



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

Университета КАЗГЮУ
имени М.С.Нарикбаева
на 2021-2023 годы



Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
СТРУКТУРА СТРАТЕГИИ И ПРОЦЕДУРЫ	6
1 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ ЖИЗНИ	7
1.1 Развитие системы обеспечения академического качества	8
1.2 Соответствие образовательных программ стандартам профессиональных сообществ и современного рынка труда (национальный и международный уровень)	9
1.3 Повышение доступности социально-значимых продуктов и услуг университета	9
1.4 Разнообразие форм и возможностей для повышения уровня знаний и развития профессионалов.....	10
1.5 Внесение вклада в развитие системы среднего образования.....	10
2 ИННОВАЦИОННАЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	12
2.1 Обеспечение преемственности научных знаний	12
2.2 Развитие инновационных исследований, способствующих развитию общества	12
2.3 Развитие системы контроля качества исследований	12
2.4 Интернационализация исследовательской деятельности	13
2.5 Развитие модели “teaching (applied) university” в модель “teaching&research university”	13
3 СОЗДАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ	14
3.1 Диджитализация процессов и разработка дескриптивной и предиктивной аналитики	14
3.2 Выявление, стимулирование и поддержка инициативности, продуктивности и креативности в каждом сотруднике, преподавателе и обучающемся	14
3.3 Постоянное развитие навыков абстрактного мышления	14
3.4 Создание SCEN*-среды в кампусе (*S-mart, C-omfortable, E-fficient, N-etworking)	15
3.5 Развитие инновационной модели управления организацией образования	15
4 ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И РЕГИОНАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ	16
4.1 Повышение международной репутации университета	16
4.2 Развитие академической мобильности и привлечение международных студентов, преподавателей и сотрудников	16
4.3 Имплементация совместных проектов с международными партнерами.....	16
4.4 Развитие языковых и коммуникативных компетенций обучающихся, преподавателей и сотрудников	16
4.5 Усиление регионального партнерства и влияния (страны СНГ и Центральной Азии)	17
5 УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ОБУЧАЮЩИХСЯ, ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ	18
5.1 Улучшение административной и академической поддержки обучающихся, преподавателей и сотрудников	18
5.2 Улучшение финансовой поддержки обучающихся, преподавателей и сотрудников.....	18
5.3 Поддержка деятельности студенческих клубов и организаций	18

ВВЕДЕНИЕ

Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева был образован 14 марта 1994 года с принятием Указа №1591 Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева «Об образовании Казахского государственного юридического института Министерства юстиции Республики Казахстан». В Указе определено: «В целях реализации правовой реформы и удовлетворения потребности республики в юридических кадрах, развития юридического образования и повышения его качества образовывать Казахский государственный юридический институт и определить, что Казахский государственный юридический институт специализируется на подготовке юристов для органов государственной власти и управления, судебных и правоохранительных органов, хозяйствующих субъектов».

Исторически, в результате ряда преобразований, слияний и изменения организационно-правовой формы наш университет был известен как КазГЮИ (Казахский государственный юридический институт), КазГЮА (Казахская государственная юридическая академия), КазГЮУ (Казахский гуманитарно-юридический университет).

В настоящее время полное официальное наименование университета - **Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева** (далее – KAZGUU). При этом было принято решение о том, что слово «КАЗГЮУ»/«KAZGUU» (большими буквами) как аббревиатура больше не расшифровывается и является самостоятельным нарицательным именем (брендом), которое обеспечивает узнаваемость и преемственность. Это символизирует также, что наш университет перестал быть «кузницей» только юридических кадров и успешно освоил подготовку специалистов гуманитарно-социального профиля.

Так, помимо Высшей школы права были образованы Высшая школа экономики (2004), Бизнес-школа MBA/DBA (2009) и Высшая гуманитарная школа (2014), которые в настоящее время стали лидирующими центрами по качеству образовательных программ. Так, в рейтинге образовательных программ Национальной Палаты предпринимателей «Атамекен» за 2020 год Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева возглавил рейтинг, заняв **первое место** среди всех 128 казахстанских вузов. Программы Бизнес-школы MBA/DBA на данный момент единственные в Центральной Азии, которые были удостоены высшей награды международного аккредитационного агентства FIBAA – знака качества FIBAA Premium Seal.

