

НАЗАРБАЕВ УНИВЕРСИТЕТ
ОТЧЕТ О ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ОЦЕНКЕ*

Июль 2019 г.

Экспертная группа:
Georg Schulz, Председатель
Erdal Emel
Inguna Blese
Christina Rozsnyai, Координатор

**Оригинальной версией документа является версия на английском языке. В случае возникновения сомнений относительно содержания документа, текст на английском языке будет иметь преимущественную силу.*

Содержание

1. Введение	3
2. Управление и принятие институциональных решений.....	6
3. Культура качества	8
4. Преподавание и обучение	9
5. Научно-исследовательская деятельность	10
6. Услуги для общества	11
7. Интернационализация	12
8. Заключение.....	14

1. Введение

Настоящий отчет составлен по результатам последующей оценки Назарбаев Университета (НУ), Республика Казахстан. Программа институциональной оценки (IEP) Европейской ассоциации университетов (EUA) провела первоначальную оценку НУ в 2017 году, отчет был направлен в Университет в августе 2017 года. В 2018 году НУ направил запрос IEP на проведение последующей оценки.

1.1 Программа институциональной оценки и процесс последующего оценивания

Программа институциональной оценки (Institutional Evaluation Programme, IEP) является независимой инициативой Европейской ассоциации университетов (EUA), которая проводит внешний экспертный анализ, направленный на поддержку институтов-участников в осуществлении непрерывного развития стратегического управления и культуры внутреннего качества. IEP является полноценным членом Европейской ассоциации гарантии качества высшего образования (ENQA) и входит в Европейский регистр гарантии качества высшего образования (EQAR).

В соответствии с общей философией IEP, последующее оценивание является вспомогательным процессом. На самом деле не существует какой-либо предписанной процедуры проведения оценки, и университету необходимо самому определить последовательность действий в свете своего опыта, полученного после первоначальной оценки. Предполагается, что университет предоставит отчет по самооценке, в котором будет описан достигнутый прогресс и будут указаны новые и существующие барьеры, которые необходимо преодолеть.

Обоснование заключается в том, что последующая оценка может оказать содействие университету в оценке изменений, достигнутых с момента проведения первоначальной оценки: Каким стало влияние первоначальной оценки? Каким способом университет использовал первоначальный отчет по оценке? На сколько удалось решить вопросы, затронутые в отчете? Последующая оценка также представляет собой возможность для университета обдумать стратегии по управлению изменениями в контексте внутренних и внешних ограничений и возможностей.

Как и в случае первоначальной оценки, все аспекты оценки руководствуются четырьмя основными вопросами, основанными на подходе “содействие достижению цели”:

- Что учебное учреждение пытается сделать?
- Как оно это делает?
- Как учебное учреждение узнает об успешности предпринятых действий?
- Как изменяется деятельность учебного учреждения для последующего совершенствования своей деятельности?

1.2 Профиль Назарбаев Университета

Начиная с обретения независимости после распада Советского Союза в 1991 году, Республика Казахстан находится в процессе фундаментальной трансформации. Взяв Болонский процесс в качестве модели структуры высшего образования, Казахстан присоединился к Европейскому пространству высшего образования (EHEA) в 2010 году, став его 47 членом. Высшее образование играет ключевую роль в стратегии национальной трансформации благодаря своей направленности на воспитание прогрессивных лидеров общества в 21 веке.

Назарбаев Университет был учрежден в 2010 году с целью стать моделью для других вузов РК, спустя четыре года после того, как Первый президент Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев объявил в своем ежегодном обращении к нации о плане создания “первого

исследовательского университета мирового уровня в Казахстане” (Отчет по самооценке, стр.1).
Стратегические цели НУ следующие:

- Лидерство в реформировании системы образования в Казахстане – обеспечить передачу опыта Назарбаев Университета казахстанским высшим учебным заведениям, школам и исследовательским центрам.
- Академическое лидерство – достичь миссии Назарбаев Университета путем развития и поддержания академического лидерства.
- Научное лидерство – сформировать систему научных исследований мирового класса в партнерстве с лучшими учеными и исследовательскими центрами мира.
- Создание модели интегрированной академической системы здравоохранения – создать систему здравоохранения Назарбаев Университета как модели оказания услуг в здравоохранении Казахстана.
- Инновации и внедрение науки в производство – стать основным двигателем инноваций в Казахстане и создать основу для становления Нур-Султана региональным центром инноваций.
- Вовлеченность НУ в государственный сектор и промышленность – НУ активно сотрудничает с правительством, промышленным сектором и международными организациями с целью поддержки национальных и прочих инициатив (Брошюра НУ за 2018 г, стр. 1).

С целью обеспечения успеха в достижении стратегических целей, НУ был присвоен уникальный правовой статус с отдельным законом, предоставляющим ему институциональную автономию и академическую свободу. Данный закон также обеспечил возможность учреждения Попечительского совета в рамках структуры управления Университета независимо от Министерства образования и науки РК. От НУ не требуется получение лицензирования или аккредитации со стороны национальных органов и аккредитационных агентств, но в дополнение к оценке IEP, некоторые программы будут проходить международную аккредитацию. Университет может принимать на обучение студентов на основании собственных требований. НУ «включает в себя около пяти тысяч студентов из общего студенческого контингента, насчитывающего, по приблизительным прогнозам, около полумиллиона» (Отчет EUA «Переход к университетской автономии в Казахстане»¹, стр. 37).

