



NAZARBAYEV  
UNIVERSITY

## УНИВЕРСИТЕТЫ В КАЗАХСТАНЕ:



Под редакцией Аиды Сагинтаевой

г. Астана  
2023





NAZARBAYEV  
UNIVERSITY

УНИВЕРСИТЕТЫ В КАЗАХСТАНЕ:  
**МИССИЯ, ИССЛЕДОВАНИЯ,  
УПРАВЛЕНИЕ**

Монография

Под редакцией Аиды Сагинтаевой

г. Астана  
2023

УДК 378 (574)  
ББК 74.58 (5Каз)  
У-59

Одобрено протоколом Исследовательского комитета Высшей школы образования Назарбаев Университета №39 от 6 октября 2023 года.

Рецензенты:

кандидат филологических наук, ассоциированный профессор  
Андрющенко О.К.  
PhD, проректор по академическим вопросам  
Оралканова И.А.

Авторы:

Аида Сагинтаева, Жанар Мазбулова, Элейн Шарплин, Дилрабо Джонбекова,  
Мерей Мусабаева, Аслан Саринжипов, Дархан Билялов, Линн Парменгер,  
Зульяр Кавашев, Гулфия Кучумова, Мэтью Хартли, Адиль Аширбеков.

Дизайнер:

Дилара Писарева

**Университеты в Казахстане: миссия, исследования, управление. Под ред. А.К. Сагинтаевой. – Астана: Высшая школа образования Назарбаев Университета, 2023. – 156 с.**

ISBN 978-601-08-3478-1

*Данная коллективная монография обсуждает изменения, которые происходят в системе высшего образования Казахстана и их воздействие на университетское управление, академическую и исследовательскую деятельность, третью миссию университетов. Также рассматриваются новые вызовы, такие как конкуренция с зарубежными вузами и адаптация к онлайн-обучению, вызванная пандемией COVID-19, изменения в корпоративном управлении, вызванные автономией университетов. Книга направлена на поддержку обучающихся и исследователей, изучающих управление в высшем образовании в Казахстане, и представляет собой результат коллективного труда профессоров и докторантов Назарбаев Университета и стратегического партнера – Университета Пенсильвании.*

УДК 378 (574)  
ББК 74.58 (5Каз)

ISBN 978-601-08-3478-1

© Высшая школа образования  
Назарбаев Университета, 2023

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
----------------------	----------

*Аида Сагинтаева*

<b>Часть I. Управление в системе высшего образования Казахстана.....</b>	<b>10</b>
--	-----------

Глава 1. Новая миссия высшего образования: трансфер знаний и технологий.....	11
---	----

*Жанар Мазбулова, Элейн Шарплин, Дилрабо Джонбекова*

Глава 2. Управление университетами в Казахстане.....	25
--	----

*Мерей Мусабаева*

Глава 3. Роль деканов в в управлении университетом.....	48
---	----

*Аида Сагинтаева*

Глава 4. Роль ППС в управлении университетом.....	58
---	----

*Аслан Саринжилов*

<b>Часть II. Академическая и исследовательская деятельность.....</b>	<b>69</b>
--	-----------

Глава 5. Профессорско-преподавательский состав как главное слагаемое в формуле университета.....	70
---	----

*Дархан Билялов*

Глава 6. Обучение, преподавание, куррикулум и оценивание.....	85
---	----

*Линн Парментер*

Глава 7. Прорывные инновационные технологии в университете.....	95
--	----

*Зульяр Кавашев*

Глава 8. Создание исследовательского университета: эффективная исследовательская инфраструктура и исследовательская культура.....	104
---	-----

*Элейн Шарплин*

Глава 9. Этика научных исследований: разработка институциональных процессов.....	113
---	-----

*Элейн Шарплин*

<b>Часть III. Третья миссия университета.....</b>	<b>129</b>
Глава 10. Сотрудничество университетов с индустрией: преимущества, трудности, факторы успеха и стратегии эффективного взаимодействия.....	130
<i>Дилрабо Джонбекова, Гулфия Кучумова, Мэтью Хартли</i>	
Глава 11. Масштабирование инноваций: трансляция опыта Назарбаев Университета.....	149
<i>Аида Сагинтаева, Адиль Аширбеков</i>	
<b>Об авторах.....</b>	<b>158</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Во всем мире в системах высшего образования идет процесс значительных изменений, касающихся высшего образования, прорывных/подрывных инноваций, финансирования, моделей и методов обучения и преподавания, структуры и моделей управления и многого другого.

Казахстанские высшие учебные заведения не являются исключением. Закончился период, когда вследствие демографического кризиса 1990-х-2000-х годов студенческий контингент ежегодно сокращался. В настоящее время численность студентов в университетах демонстрирует устойчивый рост. Однако многие выпускники средних школ Казахстана выбирают обучение за рубежом, в связи с чем казахстанские университеты постоянно конкурируют с другими зарубежными вузами.

Университеты становятся все более автономными; они действуют в соответствии с новыми принципами корпоративного управления, реализуемыми через такие структуры, как Советы директоров. Недавняя пандемия коронавируса заставила университеты актуализировать онлайн- и смешанное обучение, изменить традиционные взгляды на преподавание и обучение, что дает возможность эффективнее действовать в непредсказуемых ситуациях.

Этот «идеальный шторм перемен» привел к тому, что в некоторых вузах Казахстана открылись академические программы по управлению высшим образованием. Корпоративное управление – сравнительно новое явление, поэтому существует необходимость его изучения теми, кто, входя в состав различных советов, является новичком в системе высшего образования. Еще одну группу

составляют сотрудники вузов, работающие на административных должностях, которые только выиграют от понимания того, почему университеты работают так, а не иначе, и каких изменений можно ожидать в будущем. Однако обучающиеся по этим программам сталкиваются с проблемой отсутствия научного описания основ функционирования вузов и прогнозирования перспектив развития казахстанского высшего образования.

Мы надеемся, что данная коллективная работа может послужить общим учебником для тех, кто изучает управление в высшем образовании по новым академическим программам.

Книга состоит из трех частей: 1. Управление в системе высшего образования Казахстана; 2. Академическая и исследовательская деятельность; 3. Третья миссия университета.

Коллективная монография представляет собой плод совместного труда профессоров и докторантов Высшей школы образования Назарбаев Университета, а также нашего стратегического партнера – Высшей школы образования Университета Пенсильвании.

# ЧАСТЬ I

Управление в системе  
высшего образования  
Казахстана

# ГЛАВА 1

## Новая миссия высшего образования: трансфер знаний и технологий

Жанар Мазбулова, Элейн Шарплин, Дилрабо Джонбекова

### Введение

В течение последних десятилетий, с глобальным переходом к экономике, основанной на знаниях, контекст высшего образования резко изменился (Slaughter & Leslie, 2001). В настоящее время утверждается, что мировое экономическое развитие и производительность зависят от знаний и навыков людей. Это значительно изменило высшее образование, поскольку оно развивает человеческий капитал и стимулирует инновации (Spring, 2009).

Традиционно вузы выполняли две задачи: обучающую и исследовательскую. Недавно университеты приняли на себя новую миссию – экономического и социального развития страны (Etzkowitz, 2008; Berghaeuser & Hoelscher, 2020). Теперь у вузов есть более разнообразные социальные функции: наращивание человеческого капитала посредством обучения, создание баз знаний посредством исследований, поддержание знаний путем их хранения и передачи, а также распространение знаний среди тех, кто их использует (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD, 2008). В основе новой миссии лежит передача (трансфер) знаний

и создание социальных и экономических ценностей (Ferreira & Carayannis, 2019).

В этой главе мы рассматриваем концепцию трансфера знаний и технологий (ТЗТ), его модели, экосистемы и механизмы. Понимание данной концепции важно для диверсификации работы университетов и увеличения их коммерческой и практической отдачи. Мы также обсуждаем последние события и проблемы в области ТЗТ в Казахстане, а в заключение приводим рекомендации руководителям вузов по содействию ТЗТ.

### *Понятия «трансфер знаний» и «трансфер технологий»*

Трансфер знаний относится к системам, процессам и деятельности, которые обеспечивают поток знаний из вузов и исследовательских институтов в промышленность и другие сообщества пользователей (Ferreira & Carayannis, 2019). ТЗТ имеет решающее значение для экономического и социального развития, поскольку стимулирует инновационную деятельность и производительность (Thomas & Paul, 2019). Понятия «трансфер знаний» и «трансфер технологий» часто используются как синонимы. Однако, согласно Всемирной организации интеллектуальной собственности (World Intellectual Property Organization, WIPO, 2020), под трансфером технологий понимается передача прав интеллектуальной собственности коммерческому сектору (например, академический спин-офф<sup>1</sup>, патентование и лицензирование для коммерциализации интеллектуальной собственности университетов), а трансфер знаний – это более широкий термин, включающий трансфер технологий и трансфер знаний через обучение, тренинги, семинары, конференции, консультации, контрактные и совместные исследования.

### *Важные структуры для передачи университетских технологий*

Считается, что трансфер университетских технологий происходит в экосистеме, состоящей из организаций, которые связаны между собой для поддержки передачи технологий (Good et al., 2018).

---

<sup>1</sup> Под академическим или университетским спин-офф понимается компания, созданная в рамках университета для практического применения знаний, полученных университетскими учеными (Miranda et al., 2018).

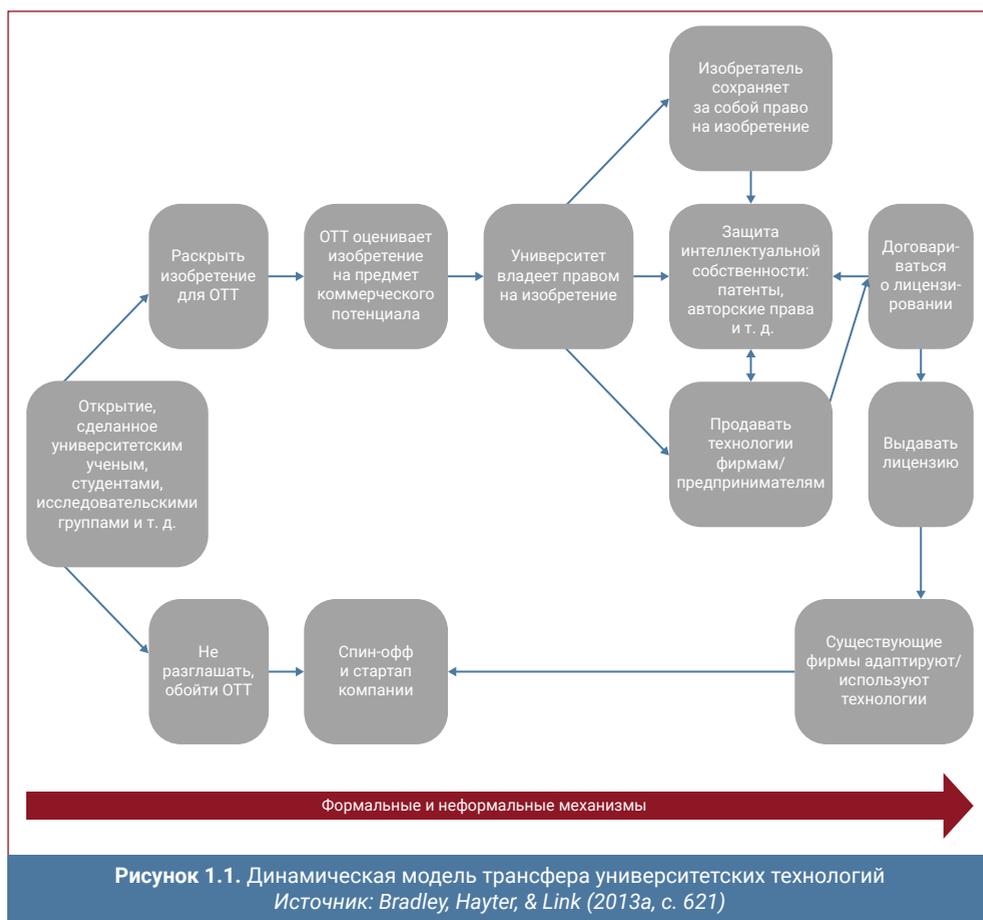
Организации в экосистеме могут включать офисы трансфера технологий (ОТТ) или офисы коммерциализации технологий (ОКТ), научные парки, инкубаторы и университетские венчурные фонды.

Организационная цель ОТТ – связать университеты с рыночной средой, поддержать коммерциализацию изобретений, начиная с ранних стадий разработки, и защитить права интеллектуальной собственности университетских ученых/исследователей. Научные парки создаются для развития существующих, а инкубаторы – для поддержки новых, начинающих компаний. Цель университетских венчурных фондов – предоставить финансирование вузовским ученым или фирмам для поддержки разработки инноваций на очень ранней стадии (Good et al., 2018).

Типичные виды деятельности ОТТ включают повышение осведомленности о возможностях коммерциализации, разработку стратегий коммерциализации и содействие внутренним и внешним сетям. В отличие от ОТТ, научные парки и инкубаторы обычно не участвуют на ранних этапах передачи технологии, но оказывают поддержку фирмам или начинающим компаниям. Венчурные фонды университетов занимаются получением доходов, поиском партнеров и компаний для поддержки инноваций (Good et al., 2018).

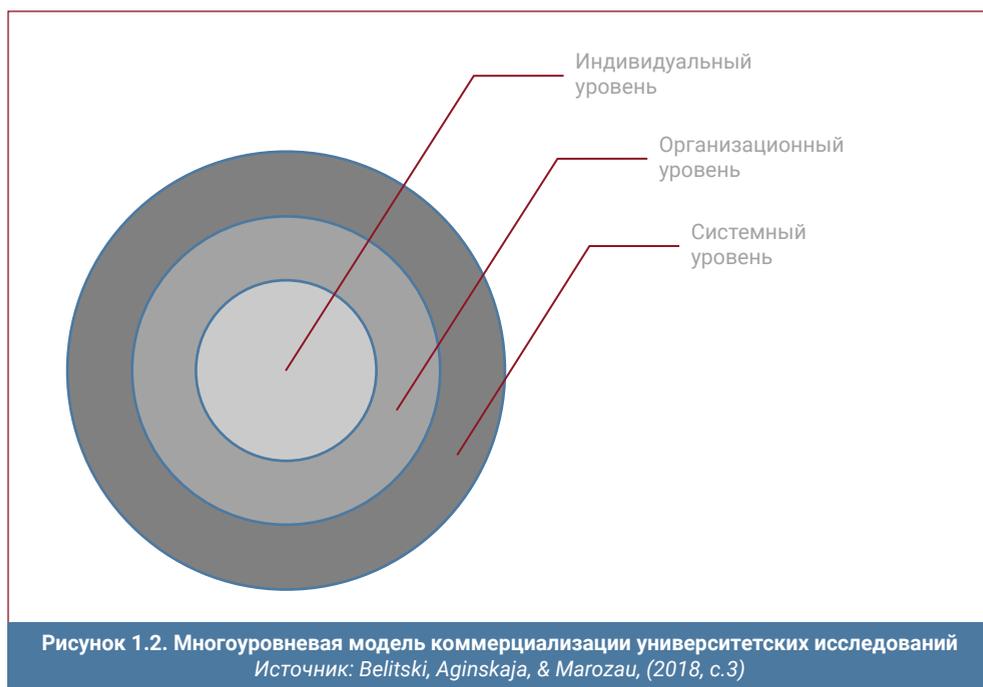
### *Модели передачи знаний и технологий*

Процесс трансфера университетских технологий представлен в виде ряда моделей, описанных как динамические (Bradley et al., 2013a) и многоуровневые (Belitski et al., 2018). Согласно традиционной модели, процесс начинается с открытия, сделанного университетскими учеными, которое передается в ОТТ университета, где оно оценивается на предмет получения патента. Если ОТТ решает, что в изобретение стоит инвестировать, он подает заявку на патент. После выдачи патента технология продается предпринимателям и организациям для получения дохода. Однако Bradley et al. (2013a) полагают, что традиционная модель неточна и неадекватна, поскольку процесс трансфера знаний и технологий (ТЗТ) становится все более сложным и включает механизмы и каналы, которые являются более неформальными и представляют альтернативную динамическую модель передачи университетских технологий.



Согласно динамической модели, механизмы ТЗТ включают совместные лаборатории, созданные академическими кругами и бизнесом, лицензирование, исследовательские контракты, мобильность исследователей, совместные публикации, конференции, выставки и специальные средства массовой информации, неформальные контакты в рамках профессиональных сетей, поток выпускников в промышленность, спонсируемые исследования, наем студентов, спин-оффы и стартапы (Bradley et al., 2013a).

Процесс ТЗТ является многоуровневым и предполагает взаимодействие заинтересованных сторон на индивидуальном (исследователи, ученые и др.), организационном (университет, промышленность и т.д.) и системном уровнях.



На каждом уровне процесса коммерциализации существуют разрешающие и сдерживающие факторы, которые влияют на взаимодействие стейкхолдеров и процесс ТЗТ. Системный уровень охватывает предпринимательскую среду и заинтересованные стороны, участвующие в процессе ТЗТ, – правительство, университеты, промышленность, предпринимателей и поставщиков рискованного капитала. Предпринимательская среда на системном уровне способствует использованию ресурсов и возможностей, а также взаимодействию заинтересованных сторон для передачи знаний и технологий в промышленность (частный сектор) (Belitski et al., 2018).

Описанные выше модели ТЗТ включают как формальные, так и неформальные механизмы (Bradley et al., 2013a; Schaeffer et al., 2018). Первые влекут за собой формальное договорное соглашение и задействуют правовые инструменты, тогда как неформальные механизмы и каналы не являются договорными и способствуют трансферу знаний через неформальные процессы коммуникации (Schaeffer et al., 2018). Формальными механизмами являются патенты, лицензии, соглашения о лицензионных отчислениях,

спин-офф компании, контрактные консультации, сотрудничество в области исследований, докторские диссертации и техническая помощь. Неформальные механизмы и каналы – это научные публикации, выпуск докторантов, преподавательская деятельность, неконтрактные консультации, научные конференции и семинары, а также общественные конференции (Schaeffer et al., 2018).

### *Факторы, влияющие на эффективный трансфер знаний и технологий*

Трансфер знаний и технологий подкрепляется разумной политикой и нормативно-правовой базой на системном уровне, включая нормативные акты в области интеллектуальной собственности и механизмы финансирования (Guerrero & Urbano, 2019). На успех ТЗТ влияют характеристики национальной социально-экономической и деловой среды (Wynn, 2020), а также наличие и доступность рискованного капитала или венчурных инвестиций (Belitski et al., 2018). Неэффективность рынка, в частности, отсутствие рискованного или венчурного капитала, является наиболее серьезным препятствием для ТЗТ. Системные сбои – несоответствие между целями и приоритетами заинтересованных сторон, пробелы в знаниях и в коммуникации между стейкхолдерами – также являются основными препятствиями для ТЗТ из университетов в индустрию (Kochenkova et al., 2015).

В то время как политика на системном уровне важна для поддержки работы вузов, на институциональном уровне значительное влияние на процесс ТЗТ оказывают университетская среда, административные структуры и внутренняя политика (Belitski et al., 2018). Для участия ученых в ТЗТ важны стимулы для ППС и гибкость университетских процедур. Сотрудничество между университетом и индустрией облегчает этот процесс на всех этапах (Daniel & Alves, 2019). Решающее значение для ТЗТ имеют также надлежащим образом обученный персонал и возможности обработки изобретений в ОТТ (Swamidass & Vulasa, 2009). Другими важными факторами на уровне университета являются расположение университета и его близость к предприятиям промышленности (Jung & Kim, 2017), стимулирование инновационной культуры и сетевой активности (Kirchberger & Pohl, 2016).

На индивидуальном уровне на решение ученого о трансфере знаний и технологий влияют его демографические характеристики (пол, должность, область науки и т.д.), его человеческий и социальный капитал. Например, по сравнению с мужчинами-учеными, женщины-ученые, как правило, меньше занимаются ТЗТ и их коммерциализацией. Мужчины-ученые чаще используют как формальные, так и неформальные механизмы и каналы трансфера (Hmieleski & Powell, 2018). Количество публикаций и цитирований, в которых основное внимание уделяется не фундаментальным, а прикладным исследованиям, и предпринимательский опыт также играют важную роль в вовлечении ученых в процесс ТЗТ. Например, исследователи с большим количеством публикаций и цитирований с большей долей вероятности обнаружат возможности для коммерциализации (Hmieleski & Powell, 2018).

Являются важными и отношения ученых с экосистемой ТЗТ, их отраслевые и предпринимательские связи. Осведомленность и восприятие ученым экосистемы ТЗТ влияют на его решение раскрыть изобретение. Если исследователь считает, что экосистема передачи технологий эффективна, он/она обычно выбирает формальные механизмы передачи технологий и раскрывает изобретение в ОТТ для коммерциализации. Однако если ученый не воспринимает экосистему ТЗТ как эффективную, он/она может обойти ОТТ и выбрать неформальные механизмы ТЗТ (Belitski et al., 2018).

### *Контекст трансфера знаний и технологий в Казахстане*

Казахстан активно разрабатывает амбициозную политику инновационного развития страны, чтобы войти в список 30-ти ведущих конкурентоспособных стран мира. Однако в настоящее время Казахстан отстает от многих развивающихся стран по показателям инновационной деятельности на разных уровнях доходов. В 2020 году по общим инновационным показателям Казахстан занял 77-е место среди 131-й страны, но по результатам инновационной деятельности на разных уровнях доходов оказался ниже ожиданий - рейтинг страны упал до 94-го места, что на две позиции ниже по сравнению с 2019 годом (Cornell University, INSEAD & WIPO, 2020; Cornell University, INSEAD & WIPO, 2019).

В политике и стратегиях правительства Казахстана по инновационному развитию большое значение придается взаимоотношениям между государством, промышленностью и вузами, сотрудничеству университетов с индустрией и трансферу знаний и технологий от вузов в промышленность (Jonbekova et al., 2020; OECD, 2017). В частности, в Стратегии «Казахстан-2050» подчеркивается важность трансфера технологий для страны, а правительству настоятельно рекомендуется определить сектора для трансфера технологий (Акорда, 2012).

Кроме того, принятый в 2015 году Закон РК «О коммерциализации результатов научной и/или технической деятельности» был направлен на развитие новых механизмов взаимодействия науки и бизнеса, повышение продуктивности исследований и стимулирование активного участия бизнеса в исследовательских проектах. С 2016 года реализуется грантовое финансирование проектов коммерциализации исследований в качестве механизма перехода к прикладной науке с привлечением бизнес-сектора. Оператором грантового финансирования проектов коммерциализации исследований является Фонд науки РК. Ежегодно он объявляет конкурсы на гранты, распространяет информацию о проектах и проводит обучающие семинары по коммерциализации для руководителей проектов и сотрудников. Чтобы помочь вузам наладить взаимовыгодное сотрудничество с бизнесом, Фонд аккумулирует технологические задания от бизнеса и технологические решения от науки (Национальная академия наук Республики Казахстан, 2019).

Согласно Государственной программе развития образования и науки на 2016-2019 годы, политика в области высшего и послевузовского образования была разработана с целью поощрения интеграции образования, науки и инноваций. В своем Послании первый Президент Казахстана Нурсултан Назарбаев подчеркивал критическую важность развития инновационной экосистемы страны с такими инновационными центрами, как Назарбаев Университет и Международный технопарк ИТ-стартапов (Акорда, 2018). Кроме того, чтобы стимулировать инновации, коммерциализацию и ТЗТ, правительство поддержало создание при университетах офисов коммерциализации, технопарков и бизнес-инкубаторов

(Jonbekova et al., 2020). Однако, согласно «Обзору инновационной политики ОЭСР: Казахстан 2017», несмотря на правительственные инициативы, «эффективность системы исследований и инноваций с точки зрения коммерциализации результатов исследований оставалась слабой и была сосредоточена в нескольких государственных учреждениях» (OECD, 2017, с.70).

Воздействие правительственных инициатив затруднено из-за различных проблем на системном и организационном уровнях, с которыми вузы сталкиваются при попытке передать знания и технологии в индустрию. На системном уровне проблемы связаны с недостаточным финансированием, нестабильной государственной поддержкой, отсутствием систематической координации и прозрачности. Например, некоторые офисы коммерциализации, созданные в университетах в 2014 году при государственной поддержке, закрылись из-за недостаточной финансовой помощи со стороны государства. Ожидалось, что через год они станут финансово устойчивыми или получат финансовую поддержку от университетов, с которыми они связаны (OECD, 2017). Другие проблемы на системном уровне включают чрезмерную бюрократию, продолжающееся отсутствие автономии вузов, слабую предпринимательскую среду и неразвитый деловой сектор, плохое управление интеллектуальной собственностью и ограниченный доступ к венчурному капиталу.

На организационном уровне вузы сталкиваются со следующими проблемами: низкое качество и недостаточная актуальность университетских исследований и разработок для нужд отрасли, слабые предпринимательские навыки и недостаточный опыт преподавателей и административного персонала университета. Вузы также имеют тенденцию сосредотачиваться на лишь некоторых механизмах передачи технологий, таких как патенты и лицензии, игнорируя при этом другие механизмы и каналы ТЗТ из университетов в индустрию (OECD, 2017).

### *Рекомендации сотрудникам администрации вузов*

Для улучшения ТЗТ администрации казахстанских университетов могут предпринять следующие стратегические действия:

- разработать рамки политики в области интеллектуальной собственности (ИС), способствующей ТЗТ;
- реализовать политику поддержки/стимулирования преподавателей и студентов к участию в ТЗТ;
- создать экосистему ТЗТ и портал/сеть, связывающие преподавателей и студентов с инвесторами, предпринимателями и промышленностью;
- сосредоточить внимание как на формальных, так и на неформальных механизмах и каналах передачи знаний и технологий.

Поскольку регулирование интеллектуальной собственности имеет решающее значение для передачи знаний и технологий, необходимо разработать институциональную политику в области ИС для поддержки ТЗТ и управления им. Институциональная политика в области ИС важна для развития общего понимания прав ИС; данная политика предоставляет учреждениям и исследователям структуры для владения и распоряжения своей интеллектуальной собственностью. Это очень важно для оказания помощи учреждениям в передаче знаний и технологий в промышленность. Всемирная организация интеллектуальной собственности (WIPO) предлагает шаблон политики в области ИС для университетов и исследовательских институтов, который представляет собой сборник ключевых вопросов: право собственности, конфиденциальность и публикация, стимулы, управление ИС и коммерциализация, а также конфликты интересов, связанные с ИС (WIPO, 2019).

В целях повышения качества исследований и их соответствия потребностям отрасли, в университетах следует разработать политику для создания прочной исследовательской базы, в том числе с упором на этику и академическую честность. Кроме того, необходимо проводить политику поддержки и стимулирования преподавателей и студентов к участию в ТЗТ. Студентам должна быть предоставлена возможность принимать участие в данном процессе, поскольку они являются ценным источником новых и творческих идей. Например, изобретение ученых и выпускников Назарбаев Университета для реабилитации пациентов после инсульта было

включено США в топ-20 решений в мире (Информбюро, 2019). Предпринимательство и трансфер знаний должны быть включены в учебные программы бакалавриата и магистратуры.

Развитие экосистемы ТЗТ, состоящей из офисов ТТ, техно- и научных парков, бизнес-инкубаторов и акселераторов, также важно для эффективного трансфера знаний и технологий, то есть необходимо четкое определение цели, функций и обязанностей этой институциональной структуры, а также квалифицированный персонал. Офисы ТТ должны быть обеспечены свободой в принятии решений и иметь экономическую мотивацию для коммерциализации изобретений и независимого маркетинга изобретений. Преподавателям и студентам университетов также следует предоставить общий портал/ пространство для сотрудничества с поставщиками венчурного капитала, предпринимателями и индустрией. Этот портал/пространство будет служить каналом для общения и диалога между участниками процесса ТЗТ. Сотрудничество с индустрией и создание сетей следует поощрять на уровне университета и факультета. Вузы должны предоставлять своим ученым возможность получать финансирование от индустрии для расширения исследовательской деятельности.

Преподавателей и исследователей университетов следует поощрять к использованию различных формальных и неформальных механизмов и каналов передачи знаний и технологий, таких как семинары, контрактные исследования и консультации для партнеров из индустрии, услуги по распространению технологий и т.д. Помимо государственного субсидирования, университеты должны создавать другие механизмы финансирования для поддержки ТЗТ. Примером такого механизма, используемого в развитых странах, могут быть центры подтверждения концепции (Proof of Concept Center, PoCC). PoCC помогают университетским изобретателям получить доступ к консультационным услугам и исследованиям рынка, оценить коммерческий потенциал своих изобретений, установить связь с инвесторами и доказать, что их изобретение стоит того, чтобы в него инвестировать (Bradley et al., 2013b).

## Заключение

В этой главе рассмотрена концепция трансфера знаний и технологий, его важные структуры и модели, механизмы и каналы, а также определяющие факторы. Обсуждены недавние события и проблемы в области ТЗТ в Казахстане, для руководителей вузов предложены рекомендации по продвижению трансфера знаний и технологий, имеющего решающее значение для стимулирования инноваций, производительности труда и экономического роста. Процесс ТЗТ становится все более сложным и включает как формальные, так и неформальные механизмы и каналы. Национальная политика и нормативно-правовая база, социально-экономическая и деловая среда, политика и среда университетов, эффективная коммуникация между участниками ТЗТ – все это важно для успешного трансфера знаний и технологий. Руководство университетов может и должно внести жизненно важный вклад в эту область.

## Источники

- Акорда. (2012). Стратегия «Казахстан-2050». Послание Главы государства. [https://www.akorda.kz/ru/official\\_documents/strategies\\_and\\_programs](https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs)
- Акорда. (2018). Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана: Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции. Послание Главы государства. <https://www.akorda.kz/en/addresses/addresses-of-president/state-of-the-nation-address-by-the-president-of-the-republic-of-kazakhstan-nursultan-nazarbayev-january-10-2018>
- Belitski, M., Aginskaja, A., & Marozau, R. (2018). Commercializing university research in transition economies: Technology transfer offices or direct industrial funding? *Research Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.011>
- Berghaeuser, H., & Hoelscher, M. (2020). Reinventing the third mission of higher education in Germany: political frameworks and universities' reactions. *Tertiary Education and Management*, 26, 57-76. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09030-3>
- Bradley, S., Hayter, C., & Link, A. (2013a). Models and methods of university technology transfer. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 9(6), 571-650. <https://doi.org/10.1561/03000000048>
- Bradley, S., Hayter, C., & Link, A. (2013b). Proof of Concept Centers in the United States: An exploratory look. *The Journal of Technology Transfer*, 38, 349–381. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9309-8>
- Cornell University, INSEAD, & WIPO. (2019). *The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*. Cornell University, INSEAD, & WIPO.
- Cornell University, INSEAD, and WIPO. (2020). *The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?* Cornell University, INSEAD, and WIPO.
- Daniel, A., & Alves, L. (2019): University-industry technology transfer: The commercialization of university's patents. *Knowledge Management Research & Practice*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1638741>
- Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge.
- Ferreira, J., & Carayannis, E. (2019). University-industry knowledge transfer – unpacking the “black box”: An introduction. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(4), 353-357. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1666514>
- Good, M., Knockaert, M., Soppe, B., & Wright, M. (2018). The technology transfer ecosystem in academia: An organizational design perspective. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.06.009>
- Правительство Казахстана. (2016). ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА развития образования и науки Республики Казахстан на 2016 – 2019 годы. 1 марта 2016 года, № 205.