Места в рейтинге образовательных программ Национальной Палаты предпринимателей «Атамекен», проводимого по заказу Министерства образования и науки Республики Казахстан, за последние три года отражают устойчивую тенденцию усиления позиций KAZGUU (См.Таблицу 1). Так, в 2020-м году из 9 программ, участвовавших в рейтинге – 6 программ заняли первое место, две программы – третье место и одна программа – пятое место.

№	 ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА	ВЫСШАЯ ШКОЛА	ПОЗИЦИЯ В РЕЙТИНГЕ АТАМЕКЕН 2018, МЕСТО	ПОЗИЦИЯ В РЕЙТИНГЕ АТАМЕКЕН 2019, МЕСТО	ПОЗИЦИЯ В РЕЙТИНГЕ АТАМЕКЕН 2020 МЕСТО
1	ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	ВШП	4	3	1
2	МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО	ВШП	1	1	1
3	ПРАВО И ПРАВООХРАНИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	ВШП	-		
4	ФИНАНСЫ	ВШЭ	8	5	1
5	УЧЕТ И АУДИТ	ВШЭ	10	2	1
6	ЭКОНОМИКА	ВШЭ	5	2	1
7	МЕНЕДЖМЕНТ	ВШЭ	7	16	5
8	ПСИХОЛОГИЯ	ВШЭ	1	6	3
9	ТУРИЗМ	ВШЭ	1	14	3
10	ПЕРЕВОДЧЕСКОЕ ДЕЛО	ВШЭ	24	3	1

Таблица 1. Динамика ОП KAZGUU в рейтинге НПП «Атамекен» с 2018 по 2020 годы.

Причиной этой положительной тенденции является то, что в основе методологии рейтинга лежат объективизированные критерии, на которые сами вузы не могут повлиять, либо их влияние минимизировано – это процент трудоустройства, который устанавливается только через серию официальных отчислений в пенсионный фонд, показатель продолжительности поиска работы после выпуска, показатель средней заработной платы выпускника и т.д.

Данный рейтинг не отражает качество исследований и научный потенциал вузов, поскольку не направлен на институциональную оценку, а сосредоточен на качестве образовательных программ. Тем не менее, на данный момент эта методология и субъект проведения рейтинговой оценки являются наиболее объективными в Казахстане в сфере высшего образования. Альтернативные рейтинги отдельных аккредитационных органов недостаточно прозрачны и несвободны от конфликта интересов, поскольку эти органы (агентства) продолжают оказывать платные услуги вузам.

Это подтверждает эффективность выбранной стратегии развития образовательной деятельности, нацеленной на удовлетворение ожиданий работодателей, их более глубокое вовлечение в подготовку специалистов. Кроме того, эффективной оказалась мера по агрессивному и проактивному подходу к стажировкам и трудоустройству – в Высших школах были усилены подразделения карьеры, практики и трудоустройства, введена еженедельная отчетность на уровне Провоста, школы актуализировали формат работы в рамках Бизнес-Советов, была увеличена доля сертификаций и аккредитаций образовательных программ у работодателей.

Таким образом, к 2020 году КАЗГЮУ достиг объективного признания в сфере предоставления образовательных услуг, разработки и реализации современных образовательных программ, методике преподавания и оценки компетенций выпускников. Вместе с тем, наблюдается сильный уклон в прикладное академическое направление (teaching) в ущерб развитию исследовательских компетенций (research). Это обуславливает необходимость формирования новой стратегии развития КАЗГЮУ, с переходом в новую формационную модель -

исследовательский университет с сохранением всех преимуществ прикладного (практикоориентированного) обучения.

При этом, необходимо не только сохранить все преимущества существующего образовательного процесса (постоянная актуализация, контроль качества, объективность оценки компетенций), но и органично связать их с научными исследованиями.

Очевидно, что исследовательскими навыками и мотивацией обладают не все обучающиеся и преподаватели. В этой связи оправданной будет стратегия дифференциации как профиля выпускника, так и профайла профессорско-преподавательского состава, включая введение нового вида позиции «teaching professor». Тот, кто хочет начать академическую карьеру исследователя должен иметь возможность на льготных условиях получить доступ к послевузовскому образованию, стажировкам, тренингам и другим мерам поддержки молодых исследователей. Профессорско-преподавательский состав, который намерен занять наивысшие карьерные позиции (full professor или professor emeritus) с максимально возможным уровнем заработной платы, должен соответствовать требованиям международного уровня, владеть как минимум одним иностранным языком, постоянно расширять географию своего сотрудничества с учеными из других вузов.

