

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ В УНИВЕРСИТЕТАХ КАЗАХСТАНА: ПРОБЛЕМЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

Даниал Саари¹
Айгуль Адибаева²
Дулат Есенбаев³
Айнур Самсаева^{4*}

¹ Профессор Алматы Менеджмент Университет, магистр экономических наук, Алматы, Казахстан, e-mail: d.saari@almau.edu.kz ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-3561-8209>

² Ассистент-профессор Университета КИМЭП, кандидат политических наук, Алматы, Казахстан, e-mail: aigula@kimep.kz, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-6197-6136>

³ Руководитель программы Алматы Менеджмент Университета, магистр социальных наук, Алматы, Казахстан, e-mail: d.yessenbayev@almau.edu.kz, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4712-3062>

^{4*} Адъюнкт-лектор Университета КИМЭП, магистр международных отношений, Алматы, Казахстан, e-mail: ainur.samsayeva@kimep.kz ORCID ID <https://orcid.org/0009-0002-5108-9650>

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.3.006>

Аннотация. В статье «Эффективность реализации образовательных инициатив в университетах Казахстана: проблемы, возможности и национальный опыт» исследуется эффективность реализации образовательных инициатив в университетах Казахстана на основе сравнительного анализа трех кейсов: Казахского национального университета имени аль-Фараби, Назарбаев Университета и Южно-Казахстанского государственного педагогического университета. Исследование выполнено в дизайне множественного case study с использованием вторичных данных за 2020-2024 гг. Эффективность оценивается по четырем группам критериев: ресурсное обеспечение, масштаб внедрения, непосредственные результаты и подтвержденные эффекты.

Сравнение показало, что источники наиболее полно фиксируют направления инициатив и организационные результаты цифровизации, международного

сотрудничества, исследовательской деятельности и взаимодействия с работодателями. При этом сопоставимые количественные сведения об образовательных эффектах, финансировании, индустриальном партнерстве и влиянии автономии представлены фрагментарно. Научная новизна работы состоит в разграничении факта внедрения инициативы и доказанного эффекта на основе единой аналитической рамки. Предложен формат мониторинга, включающий исходный уровень, период, ресурсы, охват, непосредственный результат и динамику целевого показателя. Выводы ограничены качественным характером и неодинаковой доступностью данных по кейсам.

Ключевые слова: *высшее образование, образовательные инициативы, эффективность, университеты Казахстана, сравнительный case study, мониторинг результатов.*

ҚАЗАҚСТАН УНИВЕРСИТЕТТЕРІНДЕ БІЛІМ БЕРУ БАСТАМАЛАРЫН ЕНГІЗУДІҢ ТИІМДІЛІГІ: ҚИЫНДЫҚТАР, МҮМКІНДІКТЕР ЖӘНЕ ҰЛТТЫҚ ТӘЖІРІБЕ

Даниал Саари¹, Айгүл Адибаева², Дулат Есенбаев³, Айнұр Самсаева^{4*}

¹Алматы Менеджмент Университетінің профессоры, экономика ғылымдарының магистрі,

²КИМЭП Университетінің ассистент-профессоры, саяси ғылымдар кандидаты,

³ Алматы Менеджмент Университетінің бағдарлама жетекшісі, әлеуметтік ғылымдар магистрі,

⁴ КИМЭП Университетінің адъюнкт-оқытушысы, халықаралық қатынастар магистрі.

Аңдатпа. «Қазақстан университеттерінде білім беру бастамаларын енгізудің тиімділігі: қиындықтар, мүмкіндіктер және ұлттық тәжірибе» атты мақалада Қазақстан университеттеріндегі білім беру бастамаларының тиімділігі үш кейс-стадидің салыстырмалы талдауы арқылы қарастырылады: Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Назарбаев университеті және Оңтүстік Қазақстан мемлекеттік педагогикалық университеті. Зерттеуде көп кейс-стади дизайны және 2020-2024 ж. үшін қосымша деректер қолданылады. Тиімділік төрт критерий жиынтығын пайдаланып бағаланады: ресурстармен қамтамасыз ету, енгізу ауқымы, жедел нәтижелер және дәлелденген әсерлер.

Салыстыру дереккөздер бастамалардың бағытын және ұйымдастырушылық нәтижелерін цифрландыру, халықаралық ынтымақтастық, зерттеулер және жұмыс берушілермен өзара әрекеттесу саласындағы ең жаң-жақты құжаттайтынын көрсетті. Дегенмен, білім беру саласындағы әсерлер, қаржыландыру, өнеркәсіптік серіктестіктер және автономияның әсері туралы салыстырмалы сандық деректер үзінді түрінде ұсынылған. Бұл жұмыстың ғылыми жаңалығы бастаманы енгізу мен оның дәлелденген әсерін бірыңғай аналитикалық негізді қолдана отырып ажыратуда жатыр. Базалық, кезең, ресурстар, қамту, жедел нәтиже және мақсатты индикатор динамикасын қамтитын мониторинг форматы ұсынылады. Қорытынды әртүрлі кейс-стадилердің

сапалық сипаты мен айнымалы қолжетімділігімен шектеледі.

Түйін сөздер: жоғары білім, білім беру бастамалары, тиімділік, Қазақстандағы университеттер, салыстырмалы кейс-стади, нәтижелерді бақылау.

THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING EDUCATIONAL INITIATIVES IN KAZAKHSTAN'S UNIVERSITIES: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND NATIONAL EXPERIENCE

Danial Saari¹, Aigul Adibayeva², Dulat Yessenbayev³, Ainur Samsayeva⁴

¹ Professor of Practice, Almaty Management University, Master of Economic Sciences,

² Assistant Professor, KIMEP University, Candidate of Political Sciences,

³ Program Leader, Almaty Management University, Master of Social Sciences,

⁴ Adjunct Lecturer, KIMEP University, Master of International Relations.

Abstract. The article «The Effectiveness of Implementing Educational Initiatives in Kazakhstan's Universities: Challenges, Opportunities, and National Experience» examines the effectiveness of educational initiatives in Kazakhstan's universities through a comparative analysis of three case studies: Al-Farabi Kazakh National University, Nazarbayev University, and South Kazakhstan State Pedagogical University. The study utilizes a multiple-case study design and secondary data for 2020-2024. Effectiveness is assessed using four sets of criteria: resource provision, scale of implementation, immediate results, and proven impacts. The comparison revealed that the sources most comprehensively document the initiatives' focus and organizational outcomes in digitalization, international cooperation, research, and engagement with employers. However, comparable quantitative data on educational impacts, funding, industrial partnerships, and the impact of autonomy are presented fragmentarily. The scientific novelty of the study lies in distinguishing between the implementation of an initiative and its proven impact using a unified analytical framework. A monitoring format is proposed that includes the baseline, period, resources, coverage, immediate outcome, and target indicator dynamics. Conclusions are limited by the qualitative nature and variable availability of data across cases.

Keywords: *higher education, educational initiatives, efficiency, universities of Kazakhstan, comparative case study, monitoring of results.*

Введение

Эффективность реализации образовательных инициатив в высших учебных заведениях является ключевым фактором развития человеческого капитала, повышения интеллектуального потенциала общества и конкурентоспособности государства в условиях глобализации и инновационного развития [1,2]. В Казахстане система высшего образования в последние годы претерпевает значительные структурные

и институциональные изменения, направленные на улучшение качества образовательных программ, интеграцию современных педагогических и цифровых технологий, а также повышение международной конкурентоспособности университетов [4, 5].

