

SCOPUS

АНАЛИЗ

MOODLE

MOOC

СТРАТЕГИЯ НА 2017-2020 ГОДЫ

МОНИТОРИНГ

EPAS

ДИПЛОМНЫЕ
ПРОЕКТЫ

IT-СТРАТЕГИЯ

PHD

ФАНДРЕЙЗИНГ

БИЗНЕС
-ПАРТНЕРЫ

НАУКА
О ДАННЫХ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА

БИЗНЕС-ПАРТНЕРЫ



Утвержден

решением Совета Директоров

Акционерного общества

«Университет Нархоз»

от 31 марта 2017 года

Протокол № 1

Предисловие

Стратегия развития АО «Университет Нархоз» ориентирована на проведение кардинальных изменений в целях поиска ответов на вызовы, возникающие в условиях быстро меняющейся образовательной среды в мире. Трехлетний период действия стратегии определен в связи со значительными изменениями и новыми тенденциями в сфере образования, в частности, и в сфере оказания услуг, в общем.

Основные направления Стратегии развития были определены Главным акционером университета Булатом Утемуратовым. Совет Директоров ежегодно отслеживает и корректирует процесс разработки стратегии, ее содержание, используя уникальный опыт по продвижению глобальных стратегических и инвестиционных проектов в Казахстане. Основными критериями оценки Стратегии являются инновационность, поиск и предвидение новых нестандартных решений в условиях неопределенности («черных лебедей») и ориентация на расширение рынка (стратегия «голубого океана»). Развитие университета не преследует коммерческой цели в виде получения прибыли акционерами. Вся прибыль направляется на финансовую поддержку инновационных изменений.

Стратегия Нархоза была утверждена на заседании Совета Директоров 31 марта 2017 г.

Ежегодно Стратегия пересматривается, отслеживается прогресс выполнения ключевых показателей. Руководство Нархоза отчитывается перед Ученым Советом и Советом директоров, вносит предложения по изменениям в Стратегию, связанные как с изменениями экономических условий в стране, так и новыми приоритетами в развитии Нархоза.

Подход к стратегическому управлению в Нархозе

Существуют два подхода к стратегическому планированию в организации. Один из них является традиционным и применяется в стабильных и предсказуемых условиях. В этом случае организации тратят много времени и сил на сбор информации, предсказывают будущее на основе статистического анализа прошлого, устанавливают долгосрочные цели (на 5-20 лет вперед). Эти организации позиционируют себя как устойчивые в долгосрочной перспективе. Этот подход подходит для стран или регионов, которые начинают инвестиционные проекты, ориентируясь на улучшение жизни в долгосрочной перспективе.

Второй подход часто принимается в быстро меняющихся и слабо предсказуемых средах с высоким уровнем неопределенности. В таком случае организации, как правило, тратят меньше времени на предсказание будущего, принимая более короткие стратегические горизонты (1-3 лет) и создавая фокус на правильную организационную структуру, гибкую и способную быстро адаптироваться к изменениям. Такое управление изменениями носит название «антихрупкость» (antifragile)¹.

Топ-менеджмент и коллектив Нархоза идентифицировали систему высшего образования как в мире в целом, так и в Казахстане, в частности, как быстро изменяющуюся окружающую среду, с высокой степенью неопределенности, которая сейчас менее предсказуема, чем в прошлом².

В связи с этим университет осуществлял стратегическое планирование на основе второго подхода, заключающегося в стратегическом планировании в условиях неопределенности. Стратегия Нархоза в этих переходных условиях имеет короткий горизонт планирования и сфокусирована на создание адекватной организационной структуры, в целях реагирования на предстоящие вызовы, ожидаемые и непредвиденные.

¹ N.Taleb „Antifragile” / Талеб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / Пер. с англ. Н. Караева - М.: Изд. Колибри, Азбука-Аттикус, 2014. - 768 с.

² Одним из таких быстро меняющихся и непредсказуемых факторов является развитие новых технологий в сфере высшего образования таких, как массовые открытые онлайн-курсы (MOOC), машинное обучение.

В связи с этим KPI для каждой задачи актуализируются каждый год на следующие три года с учетом того, какой прогресс был достигнут в году предыдущем, а также с учетом изменяющихся условий.

Вторым важным элементом подхода, применяемого для стратегического управления является использование управления, ориентированного на достижение целей (MBO). В Нархозе все стратегические KPI были каскадированы сначала до уровня структурных подразделений, а затем до уровня работников.

Таким образом, весь персонал Нархоза участвует в реализации стратегии. Кроме того, стратегическое управление в Нархозе предусматривает ежегодную оценку персонала (оценка проводится два раза в год), когда определяется степень выполнения KPI, происходит повышение заработной платы и принимаются решения по продвижению и карьерному росту. Таким образом, университет предоставляет сильные стимулы для мотивации тех работников, которые активно участвуют в реализации стратегии.

"Стратегическое колесо" Нархоза



Вызовы высшего образования в контексте развития Нархоза

В 21-м веке высшее образование сталкивается с различными вызовами. Многие из них типичны для разных стран.

10 вызовов высшего образования

1. Рост стоимости высшего образования уже не приводит к росту его ценности, расходы на него не окупаются. Исследование, проведенное центром PEW³, показывает, что чистые доходы молодых семей в США, не обучавшихся в университетах выше, чем доходы семей, обучавшихся в университетах за счет кредитов. Таким образом, в США молодежи прибыльнее не учиться в вузах за счет кредитов, а сразу начинать работать.
2. Высшее образование не формирует у студентов компетенции, необходимые на рынке труда. Исследования во многих странах показывают, что студенты получают теоретические, часто устаревшие знания, а работодатели должны тратить много месяцев для переподготовки выпускников к реальным условиям труда. Имеет место дисбаланс между реальными потребностями рынка труда и специальностями выпускников. Многие выпускники не работают по своим специальностям или являются безработными.
3. Процесс оценки студентов чаще всего основывается лишь на оценке остаточных знаний путем тестирования с выбором ответов. В реальной жизни множественный выбор ответов часто бесполезен, так как он не способен проверить умения и навыки учащихся. Во многих странах вопросы при подобном тестировании устарели и содержат ошибки. Подготовка к таким методам оценки занимает много времени у студентов. Кроме того не имеет никакого применения в реальной жизни.
4. Развитие ИТ и образовательных технологий создает новые возможности для многих западных университетов, но в то же время предвещает летальный исход для других высших учебных заведений с менее известными брендами по всему миру. Например, Georgia Tech один из мировых ведущих университетов в области компьютерной науки вместе с компанией электронного обучения Udacity создал e-learning магистерскую программу в области компьютерных наук. Общая стоимость затрат на обучение по этой программе 7000 USD⁴. Стоит ли изучать информатику в местном, мало известном университете и платить больше, чем 10000 долларов, если за меньшие деньги можно получить диплом одного из лучших университетов в мире?
5. Многие университеты, используя возможности MOOC (массовых открытых онлайн курсов), предлагают качественное высшее образование за символическую плату⁵.
6. Часто в университетах много профессоров по специальности менеджмент консультируют компании и правительство в области стратегического менеджмента, при этом сами университеты являются плохо управляемыми организациями.
7. Университетские исследования зачастую не являются актуальными, ни коим образом не связаны с реальными проблемами. Ученые разрабатывают темы исследований, которые им интересны, и часто результаты исследования публикуются в книге или статьях, но не вносят реальный вклад в улучшение экономики, бизнеса и общества.
8. За исключением нескольких ведущих университетов сектору высшего образования не удастся внести свой вклад в рост инноваций национальных экономик. Кроме того, очень немногие университеты успешно формируют у студентов предпринимательскую компетенцию.
9. Высокая скорость изменений в мире и его непредсказуемость предполагает более гибкое изменение моделей высшего образования. Однако во многих странах высшее образование жестко регламентировано, что приводит к отставанию образовательных программ от потребностей 21-го века.
10. Некоторые страны сталкиваются с дополнительной проблемой - негативными демографическими тенденциями сокращения числа студентов, обучающихся по традиционной форме. Этот вызов характерен и для Казахстана, где в течение последнего десятилетия

³ <http://www.pewsocialtrends.org/2014/05/14/young-adults-student-debt-and-economic-well-being/>

⁴ <http://www.omscs.gatech.edu/>

⁵ Один из таких порталов, предлагающий курсы за символическую плату – Lynda.com – был куплен LinkedIn за 1.5 миллиарда долларов.