Отдельных усилий требует создание системы воспроизводства научных кадров. Это длительный эволюционный процесс, однако в наших силах максимизировать усилия, чтобы начать воспроизводство учеников для научных школ уже сейчас. На первом этапе это будут меры, направленные на привлечение талантливых выпускников бакалавриата и магистратуры на следующий уровень образования с возможностью бесплатного обучения за счет университета. Следующим этапом должно стать создание условий для их карьерного роста и наличия постоянного источника дохода (на позициях teaching assistant и research assistant, путем комбинированного контракта и т.д.). При этом обязательно их прикрепление к конкретным профессорам высших школ вплоть до получения степени доктора PhD в соответствующей отрасли науки.

СТРУКТУРА СТРАТЕГИИ И ПРОЦЕДУРЫ

На период с 2021 года по 2023 год нами определяется **5 (пять) стратегических тем (направлений)**, в рамках которых мы должны фокусировать свои усилия:

- 1 Качественное образование на протяжении всей жизни.
- 2 Инновационная научно-исследовательская деятельность.
- 3 Создание инновационной среды.
- 4 Интернационализация и региональное воздействие.
- 5 Удовлетворенность студентов.

Каждая из тем (направлений) имеет свой вес в общей массе стратегических тем, который берется за 100%:

- 1 Качественное образование на протяжении всей жизни, вес – 25%.
- 2 Инновационная научно-исследовательская деятельность, вес – 25%.
- 3 Создание инновационной среды, вес – 15%.
- 4 Интернационализация и региональное воздействие, вес – 25%.
- 5 Удовлетворенность студентов, вес – 10%.

По каждой теме (направлению) сформулированы цели, отражающие желаемые результаты по наиболее приоритетным направлениям деятельности. На этом уровне наш Стратегический план (далее – Стратегия) аккумулирует конкретизированные приоритеты в разрезе ближайших трех лет. Достижимость и результативность каждой из целей достигается через индикаторы KPI, которые мультиплицируются в зависимости от количества подразделений, являющихся ответственными за их исполнение.

Правление КАЗГЮУ утверждает перечень стратегических индикаторов KPI для подразделений, контролирует их исполнение и корректирует по мере необходимости.

Каждое подразделение и(или) ответственный руководитель либо должностное лицо на основе утвержденного Правлением КАЗГЮУ перечня стратегических KPI определяет показатели эффективности (KPI) для сотрудников и преподавателей, планирует их деятельность и контролирует динамику достижения.

Также Правление определяет порядок мониторинга процесса выполнения Стратегии, проверки принимаемых решений на соответствие Стратегии, а также определяет процедуру контроля динамики достижения стратегических KPI и обеспечивает для этого необходимые условия, включая материальные, цифровые и кадровые ресурсы.

Перечень стратегических KPI подлежит регулярной и инициативной ревизии.

Регулярная ревизия. По итогам каждого академического периода длительностью не менее 15 недель Правление рассматривает вопрос об актуализации перечня стратегических KPI и при необходимости осуществляет их корректировку путем переутверждения решением Правления.

Инициативная ревизия. Любое заинтересованное лицо при возникновении обстоятельств, требующих пересмотра, актуализации либо корректировки KPI (персональных или подразделения) направляет свои предложения в адрес Правления, которые подлежат обязательному рассмотрению в рабочем порядке согласно регламенту работы исполнительного органа.

1 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ ЖИЗНИ

Поскольку миссия КАЗГЮУ заключается в предоставлении доступного и качественного образования, то для студентов и абитуриентов должны сохраняться как можно более доступные пороги цен на образовательные услуги. При этом необходимо соблюдать баланс и не допускать снижения стоимости обучения в ущерб качеству, которое обеспечивается высокооплачиваемым профессорско-преподавательским составом, инвестициями в научную и учебную деятельность и постоянное совершенствование инфраструктуры.

На данный момент КАЗГЮУ находится в самом оптимальном ценовом диапазоне, предлагая наилучший уровень качества образовательных услуг за установленную стоимость в сравнении с другими вузами (см. иллюстрацию ниже):



Помимо соблюдения баланса цены и качества заслуживает внимания показатель оттока обучающихся (drop-out rate), который также демонстрирует снижение, что свидетельствует о стабильности выбора в пользу КАЗГЮУ при принятии решения о выборе высшего учебного заведения для получения образования.

Так, общее количество обучающихся всех уровней (бакалавриат, магистратура, докторантура), которые были отчислены по разным причинам, имеет устойчивую тенденцию к ежегодному снижению (См. диаграмму №1).