Цель данного исследования состоит в системном анализе факторов, влияющих на достижение целевых результатов образовательных инициатив в университетах Казахстана, а также в выявлении успешных практик и стратегий, которые могут быть учтены при формировании национальной политики и адаптированы в университетах сходного институционального профиля. В отличие от исследований одного вуза, проект сопоставляет три целенаправленно отобранных кейса разной институциональной конфигурации. Это позволяет выявить типичные механизмы и ограничения, не претендуя на статистическую репрезентативность всей системы высшего образования Казахстана, что позволяет выявить общие тенденции, а также специфические вызовы и возможности для модернизации образовательного процесса.

Актуальность исследования обусловлена рядом ключевых проблем, характерных для системы высшего образования Казахстана: низкая согласованность учебных программ с требованиями современного рынка труда, недостаточная интеграция инновационных технологий обучения, ограниченная материально-техническая база, особенно в университетах регионального уровня, а также недостаточный уровень вовлеченности преподавателей в научно-исследовательскую деятельность [3]. Эти вызовы оказывают прямое влияние на качество образовательных результатов и конкурентоспособность выпускников, а также затрудняют реализацию стратегических государственных инициатив в сфере образования.

Важным элементом исследования является анализ механизмов международного сотрудничества и обмена опытом с ведущими зарубежными университетами, что способствует повышению качества образовательных программ, внедрению передовых педагогических практик и усилению глобальной конкурентоспособности казахстанских вузов [6]. Кроме того, исследование учитывает разнообразие университетов по типу и региону, что позволяет предложить дифференцированные рекомендации для оптимизации образовательных инициатив в различных институциональных и географических условиях.

Исследования, посвященные высшему образованию Казахстана, рассматривают отдельные направления реформ: стандартизацию и модернизацию образовательных программ [12], международную академическую мобильность [11], институциональную автономию и взаимодействие со стейкхолдерами [14], а также общие условия развития национальной системы высшего образования [13]. Эти работы формируют необходимую основу для анализа, однако чаще описывают отдельный механизм или институциональное изменение, не сопоставляя университетские инициативы по единой системе критериев результативности.

Недостаточно изученным остается вопрос о том, как различия в институциональном профиле университетов связаны с наблюдаемыми результатами цифровизации, международного сотрудничества,

исследовательской активности и взаимодействия с работодателями. Настоящее исследование восполняет этот пробел посредством сопоставительного анализа трех университетских кейсов по единой аналитической рамке: ресурсное обеспечение, масштаб внедрения, документально зафиксированные непосредственные результаты и наличие подтвержденных образовательных либо организационных эффектов.

Таким образом, данное исследование направлено на комплексное выявление факторов, способствующих реализации образовательных инициатив в трёх разнотипных университетах, а также на формулирование рекомендаций, применимых к вузам сходного профиля и полезных для национальной системы мониторинга результатов. Работа позволяет объединить теоретические подходы к оценке качества образования с практическим анализом университетских инициатив, что обеспечивает научную и прикладную ценность исследования.

Научная новизна исследования состоит не в повторном установлении общей значимости цифровизации, финансирования или международного сотрудничества, а в применении единой многоуровневой рамки оценки к разнородным университетским кейсам Казахстана. В рамках исследования разведены четыре аналитических уровня: наличие ресурсов, масштаб внедрения, непосредственный результат и подтвержденный эффект. Это позволяет выявлять ситуации, в которых наличие инициативы ошибочно принимается за доказательство ее эффективности.

В соответствии с целью и выявленным исследовательским пробелом сформулированы следующие исследовательские вопросы:

RQ1. Какие различия наблюдаются в реализации образовательных инициатив в университетах Казахстана различного институционального профиля по критериям ресурсного обеспечения, масштаба внедрения, непосредственных результатов и подтвержденных эффектов?

RQ2. Какие институциональные условия связаны с различиями в результативности и доказательной обеспеченности образовательных инициатив в рассматриваемых университетских кейсах?

RQ3. В какой степени доступные данные позволяют отличить факт внедрения образовательной инициативы от ее подтвержденного образовательного или организационного эффекта?

RQ4. Какие элементы мониторинга необходимы для более объективной и сопоставимой оценки результативности образовательных инициатив в университетах Казахстана?

Методология исследования

Исследование выполнено в дизайне множественного сравнительного case study на основе вторичных данных. Временные границы анализа охватывают 2020-2024 годы. Источниковую базу составили: (1) официальные стратегические документы и отчеты университетов; (2) статистические и аналитические материалы уполномоченных государственных органов Республики Казахстан; (3) отчеты международных организаций; (4) рецензируемые научные публикации. Для каждого фактического утверждения о конкретном университете использовался источник, позволяющий установить инициативу, период ее реализации и зафиксированный результат.

В выборку включены Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Назарбаев Университет и Южно-Казахстанский педагогический университет имени Өзбекәлі Жәнібекова. Кейсы отобраны целенаправленно по принципу максимальной вариативности: национальный многопрофильный университет, автономный исследовательский университет и региональный педагогический университет. Такое построение выборки не обеспечивает статистической репрезентативности всех вузов Казахстана, но позволяет сопоставить механизмы реализации инициатив в разных институциональных условиях.

Эффективность инициатив оценивалась по четырем группам критериев: ресурсное обеспечение (наличие финансирования, кадровой и цифровой инфраструктуры); масштаб внедрения (охват программ, подразделений или участников); непосредственные результаты (созданные программы, платформы, партнерства, проекты и форматы обучения); подтвержденные эффекты (изменение участия студентов и преподавателей, академической мобильности, исследовательской активности, практической подготовки, трудоустройства либо иных показателей, если такие данные опубликованы). При отсутствии сопоставимых количественных данных вывод ограничивался качественной оценкой механизма и не трактовался как доказательство причинного эффекта.

Анализ проводился в четыре этапа: отбор документов по критериям релевантности, официальности и временного соответствия; кодирование сведений по единой системе критериев; внутрикейсовое описание инициатив; межкейсовое сопоставление сходств, различий и ограничений. Надежность интерпретации обеспечивалась сопоставлением сведений из нескольких типов источников и явным отделением документально подтвержденных результатов от авторских аналитических выводов.

Критерии оценки эффективности

Под эффективностью образовательной инициативы в исследовании понимается степень достижения документально заявленных результатов при имеющемся ресурсном и институциональном обеспечении. Оценка строилась не по факту наличия инициативы, а по цепочке «ресурсы — масштаб внедрения — непосредственный результат — подтвержденный эффект». Показателями служили: объем и устойчивость ресурсного обеспечения; число или доля охваченных программ и участников; наличие действующих цифровых решений, партнерств и обновленных программ; динамика академической мобильности, исследовательской активности, практической подготовки и трудоустройства выпускников. Показатель учитывался только при наличии проверяемого источника и периода наблюдения. Если публикация содержала лишь описание практики без измеренного результата, такая практика классифицировалась как реализованная инициатива с неподтвержденным эффектом.

