

Назарбаев Университет

ОТЧЕТ ОБ ОЦЕНКЕ*

Август 2017 г.

Экспертная группа:

Kristina Varantola, Председатель

Simona Dimovska

Erdal Emel

Karol Izydor Wysokiński

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..... | 7 |
| 3. Культура качества..... | 12 |
| 4. Преподавание и обучение..... | 14 |
| 5. Научно-исследовательская деятельность..... | 17 |
| 6. Услуги для общества..... | 20 |
| 7. Интернационализация..... | 22 |
| 8. Заключение..... | 23 |
| 9. Обзор рекомендаций..... | 24 |

1. Введение

Настоящий отчет составлен по результатам внешней оценки, проведенной в Назарбаев Университете в городе Астана, Республика Казахстан. Оценка проводилась весной 2017 года; первый визит состоялся в период с 27 марта по 1 апреля, второй с 8 по 13 мая.

1.1 Программа институциональной оценки

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).

Отличительными особенностями IEP являются:

- Акцент на этапе самооценки
- Европейский и международный контекст
- Принцип коллегиальной оценки
- Поддержка усовершенствования деятельности организаций образования

Основным предметом анализа и оценки IEP является учебное заведение в целом, а не его отдельные образовательные программы или подразделения. При оценивании основное внимание уделяется:

- Процессу принятия решений и институциональным структурам, а также эффективности стратегического управления,
- Актуальности внутренних процессов по поддержанию и повышению качества,
- Степени применения результатов, полученных по итогам мероприятий по повышению качества, в процессе принятия решений и стратегического управления
- Анализу недостатков и пробелов во внутренних механизмах по повышению качества стратегического управления.

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

Казахстан официально присоединился к Болонской декларации в марте 2010 года, став 47 членом Европейского пространства высшего образования (EHEA), через 19 лет после обретения независимости. Это было частью общей национальной стратегии по модернизации страны, в

которой образованию была отведена значительная роль. Ключевыми мерами в области высшего образования являются введение 3-циклической структуры обучения по программе бакалавриата, магистратуры и докторантуры; учреждение “Национального центра аккредитации” при Министерстве образования и науки, после реорганизации которого были созданы независимые органы аккредитации. Одним из важных достижений в секторе образования стало инициирование стипендиальной программы “Болашак” (в переводе с казахского языка означает “Будущее”), направленной на поддержку обучения студентов за рубежом и применении полученного ими опыта и знаний в Казахстане. Более 11 000 студентов обучились за рубежом по данной схеме, начиная с 1993 года.

Назарбаев Университет (далее – НУ) был основан в 2010 году, через 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 самооцениванию, стр.1). Целью национальной “Стратегии “Казахстан -2050” является включение Казахстана в число 30 наиболее развитых стран мира, а построение прочной базы человеческих ресурсов посредством современного образования и систем здравоохранения является одним из национальных приоритетов. Предполагается, что НУ станет моделью высшего образования в стране, выпуская студентов, способных вести страну вперед в вопросах государственного управления, здравоохранения и других областях. С целью обеспечения успеха этой миссии, 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 некоторые программы будут проходить международную аккредитацию. Университет может принимать на обучение студентов на основании собственных требований. Более того, Университет получает значительное государственное финансирование, которое в 2016 году составило 92% от общего бюджета Университета согласно Приложению 10 к Отчету НУ по самооцениванию (далее – ОС). Во время визитов в Университет и интервью с заинтересованными сторонами, 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 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: Кембриджский университет, Университет Висконсин-Мэдисон, Национальный университет Сингапура, а также Питтсбургский университет и многие другие.

В состав НУ входят восемь школ, включая Школу наук и технологий, Школу инженерии, Школу гуманитарных и социальных наук с присвоением степени бакалавра (хотя все три школы также предлагают и программы магистратуры); Школу горнорудного дела и наук о Земле, Высшую школу государственной политики; Высшую школу бизнеса и Высшую школу образования. Новейшей из учреждённых школ стала Школа горнорудного дела и наук о Земле, которая была официально открыта в 2017 году. В Университете также функционируют исследовательские центры, среди которых Центр энергетических исследований (переименованный в Центр энергетики и науки о новых материалах) и Центр наук о жизни, основанные в 2010 году. Высшая школа образования, Школа инженерии и Школа наук и технологий предлагают программы докторантуры.

Осенью 2015 года, 2 644 студента были зачислены в НУ, а на момент составления ОС, осенью 2016 года, количество студентов достигло 3 714 человек. Экспертной группе сообщили, что количество студентов планируется увеличить до 8 000 в течение последующих лет. По данным на 2015 год, 99,7% студентов были гражданами Казахстана при гендерном соотношении 1:1. Для большинства студентов программ бакалавриата и магистратуры обучение осуществлялось на бесплатной основе. По данным на осень 2016 года, количество членов профессорско-преподавательского состава (ППС) составило 371 человек. В отличие от студентов, 78% членов ППС являются иностранными специалистами, преимущественно из Северной Америки, а также Европы и Азии. Практически все из работающих в НУ 302 административных сотрудников являются казахстанцами. Многие сотрудники, занимающие старшие административные должности, проходили обучение за рубежом по программе “Болашак”.

НУ расположен в Астане, стремительно развивающейся и современной столице Казахстана с 1998 года. 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. В настоящее время рядом с НУ строится большой Технопарк, некоторые из объектов которого уже введены в эксплуатацию.

Язык преподавания в НУ - английский язык, а требования к поступлению включают в себя прохождение экзамена, разработанного Cambridge Testing Service. Даже при наличии строгого процесса отбора студентов при поступлении, НУ решил запустить так называемую “Программу предуниверситетской подготовки” в сентябре 2010 года, по которой сейчас обучается 85% поступающих студентов, специализируясь на изучении различных дисциплин и основ исследовательской деятельности на английском языке. Программа предуниверситетской подготовки считается успешной, более 80% выпускников программы успешно поступают в НУ, и в будущем эта программа продолжит свою работу.

1.3 Процесс оценивания

Процесс самооценивания был проведен специально созданной Группой по самооцениванию, состоящей из 12 членов, среди которых члены академического и административного персонала и один представитель студенческого сообщества. В ОС была предоставлена информация об уникальной структуре Университета и национальному контексту. Отчет также содержал анализ сильных и слабых сторон НУ, проведенного в рамках всесторонней саморефлексии, которая является основой процесса самооценивания. Безусловно, некоторые вопросы в ОС не были изучены Экспертной группой, так как они уже были определены НУ, и во многих случаях уже

были предложены пути их решения.

