ и ОЗ | ЧЛХ |
| Оперативной хирургии и топографическая анатомия | Урология |
| Факультетская терапия | Офтальмология |
| Биомедэтика | Травматология |
| Эпидемиология | Фтизиопульмонология |

Если применительно к преподавателям старшего и среднего возраста такое положение может вызывать лишь сожаление, то для молодых становится практически непреодолимым препятствием профессионального роста. Без свободного владения английским языком сегодня формирование конкурентоспособного в плане исследований и освоения новых медицинских технологий специалиста невозможно.

Объективный анализ кадровой ситуации на кафедрах университета показывает, что вокруг сильного, ориентированного на исследования заведующего кафедрой лидера, как правило, формируется команда молодых учёных, способных проводить научные исследования и образовательный процесс на современном уровне. Поэтому требования к подбору кадров на должности заведующего кафедрой должны быть чрезвычайно высокими.

В контексте мировых образовательных процессов, новаций, применяемых ведущими вузами России, и собственного опыта КГМУ, в университете совершенно неудовлетворительно замещение преподавательских должностей выпускниками основных образовательных программ, аспирантуры, докторантуры других российских учебных заведений. В университет мало приглашаются специалисты с международной или общероссийской научной репутацией. Такое положение ведёт к отставанию и консервации целых научных и медицинских направлений.

Возрастает аудиторная нагрузка преподавателей на ряде кафедр за счёт работы с иностранными студентами, студентами заочных отделений, на довузовском уровне и в рамках последиplomного обучения. Этот объективный в своей основе процесс не сопровождается соответствующим пересмотром образовательных технологий, что приводит к перегрузке преподавателей и недостатку времени для исследований.

В КГМУ практически только одно подразделение научного направления (ЦНИЛ) и, как следствие, очень мала численность работников, главной задачей которых являются научные исследования. Такое положение не соответствует критериям современных университетов и тормозит внедрение новых методов исследований и достижение мультипликативного эффекта за счёт организации вузовской науки вокруг ЦНИЛа. Модернизация ЦНИЛ, начавшаяся в 2009 году, должна привести не только к смене научного направления, созданию принципиально новой материальной базы, развитию современных методов исследований, но и радикальному кадровому обновлению, позволяющему резко повысить эффективность выполняемых проектов, увеличить финансирование ЦНИЛ за счёт привлечённых средств и, в перспективе, добиться увеличения бюджетного финансирования. Тогда будут созданы условия для расширения кадров в ЦНИЛе.

Организационным ограничением кадрового развития университета является отсутствие практики формирования кадрового резерва, на основании отбора и систематической целевой квалификационной подготовки не только на должности ректора и проректоров, но и на другие значимые для вуза должности: деканов, заведующих кафедрами, профессоров, доцентов, начальников отделов и т.д.

Сохраняются и внешние угрозы. Продолжается «утечка умов», когда преподаватели, получившие образование и базовые навыки исследовательской работы в КГМУ, переходят на работу по контрактам в зарубежные университеты и лаборатории, а администрация КГМУ не закрепляет документально сроки их возвращения, участия в проектах КГМУ и иные формы ответственности.

Возросли масштабы скрытой формы "внутренней миграции" кадров, проявляющиеся в переходе кадров КГМУ на работу в практическое здравоохранение и фармацевтические фирмы на условиях

совместительства, что в ряде случаев приводит к снижению квалификации учёного или её утрате, потере идентичности преподавателя. Ситуация может усугубиться за счёт более низкой заработной платы в вузе по сравнению с лечебными учреждениями, оказывающими высокотехнологичную медицинскую помощь, когда наиболее талантливая часть молодёжи предпочтёт работу в практическом здравоохранении. Новые угрозы возникают в связи с объявленным открытием в Приволжском федеральном государственном университете (Казанском государственном университете) факультета фундаментальной медицины.

Недостаточное финансирование вуза по статье оплата труда является главным ограничителем проведения эффективной кадровой политики. Это проявляется во всех структурах университета и, особенно, в группах административно-управленческого, инженерно-технического, хозяйственного и вспомогательного персонала. Заработная плата в КГМУ для юристов, экономистов, энергетиков и т.п. неконкурентоспособна по сравнению с реальным сектором экономики, что не позволяет заместить чрезвычайно важные для эффективной деятельности вуза должности лицами необходимой квалификации.

Вместе с тем, сегодня возникают новые возможности. Оптимизация бюджетной сферы, в том числе, сокращение рабочих мест в практическом здравоохранении, ожидающееся свёртывание многих видов деятельности фармкомпаниями сделают рабочие места в КГМУ более привлекательными. Задача университета в связи с этими тенденциями в максимальном использовании новой ситуации для кадрового развития.

3.6. В сфере инфраструктуры вуза и финансовой деятельности

Почтенный возраст вуза это не только предмет гордости, но и большие расходы, связанные с поддержанием, ремонтом, реконструкцией зданий, многие из которых были построены в первой половине XIX или в начале XX века. За последние 5 лет удалось существенно **модернизировать материально-техническую базу**, в том числе, с привлечением финансовых средств из нетрадиционных источников. В 2004 году после капитального ремонта с реконструкцией сдана 2-я очередь общежития №1 при финансировании равными долями из бюджетов Республики Татарстан, г. Казани и внебюджетных доходов КГМУ. В 2006 году после капитального ремонта начались занятия в первой половине второго учебного здания, ремонт второй части здания продолжается. В 2007 году завершено строительство нового учебно-лабораторного корпуса фармацевтического факультета КГМУ. Финансирование объекта произведено за счёт ФАИПа, за счёт средств бюджета Республики Татарстан, за счёт внебюджетных средств КГМУ.

Несмотря на эти работы, ключевым внешним ограничением для развития КГМУ, не зависящим от усилий научно-педагогического коллектива университета, является острый дефицит помещений для эффективной организации учебного процесса или их несоответствие требованиям. В здание учебно-лабораторного корпуса (НУК) не удаётся создать приемлемый температурный режим. Не все лекционные аудитории оснащены современной проекционной техникой, микрофонами. Университету для внедрения новых образовательных технологий и формирования рационального расписания занятий остро не хватает лекционных аудиторий и учебных комнат, помещений для открытия новых лабораторий, современного вивария, ИТ-инфраструктуры. Значительные неудобства создаёт территориальная разобщённость и удалённость корпусов.

Расчёты показывают, что для обеспечения полноценного функционирования университета необходимы, как минимум, дополнительные учебно-лабораторные площади в объёме не менее 10 тыс. м², а также дополнительные общежития – около 12 тыс. м².

Научная библиотека КГМУ, являющаяся одной из самых авторитетных медицинских библиотек, фонд которой насчитывает более 716 тыс. ед. хранения по медицине, смежным наукам и социо-гуманитарным дисциплинам, ежегодно пополняющийся примерно на 17000 документов; 288 названий газет и журналов, в том числе, на иностранных языках, в учебных зданиях имеет всего 250 посадочных мест, 2 Интернет-класса на 21 ПК с доступом к электронным библиотекам, полнотекстовым базам по медицине. Этим площадям не хватает для организации эффективной учебно-исследовательской, научной работы, отсутствие необходимых помещений и рационального количества рабочих мест в библиотеке задерживает развитие университета в сторону замены части аудиторных занятий по теоретическим дисциплинам на самостоятельную работу.

Для эффективной организации учебного процесса по циклу стоматологических дисциплин недостаточны площади **стоматологической поликлиники КГМУ**. В поликлинике не хватает помеще-

ний для размещения учебных комнат кафедры хирургической стоматологии, нового фантомного класса.

Требует расширения площадей дальнейшее развитие **Центра практических умений**. Сохранение лидерских позиций КГМУ в российском медицинском образовании диктует необходимость разворачивания новых (имитационных) методов обучения для всех специальностей, в том числе, например, для факультета социальной работы.

КГМУ имеет 5 общежитий с общим количеством 1465 мест. Современным требованиям соответствует только общежитие №1. Капитальной реконструкции требует общежитие №2. В остальных общежитиях необходимы ремонтные работы. Нехватка мест в общежитиях может стать главным ограничителем расширения приёма студентов, ординаторов, аспирантов, стажёров из других государств и регионов России.

Не соответствует современным требованиям состояние спортивно-оздоровительного лагеря «Кордон» и лыжной базы, что неизбежно снижает эффективность работы по оздоровлению студентов и формированию здорового образа жизни.

Финансовое развитие. Анализ финансирования КГМУ из средств федерального бюджета в разрезе предметных статей расходов показывает, что в период с 2004 по 2008 год финансирование характеризовалось стабильностью и примерно одинаковым обеспечением различных направлений расходов. Так, если в 2004 году доля заработной платы, других выплат и начислений к заработной плате в общем объёме финансирования составляла 53,8%, то в 2008 году этот показатель изменился незначительно, снизившись до 48,1%. В условиях экономического кризиса вновь наметилась тенденция к сокращению финансирования вуза, с сохранением неизменными только защищённых статей (зарплата и стипендии). Крайне низкими остаются расходы федерального бюджета на увеличение стоимости основных средств (в 2008 году 4,8 млн. руб. или 1,5% от общего объёма финансирования), услуги связи (422,6 тыс. руб.).

Самой серьёзной проблемой финансового обеспечения КГМУ является практически отсутствие целевого финансирования науки и научных подразделений. Финансирование Центральной научно-исследовательской лаборатории в объёме 700 тыс. руб. в год по статье «Заработная плата» принципиально ситуацию не меняет.

Финансирование КГМУ отличается от финансирования других казанских вузов, подчинённых Министерству образования и науки, полным отсутствием выделения специальных средств на социально-культурные нужды студентов, организацию летнего отдыха, проведение спортивных мероприятий, содержание летнего спортивно-оздоровительного лагеря.

Дополнительные средства на капитальное строительство вуз может получить в рамках ФАИП и из средств бюджета Республики Татарстан. За период с 2003 по 2008 год на капитальный ремонт, строительство получено 215 303,3 тыс. руб. Получение целевых средств из бюджета РТ и бюджета муниципального образования г. Казань в рамках действующего бюджетного кодекса затруднено и практически всегда требует применения особых механизмов.

О роли **внебюджетных доходов** в финансировании деятельности университета можно судить по доле этих средств в консолидированном бюджете: если в 2003 году 46% расходов университета приходилось на внебюджетные доходы, то в 2008 году эта доля снизилась до 37,8%, что связано с увеличением бюджетного финансирования по заработной плате в условиях перехода на новые (отраслевые) системы оплаты труда. Недостаточность бюджетного финансирования приводит к тому, что значительная часть внебюджетных доходов идет на покрытие недофинансированных статей сметы и средств для проектов развития не хватает.