Диаграмма №1 «Доля отчисленных обучающихся с 2015 по 2021 гг»

Доля студентов, отчисляемых по собственному желанию с 2015 года по 2021 год ежегодно снижается почти вдвое, начиная с 2017 года (См. диаграмму №2). На рубеже 2020-2021 годов это количество перестало снижаться, составляя 2,24% от общего контингента обучающихся.



Диаграмма №2 «Количество студентов, отчисляемых по собственному желанию»

Причиной этому, на наш взгляд, является усиление бренда университета и позиционирование как лидирующего вуза в Казахстане по качеству образования¹, немаловажным фактором также является высокий уровень репутации у работодателей. Это объясняет нежелание студентов разрывать окончательно отношения с вузом путем отчисления, тем более при наличии возможности выбирать произвольное количество кредитов и самостоятельно регулировать собственную нагрузку.

Таким образом концепция образования на протяжении всей жизни реализуется в КАЗГЮУ планомерно и поступательно, что следует продолжить и закрепить это в качестве стратегического направления развития посредством следующих стратегических целей.

1.1 Развитие системы обеспечения академического качества

Академическое качество является важнейшим условием сохранения привлекательности КАЗГЮУ в качестве центра академических процессов, провайдера образовательных услуг и флагмана высшего образования. С этой целью необходимо усилить прозрачность процедур контроля качества за счет их цифровизации, институционального анализа и усиления функционала подразделений QA-профиля.

Поскольку распределение оценок согласно кривой «bell curve» остается стандартом Лиги академической честности нам необходимо сохранить ее влияние до тех пор, пока не будут устранены окончательно риски снижения требований к обучающимся как в масштабе вуза, так и в национальном масштабе. В качестве эталона методического качества образовательного контента необходимо внедрять экспортный уровень требований, обеспечивающий признание наших курсов ведущими международными платформами онлайн-

¹ В 2021-м году Университет КАЗГЮУ имени М.С.Нарикбаева занял 1-е место среди казахстанских вузов по качеству образовательных программ в рейтинге Национальной Палаты предпринимателей «Атамекен».

обучения. Для масштабирования образовательного контента, подготовленного лучшими преподавателями также следует увеличивать долю контента blended-learning формата и асинхронного, автономного типа.

1.2 Соответствие образовательных программ стандартам профессиональных сообществ и современного рынка труда (национальный и международный уровень)

Статистика успешного трудоустройства демонстрирует стабильную положительную динамику, сохранившуюся на высоком уровне даже по итогам 2020 года, когда все страны, включая Казахстан, испытывали негативное влияние пандемии COVID-19 и экономическую стагнацию (См.Таблицу 2²) и по итогам трехлетнего периода повысилась почти на 7%, а продолжительность поиска работы сократилась на 2 месяца.

Таблица 2. Динамика показателей трудоустройства с 2018 по 2020 годы.

№	ПОКАЗАТЕЛЬ	2018	2019	2020	Сравнение 2018-2019	Сравнение 2019-2020	Итог за три года 2018-2020
1	СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ ТРУДОУСТРОЙСТВА, %	71,6	80,9	78,4	+9,3	-2,5	+6,8
2	СРЕДНЯЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПОИСКА РАБОТЫ, МЕСЯЦ		3,7	1,6	-	-2,1	-
3	СРЕДНЯЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ТЕНГЕ	123 771	143 118	152 366	+19 347	+9 248	+28 595

Таким образом, усиление привлекательности выпускников КАЗГЮУ в глазах работодателей остается долгосрочным приоритетом, вместе с тем, данный показатель необходимо усиливать, делая акцент не просто на факте трудоустройства, а на раннем трудоустройстве, сокращая продолжительность поиска работы после выпуска из университета.

Отдельным направлением усилением также является дальнейшее углубление и расширение сертификации и аккредитации образовательных программ профессиональными сообществами международного и национального уровней. Для достижения указанных целей необходимо развивать предиктивную аналитику достижения компетенций выпускниками образовательных программ, чтобы гарантировать более точную коррекцию траектории обучения и образовательного контента.

1.3 Повышение доступности социально-значимых продуктов и услуг университета

Видение университета отражает нашу социальную роль в обществе, которая выходит за рамки только научной и образовательной деятельности и заключается в использовании имеющегося потенциала и ресурсов для улучшения тех сфер общественной жизни и государственного управления, в которых проблемы наиболее чувствительны для населения.