количество студентов упало с 750 тысяч до 450 тысяч. Эта тенденция будет продолжаться в ближайшее время.

В контексте этих глобальных изменений руководством и коллективом Университета Нархоз была подготовлена стратегия на 2015-2018гг. и ее расширение на 2016-2019 гг. Эта стратегия разработана не столько для предупреждения негативного влияния вышеуказанных вызовов на университет, сколько для обеспечения устойчивого развития и финансовой стабильности через внедрение новых образовательных технологий. Ниже показано, как университет будет отвечать на каждый из перечисленных выше вызовов.

Ответные меры Нархоза на вызовы

1. Нархоз предложит образование по разумным ценам, доступным для широкого круга казахстанских семей. Талантливые студенты из семей с низкими доходами смогут претендовать на университетские стипендии, а также на гранты группы «Верный Капитал» и «ForteBank». В то же время в центре наших реформ находится трудоустройство. В среднесрочной перспективе все выпускники Нархоза с хорошими оценками должны иметь хорошие и достойно оплачиваемые рабочие места.
2. Нархоз следует коду качества Великобритании в сфере высшего образования (британские стандарты, которые являются одними из самых престижных в мире) и находится в процессе создания процедур обеспечения качества образования. Университет внедряет модель управления образовательными программами через бенчмаркинг и оценку их соответствия лучшей мировой практике, актуализацию содержания на основе взаимодействия с профессиональным сообществом, устранение устаревшего контента, применение наиболее эффективных методов преподавания и обучения. Образовательная программа имеет, по крайней мере, двух бизнес-партнеров, которые участвуют в определении содержания программы. Кроме того, образовательная программа предполагает освоение студентами компетенций, необходимых для прохождения экзаменов с присвоением профессиональных сертификатов (например, CFA для финансов, ACCA для учета, PMI по управлению проектами, ABACUS для туризма и т.д.).
3. Роль тестирования будет постепенно уменьшена при оценке знаний студентов. Новый Экзаменационный центр позволит проводить экзамены в различных формах. В центре будут применены современные образовательные технологии для создания информационно-образовательной среды взаимного обучения и совместной деятельности. У студентов будет возможность выбора разнообразных форм оценки знаний, в том числе совместной работы над проектами, создания презентаций. Кроме того, индивидуальные дипломные работы на бакалавриате и магистратуре заменены дипломными проектами, выполняемыми группами студентов различных специальностей. Проекты направлены на решение конкретных профессиональных проблем бизнес-партнеров университета.
4. Нархоз использует в учебном процессе видео-лекции, предлагаемые ведущими мировыми университетами. Устаревший стиль обучения, когда профессор диктует лекцию студентам в полной тишине, неэффективен и приводит к низким знаниям студентов. Нархоз меняет поведение студентов в аудитории: студенты смогут смотреть видео-лекции заранее, а во время занятий с преподавателями будет проходить активное обсуждение тем. Начата трансформация роли преподавателя в Нархозе, из лектора в наставники, коучи и тренеры. Далее Нархоз создаст современную платформу электронного обучения и будет использовать эту платформу для предоставления образовательных услуг за пределами стен университета.
5. Нархоз первым в Казахстане начал интегрировать массовые открытые онлайн курсы (MOOC) в учебные программы. Нархоз также создает свои собственные MOOC для привлечения студентов из других стран, сначала из стран Центральной Азии, а затем из других стран.
6. Нархоз уже ввел управление целями (Management by Objective system - MBO). Стратегические цели были каскадированы для всех структурных единиц и отдельных сотрудников. Создана система стимулирования, опирающаяся на MBO. В 2018 году Нархоз будет осуществлять деятельность на основании проектирования затрат по системе Activity-Based-Costing.
7. Университет сосредоточится на проведении прикладных исследований. Исследовательские проекты будут осуществляться в сотрудничестве с бизнес-партнерами или государственным сектором. Результаты таких исследований принесут выгоду для экономики и общества Казахстана.
8. Видение университета постулирует, что Нархоз станет самым инновационным экономическим университетом в Центральной Азии. Это означает не только инновации в учебном процессе, но

и эффективное функционирование бизнес-инкубатора в сотрудничестве с Ассоциацией молодых предпринимателей Алматы. Инкубатор, открытый для всех инновационных людей, которые хотят присоединиться, обеспечит эффективную среду для создания и внедрения инновационных бизнес-идей.

9. Из-за экономической нестабильности в стране будущее прогнозировать стало сложнее, чем когда-либо. Нархоз решил принять стратегию на 3 года. Каждый год стратегия будет пересматриваться и продлеваться на один год. Дважды в год будет проводиться мониторинг реализации Стратегии Советом Директоров. Вместо долгосрочного жесткого планирования, как Нархоз будет выглядеть через 5 или 20 лет, в университете создается гибкая платформа целей и открытая изменениям структура университета, обеспечивающая возможность быстрого реагирования на изменения окружающей среды. Эти изменения в Нархозе уже были замечены и оценены бизнес-партнерами. Такой подход позволил инициировать и запустить новые совместные проекты с предприятиями и организациями, благодаря способности Нархоза быстро принимать качественные решения.
10. Демографическая проблема является критическим вызовом для многих вузов Казахстана, которые не будут способны адаптироваться. Нархоз начал реализацию стратегии быстрой интернационализации. Мы привлекаем студентов из других, менее развитых стран Центральной Азии. Так же изменения в Нархозе заинтересовали ряд университетов США, Западной Европы и Китая, которые направляют своих студентов в Казахстан для получения межкультурного опыта. Казахстан является одной из самых подходящих стран в мире, чтобы предложить изучение уникального межкультурного опыта (около 120 наций и национальностей). Нархоз использует это сравнительное преимущество, чтобы стать по-настоящему международным университетом.

Миссия

Готовить будущих лидеров для сообщества, нации и мира через высококачественное образование и исследования.

Ценности

• Я – лидер

Мы берем ответственность за свои поступки и за то, что происходит вокруг нас. Мы прилагаем все свои усилия. Мы постоянно развиваем и совершенствуем себя и наш университет. Мы честны друг с другом и со студентами.

• Мы – команда

Мы с радостью помогаем друг другу в достижении общей цели. Мы открыты и доверяем своим коллегам. Мы уважаем друг друга. Мы помогаем своим коллегам расти и развиваться.

• Все для студента

Вся наша деятельность построена вокруг студентов и направлена на поддержку их личностного и профессионального развития.

Видение

Университет Нархоз стремится стать лучшим и самым инновационным экономическим университетом в Центральной Азии к 2018 году:

(1) Высококвалифицированные выпускники и благоприятная среда обучения:

- Нархоз приложит особые усилия для создания благоприятной среды для высококачественного обучения обучающихся, в том числе посредством наставничества со стороны преподавателей, что является частью концепции смешанной формы обучения;
- Нархоз гарантирует выпускникам Университета владение английским языком посредством внедрения в Нархозе одной из самых интенсивных в регионе программ по английскому языку, а также через другие меры, как, например, развитие полиязычного преподавания;
- Нархоз добивается безупречного следования этическим нормам со стороны администрации, преподавателей и обучающихся;
- Используя свои корпоративные связи, Нархоз способствует трудоустройству обучающихся;
- Нархоз будет постоянно и интенсивно общаться со студенчеством и создаст первоклассную сеть взаимосвязи и систему взаимопомощи выпускников, которая будет доступна выпускникам на протяжении всей их профессиональной карьеры;
- Посредством продвижения предпринимательства, Нархоз способствует повышению уровня самозанятости выпускников.

