

Назарбаев Университеті

БАҒАЛАУ ТУРАЛЫ ЕСЕП *

Тамыз 2017 ж.

Сараптау тобы:

Kristina Varantola, Төрайым

Simona Dimovska

Erdal Emel

Karol Izydor Wysokiński

Christina Rozsnyai, Үйлестіруші

** Ағылшын тіліндегі нұсқа құжаттың түпнұсқасы болып табылады. Құжаттың мазмұнына қатысты күмән туындаған жағдайда ағылшын тіліндегі мәтін басым күшке ие болады.*

Мазмұны

1. Кіріспе.....	3
2. Басқару және институционалдық шешімдер қабылдау.....	7
3. Сапа мәдениеті.....	12
4. Оқыту және білім беру	14
5. Ғылыми-зерттеу қызметі	17
6. Қоғам үшін қызмет көрсету.....	20
7. Интернационалдандыру.....	22
8. Қорытынды.....	23
9. Ұсынымдарға шолу	24

1. Кіріспе

Осы есеп Қазақстан Республикасы Астана қаласының Назарбаев Университетінде өткізілген сыртқы бағалау нәтижелері бойынша жасалған. Бағалау 2017 жылы көктемде жүргізілді; бірінші келу сапары 27 наурыздан бастап 1 сәуір бойынша, екінші 8 мамырдан бастап 13 мамыр бойынша болды.

1.1 Институционалдық бағалау бағдарламасы

Институционалдық бағалау бағдарламасы (Institutional Evaluation Programme, IEP) стратегиялық басқару мен ішкі сапа мәдениетін үздік дамытуды жүзеге асыруда қатысушы-институттарды қолдауға бағытталған сыртқы сараптамалық талдау жүргізетін Еуропа университеттері қауымдастығының (EUA) тәуелсіз бастамасы болып табылады. IEP Жоғары білім сапасын кепілдендірудің Еуропалық қауымдастығының (ENQA) толыққанды мүшесі болып табылады және Жоғары білім сапасын кепілдендірудің Еуропалық тізіліміне (EQAR) енеді.

IEP ерекшеліктері болып табылатындар:

- Өзін-өзі бағалау кезеңіне салмақ түсіру
- Еуропалық және халықаралық мәнмәтін
- Алқалы бағалау қағидаты
- Білім беру ұйымының қызметін жетілдіруді қолдау

IEP талдау мен бағалаудың негізгі мәні оның жекелеген білім беру бағдарламалары немесе бөлімшелері емес тұтастай оқу орны болып табылады. Бағалау кезінде мыналарға ерекше назар аударылады:

- Шешімдер қабылдау процесіне және институционалдық құрылымдарға, сондай-ақ стратегиялық басқарудың тиімділігіне,
- Сапаны қолдау және арттыру бойынша ішкі процестердің өзектілігіне,
- Шешімдер қабылдау және стратегиялық басқару процесінде сапаны арттырудың іс-шаралар қорытындылары бойынша алынған нәтижелерді қолдану дәрежесіне
- Стратегиялық басқару сапасын арттыру бойынша ішкі тетіктердің кемшіліктері мен олқылықтарын талдауға.

Бағалаудың барлық аспектілері “мақсатқа қол жеткізуге көмектесу” тәсіліне негізделген төрт негізгі мәселені басшылыққа алады:

- Оқу мекемесі не істеуге ұмтылуда?
- Ол оны қалай істеуде?
- Оқу мекемесі өз ұмтылысының табысты екендігін қалай біледі?
- Өз қызметін жалғасты жетілдіру үшін оқу мекемесінің қызметі қалай өзгереді?

1.2 Назарбаев Университетінің бейіні

Қазақстан тәуелсіздік алғаннан кейін 19 жыл өткесін Жоғары білім берудің Еуропалық кеңістігінің (ЕНЕА) 47- мүшесі болып 2010 жылы наурызда Болон декларациясына ресми қосылды. Бұл білім беруге елеулі рөл бөлінген елді жаңғыртудың жалпы ұлттық стратегиясының бір бөлігі болатын. Бакалавриат, магистратура және докторантура бағдарламалары бойынша білім берудің 3 циклды құрылымын енгізу; қайта құрылғаннан кейін Білім және ғылым министрлігінің жанынан тәуелсіз аккредитациялау ұйымдары құрылған “Ұлттық

аккредитациялау орталығын” құру жоғары білім беру саласындағы негізгі шаралар болып табылады. Білім беру секторындағы жетістіктердің бірі студенттердің шетелдерде білім алуын қолдауға және олардың алған тәжірибелері мен білімдерін Қазақстанда қолдануға бағытталған “Болашақ” стипендиялық бағдарламасына бастамашылық жасау болып табылады. 1993 жылдан бері осы бағдарлама бойынша 11 000 астам студент шетелде білім алды.

Назарбаев Университеті (бұдан әрі – НУ) Қазақстан Республикасының Тұңғыш Президенті Нұрсұлтан Назарбаев өзінің халыққа жылсайынғы жолдауында “Қазақстанда әлемдік деңгейдегі алғашқы зерттеу университетін” құру туралы жоспарын жариялағаннан кейін төрт жыл өткесін 2010 жылы негізі қаланған болатын (Өзін-өзі бағалау бойынша есеп, 1-бет). “Қазақстан -2050” ұлттық стратегиясының мақсаты Қазақстанның әлемнің ең дамыған 30 елінің қатарына кіру болып табылады, ал заманауи білім беру мен денсаулық сақтау жүйесін құру арқылы адами ресурстардың берік базасын жасау ұлттық басымдықтардың бірі болып табылады. НУ мемлекеттік басқару, денсаулық сақтау мәселелерінде және басқа да салаларда елді алға жетелеуге қабілетті студенттерді оқытып шығарып елде жоғары білім берудің моделіне айналуы көзделген. Осы миссияның табысты болуы мақсатында НУ-ға арнайы заңмен оған институционалдық автономия және академиялық еркіндік ұсынылған бірегей құқықтық мәртебе берілді. Осы заң, сондай-ақ ҚР Білім және ғылым министрлігінен тәуелсіз Университетті басқару құрылымы шеңберінде Қамқоршылық кеңесін құру мүмкіндігін қамтамасыз етті. НУ-дан ұлттық органдар мен аккредиттеу агенттіктері тарапынан лицензиялау немесе аккредитациялау талап етілмейді, алайда кейбір бағдарламалар халықаралық аккредитациялаудан өтетін болады. Университет студенттерді өзінің талаптары негізінде оқуға қабылдай алады. Бұл аз болса, Университет елеулі мемлекеттік қаржыландыруға ие болып отыр, ол 2016 жылы НУ Өзін-өзі бағалау есебіне (бұдан әрі – ӨЕ) 10-қосымшаға сәйкес Университеттің жалпы бюджетінің 92% құрады Университетке сапар уақытында және мүдделі тараптармен сұхбат кезінде бағалау жөніндегі IEP сараптау тобына (бұдан әрі – Сараптау тобы) бейресми түрде НУ бюджеті елдің жоғары білім беруге бөлінетін жалпы бюджетінің шамамен 20%-ын құрайтыны хабарланды. Сонымен қатар, НУ-ды құрумен бірмезгілде мультиұлттық компаниялар тарапынан қаржыландыру алатын эндаумент қор рөлін атқаратын “Назарбаев Қоры” құрылған болатын. Қор НУ-дан тәуелсіз бақыланады және инвестициядан түскен кірісті өзінің қарауы бойынша пайдалануы мүмкін.

НУ міндеті НУ және Ұлыбритания, АҚШ және басқа да елдердің университеттері арасында серіктестік қатынастар орнату болып табылатын әуелі жобалау тобы қалыптастырған сұлба бойынша құрылған болатын. Серіктестердің міндеті Университеттің басқару құрылымын құру және жаңа білім беру бағдарламаларын әзірлеу, сондай-ақ НУ-ға академиялық персоналды тарту болды. Мектептердің көпшілігінде халықаралық университеттермен стратегиялық серіктестік қатынастар бұрынғысынша сақталуда (АҚШ-та қабылданған терминологияларға сәйкес факультеттер мектептер деп аталады). Серіктестердің тізімі кеңейе түсті және жаңа елдер мен континенттерді қамтиды: Кембридж университеті, Висконсин-Мэдисон Университеті, Сингапур ұлттық университеті, сондай-ақ Питтсбург университеті және басқа да көптеген университеттер.

НУ құрамына бакалавр дәрежесін беретін Ғылым және технологиялар мектебін, Инженерия мектебін және Гуманитарлық және әлеуметтік ғылымдар мектебін қоса алғанда (үш мектептің де магистратура бағдарламаларын ұсынатынына қарамастан); Тау-кен ісі және Жер туралы ғылымдар мектебі, Жоғары мемлекеттік саясат мектебі; Жоғары бизнес мектебі және жоғары

білім беру мектебі сияқты сегіз мектеп кіреді. 2017 жылы ресми түрде ашылған Тау-кен ісі және Жер туралы ғылымдар мектебі құрылған мектептердің ішіндегі ең жаңасы болып табылады. Университетте, сондай-ақ зерттеу орталықтары да жұмыс істейді олардың ішінде, 2010 жылы құрылған Энергетикалық зерттеулер орталығы (Энергетика және жаңа материалдар туралы ғылым орталығы деп қайта аталған) және Өмір туралы ғылымдар орталығы бар. Жоғары білім беру мектебі, Инженерия мектебі және Ғылым және технологиялар мектебі докторантура бағдарламаларын ұсынады.

2015 жылы күзде 2 644 студент НУ-ға оқуға алынды, ал ӨЕ жасау сәтінде 2016 жылы күзде студенттердің саны 3 714 адамға жетті. Сараптау тобына студенттердің санын келесі жылдары 8 000 дейін жеткізу жоспарланғаны хабарланды. 2015 жылдың деректері бойынша студенттердің 99,7% Қазақстан азаматтары болды, гендерлік арақатынасы 1:1. Бакалавриат және магистратура студенттерінің көпшілігі үшін білім беру ақысыз негізде жүзеге асырылды. 2016 жылдың күзіндегі деректер бойынша оқытушы-профессорлар құрамының (ОПҚ) саны 371 адамды құрады. Студенттермен салыстырғандағы бір ерекшелік, ОПҚ мүшелерінің 78%-ы шетел мамандары болып табылады, басым бөлігі Солтүстік Америкадан, сондай-ақ Еуропа мен Азиядан. НУ-да жұмыс істейтін 302 әкімшілік қызметкердің іс жүзінде бәрі қазақстандықтар болып табылады. Аға әкімшілік лауазымдарды иеленген көптеген қызметкерлер “Болашақ” бағдарламасы бойынша шетелде білім алғандар.

