



NAZARBAYEV  
UNIVERSITY

# СТРАТЕГИЯ 2018–2030



Утверждена  
решением Высшего Попечительского совета  
автономной организации образования  
«Назарбаев Университет»  
№6 от «01» декабря 2018 г.

# СТРАТЕГИЯ НА 2018–2030 ГОДЫ





## ПРЕДИСЛОВИЕ

Создание университета мирового уровня в Астане было одной из важнейших составляющих успешного становления столицы и эффективного развития научно-образовательного потенциала нашей страны.

Всего лишь восемь лет назад Назарбаев Университет открыл свои двери для 500 самых талантливых и одаренных студентов со всего Казахстана. За эти годы он стал реальным воплощением моей давней мечты о создании нового флагмана отечественной системы высшего образования, способного на равных конкурировать с ведущими университетами мира.

Подобный успех стал возможен благодаря совместной кропотливой работе многих тысяч людей. Впервые на постсоветском пространстве был принят специальный закон об Университете, который закрепил академическую свободу вуза. Государство оказало всестороннюю финансовую поддержку в строительстве современного кампуса с развитой инфраструктурой для обучения, научной деятельности и общественной жизни.

Университет за эти годы значительно вырос. Здесь обучаются почти пять тысяч студентов по 50 академическим программам, разработанным совместно с мировыми вузами-партнерами.

Сегодня выпускники вуза вносят свой вклад в развитие различных отраслей нашей экономики, создают свои компании или продолжают дальнейшее обучение, в том числе в лучших вузах мира.

Особого признания заслуживает профессорско-преподавательский состав Университета, состоящий сегодня из преподавателей-исследователей из более пятидесяти стран.

С самого начала деятельности Назарбаев Университет позиционирует себя в качестве университета мирового уровня с мощной научно-исследовательской инфраструктурой.

При Университете создается инновационный кластер «Astana Business Campus», в рамках которого профессора и студенты имеют возможность коммерциализировать свои научные достижения, налаживать сотрудничество с бизнесом.

Новая стратегия развития Университета до 2030 года ставит перед вузом амбициозные задачи, успешное достижение которых позволит ему интегрироваться в глобальное сообщество ведущих исследовательских университетов мира.

В результате институциональной аккредитации Назарбаев Университет войдет в ключевые рейтинги вузов, что будет способствовать его продвижению на международном уровне. Кроме этого, планируется увеличить количество студентов до 8 тысяч человек к 2025 году, из которых 10 процентов будут составлять иностранные студенты.

Намеченные шаги позволят значительно улучшить позиции нашей страны в мировом образовательном пространстве и будут способствовать повышению ее глобальной конкурентоспособности.

Убежден, что нашему Университету все заявленные планы по силам, и впереди его ожидают масштабные и значимые свершения.

Желаю вам успехов и достижения всех намеченных целей!



**Нурсултан Назарбаев**  
Председатель Высшего попечительского совета

## БЛАГОДАРНОСТЬ

Многие люди внесли свой вклад в подготовку этой стратегии.  
Следует отметить вклад Арай Санязовой и Марины Кишкентаевой.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Введение .....	10
Назарбаев Университет сегодня .....	11
Независимая внешняя оценка (2017) .....	14
Причина для создания новой Стратегии на 2018–2030 годы .....	14
Задачи, поставленные на заседании Высшего Попечительского совета НУ в июне 2017 г. ....	14
2. Ранние достижения и уроки .....	17
Институциональные результаты .....	17
Достижения студентов .....	18
Послевузовское образование .....	18
Стартапы выпускников НУ .....	18
Трудоустройство .....	19
Исследования и инновации .....	19
Уроки первого стратегического периода НУ .....	21
3. Текущие инициативы .....	22
4. Контекст – будущее университетов .....	23
5. Видение, миссия и стратегические цели НУ .....	24
Ценности НУ .....	25
Стратегические цели .....	26
Эволюция видения, миссии и стратегических целей НУ .....	26
Лидерство в реформировании системы образования .....	28
Академическое и научное лидерство .....	29
Интегрированная академическая система здравоохранения .....	30
Инновации и внедрение науки в производство .....	30
6. Будущее НУ .....	31
К 2025 году: .....	32
К 2030 году: .....	33
7. Укрепление чувства единства между подразделениями НУ .....	33
8. Отчетность .....	34
9. Вызовы .....	34
Вызовы НУ в текущий период реализации Стратегии .....	35
10. От намерений к результатам .....	42

**Приложение А: SWOT анализ НУ****Приложение В: Резюме Стратегий подразделений НУ**

Центр подготовительных программ (ЦПП) .....	45
Школа гуманитарных и социальных наук (ШГСН) .....	46
Школа инженерии (ШИ) .....	47
Школа горнорудного дела и наук о земле (ШГДНЗ) .....	48
Школа науки и технологий (ШНТ) .....	49
Высшая школа образования (ВШО) .....	50
Высшая школа бизнеса (ВШБ) .....	50
Высшая школа государственной политики (ВШГП) .....	51
Интегрированная академическая система здравоохранения и Школа медицины (ШМ) .....	53
National Laboratory Astana (NLA) .....	54
Инновационный кластер .....	55

**Приложение С: Рекомендации Европейской ассоциации университетов**

По вопросам управления и принятия институциональных решений .....	57
По вопросам культуры качества .....	57
По вопросам преподавания и обучения .....	58
По вопросам проведения исследований .....	58
По вопросам социальной ответственности .....	59

**Приложение D: Будущее казахстанских университетов**

Часть I: Текущие изменения в высшем образовании .....	60
11 базовых вузов: создание связи между образованием, наукой и промышленностью .....	60
Исследовательские университеты .....	60
Институциональная автономия .....	61
Вклад НУ в развитие высшего образования .....	61
Часть II. Будущая среда высшего образования в Казахстане .....	62

**Приложение Е: «Ловушки» по классификации Джамиля Салми****Приложение F: Интернационализация**

Видение интернационализации .....	66
Приоритеты интернационализации .....	66
Отчет о проделанной работе с 2017 года по интернационализации НУ .....	66

**Список таблиц**

Таблица 1. Школы НУ (Осень 2018 г.) .....	12
Таблица 2. Стратегические партнеры НУ .....	13
Таблица 3. Задачи, поставленные на заседании Высшего Попечительского совета НУ в июне 2017 года, и мероприятия, предпринимаемые НУ по их реализации .....	15
Таблица 4. Эволюция стратегических целей НУ .....	26
Таблица 5. Обзор целевых индикаторов НУ: 2018–2024/25 годы и 2025–2030 годы .....	31

**Список рисунков**

Рисунок 1. Контингент студентов НУ (по состоянию на 30 сентября 2018 г.) .....	11
Рисунок 2. Рисунок 2. Контингент ППС НУ (по состоянию на 30 сентября 2018 г.) .....	12
Рисунок 3. Примеры стартапов созданных выпускниками НУ .....	19
Рисунок 4. Результаты научно-исследовательской деятельности НУ за 2011–2018 гг. ....	19
Рисунок 5. Результаты научно-исследовательской деятельности НУ за период 2012–2018 гг: средневзвешенный индекс цитирования и международное сотрудничество .....	20
Рисунок 6. Возможные направления исследований .....	25
Рисунок 7. Концептуальная иллюстрация: взаимосвязь НУ и других казахстанских университетов, а также региональных (т.е. Центрально-Азиатских) университетов .....	29
Рисунок 8. Эко-система инноваций НУ .....	31





NAZARBAYEV  
UNIVERSITY

## СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ КАЗАХСТАНА: ОСОБЫЙ ПОДХОД К КАЖДОМУ ВЫПУСКНИКУ

### 1. ВВЕДЕНИЕ

С момента обретения своей независимости 16 декабря 1991 года Казахстан под руководством Президента Н. А. Назарбаева внедрил множество смелых проектов в области высшего образования – начиная с создания в 1993 году стипендиальной программы «Болашак», в рамках которой более 12000 наиболее талантливых молодых людей Казахстана были отправлены в ведущие университеты мира.

В 2006 году Президент Н.А. Назарбаев и Правительство, осознавая безотлагательную потребность модернизации национальной программы высшего образования, поручил Правительству создать университет мирового класса с английским языком обучения в Астане, новой столице государства.

Таким образом, появилась концепция Назарбаев Университета (НУ). Для Президента Казахстана проект «Назарбаев Университет» стал больше, чем просто образовательный проект. В сентябре 2009 года, объявляя об его запуске, он подчеркнул:

«Создание нового университета – это важнейший национальный проект... [который] окажет глобальное системообразующее влияние на развитие нашего государства, многих казахстанцев. Считаю, что новый университет Астаны должен создаваться как национальный бренд, гармонично сочетающий казахстанскую идентичность, лучшую международную образовательную модель и научную практику». Элементы этого заявления представляют собой четкую картину того, что президент хотел от НУ: казахстанское высшее учебное заведение, которое устремлено к самым высоким международным стандартам; является лидером в будущем развитии мира и страны.

К августу 2018 года в НУ прошли уже четыре выпускные церемонии, выпущено в общей сложности 2617 выпускников, в том числе 1814 бакалавров, 803 магистров и PhD докторантов. Не далек тот день, когда Университет войдет в свое второе десятилетие; приближается к концу период, предусмотренный его первой Стратегией<sup>1</sup> (2013–2020 годы). Именно сейчас важно взглянуть со стороны на путь, пройденный Университетом и подумать о его будущем. Предлагаемая Стратегия фокусируется на важнейших темах и вопросах будущего, которое в качестве приоритетных направлений деятельности НУ выделяет исследования и инновации, особенно, но не ограничиваясь на STEM-дисциплинах (естественные науки, технология, инженерия и математика). НУ разработает детальные планы и программы по их реализации после утверждения настоящей Стратегии Высшим попечительским советом НУ.

Хотя Университет еще находится в процессе своего развития, первый важный этап уже пройден и есть значительные достижения с того момента, как его двери официально открылись в июне 2010 года.

## НАЗАРБАЕВ УНИВЕРСИТЕТ СЕГОДНЯ

Сегодня в НУ насчитывается более 4800 студентов (757 слушателей подготовительной программы, 2962 бакалавров, 894 магистрантов, 128 PhD докторантов и 95 докторов медицины) с почти совершенным гендерным балансом (см. Рисунок 1).



Рисунок 1. Контингент студентов НУ (по состоянию на 30 сентября 2018 г.)

Контингент профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) НУ включает в себя более 470 преподавателей, среди них более 400 ППС и научных сотрудников NLA занимаются научно-исследовательской деятельностью. По состоянию на август 2018 года, международный состав ППС НУ состоит из представителей 55 стран мира (см. Рисунок 2).

<sup>1</sup> Стратегия NU до 2020 года размещена на веб-сайте НУ – nu.edu.kz.



Рисунок 2. Рисунок 2. Контингент ППС НУ (по состоянию на 30 сентября 2018 г.)

В Университете функционируют пять школ, которые предлагают программы высшего и послевузовского образования, а также три профессиональные школы, поддерживаемые университетами-партнерами (см. Таблицу 1). Ключевые элементы выбранных стратегических направлений развития школ показаны в Приложении В.

Таблица 1. Школы НУ (Осень 2018 г.)

Программы бакалавриата и послевузовского образования	Предлагаемые степени
Школа инженерии (ШИ)	BSc, MSc, PhD (совместно с ШНТ)
Школа гуманитарных и социальных наук (ШГСН)	BA, MA, PhD (начиная с осени 2019 г.)
Школа Медицины	BA (Сестринское дело), MSc, MD
Школа горнорудного дела и наук о земле	MSc, BSc (2018)
Школа наук и технологий (ШНТ)	BSc, MSc, PhD (совместно с ШИ)
Программы послевузовского образования	Предлагаемые степени
Высшая школа бизнеса	FT-MBA, E-MBA, MSc, PhD (2019)
Высшая школа образования	MA, MSc, PhD
Высшая школа государственной политики	MPP, MPA, PhD
Подготовительные программы	Сертификаты
1-годичная интенсивная программа Подготовительной Школы (NUFYR)	Успешное завершение открывает дорогу для поступления на программу бакалавриата НУ.
Подготовительный год программ магистратуры	Условное зачисление на магистерские программы НУ.

Установление стратегических партнерских отношений с ведущими международными университетами сыграло важную роль в ускорении институционального развития НУ. Каждая школа выбрала своего партнера. С такими разными партнерами университету временами было сложно развивать отношения, но, в целом, это позволило университету получить очень богатый опыт. Ниже приведен первоначальный список стратегических партнеров, который со временем менялся (см. Таблица 2): большинство стали долгосрочными, с некоторыми истек срок сотрудничества, в исключительных случаях взаимное сотрудничество не состоялось.

Таблица 2. Стратегические партнеры НУ

- Кембриджский университет, факультет образования (Великобритания) –**  
Высшая школа образования; тестирование Кембриджа по оцениванию (вступительное тестирование) NUFYP;
- Университет iCarnegie (США) –**  
первоначальный партнер Школы наук и технологий (в первые три года);
- Колорадская школа горного дела (США) –**  
Школа горнорудного дела и наук о земле;
- Университет Дьюка, Школа бизнеса Фукуа (США) –**  
Высшая школа бизнеса;
- Национальная лаборатория Лоуренса Беркли (США) –**  
Национальная лаборатория Астана (National Laboratory Astana);
- Национальный университет Сингапура, Школа государственной политики им. Ли Куан Ю (Сингапур) –**  
Высшая школа государственной политики;
- Oak Ridge Associated Universities (ORAU) (США) –**  
Внешняя оценка для внутренних исследовательских грантов;
- Университет Пенсильвании, Школа образования (США) –**  
Высшая школа образования;
- Университет Питтсбурга (США) –**  
Школа медицины;
- Университет Ворвик (Великобритания) –**  
NUFYP (на этапе повторного проектирования после выхода UCL);
- Университет Висконсин-Мэдисон (США) –**  
Школа гуманитарных и социальных наук;
- Университетский Колледж Лондона (Великобритания) –**  
Школа инженерии (в течение первых 5 лет) и Подготовительная школа (NUFYP) (в течение первых 5 лет).

В дополнение к научно-исследовательским программам реализуемым ППС, в поддержку своего видения в области науки, инноваций и коммерциализации НУ создал и развивает National Laboratory Astana, а также Инновационный кластер, включающий Технопарк и инновационную экосистему. В целях укрепления связей с индустрией НУ создает Astana Business Campus (ABC).

Сегодня Университет можно считать молодым, но крепко стоящим на ногах высшим учебным заведением, выпускающим хорошо подготовленных выпускников, которые поступают в ведущие университеты мира на программы послевузовского образования, получают отличные карьерные предложения или становятся предпринимателями (более подробная информация представлена в главе 2). Однако, для достижения целей, поставленных перед университетом, требуется большее.

Как будет описано далее, приоритетом следующего этапа роста и развития НУ станет динамичная программа научных исследований, проводимых ППС. Университет уже заложил успешное начало в разработке такой программы: около 500 преподавателей и исследователей опубликовали более 2000 международных публикаций в период 2011–2018 годов.

Важно отметить, что преподаватели и исследователи НУ опубликовали три четверти своих публикаций в сотрудничестве с международными партнерами. Студенты НУ также активно участвуют в научной деятельности: на их счету более 130 статей. Более 11% публикаций НУ входят в число 10% наиболее широко цитируемых публикаций по всему миру и более четверти публикуются в ведущих журналах.

## НЕЗАВИСИМАЯ ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА (2017)

В целях повышения качества и самосовершенствования в конце 2016 года университет провел внутреннюю оценку в рамках Программы институциональной оценки Европейской ассоциации университетов (EUA). В первой половине 2017 года EUA провела свою независимую оценку и опубликовала соответствующий Отчет об оценке Университета в августе 2017 года. В докладе были отмечены деятельность НУ и огромный путь, который он преодолел за столь короткое время. Также были предложены 29 рекомендаций для продвижения НУ на следующий уровень глобальной конкурентоспособности (см. Приложение С). Большая часть из них совпала с обсуждениями, которые уже были начаты руководителями, преподавателями и исследователями НУ. В этой связи, Университетом была создана рабочая группа для выполнения данных рекомендаций; EUA будет возвращаться в НУ на регулярной основе для обзора хода реализации и обсуждения дальнейших шагов с руководством НУ.

## ПРИЧИНА ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОЙ СТРАТЕГИИ НА 2018–2030 ГОДЫ

Всего девять лет назад НУ начал создаваться «с нуля». Это был принципиально новый проект. Сегодня мы говорим – у нас уже есть, чем гордиться, но мы продолжим развиваться и расти, чтобы действительно стать тем Университетом, который был задуман Президентом страны Н. А. Назарбаевым в интересах молодежи и во благо государства. Сохраняя преемственность и качество, Университет, стремясь быть готовым к прорывным изменениям, будет продолжать развиваться, в том числе, удвоив контингент студентов до 8 000 человек к 2025 году.

Основной причиной создания данной Стратегии до завершения действующей – сохранение и приумножение бесценного опыта становления и развития, профессиональной преемственности при подготовке к изменениям, которые неизбежно будут вызываться прорывными технологиями и другими непредвиденными обстоятельствами. Построение сильного высшего учебного заведения мирового класса потребует времени, и преемственность здесь необходима.

Приверженность Университета науке является ключевым направлением, которое будет доминировать во всем. Перед НУ стоит цель войти в рейтинг ведущих исследовательских университетов мирового класса. Для этого необходимо стать известным по крайней мере несколькими первоклассными научно-исследовательскими направлениями. По аналогии с выдающимися исследовательскими университетами мира будут укрепляться связи между преподаванием, научно-исследовательской и инновационной деятельностью и, в конечном счете, коммерциализацией, чтобы они стали неразрывными. Данная трансформация будет иметь основополагающее значение для реализации видения Главы государства о роли университета в будущем страны.

## ЗАДАЧИ, ПОСТАВЛЕННЫЕ НА ЗАСЕДАНИИ ВЫСШЕГО ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА НУ В ИЮНЕ 2017 Г.

Высшим попечительским советом НУ на заседании в июне 2017 года поставлены задачи по новой Стратегии на период 2018–2030 годы. На данном совещании были даны семь конкретных поручений. В Таблице 3 ниже представлены эти рекомендации и краткие предложения НУ по их выполнению. Стратегия на 2018–2030 годы предусматривает реализацию данных поручений.

Таблица 3. Задачи, поставленные на заседании Высшего Попечительского совета НУ в июне 2017 года, и мероприятия, предпринимаемые НУ по их реализации

№	Задача	Действия
1.	Обеспечить активный поиск и привлечение талантливых студентов и молодых исследователей из стран ближнего и дальнего зарубежья.	Интенсивная рекрутинговая программа по привлечению как студентов, так и ППС. Создание Комитета по интернационализации при Попечительском совете Университета. Создание представительских офисов для выполнения данной задачи.
2.	Внести предложения по увеличению контингента студентов из зарубежных стран в Назарбаев Университет в течение 5 лет до 10% от общего числа студентов.	Обеспечение увеличения общей доли иностранных студентов с нынешнего уровня (менее одного процента) до 9–10% к 2025 году и 12% к 2030 году. План был подготовлен и обсуждался на заседании Комитета по интернационализации при Попечительским совете.
3.	Расширять международные связи, продолжить работу по обмену опытом с зарубежными стратегическими партнерами, сохраняя и развивая свою уникальность.	Изменить стратегическое партнерство на модель более глубокого сотрудничества ППС НУ с ППС партнеров и продвигать обмен студентов. Для реализации данной задачи использовать ежегодные встречи стратегических партнеров.
4.	Принять меры по формированию в АОО «Назарбаев Университет» экосистемы поддержки инноваций, обеспечивающей молодым ученым, предлагающим рынку свои идеи и технологии, системную поддержку в виде консультаций, стартового капитала, помещений, маркетинга и юридической помощи.	НУ проведена работа по созданию всей экосистемы по поддержке инноваций и коммерциализации, основанной на плодах исследований НУ. Для молодых/начинающих предпринимателей создано «единое окно».
5.	Создать подразделение в Назарбаев Университете для продвижения исследований и коммерциализации научно-инновационных проектов, в том числе за рубежом.	В структуре Офиса Провоста создан Департамент научного администрирования для оказания всесторонней поддержки ППС и научных сотрудников НУ, а также Офис коммерциализации в структуре частного учреждения «NURIS».