(2) Нархоз выстраивает прочные связи учебных программ с бизнес-сообществом:

- Нархоз постоянно совершенствует предлагаемые в Университете программы и дисциплины с целью максимального соответствия навыков и компетенций потребностям рынка;
- Лекции и презентации специалистов-практиков, являются неотъемлемой частью программ обучения в Нархозе;
- Нархоз расширяет партнёрские отношения с местными и международными компаниями с целью организации большого количества разнообразных предложений профессиональной практики и стажировок для обучающихся.

(3) Нархоз задействует высококвалифицированных преподавателей к преподаванию, тьюторингу и исследовательской работе:

- Нархоз внедряет систему дифференцированной мотивации лучших преподавателей посредством управления по результатам: КПЭ и обратная связь от обучающихся;

- Нархоз инициирует программу по привлечению гостевых преподавателей, которая постепенно наберёт масштабы;
- В некоторых областях будут созданы центры превосходства, которые смогут дополнить линейку высококлассных продуктов Университета инновационными продуктами;
- Постепенное увеличение доли обучающихся на программах магистратуры и докторантуры PhD, в том числе за счёт доли обучающихся на новых программах магистратуры и докторантуры PhD на договорной основе;
- Преподаватели и обучающиеся докторантуры PhD постепенно повысят качество и количество публикаций в журналах, индексируемых Thomson Reuters Web of Science, с целью повышения статуса Нархоза в международных рейтингах университетов, например, в рейтинге QS, а также для получения лучших мировых аккредитаций.

(4) Нархоз предложит учебные программы и курсы мирового уровня и станет первопроходцем смешанной формы обучения в регионе:

- В дополнение к традиционным программам и дисциплинам в Нархозе стремительно увеличится доля гибридных инновационных программ высокого качества;
- Нархоз ежегодно повышает количество онлайн курсов для всех форм обучения бакалавриата;
- Нархоз будет предлагать полиязычные программы обучения;
- Нархоз организует подготовку преподавателей по освоению передовых инновационных электронных образовательных технологий.

Стратегические ключевые показатели эффективности (KPIs):

2017-2020

Избранные стратегические KPI, 2015-2019	Сен 2017	Сен 2018	Сен 2019	Сен 2020
1. Контингент обучающихся (кол-во), в том числе ДОТ	7254/1716	9075/1820	10143/1950	10485/2000
2. Входные требования по ЕНТ/КТ	50	60	70	70
3. Дисциплины, преподаваемые онлайн (количество дисциплин)	210	270	300	330
4. Ежегодные пожертвования выпускников и фандрейзинг/поступления от Группы Компаний «Верный Капитал» (тенге)	25 млн./ 139 млн.	50 млн./ 213 млн.	75 млн. / 243 млн.	100 млн./ 173 млн.
5. Количество обучающихся за рубежом (по программам мобильности и обмена) / Кол-во иностранных студентов в Нархозе	100/110	110/120	130/140	300/300
6. Владение государственным языком среди ППС и администрации (% от ППС/администрации)	70/60	80/70	85/75	90/80
7. Владение английским языком среди ППС (% от ППС) /среди выпускников (% от всех выпускников)	30/30	40/50	50/60	60/70
8. Лекции специалистов-практиков (% от всех дисциплин Нархоза)	60	80	100	100
9. Количество магистрантов/ докторантов PhD	481/71	286/89	350/90	350/90
10. Количество публикаций в SCOPUS и Web of Science	20	40	70	100
11. Внешнее финансирование научных проектов и консалтинга (МОН/другие) млн. т.	N.A/ 10	N.A/15	N.A/20	N.A/25
12. Международная аккредитация		EPAS		EQUIS
13. Количество прибыльных стартапов, созданных студентами Нархоза	10	15	20	25
14. IT-поддержка образовательных программ	Мобильный Нархоз Banner Student	Программированное обучение		

Определения индикаторов:

1. Общий контингент обучающихся программ бакалавриата, магистратуры и докторантуры.
2. Данный показатель предусматривает постепенное повышение входных требований для новых студентов программ бакалавриата до уровня требований национальных университетов для определенных специальностей.
Из-за внедрения нового формата ЕНТ в 2017 г. и связанных с этим различных рисков, Ученым Советом университета Нархоз было принято решение сохранить входное требование для 2017 г. на уровне 50 баллов. Вместе с тем, исходя из целевого показателя КПЭ1 за 2017 г., в случае превышения количества заявок на поступление в университет Нархоз, вузом могут применяться дополнительные вступительные критерии отбора в соответствии с новой академической политикой.
3. Увеличение количества дисциплин для программ бакалавриата, размещенных на платформе MOODLE, преподаваемых онлайн.
4. Данный показатель состоит из двух источников внешнего финансирования вуза: Первый, пожертвования выпускников, фандрейзинг, произведенный всеми уполномоченными подразделениями вуза, спонсорство со стороны третьих лиц в денежной или другой форме, поступившие в Корпоративный фонд. Второй, поступления от групп Компаний «Верный Капитал» и «ФортеБанка». Итоги по данному стратегическому КПЭ подводятся ежегодно в декабре.
5. Количество обучающихся Нархоза очного и вечернего отделения, проходящих временное обучение за рубежом (до одного года) в рамках различных программ мобильности и обмена, продолжающих числиться обучающимися Нархоза на момент обучения за рубежом, а также зарубежных студентов, временно обучающихся в Нархозе, в том числе в рамках культурного обмена. В связи с участием в программах академической мобильности учащихся исключительно 2 и 3 курсов, Ученым Советом было принято решение перейти от расчета доли участников данных программ в процентном отношении к абсолютным числам.
6. Владение государственным языком понимается как владение языком преподавателей, преподающих на казахском отделении на уровне С2 и преподавателей, преподающих на русском и английском отделениях на уровне А2 в 2017 г., В1 в 2018 г., В2 – в 2019 г., С1 – в 2020 г. Уровень владения казахским языком административно-управленческого персонала составит А2 в 2017 г., В1 в 2018 г., В2 – в 2019 г., С1 – в 2020 г.
7. Владение английским языком понимается как владение языком на уровне не ниже IELTS 5.5 (2017), и IELTS 6.0 (2018), 6.0 (2019), 6.5 (2020) для ППС, не преподающих на английском, и IELTS 8.0 для преподавателей, преподающих на английском (2017-2020 гг). Владение английским понимается для обучающихся как владение языком на уровне не ниже IELTS 5.5 (2017), 6.0 (2018), 6.5 (2019), 6.5 (2020).
8. Соотношение вычисляется как доля дисциплин, где как минимум одна лекция была проведена специалистом-практиком, занятым в бизнесе и не являющимся работником Нархоза, к общему числу дисциплин в вузе. Это средний показатель по Школам и Факультетам вместе взятым.
В соответствии с новой академической политикой вуза, Ученым Советом было принято решение о включении в не менее 90% слайбусов пункта о проведении как минимум 1 лекции специалиста-практика в течение периода преподавания дисциплины.
9. Данный показатель рассчитывается из количества обучающихся на программах магистратуры и докторантуры PhD, в том числе на договорной основе.
10. Показатель предусматривает рост количества публикаций с ненулевым индексом цитирования для повышения уровня исследований в Нархозе, а также для успешного прохождения международных аккредитаций и участия в международных рейтингах. Итоги по данному стратегическому КПЭ подводятся ежегодно в декабре.
11. Учитывается финансирование как фундаментальных исследований со стороны МОН РК, так и привлечение финансирования для исследований прикладного характера всеми компетентными подразделениями университета. Итоги по данному стратегическому КПЭ подводятся ежегодно в декабре.
12. Институциональные и специализированные международные аккредитации как один из основных показателей качества образования в Нархозе. Ученым Советом было принято решение в течение 2017 года провести подготовительные работы к международной аккредитации EPAS и перенести реализацию задачи приобретения данной аккредитации на 2018 год.
13. Показатель роста уровня предпринимательства среди студентов Нархоза.
14. КПЭ успешности внедрения современных информационных систем