- Guerrero, M., & Urbano, D. (2019). Effectiveness of technology transfer policies and legislation in fostering entrepreneurial innovations across continents: an overview. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 1347–1366.  
<https://doi.org/10.1007/s10961-019-09736-x>
- Hmieleski, K., & Powell, E. (2018). The psychological foundations of university science commercialization: A review of the literature and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 43–77.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2016.0139>
- Информбюро. (February 8, 2019). Изобретение казахстанских учёных включили в топ-20 инновационных решений мира.  
<https://informburo.kz/novosti/izobretenie-kazahstanskih-uchyonyh-vklyuchili-v-top-20-innovacionnyh-resheniy-mira.html>
- Jonbekova, D., Sparks, J., Hartley, M., & Kuchumova, G. (2020). Development of university-industry partnerships in Kazakhstan: Innovation under constraint. *International Journal of Educational Development*, 79, 1-10.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102291>
- Jung, M., Lee, Y. & Lee, H. (2014). Classifying and prioritizing the success and failure factors of technology commercialization of public R&D in South Korea: Using classification tree analysis. *The Journal of Technology Transfer*.  
<https://doi.org/10.1007/s10961-014-9376-5>
- Kirchberger, M. A., & Pohl, L. (2016). Technology commercialization: A literature review of success factors and antecedents across different contexts. *The Journal of Technology Transfer*, 41(5), 1077–1112.  
<https://doi.org/10.1007/s10961-016-9486-3>
- Kochenkova, A., Grimaldi, R., & Munari, F. (2015). Public policy measures in support of knowledge transfer activities: a review of academic literature. *The Journal of Technology Transfer*, 41(3), 407-429.  
<https://doi.org/10.1007/s10961-015-9416-9>
- Закон Республики Казахстан. (2015). О коммерциализации результатов научной и (или) научно-технической деятельности, No. 381-V ZRK.  
<http://cislegislation.com/document.fwx?rgn=80450#>.
- Miranda, F., Chamorro, A. & Rubio, S. (2018). Re-thinking University spin-off: a critical literature review and a research agenda. *The Journal of Technology Transfer*, 43, 1007-1038. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9647-z>
- Национальная Академия Наук Республики Казахстан [НАНПК]. (2019). Национальный доклад по науке. Национальная Академия Наук Республики Казахстан.
- OECD. (2008). *Tertiary education for the knowledge society*. OECD Publishing.
- OECD. (2017). *OECD Reviews of Innovation Policy: Kazakhstan 2017*. OECD Publishing.
- Schaeffer, V., Öcalan Özel, S., & Pénin, J. (2018). The complementarities between formal and informal channels of university-industry knowledge transfer: A longitudinal approach. *The Journal of Technology Transfer*, 1-25.  
<https://doi.org/10.1007/s10961-018-9674-4>

- Slaughter, S., & Leslie, L. (2001). Expanding and elaborating the concept of academic capitalism. *Organization Overviews*, 8(2), 154-161.
- Spring, J. (2009). *Globalization of Education: An Introduction*. Routledge.
- Swamidass, P., & Vulasa, V. (2009). Why university inventions rarely produce income? Bottlenecks in university technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 34, 343–363. <https://doi.org/10.1007/s10961-008-9097-8>
- Thomas, A., & Paul, J. (2019). Knowledge transfer and innovation through university-industry partnership: An integrated theoretical view. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(4), 436-448. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1552485>
- WIPO. (2019). WIPO Intellectual Property Policy Template for Universities and Research Institutions. [https://www.wipo.int/about-ip/en/universities\\_research/ip\\_policies/#accordion\\_\\_collapse\\_\\_01](https://www.wipo.int/about-ip/en/universities_research/ip_policies/#accordion__collapse__01)
- Wynn, M. (2020). Technology transfer projects at the university-industry interface: A case study analysis from the UK. In M.E. Jennex (Ed.), *Current Issues and Trends in Knowledge Management, Discovery and Transfer* (pp. 383-405). IGI-Global. <https://doi.org/0.4018/978-1-7998-2189-2.ch012>

# ГЛАВА 2

## Управление университетами в Казахстане

Мерей Мусабаева

### Введение

В настоящее время повсеместным приоритетом является экономика, основанная на знаниях и инновациях, и, как следствие, во многих странах увеличилось количество студентов и усилилась конкуренция среди высших учебных заведений. Данная тенденция привела к широкому обсуждению эффективных методов управления системой высшего образования (ВО), и Казахстан не стал исключением. В данной главе рассматриваются особенности управления системой ВО в Казахстане, в том числе, заинтересованные стороны, участвующие в управлении высшей школой.

История развития и реформирования казахстанской системы высшего образования уникальна. Отказ от централизованной экономической системы в пользу рыночной обусловил полную реструктуризацию сферы образования, направленную на подготовку конкурентоспособных специалистов, способных адаптироваться к изменениям рынка. В данной главе мы рассматриваем основные этапы реформирования высшего образования в Казахстане за три десятилетия независимости и влияние принятых законов

и поправок на политику управления образованием. Обсуждается также роль автономии и децентрализации в осуществлении эффективного управления вузами в условиях рыночной экономики и глобального обмена знаниями и инновациями. В заключение мы рассматриваем роль администраторов, профессорско-преподавательского состава и студентов в управлении вузом. Будучи непосредственными участниками процесса организации обучения, они являются главными в реформировании политики управления вузами, поскольку слабая организационная автономия вузов негативно влияет на образовательную и академическую свободу и ответственность участвующих сторон.

### *Почему управление высшим образованием важно?*

В широком понимании концепцию управления можно обозначить как «формальное и неформальное осуществление полномочий в соответствии с законами, политикой и правилами, которые определяют права и обязанности различных субъектов, включая правила, с помощью которых они взаимодействуют» (Eurydice, 2008, с.12). В рамках высшего образования управление направлено на осуществление коллективного контроля за достижением общих целей (De Boer & File, 2009). Представляя собой комплексную и сложную систему, высшее образование включает множество субъектов, от эффективного взаимодействия которых зависит достижение поставленных целей и выполнение миссий университетов. Для управления как механизма очень важно организовать успешное взаимодействие заинтересованных сторон, так как все субъекты образования взаимозависимы и подотчетны друг другу.

Обсуждение функций и обязанностей тех, кто управляет системой ВО, базируется на трех основных источниках влияния, которые непосредственно участвуют в управлении и заинтересованы в его эффективности: 1) государство; 2) академическое/профессиональное сообщество; 3) рынок (Clark, 1983).



Данная модель, известная как «треугольник управления Кларка» (1983), демонстрирует взаимодействие заинтересованных сторон в сфере высшего образования (OECD, 2018). Как правило, все три стороны – государство, рынок и академическое сообщество – имеют свои взгляды на способы управления высшим образованием, однако, как показывает международный опыт, именно совместная работа этих сторон способствует достижению всех поставленных целей и обеспечению эффективного и прозрачного управления системой ВО.

Оказывая прямое влияние на принятие решений в сфере высшего образования на местном, региональном и национальном уровнях, стороны, участвующие в управлении, координируют такие направления, как подотчетность и регулирование системы образования, финансирование, научная деятельность и профессиональная подготовка. Несмотря на то, что в мире, как правило, значительную роль в регулировании системы образования играют правительства, политика управления меняется в

ответ на изменяющиеся условия. Новые виды частных субъектов все чаще участвуют в различных аспектах управления образованием, поднимая вопросы равенства участия и транспарентности (Lombardi, 2013, с. 159).

### *Функции и цели управления системой высшего образования в Казахстане*

В настоящее время система ВО Казахстана планомерно движется от централизованной, строго иерархичной системы управления к децентрализации, то есть к демократичной модели, основанной на следующих принципах:

- планирование и поддержка конкурентоспособности высшего образования как внутри страны, так и на международном уровне;
- обеспечение децентрализованного институционального управления и финансирование вузов, основанное на результатах;
- обеспечение подотчетности, основанной на результатах/показателях, и эффективности использования ресурсов;
- обеспечение институциональной автономии (Sagintayeva et. al., 2014).

Несмотря на то, что правительство играет основную роль в управлении системой ВО, осуществляя непосредственное предоставление образовательных услуг с помощью бюджетных средств и нормативно-правовых актов, успешная реализации перечисленных принципов невозможна без участия и опыта менеджеров частных организаций, общества и мониторинга изменений рынка (European University Association, EUA, 2018). Таким образом, для эффективного управления системой ВО необходимо взаимодействие трех составляющих модели Кларка.

### *Этапы реформирования управления системой ВО в Казахстане*

История реформирования высшего образования в Казахстане, начиная с обретения независимости в 1991 году, состоит из нескольких ключевых этапов изменений в области управления:

- на первом этапе (1991-1994г.г.) была сформирована законодательная база для привлечения внебюджетных средств и регулирования прав собственности. В этот период был принят Закон РК «Об образовании» (1992 г.);
- на втором этапе (1995-1999г.г.) решалась проблема обеспечения кадрами различных отраслей экономики Казахстана. Была разработана и утверждена «Новая модель формирования студенческого контингента государственных высших учебных заведений в Республике Казахстан» (1999 г.), направленная на совершенствование системы приема абитуриентов в вузы страны;
- третий этап (1999-2000г.г.) был направлен на осуществление децентрализации источников финансирования высшего образования, предприняты первые шаги по обеспечению академической независимости образовательных учреждений;
- на четвертом этапе (2001-2010г.г.) была разработана «Государственная программа развития образования в Казахстане до 2010 года». Приоритетом данной программы стало внедрение оптимальных путей адаптации системы ВО к изменяющимся условиям рыночной экономики. Именно в этот период казахстанские вузы адаптировали кредитную систему обучения, приняв трехуровневую подготовку специалистов (бакалавриат, магистратура и докторантура PhD);
- пятый этап (2010-2020г.г.) характеризуется введением «Государственной программы развития образования Республики Казахстан на 2011-2020 годы». В 2010 году Казахстан присоединился к странам, подписавшим Болонскую декларацию, тем самым став формальным членом Европейского пространства высшего образования, участники которого уделяют особое внимание институциональной автономии и академической свободе (Sagintayeva, 2014);
- на шестом этапе (2020г. - по настоящее время) была принята «Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы», с 2021 года утратившая силу. На данный момент действует про-

грамма национального проекта «Качественное образование «Образованная нация» (постановление Правительства Республики Казахстан № 726 от 12 октября 2021 года).

Как показывает динамика реформ в ВО Казахстана за последние три десятилетия, основные законодательные изменения на государственном и институциональном уровнях были направлены на децентрализацию управления через внедрение новых механизмов финансирования и подотчетности, основанных на производительности вузов, и их автономии: организационную, финансовую, академическую и автономию профессорско-преподавательского состава (OECD, 2018).

### *Роль автономии вузов Казахстана в управлении системой высшего образования*

В связи с увеличением рождаемости и, соответственно, ростом числа студентов, система ВО в Казахстане планомерно расширяется. В настоящее время около трети всех студентов обучаются за счет государственного гранта, распределение же общего количества студентов между частным и государственным образовательным сектором является примерно равным (EUA, 2018). В Казахстане насчитывается 120 вузов: 57 государственных и 63 частных. С 2011 года Назарбаев Университет является единственной в стране «автономной организацией образования» (OECD, 2018).

Следует отметить, что в отношении управления казахстанские вузы имеют различные статус и степень участия государства в их внутренних делах. Государственные вузы относятся к компетенции Министерства науки и высшего образования (МНВО РК), при этом государственные медицинские, военные и аграрные университеты находятся также под контролем соответствующих министерств. Национальные университеты характеризуются как «высшие учебные заведения, имеющие особый статус и утвержденную правительством Республики Казахстан программу развития на пять лет как реализующие самостоятельно разработанные программы высшего и послевузовского образования по широкому спектру специальностей, использующие результаты фундаментальных и прикладных научных исследований для генерации и трансферта новых знаний» (Sagintayeva and Hartley et. al., 2018, с. 57). Част-

ные вузы, имеющие статус акционерного общества, относительно независимы в плане финансирования, однако МНВО РК частично влияет на содержание образовательных программ и назначение их руководителей. Как отмечалось, единственной «автономной образовательной организацией» в сфере высшего образования в Казахстане является основанный в 2010 году Назарбаев Университет. Автономный статус был присвоен вузу в соответствии с Законом РК от 19 января 2011 года «О статусе «Назарбаев Университет», «Назарбаев Интеллектуальные школы», «Назарбаев Фонд». Это первый университет в Казахстане, деятельность которого основана на принципах автономности и академической свободы. На сегодня Назарбаев Университет – флагман высшего образования в стране, нацеленный стать исследовательским университетом международного уровня.

Как показывает обзор вузов Казахстана, применение одной нормативной базы ко всем вузам представляется сложным. Несмотря на то, что серия законов РК об образовании, а также последующие указы и дополнения, создали общую юридическую структуру для функционирования организаций образования, применение нормативной базы отличается от вуза к вузу в зависимости от статуса высшего учебного заведения. Так, например, помимо двух основных категорий университетов (частные и государственные), выделяются подкатегории национальных вузов и университетов со статусом некоммерческого акционерного общества (НАО). Правовые нормы, применяемые к университетам со статусом НАО, могут быть применены как к государственным вузам, где основным совладельцем является государство, так и к частным университетам, с частными совладельцами (OECD, 2018).

Однако, независимо от статуса, расширение академической и управленческой самостоятельности остается приоритетом для всех вузов страны – как необходимое условие успешной адаптации системы высшего образования к стремительно изменяющейся экономической ситуации в Казахстане и за его пределами.

Стороны, принимающие непосредственное участие в управлении системой ВО и влияющие на траекторию ее развития, сходятся во мнении, что одним из основных условий эффективности университетов является их автономия (Lang, 2015). Автономия не

предполагает полное упразднение регулирования, она предоставляет различные механизмы и рекомендации для успешного функционирования вузов. Как показывает международная практика, институциональная автономия является одним из основных принципов управления, наряду с академической свободой, которая должна быть защищена на законодательном уровне, и прозрачностью, означающей, что механизмы управления должны быть открытыми и гибкими (NCINE, 1997).

Одной из моделей институциональной автономии среди стран-участниц Болонского процесса, к которому в 2010 году присоединился Казахстан, является модель, разработанная Европейской Ассоциацией университетов (European University Association, EUA). Данная модель построена на четырех принципах: организационная автономия, финансовая автономия, автономия профессорско-педагогического состава и академическая автономия.

Под организационной автономией подразумевается способность университета создавать свою внутреннюю структуру и формировать процессы принятия решений. Второй принцип автономии – финансовая самостоятельность – означает способность университета управлять своими средствами и самостоятельно распределять свои ресурсы. Автономия академического и административного персонала – это способность университета отбирать кадры и управлять своими человеческими ресурсами так, как он считает нужным. Четвертый принцип – академическая автономия – означает способность университета самостоятельно управлять своими внутренними академическими процессами, опираясь на опыт и экспертное мнение профессорско-преподавательского состава.

**Таблица 2.1.**  
Принципы автономии университетов и их индикаторы

<i>Организационная автономия</i>	<i>Финансовая автономия</i>	<i>Автономия профессорско-педагогического и административного состава</i>	<i>Академическая автономия</i>
7 индикаторов	6 индикаторов	8 индикаторов	12 индикаторов
Процедура назначения ректора	Продолжительность цикла государственного финансирования	Процедура набора старшего научного/ академического состава	Общее количество студентов
Критерии выбора ректора	Тип государственного финансирования	Процедура набора администраторов высшего уровня	Процедуры поступления абитуриентов на программы бакалавриата
Процедура отстранения ректора от должности	Платежеспособность	Регулирование заработной платы старшего научного/ академического состава	Процедуры поступления студентов на программы магистратуры
Срок полномочий ректора	Оплата за обучение для граждан страны/ иностранных граждан (бакалавриат)	Регулирование заработной платы администраторов высшего уровня	Введение программ бакалавриата
Процесс назначения членов Совета директоров	Оплата за обучение для граждан страны/ иностранных граждан (магистратура)	Процедура отстранения от должности старшего научного/ академического состава	Введение программ магистратуры
Способность принимать решения в отношении академических структур	Оплата за обучение для граждан страны/ иностранных граждан (докторантура)	Процедура отстранения администраторов высшего уровня	Введение программ докторантуры
Способность инициировать правовые акты		Процесс повышения по службе старших научных/ академических сотрудников	Прекращение программ по получению степени

**Таблица 2.1. (Продолжение)**  
Принципы автономии университетов и их индикаторы

		Процесс повышения по службе администраторов высшего уровня	Выбор механизмов оценки качества
			Выбор организации по оказанию услуг оценки качества
			Способность разрабатывать содержание программ повышения квалификации

*Источник: EUA: University Autonomy in Europe (2018 г.)*

Одним из основных факторов автономизации системы высшего образования в Казахстане стал Закон РК от 4 июля 2018 года «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам расширения академической и управленческой самостоятельности высших учебных заведений». В соответствии с этим законом вузы Казахстана расширили свою автономию в различных направлениях и получили право:

- устанавливать дополнительные испытания/экзамены (согласно ныне действующим нормативным документам, основным критерием является результат ЕНТ/КТ);
- самостоятельно устанавливать нормы учебной нагрузки и определять содержание и структуру учебных программ;
- определять оптимальное соотношение числа преподавателей и студентов;
- создавать и использовать дотационные фонды.

### **Функции и полномочия Совета директоров университетов**

Следствием расширения институциональной автономии является внедрение Совета директоров (СД) в управленческую систему вузов Казахстана. Следует отметить, что процесс введения различ-

ных советов берет свое начало в 2007 году, когда по инициативе МОН РК вузам было рекомендовано внедрение Попечительских советов в консультационных целях (Sagintayeva & Hartley et. al., 2018). В 2012 году, наряду с Попечительскими советами, которые уже функционировали в некоторых вузах, начали создаваться Наблюдательные советы – этот процесс регулировался Законом РК «О государственном имуществе». К 2018 году в казахстанских вузах уже действовали такие виды советов, как Ученый совет, Попечительский совет, Совет директоров и Наблюдательный совет. Если Ученый совет традиционно существовал в вузах Казахстана и в основном занимался рассмотрением учебных и научных вопросов, то внедрение остальных советов носило рекомендательный характер и зависело от правового статуса вуза (Hartley et. al., 2015).

Позиции СД в принятии решений на институциональном уровне усилились с принятием вышеназванного Закона РК от 4 июля 2018 года. В связи с переходом к корпоративной форме управления, СД приобрели более широкий спектр полномочий и функций. Таким образом, формирование СД обозначило переход вузов Казахстана к наивысшей форме автономии, с ее принципами коллегиального управления, взаимной подотчетностью заинтересованных сторон и разделением ответственности за принятие решений.

В настоящее время СД состоят из нечетного числа членов. В их состав, как правило, входят представители уполномоченного органа в области образования, руководители предприятий и лица, избираемые в порядке конкурсного отбора уполномоченным государственным органом. Университет представляет Председатель правления-Ректор. Члены Совета избираются сроком на три года. В состав СД могут входить, например, представители ведущей в регионе отрасли, руководители национальных компаний и неправительственных организаций, профессора из других вузов и представители выпускников данного университета.

Согласно Положению МНВО РК Совет директоров:

- дает заключение местному исполнительному органу по проекту плана развития вуза, по внесению в него изменений и дополнений;
- согласовывает проект отчета о выполнении плана развития;
- принимает решения о распределении спонсорской и благо-

творительной помощи и средств, полученных из дополнительных источников;

- знакомится с документацией структурных подразделений вуза для контроля целевого использования бюджетных средств и средств, полученных из дополнительных источников;
- согласовывает предложения МНВО РК по вопросам назначения руководителя университета и расторжения трудового договора с ним;
- участвует в разработке коллективного договора и принимает решения в части установления работникам, членам правления надбавок к должностным окладам, премирования и оказания материальной помощи из дополнительных финансовых источников в пределах средств, утвержденных планом развития;
- назначает корпоративного секретаря СД, определяет срок полномочий и размер заработной платы, досрочно прекращает его полномочия;
- вносит предложения в местный исполнительный орган о внесении изменений и дополнений в Устав вуза;
- вырабатывает предложения по приоритетным направлениям деятельности вуза;
- вносит предложения в местный исполнительный орган об участии вуза в составе других юридических лиц;
- вносит предложения в местный исполнительный орган по созданию и закрытию филиалов и представительств вуза.

Перечень полномочий СД направлен на осуществление надзора за выполнением миссии университета, поэтому крайне важно обеспечить СД условиями, способствующими усилению исполнительной власти.

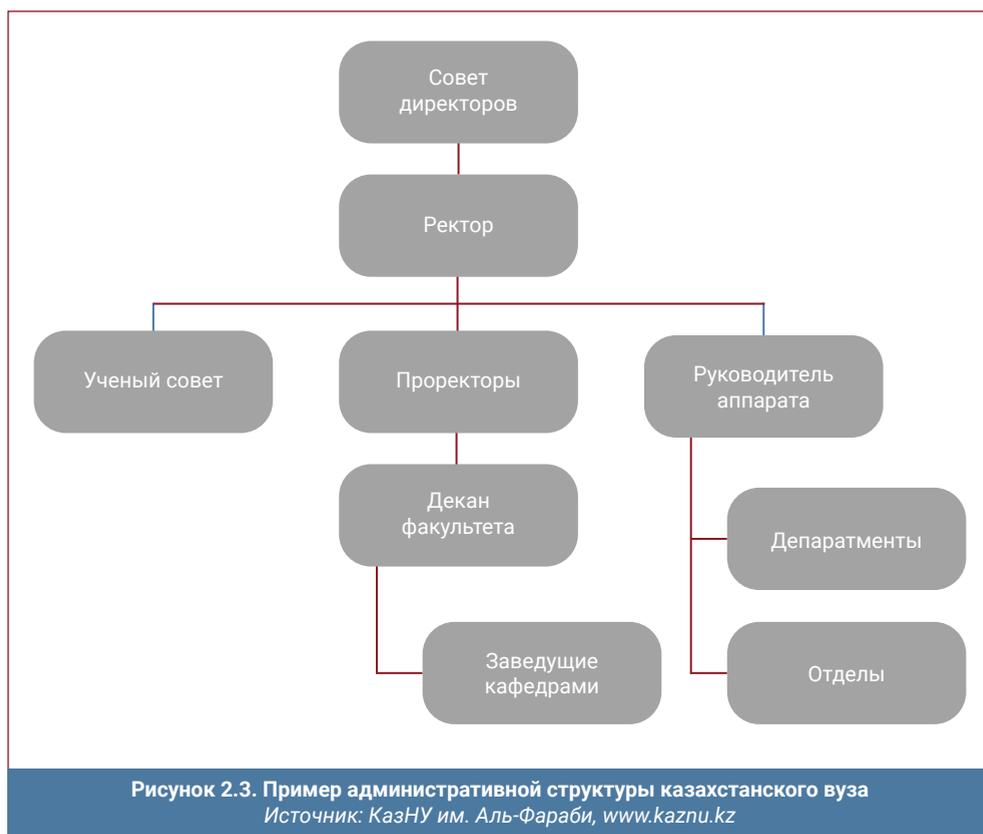


Как показывает международная практика, существенное расширение полномочий СД позволяет его членам более эффективно взаимодействовать с органами государственной власти, что, в свою очередь, является гарантией активной и своевременной реакции вузов на общественные, экономические и политические вызовы.

### *Роль административного аппарата в управлении университетом*

Основная функция административного персонала вуза заключается в решении бюрократических вопросов и организации взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса (Lombardi, 2013).

Административные структуры университетов в незначительной степени могут различаться в зависимости от вида финансирования вуза, статуса и институциональной истории, однако во всех вузах администрация выполняет функции организации учебного процесса в рамках установленного законодательства, политики и миссии университета.



Ректор университета несет ответственность за каждодневное управление университетом, а также представляет интересы вуза на государственном и международном уровне. Под управлением ректора находятся финансирование, учебный процесс, взаимодействие с правительственными и частными организациями, вопросы подотчетности и аккредитации, кадровые вопросы, строительство и содержание университетских зданий и др. По результатам исследования деятельности руководителей казахстанских вузов, наибольшее количество своего времени ректоры уделяют вопросам бюджетирования или финансирования, взаимодействию с МНВО РК и учебному процессу. Как правило, руководитель университета имеет управленческий опыт и ученую степень. Однако следует отметить, что, в связи с расширением институциональной автономии вузов, вопрос повышения

квалификации ректоров и менеджеров в сфере образования стоит как никогда остро. Большинство казахстанских ректоров признали необходимость профессионального развития в области лидерства и управления, так как постоянно изменяющаяся среда предполагает поиск и внедрение новых, эффективных способов управления.

Проректоры и руководители департаментов, как правило, ответственны за функционирование подотчетных им отделов, разделенных по направлениям. В зависимости от размера вуза и, соответственно, управленческого аппарата, проректоры отвечают за такие направления, как учебная работа, наука и инновации, финансово-хозяйственные вопросы, социально-культурное развитие, стратегическое развитие, международные связи и др. Руководители департаментов и отделов занимаются управлением административной части организации образования, в которую входит документооборот, управление персоналом, информационная безопасность и руководство ведомственным архивом.

Деканы – представители среднего звена менеджмента – выполняют связующую функцию между факультетами/школами и отделами. Деканы ответственны за решение академических вопросов, связанных с качеством образовательных программ, за проведение научно-исследовательской работы и обеспечение использования результатов исследований и инноваций в процессе обучения студентов; в функцию деканов входит и социально-воспитательная работа со студентами.

Заведующие кафедрами, находящиеся в подчинении деканов, руководят работой отдельных кафедр и обеспечивают двустороннюю связь с академическими и административными подразделениями университета. Главной задачей заведующего кафедрой является координирование ППС и студентов в рамках образовательной программы.

Деятельность административного аппарата университета реализуется по четырем направлениям:

- координирование связи между всеми отделами и подразделениями университета;
- решение финансовых, учебных, юридических и внешних вопросов организации;

- развитие и внедрение новых эффективных стратегий управления для достижения институциональных целей;
- контроль функционирования университета в соответствии с основной миссией организации;
- разработка и внедрение ключевых показателей академической производительности.

### *Роль профессорско-преподавательского состава в управлении университетом*

В политике управления университетом роль преподавателей (более подробно данный вопрос раскрыт в главе 4) обусловлена, в первую очередь, возможностью участвовать в принятии решений по академическим вопросам, в подборе квалифицированных кадров, в работе механизмов, регулирующих продвижение и сроки контрактов академического состава, а также в распределении финансовых средств (Lombardi, 2013).

Учитывая транзитное состояние системы ВО Казахстана в вопросах институциональной автономии, одним из основных приоритетов в области управления является обеспечение университетов академической свободой. Основной характеристикой понятия «академическая свобода» является предоставление возможности профессорско-преподавательскому составу свободно использовать свои навыки и компетенции в создании образовательных программ и научных исследованиях без какого-либо давления и влияния извне. Академическая независимость возникает в результате децентрализации принятия институциональных решений, закрепленных соответствующим законодательством (Shattock, 2013). Необходимость внедрения академической свободы в интеллектуальном пространстве вузов обусловлена такими факторами, как более эффективное использование имеющихся ресурсов и привлечение новых; свободный обмен информацией и результатами исследований; открытое сотрудничество с местными и зарубежными исследователями; свободное выражение своего мнения в вопросах эффективности образовательных программ с опорой на свой опыт и профессионализм. Предполагается, что ограничение академических и научных сотрудников в выражении своих мыслей и идей приводит к упадку инновационных подходов к решению имеющихся проблем.

Однако следует учесть, что ППС университета, получивший академическую свободу, не функционирует в вакууме и подотчетен таким сторонам образовательного процесса, как государство и рынок (OECD, 2018). Научное сообщество все еще должно учитывать интересы государства, экономики, студентов и окружающего общества для поддержания обратной связи, которая необходима для осуществления его деятельности. Абсолютная независимость научного и академического пространства может привести к потере доверия общественности и доступа к ресурсам, необходимым для выполнения его миссии.

Будучи ответственным за управление академическими вопросами, научный и преподавательский состав вуза большинство своих управленческих функций осуществляет через университетские комитеты, рабочие группы и комиссии (Minor, 2004). Данные подразделения формируются на основе компетенций их членов в той или иной сфере и относятся к институциональному сервису.



Как правило, структура подразделений, отвечающих за участие ППС в принятии решений, может варьироваться в зависимости от размера университета, типа финансирования, статуса и стиля управления ректора. Комиссии и комитеты по различным

академическим вопросам являются самыми распространенными механизмами осуществления институционального сервиса (Johnston, 2003). Помимо академических комитетов, комиссий и рабочих групп, преподаватели также могут инициировать и выносить на обсуждение вопросы в рамках своего факультета/школы, создавать неформальные объединения в дополнение к существующим союзам. Такие альтернативные методы участия в управлении университетом также увеличивают видимость и слышимость мнений и взглядов преподавателей факультета на институциональном уровне (Johnston, 2003).

### *Роль студентов в управлении университетом*

Студенты являются одной из заинтересованных сторон в эффективном управлении вузом. По результатам исследований взаимоотношений сторон, участвующих в процессе организации обучения, роль студентов в системе высшего образования складывается из пяти основных составляющих:

- студент как представитель общества (заинтересованная сторона);
- студент как потребитель (клиент);
- студент как преподаватель или помощник;
- студент как аудитор и осведомитель;
- студент как источник уникального опыта и агент обратной связи (Freeman, 2016).

Сочетая в себе данные ипостаси, студенты оказывают огромное влияние на трансформации, происходящие на институциональном, а иногда и глобальном, уровне. Именно поэтому в структуре вуза необходим независимый орган студенческого управления, с помощью которого студенты могли бы участвовать в принятии решений и влиять на политику высшего образования в целом.

Как правило, формальное участие студентов в вопросах управления университетом обуславливается такими показателями, как уровень удовлетворенности студентов обучением, наличие студенческого органа управления, участие студенческих союзов и объединений в принятии решений на уровне вуза. Поскольку студенты являются непосредственными участниками процесса образования, целесообразно рассматривать их как партнеров в

вопросах оценивания образовательных программ; прислушиваться к их мнению и предоставлять возможность взаимодействовать с администраторами и менеджерами университета относительно вопросов, напрямую касающихся студентов, а также с другими лицами, имеющими влияние и квалификацию в данных вопросах (Seale, 2009). Перспектива студентов в вопросах эффективности управления высшим образованием является очень важной частью общей оценки и репутации вуза, так как каждый студент имеет уникальный опыт, который может быть использован в совершенствовании как академической, так и административной составляющих университета.