Более того, университет получает значительное государственное бюджетное финансирование, которое составило около 91% от его общего финансирования за последние четыре года, согласно Приложению I к отчету НУ по самооценке за 2019 год (далее - ОС). Во время визитов в Университет в 2017 и 2019 г., экспертной группе IEP по оценке (далее – Экспертная группа) неформально сообщили, что бюджет НУ составляет около 20% от общего бюджета страны, выделяемого на высшее образование. В то же время, одновременно с учреждением НУ, был создан “Назарбаев Фонд”, выполняющий роль эндаумент фонда, получающего финансирование со стороны мультинациональных компаний. Фонд контролируется независимо от НУ и может использовать доход от инвестиций на свое усмотрение.

НУ был учрежден по схеме, по которой была изначально создана проектная группа, задачей

¹ <https://www.eua.eu/resources/publications/810:transition-to-university-autonomy-in-kazakhstan.html>

которой было установление партнерских отношений между НУ и университетами Великобритании, США и других стран. Задача партнеров заключалась в создании структуры управления Университета и разработке первых образовательных программ, а также в привлечении академического персонала в НУ. Стратегические партнерские отношения с международными университетами по-прежнему поддерживаются в большинстве школ (школами именуется факультеты в соответствии с терминологией, принятой в США). Список партнеров расширился и охватывает новые страны и континенты. Среди них: Кембриджский университет, Университет Висконсин-Мэдисон, Национальный университет Сингапура, а также Питтсбургский университет и многие другие.

В состав НУ входят восемь школ, однако осенью 2019 года готовится слияние Школы наук и технологий и Школы гуманитарных и социальных наук. Остальные школы: Школа инженерии (в настоящее время Школа инженерии и цифровых наук), которая также включает в себя часть бывшей Школы наук и технологий, и Школа горного дела и наук о Земле. Высшая школа образования, являющаяся частным учреждением, войдет в состав Университета. В Университете также функционируют исследовательские центры, которые являются частью Частного учреждения «National Laboratory Astana»: Центр энергетики и науки о новых материалах и Центр наук о жизни.

Осенью 2018 года, 4 030 студентов (2 948 студентов программ бакалавриата, 1 082 студента программ магистратуры и докторантуры) были зачислены в НУ, что показывает рост в сравнении с 3 514 студентами, зачисленными в 2017 году. Еще 754 студента обучаются в Подготовительной школе, которая готовит студентов к поступлению в НУ, где обучение осуществляется на английском языке, с упором на курсы по изучению английского языка. В ОС и Стратегии НУ на 2018-2030 указано, что количество студентов планируется увеличить до 10 000 к 2030 году, эта информация была подтверждена во время визита. На 2018 год 99,8% студентов программ бакалавриата и 97,9% студентов программ магистратуры являлись гражданами Республики Казахстан, среди которых 93,9% и 90,3% казахов и 6,1% и 9,7% представителей остальных более чем 100 этнических групп в стране соответственно. Гендерное соотношение на программах бакалавриата остается стабильным и составляет почти 1:1, с небольшим сдвигом на 42,1% представителей женского и 57,9% мужского пола для программ магистратуры и докторантуры. Для большинства студентов программ бакалавриата и магистратуры обучение осуществлялось на бесплатной основе в рамках стипендиальных программ. Процент удержания студентов бакалавриата составляет 90,8% к четвертому году обучения, 88,7% из которых оканчивают университет. Процент удержания среди студентов магистратуры и докторантуры составляет 90,5%.

На осень 2018 года количество членов профессорско-преподавательского состава (ППС) составило 363 человека. В отличие от студентов, большинство членов ППС являются иностранными специалистами, преимущественно из Северной Америки, а также Европы, Азии и Австралии, хотя команда получила информацию о том, что доля иностранных членов ППС немного снизилась с 78% в 2017 году. Практически все административные сотрудники НУ являются казахстанцами, но большинство сотрудников, находящихся на высших административных позициях, обладают международным опытом.

НУ расположен в городе Нур-Султан, недавно переименованном из Астаны, столице, перенесенной в 1998 году. Университет располагает большим и современным комплексом зданий с возможностью последующего расширения. Он включает в себя учебные помещения, лаборатории, студенческие общежития, общежития для ППС, спортивные помещения, помещения для отдыха и широкого спектра услуг. Около 80% студентов проживают на кампусе. В настоящее время осуществляется процесс расширения нового Технопарка НУ.