Анализ внебюджетной деятельности показывает, что доходы от нее до 2008 года росли опережающими темпами. Если в 2007 году бюджетное финансирование составило 225% от уровня 2003 года, то внебюджетные доходы – 265%. Ситуация изменилась в 2008 году, как результат увеличения бюджетных ассигнований, с одной стороны, и в связи с сокращением поступлений от довузовского образования и медицинской деятельности, с другой.

В структуре доходов от внебюджетной деятельности сохраняется тенденция к доминированию доходов от образовательной деятельности: в 2003 году доля доходов от образовательной деятельности в общем объёме внебюджетных средств составляла 64,4%, в 2008 году достигла 75,9%. Эта тенденция свидетельствует не только о востребованности образовательных услуг вуза и их расширении, но и о недостаточной развитости сектора медицинских, экспертных услуг, доходов от научно-исследовательских разработок, то есть о недостаточной диверсификации рынков.

Ограничителем развития вуза является невозможность существенно повысить заработную плату преподавателей. Средняя заработная плата основного профессорско-преподавательского состава КГМУ (без сотрудников администрации, учебно-вспомогательного и хозяйственного персонала) составила по итогам 9 месяцев 2009 года 21 239,7 руб., без учёта заведующих кафедрами – 18 249,2 руб. Несмотря на то, что эти зарплаты выше средних по стране, Республике Татарстан, в отрасли нас они устраивать не могут. Резервов на повышение зарплаты без проведения серьёзной работы по снижению всех издержек на хозяйственную деятельность, изменению образовательных технологий, реструктуризации кафедр, сокращения штатов нет, так как в структуре расходов внебюджетных средств доля заработной платы и начислений к ней составила в первой половине 2009 года 67%. Низкая заработная плата не позволит привлечь к академическим карьерам наиболее талантливых выпускников, приглашать специалистов из других, в том числе, зарубежных, академических и образовательных центров.

Существующих ресурсов недостаточно и на конкурентоспособную оплату труда административно-хозяйственных и учебно-вспомогательных работников.

3.7. Управление вузом

В КГМУ сложилась и в течение длительного периода времени функционировала традиционная система управления.

Эта система с учётом отраслевого характера вуза, жёсткой вертикальной подчинённости Минздраву РФ, тесной неразрывной связи с региональными и муниципальными учреждениями здравоохранения была вполне адекватной для решения текущих задач и проблем. В этой системе в течение длительного времени роль формулирования идеологии медицинского вуза, выработки стратегии развития высшего медицинского образования, методологического центра выполняли структуры Минздрава и Учебно-методическое объединение медицинских вузов России.

Вместе с тем, следует констатировать, что резко изменившиеся в последние десятилетия внешние, окружающие вуз условия, характеризующиеся высокой динамичностью, низкой предсказуемостью многочисленных процессов заставляют иначе взглянуть на декларируемый в законе «Об образовании в РФ» принцип автономии вуза. Вузу следует более самостоятельно, ответственно относиться к перспективам своего развития. Перед вузом стоит серьёзная задача осмысления своей миссии, цели своего существования, стратегии развития.

С этой целью необходимо внедрение принципов стратегического управления вузом. Необходимо совершенствовать формы вовлечения сотрудников КГМУ в решение насущных вопросов и принятии кардинальных решений по развитию вуза. Без дееспособного Учёного совета КГМУ сложно ставить задачи стратегического развития.

Анализ перечня ежегодно рассматриваемых на Учёном совете вопросов показал, что в большинстве своём – это отчёты заведующих кафедрами в связи с окончанием срока избрания, отчёты по результатам сессий, итоговой государственной аттестации и т.д. Серьёзные вопросы, связанные с функционированием вуза, его проблемами, рассматривались либо в рамках подготовки к Аттестации университета, либо в ежегодных докладах ректора. Сложность задач развития вуза требует иной работы и структурной организации Учёного совета, иной повестки дня.

Наряду с разработкой и принятием стратегии развития вуза необходимы структуры, с одной стороны, осуществляющие, а с другой – контролирующей его реализацию, осуществляющие мониторинг реализации стратегии развития вуза.

Наряду с задачами стратегического управления необходимо создание системы эффективной реализации стратегии на оперативном уровне в подразделениях – деканатах, управлениях, отделах, кафедрах.

Проведённый в 2007 году экспертами в области менеджмента качества внешний аудит деятельности различных подразделений вуза показал существенные несоответствия стандартам ГОСТ Р ИСО 9000-2001.

В вузе в настоящее время нет разработанной стратегии постоянного улучшения качества. В стадии формирования политика и процедуры гарантии качества. Не функционирует система электронного документооборота. Нет единообразия в понимании кафедрами и подразделениями вуза качества образовательной, научной и иной форм деятельности.

Система оценки успеваемости студентов в большинстве своём является традиционной и не вполне соответствует целям и оценке результативности учебного процесса. Лишь в стадии осмысле-

ния система оценки учащихся, основанная на освоении в ходе обучения компетенций.

В стадии разработки и внедрения система мониторинга удовлетворённости многочисленных потребителей деятельности университета. Проводимое в вузе анкетирование студентов носит узкий характер.

В последнее время традиционно функция контроля над качеством возлагается на систему менеджмента качества. Вузу необходимо разработать, документировать, поддерживать в функциональном состоянии систему качества. За качество образовательной, научной, клинической, образовательной и иной деятельности отвечают подразделения – каждое в сфере своей компетенции. При этом отдел качества отвечает за формирование и функционирование системы менеджмента качества, её соответствие стандартам (ГОСТ Р ИСО, ENQA, EFQM и др.).

Разработанные и внедрённые в повседневную деятельность рейтинг кафедры, конкурсы – лишь отдельные элементы этой системы. В перспективе – создание индивидуального рейтинга преподавателя, система мониторинга удовлетворённости деятельностью вуза сотрудниками, студентами, руководителями учреждений здравоохранения, выпускниками, обществом и т.д.

3.8. В сфере социального партнёрства КГМУ с обществом, учащимися, выпускниками, органами управления здравоохранением, работодателями

КГМУ традиционно сотрудничает с наиболее крупными социальными структурами и группами, деятельность которых связана со здравоохранением и социальным развитием. Тесные связи у вуза есть с государственными органами управления здравоохранением и социальной сферой не только Республики Татарстан, но и других субъектов федерации. Взаимодействие с работодателями позволяет осуществлять принципы целевого набора и подготовки специалистов на конкретные рабочие места, привлекать практиков к организации занятий с обучающимися на базах и руководству практикой студентов, итоговой государственной аттестации.

Развитию партнёрских отношений с работодателями и отраслью в целом мешает (в перспективе возможно усиление этой тенденции) отсутствие институциональных норм, соответствующих новым экономическим условиям работы отрасли.

Социальное партнёрство с обществом проявляется также в том, что медицинский университет оказывает влияние на формирование здорового образа жизни через просветительскую работу, выступления в СМИ, работу в школах и других детских организациях. Однако влияние такого рода должно быть усилено. КГМУ явно недорабатывает в детских учреждениях и особенно в школах. Это не позволяет иметь достаточно широкую базу для продвижения технологий здоровья, потенциальных партнёров в волонёрской деятельности.

КГМУ стремится стать центром социального партнёрства, направленного на формирование культуры здоровья.

Отличительной чертой КГМУ будет его открытость, партнёрское взаимодействие с государством, работодателями, региональными администрациями, профессиональными сообществами, структурами гражданского общества, выпускниками, школами и вузами, международными организациями.

Стратегическое партнёрство с Министерством здравоохранения РТ, Министерством труда, занятости и социальной защиты РТ позволит совместно модернизировать практики набора в университет профессионально ориентированной молодёжи, строить целевую подготовку студентов, реализовывать профессиональные программы последипломного обучения, создавать эффективные модели взаимодействия в клиниках и учреждениях.

Стратегические партнёры будут участвовать в управлении Университетом через участие в работе Учёного совета университета, советов факультетов, государственных аттестационных комиссий.

КГМУ станет не только местом получения знаний, но и центром самореализации студентов и преподавателей в творческой, спортивной, общественной сферах. У нас есть необходимая инфраструктура и достижения, которые позволят добиться этой цели: это библиотека, культурный центр, спортивно-оздоровительный центр и базовые возможности для формирования полноценной спортивно-оздоровительной инфраструктуры (спортивно-оздоровительный лагерь, лыжная база, спортзалы общежитий). Не все объекты соответствуют современным требованиям, многие нуждаются в реконструкции. Однако мы имеем политическую волю для того, чтобы развивать это направление. Требуется специальных усилий защита в Министерстве здравоохранения и социального развития РФ необходимости выделения специального финансирования спортивно-оздоровительной и культурно-массовой работы, спортивного лагеря, летнего отдыха студентов.

Серьёзной проблемой для университета является отсутствие **доступной среды** для людей с некоторыми формами ограничения возможностей. Возраст университета обусловил положение, когда 70% зданий и сооружений не оснащены пандусами и устройствами для перемещения инвалидов в помещениях. Ресурсы библиотеки не учитывают потребности слабовидящих людей. Таким образом, в КГМУ пока не созданы условия для обеспечения инвалидам доступа наравне с другими к физическому окружению, к транспорту, к информации и связи, включая информационно-коммуникационные технологии и системы. При этом есть потенциал (кадровый, технологический) для организации всего комплекса реабилитационных мероприятий как медицинского характера, так и социальной адаптации. Поэтому создание безбарьерной среды является важным направлением развития университета.

Текущая работа и перспективные планы будут проходить широкое общественное обсуждение и реализовываться с участием различных органов самоуправления всего коллектива КГМУ. В университете работают профком студентов, спортклуб, студсоветы общежитий, фестивальное движение, созданы массовое студенческое движение за здоровый образ жизни «Мы здоровы – присоединяйтесь!», массовая волонтерская организация «Наш выбор», на нашей базе развивается творчество в литературном клубе «Белая ворона», воздухоплавательный клуб «Гулпар» и т.д.

Университет будет поддерживать непрерывную связь с выпускниками, для отслеживания их профессиональной карьеры, консультирования в трудных профессиональных ситуациях, обеспечения корпоративной культуры и этики, что позволит поддерживать и повышать статус выпускника Казанского государственного медицинского университета. Для этого при инициативе университета будет создана Ассоциация выпускников КГМУ.