10 столпов Стратегии Университета Нархоз

- 1.** Обеспечить долгосрочную финансовую стабильность Университета.
- 2.** Позиционировать университет как центр исследований и инноваций.
- 3.** Создать прочные связи с казахстанскими и международными компаниями для эффективного обеспечения трудоустройства выпускников Нархоза на рынке труда.
- 4.** Внедрить современные информационные системы, которые будут способствовать повышению эффективности в административной и образовательной деятельности Университета, также улучшат внутренние коммуникации.
- 5.** Все образовательные программы Нархоза соответствуют международным профессиональным стандартам.
- 6.** Внедрить инновации в образование.
- 7.** Нулевая терпимость к коррупции и плагиату.
- 8.** Создать внутривузовскую систему обеспечения качества, в которой особое внимание будет уделено компетенциям обучающихся и преподавателей (знания, умения, навыки отношения).
- 9.** Развивать потенциал преподавателей и сотрудников Нархоза.
- 10.** Расширить интернационализацию Нархоза.

Стратегические направления, цели, задачи и KPI

1. Обеспечить долгосрочную финансовую стабильность Университета, которая включает в себя, но не ограничивается следующим:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
1. Принять решение о продолжении функционирования учебных программ по результатам нового набора.	Открыть набор на все программы и мотивировать работников упорно работать для достижения целей по набору. Если на программу не удаётся привлечь достаточное количество обучающихся, модифицировать и/или закрыть нерентабельные программы.	Отдел продаж. KPI 1.1: Планы по набору выполнены; в случае больших ожидаемых убытков, программы модифицируются или закрываются.
2. МБШ/ ФМОП реализует стратегию роста доходов.	Стратегия предусматривает: разработку новых программ в сотрудничестве с зарубежными университетами; разработку новых программ профессионального развития и их успешный маркетинг; проектирование курсов на заказ для корпоративных клиентов; создание мотивационных механизмов участия в прибылях для привлечения имеющих на рынке программ профессионального развития.	Декан МБШ под руководством Проректора по академической деятельности. KPI 1.2.1: Планируется рост ежегодных доходов МБШ с 255 млн. тенге в 2017 г., 350 млн. тенге в 2018 г., 450 млн. тенге в 2019 г., 550 млн. тенге в 2020 году. KPI 1.2.2: Две программы с участием международного партнёра начаты в сентябре 2017 года.
3. Докторантура PhD разрабатывает и эффективно реализует стратегию развития программы.	Стратегия предусматривает: привлечение большего количества обучающихся на программы PhD на договорной основе; создание среды благоприятной для исследований, поддерживающей развитие докторантов PhD; обеспечение связи исследований докторантов PhD с потребностями экономики Казахстана.	Руководитель Докторантуры PhD под руководством Проректора по академической деятельности. KPI 1.3.1: Разработать программу докторантуры двойного диплома с партнёром из Европы. KPI: 1.3.2: Провести аудит двух дисциплин по специальности для каждой программы до февраля 2018 г. KPI 1.3.3: Не менее 20-ти слушателей привлечены на программу докторантуры PhD на договорной основе и по гранту к сентябрю 2017, 2018 и 2019 гг.
4. Наладить связь с бизнесом, что приведёт к заказам на оплачиваемые исследования и консультации.	Сеть выпускников Университета и контакты группы компаний «Верный капитал» должны быть использованы в первую очередь.	Деканы и Заведующие кафедрами под руководством Ректора и Проректора по стратегическому развитию и международной деятельности. KPI 1.4: 5 прибыльных связей к декабрю 2017 года, 10 к декабрю 2018 г.

<p>5. Выполнение стратегии развития электронного обучения, как источника доходов.</p>	<p>Стратегия включает в себя: предоставление современных технологий, создание профессионального содержания курсов с использованием электронных технологий обучения, маркетинг и продвижение, стратегия ценообразования, мероприятия по охвату регионов РК и других стран.</p>	<p>Директор проектной группы под руководством Проректора по стратегическому развитию и международной деятельности.</p> <p>KPI 1.5.1: Увеличить планируемое количество обучающихся с 2,000 в 2017 году до 2,500 в 2018 и 3,500 в 2020 году.</p> <p>KPI 1.5.2: Доходы от краткосрочных онлайн курсов должны возрасти с 0.4 млн. тенге в 2016 году до 60 млн. тенге в 2019 году при условии достаточного финансирования.</p> <p>KPI 1.5.3: Ежегодно разрабатывать 5 обучающих курсов для ППС по созданию онлайн-курсов.</p>
<p>6. Подключение к бренду новой аудитории с помощью нестандартных коммуникаций. Повышение узнаваемости бренда в регионах с низким проникновением.</p>	<p>Развивать PR-взаимодействие с рынком в целях эффективного управления публичностью компании.</p>	<p>Начальник Управления маркетинга при поддержке Ректора, всех Проректоров и руководящего состава.</p> <p>KPI 1.6: Показатели эмоциональной характеристики бренда выросли на 20% по сравнению с июнем 2016 г (по методике CAPI).</p>
<p>7. Внедрять стратегию по фандрейзингу.</p>	<p>Нархоз будет привлекать денежные средства через веб-сайт вуза, спонсорство (в т.ч. в не денежном измерении) различных мероприятий (например, церемонии выпускного и присвоения степеней).</p>	<p>Центр карьеры и сотрудничества с выпускниками при содействии Школ и других подразделений.</p> <p>KPI 1.7: Нархоз заработает на фандрейзинге 25 млн. тг в 2017 г., 50 млн. тг в 2018 г., 75 млн. тг в 2019 г., 100 млн. тг в 2020 г.</p>
<p>8. Создать новые программы, предлагающие компетенции, востребованные на международном рынке.</p>	<p>Не менее 4 таких программ/модулей запущены в сентябре 2017; затем не менее 1 программы ежегодно.</p>	<p>Заведующие кафедрами, Деканы, координируется Проректором по академической деятельности.</p> <p>KPI 1.8. Следующие программы запущены в сентябре 2017 г.: Деловое право, Ивент-менеджмент, Кибербезопасность и Data Science.</p>