1.3 Процесс оценивания

После проведения оценки IEP в 2017 году, НУ создал Координационный комитет с целью обсуждения рекомендаций, предоставленных в отчете по оценке. Было создано 13 рабочих групп

по всем областям, в которых будут реализовываться изменения. Затем была проведена работа с внутренними стейкхолдерами университета. В августе 2018 года на рассмотрение IEP был представлен отчет о ходе работ. Процесс самооценивания для настоящей последующей оценки был проведен комитетом, состоящим из 13 академических сотрудников, руководителей НУ и представителей некоторых его подразделений, административных сотрудников и студентов. Работа комитета была основана на рекомендациях, предоставленных IEP в 2017 году, отчете о ходе работ за 2018 год и Стратегии НУ на 2018-2030 гг., которая также основывалась на отчете IEP за 2017 год и была утверждена Советом НУ в декабре 2018 года. Более того, в ОС за 2019 год приведена информация о новых проектах и достижениях, а комитет разработал план действий для определения обязанностей в отношении процесса реализации намеченных задач.

В ОС описано в какой степени выполнена каждая рекомендация по итогам оценки 2017 года, от достижения «незначительного прогресса» (13 рекомендаций) до «хорошего прогресса» (10 рекомендаций) и отметки «выполнено» (6 рекомендаций). Экспертная группа высоко оценила откровенную и честную самооценку достижений НУ в рамках предоставленного ОС. Также высоко оценено систематическое выполнение рекомендаций 2017 года и критический подход НУ в определении уровня прогресса и необходимых дальнейших действий.

ОС НУ, вместе с приложениями, был направлен Экспертной группе по оценке в марте 2019 года. Визит Экспертной группы в Университет состоялся 21-24 мая 2019 года.

Экспертная группа по оцениванию состояла из следующих членов:

- Георг Шульц, бывший ректор Университета музыки и исполнительских видов искусства, г. Грац, Австрия, Председатель
- Эрдал Эмель, бывший Проректор Университета Улудаг, Турция
- Ингуна Блисе, студент Университета Латвии
- Кристина Розняй, сотрудник Венгерского комитета по аккредитации, Координатор Экспертной группы.

Экспертная группа выражает свою благодарность руководству и сотрудникам НУ, в частности Президенту Шигео Катсу и Провосту Илесанми Адесида, Директору Дункану Пристли и контактному лицу Айжан Мусиной за предоставленный информативный и самокритичный ОС, открытость во время интервью, проведенных в рамках визита, и проявленное теплое гостеприимство в отношении Экспертной группы.

2. Управление и принятие институциональных решений

В ходе обсуждения своей стратегии, НУ принял решение придерживаться существующего видения до 2025 года: «Готовить ученых и специалистов, руководителей и предпринимателей, необходимых для развития и процветания Казахстана и мира». Миссия так же останется прежней в течение указанного периода времени: «Стать моделью проведения реформ в системе высшего образования и науки Казахстана и внести вклад в становление Астаны международным центром инноваций и знаний; готовить студентов к миру, в котором возросли нестабильность, неопределенность, комплексность и неоднозначность». Видение и миссия отражают *суть и смысл* НУ и ответственность, которую он принимает на себя в отношении трансформации системы высшего образования в Казахстане. В рамках своей стратегической цели «Лидерство в реформировании системы образования в Казахстане», НУ активно проводит семинары для внешних стейкхолдеров, включая семинары на тему лидерства для высшего руководства других университетов. Недавно еще нескольким университетам страны была предоставлена некоторая автономность в отношении структуры наблюдательного совета на примере НУ. «Лига Академической честности», состоящая из 25 университетов, была создана на основании вклада НУ,

хотя НУ еще формально не присоединился к группе; экспертная группа также отметила в рамках своего последующего визита центральную роль, которая выделена академической честности в миссии и бренде НУ. Экспертная группа еще раз признает, что прием студентов на основании их достижений и процесс управления человеческими ресурсами в НУ достойны похвалы. Команда по достоинству оценивает старания НУ создать эталонное учреждение образования в Казахстане и надеется, что университет сможет стать моделью для других ВУЗов страны по мере их прохождения через структурные реформы в течение следующих лет.

НУ также добился успеха и в других своих стратегических целях, работая над «Созданием модели интегрированной академической системы здравоохранения», которая ранжируется от предоставления медицинских услуг до развития лидерских навыков. Школа медицины в настоящее время имеет в своем управлении три больницы, оказывающие медицинские услуги населению. Что касается лидерства, то Экспертная группа получила информацию о том, что школа проводит семинары по профессиональному развитию для руководства медицинских университетов. Учитывая непосредственную связь с населением посредством медицинских учреждений, где процесс взаимодействия с пациентом является очень важным, соотношение местных и иностранных сотрудников выше, чем в других школах НУ, и составляет почти 1:1.