КГМУ станет лидером внедрения новейших технологий в развитие массового спорта и профилактики заболеваний. КГМУ будет разрабатывать новые технологии на основе достижений молекулярной биологии и медицинской генетики (шесть «И» для спорта и здоровья – инициатива, интеллект, инфраструктура, инновации, институты, инвестиции). Университет будет стремиться к массовому внедрению научных разработок в области профилактики заболеваемости и формирования культуры здоровья через Центры здоровья, создаваемые в масштабах всей Российской Федерации

КГМУ реформирует систему физического воспитания студентов с максимальным учётом их способностей и интересов в области спорта и физической культуры. На базе КГМУ будет создан инновационный Центр здоровья с внедрением последних достижений в области молекулярной генетики спорта и регенеративной медицины. Университет обеспечит внедрение культуры здорового образа жизни в ряды студентов и преподавателей на основе современной спортивно-оздоровительной инфраструктуры в самом вузе и в общежитиях. Университет будет совершенствовать системы диспансерного наблюдения студентов и сотрудников с использованием самых современных методов диагностики.

Университет станет лидером сетей обмена ресурсами, знаниями и технологиями со всеми партнёрами – школами, вузами, родителями, лечебными учреждениями по формированию культуры здоровья. Для этого будет создан специальный Интернет-портал, через который все желающие смогут получить бесплатный доступ к ключевым ресурсам по проблемам здоровья и здорового образа жизни. КГМУ самое пристальное внимание будет уделять работе со школьниками и с учителями школ, способными распространять опыт, с тем, чтобы новые знания и технологии усваивались как можно в более раннем возрасте.

Мы будем развивать инициированное студентами КГМУ движение «Мы здоровы, присоединяйтесь!». КГМУ будет специально работать над тем, чтобы здоровье и здоровый образ жизни стали модными, чтобы алкоголь, табак, наркотики ассоциировались с отсталостью и неудачами. КГМУ будет всячески развивать волонтерское движение. Наши студенты сформируют медицинские студенческие отряды для сопровождения работы студенческих трудовых отрядов Республики Татарстан.

4. Видение

В условиях бурного развития новых медицинских и биотехнологий последних десятилетий, активно закладывающегося нового технологического уклада XXI века КГМУ видит себя в будущем как инновационный отраслевой исследовательский вуз:

- интегрирующий образовательную, научную и клиническую деятельности на основе активного освоения, разработки и внедрения новых медицинских биотехнологий;
- осуществляющий непрерывную профессиональную подготовку специалистов в области меди-

цины и фармации, конкурентоспособных как на отечественном, так и на международном рынке труда, способных не только комплексно решать вопросы диагностики и лечения широкого спектра заболеваний, но и активно взаимодействовать с обществом в вопросах профилактики заболеваний и улучшения экологической обстановки динамично меняющейся окружающей среды, а также эффективно решать вопросы своего профессионального саморазвития;

- реализующий учебный процесс с использованием современных эффективных технологий обучения, включая информационные ресурсы всемирной сети Интернет и новые информационные технологии, обучающие виртуальные тренажёры и медицинские муляжи на базе центров практических умений и центра самостоятельной подготовки, максимально интегрированный в лечебно-диагностический процесс, осуществляемый высококвалифицированным персоналом на базе «Клиник университета», оснащённых на уровне лучших отечественных и международных образцов;

- являющийся Республиканским инновационным центром разработки новых медицинских и фармацевтических технологий XXI века с развитой инновационной инфраструктурой, включая развитую информационную базу, научные кадры и уникальные научные школы по «прорывным технологиям», центр трансфера технологий, телекоммуникационный центр, хорошо оснащённые лаборатории;

- интегрированный в инновационные сектора экономики региона, участвующий в разработке и имеющий опыт реализации целевых инновационных программах регионального, федерального значения;

- внедряющий инновационные технологии в лечебно-диагностический процесс не только лечебных учреждений Республики Татарстан, но и Российской Федерации, постоянно работающий над тем, чтобы сделать их использование доступным широким слоям населения, эффективно сотрудничая с территориальными органами здравоохранения Республики Татарстан в деле совершенствования оказания медицинской помощи;

- активно осуществляющий деятельность в сфере международного сотрудничества, включая двухстороннюю договорную деятельность, обмена студентами, обучающимися в соответствии с индивидуальными образовательными траекториями, организацию научных стажировок молодых сотрудников университета с целью освоения современных научных технологий в области биологии, фармации и медицины и последующего внедрения в практику работы университета, сотрудничество с ведущими зарубежными медицинскими вузами в вопросах совершенствования образовательного процесса подготовки медицинских кадров;

- активно работающий на международном рынке образовательных услуг в рамках подготовки медицинских кадров для зарубежных стран, за счёт организации и совершенствования полного курса обучения на языке-посреднике (английский), предоставляя студентам возможности для получения качественного медицинского образования, не уступающего лучшим образцам Отечественных и зарубежных медицинских школ, предоставляя оптимальные условия для проживания, духовного развития и самореализации;

- формирующий оптимальную среду для повседневной работы, творческой самореализации и профессионального роста персонала, путём оснащения рабочих мест современным оборудованием и техникой, вовлечения персонала в решение ключевых вопросов развития и деятельности вуза, материальной и моральной стимуляции деятельности сотрудников вуза, создания условий для здоровой конкуренции внутри вуза, вертикальной мобильности наиболее одарённых и перспективных сотрудников.

5. Ценности вуза

- Нашему вузу скоро 200 лет. Славная история КГМУ – одно из наших главных достояний. Память о тех, кто заложил великие традиции нашего университета в медицине, образовании, науке, и пронес их через века нами свято хранится. Мы и наша история – неразрывны, нежизнеспособны друг без друга.

- Врач – это гуманная профессия. Забота о здоровье общества для нас – главный ориентир в деятельности. Мы не только готовим качественных специалистов, но и активно участвуем в решении вопросов охраны здоровья населения, профилактики заболеваний и защиты окружающей среды. В этом заключается наш патриотизм по отношению к своему городу, Татарстану, России. Это мы стараемся передать нашим студентам.

- КГМУ это единая семья, коллектив единомышленников. Преподаватели и студенты – это неразрывное целое. В каждом студенте мы пытаемся увидеть уникальную личность, и на этой основе

помочь ему выстроить стратегию своего развития. Студенческие годы – это не только учеба, поэтому мы всячески поощряем социальную и творческую активность студента. Наша цель – подготовка не просто профессионала в своем деле, но и формирование личности с активной гражданской позицией.

➤ КГМУ – это не просто совокупность безмолвных зданий, лабораторий, клиник, КГМУ – это живое сообщество сотрудников. Их благополучие – определяющий фактор качества и эффективности нашей работы. Для сотрудника университет – это не только средство материального благополучия, но и среда для общения, место и способ реализации своих творческих и социальных ожиданий, реализация своих карьерных амбиций. КГМУ – инкубатор династической традиции врачей и учёных. Мы уважаем и соблюдаем права наших сотрудников, способствуем их профессиональному и творческому росту. Мы не только стараемся быть толерантными к различиям между нами, но всячески поощряем уникальность и неповторимость.

➤ КГМУ является *alma mater* для многочисленных поколений его выпускников. Мы не только всемерно поддерживаем инициативы со стороны выпускников университета, направленные на действенное сотрудничество с вузом, но и несём моральную ответственность за уровень профессионализма и качество их подготовки.

➤ Мы трепетно относимся к сложившимся в вузе традициям реальной поддержки и заботы по отношению к сотрудникам, завершившим свою активную трудовую деятельность.

6. Миссия КГМУ, главная стратегическая цель, система стратегических целей

Понимая своё предназначение в конкретный исторический момент, учитывая стратегические задачи, стоящие перед университетом на нынешнем этапе развития, видение будущего, характер сложившихся взаимоотношений с обществом, государством, сотрудниками, КГМУ видит свою миссию в **обеспечении высокого качества образовательной, научной и клинической деятельности, соответствующего уровню лучших Отечественных и зарубежных медицинских школ, на основании разработки и внедрения инновационных технологий, реализации эффективной модели социального партнёрства между КГМУ, обществом, системой здравоохранения и регионом, направленного на улучшение здоровья населения и увеличение его долголетия.**

6.1. Стратегические приоритеты КГМУ

1. Обеспечение высокого качества образовательной и научной деятельности в сфере медицины, фармации и социальной работы, основанное на освоении имеющихся, разработке и внедрении современных технологий и инноваций, тесной интеграции учебной, научной и практической деятельности, активном сотрудничестве с зарубежными медицинскими школами. Разработка эффективных форм гарантии доступного, обеспечивающего выпускнику, в том числе из стран зарубежных стран, высокую конкурентоспособность на глобальном рынке медицинских услуг профессионального образования.

2. Решение актуальных проблем человечества и общества, связанных, прежде всего, с высокой смертностью от инфекционных, онкологических, сосудистых заболеваний, путём разработки и внедрения новых, в том числе на основе биотехнологий и методов молекулярной биологии, высокотехнологичных методов ранней диагностики и лечения заболеваний, своевременной профилактики их развития.

3. Разработка модели взаимодействия между вузом и обществом в области здравоохранения и социальной сферы, гарантирующей доступное широким слоям общества эффективное оказание медицинской помощи, в том числе за счёт развития сети офисов врачей общей практики, создания на базе «Клиник медицинского университета» центра оказания высокотехнологичной медицинской помощи. Разработка и внедрение новых медицинских технологий в реальную практику здравоохранения.

4. Создание оптимальных условий для духовной, интеллектуальной, творческой, профессиональной и научной самореализации сотрудников и обучающегося контингента КГМУ путём предоставления оптимальных условий для педагогической, научной, клинической деятельности, учебы, создание системы стимулирования притока и закрепления в КГМУ талантливой молодёжи, возможности профессионального роста, развития лидерских качеств сотрудников; создание механизмов обновления кадров за счёт эффективного менеджмента, либерализации административного управления, вовлечения сотрудников и обучающихся в процесс принятия решений.

5. Качественная подготовка специалиста на основе тщательно разработанных, согласованных с потенциальным работодателем, профессиональных квалификаций, базовых профессиональных умений (компетенций), разработки конечных целей («достижений») обучения, с непрерывным мониторингом их освоения и формирования.

6. Распространение в профессиональной среде новых технологий в процессе непрерывного профессионального обучения специалистов, в том числе передачу навыков оказания высокотехнологичной медицинской помощи, отработанные на практике эффективные диагностические и лечебные алгоритмы, путём организации и проведения научно-практических конференций, конгрессов, на основе сотрудничества с органами здравоохранения в деле разработки новых стандартов диагностики и лечения.