НУ Қазақстанның 1998 жылдан бері қарқынды дамып келе жатқан заманауи ел ордасы Астанада қоныс тепкен. Университеттің иелігінде одан әрі кеңейу мүмкіндігі бар ғимараттардың үлкен әрі заманауи кешеніне ие болып отыр. Ол өзінде оқу үй-жайларын, зертханаларды, студенттердің жатақханаларын, ОПҚ –ға арналған жатақханаларды, спорт үй-жайларын, тынығуға және қызмет көрсетудің кең ауқымына арналған үй-жайларды қамтиды. Бүгінгі таңда НУ-дың жанында үлкен Технопарк салынып жатыр, олардың объектілерінің кейбірі қазірдің өзінде пайдалануға берілді.

НУ-да білім беру тілі – ағылшын тілі, ал оқуға түсу талабы өзінде Cambridge Testing Service әзірлеген емтиханнан өтуді қамтиды. Оқуға түсу кезіндегі студенттерді таңдаудың қатаң процесіне қарамастан 2010 жылдың қыркүйегінде «Университет алдындағы дайындық бағдарламасы» дегенді іске қосуға шешім қабылдады, қазір ол бойынша оқуға түсетін студенттердің 85%- білім алып жүр, олар ағылшын тілінде әр түрлі пәндерді зерделеуге және зерттеу қызметінің негіздеріне мамандануда. Университет алдындағы дайындық бағдарламасы табысты болып саналады, бағдарлама түлектерінің 80%-дан астамы НУ-ға оқуға түседі, келешекте бұл бағдарлама өз жұмысын жалғастырады.

1.3 Бағалау процесі

Өзін-өзі бағалау процесі олардың арасында академиялық және әкімшілік персоналдың мүшелері және студенттер қоғамдастығының бір өкілі болған 12 мүшесі бар арнайы құрылған Өзін-өзі бағалау жөніндегі топ жүргізді. ӨЕ-ге Университеттің бірегей құрылымы және ұлттық мәнмәтіні туралы ақпарат ұсынылды. Есеп, сондай-ақ өзін-өзі бағалау процесінің негізі болып табылатын жан-жақты өзіндік рефлексия шеңберінде жүргізілген НУ-дың күшті және осал тұстарын талдауды қамтиды. Әрине, ӨЕ-де кейбір мәселелерді Сараптау тобының зерделемегені белгілі, өйткені оларды НУ қазірдің өзінде айқындаған болатын және көптеген жағдайларда оларды шешу жолдары да ұсынылған екен.

2017 жылдың наурызындағы бірінші сапары шеңберінде Сараптау тобы басшылықпен, академиялық және әкімшілік персоналмен, сондай-ақ Университеттің студенттерімен танысқан болатын. Провостан және Академиялық сапаны арттыру мәселелерінің басшысынан басқа, Сараптау тобы өзін-өзі бағалау тобымен, төрт мектептің декандарымен, қызметкерлерімен және студенттерімен, студенттерді қолдау қызметімен, атқарушы басшылықпен, Ғылыми-зерттеу қызметін сүйемелдеу офисімен, Заң департаментімен және Қаржы департаментімен танысты. 2017 жылдың мамырындағы екінші сапар шеңберінде Сараптау тобы барынша нақты мәселелерді талқылау үшін фокус-топтарда сұхбат жүргізді: ғылыми-зерттеу қызметі, адами ресурстар, сондай-ақ қоғам үшін қызмет көрсету. Фокус-сұхбат басшылықтан, қызметкерлерден және студенттерден тұратын 10-12 адамы қамтитын топтарда жүргізілді. Жекелеген кездесулерде Сараптау тобы Академиялық кеңестің, Басқарушы кеңестің, Қамқоршылық кеңестің мүшелерімен, академиялық сапа бөлімімен және Провост Офисі жанындағы институционалдық зерттеулер жөніндегі бөлімнің екі мүшесімен кеңесті. ӨЕ қосымшаларымен бірге 2017 жылы наурызда бағалау жөніндегі Сараптау тобына жіберілді. Бірінші сапардан кейін Сараптау тобының сұратуы бойынша оған қосымша ақпарат жіберілді.

Бағалау жөніндегі Сараптау тобының мүшелері:

- Кристина Варантола, Тампере Университетінің бұрынғы ректоры, Финляндия, Сараптау тобының Төрайымы
- Симона Димовска, Македония Студенттер одағы Сапаға кепілдік беру бойынша халықаралық қызметкер
- Эрдал Эмель, Улудаг Университетінің бұрынғы Проректоры, Түркия
- Карол Изидор Високински, Мария Скловская-Кюри Университетінің бұрынғы Проректоры, Люблин, Польша
- Кристина Розняй, Аккредитациялау жөніндегі Венгер комитетінің Халықаралық мәселелер жөніндегі бөлімнің қызметкері, Сараптау тобының үйлестірушісі.

Сараптау тобы Президент Шигео Катсуға және Провост Илесанми Адесидаға, өзін-өзі бағалау тобына және НУ-дағы әріптестеріне олардың бағалау процесіне қосқан үлестері мен қонақжайлығы үшін алғысын ілдіреді. Сараптау тобы сондай-ақ Академиялық сапаны арттыру жөніндегі басшы Дункан Пристлиге және Провост Офисінің Аға менеджері Айжан Мусинаға сапарларды ұйымдастырғаны үшін, сондай-ақ барлық студенттерге және НУ серіктестеріне Сараптау тобымен ашық әрі адал сұхбаты үшін алғысын білдіреді.

2. Басқару және институционалдық шешімдер қабылдау

Қазақстанның жоғары білім беру және ғылым жүйесінде реформалар жүргізудің моделі бола отырып, Университет жауапкершілік жүгін өзіне алады және сонымен бір мезгілде оны еліміздегі басқа университеттерден ерекшелейтін айрықша артықшылықтарды пайдаланады. Университеттің 2013-2020 Стратегиясынан үзінді: “Университет бүкіл ел үшін жоғары білім берудің ұлттық стандартына айналуы” және Қазақстан Республикасында жоғары білім беру жүйесін реформалау және жаңғырту процесін өзімен ілестіруі тиіс”. Осылайша, Университеттің пайымы - “Қазақстанның және әлемнің дамуы мен гүлденуі үшін қажетті ғалымдар мен мамандар, басшылар мен кәсіпкерлер дайындау”. Ал миссиясы былайша айқындалған: “Қазақстанның жоғары білім беру мен ғылымы жүйесінде реформалар жүргізу моделіне айналу және Астананың инновациялар мен білімнің халықаралық орталығы болып қалыптасуына үлес қосу”. Өз миссиясын орындау үшін НУ сол 2013-2020 Стратегиясынан алынған бес стратегиялық мақсатқа (мандаттар) қол жеткізу бойынша жұмыс істейді:

- I мақсат: Қазақстанда білім беру жүйесін реформалаудағы көшбасшылық.
Назарбаев Университетінің тәжірибесін Қазақстанның жоғары оқу орындарына және зерттеу орталықтарына беруді қамтамасыз ету
- II мақсат: Академиялық көшбасшылық
Академиялық көшбасшылықты дамыту және қолдау жолымен Назарбаев Университетінің миссиясына қол жеткізу
- III мақсат: Ғылыми көшбасшылық
Таңдаулы ғалымдармен және әлемнің зерттеу орталықтарымен серіктестікте әлемдік кластағы ғылыми зерттеулер жүйесін қалыптастыру
- IV мақсат: Денсаулық сақтау жүйесінде қызмет көрсету моделін құру
Назарбаев Университетінде Қазақстанның денсаулық сақтау саласында қызмет көрсетудің моделі ретіндегі денсаулық сақтау жүйесін құру
- V мақсат: Инновациялар және ғылымды өндіріске енгізу
Қазақстанда инновациялардың негізгі қозғаушы күші болу және Астананың инновациялардың өңірлік орталығы болып қалыптасуы үшін негіз жасау.

Университет қоғамдастығының өкілдерінен тұратын әр түрлі топтармен сұхбат уақытында Сараптау тобы Университеттің басшылығы, қызметкерлері мен студенттері НУ мақсаттары мен миссиясына қатысты ынтаға қоса жауапкершілік сезіміне де бөленгенін атап көрсетті. Сараптау тобы сондай-ақ Университет қызметінің барлық аспектілерінде адалдық пен ашықтықтың жоғары дәрежесін атап көрсетті, бұл оларда сыбайлас жемқорлық элементтері болуы мүмкін басқа ұйымдар үшін мысал бола алатын негізгі сәт болып табылады. Рәсімдердің ашықтығын қамтамасыз ету үшін көптеген алдын алу шаралары жасалуда, мысалы, оқуға түсетін студенттер үшін оқуға түсу емтихандары “Cambridge Assessment Admissions Testing” ұйымының және Британдық кеңестің атқаруына беріледі. НУ оқу құралдары мен мүмкіндіктері шектеулі студенттерге арналған құралдарға таратылатын инклюзивті тәсілді сондай-ақ халықтың әлжуаз топтарынан шыққан дарынды студенттер үшін әлеуметтік қолдауды насихаттайды. Сараптау тобы әлеуметтік әлжуаз отбасылардан шыққан 400 жуық студенттің (студенттердің жалпы санының 10%-ынан астам) Университет кампусында тегін тұратынын білді. Тұтастай алғанда студенттердің шамамен 85%-ы кампуста тұрады. Бұған қоса, денсаулық сақтау қызметімен кепілді мемлекеттік қамтамасыз етуден басқа, студенттерге медициналық сақтандыру ұсынылады.