Для Казахстана характерна общая низкая правовая и финансовая грамотность, что влечет обострение социальных конфликтов, провоцирует правонарушения мошеннического характера, отрицательно сказывается на уровне жизни и

² *данные по состоянию на март 2020 (за 9 месяцев после выпуска 2019 года)

доходах населения. КАЗГЮУ может и должен генерировать контент, доступный для уровня понимания простых обывателей, оказывать им правовую поддержку. Также необходимо использовать имеющийся экспертный потенциал в правоохранительной сфере, включая законопроектную работу и исследования в области общественной безопасности.

1.4 Разнообразие форм и возможностей для повышения уровня знаний и развития профессионалов

В качестве профессионалов в контексте Стратегии рассматриваются как собственные сотрудники и преподаватели, так и профессионалы из разных сфер деятельности и принадлежности к разным организациям.

На фоне дефицита профессионалов высокого уровня в масштабе страны приоритетной целью является создание Корпоративного университета, формат которого обеспечит системное повышение квалификации сотрудников и преподавателей, предлагая подход «обучить действующего» взамен «нанять внешнего» профессионала. Найм и контрактование наиболее востребованных нишевых специалистов остается средством устранения кадрового дефицита, однако перестает быть определяющим в стратегическом смысле.

Кроме того, постоянный кадровый состав КАЗГЮУ характеризуется сложившейся положительной системой ценностей, которая пока не является распространенной в масштабе большинства высших учебных заведений Казахстана. Это определяет выбор Стратегии в пользу обучения, включая коммерческую составляющую в вопросах разработки и предложения востребованных курсов и программ.

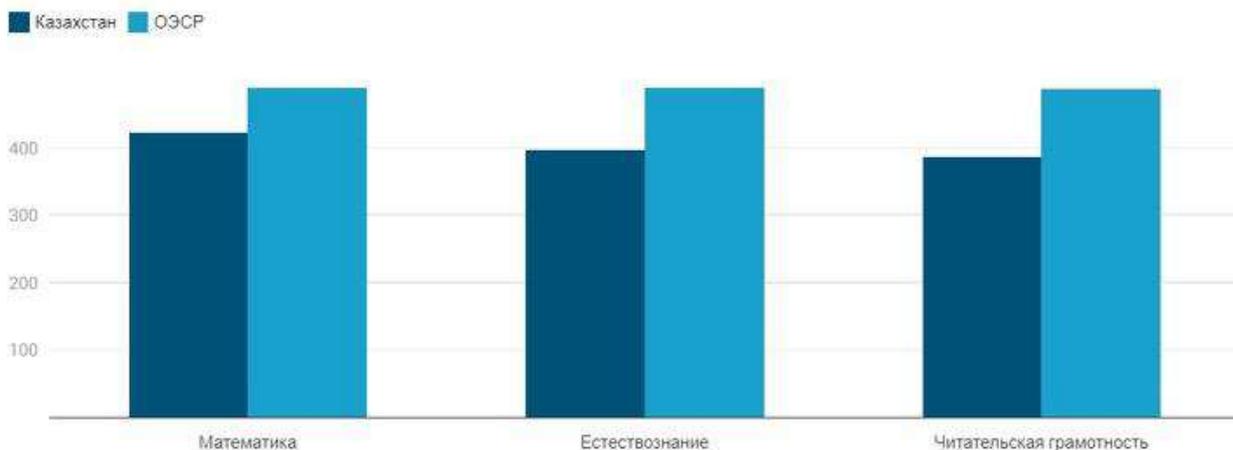
1.5 Внесение вклада в развитие системы среднего образования

Зависимость уровня высшего образования от уровня среднего образования и средне-специального образования в Казахстане является серьезной проблемой в связи с накопленными проблемами в этой сфере. Реформирование системы среднего образования, низкий социальный статус школьных педагогов продолжительное время оставались главными причинами резкого снижения уровня компетенций выпускников средних школ. Несмотря на положительные изменения последних двух лет, ожидаемый эффект по самым оптимистичным прогнозам от них будет достигнут не ранее перспективы в 5-7 лет.

Так, по результатам международного исследования образовательных достижений обучающихся PISA (Programme for International Student Assessment) 2018 года Казахстан занял последнее место среди стран СНГ по уровню функциональной грамотности школьников (см. иллюстрацию ниже)³.