№	Задача	Действия
6.	Создать научно-исследовательские центры в Назарбаев Университет и обеспечить привлечение профессоров-«звезд», крупных ученых, а также увеличение числа мест для постдокторантов и научных ассистентов.	<p>Университетом у Правительства запрошено увеличение ежегодного финансирования научных исследований в НУ для поддержки как выдающихся ученых международного уровня, так и ведущих исследователей НУ. Этот запрос согласуется с необходимостью Казахстана существенно увеличить свои инвестиции в НИОКР, чтобы приблизиться к показателям стран ОЭСР. НУ будет конкурировать за свою долю в расходах государства на научно-исследовательскую деятельность.</p> <p>Кроме того, НУ заключено соглашение с АО «ФНБ «Самрук-Казына» о предоставлении финансовой поддержки научным исследованиям, в дополнение к поддержке Высшей школы бизнеса НУ.</p> <p>Руководство Университета с благодарностью отмечает, что часть процентного дохода Назарбаев Фонда теперь начинает финансировать научно-исследовательскую деятельность в Университете.</p>
7.	Предусмотреть в долгосрочной Стратегии развития увеличение количества студентов до 8 тысяч.	Разработан план по достижению данной цели к 2025 году с сохранением строгих стандартов качества НУ.

Данная Стратегия структурирована следующим образом.

В главе 2 рассматриваются ранние достижения и уроки, извлеченные в течение периода первой Стратегии, которые послужили основой для новой Стратегии.

В главе 3 представлены текущие инициативы. Сохраняя преемственность, НУ должно формировать собственное будущее в соответствии с современными трендами развития университетов, как в глобальном масштабе, так и в масштабе РК.

Тенденции, определяющие будущее университетов мира, кратко обсуждаются в главе 4.

С учетом предыдущих глав, в главе 5 более подробно излагаются видение, миссия, ценности и стратегические цели НУ на период с 2018 по 2030 год. В главе 6 представлены обязательства и ключевые показатели НУ для 2-х этапов данной Стратегии.

Главы 7 и 8 напоминают о двух важных задачах для сообщества Университета: усилить чувство единства среди разных членов сообщества и всегда придавать особое значение подотчетности, так как «целое всегда больше суммы его частей». В главе 9 обсуждаются вызовы, которые Университету необходимо преодолеть для достижения успеха. Заключительная 10 глава раскрывает каким образом намерения станут результатами, включая обзор следующих шагов по реализации данной стратегии.

## 2. РАННИЕ ДОСТИЖЕНИЯ И УРОКИ

### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

На институциональном уровне за последние восемь лет у НУ накопилось не мало достижений, которые относятся к категории «впервые для Казахстана». Президент Университета Шигео Катсу в мае 2017 года следующим образом отметил ранние достижения Университета: «Благодаря трансляции и передаче «лучших практик» от западных университетов, а также строгому следованию НУ принципам меритократии:

- НУ привлекает лучшие умы и таланты в стране;
- НУ функционирует как «социальный лифт» для талантливых молодых людей из небогатых семей (у которых нет достаточных средств для оплаты дорогого обучения);
- Широкие слои населения по достоинству оценивают модель НУ;
- Международное сообщество признает НУ как реальный пример усилий по модернизации страны».

Но он также отметил, что:

- «Несмотря на то, что НУ сегодня признан достойным «университетом, предоставляющим образование на высоком уровне, что само по себе уже является достижением, работа выполнена только на 1/3».
- На данный момент основным продуктом Университета являются его выпускники, научные исследования и критический независимый подход к своим учебным программам «на входе и на выходе». Несмотря на то, что опыт НУ по этим направлениям составляет всего восемь лет и четыре выпуска, тем не менее он является обнадеживающим. Более подробно с прошлыми результатами НУ можно ознакомиться на веб-сайте «[nu.edu.kz](http://nu.edu.kz)». Тем не менее, основным продуктом НУ являются его выпускники.
- Мы должны учитывать имеющуюся сегодня статистику по выпускникам НУ в контексте нового этапа развития. Эти молодые люди окончили университет, который еще не существовал девять лет назад. Несомненно, мы выиграли от успеха программы «Болашак», которая упрочила позиции Казахстана на карте мира. Тем не менее, тот факт, что многие выпускники НУ были приняты на ведущие программы послевузовского образования лучших высших учебных заведений мира, свидетельствует как о качестве образовательных программ НУ, так и о качестве подготовки первых выпускников.





## ДОСТИЖЕНИЯ СТУДЕНТОВ

- Студенты НУ первых четырех выпусков демонстрируют свои успехи вне зависимости от того решили ли они получить дополнительное образование или выйти на рынок труда. Из 2617 выпускников четырёх выпусков примерно одна треть решила продолжить обучение, в то время как остальные вышли на рынок труда. Однако если смотреть в разрезе выпускников программ бакалавриата, то около половины поступили на программы послевузовского образования, многие из них за рубеж.

## ПОСЛЕВУЗОВСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

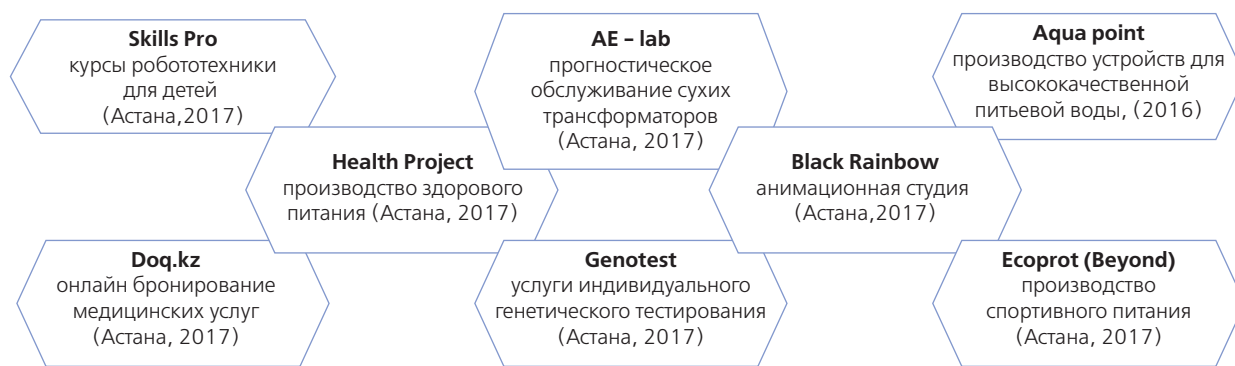
Из почти 600 выпускников, решивших продолжить образование, большинство отправились в лучшие международные университеты по всему миру (США, Великобритания, Германия и Франция – это страны-лидеры по выбору выпускников НУ).

Большинство выпускников поступили на программы магистратуры, однако значительное число учатся на программах докторантуры или магистратуры с последующей докторантурой, или на программе «Доктор медицины». Из них немногим меньше половины предпочли учиться за рубежом, и чуть более половины продолжили обучение в НУ.

Ярким в истории НУ является пример студентки с наивысшим средним баллом среди выпускников 2015 года, которая была принята на программы докторантуры Стэнфордского и Принстонского университетов, и на программу магистратуры Массачусетского технологического института (МТИ) в области химической инженерии. Она была среди семи абитуриентов, получивших полные стипендии от МТИ. Закончив программу магистратуры МТИ за год, она продолжила обучение по программе докторантуры в Стэнфорде.

## СТАРТАПЫ ВЫПУСКНИКОВ НУ

Первые выпускники НУ также основали новые компании. Важно отметить, что это произошло до того, как НУ начал уделять внимание поддержке инноваций и предпринимательства (см. Рисунок 3).



Источник: NU Career Advising Center, от 20 июня 2018

Рисунок 3. Примеры стартапов созданных выпускниками НУ

Данные студенты проявляют инициативу в очень важной области для формирования существенного вклада НУ в будущее Казахстана. Это развитие новых предприятий, которые помогают диверсифицировать экономику и создавать рабочие места. Некоторые из данных стартапов также демонстрируют то, как студенты НУ могут «возвратить долг» своей стране за полученное образование путем создания социально ориентированных НПО.

### ТРУДОУСТРОЙСТВО

Что касается ситуации в области диверсификации экономики страны, то следует отметить, что менее 1/5 из тех, кто искал работу, трудоустроились в секторе промышленности и производства. Самыми крупными сферами трудоустройства выпускников стали консалтинг, аудит, банковское дело, образование и наука. По состоянию на 2018 год у выпускников НУ со степенью бакалавра показатель трудоустройства составил 50%, тогда как такой же показатель среди выпускников со степенью магистра достиг более 80%.

Одним из важных дополнительных преимуществ приверженности НУ политике приема и дипломирования студентов, основанной на академических достижениях, является гендерный баланс даже среди студентов STEM-дисциплин – из пяти лучших студентов первого выпуска НУ четверо были женского пола, а две из них были выпускницами STEM-дисциплин.

### ИССЛЕДОВАНИЯ И ИННОВАЦИИ

Результаты исследований и инноваций НУ уже сегодня заслуживают восхищения (см. Рисунок 4).



Рисунок 4. Результаты научно-исследовательской деятельности НУ за 2011–2018 гг.

Число научных публикаций НУ, в распоряжении которого более 400 научных работников, быстро выросло, в сумме превысив значение в 2000 публикаций; причем 11,7% из них вошли в число 10% наиболее цитируемых публикаций по всему миру (в среднем по Казахстану –

4,0%), а средневзвешанный индекс цитирования достиг уровня 1,17 против среднего мирового уровня 1,00 (по состоянию на август 2018 г.).

Для сравнения, средневзвешанный индекс цитирования других ВУЗов Казахстана составляет менее 0,6, а по сравнению с ведущими университетами Содружества Независимых Государств (СНГ) НУ занимает уже 4-е место. В сравнении с ведущими университетами стран, вступивших в ЕС после 2004 года, НУ занимает 14-е место. Значимость данных показателей растет, учитывая тот факт, что Университет существует относительно недавно. Наш университет также считается самым цитируемым исследовательским университетом в Казахстане согласно Thomson Reuters.

На рисунке 5 показана позиция НУ по отношению к сравниваемым группам университетов, исходя из средневзвешанного индекса цитирования и международного сотрудничества.

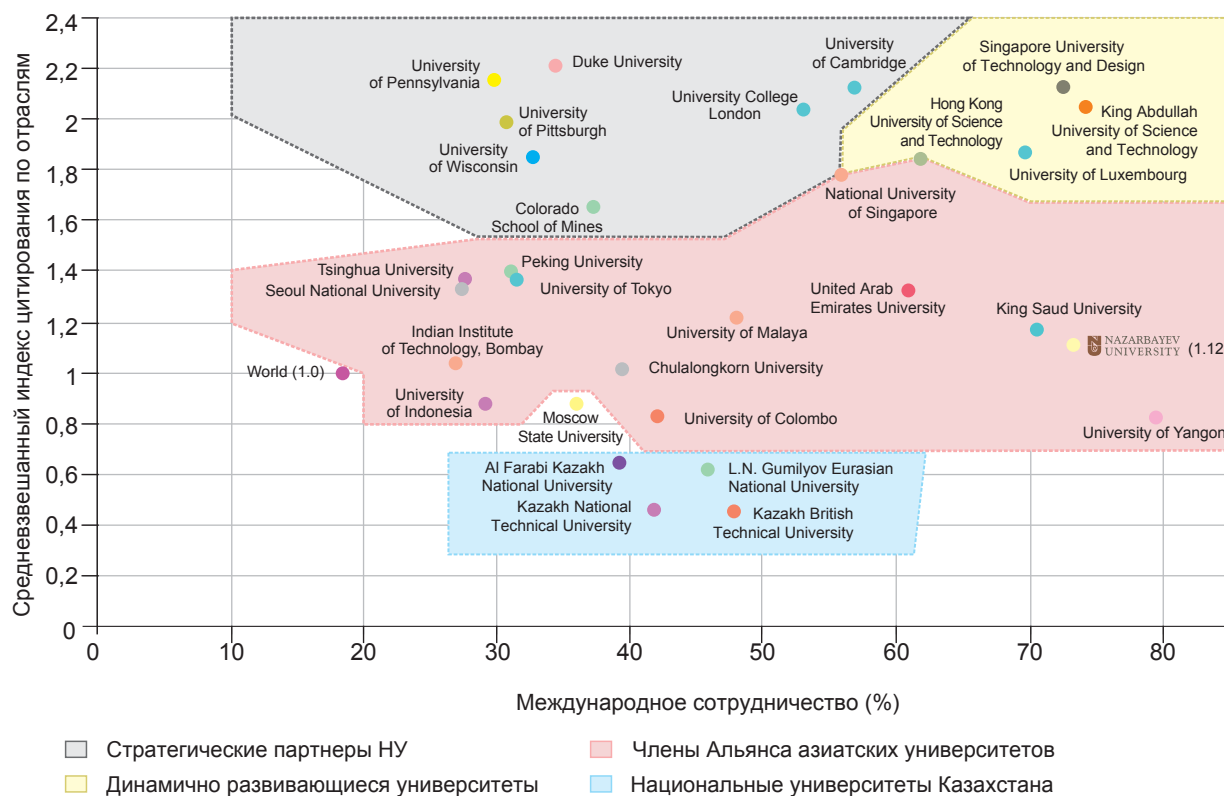


Рисунок 5. Результаты научно-исследовательской деятельности НУ за период 2012–2018 гг: средневзвешанный индекс цитирования и международное сотрудничество

Члены ППС и научные сотрудники НУ продвигаются вперед также в области инноваций, имея 63 патентных заявок и 40 фактически полученных патентов.

Это достойные цифры для любого университета, не говоря уже о том факте, что Университет был создан всего 8 лет назад. В отчете об оценке Европейской ассоциации университетов (см. на сайте НУ nu.edu.kz) говорится: «Экспертная группа высоко оценила Университет за высокое качество студенческого контингента и академического персонала. Профессоры 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 говорит о качестве академического персонала, формируемого частично с их содействием».

## УРОКИ ПЕРВОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЕРИОДА НУ

В основе имеющихся достижений лежит множество факторов и участников, но выделяются следующие:

1. Решение Президента сделать английский язык, язык международных научных исследований – языком обучения в НУ имело решающее значение для успеха Университета;
2. Наличие курса развития от Высшего попечительского совета в форме первоначальных пяти стратегических целей, который был критически важным в первые годы становления.
3. Важность привития студентам НУ лучших глобальных ценностей в отношении этики, академической целостности, индивидуальной ответственности и критического мышления.
4. Как известно международному сообществу, занимающемуся вопросами развития, ответственность за страну имеет важное значение для успешного институционального развития – в случае с НУ, от начала создания концепции до ее реализации Университет являлся действительно национальным (казахстанским) проектом. Он остается им и сегодня.
5. Изначально, проектная группа, работавшая над созданием Университета, понимала важность отличия НУ от предыдущих усилий Казахстана создать университеты мирового класса. Важным, в этом отношении, стало принятие специального закона, дающего академическую и институциональную автономию НУ. В свою очередь, автономия позволила Университету внедрить глобальные стандарты управления, прозрачную систему отбора студентов на основе академических достижений и политику найма на основе профессиональных заслуг. Это также позволило создать Попечительский совет, в составе которого присутствуют как международные, так и национальные представители.
6. В НУ создана прозрачная система отбора студентов, основанная на принципе академических достижений. Университетский колледж Лондона (UCL) заложил основу данному процессу отбора студентов, являясь стратегическим партнером НУ по подготовительной программе «фаундейшн» (Центр предуниверситетской подготовки). Данный процесс отбора студентов стал одним из самых сильных сигналов для граждан Казахстана, который говорил об принципиальном отличии НУ. Данный посыл заключался в том, что НУ является «университетом для всех», то есть любой студент, независимо от материального положения, связей (или ее отсутствия), этнической принадлежности или пола, имея соответствующие академические достижения и хороший уровень английского языка, может поступить в НУ.
7. Важность данной политики отбора отражена в контингенте студентов НУ, в котором представлены группы с различным социально-экономическим положением и географическим распределением, а также почти равным гендерным соотношением (см. Рисунок 1).
8. Изначальное решение НУ установить партнерские отношения с ведущими вузами мира, не становясь их филиалом, имело важное значение. Это позволило Университету создать свой независимый бренд и вносить свой вклад в его долгосрочное и устойчивое развитие.
9. Стратегические партнеры НУ, входящие в рейтинги лучших университетов мира, сыграли решающую роль в период его становления. Они способствовали более интенсивному развитию университета, одновременно свидетельствуя о его серьезном отношении к качеству.
10. Внешняя оценка НУ, которая была осуществлена Европейской ассоциацией университетов, стала важным вкладом в стремлении НУ к постоянному самосовершенствованию.

### 3. ТЕКУЩИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Спустя восемь лет, НУ также стремительно развивается. Сегодняшние наши инициативы включают следующее, но не ограничиваются этим:

1. Офис Провоста НУ разрабатывает новый План поддержки научных исследований, в котором подчеркивается необходимость проведения междисциплинарных исследований, а также необходимость сосредоточить ресурсы вокруг приемлемого числа приоритетных областей.
2. Интернационализация остается основной задачей второй декады развития НУ, работа в данном направлении уже ведется (см. Приложение F). Попечительский совет НУ создал подкомитет по интернационализации, который совместно с Вице-президентом по студенческим делам и международному сотрудничеству, уже приступили к изучению опыта и определению передовых практик интернационализации в других университетах.
3. Стратегия обучения и преподавания НУ определила подход Университета к обучению. Инновация, интеграция и инклюзивность являются основополагающими элементами Стратегии, которые тесно взаимосвязаны со стратегической целью «Академическое лидерство» и «Атрибутами выпускника» НУ. Стратегия делает основной упор на академическую честность, интеграцию науки в обучение, индивидуализированное обучение, коллаборативное обучение, обучение с использованием современных образовательных технологий с целью развития соответствующих компетенций и международно-интегрированное обучение.
4. Концепция повышения академического качества (КПАК) НУ основывается на анализе результатов обратной связи студентов и преподавателей, комментариев внешних экспертов, данных о прогрессировании и академической успеваемости студентов на уровне курса, программы, Школы, а также на непрерывном анализе достигнутых результатов предыдущего комплекса мероприятий. КПАК устанавливает новые цели и определяет существующие передовые практики, которые необходимо распространять среди школ НУ.
5. Ведется разработка обязательного компонента академических программ бакалавриата для всех студентов первого и второго курса, которая даст студентам достаточно времени, чтобы определить свои интересы и интеллектуальные увлечения перед выбором своей специализации. Обязательный компонент академических программ бакалавриата включает в себя принципы Стратегии преподавания и обучения НУ, а также предпринимательского подхода и творческого дизайн-мышления.
6. Институциональная исследовательская деятельность: Институциональное исследование и анализ проводятся с целью предоставления достоверных данных для принятия решений и институционального планирования в НУ. Основная задача институционального исследования заключается в подготовке статистического анализа, в котором рассматриваются важные для университета вопросы. В настоящее время проводятся исследования академической успеваемости по школам, по уровню знания английского языка студентов НУ (включая студентов программы предуниверситетской подготовки и программ бакалавриата), академической успеваемости студентов, зачисленных напрямую на программу бакалавриата, а также основываясь на опросах, проводимых среди студентов при поступлении и по окончании университета.
7. Как упоминалось ранее, НУ принял участие в Программе институциональной оценки Европейской ассоциации университетов (ЕАУ) с целью получения внешней

независимой оценки результатов своей деятельности. Результаты данной оценки приняты во внимание и реализуются руководством НУ. В Приложении С приведены рекомендации Программы институциональной оценки.