2. Позиционировать университет как центр исследований и инноваций:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
<p>1. Эффективно реализовывать стратегию развития научных исследований и инноваций Нархоза.</p>	<p>Стратегия развития научных исследований и инноваций разрабатывается согласно следующим принципам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установить целевое количество публикаций за год в рецензируемых журналах со специальным фокусом Scopus и Web of Science. - создать и эффективно реализовывать схему поддержки (консалтинговые услуги по вопросам выбора темы, журнала, поиска соавтора за рубежом и т.п.), которая будет способствовать публикациям ППС Нархоза в рецензируемых журналах. - разработать план по достижению ненулевого индекса Хирша для большинства ППС Нархоза. - создать среду, способствующую реализации исследовательских достижений Нархоза в бизнесе, законодательстве и экономике. - Проводить мониторинг реализации научно-инновационной стратегии Нархоза. 	<p>Директор ИПИ совместно с Деканами и Заведующими кафедрами, под руководством Ректора.</p> <p>KPI 2.1.1: стратегия эффективно реализуется и обновляется каждый год; директор ИПИ представляет отчет каждый год на Ученом совете в июне; стратегия пересматривается ежегодно в сентябре.</p> <p>KPI 2.1.2: опрос, проведенный с марта по май 2017 года среди заведующих кафедрами, показывает, что стратегия хорошо понята, принята и воспринимается ППС, как достижимая.</p> <p>KPI 2.1.3: ежегодно в декабре и июне Ректор и директор ИПИ представляют на УС доклад о прогрессе в реализации стратегии. Каждый раз положительные отзывы.</p> <p>KPI 2.1.4: ежегодные исследовательские цели, каскадированные деканам и заведующим кафедрами, достигнуты, либо превышают ожидания.</p>
<p>2. Повысить исследовательский потенциал программы «Финансы» для подготовки к аккредитации EPAS.</p>	<p>Подготовить отдельную научно-исследовательскую стратегию для программы «Финансы».</p> <p>Проводить мониторинг реализации стратегии.</p>	<p>Директор ИПИ совместно с Управлением международной деятельности, Деканами/Заведующими отобранных кафедр, под руководством проректора по академической деятельности.</p> <p>KPI 2.2.1: Ученый совет положительно оценивает проделанную работу, определяет готовность программы «Финансы» к EPAS в ноябре 2017 г.</p> <p>KPI 2.2.2: декан Школы «Финансы и Технологии», заведующий кафедры «Финансы и Статистика» и Директор программы «Финансы» отвечают за соответствие научно-исследовательского потенциала программы «Финансы» пороговым требованиям EPAS.</p> <p>KPI 2.2.3: научно-исследовательские цели каскадируются заведующим кафедрами, отвечающим за</p>

		<p>отобранные специальности, в течение марта-июня 2017 г. Положительное мнение Управления HR касательно качества каскадированных целей (достижимы ли они для ППС и т.п.), конец июня 2017 года.</p> <p>KPI 2.2.4: директор ИПИ подготавливает отчеты по оценке научно-исследовательской готовности программы “Финансы” для прохождения аккредитации EPAS в октябре 2017 г.</p>
3. Пересмотреть систему управления научно-исследовательской и инновационной деятельностью Нархоза.	<p>Культивирование современной системы управления исследованиями и инновациями, основанных на принципах открытости, оперативности, вовлеченности и ответственности сотрудников и студентов.</p>	<p>Ректор, Управление HR и Директор ИПИ.</p> <p>KPI 2.3: Ученый совет обсуждает результаты и утверждает соответствующие задачи ежегодно в сентябре.</p>
4. Определить научные приоритеты Нархоза.	<p>НИР университета должны соответствовать международным тенденциям и актуальным национальным приоритетам и направлены на решение прикладных задач развития экономики Казахстана, г. Алматы и Университета.</p> <p>ИПИ совместно с Деканами разрабатывает план научных исследований и заявок, предлагающих решение реальных проблем экономики и бизнеса.</p>	<p>Проректор по академической деятельности, Директор ИПИ, Деканы.</p> <p>KPI 2.4.1: Приоритеты, утверждаются Ученым советом ежегодно в сентябре.</p> <p>KPI 2.4.2: На условиях самофинансирования создание центров научных исследований к декабрю 2017г. - 4, к декабрю 2018г. – 6, к декабрю 2019г. – 8, к декабрю 2020 г.- 10</p>
5. Повысить исследовательскую репутацию Нархоза.	<p>Нархоз создаст благоприятную научно-исследовательскую среду для повышения качества научных исследований и публикаций на основе внедрения новой системы стимулирования ППС и обучающихся.</p> <p>Нархоз участвует в международных научных консорциумах для проведения исследований, научных семинаров, подготовки научных публикаций.</p> <p>В Нархозе будет создана современная исследовательская инфраструктура, обеспечивающая доступ к международным научно-информационным базам.</p>	<p>Ректор, Директор ИПИ, Деканы.</p> <p>KPI 2.5.1: Публикация препринтов в репозиториях (REPEC, SSRN и др.), 15% ППС в декабре 2017 года, 20% ППС-в декабре 2018 г., 30% ППС – в декабре 2019 г., 40% ППС – в декабре 2020 г.</p> <p>KPI 2.5.2: Количество публикаций в международных рецензируемых изданиях: в декабре 2017 года - 20, в декабре 2018 года -40, в декабре 2019 г- 70, в декабре 2020 г - 100; публикации в национальных рецензируемых изданиях в 2017 г.-- 30% ППС, в 2018 г.- 40% от общего числа ППС;</p> <p>другие международные исследовательские публикации – 20-30% ППС ежегодно; другие национальные исследовательские публикации – 50% ППС ежегодно; ежегодно не менее 10</p>

		представителей ППС повышают собственный индекс Хирша.
6. Обеспечить коммерциализацию науки и привлечение внешнего финансирования для прикладных научных исследований.	Уровень и качество научных исследований университета должны позволить привлекать внешнее финансирование. Нархоз создаёт условия для участия исследователей в конкурсах на прикладные фундаментальные исследования и консалтинг.	KPI 2.6. Внешнее финансирование научных проектов и консалтинга (без учёта проектов МОН РК) составляет в 2017 г – 10 млн., 2018 г. -15 млн., 2019 г.- 20 млн., 2020 – 25 млн. тенге.

3. Создать прочные связи с казахстанскими и международными компаниями:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
1. Установить партнёрские отношения с не менее чем двумя компаниями из деловых кругов для каждой учебной программы, предлагаемой Нархозом.	Деканы и заведующие кафедрами, руководители подразделений по работе с выпускниками и руководство Нархоза наладят партнёрские отношения, по крайней мере, с одной компанией в рамках курируемой программы. Партнерство будет означать: участие партнёра в формировании качества программы, организация лекций и семинаров от специалистов-практиков, профессиональной практики для обучающихся, помощь в решении проблем с дипломными проектами и т.д.	Деканы и Заведующие кафедрами. KPI 3.1.1: У всех программ имеется как минимум два партнера из деловых кругов, а также план взаимодействия и список деятельности, результативность которых будет отслеживаться в течение каждого учебного года. KPI 3.1.2. Отчет Деканов на Ученом совете о результатах сотрудничества с бизнес-партнерами проводится ежегодно в декабре.
2. Создать хорошо функционирующую и эффективную сеть выпускников Нархоза.	Глава Ассоциации выпускников обеспечивает организацию мероприятий с выпускниками, рассылку новостных писем Нархоза занимается фандрейзингом среди выпускников и корпоративных партнеров.	Глава Ассоциации выпускников, Деканы. KPI 3.2: В конце марта 2017 г. запущен сайт для выпускников. Количество зарегистрировавшихся выпускников: 6,000 в сентябре 2017, 8,000 в сентябре 2018, 10,000 в сентябре 2019 г.
3. Подготовить список ППС/работников Нархоза-экспертов в отдельных секторах экономики, позиционировать их как экспертов в средствах массовой информации (СМИ) и помочь в налаживании	Управление маркетинга в сотрудничестве с деканами выбирает специалистов по различным секторам экономики среди ППС, проводит тренинги по презентации навыков этих ППС в СМИ и позиционирует их в качестве экспертов в Казахстане и за его пределами.	Начальник Управления маркетинга в сотрудничестве с Деканами. KPI 3.3.1: Первые выступления в СМИ специалистов-сотрудников вуза в конце апреля 2017 года. Ежемесячный мониторинг этой деятельности. KPI 3.3.2: Не менее 10 интервью в 2017 году и 15 в 2018 году.