Сараптау тобы Университетке студенттер құрамы мен академиялық персоналдың жоғары сапасы үшін жоғары баға берді. Көпшілігі шетел азаматтары болып табылатын профессорлар мен оқытушылар осы ұлттық жобаның табысқа жетуі үшін елеулі күш-жігер жұмсауда. Сараптау тобына ұсынылған НУ қызметкерлері ғылыми жарияланымдарының тізімі жағымды әсер қалдырады. Ғылыми қызметкерлердің жұмыс нәтижелері бұған дейінгі жұмыс орындарындағы қол жеткізген жетістіктерге ғана негізделген емес, сондай-ақ НУ-да жүргізілген зерттеулерді де қамтиды. Жоғарыда көрсетілген НУ стратегиялық серіктестерінің деңгейі ішінара олардың көмегімен таңдалған академиялық персоналдың сапасын да білдіреді.

Студенттер - оларға НУ-дың болашақ түлектері ретінде ашылған мүмкіндіктер туралы жақсы білетін мұқият таңдалған топ. Тамаша ғимараттар мен білім берудің техникалық құралдарын, оқыту инфрақұрылымын, тұрғын үй-жайлар мен студенттерге арналған қызметті Университеттің қызметкерлері мен студенттері жоғары бағалайды.

Жүргізілген бағалау және Университет қызметін талдау шеңберінде Сараптау НУ 2013-2020 Стратегиясы, сондай-ақ жуырда 2017-2020 жж. жаңартылған Стратегиясы жіберілген болатын. Университетте Стратегияны іс-қимылға айналдыратын және іс-шараларды орындауға жауапты құрылымдық бөлімшелердің мерзімдері мен міндеттерін белгілейтін операциялық жоспар тұрақты түрде жасалады. Көптеген нұсқаулықтар, қағидалар мен қызметтің әр түріне арналған ережелер бөлімшелердің ережелерін, лауазым бойынша жоғарылату қағидаларын, студенттердің мінез-құлық кодексін, бакалавриат, магистратура және докторантура студенттеріне арналған бағдарламалық құжаттады және тағы да басқаларды қамтиды. Сараптау тобы бұл құжаттарды төтенше көп әрі егжей-тегжейлі, алайда жергілікті әкімшілік орта жағдайында оларсыз мүмкін емес деп санайды. Орын алған қаржылық және әкімшілік қағидаларға байланысты басым жағдайда шетел академиялық персоналы мен жергілікті әкімшілік персонал арасында ділі мен жауапкершілігінде өзіндік бір жолайық бар. Сараптау тобына шетелдік ОПҚ мен әкімшілік персонал арасында іссапарлар мен сатып алуларға қаражат бөлу мәселелері бойынша жеке өзара іс-қимыл елеусіз болып көрінді, бұл осы екі топтың арасында сенімнің жеткіліксіздігіне алып келеді. Сондықтан, Сараптау тобы *Университеттің барлық секторларының бірыңғай мақсатқа жетуге жұмысты жалғастырып жатқанына көз жеткізу үшін өзінің процестерін тұрақты түрде қайта қарап отыруға* Университетке ұсыным береді. Сараптау тобы НУ-дан көптеген қол қоюлардың заң бойынша шын мәнінде талап етілетінін және қолданыстағы заңнама шеңберінде жүйенің қалайша жолға қойылуы және оңайлатылуы мүмкін екендігін нақтылауды сұрады.

НУ басқару құрылымы Қазақстан үшін бірегей болып табылады және Америка мен Еуропа моделдерінің байланысы ретінде көрінеді. Университетте НУ «жоғары басқару органы» деп аталатын, қазіргі сәтте 9 мүшесі бар сыртқы топ, Жоғары Қамқоршылық кеңес жұмыс істейді. Жоғары Қамқоршылық кеңес іс жүзінде НУ-ды емес, бірақта басқа жоғары оқу орындарын бақылайтын Білім және ғылым министрлігінің рөлін атқарады. Университетті Қазақстан Республикасының Президенті басқарады, ол ұзақмерзімді стратегияны бекітеді және Қамқоршылық кеңесінің мүшелерін тағайындайды.

НУ Жарғысына сәйкес 7-21 ұлттық және халықаралық мүшелерден тұратын орган – Қамқоршылық кеңес НУ Басқару органы болып табылады. Қамқоршылық кеңес Университет Президентін сайлайды, ол автоматты түрде Кеңес мүшесі болып табылады. Өкілеттік мерзімі еңбек шартында көзделетін Университеттің Президентін қоспағанда, Кеңес мүшелері бір рет

жаңартылатын үшжылдық мерзімге сайланады. Кеңес мүшелері академиялық және саяси орта өкілдерін қамтиды. Кеңестің отырыстары стратегиялық мәселелерді шешу және бюджетті бекіту үшін бір жылда төрт рет өткізіледі. Ықпалды орган болғандықтан Қамқоршылық кеңес сондай-ақ НУ тәжірибесін тарату жолымен құқықтық өзгерістер жасауда да белгілі бір рөл атқарады.

Басқарушы кеңес НУ операциялық қызметін бақылайды және басқарады. Ол Университеттің басшылары қатарынан тұрады және Қамқоршылық кеңес тағайындайды. Президент Қамқоршылық кеңестің алдында жауапты бірінші басшы болып табылады. Өз кезегінде Президентке есеп беретін Провост академиялық және ғылыми-зерттеу қызметіне жауапты басты басшы тұлға болып табылады. Құрылымда сондай-ақ Медицина жөніндегі Вице-президент, Студенттік істер және халықаралық ынтымақтастық жөніндегі вице-президент, Инновациялар және ғылым жөніндегі Вице-президент бар. Жарғыға сәйкес қажетіне орай қосымша вице-президенттер де тағайындалуы мүмкін. Таяудағы уақытта Ғылым жөніндегі Вице-провостың бос орны толтырылатыны Топқа белгілі болды. Академиялық мәселелер жөніндегі Вице-провост, Академиялық кеңес және Ғылыми кеңес академиялық және ғылыми-зерттеу мәселелеріне жетекшілік етеді.

НУ Мектептері НУ басшылығымен жұмыс істейді, алайда басқару мәселелерінде ішкі тәуелсіздіктері бар. Мектептердің академиялық қызметті басқаруда әр түрлі практикалар ұстанатыны Сараптау тобына белгілі болды, бұл әр мектептің өзінің халықаралық стратегиялық серіктесінің болуымен байланысты болуы мүмкін.

Осыған ұқсас, зерттеу орталықтары НУ-дың құрылымдық бөлімшелері болып табылады, алайда ішкі басқаруды Университеттен тәуелсіз жүзеге асырады. Университет комитеттерінің міндеттері өзінде Басқарушы, Академиялық және Ғылыми кеңестерге консультациялар беруді қамтиды. Әр түрлі құрылымдық бөлімшелердің басшыларынан тұратын Университет кеңесі стратегиялық және операциялық мәселелер бойынша Президентке ұсынымдар береді. Қорыта келе, Университетте академиялық персоналдың мүддесін білдіретін ОПҚ Сенаты студенттердің мүддесін білдіретін Студенттік үкімет жұмыс істейді.

Сараптау тобы, әсіресе басшылық мүшелерінің көпшілігі бірнеше функцияларды орындайтын фактілерді ескергенде, басқару құрылымын соншалықты күрделі деп біледі, сонымен қатар бір мезгілде академиялық еркіндікті қамтамасыз ете отырып, осындай сұлбаның ұлттық стратегияға қызмет ететінін түсінеді. Осыған қарамастан Сараптау тобы Президент пен Провостың арасында міндеттердің айқын бөлінбегендігін анықтады. Бұл тегінде, қазіргі Провостың негізгі миссиясы НУ зерттеу миссиясын ілгерілетуге бағытталған тиімді және дәлелді зерттеу құрылымын жасау болып табылатындығымен байланысты болуы мүмкін.

НУ құрылымы мен күнделікті өмірінің басты сипаттамасы халықаралық стратегиялық серіктестермен өзара байланыс болып табылады. Сараптау тобы бұл серіктестердің көрнекті оқу орындары екендігін және НУ құрылымын жасауда баға жеткізгісіз рөл атқарғанын таниды. Бұған қоса, олар ғылыми қызметкерлерді жинау және халықаралық байланыстарды орнату үшін өздерінің байланыстарын ұсынуды жалғастыруда. Осыған қарамастан, Сараптау тобы қазіргі уақытта НУ халықаралық серіктестермен қарым-қатынас моделін өзгертуге болатын сәтке қол жеткізді деп санайды. Өзін-өзі бағалау процесі үшін жасалған халықаралық серіктестерге шолу шеңберінде ұсынылған түсініктемелер кейбір пайдалы идеяларға жол

сілтейді. "Серіктестік моделі табысты болды [бастапқы кезеңде рәсімдер құру кезінде] және қазір серіктестермен барынша жалпы немесе тең өзара іс-қимылдарға өтуге болады". Зерттеуде сондай-ақ "қазақстандық ОПҚ-ның рөлі мен жауапкершілігін арттыру" айтылған және "олар бұдан әрі басшы рөлдерге ие бола алу үшін НУ-дың жергілікті ОПҚ мүшелерін дамытудың жедел бағдарламасына инвестиция салуы дұрыс болатыны" ескерілген. Осы ұсыныстар Сараптау тобының ұсыныстарын да толық мөлшерде қайталайды, сондықтан да ол *стратегиялық серіктестермен серіктестік қатынастарды өзгерту қажеттілігі туралы талқылау және келіссөздер жүргізуге* ұсыным жасайды.

Сараптау тобында студенттердің тұрақты комитеттердегі өкілеттіктері арқылы Университет қызметін басқаруға қатысуы жеткілікті жақсы жұмыс істейді деген пікір қалыптасты. Тұтастай алғанда, студенттер мен оқытушылардың арасындағы қатынастардың жақсы екендігі, сондай-ақ қазіргі проблемаларды талқылау кезінде студенттердің жеткілікті ашық екендігі атап көрсетілді.