8. В соответствии со стратегической целью Высшего попечительского совета в НУ разработан план увеличения численности студентов в два раза к 2025 году.
9. Инициатива «Зеленый кампус». Концепция данной инициативы послужит основой для разработки политики окружающей среды НУ и создания устойчивой культуры внутри сообщества. Внедрение концепции «Зеленого кампуса» НУ будет пилотным проектом, который в дальнейшем может быть воспроизведен другими казахстанскими высшими учебными заведениями.
10. Развитие экосистемы инноваций для поддержки текущих и будущих инновационных инициатив НУ.
11. По просьбе Правительства, руководство НУ изучает эффективные пути создания нового ИТ-университета на территории Международной выставки ЭКСПО.

## 4. КОНТЕКСТ – БУДУЩЕЕ УНИВЕРСИТЕТОВ<sup>2</sup>

Как изменятся цели университетов в ближайшие десятилетия? Как изменятся пути предоставления постоянно меняющегося образовательного продукта?

Независимо от будущих сценариев благоприятных для мира или Казахстана, некоторые неизбежные тенденции, скорее всего, повлияют на университеты в будущем. Среди них:

- Усиление глобальной конкуренции среди университетов потребует от них умения выделять свой образовательный продукт среди общего пакета университетских услуг;
- Продолжающаяся цифровая революция и глобализация будут более интенсивно влиять на традиционные рынки труда и занятость;
- Цифровая революция может также изменить методы функционирования университетов; то, как университеты предоставляют обучение и как они организованы в настоящее время.

Таким образом, университеты в ближайшие несколько десятилетий, вероятно, столкнутся с двумя вызовами:

- Остаться конкурентоспособными и актуальными в условиях рынка труда с быстро меняющимися требованиями к навыкам, так как технологии и робототехника заменяют рабочие места кодами и машинами (см. «Человек и машина в Индустрии 4.0<sup>3</sup>» Бостонская консалтинговая группа), а также во время перераспределения рабочих мест среди стран в результате глобализации<sup>4</sup>;
- *Приспосабливаться к продолжающейся цифровой революции в отношении того как университеты функционируют (смешанные методы преподавания, цифровые классы и т. д.).*

<sup>2</sup> См. Отчет Ernst and Young 2012 года «Университет будущего. Тысячелетняя индустрия на пороге глубоких перемен», См. Также The Economist: «Консервативный бизнес высшего образования в скором времени испытает землетрясение» 28 июня 2014 года, а также и Zogby Analytics, «Глобальный опрос студентов» за июнь 2014 год

<sup>3</sup> Boston Consulting Group, Man and Machine in Industry 4.0, сентябрь 2015 года.

<sup>4</sup> См. также Бахши и др. «Будущее навыков», «Занятость» в 2030 году, Лондон, Пирсон и Неста, 2017; и «Будущее рабочих мест: трудоустройство, навыки и стратегия рабочей силы для четвертой промышленной революции». Всемирный экономический форум, январь 2016 года.

Изменения на рынке труда указывают на резкое увеличение потребности и желания выпускников университетов прежних лет искать новые навыки в течение своей трудовой жизни. Многие будущие университеты больше не будут местом, где доминируют молодые люди, только что закончившие среднюю школу – в университетах будут обучаться представители разных возрастов, поскольку страны будут стараться переобучать работников, которые остались без рабочих мест из-за технологических изменений и глобализации.

Деятельность университета может резко измениться в период, охватываемый данной Стратегией. НУ должен оставаться гибким для адаптации к этим изменениям.

Все эти тенденции затронут и систему высшего образования Казахстана, однако этот вопрос выходит за рамки данной Стратегии (в Приложение D обсуждается текущая ситуация и планируемые изменения в системе высшего образования Казахстана). Необходимость адаптации к массовым изменениям (рыночного) спроса на навыки, вероятно, будет более актуальна для Казахстана, чем для остального мира, поскольку страна стремится диверсифицировать свою экономику для достижения целей Стратегии «Казахстан – 2050».

## 5. ВИДЕНИЕ, МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НУ

Будущее НУ задано Главой государства: «НУ должен стать одним из лучших университетов в мире и национальным «брендом»; выпускники НУ будут занимать ведущую роль в модернизации страны и в реализации видения Стратегии «Казахстан – 2050».

Для достижения этих целей от Университета потребуются больше чем быть просто высшим учебным заведением и исследовательским университетом. НУ должен стимулировать развитие инноваций и предпринимательства, которые будут способствовать диверсификации экономики Казахстана. Университет столкнется с множеством препятствий на пути в этом направлении, что предполагает риски и переход на незнакомую стране территорию в условиях растущей конкуренции за государственные ресурсы.

Эти две цели – «глобальное превосходство» и «национальная значимость» – не противоречат, а наоборот усиливают друг друга; поэтому для достижения этих целей в предстоящие десятилетия НУ должен использовать взаимодополняющий подход.

Для получения международного признания Университету необходимо будет играть по существующим глобальным правилам, другими словами, эффективно конкурировать в глобальном рейтинге университетов. Эта конкуренция обусловлена, прежде всего, но не ограничиваясь, научно-исследовательскими достижениями и публикациями, а также успеваемостью студентов и характеристиками Университета (например, соотношение количества студентов и преподавателей, разнообразие контингента студентов и т. д.). Время вхождения НУ в глобальный рейтинг вузов должно быть тщательно продумано, поскольку слишком ранняя попытка может «приписать» НУ к нижним рядам мировых университетов, и данный стереотип в последующем будет сложно изменить. В связи с этим вступление НУ в глобальные рейтинги вузов не ожидается до конца этого стратегического периода, вплоть до 2030 года.

Между тем, Университет проведет анализ особенностей лучших 200 университетов мира с целью оценки своих реальных возможностей для участия в глобальных рейтингах. Однако, будущее НУ не должно быть направлено исключительно на достижение высоких позиций в глобальных рейтингах. Как отметил Президент Н. А. Назарбаев, НУ должен служить

народу Казахстана в его стремлении развиваться и модернизировать страну. Данный пункт также был отмечен в Стратегии НУ на 2013–2020 годы.

В целях реализации Стратегии «Казахстан – 2050», НУ будет стимулировать ППС проводить исследования в двух направлениях – исследования, ориентированные на решение важных глобальных проблем, а также на решение социально-экономических и научно-технических проблем Казахстана.

Объединение этих функций в одном университете и достижение успеха за короткий промежуток времени потребует постоянной приверженности общей цели, сильной и разносторонней команды руководства и четкого представления о том, как это слияние будет выглядеть. Также необходимо определить каким будет бренд НУ в будущем.

Как уже упоминалось ранее, для НУ является важным выделить себя из общей массы университетов. Для этого НУ необходимо стать международно-признанным экспертом в ряде приоритетных областей. Основываясь на текущих возможностях и сильных сторонах НУ, среди возможных областей можно выделить следующие (см. Рисунок 6):



Рисунок 6. Возможные направления исследований

## ЦЕННОСТИ НУ

Для того, чтобы двигаться дальше к глобальному признанию, НУ в будущем также должен соответствовать его основным ценностям.

Для университета этими ценностями являются:

- Исследования, основанные на интеллектуальной любознательности, имеющие национальную и глобальную значимость;
- Культурное многообразие – интеграция во все аспекты образования, науки и сообщества;
- Равный доступ к образованию – равные условия для всех, независимо от расового, религиозного, гендерного, социально-экономического статуса или физических возможностей;



- Отбор на основе достижений – открыт для всех талантливых студентов, преподавателей и исследователей;
- Целостность – единство во всех аспектах – учебной, исследовательской, управленческой и студенческой жизни университета;
- Соблюдение студентами, преподавателями и исследователями высоких этических принципов и профессионализма;
- Прозрачность и открытость – доступ общества ко всем аспектам деятельности университета.

Для выпускников этими ценностями являются:

- Обладать глубокими и всесторонними знаниями по своей специализации;
- Быть интеллектуально развитым, любознательным, креативным и обладать широким кругозором;
- Быть способным рассудительно принимать решения и уметь сплотить и вовлечь других;
- Быть предприимчивым, инициативным и способным создавать новые возможности;
- Свободно ориентироваться в многоязычном и поликультурном мире;
- Быть образованным гражданином мира, принимающим культурное многообразие;
- Демонстрировать свою индивидуальность и состоятельность как личность;
- Быть готовым взять на себя ведущую роль в развитии своей страны.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Высший попечительский совет утвердил для НУ пять первоначальных всеобъемлющих целей:

Цель I. Лидерство в реформировании системы образования в Казахстане;

Цель II. Академическое лидерство;

Цель III. Научное лидерство;

Цель IV. Создание модели интегрированной академической системы здравоохранения;

Цель V. Инновации и внедрение науки в производство.

В нижеуказанной Таблице 4 раскрывается предполагаемая эволюция этих целей в течение периода данной Стратегии:

## ЭВОЛЮЦИЯ ВИДЕНИЯ, МИССИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ НУ

Таблица 4. Эволюция стратегических целей НУ

2018	2024/25	2025–2030
<b>Видение</b> Готовить ученых и специалистов, руководителей и предпринимателей, необходимых для развития и процветания Казахстана и мира.	Видение будет продолжено.	Видение все еще остается в силе, но будет приводиться ко более высоким стандартам.

2018	2024/25	2025–2030
<p><b>Миссия</b></p> <p>Стать моделью проведения реформ в системе высшего образования и науки Казахстана и внести вклад в становление Астаны международным центром инноваций, знаний и медицины, и готовить студентов к миру, в котором возросли нестабильность, неопределенность, комплексность и неоднозначность .</p>	<p>Миссия будет продолжена, но с усилением интеграции с университетами Казахстана, особенно с учебными центрами Астаны.</p>	<p>Миссия будет по-прежнему требовать лидерства в области образования и уделять особое внимание обучению на протяжении всей жизни.</p>
<p><b>Стратегическая цель 1:</b></p> <p><b>Лидерство в реформировании системы образования в Казахстане</b> (остаётся без изменений)</p>	<p>Стратегическая цель остаётся, продолжение внедрения инновационной модели по принципу «hub and spokes» в целях увеличения двусторонних потоков между НУ и другими национальными и региональными университетами Казахстана.</p>	<p>Создание сети равных друг другу университетов, которым НУ помогает достичь равного уровня, таким образом, создание полностью интегрированной системы высшего образования; далее, укрепление региональной лидерской роли НУ.</p>
<p><b>Стратегическая цель 2:</b></p> <p><b>Академическое лидерство</b> (остаётся без изменений)</p>	<p>Стратегическая цель остаётся, постоянное движение к более высоким стандартам; увеличение роли в становлении Астаны центром академического лидерства.</p>	<p>Стратегическая цель остаётся, достижение того, что академические показатели НУ приводят его в число 200 лучших университетов мира.</p>
<p><b>Стратегическая цель 3:</b></p> <p><b>Научное лидерство</b> (остаётся без изменений)</p>	<p>Стратегическая цель остаётся, концентрация фокуса на темы, важные для мира и Казахстана; повышение индекса цитирования.</p>	<p>Стратегическая цель остаётся, усиление значимости и повышение индекса цитирования, и расширение связей с ведущими исследовательскими центрами по всему миру.</p>

2018	2024/25	2025–2030
<b>Стратегическая цель 4:</b> <b>Создание модели интегрированной академической системы здравоохранения</b> (остаётся без изменений)	Полностью завершённая модель Интегрированной академической системы здравоохранения (ИАСЗ) – охват всего Университета, не только Школы Медицины.	Оценка деятельности ИАСЗ и помощь Правительству РК в реализации данной системы по всему Казахстану.
<b>Стратегическая цель 5:</b> <b>Инновации и внедрение науки в производство</b> (остаётся без изменений)	Яркая фаза коммерциализации; экспериментальная новая база АВС.	Переоценка инновационной экосистемы и активизация коммерциализации.
<b>Новые стратегические цели:</b> По согласованию с Высшим попечительским советом НУ тщательно изучит возможности для определения новых стратегических целей.	Анализ достижения целей, поставленных к 2050 году, и определение стратегических целей на период до 2030 года.	Определение новых стратегических целей на будущее.

Наряду с тем, что первоначальные пять целей останутся в силе, по крайней мере, до 2024/2025 гг., их относительная значимость при распределении и управлении ресурсами НУ, скорее всего, изменится. Со временем Университет, возможно, перенесет акцент с первой стратегической цели – «Лидерство в реформировании системы образования» на третью и пятую стратегические цели – «Научное лидерство» и «Инновации и внедрение науки в производство». Реформа образования, здравоохранение и инновации сохраняют свою важность; поэтому это лишь перестановка акцентов без отбрасывания одних целей в пользу других.

Ниже мы рассмотрим пять основных стратегических целей НУ и то, как каждая из них может измениться в ближайшие шесть лет (первая половина периода реализации Стратегии). К 2025 году, вероятно, события в Казахстане и мире потребуют от Университета пересмотреть свои стратегические цели. Общие направления развития пяти целей до 2025 года раскрываются в последующих разделах.

### ЛИДЕРСТВО В РЕФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

По крайней мере до 2025 года НУ, вероятно, останется уникальным учреждением в рамках казахстанской университетской системы. Ключевой задачей Университета, которая потребует приложения максимума усилий для охвата высших учебных заведений страны, будет адаптация его рекомендаций к реалиям (например, ограниченные ресурсы). К 2030 году в Казахстане могут появиться другие учреждения, которые будут похожи на НУ. Если и когда это произойдет, НУ необходимо переосмыслить свою роль в университетской системе Казахстана.

В реализации стратегической цели «Лидерство в реформировании системы образования» технологии будут играть ключевую роль. В течение первой половины периода данной Стратегии модель по принципу «hub and spoke» (см. Рисунок 7), где Университет выступает связующим звеном и соединяет казахстанские университеты в своего рода «паутину знаний». Эта «паутина» уже частично функционирует благодаря различным учебным

курсам и программам профессионального развития, которые НУ предлагает руководству и сотрудникам других университетов. Включение казахстанских университетов, в конечном счете, в сеть университетов с (почти) одинаковым статусом, также будет способствовать мобильности студентов в Казахстане и расширению международной мобильности студентов, что становится все более интересной моделью для многих стран. По мере развития университетской системы Казахстана, эта сеть знаний будет больше похожа на Рисунок 7.

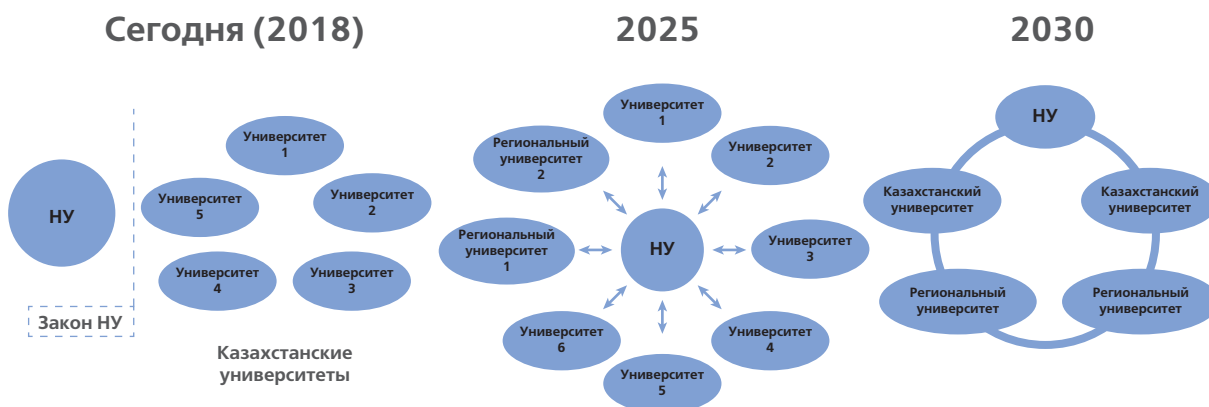


Рисунок 7. Концептуальная иллюстрация: взаимосвязь НУ и других казахстанских университетов, а также региональных (т.е. Центрально-Азиатских) университетов

Для достижения этих целей НУ необходимо быть разборчивым в выборе уроков для передачи системе высшего образования страны. Реализация принципов академической свободы; введение международно-признанных стандартов управления университетом, включая концепцию совместного управления в казахстанском контексте; принятие политики приема в университет на основе академических достижений; привитие студентам академической честности и навыков критического мышления – примеры уроков, которые применимы ко всей системе высшего образования в стране, но их будет намного больше. Цель НУ по оказанию помощи Правительству в создании нового ИТ-университета в Астане послужит испытательной площадкой для того, чтобы определить что можно и что нельзя передать остальным Казахстанским университетам.

### АКАДЕМИЧЕСКОЕ И НАУЧНОЕ ЛИДЕРСТВО

Академическое и научное лидерство – основа всех лучших университетов. ППС и научные сотрудники НУ должны продолжать демонстрировать свою способность достигать высоких глобальных стандартов в этих основных сферах деятельности университета. Как упоминалось ранее, экспертная группа EUA высоко оценила качество как студенческого, так и профессорско-преподавательского состава НУ.

Поскольку новизна НУ со временем стирается, мир будет все больше требовать от НУ демонстрации соответствия мировым стандартам. Поэтому постоянный рост качества исследований и успехов выпускников будет иметь решающее значение для достижения международного признания и положения.

Что касается академического лидерства, то задача НУ будет заключаться в том, чтобы расширить возможности выпускников как для работы в сегодняшнем Казахстане, так и для формирования завтрашней среды, способствуя модернизации общества и достижению видения Казахстана 2050 года. Работодатели выпускников НУ ценят способность выпускников

критически мыслить и умение решать проблемы, а также глубокие теоретические знания, которыми обладают выпускники НУ, а также они подчеркивают важность умения применять знания на практике.

На научной стезе НУ будет все больше сталкиваться с проблемой достижения критической массы в управляемом числе областей исследования, одновременно укрепляя связь между исследованиями и инновациями, а также между ними и коммерциализацией. С этой целью НУ находится в процессе укрепления поддержки научно-исследовательской деятельности для исследователей и студентов НУ и дальнейшего расширения сотрудничества с исследовательскими центрами по всему миру.