Литературный обзор

Современная литература о высшем образовании Казахстана показывает, что формальное внедрение реформ и достижение их заявленных результатов не являются тождественными процессами. Lodhi и Pyassova-Schoenfeld [30], анализируя Болонский процесс как трансфер политики, подчеркивают необходимость различать успешность переноса институциональной модели и достижение ее первоначальных целей. Pyassova-Schoenfeld [31] развивает этот аргумент и показывает, что постсоветское институциональное наследие способно ограничивать полноту международного трансфера образовательной политики. В отличие от более ранних работ, трактующих Болонские инструменты преимущественно как механизм стандартизации [12], эти исследования смещают акцент с наличия реформы на условия и результаты ее реализации. Такое разграничение непосредственно соответствует исполняемой в настоящем исследовании цепочке «ресурсы — масштаб внедрения — непосредственный результат — подтвержденный эффект».

Исследования интернационализации также демонстрируют неоднозначность связи между расширением международных контактов и качеством образования. Rustemova et al. [11] выявляют практические возможности и ограничения академической мобильности казахстанских студентов, тогда как Hwami et al. [32] по итогам систематического обзора литературы по Центральной Азии обращают внимание на критические аспекты интернационализации, включая ее связь с вестернизацией, англизацией и воспроизводством неравных отношений. Hwami [33] применительно к Казахстану дополнительно показывает, что международная интеграция может одновременно расширять доступ к глобальному знанию и закреплять иерархии его производства. Следовательно, число соглашений, иностранных студентов или программ мобильности следует рассматривать как показатели масштаба международной вовлеченности, но не как самостоятельное доказательство образовательного эффекта.

Схожее расхождение между институциональной активностью и доказанным эффектом наблюдается в исследованиях моделей «университета мирового класса» и образовательного хаба. Kuzhabekova [34], анализируя опыт Назарбаев Университета и перспективы регионального образовательного хаба, показывает значимость устойчивого институционального дизайна и накопленного опыта при масштабировании успешной модели. Harden-Wolfson [35], сопоставляя новые типы вузов Казахстана, Кыргызстана и Таджикистана, напротив, акцентирует зависимость организационных форм от состава учредителей, источников финансирования и характера институционального заимствования. Эти позиции дополняют друг друга: международная модель может создавать новые организационные возможности, однако ее результаты зависят от конкретной институциональной конфигурации и ресурсной базы.

В исследованиях цифровизации также происходит переход от описания отдельных технологий к анализу организационной трансформации. Zhukabayeva et al. [36] рассматривают цифровой университет как комплексную модель, включающую не только образовательные платформы, но и управление, исследования, инновационную экосистему и международное взаимодействие. Это отличается от подхода, при котором наличие LMS,

онлайн-курсов или цифровой библиотеки само по себе интерпретируется как показатель эффективности. Для настоящего исследования данный вывод принципиален: цифровая инфраструктура фиксируется как ресурс или непосредственный результат внедрения, тогда как образовательный эффект требует данных об использовании платформ, завершении курсов, результатах обучения или иных измеримых изменениях.

Наконец, новейшие исследования обращают внимание на ограничения централизованной и индикаторно-ориентированной модели реформ. Amirbekova, Makhanova и Kussaiyn [37], систематизируя 62 рецензируемые публикации о высшем образовании и науке Казахстана, выделяют одновременно модернизационные достижения и структурные барьеры, включая финансирование, бюрократическую фрагментацию и международное сотрудничество. Аурау et al. [38], исследуя организационные изменения в пяти региональных университетах, показывают расхождение между формальной согласованностью стратегических планов и фактической, более фрагментарной адаптацией на уровне организаций и сотрудников. Эти выводы важны для интерпретации официальной отчетности: заявленная стратегия или выполненное мероприятие не должны автоматически приравниваться к устойчивому результату.

Таким образом, сопоставление исследований выявляет общий аналитический разрыв. Одни работы подробно рассматривают отдельные реформы — Болонский процесс, интернационализацию, цифровизацию или институциональную трансформацию, — тогда как другие показывают ограничения переноса политик и формальных индикаторов. Недостаточно изученным остается вопрос о том, как инициативы в университетах разного институционального профиля соотносятся по единой системе критериев и насколько опубликованные данные позволяют перейти от фиксации внедрения к доказательству эффекта. Настоящее исследование адресует этот пробел посредством межкейсового сравнения трех университетов по одинаковой аналитической рамке.

Образовательные инициативы в Казахстане за последние десятилетия претерпели существенные изменения, направленные на модернизацию и повышение качества высшего образования. Одним из ключевых инструментов интеграции национальной системы образования в международное образовательное пространство стало внедрение Болонских принципов, обеспечивающее академическую мобильность, взаимное признание дипломов и повышение качества образовательных программ [4,8].

Программа президентских стипендий «Болашак» является важным элементом государственной стратегии, направленной на развитие человеческого капитала и подготовку специалистов для глобального рынка труда [2]. Дополнительно, внедрение компетентностного подхода позволило сбалансировать образовательные и профессиональные стандарты, повышая соответствие подготовки выпускников требованиям рынка труда [3].

Несмотря на достижения, система высшего образования сталкивается с рядом проблем. Среди них выделяются недостаточное финансирование, непоследовательность реформ, слабая координация между университетами и государственными органами, ограниченное участие общества и частного

сектора в управлении образовательной системой [10]. Эти вызовы оказывают влияние на эффективность реализации образовательных инициатив и конкурентоспособность казахстанских университетов на международной арене.

Роль университетов в региональном развитии также признается значимой: исследования показывают, что они способствуют росту образовательного потенциала и человеческого капитала, однако связь с экономическим развитием регионов варьируется и в ряде случаев остается слабой [5].

Инновационные методы обучения, включая электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, показали положительный эффект на качество образования и доступность образовательных ресурсов [5]. Международное сотрудничество и программы академической мобильности студентов и преподавателей также рассматриваются как ключевой фактор повышения качества образования и глобальной конкурентоспособности [4].

Таким образом, литературный обзор демонстрирует, что эффективная реализация образовательных инициатив зависит от комплексного взаимодействия факторов: институциональных, финансовых, педагогических и международных. Данный обзор подкрепляет необходимость системного исследования на национальном уровне для выявления успешных практик и разработки рекомендаций, которые могут быть адаптированы в вузах сходного институционального профиля, а не автоматически распространены на все университеты Казахстана.

Институциональный контекст высшего образования Казахстана

Казахстанская система высшего образования сочетает централизованное государственное регулирование с постепенным расширением институциональной автономии и активным заимствованием международных моделей. Вступление в Болонский процесс сопровождалось внедрением трехуровневой системы подготовки, кредитной технологии, механизмов академической мобильности, обеспечения качества и признания квалификаций [30,31]. Однако современные исследования подчеркивают, что формальное принятие международных инструментов не гарантирует достижения их целей: результаты зависят от управленческой практики, ресурсов и способности университетов адаптировать реформы к собственному институциональному контексту [30,38].

В этих условиях цифровизация, международное сотрудничество, исследовательская деятельность и взаимодействие с работодателями рассматриваются в статье не как самостоятельные свидетельства эффективности, а как направления инициатив, для которых необходимо установить ресурсное обеспечение, фактический охват и измеримый результат. Такой подход позволяет избежать повторения общих нормативных тезисов о преимуществах цифровых технологий, мобильности или партнерств и сосредоточить анализ на том, что подтверждается данными конкретных университетов.