Одним из главных органов студенческого самоуправления является студенческое правительство (Lombardi, 2013), основной функцией которого является официальное представление интересов студентов в вузе. Являясь автономным органом, студенческое правительство является обязательной частью вуза. В системе управления студенческое правительство находится в подразделении университетского Совета и имеет свою иерархичную систему (рисунок 2.5).



Представляя интересы студентов и действуя в рамках миссии университета по автономному принципу, студенческое самоуправление выполняет важную задачу по превращению идеи в инициативу, а инициативы – в действие. Более того, студенческие советы привлекают внимание к проблемам, которые, возможно, были упущены при формировании бюджета или планировании академических и управленческих стратегий. Студенческий орган управления поднимает не только внутренние вопросы, касающиеся студентов непосредственно в период обучения, но и внешние, связанные с карьерным ростом выпускников и установлением связей с местными и международными организациями. И последнее: участие студентов в управлении формирует и развивает лидерские навыки, гражданскую позицию, чувство ответственности и умение действовать в рамках корпоративной культуры управления.

### *Изменение правового статуса государственных и национальных вузов Казахстана: влияние на систему управления*

Несмотря на более чем десятилетнее планомерное проведение образовательных реформ по предоставлению академической и управленческой автономии, масштабное расширение академической самостоятельности казахстанских вузов началось с принятием Закона РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам расширения академической и управленческой самостоятельности высших учебных заведений».

В рамках данного закона одним из ключевых транзитных решений является расширение управленческой самостоятельности вузов путем реорганизации государственных и национальных университетов страны в некоммерческие акционерные общества (НАО). К 2023 году 38 университетов Казахстана были реорганизованы в НАО с полным участием государства.

Данный закон дает возможность университетам осуществлять управление, основываясь на принципах коллегиальности и свободного выбора вида управленческого органа. В реорганизованных в НАО университетах утверждена структура управления согласно уставу каждого отдельного вуза, а также созданы Советы дирек-

торов. Таким образом, создание университетами Наблюдательных советов, Советов директоров или других коллегиальных органов управления не противоречит утвержденному законодательству.

Реорганизация университетов в НАО с полным участием государства позволяет также весь полученный доход направлять на развитие университета, включая развитие инфраструктуры, техническое оснащение и привлечение высококвалифицированных специалистов.

Трансформация казахстанских университетов в НАО является важным этапом в реформировании системы высшего образования. Данный шаг направлен на уменьшение ограничительных мер для вузов в вопросе распределения доходов и ресурсов, а также предоставления университетам права свободно выбирать и утверждать собственный коллегиальный орган управления. Ожидается, что данные меры значительно расширят и усилят управленческую самостоятельность вузов в условиях рыночной экономики.

## **Заключение**

В настоящее время политика управления вузами Казахстана находится в транзитной динамике. С переходом на рыночную экономику возникла необходимость структурной трансформации системы образования, отвечающей новым экономическим реалиям. Основным направлением реформирования политики управления высшим образованием стало расширение самостоятельности вузов на двух уровнях: государственном и институциональном. Модернизация системы управления на государственном уровне заключается в закреплении автономности вузов на законодательном уровне с одновременным ослаблением роли государства в образовательных и имущественных вопросах университетов. Вузы с различным правовым статусом демонстрируют разную динамику внедрения элементов автономии в свои структуры, что позволяет наблюдать эффект ряда законов, направленных на постепенный переход вузов к корпоративной форме управления. В распространении опыта и знаний в области корпоративного управления большую роль играет Назарбаев Университет – первый университет в Казахстане, руководствующийся принципами автономии и акаде-

мической независимости. Ожидается, что распространение опыта Назарбаев Университета обеспечит более постепенный переход от централизованной системы управления к коллегиальной.

Трансформация институциональной системы управления, в свою очередь, базируется на таких принципах, как расширение полномочий Совета директоров университетов и обеспечение академической свободы. В настоящее время деятельность Совета директоров все еще ограничена, так как законодательно ректор несет персональную ответственность за институциональные решения, что снимает часть полномочий с СД. Однако, по мере внедрения правовых мер, предусмотренных Законом РК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам расширения академической и управленческой самостоятельности высших учебных заведений», наблюдается положительная динамика в процессе расширения полномочий органов корпоративного управления. Одним из важных шагов по укреплению академической, управленческой и финансовой самостоятельности высших учебных заведений стало изменение правового статуса государственных и национальных вузов и их преобразование в Некоммерческие акционерные общества (НАО). Ожидается, что снижение бюрократических барьеров для большей прозрачности и эффективности коммерческой деятельности вузов заполнит правовые пробелы и повысит как самостоятельность вузов в реализации академической политики, так и их ответственность, включая подотчетность казахстанскому обществу.

## Источники

- Boer, H. D., & File, J. (2009). Higher education governance reforms across Europe. Brussels: ESMU.
- EUA (2018). Transition to University Autonomy, TRUNAK project.
- Eurydice, S. (2008). Structure of education, vocational training, and adult education in Europe. Sweden. European Commission. Available on-line.
- Freeman, R. (2016). Is student voice necessarily empowering? Problematising student voice as a form of higher education governance. *Higher Education Research & Development*, 35(4), 859-862.
- Hartley, H., Gopaul, B., Sagintayeva, A., & Apergenova, R. (2015). Learning autonomy: higher education reform in Kazakhstan. *Higher Education*. 72: 277. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9953-z>.
- Heyneman, S. P. (2010). A comment on the changes in higher education in the former Soviet Union. *European Education*, 42(1), 76-87.
- Lang, D. (2015). Clark's Triangle and Fiscal Incentives: Implications for Colleges'. *College Quarterly*, 18(3).
- Lombardi, J. V. (2013). How universities work. JHU Press.
- Minor, J. T. (2004). Introduction: Decision making in historically Black colleges and universities: Defining the governance context. *Journal of Negro Education*, 40-52.
- National Committee of Inquiry into Higher Education (Great Britain), & Dearing, S. R. (1997). The National Committee of Inquiry into Higher Education: main report. NCIHE.
- OECD (2018), Высшее Образование в Казахстане 2017, JSC Information-Analytic Center, Astana, <https://doi.org/10.1787/9789264289666-ru>.
- Sagintayeva, A., Bridges, D., McLaughlin, C., Mehisto, P, Drummond, M. J., Ayubayeva, N. and Ganimurat, N. (2014). Development of Strategic Directions for Education Reforms in Kazakhstan for 2015-2020.
- Sagintayeva A., Hartley M., Eckel P, Zhakypova F, Orunkhanov M., Gungor D., Bilyalov D., Apergenova R. (2018). Corporate Governance: Kazakhstan Higher Education Institutions. Accountability, Strategy, Leadership.
- Seale, J. (2009). Doing student voice work in higher education: an exploration of the value of participatory methods. *British Educational Research Journal*, 36(6), 995-1015.
- Shattock, M. (2013). University governance, leadership and management in a decade of diversification and uncertainty. *Higher Education Quarterly*, 67(3), 217-233.

# ГЛАВА 3

## Роль деканов в управлении университетом

Аида Сагинтаева

### Введение

Должность декана появилась еще в средневековых университетах. В США первый декан был назначен в 1816 году - он руководил медицинской школой в Гарварде, основное внимание уделяя благополучию студентов. Со временем эта должность появилась и в других областях знаний, таких как юриспруденция, гуманитарные науки, а к 1913 году институт деканов получил всеобщее признание (Brubaker and Rudi, 1958).

В настоящее время деканы имеют различные административные функции, включая управление, фандрайзинг и контроль. Они также являются бизнес-менеджерами, лидерами, наблюдателями, пресс-секретарями, «внутренними» предпринимателями, специалистами по поиску ресурсов и переговорщиками.

В данной главе дискурс о роли деканов в управлении университетом основан на опыте североамериканских университетов.

### *Кто же такие деканы?*

Деканы – это руководители факультетов (в рамках более крупной университетской структуры), отвечающие за управление, менеджмент и стратегию развития. Они играют решающую роль в формировании академической и исследовательской политики, продвижении эффективных методов преподавания и исследований, управлении профессорско-преподавательским составом и сотрудниками и в создании благоприятной академической среды для студентов.

В своей работе деканы сталкиваются со множеством вызовов: внедрение новых академических программ, обеспечение качественного преподавания, проведение исследований с обязательной публикацией результатов, поиск новых индустриальных партнеров для научных проектов, обеспечение новых «подрывных» технологических достижений, профессиональное развитие преподавателей – и все это при ограниченных финансовых ресурсах и высоких внешних требованиях к подотчетности. Кроме того, руководители факультетов должны ориентироваться в меняющейся демографии, в политических и экономических взглядах, в требованиях, предъявляемых корпоративным сектором, а также быть в курсе новых технологий.

Для решения названных проблем деканы могут использовать несколько стратегий. Одна из них заключается в том, чтобы перейти от роли простых менеджеров повседневных операций к роли лидеров в динамичной среде. Кроме того, могут быть приняты конкретные стратегии по созданию разнообразной культуры внутри учебного заведения, пониманию правовой среды, установлению технологических связей, эффективному управлению финансовыми ресурсами и их обеспечению, поиску и поддержанию личного и профессионального баланса, а также по сохранению целостности факультета и университета.

Университеты должны играть активную роль в поддержании эффективности работы деканов, в частности, предоставлять им возможности для обучения и развития лидерских навыков, способ-

ствовать развитию культуры сотрудничества и поддержки среди деканов, четкому пониманию миссии и целей вуза, выделять адекватные финансовые ресурсы для удовлетворения потребностей факультетов и создавать механизмы постоянной коммуникации и обратной связи между деканами и администрацией университета. Кроме того, университеты могут облегчить деканам доступ к исследованиям и передовым практикам, чтобы помочь им оставаться в курсе событий и принимать обоснованные решения.

### *Обязанности деканов*

В рамках Национального опроса академических деканов (NSAD) Вулвертон и Гмелч (Wolverton and Gmelch, 2002) провели анкетирование деканов большинства американских вузов, чтобы выяснить, как они представляют свои обязанности. По результатам опроса, в обязанности декана входит: управление ресурсами, управление ППС и академическим персоналом, обеспечение внутренней продуктивности факультета, собственная исследовательская продуктивность, лидерство, а также внешние и политические связи.

Внутренняя продуктивность (эффективность) факультета – это совокупность различных видов коммуникационной деятельности: общение с кафедрами, доведение до сведения преподавателей и сотрудников целей, стоящих перед факультетом, содействие качественному преподаванию, поддержка студентов, профессоров и сотрудников, а также участие в работе различных комитетов.

Собственная исследовательская продуктивность означает разработку проектов, получение грантов, направленных на поддержание исследовательской деятельности, за которую человек, предположительно, получил должность декана. В крупных исследовательских университетах руководители факультетов отвечают за соблюдение стандарта «публикуй или погибни».

Основная задача деканов заключается в продвижении двух основных направлений деятельности факультета – исследовательской и преподавательской. Сами деканы, как правило, больше не занимаются активным преподаванием или исследованием. Пребывание на данной должности означает, что они должны поощрять надлежащую практику преподавания и проведения исследований, представлять интересы факультета, участвовать в финансовом планировании и

составлении бюджета, создавать благоприятную рабочую среду, обеспечивать стратегическое руководство и набор талантливых преподавателей (Gmelch, Wolverton, Wolverton, and Sarros, 1999).

Основная обязанность деканов – быть связующим звеном между университетской администрацией и профессорско-преподавательским составом, что подразумевает установление отношений, своевременное информирование о потребностях преподавателей, сотрудников и студентов, а также получение поддержки для новых академических инициатив при сохранении благоприятной научной среды. Представление интересов факультета предполагает передачу количественных и качественных данных руководству университета, чтобы держать его в курсе событий. Обеспечение руководства факультетом включает в себя постановку долгосрочных целей, информирование о миссии факультета и надзор за его деятельностью (Castenell and Tarule, 1997, Gmelch, Wolverton, Wolverton, and Sarros, 1999).

В дополнение к названным академическим обязанностям деканы также выполняют бизнес-ориентированные функции, такие как поиск новых студенческих рынков, изучение сотрудничества между академическим и промышленным секторами, мониторинг возможностей получения внешних грантов, информирование о событиях за пределами своих подразделений и представление своих подразделений агентствам за пределами университета и выпускникам. По сути, деканы выступают в роли маркетологов для своих факультетов (Creswell and England, 1994; M.R. Hall, 1993).

Исследование, проведенное Мартином в 1993 году, было сосредоточено на тематическом анализе деятельности деканов различных факультетов с целью выявления самых эффективных из них. Полученные результаты подчеркнули возросшую роль тех деканов, которые смогли наладить информационный канал между факультетом и другими стейкхолдерами. Эти деканы называли себя менеджерами, планировщиками/аналитиками и адвокатами, продемонстрировав свой опыт взаимодействия с отдельными людьми как внутри, так и вне университета. Они воспринимали себя как заметных и активных административных экспертов, работающих над коллективным видением (Martin, 1993).

Критическим фактором для руководителей факультетов становится использование времени. Несмотря на то, что они обладают исследовательским опытом, побуждающим воздерживаться от суждений и принимать обоснованные решения, роль декана требует от них определения приоритетов и делегирования задач, что часто приводит к нехватке времени. Неспособность эффективно распоряжаться временем, в свою очередь, может привести к перегрузке, что «освобождает» их от необходимости критически мыслить, создает ролевые конфликты и двусмысленность (Gould, 1964; Cohen and March, 1974; March and Olsen, 1979).

### *Участие деканов в управлении университетом*

Должность декана факультета является важнейшей должностью среднего звена управления, существенно влияющей на успех и направление деятельности университета. А.Роуден подчеркивает, что деканы стали ключевыми фигурами в управлении университетами, поскольку сложность и масштабы современных вузов увеличиваются. Они служат посредниками между профессурой и руководством университета, играя жизненно важную роль в реализации институциональной политики, управлении ресурсами и обеспечении академического качества. «У современного декана есть три категории функций: (1) академическое лидерство своего факультета, (2) осуществление делегированных ему полномочий и (3) функционирование в качестве члена университетских органов управления, ответственных за разработку политик и формирование стратегий» (Roaden, с. 274).

Деканы играют ключевую роль в управлении университетом, внося свой опыт и лидерство в различные процессы принятия решений. Степень их участия в управлении варьируется в зависимости от структуры учебного заведения.

Деканы входят в состав комитетов по стратегическому планированию, которые формируют долгосрочное видение и цели университета. Вклад деканов является ценным при определении академических приоритетов и приведении их в соответствие с более широкой институциональной стратегией. Деканы также участвуют в процессе составления бюджета университета, выступая за справедливое распределение ресурсов, в частности, за выделе-

ние средств, необходимых их факультетам для обеспечения найма преподавателей, финансирования исследований и разработки академических программ.

В качестве членов Исследовательского совета деканы вносят вклад в разработку исследовательской стратегии и политики, выступают за финансирование исследований и распределение ресурсов, осуществляют мониторинг научных проектов ППС факультета, содействуют междисциплинарному сотрудничеству, обеспечивают соблюдение этики исследований. Их активное участие в Исследовательском совете помогает создать динамичную исследовательскую среду, привести научные изыскания в соответствие с институциональными целями и способствовать совершенствованию и инновационности исследований.

Деканы также являются членами Академического совета. Этот орган отвечает за принятие решений, связанных с академической политикой, изменениями в образовательных программах и планах и другими академическими вопросами. Деканы представляют свои факультеты и вносят вклад в обсуждение задач и их решения, влияющие на общее академическое направление университета.

Деканы участвуют в мониторинге и оценке академических программ в рамках своих факультетов. Они сотрудничают с преподавателями и внешними рецензентами, чтобы оценить эффективность программ и дать рекомендации по их улучшению. Соответственно, деканы принимают участие в процессе аккредитации университета и его образовательных программ. Они работают с аккредитационными агентствами и готовят необходимую документацию для поддержания статуса аккредитации учреждения.

Деканы играют важную роль в обсуждении и принятии решений, связанных со студенческими делами и службами поддержки студентов. Они могут тесно сотрудничать с отделами по работе со студентами в целях улучшения общего опыта студентов и решения их проблем.

Работая с комитетами по поиску и найму сотрудников, деканы участвуют в процессе найма преподавателей. Они также играют определенную роль в продвижении преподавателей по службе и принятии решений о сроках их пребывания в должности, выступая в качестве гаранта того, что преподаватели соответствуют

критериям, необходимым для карьерного роста. Деканы выступают за инициативы по поддержке и развитию преподавателей и могут предлагать мастер-классы, тренинги, практикумы и другие возможности для повышения преподавательских и исследовательских навыков ППС.

Благодаря активному участию в названных процессах управления деканы полностью обеспечивают представление интересов своих академических подразделений и их соответствие общей миссии и стратегическим целям университета. Они выступают в качестве «защитников» своих факультетов, внося свой вклад в коллективное принятие решений и управление всем университетом.

Однако из академических лидеров деканы могут превратиться в обычных управленцев и администраторов. Э.Арнцен утверждает, что растущая сложность и требования высшего образования привели к изменению роли деканов: «Роль деканов подразумевает как лидерство, так и управление; однако за последние годы акцент сместился с лидерства на управление» (Arntsen, с. 2070). Однако, несмотря на то, что академическое лидерство остается важным, ожидается, что деканы будут обладать достаточными управленческими способностями для эффективного преодоления бюджетных ограничений, справедливого распределения ресурсов и стратегического планирования.

### *Профессиональная подготовка деканов*

Обсуждая проблемы, с которыми сталкиваются деканы, пытаясь найти баланс между академическим лидерством и эффективной административной практикой, Э.Арнцен (Arntsen, 2016) подчеркивает, что деканам необходимо адаптироваться к меняющимся условиям, сотрудничать с различными заинтересованными сторонами и поощрять культуру подотчетности и инноваций на своих факультетах.

Чтобы уметь решать задачи меняющегося образовательного ландшафта, современные деканы должны сочетать в себе академическое лидерство с эффективными управленческими навыками. В связи с этим деканам необходимо адаптировать свои роли и подходы в ответ на меняющуюся динамику высшей школы, а также постоянно повышать свой профессионализм.

На протяжении многих лет идея целенаправленной подготовки отдельных лиц к административной деятельности на уровне факультетов была предметом споров. Согласно исследованию Гоулда, лишь менее трети деканов гуманитарных факультетов считали желательным формальное административное обучение. Многие из них полагали, что их подготовка к административной деятельности основывается на их опыте работы преподавателями, а некоторые предполагали, что для обучения достаточно тех возможностей, которые предоставляют должность заведующего кафедрой или участие в работе комитета. Половина деканов заявили, что была бы полезной стажировка под руководством опытного декана, а способом подготовиться к работе деканом может быть чтение литературы об управлении высшим образованием (Gould, 1964).

В исследовании, проведенном в 1980 году, уже значительная часть деканов учебных заведений выразила убеждение, что было бы полезно провести дополнительное обучение в таких областях, как групповая фасилитация, принятие решений и составление бюджета, но только треть из них обратилась за какой-либо помощью. Деканы исследовательских университетов чувствовали себя особенно плохо подготовленными к тому, чтобы хорошо ориентироваться в функционале центрального аппарата своих вузов (Griffis and McCarty, 1980).

Даже сегодня проблема недостаточной подготовки к роли декана остается актуальной. Таунсенд и Бассорро (Townsend and Bassorро, 1996) обнаружили, что, хотя существовали обширные списки навыков и черт характера, необходимых для этой должности, лишь немногие деканы прошли специализированную подготовку. Данное исследование выявило пять видов компетенций, которые деканы хотели бы иметь, но которых им часто не хватало: технические, контекстуальные, межличностные, коммуникативные и концептуальные.

Техническая компетентность связана с административными задачами, такими как составление бюджета и финансы, в то время как контекстуальная компетентность предполагает понимание среды управления высшим образованием Hall, M. R. (1993). *The Dean's Role in Fund Raising*. Johns Hopkins University Press, 2715 North Charles Street, Baltimore, MD 21218-4319.

Межличностная компетентность включает в себя поддержание отношений, формирование команды и разрешение конфликтов. Важнейшим навыком считается эффективная коммуникация, как традиционная, так и технологическая. Концептуальная компетентность относится к пониманию теоретических основ высшего образования (Townsend and Bassoppo, 1996). Исследование выявило конкретную потребность в улучшении подготовки в области финансового управления, юриспруденции и использования компьютеров. Похоже, что все большему числу лиц, занимающих должность декана, не хватает необходимых навыков и базовых знаний для эффективной работы, что вынуждает университеты обучать их без отрыва от производства – ведь выбор неподходящего человека на эту роль может иметь негативные последствия (Townsend and Bassoppo, 1996).

### **Заключение**

В целом, деканы несут ответственность за обеспечение и контроль качественного академического процесса, но они сталкиваются с трудностями, связанными с изменениями контингента студентов, рыночного менталитета, который порождает общественное подозрение, и ожиданиями общества в отношении быстрого экономического и технологического прогресса (Friedman and Christensen, 1998). Преодоление этих проблем требует изменения мышления не только деканов, но и преподавателей, студентов и общественности, поскольку факультетам и университетам необходимо адаптироваться к быстро меняющемуся образовательному ландшафту (Gmelch, Wolverton, Wolverton and Sarros, 1999).

## Источники

- Arntzen, E. (2016). The Changing Role of Deans in Higher Education--From Leader to Manager. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2068-2075.
- Brubacher, J. S., & Rudy, W. (1958). Higher Education in transition: An American history, 1636-1956. By John S [eiler] Brubacher and Willis Rudy.
- Castenell, L. A., & Tarule, J. M. (Eds.). (1997). *The minority voice in educational reform: An analysis by minority and women college of education deans*. Greenwood Publishing Group.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). Leadership and ambiguity: The American college president.
- Creswell, J. W., & England, M. E. (1994). Improving Informational Resources for Academic Deans and Chairpersons. *New Directions for Institutional Research*, 84, 5-18.
- Friedman, S. D., Christensen, P., & DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, 76, 119-130.
- Gmelch, W. H., Wolverton, M., Wolverton, M. L., & Sarros, J. C. (1999). The academic dean: An imperiled species searching for balance. *Research in higher education*, 40, 717-740.
- Gould, J. W. (1964). The academic deanship. (*No Title*).
- Griffiths, D. E., & McCarty, D. J. (1980). The Dilemma of the Deanship.
- Hall, M. R. (1993). *The Dean's Role in Fund Raising*. Johns Hopkins University Press, 2715 North Charles Street, Baltimore, MD 21218-4319.
- March, J. G., Olsen, J. P., & Christensen, S. (1979). Ambiguity and choice in organizations. (*No Title*).
- Martin, J. L. (1993). Academic deans: An analysis of effective academic leadership at research universities Annual meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA.
- Roaden, A. L. (1970). The college deanship: A new middle management in higher education. *Theory into Practice*, 9(4), 272-276.
- Townsend, B. K., & Bassoppo-Moyo, S. (1996). If I'd Only Known: Administrative Preparation that Could Have Made a Difference.
- Wolverton, M., & Gmelch, W. H. (2002). *College Deans: Leading from within*. American Council on Education/Oryx Press Series on Higher Education. Oryx Press, 88 Post Road West, Westport, CT 06881-5007.
- Smethers, J. D. (2020). The Role of the Academic Dean in Higher Education in the United States.

# ГЛАВА 4

## Роль ППС в управлении университетом

Аслан Саринжипов

### Введение

Существует обширная научная литература об участии преподавателей развитых стран, особенно США, в совместном управлении вузом. Совместное управление означает, что в принятии управленческих решений в вузе важную роль играют преподаватели.

Принято считать, что структура академического управления отличается от других организационных структур, в которых основные решения принимаются людьми, находящимися на вершине иерархии. В образовательных учреждениях принятие решений разделено между преподавателями и администраторами, что объясняется существованием двух источников власти: бюрократического и профессионального. Бюрократическая власть административного аппарата проистекает из иерархической структуры большинства организаций. Законными правами администраторов являются: (1) установление направления развития; (2) управление финансами и их контроль; (3) улучшение стратегии; (4) назначение и увольнение сотрудников; (5) осуществление политики и (6) оценка прогресса в достижении целей и приоритетов. Нет сомнения, что все вышеупомянутые источники административной власти важны для успешной работы колледжей и университетов (Birnbaum, 1988).

В отличие от администраторов, у ППС есть собственный источник власти, основанный на специальной подготовке и профессиональном опыте. Более того, эти качества жизненно важны для обеспечения преподавателями основных институциональных функций (Eckel & Kezar, 2006, с. 7). Совместное управление подчеркивает важность контроля, осуществляемого преподавателями над профессиональной сферой и академическими вопросами. Легитимность этого контроля основана на ценности образовательных и научных возможностей ППС. Таким образом, совместное управление исходит из статуса преподавателя.

### *Управление университетом и роль ППС*

Основные принципы академического управления и роль преподавателей в управлении были кодифицированы в «Совместном заявлении об управлении колледжами и университетами» Американской Ассоциации университетских профессоров и Американского Совета по образованию (American Association of University Professors & American Council on Education, 1966). Понятие совместного управления было сформулировано в документе как совместная задача всех ключевых групп академического сообщества. Такая форма управления предлагает следующее разделение полномочий: (1) Попечительский совет управляет эндаумент фондом; (2) президент университета поддерживает и создает новые ресурсы и (3) ППС улучшает образовательные программы. Наряду с признанием юридических полномочий Попечительского совета и президента, в Совместном заявлении подчеркивается, что преподаватели университета несут ответственность за следующие основные области: (1) образовательные программы, (2) преподавание, (3) статус ППС и (4) академическая часть студенческой жизни. Размышляя над данным документом, Бирнбаум пишет, что это «придает вес мнению каждой группы, в зависимости от конкретного обсуждаемого вопроса» и что «де-факто мнение преподавателя более авторитетно в том, чему будут учить, кто будет учить и, наконец, кто будет учиться, чем мнение Попечительского совета де-юре» (Birnbaum, 1988, с. 8).

Модель управления университетами, предоставляющими общественные блага, отличается от корпоративной модели, которая

делает упор на эффективность распределения ресурсов. В связи с этим попытки перевести университеты на жесткие рыночные критерии не срабатывают. Общественные блага – исследования, образование и служение обществу и профессии – не должны сводиться к простому обмену между заинтересованными сторонами. Создание таких общественных благ требует большого количества участников и широкого обмена информацией для обеспечения высокого качества управления. Следовательно, «участие преподавателей необходимо для получения результатов высокого качества» (Benjamin, 2007, с.1). Другой аргумент заключается в том, что если сотрудники заинтересованы в успехе организации посредством выполнения ее основной функции, у них есть стимул и право принимать участие в управлении организацией. Браун утверждал, что «институты и другие некоммерческие организации предлагают благодатную почву для такого участия. Конкурирующие группы по интересам, имеющие конкурирующие цели, создают потребность в системе совместного управления и взаимного контроля» (Brown, 2001, с. 1). Такие ученые, как Блэр (Blair, 1995), Милгром и Робертс (Milgrom & Roberts, 1992) согласны с тем, что регулирование преподавателями определенных категорий академических решений может привести к повышению эффективности их деятельности. По этой причине в начале 20-го века ППС университетов стал более профессиональным, и преподавателям было передано больше полномочий, особенно в таких вопросах, как образовательные программы и академические решения (Birnbau, 1988). Некоторые исследователи даже утверждают, что «преподаватели склонны отождествлять себя с университетом. Это оставляет Попечительскому совету меньше полномочий в отношении основной функции университета – обучения» (Besse, 1973, с. 5).

Многие ученые считают, что роль администрации университета заключается скорее в удовлетворении «идиосинкратических» потребностей видеть ученых в качестве своих помощников, а не управлять ими. По словам Веблен (Veblen, 1957), ученые «самостоятельно управляют своей работой». Он утверждал, что профессура не может регулироваться организационными процедурами администраторов университетов. Он подчеркивал, что если университетская администрация попытается управлять учеными, универси-

тет может потерять эффективность, поскольку только «свобода рук является первым и неизменным условием преподавательской и научной деятельности» (1918, цит. по: Birnbaum, 1988, с. 6). Точно так же Этциони (Etzioni, 1964) указывает, что, «хотя административные полномочия подходят для основных целей деятельности в частном бизнесе, в профессиональных организациях администраторы отвечают за второстепенную деятельность; они управляют средствами для основной деятельности, осуществляемой профессионалами. Другими словами, профессионалы должны обладать основными полномочиями, а администраторы – второстепенными персональными полномочиями» (цит. по: Birnbaum, 1988, с. 10). Высшее учебное заведение не должно быть организовано подобно другим учреждениям, но должно обеспечивать полное участие всех членов академического сообщества, особенно преподавателей, в управлении вузом (Baldrige, 1971).

Профессорско-преподавательский состав играет важную роль в различных типах высших учебных заведений. Есть несколько интересных примеров участия преподавателей в управлении, например, в американских колледжах и университетах, где исторически учились афроамериканские студенты. Айвори Пол Филлипс (Ivory Paul Phillips, 2001) выделил наиболее важные области совместного управления, в которые должны быть вовлечены преподаватели HBCU (Historically black colleges and universities – Исторически «черные» колледжи и университеты, то есть высшие учебные заведения, где исторически могли обучаться афроамериканцы): «(a) представительство преподавателей в органах управления, определяющих политику и принимающих решения; (b) поиск и наём академического персонала (ППС); (c) жалобы преподавателей; (d) процедуры, регламентирующие повышение в должности, получение постоянной должности и предоставление должности после завершения контракта; (e) оценивание коллег и администраторов; (f) определение заработной платы и другие бюджетные вопросы; (g) разработка, анализ и изменение образовательных программ; (h) разработка и пересмотр справочников для преподавателей; (i) доступ к информации, необходимой для принятия решений и (j) статус Сената ППС как органа, принимающего решения и определяющего политику» (с. 2). Автор утверждал, что европейские и

англо-американские колледжи и университеты возникли в среде, которая признала первенство профессоров в академических вопросах. Преподаватели были признаны профессионалами и экспертами в области высшего образования. «Чем скорее общественность поймет, как она проиграет, когда академия станет просто фабрикой или тренировочной площадкой, тем лучше будет для общества США» (Philips, 2001, с. 2).

В развитых странах университеты сформировались в обществе, основанном на демократической культуре сотрудничества. Культура коллегиальности имеет долгую историю и укрепляет важную роль, которую преподаватели играют в высших учебных заведениях. Для развития культуры коллегиальности, основанной на взаимном уважении и доверии среди преподавателей, странам с переходной экономикой, таким как Казахстан, может потребоваться время, но данная культура станет важным фактором, способствующим повышению роли преподавателей в управлении вузом.