В рамках первого визита в марте 2017 года Экспертная группа смогла познакомиться с руководством, академическим и административным персоналом, а также студентами Университета. Помимо Провоста и Главы по вопросам повышения академического качества, Экспертная группа познакомилась с группой по самооцениванию, деканами, сотрудниками и студентами четырех школ, службой поддержки студентов, исполнительным руководством, Офисом по сопровождению научно-исследовательской деятельности, Юридическим департаментом и Департаментам финансов. В рамках второго визита, состоявшегося в мае 2017 года, Экспертная группа провела интервью в фокус-группах для обсуждения более конкретных вопросов: научно-исследовательская деятельность, человеческие ресурсы, а также услуги для общества. Фокус-интервью проводились в группах по 10-12 человек, которые состояли из руководства, сотрудников и студентов. На отдельных встречах Экспертная группа беседовала с членами Академического совета, Управляющего совета, Попечительского совета, отделом академического качества и двумя членами отдела по институциональным исследованиям при Офисе провоста. ОС вместе с приложениями, был направлен Экспертной группе по оценке в марте 2017 года. После первого визита, по запросу Экспертной группы ей была направлена дополнительная информация.

Экспертная группа по оцениванию состояла из следующих членов:

- Кристина Варантола, бывший ректор Университета Тампере, Финляндия, Председатель Экспертной группы
- Симона Димовска, Международный сотрудник по гарантии качества Студенческого союза Македонии
- Эрдал Эмель, бывший Проректор Университета Улудаг, Турция
- Карол Изидор Високински, бывший Проректор Университета Марии Склодовской-Кюри, Люблин, Польша
- Кристина Розсней, сотрудник Отдела по международным вопросам, Венгерского комитета по аккредитации, Координатор Экспертной группы

Экспертная группа выражает свою благодарность Президенту Шигео Катсу и Провосту Илесанми Адесида, группе по самооцениванию и коллегам из НУ за их вклад в процесс оценивания и гостеприимство. Экспертная группа также хотела бы поблагодарить Дункана Пристли, Главу по вопросам повышения академического качества и Айжан Мусину, Старшего менеджера Офиса Провоста, за организацию визитов, а также всех сотрудников, студентов и партнеров НУ за открытые и честные дискуссии с Экспертной группой.

2. Управление и принятие институциональных решений

Являясь моделью проведения реформ в системе высшего образования и науки Казахстана, Университет несет на себе бремя ответственности, и, в то же время, пользуется особыми привилегиями, которые и отличают его от других университетов страны. Цитата из Стратегии Университета 2013-2020 звучит следующим образом: “Университет призван стать “национальным стандартом высшего образования для всей страны” и вести за собой процесс реформирования и модернизации системы высшего образования Республики Казахстан”. Таким образом, видение Университета - “готовить ученых и специалистов, руководителей и предпринимателей, необходимых для развития и процветания Казахстана и мира”. А миссия звучит следующим образом: “Стать моделью проведения реформ в системе высшего образования и науки Казахстана и внести вклад в становление Астаны международным центром инноваций и знаний”. Для выполнения своей миссии, НУ работает по достижению пяти стратегических целей (мандатов), опять же взятых из Стратегии 2013-2020:

- Цель I: Лидерство в реформировании системы образования в Казахстане
Обеспечить передачу опыта Назарбаев Университета высшим учебным заведениям и исследовательским центрам Казахстана
- Цель II: Академическое лидерство
Достичь миссии Назарбаев Университета путем развития и поддержания академического лидерства
- Цель III: Научное лидерство
Сформировать систему научных исследований мирового класса в партнерстве с лучшими учеными и исследовательскими центрами мира
- Цель IV: Создание модели оказания услуг в здравоохранении
Создать систему здравоохранения Назарбаев Университета как модели оказания услуг в здравоохранении Казахстана
- Цель V: Инновации и внедрение науки в производство
Стать основным двигателем инноваций в Казахстане и создать основу для становления Астаны региональным центром инноваций.

Во время интервью с разными группами, состоящими из представителей университетского сообщества, Экспертная группа отметила, что руководство Университета, сотрудники и студенты охвачены чувством ответственности вкуче с энтузиазмом по отношению к целям и миссии НУ. Экспертная группа также отметила высокую степень честности и транспарентности во всех аспектах деятельности Университета, что является ключевым моментом в создании примера другим организациям, в которых могут присутствовать элементы коррупции. Для обеспечения прозрачности процедур, предпринимается множество предупредительных мер, например, вступительные экзамены для поступающих студентов передаются на исполнение организации “Cambridge Assessment Admissions Testing” и Британскому совету. НУ пропагандирует инклюзивный подход, который распространяется на учебные инструменты и средства для студентов с ограниченными возможностями, а также социальную поддержку для одаренных студентов из уязвимых слоев населения. Экспертная группа узнала, что около 400 студентов из социально-уязвимых семей (более 10% из общего числа студентов) бесплатно проживают на кампусе Университета. В целом, около 85% студентов проживают на кампусе. Более того, студентам предоставляется медицинское страхование, помимо государственного гарантированного обеспечения услугами здравоохранения.

Экспертная группа высоко оценила Университет за высокое качество студенческого состава и академического персонала. Профессора и преподаватели, являющиеся в большинстве иностранными гражданами, вкладывают значительные усилия для достижения успеха данного национального проекта. Впечатляет список научных публикаций сотрудников НУ, который был предоставлен Экспертной группе. Результаты работы научных сотрудников основаны не только на успехах, достигнутых на предыдущих местах работы, но и включают исследования, проведенные в НУ. Уровень стратегических партнеров НУ, перечисленных выше, говорит о качестве академического персонала, набираемого частично с их содействием.

Студенты - тщательно отобранная группа, которая также прекрасно осведомлена о возможностях, открытых для них как для будущих выпускников НУ. Превосходные здания и технические средства обучения, учебная инфраструктура, жилые помещения и услуги для студентов высоко ценятся сотрудниками и студентами Университета.

В рамках проводимого оценивания и анализа деятельности Университета Экспертной группе была направлена Стратегия НУ 2013-2020, а также недавно обновленная Стратегия 2017-2020 гг. В Университете регулярно составляется операционный план, воплощающий Стратегию в действие, и устанавливающий сроки и обязанности структурных подразделений ответственных за выполнение мероприятий. Многочисленные инструкции, правила и положения для различных видов деятельности включают положения подразделений, правила повышения по должности, кодекс по поведению студентов, программные документы для студентов бакалавриата, магистратуры и докторантуры и прочее. Экспертная группа считает, что эти документы являются чрезвычайно многочисленными и детальными, но неизбежными в условиях местной административной среды. Существует своего рода дихотомия в менталитете и ответственности между преимущественно иностранным академическим персоналом и местным административным персоналом, которые связаны существующими финансовыми и административными правилами. Экспертной группе показалось, что существует незначительное личное взаимодействие между иностранными ППС и административным персоналом по вопросам выделения средств на командировки и закупки, что приводит к недостатку доверия между двумя этими группами. Следовательно, Экспертная группа рекомендует Университету *регулярно пересматривать свои процессы для того, чтобы убедиться, что все секторы Университета продолжают работать для достижения единых целей*. Экспертная группа попросила НУ уточнить, все ли многочисленные подписи на самом деле требуются по закону и каким образом система может быть налажена и упрощена в рамках существующего законодательства.