Особенно значимо различие между университетами по институциональному профилю. Национальный многопрофильный университет, автономный исследовательский университет и региональный

педагогический университет действуют при неодинаковых ресурсах, исследовательских возможностях, международных сетях и требованиях к отчетности. Поэтому различия между кейсами интерпретируются как контекстуально обусловленные, а не как прямой рейтинг эффективности университетов.

Казахстанская система высшего образования обладает рядом уникальных характеристик, которые отличают её от образовательных систем других стран региона и мира. Прежде всего, в стране функционируют университеты, предлагающие широкий спектр образовательных программ на уровнях бакалавриата, магистратуры и докторантуры, что обеспечивает студентам возможность получать образование в различных академических и профессиональных областях [2].

Казахстан является участником Болонского процесса, что способствует интеграции национальной системы образования в европейское образовательное пространство, упрощает признание казахстанских дипломов за рубежом и повышает мобильность студентов и преподавателей [4,9]. Страна поддерживает как государственные, так и частные университеты, что создает конкурентную среду и стимулирует внедрение инновационных подходов к обучению.

Особое внимание уделяется внедрению современных образовательных технологий, включая дистанционное и онлайн-обучение, использование гибких учебных платформ и цифровых ресурсов, что повышает доступность и гибкость образовательного процесса. Законодательные инициативы, такие как Основополагающий закон о высшем образовании, регулируют деятельность университетов, устанавливают стандарты качества и требования к аккредитации учебных программ.

Государственные программы модернизации образовательной системы включают меры по повышению квалификации преподавателей, развитию научно-исследовательской инфраструктуры, укреплению международного сотрудничества, расширению академической мобильности и внедрению инновационных методов обучения [3,5]. Эти меры способствуют формированию высококвалифицированного человеческого капитала и укреплению интеллектуального потенциала страны.

Тем не менее, финансовое обеспечение остается одной из ключевых проблем: недостаток ресурсов ограничивает обновление учебных программ, модернизацию лабораторий и внедрение современных технологий обучения, особенно в региональных вузах. Кроме того, университеты сталкиваются с задачей стандартизации программ в соответствии с международными требованиями, что необходимо для повышения конкурентоспособности выпускников на глобальном рынке труда [6].

Сотрудничество с бизнесом, местными сообществами и международными партнерами способствует практической подготовке студентов и развитию университетов как центров инноваций и регионального развития. Университеты активно внедряют системы управления качеством, стратегическое планирование и мониторинг эффективности образовательных инициатив, что становится ключевым фактором достижения высоких результатов [4].

Таким образом, казахстанская система высшего образования сочетает в себе современную законодательную базу, инновационные образовательные практики и международную интеграцию, что создает институциональные предпосылки для реализации образовательных инициатив в различных типах университетов.

Вызовы и возможности достижения целей в университетах Казахстана

Высшее образование в Казахстане является стратегическим инструментом формирования человеческого капитала, развития интеллектуального потенциала общества и обеспечения конкурентоспособности страны в условиях глобализации и инновационного развития [1]. Реализация образовательных инициатив сопровождается рядом вызовов, требующих системного подхода и координации между государством, университетами, бизнес-сообществом и международными партнерами.

Финансовые ограничения остаются одной из ключевых проблем. Низкий уровень финансирования ограничивает модернизацию инфраструктуры, внедрение новых образовательных технологий и обновление учебных программ, особенно в региональных университетах, где наблюдается дефицит квалифицированных преподавателей и исследователей [11]. Недостаточное финансирование также сдерживает участие университетов в международных программах академической мобильности и научных обменах, что ограничивает возможности повышения квалификации и расширения международного сотрудничества.

Стандартизация образования в соответствии с международными требованиями является ключевым фактором повышения качества и конкурентоспособности выпускников. Внедрение Болонских принципов и компетентностного подхода позволило улучшить согласованность образовательных программ и подготовку специалистов, соответствующих потребностям рынка труда [3]. Однако реформы часто проводятся непоследовательно и поспешно, что приводит к бюрократизации и снижению уровня качества образования [12].

Международная конкуренция также является важным вызовом. Рост числа вузов в соседних странах, таких как Россия и Китай, а также усиление глобальной конкуренции за студентов и исследовательские гранты создают давление на казахстанские университеты и требуют активного участия в международных проектах, повышении качества образовательных программ и внедрении инновационных методик [6].

Возможности для преодоления этих вызовов связаны с активным развитием международного сотрудничества, программ академической мобильности, участия в глобальных исследовательских проектах, а также внедрением инновационных методов обучения и цифровых образовательных платформ [4, 5]. Государственные стратегии, такие как программа «Болашак», направлены на формирование глобально конкурентоспособного образовательного пространства и подготовку специалистов, способных успешно работать в международной среде [2].

Ключевым аспектом повышения эффективности образовательных инициатив является вовлечение всех заинтересованных сторон: государства, университетов, бизнес-сообщества и общества в целом. Это позволяет координи-

ровать усилия, эффективно распределять ресурсы, разрабатывать и внедрять стратегии, которые повышают качество образования и устойчивость университетов на национальном и международном уровнях [13,14].

Таким образом, успешная реализация образовательных инициатив в Казахстане требует комплексного подхода, включающего:

- укрепление финансовой базы университетов;
- стандартизацию и обновление образовательных программ;
- развитие международного сотрудничества и академической мобильности;
- активное участие всех заинтересованных сторон в управлении и стратегическом планировании.

Эти меры позволяют формировать национальную модель образования, интегрированную в мировое образовательное пространство, и обеспечивать подготовку специалистов, способных успешно конкурировать на глобальном рынке труда.

Результаты сравнительного анализа

Сопоставление трех кейсов проводилось не по числу заявленных инициатив, а по степени их документальной подтвержденности на четырех аналитических уровнях. Это позволяет непосредственно ответить на RQ1 и RQ3: университеты различаются как по направлениям и масштабу деятельности, так и по доступности данных, позволяющих судить о результатах и эффектах.

По КазНУ наиболее полно документированы цифровая инфраструктура и международная вовлеченность; по Назарбаев Университету — исследовательская активность, участие студентов в исследованиях и отдельные механизмы академической мобильности; по ЮКПУ — наличие практико-ориентированных форматов подготовки и взаимодействия с организациями практики. При этом во всех трех случаях переход от организационного результата к доказанному образовательному эффекту ограничен отсутствием полностью сопоставимых динамических показателей.

В отношении RQ2 материалы указывают, что институциональный профиль связан прежде всего с характером доступных ресурсов, масштабом международных и исследовательских сетей и качеством публичной отчетности. Однако дизайн исследования не позволяет устанавливать причинную зависимость между отдельным условием — например, автономией или финансированием — и результативностью инициатив. Поэтому выявленные различия интерпретируются как ассоциации и контекстуальные механизмы, требующие дальнейшей количественной проверки.

Реализация образовательных инициатив в университетах Казахстана требует комплексного подхода, учитывающего не только внутренние ресурсы вузов, но и внешние факторы: экономические условия, международную конкуренцию, региональные потребности и глобальные образовательные тренды [2]. Стратегии успешного достижения целей включают:

1. Инновации в образовательном процессе. Современные университеты Казахстана активно внедряют цифровые технологии, онлайн-обучение, гибкие образовательные программы и методы проектного обучения. Использование платформ дистанционного обучения и цифровых библиотек позволяет студен-

там получать доступ к образовательным ресурсам в любое время и повышает эффективность обучения [4]. Новые программы ориентированы на развитие профессиональных навыков, критического мышления и компетенций, востребованных на рынке труда, включая IT-навыки, управление проектами и исследовательские компетенции [3].

