

Нурбекова Гульмира Фазылгаламовна – PhD, Информатика кафедрасының қауымдастырылған профессор м.а., Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Қазақстан Республикасы, 010005, Астана қ., Пушкин көш. 11, тел.: 87072987602, e-mail: gulnurfaz@mail.ru.

Зулпыхар Жандос Енсебекұлы – кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор, заведующий кафедрой информатики, Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Республика Казахстан, 010005 г. Астана, ул. Пушкина 11, тел.: 87077691979, e-mail: astzhan@gmail.com.

Жилмагамбетова Раушан Зейнетоллақызы\* – PhD, и.о. ассоц. профессора кафедры информатики, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Республика Казахстан, 010005 г. Астана, ул. Пушкина 11, тел.: 87716831542, e-mail: ali\_raushan@mail.ru.

Нурбекова Гульмира Фазылгаламовна – PhD, и.о. ассоц. профессора кафедры информатики, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Республика Казахстан, 010005 г. Астана, ул. Пушкина 11, тел.: 87072987602, e-mail: gulnurfaz@mail.ru.

Zulpykhar Zhandos Yensebekuly – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of computer science, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Republic of Kazakhstan, 010005, Astana, 11 Pushkin Str., tel.: 87077691979, e-mail: astzhan@gmail.com.

Zhilmagambetova Raushan Zeinetollakyzu\* – PhD, acting Associate Professor of the Department of computer science, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Republic of Kazakhstan, 010005, Astana, 11 Pushkin Str., tel.: 87716831542, e-mail: ali\_raushan@mail.ru.

Nurbekova Gulmira Fazylgalamovna – PhD, acting Associate Professor of the Department of computer science, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Republic of Kazakhstan, 010005, Astana, 11 Pushkin Str., tel.: 87072987602, e-mail: gulnurfaz@mail.ru.

МРНТИ 14.15.15

УДК 378.1(574)

<https://doi.org/10.52269/SRDG2612118>

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАЗАХСТАНА: ТИПОЛОГИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ВЫЗОВЫ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Имангалиева Ш.С. – координатор программ Центра глобального образования и обучения Университета Иллинойс Урбана-Шампейн, США.

Кулсариева А.Т.\* – доктор философских наук, профессор-исследователь Казахского национального педагогического университета имени Абая, г. Алматы, Республика Казахстан.

Скиба М.А. – кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор, эксперт, разработчик образовательных программ Национального центра развития высшего образования, г. Астана, Республика Казахстан.

Трансформация высшего образования в Казахстане приобретает ключевое значение в условиях перехода к экономике знаний, усилению глобальной конкуренции и цифровизации управленческих и образовательных процессов. В этих условиях университеты рассматриваются как центральные акторы, на которых возлагаются задачи обновления образовательных моделей, совершенствования управления и укрепления международной позиции страны. Цель исследования состоит в комплексном анализе направлений трансформации казахстанской системы высшего образования с опорой на разработанную типологию институциональных изменений. В рамках исследования уточняются теоретико-концептуальные подходы к трансформации университетов, описывается эволюция государственной образовательной политики, характеризуются управленческие, цифровые и международные изменения в деятельности вузов, а также выявляются структурные ограничения и риски, влияющие на устойчивость реформ. Методологическую основу работы составили качественный анализ нормативных и стратегических документов, тематический контент-анализ, сравнительный и институциональный подходы. Показано, что трансформация высшего образования в Казахстане реализуется как сочетание обязательных адаптаций к внешним вызовам и инициативных стратегий университетов, что приводит к неоднородности траекторий развития различных типов вузов. Научная новизна исследования заключается в адаптации глобальных моделей анализа трансформации университетов к казахстанскому контексту и предложении типологии, позволяющей системно интерпретировать институциональные изменения. Практическая значимость результатов связана с возможностью их использования при совершенствовании государственной образовательной политики, разработке стратегий развития университетов и оценке устойчивости проводимых реформ.

**Ключевые слова:** трансформация высшего образования; институциональные изменения; университетское управление; цифровая трансформация; интернационализация; глобальная конкуренция; Казахстан.