«Коллегия», или «сообщество ученых», – это традиционный образ университета в развитых странах, где преподаватели играют ключевую роль в академических вопросах. Термины «коллегия» и «коллегиальность» часто используются в высшем образовании как важные принципы того, как в учреждении преподаватели организованы и как поддерживают отношения между собой (Birnbauм, 1988, с. 87). Коллегиальность состоит из трех элементов. Во-первых, это право вносить вклад в институциональное развитие; во-вторых, членство в «дружественной и сопереживающей компании ученых, в которой могут процветать дружба, хорошие беседы и взаимопомощь; и, в-третьих, одинаковая ценность знаний в различных областях, которая исключает предпочтительное отношение к преподавателям разных дисциплин» (Bowen & Schuster 1986, с. 55). Понятие коллегиальности было определено как «чувство взаимного уважения к мнениям других, единение в отношении канонической качественной науки и готовность быть судимым (оцененным – прим. редактора) своими коллегами» (Sanders, 1973, с. 65). Некоторые авторы утверждали, что «реальный консенсус достигается только при открытом обсуждении, когда все участники могут иметь возможность высказать свои мысли и взгляды, даже если вначале они не были согласны, и, кроме того, могут иметь

шанс повлиять на результаты» (Schein, 1969, с. 13). Считается, что университет – это эгалитарная и демократическая среда, где администрация и преподаватели считают друг друга равными, то есть обе стороны имеют равные права и возможности для обсуждения, которое может повлиять на принятие решения. В такой коллегиальной системе статус президента университета отличается от статуса президента корпорации. Несмотря на то, что у президента университета больше полномочий, чем у других сотрудников, преподаватели считают его «первым среди равных», а не своим «начальником». «Президент считается слугой группы, а также ее хозяином» (Birnbaum, 1988, с. 88).

Важным выводом является то, что в вузах развитых стран ППС играет важную роль в управлении, особенно в том, что касается академических вопросов и образовательных программ. Модель совместного управления, в которой полномочия распределяются между преподавателями и администраторами, продиктована самой природой образовательной организации. Вместе с тем она представляет собой очень сложную систему со структурными, поведенческими и культурными аспектами, которые следует учитывать при анализе роли преподавателей в управлении вузом в странах с переходной экономикой, каковой является Казахстан.

Важная дискуссия в литературе посвящена тому, в принятии каких решений должны участвовать преподаватели и как это влияет на эффективность работы вуза. С участием ППС в принятии управленческих решений связаны самое большое преимущество и самый большой недостаток ответственности сотрудников.

Некоторые ученые, такие как МакКормик и Мейнерс (McCormick и Meiners, 1988), используя агрегированный показатель вовлечения преподавателей, обнаружили, что участие ППС в управлении действительно влияет на результаты работы университета. Основываясь на существующей литературе по институциональному управлению, Браун (Brown, 2001) утверждал, что наиболее благоприятный уровень участия преподавателей зависит от характера принимаемого решения. Автор заявил, что если рассмотреть данные по вовлеченности преподавателей в различные категории решений по отдельности, то результаты согласуются с его гипотезой: более активное участие преподавателей может быть

как качественным, так и нерезультативным. Эффект различается в зависимости от того, к какой категории относятся решения, в принятии которых участвуют преподаватели. Так, более жесткий контроль преподавателей над принятием решений по академическим вопросам, в которых они лучше мотивированы и информированы, привел к повышению эффективности университета; более активное участие преподавателей в принятии решений, связанных с институциональным управлением, напротив, привело к понижению эффективности вуза.

Достижения каждого преподавателя связаны с успехом университета, но у ППС также может быть мотивация к самосовершенствованию за счет успеха организации. Кроме того, преподаватели являются недорогим источником информации о работе учебного заведения и администраторов. Браун (Brown, 2007) утверждает, что преподаватели принимают более активное участие в тех мероприятиях, где их информационная польза и опыт перевешивают любые негативные последствия.

Единственной областью, в которой интересы большинства преподавателей могут не совпадать с интересами университета, являются финансовые решения. Если бы преподаватели принимали участие в принятии таких решений, в целом они могли бы достигать договоренностей о самообогащении за счет учебного заведения. Браун считает, что, направляя денежные средства на свои цели, такие как «оказание поддержки малокомплектным студенческим группам; снижение учебной нагрузки; повышение заработной платы, увеличение размеров служебных кабинетов или создание хороших клубов (мест для общих встреч – прим. редактора) преподавателей», в большинстве случаев преподаватели отвечают своим наилучшим интересам» (Brown, 2007, с.9). ППС также может иметь мотивацию к тому, чтобы отдавать предпочтение использованию средств сейчас, а не в будущем. Кроме того, в административных вопросах рядовой преподаватель имеет значительно меньше знаний, чем члены Попечительского совета. Таким образом, от преподавателей не ожидается, что они будут принимать участие в принятии финансовых решений или контролировать их выполнение. Участие преподавателей в решении административных вопросов, скорее всего, будет определяться категориями решений.

Например, вопросы, касающиеся приема, финансовой помощи студентам, зданий и территории университета, лучше всего решаются специальными административными сотрудниками, обладающими знаниями в этих областях (Brown, 2007).

Участие преподавателей в принятии решений должно учитывать категории решений, иначе это может привести к расколу и, в некоторых случаях, к напряженности между преподавателями и администраторами. Согласно Рурк и Брукс, «в условиях, когда преподаватели находятся в менее привилегированном положении и часто чувствуют себя угнетенными под бременем административной власти, новшества, привнесенные новыми механизмами управления, могут расширить разрыв между преподавательским составом и администрацией и тем самым усилить антагонизм, скрытый и явный, который традиционно существовал между административной и академической культурами» (Rourke и Brooks, 1964, с.180).

В некоторых случаях преподаватели полагали, что администрация изолирована от основных академических вопросов и проблем, важных для вуза. Со своей стороны, администрация считала преподавателей «корыстолюбивыми, безразличными к контролю над расходами или не желающими реагировать на законные требования о подотчетности» (Birnbaum, 1988, с. 7).

Таким образом, важно отметить, что уровень участия преподавателей в принятии решений различается в зависимости от типов принимаемых решений. Применяя международный опыт к академическому управлению и формам участия ППС в принятии решений, в казахстанских вузах следует учитывать сферы, в которых преподаватели должны участвовать в принятии решений, а также культурную и политическую среду, в которой предлагаются изменения.

## Заключение

Участие ППС в модели совместного управления высшими учебными заведениями развитых стран основано на давних исторических и культурных традициях. Важные принципы коллегиальности развивались с течением времени на основе взаимного уважения, вовлеченности и доверия преподавателей.

Важным выводом из обзора международной литературы и разработанных систем является то, что управление образовательным учреждением отличается от управления другими организациями, поскольку оно основано на разделении полномочий между администраторами и преподавателями. Авторитет ППС основан на профессиональных знаниях и опыте, поэтому его роль в управлении и академических делах является важной. Однако результаты и эффективность участия ППС зависят от типа рассматриваемых вопросов. Имеющиеся данные свидетельствуют о том, что участие преподавателей наиболее целесообразно в академической области, поскольку именно ППС обладает прерогативой решать, чему и как учить.

## Источники

- Baldrige, V.J. (1971). *Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political*. Stanford, CA: Stanford University.
- Benjamin, R. (2007). Recreating the faculty role in University governance. In J.C. Burke (Ed.) *Fixing the Fragmented University*. (pp.70-98). Bolton, MA: Anker Publishing.
- Besse, R.M. (1973). A comparison of the University with the corporation. In J.A. Perkins (Ed.), *The University as an Organization*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blair, M. (1995). *Ownership and Control*, Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Bowen, H.R. & Schuster, J.H. (1986). *American Professors: A National Resource Imperiled*. New York, NY: Oxford University Press.
- Brown W.O.Jr. (2001). Faculty Participation in University Governance and the Effects on University Performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44 (2), 129-143.
- Eckel, P.D. & Kezar, A. (2006). The challenges facing academic decision making: contemporary issues and steadfast structures. In P.Eckel (Ed.), *The shifting frontiers of academic decision making: responding to new priorities, following new pathways* (pp.1- 14). Westport, CT: Praeger Publishers.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Eurasian National University. (2011). List of members of Science and Education Council. Retrieved from <http://www.enu.kz/en/> 138
- Eurasian National University. (2009). Charter. Retrieved from <http://www.enu.kz/en/>
- Fielden, J. (2008). *Global Trends in University Governance*. Washington D.C.: World Bank.
- McCormick, R.E. & Meiners, R. (1988). University Governance: A Property Rights Perspective. *The Journal of Law and Economics*, 31, 423-442.
- Milgrom, P & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization & Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rourke, F.E. & Brooks, G.E. (1964) The Managerial Revolution in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 9, 154-181.
- Sanders, I.T. (1973) The University as a Community. In J.A. Perkins (Ed.), *The University as an Organization*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Veblen, T. (1957). *The Higher Learning in America*. New York, NY: Sagamore Press.
- UWF - UWF Board of Trustees - Home. (n.d.). University of West Florida - UWF. Retrieved May 26, 2012, from <http://uwf.edu/trustees>
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Yudolf, M. (2002, January 11). Is the public research university dead? *The Chronicle of Higher Education*, B24.



# ЧАСТЬ II

Академическая  
и исследовательская  
деятельность

# ГЛАВА 5

## Профессорско-преподавательский состав как главное слагаемое в формуле университета

Дархан Билялов

### Введение

Профессорско-преподавательский состав является основой и гордостью любого высшего учебного заведения. Однако, к сожалению, при наблюдении за отечественным высшим образованием создается совершенно другое впечатление. Так, до недавнего времени преподаватели несли несоизмеримо высокую учебную нагрузку по сравнению со своими коллегами из стран ОЭСР, не имели широких возможностей и времени для профессионального развития, были вовлечены в большое количество административной работы и к тому же получали низкую заработную плату.

В настоящее время наметился ряд положительных тенденций. В соответствии с приказом министра образования и науки, к началу 2021-22 учебного года были значительно увеличены заработные платы преподавателей (в некоторых случаях, например, зарплата профессора повысилась на 70%), а максимальная учебная нагрузка была определена в объеме 680 часов. Широко внедряются количественные и качественные показатели производительности ППС и повышается значимость исследовательской составляющей работы преподавателей.

### *Формула университета*

Доказать то, что в основе эффективности любого вуза лежит работа профессорско-преподавательского состава, достаточно просто. Упрощённая, но отражающая реальность формула вуза выглядит так: «Университет = материально-техническая база (МТБ) + административно-управленческий персонал + студенты + ППС». Постепенно начнем отнимать по одному из слагаемых.

**Минус материально-техническая база.** Мы часто ассоциируем университеты с их внушительными зданиями, из которых символом вуза, как правило, является главный административный корпус. Всем известен величественный, словно большой корабль, корпус КазНПУ им. Абая, старейшего казахстанского вуза, или устремляющийся ввысь главный корпус КазНУ имени Аль-Фараби. Такие здания, словно своеобразные визитные карточки, притягивают студентов со всей страны. Но, если разобраться, университет может существовать и без учебных корпусов.

Читатель, возможно, имеет представление, как выглядят Оксфордский или Кембриджский университеты. Готические здания XV-го века с их старинными, замысловатыми сводами, покрытые плющом каменные стены и промозглые холлы со скамейками и истертыми ступеньками. А каков внешний вид наиболее успешных онлайн университетов – например, University of Phoenix или Western Governors University? Если бы на их корпусах не было написано наименование университета, то их можно было бы принять, например, за офисы страховой компании. Кто-нибудь может возразить: «А как же университетская библиотека – средоточие знаний?». Вопрос резонный, но на него есть и резонный ответ. Скажите, когда вы последний раз обращались к статьям, напечатанным на бумажных носителях? А как часто вы используете базы данных и читаете научные статьи в формате PDF? Если второй вариант для вас менее характерен, то в ближайшие десять лет ваша ситуация кардинально изменится: библиотечный фонд все реже будет исчисляться количеством тяжеловесных томов (в Оксфордской библиотеке, например, их около 11 млн). Кроме того, университетские библиотеки активно сотрудничают друг с другом, давая возможность студентам запраши-

вать книги из библиотек дружественных вузов (так называемый interlibrary loan).

В настоящее время казахстанские вузы повсеместно сталкиваются с тем, что их лаборатории, учебное оборудование сильно отстают от индустрии. Многие технические вузы не успевают за непрекращающимся потоком инноваций, поэтому становится закономерным стремление к использованию элементов дуального обучения на производстве. Теоретически, при отлаженном сотрудничестве вузов с индустрией, отпадает необходимость и в этом аспекте материально-технической базы.

Таким образом, мы уже видим вполне жизнеспособные побегии того, что можно назвать «нематериальным» университетом. Глобальный кризис, вызванный коронавирусом, привел к пересмотру традиционных представлений о материально-техническом оснащении университетов. В связи с пандемией Covid-19 не только университеты, но и все образовательные учреждения Казахстана перешли на дистанционное или онлайн обучение. Кампусы пустовали, а учебный процесс происходил в виртуальном пространстве. В настоящее время в Казахстане обсуждается законопроект, который впервые закрепит онлайн обучение в качестве отдельной формы вузовского образования и предусмотрит возможность лицензирования онлайн образовательных программ. Таким образом, во всех уголках мира предпринимаются шаги к революции в высшем образовании, и сегодня для существования университета наличие материально-технической базы является важным, но не необходимым.

*Минус административно-управленческий персонал.* Обратимся к следующему традиционному слагаемому университета – административным работникам и руководству вуза. Роберт Земски, известный ученый из Университета Пенсильвании, исследовавший также и казахстанскую высшую школу, в своей совместной работе с Мэсси приводит интересную метафору «Сердцевина и листья капусты» («The Lattice and the Ratchet») (Massy & Zemsky, 1994). Эта метафора может быть визуализирована как своеобразный костяк (ППС) и выросшее вокруг него большое количество «капустных листьев» (административно-управленческий персонал). В последние несколько десятилетий рост административно-

го персонала в высшей школе значительно превышал рост ППС, который, являясь сердцевинной, увеличился совсем незначительно. Например, в период 1975-1985г.г. административный персонал американских вузов вырос на 70%, в то время как рост ППС составил всего 6% (Trust, 1990). Вместе с тем, несмотря на увеличение административного персонала и его возрастающую роль в жизни университета, многие вузы на ранних этапах своего существования функционировали и без него, а ректоры вузов жили в студенческих общежитиях и преподавали наряду с ППС.

Рассмотрим роль ректоров вузов. В любой сфере деятельности многое зависит от умелого руководителя. Все больше ректоров не являются выходцами из университетской среды, а вуз все больше напоминает крупную корпорацию, подвергающуюся воздействию рыночных сил и отношений. 4 июля 2018 года в казахстанское законодательство были внесены важные изменения, вследствие которых государственные вузы были трансформированы в некоммерческие акционерные общества<sup>2</sup>; значительно повысилась автономия вузов, что ознаменовало их окончательный переход на рыночные рельсы. В университетах изначально заложен механизм коллегиального управления (shared governance), при котором большинство решений, по крайней мере, академического характера, принимаются совещательным путем. И, хотя во многих аспектах жизнедеятельности вуза все еще преобладает принцип единоначалия, коллегиальное управление все чаще позволяет обходиться без «волевой руки» первого руководителя.

**Плюс студенты.** Помимо ППС, вторым слагаемым, без которого сама идея университета становится невозможной, является «сословие» студентов. Без студентов теряется смысл высшего образования, а университеты превращаются в исследовательские институты, не воздействующие на рынок труда и не оказывающие прямого влияния на формирование интеллектуальной и квалифицированной рабочей силы.

---

<sup>2</sup> О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам расширения академической и управленческой самостоятельности высших учебных заведений. Закон Республики Казахстан от 4 июля 2018 года № 171-VI ЗРК.

Таким образом, ни материально-техническое оснащение, включающее здания, лаборатории, мебель, компьютеры и т.д., ни разросшийся административный персонал, ни руководство вуза, каким бы умелым и компетентным оно ни было, не играют определяющей роли в миссии и глобальной идее университета. Фактически нашу формулу, в ее гиперболизированном виде, можно представить так: «Университет = студенты + ППС».

## **Три столпа преподавательской деятельности**

### *Рабочая неделя казахстанского преподавателя*

Основными составляющими работы профессорско-преподавательского состава являются исследовательская деятельность, преподавание и служение обществу. В данной главе мы приводим результаты масштабного международного исследования, участником которого, наряду с другими странами, был и Казахстан. Проект «Академическая профессия в обществе знаний» (APIKS) – это анкетное исследование, проведенное в Казахстане Высшей школой образования НУ в 2018 году<sup>3</sup>. Его результаты отражают мнения казахстанских преподавателей, отобранных с использованием случайной стратифицированной выборки. Страты формировались по видам деятельности респондентов и по занимаемым должностям, кластеры формировались в соответствии с институциональной структурой отдельных вузов. Респонденты представляют ППС 43-х вузов из 14-ти регионов и трех городов республиканского значения. Выборка является репрезентативной для всей страны, и, таким образом, результаты исследования с высокой долей вероятности отражают реальное положение дел.

В казахстанских вузах традиционно выделяют пять видов деятельности ППС: 1) учебная работа, 2) учебно-методическая и организационно-методическая работа, 3) научно-исследовательская и научно-организационная работа, 4) инновационная и издательская деятельность, 5) общественная деятельность и 6) воспитательная работа<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Для сбора анкетных данных была привлечена компания «BISAM Central Asia».

<sup>4</sup> Квалификационные характеристики профессорско-преподавательского состава КазНПУ им. Абая.

**Таблица 5.1.**  
Разбивка времени, затрачиваемого преподавателями на основные виды деятельности<sup>5</sup>

Вид деятельности	Среднее количество часов в неделю	В процентном соотношении
Преподавание	22,7	52,5%
Научная работа	10,6	24,5%
Внешне-ориентированная деятельность	3,0	6,9%
Административная и консультационная деятельность	4,4	10,2%
Другие академические виды деятельности	2,5	5,8%
Всего часов работы в неделю	43,2	100%

Как видно из таблицы 5.1, отечественные преподаватели работают в среднем 43,2 часа в неделю, что на 3,2 часа больше формально определенной рабочей недели в 40 рабочих часов.

Более половины этого времени (22,7 часа) преподаватели работают непосредственно в аудиториях. Почти четверть рабочего времени (10,6 часов в неделю) члены ППС занимаются исследовательской деятельностью, в то время как сфера сервиса (внешне-ориентированная деятельность и административная работа на институциональном уровне) составляет 17,1% всего рабочего времени.

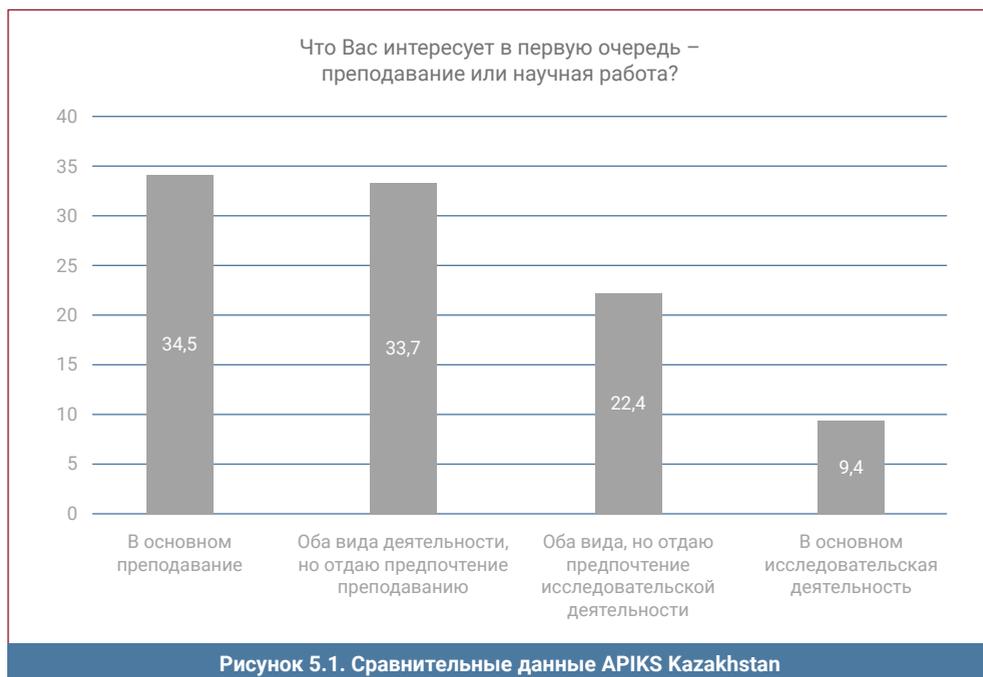
Задача данной главы – используя общепризнанную международную классификацию деятельности ППС, разобраться с ключевыми аспектами деятельности преподавателей, которыми являются преподавание, научная деятельность и служение вузу и обществу.

<sup>5</sup> Здесь и далее в анализе данных участвовала ассоциированный профессор Назарбаев Университета Алия Кужабекова.

### *Преподаватели: в первую очередь педагоги или исследователи?*

В литературе часто встречается разграничение между преподавателями-педагогами и преподавателями-исследователями. Это обусловлено тем, что в мире нарастает разрыв между преподавателями, сосредоточенными на одном из этих двух аспектов деятельности. Причиной такого разрыва является вертикальная стратификация университетов, как правило, разделяющая университеты на престижные исследовательские (в контексте постсоветских стран – национальные) и на менее престижные и более слабо финансируемые вузы, ориентированные исключительно на подготовку кадров. Вертикальная стратификация становится все более актуальной в эпоху международных рейтингов, диспропорционально поощряющих исследовательскую деятельность.

Если обратиться к результатам анкетного исследования APIKS Kazakhstan (рисунок 5.1), то ситуация выглядит следующим образом. Немногим меньше двух третей ППС Казахстана (68,2%) либо полностью ориентированы на педагогическую деятельность, либо ассоциируют себя с ней в большей степени. Только 9,4% преподавателей указывают исследовательскую деятельность как сферу основных интересов, а 22,4% ППС соотносят себя с обоими аспектами, ассоциируя себя в большей степени с исследовательской деятельностью. Напомним, что у разных вузов различные цели и задачи: одни вузы движимы миссией создания новых знаний, другие – обеспечением экономики регионов квалифицированными кадрами.



### *Преподавание*

Первым и, пожалуй, важнейшим столпом деятельности ППС является преподавание – на него преподавание средний казахстанский преподаватель тратит более половины своего рабочего времени. Важность знания преподавателями основ педагогики неоспорима. Несмотря на это, большинство из представителей ППС не получают должной педагогической подготовки. Так, чаще всего преподаватель окончил аспирантуру или является недавним выпускником программы докторантуры, или, как в почти трети случаев в Казахстане, магистратуры. Немногие магистранты впоследствии поступают на программы докторантуры, и далеко не все своевременно получают степень PhD.

Несмотря на то, что в программах научно-педагогической магистратуры и докторантуры PhD присутствует компонент по педагогике высшей школы, преподаватель часто является экспертом в своей узкой дисциплинарной области, не обладая при этом высоким уровнем педагогического мастерства. В связи с этим важность

методической поддержки ППС, особенно на ранних этапах карьеры, не может быть переоценена.

Участники анкетного исследования указали, что широко применяют различные педагогические методы: лекции как форму преподавания используют 90% преподавателей; 82% – лабораторные работы и семинарские занятия; 75% интегрируют информационные технологии, и почти половина преподавателей используют методы дистанционного обучения.

Замечательно, что 82% преподавателей интегрируют в свои курсы вопросы этики и ценностей, 79% делают акцент на интернационализацию и 91% – на практически-ориентированные навыки и знания.

### *Исследовательская деятельность*

Что касается исследовательской деятельности, то она, несомненно, также является основой деятельности ППС. Исследования – это то, что дает возможность преподавателям раздвинуть границы знаний и внести свой вклад в развитие человечества. Несмотря на повсеместно осознаваемую необходимость и пользу от проведения преподавателями исследований, результаты APIKS демонстрируют, что почти четверть казахстанских преподавателей вообще не занимаются наукой.

В Казахстане университеты традиционно не являлись основным двигателем инноваций и научной мысли – эту роль исполняли многочисленные и, чаще всего, узкоспециализированные исследовательские институты. С обретением независимости и смещением акцента на западные модели университетов, большинство научных исследований стало проводиться в вузах. Так, уже в 2013 году объем финансирования, выделяемого вузам на научные исследования, составил более 60% от общего финансирования науки в стране.

Рассмотрим продуктивность отечественных преподавателей в проведении исследований. Одним из основных показателей исследовательской продуктивности является количество публикаций. Так, за 2015-2018г.г. средний преподаватель казахстанского

вуза опубликовал только четыре статьи в качестве единственного автора. Пять статей были написаны в соавторстве с местными коллегами и менее одной – в сотрудничестве с зарубежными учеными. Три статьи были опубликованы за рубежом. Около одной трети (34%) статей казахстанских преподавателей были опубликованы в рецензируемых журналах. Публикации за рубежом в среднем составили 23%.

Другим показателем исследовательской продуктивности является привлечение грантов и других форм финансирования. Участники исследования APIKS Kazakhstan, отметили, что университеты имеют высокие институциональные ожидания в отношении исследовательской продуктивности ППС. Около 60% профессорско-преподавательского состава указали, что от них ожидается привлечение значительных средств на исследования, однако успех в этом у отечественных преподавателей довольно скромнен.

По направленности исследований наблюдается превалирование практически-ориентированных (около трех четвертей) и базовых теоретических (почти 70%) исследований. Исследования, нацеленные на коммерциализацию, развиты достаточно слабо и составляют 27,5%. Тем не менее, можно предположить, что количество такого рода исследований будет возрастать, учитывая повышающийся уровень автономии вузов и возможности сохранения заработанных вузом средств.

### *Служение университету, профессии и обществу*

Данный аспект преподавательской деятельности определить наиболее сложно. Посредством служения преподаватель реализует себя как «гражданин» своего университета (служение университету), «гражданин» дисциплины (служение профессии) и, наконец, как гражданин страны (служение обществу).

В современной терминологии понятие служения классифицируется в две крупные категории: «институциональный сервис» (служение университету) и «внешняя вовлеченность» (служение обществу). Тем не менее, автор считает целесообразным выделение третьего базового типа сервиса – профессионального.

## Служение университету

Под институциональным сервисом подразумевается вклад преподавателей в жизнедеятельность вуза посредством их участия в различных комитетах, социальной жизни университета и выполнения административных обязанностей. Институциональный сервис зиждется на принципах коллегиального принятия решений. Другими словами, от ППС ожидается активное членство в разного рода комитетах, работа которых, кроме академических вопросов, включает и другие аспекты деятельности вуза (в том числе, вопросы инфраструктурного обеспечения, финансирования, взаимодействия со стейкхолдерами и прочее).

ППС принимает активное участие в принятии институциональных решений, особенно академического характера. При этом логично, что, по мере повышения уровня подразделения, влияние ППС на принятие решений уменьшается. Это наглядно демонстрируют результаты исследования APIKS (таблица 5.2). Так, почти три четверти опрошенных преподавателей указали, что они в той или иной степени обладают влиянием на уровне своей кафедры или лаборатории. При этом более половины (51,6%) имеют такую же степень влияния на уровне факультета, и только 30,9% – на институциональном уровне.

**Таблица 5.2.**  
Влияние преподавателей на разных уровнях вуза (%)

<i>В какой степени Вы влияете на принятие основных академических решений в Вашем вузе</i>	<i>На уровне кафедры / лаборатории</i>	<i>На уровне факультета / научного подразделения</i>	<i>На уровне вуза</i>
Вообще не влияю	5,7	16,4	36,3
Влияю в малой степени	20,2	32,1	32,7
Влияю в некоторой степени	41,7	31,5	17,8
Влияю в значительной степени	32,3	20,1	13,1

### *Служение обществу*

Под служением обществу понимается деятельность ППС за пределами вуза. Примерами такого служения могут послужить преподаватель истории, читающий лекцию в музее, профессор в области государственного управления, участвующий в разработке законопроекта в рамках межведомственной рабочей группы, профессор механической инженерии, проводящий демонстрационные опыты в средней школе, профессор бизнес-школы, состоящий в Совете торгово-промышленной палаты и др.

### *Служение профессии*

В качестве служения профессии, или профессионального сервиса, выделяют такие виды работы, как, например, редактирование журналов, рецензирование статей, активная деятельность в профессиональных научных сообществах, выступление в различных ипостасях на конференциях (участник дискуссии, председатель сессии, организатор), разработка профессиональных стандартов и образовательных программ, а также участие в работе различных профессиональных комитетов. Другими словами, это вклад ППС в развитие профессии и конкретной сферы исследований путем активной общественной деятельности в этом направлении.

Служение профессии, несомненно, является одним из важнейших путей создания и поддержания репутации преподавателя как исследователя. Несмотря на то, что основным показателем производительности ППС являются публикации, в исследовательской среде невероятно высок эффект межличностных отношений (нетворкинга): зачастую профессиональные сообщества состоят из сравнительно небольшого числа людей, которые в той или иной степени знают друг друга. В западном высшем образовании часто наблюдается ситуация, когда лояльность преподавателей к дисциплине гораздо выше, чем их лояльность к университету, в котором они преподают. Этот факт обуславливается еще и тем, что исследования всё чаще выходят за пределы одного университета, включая преподавателей и ученых нескольких вузов, научно-исследовательских институтов и других организаций. Таким образом, некоторые высокопроизводительные в научном плане преподаватели выступают в роли узкоспециализированных уче-

ных, для которых важен, в первую очередь, их статус в научном сообществе, а не положение в своем университете. Для таких преподавателей важно, чтобы их исследованиям ничего не мешало; успех университета является для них не целью работы, а средством, благодаря которому создаются необходимые условия для исследований. В такой ситуации может возникнуть своеобразный конфликт приоритетов.

### *Локальные преподаватели и космополиты*

Для рассмотрения аспекта служения интересна типология, предложенная Голдбергом (Goldberg, 1976). Он, в частности, делит преподавателей на две категории: космополитов и локальных преподавателей. Преподаватели-космополиты характеризуются высокой дисциплинарной преданностью и низким уровнем привязанности к университету, в котором они работают. Локальный преподаватель, напротив, ориентирован на служение университету, тесно связывая свою работу с судьбой учреждения. Такие преподаватели в среднем работают в вузе дольше и часто являются источником институциональной памяти. Несмотря на дихотомию, предложенную Голдбергом, данные категории следует рассматривать как полюсы одного континуума. Проявление полярности в чистом виде встречается нечасто; у большинства профессоров близость или удаленность от данных полюсов относительна.

Среди казахстанских преподавателей наблюдается высокий уровень преданности как вузу/факультету, так и своему предмету. Как видно из таблицы 5.3, для подавляющего большинства преподавателей важны все уровни. Преданность дисциплине при этом несколько выше, чем преданность университету и факультету.

<i>Насколько важна для Вас аффилированность с...</i>	<i>не важна</i>	<i>нейтральное отношение</i>	<i>важна</i>
Вузом	3.1	5.8	91.1
Факультетом	2.2	6.4	91.3
Дисциплиной	1.8	4.5	93.7

Данная классификация интересна не столько с теоретической, сколько с практической точки зрения. Например, для заведующих кафедрами, деканов и руководства вуза она может быть полезна для лучшего взаимодействия с различными типами преподавателей. В то время как космополиты повышают известность университета в научном сообществе через публикации, патенты, гранты и внешнюю профессиональную деятельность, локальные преподаватели могут быть ключевыми помощниками руководства в развитии вуза. При этом мотивировать космополитов и локальных преподавателей можно по-разному. Так, хороший декан постарается создать все возможные условия для исследовательской деятельности профессору, привлекающему на факультет гранты, не обременяя его административной деятельностью и высокой учебной нагрузкой. Одновременно такой декан может поощрять внутреннюю мотивацию служения университету посредством наделения локального преподавателя такими полномочиями как, например, председательство в комитете.