Сұхбаттарда, сондай-ақ ӨЕ-де бірнеше рет айтылғандай, әкімшілік құрылым және қаржылық нормативтік құжаттардың талаптарын орындау НУ жұмысындағы негізгі кедергілер болып табылады. Жергілікті әкімшілік персонал ірі төлемдер мен сатып алулар үшін жеке жауап береді және басқа да университеттер сияқты қаржы мәселелеріне қатысты мемлекеттік атқарушы органдар алдында есеп береді. Өзінің кеңейтілген регламенттеу рәсімдерімен және есептілікке ынталандыру тәсілімен емес жазалау тәсілімен қарайтын осы құрылым ғылыми-зерттеу және оқытушылық қызметті жүргізуге арналған сатып алу процесіне кедергі келтіреді немесе баяулатады және НУ әкімшілік қызметкерлерінің жауапкершілік жүгін қайта бөледі. Сараптау тобы, сондай-ақ негізінен жергілікті әкімшілік персонал мен халықаралық академиялық персонал арасында жауапкершілік дәрежесінің әр түрлі екендігін атап көрсетеді. Жиі өзгеретін ішкі қағидалар академиялық, сондай-ақ әкімшілік қызметкерлер арасында да алаңдаушылық сезімін қиындата түседі.

Сараптау тобы, қазіргі уақытта құжаттарды әкімшілендірудің көп еңбекті қажет ететін процесімен байланысты ауыртпалықты жеңілдету алатын ақпараттық басқару жүйесін іске қосу туралы хабардар. Осыған байланысты топ *Ақпараттық технологиялар жөніндегі директорды (Chief Information Officer) жалдау бойынша жоспарды іске асыруды жалғастыруға және университеттің жан-жақты ақпараттық жүйесін әзірлеуге ұсыным береді.*

Сонымен бір уақытта, көптеген сұхбаттардың қорытындылары бойынша Сараптау тобы ішкі өзара қарым-қатынастардың ұйымдастыру деңгейінде жақсаруы мүмкін екендігін атап көрсетті. Сараптау тобында Университеттің құрылымдық бөлімшелерінің олар туралы академиялық персонал мүшелеріне белгісіз көптеген қызметтер көрсетеді екен деген әсер қалды (мысалы, зерттеу қызметін әкімшілендіруге көмек көрсету). Сондықтан, Сараптау тобы *Университет көрсететін ОПҚ қызметін қолдау бойынша ақпаратты ОПҚ мүшелерінің білетіндігіне көз жеткізуге және қажет болса, оларды пысықтауға ұсыным береді.*

Осы мәселе бойынша, Сараптау тобы *ортақ қағидаларды, ережелер мен рәсімдерді түсінуді кепілдендіру, сондай-ақ бірлескен жұмыс рухын бекіту мақсатында ресми түрде де, сондай-ақ ресми емес түрде де академиялық және әкімшілік персонал арасында өзара іс-қимылдарды жақсарту үшін ішкі коммуникациялар процесін сындарлы жақсартуға ерекше ұсыным береді.*

Бұған қоса, осы тұрғыдан алғанда Сараптау тобы *әкімшілік процестерді мектептер және орталық аппарат деңгейінде зерделеуге және қажет болса, оңайлатуға және үйлестіруге*

ұсыным береді. Сараптау тобы сондай-ақ тиісті академиялық және әкімшілік қызметкерлер арасында шешімдер қабылдау бойынша өкілеттіктерінде өзара іс-қимыл мен теңгерім моделін тағы да бір рет ойластыруға ұсыным береді.

Қорыта келе, топ НУ-ды орнықты қаржыландыру тақырыбын қозғады. Қазіргі уақытта Университет орнықты әрі берік қолдауға ие болып отыр, алайда қазірдің өзінде қаржыландырудың қосымша көздерін пайдалану қажеттігін түсінеді. Қамқоршылық кеңестің қарауындағы негізгі мәселе студенттердің көпшілігі үшін білім алғаны үшін төлем енгізілуі мүмкін екендігі болып отыр. Басқа тақырып, коммерциялық және қоғамдық ұйымдардан өтеусіз көмек іздеу болып табылады. Қазақстанда азаматтық сектордың жеткілікті мықты емес екендігіне қарамастан топ *әуел баста пайданы барынша үлкейту және НУ адалдық және ашықтық қағидаттарын қолдауды жалғастыру мақсатында ерікті қайырмалдықтар және басқа да жеке қаржыландыру берудің нақты қағидаларын белгілеу мүмкіндігін қарауға ұсыным береді.*

3. Сапа мәдениеті

Университет 2014 жылы мамыр айында Академиялық кеңес бекіткен “Академиялық сапа тұжырымдамасы” шеңберінде сол жылы академиялық сапаны арттыру жүйесін енгізді. Осы Тұжырымдама академиялық стандарттарды айқындауға және қолдауға, сондай-ақ академиялық сапа кепілдігіне және арттыруға бағытталған. Ол Университет Стратегиясы мандаттарының бірі – академиялық көшбасшылыққа қол жеткізумен байланыстырылған. Осы Тұжырымдама сапа мәдениетін арттыру үшін негіз қалады, бұл Стратегияда мәлімделген “білім беру және оқыту процестерінің үздіксіз даму рухын ілгерілету” міндетіне сай келеді.

НУ-да академиялық сапа жүйесінің көптеген құрамдауыштары жұмыс істейді. Әр түрлі басқарушы органдарға арналған қағидалар мен ережелердің тұтастай қатарына қосымша Университетте Бағдарламалар мен Бағалау стратегиясын жыл сайынғы мониторингілеу қағидалары, сондай-ақ “Білім беру технологиялары бойынша стратегия” жұмыс істейді. НУ-да сондай-ақ “Студенттердің мінез-құлық кодексі және тәртіптік рәсімдер» жұмыс істейді. Балық құжаттарда мақсаттар және қабылданған іс-қимылдар мен шаралар үшін жауапты тұлғалардың тізімі қамтылған.

Студенттердің кері байланысының міндетті жүйесі көптеген жылдар бойы жұмыс істеп келеді. Курстар әр семестр аяқталған сайын бағаланады, ал студенттердің кері байланысы оқытушылар қызметін жыл сайынғы бағалау кезінде ескеріледі. Провост офисінің академиялық сапа бөлімімен сұхбат уақытында Сараптау тобына студенттердің өкілдері сапаны қамтамасыз ету мен арттыру бойынша жыл сайын оқудан өтетіндігі айтылды. Студенттер сонымен қатар, толық құқылы мүшелер ретінде НУ-дың директивалық органдарына қатысады.

Статистикалық деректерді жинау бойынша іс-шаралардың тұтастай қатары бар, алайда, жүйелі электронды ақпарат жүйесі жоқ. Дегенмен де Университет міндеті университеттің деректер базасын жобалау және енгізу болып табылатын Ақпараттық технологиялар жөніндегі директор лауазымын (Chief Information Officer) енгізуді жоспарлағаны Сараптау тобына белгілі болды. Сапаны арттыру жүйесі жұмыс істеу үшін деректерді іздеудің қарапайым әрі жүйелі процесі қажет. Екі адамнан тұратын институционалдық зерттеулер жөніндегі кәсіби команда Провост Офисінде 2014 жылдан бері академиялық сапа бөлімі шеңберінде жұмыс істейді. Осы бөлімнің қызметкерлері жақсарту және проблеманы шешу тәсілдерін қайта қарау мақсатында академиялық қызметтің маңызды мәселелері бойынша талдау жүргізеді. Қазіргі уақытта Университет алдындағы дайындық бағдарламасын одан әрі жоспарлау және дамыту үшін қажетті ақпарат алу мақсатында талапкерлер бойынша зерттеу жүргізілуде. Сараптау тобы сапаны арттырудың дәйекті жүйесі шеңберінде деректерге талдау жүргізу үшін институционалдық зерттеулер жөніндегі бөлімді кеңейтуге ұсыным береді. Институционалдық зерттеулер сондай-ақ іске асырылатын білім беру жобаларының сапасын растау үшін Университеттің орталық деңгейінде әлеуетті құрал болып табылады.

Академиялық сапаны сыртқы қамтамасыз етуге қатысты білім беру бағдарламалары шеңберінде өткізілетін іс-шаралардың сыртқы валидациясы бойынша ауық-ауық әр түрлі іс-шаралар өткізіледі. Университеттің Инженерия мектебінің бағдарламалары бойынша ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology, Inc.) аккредитациясын алу үшін өтінім беру мүмкіндігі қаралып жатқандығы Сараптау тобына белгілі болды. Университет сондай-ақ сыртқы бағалауды қамтамасыз ету бойынша басқа да шаралар қабылдауда, мысалы, сыртқы емтихан алушыларды шақыру. Бұл жүйе әзірше НУ-дың екі Мектебінде жұмыс істейді.

Сараптау тобы НУ оқытушылары мен студенттерінің орындалатын іс-қимылдардың және жүктелген міндеттемелердің сапасы үшін жауаптылық сезімін түсінумен біріккенін атап көрсетеді. Ендеше, ең маңызды іргетас қазірдің өзінде қаланды. Сараптау тобы сондай-ақ студенттерден оларға туындаған мәселелерді оқытушылармен талқылау, өз түсініктерін ұсыну жеткілікті оңай екендігін және олардың нәтижелері бойынша жақсару айтарлықта тез болатынын білді. Келесі кезең сапа менеджментін одан әрі дамыту болып табылады. Сапаны басқару процестерін бақылайтын орган құрған дұрыс, мысалы, әкімшілендіру мәселелерін қоса алғанда, Академиялық сапа мәселелері жөніндегі комитеттің қызметін кеңейту жолымен. Бұл тиісті құрылымдар әзірлеуге және тұрақты негізде сапаны қамтамасыз ету бойынша шараларды жүзеге асыруға мүмкіндік берген болар еді.