³ Почему казахстанские школьники провалили международный экзамен PISA? // источник: https://forbes.kz/process/education/pochemu_kazahstanskie_shkolniki_provalili_mejdunarodnyy_ekzamen_pisa/

PISA-2018: средние результаты Казахстана и ОЭСР



Очевидно, что вузы, стремящиеся к международному уровню признания, должны использовать свой потенциал и возможности для нивелирования негативных последствий среднего образования у своих абитуриентов. Использование схемы углубленного обучения языковым компетенциям, математической грамотности и академическом письму в течение первого года в университете более не является достаточным. Необходимо развивать программы пре-бакалавриата и партнерские программы и курсы со средними учебными заведениями, чтобы обеспечить достаточный уровень подготовки выпускников школ к вузовской программе.

Отдельным проектом следует рассмотреть возможность открытия дочерней средней школы, в которой условия, кадровый состав и контент будут соответствовать требованиям КАЗГЮУ.

2 ИННОВАЦИОННАЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

2.1 Обеспечение преемственности научных знаний

Общей проблемой для академической сферы является старение научных кадров, поскольку условия работы в большинстве вузов и научных организаций не являются привлекательными для талантливой молодежи. Корпоративный сектор предлагает уровень оплаты труда в 3-5 раз превышающий средний уровень заработной платы ученого в Казахстане, который составляет по данным Комитета науки МОН РК 129 тысяч тенге (302 доллара США) в месяц.

КАЗГЮУ по уровню оплаты труда профессорско-преподавательского состава всегда превышал уровень оплаты на аналогичных позициях в большинстве вузов Казахстана. Международная градация штатного ППС, введенная с 2020 года, усилила эти преимущества, предлагая условия на уровне корпоративного сектора экономики. Так, инвестиции в фонд оплаты труда в КАЗГЮУ составляет порядка 1.6 миллиарда тенге ежегодно и продолжает увеличиваться.

При этом, выпускнику бакалавриата все еще достаточно сложно ощутить преимущества академической карьеры, поскольку до момента, когда он сможет рассчитывать на контракт подобного уровня, ему предстоит годы обучения в магистратуре и докторантуре. В этой связи необходимо инвестировать в меры поддержки молодых ученых в виде грантов, научных стипендий, премий.

Результативность каждого ученого в КАЗГЮУ должна также измеряться не только личными достижениями и публикационной активностью, но и системной качественной подготовкой учеников, достигших присвоения ученой степени под его руководством.

2.2 Развитие инновационных исследований, способствующих развитию общества

Акцент в научных исследованиях необходимо делать на получаемый обществом и государством полезный эффект по итогам исследований. Поскольку университет в отличие от государства всегда имеет экономически обоснованный бюджет и больше нацелен на эффективное расходование своих средств, необходимо тщательно определять приоритетные научные направления, которые подлежат институциональной финансовой поддержке.

Текущий портфель исследовательских проектов может быть расширен при условии наличия устойчивого спроса на результаты исследований.

2.3 Развитие системы контроля качества исследований

Международные стандарты научных исследований должны быть органично имплементированы в повседневную научную деятельность, включая требования соблюдения научной этики исследований.

Также потребуются усиление прозрачности исследовательского процесса и создание эффективной системы научного менеджмента, которая бы, с одной стороны, облегчала и систематизировала научную деятельность исследователей, а с другой стороны, обеспечивала своевременное выявление и устранение возникающих проблем.

2.4 Интернационализация исследовательской деятельности

Современная исследовательская деятельность невозможна в изолированной среде – помимо доступа к передовой научной информации необходима коллаборация ресурсов и различных подходов к решению исследовательских задач. Лучшим способом на данный момент является формирование международных исследовательских команд, которые в рамках конкретной темы могут объединять потенциал нескольких вузов мирового уровня или научных центров.

КАЗГЮУ обладает подобным опытом в рамках проектов Всемирного Банка, а также по проектам, финансируемым Комитетом науки МОН РК. Следует расширить понимание подходов к инициированию международных исследований, используя прямые контакты с вузами-партнерами либо профессорами, имеющими релевантный исследовательский интерес. В качестве преимущества можно рассматривать достаточно динамичную практику социально-экономических преобразований, которые происходят в Казахстане и могут представлять исследовательский интерес для зарубежных ученых.

2.5 Развитие модели “teaching (applied) university” в модель “teaching&research university”

Как описывалось во вводной части к Стратегии, необходимо обеспечить устойчивость преимуществ модели “teaching (applied) university”, не допуская снижения качества образовательного процесса, одновременно создавая условия для исследовательской среды на всех уровнях. С точки зрения академического менеджмента это может означать усиление фокуса на уровне послевузовского образования, который бы рассматривался не как площадка для повышения квалификации практикующих специалистов, а как модель подготовки исследователя для академической среды.