## **Заключение**

В этой главе мы рассмотрели основные виды деятельности профессорско-преподавательского состава казахстанских вузов. На основе результатов национального компонента крупного международного исследования APIKS мы наглядно продемонстрировали общие убеждения и предпочтения преподавателей казахстанской высшей школы.

В начале главы мы «расширили» компоненты, из которых состоит высшее учебное заведение, и пришли к выводу, что преподаватели вуза – это одно из двух слагаемых, без которых нет самого понятия университета как общественного института. Преподаватели всегда были и будут основой всех университетов.

## Источники

- Goldberg, A. I. (1976). The Relevance of Cosmopolitan/Local Orientations to Professional Values and Behavior. *Sociology of Work and Occupations*, 3(3), 331–356. <https://doi.org/10.1177/003803857600300304>
- Massy, W. F., & Zemsky, R. (1994). Faculty Discretionary Time: Departments and the “Academic Ratchet.” *The Journal of Higher Education*.  
<https://doi.org/10.2307/2943874>
- Trust, P. C. (1990). The Lattice and the Ratchet. Policy Perspectives. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=-1aI3xhwpcC&oi=fnd&pg=PA97&dq=The+Lattice+and+the+Ratchet&ots=72kWijloG8&sig=JJT5BW Dy-hOgHneAivtHPKz7TUA>

# ГЛАВА 6

## Обучение, преподавание, куррикулум и оценивание

Линн Парменгер

### Введение

В данной главе рассматривается основная деятельность университетов – преподавание и обучение. Без хорошего преподавания и обучения университеты не смогут выполнить свою миссию. В главе кратко обсуждаются некоторые из основных глобальных тенденций в вузовском преподавании и обучении и то, какое отношение они имеют к изменениям в высшей школе Казахстана. Последовательно рассматриваются основные компоненты деятельности университетов – обучение, куррикулум (образовательная программа), преподавание и оценивание, что отражает модель конструктивного согласования (Biggs, 1996), в которой студенты находятся в центре, а куррикулум/результаты обучения, преподавание и оценивание разрабатываются и согласовываются с опытом обучения студентов. Данная модель конструктивного согласования занимает центральное место в Болонских принципах преподавания и обучения.

## *Студентоцентрическое обучение*

Обучение является краеугольным камнем для трех других элементов – куррикулума, преподавания и оценивания. Куррикулум фокусируется на том, что изучают студенты, обучение сосредоточено на том, как студенты учатся, а оценивание затрагивает вопрос о том, как мы узнаем и оцениваем то, что изучают студенты. Однако, прежде чем перейти к этим вопросам в следующих параграфах, мы кратко рассмотрим важный вопрос, который руководители университетов, преподаватели и сами студенты часто упускают из виду: «Почему наши студенты учатся?». Это одновременно философский и практический вопрос, и это вопрос, который неразрывно связан с миссией и видением каждого университета.

Существует много причин для обучения, как и обширной научной литературы о целях высшего образования. Маккоуэн (McCowan, 2019) описывает четыре всеобъемлющие модели университетов, которые существовали (и продолжают существовать) в разные времена и в разных контекстах: средневековый университет, университет Гумбольдта, развивающийся университет и предпринимательский университет. Цель обучения в каждом типе университетов различна. В средневековом университете студенты учились для того, чтобы сохранять и передавать авторитетные знания, в гумбольдтовском университете студенты учились для того, чтобы открывать или создавать знания, а не для того, чтобы сохранять и передавать их (McCowan 2019, с.63). Обучение в развивающемся университете нацелено на то, чтобы служить обществу, делая это эгалитарным способом, который, в частности, поддерживает наименее обеспеченных, принося неакадемическую пользу населению и фокусируясь на применении знаний (McCowan 2018, с.193). Наконец, цель обучения в предпринимательском университете состоит в том, чтобы люди могли найти работу в рыночном мире, завоевав и сохранив свое собственное место на конкурентной арене (McCowan 2019, с.65).

Каковы бы ни были цели обучения – будь то освоение контента, создание новых знаний, трудоустройство, вклад в развитие региона или какое-либо сочетание целей – в любом университете четкое определение цели обучения является важной отправной точкой каждой стратегии, политики, разработки куррикулума или

планирования дисциплин. Эта согласованная цель служит ориентиром для всех аспектов преподавания и обучения и одновременно ставит студентов в центр академического процесса. Разъяснение основополагающих предположений о целях обучения полезно для любого руководителя университета, преподавателя или студента, поскольку создать согласованную систему преподавания, куррикула и оценивания гораздо проще, если предположения являются общими и ясными.

Как только они станут ясными, эти общие предположения о целях обучения могут быть включены в университетские стратегии и политику преподавания и обучения, процессы разработки программ и дисциплин, а также другие процессы и практики университета. Для студентов атрибуты выпускника могут быть полезны для выделения ожидаемых общих результатов обучения, поскольку цели обучения часто заложены в эти атрибуты.

### *Куррикулум и результаты обучения: чему учиться и почему?*

Как только предположения о целях обучения будут четко сформулированы и распространены, основное внимание может быть уделено куррикулуму.

Исследование куррикулума охватывает формальный, неформальный и скрытый куррикулум, но здесь основное внимание уделяется только формальному куррикулуму, или обучению, которое намеренно и явно планируется и реализуется. Широ (Shiro, 2013) в своей книге выделяет четыре идеологии куррикулума, которые в некоторой степени пересекаются с четырьмя моделями университета, указанными Маккоуэном. В каждой из моделей Широ – академические круги, социальная эффективность, ориентированность на студентов и социальная реконструкция – куррикулум преследует разные цели, знания рассматриваются по-разному, преподаватели и студенты воспринимаются по-разному, а роли преподавателей и студентов различаются. Например, в ответе на вопрос «Как знания приносят пользу студенту?» ответ в соответствии с академической наукой заключается в том, что знания дают студенту способность понимать; ответ в соответствии с моделью социальной эффективности – знания дают студентам способность делать; в модели, ориентированной на студента, знания дают сту-

дентам возможность самореализоваться, а в модели социальной реконструкции знания дают студентам способность интерпретировать, действовать и реконструировать общество. Существует бесчисленное множество других вопросов о преподавании и обучении, на которые также можно ответить по-разному в соответствии с принятой нами идеологией куррикулума, и у каждого есть своя идеология куррикулума, независимо от того, явная она или нет. Какова ваша собственная идеология куррикулума? Как вы воспринимаете знание? Какие предположения вы делаете о преподавателях и студентах? Какими, по вашему мнению, должны быть цели образования? Конечно, на эти вопросы нет правильных и неправильных ответов, но это важные вопросы, которые следует задавать каждый раз, когда вносятся серьезные изменения в политику или практику преподавания и обучения.

При переходе от идеологии к практике, для размышлений о куррикулуме полезна концепция конструктивного согласования (рисунок 6.1):



Академическая активность и учебные мероприятия будут рассмотрены более подробно в следующих параграфах, а здесь мы обратимся к основе конструктивно согласованного куррикулума – результатам обучения (РО). Термин «результаты обучения» используется для определения того, что студент должен знать, уметь делать и понимать в конце процесса или последовательности обу-

чения. РО играют важную роль в Болонском процессе, поскольку они являются важнейшим элементом повышения прозрачности и облегчения признания обучения в различных образовательных системах. Результаты обучения также подтверждают акцент на том, что студенты находятся в центре процесса преподавания и обучения. Каждый результат обучения, на уровне программы или дисциплины, формулируется с точки зрения студента и включает глагол действия и оцениваемый результат. Например, «После изучения этой дисциплины студенты сдадут экзамен» – это не результат обучения! В нем не содержится никакой информации о том, что студент знает, может делать или понимает в результате изучения дисциплины, и ничего не говорится об учебной программе дисциплины. Напротив, «В результате изучения этой дисциплины студент сможет разработать, реализовать, оценить и представить небольшой проект, исследующий использование языка» говорит нам, что это, вероятно, дисциплина по филологии, педагогике или социологии; что студенты участвуют в творческой проектной работе и что к концу изучения дисциплины они будут обладать развитыми навыками проектирования, внедрения, оценки и презентации. РО также предполагают четкую связь с оцениванием, что будет обсуждаться ниже. На более широком уровне, возвращаясь к идеологии куррикулума и целям обучения, этот результат обучения предлагает студентам разрабатывать свои собственные проекты, взаимодействовать с обществом и создавать новые знания, тем самым демонстрируя аспекты моделей гумбольдтовского и развивающего университетов и подчеркивая идеологию куррикулума, ориентированную на студентов и социальную реконструкцию. Очевидно, что это только один пример результата обучения, но здесь следует подчеркнуть, что даже один РО может достаточно четко показать предпосылки обучения, лежащие в основе любого куррикулума.

### *Преподавание: как облегчить обучение?*

В этом параграфе мы переходим к вопросу об обучении. В соответствии с идеологией Широ, роль студента интерпретируется по-разному в зависимости от модели куррикулума: в академической науке основная роль преподавателя заключается в передаче

знаний и навыков, в модели социальной эффективности преподаватель является менеджером, в модели, ориентированной на студента, преподаватель является фасилитатором, а в модели социальной реконструкции преподаватель является коллегой (Schiro 2013, с.233). Очевидно, что ни один преподаватель не является на 100% чистой версией какой-либо модели, и большинство преподавателей университетов, вероятно, могут увидеть в себе элементы большинства из этих моделей.

Однако ключевой вопрос для этой главы – «Как мы облегчаем обучение?» – находится в рамках идеологии, ориентированной на студента. Возвращаясь к приведенному выше треугольнику конструктивного согласования (рисунок 6.1), отметим, что ключевым элементом преподавания является облегчение обучения посредством академических мероприятий, которые помогают студентам достичь результатов обучения по дисциплине или программе. Результаты обучения, четко сформулированные и прочно закрепленные в целях обучения, значительно облегчают сам процесс обучения, поскольку в этом случае академическая деятельность является связующим звеном между результатами обучения и оцениванием в треугольнике конструктивного согласования.

Например, какие эффективные академические мероприятия возможны для результата обучения, который мы привели выше в качестве примера: «После изучения этой дисциплины студент сможет разработать, реализовать, оценить и представить небольшой проект, исследующий использование языка»? Выполнение проекта само по себе является академической деятельностью, и если разбить проект на этапы, то учебные мероприятия, которые помогли бы студентам достичь этого РО, могут включать: чтение статей, обсуждение с одноклассниками, написание эссе или отчетов на тему использования языка, руководство по разработке мелкоштатного проекта и формулированию исследовательских вопросов, обучение некоторым методам исследования, индивидуальную поддержку или поддержку небольшой группы со стороны преподавателя и/или коллег на этапе реализации, а также презентации студентами своих проектов. Могут быть включены и другие мероприятия, но основным моментом здесь является то, что вся академическая деятельность планируется с точки зрения студентов, а

все мероприятия поддерживают студентов, поскольку они работают над достижением результатов обучения.

Этот принцип может быть применен ко всему процессу преподавания, хотя академическая деятельность, очевидно, должна быть адаптирована к имеющимся средствам и ресурсам, а также к количеству и уровню студентов. Академические мероприятия, которые возможны с группой из 20 магистрантов, могут оказаться невыполнимыми с 300 студентами первого курса бакалавриата. Однако даже в больших студенческих потоках есть способы облегчить обучение, а не просто читать лекции в одностороннем порядке, без ориентации на студентов. В недавнем исследовании (Parmenter & Robertson, 2022) студенты-инженеры очень четко представляли себе тип лекций, который облегчает обучение. Например, один студент подчеркнул важность того, чтобы преподаватели задавали вопросы и делали паузы, чтобы дать студентам подумать: «Потому что, если они задают вопросы, именно тогда мы понимаем, сохранили ли мы то, что узнали в прошлый раз, или мы просто делали заметки и на самом деле ничего не пропускали». Другой студент в том же исследовании подчеркнул эффективность предоставления студентам во время лекции вопросов или проблемы для индивидуальной работы в течение нескольких минут, а затем рассмотрения этой проблемы, вместо того, чтобы просто разговаривать со студентами индивидуально в течение целого часа. Это не те стратегии, которые требуют дорогостоящих технологий или идеальных условий обучения. Скорее, это стратегии обучения, которые возникают в результате постоянного внимания к вопросу: «Как я могу наилучшим образом облегчить обучение своим студентам?»

### *Оценивание для обучения и оценивание самого обучения*

Наконец, последним элементом треугольника конструктивного согласования является оценивание. Вопрос оценки обучения часто является самым сложным аспектом. Во всем мире преподаватели и студенты перешли от методов преподавания и обучения по принципу «chalk and talk» («мел и говори») к более ориентированным на студентов методам, однако принципы и практика оценки не последовали их примеру. Во многих университетах оценивание по-прежнему придерживается средневековой модели и традици-

онной академической идеологии учебных программ, когда проверяется овладение традиционными знаниями и запоминание фундаментальной информации.

Однако постепенно в мире практика оценивания меняется, отражая изменившиеся цели обучения. Оценивание занимает свое место в качестве третьего элемента треугольника конструктивного согласования – оно напрямую связано с результатами обучения и учебной деятельностью. Возвращаясь снова к нашему примеру с результатом обучения и связанными с ним учебными действиями, оценка этого конкретного РО («способность разрабатывать, внедрять, оценивать и представлять маломасштабный проект, исследующий использование языка») может включать оценку плана проекта, портфолио разработки, реализации и оценки проекта и/или презентации проекта. Ключевым моментом здесь является то, что оценка должна быть непосредственно связана с РО – был ли достигнут результат обучения и в какой степени он был успешно достигнут.

Существуют два основных вопроса в оценивании: а) каким будет оценивание – основанным на критериях или на нормах? б) каковы цели оценивания? Оценивание, основанное на нормах, определяет успеваемость студента по сравнению с другими в контрольной группе (например, 3 лучших в классе получают высший балл). Оценивание, основанное на критериях, дает оценку по заранее определенным критериям (например, результаты обучения), которая не зависит от успеваемости других.

Оценивание в модели конструктивного согласования – это оценка результатов обучения, достижению которых способствует академическая деятельность. Достижение РО является критерием успеха в изучении дисциплины. Следовательно, оценивание будет основываться на критериях, а не на нормах.

Что касается целей оценивания, то наиболее распространенным различием здесь является оценивание для обучения в сравнении с оцениванием самого обучения. Ключевым элементом первого является то, что студенты узнают что-то в процессе фактического выполнения оценивания и/или получают обратную связь по оцениванию, которая информирует их о будущем обучении. Напротив, оценивание самого обучения в большей степени ориенти-

ровано на демонстрацию знаний или навыков с целью получения оценки или квалификации, и процесс оценивания не обязательно включает в себя обучение. Оба типа оценивания выполняют важную функцию, но в университетском образовании во многих странах традиционно доминирует оценивание самого обучения. С переходом к обучению, ориентированному на студентов, во многих системах высшего образования растет осознание важности оценивания для обучения и самого обучения. Эта тенденция, в свою очередь, привела к усилению внимания исследователей к наилучшим способам предоставления обратной связи студентам и к тому, чтобы помочь студентам максимально использовать обратную связь. В статье Карлесса и Боуда (Carless & Boud, 2018) подчеркивается важность грамотной обратной связи со студентами для содействия обучению посредством оценивания.

## **Заключение**

Цель этой короткой главы – обобщить некоторые ключевые темы и идеи, распространенные в современном глобальном дискурсе преподавания и обучения в сфере высшего образования. Хотя это лишь малая часть тем и идей, обсуждаемых в журналах, на конференциях и в высших учебных заведениях во всем мире, один из ключевых моментов, который следует подчеркнуть, заключается в том, что такие разговоры о преподавании, обучении, куррикулуме и оценивании должны проводиться в каждом университете, на всех уровнях – от высшего руководства до студентов. Именно открыто участвуя в таких беседах, прислушиваясь к другим точкам зрения и понимая другой опыт, мы можем творчески находить новые способы облегчения и улучшения обучения студентов.

## Источники

- Biggs, J. (1996). Enhancing teaching through constructive alignment. *Higher Education*, 32(3), 347–364. <https://doi.org/10.1007/BF00138871>
- Carless, D., & Boud, D. (2018). The development of student feedback literacy: Enabling uptake of feedback. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(8), 1315–1325. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1463354>
- McCowan, T. (2018). The University as Engine of Development?. *Philosophical Inquiry in Education* 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.7202/1070741ar>
- McCowan, T. (2019). *Higher Education for and beyond the Sustainable Development Goals*. Palgrave Studies in Global Higher Education. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19597-7>.
- Parmenter, L., & Robertson, N. (2022). Student perspectives on good university teachers: Communication, clarity, commitment, care. *European Journal of Education*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/03043797.2022.2073435>
- Schiro, M. (2013). *Curriculum theory: Conflicting visions and enduring concerns* (2<sup>nd</sup> edition). London: SAGE Publications.

# ГЛАВА 7

## Прорывные инновационные технологии в системе высшего образования

Зульяр Кавашев

### Введение

Высшие учебные заведения всегда были подвержены изменениям, вносящим коррективы во внутренние процессы обучения студентов. Ещё не так давно использовались такие технологии обучения, как корреспондентское обучение, радио- и видеотехнологии для презентации учебных материалов как внутри университетов, так и за их пределами. Но развитие науки, информационно-коммуникативных технологий, мобильных сетей и интернета усилило процессы глобализации, и изменения коснулись системы высшего образования во всем мире. Вузы стали более гибко и динамично воспринимать зарубежный передовой опыт по внедрению и использованию прорывных инновационных технологий в обучении студентов. Необходимо отметить, что процессы глобализации открывают университетам разнообразные возможности для применения международных рекомендаций и практик в целях более устойчивого развития вузовской системы, которая должна соответствовать глобальным трендам в высшем образовании.

Прорывные решения в сфере использования новых технологий привели к модели обучения e-Learning – дистанционным курсам, которые впервые были внедрены в британском Open University (Lancaster, 2003). Последовав примеру Open University, такие вузы, как Carnegie Mellon University и MIT, уже в 2001-2007 годах начали внедрять онлайн курсы, на которых весьма эффективно использовались открытые обучающие материалы, то есть образовательные ресурсы стали доступны для всех обучающихся. Впоследствии это привело к запуску в США платформ Массовых открытых онлайн курсов (MOOC). Данным трендом воспользовались многие зарубежные университеты, начав внедрение онлайн обучающих платформ (Pomerol et al., 2015). Такие MOOC платформы, как Coursera, edX и Udacity, стали ведущими платформами по популяризации университетских курсов по всему миру, делая высшее образование более доступным для всех желающих. В настоящее время онлайн курсами Coursera пользуются, например, различные предприятия Казахстана, желающие привить своим сотрудникам передовые навыки, необходимые им в профессиональной деятельности. Это говорит о том, что и вузам тоже необходимо внедрять в процесс обучения подобные курсы, открывать новые онлайн программы на всех ступенях обучения, что не только укрепит репутацию передовых университетов, но и поможет в поднятии рейтинга популярности.

Описанное выше можно обозначить и как «подрывную», и как «прорывную» инновацию – всё будет зависеть от того, что примут вузы Казахстана для усиления интеграции новых передовых методов обучения в условиях мировой глобализации.

«Подрывная» инновация в данном случае – это совершенно новое направление, которое либо привносит существенное обновление в производство определенных продуктов деятельности (в нашем случае – в образование), либо подрывает устои существующих систем и ценностей (Gobble, 2016). Это настоящий вызов традиционным вузам, которые привыкли работать в привычном ритме, имея свою обычную структуру и методы обучения студентов.

## *Влияние прорывных инновационных технологий на развитие системы высшего образования*

В настоящее время существуют разные методы онлайн обучения в вузах. Это, например, «смешанное обучение» (Blended learning), при котором студенты могут обучаться дистанционно, а какую-то часть учебной программы изучать непосредственно в самом университете. Другая онлайн модель обучения называется «перевернутый класс» (Flipped classroom), когда преподаватель предоставляет необходимые ресурсы для самостоятельного изучения (например, дома), а на очной встрече закрепляется уже изученный студентами материал с дополнительными вопросами, обсуждением и дебатами. Еще одна модель – «мобильное обучение» (M-learning) – это модель дистанционного обучения с использованием мобильных технологий.

Названные модели онлайн обучения поддерживаются такими методами, как синхронное обучение и асинхронное обучение. При синхронном методе обучения преподаватель использует готовые онлайн конференции в реальном времени для проведения онлайн занятий. В асинхронном методе преподаватель использует платформу университета, в котором он работает, для загрузки учебных материалов и интерактивных заданий для студентов. Асинхронный метод в обучении хорош тем, что студент в любое время имеет доступ к учебным материалам – как в режиме онлайн, так и в режиме офлайн. MOOC широко распространены в тех университетах, которые нацелены использовать исключительно обновленный учебный контент в развитии у студентов различных профессиональных навыков. Такими навыками могут являться самостоятельность, целеустремленность и мотивация студентов в выборе соответствующего онлайн курса для закрепления или улучшения определенного навыка. Для внедрения онлайн методов обучения руководству традиционных вузов следует искать подходящие пути – такие, например, как стратегии развития образования в Казахстане, рассчитанные на несколько лет, проекты, направленные на развитие вузов, а также использовать направления в развитии

цифровизации и информатизации. Таким образом, казахстанские университеты извлекут большую пользу из внедрения онлайн формата обучения в соответствии со стратегическими направлениями развития образования, в частности, высшего образования.

### *Преимущества использования «подрывных» инновационных технологий в системе высшего образования*

Одной из основных проблем является постоянное повышение стоимости обучения, что негативно отражается на тех людях, которые хотели бы пройти профессиональную подготовку в университете, но не могут этого сделать по финансовым причинам. В связи с этим необходимо отметить роль руководства и ППС университетов, которым необходимо справляться с новыми «подрывными» вызовами в области онлайн обучения. Исследователи отмечают, что онлайн обучение является не совсем «подрывной» технологией обучения, – напротив, это технология, способствующая превращению пассивных и монотонных лекций в более активный подход в обучении, где главными будут являться сами обучающиеся, которые приходят в университет со своими целями и мотивацией (Lucas, 2016). Другими словами, путём разработки онлайн программ на всех циклах получения профессиональной квалификации, высшее образование нужно делать доступным для всех категорий людей, в особенности для тех, кто проживает в отдаленных уголках страны. Например, американский университет Western Governors University, открытый ещё в 1997 году, представляет собой полностью онлайн образовательный кампус, который предлагает своим студентам такие направления бакалавриата и магистратуры, как деловое администрирование, подготовка преподавателей по всем направлениям, компьютерные науки и подготовка врачей в разных категориях. Данный вуз является примером передового формата онлайн образования, предоставляющим своим студентам равный доступ к высшему образованию. Интересным является тот факт, что университет не имеет физического местоположения, однако он является аккредитованным и имеет международный рейтинг наравне с другими американскими вузами. Можно сказать, что внедрение онлайн образования в Казахстане только укрепит возможности традиционных вузов и создаст

больше перспектив для тех университетов, которые уже перенимают международный опыт по внедрению онлайн платформ и программ, создавая тем самым новые возможности для роста престижа университета и делая образование доступным на всём пространстве страны и за её пределами.

Важно отметить, что технологическая революция происходит во всем мире: университеты стремительно интегрируют прорывные инновации в обучение и прогрессируют в этом направлении. Можно подчеркнуть, что такие вузы имеют свой потенциал в использовании новых технологий: например, отделы онлайн образования или дистанционные центры, которые помогают преподавателям адаптироваться к новым условиям обучения студентов. Может появиться такая тенденция, что те вузы, которые не смогли вовремя среагировать на использование прорывных технологий, будут обречены сильно отстать от более инновационных университетов, так как в онлайн формате студенты вовлечены в совершенно разные виды деятельности: обсуждают новые темы на онлайн форумах, созданных преподавателем, задают вопросы в интерактивных чатах, создают свои онлайн задания. Таким образом, студенты становятся более самостоятельными и активными организаторами своего обучения, что нельзя сказать о традиционных лекциях, на которых студенты являются лишь пассивными слушателями.

Ещё в 2013 году руководство университета Georgia State University (США) объявило, что будет зачислять студентов в свой вуз после определения их знаний и навыков, которые они получили при прохождении MOOK, а также будет рассматривать перевод кредитов (Literat, 2015). Руководство казахстанских вузов также может пересмотреть критерии зачисления студентов на основании пройденных ими онлайн курсов в других вузах.

### *Пути внедрения инновационных технологий в вузах Казахстана*

Необходимо отметить, что в некоторых вузах Казахстана активно используются онлайн образовательные программы, большинство из которых – программы бакалавриата и магистратуры. Основной платформой является онлайн платформа Moodle, на

которую преподаватели загружают все учебные материалы, доступные всем студентам. На данной платформе студенты, обучающиеся в дистанционном формате, могут активно участвовать в онлайн форумах, чатах и выполнять совместные задания. Следует отметить большую работу преподавателей, обучающихся студентов дистанционно, которые самостоятельно должны создавать онлайн учебный контент: записать весь онлайн курс в соответствии с учебным планом, отредактировать видео и продумать интерактивные задания с последующим оцениванием. Это очень трудоёмкая работа, поэтому здесь также важна роль руководства вуза, так как именно оно должно поддерживать такой формат обучения. Если руководство начинает внедрять обучение в онлайн формате, то подключаются педагогические дизайнеры – работники, отвечающие за всю организацию онлайн контента и помогающие преподавателям с оформлением учебного материала. Отметим, что не во всех вузах Казахстана сотрудники онлайн центров обучения называют себя педагогическими дизайнерами, так как не всегда принимают участие в организации учебного контента для формата онлайн обучения совместно с преподавателями. Одной из популярных моделей педагогического дизайна является модель ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation), которая включает анализ потребностей обучающихся, разработку стратегических подходов в обучении на основе целей обучения, создание учебных материалов, отвечающих этим целям, загрузку учебного материала на интерактивную платформу, оценивание обучающего контента и его дальнейшее обновление. В данном случае педагогические дизайнеры – это профессионалы, которые полностью могут взять на себя разработку учебного материала для онлайн обучения, смешанного обучения и дистанционного обучения. Для руководства вузов важно стимулировать повышение профессиональных знаний и умений сотрудников онлайн центров с целью развития навыков педагогического дизайна и улучшения качества онлайн образования. Как уже упоминалось, для поддержки профессорско-преподавательского состава в осуществлении дистанционного обучения, необходимо иметь свой Центр онлайн обучения, который будет помогать преподавателям и студентам на протяжении всего обучения.

Для традиционных казахстанских вузов можно рассмотреть варианты снижения оплаты за учёбу в онлайн формате, как, например, это сделали некоторые зарубежные университеты: Arizona State University, Carnegie Mellon University и Georgia Tech University. При этом снижение стоимости обучения не должно повлечь за собой снижение качества онлайн программ. На самом деле, вузам Казахстана необходимо стремиться наращивать опыт и постоянно повышать качество высшего образования при помощи прорывных инновационных образовательных технологий. Здесь важным фактором является то, что при помощи таких технологий вузам будет легче зачислять на свои программы большое количество студентов со всей страны, и, самое главное, университетам не придётся открывать дополнительные учебные филиалы или расширять существующие кампусы.

Ещё один вариант онлайн обучения – внедрение краткосрочных онлайн курсов (SPOCs), широко распространенных в системе высшего образования в зарубежных странах; на такие курсы студенты могут зачисляться для получения кредита. Эта модель может также использоваться наравне с MOOC и «перевернутым классом», когда студенты сначала смотрят учебные видео с заданием и вопросами, а уже при очной встрече с преподавателем обсуждают их и применяют полученные знания на практических очных занятиях. Этот вариант используется, в частности, в Университете Пенсильвании и в Гарвардском университете. Этот метод хорош ещё и тем, что студентам не приходится слушать долгие очные лекции – вместо них они выполняют практические и интерактивные задания, помогающие быстрее и лучше запоминать учебный материал и развивать соответствующие навыки.

Хорошим основанием для внедрения прорывных технологий в Казахстане должны стать национальный проект «Качественное образование «Образованная нация» и стратегические направления развития страны в целом. Поскольку казахстанские вузы уже являются академически и финансово самостоятельными, для них будет гораздо легче открывать совершенно новые направления в развитии именно онлайн образования. Например, одним из приоритетов может стать концепция «Обучение на протяжении всей жизни», через призму которой вузы могут успешно интегрировать

новые модели онлайн обучения. При этом, например, возраст студента не будет иметь значения для получения квалификации или степени в определенной области наук. Активными сторонниками данной концепции являются такие признанные международные организации, как ОЭСР, Всемирный банк и ЮНЕСКО. Поскольку эти международные организации активно сотрудничают с Казахстаном по разным вопросам образовательной сферы, их рекомендации и стратегии по развитию материально-технической базы, человеческого капитала и развитию человека могут эффективно повлиять на развитие информационных и технологических новшеств в продвижении онлайн образования в вузах Казахстана. В свою очередь, преподаватели смогут развивать в студентах самонаправленность, самоопределенность и полную самостоятельность в выборе образовательного контента в рамках концепции «Обучение на протяжении всей жизни». Развитие такой самостоятельности у студентов может положительно повлиять на создание соответствующих онлайн программ, адаптированных под цели каждого студента.

## **Заключение**

Вышеупомянутые прорывные технологии являются вызовом настоящего и будущего системы высшего образования Казахстана. Данные технологии не будут являться «подрывными» – напротив, они станут дополнительным звеном, вносящим свой вклад в развитие образования и науки. Университеты, использующие прорывные методы обучения студентов, всегда будут впереди. Традиционным вузам необходимо предпринять наиболее адекватные подходы по внедрению и использованию новейших технологий обучения, чтобы быть конкурентоспособными и престижными в соответствии с государственными программами по развитию образования и науки в Республике Казахстан.

## Источники

- Gobble, M. M. (2016). Defining Disruptive Innovation. *Research-Technology Management*, 59(4), 66–71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1185347>
- Lucas Jr, H. C. (2016). *Technology and the Disruption of Higher Education*. World Scientific.
- Lancaster, S., Yen, D. C., & Wang, J.-C. (2003). Online Education in the USA: Overview of a Modern Avenue for Education Delivery. *Industry and Higher Education*, 17(5), 365–374. <https://doi.org/10.5367/000000003773007292>
- Literat, I. (2015). Implications of massive open online courses for higher education: mitigating or reifying educational inequities? *Higher Education Research & Development*, 34(6), 1164–1177. <https://doi.org/10.1080/07294360.2015.1024624>
- Pomerol, J. C., Epelboin, Y., & Thoury, C. (2015). *MOOCs: Design, Use and Business Models*. John Wiley & Sons. doi:10.1002/9781119081364

# ГЛАВА 8

## Создание исследовательского университета: эффективная инфраструктура и исследовательская культура

Элейн Шарплин

### Введение

В казахстанской повестке реформ важное значение имеет развитие научных исследований в высшей школе. Определяя национальные цели в области науки, правительство признает недостаточное развитие исследований и производства знаний в сфере высшего образования. Многие казахстанские ученые «работают на глобальной периферии» (Суяркулова, 2018), пытаясь участвовать на равных в глобальном производстве знаний. Чтобы войти в топ-30 наиболее развитых стран (Nazarbayev, 2012), правительство Казахстана определило интенсивное развитие научных исследований в качестве национального приоритета. В ближайшие пять лет расходы на науку увеличатся более чем в семь раз, а публикации в авторитетных журналах – в четыре раза (MoES, 2019).