Структура управления НУ является уникальной для Казахстана и представляет собой сочетание американской и европейской моделей. В Университете действует Высший попечительский совет, который является так называемым “высшим руководящим органом” НУ, внешней группой, в которую на настоящий момент входит 9 членов. Высший попечительский совет фактически выполняет роль Министерства образования и науки, которое контролирует другие высшие учебные заведения, но не НУ. Университет возглавляет Президент Республики Казахстан, который утверждает долгосрочную стратегию и назначает членов Попечительского совета.

Руководящим органом НУ является Попечительский совет – орган, состоящий из 7-21 национальных и международных членов согласно Уставу НУ. Попечительский совет избирает

Президента Университета, который автоматически является членом Совета. За исключением Президента Университета, срок полномочий которого предусматривается трудовым договором, члены Совета избираются на трехлетний срок, возобновляемый один раз. Члены Совета включают представителей академических и политических кругов. Заседания Совета проводятся четыре раза в год для решения стратегических вопросов и утверждения бюджета. Будучи влиятельным органом, Попечительский совет также играет определенную роль в создании правовых изменений путем трансляции опыта НУ.

Управляющий совет контролирует и руководит операционной деятельностью НУ. Он состоит из руководителей Университета и назначается Попечительским советом. Президент является первым руководителем, который отвечает перед Попечительским советом. Провост, который в свою очередь подотчетен Президенту, является главным руководящим лицом, отвечающим за академическую и научно-исследовательскую работу. Исполнительный вице-президент отвечает за административные дела. В структуре также представлены Вице-президент по медицине, Вице-президент по студенческим делам и международному сотрудничеству, Вице-президент по инновациям и науке. Согласно Уставу, по мере необходимости могут назначаться и дополнительные вице-президенты. Группе стало известно, что вакансия Вице-провоста по науке в ближайшее время будет заполнена. Вице-провост по академическим вопросам, Академический совет и Научный совет курируют академические и научно-исследовательские вопросы.

Школы НУ функционируют под руководством НУ, но являются внутренне независимыми в вопросах управления. Экспертной группе стало известно, что школы следуют различным практикам в управлении академической деятельностью, что может быть связано с тем, что у каждой школы имеется свой международный стратегический партнер.

Аналогичным образом, исследовательские центры являются структурными подразделениями НУ, но осуществляют внутреннее руководство независимо от Университета. Обязанности университетских комитетов включают в себя консультирование Управляющего, Академического и Научного советов. Университетский совет, состоящий из руководителей различных структурных подразделений, предоставляет рекомендации Президенту по стратегическим и операционным вопросам. В заключение, в Университете функционируют Сенат ППС, представляющий интересы академического персонала, и Студенческое правительство, представляющее интересы студентов.

Экспертная группа находит структуру управления достаточно сложной, особенно учитывая тот факт, что многие члены руководства выполняют несколько функций, но в то же время понимает, что подобная схема служит национальной стратегии, одновременно обеспечивая академическую независимость. Тем не менее, Экспертная группа обнаружила отсутствие четкого разделения обязанностей между Президентом и Провостом. Это может быть связано с тем, что основная миссия нынешнего Провоста заключается в создании эффективной и мотивирующей исследовательской структуры, направленной на продвижение исследовательской миссии НУ.

Главной характеристикой структуры и повседневной жизни НУ является взаимосвязь с международными стратегическими партнерами. Экспертная группа признает, что эти партнеры являются выдающимися учебными заведениями и сыграли неосценимую роль в создании

структуры НУ. Более того, они продолжают предоставлять свои связи для набора научных сотрудников и установления международных контактов. Тем не менее, Экспертная группа считает, что НУ в настоящее время достиг того момента, когда модель отношений с международными партнерами можно изменить. Комментарии, предоставленные в рамках обзора международных партнеров, сделанные для процесса самооценивания, дают некоторые полезные идеи. "Модель партнерства была успешной [при создании процедур на начальном этапе], и сейчас можно перейти к более общему или равному взаимодействию с партнерами". В исследовании также упоминается необходимость "повышения роли и ответственности казахстанского ППС" и что "НУ следует инвестировать в интенсивную программу развития местных членов ППС, чтобы они смогли в дальнейшем занять руководящие роли". Эти предложения в полной мере отражают предложения Экспертной группы, и поэтому она рекомендует *обсуждать и вести переговоры со стратегическими партнерами о необходимых изменениях в партнерских отношениях.*

У Экспертной группы сложилось впечатление, что участие студентов в управлении деятельностью Университета посредством представительства студентов в постоянных комитетах, функционирует достаточно хорошо. В целом, были отмечены хорошие отношения между студентами и преподавателями, а также то, что студенты достаточно открыты при обсуждении существующих проблем.

Основным препятствием в работе НУ, которое много раз упоминалось в беседах, а также в ОС, является административная структура и выполнение требований финансовых нормативных документов. Местный административный персонал несет персональную ответственность за крупные платежи и закупки и, как и другие университеты, касательно финансовых вопросов отчитывается перед государственными исполнительными органами. Эта структура с ее обширными регламентационными процедурами и карательным, а не стимулирующим подходом к подотчетности, препятствует или замедляет процесс закупок для ведения научно-исследовательской и преподавательской деятельности, и перераспределяет нагрузку ответственности на административных работников НУ. Экспертная группа также подчеркивает различную степень ответственности главным образом между местным административным персоналом и международным академическим персоналом. Часто меняющиеся внутренние правила только усугубляют чувство беспокойства, как среди академических, так и административных сотрудников.

Экспертная группа была осведомлена о том, что в настоящее время планируется запустить информационную управленческую систему, которая сможет облегчить бремя, связанное с трудоемким процессом администрирования документов. В связи с этим, группа рекомендует *продолжить реализацию планов по найму Директора по информационным технологиям (Chief Information Officer) и разработать всестороннюю университетскую информационную систему.*

В то же время, по итогам многочисленных интервью Экспертная группа отметила, что внутренние взаимодействия могут быть улучшены на организационном уровне. У Экспертной группы создалось впечатление, что структурные подразделения Университета оказывают большое количество услуг (например, оказание поддержки администрирования исследовательской деятельности), о которых не известно некоторым членам академического персонала. Следовательно, Экспертная группа рекомендует *убедиться в том, что члены ППС располагают информацией обо всех услугах по поддержке деятельности ППС оказываемых*

Университетом и, при необходимости, доработать их.