2. Партнерство с индустрией и местными сообществами. Взаимодействие с промышленными предприятиями, государственными структурами и общественными организациями создает условия для практической подготовки студентов, что особенно важно для региональных университетов [11]. Программы дуального обучения и стажировок позволяют студентам совмещать теоретическую подготовку с практическим опытом, повышая их конкурентоспособность на рынке труда. Университеты также разрабатывают инициативы, направленные на решение локальных социальных и экономических проблем, укрепляя связи с местными сообществами и стимулируя региональное развитие.

3. Современные методы управления и автономия вузов. Эффективное управление университетами предполагает использование систем контроля качества, стратегическое планирование, мониторинг образовательных показателей и прозрачное распределение ресурсов [15]. Автономия университетов позволяет оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды, модернизировать учебные программы и управлять финансовыми и кадровыми ресурсами, что существенно повышает гибкость образовательной системы [13].

4. Международное сотрудничество и академическая мобильность. Активное участие в международных образовательных и исследовательских проектах позволяет университетам обмениваться опытом с ведущими мировыми вузами, внедрять лучшие практики и повышать глобальную конкурентоспособность. Программы, такие как «Болашак», а также партнерства с университетами Европы, США и Азии способствуют подготовке специалистов, способных конкурировать на международном рынке труда и внедрять инновации в национальной образовательной системе [2, 5].

5. Примеры успешных университетов включают:

- Казахский национальный университет имени аль-Фараби внедряет инновационные методы обучения, цифровые платформы и активно развивает международное сотрудничество для обмена знаниями и опытом [16].

- Назарбаев Университет уделяет особое внимание научным исследованиям, международной академической мобильности и интеграции науки в практическую деятельность, формируя модели лидерства и инновационного развития [17].

- Региональный педагогический кейс ЮКПУ по отчёту 2023 года [23] демонстрирует практико-ориентированные форматы подготовки; количественный охват дуального обучения и влияние на трудоустройство по открытым данным не подтверждены.

Сопоставление кейсов по единой аналитической рамке показывает, что университеты различаются не только по направлениям инициатив, но и по степени доступности данных об их результатах как показано в ниже приведенной таблице. Поэтому наличие практики и доказанный образовательный эффект в анализе рассматриваются раздельно.

Таблица: Сравнение вузов по степени реализации образовательных инициатив и доступности данных об их результатах

Вуз	Инициатива	Показатели	Подтвержденный результат	Оценка и ограничение
КазНУ им. Аль-Фараби	Цифровые платформы; международное сотрудничество	В университете использовались три официальные цифровые системы: ИС Univer, система дистанционного обучения Moodle и платформа открытых онлайн-курсов Open KazNU. К 2022 году КазНУ имел более 500 соглашений с зарубежными университетами и научными центрами из 50 стран; в течение 2022 года было заключено 40 новых соглашений. По данным, опубликованным в январе 2024 года, в университете обучались 3 928 иностранных студентов из 54 стран.	Подтверждено институциональное внедрение цифровой образовательной инфраструктуры и значительный масштаб международного сотрудничества. Количество иностранных студентов характеризует фактический международный охват университета по итогам рассматриваемого периода.	Показатели подтверждают масштаб внедрения и международной вовлеченности, но сами по себе не доказывают повышение качества обучения. Для оценки образовательного эффекта необходимы данные об активности пользователей платформ, завершении онлайн-курсов, академической мобильности и динамике результатов обучения.

Назарбаев Университет	Исследования; академическая мобильность; интеграция на- уки и практики	По состоянию на 13 февраля 2023 года исследователями NU было опубликовано 6 870 научных работ; показатель Field-Weighted Citation Impact за предшествующие пять лет составлял 1,34. Около 25% публикаций университета включали как минимум одного студента-соавтора. В 2023 году исследовательский центр CARCEIT профинансировал девять проектов по трём тематическим направлениям. Для исходящей мобильности в 2023 году были представлены летние школы трёх зарубежных университетов; отдельное соглашение с Университетом Лотарингии предусматривало обмен тремя студентами.	Подтверждены значительный объём публикации деятельности, цитируемость выше среднего уровня, участие студентов в исследованиях и наличие конкретных механизмов международной мобильности. Доля публикаций со студентами-соавторами показывает интеграцию исследовательской деятельности в образовательный процесс.	Данные подтверждают масштаб исследовательской деятельности и наличие мобильности, но не позволяют оценить её общий охват: открытые материалы не содержат совокупного числа участников всех программ мобильности за 2023 год. Девять проектов относятся к CARCEIT, а не ко всему университету.
--------------------------	--	---	---	---

Южно-Казахстанский педагогический университет имени Өзбекәлі Жәнібекова	Практико-ориентированное и дуальное обучение; взаимодействие с работодателями	В 2023 году общий контингент Южно-Казахстанского педагогического университета имени Өзбекәлі Жәнібекова составлял 7 571 обучающегося [23]. Отчёт об исполнении плана развития за 2023 год фиксирует реализацию практико-ориентированных форматов подготовки и взаимодействие с организациями — площадками практики, однако не раскрывает число студентов дуального обучения, перечень организаций-партнёров и количество отдельных дуальных программ. Поэтому по данному кейсу эмпирически подтверждаются масштаб деятельности университета и наличие практико-ориентированного механизма, но не количественный охват дуального обучения и не его образовательный эффект.	По источнику [23] подтверждены контингент 2023 года и реализация плана развития, включая практико-ориентированную подготовку. Сопоставимые показатели охвата дуальным обучением, стажировок и динамики трудоустройства в отчёте не приведены.	Вывод ограничивается 2023 годом и данными официального отчёта ЮКПУ. Нельзя утверждать, что дуальное обучение повысило трудоустройство выпускников: отсутствуют сведения об охвате участников, контрольной группе и динамике целевого показателя за рассматриваемый период.
---	---	---	---	--

Обсуждение

Полученные результаты согласуются с современной литературой в том, что институциональное внедрение реформ не следует автоматически отождествлять с достижением их целей. Выявленный в трех кейсах разрыв между наличием инициативы и доступностью данных о ее эффекте концептуально близок к выводу Lodhi и Pyassova-Schoenfeld [30] о различии между успешным трансфером политики и достижением ожидаемых результатов. Аналогично Аурау et al. [38] показывают, что формальные стратегические планы региональных университетов могут демонстрировать большую согласованность, чем фактические процессы организационных изменений.

Результаты по международному сотрудничеству также требуют осторожной интерпретации. Масштаб партнерств и присутствие иностранных студентов в КазНУ, а также конкретные механизмы мобильности в НУ подтверждают международную вовлеченность, но не позволяют автоматически заключить о повышении качества образования. Такой вывод соответствует Nwami et al. [32] и Nwami [33], которые предлагают оценивать интернационализацию шире количественного роста мобильности и партнерств и учитывать содержательные и институциональные последствия международной интеграции.

По цифровизации исследование подтверждает наличие инфраструктуры в кейсе КазНУ, однако отсутствие сопоставимых данных об использовании платформ и динамике результатов обучения ограничивает оценку эффекта. Это согласуется с комплексным пониманием цифровой трансформации у Zhukabayeva et al. [36], где цифровой университет рассматривается как изменение образовательных, управленческих, исследовательских и инновационных процессов, а не как простое наличие технологических решений.