В ОС описано большое количество организационных изменений, реализованных НУ в течение последних двух лет. Они повлияли на аспекты управления, преподавания и обучения, научно-исследовательской деятельности и администрирования и, как нам кажется, достигли определенных результатов в рационализации различных процессов. Экспертная группа также хотела бы отметить организацию процесса трансформации и была впечатлена приверженностью процессу, продемонстрированной заинтересованными сторонами НУ. Столь быстрый темп осуществления реформ представляет трудность для всех стейкхолдеров, но он сочетается с осознанием необходимости реализации быстрых изменений. Устойчивость НУ представляла собой основную обеспокоенность команды в 2017 году, и университет хорошо осведомлен о трудностях уравнивания темпа реализации реформ с необходимостью гарантирования того, что все внутренние стейкхолдеры адаптируются под этот темп изменений. Следовательно, Экспертная группа хотела бы дать лишь одну рекомендацию в отношении финансовой устойчивости, чтобы НУ *продолжал прилагать усилия для диверсификации источников дохода с целью постепенного снижения зависимости от государственного бюджета.*

НУ разработал план реализации Стратегии 2018-2030. Данный план будет подвергнут процессу мониторинга на институциональном уровне, уровне школы или подразделения при поддержке данных, подготовленных и представленных подразделением по Институциональным исследованиям и аналитике, создание которого было запланировано в 2017 году и которое в настоящее время функционирует.

Экспертная группа рекомендует НУ *доработать методы мониторинга и оценки при помощи данных, собранных для сверки аспекта «Как учебное учреждение узнает об успешности предпринятых действий» при формулировании планов на будущее.*

Экспертная группа отметила хороший прогресс, достигнутый в отношении формулировки стратегии и целей, а также конструктивное взаимодействие с внутренними стейкхолдерами в рамках процесса. Хотелось бы отметить необходимость устойчивых усилий в области коммуникации для поддержания приверженности заинтересованных сторон реализации стратегических целей. Экспертная группа также отметила, что НУ в рамках своего ОС указывает на необходимость проведения дальнейшей работы в данной области, и группой во время визита были услышаны жалобы от интервьюируемых касательно недостаточной коммуникации в отношении будущих изменений. Следовательно, Экспертная группа рекомендует НУ *следить за обеспечением необходимой коммуникации и обмена информацией об изменениях со всеми внутренними стейкхолдерами.* Это особенно важно для групп, непосредственно вовлеченных или находящихся

под влиянием планируемых изменений.

Отношения с внешними партнерами достигли прогресса. Экспертная группа отметила, что связи с первыми американскими партнерами, установленные для создания школ НУ, разработки учебных программ и набора ППС, теряют обороты, так как первоначальная цель уже достигнута. Группа согласна с оценкой НУ, приведенной в ОС касаясь того, что партнерские отношения должны перейти на следующий уровень и развиваться в более сбалансированные отношения, включающие совместные проекты и публикации. Команда особенно рекомендует *усилить акцент на совместной научно-исследовательской деятельности с целью продвижения партнерских отношений на новый уровень.*

Что касается электронной информационной системы, то Экспертная группа приняла к сведению, что главный информационный директор и генеральный директор по IT-проектам уже наняты. В настоящее время крайне необходимо внедрить эффективную единую институциональную IT-систему с учетом существующих систем, таких как система в Высшей школе бизнеса, и системы, в которую интегрирована система данных подразделения Институциональных исследований и аналитики. Экспертная группа рекомендует *создать единую университетскую, когерентную информационную систему, доступную для пользователей на различных уровнях, но имеющую общие элементы.* Это могло бы включать в себя единую университетскую IT-систему внутренней коммуникации и управления (Интранет).

3. Культура качества

Экспертная группа хотела бы похвалить НУ за достижения в разработке многочисленных внутренних и внешних механизмов обеспечения качества. Группа также хотела бы отметить постоянную приверженность стейкхолдеров НУ к непрерывному процессу повышения качества деятельности университета.

Что касается внутренней системы обеспечения качества, Экспертная группа высоко оценила подобранный комплект документов по обеспечению качества. Система академического качества функционировала уже в 2017 году, и наряду с соответствующими документами, определяет процесс поддержания стандартов академических поощрений. Ежегодные планы по повышению качества, последний из которых был утвержден Академическим советом НУ в марте 2019, представляют собой конкретные планы действий с указанием сроков и обязанностей по пересмотру и постоянному улучшению процессов обучения и преподавания. НУ также на регулярной основе запрашивает обратную связь от студентов в отношении их опыта обучения, проводит исследования удовлетворенности сотрудников, а также постоянно отслеживает полученную обратную связь. Подразделение по Институциональным исследованиям и аналитике, упомянутое в предыдущей главе, начало функционировать в соответствии с четко определенной операционной структурой, описанной в ОС, и производит данные, а также проводит анализ, необходимый для повышения качества.

В качестве отдельного приложения к ОС Экспертная группа получила таблицу с указанием соответствия НУ *Стандартам и руководствам для обеспечения качества в Европейском пространстве высшего образования (ESG)*, которая сопоставляет операционные документы НУ с отдельными стандартами в 1 Части ESG, относящейся к внутреннему обеспечению качества. Команда высоко ценит интеграцию ESG в систему обеспечения качества НУ как признак приверженности Университета Болонскому процессу. Экспертная группа рекомендует *пересмотреть таблицу и пункт за пунктом сравнить ее с руководствами ESG с целью улучшения согласованности между двумя вышеуказанными документами и определения отсутствующих элементов.* НУ следует брать за основу ESG как инструмент обеспечения качества и стремиться к единой культуре качества. Отличной исходной точкой может стать разработка

комплексной стратегии обеспечения качества, охватывающей все подразделения и действия НУ, а не только академические аспекты, распространяющуюся также на процессы управления и администрирования. Экспертная группа рекомендует *продолжать совершать переход от обеспечения качества к единой университетской культуре качества*. Обмен передовыми практиками, как, например, взаимное наблюдение, описанное в ОС, мог бы быть стандартизирован в стратегии качества с целью способствования синергии внутри и между школами и подразделениями. Более того, Экспертная группа рекомендует *сделать внутренние документы по качеству доступными на вебсайте НУ* с целью обращения внимания университетского сообщества на вопросы обеспечения качества.