7. Эффективное взаимодействие с обществом в вопросах пропаганды здорового образа жизни, борьбы с вредными привычками, улучшения условий труда и экологической ситуации в Республике Татарстан, в вопросах охраны окружающей среды, профилактики заболеваний и пропаганды здорового образа жизни, путём, в том числе, создания современной системы мониторинга состояния окружающей среды и условий труда на производстве.

6.2. Принципы разработки, реализации и управления стратегией КГМУ

При реализации среднесрочных и долгосрочных планов стратегического развития политика КГМУ строится на основе следующих принципов:

1. **Ориентация на результат** – как основной критерий оценки образовательной, научной, практической клинической деятельности, а не на ресурсное обеспечение процессов, включая:

2. **Создание конкурентной среды** при осуществлении повседневной деятельности подразделений вуза, сотрудников кафедр, учёбы студентов, распределении выпускников.

3. **Активное вовлечение персонала** университета в процесс выработки и реализации стратегии развития вуза при принятии решений по кардинальным вопросам функционирования вуза, совершенствование системы менеджмента качества.

4. **Всемерная поддержка инновационного характера** основной деятельности университета, включая интеграцию образовательного, научного и клинического процессов.

5. **Активное сотрудничество** при оценке конечных результатов и эффективности деятельности университета с основными потребителями – учащимися, пациентами, территориальными органами управления здравоохранения и работодателями, учредителем, персоналом вуза, обществом в целом.

6. **Эффективная мотивация сотрудников** к повышению качества различных сторон деятельности.

6.3. Главная стратегическая цель

Достижение качества образовательной, научной и клинической деятельности университета, соответствующего лучшим образцам зарубежных и Отечественных медицинских школ на основе построения эффективной модели социального сотрудничества между университетом, студентами, сотрудниками, системой здравоохранения, профессиональным сообществом и обществом в целом.

Показатели достижения главной стратегической цели:

1. Стабильное высокое (с 1 по 8) место в рейтинге медицинских вузов России (на основе данных мониторинга для рейтинговой оценки деятельности вузов Министерства образования и науки РФ).

2. Достижение академической мобильности не менее 5-10% студентов. Реализация учебного процесса на основе индивидуальных образовательных траекторий по 50% образовательных программ в 2015 году, по 100% – к 2020 году.

3. Увеличение доли студентов из зарубежных стран до уровня 15-18%.

4. Создание федерального центра биотехнологий «Молекулярная и клеточная медицина». Достижение лидерства в области трансфера биотехнологий в РФ.

5. Создание современного учебно-научно-клинического комплекса «Клиники КГМУ». Достижение лидерства в регионе в сфере оказания высоко-технологичной медицинской помощи.

6. В сфере менеджмента качества достижение уровня «Стремление к совершенству» к 2015 году, «Признанное совершенство» модели EFQM – к 2020 году.

7. Достижение 80% уровня удовлетворённости работодателей выпускниками по большинству компетенций специалиста.

8. Достижение 90% удовлетворённости студентов качеством образовательного процесса.

6.4. Стратегические цели развития КГМУ

1. Достигнуть качества образовательной деятельности, соответствующего уровню лучших Отечественных и зарубежных медицинских школ.

2. Достижение статуса федерального исследовательского центра в области молекулярной и клеточной медицины, нейрофизиологии, спортивной медицины и генетики.

3. Создать современный лечебно-научно-образовательный комплекс «Клиники КГМУ», делающий возможным качественную подготовку врачей кадров, лидерство в оказании высокотехнологичной медицинской помощи.

4. Расширение рынка медицинских образовательных услуг за счёт новых регионов. Увеличение доли иностранных студентов в общем приёме до 15-18%.

5. Создание современной инфраструктуры университета, соответствующей стратегическим целям развития.

6. Создать эффективную систему управления вузом. Внедрить принципы стратегического менеджмента. Достигнуть к 2015 году уровня «Стремление к совершенству», а к 2020 году – «Признанное совершенство» модели EFQM.

7. Создание эффективной модели социального партнерства на основе разработки и реализации программ сотрудничества университета с учащимися, выпускниками, профессиональным сообществом, органами управления здравоохранением, обществом в целом.

Система целей стратегии развития КГМУ

| Цели 1-го уровня | Задачи |
|---|---|
| 1. Совершенствование образовательной деятельности | |
| Цель 1. Достижение качества образовательной деятельности, соответствующего уровню лучших Отечественных и зарубежных медицинских школ | 1.1. Интеграция научного, клинического и образовательного процесса 1.2. Реализация принципов Болонской системы 1.3. Совершенствование системы оценки успеваемости учащихся 1.4. Разработка инновационных образовательных программ непрерывного профессионального образования 1.5. Разработка эффективной системы вузовской сертификации знаний и умений учащихся 1.6. Внедрение в образовательный процесс новых технологий обучения |
| 2. Развитие фундаментальных и прикладных научных исследований | |
| Цель 2. Достижение статуса национального исследовательского центра в области биологии, фармации и медицины | 2.1. Достижение международного уровня научных исследований 2.2. Создание инновационной среды 2.3. Увеличение объёма финансирования науки, диверсификация источников финансирования 2.4. Развитие научных школ 2.5. Совершенствование информационной инфраструктуры университета 2.6. Создание системы поддержки молодых учёных |
| 3. Технологическая модернизация инфраструктуры клинического обучения | |
| Цель 3. Создание современного лечебно-научно-образовательного комплекса «Клиники КГМУ», лидерство в оказании высокотехнологичной медицинской помощи | 3.1. Создание современного инновационного лечебно-научно-образовательного комплекса «Клиники КГМУ» – медицинского кластера «Клиники КГМУ» 3.2. Расширение объёма и спектра оказания медицинской помощи: создание «Профессорской клиники», «Студенческой поликлиники» 3.3. Совершенствование и рост объёма оказания высокотехнологичной медицинской помощи 3.4. Совершенствование договорных отношений КГМУ с клиническими базами, разработка «Стандартов осуществления образовательного процесса в клиниках» 3.5. Совершенствование системы оценки выпускника на основе компетенций 3.6. Развитие форм социального партнёрства с профессиональным медицинским сообществом 3.7. Расширение участия в приоритетном национальном проекте «Здоровье», федеральных, региональных, муниципальных программах |
| 4. Интернационализация образовательной деятельности | |
| Цель 4. Расширение рынка медицинских образовательных услуг за счёт студентов из Азии, Тихоокеанского региона, стран СНГ. Увеличение доли иностранных студентов в общем приёме до 15-18% | 4.1. Международная сертификация образовательных программ 4.2. Улучшение маркетинговой деятельности по привлечению иностранных студентов 4.3. Повышение языковой компетенции преподавателей и их аттестация на право преподавания с использованием английского языка 4.4. Улучшение жилищно-бытовых условий для проживания иностранных студентов 4.5. Совершенствование учебно-методической поддержки образовательной деятельности |

| | |
|--|---|
| | <p>4.6. Повышение международного имиджа университета путём реализации совместных международных исследовательских и образовательных программ</p> <p>4.7. Расширение программ международного сотрудничества</p> <p>4.8. Разработка и продвижение новых образовательных программ на международный рынок образовательных услуг</p> <p>4.9. Разработка международных программ академической мобильности</p> |
| 5. Кадровое обеспечение | |
| Цель 5. Формирование устойчивого высокопрофессионального трудового коллектива на основе сохранения, обновления и развития человеческих ресурсов, обеспечивающих решение стратегических задач развития Казанского государственного медицинского университета. | <p>5.1. Создание условий для улучшения качественного состава профессорско-преподавательских кадров;</p> <p>5.2. Создание системы стимулирования притока и закрепления в КГМУ талантливой молодёжи;</p> <p>5.3. Внедрение эффективных форм повышения профессиональной квалификации, развития лидерских качеств сотрудников;</p> <p>5.4. Создание механизмов обновления кадров;</p> <p>5.5. Создание условий для улучшения качественного состава административно-управленческих, инженерно-технических кадров и эффективной системы мотивации труда;</p> <p>5.6. Совершенствование организационной структуры университета</p> |
| 6. Совершенствование инфраструктуры и системы финансирования | |
| Цель 6. Модернизация инфраструктуры и достижение финансовой устойчивости | <p>6.1. Модернизация инфраструктуры университета</p> <p>6.2. Развитие университетского кампуса</p> <p>6.3. Совершенствование ИТ-инфраструктуры и средств связи</p> <p>6.4. Достижение финансовой стабильности</p> <p>6.5. Диверсификация источников финансирования</p> <p>6.6. Маркетинговые исследования</p> <p>6.7. Совершенствование системы охраны труда</p> |
| Цель 7. Достижение качества библиотечной работы, обеспечивающего стратегические задачи развития университета в области образования и науки | <p>7.1. Повышение доступности медицинской и научной информации</p> <p>7.2. Развитие системы информационного обеспечения</p> <p>7.3. Создание информационно-мультимедийного центра</p> <p>Модернизация книгохранилища</p> |
| 7. Создание эффективной системы управления вузом | |
| Цель 8. Создание современной системы управления вузом, отвечающим задачам перспективного развития | <p>8.1. Внедрение в систему управления стратегического менеджмента</p> <p>8.2. Внедрение систему менеджмента качества. Достижение к 2015 году уровня «Стремление к совершенству», а к 2020 году – «Признанное совершенство» модели EFQM</p> |
| 8. Создание эффективной модели социальной партнерства | |
| Цель 9. Формирование культуры здоровья | <p>9.1. Развитие новых технологий профилактики на основе достижений генетики и молекулярной биологии</p> <p>9.2. Внедрение новых технологий профилактики заболеваний и формирования персонифицированных спортивных карьер в систему физического воспитания студентов в КГМУ, в практику систем здравоохранения, образования республики и г.Казани</p> <p>9.3. Создание сетей обмена ресурсами и знаниями по формированию культуры здоровья</p> <p>9.4. Обеспечение доступности диспансерного наблюдения для студентов, сотрудников, ветеранов</p> <p>9.5. Расширение доступности консультаций специалистов высшей категории для населения</p> |

| | |
|--|---|
| Цель 10. Эффективное сотрудничество с государственными и муниципальными органами, работодателями | <p>10.1. Совершенствование системы профориентационной работы, целевой подготовки специалистов, системы последипломного обучения на основе создания действующих механизмов партнёрства с органами управления и работодателями</p> <p>10.2. Обеспечение координации научных исследований, внедрения новых медицинских технологий с МЗ РТ, ЛПУ</p> <p>10.3. Участие работодателей в формировании образовательных программ, в промежуточной и итоговой аттестации</p> |
| Цель 11. Активная и творческая личность | <p>11.1. Реализация гражданской активности студентов через повышение уровня самоуправления в студенческой среде</p> <p>11.2. Создание условий для творческого развития студентов</p> |
| Цель 12. Успешный выпускник | <p>12.1. Создание системы, обеспечивающей внимание КГМУ, государственных и муниципальных органов к профессиональной карьере лучших выпускников по результатам рейтинга</p> <p>12.2. Формирование механизмов постоянного взаимодействия выпускников с органами управления и кафедрами КГМУ</p> |
| Цель 13. Доступная среда | <p>13.1. Создание условий для обеспечения инвалидам доступа наравне с другими к физическому окружению, к учебным зданиям и сооружениям, объектам спортивного, культурного, социального назначения</p> <p>13.2. Создание условий для обеспечения инвалидам доступа к информации и связи, включая информационно-коммуникационные технологии и системы, а также к другим объектам и услугам, открытым или предоставляемым студентам</p> |