Для достижения этих целей в Казахстане, при поддержке политики и институциональной инфраструктуры, необходимо сформировать в университетах более сильную исследовательскую культуру. Развитие институциональной исследовательской культуры

способствует укреплению научного сотрудничества и расширению знаний о современных методологиях исследования, особенно в области социальных наук. В целях развития международного сотрудничества и улучшения распространения результатов исследований в высококачественных научных публикациях, необходимо внедрять этические исследовательские процессы (см. главу 9). В настоящее время исследовательская практика в Казахстане не соответствует доминирующим мировым нормам, особенно в том, что касается исследовательской этики. По словам Джонбековой (2018), лишь в немногих казахстанских университетах сформулированы руководящие принципы этических исследований или существуют комитеты по этике исследований. Сегодня Казахстан возглавляет список стран, публикующихся в «хищнических» журналах (Kapital, 2018). Основу исследовательской практики должны составлять общесистемные и институциональные методы и протоколы исследований, связанных с людьми, однако в настоящее время они недостаточно развиты (Jonbekova, 2018; Robinson-Pant & Singal, 2013; Shamatov, Schatz & Niyozov, 2010; Strosberg, Gefenas, Loue & Philpott, 2013).

Для достижения названных целей руководителям казахстанских вузов необходимо разработать институциональные и структурные исследовательские стратегии, которые согласуются с миссиями вузов и поддерживаются стратегическими планами, планами реализации и, самое главное, бюджетом, выделяемым на исследования. Такие фундаментальные подходы к управлению и организационному развитию должны подкрепляться пониманием процессов управления и преобразованием исследовательской культуры. В данной главе основное внимание будет уделено подходам к созданию исследовательской инфраструктуры посредством финансирования, доступа к оборудованию, этических процессов, административной поддержки и профессионального обучения преподавателей-исследователей.

### *Определение исследования*

Производство знаний происходит через исследование, то есть через последовательность действий по сбору и анализу информации, необходимой для более глубокого изучения проблемы.

Научные исследования, направленные на создание обобщаемых знаний, способствующих пониманию мира, требуют системного подхода. Сила исследований увеличивается за счет глобального распространения их результатов, что позволяет ученым всего мира опираться на научные результаты друг друга. Пандемия Covid-19 позволила беспрецедентным образом обмениваться результатами исследований и предоставлять общий доступ к данным. Однако продолжение глобального обмена знаниями зависит от принятия международных исследовательских норм и правил.

### *Создание стратегии исследования (миссия/видение)*

На первый взгляд, создание исследовательской стратегии – задача простая, на веб-сайтах образовательных учреждений можно найти множество примеров таких стратегий. Однако создать подлинную, контекстуально релевантную исследовательскую стратегию, которая давала бы направление достижимым институциональным изменениям, нелегко. Чтобы обеспечить приверженность всех заинтересованных сторон миссии университета, необходимо совместно разработать эффективное институциональное видение. Миссии, навязанные сверху, редко бывают успешными и становятся бессмысленной риторикой.

Эффективным способом начать процесс разработки исследовательской стратегии является институциональный аудит или SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), позволяющие определить наилучшую основу для построения исследовательской повестки. Вузам следует тщательно изучить имеющиеся у них данные о результатах и производительности научных исследований, анализируя количественные и качественные показатели, а также определяя соответствующие кластеры или центры деятельности. Несмотря на устойчивые стереотипы о научных исследованиях как о самостоятельной деятельности, выполняемой героическими личностями, их лучше всего проводить как совместные мероприятия, когда команды ученых могут развивать работу друг друга и поддерживать продолжение исследований за пределами полномочий отдельного человека.

Следует остерегаться рассмотрения только упрощенных показателей успеха исследований. Многие вузы придерживаются под-

хода, основанного на метриках, рассматривая такие показатели, как квартильные рейтинги журналов, индексы Хирша, коэффициенты SNIP, позволяющие учебному заведению ранжировать преподавателей в соответствии с результатами исследований. Такие меры содержат внутренние предубеждения в отношении некоторых областей знаний. Согласно Монжон и Поль-Юс, «результаты показывают, что использование WoS [Web of Science] или Scopus для оценки исследований может привести к предвзятости в пользу естественных наук, инженерии и биомедицины в ущерб социальным наукам, гуманитарным наукам и искусствам» (Mongeon, & Paul-Hus, 2015, с. 6).

Другим широко используемым термином является «импакт-фактор», который относится к такому узкому понятию, как влияние, которое конкретный журнал может оказать на международную аудиторию. Однако влияние исследований следует рассматривать и оценивать другими, не столь легко измеряемыми способами. В какой степени результаты исследований отражаются на реализуемых национальных политиках или внедряемых практиках? В какой степени исследование достигает аудитории, которая может использовать полученные результаты и внедрять изменения? Это требует рассмотрения воздействия с помощью ряда различных факторов, таких как социальные сети, профессиональное развитие, связанное с исследованиями, и интеграция исследований в практику преподавания. В настоящее время существуют дополнительные метрические показатели для анализа «импакт-факторов» социальных сетей, такие как метрика Плама, но по-прежнему нет сложных показателей для анализа результатов политики и практики. Например, руководителям вузов следует подумать: являются ли учебники более эффективными, чем материалы международных журналов, доступные на английском языке через дорогие подписки? Оказывают ли исследовательские семинары на практиков большее влияние, чем презентации на международных конференциях?

### *Ресурсное обеспечение исследовательской стратегии*

Научные исследования – дорогостоящее предприятие, затраты на них выходят за рамки предоставления физических ресурсов. Во многих областях, например, в социальных науках, затраты на пер-

сонал намного превышают финансирование лабораторного оборудования. Миссия и видение, созданные для вашей исследовательской стратегии, должны быть профинансированы, в противном случае миссия должна быть сокращена до уровня, достижимого в рамках институционального бюджета.

Важным компонентом стратегии должно быть создание исследовательской инфраструктуры, включающей как административные, так и физические ресурсы. Исследовательская инфраструктура обычно управляется офисом или отделом, занимающимся всеми аспектами исследовательского процесса: поиском/определением возможностей получения гранта, оказанием помощи в написании заявок на гранты и в разработке бюджетов исследований, созданием структур для оказания помощи в администрировании гранта и распространении результатов исследований, включая коммерциализацию или патентование идей и продуктов. Кроме того, необходимы механизмы для безопасного хранения и управления данными, процессы обеспечения этического проведения исследований (для людей и животных и с учетом биохимической безопасности).

Международные финансовые учреждения часто предъявляют серьезные требования к этическим процессам и хранению данных. Без институциональных процессов, гарантирующих способность исследователей выполнять эти требования, вузы вряд ли будут конкурентоспособны в плане международного финансирования исследований. Важным элементом исследовательской инфраструктуры является создание комитетов контроля за элементами исследовательского процесса. Это, в первую очередь, КИЭНИ (Комитет по институциональной этике научных исследований, или IRB, Institutional Review Board), контролирующей безопасное проведение исследований с участием людей в области биомедицины и социальных наук, биохимическую безопасность, безопасное обращение с химическими материалами в лабораториях. Во-вторых, это комитет по защите животных для контроля за исследованиями, включающими тестирование на животных. Названным комитетам требуются этические процессы, разработанные для обеспечения соответствия международным исследовательским стандартам.

В настоящее время в Казахстане не установлены национальные этические стандарты исследований, хотя Казахстанская Ассоциа-

ция исследователей в области образования (Kazakhstan Educational Research Association, KERA) недавно опубликовала Кодекс этики для исследователей в сфере образования. В Кодексе подчеркивается необходимость утверждения процессов институциональной исследовательской этики для рассмотрения заявок на исследования, чтобы гарантировать защиту участвующих в них людей. Вполне вероятно, что в ближайшем будущем это станет обязательным требованием для высших учебных заведений Казахстана. Создание комитетов, интегрированных в институциональную исследовательскую инфраструктуру, потребует развития и обучения исследователей, а также наличия персонала с соответствующими знаниями в области этики. Важная часть исследовательской стратегии будет сосредоточена на использовании человеческих ресурсов.

Многие ученые привыкли осуществлять индивидуальные исследовательские программы и работать над своими проектами автономно. Однако, поскольку доступ к средствам для проведения исследований становится все более конкурентным, вузам необходимо создавать кластеры с большей интенсивностью исследований и экономией за счет масштаба. Такие кластеры обеспечивают максимальную отдачу от исследований, особенно в областях, требующих дорогостоящего специализированного оборудования или лабораторий.

Руководству вуза необходимо максимизировать результаты работы преподавателей путем поощрения сотрудничества и создания исследовательских центров. При найме преподавателей необходимо учитывать, каким образом новые сотрудники могут внести свой вклад в существующие исследования и/или расширить их, создать дополнительные или новые области научной деятельности. Необходимо также учитывать взаимосвязь между исследованиями и преподаванием. Области научных исследований должны соответствовать образовательным программам, чтобы ученые имели возможность вносить позитивный вклад в преподавание и обучение, а преподавание было основано на исследованиях и передовых научных знаниях.

В целях повышения продуктивности вузовских ученых необходимо институциональное финансирование для предоставления им начальных грантов на маломасштабные исследования и развитие

их сотрудничества, которое может привести к более значительным международным научным связям. Создание схем финансирования научных изысканий должно соответствовать исследовательской стратегии: если вуз хочет поддержать развитие исследовательских кластеров, то финансирование совместных проектов должно быть приоритетным по сравнению с предоставлением индивидуальных грантов. Если одной из стратегий развития людских ресурсов является поддержка молодых ученых, то гранты должны быть структурированы таким образом, чтобы молодые или менее опытные исследователи были интегрированы в группы, с помощью которых обеспечивается наставничество и дальнейшее развитие ученых.

### *Исследовательская культура*

Исследовательская стратегия должна развивать институциональную культуру исследований, которая уравнивает сотрудничество в интересах устойчивых научных программ, эффективности и конкуренции за ограниченные ресурсы, такие как гранты и оборудование. Культура, поощряющая исключительно конкуренцию, приведет к тому, что ученые будут работать изолированно, чтобы сохранить конкурентное преимущество. Культура, которая поощряет исследования только в некоторых дисциплинах, демотивирует работу других ученых. Эффективные лидеры вузов должны найти правильный баланс между этими конкурирующими интересами.

Стратегия также необходима для инвестиций в профессиональное развитие ученых, включающее семинары по исследовательской этике, написанию заявок на грант, по методологическим разработкам, использованию социальных сетей для эффективного распространения результатов исследований, написанию и публикации статей. Семинары могут объединить ученых из разных научных областей для разработки предложений о грантах на совместные исследования.

Разработка более широкого спектра научно-исследовательских методологий расширит исследовательские возможности в вузе. Ученые определили доминирование позитивистской эпистемологии и количественных методов исследования как наследие советского периода (Шаматов, Шатц и Ниезов, 2010). Качественные

и конструктивистские исследования, характерные для многих областей социальных наук, по-видимому, гораздо менее распространены в вузах СНГ, чем в зарубежных университетах. Следствием этого является то, что в социальных науках существует ограниченное знакомство с изучением человеческого субъекта, а этические вопросы, связанные с проведением такого рода исследований, недостаточно изучены.

## **Заключение**

Учитывая решающую роль высших учебных заведений в производстве знаний, руководители исследовательских университетов должны разработать стратегии для позиционирования учебного заведения в мировом научном сообществе. Это требует инвестиций в исследования путем создания институциональной исследовательской инфраструктуры, развития и обучения персонала для поддержки исследований и создания культуры, способствующей сотрудничеству в целях разработки устойчивых научных программ.

Исследования требуют денег для поддержки инноваций и времени – для творчества.

## Источники

Nazarbayev, N. (2012). Strategy Kazakhstan 2050: New political course of the established state, Speech delivered in Astana, December 14, 2012.

<https://primeminister.kz/assets/media/strategiya-kazakhstan-2050.pdf>  
[Accessed 4 August 2021].

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2015). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis, *Scientometrics* 106(1), 1-17.

DOI:10.1007/s11192-015-1765-5

## ГЛАВА 9

### Этика научных исследований: разработка институциональных процессов

Элейн Шарплин

#### Введение

В эпоху глобализации производство знаний является критически важным компонентом национальной экономики. Однако для того, чтобы быть конкурентоспособными на международном уровне, высшие учебные заведения должны работать в соответствии с международными стандартами этических исследований. Без решения в научных исследованиях этических вопросов участие в совместных международных исследовательских грантах и руководство ими будут невозможны. Признанные научные издательства вряд ли будут распространять исследования, которые не были одобрены органом по этике проведения исследований. В настоящее время участие ученых из СНГ в производстве глобальных знаний невелико, а публикации в высококачественных научных международных изданиях ограничены (Lovakov & Yudkevich, 2020; Yessirkeпов, Nurmashев, & Anartayeva, 2015). Понимание современной практики этических исследований и развитие институциональных процессов, способствующих их проведению в уни-

верситетах, несомненно, имеет важное значение для расширения возможностей казахстанских исследователей.

Современные этические нормы исследований начали формироваться в 1940-х годах с исследований в биомедицине, но в настоящее время они применяются ко всем исследованиям с участием людей, включая социальные и гуманитарные науки, право и даже теологию. Разработка этических стандартов или кодексов направлена на поощрение научной практики, защищающей благополучие участников и предотвращающей неправомерное поведение исследователей. Национальные этические кодексы стали неотъемлемой чертой стран с высоким уровнем исследовательской активности и с недавнего времени получают широкое распространение в странах Африки и Азии (см. например, Research for Development Impact Network, 2017 или The MARC Project Research Ethics Web, n.d.). Несмотря на то, что часть этических кодексов по-прежнему сосредоточена на биомедицинских исследованиях, многие страны в сферу действия национальных руководящих принципов либо включают все дисциплины, либо разрабатывают этические принципы для конкретных областей, как, например, социальные науки (Норвежский национальный комитет по этике исследований 2016; Австралийский национальный совет по здравоохранению и медицинским исследованиям, 2018). Национальные этические принципы обеспечивают общее понимание передовой научной практики в целях поддержания национального и международного научного сотрудничества. Данные принципы должны также включать местные культурные нормы и соответствующие правовые рамки для адаптации международных стандартов к местному контексту.

Для утверждения и мониторинга исследовательской этики ученых и научных сотрудников университетам необходимо разработать институциональные положения и оперативные инструкции на основе национальных руководящих принципов. В данной главе излагаются основные концепции, связанные с этическими исследованиями и созданием институциональных положений для развития и поддержки исследователей в области этики.

## *Добросовестность исследований и академическая честность*

Во многих вузах Казахстана все больше внимания уделяется концепции академической честности – прозрачности при написании академических текстов и борьбе с плагиатом. Обсуждается также профессиональная честность, включающая в себя уважительное взаимодействие коллег, предотвращение неэтичного использования власти руководителями студентов либо старшими преподавателями по отношению к молодым коллегам и студентам, а также предотвращение неправомерных претензий на интеллектуальную собственность. Всё это важно для институциональной целостности, качества производимых знаний и создания инклюзивной исследовательской культуры.

Несмотря на то, что эти понятия часто включаются в кодексы исследовательской этики, концепция исследовательской добросовестности выходит за рамки академической и профессиональной честности. Исследовательская этика фокусируется на этике методов и процедур исследования в отношении людей, которые в нем участвуют. Этика исследований кодифицирует «научную мораль в практике», определяя «основные нормы и ценности научного сообщества. Они основаны на общей этике науки, так же, как общая этика основана на морали общества в целом» (Норвежский национальный комитет по этике исследований, 2016 г). Кодексы этики исследований предоставляют ученым четкие инструкции по защите безопасности и благополучия людей, участвующих в исследовательских процессах. В данной главе особое внимание уделяется этике исследований с участием людей.

## *Развитие исследовательской этики: понимание исторического контекста*

Потребность в формулировании этических принципов научных исследований возникла как результат злоупотребления учеными своими полномочиями в отношении людей, участвовавших в биомедицинских научных исследованиях. В итоге неэтичных

исследований знания были получены за счет жизней и благополучия людей. После нарушений прав человека, совершенных во время Второй мировой войны, международное сообщество и национальные правительства разработали и продолжают пересматривать приемлемые стандарты для проведения исследований с участием людей. Хотя многие случаи злоупотреблений в исследованиях относятся к биомедицине, концепция исследовательской этики применима ко всем областям науки, в которых проводятся систематические исследования с участием людей, обобщаются и распространяются полученные данные.

Научно-исследовательская этика была впервые закреплена в Нюрнбергском кодексе, появившемся в результате Международного военного трибунала, осудившего нацистских военных преступников, в том числе врачей, проводивших эксперименты над заключенными концентрационных лагерей (Rivera & Borasky, 2009). Было опубликовано заявление из десяти пунктов, которые должны соблюдаться врачами в проведении исследований с участием людей. В 1964 году данное положение было дополнено Всемирной медицинской ассоциацией, осознавшей необходимость в предоставлении врачам руководящих принципов для проведения такого рода биомедицинских исследований. Хельсинкская декларация считается первым примером всемирно признанного стандарта для биомедицинских исследований.

Несмотря на подписание Хельсинкской декларации, нарушения этики научных исследований продолжались. В ходе многолетнего исследования в США, известного как «Таскиги», его участники подверглись жестокому обращению; уязвимым и обездоленным слоям населения было отказано в лечении болезни. Это побудило к созданию Отчета Бельмонта в 1979 году и привело к формированию Национальной комиссии по защите людей в рамках биомедицинских и поведенческих исследований в США. В Отчете Бельмонта были установлены фундаментальные этические принципы приемлемого проведения исследований с участием людей на территории Соединенных Штатов. Эти принципы были закреплены в законодательстве США в 1991 году и обычно называются «Общим правилом». Таким образом, данный закон распространяется на исследования, которые финан-

сируются правительством США и проводятся на национальном или международном уровне.

Учитывая глобальный характер научных исследований, международные учреждения также подготовили целый ряд документов для руководства деятельностью ученых, в особенности тех, кто работает в странах, не имеющих национальных кодексов и практики исследований. Например, Кодекс поведения для ответственных исследований Всемирной организации здравоохранения (2017), Всеобщая декларация по биоэтике и правам человека Организации объединенных наций (2005), документы Общеευропейской академии (2017) и Европейской комиссии (2013). Данные международные стандарты оказали влияние на разработку других национальных кодексов (см., например, Отдел этических исследований, Великобритания, 2009; Сингапурское Положение о честности и неподкупности исследований, 2011). Подобные кодексы регулярно обновляются, чтобы отразить динамику исследовательской среды, которая стремится изучать новые проблемы с использованием последних технологий.

В основе всех этих документов лежит последовательное понимание того, что благополучие человека должно превалировать над интересами науки и общества. Хотя в некоторых кодексах используются различные термины, к основополагающим принципам можно отнести следующие:

- уважение (автономия и свобода выбора);
- непричинение вреда;
- польза от участия в исследовании;
- справедливость.

Каждый из этих принципов будет подробнее описан ниже, перед обсуждением того, каким образом эти принципы должны быть включены в политику и процессы институциональных исследований в сфере высшего образования.

## *Основные этические принципы исследований*

### **1. Уважение к людям и сообществам**

Принцип уважения признает автономию и свободу выбора людей. Этические исследования предусматривают право и способность всех людей делать свой собственный выбор и принимать

решения об участии или неучастии в исследованиях. Чтобы обеспечить эту возможность, исследователи несут ответственность за информированность потенциальных участников исследований и свободу принятия ими решений. Ученые не могут использовать свое положение или власть для принуждения людей к участию в их исследованиях, оно должно быть полностью добровольным.

Принцип уважения привел к созданию процессов и документации для получения информированного согласия на участие в исследованиях. Первоначально понятие уважения относилось только к согласию отдельного лица. Сегодня же принцип распространился на уважение к культуре и убеждениям человека, а также к сообществу, к которому принадлежит потенциальный участник. Таким образом, ученым необходимо уважать процесс принятия решений в сообществе людей.

Особое внимание следует уделять лицам, имеющим ограниченные возможности сделать выбор по физическим, психическим, социальным или экономическим причинам. В связи с этим процессы этических исследований гарантируют, что люди, по каким-либо причинам определенные в качестве уязвимых (например, несовершеннолетние дети, люди с когнитивными расстройствами, люди, находящиеся в тюремном заключении), получают дополнительную защиту. Это включает получение согласия от лиц, уполномоченных принимать решения от их имени.

## ***2. Непричинение вреда***

В основе всех этических кодексов исследований лежит фундаментальная ценность непричинения вреда отдельным лицам или группам людей. Ученый должен нести ответственность за физическое, психическое и социальное благополучие участников на всех этапах исследования. Социологам необходимо учитывать возможность причинения психологического вреда, вреда репутации, финансового ущерба и потенциальное негативное влияние, например, на занятость. Исследователи должны уметь тщательно оценивать прогнозируемые риски и разрабатывать стратегии для минимизации или устранения любого потенциального вреда.

Риски исследования обычно классифицируются по двум категориям: «минимальный риск» и «риск, превышающий минималь-

ный». Исследование, относимое к первой категории, означает, что риски для участников не превышают те, которые люди испытывают при обычной повседневной деятельности. Исследование с «более чем минимальным риском» представляет дополнительный риск для участников. В этом случае исследователь несет ответственность за то, чтобы эти риски были сведены к минимуму, и за то, чтобы в конечном итоге польза перевешивала риски. С этой целью используются исследовательские стратегии, обеспечивающие анонимность участников или конфиденциальность полученных от них данных.

Защита благополучия участника исследования является основной обязанностью исследователя – она важнее, чем поиск новых знаний, потенциальных выгод для науки, личных или профессиональных интересов ученого.

### ***3. Польза от участия в исследовании***

Польза для участника должна быть сопоставима с потенциальными рисками, с которыми человек сталкивается, участвуя в исследовании. Анализ рисков и пользы – важный процесс при подаче заявки на исследование, как и ее рассмотрение и утверждение Комитетом институциональной этики научных исследований (КИЭНИ), также известным как институциональный исследовательский совет (ИИС). В данной главе будет использоваться термин КИЭНИ.

Во время получения от потенциальных участников согласия на участие, исследователи должны определить для них все потенциальные выгоды. Особое внимание следует уделить возможным выгодам для сообществ, в которых будут проводиться исследования. В целом, исследование может быть оправдано только в том случае, если его проведение и результаты принесут пользу для человека и общества.

### ***4. Справедливость***

Принцип справедливости защищает людей от эксплуатации в интересах других групп людей. Например, в прошлом лекарства проходили клинические испытания на уязвимых группах населения, которые вряд ли могли себе позволить их покупку. Этот принцип не позволяет использовать уязвимые группы людей в ка-

честве участников исследования для получения знаний, которые будут выгодны только более привилегированным группам населения. Ученые должны справедливо распределять риски и пользу своих исследований как для потенциальных участников, так и для сообществ. Во Всеобщей декларации ЮНЕСКО о биоэтике и правах человека говорится: «Необходимо уважать фундаментальное равенство всех людей в отношении достоинства и прав, чтобы с ними обращались справедливо и равноправно» (UNESCO, 2005).

### *Казахстанский этический кодекс исследований*

Сведения о масштабах проведения в казахстанских университетах этических исследований, соответствующих международным нормам, практически отсутствуют. Стандарты некоторых аспектов биомедицинских исследований были введены Министерством здравоохранения в 2005 году Приказом министра здравоохранения РК № 53 (МЗ РК, 2005) и приняты в некоторых медицинских вузах (Ramazanova, Kudaibergenova, & Eralieva, 2015). Через 15 лет, в июле 2020 года, вышло Положение «О народном здравоохранении и системе здравоохранения» № 360-VI ЗРК, которое содержит главу, напрямую связанную с этикой исследований. Похоже, что исследования в областях, выходящих за рамки биомедицины, регулируются недостаточно.

В то время как МНВО РК и Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК подчеркивают важность этических принципов при проведении тендеров, многие исследователи и вузы не имеют доступа к процессам этики исследований, соответствующим международным стандартам. Однако с таким подходом следует проявлять некоторую осторожность. Д.Джонбекова подвергла критике тиражирование западных кодексов, которые «не подходят для каждого контекста и, если их использовать в качестве предписывающей практики, они могут вызвать страх и дискомфорт среди участников» (Jonbekova, 2018, с. 16).

Стратегия, игнорирующая культурную и контекстуальную значимость исследовательской этики, проблематична. Несмотря на то, что этические принципы универсальны, реализация этих принципов должна соответствовать местным культурным условиям. Казахстанская ассоциация исследователей в области образования

(Kazakhstan Educational Research Association, KERA) разработала набор казахстанских стандартов исследований в области образования, которые могут быть приняты другими организациями и учреждениями. Однако такие руководящие принципы должны быть введены в действие в высших учебных заведениях одновременно с необходимой исследовательской инфраструктурой, которая включает комитеты и стандартные процедуры для принятия данных принципов. Оперативные инструкции должны отражать контекст местного законодательства, а также культурные и экономические условия страны.

### *Разработка институциональных этических принципов для научных исследований с участием людей*

Для того чтобы продемонстрировать, что исследования с участием людей проводятся безопасно, этично и в соответствии с международными стандартами сотрудничества и публикаций исследований, Казахстану необходимо разработать и/или принять национальные стандарты этических исследований. Такая национальная политика потребует разработки институциональных механизмов для ее реализации, то есть разработки институциональной политики, протоколов этических исследований и обеспечения профессионального роста персонала для осуществления этих стратегий и процессов.

Важно отметить, что исследования, в которых используются животные или опасные химические вещества, должны рассматриваться другими исследовательскими комитетами, обладающими необходимыми экспертными знаниями в этих областях.

### *Комитеты по институциональной этике научных исследований (КИЭНИ)*

КИЭНИ должны состоять из исследователей, представляющих широкий спектр дисциплин и исследовательских методологий внутри образовательного учреждения. Члены КИЭНИ должны пройти дополнительное обучение, чтобы понимать процессы этической проверки и иметь возможность делать соответствующие суждения по этическим вопросам. При формировании КИЭНИ следует учитывать потенциальные конфликты интересов, которые могут

возникнуть у членов комитета с институциональным финансированием исследований. КИЭНИ могут обращаться к ученым за пределами организации, если соответствующий опыт для оценки предложения по исследованию отсутствует в комитете. Часто в состав КИЭНИ также входят члены сообщества, не связанные с учебным заведением, чтобы ученые были полностью осведомлены о контексте исследования и традициях местного сообщества.

Комитет должен проводить свои заседания на регулярной основе, а заявки исследователей должны распространяться среди всех членов комитета до начала совещания. Ожидается, что они прочитают и рассмотрят предложение о проведении исследования, оценивая его на предмет соответствия этическим принципам и процессам, одобренным КИЭНИ. Комитет участвует в обсуждении уровня риска, связанного с исследованием, и действий, предложенных исследователем для снижения любого риска. Члены комитета изучают предоставленную документацию на предмет соблюдения процессов информированного согласия. По результатам обсуждения заявки комитет рекомендует одобрить исследование, потребовать внесения поправок либо отклонить заявку.

Основная роль КИЭНИ заключается не в оценке эффективности или значимости предлагаемого исследования, а в оценке его этичности. Главный вопрос, который необходимо рассмотреть: можно ли провести это исследование, не причинив никому вреда? Широкая область этики не сводится к упрощению понятия «добро и зло», она требует тонкой интерпретации этических принципов. Важно отметить, что роль комитета по этике заключается не просто в обеспечении соблюдения предписанного стандарта, а в проведении вдумчивых обсуждений, способствующих прояснению этических вопросов, пониманию этических последствий исследования, проводимого в рамках того или иного культурного контекста. Члены этического совета должны быть открытыми и способными участвовать в исследованиях, выходящих за рамки их собственной области знаний.

### *Профессиональное развитие исследователя*

Все исследователи (преподаватели и студенты) нуждаются в понимании этики исследований. Высшей школе необходимо инве-

стировать в непрерывное обеспечение профессионального роста научных работников и студентов. Комитет может потребовать доказательства подготовки исследователей, соответствующей уровню риска исследования. От ученых, предлагающих исследования с более чем минимальным риском, требуется более высокая квалификация в этических вопросах, по сравнению с теми, кто проводит исследования минимального риска. В таких случаях требуется и более высокий уровень знаний и понимания роли КИЭНИ в предоставлении исследователю доступа к участникам исследования.

Требования к обучению могут отличаться в зависимости от области исследования. Исследователям социальных наук, возможно, потребуется развить понимание социальных рисков, в то время как исследователям в области биомедицины может потребоваться изучение проблем «власти и принуждения», которые могут возникнуть между врачом и пациентом как потенциальным участником исследования.

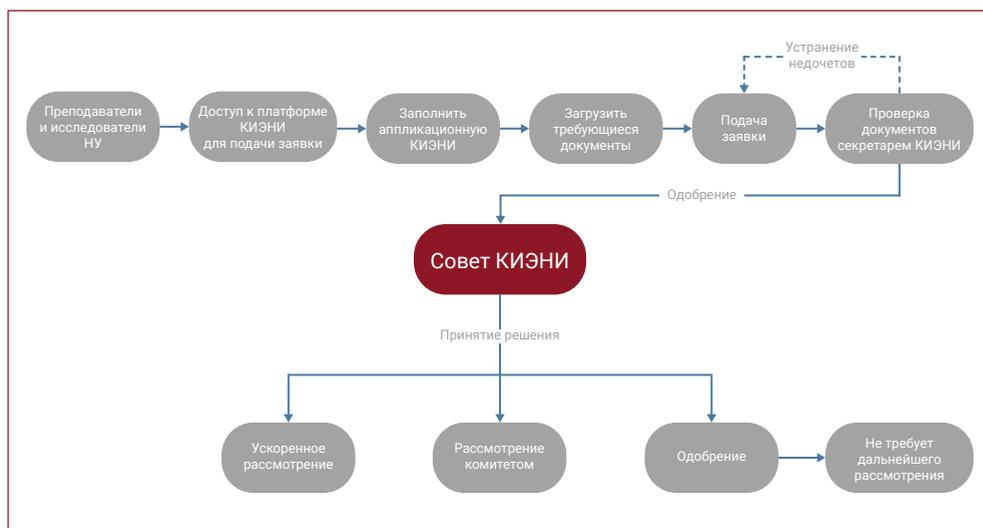
Любое обучение должно быть возобновляемым из-за быстро происходящих изменений, особенно в области новых технологий. Например, в более ранних кодексах не рассматривались этические вопросы, связанные с использованием цифровых форм исследовательских данных или механизмов для «облачного» хранения данных. В сфере исследовательской этики происходят изменения, и ученым необходимо поддерживать и обновлять знания об этических практиках исследований.