связей с деловыми кругами.		
4. Организовать профессиональные ярмарки вакансий, которые будут эффективно связывать обучающихся с местами работы.	Нархоз организует профессиональные ярмарки вакансий и другие мероприятия, которые привлекут к сотрудничеству казахстанские и международные компании, и станут платформой, предоставляющей места работы обучающимся Университета.	Начальник Центра карьеры при содействии выпускающих кафедр, начальника Управления маркетинга и в сотрудничестве с другими подразделениями. KPI 3.4.1: Количество компаний-участниц ярмарок не менее 60 ежегодно. KPI 3.4.2: Ежегодно обеспечивается 30% прирост числа новых привлеченных компаний. KPI 3.4.3: Ежегодно обеспечивается 10% прирост рабочих мест и мест прохождения практики, на которые были устроены обучающиеся в результате проведения ярмарок.
5. Обеспечить становление дипломных работ бакалавриата ключом к будущему профессиональному у успеху студентов Нархоза.	Ежегодно в июне-июле проводить обзор всех дипломных проектов бакалавриата для улучшения системы. Обзор должен отвечать на вопросы, поставленные в KPI.	Деканы и Заведующие кафедрами. KPI 3.5.1: процент дипломных проектов, решающих актуальные бизнес проблемы ежегодно возрастает как минимум на 25%. KPI 3.5.2: процент дипломных проектов с положительным отзывом от бизнес клиентов должен возрасти как минимум на 10% ежегодно. KPI 3.5.3: В недавнем опросе выпускников роль дипломного проекта в трудоустройстве оценивается положительно; растёт каждый год как минимум на 25%.
6. Проводить ежегодный обзор трудоустройства выпускников 4 курса бакалавриата.	Нархоз проводит телефонный 100% опрос выпускников бакалавриата очного и дистанционного формата обучения.	Деканы, Зав. Кафедрами, при поддержке Центра карьеры, координируется Проректором по стратегическому развитию и международной деятельности. KPI 3.6. Телефонный опрос проводится каждый год в сентябре-октябре, охватывает 100% выпускников. Отчет презентует Проректор по стратегическому развитию на Ученом совете ежегодно в ноябре-декабре. С каждым годом растет позитивный отклик от выпускников.

4. Внедрить современные информационные системы, которые будут способствовать повышению эффективности в административной и образовательной деятельности:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
1. Обеспечить студентов безопасным высокоскоростным доступом к сети Интернет по средством Wi-Fi сети в учебных корпусах и общежитиях университета.	Должна быть организована высокоскоростная и отказоустойчивая Wi-Fi сеть, покрывающая все учебные корпуса и общежития Университета.	Проректор по административной работе, Директор Центра информационных технологий. KPI 4.1: Wi-Fi сеть работает с доступностью 100%, в учебных помещениях и общежитиях к концу августа 2017 г.
2. Внедрить утвержденную ИТ Стратегию.	Решения должны охватывать следующие области: корпоративная информационная система управления (EPR), система управления обучением (LMS), полноценное мобильное приложение m-Narhoz.	Комитет по ИТ. KPI 4.2: LMS/ERP система внедрена в октябре 2017 г.
3. Внедрить функционально-стоимостной анализ дисциплин (Activity based costing -ABC).	Внедрение ABC позволит считать себестоимость дисциплин и получить информацию о рентабельности специальностей.	Проректор по административной работе, начальник отдела бюджетирования. KPI 4.3.1: Внедрение программного обеспечения в течение 2018 г. KPI 4.3.2: Первые данные о рентабельности образовательных программ получены в феврале 2018 года.
4. Внедрить аналитическую систему помощи студенту при составлении индивидуального учебного плана в режиме пилотного тестирования.	Аналитическая система должна предлагать студенту индивидуальную траекторию построения учебного процесса на основе статистических данных об успеваемости студента и анализе данных прошлых лет. Система позволит облегчить выбор дисциплин и типов занятий от индивидуальных способностей и умений студента.	Проректор по академической деятельности. KPI 4.4: К июню 2018 года отчет представляется УС. Получено положительное мнение о проделанной работе.

5. Все образовательные программы Нархоза соответствуют международным профессиональным стандартам:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
1. Обеспечить процесс ежегодной корректировки образовательных программ.	Ежегодно по итогам проведения аудита образовательных программ, получения обратной связи от обучающихся и определения NPS по дисциплинам проводится процесс актуализации содержания образовательных программ. Новые предложенные дисциплины предоставляются для одобрения и утверждения на Ученый совет университета.	Заведующие кафедр, УМУ, ЦИТ, Управление обеспечения качества и стратегического анализа под руководством Проректора по академической деятельности. KPI 5.1.1: Все программы ежегодно актуализируются получают положительную внутреннюю и внешнюю оценку, имеют современную структуру и содержание к середине июня каждого года. KPI 5.1.2: Образовательные программы для нового набора студентов сформированы так, что имеется возможность выбора элективного компонента в разрезе компетенций (заведующие кафедрами, УМУ) июнь 2017 года, далее ежегодно.
2. Обеспечить возможность для выпускников получить сертификаты профессиональной подготовки непосредственно по завершении обучения в бакалавриате Нархоза.	Изменить содержание учебных программ Нархоза таким образом, чтобы в рамках программ происходила подготовка обучающихся к прохождению экзаменов на профессиональные сертификаты (такие как ACCA, CFA, PMI и т.д.).	Деканы, руководители образовательных программ, заведующие кафедрами под руководством Проректора по академической деятельности. KPI 5.2.1. Обеспечить трудоустройство выпускников программы ACCA через: - Регистрацию на программу: Accelerate ACCA. - Сдачу экзаменов первыми выпускниками программы на уровень Professional (январь и июнь 2018 г.) – показатель успеха в первый год – 50%, в последующем ежегодный рост сдачи экзаменов - 5%. KPI 5.2.2 Обеспечение программы ACCA в течение 2017 – 2020гг: сертифицированными ППС: - по программе ACCA (уровень Fundamentals либо Professional). - английский язык (уровни IELTS 6,0 либо Advanced,) в течение 2017-2020 гг. - по методике на базе MOODLE.
3. Создать лаборатории, используя программное обеспечение и оборудование	Используя ограниченное фондирование университета и поддержку Выпускников, обеспечить установление партнерства и лабораторий таких компаний, как Microsoft, Oracle, SAS.	Декан Школы Финансы и Технологии в сотрудничестве с Главой Ассоциации выпускников и Директором ЦИТ. KPI 5.3: Каждый год открывается,

международных компаний, поддерживающих университеты.		как минимум, одна лаборатория.
4. Внедрение системы выбора дисциплин элективного компонента в режиме онлайн на базе АИС университета.	<p>Обучающиеся при поддержке заведующих выпускающими кафедрами и эдвайзеров самостоятельно формируют Индивидуальные учебные планы на учебный год посредством on-line регистрации на дисциплины элективного компонента;</p> <p>АИС на основе результатов регистрации формирует учебные группы в разрезе дисциплин и кредитов;</p> <p>УМУ на основании сформированных групп проводит расчет учебной нагрузки по кредитам/дисциплинам.</p>	<p>Деканы, заведующие кафедрами, ЦИТ, ОР, УМУ под руководством Проектора по академической деятельности.</p> <p>KPI 5.4.: в университете функционирует АИС, позволяющая обеспечить процесс регистрации на дисциплины элективного компонента; сформировать учебные группы по выбранным дисциплинам; рассчитать нагрузку в разрезе кредиты/дисциплины с октября 2017 года.</p>