Академиялық сапа тұжырымдамасы Академиялық кеңесті, Академиялық сапа жөніндегі комитетті, Академиялық мәселелер жөніндегі Вице-проректорының басшылығымен Проректор Офисінің академиялық сапаны арттыру бөлімімен бірге мектеп және бағдарламалық комитеттерді қамтитын сапаны басқару құрылымын белгілейді. Осы органдардың қазірдің өзінде табысты жұмыс істеуіне қарамастан, жүйе әлі толық әзірленген жоқ. Сондықтан Сараптау тобы *НУ-да ішкі сапа мәдениетін толық дамыту мақсатында сапаны арттыру жүйесін енгізуді жалғастыруға ұсыным береді; НУ стратегиясы мен басымдықтарын белгілейтін, сондай-ақ бұл ретте, персоналға қосымша әкімшілік жүктеме қоспай, мектептердің нақты тәсілдері мен қажеттіліктеріне сүйенуді жалғастыра отырып, сапаны жалпы түсінуді қамтамасыз ететін жалпы университеттік жүйе құруға ұсыным береді; сондай-ақ әкімшілік, басқару, зерттеу және студенттерге қызмет көрсету сапасын арттырудың жалпы көлемін қамтитын сапаны арттыру бойынша іс-шараларды қосуға ұсыным береді.*

Университет мектептерінің Солтүстік Америкадағы стратегиялық серіктестерімен байланысын ескере отырып *Жоғары білім берудің Еуропа кеңістігінде (ESG)* Сапаны қамтамасыз етудің стандарттары мен басшылыққа алатын қағидаттары осы құралдың қатысуын түсінгенмен сапаны қамтамасыз етудің ішкі жүйесі үшін басты болып табылмайды. Сапаны арттырудың көптеген қолданыстағы шаралары қазірдің өзінде ESG сәйкес келеді. ӨЕ-ден дәйексөз: “НУ тұтастай алғанда ESG 2015 тиісті салаларын ұстанады, атап айтқанда, келесі аспектілерде: студенттер қабылдау, білім беру бағдарламалары шеңберіндегі прогресс, тану және сертификаттау; сондай-ақ ақпаратты басқару және мүдделі тараптар үшін ақпаратқа рұқсатты қамтамасыз ету. Толық сәйкес болу үшін студенттердің ақпаратты басқару процесінде де, сондай-ақ сапаны да және ақпаратқа қолжетімділікті де жетілдіру қажет”. НУ өзінің сапаны қамтамасыз ету жүйесін іске асыруда алға ілгерілеп келе жатқандықтан, Қазақстанның Болон процесіне қатысатынын атап көрсеткен дұрыс, осылайша, ол өте жалпылама болатын, алайда, сонымен бір уақытта, оларда жеке алғанда дара жүйе құрылуы мүмкін сапаны бағалау бойынша жалпыға бірдей стандарттарды қамтитын ESG стандарттарын ұстануға міндеттенеді. Атап айтқанда сондықтан да, *Сараптау тобы НУ-ға сапаны арттыруға өзінің ішкі тәсілінде ESG стандарттарын жүйелі енгізуге ұсыным береді.*

4. Оқыту және білім беру

Оқыту, білім беру және студенттердің үлгерімін бағалау процестерін реттейтін құжаттарды қоса алғанда, академиялық сапаны жақсарту жөніндегі бірқатар ережелер мен құжаттар өзін-өзі бағалау процесінің барысында ұсынылған болатын. Құжаттар НУ-дағы тұтастық және ашықтық қағидаттарын нығайта түседі. Білім беру бағдарламалары халықаралық серіктестермен бірлесіп әзірленеді, осылайша Университетте халықаралық тәжірибе мен практика енгізіледі. Бағдарламаларды әзірлеу және бекіту процесі “төменнен-жоғарыға” қарай жүреді. Бағдарламаларды әзірлеуге мектептердің департаменттері (кафедралары) бастамашылық жасайды, Сапа жөніндегі комитет мектеп деңгейінде бағдарламаларды осыған ұқсас халықаралық бағдарламаларға сәйкестік мәніне талқылау және қарау жүргізіледі. Академиялық мәселелер жөніндегі Вице-декан Оқыту және білім беру мәселелері жөніндегі мектеп комитеттерінде төрағалық етеді, олар мектеп деңгейінде оқу бағдарламаларын бекітеді. Сараптау тобына ECTS ескере отырып әзірленген жаңа бағдарламаларды бекітуге арналған нысанның үлгі қалыбы бар екендігі белгілі болды. Сараптау тобы сондай-ақ жаңа бағдарлама Университеттің қарауына және бекітілуіне енгізілгенге дейін нарыққа талдау жүргізілетіні туралы хабардар болды. Бұдан басқа, кейбір мектептерде бар, басқалары бағдарламаларды әзірлеу және жақсарту процесін қолдау үшін өнеркәсіп және іскерлік секторы өкілдерінің қатысуымен (Industry Advisory Board) консультациялық орган құруды жоспарлап отыр. Провост төрағалық ететін Академиялық кеңес НУ-да жаңа бағдарламаларды түпкілікті бекітуді жүзеге асырады. Бағдарламаларды мониторингілеу студенттер тарапынан ұсынылған кері байланысты ескере отырып жыл сайынғы негізде жүзеге асырылады.

Оқуға түсетін студенттерге арналған Университет алдындағы дайындық бағдарламасы сұхбаттар барысында жиі еске алынды, Сараптау тобы оны шет тілінде оқытуды да, сондай-ақ білім беру мен оқытуға жаңа тәсілдерді енгізуге ұмтылған ел үшін мақтауға тұрарлық құрал ретінде қарайды. Білім алудың бірінші жылы ішінде студенттерге кредиттерді жоғалтпай негізгі пәндерді өзгертуге рұқсат етіледі. Бұған қоса, Сараптау тобы НУ-дың барынша тар шкала бойынша гуманитарлық білім беру рухында барлық мектептердің студенттері үшін негізгі пәндерді ұйымдастыру схемасымен жұмыс істейтіні туралы бірнеше рет естіген болатын. Сондай-ақ сараптау тобына оқу жүктемесінің кейбір академиялық персоналына ауыр салмақ салатыны, жоспарлау процесінде осыны да ескеру қажет екендігі айтылған болатын. Сараптау тобы бакалавриат бағдарламаларының көпшілігінің шеңберінде оқу практикасының бар екендігі туралы хабардар етілген болатын. Магистратура және докторантура студенттері сондай-ақ зерттеу жобаларына қатысады және белгіленген талаптарды сақтаған жағдайда, жалақы алады.

ОПҚ жұмысқа уақыт бойынша шектеулі, алайда қалпына келтірілетін байланыстар негізінде бастапқыда үш жылға, одан кейін бес жылға қабылданады. Өкілеттік мерзімі шектелмеген ОПҚ лауазымы (tenure) әлі енгізілген жоқ, алайда қазіргі сәтте талқылану үстінде. Сараптау тобы НУ-да мансаптық өсуді жоспарлау процесін сұхбаттасқан бірнеше топтармен талқылады және академиялық персоналдың орнықты дамуын, ендеше, НУ зерттеу мүмкіндіктерін қамтамасыз ету мақсатында өкілеттік мерзімі шектелмеген лауазым енгізу мүмкіндігін қоса алғанда, ОПҚ үшін мансаптық өсудің ұзақ мерзімді жоспарын әзірлеуге ұсыным берді. Бұл басқа елдерден келген ОПҚ тарту мен сақтау үшін ғана емес ұлттық кадрларды да тарту

және сақтау үшін ерекше маңызды. Бұл сондай-ақ олардың жеткіліксіздігі ӨЕ-де атап көрсетілген біліктілігі жоғары және елеулі тәжірибесі бар ОПҚ қатарынан резерв құруға да ықпалын тигізетін болады. Өкілеттік мерзімі шектелмеген лауазымда болу, сондай-ақ орнықты зерттеу мақсаттарын құруға және зерттеу командаларын жасақтауға да көмектесуі тиіс.

Сараптау тобына оқу жүктемесі мен лауазымы бойынша ілгерілетуге қойылатын талаптардың әр түрлі салаларда ғылыми мақалалар жариялау, жазба пәндер бойынша бағалау және балдар қою сияқты қызметтің еңбекті қажетсінетін түрлерін, сондай-ақ студенттерге арналған тәлімгерлікті есепке алмайтыны белгілі болды. Олай болса, Сараптау тобы *сондай-ақ пәндер мен ғылыми мақалалар жариялау практикасының арасындағы айырмашылықты ескере отырып, дидактикалық және сервистік сіңірген еңбегіне де барынша бағытталуы үшін лауазым бойынша ілгерілетудің әр түрлі критерийлерін белгілеуге* ұсыным береді.

Топ сондай-ақ оқытушылардың елеулі әкімшілік ауыртпалығы туралы естіді. Бұл ішінара осы есепте бұған дейін еске алынған қаржылық рәсімдер мен сатып алулар бойынша егжей-тегжейлі нұсқаулықтармен байланысты болып отыр, алайда ол ішінара ұйымдастыру проблемасы да болып табылады. Осылайша Сараптау тобының басқа екі ұсынымы *әкімшілік жүктеменің елеулі бөлігін оқытушылардан ауыстыру үшін қосымша негізгі әкімшілік персонал бөлу және олардың оқытушылық және зерттеу жұмыстарына көмектесуі; сондай-ақ декандарға реттейтін нормалар шеңберінде өзінің қарауы бойынша өз мектептерінің қызметкерлері үшін гранттар бөлуде көбірек дербестік беру тәсілдерін қарау және іздеу болып табылады.*

Оқытушыларға әр түрлі педагогикалық тәсілдер мен әдіснамалар бойынша оқу мүмкіндігі ұсынылады. Осындай курстар мен оқыту семинарлары басқа университеттерден қатысушылар үшін де қолжетімді, осылайша бұл НУ-дың озық практиканы тарату миссиясын орындауға ықпалын тигізеді.

Әр түрлі технологиялар мен әдіснамаларды қолданып оқыту басымдық болып табылады. Білім беру және оқыту стратегиясы Академиялық кеңес 2014 жылы қабылдаған арнайы құжатта жазылған. Стратегияда әр түрлі әдістердің оқыту мен білім берудің күнделікті процесіне енгізілуінің негізділігін талдауға мүмкіндік беретін процестер мен рәсімдер көзделген. Сондай-ақ оқытушылар мен әкімшілік персонал өздерінің білігі мен дағдыларын жақсартуға бағытталған халықаралық жобалар мен іс-шараларға қатысқан жағдайда ынталандырылады және оларға қолдау көрсетіледі. Жоспарланған университеттің деректер қоры студенттердің интеграцияланған ақпараттық жүйесін қамтитыны атап көрсетілген. Сараптау тобы *студенттердің интеграцияланған деректер базасын жасау бойынша ұсынымында* НУ-ды қолдайды.

НУ-дың мүмкіндіктері шектеулі студенттер үшін білім алуға қолжетімділікті ұсынатын білім берудің инклюзивтілігі философиясын ұсынатыны атап көрсетілген болатын. Сараптау тобы шашар көретін пайдаланушылар үшін мұқият ойластырылған кітапхана аймағында осы философияның практикада іске асырылуының куәсі болды.