### *Институциональные процессы обеспечения исследовательской этики*

КИЭНИ несут ответственность за все институциональные исследования с участием людей. В некоторых организациях подкомитеты на базе факультетов могут рассматривать студенческие исследования, не превышающие минимального риска. Если существует только централизованный КИЭНИ, он рассматривает все исследования преподавателей и студентов, в которых участвуют люди.

Пример процессов, используемых в одном казахстанском вузе, показан на рисунке 9.1. Исследователи подают заявки на этический обзор, после чего председатель комитета оценивает их, определяя категорию риска в исследовании: «освобождение от

этической оценки», «не превышает минимальный риск» и «превышает минимальный риск». К первой категории относятся исследования, которые имеют доступ к существующим базам данных, содержащим лишь анонимную информацию об участниках исследований, в связи с чем сами ученые не могут идентифицировать участников исследования. Заявка на экспертизу исследования минимального риска рассматривается одним или двумя членами комитета, обладающими соответствующими знаниями (так называемая ускоренная проверка); они принимают решение по одному из трех возможных результатов: «одобрить», «изменить» или «отклонить». Если же членов комитета не удовлетворяют какие-либо аспекты этики исследования, они могут вынести обсуждение на заседание комитета в полном составе. Заявки на исследования третьей категории рассматриваются всеми членами комитета, после чего принимается одно из трех вышеупомянутых решений. Утверждение предложения по исследованию означает, что исследование считается этичным и не ставит под угрозу благополучие и безопасность участников.



**Рисунок 9.1. Пример процесса проверки КИЭНИ**

Источник: Комитет по институциональной этике научных исследований Назарбаев Университета

С оценкой риска, сопряженного с исследованием, связаны понятия анонимности и конфиденциальности. Риски для участников могут быть уменьшены, если исследователь гарантирует анонимность участников или конфиденциальность информации, полученной в рамках исследования. Участник является анонимным, если его/ее личность не может быть обнаружена (например, путем сбора данных с использованием зашифрованного цифрового опроса). В тех случаях, когда исследователи напрямую взаимодействуют с участниками для сбора данных, например, для интервью или сбора биологических образцов, участник не анонимен. В этих случаях данные должны быть деидентифицированы, чтобы никто другой не мог идентифицировать участника, просматривая данные или результаты исследования в отчетах или научных статьях.

Вузам необходимо разработать стандартизированную документацию по утверждению заявок на исследования, которая включает форму заявки, контрольные списки, образцы форм информированного согласия для помощи участникам в процессе принятия решений и документы для сообщения о любых нежелательных событиях, которые могут произойти во время исследования.

Ответственность комитета и исследователей не заканчивается одобрением исследовательской заявки. Комитет также несет ответственность за проверку и утверждение любых поправок к утвержденному плану исследования, за добавление персонала к исследовательским проектам, продление их сроков и сообщение о любых неблагоприятных результатах во время выполнения исследования. Комитет несет ответственность и за обеспечение безопасного хранения данных (в течение согласованных периодов) или протоколов обмена данными. Если данные хранятся в течение ограниченного времени, должны существовать протоколы для безопасного удаления данных в согласованный период. Более того, необходимо обеспечить управление собственной документацией комитета.

## Заключение

Для того чтобы стать конкурентоспособным на международном уровне, Казахстану необходимо принять и адаптировать международные стандарты исследований, учитывая национальную культуру и контекст региона, и страны в целом. Без должного внимания к международным стандартам Казахстану будет сложно позиционировать себя как страну с высокоактивной исследовательской деятельностью.

Высшие учебные заведения играют жизненно важную роль в создании и распространении исследований, имеющих международное значение. Эта роль должна включать в себя внимание к этическим стандартам исследований посредством профессионального развития ученых и создания эффективных институциональных процессов поддержки их исследовательской деятельности.

## Источники

- Australian Government National Health and Medical Research Council. (2018). *National Statement on Ethical Conduct in Human Research (2007) – Updated 2018*. Available from: <https://www.nhmrc.gov.au/about-us/publications/national-statement-ethical-conduct-human-research-2007-updated-2018>
- European Commission. (2013). *Ethics for Researchers: Facilitating Research Excellence in FP7*. Luxembourg: European Commission. Available from: [https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/fp7/89888/ethics-for-researchers\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/fp7/89888/ethics-for-researchers_en.pdf)
- ALLEA All European Academies. (2017). *The European Code of Conduct for Research Integrity*. Berlin: ALLEA. Available from: [https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/hi/h2020-ethics\\_code-of-conduct\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/hi/h2020-ethics_code-of-conduct_en.pdf)
- Jonbekova, D. (2018). Educational research in Central Asia: Methodological and ethical dilemmas in Kazakhstan, Kyrgyzstan and Tajikistan. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 50(3), 352–370.
- Lovakov, A., & Yudkevich, M. (2020). The Post-Soviet Publication Landscape for Higher Education Research. *Higher Education*. Available from: [https://link.springer.com/epdf/10.1007/s10734-020-00541-2?sharing\\_token=4hU6ZhApf0RpQnlAZHM1I\\_e4RwlQNchNByi7wbcMAY5UTwIY5SrdBvRVJn19EQX8T6t1aK-NhDkvATDjoNZpK\\_yuUzPQnOhoPZN3CGcAuAUPIeSq0ADBdtgEfhOkQaCIqn1RAxWwBIPYKwt-NeCXzKDTNmzm03XQTJd6kOPRCoE%3D](https://link.springer.com/epdf/10.1007/s10734-020-00541-2?sharing_token=4hU6ZhApf0RpQnlAZHM1I_e4RwlQNchNByi7wbcMAY5UTwIY5SrdBvRVJn19EQX8T6t1aK-NhDkvATDjoNZpK_yuUzPQnOhoPZN3CGcAuAUPIeSq0ADBdtgEfhOkQaCIqn1RAxWwBIPYKwt-NeCXzKDTNmzm03XQTJd6kOPRCoE%3D)
- MARC Project (n.d.). Research Ethics Web: Mapping African Research Ethics Review Capacity. Available from: <http://www.researchethicsweb.org/>
- Ministry of Health Republic of Kazakhstan. (2005). *Order of the Minister of Health of the Republic of Kazakhstan No. 53*. Available from: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/V050003494\\_](http://adilet.zan.kz/rus/docs/V050003494_)
- National Committee for Research Ethics in the Social Sciences and the Humanities (NESH). (2016). *Guidelines for Research Ethics in the Social Sciences, Humanities, Law and Theology*. Oktan Oslo: The Norwegian National Research Ethics Committees. Available from: [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/english-publications/60127\\_fek\\_guidelines\\_nesh\\_digital\\_corr.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/english-publications/60127_fek_guidelines_nesh_digital_corr.pdf)
- National Health and Medical Research Council (Australia). (2018). *National Statement on Ethical Conduct in Human Research (2007) - Updated 2018*. Available from: <https://www.nhmrc.gov.au/about-us/publications/national-statement-ethical-conduct-human-research-2007-updated-2018>
- Nazarbayev University Institutional Research Ethics Committee (2017). *Handbook: A guide to conducting human subject research*. Available from: <https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2017/12/IREC-Handbook-22.11.2017-compressed-2.pdf>
- Нурланов, Е., Аширбеков, А., Ибрашева, А., Джумакулов, З., Ракишева, А., Абдиманапова, Л. (2020). Этический кодекс исследователей образования Казахстана. Нур-Султан: Казахстанское общество исследователей в области образования, 48 с.

- Ramazanova B.A., Kudaibergenova T.A., & Eralieva L.T. (2015). *Ethical Review Guidelines for Research Work. Local Ethics Commission: Role, Powers and Procedures*. Kazakh National Medical University. S. D. Asfendiyarova.
- Research for Development Impact Network. (2017). *Ethics Approval Processes: Asia*. Available from: [https://rdinetwork.org.au/wp-content/uploads/2017/08/Ethics-Approval-Processes\\_Asia.compressed.pdf](https://rdinetwork.org.au/wp-content/uploads/2017/08/Ethics-Approval-Processes_Asia.compressed.pdf)
- Rivera, R., & Borasky, D. (2009). *Research Ethics Training Curriculum*, (2<sup>nd</sup> Ed.). Durham, NC: FHI 360. Available from <https://www.fhi360.org/sites/all/libraries/webpages/fhi-retc2/RETCTraditional/slide1.html>
- Resnik, D. B., & Shamoo, A. E. (2011). *The Singapore Statement on Research Integrity, 2011*. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3954607/>
- The United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation (2005). *Universal Declaration on Bioethics and Human Rights*. Available from: <https://en.unesco.org/themes/ethics-science-and-technology/bioethics-and-human-rights>
- UK Research Integrity Office. (2009). *Code of Practice for Research: Promoting good practice and preventing misconduct*. Available from: <http://ukrio.org/wp-content/uploads/UKRIO-Code-of-Practice-for-Research.pdf>
- World Health Organisation. (2017). *Code of Conduct for Responsible Research*. Available from: <https://www.who.int/about/ethics/code-of-conduct-responsible-research.pdf?ua=1>
- Yessirkepov, M., Nurmashev, B., & Anartayeva, M. (2015). A Scopus-Based Analysis of Publication Activity in Kazakhstan from 2010 to 2015: Positive Trends, Concerns, and Possible Solutions. *Journal of Korean Medical Science*, 30.

# ЧАСТЬ III

Третья миссия университета

# ГЛАВА 10

## Сотрудничество университетов с индустрией: преимущества, трудности, факторы успеха и стратегии эффективного взаимодействия

Дилрабо Джонбекова, Гулфия Кучумова, Мэтью Хартли

### Введение

В XX веке университеты всего мира стали свидетелями значительных преобразований. Для решения растущих социально-экономических проблем и удовлетворения общественных потребностей многие из них переосмыслили свои основные задачи (Renwick et al., 2020). От традиционной роли, сосредоточенной на преподавании и фундаментальных исследованиях, вузы перешли к выполнению «третьей миссии», которая заключается в том, чтобы стать более предприимчивыми вузами и достигать ощутимых результатов, отвечающих потребностям общества (Clark, 1999; Thune, 2011; Benneworth, Coenen, Moodysson, & Asheim, 2009; Bramwell & Wolfe, 2008; Trippl et al., 2015). Один из главных принципов «третьей миссии» – установление более тесного сотрудничества между университетами и индустрией.

Партнерство между университетами и индустрией – не новое явление как в мире в целом, так и в Казахстане. В рамках советской плановой экономики вузы тесно сотрудничали с производ-

ственными предприятиями. Отрасли промышленности, сельского хозяйства, образования, здравоохранения etc. и курирующие их министерства определяли количество кадров, необходимое для конкретных областей народного хозяйства, а также контролировали подготовку специалистов в вузах (Ahn et al., 2018). После обретения Казахстаном независимости эта система перестала функционировать. Желание перейти к рыночной экономике ослабило связи между университетами и индустрией и даже способствовало их полной утрате. Однако в течение последних двух десятилетий процессы глобализации и интернационализации, технологический прогресс, стремление создать экономику и общество, основанные на знаниях, побудили Казахстан и другие страны возобновить взаимодействие университетов с индустрией, поскольку такое партнерство рассматривается в качестве ключевого стимула инновационного развития и экономического роста (Etzkowitz, 2012; Hayter, 2015; Lehmann & Menter, 2016; Mahfoudh, Boujelbene & Mathieu, 2021; Profiroiu & Brişcariu, 2021; Valero & Reened, 2019).

### *Преимущества сотрудничества*

В разных национальных контекстах формирование партнерских отношений зависит от различных факторов. К ним относятся: потенциал высших учебных заведений, текущий уровень экономического развития и влияние правительства на деятельность университетов. Тем не менее, международный опыт показывает, что при эффективном планировании, реализации и управлении партнерские отношения могут дать значительные преимущества всем стейкхолдерам (заинтересованным сторонам) как в университетах, так и в индустрии. Действительно, исследования демонстрируют, что благодаря партнерству университеты улучшают свою деятельность в разных направлениях – например, разрабатывают новые и совершенствуют имеющиеся образовательные программы. Это достигается за счет привлечения практиков к преподаванию или разработке учебных дисциплин, а также при вовлечении работодателей в работу консультативных советов университетов, что также влияет на содержание образовательных программ (Forsyth et al., 2009; Plewa et al., 2015).

Партнерство с индустрией не только способствует профессионализации образовательных программ, но и обеспечивает более качественную подготовку выпускников к трудовой деятельности благодаря увеличению количества производственных стажировок и возможностей трудоустройства (Karlsson, Booth, & Odenrick, 2007; Talebzadehhosseini et al., 2019). Раннее знакомство студентов с производственной реальностью предоставляет им возможность применить свои теоретические знания на практике, что, в свою очередь, способствует выявлению возможных пробелов в навыках. Практическое обучение позволяет студентам развивать необходимые для трудовой деятельности навыки, предпринимательское мышление, а также профессиональный нетворкинг (связи), открывающий дальнейшие возможности (Cameron-Jones & O'Hara, 1990; Harman, 1999; Prigge, 2005; Thune, 2011). Сотрудничество университетов и индустрии в совместных проектах помогает преподавателям вузов устанавливать связь между теорией и практикой, что расширяет их понимание реальных условий, в которых функционируют предприятия промышленности (Reymert-Thune, 2022). Такое понимание и опыт позволяют преподавателям использовать в процессе обучения кейсы из реальной жизни и тем самым формировать у студентов актуальные профессиональные знания.

Помимо профессионализации образовательного процесса, сотрудничество университетов с индустрией в области научных исследований позволяет вузам улучшить качество проводимых исследований (Kauppi et al., 2015), освоить новые области исследования и апробировать научные результаты на практике. И, самое главное, благодаря данному партнерству преподаватели получают доступ к дополнительным ресурсам, например, передовым промышленным лабораториям и дорогостоящим материалам (Crespo & Dridi, 2007). Это, в свою очередь, приводит к появлению новых источников финансирования, предоставляющих преподавателям дополнительные возможности для проведения исследований, повышения исследовательской продуктивности и увеличения количества научных публикаций (Harman, 2010). Некоторые виды партнерства, основанные на проведении совместных исследований, перерастают в формально-структурное или даже корпоративное сотрудничество, которое становится двигателем инноваций.

Так, научно-исследовательские технопарки, использующие исследовательский потенциал высшего образования и индустрии, дают возможность определить и оценить практическую значимость академических исследований. Некоторые университеты создают стартап-инкубаторы (Talebzadehhosseini et al., 2019) и высокотехнологичные компании (Benneworth et al., 2009).

Партнерские отношения с индустрией позволяют университетам создавать новые схемы финансирования, помогающие сократить расходы. Преподаватели, сотрудничающие с компаниями, часто получают поддержку для участия в конференциях, а также имеют доступ к промышленным лабораториям и оборудованию для проведения исследований. Кроме того, при благоприятных условиях для проведения исследований преподаватели имеют возможность привлекать новых докторантов, тем самым повышая интеллектуальную среду на своих кафедрах (Harman, 1999; Harman, 2010). Индустрия также может быть дополнительным источником финансирования студентов, культурных и спортивных мероприятий, объектов и оборудования (Crespo & Dridi, 2007; Harman, 2010; Prigge, 2005). В целом, партнерство вузов с индустрией оказывает положительное влияние на репутацию и престиж университета, качество образовательных программ (Harman, 2010; Thune, 2011) и более выгодно представляет вуз в политической перспективе, а именно – как университет с «улучшенной репутацией, престижем и своевременной реакцией на инициативы правительства» (Prigge, 2005). Укрепление репутации, в свою очередь, является ключом к привлечению государственного финансирования, доноров и иных партнеров из индустрии.

С другой стороны, общеизвестно, что посредством партнерства с вузами компании стремятся достичь две цели. Во-первых, привлечь технические и инновационные навыки преподавателей и, во-вторых, использовать творческий потенциал студентов. Представители промышленности и бизнеса знают, что студенты понимают современные и зарождающиеся тенденции дальнейшего развития. Привлекая студентов в свои команды, они получают приток субкультурного ингредиента, который может дать им коммерческое преимущество. Опыт стран Северной Америки и Европы показывает, что индустрия вкладывает значительные средства

в поддержку докторантов и пост-докторантов, изучающих сложные научные проблемы или новые области технологий. Вместе с преподавателями университетов ученые и инженеры обучают молодых исследователей. Компании и вузы совместно инвестируют в талантливых студентов, которые могут стать их будущими сотрудниками и внести свой вклад в стратегическое и инновационное развитие организации.

### *Барьеры и риски*

Несмотря на то, что в научной литературе приведено множество примеров преимуществ сотрудничества высшего образования с индустрией, в ней также содержится информация о причинах провала такого сотрудничества. В первую очередь, он может быть связан с тем, что на проведение предварительных переговоров о партнерстве (с целью лучше узнать друг друга) с обеих сторон уделяется недостаточно времени. Без таких переговоров партнерство обречено на провал из-за противоречивых ожиданий успеха, разных систем ценностей, расхождений в приоритетах, недопонимания, а также недооценивания преимуществ совместной работы (Boardman & Vozeman, 2015; Harman & Sherwell, 2002; Karlsson et al., 2007). На основе обзора литературы мы классифицировали основные проблемы в развитии партнерских отношений между вузами и представителями индустрии: (а) культурные различия и разные системы ценностей, (б) конфликты по вопросам интеллектуальной собственности и (в) отсутствие соответствующих руководств и политики, поддерживающих развитие взаимодействия между университетами и индустрией.

Университеты и компании могут иметь совершенно разные корпоративные культуры. Под корпоративной культурой понимается некий свод гласных и негласных правил, основанных на интересах и ценностях организации и определяющих нормы и образцы поведения ее сотрудников. При этом значительное различие корпоративных культур может помешать успешному партнерству. Например, партнеры от индустрии чаще заинтересованы в поиске решения конкретной технической проблемы. Прикладные проекты, обеспечивающие быстрые решения и разработку новых продуктов и технологий, приносят прибыль. Однако университет-

ские ученые предпочитают фокусироваться на фундаментальных исследованиях, которые не только решают научные проблемы, но и расширяют базу знаний академической дисциплины. Такие исследования завершаются научными результатами, которые достойны опубликования в ведущих научных журналах. Различные ожидания и системы ценностей приводят к конфликту интересов в отношении исследовательских приоритетов и распределения кадров, финансовых и материальных ресурсов.

Другая важная проблема в развитии сотрудничества между вузами и индустрией связана со спорами о правах интеллектуальной собственности и конфликтом интересов между партнерами по вопросам владения новыми идеями и продуктами, сгенерированными в ходе совместного проекта (Berman, 2008; Bruneel et al., 2010; Ryan et al., 2008). В академической среде для карьерного роста необходимы качественные публикации, поэтому преподаватели университетов, по понятным причинам, стараются опубликовать результаты своих исследований как можно быстрее. Однако партнеры из индустрии могут предпочесть не разглашать информацию об изобретении, поскольку это может затруднить процесс получения патента (Crespo & Dridi, 2006). Кроме того, компании зачастую ограничивают доступ к результатам исследований, поскольку опубликованные результаты иногда могут привести к потере конкурентного преимущества на рынке. Такие ситуации порождают напряженность в партнерских отношениях и, если их не разрешить своевременно, могут даже повлечь за собой расторжение соглашения о партнерстве.

Одной из наиболее важных проблем, препятствующих эффективному партнерству, является отсутствие политики, практических руководств и стратегических документов, которые определяли бы стимулы к сотрудничеству (Perkmann et al., 2013; Tartari et al., 2012; Watermeyer, 2015). Каков ожидаемый результат сотрудничества? Кто решает, что происходит с новыми знаниями, полученными в рамках партнерства? Например, без четкого практического руководства преподаватели могут не понять свою особую роль в совместных с индустрией проектах. Отсутствие соответствующей политики может также повлиять на преподавателей, чья исследовательская деятельность, связанная с индустрией, требует значительных вре-

менных затрат. Это, в свою очередь, может привести к разногласиям между преподавателем и руководством кафедры в отношении рабочей нагрузки. Более того, подобные разногласия могут даже оттолкнуть преподавателей от сотрудничества с партнерами из индустрии или, наоборот, привести к оттоку кадров (преподаватели могут перейти работать в партнерскую организацию).

### *Примеры успешного сотрудничества*

Сотрудничество с индустрией – это сложная задача, однако, при правильном планировании и эффективном управлении, его преимущества значительно превышают риски. Примеры успешного партнерства вузов с индустрией имеются в разных странах мира. Например, в США американская многонациональная фармацевтическая корпорация Pfizer, Inc. и University of California, San Diego создали научные группы, включающие ученых из университетов и индустрии. Поскольку эти научные группы сочетают в себе лучшие умы и опыт по разработке лекарственных препаратов, они нацелены на более быструю и эффективную разработку новых медикаментов. В Великобритании Imperial College London активно сотрудничает с индустрией: более чем 500 партнеров вносят значительный вклад в основные результаты его исследований. Так, например, совместная британо-нидерландская нефтегазовая компания Royal Dutch Shell профинансировала крупные инициативы колледжа по решению фундаментальных вопросов, связанных с проблемами окружающей среды и энергосбережения. А такие фармацевтические компании, как GlaxoSmithKline, Merck и Novartis, инициировали фундаментальные исследования белков в нескольких британских колледжах, чтобы использовать их для разработки новых лекарственных препаратов.

В соседней России Сбербанк активно сотрудничает с Высшей школой экономики и Российской академией народного хозяйства в анализе данных, связанных с требованиями финансового сектора и экономики, а также в поиске компаний, которые могут решить эти проблемы. Газпромбанк инвестирует в студентов, изучающих информационные технологии и программирование в Московском государственном институте международных отношений.

Существуют также примеры сотрудничества университетов с индустрией, когда производству предоставлялись инновационные коммерческие продукты. Например, в ФРГ профессор Ахим Кампкер (Achim Kampker, RWTH Aachen University) возглавляет консорциум, состоящий из более чем 50 компаний, которые разработали и собрали дешевый модульный электромобиль под названием StreetScooter. Первые электромобили появились на улицах Германии в июне 2012 года, и уже до 2013 года, когда их начали выпускать в полном объеме, международная компания экспресс-доставки грузов и документов DHL сделала предзаказ на 3500 автомобилей. StreetScooter является примером коммерческого успеха, которому способствовали академические знания и навыки. Чтобы понять, в каком состоянии находится сотрудничество вузов и индустрии в Казахстане, мы предлагаем рассмотреть контекст, в котором происходит данное сотрудничество, а также его преимущества и сложности.

### *Контекст сотрудничества университетов с индустрией в Казахстане*

Учитывая преимущества партнерских отношений университетов с индустрией, неудивительно, что такому партнерству уделяется внимание во многих политиках и стратегических документах правительства Казахстана. Важность сотрудничества между университетами и индустрией подчеркивалась и в выступлениях первого Президента РК Нурсултана Назарбаева. В своем Послании народу Казахстана от 5 октября 2018 года он отметил, что сотрудничество вузов с индустрией необходимо для повышения качества и актуальности высшего образования, подготовки студентов к рынку труда и, что наиболее важно, для стимулирования инноваций с целью укрепления экономики Казахстана посредством совместных прикладных исследований. Нынешний Президент Республики Казахстан Касым-Жомарт Токаев также отмечает необходимость усиления взаимосвязей между вузами и индустрией. Он призывает представителей индустрии и бизнеса развивать отечественное образование и науку посредством участия в работе Попечительских советов и подготовке новых специалистов, а также посредством модернизации вузовской научно-исследователь-

ской инфраструктуры (Kazinform, 2022). Реформы в образовании и науке также наделяют вузы статусом важного участника продвижения инновационного развития страны путем наращивания партнерства с индустрией. Министерством образования и науки РК были разработаны основные принципы грантового государственного финансирования научных проектов с участием представителей индустрии, а также продвигается идея создания инновационных производств на основе государственно-частного партнерства. Вузы начали создавать офисы коммерциализации, технопарки и стартап-центры. В целом, в стране признается важность сотрудничества вузов и индустрии и позиционируется создание национальной инновационной системы. Однако, как показано в следующем разделе, партнерство университетов и индустрии претерпевает определенные сложности, что сказывается на его преимуществах.

### *Преимущества и сложности сотрудничества университетов с индустрией в Казахстане*

В период с 2018 по 2022 год мы исследовали партнерские отношения между вузами и индустрией в десяти государственных и частных университетах в разных регионах Казахстана. Участниками нашего исследования были 155 представителей университетов и их партнеров из индустрии. Несмотря на то, что наши результаты не отражают опыт всех университетов страны, мы считаем, что, в сочетании с анализом вторичных данных других университетов, они свидетельствуют о многообещающих инициативах, принятых для развития сотрудничества казахстанских университетов и индустрии. Исследование показало, что, несмотря на значительные сложности, руководство университетов и ППС прилагают большие усилия для улучшения партнерских отношений. Вместе с тем, по мнению преподавателей университетов, сотрудничество с индустрией, как правило, носит неформальный характер и в большинстве случаев является неустойчивым в области проведения совместных исследований и коммерциализации. Такое же мнение было выражено и представителями индустрии, которые, в основном, упоминали партнерство в области усовершенствования академических программ, проведения производственных практик, организации курсов повышения квалификации и трудоустройства выпускников.

Существующие в стране виды взаимосвязей между вузами и индустрией во многом определяют результаты такого партнерства. Как отмечают участники исследования, сотрудничество университетов с индустрией, а именно с работодателями, положительно сказывается на профессиональной подготовке специалистов и, соответственно, их трудоустройстве, что является одним из важных показателей социально-экономического роста. По мнению ППС и администрации вузов, партнерство с индустрией способствует актуализации содержания образования согласно требованиям и запросам современного рынка труда. Что касается сотрудничества в области совместных исследований и трансфера технологий, то его преимущества упоминались намного реже. К ним относили рост совместных научных публикаций, разработку новых технологий (главным образом, в области горнодобывающей промышленности), а также незначительное внедрение этих технологий в промышленное производство. Стоит отметить, что, рассуждая о преимуществах сотрудничества вузов и индустрии, участники часто выражали гипотетическое мнение о его пользе для регионального развития, в то время как иллюстрации конкретных кейсов были незначительны. Более того, сотрудничество в области совместных исследований чаще отмечалось участниками из государственных вузов и их партнерами, нежели представителями частных университетов. Это объясняется тем, что частные казахстанские вузы обладают слабой научно-исследовательской инфраструктурой и, как правило, ориентированы на подготовку специалистов.

К основным проблемам развития эффективного сотрудничества вузов и индустрии в Казахстане относятся чрезмерное государственное регулирование, неразвитая исследовательская среда в вузах и условия труда преподавателей, не способствующие осуществлению той деятельности, которая необходима для поддержания крепких и долгосрочных партнерских отношений. Хотя университеты больше не привязаны к определенному сектору экономики, как в советский период (Heuneman, 1998), и им была предоставлена большая автономия (Hartley et al., 2016) для выработки своих собственных путей сотрудничества с индустрией, результаты нашего исследования показывают, что вузы по-прежнему находятся под жестким контролем и влиянием МНВО РК. Вопреки

риторике политиков о том, что данное сотрудничество необходимо для стимулирования инноваций и новых знаний, опыт университетов, принявших участие в нашем исследовании, поразительно схож с практикой советского периода, когда партнерство было сосредоточено исключительно на подготовке рабочей силы, а вузы не воспринимались в качестве важных объектов по реализации оригинальных исследований (Grant, 1968; Graham, 1994). Согласно ответам участников исследования, по сравнению с советским периодом, количество соглашений по научно-исследовательскому партнерству с индустрией уменьшилось, частично – из-за неразвитой исследовательской культуры в вузах и недостатка надлежащих условий для исследовательской деятельности. Например, у преподавателей университетов не хватает ни времени, ни ресурсов на проведение исследований. В некоторых случаях сокращение партнерства с индустрией связано также с отсутствием доверия к качеству научной экспертизы, предоставляемой университетами (Jonbekova, 2020; Kuzhabekova & Ruby, 2018). Кроме того, низкая заработная плата преподавателей, большая учебная нагрузка и бесконечная бумажная бюрократия не позволяют им полноценно работать над развитием сотрудничества с индустрией. В университетах отсутствуют практические руководства и институциональные политики, в которых определялись бы цели сотрудничества, что, соответственно, приводит к неясным ожиданиям относительно роли ППС в совместных с индустрией проектах. Некоторые преподаватели, принявшие участие в нашем исследовании, утверждали, что важным фактором, препятствующим партнерским отношениям, является отсутствие доверия со стороны индустрии к потенциальному вкладу университетов. Данный факт отражает широко бытующее мнение, что качество образования в Казахстане значительно ухудшилось после распада Советского Союза. К другим проблемам, тормозящим развитие партнерских отношений, относятся неадекватное государственное финансирование, слабая научно-исследовательская инфраструктура и, что самое важное, опасения по поводу коррупции в процессе распределения государственного финансирования и заключения партнерства.

Результаты нашего исследования перекликаются с результатами ранее опубликованных исследований. К примеру, Жамиля

Мукашева (Мукашева Ж., 2021), изучавшая сотрудничество казахстанских вузов и индустрии в области инноваций, также отмечает слабое партнерство вузов и индустрии в рамках совместных научных публикаций и мероприятий. Она подчеркивает, что недостаточная академическая и институциональная автономия казахстанских вузов значительно ограничивает развитие сотрудничества в области инноваций. Важно отметить, что вышеназванные проблемы характерны не только для Казахстана. Согласно обзору литературы, такие проблемы существуют и в других развивающихся странах.

### *Стратегии по развитию успешного сотрудничества с индустрией*

На основании проведенного эмпирического исследования, обширного обзора литературы и анализа практических кейсов сотрудничества вузов с индустрией в разных странах, мы предлагаем рекомендации, которые могут помочь казахстанским университетам укрепить существующие партнерские отношения с индустрией или же развить новые. Предлагаемые рекомендации поделены на два уровня – политико-ориентированные и практико-ориентированные – и сфокусированы на конкретных стейкхолдерах, которым следует участвовать в развитии сотрудничества между вузами и индустрией.

#### *Политико-ориентированные рекомендации*

Чтобы мотивировать преподавателей к участию в сотрудничестве с индустрией, университетам, в первую очередь, следует разработать соответствующую политику и практические руководства, которые создадут благоприятные условия для ППС. Данная политика должна быть интегрирована в миссию университета, в ней должны быть четко прописаны выбранные методы и формы сотрудничества с индустрией. Их примерами могут быть рекрутинг преподавателей с опытом работы в индустрии, привлечение представителей индустрии в Попечительские советы университетов, выделение ресурсов на продвижение сотрудничества с индустрией, а также политика стимулирования и карьерного продвижения, учитывающая взаимодействие преподавателей с

индустрией. Институциональным политикам по продвижению сотрудничества с индустрией следует учитывать как монетарные, так и немонетарные стимулы. Примером монетарного стимула может быть повышение заработной платы преподавателям после определенного периода работы с партнерами и достижения конкретных результатов. В качестве немонетарного стимула может быть уменьшена учебная нагрузка преподавателей или же разработан дополнительный критерий их поощрения и карьерного продвижения, который будет учитывать вклад преподавателей в сотрудничество с индустрией. Самое главное – для защиты прав своих студентов и преподавателей университетам следует обращать особое внимание на правила и нормы, касающиеся прав интеллектуальной собственности.