По данному вопросу, Экспертная группа особенно рекомендует конструктивно улучшить процесс внутренних коммуникаций для лучшего взаимодействия между академическим и административным персоналом, как формально, так и неформально, с целью гарантирования понимания общих правил, положений и процедур, а также укрепления духа совместной работы.

Более того, в этом контексте Экспертная группа рекомендует изучить и, при необходимости, упростить и гармонизировать административные процессы на уровне школ и центрального аппарата. Экспертная группа также рекомендует еще раз продумать модель взаимодействия и баланса в полномочиях по принятию решений между соответствующими академическими и административными сотрудниками.

В заключение, группа затронула тему устойчивого финансирования НУ. В настоящее время Университет получает стабильную и прочную поддержку, но уже сейчас понимает необходимость использования дополнительных источников финансирования. Основным вопросом, который находится на рассмотрении Попечительского совета, является возможное введение платы за обучение для большинства студентов. Другой темой является поиск безвозмездной помощи от коммерческих и общественных организаций. Несмотря на то, что гражданский сектор Казахстана пока еще не является достаточно сильным, группа рекомендует с самого начала рассмотреть возможность установления четких правил предоставления добровольных пожертвований и другого частного финансирования с целью максимизации выгоды и продолжения поддержания принципов честности и транспарентности НУ.

3. Культура качества

Университет ввел систему повышения академического качества в 2014 году в рамках “Концепции академического качества”, одобренной Академическим советом в мае того же года. Данная Концепция нацелена на определение и поддержание академических стандартов, а также на гарантию и повышение академического качества. Она связана с одним из мандатов Стратегии Университета – достижение академического лидерства. Данная Концепция создала основу для развития культуры качества, что соответствует задаче, изложенной в Стратегии “продвигать дух непрерывного развития процессов обучения и преподавания”.

В НУ функционирует множество компонентов системы академического качества. В дополнение к целому ряду правил и положений для различных управляющих органов, в Университете действуют Правила ежегодного мониторинга программ и Стратегия оценки, а также отдельная “Стратегия по образовательным технологиям”. В НУ также действует “Кодекс поведения студентов и дисциплинарные процедуры”. Все документы содержат цели и список лиц, ответственных за предпринятые действия и меры.

Обязательная система обратной связи студентов работает уже в течение многих лет. Курсы оцениваются по окончании каждого семестра, а обратная связь студентов учитывается при ежегодной оценке деятельности преподавателей. Во время интервью с отделом академического качества Офиса проректора, Экспертную группу проинформировали, что представители студентов ежегодно проходят обучение по процедурам обеспечения и повышения качества. Студенты также принимают участие в директивных органах НУ в качестве полноправных членов.

Существует целый ряд мероприятий по сбору статистических данных, но отсутствует систематическая электронная информационная система. Тем не менее, Экспертной группе стало известно, что Университет планирует ввести должность Директора по информационным технологиям (Chief Information Officer), задачей которого будет проектирование и внедрение университетской базы данных. Для функционирования системы повышения качества будет необходим простой и систематический процесс поиска данных. Профессиональная команда по институциональным исследованиям, состоящая из двух человек, работает в рамках отдела академического качества в Офисе проректора с 2014 года. Работники данного отдела проводят анализ по важным вопросам академической деятельности с целью ее улучшения и пересмотра подходов к решению проблем. В настоящее время проводится исследование по абитуриентам с целью получения информации необходимой для дальнейшего планирования и развития Программы предвуниверситетской подготовки. Экспертная группа рекомендует *расширить отдел по институциональным исследованиям для проведения анализа данных в рамках последовательной системы повышения качества*. Институциональные исследования также являются потенциальным инструментом на центральном уровне Университета для подтверждения качества реализуемых образовательных проектов.

Относительно внешнего обеспечения академического качества, время от времени проводятся различные мероприятия по внешней валидации проводимых мероприятий в рамках образовательных программ. Экспертной группе стало известно, что Университетом рассматривается возможность подачи заявки на получение аккредитации АБЕТ (Accreditation Board for Engineering and Technology, Inc.) по программам Школы инженерии. Университет также принимает другие меры по обеспечению внешней оценки, например, приглашение

внешних экзаменаторов. Данная система пока функционирует в двух Школах НУ.

Экспертная группа отмечает, что преподаватели и студенты НУ объединены осознанием чувства ответственности за качество выполняемых действий и возложенных обязательств. Следовательно, самый важный фундамент уже заложен. Экспертная группа также узнала от студентов, что им достаточно просто обсуждать с преподавателями возникающие вопросы, предоставлять свои комментарии, и о том, что по их результатам улучшения происходят достаточно быстро. Следующим этапом является дальнейшее развитие системы менеджмента качества. Следует создать орган, контролирующий процессы управления качеством, например, путем расширения действия Комитета по вопросам академического качества на вопросы, включающие администрирование. Это бы позволило разработать соответствующие структуры и осуществлять меры по обеспечению качества на постоянной основе.

Концепция академического качества устанавливает структуру управления качеством, включающую Академический совет, Комитет по вопросам академического качества, школьные и программные комитеты, с отделом повышения академического качества Офиса проректора под руководством Вице-проректора по академическим вопросам. Хотя эти органы уже функционируют успешно, система еще не полностью разработана. Следовательно, Экспертная группа *рекомендует продолжать внедрять систему повышения качества с целью полного развития внутренней культуры качества в НУ; рекомендует создание общеуниверситетской системы, которая устанавливает стратегию и приоритеты НУ, а также обеспечивает общее понимание качества, продолжая при этом следовать конкретным подходам и потребностям школ, не добавляя дополнительной административной нагрузки на персонал; а также рекомендует включение мероприятий по повышению качества административных, управленческих, исследовательских и студенческих услуг во всеобъемлющую систему повышения качества.*

Учитывая связи школ Университета со стратегическими партнерами из Северной Америки, Стандарты и руководящие принципы обеспечения качества в *Европейском пространстве высшего образования (ESG)* не являются главенствующими для внутренней системы обеспечения качества, хотя понимание этого инструмента присутствует. Многие существующие меры повышения качества уже соответствуют ESG. Цитируя ОС, “НУ в целом следует соответствующим областям ESG 2015, в частности в следующих аспектах: прием студентов, прогресс в рамках образовательных программ, признание и сертификация; а также управление информацией и обеспечение доступа к информации для заинтересованных сторон. Для полного соответствия необходимо усовершенствовать как процесс управления информацией студентов, так и качество, и доступность информации”. Поскольку НУ продвигается вперед в реализации своей системы обеспечения качества, следует отметить, что Казахстан участвует в Болонском процессе и, таким образом, обязуется следовать стандартам ESG, которые являются очень общим, но в то же время всеобъемлющими стандартами по оценке качества, на которых может быть построена отдельно взятая индивидуальная система. Именно поэтому *Экспертная группа рекомендует НУ систематически внедрять стандарты ESG в свой внутренний подход к повышению качества.*