Университет стратегиясы шеңберінде I Мақсат білім беру жүйесін реформалаудағы көшбасшылық болып табылады. НУ-дағы докторантураның үш бағдарламасының бірін ұсынатын Жоғары білім беру мектебі НУ бюджетінен бөлек қаржыландырылатын басқа

университеттерден қатысушылар үшін кәсіби көшбасшылық бағдарламалары арқылы білім берудің моделі қызметін белсенді атқарады. Жоғары мектеп білім беру мәселелері бойынша кең ауқымды зерттеулер жүргізуде.

Университеттің IV Мақсаты денсаулық сақтау саласында қызмет көрсету моделін құру болып табылады. Бұл сондай-ақ ұлттық стратегияға да сай келеді және НУ-ға бұл істе негізгі рөл бөлінген. Медицина мектебінің жаңа ғимараты 2017 жылдың көктемінде пайдалануға берілді. Мектеп вебсайтта көрсетілген “білімді, ғылым мен клиникалық практиканы интеграциялау жолымен мемлекеттік денсаулық сақтау жүйесін жақсарту; әр түрлі аурулардың алдын алуда, диагностикалау мен емдеуде инновациялық тәсілдерді енгізу, сондай-ақ Астанада да, және оның шегінен тыс жерлерде де денсаулық сақтаудың халықаралық деңгейін ұсыну” мақсатында біріктірілген төрт аурухананы және үш зерттеу орталығын қамтитын University Medical Centre-мен (УМС) тығыз ынтымақтастықта жұмыс істейді. Сараптау тобы Медицина мектебінің және медицина орталығының басшылары, осы ұйымдарға ішінара қаржыландыруды жүзеге асыратын Денсаулық сақтау министрлігінің ресми кеңесшілері рөлін атқаратынын білді. УМС төрт ауруханасы НУ студенттеріне ғана емес, басқа университеттердің кейбір студенттеріне де білім береді. Медицина мектебінің ауруханалары НУ сайтында ұсынылған ақпаратқа сәйкес Joint Commission International (JCI) аккредиттелген. Медицина мектебі сондай-ақ НУ моделін бейімдейтін бүкіл ел бойынша алты медицина институтының консультанты ретінде қызмет көрсетеді. Сараптау тобы НУ-ға елдің басқа медицина университеттері үшін модель ретінде қалыптасуындағы алғашқы табыстары үшін жоғары баға береді. Сараптау тобы қызметкерлердің кәсіби біліктілігін арттыру мақсатында оқыту іс-шараларын жүргізу бойынша ауруханалармен ынтымақтастықтың инновациялық моделін жоғары бағалайды.

Сараптау тобы НУ-дың консультациялар мен дамуы үшін мүмкіндіктер бере отырып студенттерге еңбекке орналасу және кәсіби бағдар бойынша сапалы қызмет ұсынатынын атап көрсетеді. Осыған қарамастан студенттер қызметтердің белгілі бір түрі бойынша тапсырыс беру үшін керекті офисті немесе департаментті табу кейде қиын екенін айтты. *Топ оларда қызмет көрсету студенттерге әкімшілік жүктемені төмендетуге әсерін тигізетіндей етіп жүзеге асырылатын студенттермен жұмыс жөніндегі бірыңғай қызмет құруға ұсыным береді.* Сараптау тобы сондай-ақ магистратура және докторантура бағдарламаларының студенттерінен оларға кәсіптік бағдар бойынша арнайы мамандандырылған консультациялар берілмейтіні туралы айтқанын естіді, сондықтан Сараптау тобы *магистранттар мен докторанттар үшін осы қызметті кеңейтуге ұсыным береді.*

Қорытындылай келе, Сараптау тобы білім беру процесіне қатысты ғана емес ақпаратты қоса алғанда, студенттер мен ОПҚ-ға арналған анықтамалықтар, сондай-ақ консультациялық орталықтардың ұсыныстары, студенттерге, қызметкерлер мен сыртқы мүдделі тараптарға арналған барлық ақпарат айқын құрылымдалған вебсайтта қолжетімді екендігін атап көрсетеді.

5. Ғылыми-зерттеу қызметі

Ғылыми-зерттеу қызметі “Ғылыми көшбасшылық” III мақсатын және “Инновациялар және тәжірибені өндіріске енгізу” V мақсатын іске асыру мәселесінде НУ-дың негізгі құрамдауышы болып табылады. Ғылыми-зерттеу қызметі НУ-дың осал буыны ретінде айқындалған, сонымен бір уақытта ол егер НУ қойылған мақсатқа – танымал зерттеу университеті болуға қол жеткізуді жоспарлаған болса, бұл дамытуға мұқтаж барынша маңызды сала болып табылады. НУ өз міндеттеріне жуырда ғана кіріскен Провосттың қазіргі уақытта ғылыми-зерттеу құрылымын дамытумен шұғылданатынын айқын түсінеді. Сараптау тобы оның жоспарлары мен жаса жатқан іс-қимылдарынан жақсы әсерге бөленді. Бұдан әрі ол таңдалған және жұмысқа қабылданғаннан бастап осы мәселелер Ғылым жөніндегі Вице-провосттың иелігінде болатыны көзделуде. Сондай-ақ зерттеу орталықтарының бастамаларын ескере отырып әр түрлі мектептердің бағдарламаларындағы үйлесімділікті қамтамасыз ету және пәнаралық құрамдауышты арттыру мақсатында Бағдарламалар жөніндегі Қауымдастырылған провосты тарту жоспарлануда. Зерттеу қызметі жергілікті ауқымда белсенді дамуда, Сараптау тобына НУ мектептеріндегі орындалып жатқан және аяқталған зерттеу жобаларының толық тізімі ұсынылғанына қарамастан, академиялық персоналдың олардың НУ-да болған уақытындағы әсерге бөлейтін жарияланымдарының бәрі зерттеу қызметін көрсетпейді. Сараптау тобына зерттеу қызметін жақсарту бойынша және тиісті нәтижелер алуға ықпалын тигізетін өршіл жоспарлар ұсынылды.

Зерттеу орталықтары университеттік “экожүйеге” интеграцияланбаған жеке мекемелер болып табылады. Бұл ол құрылған кезде тәуелсіз зерттеу орталықтары құрамына кірген НУ тарихымен байланысты. National Laboratory of Astana (NLA) өзінде мемлекет қаржыландыратын Өмір туралы ғылым орталығын және Энергетика және жаңа материалдар туралы орталықты қамтиды, сондай-ақ үкіметтік ұйымдар мен жеке клиенттерге консультациялық және талдау қызметтерін ұсынатын жеке Ұлттық талдау орталығы бар. “Nazarbayev University Research and Innovation System” (NURIS) 2016 жылы негізі қаланған сәтте НУ қатарына кірген зерттеу орталығынан қайта ұйымдастырылған жеке мекеме болып табылады. NURIS технологиялар мен ғылыми зерттеулер трансфері үшін ұйымдастырушы байланыстыратын ұйым болып табылады және толыққанды дамыған кезде өзінде толық жұмыс істеп тұрған Бизнес инкубаторды, Коммерцияландыру Офисін, “Астана бизнес кампус” ғылыми паркін және Технопаркті қамтитын болады.

НУ ғылыми-зерттеу персоналы өзінде мектептердің ОПҚ және орталықтардың штаттағы қызметкерлері болып табылатын зерттеушілерді қамтиды. Тәуелсіз зерттеу орталықтары мен жекелеген мектептерде өткізілетін зерттеулердің арасындағы алшақтықты ескере отырып Сараптау тобы *синергияға қол жеткізу және ОПҚ мүшелеріне және жоғары білімнен кейінгі білім беру бағдарламаларының студенттеріне зерттеулер жүргізу үшін тең мүмкіндіктер беру мақсатында зерттеу орталықтары мен НУ арасында байланыс орнату тәсілін әзірлеуге* ұсыным береді. Сараптау тобы сондай-ақ зерттеушілер командаларын қалыптастыру сипаттарының саны аз екендігін атап көрсетеді, оның орнына зерттеушілер жеке жобалармен жұмыс істейді. Орнықты зерттеулер мен әлемдік деңгейдегі ғылыми топтарды қолдау үшін НУ-ға стратегия әзірлеу және ұзақ мерзімді мақсаттарды айқындау қажет. Сондықтан, Сараптау тобы *ғылыми-зерттеу стратегиясын әзірлеуге және ғылыми-зерттеу командаларының дамуын қолдауға, сондай-ақ мектептер, зерттеу институттары мен зертханалар*

арасында өзара іс-қимылды жақсартуға ұсыным береді.

Сараптау тобына қаржыландыру және сатып алу мәселелеріндегі, әсіресе ғылыми зерттеулер жүргізуге қатысты қиындықтар туралы ақпарат бірнеше рет келіп түсті. Зерттеулердің конкурстық негізде қаржыландырылатынына қарамастан, мемлекеттік қаржыландыруды бөлу ұлттық ережелерге сәйкес жүзеге асырылады. Бұған дейін атап көрсетілгендей, негізінен Қазақстан азаматтарынан тұратын әкімшілік персонал қаражаттың жұмсалыуына жеке жауапты болады, сондықтан көптеген бюрократиялық рәсімдерді орындамайынша сатып алулар жүргізуге рұқсатты құлықсыз береді. Сараптау тобында нормативтік-құқықтық орта шегінен тыс жергілікті әкімшілік персонал мен шетелдік ОПҚ арасында сенімнің жеткіліксіз екендігі туралы сезім қалыптасты, сондықтан да Сараптау тобы сенімді арттыруға жұмыс істеуге ұсыным береді. Сараптау тобы сондай-ақ, осы жағдайда, істеуден гөрі айтудың әлде қайда жеңіл екендігін жақсы түсіне отырып, белгіленген қағидалар шеңберінде мемлекеттік емес көздерден ғылыми-зерттеу мақсаттарына бөлінген қаражатты пайдалану процесін оңайлатуға ұсыным береді.