Перечень целей, задач и мер по реализации стратегии развития КГМУ

1. Совершенствование образовательной деятельности

| Цели | Задачи | Меры, индикаторы |
|--|--|---|
| Цель 1. Достижение качества образовательной деятельности, соответствующего уровню лучших Отечественных и зарубежных медицинских школ | 1.1. Интеграция научного, клинического и образовательного процесса | 1.1.1. Новые образовательные программы в области биотехнологий <i>Индикаторы:</i> количество образовательных программ, план приёма 1.1.2. Улучшение студенческой научной деятельности <i>Индикаторы:</i> количество журнальных публикаций с участием студентов, количество проектных работ, проводимых с участием студентов 1.1.3. Совершенствование клинического обучения на базе создания палатных команд в «Клиниках КГМУ» <i>Индикаторы:</i> количество групп 1.1.4. Разработка инновационных образовательных программ <i>Индикаторы:</i> количество программ, количество студентов |
| | 1.2. Реализация принципов Болонской системы | 1.2.1. Расширение академической мобильности студентов <i>Индикаторы:</i> процент студентов, количество специальностей 1.2.2. Реализация принципов индивидуальной образовательной траектории <i>Индикаторы:</i> количество индивидуальные планы, процент студентов |
| | 1.3. Совершенствование системы оценки успеваемости учащихся | 1.3.1. Разработка критериев оценки успеваемости на основе освоения профессиональных компетенций <i>Индикаторы:</i> разработанное положение; число специальностей 1.3.2. Внедрение рейтинговой системы <i>Индикаторы:</i> количество специальностей 1.3.3. Создание центра тестирования <i>Индикаторы:</i> банк тестовых заданий, количество протестированных курсов 1.3.4. Проведение ФЭПО <i>Индикаторы:</i> количество групп и специальностей 1.3.5. Разработка эффективной системы вузовской сертификации знаний и умений учащихся <i>Индикаторы:</i> создание перечня компетенций; количество специальностей |
| | 1.4. Внедрение в образовательный процесс новых технологий обучения | 1.4.1. Разработка системы дистанционного обучения <i>Индикаторы:</i> сроки, количество курсов, количество студентов 1.4.2. Создание центра поддержки самостоятельной работы <i>Индикаторы:</i> сроки, количество студентов |

| | | |
|--|---|--|
| | | 1.4.3. Разработка эффективных форм для самостоятельной работы на основе информационных технологий <i>Индикаторы:</i> количество кафедр, количество специальностей 1.4.4. Внедрение Стэнфордской модели обучения <i>Индикаторы:</i> сроки, количество кафедр, удовлетворённость студентов качеством обучения |
| | 1.5. Повышение квалификации преподавателей | 1.5.1. Проведение циклов усовершенствования по педагогике <i>Индикаторы:</i> количество слушателей |
| | 1.6. Совершенствование системы мотивации роста педагогического мастерства | 1.6.1. Совершенствование критериев оценки конкурсов «Лучший преподаватель», «Лучший УМКД», «Лучшая организация работы с обучающимися с использованием информационных технологий» <i>Индикаторы:</i> удовлетворённость ППС системой конкурсов 1.6.2. Разработка новых конкурсов <i>Индикаторы:</i> сроки принятия положений о конкурсах, проведение конкурса |

2. Развитие фундаментальных и прикладных научных исследований

| Цели | Задачи | Меры, индикаторы |
|--|--|--|
| Цель 2. Достижение статуса национального исследовательского центра в области биологии, фармации и медицины | 2.1. Достижение международного уровня научных исследований | 2.1.1. Увеличение объёма публикаций в зарубежных журналах и монографиях за рубежом <i>Индикаторы выполнения:</i> количество публикаций 2.1.2. Участие в совместных международных научных и образовательных проектах <i>Индикаторы выполнения:</i> количество проектов, объём финансирования 2.1.3. Проведение научных исследований на международном уровне (международные гранты, 7-я рамочная программа ЕС) <i>Индикаторы выполнения:</i> количество исследований и исследователей, объём финансирования |
| | 2.2. Создание инновационной среды | 2.2.1. Структурная реорганизация ЦНИЛ и создание центра коллективного пользования научным оборудованием. <i>Индикаторы выполнения:</i> количество новых рабочих мест, количество проектов финансируемых учредителем, количество участвующих кафедр и сотрудников, публикаций и подготовленных диссертаций. Объём внебюджетных средств 2.2.2. Создание центра трансляции биотехнологий здоровья <i>Индикаторы выполнения:</i> количество новых рабочих мест, количество научно-исследовательских разработок, доведённых до стадии клинических исследований 2.2.3. Создание отдела интеллектуальной собственности и трансфера технологий <i>Индикаторы выполнения:</i> количество патентов, |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>количество малых инновационных предприятий, количество новых рабочих мест, в том числе для выпускников</p> <p>2.2.4. Создание лаборатории доклинического испытания лекарственных препаратов и строительство вивария</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> сертификат, количество исследований, объём финансирования</p> <p>2.2.5. Расширение сферы деятельности центра клинических исследований лекарственных препаратов</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество клинических исследований, объём финансирования</p> <p>2.2.5. Разработка инновационных образовательных программ в области красной биотехнологии</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество образовательных программ</p> <p>2.2.6. Осуществление междисциплинарного характера исследований в области критических биотехнологий</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество исследований, количество внешних партнёров, объём финансирования</p> |
| | 2.3. Увеличение объёма финансирования науки, диверсификация источников финансирования | <p>2.3.1. Создание отдела грант-менеджеров</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество грантов (Российских и международных), количество госконтрактов по ФЦП, объём привлечённых финансовых средств</p> |
| | 2.4. Развитие научных школ | <p>2.4.1. Разработка и принятие программы развития научных школ</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество научных школ, получивших статус «ведущая научная школа»</p> |
| | 2.5. Совершенствование информационной инфраструктуры университета | <p>2.5.1. Разработка и внедрение новой структуры сайта КГМУ</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> функционирование, обновляемость информации, доступ к ресурсам научной библиотеки и полнотекстовым публикациям (количество)</p> <p>2.5.2. Внедрение электронных форм отчётности и хранения отчётной информации</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> эффективность и бесперебойность работы системы, количество подразделений с выходом в Интернет.</p> <p>2.5.3. Создание электронных версий журналов, где учредитель КГМУ</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество посещений</p> |
| | 2.6. Создание системы поддержки молодых ученых | <p>2.6.1. Реорганизация работы Совета молодых учёных</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> представительство молодых учёных в Учёных советах, количество грантов, стипендий, публикаций, участие в ипотечных программах</p> <p>2.6.2. Разработка и внедрение внутривузовской системы грантов для молодых учёных</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество грантов, объём финансирования</p> <p>2.6.3. Профессиональная переподготовка в аспирантуре по специальности «Преподаватель высшей школы»</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество подготовленных специалистов</p> |
|--|--|---|

3. Технологическая модернизация инфраструктуры клинического обучения

| Цели | Задачи | Меры, индикаторы |
|--|--|---|
| Цель 3. Создание современного лечебно-научно-образовательного комплекса «Клиники КГМУ», делающего возможным качественную подготовку врачей кадров, лидерство в оказании высокотехнологичной медицинской помощи | 3.1. Создание современного лечебно-научно-образовательного комплекса «Клиники КГМУ» | <p>3.1.1. Передача МУЗ «Клиника медицинского университета» в составе КГМУ</p> <p>3.1.2. Передача МУЗ «Студенческая поликлиника №4» в состав КГМУ</p> <p>3.1.3. Создание Медицинского (оздоровительного) фитнес-центра</p> <p>3.1.4. Создание Медицинского технопарка</p> <p>3.1.5. Создание территориальных структурных подразделений КГМУ в РТ</p> <p>3.1.6. Укрепление материально-технической базы системы непрерывного образования и научных исследований в сфере здравоохранения в Республике Татарстан</p> <p><i>Индикаторы:</i> сроки запуска в эксплуатацию, объём консультативной и диагностической помощи</p> |
| | 3.2. Расширение объёма и спектра оказания медицинской помощи: создание «Профессорской клиники» | <p>3.2.1. Разработка нормативно-правовых документов и реализация организационных мероприятий</p> <p><i>Индикаторы:</i> наличие документов</p> <p>3.2.2. Приобретение оборудования</p> <p><i>Индикаторы:</i> проведение пуско-наладочных работ</p> <p>3.2.3. Поиск инвестора(ов)</p> <p><i>Индикаторы:</i> объём привлечённых средств</p> <p>3.2.4. Создание на базе «Профессорской клиники» научно-образовательный центр</p> <p><i>Индикаторы:</i> объём научных исследований и образовательных программ, реализованных в клинике</p> |
| | 3.3. Развитие и рост объёма оказания высоко-технологичной медицинской помощи | <p>3.3.1. Участие в работе всех клиник ВМП</p> <p><i>Индикаторы:</i> объём консультативной и диагностической помощи, количество занятых сотрудников, интернов, ординаторов</p> <p>3.3.2. Развитие договорных отношений с «Учебным центром высоких медицинских технологий»</p> <p><i>Индикаторы:</i> количество договоров</p> <p>3.3.3. Разработка инновационных образовательных программ</p> <p><i>Индикаторы:</i> количество утверждённых программ, число слушателей</p> <p>3.3.4. Расширение практики телемедицинских консультаций</p> <p><i>Индикаторы:</i> количество консультаций</p> |
| | 3.4. Совершенствование договорных от- | 3.4.1. Разработка «Стандартов осуществления образовательного процесса в |