6. Внедрить инновационные технологии в образование:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
1. Создать ведущий центр электронного обучения в Центральной Азии.	Постепенно перевести все курсы Нархоза на платформу Moodle, применять лучшие мировые практики по смешанному обучению, что максимизирует результаты обучения студентов и приведет к формированию компетенций, ценных для рынка труда.	<p>Директор Проектной группы.</p> <p>KPI 6.1.1: Количество курсов на платформе Moodle, отвечающих стандартам Нархоза, должно возрасти с 210 в сентябре 2017 года до 330 в 2020 году.</p> <p>KPI 6.1.2: Количество прибыльных краткосрочных e-курсов должно возрасти с 10 в 2017 году, 20 в 2018 году и 50 в 2019 году.</p> <p>KPI 6.1.3. Нархоз приглашен к участию в ведущих международных MOOC платформах в 2017 году.</p>
2. Интегрировать обучение предпринимательству с бизнес-инкубатором MOST для возвращивания стартапов.	В реализации всех образовательных программ будут применены лучшие мировые практики обучения предпринимательству. Студенты с лучшими бизнес идеями и перспективными бизнес моделями получают поддержку и менторство со стороны бизнес инкубатора MOST.	<p>Координируется Проректором по стратегическому развитию и международной деятельности, реализуется кафедрой «Экономика», обучающей предпринимательству.</p> <p>KPI 6.2.1: Аудит результатов курсов по предпринимательству и других мероприятий проводится ежегодно в июне. Отчет представляется на Ученом совете.</p> <p>KPI 6.2.2: Количество студенческих стартапов должно возрасти с 8 в 2017 году до 25 в 2020 г.</p>

<p>3. Реализовать инновационную программу Foundation на факультете Базовой Подготовки.</p>	<p>Программа будет фокусироваться на помощи тем, кто не набрал проходного балла по ЕНТ/КТ, и поможет последним улучшить навыки обучения, прохождения тестирования, зарабатывания кредитов и получения высшего образования с высокими результатами (превратить безынициативных в лидеров).</p>	<p>Декан Факультета Базовой Подготовки. KPI 6.3.1: Ежегодно по меньшей мере 150 студентов проходят Foundation. KPI 6.3.2: Ежегодный мониторинг достижений выпускников программы Foundation, GPA последних должен быть на уровне показателей по университету за данный год. KPI 6.3.3: NPS для программы Foundation не ниже, чем средний уровень по Нархозу.</p>
<p>4. Реализовать поиск таланта и сильных сторон студента за время обучения на Факультете Базовой Подготовки. Проанализировать пилотный проект «Менторинг», внести поправки и распространить на всех студентов 1 курса.</p>	<p>За время первого года обучения в Нархозе студенты получают помощь по принятию решения касательно их профессионального будущего, включая выбор их специальности.</p>	<p>Декан Факультета Базовой Подготовки. KPI 6.4.1: Программа поиска талантов/сильных сторон будет разработана и одобрена ректором в августе 2017. KPI 6.4.2: 100% студентов первого курса проходят программу. KPI 6.4.3: Положительные отзывы студентов о программе.</p>
<p>5. Создание и внедрение технологий управления образовательными программами, основанных на проблемно-компетентном подходе.</p>	<p>Внедрить проблемно-компетентный подход в процессы проектирования и управления образовательными программами с целью удовлетворения потребностей рынка в специалистах, способных справляться с задачами и проблемами бизнеса. Внедрение в виде минимального рабочего продукта на примере программы «Маркетинг».</p>	<p>Директор ЭОП «Маркетинг», Группа по внедрению проблемно-компетентного подхода под руководством Проректора по академической деятельности. KPI 6.5: Новые модели одобрены Ученым Советом в мае 2017 года и запущены в сентябре 2017 года на бакалавриате.</p>
<p>6. Создание и внедрение новых подходов в обучении, поддерживающих развитие компетентного подхода.</p>	<p>Изменить качество обучения: - разработка концепции лично-ориентированного обучения, без которого невозможно внедрить компетентный подход. - разработка и внедрение комплекса методов, используемых в обучении, в форме адаптации передовых мировых технологий обучения под казахстанские условия для реализации лично-ориентированной модели обучения: программное обучение, проблемное обучение и т.д.</p>	<p>Директор ЭОП «Маркетинг», Группа по внедрению проблемно-компетентного подхода под руководством Проректора по академической деятельности в сотрудничестве с Заведующими кафедрами и ППС. KPI 6.6: Новые модели одобрены Ученым Советом в мае 2017 года и запущены в сентябре 2017 года. Анализ нового подхода в обучении проведен в марте 2018 года.</p>

7. Нулевая терпимость к коррупции и плагиату:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
1. Мониторинг восприятия коррупции в Нархозе.	Проведение регулярных опросов студентов и ППС на предмет изменения восприятия коррупции.	<p>Руководитель Управления безопасности при поддержке Управления маркетинга.</p> <p>KPI 7.1.1: Опросы показывают нулевой уровень восприятия коррупции в Нархозе.</p> <p>KPI 7.1.2: В конце каждого года сравнивать индекс восприятия коррупции в Нархозе и в университетах-конкурентах. Отчет представляется на Ученом совете ежегодно января.</p>
2. Создать экзаменационную систему, которая исключит вероятность коррупционной составляющей.	Разработать соответствующие процедуры и применить IT технологии, которые позволят отойти от тестов с вариантами ответов при проведении экзамена, но при этом исключается проявление неэтичного поведения.	<p>Проректор по стратегическому развитию и международной деятельности.</p> <p>Начальник Экзаменационного центра</p> <p>KPI 7.2.1: Система одобрена Ученым Советом в апреле 2017 г.</p> <p>KPI 7.2.2: Система протестирована на зимней экзаменационной сессии в 2017 году, проверяется и улучшается каждый семестр.</p>
3. Проверить и улучшить систему антиплагиата.	Подготовлен отчет о работе системы антиплагиата с особым фокусом на попытках обхода системы.	<p>Проректор по академической деятельности.</p> <p>KPI 7.3: Ежегодно в конце декабря представляется отчет Ученому Совету.</p>
4. Запланировать и реализовать мероприятия по развитию позиции у студентов и ППС об отсутствии коррупции в Нархозе, что впоследствии распространится за пределы университета.	План мероприятий разрабатывается на каждый год. Внешние партнеры приглашаются к формированию нулевой терпимости к коррупции. Создается и поддерживается имидж Нархоза, как университета, где нет коррупции.	<p>Антикоррупционная комиссия</p> <p>KPI 7.4: План ежегодно одобряется и успешно реализовывается.</p>

8. Создать внутривузовскую систему обеспечения качества, в которой особое внимание будет уделено компетенциям обучающихся и преподавателей:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
<p>1. Внедрить опыт зарубежных партнеров, в частности Университета Ковентри в разработке системы обеспечения качества</p>	<p>На основе обмена опытом с Университетом Ковентри, пошагово внедрить и адаптировать под контекст Нархоза отдельные практики.</p>	<p>Управление обеспечения качества и стратегического анализа под руководством проректора по стратегическому развитию и международной деятельности.</p> <p>KPI 8.1: Внедрение практики пре-модерации и пост-модерации экзаменов, академическую политику вуза. апрель 2017 г.</p> <p>KPI 8.2.: Регулярный анализ успеваемости обучающихся: июнь 2017 (весенняя сессия), июль 2017 (летняя сессия). Результаты презентуются через месяц после окончания каждой сессии.</p> <p>KPI 8.3.: Проведение ежегодного тренинга для ППС по разработке экзаменационных материалов с учетом результатов обучения и критериев.</p>
<p>2. Обеспечить среду обучения для студентов, поддерживающую развитие разных компетенций.</p>	<p>Нархоз создает условия для комфортной учебной и внеучебной деятельности студентов, оказывает содействие в развитии проактивного студенческого самоуправления.</p>	<p>Курируется Проректором по стратегическому развитию и международной деятельности, реализуется Деканом по работе со студентами при поддержке Деканов школ/факультетов.</p> <p>KPI 8.2.1: количество мероприятий, организованных по инициативе студентов увеличится с 50 в 2016 до 100 в 2019 гг.</p> <p>KPI 8.2.2: фандрайзинг для студенческих проектов достигнет 0,8 млн. т. в 2016 году, 1,5 млн. т. в 2017 году, 2,5 млн.т. в 2018 г.</p> <p>KPI 8.2.3: количество студентов, участвующих в мастер классах – 1,500 в 2017 и 2,000 человек в 2018 г.</p> <p>KPI 8.2.4: Создать студенческое онлайн телевидение к 2018 г.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2017-2018 уч.г. - организована видеозаписывающая студия, запущено еще 3 студенческих шоу, которые выкладываются в социальных сетях и на YouTube-канале Деканат по работе со студентами совместно с Управлением маркетинга. - 2017-2018 уч.г. - запущено 3 новых и действуют 4 студенческие шоу,