Помимо окончательного перехода на международную градацию академических должностей необходимо внедрять практику выделения бюджетов на исследования, делегируя отдельным профессорам свободу распоряжения определенными ресурсами по своему усмотрению (на дополнительный вспомогательный штат, на научные мероприятия, командировки, доступ к информации, оборудование и т.д.).

Также потребуются изменение системы координации научной деятельности на уровне Провоста, подчиненной ему Академии юридических и экономических исследований им.С.Зиманова и Проектного офиса КАЗГЮУ.

3 СОЗДАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

Узнаваемым преимуществом КАЗГЮУ является организация креативного пространства для работы и обучения, что помогает выстраивать имидж площадки для мероприятий и сообществ из самых различных сфер. При этом в стратегическом смысле необходимо совмещать передовой дизайн и материально-техническое оснащение с условиями обучения и работы, способствующими креативному мышлению, генерации новых идей и подходов предвосхищающих текущие тренды.

3.1 Диджитализация процессов и разработка дескриптивной и предиктивной аналитики

Своевременная диджитализация учебного процесса позволила КАЗГЮУ успешно преодолеть режим локдауна, вызванного пандемией COVID-19. Однако следующим этапом должна являться не просто оцифровка данных, а построение аналитических моделей на их основе, которые будут гарантировать компетентное и информированное принятие управленческих решений.

Дескриптивная (описательная) и предиктивная (прогнозная) аналитика должны стать частью повседневной деятельности на всех уровнях, в течение срока реализации Стратегии необходимо обеспечить создание всех необходимых технических и иных ресурсных условий для этого.

3.2 Выявление, стимулирование и поддержка инициативности, продуктивности и креативности в каждом сотруднике, преподавателе и обучающемся

КАЗГЮУ рассматривает человеческий капитал в качестве основного драйвера развития, поэтому инициативность и креативность должны постоянно поощряться и развиваться как неотъемлемые качества сотрудников, преподавателей и обучающихся.

Повышение продуктивности должно стать задачей не только управляющего звена, но и каждого сотрудника, преподавателя и обучающегося. Практика kaizen-walls показала, что большинство сотрудников плохо осведомлены о принципах бережливого производства и основах эффективной организации своей работы. В этой связи необходимо обеспечить полномасштабное обучение концепции kaizen административно-управленческого персонала и профессорско-преподавательского состава.

3.3 Постоянное развитие навыков абстрактного мышления

Навыки абстрактного мышления и интеллектуального творчества являются главными трендами ближайшего будущего. Так, согласно отчету Всемирного экономического форума о будущем рабочих мест, к 2025 году 50% всех сотрудников потребуют переобучения и перепрофилирования по мере роста внедрения технологий, а в топ-10 навыков стабильно вошли креативность, критическое мышление, инициативность и гибкость⁴.

Приоритет прикладных дисциплин постепенно будет уступать место дисциплинам философского и коммуникативного направления и почву для этого необходимо закладывать уже сейчас, скорректировав все образовательные программы.

⁴ These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them // <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

Дебатный формат также должен стать постоянным способом обмена полярными мнениями.

3.4 Создание SCEN*-среды в кампусе (*S-mart, C-omfortable, E-fficient, N-etworking)

Инфраструктура кампуса должна продолжить развитие по модели SCEN (умная, комфортная, эффективная и коммуникативная среда). Помимо базовых материально-технических решений также предполагается обеспечение доступа к информации и работе в любом месте как индивидуально, так и командами, а также условия для физической активности и развития.

3.5 Развитие инновационной модели управления организацией образования

КАЗГЮУ продолжит трансляцию опыта изменений в академическом менеджменте среди высших учебных заведений Казахстана и региона Центральной Азии посредством разработанных курсов и программ для руководителей всех уровней.

Помимо этого, необходимо изменять и совершенствовать собственные подходы к управлению в сторону стимулирования автономности и снижения административного контроля в обмен на продуктивность и креативность.