Тем самым основной вклад сравнительного анализа состоит не в ранжировании трех университетов, а в демонстрации различий между четырьмя уровнями доказательности. Для RQ4 это приводит к практическому требованию: университетская и национальная отчетность должна связывать каждую инициативу с исходным уровнем, периодом реализации, ресурсами, охватом, непосредственным результатом и динамикой целевого показателя. Только при наличии такой цепочки возможно более обоснованное сопоставление эффективности между университетами сходного профиля.

Выводы

Исследование позволило дать ответы на сформулированные исследовательские вопросы. По RQ1 установлено, что три университета различаются не только направлениями образовательных инициатив, но и уровнем их доказательной обеспеченности. В открытых источниках наиболее уверенно подтверждаются ресурсы, масштаб внедрения и непосредственные организационные результаты; сопоставимые данные о долгосрочных образовательных эффектах представлены существенно слабее.

По RQ2 выявлено, что институциональный профиль связан с различиями в ресурсной базе, исследовательской ориентации, международных сетях и характере публичной отчетности. Вместе с тем имеющиеся вторичные данные не позволяют изолировать причинное влияние финансирования, автономии или отдельной управленческой модели. Поэтому эти факторы рассматриваются как контекстуально значимые условия, а не как доказанные причины различий в

эффективности.

По RQ3 сравнительный анализ показал необходимость принципиально различать факт внедрения инициативы и подтвержденный эффект. Наличие цифровой платформы, международного соглашения, исследовательского проекта или практико-ориентированного формата является свидетельством деятельности университета, но доказательство эффективности требует динамики целевого показателя, определенного периода наблюдения и, где это возможно, исходного уровня для сравнения.

По RQ4 предлагается единый формат мониторинга: для каждой инициативы фиксировать исходный уровень, период реализации, ресурсное обеспечение, охват, непосредственный результат и динамику целевого эффекта. Для цифровизации это могут быть показатели фактического использования платформ и результатов обучения; для международного сотрудничества — охват и результаты мобильности; для взаимодействия с работодателями — участие студентов в практиках и динамика трудоустройства; для исследовательских инициатив — не только объем публикаций, но и устойчивые показатели качества и вовлечения обучающихся.

Практическая рекомендация для университетов и органов управления состоит в переходе от отчетности о мероприятиях к отчетности о результатах. Для университетов сходного профиля целесообразно унифицировать минимальный набор показателей, раскрывать временной ряд и метод расчета каждого индикатора и отделять организационный output от образовательного outcome. Это повысит сопоставимость данных и позволит обоснованнее принимать решения о переносе успешных практик.

Ограничения исследования связаны с использованием вторичных открытых данных, неодинаковой полнотой университетской отчетности и качественным характером трех кейсов. Выборка не предназначена для статистической репрезентации всей системы высшего образования Казахстана. Последующие исследования могут проверить предложенную рамку на расширенной выборке университетов и дополнить документальный анализ интервью, опросами и унифицированными количественными показателями.

Собственный результат сравнительного анализа заключается в выявлении неодинаковой доказательной обеспеченности университетских инициатив: по одним направлениям источники фиксируют факт внедрения и организационный результат, тогда как сведения о долгосрочном образовательном эффекте и сопоставимые количественные показатели представлены фрагментарно. Следовательно, национальная система мониторинга должна различать показатели внедрения и показатели эффекта, а университетские отчеты — раскрывать период, охват, исходный уровень и динамику результата.

Сравнительный анализ трех университетских кейсов показал, что оценка образовательных инициатив должна основываться на разграничении ресурсов, масштаба внедрения, непосредственных результатов и подтвержденных эффектов. В рассмотренных материалах наиболее последовательно представлены направления деятельности и организационные практики, тогда как сопоставимые показатели образовательного эффекта, финансового обеспечения, индустриального партнерства и влияния автономии доступны неравномерно. Это ограничивает возможность причинных и количественных обобщений на всю систему высшего образования Казахстана. Более того, анализ особенностей ре-

ализации образовательных инициатив в университетах Казахстана позволяет выделить несколько ключевых выводов:

1. Проведенный анализ указывает на ресурсное обеспечение как на потенциально значимое условие реализации образовательных инициатив, однако доступные материалы не содержат сопоставимых данных о финансировании трех университетов. Поэтому исследование не устанавливает количественную зависимость между объемом финансирования и результативностью инициатив; данный вывод требует последующей проверки на основе унифицированных финансовых и результативных показателей [11].

2. Стандартизация и модернизация образовательных программ требуют последовательного и системного подхода. Внедрение Болонского процесса и компетентностного подхода способствует повышению качества образования и соответствию требованиям рынка труда, однако непоследовательность реформ и бюрократизация снижают эффективность этих процессов [12].

3. Международное сотрудничество играет ключевую роль в повышении глобальной конкурентоспособности казахстанских вузов. Программы академической мобильности, участие в международных исследовательских проектах и интеграция мировых стандартов образования позволяют формировать специалистов, готовых к работе в международной среде [2,5].

4. Партнерство с индустрией и местными сообществами рассматривается как механизм усиления практической направленности обучения. Вместе с тем для оценки его эффекта необходимы сопоставимые сведения об охвате дуальным обучением, числе стажировок, участии работодателей и трудоустройстве выпускников. До получения таких данных вывод ограничивается описанием механизма, а не доказанного эффекта.

5. Институциональная автономия может повышать способность университета адаптировать программы и управлять ресурсами, что согласуется с литературой [14]. Представленные кейсы, однако, не позволяют изолировать влияние автономии от финансирования, кадрового потенциала и институционального профиля. Поэтому автономия интерпретируется как аналитически значимое условие, а не как установленная причина различий в эффективности [13,15].

На основе проведенного анализа предлагаются следующие рекомендации для вузов сходного профиля и для национальной системы мониторинга, без претензии на универсальное масштабирование на все университеты Казахстана:

- Обеспечить адекватное и эффективное финансирование университетов, с особым вниманием к региональным вузам.
- Последовательно внедрять образовательные реформы и компетентностный подход, избегая бюрократических преград.
- Расширять международное сотрудничество и академическую мобильность студентов и преподавателей.
- Усилить партнерство с индустрией и местными сообществами для повышения практической подготовки студентов.
- Развивать системы управления качеством, стратегическое планирование и мониторинг эффективности образовательных программ, а также предоставить университетам автономию для адаптации к меняющимся условиям.

Внедрение данных стратегий позволит создать устойчивую, гибкую и кон-

курентоспособную систему высшего образования, способную отвечать на вызовы глобализации, способствовать развитию человеческого капитала и социально-экономическому прогрессу Казахстана. Таким образом, практическим результатом исследования является предложение единой рамки мониторинга, применимой к университетским отчетам и национальным обзорам. Для каждой инициативы рекомендуется фиксировать исходный уровень, период реализации, ресурсное обеспечение, охват, непосредственный результат и динамику целевого эффекта. Такой подход позволит перейти от описания наличия инициатив к проверяемой оценке их результативности и повысит обоснованность решений о переносе успешных практик в университеты сходного институционального профиля.