4. Преподавание и обучение

Ряд положений и документов по улучшению академического качества, включая документы, регулирующие процессы преподавания, обучения и оценивания успеваемости студентов были представлены в ходе процесса самооценивания. Документы подкрепляют принципы целостности и прозрачности в НУ. Образовательные программы разрабатываются совместно с международными партнерами, тем самым в Университете внедряется международный опыт и практика. Процесс разработки и утверждения программ происходит “снизу-вверх”. Разработка программ инициируется департаментами (кафедрами) школ, на уровне школы Комитетом по качеству происходит обсуждение и рассмотрение программ на предмет соответствия аналогичным международным программам. Вице-деканы по академическим вопросам председательствуют в школьных Комитетах по вопросам преподавания и обучения, которые утверждают учебные программы на уровне школы. Экспертной группе стало известно о наличии шаблона формы для утверждения новых программ, разработанного с учетом ECTS. Экспертная группа также была проинформирована о том, что проводится анализ рынка прежде чем новая программа вносится на рассмотрение и утверждение в Университете. Кроме того, в некоторых школах имеются, а другие планируют создать, консультативный орган с участием представителей промышленного и делового сектора (Industry Advisory Board) для поддержки процесса разработки и улучшения программ. Академический совет под председательством Провоста осуществляет финальное утверждение новых программ в НУ. Мониторинг программ осуществляется на ежегодной основе с учетом предоставленной обратной связи со стороны студентов.

Программа предвуниверситетской подготовки для поступающих студентов часто упоминалась в ходе интервью, и Экспертная группа рассматривает ее в качестве заслуживающего похвалы инструмента для страны, которая стремится внедрить как преподавание на иностранном языке, так и новые подходы к обучению и преподаванию. В течение первого года обучения студентам разрешается изменять основные дисциплины без потери кредитов. Более того, Экспертная группа неоднократно слышала, что НУ работает над схемой организации основных дисциплин для студентов всех школ в духе гуманитарного образования по более узкой шкале. Тем не менее, Экспертной группе также сообщили, что учебная нагрузка сильно обременяет академический персонал некоторых школ, что также необходимо учитывать в процессе планирования. Экспертная группа была проинформирована о наличии учебной практики в рамках большинства программ бакалавриата. Студенты магистратуры и докторантуры также принимают участие в исследовательских проектах и получают заработную плату в случае соблюдения установленных требований.

ППС принимается на работу на основе ограниченных по времени, но возобновляемых контактов, сначала на три года, а затем и на пять лет. Должность ППС без ограничения срока полномочий (tenure) еще не была введена, но в данный момент находится на обсуждении. Экспертная группа обсудила процесс планирования карьерного роста в НУ с несколькими проинтервьюированными группами и порекомендовала *разработать долгосрочные планы карьерного роста для ППС, включая возможность внедрения должности без ограничения срока полномочий с целью обеспечения устойчивого развития академического персонала и, следовательно, исследовательских возможностей НУ.* Это особенно важно для привлечения и сохранения ППС не только из других стран, но и привлечения и сохранения национальных

кадров. Это также будет способствовать созданию резерва из ППС, обладающего высокой квалификацией и значительным опытом работы, нехватка которых была отмечена в ОС. Опция пребывания в должности без ограничения срока полномочий также должна помочь в построении устойчивых исследовательских целей и создании исследовательских команд.

Экспертной группе стало известно, что учебная нагрузка и требования к продвижению по должности не учитывают трудоемкие виды деятельности, как публикация научных статей в различных областях, оценивание и выставление баллов по письменным предметам, а также наставничество для студентов. Следовательно, Экспертная группа рекомендует *установить различные критерии продвижения по должности для большей направленности как на дидактические и сервисные заслуги, так и на исследовательскую деятельность, учитывая различия между дисциплинами и практиками публикации научных статей.*

Группа также услышала о значительном административном бремени для преподавателей. Это частично связано с подробными инструкциями по финансовым процедурам и закупкам, которые были упомянуты ранее в данном отчете, но отчасти являются и организационной проблемой. Таким образом, две другие рекомендации Экспертной группы заключаются в *выделении дополнительного основного административного персонала для переноса значительной части административной нагрузки с преподавателей, и содействия в осуществлении ими преподавательской и исследовательской работы; а также рассмотрение и поиск способов предоставления деканам большей автономии в распределении грантов для сотрудников своих школ на свое усмотрение в рамках регулирующих норм.*

Преподавателям предоставляется возможность обучения по различным педагогическим подходам и методологиям. Такие курсы и обучающие семинары доступны для участников и из других университетов, тем самым это способствует выполнению миссии НУ по распространению передовой практики.

Преподавание с применением различных технологий и методологий является приоритетом. Стратегия обучения и преподавания изложена в специальном документе, принятом Академическим советом в 2014 году. В Стратегии предусмотрены процессы и процедуры, которые позволяют анализировать обоснованность включения различных методов в повседневный процесс преподавания и обучения. Преподаватели и административный персонал также поощряются и получают поддержку в случае участия в международных проектах и мероприятиях, направленных на улучшение их умений и навыков. Было отмечено, что запланированная университетская база данных будет включать интегрированную студенческую информационную систему. Экспертная группа поддерживает НУ в *рекомендации по созданию интегрированной студенческой базы данных.*

Уже было отмечено, что НУ следует философии инклюзивности обучения, которая включает предоставление доступа к обучению для студентов с ограниченными возможностями. Экспертная группа была свидетелем реализации этой философии на практике в тщательно продуманной библиотечной зоне для пользователей с нарушением зрения.

Целью I в рамках стратегии Университета является лидерство в реформировании системы образования. Высшая школа образования, которая предлагает одну из трех программ

докторантуры в НУ, активно служит моделью образования посредством программ профессионального лидерства для участников из других университетов, которые финансируются отдельно от бюджета НУ. Высшая школа проводит широкомасштабные исследования по вопросам образования.