Что касается внешней оценки качества в НУ, Экспертная группа высоко оценивает работу университета над рекомендациями IEP 2017 года, развернутым отчетом о ходе работ, а также ОС для последующей оценки. Группа также была проинформирована о том, что некоторые программы НУ прошли или готовятся к прохождению аккредитации со стороны международных агентств, таких как АВЕТ, ЕАРАА или WFME. Экспертная группа поддерживает подобные действия, рекомендуя НУ *продолжать работу над получением международной аккредитации для программ и Школ с целью постоянного повышения качества преподавания и обучения, а также международной известности*. Университетская стратегия обеспечения качества, упомянутая выше, очень важна в отношении внешнего обеспечения качества. В рамках получения различных профессиональных аккредитаций для школ и программ, Экспертная группа рекомендует *обеспечивать коллективное понимание качества и соблюдение комплексных стандартов качества на университетском уровне*.

4. Преподавание и обучение

НУ описал в ОС большое количество достижений в отношении процессов обучения и преподавания. Среди прочего, НУ назначил Ассоциированного проректора последипломных программ для разработки портфолио и концепции для магистратуры и докторантуры и их реализации. В рамках своих визитов Экспертная группа была впечатлена техническими условиями, созданными для преподавания и обучения; в университете имеются специальные классы для групповой работы, а также отдельные помещения для индивидуальной работы студентов. Более того, группа получила нормативные положения по программам бакалавриата, которые включают внедренную недавно основную учебную программу (core curriculum), приведенную в качестве приложения к ОС. Экспертная группа хотела бы высоко отметить реализацию новой основной учебной программы, которая обеспечивает всестороннее образование для всех студентов, а также предлагает возможность расширения кругозора посредством различных курсов по выбору. Тем не менее, группа рекомендует *обеспечить широкий выбор элективных курсов для студентов, дабы избежать ситуации, при которой студенты вынуждены выбирать ненужные для них предметы только для достижения требуемой рабочей нагрузки*. Более того, Экспертная группа получила информацию о том, что курсы по профилирующим дисциплинам, предлагаемые в качестве элективных курсов, были недоступны для студентов других специальностей. Следовательно, группа рекомендует *обеспечить ясность и понятность содержания элективных курсов для студентов других специальностей*.

ППС НУ делится друг с другом новыми методами преподавания, их применение поощряется. Экспертная группа рекомендует *изучить все грани студентоориентированного обучения, и его влияние на инструменты преподавания и обязанности студента*. Концепция студентоориентированного обучения, описанная в ОС (стандарт 1.3), выходит за пределы стимуляции интерактивного обучения и подразумевает проактивное отношение студентов, которые понимают то, что в настоящее время закладывается фундамент будущей профессиональной деятельности. В ходе интервью во время визита, некоторые студенты указали на недостаточную гибкость в процессе обучения, в частности в отношении стажировок, например,

фиксированное время на прохождение стажировки, что иногда сложно сопоставить с бизнес потребностями и ожиданиями; ограничения в выборе стажировки за рубежом, и так далее. Как оказалось, не всем студентам НУ предоставляются необходимые консультации и наставничество в отношении планирования процесса обучения и дальнейшей профессиональной деятельности. Следовательно, Экспертная группа рекомендует *уделить больше внимания развитию предпринимательского мышления в учебном плане и включить соответствующий объем тщательно спланированной практической работы, чтобы помочь студентам применять полученные знания и навыки*. Подобные меры в частности важны в свете повышенной потребности в обучении в течение всей жизни, которое необходимо новым поколениям, для достижения которого они должны обладать соответствующими навыками.

В ОС указано, что НУ создал рабочую группу по долгосрочным трудовым договорам, которая проводит исследования среди сотрудников в отношении того, какие улучшения они хотели бы видеть. В реализации определенных мер был достигнут прогресс, в то время как все еще есть трудности с достижением остальных мер. Также следует отметить поддержку со стороны НУ в отношении постоянного профессионального развития преподавателей, например, посредством программы, созданной совместно с Академией высшего образования (Higher Education Academy) в Великобритании (название изменено на “Advance Higher Education” в 2018 году). С целью удержания способных сотрудников Экспертная группа рекомендует *обеспечить постоянную привлекательность академических позиций в долгосрочной перспективе не только с финансовой стороны, но также и посредством мер, поддерживающих качество жизни*. Кроме того, Экспертная группа рекомендует *рассмотреть возможность сделать карьерный рост более прогнозируемым путем дальнейшего обсуждения возможности бессрочных контрактов (tenure), а также помимо прочего, системы продления контрактов с прозрачными критериями*.