### ИНТЕГРИРОВАННАЯ АКАДЕМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Медицинские и биомедицинские программы НУ будут во все большей степени призваны проводить реформы системы здравоохранения в Казахстане, подразумевая постоянную тесную взаимосвязь между этими программами и Министерством здравоохранения РК (МЗ). Школа медицины НУ (ШМ) уже является образцом для других медицинских школ Казахстана. Помимо обучения врачей и медсестер мирового класса, НУ будет работать с МЗ в рамках модернизации системы оказания медицинской помощи в Казахстане.

В этой связи вызывает озабоченность следующий момент: если не будут найдены пути решения вопроса о повышении уровня заработной платы медицинских работников к тому времени, когда ШМ выпустит врачей и медицинских сестер мирового стандарта, может возникнуть трудность в удержании их в стране, учитывая глобальную конкуренцию на мировом рынке. Согласно недавнему отчету в Молодежном образовательном портале Казахстана, где обсуждался рейтинг профессий по зарплатам: «...медицина ... остается одним из самых низкооплачиваемых секторов [в Казахстане]». Уровень заработной платы работников медицинской профессии в Казахстане резко контрастирует с подобным уровнем в других странах мира.

К 2025 году программы НУ в области здравоохранения и биомедицины должны стать полностью функционирующей интегрированной академической системой здравоохранения (ИАСЗ), которая будет связана не только с ШМ и University Medical Center (UMC), но также с другими школами и исследовательскими центрами НУ.

### ИННОВАЦИИ И ВНЕДРЕНИЕ НАУКИ В ПРОИЗВОДСТВО

Из всех задач, которые стоят перед НУ в предстоящие годы, выполнение задач по инновациям стоит в числе первых в списке как по важности, так и по вызовам. Это подразумевает значимость продолжения работы по обучению студентов НУ и других молодых людей готовности принимать разумные риски и выдерживать, в случае возникновения, неудачу. Так, успешно пройдя конкурсный отбор при поступлении, наши студенты уязвимы к концепции неудачи. Поэтому, от ППС и сотрудников НУ требуется на постоянной основе убеждать студентов в том, что если с академической точки зрения неудачи не приемлемы, то к инновациям или предпринимательству это не относится. На Рисунке 8 представлены основные элементы Инновационного кластера НУ.

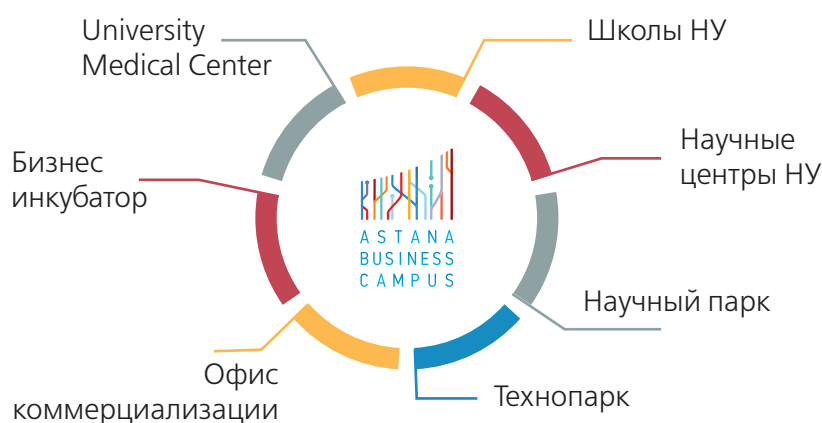


Рисунок 8. Эко-система инноваций НУ

В НУ установлены почти все элементы кластера. Единственная отсутствующая составляющая – это физическая реализация Научного парка НУ, т.е. Astana Business Campus (ABC). Несмотря на то, что его проект был подготовлен, финансирование ABC является вызовом. Рассматриваемые сегодня варианты варьируются от модели, полностью финансируемой из государственного бюджета, до модели с широким участием частного сектора (разработчиков).

## 6. БУДУЩЕЕ НУ

Далее представлен обзор целевых индикаторов НУ на двух временных отрезках данной Стратегии: 2018–2024/25 годы и 2025–2030 годы (см. Таблица 5).

Таблица 5. Обзор целевых индикаторов НУ: 2018–2024/25 годы и 2025–2030 годы

Тема	К 2024/2025	К 2030
Число студентов	«Фаундейшн»: 500 Бакалавриат: 5 200 Магистратура: 1 900 PhD: 450 Итого: 8 050	До 10000 студентов
Студенты: Интернационализация	Бакалавриат: 5% Магистратура и PhD: 20% Итого: 9–10%	Бакалавриат: 10% Магистратура и PhD: 25% Итого: 12–15%
Исследования – спрос на исследовательские ресурсы резко возрастет	Индекс цитирования: > 1.6 Бюджет*: 250 миллионов долларов США в год	Индекс цитирования: >2.0 Бюджет*: 500 миллионов долларов США в год
Аккредитация	Программная аккредитация на уровне программы	Институциональная аккредитация

Инновации и коммерциализация	Полностью функциональная экосистема; Тестирование и развитие системы поддержки коммерциализации НУ	Перенять Кембриджский феномен**; Полномасштабная коммерциализация на ABC
ППС (число) ***	620	770
Инфраструктура	По мере необходимости	По мере необходимости
Бюджет: размер	По мере необходимости	По мере необходимости
Бюджет на исследования: источники (% гос.)	80 процентов	70 процентов
Глобальный рейтинг	не будет участвовать в данном периоде	В топ 200

\* Преподлагается рост ВВП примерно на 5% и увеличение расходов на исследования и разработки в Казахстане с нынешних 0,17% ВВП до более 1% к 2025 году и до 1,5–1,7% к 2030 году. В этом случае, бюджетная заявка НУ на исследования не превышает лимит.

\*\* Кембридж славится разработкой сильной программы коммерциализации в течение десяти лет, начиная с 1999 года.

\*\*\* Основано на соотношении студентов к ППС 13/1. НУ будет стремиться поддерживать соотношение 10:1, но для этого потребуется примерно 7 миллионов долларов США в год. Это число не включает ППС фаундейшн. Оптимальные соотношения ППС и студентов зависят от способа обучения и проведения исследований, в том числе использования цифровых учебных аудиторий.

Далее мы рассмотрим данные ориентиры более подробно.

## К 2025 ГОДУ:

НУ получит международное признание в качестве ведущего образовательного и научно-исследовательского учреждения среди развивающихся стран и стран Центральной Азии, которое соответствует высокому уровню лучших университетов мира. К этому времени Университет еще не планирует участвовать в международных рейтингах во избежание формирования негативного имиджа прежде, чем университет будет полностью сформирован и конкурентоспособен на международном рынке на самом высоком уровне. Таким образом, участие в рейтингах будет сдвинуто на более поздний период реализации Стратегии (ближе к 2030 году). Будет проведено исследование характеристик 200 ведущих международных университетов для помощи руководству и Попечительскому совету оценить перспективы участия университета в международных рейтингах.

Университет также будет иметь значительно большее количество студентов (около 8 000), что в два раза больше сегодняшнего показателя.

В НУ будет сформирована активная инновационная и предпринимательская культура, создающая условия для значительных научных открытий и изобретений. В НУ будут созданы многие успешные предприятия, и граждане Казахстана и мира будут видеть НУ как центр

по созданию нового бизнеса и инноваций. Университет будет интенсивно сотрудничать с промышленностью с целью коммерциализации результатов своих исследований<sup>5</sup>.

Медицинский комплекс НУ станет полноценной интегрированной системой, которая будет флагманом модернизации системы здравоохранения Казахстана. Школа медицины Университета будет готовить врачей, медсестер, научных сотрудников и профессионалов здравоохранения, которые смогут конкурировать на мировом рынке. Медицинская система НУ будет проводить передовые фундаментальные и прикладные исследования, пользу от которых получают не только народ Казахстана, но и всего мира. Эти атрибуты приведут к увеличению медицинского туризма в Астане, в особенности из соседних регионов, а также поспособствуют развитию новых направлений бизнеса.

## К 2030 ГОДУ:

НУ твердо закрепится в качестве одного из 200 лучших университетов мира. Университет будет всемирно признанным центром совершенства в обучении, научных исследованиях и инновациях.

Система ABC будет вести бурную деятельность и являться катализатором растущего количества стартапов Университета. Региональные и казахстанские бизнес-лидеры будут воспринимать НУ в качестве основного первого ресурса для решения их технических и бизнес-задач, а также как активного и надежного партнера в развитии новых направлений бизнеса. Университет поддержит стремление Казахстана стать мировым лидером в добыче полезных ископаемых и других добывающих отраслях.

НУ будет готовить не только необходимых обществу докторантов PhD и ученых, но также изобретателей и предпринимателей, способных диверсифицировать экономику страны и обеспечить граждан работой, а также государственных служащих и управленцев.

К концу данного периода реализации Стратегии НУ его выпускники станут лидерами в науке, государственном управлении, гражданском обществе и бизнесе, способными возглавить работу по достижению целей Стратегии «Казахстан 2050», содействуя тем самым развитию регионального и мирового сообщества.

## 7. УКРЕПЛЕНИЕ ЧУВСТВА ЕДИНСТВА МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ НУ

При рассмотрении предложений к данной Стратегии, представленных различными подразделениями НУ (свод приведен в Приложении В), была выявлена еще одна задача для ближайшего этапа реализации Стратегии: укрепление связей между структурными подразделениями Университета. Опыт ведущих университетов мира показывает обоснованность высказывания – «целое больше, чем сумма его частей».

Так, Университет формировался из отдельных частей, ввиду необходимости создания новых школ и лабораторий. Стратегические партнеры, между тем, предупреждали о необходимости избежать изоляции любой ценой. В то время, как «стены» изоляции НУ остаются низкими,

<sup>5</sup> Для ознакомления с некоторыми недавними успешными примерами партнерства университетов и промышленности см. «INDUSTRY-UNIVERSITY PARTNERSHIPS WORK Lessons from successful collaborations», отчет по заказу Научного, Бизнес-Инновационного Совета AISBL (2012 г.).



они, тем не менее, существуют и Университет готов предпринимать необходимые меры по этому вопросу.

В этой связи, в ближайшем десятилетии будет усилена сплоченность различных элементов НУ в целях укрепления чувства единства университета и стимулирования междисциплинарных исследований<sup>6</sup>. Такое сплочение может варьироваться от реструктуризации школ в целях повышения их эффективности до укрепления стимулов к сотрудничеству школ и лабораторий в рамках междисциплинарных исследований. Другим объединяющим инструментом станет единая программа основных предметов, которая будет внедрена осенью 2018 года.

Несмотря на это, для достижения полного потенциала НУ усилия по сотрудничеству должны выходить за рамки структурных изменений и выражаться в развитии культуры междисциплинарного сотрудничества. Только тогда многопрофильные исследования станут повседневными.

## 8. ОТЧЕТНОСТЬ

С момента создания в НУ было инвестирован значительный объем государственных средств. Университет должен быть подотчетен по основным ключевым показателям эффективности (см. Таблица 5) и за устойчивое развитие из года в год. В рамках данной Стратегии НУ будет расти по всем ключевым аспектам своего развития до 2025 и далее до 2030 года с еще большей интенсивностью.

Сегодня все еще трудно предсказать когда НУ войдет в 200 лучших университетов в мировом рейтинге, но можно предположить, что после вхождения в мировой рейтинг вузов рейтинг Университета будет увеличиваться если не каждый год, то хотя бы каждые пять лет. То же самое и с научными публикациями, инновациями и патентами: НУ должен вести учет стабильного улучшения всех этих показателей. Несомненно, основным показателем эффективности будет качество выпускников.

НУ может разработать новую систему отчетности только через сочетание международного и национального опыта, а также во взаимодействии с Правительством РК. Опыт некоторых стратегических партнеров НУ, которые также зависят от государственной поддержки, может быть полезным в навигации этих сложных вопросов (к примеру, «земельные гранты» университетов в США).

## 9. ВЫЗОВЫ

Любая страна, которая ставит своей целью создать университет мирового класса, сталкивается с многочисленными вызовами. Джамиль Салми в его книге «Создание университетов мирового класса» приводит 14 потенциальных ловушек (резюме данных ловушек приведены в Приложении Е). По большей части, Университету удалось избежать или преодолеть эти подводные камни в первые восемь лет своего существования. Тем не менее, они по-прежнему служат напоминанием того, чего следует остерегаться в дальнейшем развитии и при возникновении новых вызовов.

---

<sup>6</sup> Для справки по продвижению междисциплинарных исследований в университетах см. «*Facilitating Interdisciplinary Research*» Комитета по содействию развитию междисциплинарных исследований Национальной академии наук, Национальной академии инженерии, Института медицины (2005 г., стр. 171–185).

## ВЫЗОВЫ НУ В ТЕКУЩИЙ ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Высшее руководство НУ провело «SWOT» анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы) с целью определения масштабов будущих вызовов, стоящих перед Университетом. Результаты анализа приведены в приложении А.

**Рост:** запланировано увеличение количества студентов НУ вдвое: с текущих 4000 студентов до 8000 студентов к 2025. Этот запланированный рост станет причиной появления множества задач, таких как: обеспечение соответствия преподавателей, сотрудников и материально-технической базы НУ, соблюдение меритократии в приеме студентов и упор на качество, а не на количество.

**Позиционирование:** После распада Советского Союза, Казахстан стал моделью экономического прогресса, стабильности и глобализации в Центральной Азии для других постсоветских республиках.

НУ все чаще приходится позиционировать себя в растущей на глобальном и геополитическом уровне Центральной Азии. Казахстан и НУ находятся на лидерской позиции для влияния на эти изменения. Поэтому, учитывая конкуренцию со стороны других университетов в регионе, встает вопрос: что нужно сделать НУ при поддержке со стороны государства, чтобы играть более активную роль в регионе? Членство НУ в Альянсе азиатских университетов является шагом в достижении этой цели. Однако, необходимо продолжать работу в этом направлении. Так, некоторые школы Университета, такие как Высшая школа государственной политики (ВШГП), уже начали выходить на сотрудничество со странами Центральной Азии и Кавказа, и другие будут следовать за этим примером.

**Общее видение и ценности:** НУ необходимо обеспечить, чтобы члены университетского сообщества (руководство, ППС, научные работники и сотрудники) работали для достижения общего видения и формирования общих ценностей, имея единое представление об университете мирового класса. Достижение общего видения имеет большое значение для создания благоприятной атмосферы в НУ, и основываться оно должно на ценностях, уважении, доверии, прозрачности и подотчетности. Как и во всех учреждениях, принятие и доведение этих элементов институциональной культуры до университетского сообщества должно исходить от руководства.

**Укрепление структуры управления НУ:** Попечительский совет НУ и концепция «совместного управления» являются ключевыми аспектами развития университета. Участие независимых членов в составе Попечительского совета может также способствовать развитию. Совместное управление, в котором преподаватели и исследователи участвуют в управлении университетом, является общей чертой ведущих университетов. В то время, как большинство принимающих решения органов включают в себя преподавателей, исследователей и представителей студентов, НУ рассмотрит дальнейшие методы расширения участия в управлении университетом.

**Преодоление оставшегося культурного разрыва:** Создание нового международного университета является сложной задачей для любой страны. В данный период реализации Стратегии Университет должен преодолеть несколько вызовов, обусловленных культурой. Тот факт, что профессорско-преподавательский состав НУ в основном является международным, а административный персонал – местным, может создать некоторые трения из-за недопонимания. Сильный командный дух, основанный на доверии, уважении и чувстве общей цели университетского сообщества может помочь преодолеть культурные различия.

**Бюрократия и волокита:** Все университеты сталкиваются с государственной бюрократией и НУ не является исключением из этого правила. Внутренняя бюрократия НУ, которая

главным образом состоит из взаимоотношений международных преподавателей и местного административно-персонала, создает напряженность у ППС. Данное напряжение обусловлено недопониманием преподавателями бюрократических ограничений, в условиях которых работает административно-персонал, и последствий нарушения этих правил в то время, как административно-управленческий персонал не понимает, чего стоит бюрократия для преподавателей.

**Исследования:** Чтобы быть конкурентоспособными на международном уровне, исследования, опубликованные НУ должны быть передовыми, прорывными и представлены в ведущих журналах. По мере того, как исследовательские программы НУ будут созревать, нам необходимо будет более интенсивно связывать себя с передовыми глобальными научно-исследовательскими центрами. В современном мире лучшие научные результаты по большинству дисциплин получают команды ученых, поэтому исследователи НУ должны стараться стать членами признанных глобальных команд в своих областях знаний. Партнеры НУ могут сыграть важную поддерживающую роль в достижении этой цели.

Параллельно, НУ также призван внести свой вклад в модернизацию и рост Казахстана, чтобы способствовать достижению видения Стратегии «Казахстан – 2050 года». Для этого НУ должен применить свои исследовательские навыки в приоритетных для Казахстана вопросах. Важно развивать сотрудничество с другими казахстанскими университетами и научно-исследовательскими центрами. Тем не менее, основным вкладом НУ в будущее страны останется подготовка будущих лидеров.

Два быстро развивающихся элемента образовательных и исследовательских ландшафтов НУ это программы докторантуры и постдокторантуры. Теперь мы можем с уверенностью сказать, что бакалавры НУ конкурентоспособны на международном уровне, но важно, чтобы они также «жили» в культуре ведущих мировых университетов. Поэтому мы призываем наших выпускников продолжить учебу за рубежом. По завершении обучения, мы желаем, чтобы они и другие талантливые выпускники внесли вклад в развитие Казахстана.

Следовательно, НУ расширит перечень высококачественных программ PhD, чтобы привлечь иностранных студентов и расширить число пост-докторских исследовательских должностей. НУ недавно увеличил количество пост-докторских должностей как с целью ускорения развития исследовательской культуры в масштабах всего кампуса, так и для создания образцов для подражания нашим студентам, а также для привлечения возвращающейся диаспоры через создание привлекательных условий (финансово и научно-исследовательские возможности). Таким образом, будут возвращаться потенциальные ППС для НУ, а также других казахстанских университетов. Постдокторанты также будут поддерживать исследования ППС. Предлагаемое развитие представительских офисов НУ, расположенных в местах со значительной диаспорой из Казахстана, также могла бы помочь в развитии постоянного канала по привлечению кандидатов.

**Фокусирование внимания:** Ключевой задачей в предстоящем десятилетии будет разработка «бренда» НУ, в частности на международной арене. НУ определит свою нишу, сфокусировав внимание на областях сравнительных преимуществ и сосредоточив свои ресурсы на создании критической массы. Хотя это изначально исследовательская задача, она быстро перейдет в другие сферы нашей деятельности. Таким образом, решение проблемы фокуса также означает консолидацию, будь то управляемое количество ключевых тем исследований, имеющих важное значение для мира и Казахстана, или другие стратегические цели НУ.

**Развитие человеческого потенциала:** Университеты – это не что иное, как развитие человеческого капитала. В то время как студенты, естественно, занимают центральное

место, развитие и удержание высококвалифицированных преподавателей, исследователей и первоклассного административно-управленческого персонала имеют решающее значение для будущего роста и развития НУ.