Целью IV Университета является создание модели оказания услуг в здравоохранении. Это также соответствует национальной стратегии, и НУ отведена в этом деле ключевая роль. Новое здание Школы медицины было введено весной 2017 года. Школа тесно сотрудничает с University Medical Centre (UMC), включающим четыре больницы и три исследовательских центра, объединенных целью “улучшения государственной системы здравоохранения путем интеграции образования, науки и клинической практики; введения инновационных подходов в предупреждении, диагностировании и лечении различных заболеваний, а также предоставлении международного уровня здравоохранения, как в Астане, так и за ее пределами”, указанной на вебсайте. Экспертная группа узнала, что руководители Школы медицины и медицинского центра выступают в роли официальных советников Министерства здравоохранения, которое осуществляет частичное финансирование этих организаций. Четыре больницы UMC обучают не только студентов НУ, но и некоторых студентов из других университетов. Больницы Школы медицины аккредитованы Joint Commission International (JCI) согласно информации, предоставленной на сайте НУ. Школа медицины также выступает в качестве консультанта шести медицинских институтов по всей стране, адаптирующей модель НУ. Экспертная группа дает высокую оценку НУ за первые успехи в становлении в качестве модели для других медицинских институтов в стране. Экспертная группа высоко ценит инновационную модель сотрудничества с больницами по проведению обучающих мероприятий с целью повышения профессиональной квалификации их работников.

Экспертная группа отметила, что НУ предлагает качественные услуги для студентов по трудоустройству и профориентации, с предоставлением консультаций и возможностей для развития. Тем не менее, студенты отметили, что иногда достаточно трудно найти нужный офис или департамент для обращения по определенной услуге. Группа рекомендует *создать единую службу по работе со студентами, где оказание услуг осуществлялось бы таким образом, что способствовало бы снижению административной нагрузки на студентов*. Экспертная группа также слышала от студентов программ магистратуры и докторантуры, что им не предлагают специализированные консультации по профориентации, поэтому Экспертная группа рекомендует *расширить эти услуги для магистрантов и докторантов*.

В заключении, Экспертная группа отмечает, что вся информация для студентов, сотрудников и внешних заинтересованных сторон, включая информацию, касающуюся не только процесса обучения, справочники для студентов и ППС, а также предложения консультативных центров, доступна на четко структурированном вебсайте.

5. Научно-исследовательская деятельность

Научно-исследовательская деятельность является ключевым компонентом НУ в вопросе реализации III цели “Научное лидерство” и V цели “инновации и внедрение опыта в производство”. Научно-исследовательская деятельность была определена в качестве слабого звена в НУ, в то время как она является наиболее важной областью, нуждающейся в развитии, если НУ планирует достичь поставленной цели – стать признанным исследовательским университетом. НУ четко осознает это, и Провост, который недавно приступил к своим обязанностям, в настоящее время занимается развитием научно-исследовательской структуры. Экспертная группа осталась под впечатлением от его планов и предпринятых действий. Предполагается, что далее эти вопросы будут в ведении Вице-провоста по науке, как только он будет отобран и принят на работу. Также планируется привлечение Ассоциированного провоста по программам послевузовского образования с целью обеспечения согласованности и повышения междисциплинарного компонента в программах различных школ с учетом инициатив исследовательских центров. Исследовательская деятельность в местном масштабе активно развивается, и, хотя Экспертной группе был предоставлен подробный список выполняемых и завершенных исследовательских проектов в школах НУ, не все впечатляющие публикации академического персонала отражают исследовательскую деятельность, проведенную за время их пребывания в НУ. Экспертной группе были предоставлены амбициозные планы по улучшению организации исследовательской деятельности и способствованию получению соответствующих результатов.

Исследовательские центры представляют из себя отдельные учреждения, не интегрированные в университетскую “экосистему”. Это обусловлено историей НУ, при учреждении которого в состав входили независимые исследовательские центры. National Laboratory of Astana (NLA) включает в себя Центр науки о жизни и Центр энергетики и науки о новых материалах, которые финансируются государством, а также существует отдельный Национальный аналитический центр, предоставляющий консультационные и аналитические услуги для правительственных организаций и частных клиентов. “Nazarbayev University Research and Innovation System” (NURIS) представляет из себя частное учреждение, которое в 2016 году было преобразовано из исследовательского центра, входящего в состав НУ на момент его основания. NURIS является организационным связующим звеном для трансфера технологий и научных исследований, и, после полноценного развития, будет включать в себя полностью функционирующие Бизнес инкубатор, Офис коммерциализации, Научный парк “Астана бизнес кампус” и Технопарк.

Научно-исследовательский персонал НУ включает в себя ППС школ и исследователей, являющимися штатными работниками центров. Учитывая разрыв между независимыми исследовательскими центрами и исследованиями, проводимыми в отдельных школах, Экспертная группа рекомендует *разработать способ установления связей между исследовательскими центрами и НУ с целью достижения синергии и предоставления равных возможностей для проведения исследований членами ППС и студентами программ послевузовского образования*. Экспертная группа также отметила малое количество признаков формирования команд исследователей, вместо этого, исследователи работают над индивидуальными проектами. Для поддержания устойчивых исследований и научных групп мирового уровня, НУ необходимо разработать стратегию и определить долгосрочные цели. Следовательно, Экспертная группа рекомендует *разработать научно-исследовательскую*

стратегию и поддерживать развитие научно-исследовательских команд, а также улучшить взаимодействие между школами, исследовательскими институтами и лабораториями.

До сведения Экспертной группы неоднократно поступала информация о сложностях в вопросах финансирования и закупок, особенно касательно проведения научных исследований. Несмотря на то, что исследования финансируются на конкурсной основе, распределение государственного финансирования осуществляется в соответствии с национальными положениями. Как было отмечено, административный персонал, состоящий в основном из граждан Казахстана, несет индивидуальную ответственность за расходование средств и, следовательно, неохотно разрешает проводить закупки без выполнения многочисленных бюрократических процедур. У Экспертной группы сложилось впечатление, что за пределами нормативно-правовой среды присутствует *недостаток доверия между местным административным персоналом и иностранным ППС*, и поэтому Экспертная группа *рекомендует работать над повышением доверия*. Экспертная группа также рекомендует, прекрасно понимая, что в данной ситуации намного проще говорить, чем делать, *упростить процесс использования средств, выделенных для научно-исследовательских целей, из негосударственных источников в рамках установленных правил*.

Преподавательская и административная нагрузка создает дополнительные трудности для занятия научно-исследовательской деятельностью ППС. Экспертная группа выявила необходимость улучшения услуг по поддержке научно-исследовательской деятельности. В настоящее время, основной задачей Офиса по поддержке научно-исследовательской деятельности (Research Services Office) является администрирование финансирования науки. Следовательно, Экспертная группа рекомендует *расширить спектр услуг, оказываемых Research Services Office, и включить такие услуги, как подготовка заявок на проведение исследования, распределении финансирования и так далее*.

Для улучшения условий научно-исследовательской деятельности, Экспертная группа представляет следующую рекомендацию (которую НУ обозначил на этапе самооценки): *сделать все возможное для реализации амбициозных исследовательских планов посредством, например, привлечения ведущих исследовательских команд и индивидуальных исследователей; реализовать планы по созданию должности постдокторантов и ассистентов исследователей с возможностями карьерного роста для выпускников НУ; создать возможности для казахстанских и международных кандидатов PhD и постдокторантов для работы в международной исследовательской среде НУ*.