5. Научно-исследовательская деятельность

Экспертная группа отмечает достижения, достигнутые в области управления научно-исследовательской деятельностью. Вице-проректор по научно-исследовательской деятельности был назначен после проведения оценки IEP в 2017 году, хотя во время визита группа уже имела возможность встретиться с ним и обсудить планы. Трансформация институциональных действий в области научно-исследовательской деятельности, включая разработку исследовательской стратегии, в настоящее время находится на стадии выполнения, коммуникация со стейкхолдерами уже установлена. В данном отношении Экспертная группа рекомендует *систематически привлекать академический персонал к разработке исследовательской стратегии с целью обеспечения ее инклюзивности и прозрачности, а также для содействия в определении ключевых вопросов*.

В то время как приобретение исследовательского оборудования и ТМЦ в целом представляет собой сложную задачу, Экспертная группа хотела бы отметить хорошую работу над приобретением новых технических средств, зданий и оборудования. В НУ интегрируются новые исследовательские центры, вместо того, чтобы действовать в качестве обособленных организаций со статусом национальных центров, сотрудничающих с Университетом, как это было ранее. В настоящее время усиливается взаимодействие с существующими центрами, не являющимися частью Университета. В соответствии со стратегической целью Первого президента страны, Нурсултана Назарбаева, разработка «умных» систем и искусственного интеллекта в настоящее время поддерживается путем учреждения специального нового исследовательского центра в НУ. Технопарк, упомянутый во введении, а также прочие организационные структуры для трансфера науки и бизнес-объекты в настоящее время расширяются с целью оказания поддержки НУ в реализации целей по распространению инноваций и преобразованию науки в производство.

В ОС описаны многочисленные инициативы и достижения в области научно-исследовательской деятельности. В равной степени заслуживают похвалы действия, предпринятые

и предпринимаемые НУ по возвращению студентов из-за рубежа, а также созданию позиций постдокторов. Поиск дополнительных ресурсов для учреждения большего числа позиций по-прежнему остается целью. Кроме того, были предприняты успешные действия и инициативы по поддержанию междисциплинарности и взаимного сотрудничества между школами НУ.

НУ предпринимает шаги для модернизации администрирования научно-исследовательской деятельности, включая создание Офиса по управлению научно-исследовательской деятельностью, полномочия которого распространяются не только на административную поддержку, но и активный поиск исследовательских возможностей для академического и научного персонала.

В то же время, по-прежнему вызывает трудность разнородность требований к административному и исследовательскому персоналу. Экспертная группа считает, что по мере реализации процесса трансформации с помощью разрабатываемой комплексной стратегии научно-исследовательской деятельности, существует возможность достижения взаимопонимания в отношении общих задач НУ в соответствии с национальными целями.

С целью продвижения начинаний НУ в достижении научного лидерства на международном уровне, Экспертная группа рекомендует *сфокусировать научно-исследовательскую деятельность на областях лидерства, в которых НУ является уникальным; в отношении которых были определены национальные приоритеты; а также в отношении которых доступны гранты*. Нацеливание научно-исследовательской деятельности на национальные приоритеты также послужит основой для лоббирования НУ в повышении процентной доли ВВП, доступной для исследований, с 0,15% до 1% - план, о котором Экспертной группе сообщили во время визита.

С учетом подхода по привлечению исследователей, соответствующих приоритетным областям, а также выдающихся исследователей, талантливых в прочих областях, Экспертная группа рекомендует *обеспечить достаточную поддержку последних в осуществлении их индивидуальной исследовательской деятельности*.

Более того, по мере развития НУ команда рекомендует *рассмотреть вопрос обновления отношений с существующими международными партнерами*, как уже было упомянуто в главе «Управление и принятие институциональных решений», *после оценки их достижений вместе с сотрудниками и студентами*. Возможными областями взаимодействия могут быть разработки проектов, поддерживающих совместные исследования, например, организация конференций, публикации в соавторстве, проведение семинаров и так далее, вместо имеющихся партнерских отношений, регулируемых соглашениями по оказанию услуг.

6. Услуги для общества

Услуги НУ для общества являются неотъемлемой частью его стратегических целей и миссии. Достижения, о которых Экспертной группе стало известно в рамках визита, достойны похвалы с одной стороны в отношении конкретных действий, например, оказания медицинских услуг населению, а также в отношении внешнего распространения модели НУ в ряде областей, с другой стороны. Последнее включает в себя семинары по разработке учебного плана, инновационным методам преподавания и руководства; профессионального развития академического персонала других высших учебных заведений; а также лоббирование правительства в интересах всех вузов Казахстана. Многие прочие инициативы также указаны в ОС. Один из проектов, соответствующий стратегической цели НУ по «созданию интегрированной академической системы здравоохранения» был запущен Школой медицины, корпоративным фондом «University Medical Centre» и Центром наук о жизни совместно с американским партнером в качестве первого комплексного академического медицинского центра в стране.