| | | |
|--|---|---|
| | ношений КГМУ с клиническими базами | клиниках» <i>Индикаторы:</i> сроки утверждения и наличие утвержденных стандартов 3.4.2. Создание лаборатории стандартизации |
| | 3.5. Совершенствование системы оценки выпускника на основе компетенций | 3.5.1. Разработка Положения о компетенциях выпускников <i>Индикаторы:</i> сроки утверждения положения 3.5.2. Разработка системы оценки компетенций выпускника <i>Индикаторы:</i> сроки утверждения и начала использования системы оценки 3.5.3. Модернизация программ последипломного образования в ЦПУ на основе компетенций <i>Индикаторы:</i> сроки утверждения программ, количество программ |
| | 3.6. Развитие форм социального партнёрства с профессиональным медицинским сообществом | 3.6.1. Активное участие в деятельности Ассоциации врачей РТ 3.6.2. Разработка системы оценки компетенций выпускника работодателями – руководителями ЛПУ <i>Индикаторы:</i> сроки утверждения и начала использования системы оценки 3.6.3. Создание Клинического Совета совместно с МЗ РТ и клиническими ЛПУ |
| | 3.7. Расширение участия в федеральных, региональных, муниципальных проектах в сфере здравоохранения | 3.7.1. Разработка проектов и внесение их в органы власти 3.7.2. Активное участие в конкурсах (федеральных целевых программах, республиканских конкурсах и т.д.) |

4. Интернационализация образовательной деятельности

| Цели | Задачи | Меры, индикаторы |
|---|---|--|
| Цель 4. Расширение рынка медицинских образовательных услуг за счёт студентов из Азии, Тихоокеанского региона, стран СНГ. Увеличение доли иностранных студентов в общем приёме до 15-18% | 4.1. Международная сертификация образовательных программ | 4.1.1. Подача документов на сертификацию <i>Индикаторы:</i> количество международных сертификатов, количество стран, в которых получен сертификат |
| | 4.2. Улучшение маркетинговой деятельности по привлечению иностранных студентов | 4.2.1. Расширение сети агентов и фирм-посредников, проводящих рекламу и направление на обучение иностранных студентов <i>Индикаторы:</i> количество агентов и фирм-посредников, количество иностранных студентов |
| | 4.3. Повышение языковой компетенции преподавателей и их аттестация на право преподавания с использованием английского языка | 4.3.1. Проведение курсов повышения квалификации преподавателей по английскому языку <i>Индикаторы:</i> количество курсов, преподавателей 4.3.2. Проведение аттестации преподавателей на право проведения занятий на английском языке <i>Индикаторы:</i> количество аттестованных преподавателей |

| | | |
|--|--|---|
| | 4.4. Улучшение жилищно-бытовых условий для проживания иностранных студентов | 4.4.1 Проведение аттестации мест проживания в общежитиях в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами <i>Индикаторы:</i> количество аттестованных мест 4.4.2. Строительство новых общежитий <i>Индикаторы:</i> количество мест в новых общежитиях |
| | 4.5. Совершенствование учебно-методической поддержки образовательной деятельности | 4.5.1 Издание учебно-методических материалов для обучения иностранных студентов <i>Индикаторы:</i> количество учебно-методических материалов |
| | 4.6. Повышение международного имиджа университета путем реализации совместных международных исследовательских и образовательных программ | 4.6.1. Координация стратегии, целей, направлений, форм и программ сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными, научными и медицинскими центрами <i>Индикаторы:</i> количество центров, с которыми подписаны подобные соглашения 4.6.2. Создание и эффективное поддержание сайта университета на английском языке с информацией о программах обучения, научном обмене, достижениях университета <i>Индикаторы:</i> количество посетителей сайта из-за границы 4.6.3. Издание научных трудов в зарубежных журналах и издательствах. <i>Индикаторы:</i> количество опубликованных в международной печати статей 4.6.4. Привлечение средств зарубежных фондов, университетов, грантодателей на совершенствование материально-технической базы университета, исследования, публикации, стажировки преподавателей <i>Индикаторы:</i> количество выигранных совместных грантов 4.6.5. Расширение географии и повышение качества студенческих летних международных стажировок <i>Индикаторы:</i> количество участников обменных программ, количество стран-участников, количество успешно сданных зачётов по практике |
| | 4.7. Расширение программ международного сотрудничества | 4.7.1. Увеличение числа международных партнёров университета в области образования, науки и медицины <i>Индикаторы:</i> количество партнёров 4.7.2. Увеличение числа совместных международных исследовательских и образовательных проектов <i>Индикаторы:</i> количество совместных проектов 4.7.3. Участие в международных конференциях, симпозиумах <i>Индикаторы:</i> количество мероприятий, количество участников |

| | | |
|--|---|--|
| | | 4.7.4. Организация международных стажировок, семинаров <i>Индикаторы:</i> количество мероприятий, количество участников |
| | 4.8. Разработка и продвижение новых образовательных программ на международный рынок образовательных услуг | 4.8.1. Разработка программ обучения на английском языке по различным специальностям <i>Индикаторы:</i> количество программ, количество участников 4.8.2. Разработка краткосрочных программ «Зимние курсы», «Летние курсы» <i>Индикаторы:</i> количество программ, количество участников 4.8.3. Разработка краткосрочных языковых программ <i>Индикаторы:</i> количество программ, количество участников |
| | 4.9. Разработка международных программ академической мобильности | 4.9.1. Обмен академическим персоналом в рамках межвузовских программ сотрудничества для чтения лекций, проведения исследовательской работы, консультаций. <i>Индикаторы:</i> количество преподавателей, участвовавших в обменных проектах 4.9.2. Обмен аспирантами и исследователями в рамках межвузовских программ сотрудничества для научно-исследовательской работы <i>Индикаторы:</i> количество аспирантов, участвовавших в обменных проектах 4.9.3. Обмен студентами в рамках действующих и новых проектов межвузовского сотрудничества по различным программам обучения <i>Индикаторы:</i> количество студентов, участвовавших в обменных проектах |

5. Кадровое обеспечение

| Цели | Задачи | Меры, индикаторы |
|---|---|---|
| Цель 5. Формирование устойчивого высокопрофессионального трудового коллектива на основе сохранения, обновления и развития человеческих ресурсов, обеспечивающих решение стратегических задач развития Казанского государственного медицинского университета | 5.1. Создание условий для улучшения качественного состава профессорско-преподавательских кадров | 5.1.1. Переход к системе дифференциации ППС на группы «преподаватель», «преподаватель-исследователь» с введением разных нормативов учебной нагрузки <i>Индикаторы выполнения:</i> удельный вес «преподавателей-исследователей» 5.1.2. Создание образовательных технологий, позволяющих привлекать к учебной деятельности аспирантов и ординаторов <i>Индикаторы выполнения:</i> количество технологий, количество привлечённых аспирантов и ординаторов, сокращение аудиторной нагрузки преподавателей в рамках утверждённых технологий 5.1.3. Использование системы эффективного контракта с «преподавателями-исследователями» <i>Индикаторы выполнения:</i> количество контрактов 5.1.4. Создание списков практиков – лидеров в конкретных сферах деятельности <i>Индикаторы выполнения:</i> количество списков по |

| | | |
|--|--|---|
| | | направлениям 5.1.5. Совместно с МЗ РТ, УЗ Казани создание механизма, обеспечивающего привлечение специалистов клиникских баз к образовательному процессу <i>Индикаторы выполнения:</i> количество привлечённых специалистов-практиков; доля лидеров в своей профессии, участвующих в учебном процессе 5.1.6. Определение потребностей и создание совместно с МЗ РТ, УЗ Казани проекта по приглашению для работы в КГМУ и в практическом здравоохранении специалистов с международной и общероссийской репутацией для создания научных и клиникских школ <i>Индикаторы выполнения:</i> количество приглашённых специалистов, количество научных направлений 5.1.7. Составление списка сотрудников КГМУ, работающих за рубежом на контрактной основе, разработка механизма закрепления их ответственности перед КГМУ, взаимных обязательств, включая руководство аспирантами в КГМУ <i>Индикаторы выполнения:</i> отношение преподавателей с контрактами с КГМУ к общему количеству, работающих в зарубежных университетах; количество совместных публикаций, совместных грантов и научных проектов 5.1.8. Создание программы мероприятий по формированию кадрового резерва и его целенаправленной подготовки <i>Индикаторы выполнения:</i> количество должностей, на которые определён резерв; количество и эффективность мероприятий 5.1.9. Проведение внутривузовских конкурсов «Лучший преподаватель КГМУ», «Лучший молодой преподаватель КГМУ», «Лучшая публикация молодого ученого» и др., направленных на развитие профессионального мастерства и приоритетов КГМУ <i>Индикаторы выполнения:</i> периодичность конкурсов, количество участников, количество победителей 5.1.10. Создание условий для изучения иностранных языков преподавателями вуза <i>Индикаторы выполнения:</i> количество преподавателей, изучающих языки, количество аттестованных для использования английского в преподавании, динамика участия ППС в международных проектах 5.1.11. Разработка, утверждение и внедрение Положений о клиническом профессоре и клиническом доценте КГМУ <i>Индикаторы выполнения:</i> утверждение Положений Учёным советом КГМУ |
|--|--|---|