Оқытушылық және әкімшілік жүктеме ОПҚ ғылыми-зерттеу қызметімен шұғылдануға қосымша қиындықтар туындатады. Сараптау тобы ғылыми-зерттеу қызметін қолдау бойынша қызметті жақсарту қажеттілігін айқындады. Қазіргі уақытта Ғылыми-зерттеу қызметін қолдау жөніндегі Офистің (Research Services Office) негізгі міндеті ғылымды қаржыландыруды әкімшілендіру болып табылады. Сондықтан Сараптау тобы Research Services Office көрсететін қызметтің аясын кеңейтуге және зерттеулер жүргізуге арналған дайындау, қаржыландыруды бөлу сияқты және т.б. қызметтерді қосуға ұсыным береді.

Ғылыми-зерттеу қызметінің жағдайларын жақсарту үшін Сараптау тобы келесі ұсынымдар береді (оларды НУ өзін-өзі бағалау кезінде белгілеген): өршіл зерттеу жоспарларын іске асыру үшін қолдан келгеннің бәрін жасау, мысалы, жетекші зерттеу командаларын және жеке зерттеушілерді тарту арқылы; НУ түлектері үшін мансаптық өсу мүмкіндігі бар постдокторанттар және зерттеушілер ассистенттері лауазымдарын құру бойынша жоспарларды іске асыру; НУ-дың халықаралық зерттеу ортасында жұмыс істеу үшін қазақстандық және халықаралық PhD үміткерлері мен постдокторанттар үшін мүмкіндіктер жасау.

Зерттеулердің сапасына қатысты Сараптау тобы зерттеушілерді және зерттеушілер топтарын қамтитын өршіл зерттеу стратегиясын енгізу үшін бақылау нүктелері мен индикаторлар құруға ұсыным береді. Бұған қоса, Сараптау тобы ӨЕ Комиссиясы Horizon 2020 бағдарламасы үшін бекіткен ғылыми зерттеу қызметін жүргізуге жауапкершілікке қатысты “ALLEA Revised Code of Conduct for Research Integrity” (ALLEA ғылыми-зерттеу тұтастығы үшін қайта қаралған мінез-құлық кодексі) жуырда баспадан шығарылған ӨЕ нұсқаулық қағидаларын бейімдеуге ұсыным жасайды. Сараптау тобы осы қағидаларды НУ-ға енгізуді ұсынады.

6. Қоғам үшін қызмет көрсету

Қоғам үшін қызмет көрсету оның мәні болып табылатын НУ миссиясы бірнеше тәсілдермен іске асырылады:

- I Мақсатқа сәйкес құрылым және іс-қимылдар мәселелерінде жоғары білім беру моделі болу
- Білім беру секторы реформасына үлес қосу, мысалы, Жоғары білім беру мектебі мен түлектердің жобалары арқылы
- НУ миссиясында көрсетілгендей НУ “Қазақстанның және әлемнің дамуы мен гүлденуі үшін ғылымдар мен мамандарды, басшылар мен кәсіпкерлерді дайындау үшін” студенттерді оқытып шығарады
- V Мақсатқа сәйкес индустриалдық та, сондай-ақ коммерциялық секторлар үшін де мүдделі тараптар арқылы білім беруді қамтамасыз ету жолымен “Қазақстанда инновациялардың негізгі қозғаушы күшіне” айналу
- IV Мақсатқа сәйкес Медицина мектебі және УМС қызметі арқылы “бүкіл Қазақстан бойынша денсаулық сақтау моделін тарату”

НУ-дың қоғамға қызмет көрсету бойынша қызметінің құрылымы тұтастай бірқатар бағыттар бойынша модел қызметін атқарады. Сараптау тобына басшылық және қызметкерлер, әсіресе Жоғары мемлекеттік саясат мектебі заң шығарушылармен тығыз өзара іс-қимылды қолдайды және заңнамалардың жаңғыруына ықпалын тигізеді деген ақпарат бірнеше рет жеткізілген болатын. Өз кезегінде Қамқоршылық кеңестің моделі басқа университеттерге 2020 жылға дейін енгізу үшін заңнамамен қабылданған болатын.

НУ қызметкерлері мен студенттері әрдайым осы миссияға сәйкес оқитыны және жұмыс істейтіні Сараптау тобына Университетке сапарлары кезінде айқын болған еді. Мектептер тренингтер, практикалық конференциялар мен семинарлар сияқты көптеген ғылыми және әлеуметтік іс-шаралар арқылы өздерінің білімдері мен тәжірибесін белсенді таратуда. Мансап және кәсіптік бағдарлау орталығы немесе Студенттік істер жөніндегі департамент, сондай-ақ Провост Офисі, Регистратор Офисі және кітапхана сияқты әкімшілік департаменттер өз практикаларын таратуға бағытталған практикалық семинарлар өткізеді. Жоғары білім беру мектебі Қазақстан университеттерінің басшылығы мен Білім және ғылым министрлігінің қызметкерлері, сондай-ақ Қазақстанның орта мектептерінің мұғалімдері үшін сессиялар өткізді. Жоғары білім беру мектебі сондай-ақ Білім және ғылым министрлігімен бірлесіп өткізілетін орта білім берудің оқу бағдарламасын реформалаудың қайнар көзі болып табылады.

Медицина мектебі олардың басшылары үшін оқу курстарын өткізу жолымен медициналық білім беруді жаңғырту мақсатында еліміздің алты медициналық университетімен стратегиялық серіктестік қатынастар орнатты. Бұған қоса, НУ ауруханалары мен клиникалары пациенттердің кең шеңберіне қызмет көрсетеді. УМС-ні үш ауруханамен, сондай-ақ Өмір туралы ғылымдар орталығымен біріктіру жолымен медициналық зерттеулер пациенттерді емдеуде қолданыс

тауып отыр.

NURIS, Университет пен технологиялар трансферті және зерттеу қызметі арасындағы ұйымдастыру байланысы болғандықтан қоғамға қызмет көрсету үшін коммерциялық және өндіріс кәсіпорындарының күш-жігерін біріктіру үшін құрылған. NURIS қазірдің өзінде кейбір компания-резиденттермен жұмыс істейді және техникалық құралдармен қамтамасыз ету, оқыту жүргізу және бастапқы инвестициялар ұсыну жолымен жас кәсіпкерлерді қолдайтын стартаптар үшін техникалық құралдарға ие болып отыр. Сараптау тобы НУ студенттерінің құлшынысы мен кәсіпкерлік рухын атап көрсетеді.

Сараптау тобы НУ-ға оған үлгілі оқу орны ретінде жүктелген үміттерді іске асырғаны үшін жоғары баға береді және *Университеттің беделін үздіксіз арттыру үшін жүргізілетін әлеуметтік шаралардың көрінісін қамтамасыз етуді жалғастыруға* ұсыным береді.

7. Интернационалдандыру

НУ бірден бірнеше тұрғыдан алғанда, халықаралық университет болып табылады. Қазіргі уақытта академиялық персоналдың төрттен үш бөлігінен астамы шетел азаматтары болып табылады. Құрылған сәттен бастап Университет басқа елдердің серіктес-университеттерімен жұмыс істеді және мектептер стратегиялық серіктестермен жұмысын жалғастыруда. Осы серіктестік қатынастар Университеттің құрылымы бойынша консультациялармен, жаңа бағдарламалар әзірлеумен және шетелдік ОПҚ тартуға көмектесумен ғана шектелмейді, сонымен қатар білім беру, “ноу-хау”, басшылық деңгейінде де, сондай-ақ қызметкерлер мен студенттер деңгейінде де өзара іс-қимыл орнату сияқты салаларды да қамтиды. Әлемнің әр түкпіріндегі серіктестермен халықаралық зерттеу жобалары НУ зерттеулерінің басым бөлігін құрайды. НУ-да бірнеше халықаралық ғылыми конференциялар өткізілді.

Студенттер контингенті негізінен Қазақстан азаматтары болғанымен, Сараптау тобы сұхбат жүргізгендердің көбі коммерциялық және халықаралық серіктестердің қолдауымен әр түрлі уақыт кезеңінде шетелде оқыған. НУ-дың ERASMUS+ схемасына және өзге де ұқсас бағдарламаларға рұқсаты болуына қарамастан, тіпті ең соңғы кезекте қаржылық себептерге де байланысты емес, студенттердің аздаған саны ғана осы мүмкіндіктерді пайдалана алғандығы Сараптау тобына белгілі болды. НУ қазірдің өзінде дербес айқындаған басты әлсіз тұсы Университетте білім алып жүрген халықаралық студенттер санының аз болуы. НУ ӨЕ-де былай айтылған “НУ-дың интернационалдандыру басымдық болып табылатын аренаға шыққаны анық” және осыны өзінің 2013-2020 Стратегиясына енгізді. Бұған дейін ескертілгендей Университет халықаралық серіктестік пен бірлескен зерттеу жобаларын күшейту бойынша бірқатар шаралар қабылдады. Интернационалдандыруды ілгерілету мақсатында Университет “Назарбаев Университетін интернационалдандыру” тұжырымдамасын әзірледі және Интернационалдандыру комитетін құрды. Қажетті шаралар өзінде институционалдық деңгейде ғана емес, мектептер деңгейінде немесе олар үшін интернационалдандыру қазіргі уақытта басымдық болып табылмайтын кем дегенде кейбір департаменттерге де таратылатын интернационалдандыру бойынша іс-шараларды қолдайтын құрылым әзірлеуді қамтиды.

НУ-ды халықаралық деңгейде ілгерілету үшін Университеттің халықаралық оқу жәрмеңкелеріне, вебсайттарға және т.б. қатысу мүмкіндігін қараған дұрыс. Осы мақсатқа қол жеткізу үшін маркетинг бойынша кәсіби департамент құру мүмкіндігін қараған дұрыс болады.

Осы мәселеде ілгерілеу үшін Сараптау тобы НУ-ға *өзара пайдалы келісімшарттарды қолдауға және дамытуға және жас мамандар мен студенттердің ұтқырлығына көмектесу мүмкіндігін зерттеуді жалғастыруға* ұсыным береді. Сараптау тобы сондай-ақ НУ қойылған мақсатқа *жазғы мектептердің жоспарланған схемасы және өзге де бастамалар арқылы, сондай-ақ студенттердің ұтқырлығын арттыру жолымен халықаралық студенттердің санын ұлғайтуға* қолжеткізе алады деп санайды.