**Развитие персонала:** НУ, вероятно, всегда будет иметь значительное количество иностранного профессорско-преподавательского состава, но он также продолжит найм квалифицированных граждан Казахстана, которые смогут вырасти до руководящих должностей. Вызовом здесь является тот факт, что казахстанский ППС и научные работники, которые соответствуют высоким требованиям найма НУ, как-правило, уже работают и хорошо утвердились в ведущих университетах за рубежом, что сильно затрудняет их привлечение. Несмотря на это, продолжение работы по привлечению казахстанской диаспоры будет являться важным направлением деятельности. Реализуются планы по созданию представительских офисов НУ в регионах с высокой концентрацией казахстанской диаспоры, работающей в академической сфере. НУ планирует открыть свой первый представительский офис в районе залива в Северной Калифорнии в 2018 или 2019 году.

В то же время, в интересах НУ и государства дальнейшее развитие высококвалифицированного местного персонала, который уже работает в НУ и его удержание. В связи с этим НУ будет усиливать программы развития своего персонала, включая направления их служебного роста. В результате, самые лучшие и способные заложат основу для формирования кадрового резерва не только для НУ, но и других организаций высшего образования Казахстана. Данное направление по развитию персонала будет включать активную программу по развитию талантов и переподготовке.

Что касается международного ППС, то НУ планирует запустить усовершенствованную программу профессионального развития по адаптации новых преподавателей к особенностям Университета и Казахстана. Эта усовершенствованная ориентационная программа позволит предоставить более ясное понимание для начала работы и обеспечит быструю интеграцию в сообщество НУ. С ППС из более чем 50 стран такая подготовка является необходимой для обеспечения того, чтобы все члены сообщества НУ понимали и охватывали основные его ценности.

**Удержание ППС:** Темп первоначального развития НУ обусловил то обстоятельство, что мы уделяли больше времени и ресурсов на найм нового ППС и персонала. Но в дальнейшем НУ примет более сбалансированный подход, который сместит акцент от найма к удержанию.

Университет принял решение не создавать систему бессрочного найма, а использовать договора с определенным сроком с поэтапным увеличением их длительности. Это решение отражает признание того, что новый университет в относительно неизвестной стране должен проводить изрядное количество наборов для того, чтобы сформировать преподавательский состав, который хочет удержать. Неуклонное повышение качества нанимаемого ППС, в частности для научной деятельности, подтвердило правильность данного подхода.

Однако, верно и то, что относительно короткий первоначальный срок договоров, обеспечивающий защиту от найма недостаточно квалифицированных преподавателей на длительный срок, не дает гарантии членам ППС Университета, а дает им повод для поиска работы после НУ уже на начальном этапе найма. Это неизбежно приводит к тому, что лучшие члены ППС привлекают внимание других университетов, вынуждая НУ к конкуренции. Такого развития событий можно избежать путем направления лучшим преподавателям ранних сигналов о долгосрочном интересе со стороны НУ. Университет изучает варианты по более гибкому администрированию по срокам договоров.

**Финансы:** НУ должен создать более независимую финансовую основу в течение срока реализации данной Стратегии для обеспечения университету большей финансовой безопасности и гибкости, а также снижения нагрузки на казахстанский бюджет. НУ все больше будет ориентироваться на формирование различных источников дохода, которые могут включать:

- i. Оплату за обучение;
- ii. Научные гранты;
- iii. Доход от экономической деятельности (лицензионные платежи на патенты и изобретения или их продажа) и промышленного сотрудничества;
- iv. Доход от взносов выпускников и точечные поступления из эндаумент фонда.

В контексте запланированного роста численности студентов НУ не предоставляется практичным и целесообразным ожидать от Правительства РК соразмерного увеличения количества грантов для студентов нашего университета. В связи с этим доход от платы за обучение должен играть все более важную роль. НУ должен администрировать вопросы платы за обучение (стоимости) таким образом, чтобы обеспечить конкурентоспособность Университета, придерживаясь при этом политики приема, основанной на академических достижениях. Эффективная на основе потребностей стипендиальная программа гарантирует, что все граждане Казахстана, соответствующие критериям поступления, могут участвовать в конкурсе вне зависимости от социального и экономического статуса, и предоставляя финансовую помощь нуждающимся студентам для поддержания функции «социального лифта» НУ.

Приоритетными задачами НУ в этом направлении будут: изучение эффективных и практичных способов определения «нуждающихся» в контексте Казахстана, а также достижение договоренности с Правительством РК по предоставлению грантов не в виде фиксированной суммы на одного студента, а как целевой субсидии. Это изменение позволит создать систему более дифференцированного и рационального использования грантовых средств.

Возрастут усилия НУ по изысканию научных грантов из негосударственных источников внутри и за пределами Казахстана. Возможность Университета привлекать внешние гранты будет зависеть от его репутации и способности преподавателей и научных сотрудников НУ сотрудничать с ведущими внешними исследователями. Непокколебимая приверженность Университета к системе, основанной на академических заслугах при поступлении и отчислении, является критически важным фактором для его репутации, также как и успех его выпускников и научные результаты его преподавателей и научных сотрудников.

Будет поощряться активность преподавателей и научных сотрудников по увеличению сотрудничества с промышленностью и бизнесом через контрактные исследования и предоставление лицензий на результаты научных работ НУ. Astana Business Campus должен играть все более возрастающую роль в данном направлении. Ожидается, что в этом начинании будет задействован Astana Business Campus, как международный консультативный совет Высшей школы бизнеса (ВШБ) НУ.

Растущая группа преданных выпускников будет важной составляющей в финансовой устойчивости НУ в будущем. Создание благосклонной группы выпускников займет время и ресурсы, но выпускники должны видеть что НУ, остаётся актуальным для их карьерных устремлений, в частности предлагая программы непрерывного обучения. НУ работает над распространением стратегии по развитию данных важных для НУ отношений. Увеличение

благотворительной помощи может также потребовать пересмотра норм Налогового кодекса Казахстана.

Вместе с тем, эндаумент фонд НУ должен быть использован осторожно и разумно, так как потребуется время для создания культуры в стране по предоставлению взносов в университетские эндаумент фонды, а также для накопления выпускниками НУ средств, направляемых на создание (воссоздание) такого фонда.

Несмотря на все усилия по вышеуказанным направлениям, НУ потребуются финансовые вливания со стороны Правительства РК в предстоящие годы. Однако, постепенное увеличение альтернативных источников значительно увеличит возможности Университета для раскрытия его полного потенциала.

**Интернационализация студенческого контингента:** В следующем десятилетии важной задачей НУ будет диверсификация и интернационализация студенческого контингента, так как его выпускникам придется руководить Казахстаном во все более глобализированном мире и содействовать решению глобальных проблем. В целях установления регионального лидерства НУ должен иметь студенческий контингент, который включает в себя также лучших студентов из других центрально-азиатских стран. Чтобы с уверенностью работать в глобализирующемся мире, студенты НУ должны учиться и жить со сверстниками из других стран и культур. В этой связи Университет поставил перед собой амбициозную цель по увеличению количества иностранных студентов: рост от цифры, составляющей сегодня менее одного процента, до 10% к 2025 году и 12% к 2030 г.

Развитие интернационализации потребует создание серьезной адресной маркетинговой программы со значительной грантовой поддержкой (для более детальной информации см. Приложение F). Работа по пропаганде также потребует сотрудничества и постоянных консультаций с государственными органами и другими ведущими казахстанскими университетами в создании привлекательного имиджа и условий для иностранных студентов с целью прославления Казахстана в качестве образовательного центра в Центральной Азии.

**Структура НУ:** Текущая организационная структура НУ – система различных школ и лабораторий – стала первым и традиционным шагом в его развитии. Однако, по мере вступления НУ в новую фазу роста, руководство НУ должен располагать системой мер при решении следующих вопросов:

- a. Является ли текущая архитектура школ НУ лучшей и наиболее эффективной? Какие принципы должны лечь в основу решений относительно будущей структуры НУ?
- b. Как и когда цифровая революция повлияет на организационную структуру НУ?
- c. Каковы организационные последствия в связи с приоритетом НУ по созданию сильных междисциплинарных исследовательских программ<sup>7</sup>?
- d. Какие принципы будут определяющими по вопросам:
  - i. Создания филиалов университета
  - ii. Создания дополнительных школ, и
  - iii. Сохранения или объединения действующих школ?

В свете того, что Казахстан имеет большое количество организаций высшего образования, не представляется целесообразным создание местного филиала в период до 2025 года. Предпочтительнее усилить взаимоотношения и выстроить партнерские связи с ведущими

<sup>7</sup> См. «Facilitating Interdisciplinary Research»

университетами страны на взаимовыгодной основе. Такая программа может быть создана на цифровой основе, как отмечалось выше («цифровая сеть знаний»), где НУ выступит центральным звеном. Как было отмечено ранее, НУ планирует создание представительских офисов в регионах со значительным присутствием диаспоры с целью их привлечения в НУ и установления сотрудничества с ними. Эти представительские офисы будут служить нескольким целям и могут со временем стать международными филиалами НУ.

При принятии решения об открытии дополнительных школ НУ будет рассматривать спрос и необходимость таких существенных инициатив, но на сегодня мы в первую очередь оцениваем является ли действующая структура школ наиболее подходящей. Даже при запланированном стратегическом увеличении количества студентов НУ останется компактным университетом и должен постоянно задаваться вопросом: сможет ли он иметь достаточную критическую массу для обеспечения синергии между смежными дисциплинами, а также сможет ли он противостоять образованию обособленности.

Область, в которой произойдут существенные организационные и структурные изменения, связана с инновационным кластером НУ, коммерциализацией и соответствующей экосистемой. Мероприятия по продвижению стартапов увеличились в количестве и частоте, и все большее количество студентов, а также молодых сторонних предпринимателей, участвуют с осязаемым ростом интереса и энтузиазма. НУ предложило расширить площади его IT коворкинга, а также перенести функции инкубатора и акселератора для цифровых стартапов на территорию ЭКСПО в рамках после выставочного использования, при этом оставив аналогичные функции на территории Университета для инжиниринговых и лабораторно-ориентированных проектов. Дальнейшее развитие ожидается с созданием экспериментальных объектов компаний по НИОКР и производству на территории кампуса и АВС. Будут изыскиваться средства в рамках корпоративного спонсорства для создания дизайн-центра для студентов в целях формирования мышления решать междисциплинарные задачи и способности по разработке продукции.

**Эволюция взаимоотношений НУ с партнерами:** Наши стратегические партнеры являются неотъемлемой и критической составляющей развития НУ со дня его основания. Однако сегодня НУ это совсем другая организация нежели та, которую могли видеть партнеры, когда эти взаимоотношения Университет только начинал. В течение раннего периода партнеры выступали в качестве консультантов НУ, помогая новому университету в формировании учебных программ, найме персонала, чтении курсов при необходимости, консультировании по академическим политикам, поддержке инструкциями. Сегодня, школы НУ сформировали учебные программы и качественный ППС, НУ внедрил различные внутренние документы, организовал академические и научные органы, установил систему повышения качества и т. д., и научился самостоятельно осуществлять свою деятельность. Необходимость в партнерах остается, несмотря на то, что характер данного сотрудничества должен измениться и учесть быстрое развитие НУ. Университет стремится вывести взаимоотношения со стратегическими партнерами на следующий уровень, где они строятся на принципах равенства, учитывая, что НУ расширяет свою научную деятельность и планирует дальнейшее углубление связей с глобальными центрами передовых научных разработок.

Взаимоотношения НУ с партнерами должны развиваться в двух направлениях – от отношений, ориентированных на школы, к отношениям, ориентированным на университет в целом, а также от официальных договорных отношений к менее официальным взаимоотношениям между ППС, основанным на совместных научных исследованиях. Обе стороны должны способствовать обмену преподавателями и студентами.

Необходимо отметить, что НУ, между тем, стал соучредителем нового институционального партнерства, Альянса Азиатских Университетов (ААУ). ААУ, основанный в 2017 году, объединяет пятнадцать ведущих азиатских университетов для содействия обмену преподавателями и студентами и научному сотрудничеству в целях решения ряда ключевых глобальных проблем века, а также повышения значимости и узнаваемости азиатских университетов. НУ намерен развивать свои взаимоотношения с действующими партнерами, строить новые в целях интеграции Востока и Запада, и расширения глобальных перспектив.

**Последствия изменений в системе среднего образования Казахстана:** Одновременно с тем как изменялась система высшего образования Казахстана в связи с созданием НУ, Президент Казахстана Н. А. Назарбаев инициировал программу по реформированию системы среднего образования. Инструментом программы стала сеть Назарбаев Интеллектуальных школ (сестринская организация НУ, пользующаяся тем же правовым режимом). На текущий момент функционируют 20 школ по всей стране. При международной технической помощи Назарбаев Интеллектуальные школы (НИШ) разработали учебные программы и новые учебники, методики обучения и оценки, соответствующие самым высоким международным стандартам. Сегодня НИШ предлагает, к примеру, аккредитованные программы Международного Бакалавриата (IB) и A Level, и готовит школьников, владеющих тремя языками, не только для поступления в НУ, но и в лучшие университеты мира.

Трансляция опыта НИШ на общую систему среднего образования по стране осуществляется через предоставление разработанных НИШ учебников и обеспечение повышения квалификации учителей других школ. НИШ стала первой школьной системой, перешедшей от 11 летней к 12 летней программе. Данному шагу последует общая школьная система в дальнейшем. Это позволит приблизить страну к мировым стандартам. По мере распространения программы НИШ в другие школы, количество выпускников школ, соответствующих критериям поступления в НУ, по всей вероятности, увеличится, как и подготовленность поступающих студентов. Рост количества кандидатов, отвечающих требованиям поступления, будет способствовать планам НУ по существенному увеличению студенческого контингента в следующем десятилетии.

Важно, что более подготовленные выпускники средних школ – будущие абитуриенты НУ на программы бакалавриата, возможно, не будут нуждаться в прохождении полного года подготовки для обеспечения необходимого уровня успеваемости в НУ. Это позволит НУ значительно перенастроить подготовительную программу (NUFYR). Одним из возможных новых направлений может стать выделение NUFYR в отдельную организацию, которая будет работать для всех ведущих университетов в Казахстане, не только для НУ. Данная организация в дальнейшем может осуществлять подготовку школьников к поступлению в ведущие мировые университеты, включая НУ.

**Самодовольство:** В целом НУ добился заметных успехов. Существует риск, того что может появиться желание у кого-то сказать: «Мы сделали достаточно». Руководству НУ необходимо будет отыскать правильный баланс между довольством достигнутым и пониманием, что еще многое предстоит свершить.



## 10. ОТ НАМЕРЕНИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ

Данная Стратегия отразила вопросы, с которыми НУ с большой вероятностью столкнется в ближайшем будущем. В качестве первого шага по реализации данной Стратегии руководство НУ должно организовать рабочие группы по разработке детальных планов по каждому указанному направлению. Рабочие группы, созданные для выполнения рекомендаций EUA, являются хорошим примером.

С момента открытия НУ заложил крепкую основу, на которой будет строиться данная новая Стратегия. Достижение поставленных государством перед НУ целей и перспектив вполне реально. А для решения проблем, отмеченных в предыдущем разделе, потребуется единение усилий всех сторон и заинтересованных лиц – Руководства страны и Университета, ППС и студентов, администрации и партнеров НУ. Вклад Университета в развитие страны, делают эти усилия не только оправданными, но и чрезвычайно важными. Но мы также должны помнить, что НУ прошел лишь одну треть своего пути, еще многое предстоит сделать.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А: SWOT АНАЛИЗ НУ

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество студентов;</li> <li>• Успех выпускников («послы НУ»);</li> <li>• Участие студентов в общественной жизни (социальный вклад);</li> <li>• Рост внутренней и международной репутации;</li> <li>• Репутация на национальном уровне: гордость за бренд НУ;</li> <li>• Высокое качество международного ППС;</li> <li>• Уезжающие из НУ преподаватели трудоустраиваются в престижные университеты, что говорит о качестве ППС НУ, а также о том, что НУ является эффективным катализатором дальнейшего профессионального развития;</li> <li>• Уезжающие из НУ преподаватели являются послами Университета;</li> <li>• Сильная поддержка со стороны Главы государства;</li> <li>• Развитая внутренняя система повышения качества;</li> <li>• Низкий уровень изолированности школ НУ от внешнего мира (на сегодняшний момент);</li> <li>• Молодое, энергичное и гибкое высшее учебное заведение, готовое изменяться по мере необходимости;</li> <li>• Заложённый фундамент инновационной экосистемы;</li> <li>• Привлекательность НУ как работодателя для высококвалифицированных местных сотрудников;</li> <li>• Высокая мотивация всех членов университетского сообщества (студентов, преподавателей, сотрудников);</li> <li>• Благоустроенный кампус, обеспечивающий привлекательную основу для роста количества международных студентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позиция Казахстана в мире;</li> <li>• Краткосрочные и негибкие первоначальные договоры о трудоустройстве преподавателей – необходимость внедрения более гибкой системы;</li> <li>• Менее, чем оптимальные отношения с остальными университетами страны;</li> <li>• Чрезмерная зависимость от государственной поддержки;</li> <li>• Коммуникации, как внешние, так и внутренние;</li> <li>• Изоляция от остальных университетов страны;</li> <li>• Распространение ценностей НУ находится все еще в процессе;</li> <li>• Отсутствие общего понимания того, что представляет из себя «университет мирового класса»;</li> <li>• Разделение на «международный» и «местный»;</li> <li>• Разделение между ППС и административным персоналом;</li> <li>• Низкий уровень основных услуг: ИТ и Департамента управления человеческими ресурсами;</li> <li>• Бюрократия, особенно в финансовых вопросах.</li> </ul>

Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидерство в исследованиях в Центральной Азии (ЦА) и за ее пределами;</li> <li>• Региональное лидерство в Центральной Азии;</li> <li>• Тесные отношения с соседними странами;</li> <li>• Растущее геополитическое значение Центральной Азии;</li> <li>• Усиление поддержки преподавателей, в том числе по программам обмена;</li> <li>• Увеличение количества стажировок и программ по обмену студентов;</li> <li>• Потенциал ABC для распределения выпускников НУ;</li> <li>• Непрерывные инновации, особенно в сфере цифровых технологий;</li> <li>• Серьезный вклад в «Цифровой Казахстан»;</li> <li>• Увеличение междисциплинарных исследований;</li> <li>• Интернационализация студентов;</li> <li>• Анализ структур школ НУ для повышения эффективности;</li> <li>• Сотрудничество с другими университетами в Казахстане и в Азии;</li> <li>• Развитие традиций и бренда – «путь НУ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Страновое неприятие риска и поражения;</li> <li>• Глобальная и региональная конкуренция в привлечении преподавателей, исследователей и студентов;</li> <li>• Нестабильность соседних стран;</li> <li>• Неопределенность в привлечении бюджетных средств на исследования: размер и предсказуемость;</li> <li>• Высокое государственное финансирование по сравнению с казахстанскими высшими учебными заведениями делает НУ объектом повышенного внимания;</li> <li>• Экономическое положение в стране снижает способность Правительства поддерживать следующий этап развития НУ, особенно в части строительства ABC;</li> <li>• «Выгорание» местного персонала (в особенности «первого поколения»);</li> <li>• Низкая способность привлекать лучших местных сотрудников и международных преподавателей из-за падения конкурентоспособности;</li> <li>• Утечка мозгов.</li> </ul>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В: РЕЗЮМЕ СТРАТЕГИЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НУ

### ЦЕНТР ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ (ЦПП)

Видение ЦПП, которое предстоит осуществить в течение ближайших нескольких лет, это во-первых, совершенствование существующих академических программ и разработка новых, в частности коммерческих программ; во-вторых, сокращение операционных расходов за счет повышения эффективности; и, в-третьих, получение международного признания.