Мы также рекомендуем правительству предоставить государственным университетам большую автономию, уменьшить и упростить отчетность на запросы МНВО РК и лучше согласовать политическую стратегию, касающуюся вклада сотрудничества между вузами и индустрией в развитие инноваций. Было бы идеально, если бы правительство предоставило гранты на реализацию совместных инновационных проектов (например, проектов, направленных на развитие технологий).

### **Практико-ориентированные рекомендации: необходимые механизмы и процедуры**

#### *Определение будущего партнера*

Определение будущего партнера из индустрии является одним из наиболее важных этапов развития сотрудничества. Мы предлагаем учитывать следующие критерии при выборе партнера: (а) цели, которые партнер надеется достичь, (б) обязательства партнера и его преданность работе и (в) предыдущий опыт сотрудничества. Мы считаем важным начинать сотрудничество в малых масштабах и расширять его только после того, как совместная работа продемонстрирует успешное достижение поставленных целей. К постановке целей сотрудничества с самого начала необходимо привлекать партнеров как из индустрии, так и из университета, и именно тех, кто будет непосредственно вовлечен в выполнение совместной работы.

## *Планирование и управление проектом*

Эффективное планирование и управление проектной работой являются важнейшими компонентами успешного партнерства, позволяющими партнерам быстро приспосабливаться к любым изменениям в совместной работе и разрешать любую конфликтную ситуацию максимально выгодно для обеих сторон. Кроме того, эффективное управление позволяет построить между сторонами доверительные отношения. Партнерские отношения, как правило, зависят и от внешних факторов, поэтому решающее значение имеет гибкость процессов управления. Сохранение гибкости и готовности к адаптации по мере реализации проекта является очень важным условием для успеха совместных исследований, особенно когда непредвиденные обстоятельства или изменения требуют новых подходов и направлений взаимодействия.

На этапе планирования совместного проекта руководству университета следует учесть следующее:

- с самого начала необходимо назначить менеджера проекта, который будет отвечать за переговоры между представителями университета и индустрии и контактировать с ними в процессе совместной работы;
- определить значимые преимущества для каждого партнера – в качестве явных стимулов они будут поддерживать их заинтересованность на протяжении всего сотрудничества; для обеспечения успешного сотрудничества интересы партнеров должны быть сбалансированы;
- в начале сотрудничества следует запланировать все мероприятия по совместному проекту с четким календарем встреч, этапов проекта, списком партнеров, желаемыми результатами, необходимыми инвестициями и согласованными процедурами разрешения споров;
- на ранней стадии сотрудничества необходимо уточнить цели, ожидания, объем работы по каждому совместному проекту, итоги и сроки выполнения работы для всех стейкхолдеров университета и индустрии, а также убедиться в том, что потребности обеих сторон были учтены до окончательного утверждения проекта;

- разработать соглашение, в котором будут четко указаны договорные обязательства и, самое главное, лицензирование прав интеллектуальной собственности и то, насколько свободно ученые университета могут публиковать результаты своих исследований.

### *Структурные механизмы*

Со временем, когда партнерство начнет успешно действовать, вовлеченные стороны могут начать создавать более формальные структуры для расширения совместной работы. В этой связи, для эффективной реализации совместного проекта мы предлагаем внедрить следующие структурные механизмы:

- создайте офис по трансферу технологий (ОТТ), офис инноваций, офис карьеры, ассоциацию выпускников, бизнес-инкубатор, научно-технологический парк, совместный исследовательский институт, офис по корпоративному развитию или же коворкинг-центр, который будет доступен для представителей индустрии. Например, ОТТ может быть посредником между университетом и индустрией, оказывая помощь вузовским исследователям по вопросам интеллектуальной собственности, предоставляя услуги и развивая отношения с индустрией. Наряду с учеными университета в таких офисах должны работать люди, имеющие опыт работы в индустрии, например, юристы или бизнесмены/предприниматели;
- учредите должность члена правления или проректора по развитию сотрудничества с индустрией. Специалисты, занимающие эти должности, должны иметь полномочия не только продвигать, но и контролировать эффективность данного сотрудничества;
- привлекайте, обучайте и удерживайте высококвалифицированных выпускников и исследователей, а также создавайте благоприятные условия для их взаимодействия с индустрией;
- оказывайте поддержку преподавателям, взаимодействующим с индустрией, посредством дополнительной поддерж-

ки и операционных механизмов, которые будут стимулировать других сотрудников университета и, как следствие, способствовать формированию культуры, необходимой для развития успешных партнерских отношений;

- помните, что решающее значение для развития успешного сотрудничества имеет организация мероприятий по наращиванию потенциала ППС для взаимодействия с индустрией. Университеты могут организовывать академические сообщества/нетворкинг по развитию сотрудничества с индустрией, проводить встречи ученых университета с представителями индустрии, форумы и семинары по вопросам партнерства, а также курсы по предпринимательству для сотрудников университета. Руководству университета следует также постоянно повышать осведомленность своих преподавателей и сотрудников о партнерстве вуза с индустрией с помощью видеороликов и практических руководств или неформальных встреч с недавно принятыми на работу исследователями;
- поддерживайте регулярное общение со всеми партнерами, которое является ключом к развитию и поддержанию взаимного доверия;
- развивайте доверительные отношения с партнерами с самого начала. Для этого, как уже упоминалось выше, начните с небольшого совместного проекта. Если проект окажется успешным, сотрудничество можно будет расширить. Помните: доверительные отношения вдохновляют партнеров на участие в последующих совместных проектах;
- учитывайте географическую локацию партнера. Выстраивать эффективную коммуникацию между исследователями и студентами университета и представителями индустрии легче, когда все заинтересованные стороны находятся в одном регионе/городе. Однако географическая близость не является ключевым фактором успешного сотрудничества. Многие зависит от предпосылок сотрудничества, таких как наличие ресурсов, взаимная заинтересованность в совместной работе и достаточное для этого время.

## Заключение

Не существует однозначного определения партнерства между университетами и индустрией, как нет и универсальных критериев его успеха. Сотрудничество вузов с индустрией представляет собой сложное явление с множеством стейкхолдеров, процессов и целей. Несмотря на это, исследователи пытаются определить критерии успеха данного сотрудничества. Найденные нами в литературе критерии оценки можно условно разделить на материальные и нематериальные. С одной стороны, успех можно измерить количеством дочерних и стартап-компаний университета, переданных технологий, изобретений, лицензий и патентов, а также размерами лицензионных отчислений и привлеченных исследовательских грантов/финансовых средств из государственного и частного секторов (Bernardos Barbolla & Casar Corredera, 2009; Bramwell & Wolfe, 2008). С другой стороны, индикаторами успеха могут быть созданные рабочие места, совместное руководство докторскими исследованиями (De Freitas et al., 2014), трансфер знаний (Bramwell & Wolfe, 2008; De Freitas et al., 2014), долгосрочные партнерства (Thune, 2011) и удовлетворенность стейкхолдеров (Bernardos Barbolla & Casar Corredera, 2009). Соответственно, в сотрудничестве важно, чтобы партнеры пришли к общему списку показателей успеха, которые, по их мнению, будут стоить затраченных ресурсов и времени.

Важно отметить также, что при разработке соответствующих политик, руководств и процедур сотрудничества с индустрией, администрация университета должна уделять особое внимание местному контексту. Каким опытом обладают сотрудники/преподаватели? Каковы наиболее важные потребности конкретных партнеров? Не стоит забывать, что то, что является разумным для развития сотрудничества в одном контексте, может быть совершенно неуместным в другом. Для определения целей, которых хотят достичь партнеры, им необходимо работать вместе. Помните, что самое крепкое сотрудничество начинается с малого и постепенно расширяется благодаря успешно накопленному опыту. По сравнению с попыткой максимизировать число партнеров, более предпочтительной долгосрочной стратегией является создание прочных партнерских отношений, приносящих большую пользу заинтересованным сторонам.

## Источники

- Benneworth, P., Coenen, L., Moodysson, J., & Asheim, B. (2009). Exploring the multiple roles of Lund University in strengthening Scania's regional innovation system: Towards institutional learning? *European Planning Studies*, 17(11), 1645-1664. Doi: 10.1080/09654310903230582
- Berman, J. (2008). Connecting with industry: Bridging the divide. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(2), 165-174. Doi: 10.1080/13600800801938762
- Bernardos Barbolla, A. M., & Casar Corredera, J. R. (2009). Critical factors for success in university–industry research projects. *Technology Analysis & Strategic Management*, 21(5), 599-616. Doi: 10.1080/09537320902969133
- Bramwell, A., & Wolfe, D. A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*, 37(8), 1175–1187. Doi: 10.1016/j.respol.2008.04.016
- Bruneel, J., D'Este, P., & Salter, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration. *Research Policy*, 39(7), 858–868. Doi: 10.1016/j.respol.2010.03.006
- Cameron-Jones, M., & O'Hara, P. (1990). Placement as part of higher education. *Higher Education*, 19(3), 341-349. <https://doi.org/10.1007/BF00133897>
- Clark, B. (1999). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. New York: Pergamon.
- Crespo, M., & Dridi, H. (2007). Intensification of university–industry relationships and its impact on academic research. *Higher education*, 54(1), 61-84. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9046-0>
- De Freitas, S., Mayer, I., Arnab, S., & Marshall, I. (2014). Industrial and academic collaboration: Hybrid models for research and innovation diffusion. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(1), 2-14. Doi:10.1080/1360080X.2013.825413
- Forsyth, H., Laxton, R., Moran, C., Banks, R., & Taylor, R. (2009). Postgraduate coursework in Australia: Issues emerging from university and industry collaboration. *Higher Education*, 57(5), 641-655. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9167-8>
- Graham, L. R. (1994). *Science in Russia and the Soviet Union: A short history*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grant, N. (1968). *Soviet Education*. Middlesex, England: University of London Press, Ltd.
- Harman, G. (1999). Australian science and technology academics and university–industry research links. *Higher Education*, 38(1), 83-103. <https://doi.org/10.1023/A:1003711931665>
- Harman, G. (2010). Australian university research commercialization: Perceptions of technology transfer specialists and science and technology academics. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(1), 69-83. <https://doi.org/10.1080/13600800903440568>

- Hartley, M., Gopaul, B., Sagintayeva, A., & Apergenova, R. (2016). Learning autonomy: Higher education reform in Kazakhstan. *Higher Education*, 72(3), 277-289. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9953-z>
- Heyneman, S. P. (1998). The transition from party/state to open democracy: The role of education. *International Journal of Educational Development*, 18(1), 21-40. [https://doi.org/10.1016/S0738-0593\(97\)00039-4](https://doi.org/10.1016/S0738-0593(97)00039-4)
- Jonbekova, D. (2020). Educational research in Central Asia: Methodological and ethical dilemmas in Kazakhstan, Kyrgyzstan and Tajikistan. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 50(3), 352-370. <https://doi.org/10.1080/03057925.2018.1511371>
- Karlsson, J., Booth, S., & Odenrick, P. (2007). Academics' strategies and obstacles in achieving collaboration between universities and SMEs. *Tertiary Education and Management*, 13(3), 187–201. Doi:10.1080/13583880701502141
- Kaupilla, O., Mursula, A., Harkonen, J., & Kujala, J. (2015). Evaluating university–industry collaboration: The European Foundation of Quality Management excellence model-based evaluation of university–industry collaboration. *Tertiary Education and Management*, 21(3), 229-244. Doi: 10.1080/13583883.2015.1045550
- Kuzhabekova, A., & Ruby, A. (2018). Raising research productivity in a post-soviet higher education system: A case from Central Asia. *European Education*, 50(3), 266-282. <https://doi.org/10.1080/10564934.2018.1444942>
- Lee, Y. S. (2000). The sustainability of university-industry research collaboration: An empirical assessment. *The journal of Technology transfer*, 25(2), 111-133. <https://doi.org/10.1023/A:1007895322042>
- Plewa, C., Galán-Muros, V., & Davey, T. (2015). Engaging business in curriculum design and delivery: a higher education institution perspective. *Higher Education*, 70(1), 35-53. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9822-1>
- Prigge, G. W. (2005). University – industry partnerships: what do they mean to universities? A review of the literature. *Industry and Higher Education*, 19(3), 221-229. <https://doi.org/10.5367/0000000054300486>
- Ryan, J. G., Wafer, B., & Fitzgerald, M. (2008). University – industry collaboration: An issue for Ireland as an economy with high dependence on academic research. *Research Evaluation*, 17(4), 294–302. Doi: 10.3152/095820208x382841
- Talebzadehosseini, S., Garibay, I., Keathley-Herring, H., Al-Rawahi, Z. R. S., Garibay, O. O., & Woodell, J. K. (2019). Strategies to enhance university economic engagement: Evidence from US universities. *Studies in Higher Education*, 1-20. Doi:10.1080/03075079.2019.1672645
- Thune, T. (2011). Success factors in higher education – industry collaboration: A case study of collaboration in the engineering field. *Tertiary Education and Management*, 17(1), 31–50. Doi: 10.1080/13583883.2011.552627

# ГЛАВА 11

## Масштабирование инноваций: трансляция опыта Назарбаев Университета

Аида Сагинтаева, Адиль Аширбеков

### Введение

Высшее образование играет решающую роль в продвижении демократии (Hartley & Saltmarsh, 2011). Ожидается, что в демократическом обществе высшие учебные заведения будут поддерживать и продвигать такие принципы, как свобода слова, академическая свобода, разнообразие и социальная справедливость (Yamamura & Koth, 2018). Высшее образование несет ответственность за создание среды, способствующей открытому и уважительному диалогу, критическому мышлению и обмену различными точками зрения.

В данной главе представлен пример построения западной университетской модели в постсоветском контексте Казахстана. Названный в честь первого Президента Республики Казахстан, Назарбаев Университет (НУ) является академическим учреждением, которое стремится стать университетом мирового класса и «должен стать ведущим университетом в мире и национальным «брендом» (Стратегия НУ, 2018, с. 23). Основная миссия НУ, как отметил Н.А.Назарбаев, заключается в том, чтобы «служить народу Казахстана» (Стратегия НУ, 2018, с. 23).

В данной главе, посвященной Высшей школе образования Назарбаев Университета (ВШО), утверждается, что НУ действительно был создан для обеспечения равных возможностей для всех. Его главная миссия – служить людям независимо от их расового, этнического или культурного происхождения – выполнена (Saltmarsh & Hartley, 2011). В главе обсуждается трансфер инновационных практик в преподавании и обучении, который был реализован в рамках инициативы «Трансляция опыта НУ».

### *Трансляция опыта НУ в стратегии построения демократического общества*

Одной из пяти стратегических целей НУ является «обеспечение того, чтобы уроки опыта Назарбаев Университета передавались и понимались другими университетами, школами и исследовательскими центрами» (Стратегия НУ, 2018, с. 27). Назарбаев Университет отстаивает принципы демократии и продвигает культуру инклюзивности и разнообразия. Более того, НУ играет решающую роль в подготовке следующего поколения граждан к активному участию в жизни демократического общества, предоставляя студентам возможности для участия в общественной (гражданской) деятельности, такой как волонтерство, политическая активность и общественные работы, а также путем включения демократических ценностей в академическую программу. С самого начала создания НУ ключевой идеей было создание «академии, посвященной служению обществу» (Hartley & Saltmarsh, 2011, с. 289), а инициатива «Трансляция опыта НУ» представляет собой амбициозную, долгосрочную программу реформ на университетском уровне, направленную на сотрудничество со всеми казахстанскими университетами.

### *Вклад в развитие исследовательского потенциала*

Исполнительные, внутренние и внешние лидеры (Hartley & Saltmarsh, 2011, с.109-112) продвигают наращивание местного исследовательского потенциала. Эта стратегическая цель является обязательством не только президента или проректора НУ, следует эффективно использовать «сопричастность заинтересованных лиц» (Hartley & Saltmarsh, 2011, с. 107) и создать в команде чувство вовлеченности и ответственности.

Развитие исследовательского потенциала – процесс сложный в силу целого ряда факторов. Большинство (70%) преподавателей НУ– экспаты. Им нужно время, чтобы понять местный контекст и пробелы в исследованиях, чтобы составить соответствующую программу исследований. Поскольку основным языком обучения и научных исследований в НУ является английский, языковой барьер создает проблемы в общении и затрудняет обмен результатами исследований с более широким местным сообществом. НУ может заниматься вопросами урбанизации и социального обеспечения, создавать рабочие места, привлекать инвестиции или стимулировать экономический рост посредством исследований и вовлеченности всех заинтересованных сторон. Это требует тесного сотрудничества с государственными органами, предприятиями и другими заинтересованными сторонами, что является непростой задачей при работе с представителями разных культур и языков.

Следующий фактор – политический и социальный контекст, в котором проводятся исследования, – может существенно повлиять на наращивание исследовательского потенциала. Государственная политика, нормативные акты и общественное отношение к исследованиям могут либо способствовать, либо препятствовать этому процессу.

В разработке систем управления исследованиями в казахстанских университетах активно участвует Офис проректора: проводит семинары для высшего и среднего звена руководства вузов по предоставлению поддержки исследователям в виде доступа к ресурсам (библиотекам, базам данных), исследовательским инструментам, менторству и руководству. Будучи академическим лидером, проректор НУ служит «образцом вовлеченного профессора» (Hartley & Saltmarsh, 2011, с. 134): он читает лекции на исследовательских семинарах для коллег и приглашает местных ученых использовать лаборатории НУ и специализированное оборудование для исследований.

Профессорско-преподавательский состав НУ также активно участвует в наращивании исследовательского потенциала посредством проведения исследовательских семинаров и практикумов, разработки научных проектов с коллегами из других вузов, членства в редакционных советах журналов или работая в диссертационных советах.

НУ учредил Казахстанскую Ассоциацию образовательных исследований (KERA), чтобы поощрять казахстанские вузы к обмену передовым опытом, разработке совместных исследовательских проектов и поддержке ученых в их усилиях по наращиванию исследовательского потенциала. KERA служит «якорным учреждением», мобилизующим «справедливый рост и возможности» (Cantor et al., 2018, с. 29) для всех казахстанских исследователей в области образования.

Преподавателям, имеющим общественную нагрузку, «труднее добиться признания этой работы на уровне университета». НУ пытается создать рынок, где «вовлеченность считается ценным товаром» (Hartley & Saltmarsh, 2011, с. 190), путем поощрения ППС за трансляцию опыта НУ.

Наращивание местного исследовательского потенциала может открыть различные возможности, которые принесут пользу отдельным людям и обществу. Инвестируя в исследовательские инициативы, НУ активно создает более сильный научный потенциал, необходимый для достижения успеха во многих областях и решения важнейших задач казахстанского общества. НУ также принимает участие в разработке политики и нормативных актов, способствующих проведению таких исследований, которые продвигают культуру академической свободы и побуждают общественность понимать ценность исследований. Через проведение тщательных эмпирических исследований, университет имеет возможность активно способствовать формированию культуры принятия решений, основанных на конкретных фактах и данных. Эти данные становятся фундаментом для принятия важных политических решений как на локальном, так и на национальном и международном уровнях.

### *Связанные университетские<sup>6</sup> и образовательные программы*

Есть несколько вещей, которые университеты могут сделать для поощрения лидерства среди своих студентов – например,

---

<sup>6</sup> «Связанные университеты» обычно означают высшие учебные заведения, которые установили тесное сотрудничество и партнерства с различными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), включая другие университеты, промышленные предприятия, научно-исследовательские организации и государственные органы. Эти связи направлены на поддержку обмена знаниями, междисциплинарных исследований, инноваций и применения академической экспертизы к реальным проблемам.

предложить дисциплины и курсы, направленные на развитие лидерских качеств. Они могут дать студентам глубокое понимание принципов и практик эффективного лидерства.

С 2013 года ВШО Назарбаев Университета предоставляет магистерские и докторские программы по Educational Leadership. Магистерская программа была в своем роде инновационной, поскольку предусматривала смешанный режим обучения (blended/hyflex) для работающих профессионалов, позволяющий совмещать обучение с работой и применять новые знания на практике. Учитывая новизну этих программ, наши профессора привлекают студентов в качестве «сопродюсеров» к поиску и распространению знаний (Battistoni & Longo, 2011, с. 206). Ценность магистерских программ НУ по лидерству в образовании заключается в их содержании, которое побуждает студентов работать над важными для них образовательными вопросами (Battistoni & Longo, 2011).

В настоящее время, спустя почти десять лет после первого запуска академической программы, обучение в ВШО завершили почти 700 выпускников, которые являются непосредственными лидерами перемен и ежедневно вносят свой вклад в реформу системы образования, продвигая ценности научной строгости, честности и меритократии. Школа гордится своими выпускниками, ставшими исследователями, лидерами и топ-менеджерами (ректорами, проректорами, руководителями исследовательских и аналитических центров), аналитиками, директорами школ и учителями.

### *Ведущий университет и образование для руководителей*

Высшая школа образования НУ предоставляет высококачественные образовательные программы, сочетающие международный опыт с местными потребностями, а также проводит обучение по программам профессионального развития отечественным университетам, включающим такие темы, как автономия университетов, коллегиальное и корпоративное управление, финансовый менеджмент, исследовательские стратегии и т.д. За последние десять лет ВШО предоставила возможность обучения по программам профессионального развития почти 7 500 участникам.

ВШО предлагает бесплатные вебинары, открытые для преподавателей, студентов и их родителей, для директоров школ и учителей, а также для МНВО и Министерства просвещения РК. Вебинары

посвящены таким темам, как инклюзивное образование, инновационные методы преподавания, разработка академической программы, исследовательская этика и академическая честность. На сегодня ВШО провела открытые вебинары для 14 281 участника.

Интересны также студенческие инициативы, такие как University Bridge («Университетский мост»). Это популярная платформа, на которой докторанты и постдокторанты делятся своим опытом с докторантами других университетов (и не только казахстанских). University Bridge иллюстрирует высказывание: «если мы хотим, чтобы студенты откликнулись на свой призыв в мире, мы должны позволить им самим понять, что это может повлечь за собой» (Battistoni & Longo, 2011, с. 209).

Высшее образование в Казахстане развивается и усложняется, создаются новые университеты. Руководители высшего образования должны обмениваться идеями по эффективному управлению современными высшими учебными заведениями, для чего в НУ был создан Институт академического лидерства (ИАЛ).

Первая программа, которую реализует ИАЛ, – это программа Executive University Leadership Program (Программа лидерства для руководителей университетов), направленная на оснащение руководителей высшего образования знаниями, навыками и передовой практикой, необходимыми для эффективного управления вузами во все более сложной и динамичной среде. Программа преследует следующие цели: (1) предоставление участникам современных инструментов для управления сложными институциональными изменениями с акцентом на разработку стратегических планов, образовательных программ и научных исследований и (2) предоставление участникам обновленной модели стратегического планирования, которая подчеркивает инновационные подходы к управлению изменениями в современной университетской среде. Программа направлена на решение разнообразных задач и использование возможностей, способствуя глобальной перспективе и поощряя практическое применение приобретенных знаний и навыков. В целом, этот курс дает возможность топ-менеджерам высшего образования преуспеть на своих руководящих постах, стимулировать инновации в своих учебных заведениях и внести свой вклад в развитие высшего образования в мире.

## Заключение

В этой главе представлен пример НУ как университета, который рассматривает свое взаимодействие с обществом как динамичный и стратегический процесс. Поскольку внешнее давление на НУ в последнее время усилилось, руководство университета, учитывая модель НУ как университета мирового класса и отбор лучших и одаренных студентов, четко понимает свою роль в вовлечении общества в различные инициативы, проекты или мероприятия для достижения общих целей и улучшения качества жизни. В главе представлены примеры стратегии НУ, направленной на то, чтобы стать граждански активным учреждением. В частности, ВШО предлагает программы, поощряющие студентов становиться смелыми и свободными лидерами в решении образовательных проблем, важных для общества в национальном и глобальном масштабах. Руководство НУ по-прежнему внимательно следит за ролью университета в расширении демократии в образовании и предоставлении равных возможностей различным заинтересованным сторонам как внутри, так и за пределами своего кампуса.

Изменение общественного мнения о высшем образовании создало для руководителей университетов необходимость продемонстрировать обществу ценность своих учебных заведений. Активное вовлечение университетов в общественную жизнь, информирование и документирование положительного воздействия на общество могли бы помочь вузам восстановить общественное доверие и опровергнуть представление об отстраненности, безразличии и невосприимчивости вузов. Но работа с общественностью – это не просто управление восприятием, это реальные и прочные связи со своими локальными сообществами, причем отношения эти должны быть основаны на взаимности, а не на патернализме.

Университеты могут выступать в качестве так называемых «квотербек организаций»<sup>7</sup> (quarterback organization), которые координируют цели, стратегии и инвестиции для общества. Универ-

---

<sup>7</sup> Квотербек (англ. Quarterback), QB — позиция игрока нападения в американском и канадском футболе. В современном футболе он является лидером и ключевым игроком в атакующих построениях команды, задачей которого является продвижение мяча по полю.

ситеты могут защитить свое собственное финансовое состояние, улучшая общество, в котором они находятся. Все больше университетов уделяют особое внимание обучению на протяжении всей жизни (Life Long Learning), укрепляя связи с общеобразовательными школами и предлагая профессиональную подготовку/переподготовку без присвоения академической степени в соответствии с экономическими потребностями страны.

## Источники

- Battistoni, R.M. & Longo, N.V. (2011). Putting students at the center of civic engagement. In J. Saltmarsh & M. Hartley, (Eds.), *“To serve a larger purpose”: Engagement for democracy and the transformation of higher education* (pp. 199-216). Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Cantor, N., Cooper, T., Brown, M., & Englot, P. (2019). Tackling ‘the two Americas’ with city-wide collaboration in Newark. *Journal on Anchor Institutions and Communities*, 2(1), 27-38.
- Harkavy, I. (2015). Creating the Connected Institution: Toward Realizing Benjamin Franklin and Ernest Boyer’s Revolutionary Vision for American Higher Education. *Liberal Education*, 101.
- Hartley M., Saltmarsh, J. eds. (2011). *“To Serve a Larger Purpose”: Engagement for Democracy and the Transformation of Higher Education*. Philadelphia: Temple University Press.
- Naidoo, R. (2018, April 20). World-class Systems rather than World-class Universities. *University World News*, 20. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20180417162622337>
- Nazarbayev University. (2018). Nazarbayev University - Strategy 2018-2030. <https://nu.edu.kz/about/index>
- Nazarbayev University Graduate School of Education. (2023). Academic Leadership Institute. Executive University Leadership Program. Astana: NUGSE.
- Plater, W.M. (2011). Collective leadership for engagement: Reclaiming the public purpose of higher education. In J. Saltmarsh & M. Hartley, (Eds.), *“To serve a larger purpose”: Engagement for democracy and the transformation of higher education* (pp. 102-129). Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Welch, M., Saltmarsh, J. Current Practice and Infrastructures for Campus Centers of Community Engagement”. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*. (17:4, 2013, pp. 25-55)
- Yamamura, E. K., & Koth, K. (2018). *Place-based community engagement in higher education: A strategy to transform universities and communities*. Stylus Publishing, LLC.

## ОБ АВТОРАХ

**Аширбеков Адиль** (aashirbekov@nu.edu.kz) – научный сотрудник Высшей школы образования Назарбаев Университета

**Билялов Дархан** (dbilyalov@nu.edu.kz) – Вице-президент Национальной академии наук РК

**Джонбекова Дилрабо** (dilrabo.jonbekova@nu.edu.kz) – ассоциированный профессор Высшей школы образования Назарбаев Университета

**Кавашев Зульяр** (zulyar.kavashev@nu.edu.kz) – докторант Высшей школы образования Назарбаев Университета

**Кучумова Гулфия** (gulfiya.kuchumova@nu.edu.kz) – докторант Высшей школы образования Назарбаев Университета

**Мазбулова Жанар** (zhanar.mazbulova@nu.edu.kz) – докторант Высшей школы образования Назарбаев Университета

**Мусабаева Мерей** (merey.mussabayeva@nu.edu.kz) – докторант Высшей школы образования Назарбаев Университета

**Парменгер Линн** (lynne.parmenter@nu.edu.kz) – профессор Высшей школы образования Назарбаев Университета

**Сагинтаева Аида** (asagintayeva@nu.edu.kz) – декан Высшей школы образования Назарбаев Университета

**Саринжипов Аслан** (asarinzhipov@nu.edu.kz) – ассоциированный профессор Высшей школы образования Назарбаев Университета

**Хартли Мэтью** (hartley@upenn.edu) – ассоциированный декан Высшей школы образования Университета Пенсильвании

**Шарплин Элейн** (elaine.sharplin@nu.edu.kz) – профессор Высшей школы образования Назарбаев Университета

МОНОГРАФИЯ

**Аида Сағынтаева**

Қазақстандағы университеттер:  
миссия, зерттеу, басқару

Компьютерде беттеген  
Дилара Писарева

Пішімі 70×100/16.  
Есептік баспа табағы 19,175.  
Офсеттік басылым.  
Әріп түрі «Charter», «Roboto».  
Офсеттік қағаз.

Сапасы жөнінде мына мекемеге  
хабарласыңыз:  
Қазақстан Республикасы,  
Назарбаев Университеті  
Жоғары білім беру мектебі,  
010000, Астана қ.,  
Қабанбай батыр даңғылы, 53,  
тел. +7 (7172) 70 66 28  
+7 (7172) 70 93 69.  
e-mail: gse@nu.edu.kz

Тауар сапа және қауіпсіздік  
стандарттарына сай.  
Сертификация қарастырылмаған.  
Сақтау мерзімі шектелмеген.

МОНОГРАФИЯ

**Аида Сагінтаева**

Университеты в Казахстане:  
миссия, исследования, управление

Компьютерная верстка  
Дилара Писарева

Формат 70×100/16.  
Усл.печ.л. 19,175.  
Печать офсетная.  
Гарнитура «Charter», «Roboto».  
Бумага офсетная.

С претензиями по качеству  
обращаться:  
Республика Казахстан,  
Высшая школа образования  
Назарбаев Университета  
010000, г. Астана,  
проспект Кабанбай батыра, 53,  
тел. +7 (7172) 70 66 28  
+ 7 (7172) 70 93 69  
e-mail: gse@nu.edu.kz

Товар соответствует всем стандартам  
качества и безопасности.  
Сертификация не предусмотрена.  
Срок годности не ограничен.

Ұсынылатын жас

18+

Рекомендованный возраст

Данная коллективная монография обсуждает изменения, которые происходят в системе высшего образования Казахстана и их воздействие на университетское управление, академическую и исследовательскую деятельность, третью миссию университетов. Также рассматриваются новые вызовы, такие как конкуренция с зарубежными вузами и адаптация к онлайн-обучению, вызванная пандемией COVID-19, изменения в корпоративном управлении, вызванные автономией университетов. Книга направлена на поддержку обучающихся и исследователей, изучающих управление в высшем образовании в Казахстане, и представляет собой результат коллективного труда профессоров и докторантов Назарбаев Университета и стратегического партнера – Университета Пенсильвании.