Что касается оценки качества исследований, Экспертная группа рекомендует *создать контрольные точки и индикаторы для внедрения амбициозной исследовательской стратегии, охватывающей исследователей, и исследовательские группы*. Более того, Экспертная группа рекомендует адаптировать недавно изданные руководящие правила ЕС относительно ответственного ведения научно-исследовательской деятельности “ALLEA Revised Code of Conduct for Research Integrity” (Пересмотренный кодекс поведения для научно-исследовательской целостности ALLEA), утвержденные Комиссией ЕС для программы Horizon 2020. Экспертная группа рекомендует *внедрить данные правила в НУ*.

6. Услуги для общества

Миссия НУ, заключающаяся в оказании услуг обществу, реализуется несколькими способами:

- Быть моделью высшего образования в вопросах структуры и действий согласно цели I
- Вносить вклад в реформу сектора образования, к примеру, посредством проектов Высшей школы образования и выпускников
- НУ выпускает студентов, как указано в миссии НУ, “чтобы готовить ученых и специалистов, руководителей и предпринимателей, необходимых для развития и процветания Казахстана и мира”
- Стать “основной движущей силой инноваций в Казахстане” согласно цели V, путем обеспечения передачи знаний через заинтересованных сторон, как индустриального, так и коммерческого секторов
- “распространять модель здравоохранения по всему Казахстану” согласно IV цели посредством деятельности Школы медицины и УМС

Структура деятельности НУ по оказанию услуг обществу служит в качестве модели по целому ряду направлений. До сведения Экспертной группы неоднократно доводили информацию о том, что руководство и сотрудники, особенно из Высшей школы государственной политики, поддерживают тесное взаимодействие с законодателями и оказывают влияние на модернизацию законодательства. Модель Попечительского совета, в свою очередь, была принята законодательством для внедрения другими университетами до 2020 года.

То, что сотрудники и студенты НУ всегда учатся и работают в соответствии с этой миссией, было очевидно Экспертной группе во время совершения визитов в Университет. Школы активно передают свои знания и опыт через многочисленные научные и социальные мероприятия, такие как тренинги, практические конференции и семинары. Административные департаменты, такие как Центр карьеры и профориентации или Департамент по студенческим делам, а также Офис проректора, Офис регистратора и библиотека, проводят практические семинары, направленные на распространение своих практик. Высшая школа образования проводила сессии для руководства казахстанских университетов и сотрудников Министерства образования и науки, а также для учителей средних школ Казахстана. Высшая школа образования также является источником реформирования учебной программы среднего образования, проводимого совместно с Министерством образования и науки.

Школа медицины установила стратегические партнерские отношения с шестью медицинскими университетами страны с целью модернизации медицинского образования путем проведения учебных курсов для их руководителей. Более того, больницы и клиники НУ обслуживают широкий круг пациентов. Путем объединения УМС с тремя больницами, а также с исследовательским Центром науки о жизни, медицинские исследования находят свое применение в лечении пациентов.

NURIS, будучи организационной связью между Университетом и трансфером технологий и исследовательской деятельности, создан для объединения усилий коммерческих и производственных предприятий для оказания услуг обществу. NURIS уже работает с некоторыми компаниями-резидентами и располагает техническими средствами для стартапов, которые поддерживают молодых предпринимателей путем обеспечения техническими средствами, проведения обучения и предоставления начальных инвестиций. Экспертная группа отметила энтузиазм и предпринимательский дух студентов НУ.

Экспертная группа высоко оценивает НУ за реализацию ожиданий, возложенных на него как на образцовое учебное заведение, и рекомендует *продолжать обеспечивать видимость проводимых социальных мероприятий для непрерывного повышения имиджа Университета.*

7. Интернационализация

НУ является международным университетом сразу в нескольких отношениях. В настоящее время, более чем три четверти академического персонала являются зарубежными гражданами. С момента учреждения, Университет работал с университетами-партнерами из других стран, и школы продолжают работать со стратегическими партнерами. Данные партнерские отношения не ограничиваются только консультациями по структуре Университета, разработке новых программы и содействию в привлечении иностранных ППС, но также охватывают такие области, как передача знаний, “ноу-хау”, установление взаимодействия как на уровне руководства, так и сотрудников, и студентов. Международные исследовательские проекты с партнерами со всех уголков мира составляют большую часть исследований НУ. В НУ были проведены несколько международных научных конференций.

Хотя контингент студентов в основном представлен гражданами Казахстана, многие из них, с которыми Экспертная группа провела интервью, учились за рубежом в течение различных периодов времени при поддержке коммерческих и международных партнеров. Тем не менее, Экспертной группе стало известно, что лишь небольшое число студентов смогли воспользоваться этой возможностью и не в самую последнюю очередь по финансовым причинам, хотя НУ и имеет доступ к схеме ERASMUS+ и прочим подобным программам. Главная слабая сторона, которую НУ уже самостоятельно определил, заключается в малом количестве международных студентов, обучающихся в Университете. В ОС НУ изложено “это очевидно, что НУ вышел на арену, где интернационализация является приоритетом” и включил это в свою Стратегию 2013-2020. Университет предпринял ряд мер по усилению международного партнерства и совместных исследовательских проектов, как упоминалось ранее. С целью продвижения интернационализации, Университет разработал Концепцию “Интернационализация Назарбаев Университета” и создал Комитет по интернационализации. Необходимые меры включают в себя разработку такой структуры поддержки мероприятий по интернационализации, которая распространяется не только на институциональном уровне, но и на уровне школ, или как минимум на некоторые департаменты, для которых интернационализация в настоящее время не является приоритетом.

Для продвижения НУ на международном уровне, следует рассмотреть возможности представления Университета на международных учебных ярмарках, вебсайтах и так далее. Для достижения этой цели следует рассмотреть возможность создания профессионального департамента по маркетингу.

Для продвижения в этом вопросе, Экспертная группа рекомендует НУ *поддерживать и развивать взаимовыгодные международные контракты и продолжать исследовать возможности по содействию мобильности молодых специалистов и студентов*. Экспертная группа также считает, что НУ сможет достичь поставленной цели путем *увеличения количества международных студентов посредством запланированной схемы летней школы и прочих инициатив, а также путем повышения мобильности студентов*.