В настоящее время ЦПП предоставляет две академические программы: программа предуниверситетской подготовки (NUFYR) и подготовительный год программ магистратуры (NUZYP).

*NUFYR:* Несмотря на то, что Казахстан уже начал внедрять 12-летнюю систему школьного образования, и ожидается, что большее количество студентов будут готовы напрямую поступать в школы НУ, в ближайшем будущем программа предуниверситетской подготовки будет оставаться актуальной. Видение ЦПП заключается в том, чтобы охватить наиболее талантливых студентов, знания английского у которых пока не достигло уровня, необходимого для обучения в НУ и дать им возможность получить качественное образование здесь, в Казахстане. Такой расклад является благоприятным для нашей страны, а также способствует достижению цели НУ по увеличению количества студентов в два раза по отношению к сегодняшнему показателю. Кроме того, принимая во внимание, что программа предуниверситетской подготовки является востребованной даже в англоязычных странах, таких как Великобритания и США, следует ожидать, что среди казахстанских студентов также будет высокий спрос на программы подготовки для поступления в достойный исследовательский университет.

*NUZYP:* ЦПП начал обучение по программе подготовительного года магистратуры в 2017 году. Отзывы первой когорты слушателей, закончивших обучение в мае 2018 года, были положительными. Цель Университета – увеличить количество слушателей данной программы в два раза. ЦПП готов адаптировать программу, чтобы соответствовать требованиям школ, куда поступают слушатели данной программы.

### СТАТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ

ЦПП начал работу по сокращению своих операционных расходов за счет реорганизации своей структуры и пересмотра контрактов с преподавателями. Несмотря на то, что в настоящее время ведется обучение по двум программам и количество студентов увеличилось, в ЦПП ожидается сокращение операционных расходов.

Международное признание: ЦПП будет стремиться к получению международного признания. Достижение данной цели возможно разными путями, но пока не определен один конкретный метод. Одним из эффективных методов станет аккредитация СЕА (Американская организация) или BALEAR (Британская организация) либо и то, и другое. Аккредитация позволит ЦПП стать привлекательным центром для студентов всего региона, которые будут изучать английский язык с целью поступления в лучшие вузы мира. Кроме того, если ЦПП сможет снизить операционные расходы и обучение станет более доступным, ЦПП, в свою очередь, может содействовать реализации цели НУ по интернационализации контингента студентов.

## ВОЗМОЖНОСТИ И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРОГРАММЫ ПРЕДУНИВЕРСИТЕТСКОЙ ПОДГОТОВКИ (NUFYR)

Рабочая группа по NUFYR встретилась в апреле, мае и июне 2017<sup>8</sup> года, чтобы:

- Создать от трех до шести целесообразных программ для NUFYR, учитывая как предстоящие изменения в связи с внедрением обязательного компонента в академической программе бакалавриата Университета, так и в системе среднего образования в Казахстане;
- Оценить относительные сильные и слабые стороны каждого варианта;
- Рекомендовать Провосту, Академическому совету и Президенту НУ наилучший вариант программы NUFYR; а также
- Предложить план обеспечения кадрами, которые способны с полной отдачей и эффективностью реализовать предлагаемый вариант программы NUFYR.

Мы стремимся к тому, чтобы программа «Foundation» соответствовала международным стандартам. Например, программа в идеале могла бы рассматриваться как приемлемая подготовительная программа для поступления в университеты Великобритании, университеты Группы «Рассел» (Russell Group) и другие университеты США, Австралии, Канады и в другие потенциальные университеты. Стоит отметить, что британские и австралийские университеты обычно предпочитают программы, выстроенные на основе выбранной дисциплины, в то время как университеты США предпочитают программы на основе навыка владения английским языком.

Опрос учащихся 2016 года показывает, что эта программа соответствует и превышает ожидания студентов. Мы хотели бы двигаться вперед с осторожностью, чтобы сохранить полученные важные уроки последних семи лет.

Данные рекомендации соответствуют целям и результатам программы NUFYR, вместе с тем удовлетворяя меняющиеся требования программ бакалавриата путем подготовки студентов к новому обязательному компоненту программ бакалавриата. Цели программы NUFYR и результаты обучения подлежат регулярному пересмотру в соответствии с Концепцией академического качества НУ.

Эти рекомендации сформированы на основе рассмотрения академических программ НИШ и направлены на поощрение прогрессивных студентов.

## ШКОЛА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ НАУК (ШГСН)

ШГСН проводит обучение и научные исследования в направлениях, которые актуальны для Казахстана, поскольку страна продолжает свое экономическое развитие и закрепляет свое место в глобальном пространстве XXI века. Мы считаем, что самые большие вызовы, стоящие перед Казахстаном, регионом и миром в предстоящие десятилетия имеют фундаментально гуманитарный характер, и работа ШГСН обеспечит готовность лидеров и граждан страны к решению этих вызовов.

Академические программы ШГСН готовят студентов в соответствии с требованиями современного рынка труда Казахстана, также они ориентируют студентов на получение новых знаний и развитие навыков предпринимательства, тем самым готовя студентов к обстоятельствам, которые пока невозможно предвидеть. Наши студенты станут лидерами, способные решать социальные проблемы постиндустриального мира, опираясь на казахскую

<sup>8</sup> Даты встреч: 27 апреля, 4 мая, 18 мая, 25 мая и 8 июня 2017 года

культуру, историю страны и сообщества. Такое содержание образовательных программ обеспечит познание уникальных аспектов страны, что очень важно в определении своего места в мировом сообществе. Мы также предоставляем курсы и программы, смежные с учебными планами других школ, для того чтобы все студенты НУ разделяли общечеловеческие ценности вне зависимости от изучаемой специальности.

Наука является основой деятельности ШГСН. Преподаватели школы занимаются исследованиями во всех областях социальных и гуманитарных наук. В число преподавателей входят эксперты, знающие социально-экономические аспекты всех частей мира. ШГСН стратегически нанимает специалистов из Казахстана и Центрально азиатского региона, а также исследователей с методологическим и теоретическим опытом, необходимых для Казахстана. В частности, наши сильные стороны это – Евразийские исследования, геоинформатика, миграция и социальная интеграция, гендерные вопросы, трансформация языка, безопасность и дипломатия. По мере своего роста ШГСН стремится расширять свой международный профиль за счет привлечения внешних грантов и публикаций в ведущих научных журналах. Мы также намерены основать международные исследовательские центры, которые укрепят репутацию НУ в качестве ведущего мирового института в области евразийских исследований, экономики развития и соответствующих областей.

По мере того, как ШГСН сможет стать мировым лидером в Евразийских исследованиях, данное преимущество будет использовано для развития партнерских отношений с мировыми институтами с привлечением большего количества местных исследователей и институтов. Вследствие этого мы станем диалоговой площадкой для Казахстанских и международных исследователей. Сотрудничество с национальными институтами поможет нам развивать местный потенциал, передавать опыт НУ, а также лучше понимать нашу окружающую среду. ШГСН является сообществом, которое использует модели передовых практик, касающихся инклюзивности и управления. Внутренние процессы и процедуры ШГСН построены так, чтобы все члены сообщества могли максимально использовать свой потенциал.

## ШКОЛА ИНЖЕНЕРИИ (ШИ)

В течение следующих нескольких лет ожидается, что количество студентов существенно увеличится. Ожидается, что для поддержки данного роста студентов численность преподавателей на каждой из четырех кафедр (например, гражданское строительство, химическая инженерия, машиностроение, электротехника и электроника) вырастет примерно до 20 ППС к 2020 году. В настоящее время существует нехватка ППС на некоторых кафедрах, особенно в области гражданского и химического машиностроения. Большинство кафедр нуждаются в более опытных преподавателях. В прошлом отмечалось недостаточное количество хороших кандидатур на объявленные позиции ППС. Эта тенденция изменилась в последнее время. ШИ постоянно пересматривает свою стратегию и процессы найма, чтобы эффективно решать проблемы по набору персонала.

В дополнение к найму преподавателей существуют другие вызовы:

- В настоящее время программы поддерживаются в основном государственными грантами.
- Необходимо разнообразить студенческий контингент путем зачисления иностранных студентов, особенно из соседних стран. Для достижения этой цели по интернационализации потребуется улучшить академические программы и учебную базу для привлечения иностранных студентов. Начались изменения в академической программе бакалавриата для удовлетворения требований АБЕТ, и у ШИ есть планы поступить аналогично с программами послевузовского образования. Что касается

учебной базы, то ШИ переехала в новое здание в 2018 года. Может потребоваться еще несколько лет, чтобы обеспечить лаборатории надлежащим оборудованием и обученными специалистами.

- Показатели научно-исследовательской деятельности ШИ в разрезе публикаций и финансирования на сегодняшний день являются хорошими, принимая во внимание существующую исследовательскую базу и кадровые ресурсы. Ожидается улучшение показателей научно-исследовательской деятельности ШИ в связи с запуском новой научной базой в новом здании, которое, как ожидается, скоро будет готово. Кроме того, Университет предоставил больше информации и возможностей для финансирования исследований. ШИ планирует связать эти возможности с программами PhD по стратегическим направлениям исследований, чтобы лучше скоординировать и использовать ограниченные ресурсы для улучшения показателей научно-исследовательской деятельности.

По мере развития ШИ также необходимо расширить кафедры и добавить новые программы для удовлетворения возникающих потребностей в подготовке кадров для Казахстана. Стратегия следующая:

- Переименовать некоторые из существующих кафедр и внедрить новые программы. Школа может переименовать кафедру машиностроения в кафедру механики и аэрокосмоса, кафедру химической инженерии в кафедру химической и материальной инженерии, а также кафедру электротехники и электроники в кафедру электротехники и компьютерной инженерии.
- Создать две новые кафедры: кафедру биоинженерии и кафедру промышленной инженерии. Эти кафедры смогут внедрять новые программы для удовлетворения потребностей рынка труда в новых областях.

Данный стратегический подход по реорганизации существующих и созданию новых кафедр потребует дополнительных финансовых ресурсов от Университета.

Дальнейшее развитие ШИ согласовано с целями более широкого сообщества Университета, которое в значительной степени ориентировано на научные исследования и инновации. Концепция Стратегии «Казахстан-2050» заключается в снижении зависимости от нефти и газа, так чтобы доля не энергетического экспорта удвоилась к 2025 году и утроилась к 2040 году. Создание новых программ в области биоинженерии и промышленного строительства будет поддерживать следующий этап индустриализации страны. Кроме того, новые программы будут также сосредоточены на развитии предпринимательства, создании и разработке новых продуктов на основе применения научных теорий и качественных принципов инженерии. Данное реформирование образовательного процесса призвано привести к росту внутреннего предпринимательства, а благодаря этому к росту малых и средних предприятий для поддержки экономики к 2030 году.

## ШКОЛА ГОРНОРУДНОГО ДЕЛА И НАУК О ЗЕМЛЕ (ШГДНЗ)

ШГДНЗ была создана в марте 2016 года и призвана воспитывать будущих лидеров отрасли (науки о земле) для Казахстана, региона и мира. ШГДНЗ будет расширять границы знаний и технологии через обучение и проведение исследований для поиска, добычи, восстановления и использования земельных ресурсов.

Стратегическое партнерство с Колорадской школой горного дела (Colorado School of Mines), одним из ведущих вузов с образовательными программами и научно-исследовательской деятельностью в области наук о земле, помогает достичь цели ШГДНЗ, поддерживая

разработку и внедрение академических программ, найм и менторство ППС в преподавании и науке, обеспечивая качество и консультирование по вопросам аккредитации.

ШГДНЗ имеет долгосрочную миссию по созданию полного спектра инженерных и прикладных научных программ в области земельных ресурсов, водных ресурсов, энергетики и экологии. Однако начальный этап школы будет охватывать три основные области, в том числе горное машиностроение, нефтяная инженерия и прикладные науки о земле.

По данным областям будут предлагаться программы бакалавриата (степень бакалавра наук) в области горного машиностроения, нефтяной инженерии и прикладных наук о земле, а также магистерские программы (степени магистра наук) в тех же областях обучения. ШГДНЗ создаст PhD программы в данных областях совместно со Школой наук и технологий и Школой инженерии НУ по мере расширения и развития своих исследовательских возможностей. Кроме того, Школа предусматривает программы послевузовского образования в области экономики минеральных ресурсов и энергетики, а также металлургического машиностроения и материаловедения.

ШГДНЗ начал прием студентов на двухгодичную магистерскую программу в области горного дела осенью 2017 года. ШГДНЗ запускает программы бакалавриата по горной инженерии, нефте-газовой инженерии и прикладным наукам о земле осенью 2018 года. Кроме того, Школа начинает прием магистров в области нефте-газовой инженерии осенью 2018 года. Школа введет новую программу Магистра в области прикладных наук о земле и PhD программу по данному направлению осенью 2020 года совместно с другими школами.

## ШКОЛА НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ (ШНТ)

Стратегический план ШНТ на 2016–2020 гг. направлен на поддержку национальной Стратегии «Казахстан – 2050» в рамках основных ценностей и широкой миссии НУ.

Миссия НУ, так и ШНТ, поддерживает пять из семи приоритетов, определенных в Стратегии «Казахстан – 2050». А именно:

- Экономическая политика нового курса;
- Всесторонняя поддержка предпринимательства;
- Новые принципы социальной политики;
- Обучение, подготовка и переподготовка для передачи передовых знаний и профессиональных навыков; а также
- Укрепление государственности и развития Казахстана.

Стратегии и цели ШНТ были разработаны для достижения значительного прогресса в стремлении Казахстана добиться лидерства на мировой арене. В стратегическом плане ШНТ подчеркивается уникальная роль Школы как интегративного партнера, способствующему реализации социальных, экономических и научных реформ в стране благодаря широкому кругу высококачественных программ. Стратегические направления ШНТ:

- Повышение качества контингента студентов;
- Улучшения учебного опыта студентов;
- Содействие повышению компетентности ППС и эффективности ППС;
- Установление передовых методов и стандартов проведения научных исследований;
- Создание инициатив по финансированию научных исследований; а также
- Развитие человеческих ресурсов для проведения научных исследований.



## БУДУЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ШНТ

- Ускоренная интеграция исследовательской работы в обучение путем расширения содержания курсовой работы с помощью исследовательских стажировок и предоставления соответствующих лабораторных занятий для студентов бакалавриата;
- Компоновка и ребрендинг наших уникальных навыков в области вычислительных наук в комплексную программу «Наука о данных» («Data Science») для удовлетворения потребностей Казахстана в цифровых технологиях.
- Полноценное внедрение обязательных компонентов академических программ бакалавриата и результатов обучения, отражающего уникальную идентичность НУ, проявляющуюся в едином для всех студентов НУ, независимо от их школы или специализации, опыта интеллектуального развития.
- Более тесное сотрудничество со Школой медицины для расширения возможностей создающегося кластера в области здравоохранения в Астане.
- Усиление фокусировки программ магистратуры и докторантуры и их дополнение рядом краткосрочных тематических тренингов, ориентированных на нужды страны.
- Подчеркивание важности критического мышления в научных методах, а также использовании доказательной базы при заключении выводов путем предоставления студентам возможности посещать ключевые курсы в Школе гуманитарных и социальных наук.
- Культивирование инноваций и навыков предпринимательства среди студентов для развития новых продуктов и услуг в интересах всей страны.

## ВЫСШАЯ ШКОЛА ОБРАЗОВАНИЯ (ВШО)

ВШО основывает свое стратегическое видение на миссии НУ, которое базируется на приоритетах Стратегии «Казахстан-2050», где излагается общее видение всеобъемлющей реформы образования в Казахстане. Ключевым компонентом этой образовательной реформы стало создание НУ.

ВШО должна играть центральную роль в продвижении образовательной реформы в Казахстане на всех уровнях системы образования, используя передовую практику в таких областях, как дошкольное образование, начальное и среднее образование, техническое и профессиональное образование, а также высшее образование. ВШО намерена достигнуть это посредством проведения исследований мирового класса по проблемам, вопросам и реформам в области образования, предоставления учебных программ на уровне магистратуры и докторантуры, обеспечения возможностями профессионального развития преподавателей на всех уровнях и обеспечения функционирования модели образцовой образовательной практики по собственному примеру в НУ.

В этот период школа будет стремиться к прохождению внешних оценок. ВШО будет инициировать такой процесс через собственные внутренние механизмы обеспечения качества программ и исследований. Внешняя оценка будет иметь ключевое значение для международного рейтинга школы и НУ.

## ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА (ВШБ)

1. **ПОТЕНЦИАЛ:** Прием и удержание ППС: 35 преподавателей не позднее 2030 года (предпочтительно к 2025 году) в целях поддержки развития программ, исследований и взаимодействия (в сферах: финансы, бухгалтерский учет, маркетинг, управление,

операционное управление, технологии/ИТ). Мы стремимся к тому, чтобы к 2030 году 35% ППС составили местные специалисты.

2. **ПРОГРАММЫ:** увеличение количества студентов по программам (местных студентов и на 20% иностранных студентов): минимум 50 обучающихся по каждой программе в каждом наборе к 2025 году (за исключением PhD программ); в общей сложности 800 участников прошедших обучение в НУ на программах без присвоения степени к 2025 году.
3. **НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ:** Получение признания эффективности ППС: 75% ППС является активным в исследовательской сфере, занимает достойное место в международных исследовательских рейтингах (Шанхайского Университета Цзяотун, Университета Техаса в Далласе, газеты Financial Times). Участие в работе межфункциональных исследовательских центров по всему кампусу (Innovation Lab, Big Data, Industry 4.0).
4. **ВОЗДЕЙСТВИЕ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ:** Получение международного признания посредством аккредитации (как минимум от Ассоциации по развитию университетских бизнес-школ, AACSB 9) и участия в международных исследовательских рейтингах (см. п. 3 выше) к 2025 году. Расширение присутствия в научной среде (конференции, исследовательские симпозиумы, мероприятия, упоминания в средствах массовой информации, международный консультативный совет, серия тематических исследований).

## ВЫСШАЯ ШКОЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ (ВШГП)

### МИССИЯ

Нашей миссией является повышение «качества жизни населения Казахстана и Центральной Азии посредством обучения лидеров улучшению системы государственного управления за счет передового опыта в преподавании, проведении исследований и профессиональном образовании, которые сфокусированы на ключевых политических и управленческих вызовах».

### ОБУЧЕНИЕ

Одной из ключевых стратегических целей ВШГП является обучение лидеров государственного сектора Казахстана и Центральной Азии соответствующим знаниям и навыкам качественного управления. До настоящего момента ВШГП предоставляет курсы и программы как с присуждением степени, так и без присуждения степени.

Предложения ВШГП по академическим программам расширилось за эти годы с запуском программы Магистратуры в области государственного управления в 2015 году и программы Ph.D в 2017 году. С 2020–2021 учебного года ВШГП планирует запустить докторскую программу для руководителей.