В ОС также рассматривается вопрос о том, что НУ достиг значительного прогресса в области оказания услуг населению. Следует отметить, что НУ разработал комплексную стратегию (в настоящее время на стадии проекта) с целью координирования соответствующей деятельности школ и подразделений, которая также связана с национальными приоритетами в области высшего образования и стратегическими целями. НУ активно взаимодействует с другими вузами страны по различным проектам, включая распространение передовых практик преподавания и программы профессионального развития. Одним из проектов, относящихся к инициативам НУ, является «Лига Академической честности» казахстанских университетов, которая была упомянута во введении, и Экспертная группа оценила то, как НУ выполняет роль модели и пропагандирует академическую честность.

Стратегическая цель НУ в отношении «инноваций и внедрения науки в производство» вместе с «вовлечением в государственный сектор и промышленность» распространяется на внедрение исследовательской деятельности университета в бизнес и промышленное сообщество. В данной области команда отметила возможные риски, такие как потенциальная утечка мозгов по причине отъезда выпускников за рубеж, или же снижение количества кандидатов на новые стартапы. Следовательно, Экспертная группа рекомендует *продолжать направлять усилия на поддержку стартапов путем предложения целевого финансирования для привлечения постоянного потока кандидатов.* Вместе с вышеупомянутым, группа рекомендует *поддерживать предпринимательское мышление, а также благоприятную экосистему для инноваций и индивидуальных инициатив среди студентов, чтобы подготовить их к инвестированию в предпринимательскую деятельность в стране с целью предотвращения утечки мозгов.*

Экспертная группа поддерживает многочисленные инициативы НУ и соответственно рекомендует *информировать общество о существующих и будущих услугах для того чтобы сделать их частью бренда НУ.* «Ежегодный медиа план», описанный в ОС, представляет собой хорошую инициативу для поддержания осведомленности об инициативах и услугах НУ среди партнеров и населения, что является предварительным условием для успешного распространения передовых практик.

7. Интернационализация

НУ добился больших успехов в реализации многочисленных международных мероприятий, многие из которых приведены в ОС, путем инициирования дискуссий на тему стратегии интернационализации в соответствии с университетской стратегией.

Задачей университета является увеличение доли международных студентов, которая в настоящее время ниже 1%, до 9–10% в 2025 году, а затем до 12% к 2030 году, когда, согласно прогнозам, общая численность студентов установится на отметке 10 000 человек, как в Стратегии НУ 2018-2030.

Экспертная группа получила информацию о том, что НУ планирует набирать студентов при помощи студенческих ярмарок и конференций в ряде стран, и что план по привлечению студентов уже готов. Пакет социальных услуг для международных студентов также уже имеется. Следовательно, организационные и структурные действия по привлечению и поддержке международных студентов достойны похвалы. В ОС указано, что новая маркетинговая стратегия, направленная на привлечение международных студентов, будет запущена в 2019 году. Команда полагает, что в течение следующих лет будут инициированы и более креативные действия, направленные на привлечение большого количества иностранных студентов, включая критическую рефлексию результатов опыта и передовых практик школ. В качестве стимула для кандидатов, Экспертная группа рекомендует *определить сферы привлекательности, присущие НУ.*

Кроме того, группа рекомендует *продолжать работу по международной аккредитации, как было отмечено ранее, также с целью сделать НУ более привлекательным для иностранных студентов.*

Действия по привлечению иностранных студентов-постдокторантов являются многообещающими в контексте интернационализации, а также предоставляют потенциал для расширения исследовательских возможностей. Учитывая тот факт, что в настоящее время это новая схема, которая со временем будет доработана, Экспертная группа рекомендует *создать инклюзивную среду для иностранных студентов в НУ, включая постдокторантов, обеспечив индивидуальную поддержку в процессе интеграции в жизнь кампуса и города.*

НУ также продвигает программу мобильности студентов и сотрудников посредством различных программ, включая существующие партнерские отношения и программу «Эрасмус+». «Экспертная группа рекомендует *стимулировать мобильность студентов и сотрудников, рассмотрев программу мобильности с целевыми странами НУ, например, Альянсом Азиатских Университетов, а также исследовав возможности для программ мобильности типа «Эрасмус+» в регионе.*

В заключение международные партнерские отношения с первоклассными университетами также идеально подходят для целей интернационализации в нескольких областях. Экспертная группа рекомендует *совершенствовать имеющиеся инициативы, но также стратегически продумывать как публиковать и продвигать вакансии для академического персонала, включая постдокторантов, чтобы усилить фокус на данных действиях и привлечь международную аудиторию, а также оптимизировать ресурсы.* НУ также может рассмотреть EURAXESS² и прочие международно-признанные платформы найма академического персонала и исследователей.

² <https://euraxess.ec.europa.eu/my>

8. Заключение

Экспертная группа высоко оценивает НУ за изменения, которые были запланированы и внедрены начиная с 2017 года. Комплексный подход, применяемый НУ в управлении изменениями, в частности достоин похвалы. Составление ОС, которому предшествовали действия стратегических рабочих групп, является наглядным тому примером. Многие из рекомендаций оценки IEP за 2017 год были выполнены, и Экспертная группа ценит самокритичность НУ в отношении дальнейших необходимых действий. Но тем не менее, необходимо поддерживать усилия даже в тех областях, в которых НУ уже достиг значимого прогресса. В то же время, группа полагает, что НУ необходимо трансформироваться из учебного заведения, выполняющего свои текущие цели, в университет, обладающий долгосрочной миссией и стратегией, определяющими его устойчивое развитие с целью достижения следующей степени прогресса.