| | | |
|---|--|--|
| | | 5.1.12. Улучшение условий труда, проведение мероприятий по охране труда, разработка социального пакета в рамках коллективного договора <i>Индикаторы выполнения:</i> количество аттестованных рабочих мест, количество мероприятий по охране труда, выполнение социального пакета |
| 5.2. создание системы стимулирования притока и закрепления в КГМУ талантливой молодежи | 5.2.1. Создание совместно с МЗ РТ программы «Будущее медицины» («Яна буын»), нацеленной на отслеживание профессиональных траекторий лучших выпускников КГМУ, создание списка выпускников, находящихся под личным патронажем ректора <i>Индикаторы выполнения:</i> количество выпускников из первой (пятерки) десятки лучших, трудоустроенных в КГМУ 5.2.2. Создание алгоритма оценки претендентов на вакантные должности ППС 5.2.3. Активизация участия КГМУ в программе социальная ипотека <i>Индикаторы выполнения:</i> количество участников программы от КГМУ/ из них молодые специалисты 5.2.4. Расширение практики подготовки специалистов в целевой аспирантуре и докторантуре в ведущих научно-образовательных центрах РФ <i>Индикаторы выполнения:</i> количество обучающихся, количество направлений 5.2.5. Разработка положения о конкурсе внутривузовских грантов на проведение научно-исследовательских работ молодыми учеными КГМУ <i>Индикаторы выполнения:</i> количество конкурсов, количество поддержанных проектов, количество участников 5.2.6. Проведение конкурсов среди преподавателей школ на подготовку абитуриентов в КГМУ <i>Индикаторы выполнения:</i> количество конкурсов, количество поддержанных учителей, количество участников | |
| 5.3. Внедрение эффективных форм повышения профессиональной квалификации, развития лидерских качеств сотрудников | 5.3.1. Создание оперативного и долгосрочного плана освоения инновационных педагогических, научных, медицинских технологий в ведущих научных, образовательных, медицинских центрах России и за рубежом <i>Индикаторы выполнения:</i> выполнение плана 5.3.2. Создать механизмы для первоочередного направления на ФПК и другие формы повышения квалификации кадрового резерва <i>Индикаторы выполнения:</i> количество, направленных на ФПК/ из них кадровый резерв 5.3.3. Создание специальных курсов с использованием активных форм обучения объемом 6-8 часов для подготовки кадрового резерва по новым исследовательским и образовательным технологиям, системе управления качеством, управ- | |

| | | |
|--|--|--|
| | | лению проектами, управления персоналом и др. <i>Индикаторы выполнения:</i> количество курсов, количество прошедших обучение |
| | 5.4. Создание механизмов обновления кадров | 5.4.1. По итогам балльно-рейтинговой оценки деятельности ППС за 2009, 2010 годы, проведение в 2011 году аттестации в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников |
| | 5.5. Создание условий для улучшения качественного состава административно-управленческих, инженерно-технических кадров и эффективной системы мотивации труда | 5.5.1. Проведение в 2010 году полной инвентаризации штатного расписания АУП, АХЧ, проведение необходимых мероприятий по реструктуризации, направленной на повышение производительности труда и качества работ |
| | 5.6. Совершенствование организационно-штатной структуры университета | 5.6.1. Подготовка предложений по совершенствованию структуры кафедр, факультетов, созданию институтов <i>Индикаторы выполнения:</i> решение Ученого совета университета по совершенствованию структуры кафедр, факультетов, созданию институтов. 5.6.2. Разработка плана по структурной модернизации университета <i>Индикаторы выполнения:</i> решение Ученого совета по структурной модернизации университета |

6. Совершенствование инфраструктуры и системы финансирования

| Цели | Задачи | Меры, индикаторы |
|--|---|---|
| Цель 6. Модернизация инфраструктуры и достижение финансовой устойчивости | 6.1. Модернизация инфраструктуры университета | 6.1.1 Завершение ремонта учебного здания №2 6.1.2. Замена окон, оптимизация система отопления в учебном здании (НУК) <i>Индикаторы выполнения:</i> температурный режим в здания, соответствие результатов оценки рабочих мест нормативным требованиям 6.1.3. Проведение ремонта главного учебного корпуса <i>Индикаторы выполнения:</i> объем выполненных работ 6.1.4. Проведение ремонтных работ в общежитиях №3, 4, 5 <i>Индикаторы выполнения:</i> объем выполненных работ 6.1.5. Капитальный ремонт общежития №2 <i>Индикаторы выполнения:</i> объем выполненных работ, заселение общежития 6.1.6. Капитальный ремонт, новое строительство в спортивно-оздоровительном лагере «Кордон» <i>Индикаторы выполнения:</i> объем выполненных работ, количество мест, режим работы 6.1.7. Строительство нового здания на лыжной базе |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p><i>Индикаторы выполнения:</i> объём выполненных работ, площадь и приспособленность к выполнению задач нового здания</p> <p>6.1.8. Создание историко-архитектурного комплекса «Казань медицинская» на прилегающей к зданиям КГМУ территории по ул. Бутлерова-Толстого, МУЗ «Клиники медицинского университета»</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> объём выполненных работ</p> <p>6.1.9. Проектирование и строительство нового общежития на площадке по ул. Амирхана</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> объём выполненных работ, количество мест для проживания, инфраструктура общежития</p> <p>6.1.10. Закупка учебного оборудования, оснащение лекционных аудиторий мультимедийным оборудованием.</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> объём выделенных и средств; количество полностью оснащённых аудиторий</p> <p>6.1.11 Реконструкция флигеля стоматологической поликлиники КГМУ с целью расширения фантомных классов</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> объём приобретённых площадей, количество новых рабочих мест</p> <p>6.1.12. Монтаж охранно-пропускной системы</p> <p>6.1.13. Установление видеонаблюдения</p> |
| | 6.2. Совершенствование ИТ-инфраструктуры и средств связи | <p>6.2.1. Развитие Интранета и Интернета</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество рабочих мест с выходом в Интернет; количество зон WiFi</p> <p>6.2.2. Внедрение системы информационного управления учебным процессом</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество автоматизированных процессов в учебной деятельности; эффективность электронного документооборота между учебными подразделениями</p> <p>6.2.3. Создание Интернет службы Регистрации академической активности учащихся (Portfolio)</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов, участвующих в системе</p> <p>6.2.4. Внедрение системы дистанционного обучения</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество курсов; доля дисциплин, имеющих дистанционные курсы; доля студентов и обучающихся, использующих дистанционные программы</p> <p>6.2.5. Создание единой системы планирования ресурсов предприятия (ERP), системы интеграции всех бизнес-процессов на основе единого интегрального программного продукта</p> <p><i>Индикаторы внедрения:</i> количество процессов, выполняемых на единой платформе; удовлетворённость персонала эффективностью системы</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | 6.3. Достижение финансовой стабильности | <p>6.3.1. Нарастание объёмов финансирования КГМУ учредителем за счет предложения новых образовательных программ, технологических продуктов, участие в конкурсах на проведение научно-исследовательских работ, формирования и защиты обоснованной сметы расходов</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> увеличение объёма бюджетного финансирования; привлечённые средства по результатам конкурсов МЗСР РФ</p> <p>6.3.2. Максимизация ассигнований из федерального бюджета, включая средства федеральных целевых программ, федеральных адресных инвестиционных программ и т.д.</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> увеличение объёмов финансирования; привлечённые средства в рамках ФЦП</p> |
| Цель 7. Достижение качества библиотечной работы, обеспечивающие стратегические задачи развития университета в области образования и науки | 7.1. Повышение доступности медицинской и научной информации | <p>7.1.1. Внедрение электронной книговыдачи в режиме on-lain. Приобретение WEB-Ирбис для поиска и заказа литературы пользователями.</p> <p>7.1.2. Применение новых технологий с использованием АИБС, Интернета</p> <p>7.1.3. Совершенствование комплектования фонда по тематике вуза</p> <p>7.1.4. Обеспечение поиска необходимой информации на основе электронной базы данных книжного фонда</p> <p>7.1.5. Внедрение пластикового читательского билета и электронного формуляра</p> |
| | 7.2. Развитие системы информационного обеспечения | <p>7.2.1. Создание банка электронных руководств</p> <p>7.2.2. Организация доступа пользователей к электронным источникам информации библиотеки через корпоративную сеть</p> |

7. Создание эффективной системы управления вузом

| Цели | Задачи | Меры, индикаторы |
|---|---|--|
| Цель 8. Создание современной системы управления вузом, отвечающим задачам перспективного развития | 8.1 Внедрение принципов стратегического менеджмента | <p>8.1.1. Разработка и принятие стратегии развития университета на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> принятие стратегии развития КГМУ, поэтапная реализация программ и мероприятий</p> <p>8.1.2. Реорганизация административной структуры университета (ректората, Учёного совета) с целью реализации стратегии развития</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> принятие нового положения «Об Учёном совете КГМУ»</p> <p>8.1.3. Создание системы мониторинга реализации стратегии развития КГМУ</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> создание группы по мониторингу, формирования отчётов по результатам мониторинга</p> <p>8.1.4. Разработка и реализация системы функциональных стратегий подразделений</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> разработка политики в области качества, наличие плана реализации стра-</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | тегии КГМУ в подразделениях, результаты внутреннего аудита 8.1.5. Кооперация в вопросах стратегического развития с вузовской системой, регионом, обществом <i>Индикаторы выполнения:</i> количество совместно реализуемых проектов |
| 8.2. Внедрить систему менеджмента качества. Достигнуть к 2015 году уровня «Стремление к совершенству», а к 2020 года – «Признанное совершенство» модели EFQM | 8.2.1. Выбор модели СМК <i>Индикаторы выполнения:</i> наличие Руководства по качеству 8.2.2. Разработка политики в области качества <i>Индикаторы выполнения:</i> наличие политики, актуализация по годам 8.2.3. Создание организационной структуры СМК в вузе <i>Индикаторы выполнения:</i> сертификация, документирование процедур и процессов 8.2.4. Документирование процедур в соответствии со стандартами ГОСТ Р ИСО, ENQA, EFQM 8.2.5. Обучение персонала, подготовка внутренних аудиторов <i>Индикаторы выполнения:</i> проведение курсов, количество выданных сертификатов <i>Индикаторы выполнения:</i> сертификация 8.2.6. Спецификация процессов СМК в вузе, внедрение СМК в подразделения <i>Индикаторы выполнения:</i> процент процессов 8.2.7. Проведение внутренних аудитов <i>Индикаторы выполнения:</i> количество проведённых аудитов, сроки проведения 8.2.8. Подготовка к сертификации и сертификация <i>Индикаторы выполнения:</i> наличие сертификата СМК | |