8. Заключение

Экспертная группа высоко оценила прогресс Университета в части становления им образцовым университетом, достигнутого всего за шесть лет. Успешность выпускников Университета является очень важным показателем: в ОС указано, что "48% выпускников продолжили обучение, 43% трудоустроены и 6% находятся в поиске места работы". Растущий контингент студентов, новые члены руководства и работники Университета, мероприятия по преподаванию и обучению, научно-исследовательская деятельность, а также инфраструктура, которую увидела Экспертная группа, достойны восхищения, как и позиция, которую занял НУ в секторе высшего образования и среди институтов, влияющих на принятие важных решений на национальном уровне. Как и в случае всех успешных небольших начинаний, переход на следующий уровень является сложной задачей для НУ. Проблема устойчивого развития, будь то политической поддержки, финансирования и персонала, должна быть разрешена поэтапно. Создание общего понимания культуры НУ между академическим и административным персоналом; создание благоприятной среды для доверительных отношений и развития духа сотрудничества; диверсификация источников дохода; а также гарантирование постоянной поддержки при приходе нового правительства являются критически важными вопросами. Принцип подбора сотрудников и студентов на основе их достижений, а также принцип честности, которые в настоящее время являются неотъемлемой частью НУ, должны и дальше развиваться. Главной целью должно быть создание прочной научно-исследовательской базы, которая будет способствовать достижению стратегических исследовательских целей и задач с достаточным количеством постоянных членов ППС и научных исследователей. Не менее важно то, что упрощенная система закупок, которая перейдет от модели, в которой применяются штрафы и наказания, к модели вознаграждения интеллектуальной деятельности, поможет устранить имеющиеся трудности.

Для подкрепления успеха НУ, Экспертная группа хотела бы процитировать комментарий от партнера в рамках проведенного исследования во время процесса самооценки НУ: "Общество должно принять риск и поражение, снизить барьеры для инициатив и последствия для предпринимателей, а также устранить бюрократические барьеры. Стабильность академического руководства очень важна."

9. Обзор рекомендаций

Управление и принятие решений

1. Учитывая своего рода дихотомию в менталитете и ответственности между преимущественно иностранным академическим персоналом и местным административным персоналом, регулярно пересматривать свои процессы для того, чтобы убедиться, что все секторы Университета продолжают работать для достижения единых целей.
2. Обсуждать и вести переговоры со стратегическими партнерами о необходимых изменениях в партнерских отношениях.
3. Продолжить реализацию планов по найму Директора по информационным технологиям (Chief Information Officer) и разработать всестороннюю университетскую информационную систему, которая включает встроенную интегрированную студенческую базу данных.
4. Убедиться в том, что все члены ППС располагают информацией об услугах по поддержке их научно-исследовательской деятельности, оказываемых на университетском уровне, и, при необходимости, доработать их.
5. Улучшить процесс внутренних коммуникаций для лучшего взаимодействия между академическим и административным персоналом, как формально, так и неформально, с целью гарантирования понимания общих правил, положений и процедур, а также укрепления духа совместной работы.
6. Изучить и, при необходимости, упростить и гармонизировать административные процессы на уровне школ и центрального аппарата. Экспертная группа также рекомендует еще раз продумать модель взаимодействия и баланса в полномочиях по принятию решений между соответствующими академическими и административными сотрудниками.
7. Установить четкие правила предоставления добровольных пожертвований и другого частного финансирования с целью максимизации выгоды и *поддержания принципов честности и транспарентности* НУ.

Культура качества

8. Расширить отдел по институциональным исследованиям для проведения анализа данных в рамках последовательной системы повышения качества.
9. Продолжать внедрять систему повышения качества с целью полного развития внутренней культуры качества в НУ; создание общеуниверситетской системы, которая устанавливает стратегию и приоритеты НУ, а также обеспечивает общее понимание качества, продолжая при этом следовать конкретным подходам и потребностям школ, не добавляя дополнительной административной нагрузки на персонал.

10. Включить мероприятия по повышению качества административных, управленческих, исследовательских и студенческих услуг во всеобъемлющую систему повышения качества.
11. Систематически внедрять стандарты ESG в свой внутренний подход к повышению качества.

Преподавание и обучение

12. Разработать долгосрочные планы карьерного роста для ППС, включая возможность внедрения должности без ограничения срока полномочий (tenure) с целью обеспечения устойчивого развития академического персонала и, следовательно, исследовательских возможностей НУ.
13. Установить различные критерии продвижения по должности для большей направленности как на дидактические и сервисные заслуги, так и на исследовательскую деятельность, учитывая различия между дисциплинами и практиками публикации научных статей.
14. Выделить дополнительный административный персонал для переноса значительной части административного бремени с преподавателей, и содействия в осуществлении ими преподавательской и исследовательской деятельности.
15. Предоставить деканам большую автономию в распределении грантов для сотрудников своих школ на свое усмотрение в рамках регулирующих норм.
16. Создать единую службу по работе со студентами, где оказание услуг осуществлялось бы таким образом, что способствовало бы снижению административной нагрузки на студентов.
17. Расширить услуги профориентации и включить в них студентов программ магистратуры и докторантуры.

Научно-исследовательская деятельность

18. Работать над повышением доверия между местным административным персоналом и иностранными членами ППС.
19. Разработать способ установления связей между исследовательскими центрами и НУ с целью достижения синергии и предоставления равных возможностей для проведения исследований членами ППС и студентами программ послевузовского образования.
20. Разработать научно-исследовательскую стратегию и поддерживать развитие научно-исследовательских команд, а также улучшить взаимодействие между школами, исследовательскими институтами и лабораториями.
21. Упростить процесс использования средств, выделенных для научно-исследовательских целей, из негосударственных источников в рамках установленных правил.
22. Расширить спектр услуг, оказываемых Research Services Office, и включить такие услуги, как подготовка заявок на проведение исследования, распределение

финансирования и так далее.

23. Сделать все возможное для реализации амбициозных исследовательских планов посредством, например, привлечения ведущих исследовательских команд и индивидуальных исследователей.

24. Реализовать планы по созданию должности постдокторантов и ассистентов исследователей с возможностями карьерного роста для выпускников НУ; создать возможности для казахстанских и международных кандидатов PhD и постдокторантов для работы в международной исследовательской среде НУ.

25. Создать контрольные точки и индикаторы для внедрения амбициозной исследовательской стратегии, охватывающей исследователей, и исследовательские группы.

26. Внедрить “ALLEA Revised Code of Conduct for Research Integrity” (Пересмотренный кодекс поведения для научно-исследовательской целостности ALLEA) в НУ.

Услуги для общества

18. Продолжать обеспечивать видимость проводимых социальных мероприятий для непрерывного повышения имиджа Университета.

Интернационализация

19. Поддерживать и развивать взаимовыгодные международные контракты и продолжать исследовать возможности по содействию мобильности молодых специалистов и студентов.

20. Стараться увеличить количество международных студентов посредством запланированной схемы летней школы и прочих инициатив, а также путем повышения мобильности студентов.