Экспертная группа убеждена, что, развивая области задач, определенных НУ в ОС, университет может достичь прогресса в верном направлении. Группа также надеется, что ее рекомендации помогут НУ справиться с предстоящими задачами.

Обзор рекомендаций

1. Продолжать прилагать усилия для диверсификации источников дохода с целью постепенного снижения зависимости от государственного бюджета.
2. Доработать методы мониторинга и оценки при помощи данных, собранных для сверки аспекта «Как учебное учреждение узнает об успешности предпринятых действий» при формулировании планов на будущее.
3. Следить за обеспечением необходимой коммуникации и обмена информацией об изменениях со всеми внутренними стейкхолдерами.
4. Усилить акцент на совместной научно-исследовательской деятельности с целью продвижения партнерских отношений на новый уровень.
5. Создать единую университетскую, когерентную информационную систему, доступную для пользователей на различных уровнях, но имеющую общие элементы.
6. Пересмотреть таблицу соответствия ESG 2015 Часть 1 и пункт за пунктом сравнить ее с руководствами ESG с целью улучшения согласованности между двумя вышеуказанными документами и определения отсутствующих элементов.
7. Продолжать совершать переход от обеспечения качества к единой университетской культуре качества.
8. Продолжать работу над получением международной аккредитации для программ и школ с целью постоянного повышения качества преподавания и обучения, а также международной известности.
9. В рамках получения различных профессиональных аккредитаций для школ и программ, обеспечивать коллективное понимание качества и соблюдение комплексных стандартов качества на университетском уровне.
10. Предоставить доступ к документам по внутреннему качеству на сайте НУ.

11. Обеспечить широкий выбор элективных курсов для студентов, дабы избежать ситуации, при которой студенты вынуждены выбирать ненужные для них предметы только для достижения требуемой рабочей нагрузки.
12. Обеспечить ясность и понятность содержания элективных курсов студентов других специальностей.
13. Изучить все грани студентоориентированного обучения и его влияние на инструменты преподавания и обязанности студента.
14. Уделить больше внимания развитию предпринимательского мышления в учебном плане и включить соответствующий объем тщательно спланированной практической работы.
15. Обеспечить постоянную привлекательность академических позиций в долгосрочной перспективе не только с финансовой стороны, но также и посредством мер, поддерживающих качество жизни.
16. Рассмотреть возможность сделать карьерный рост более прогнозируемым путем дальнейшего обсуждения возможности бессрочных контрактов (tenure), а также помимо прочего, системы продления контрактов с прозрачными критериями.
17. Систематически привлекать академический персонал к разработке исследовательской стратегии с целью обеспечения ее инклюзивности и прозрачности, а также для содействия в определении ключевых вопросов.
18. Сфокусировать научно-исследовательскую деятельность на областях лидерства, в которых НУ является уникальным; в отношении которых были определены национальные приоритеты; а также в отношении которых доступны гранты.
19. Привести в соответствие научно-исследовательскую деятельность с национальными приоритетами для поддержания НУ в лоббировании повышения процентной доли ВВП, доступной для исследований, с 0,15% до 1%.
20. С учетом подхода по привлечению исследователей, соответствующих приоритетным областям, а также выдающихся исследователей, талантливых в прочих областях, обеспечить достаточную поддержку последних в осуществлении их индивидуальной исследовательской деятельности.
21. По мере развития НУ рассмотреть вопрос обновления отношений с существующими международными партнерами после оценки их достижений вместе с сотрудниками и студентами.
22. Продолжать направлять усилия на поддержку стартапов путем предложения целевого финансирования с целью привлечения постоянного потока кандидатов.
23. Поддерживать предпринимательское мышление, а также благоприятную экосистему для инноваций и индивидуальных инициатив среди студентов, чтобы подготовить их к инвестированию в предпринимательскую деятельность в стране с целью предотвращения утечки мозгов.
24. Информировать общество о своих существующих и будущих услугах с целью сделать их частью бренда НУ.

25. Стимулировать мобильность студентов и сотрудников посредством рассмотрения программы мобильности с целевыми странами НУ, например, Альянсом Азиатских Университетов, а также посредством исследования возможностей для программ мобильности типа «Эрасмус+» в регионе.

26. Для привлечения большого количества иностранных студентов в последующие годы, определить сферы привлекательности, присущие НУ.

27. Продолжать работу по международной аккредитации также с целью сделать НУ более привлекательным для иностранных студентов.

28. Создать инклюзивную среду для иностранных студентов в НУ, обеспечив индивидуальную поддержку в процессе интеграции в жизнь кампуса и города.

29. Совершенствовать имеющиеся инициативы, но также стратегически продумывать как публиковать и продвигать вакансии для академического персонала, включая постдокторантов, чтобы усилить фокус на данных действиях и привлечь международную аудиторию, а также оптимизировать ресурсы.