4 ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И РЕГИОНАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

4.1 Повышение международной репутации университета

Международная репутация университета должна являться следствием конкретных достижений и деятельности, а не самоцелью, измеряемой коммерческими рейтинговыми агентствами. Для стран СНГ существует проблема вхождения в такие рейтинги вузов как QS или THE в силу объективных геополитических и экономических причин, когда, например, по темпам международного обмена интеграция европространства всегда будет превосходить другие регионы, а по наукометрии зарубежные корпорации обеспечили себе практически монопольное влияние на рынок научных изданий. По вышеуказанным причинам КАЗГЮУ стратегически фокусируется на содержательной стороне повышения международной репутации путем усиления позиций в состязаниях и конкурсах, оценивающих компетенции студентов, а также на расширении географии дудипломных программ и совместных финансируемых проектов.

4.2 Развитие академической мобильности и привлечение международных студентов, преподавателей и сотрудников

Динамика входящей и исходящей академической мобильности студентов и преподавателей является важным показателем темпов интернационализации, поэтому КАЗГЮУ продолжит сосредоточивать свои усилия в этом направлении. Увеличение количества международных преподавателей и исследователей в Университете КАЗГЮУ также помогает обогащать академическую культуру и развивать области, в которых пока на национальном уровне отсутствуют специалисты аналогичного уровня и профиля.

4.3 Имплементация совместных проектов с международными партнерами

Экспертный потенциал КАЗГЮУ позволяет нам на равных участвовать в проектах, затрагивающих сферы, совпадающие с нашими академическими интересами. При этом необходимо усилить активность по международному фандрайзингу, привлекая в качестве партнеров вузы, с которыми установлены прочные и продуктивные отношения. Ряд международных проектов предполагает взаимный due diligence, который также является хорошим средством повышения уровня внутренних стандартов (административных и академических).

4.4 Развитие языковых и коммуникативных компетенций обучающихся, преподавателей и сотрудников

Коммуникативные компетенции следует рассматривать как базовое условие успешной интернационализации, поскольку география партнерства неразрывно связана с эффективной и безбарьерной коммуникацией. Владение иностранными языками для сотрудников и профессорско-преподавательского состава обеспечивает доступ к передовой научной информации и гарантирует обмен результатами исследовательской и иной деятельности.

При этом владение государственным языком должно также выступать приоритетом в рамках данной цели, поскольку без трансляции международного

опыта в национальный контекст будет увеличиваться разрыв внутри университетской среды и произойдет изолирование информационных потоков.

4.5 Усиление регионального партнерства и влияния (страны СНГ и Центральной Азии)

Реалистичность перспектив влияния КАЗГЮУ определяется объективными преимуществами Казахстана в регионе, поскольку целый ряд преобразований в социально-экономической сфере произошли у нас раньше остальных стран СНГ. Активное экономическое развитие и демография соседнего Узбекистана порождает спрос на соответствующий консалтинг и на качественное образование, которое мы можем предложить, опираясь на достигнутые аккредитации своих образовательных программ.

Также по нашей оценке ряд стран СНГ имеет отставание в интеграции академической сферы с европространством в сравнении с Казахстаном и КАЗГЮУ, в частности, - это может стать дополнительным преимуществом в конкуренции на рынке образовательных услуг.

5 УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ОБУЧАЮЩИХСЯ, ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ

5.1 Улучшение административной и академической поддержки обучающихся, преподавателей и сотрудников

Поддержка обучающихся должна строиться на основе анализа состояния их вовлеченности, уязвимости и лояльности. Вовлеченность предполагает их участие в жизни университета, включая модели горизонтального управления. Уязвимость обучающихся проявляется в снижении интереса к обучению, преодолении административных и бытовых проблем, поэтому постоянный мониторинг удовлетворенности, менторство и психологическая поддержка должны осуществляться на системной основе.

Уровень удовлетворенности преподавателей и сотрудников также будет анализироваться на постоянной основе с анализом причин наиболее заметных девиаций.

5.2 Улучшение финансовой поддержки обучающихся, преподавателей и сотрудников

Общее ухудшение экономических показателей в мировом и национальном масштабе из-за пандемии COVID-19 вызовет обострение финансовых проблем у всех категорий граждан. В этой связи КАЗГЮУ на весь период реализации Стратегии должен предусмотреть увеличение доступности финансовой помощи посредством инструментов Фонда Эндаумент, а также специальные меры поддержки сотрудников и преподавателей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации.

5.3 Поддержка деятельности студенческих клубов и организаций

После возвращения к обычному оффлайн-режиму обучения ожидается повышенный спрос на деятельность студенческих клубов и организаций, которые помимо творческих и свободных тематических направлений должны расширить свое поле деятельности за счет увеличения количества предметных интеллектуально-направленных сообществ.