8. Қорытынды

Сараптау тобы оның үлгілі университет ретінде қалыптасуы бөлігінде Университеттің небары алты жыл ішіндегі прогресін жоғары бағалайды. Университет түлектерінің табыстылығы аса маңызды көрсеткіш болып табылады: ӨЕ-де “түлектердің 48%-ы білім алуын жалғастырды, 43%-ы еңбекке орналастырылды және 6%-ы жұмыс орындарын іздеуде” деп көрсетілген. Студенттердің өсе түскен контингенті, Университет басшылығы мен қызметкерлерінің жаңа мүшелері, оқыту мен білім беру іс-шаралары, ғылыми-зерттеу қызметі, сондай-ақ Сараптау тобы көрген инфрақұрылым, сонымен қатар ұлттық деңгейде маңызды шешімдер қабылдауға ықпал ететін жоғары білім беру секторы мен институттар арасында НУ алған орын таңдануға лайықты. Барлық үлкен емес табысты бастамалар сияқты келесі деңгейге өту НУ үшін қиын міндет болып табылады. Орнықты даму проблемасы, ол мейлі саяси қолдау, қаржыландыру және персонал болсын, кезең-кезеңмен шешілуі тиіс. Академиялық және әкімшілік персонал арасында НУ мәдениетін жалпы түсінуді құру; сенімгерлік қатынастар және ынтымақтастық рухын дамыту үшін қолайлы орта құру; кіріс көздерін әртараптандыру; сондай-ақ жаңа үкімет келген кезде тұрақты қолдауға кепілдік беруі ерен маңызды мәселелер болып табылады. Олардың жетістіктері негізінде қызметкерлер мен студенттерді таңдау қағидаты, сондай-ақ қазіргі уақытта НУ-дың ажырамас бөлігі болып табылатын адалдық қағидаты одан әрі де дамуы тиіс. Басты мақсат стратегиялық зерттеу мақсаттарына және ОПҚ тұрақты мүшелері мен ғылыми зерттеушілердің жеткілікті саны міндеттеріне қол жеткізуге көмектесетін берік ғылыми-зерттеу базасын құру болуы тиіс. Сатып алудың оларда айыппұлдар мен жазалау қолданылатын үлгісінен зияткерлік қызметке сыйақы беру үлгісіне өтетін, орын алған қиындықтарды жоюға көмектесетін сатып алулардың оңайлатылған жүйесінің де маңызы кем емес.

НУ табысын нығайта түсу үшін Сараптау НУ-дың өзін-өзі бағалау процесінде жүргізілген зерттеу шеңберіндегі серіктестің түсіндірмесінен мәтін ұсынады: “Қоғам тәуекел мен жеңілісті қабылдауы тиіс, бастамалар үшін кедергілерді және кәсіпкерлерге тиетін салдарларды төмендетуі, сондай-ақ бюрократиялық кедергілерді жоюы тиіс. Академиялық басшылықтың орнықты болуы аса маңызды.”

9. Ұсынымдарға шолу

Басқару және шешімдер қабылдау

1. Басым жағдайда шетел академиялық персоналы мен жергілікті әкімшілік персонал арасындағы діл мен жауапкершілігіндегі өзіндік бір жолайрықты ескере отырып Университеттің барлық секторларының бірыңғай мақсатқа жетуге жұмысты жалғастырып жатқанына көз жеткізу үшін өзінің процестерін тұрақты түрде қайта қарап отыру.
2. Серіктестік қатынастарға өзгерістер қажеттілігі туралы стратегиялық серіктестермен талқылау және келіссөздер жүргізу.
3. Ақпараттық технологиялар жөніндегі директорды (Chief Information Officer) жалдау бойынша жоспарларды іске асыруды жалғастыру және студенттер деректерінің кіріктірілген жан-жақты университеттік ақпараттық жүйесін әзірлеу.
4. Барлық ОПК мүшелерінің университет деңгейінде көрсетілетін олардың ғылыми-зерттеу қызметін қолдау бойынша көрсететін қызметтері туралы ақпаратты білетініне көз жеткізу және қажет болса, оларды пысықтау.
5. Ортақ қағидаларды, ережелер мен рәсімдерді түсінуді кепілдендіру, сондай-ақ бірлескен жұмыс рухын бекіту мақсатында ресми түрде де, сондай-ақ ресми емес түрде де академиялық және әкімшілік персонал арасында өзара іс-қимылдарды жақсарту үшін ішкі коммуникациялар процесін жақсарту.
6. Әкімшілік процестерді мектептер және орталық аппарат деңгейінде зерделеу және қажет болса, оңайлату және үйлестіру. Сараптау тобы сондай-ақ тиісті академиялық және әкімшілік қызметкерлер арасында шешімдер қабылдау бойынша өкілеттіктерінде өзара іс-қимыл мен теңгерім моделін тағы да бір рет ойластыруға ұсыным береді.
7. Пайданы барынша көбейту және *НУ-да адалдық және ашықтық қағидаттарын қолдау* мақсатында ерікті қайырымалдық және басқа да жеке қаржыландыру ұсынудың нақты қағидаларын белгілеу.

Сапа мәдениеті

8. Сапаны арттырудың дәйекті жүйесі шеңберінде деректерге талдау жүргізу үшін институционалдық зерттеулер жөніндегі бөлімді кеңейту.
9. НУ-да ішкі сапа мәдениетін толық дамыту мақсатында сапаны арттыру жүйесін енгізуді жалғастыру; НУ стратегиясы мен басымдықтарын белгілейтін, сондай-ақ бұл ретте, персоналға қосымша әкімшілік жүктеме қоспай, мектептердің нақты тәсілдері мен қажеттіліктеріне сүйенуді жалғастыра отырып, сапаны жалпы түсінуді қамтамасыз ететін жалпы университеттік жүйе құру.
10. Сапаны арттырудың жалпыға бірдей қамтитын жүйесіне әкімшілік, басқару, зерттеу және студенттерге қызмет көрсету сапасын арттыру бойынша іс-шаралар енгізу.

11. Сапаны арттырудың өзінің ішкі тәсіліне ESG стандарттарын жүйелі түрде енгізу.

Оқыту және білім беру

12. Академиялық персоналдың орнықты дамуын, ендеше НУ-дың зерттеу мүмкіндіктерін қамтамасыз ету мақсатында өкілеттік мерзімі шектелмеген лауазым (tenure) енгізу мүмкіндігін қоса алғанда, ОПҚ үшін мансаптық өсудің ұзақ мерзімді жоспарын әзірлеу.
13. Пәндердің және ғылыми мақалаларды жариялау практикаларының арасындағы айырмашылықты ескере отырып дидактикалық және сервистік сіңірген еңбегіне, сондай-ақ зерттеу қызметіне барынша бағыттау үшін лауазымы бойынша ілгерілетудің әр түрлі критерийлерін белгілеу.
14. Әкімшілік жүктеменің елеулі бөлігін оқытушылардан ауыстыру үшін қосымша негізгі әкімшілік персонал бөлу және олардың оқытушылық және зерттеу жұмыстарын жүзеге асыру үшін көмектесуі.
15. Декандарға реттейтін нормалар шеңберінде өзінің қарауы бойынша өз мектептерінің қызметкерлері үшін гранттар бөлуде көбірек дербестік беру.
16. Оларда қызмет көрсету студенттерге әкімшілік жүктемені төмендетуге әсерін тигізетіндей етіп жүзеге асырылатын студенттермен жұмыс жөніндегі бірыңғай қызмет құру.
17. Кәсіптік бағдарлау қызметін кеңейту және оған магистратура және докторантура бағдарламаларының студенттерін қосу.

Ғылыми-зерттеу қызметі

18. Жергілікті әкімшілік персонал және ОПҚ шетелдік мүшелерінің арасында сенімді арттыру үшін жұмыс істеу.
19. Синергияға қол жеткізу және ОПҚ мүшелеріне және жоғары білімнен кейінгі білім беру бағдарламаларының студенттеріне зерттеулер жүргізу үшін тең мүмкіндіктер беру мақсатында зерттеу орталықтары мен НУ арасында байланыс орнату тәсілін әзірлеу.
20. Ғылыми-зерттеу стратегиясын әзірлеу және ғылыми-зерттеу командаларының дамуын қолдау, сондай-ақ мектептер, зерттеу институттары мен зертханалар арасында өзара іс-қимылды жақсарту.
21. Белгіленген қағидалар шеңберінде мемлекеттік емес көздерден ғылыми-зерттеу мақсаттарына бөлінген қаражатты пайдалану процесін оңайлату.
22. Research Services Office көрсететін қызметтің аясын кеңейту және зерттеулер жүргізуге арналған дайындау, қаржыландыруды бөлу сияқты және т.б. қызметтерді қосу.
23. Өршіл зерттеу жоспарларын іске асыру үшін қолдан келгеннің бәрін жасау, мысалы, жетекші зерттеу командаларын және жеке зерттеушілерді тарту арқылы.
24. НУ түлектері үшін мансаптық өсу мүмкіндігі бар постдокторанттар және зерттеушілер ассистенттері лауазымдарын құру бойынша жоспарларды іске асыру; НУ-дың халықаралық

зерттеу ортасында жұмыс істеу үшін қазақстандық және халықаралық PhD үміткерлері мен постдокторанттар үшін мүмкіндіктер жасау.

25. Зерттеушілерді және зерттеу топтарын қамтитын өршіл зерттеу стратегиясын енгізу үшін бақылау нүктелерін және индикаторлар құру.

26. НУ-да “ALLEA Revised Code of Conduct for Research Integrity” (ALLEA ғылыми-зерттеу тұтастығы үшін қайта қаралған мінез-құлық кодексі) енгізу.

Қоғам үшін қызмет көрсету

27. Университеттің беделін үздіксіз арттыру үшін жүргізілетін әлеуметтік іс-шаралардың көрінісін қамтамасыз етуді жалғастыру.

Интернационалдандыру

28. Өзара пайдалы халықаралық келісімшарттарды қолдау және дамыту және жас мамандар мен студенттердің ұтқырлығына көмектесу бойынша мүмкіндікті зерттеуді жалғастыру.

29. Жазғы мектептердің жоспарланған схемасы және өзге де бастамалар арқылы, сондай-ақ студенттердің ұтқырлығын арттыру жолымен халықаралық студенттердің санын ұлғайтуға тырысу.