Эти программы являются успешными, о чем свидетельствует тот факт, что курсы общепризнаны, а число учащихся значительно увеличилось за эти годы и, как ожидается, еще больше возрастет в ближайшие несколько лет – от 100 студентов в 2017–2018 учебном году до 335 студентов в 2024–2025 учебном году.

Помимо запуска новых программ с присуждением степени, ВШГП также предлагает различные тренинги без присуждения степени. ВШГП разрабатывает и предлагает программы

профессионального образования для широкого круга заинтересованных сторон, посвященные научным практикам основанных на фактических данных, политике здравоохранения и управлению, общественным советам, трансформационному лидерству, применениям поведенческих идей в государственной политике и основам разработки политики.

## НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследования – одна из областей, в которой ВШГП добилась значительного прогресса. Количество публикаций увеличилось в абсолютном выражении, соотношение публикаций на преподавателя также увеличилось, и качество публикаций значительно улучшилось.

В период 2013–2017 гг. результаты научных исследований ВШГП выросли в 17 раз. Этот результат частично объясняется увеличением количества преподавательского состава ВШГП, а также с улучшением результативности ППС. После увеличения ППС в 2014 году, преподаватели ВШГП опубликовали 15 статей в 2015 году, что соответствует 1.875 публикациям на одного преподавателя. В 2017 году 15 (постоянных/приглашенных) преподавателей ВШГП опубликовали 34 статьи или 2.27 публикаций на одного преподавателя. Этот результат показывает 21-процентное улучшение всего за два года. Также выросло качество публикаций ВШГП. Все статьи ВШГП теперь появляются в рецензируемых журналах, большинство из которых индексируются в Scopus или в Web of Science и имеют высокий импакт – фактор.

В соответствии с целями, которые НУ планирует достичь к 2030 году, ВШГП стремится продолжать увеличивать количество и качество своих научных исследований.

## УСЛУГИ

ВШГП считает себя сервисной школой в том смысле, что помимо выполнения своих обязанностей по преподаванию и проведению исследований, ВШГП предполагает и впредь служить сообществу НУ, университету и широкому кругу заинтересованных сторон.

ВШГП считает, что результаты его основной деятельности и предоставляемые услуги соответствуют Стратегии Казахстан-2050, в которой определены семь приоритетных направлений: развитие сильной кадровой базы; рациональное использование энергетических ресурсов; развитие зеленой экономики; создание более децентрализованной и эффективной городской и региональной экономики; более мощные и более подотчетные механизмы управления; диверсификация экономики; содействие глобальной и региональной интеграции; и, наконец, последнее, но не менее значительное создание институтов.

Касательно развития человеческих ресурсов, особенно на государственной службе, ВШГП уже проводит различные мастер классы, семинары и учебные занятия для государственных служащих. В ближайшие годы ВШГП планирует проводить все больше и больше таких программ.

Помимо организации, разработки и проведения мастер классов, семинаров и профессиональных образовательных программ для различных заинтересованных сторон, преподаватели ВШГП регулярно проводят семинары в местных министерствах и часто предоставляют экспертные знания, которые могут потребоваться Министерством. Преподаватели ВШГП предоставляют экспертное заключение по законодательству (Канцелярия Генерального прокурора), кодексам поведения (Агентство государственной службы и борьбы с коррупцией), исследованиям и диагностике (Институт государственной политики Нур Отана). Профессора ВШГП участвовали в программе по введению новоизбранных депутатов и оценке Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан; а также ВШГП предоставила – в соответствии с первой стратегической целью НУ – обучение для

преподавателей из других казахстанских университетов на тему методов проведения исследований.

О приверженности ВШГП к работе с заинтересованными сторонами также свидетельствует тот факт, что в преподаватели ВШГП были назначены членами таких различных рабочих групп, как: рабочая группа по совершенствованию законодательства по борьбе с коррупцией, учрежденная Агентством по делам государственной службы и борьбе с коррупцией; рабочая группа по сотрудничеству с акиматом города Астаны; и рабочие группы по стратегии «Казахстан-2025», созданная Министерством национальной экономики. Преподаватели ВШГП также были назначены в Наблюдательный совет Республиканского центра развития здравоохранения Министерства здравоохранения и Комиссию по модернизации Высшего судебного совета Республики Казахстан.

## БУДУЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

В следующие несколько лет, ВШГП ожидает увеличение контингента студентов и преподавателей, публикации более качественных исследований, оказания услуг для Университета, обществу и разным заинтересованным лицам. Также ВШГП планирует расширить и углубить свою компетенцию.

Согласно стратегическому плану ВШГП, ожидается что в ближайшие семь лет количество преподавателей ВШГП утроится, чтобы соответствовать требованиям растущего контингента студентов.

Увеличение количества преподавателей позволит ВШГП получить знания в новых направлениях, также по вопросам, выходящим за рамки компетенции существующего профессорско-преподавательского состава. Увеличение количества преподавателей также позволит ВШГП углубить свою компетенцию в нескольких стратегических областях и иметь критическую массу ученых с аналогичными исследовательскими интересами и зарекомендовать себя как центр передовых знаний как на региональном, так и на глобальном уровне в таких стратегических областях, как реформы государственного сектора и государственной службы в Центральной Азии, энергетическая безопасность и управление природными ресурсами, диверсификация экономики и устойчивое развитие.

## ИНТЕГРИРОВАННАЯ АКАДЕМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И ШКОЛА МЕДИЦИНЫ (ШМ)

Наши стратегические приоритеты, в которые мы будем вкладывать свое время и усилия для обеспечения успеха и долгосрочной устойчивости, – это:

**Человеческий капитал** – мы хотим создать благоприятную среду для найма и удержания самых талантливых профессоров, сотрудников и студентов. Наша стратегия будет направлена на карьерное развитие, обучение на протяжении всей жизни, профессионализм, удовлетворение работой и конкурентоспособное вознаграждение, возвращение местного потенциала и воспитание чувства принадлежности к медицинскому сообществу преподавателей, исследователей и медицинских работников НУ.

**Биомедицинские исследования** – мы хотим стать лидерами в трансляции результатов лабораторных исследований в разработку новых методов лечения и новых медицинских приборов, и в диагностику. Для этого мы продолжим интеграцию исследований, образования и клинической практики с конечной целью продвижения здорового образа жизни и способствованию продлению жизни людей в РК. Нашим приоритетом будет развитие

широкомасштабных междисциплинарных программ, в соответствии с основными принципами интегрированных систем здравоохранения и приоритетами здравоохранения в стране. Наши усилия будут сосредоточены на четырех «китах» – принципах 4П современной медицины: предсказательности, превентивности, партисипативности и персонализации. Электронное здравоохранение с применением цифровых инструментов, применяемых к медико-санитарной помощи, позволит пациентам взять на себя ответственность за свое благополучие и стать лицами, принимающими решения, в плане прогнозирования, профилактики и лечения.

**Образование и обучение** – мы хотим внедрять инновации и продолжать преобразовывать наши существующие профессиональные программы в области медицины, сестринского дела и общественного здравоохранения, а также разрабатывать новые программы в фармацевтике, спортивной медицине на уровне магистратуры и докторантуры. Мы хотим создать культуру эффективного обучения и образования в наших больницах и исследовательских центрах для обеспечения того, чтобы все медицинские работники были хорошо оснащены навыками, знаниями и компетенциями для практики современной медицины. Мы будем продолжать распространять наши модели обучения и подготовки в других медицинских университетах РК, но подчеркивая их глобальное воздействие и международный аспект.

**Уход, ориентированный на пациентов и их семьи** – мы хотим быть лидером в предоставлении высококачественного, безопасного и эффективного, основанного на фактических данных, ухода за пациентами и семьями. В наших больницах и клиниках пациенты и семьи будут услышаны, информированы, уважаемы и вовлечены в собственное лечение. Уход будет персонализирован таким образом, чтобы отражать потребности, ценности и выбор пациентов. ШМ будет интегрировать приобретение навыков, знаний и компетенций для оказания медицинской помощи на основе командной работы специалистов и ориентированных на пациента и их семью на всех уровнях учебных программ (бакалавриата и послевузовского образования).

## NATIONAL LABORATORY ASTANA (NLA)

### МИССИЯ

- проводить фундаментальные, междисциплинарные и прикладные исследования, отвечающие наиболее актуальным научным и технологическим вызовам страны.
- содействовать продвижению экологически чистого экономического и технологического развития Казахстана и стать учреждением мирового класса, известным своими научными исследованиями, академическим и клиническим лидерством.

### ВИДЕНИЕ

- Быть международным признанным учреждением, создающим передовые, высококачественные исследования и технологии в целях ускорения социально-экономического развития страны и инновационных достижений в рамках зеленой экономики.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

NLA должна стать ключевым инструментом для решения актуальных проблем в приоритетных направлениях исследований, таких как сфера естественных наук, энергетика и наука передовых материалов, глобальная окружающая среда, геофизика и компьютерные науки.

НУ находится в процессе проведения обзора NLA для обеспечения того, чтобы отвечать двум целям: во-первых, легкое интегрирование в сообщество НУ. Во-вторых, действительно играть

роль национальной лаборатории, тесно сотрудничая с другими лабораториями в Казахстане и во всем мире. NLA – это центр международного уровня с уникальными материально-техническими ресурсами и персоналом, который делает научные открытия в прорывных областях для решения наиболее актуальных национальных и глобальных проблем.

Приоритетные научные направления NLA определяются в соответствии с основными приоритетами социально-экономического развития страны, Стратегическим планом развития РК до 2020 года следующим образом:

- Интеграция фундаментальных и прикладных исследований с целью создания и развития уникальной научной и технологической базы для реализации государственных стратегических мега-проектов;
- Разработка новых областей науки, развитие инновационных технологий, профессиональная подготовка сотрудников, которые будут обеспечивать национальную безопасность и конкурентоспособность и способствовать экономическому росту страны;
- Обеспечение условий для осуществления миссии посредством новых технологий, инфраструктуры и оперативной деятельности;
- Развитие государственно-частного партнерства в целях интенсификации развития приоритетных направлений науки, техники и технологии с высоким уровнем коммерциализации научных исследований;
- В рамках международного сотрудничества NLA стремится стать равноправным партнером ведущих мировых научных, академических центров, национальных лабораторий, компаний, специализирующихся на разработке научно-технической продукции.

## ИННОВАЦИОННЫЙ КЛАСТЕР

В Послании к народу Казахстана от 27 января 2012 года Президент страны подчеркнул, что вокруг НУ должен сложиться инновационно-интеллектуальный кластер, способствующий трансферту и созданию новых технологий. Это послужило основой и предпосылкой для формирования и развития вокруг НУ инновационного кластера

Для реализации поручений Главы государства были созданы элементы инфраструктуры инновационного кластера Astana Business Campus (далее – Кластер), включающие офис коммерциализации, офис контрактных исследований, бизнес-инкубатор, пилотный технопарк и опытно-экспериментальный цех.

В настоящее время деятельность Кластера включает в себя систему поддержки стартап проектов, контрактные исследования, коммерциализацию разработок и управление правами интеллектуальной собственности, профессиональные сервисы, а также развитие инфраструктуры и привлечение инновационных компаний.

На базе Кластера создана система поддержки стартап проектов, которая предусматривает такие инструменты поддержки, как программа бизнес-инкубирования, бизнес-акселерация проектов, финансирование и резидентство в Технопарке. В дальнейшем, НУ будет совершенствовать указанную систему, наращивая ее дополнительными инструментами поддержки, с основным фокусом на качественный вывод стартапов и продвижение на рынок. Так, совместно с международным венчурным фондом I2BF Global Ventures создан пилотный фонд I2BF–ABC Seed Fund для инвестирования в перспективные и высокотехнологичные стартап проекты.

За последние два года в НУ проведены три акселерационные программы и одна инкубационная программа инновационных проектов. Общее количество проектов, прошедших программу акселерации – 32 проекта, прошедших программу инкубации – 7 проектов. Проекты отбираются по таким приоритетным направлениям, как ИКТ, индустрия 4.0, биомедицина, новая

энергетика, чистые технологии, аграрные технологии и др. Среди участников акселерационной и инкубационной программы значительную долю составляют проекты студентов Школ НУ.

Одним из перспективных проектов, прошедших программу акселерации, является проект студента НУ под названием «Точечная обработка полей» – это умная система опрыскивания сельскохозяйственных участков гербицидами, позволяющая снизить расходы и повысить урожайность с помощью технологии компьютерного зрения и машинного обучения. Данный проект признан одним из 25 наиболее перспективных глобальных стартапов в Google Campus TelAviv Computer Vision, прошедшим в г. Тель-Авив. Кроме того, проект привлек иностранные инвестиции в размере 110 000 долларов США от венчурного Гонконгского фонда ARTISAN.

Другим приоритетным направлением Кластера является развитие сотрудничества с индустрией и вовлечение научно-технического потенциала НУ для проведения контрактных исследований, направленных на решение технологических задач по заказу индустрии. Так, на базе НУ проведены контрактные исследования для международных/отечественных организаций, таких как World Bank Group, USAID, Shell, Total, Petrofac, ERG, АО «Самрук-Энерго», Karachaganak Petroleum Operating B. V. и др. По итогам проведения контрактных исследований, на территории НУ созданы экспериментальные установки и научно-исследовательские лаборатории для проведения совместных работ с индустрией.

Вместе с тем НУ, в том числе в сотрудничестве с другими ведущими ВУЗами страны, планирует реализовывать проекты, направленные на решение и внедрение новых технологических и инновационных решений для недропользователей в рамках их ежегодных обязательств по финансированию НИОКР.

Кроме того, с 1 января 2013 года функционирует система коммерциализации разработок ученых и сотрудников НУ. По итогам реализации проектов по коммерциализации на сегодняшний день сформирован пул технологических решений и объектов интеллектуальной собственности, подписаны лицензионные соглашения на реализацию продукции. Общее количество профинансированных проектов коммерциализации составляет 21 проект. По итогам реализации проектов подано 63 заявки на защиту прав на объекты интеллектуальной собственности, получено 46 отечественных и зарубежных патентов (40 отечественных, 4 евразийских, 2 США), подписано 3 лицензионных соглашения. Также, прорабатываются вопросы о возможных вариантах сотрудничества по продвижению разработок НУ на зарубежные рынки, в том числе рынки США.

18 июля 2014 года состоялось официальное открытие пилотного Технопарка, который является одним из элементов Кластера. Для формирования благоприятной среды Кластера, на площадке пилотного Технопарка создана соответствующая инфраструктура, запущены основные сервисы, включающие сервисы технического характера, такие как услуги по проектированию, прототипированию и опытному производству, а также услуги по сопровождению проекта. На сегодняшний день все доступные площади пилотного Технопарка задействованы под инновационные проекты и компании. Общее количество резидентов составляет 17 инновационные компании. Среди резидентов пилотного Технопарка имеются компании, прошедшие акселерационную программу, а также компании, созданные на базе проектов ученых и сотрудников НУ. Также, привлечены якорные компании.

В ближайшей перспективе НУ, исходя из накопленного опыта и полученных уроков, продолжит работу по развитию указанных приоритетов, которые обеспечат дальнейшее развитие научно-технического и инновационного потенциала Университета.

Работа над развитием Кластера будет продолжена с учетом факторов и вызовов современной экономики, в том числе в условиях четвертой промышленной революции.

## ПРИЛОЖЕНИЕ С: РЕКОМЕНДАЦИИ ЕВРОПЕЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ УНИВЕРСИТЕТОВ

(EUA, European University Association) в рамках Программы институциональной оценки (IEP, Institutional Evaluation Programme)

### ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

1. Учитывая дихотомию между преимущественно иностранным академическим персоналом и в основном – местным административным персоналом и студентами, должен проводиться регулярный пересмотр процессов, чтобы обеспечить совместную работу всех секторов университета для достижения одних и тех же целей.
2. Обсуждать и вести переговоры со стратегическими партнерами об изменениях, необходимых в партнерских отношениях.
3. Продолжать работу по найму Руководителя информационной службы НУ (Chief Information Officer) и разработать последовательную и всестороннюю информационную систему университета, которая также будет включать в себя интегрированную базу данных студентов.
4. Обеспечить осведомленность преподавателей о всех службах поддержки деятельности ППС на уровне университета и, в случае необходимости, их улучшение.
5. Улучшить процесс внутренних коммуникаций конструктивного взаимодействия между академическим и административным персоналом, как формального, так и неформального, с целью гарантирования понимания общих правил, положений и процедур, а также укрепления духа совместной работы.
6. Рационализировать и гармонизировать административные процессы и подходы; определить, требуется ли в НУ дальнейший пересмотр процессов с целью согласованности их на уровне школ и центрального административного аппарата. Кроме того, пересмотреть существующие механизмы сотрудничества и сбалансировать полномочия по принятию решений между академическим и административным составом.
7. Установить четкие правила для осуществления пожертвований и других видов частного финансирования для максимизации пользы для НУ и поддержки безупречной репутации университета.

### ПО ВОПРОСАМ КУЛЬТУРЫ КАЧЕСТВА

8. Создать институциональную исследовательскую группу для анализа информации по реализации последовательной стратегии повышения качества.
9. Продолжить внедрение системы повышения качества в целях полноценной интеграции культуры качества в систему НУ. Создать университетскую систему, которая будет способствовать реализации Стратегии и приоритетов НУ, а также обеспечит единое понимание качества, не ущемляя при этом специфику школ, их подходы и потребности, и не возлагая дополнительную административную нагрузку на персонал.



10. Интегрировать повышение качества административных, управленческих, исследовательских и студенческих услуг в общую систему повышения качества.
11. Систематически внедрять Европейские Стандарты и Руководства (ESG – European Standards and Guidelines) во внутренние подходы повышения качества.

## ПО ВОПРОСАМ ПРЕПОДАВАНИЯ И ОБУЧЕНИЯ

12. Внедрить долгосрочные планы карьерного роста для ППС, включая возможность получения контракта бессрочного найма, с целью обеспечения устойчивости академического персонала и исследовательских возможностей.
13. Установить критерии карьерного роста ППС с равным вниманием как к дидактическим и служебным заслугам, так к исследовательским, учитывая различия между дисциплинами и практиками публикации.
14. Выделить дополнительный административный персонал для переноса на него значительной части административной нагрузки с преподавателей с тем, чтобы последние сосредоточились на преподавательской и исследовательской работе.
15. Предоставить деканам школ больше автономии в вопросах использования грантов для сотрудников по их усмотрению.
16. Создать Единый сервисный центр для студентов, в котором распределяется нагрузка от оказания внутренних услуг, и тем самым уменьшается административная нагрузка на студентов.
17. Расширить услуги карьерного развития для магистрантов и докторантов НУ.

## ПО ВОПРОСАМ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

18. Работать над повышением доверия между местным административным и иностранным академическим персоналом.
19. Определить каким образом могут быть установлены взаимосвязи между национальными научными центрами и НУ в целях достижения синергии, а также расширения исследовательских возможностей для сотрудников, а также магистрантов и докторантов НУ.
20. Разработать стратегии, создать стабильные команды для проведения еждисциплинарных исследований, а также механизмы сотрудничества между школами, научно-исследовательскими институтами и лабораториями.
21. Упростить использование исследовательских финансовых ресурсов, выделенных из негосударственных источников, в рамках установленных правил, но с целью максимизации пользы от них.
22. Расширять службы по поддержке исследований в целях оказания содействия в подготовке (научных) заявок, формирования (перераспределения) средств и т. д.
23. Приложить все усилия для реализации амбициозных планов по исследованиям, например, путем привлечения лучших исследовательских команд или научных работников.