8. Создание эффективной модели социального партнерства

| Цели | Задачи | Меры, индикаторы |
|--|--|---|
| Цель 9. Формирование культуры здоровья | 9.1. Развитие новых технологий профилактики на основе достижений генетики и молекулярной биологии | 9.1.1. Открытие медико-генетической лаборатории <i>Индикаторы выполнения:</i> нормативное, кадровое, материальное обеспечение лаборатории 9.1.2. Развитие исследований, обучение персонала, тестирование методик <i>Индикаторы выполнения:</i> количество используемых тестов; количество обученных специалистов |
| | 9.2. Внедрение новых технологий профилактики заболеваний и формирования персонализированных спортивных карьер в систему физического воспитания студентов в КГМУ, в практику систем здравоохранения, образования рес- | 9.2.1. Проведение медико-генетических, исследований, разработка рекомендаций для оптимизации тренировочного процесса, медицинского сопровождения, питания и т.д. <i>Индикаторы выполнения:</i> количество обследованных студентов КГМУ, спортсменов, учеников спортшкол, количество рекомендаций 9.2.2. Разработка образовательной программы, УМК, распространение опыта <i>Индикаторы выполнения:</i> количество программ, УМК, количество семинаров для врачей, тренеров, учителей |

| | | |
|--|--|---|
| | публики и г. Казани | 9.2.3. Создание новых стандартов медицинского освидетельствования студентов 1 курса на основе рекомендаций исследований по медицинской генетике. <i>Индикаторы выполнения:</i> количество обследованных студентов, количество, выполненных исследований на одного студента 9.2.4. Разработка инвестиционного портфеля проекта <i>Индикаторы выполнения:</i> количество инвесторов; количество полученных инвестиций; инвестиции/стоимость проекта на 1 участника |
| | 9.3. Создание сетей обмена ресурсами и знаниями по формированию культуры здоровья | 9.3.1. Создание образовательного портала для студентов, школьников, учителей по проблемам здоровья <i>Индикаторы выполнения:</i> обновляемость, количество посещений 9.3.2. Создание социальных сетей в Интернет с целью объединения молодёжи, поддерживающих здоровый образ жизни <i>Индикаторы выполнения:</i> количество участников |
| | 9.4. Обеспечение доступности диспансерного наблюдения для студентов, сотрудников, ветеранов | 9.4.1. Организация диспансерного наблюдения для студентов <i>Индикаторы выполнения:</i> частота диспансерных наблюдений, количество обследованных 9.4.2. Организация диспансерного наблюдения для сотрудников <i>Индикаторы выполнения:</i> частота диспансерных наблюдений, количество обследованных 9.4.3. Организация диспансерного наблюдения для ветеранов <i>Индикаторы выполнения:</i> частота диспансерных наблюдений, количество обследованных |
| | 9.5. Расширение доступности консультаций специалистов высшей категории для населения | 9.5.1. Организация «Профессорской клиники» КГМУ <i>Индикаторы выполнения:</i> количество специализированных кабинетов, количество специалистов, ведущих приём 9.5.2. Расширение практики телемедицинских консультаций <i>Индикаторы выполнения:</i> количество консультационных сеансов, количество пациентов, получивших консультацию 9.5.3. Расширение практики консультаций зарубежными специалистами – гостями КГМУ <i>Индикаторы выполнения:</i> количество зарубежных консультантов и пациентов, получивших консультацию |
| Цель 10. Эффективное сотрудничество с государственными и муниципальными органами, работодателями | 10.1. Совершенствованные системы профориентационной работы, целевой подготовки специалистов, системы последипломного | 10.1.1. Организация совместно с МЗ РТ, главными врачами муниципальных образований олимпиады «Будущее медицины» <i>Индикаторы выполнения:</i> количество районных участников, количество участников-школьников, количество победителей/поступивших в |

| | | |
|---|--|---|
| | обучения на основе создания действующих механизмов партнёрства с органами управления и работодателями | КГМУ 10.1.2. Создание нормативной базы и социальных практик, обеспечивающих выдачу целевого направления и заключение целевого контракта на подготовку специалиста, как правило, с лучшими учениками школ, победителями олимпиады <i>Индикаторы выполнения:</i> количество победителей олимпиады, получивших целевое направление; проходной балл по целевому конкурсу 10.1.3. Создание модульных образовательных программ повышения квалификации с учётом требований работодателя и специалиста |
| | 10.2. Обеспечение координации научных исследований, внедрения новых медицинских технологий с МЗ РТ, ЛПУ | 10.2.1. Создание совместного с МЗ РТ, ведущими республиканскими ЛПУ консультативного совета <i>Индикаторы выполнения:</i> создание нормативной базы; количество заседаний, количество вопросов для обсуждения, выполнение решений |
| | 10.3. Участие работодателей в формировании образовательных программ, в промежуточной и итоговой аттестации | 10.3.1. Рецензирование образовательных программ, УМК по клиническим дисциплинам ведущими специалистами практического здравоохранения <i>Индикаторы выполнения:</i> количество рецензий на УМК, количество замечаний 10.3.2. Совместно с МЗ РТ создание механизма, обеспечивающего реальное участие руководителей (заведующих отделениями) учреждений – баз практики в оценке практических умений студентов по итогам производственной практики. <i>Индикаторы выполнения:</i> количество привлечённых специалистов баз практики к оценке результатов практики, количество студентов, оценённых с участием специалистов баз практики 10.3.3. Привлечение специалистов практического здравоохранения и социальной сферы к работе ГАК <i>Индикаторы выполнения:</i> количество специалистов, участвующих в работе ГАК |
| Цель 11. Активная и творческая личность | 11.1. Реализация гражданской активности студентов через повышение уровня самоуправления в студенческой среде | 11.1.1. Создание экспертного совета из числа наиболее успевающих и социально активных студентов для оценки качества образовательного процесса и внеучебной работы <i>Индикаторы выполнения:</i> количество экспертных заключений и решений по ним, принятых администрацией 11.1.2. Подписание коллективного договора между администрацией вуза и органом студенческого самоуправления <i>Индикаторы выполнения:</i> количество рассмотрений, отчётов и обновлений коллективного договора 11.1.3. Установление партнёрских взаимоотношений между администрацией общежитий и |

| | | |
|--|---|---|
| | | органа студенческого самоуправления в общежитиях (студенческого совета); <i>Индикаторы выполнения:</i> количественный состав студсоветов; количество проведённых мероприятий в общежитии и количество участников мероприятий; повышение качества жизни студентов в студенческих домах вуза |
| | 11.2. Создание условий для творческого развития студентов | 11.2.1. Развитие и укрепление студенческого клуба КГМУ: организация деятельности вокальной, хореографической студий современного танца и народной хореографии, студенческого театра эстрадных миниатюр, вокально-инструментального ансамбля, хоровой студии, команды КВН с привлечением специалистов по направлениям <i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов; объём финансирования; количество призовых мест, благодарственных писем и различных поощрений на уровне города, республики, России. 11.2.2. Поддержка при создании кружков по интересам; <i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов; количество призовых мест, благодарственных писем и различных поощрений на уровне города, республики, России. 11.2.3. Укрепление материально-технической базы студенческого клуба; Создание дискуссионного клуба <i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов; объём финансирования; количество призовых мест, благодарственных писем и различных поощрений на уровне города, республики, России. 11.2.4. Создание клуба студенческого актива «Лидер» <i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов, количество акций различного уровня 11.2.5. Создание туристического клуба <i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов, количество туристических походов 11.2.6. Создание студенческой редакции газеты «Казанский медик»/ студенческой газеты факультетов <i>Индикаторы выполнения:</i> количество выпусков, количество студентов-авторов, востребованность газеты 11.2.7. Поддержка деятельности ЛИТО «Белая ворона» <i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов; выпуски книг (сборников); количество призовых мест, благодарственных писем и различных поощрений на уровне города, республики, России 11.2.8. Развитие деятельности «Брэйн-клуба |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| | | <p>КГМУ»</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов; количество призовых мест, благодарственных писем и различных поощрений на уровне города, республики, России.</p> <p>11.2.9. Создание центра добровольческого движения</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов; количество акций</p> <p>11.2.10. Поддержка школы воздухоплавания «Тулпар»</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов; объём финансирования; количество призовых мест, благодарственных писем и различных поощрений на уровне города, республики, России.</p> <p>11.2.11. Создание клуба подводного плавания «Бентос»</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество студентов; объём финансирования; количество призовых мест, благодарственных писем и различных поощрений на уровне города, республики, России</p> |
| Цель 12. Успешный выпускник | 12.1. Создание системы, обеспечивающей внимание КГМУ, государственных и муниципальных органов к профессиональной карьере лучших выпускников по результатам рейтинга | <p>12.1.1. Совместно с Минздравом и ЛПК разработка компетенции выпускника</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> уровень принятия документа; эффективная система контроля реализации</p> <p>12.1.2. Создание системы мониторинга удовлетворённости выпускников уровнем подготовки</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> систематичность, масштабы выборки, эффективность использования, отчёты о реализации</p> <p>12.1.3. Создание системы постоянного мониторинга удовлетворённости ЛПУ уровнем подготовки выпускника</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> систематичность, масштабы выборки, эффективность использования, отчёты о реализации</p> <p>12.1.4. Совершенствование рейтинга студентов, разработка совместно с МЗ РТ программы кадрового резерва («50 лучших выпускников»)</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> профессиональные карьеры лучших выпускников</p> |
| | 12.2. Формирование механизмов постоянного взаимодействия выпускников с органами управления и кафедрами КГМУ | <p>12.2.1. Создание ассоциации выпускников КГМУ</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество участников, количество акций</p> <p>12.2.2. Создание центра содействия трудоустройству выпускников и студентов.</p> <p><i>Индикаторы выполнения:</i> количество трудоустроенных выпускников, количество удовлетворённых заявок от работодателя</p> |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| Цель 13. Доступная среда | 13.1. Создание условий для обеспечения инвалидам доступа наравне с другими к физическому окружению, к учебным зданиям и сооружениям, объектам спортивного, культурного, социального назначения | 13.1.1. Оснащение зданий и сооружений пандусами, лифтами в соответствии с утвержденными нормами |
| | 13.2. Создание условий для обеспечения инвалидам доступа к информации и связи, включая информационно-коммуникационные технологии и системы, а также к другим объектам и услугам, открытым или предоставляемым студентам | 13.1.1. <i>Индикаторы выполнения:</i> количество зданий, с безбарьерной средой; доля инвалидов-колясочников, поступивших в университет из общего числа инвалидов-колясочников, подавших документы на приём; доля инвалидов, успешно закончивших обучение из общего числа поступивших |
| | 13.3. Создание и применение эффективных технологий для медицинской и социальной реабилитации инвалидов | 13.2.2. Оснащение библиотеки рабочими местами, приспособленными для слабовидящих людей |
| | | 13.2.2. <i>Индикаторы выполнения:</i> количество мест; доля инвалидов по зрению, поступивших в университет из общего числа инвалидов по зрению, подавших документы на приём; доля инвалидов, успешно закончивших обучение из общего числа поступивших |
| | | 13.3.1. Наличие специальных реабилитационных программ |
| | | 13.3.1. <i>Индикаторы выполнения:</i> количество программ; степень удовлетворённости инвалидов условиями обучения и эффективностью реабилитационных программ; доля инвалидов, успешно закончивших обучение из общего числа поступивших |