		<p>каждое видео программы набирает больше 200 просмотров.</p> <p>- 2018-2019 уч.г. - на сайте университета действует онлайн-телевидение.</p> <p>KPI 8.2.5: в 2016 году открыть студенческий научный клуб и запустить ежегодную научно-практическую конференцию совместно с ИПИ.</p> <p>KPI 8.2.6: развить систему студенческого менторства над студентами 2-4 курсов.</p> <p>2017-2018 уч.г. - 80 студентов 2018-2019 уч.г. - 120 студентов.</p>
3. Улучшить качество преподавания на казахском языке.	Нархоз уделяет особое внимание мониторингу качества преподавания на казахском языке благодаря эффективному функционированию университетской комиссии по повышению качества обучения на казахском отделении университета.	<p>Курируется Проректором по академической деятельности.</p> <p>Реализуется членами «Комиссии по повышению качества обучения на казахском отделении университета».</p> <p>KPI 8.3: постоянный мониторинг ситуации на казахском отделении: один раз в год - отчёт на заседании УС университета.</p> <p>KPI 8.3.1.: количество тренингов и семинаров на казахском языке по личностному развитию ежегодно растёт на 30%.</p> <p>KPI 8.3.2.: количество тренингов и мастер-классов, в целях повышения квалификации и улучшения педагогического мастерства ППС, преподающих на государственном языке, ежегодно растёт на 30%.</p>
4. Инициировать и стимулировать реализацию студенческих проектов во время всего периода обучения в университете.		<p>Курируется Проректором по стратегическому развитию и международному сотрудничеству, реализуется Центром карьеры при поддержке Заведующих кафедрами.</p> <p>KPI 8.4: Количество студентов, проходящих стажировку после 1-3 курсов обучения, должно возрастать на 10% ежегодно с учетом предусмотренных в учебном плане специальностей и ИУП студента практики после 1, 2 и 3 курса.</p>

9. Развивать потенциал преподавателей и сотрудников Нархоза:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
<p>1. Превратить систему МВО в Нархозе в один из эффективных инструментов управления.</p>	<p>Функционирование системы МВО улучшается ежегодно.</p>	<p>Руководитель Управления по работе с персоналом.</p> <p>KPI 9.1: Интегрирование КПЭ показателей в систему МВО в течение 2017-2019 гг. Дважды в год проводится оценка КПЭ/МВО.</p> <p>KPI 9.2: Автоматизация системы оценки эффективности сотрудников до 2020 г.</p>
<p>2. Внедрить индивидуальные планы развития для каждого работника Нархоза.</p>	<p>Управление по работе с персоналом под руководством Ректора определит основные стратегически важные компетенции работников Нархоза (в т.ч. владение государственным и английским языком) и работникам будут предоставлены тренинги в соответствии с результатами самооценки и анализа недостатков (gap analysis) компетенций. Комплекс повышения квалификации на три года будет разработан с целью устранения недостатков и стратегически важные компетенции будут предоставлены работникам.</p>	<p>Руководитель Управления по работе с персоналом под руководством Ректора.</p> <p>KPI 9.2.1: Стратегически важные компетенции определяются ежегодно.</p> <p>KPI 9.2.2: Производится самооценка к концу декабря 2017 г.</p> <p>KPI 9.2.3: Программа повышения квалификации ежегодно планируется к концу декабря.</p> <p>KPI 9.2.4: Проводится ежегодно в декабре-январе пересмотр результативности программы повышения квалификации, первый в декабре 2018.</p>

10. Интернационализация Нархоза:

Задача	Описание	Ответственные, сроки, KPI
1. Продолжить реализацию стратегии интернационализации Университета.	Подготовить, обновлять, проводить мероприятия по отслеживанию прогресса и эффективно распространять информацию о внедрении плана реализации стратегии интернационализации.	Руководитель Управления международной деятельности при поддержке Ректора и всех Проректоров. KPI 10.1.1: Положительная оценка Ученым Советом реализации стратегии, раз в год.
2. Реализовать политику входящей и исходящей академической мобильности.	Подготовка соглашений об академических программах обмена обучающимися и преподавателями. Предоставить услуги квалифицированной поддержки обучающимся и преподавателям с целью дальнейшего развития входящей и исходящей академической мобильности. Создать в Университете соответствующую среду для приёма иностранных обучающихся. Увеличить число обучающихся Нархоза, уезжающих на обучение за рубеж. Повысить уровень процедур обеспечения качества в отношении иностранных обучающихся, а также увеличить количество иностранных обучающихся, количество стран и регионов, из которых поступают обучающиеся.	Руководитель Управления международной деятельности при поддержке руководителя Управления по работе с персоналом, деканов, декана по работе со студентами, руководителя Управления маркетинга. KPI 10.2.1: Количество обучающихся за рубежом увеличится с 100 в 2017 г. до 300 в 2020 г.. KPI 10.2.2: Количество иностранных обучающихся в Нархозе увеличится с 110 в 2017 году до 300 в 2020 г.
3. Подать заявки на прохождение институциональной (EQUIS) и специализированной программной (EPAS) международной аккредитаций.	Координация действий всех подразделений Нархоза по подготовке необходимой документации, а также работа с администрацией, ППС и студентами по разъяснению процедур прохождения аккредитации.	Управление международной деятельности. KPI 10.3.1: Подать заявки на прохождение международной аккредитации и обеспечить процесс подготовки: EPAS – заявка в 2018 году, обзор - 2018-2019 гг., EQUIS – заявка в 2020 гг., обзор – 2020-2021 гг.

<p>4. Ежегодно участвовать в международных рейтингах и вести процесс курирования и мониторинга для улучшения показателей по соответствующим подразделениям университета.</p>	<p>Подготовка необходимой документации для участия в рейтингах.</p>	<p>Управление международной деятельности.</p> <p>KPI 10.4.1: Быть включенным в региональный рейтинг QS EЕCA в 2018 году.</p> <p>KPI 10.4.2: Быть включенным в ТОП 700 в Мировом Рейтинге QS и в региональном рейтинге QS EЕCA в ТОП 100 в 2020 году.</p> <p>KPI 10.4.3: Быть включенным в ТОП 650 в Мировом Рейтинге QS и в региональном рейтинге QS EЕCA в ТОП 80 к 2021 году, при улучшении показателей Университета.</p>
<p>5. Организовать международные недели в Нархозе.</p>	<p>В течение определённой недели занятия не проводятся. Нархоз приглашает большую группу иностранных преподавателей из разных стран мира, которые читают короткие курсы лекций (за которые обучающиеся могут получить кредиты).</p> <p>Большая часть финансирования международной недели должна поступать из средств международных программ, таких как ТЕМПУС/Эрасмус, от институциональных и частных спонсоров.</p>	<p>Руководитель Управления международной деятельности при поддержке деканов, заведующих кафедрами, декана по работе со студентами и руководителя Управления маркетинга.</p> <p>KPI 10.5.1: Ежегодно проводится одна международная неделя. Опрос участников показывает высокий уровень удовлетворенности.</p>