24. Внедрить пост-докторскую позицию и позицию помощника по исследованиям с целью расширения карьерных планов для выпускников НУ, а также создания возможности для казахстанских и международных кандидатов PhD и пост-докторантов работать в международной исследовательской среде НУ.
25. Определить этапы и индикаторы для реализации исследовательской стратегии, которая должна охватывать деятельность отдельных исследователей, исследовательских групп, и университета, в целом.
26. Внедрить в НУ Пересмотренный кодекс поведения для обеспечения научно-исследовательской целостности ALLEA («ALLEA Revised Code of Conduct for Research Integrity»).

## ПО ВОПРОСАМ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

27. Продолжать деятельность в социальной сфере, демонстрирующую добрую волю Университета.

## ПРИЛОЖЕНИЕ D: БУДУЩЕЕ КАЗАХСТАНСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

### ЧАСТЬ I: ТЕКУЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ<sup>9</sup>

#### 11 БАЗОВЫХ ВУЗОВ: СОЗДАНИЕ СВЯЗИ МЕЖДУ ОБРАЗОВАНИЕМ, НАУКОЙ И ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ

Основными стратегическими документами, формирующими современную систему высшего образования в Казахстане, являются Государственная программа развития образования 2016–2019 гг., а также Государственная программа индустриально-инновационного развития 2016–2019 гг. В соответствии с этими двумя государственными программами Министерством образования и науки были определены 11 базовых региональных вуза, деятельность которых сосредоточена на обучении и проведении научных исследований в области металлургии, нефти и химии, пищевой промышленности, машиностроении и строительных материалах. Данные университеты получают больше финансирования, лучше оснащены и практикуют академическую свободу на программах послевузовского образования.

Начиная с 2016 года, университеты активно привлекают соответствующие крупные промышленные компании в регионе к разработке программ и определению компетенций выпускников. В содержании новых образовательных программ базовых университетов отражены рекомендации крупных компаний, таких как «Казахмыс», «Казцинк», «Арселор Миттал» (Темиртау), «Казахстан ғарыш сапары», «Kazakhstan Engineering», «Казатомпром», «Национальный центр комплексной переработки минеральных ресурсов». 24 программы были разработаны совместно с международными партнерами на основе рекомендаций крупных промышленных компаний.

Консорциум из 11 базовых университетов наладил сотрудничество с международным инженерным сообществом – Европейской сетью по аккредитации инженерного образования (ENAE), Европейским обществом инженерного образования (SEFI), Американским обществом инженерного образования (ASEE), а также с Международной федерацией инженерного образования (IFEES). Ожидается, что партнеры помогут университетам в получении специализированной аккредитации инженерных и научных программ.

В базовых университетах в настоящее время функционируют 22 междисциплинарных лабораторий, которые проводят исследования в вышеуказанных приоритетных направлениях. Ожидается, что количество лабораторий будет увеличено до 48. Это позволяет университетам получать грантовое финансирование для проведения фундаментальных и прикладных исследований, а также для проведения практических научных исследований на контрактной основе. Университеты подписали контракты с более чем 300 компаниями в Казахстане, что увеличивает перспективу трудоустройства своих выпускников.

#### ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

Концепция «Исследовательского университета» была внедрена для повышения исследовательского и инновационного потенциала высшего образования в стране. Министерство образования и науки планирует выделить 5–6 вузов (из 125) в качестве исследовательских университетов. На данный момент статус исследовательского университета присвоен НУ и Казахскому Национальному Техническому Университету имени К. Сатбаева. Эти вузы рассматриваются в качестве центров науки и инноваций и получают значительную долю государственных научно-исследовательских грантов.

<sup>9</sup> Подготовлено Кишкентаевой Мариной

На этом этапе есть другие кандидаты на получение статуса национального исследовательского университета: Казахский национальный университет им. Аль-Фараби, Евразийский национальный университет им. Гумилева, Карагандинский государственный университет, первые два из них уже проделали большую работу в данном направлении и вошли в международный рейтинг университетов QS, позиционируясь на 236 и 345 месте в 2016 году.

Исследовательские университеты также сосредоточат усилия на создании инновационных кластеров – технопарков, бизнес-инкубаторов, центров коммерциализации и передачи технологий, венчурных фондов, инженерных центров, работающих в тесном сотрудничестве с соответствующими промышленными компаниями. Помимо Технопарка НУ, 3 технопарка также были созданы в других казахстанских вузах: один в Казахском национальном техническом университете имени Сатпаева, два других в Казахском национальном университете им. Аль-Фараби и Восточно-Казахстанском государственном техническом университете имени Серикбаева. Университеты также создали бизнес-инкубаторы и офисы по коммерциализации.

### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ АВТОНОМИЯ

Начиная с 2014 года, во всех государственных вузах Казахстана проводятся институциональные реформы. Согласно Государственной программе развития образования 2016–2019 гг., около 50% государственных вузов будут развиваться согласно модели НУ и постепенно получат академическую свободу и институциональную автономию; программа также определяет, что университетам, успешно прошедшим международную аккредитацию, будет предоставлена полная академическая свобода и институциональная автономия.

Программа также определяет, что к 2019 году в 95% государственных университетах страны будет введена система корпоративного управления. В настоящее время в государственных вузах созданы Наблюдательные советы, состоящие из представителей деловых кругов, местных органов власти и представителей местного сообщества. Создание наблюдательных советов стало первым шагом к институциональной автономии вузов, дальнейшая важная задача университетов будет заключаться в усилении корпоративного управления. «Университетам необходимо будет увеличить участие преподавателей в коллегиальном процессе принятия решений путем сокращения возможных правовых, организационных или культурных барьеров». Хартли, М. и другие (2015).

Реформы также способствовали внедрению новой системы подотчетности. С 2016 года работа ректора оценивается на основе ключевых показателей эффективности. Ректор университета должен презентовать общественности ежегодные отчеты о деятельности университета.

Кроме того, университетам будет предоставлено право создавать собственные эндаумент фонды. С 2010 года первый эндаумент фонд был создан НУ. В 2012 году Казахский национальный университет имени Аль-Фараби создал свой эндаумент фонд, финансируемый выпускниками Хартли, М. и другие (2015).

### ВКЛАД НУ В РАЗВИТИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

С момента основания НУ выступает как часть крупномасштабной программы реформирования образования Казахстана, его роль в формировании существующей среды высшего образования является весомой. Трансляция успешного опыта НУ осуществляется на постоянной основе с посредством тренингов, семинаров, мастер-классов, в том числе на ежегодном Евразийском Форуме Лидеров Высшего Образования, а также в рамках совместных исследовательских проектов. В течение 2013–2016 гг. более 300 руководителей из 34 национальных и региональных

вузов Казахстана и менеджеров среднего звена приняли участие в тренингах, основная цель которых оказание содействия в управлении комплексным процессом трансформации в высшем образовании, в понимание системных и институциональных изменений, которые происходят во время перехода к институциональной автономии.

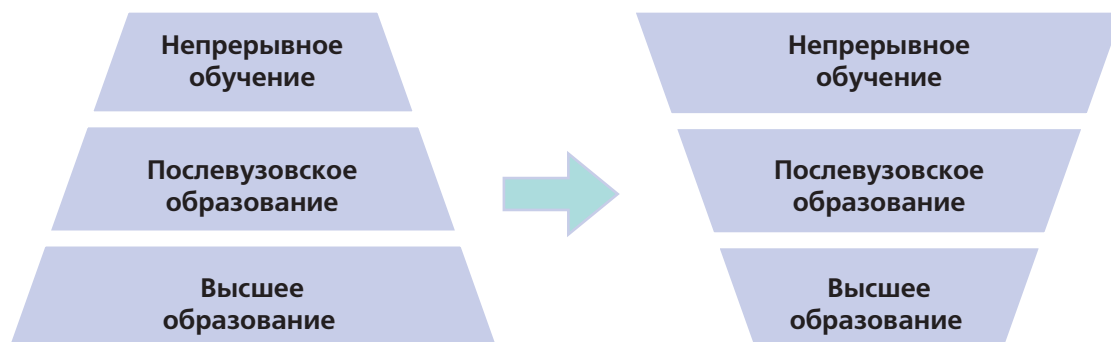
В целях поддержки инициативы Министерства образования и науки Республики Казахстан (МОН) по модернизации системы образования, ВШО совместно с международными экспертами и профессорами Кембриджского университета и Университета Пенсильвании разработали Дорожную карту развития образования в Казахстане на 2015–2020 годы. Рекомендация «дорожной карты» была отражена в новой Государственной программе развития образования 2016–2019 гг.

## ЧАСТЬ II. БУДУЩАЯ СРЕДА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

При положительном сценарии – к 2020 году НУ продолжит быть флагманом высшего образования; исследовательские университеты и 11 базовых университетов в стране будут также следовать модели развития НУ. Часть государственных университетов будет иметь институциональную автономию после аккредитации на международном уровне, и почти все университеты – как государственные, так и частные будут создавать системы корпоративного управления. Ожидается также, что, по крайней мере 2 университета войдут в число 200 лучших университетов в рейтинге QS World University Ranking к 2020 году. После 2020 года НУ, вероятно, будет по-прежнему рассматриваться как национальный ресурс, задающий тон развитию системы высшего образования.

Существуют разные мнения о том, как будут выглядеть будущее университеты в мире, поскольку ландшафт высшего образования становится все более сложным и неопределенным. Некоторые исследователи предсказывают, что университеты в традиционной форме могут исчезнуть в будущем, не будет групп и департаментов, образование будет более персонализированным, а обучение на протяжении всей жизни станет основным принципом высшего образования. Студенту потребуется меньше времени для получения высшего образования.

### Демографическая картина высшего образования в будущем



Источник: ОЭСР (2010)

Многие руководители университетов и исследователи согласны с тем, что университеты по-прежнему будут генераторами знаний и науки, будут поддерживаться более междисциплинарного и аналитического подхода. Академики по-прежнему будут необходимы

для обучения студентов и проведения научных исследований. Задачи для университетов состоят в том, чтобы определить, какой будет правильный баланс между технологиями и человеческим взаимодействием (Times Higher Education, 2015).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Государственная программа развития образования 2016–2019;
2. Государственная программа индустриального и инновационного развития 2016–2019;
3. Министерство образования и науки РК (2015) «Ежегодный отчет о развитии системы образования»
4. М. Хартли, Б. Гопал, Аида Сагинтаева (2015) «Learning autonomy: higher education reform in Kazakhstan» «Исследование автономии: реформа высшего образования в Казахстане»
5. Times Higher Education (2015) «Идеальное будущее: какими будут университеты в 2030 году?» <https://www.timeshighereducation.com/features/what-will-universities-look-like-in-2030-future-perfect>;
6. OECD (2010) <http://www.slideshare.net/OECDDEDU/oecd-mihaylo-porto-alegre-final>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е: «ЛОВУШКИ» ПО КЛАССИФИКАЦИИ ДЖАМИЛЯ САЛМИ<sup>10</sup>

1. Ожидать чуда от построения прекрасного кампуса.
2. Разрабатывать учебные программы после строительства объектов.
3. Импортировать содержание образования извне.
4. Планировать, держа в голове экосистему образца стран ОЭСР, но реализовывать планы в сложных местных условиях.
5. Тянуть с формированием управляющих органов и назначением состава руководства.
6. Заполнять управляющие органы политическими назначенцами.
7. Планировать предстоящие капитальные затраты, но не думать о долгосрочной финансовой устойчивости.
8. Осуществлять слияния по неверным причинам.
9. Быть слишком амбициозными в количественных показателях целей развития.
10. Думать, что все может быть выполнено за 18 месяцев.
11. Полагаться исключительно на иностранных ученых без создания местного потенциала.
12. Пренебрегать интеграцией иностранных студентов.
13. Сосредоточиться на глобальной исследовательской сцене без учета местной специфики.
14. Быть одержимыми рейтингами.

---

<sup>10</sup> Джамиль Салми (Jamil Salmi) – международный эксперт в области высшего образования, автор книг «Создание университетов мирового класса» (Challenge of Establishing World-Class Universities), «Дорога к академическому совершенству. Становление исследовательских университетов мирового класса» (The Road to Academic Excellence: the Making of World-Class Research Universities).

## ПРИЛОЖЕНИЕ F: ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

«Интернационализация, как на национальном, так и на отраслевом и институциональном уровнях определяется как процесс внедрения международного, межкультурного или глобального аспектов в цели и функции высшего образования или его обеспечение» (Джейн Найт, 2015)

В сегодняшней глобализации мира и взаимосвязанности экономик, не только финансы, торговля и информационные технологии пересекают границы, но и знания и навыки. Сегодня около 5 млн студентов проходят обучение за рубежом, что в два раза больше, чем 2,1 млн студентов около 10 лет назад. В то же время 82% всех иностранных студентов зачислены в образовательные учреждения стран Большой двадцатки (G20)<sup>11</sup>.

Во всем мире растет конкуренция среди высших учебных заведений за талантливых студентов, профессоров, ученых, административных сотрудников и финансовые ресурсы. Университеты с открытой и динамичной средой играют ключевую роль в культурном обмене, циркуляции идей, а также межинтернациональном и междисциплинарном сотрудничестве и в проведении совместных научных исследований. Таким образом, важность интернационализации объясняется необходимостью быть в тесной взаимосвязи с постоянно меняющейся местной и глобальной средой, принимая во внимание международные практики и обеспечивая соответствующее образование, научную базу и другие сопутствующие услуги. Вопрос в том, как создать подобную среду и что для этого необходимо сделать и развить?

Одно из определений гласит, что «интернационализация – есть процесс внедрения международного/межкультурного аспектов в такие области деятельности университета, как учебный процесс, проведение исследовательской работы и предоставление услуг»<sup>12</sup>. Согласно Филипу Альтбаху интернационализация, как стратегия университета выражается в «ответной реакции на множество требований, обусловленных глобализацией, и как один из путей для высшего образования подготовить кадры к глобализованному миру»<sup>13</sup>.

Интернационализация НУ не ограничивается мобильностью студентов и профессорско-преподавательского состава, она охватывает такие области как академическая, исследовательская и инновационная деятельность, административное лидерство, международное сотрудничество, глобальные связи и конкурентоспособность, интернационализированный и актуальный учебный план и исследования, необходимые языковые навыки, отраслевая и региональная экспертиза, продвижение НУ на международную образовательную и исследовательскую арены, признание качества НУ на международном уровне и привлечение зарубежных студентов и ученых, а также упорядочение структуры управления, среды кампуса, служб поддержки и правил и политик.

Интернационализация для студентов выражается в их конкурентоспособности на мировом рынке труда, понимании международных вопросов и мировых проблем, способности взаимодействовать и сотрудничать в международной и межкультурной среде, владении иностранными языками, профессиональными навыками и новейшими технологиями в области своей специализации, обладая необходимыми знаниями и пониманием стран и регионов.

<sup>11</sup> ICEF Berlin 2015 Workshop журнал, стр. 43

<sup>12</sup> Knight, J. (1994) Интернационализация: элементы и контрольно-пропускные пункты. Канадское бюро международного образования, Оттава.

<sup>13</sup> «Тенденции в области глобального высшего образования. Отслеживание и академическая революция». Филипп Альтбах, Лиз Рейсберг и Лаура Э. Рамбле. Sense Publishers, UNESCO Publishing 2010. стр. 23–24



Вместе с тем, учитывая нынешний этап развития и имеющихся ресурсов, следующим шагом на предстоящие годы представляется создание всестороннего, систематического и детального подхода к интернационализации и одновременно развитию НУ.

## ВИДЕНИЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

«Ведущий и глобально интегрированный университет,  
являющийся университетом выбором для обучения,  
исследований и инноваций, расположенный в Евразии»

## ПРИОРИТЕТЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

1. Интернационализация системы управления и ее структур.
2. Укрепление связей и взаимодействие со стратегическими партнерами.
3. Продвижение международной диверсификации контингента Университета и академической мобильности.
4. Интернационализация учебной программы.
5. Укрепление сотрудничества в области научных исследований.
6. Формирование конкурентоспособности и непрерывный международный бенчмаркинг.

## ОТЧЕТ О ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЕ С 2017 ГОДА ПО ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ НУ

Работа над следующими аспектами интернационализации была начата с 2017 года:

1. Интернационализация системы управления и его структур:
  - Попечительский совет НУ пополнился 2 новыми международными членами, и по состоянию на май 2017 50% составляют международные члены;
  - Комитет по интернационализации при Попечительском совете был создан в июне 2017 года;
  - Комитет НУ по интернационализации был создан в январе 2017 года;
  - Школьные советы Университета представлены международными сотрудниками, тогда как Высшая школа бизнеса создала Международный экспертный совет.
2. Укрепление связей и взаимодействие со стратегическими партнерами:
  - Существующие связи со стратегическими партнерами Университета переходят к следующему этапу, в том числе развитие академического обмена студентами;
  - НУ стал членом и со-учредителем Альянсов в Азии: Альянс азиатских университетов в 2017 году и Альянс университетов Шелкового пути в 2016 году;
  - НУ продолжает работу по вступлению в профессиональные ассоциации и в настоящее время входит в 28 профессиональных ассоциаций. Начат обмен опытом с помощью ведущих региональных ассоциаций международного образования, такими как АІЕА (Ассоциация администраторов международного образования), ЕАІЕ (Европейская ассоциация международного образования), ІАУ (Международная ассоциация университетов) и т. д.

3. Продвижение международной диверсификации контингента Университета и академической мобильности (по состоянию на август 2018 г.):
  - 75% ППС НУ являются международными преподавателями из 55 стран;
  - 35 иностранных студента из 18 стран;
  - Организованы 5 летних школ в 2017 году и 8 летних школ 2018 году;
  - Идет постепенное увеличение обмена студентами со стратегическими партнерами, в рамках Erasmus + и ведутся переговоры с другими партнерами;
  - Создана команда по рекрутингу международных студентов;
  - Продвижение бренда НУ, участие в выставках, расширение работы со СМИ на международном уровне;
  - Созданы 8 международных ассоциаций выпускников;
4. Интернационализация учебной программы:
  - Проводится ежегодный обзор учебной программы с изменениями и сравнительным анализом;
  - Идет подготовка к международной программной аккредитации;
  - Введена основная учебная программа (базовое образование) для бакалавриата.
5. Укрепление сотрудничества в области научных исследований (по состоянию на август 2018 г.):
  - Исследователи из НУ сотрудничают с более чем 350 международными организациями;
  - НУ является номером 1 в СНГ по международному научно-исследовательскому сотрудничеству (71% публикаций НУ);
  - Исследователи НУ сотрудничали с 712 международными организациями;
  - 852 научных статей, опубликованных в международном соавторстве;
  - 11,7% публикаций опубликованы в 10% самых цитируемых научных изданиях мира.
6. Формирование конкурентоспособности и непрерывный международный бенчмаркинг:
  - развитие экспертного потенциала в области изучения языков и регионоведения (магистратура в евразийских исследованиях, Летняя школа по изучению русского языка и Евразии);
  - пройден обзор Институциональной оценки Европейской ассоциации университетов в августе 2017 года;

Дальнейшие усилия и меры по поддержанию и развитию приоритетных направлений интернационализации НУ будут предприниматься на регулярной основе.