Список литературы:

1. Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2009). The governance and performance of universities: Evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, 24(58), 7–59.
2. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2010). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO.
3. Biggs, J., & Tang, C. (2011). Teaching for quality learning at university (4th ed.). Open University Press/McGraw-Hill.
4. OECD. (2023). Higher education in Kazakhstan: Monitoring and assessment report. OECD Publishing.
5. UNESCO. (2021). UNESCO science report: The race against time for smarter development (S. Schneegans, T. Straza, & J. Lewis, Eds.). UNESCO. <https://www.unesco.org/reports/science/2021/en>
6. Marginson, S. (2018). Global higher education: Past, present and future. Routledge.
7. Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). Sage.
8. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.
9. European Higher Education Area. (2020). Bologna process implementation report 2020. European University Association.
10. Николаевич, А. (2014). Проблемы реформирования системы высшего образования в Казахстане. *Вестник образования*, 2, 14–29.
11. Rustemova, A., Meirmanov, S., Okada, A., Ashinova, Z., & Rustem, K. (2020). The academic mobility of students from Kazakhstan to Japan: problems and prospects. *Social Sciences*, 9(8), 143.
12. Pak, Y. N., Nuguzhinov, Zh. S., & Pak, D. Y. (2019). Standardization and modernization of Kazakhstan higher education. *Problems and Perspectives in Management*.
13. Abishev, N. K., Dalinger, V. A., & Bidaibekov, Y. K. (2016). Higher education in Russia and Kazakhstan in modern condition. *Rupkatha journal on interdisciplinary studies in humanities*, 8(2).
14. Zhilkisheva, M. (2020). University autonomy and stakeholder engagement in Kazakhstan. *Journal of Central Asian Education Studies*, 12(3), 301–320.
15. Wroclawski, P. (2014). Quality management systems in higher education. *European Journal of Education Management*, 2(3), 15–32.
16. KazNU Development Program. (2022–2026). Strategic plan of Kazakh National University named after al-Farabi. KazNU Press.
17. Mukhamejanova, A. (2015). Nazarbayev University: Innovations and international cooperation in higher education. *Kazakhstan Journal of Education*, 8(1), 33–48.
18. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Высшее образование в Республике Казахстан (2023 г.). Астана, 2023.

19. Национальный центр развития высшего образования Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан. Реестр образовательных программ высшего и послевузовского образования.
20. Правительство Республики Казахстан. Об утверждении Концепции развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023–2029 годы: постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248. Информационно-правовая система «Әділет»
21. НАО «Казахский национальный университет имени аль-Фараби». Программа развития НАО «Казахский национальный университет имени аль-Фараби» на 2022–2026 годы. Алматы, 2022.
22. Nazarbayev University, Strategy and Delivery Office. Institutional Research and Analytics: NU Statistics and Grade Distribution Reports, 2015–2023.
23. НАО «Южно-Казахстанский педагогический университет имени Өзбекәлі Жәнібекова». Отчёт об исполнении плана развития за 2023 год. Шымкент, 2024.
24. Nazarbayev University. (n.d.). For media. Retrieved August 27, 2026, from <https://nu.edu.kz/other/frequently-asked-questions/for-media/>
25. Nazarbayev University. (2023, September 18). Experts and university heads discuss research policies and support methods at NU. <https://nu.edu.kz/news-en/experts-and-university-heads-discuss-research-policies-and-support-methods-at-nu/>
26. Central Asian Research Centre for Educational Innovation and Transformation. (n.d.). CARCEIT. Retrieved August 27, 2026, from <https://carceit.nu.edu.kz/>
27. Nazarbayev University. (n.d.). Summer schools. Retrieved August 27, 2026, from <https://nu.edu.kz/students/academic-mobility-and-career/summer-schools/>
28. Nazarbayev University. (2023, December 21). NU established cooperation with the University of Lorraine. <https://nu.edu.kz/news-en/nazarbayev-university-established-cooperation-with-the-university-of-lorraine/>
29. Южно-Казахстанский педагогический университет имени Өзбекәлі Жәнібекова. (n.d.). Отчет об исполнении плана развития за 2023 год [Отчет]. https://zhanibekov.edu.kz/media/content/category/files/Отчет_об_исполнении_плана_развития_за_2023_год_compressed.pdf
30. Lodhi, I., & Ilyassova-Schoenfeld, A. (2023). The Bologna process and its impact on the higher education reforms in Kazakhstan: a case of policy transfer and translations. *Studies in Higher Education*, 48(1), 204–219. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2124244>
31. Ilyassova-Schoenfeld, A. (2023). International Policy Transfer in Post-Communist States: A Case from Kazakhstan. *Communist and Post-Communist Studies*, 56(1), 105–128. <https://doi.org/10.1525/cpcs.2022.1726135>
32. Hwami, M., Yeszhanova, S., Amanzhol, M., Okafor, C. E., & Tursynbayeva, M. (2024). Internationalization of higher education in Central Asia: a systematic review. *Central Asian Survey*, 43(3), 400–419. <https://doi.org/10.1080/02634937.2024.2317830>
33. Hwami, M. (2024). A geopolitics of knowledge analysis of higher education internationalisation in Kazakhstan. *British Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1002/berj.3949>
34. Kuzhabekova, A. (2024). From importing to exporting world class: Can Kazakhstan scale up its successful center of excellence project to a regional education hub. *International Journal of Educational Development*, 106, 103016. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103016>
35. Harden-Wolfson, E. (2024). Destruction, construction, reconstitution: The dynamics of structural reform and the creation of new higher education institutions in the former Soviet space. *International Journal of Educational Research*, 126, 102364. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102364>
36. Zhukabayeva, T., Baumuratova, D., Zholshiyeva, L., Karabay, A., & Abdрахманов, K. (2025). Digital Transformation in Higher Education: Toward a National Model of Digital University in Kazakhstan Through Global and Local Comparison. *Sustainability*, 17(24), 11132. <https://doi.org/10.3390/su172411132>
37. Amirkbekova, D., Makhanova, A., & Kussaiyn, M. (2025). Aligning Higher Education Toward the Development of an Educational Hub: The Case of Kazakhstan. *Education Sciences*, 15(12), 1597. <https://doi.org/10.3390/educsci15121597>
38. Aypay, A., Makhmetova, Z., Çalıkoğlu, A., Sagintayeva, A., Yeszhanova, S., &

- Ibrayeva, L. (2026). Outpacing reforms: lived realities of organizational change in regional universities in a post-socialist context. *Studies in Higher Education*, 51(9), 2081–2096. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2559054>
39. Bayanbayeva, A. (2026). Strategic response or gaming the rankings? Unraveling the strategies behind global university rankings manipulation in the higher education context of Kazakhstan. *Higher Education*, 91, 2099–2117. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01512-1>

References:

1. Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2009). The governance and performance of universities: Evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, 24(58), 7–59.
2. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2010). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO.
3. Biggs, J., & Tang, C. (2011). Teaching for quality learning at university (4th ed.). Open University Press/McGraw-Hill.
4. OECD. (2023). Higher education in Kazakhstan: Monitoring and assessment report. OECD Publishing.
5. UNESCO. (2021). UNESCO science report: The race against time for smarter development (S. Schneegans, T. Straza, & J. Lewis, Eds.). UNESCO. <https://www.unesco.org/reports/science/2021/en>
6. Marginson, S. (2018). Global higher education: Past, present and future. Routledge.
7. Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). Sage.
8. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.
9. European Higher Education Area. (2020). Bologna process implementation report 2020. European University Association.
10. Nikolaevich, A. (2014). Problemy reformirovaniya sistemy vysshego obrazovaniya v Kazakhstane [Problems of reforming the higher education system in Kazakhstan]. *Vestnik obrazovaniya*, 2, 14–29.
11. Rustemova, A., Meirmanov, S., Okada, A., Ashinova, Z., & Rustem, K. (2020). The academic mobility of students from Kazakhstan to Japan: problems and prospects. *Social Sciences*, 9(8), 143.
12. Pak, Y. N., Nuguzhinov, Zh. S., & Pak, D. Y. (2019). Standardization and modernization of Kazakhstan higher education. *Problems and Perspectives in Management*.
13. Abishev, N. K., Dalinger, V. A., & Bidaibekov, Y. K. (2016). Higher education in Russia and Kazakhstan in modern condition. *Rupkatha journal on interdisciplinary studies in humanities*, 8(2).
14. Zhilkisheva, M. (2020). University autonomy and stakeholder engagement in Kazakhstan. *Journal of Central Asian Education Studies*, 12(3), 301–320.
15. Wrocławski, P. (2014). Quality management systems in higher education. *European Journal of Education Management*, 2(3), 15–32.
16. KazNU Development Program. (2022–2026). Strategic plan of Kazakh National University named after al-Farabi. KazNU Press.
17. Mukhamejanova, A. (2015). Nazarbayev University: Innovations and international cooperation in higher education. *Kazakhstan Journal of Education*, 8(1), 33–48.
18. Byuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazahstan. Vysshee obrazovanie v Respublike Kazahstan (2023 g.). [Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. Higher Education in the Republic of Kazakhstan], Astana, 2023.
19. Nacional'nyj centr razvitiya vysshego obrazovaniya Ministerstva nauki i vysshego obrazovaniya Respubliki Kazahstan. Reestr obrazovatel'nyh programm vysshego i poslevuzovskogo obrazovaniya [National Center for Higher Education Development of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan. Register of Higher and Postgraduate Education Programs].

20. Pravitel'stvo Respubliki Kazahstan. Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya vyshego obrazovaniya i nauki v Respublike Kazahstan na 2023–2029 gody: postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 28 marta 2023 goda № 248 [Government of the Republic of Kazakhstan. On Approval of the Concept for the Development of Higher Education and Science in the Republic of Kazakhstan for 2023–2029: Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 248 dated March 28, 2023]. Informacionno-pravovaya sistema «Әdilet»
21. NAO «Kazahskij nacional'nyj universitet imeni al'-Farabi». Programma razvitiya NAO «Kazahskij nacional'nyj universitet imeni al'-Farabi» na 2022–2026 gody [NJSC "Al-Farabi Kazakh National University". Development Program of NJSC "Al-Farabi Kazakh National University" for 2022–2026.]. Almaty, 2022.
22. Nazarbayev University, Strategy and Delivery Office. Institutional Research and Analytics: NU Statistics and Grade Distribution Reports, 2015–2023.
23. NAO «Yuzhno-Kazahstanskij pedagogicheskij universitet imeni Ėzbekali Zhanibekova». Otchyot ob ispolnenii plana razvitiya za 2023 god [JSC "Uzbekali Zhanibekov South Kazakhstan Pedagogical University". Report on the implementation of the development plan for 2023.]. Shymkent, 2024.
24. Nazarbayev University. (n.d.). For media. Retrieved August 27, 2026, from <https://nu.edu.kz/other/frequently-asked-questions/for-media/>
25. Nazarbayev University. (2023, September 18). Experts and university heads discuss research policies and support methods at NU. <https://nu.edu.kz/news-en/experts-and-university-heads-discuss-research-policies-and-support-methods-at-nu/>
26. Central Asian Research Centre for Educational Innovation and Transformation. (n.d.). CARCEIT. Retrieved August 27, 2026, from <https://carceit.nu.edu.kz/>
27. Nazarbayev University. (n.d.). Summer schools. Retrieved August 27, 2026, from <https://nu.edu.kz/students/academic-mobility-and-career/summer-schools/>
28. Nazarbayev University. (2023, December 21). NU established cooperation with the University of Lorraine. <https://nu.edu.kz/news-en/nazarbayev-university-established-cooperation-with-the-university-of-lorraine/>
29. Yuzhno-Kazahstanskij pedagogicheskij universitet imeni Ėzbekali Zhanibekova. (n.d.). Otchet ob ispolnenii plana razvitiya za 2023 god [Otchet] [Ėzbekali Zhanibekov South Kazakhstan Pedagogical University. (n.d.). Report on the implementation of the development plan for 2023 [Report].]. https://zhanibekov.edu.kz/media/content/category/files/Otchet_ob_ispolnenii_plana_razvitiya_za_2023_god_compressed.pdf
30. Lodhi, I., & Ilyassova-Schoenfeld, A. (2023). The Bologna process and its impact on the higher education reforms in Kazakhstan: a case of policy transfer and translations. *Studies in Higher Education*, 48(1), 204–219. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2124244>
31. Ilyassova-Schoenfeld, A. (2023). International Policy Transfer in Post-Communist States: A Case from Kazakhstan. *Communist and Post-Communist Studies*, 56(1), 105–128. <https://doi.org/10.1525/cpcs.2022.1726135>
32. Hwami, M., Yeszhanova, S., Amanzhol, M., Okafor, C. E., & Tursynbayeva, M. (2024). Internationalization of higher education in Central Asia: a systematic review. *Central Asian Survey*, 43(3), 400–419. <https://doi.org/10.1080/02634937.2024.2317830>
33. Hwami, M. (2024). A geopolitics of knowledge analysis of higher education internationalisation in Kazakhstan. *British Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1002/berj.3949>
34. Kuzhabekova, A. (2024). From importing to exporting world class: Can Kazakhstan scale up its successful center of excellence project to a regional education hub. *International Journal of Educational Development*, 106, 103016. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103016>
35. Harden-Wolfson, E. (2024). Destruction, construction, reconstitution: The dynamics of structural reform and the creation of new higher education institutions in the former Soviet space. *International Journal of Educational Research*, 126, 102364. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102364>

36. Zhukabayeva, T., Baumuratova, D., Zholshiyeva, L., Karabay, A., & Abdra-khmanov, K. (2025). Digital Transformation in Higher Education: Toward a National Model of Digital University in Kazakhstan Through Global and Local Comparison. *Sustainability*, 17(24), 11132. <https://doi.org/10.3390/su172411132>
37. Amirbekova, D., Makhanova, A., & Kussaiyn, M. (2025). Aligning Higher Education Toward the Development of an Educational Hub: The Case of Kazakhstan. *Education Sciences*, 15(12), 1597. <https://doi.org/10.3390/educ-sci15121597>
38. Aypay, A., Makhmetova, Z., Çalıkoğlu, A., Sagintayeva, A., Yeszhanova, S., & Ibrayeva, L. (2026). Outpacing reforms: lived realities of organizational change in regional universities in a post-socialist context. *Studies in Higher Education*, 51(9), 2081–2096. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2559054>
39. Bayanbayeva, A. (2026). Strategic response or gaming the rankings? Unravelling the strategies behind global university rankings manipulation in the higher education context of Kazakhstan. *Higher Education*, 91, 2099–2117. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01512-1>

Материал поступил в редакцию 30.04.2026

Утвержден к публикации 18.09.2026