### ҚАЗАҚСТАН ЖОҒАРЫ БІЛІМІНІҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ӨЗГЕРІСТЕР ТИПОЛОГИЯСЫ ЖӘНЕ ЖАҒАНДЫҚ БӘСЕКЕЛЕСТІК ОРТАДАҒЫ СЫН-ҚАТЕРЛЕР

*Иманғалиева Ш.С. – Иллинойс университеті Урбана-Шампейн жанындағы Жаһандық білім беру және оқыту орталығының бағдарламалар үйлестірушісі, АҚШ*

*Құлсариева А.Т.\* – философия ғылымдарының докторы, зерттеуші-профессор, Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы.*

*Скиба М.А. – педагогика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, сарапшы, білім беру бағдарламаларын әзірлеуші, Жоғары білім беруді дамыту ұлттық орталығы, Астана қ., Қазақстан Республикасы.*

Қазақстандағы жоғары білім беру жүйесінің трансформациясы білім экономикасына көшу, жаһандық бәсекелестіктің күшеюі және цифрлық технологиялардың жедел дамуы жағдайында ерекше маңызға ие болып отыр. Университеттер адами капиталды дамыту, білім беру мазмұнын жаңарту, басқару үлгілерін жетілдіру және елдің халықаралық академиялық кеңістікке кірігуін күшейту міндеттерін атқаратын негізгі институттар ретінде қарастырылады. Зерттеудің мақсаты – институционалдық өзгерістердің аналитикалық типологиясына сүйене отырып, Қазақстан жоғары білім беру жүйесінің трансформациясының негізгі бағыттарын кешенді талдау. Зерттеу барысында университеттердің трансформациясына қатысты теориялық-ұғымдық тәсілдер жүйелендіріліп, мемлекеттік білім беру саясатының эволюциясы сипатталады, басқару, цифрландыру және интернационалдандыру салаларындағы өзгерістер талданады, сондай-ақ реформалардың тұрақтылығына әсер ететін құрылымдық шектеулер мен тәуекелдер айқындалады. Әдіснамалық негізін нормативтік және стратегиялық құжаттарға сапалық талдау, тақырыптық контент-талдау, салыстырмалы және институционалдық талдау әдістері құрайды. Зерттеу нәтижелері Қазақстан жоғары білім беру жүйесіндегі өзгерістердің сыртқы талаптарға мәжбүрлі бейімделу мен университеттердің проактивті стратегияларының үйлесімі ретінде жүзеге асатынын және әртүрлі типтегі жоғары оқу орындарының дамуының әркелкілігін күшейтетінін көрсетеді. Зерттеудің ғылыми құндылығы – университеттер трансформациясын талдаудың жаһандық үлгілерін ұлттық контексте нақтылау және институционалдық өзгерістерді жүйелі түсіндіруге мүмкіндік беретін типология ұсыну. Нәтижелердің практикалық маңызы білім беру саясатын жетілдіру, университеттердің даму стратегияларын әзірлеу және реформалардың орнықтылығын бағалау үдерістерінде қолдану мүмкіндігімен негізделеді.

**Түйінді сөздер:** жоғары білімнің трансформациясы; институционалдық өзгерістер; университетті басқару; цифрлық трансформация; интернационалдандыру; жаһандық бәсекелестік; Қазақстан.

### TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN KAZAKHSTAN: TYPOLOGY OF INSTITUTIONAL CHANGE AND CHALLENGES OF THE GLOBAL COMPETITIVE ENVIRONMENT

*Imangaliyeva Sh.S. – Program Coordinator of the Center for Global Education and Training, University of Illinois Urbana-Champaign, USA.*

*Kulsariyeva A.T.\* – Doctor of Philosophic Sciences, Research Professor, Abai Kazakh National Pedagogical University, Almaty, Republic of Kazakhstan.*

*Skiba M.A. – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Expert, Developer of educational programs, National Center for the Development of Higher Education, Astana, Republic of Kazakhstan.*

*The transformation of higher education in Kazakhstan holds strategic significance amid the shift to a knowledge-based economy, intensifying global competition, and the rapid digitalization of educational and administrative processes. Universities are increasingly viewed as pivotal institutions tasked with innovating educational models, refining governance structures, and fostering integration into the global academic landscape. This study aims to deliver a comprehensive analysis of the primary trajectories of transformation in Kazakhstan's higher education system, employing an analytically derived typology of institutional change. Key research objectives encompass systematizing conceptual frameworks for university transformation, tracing the evolution of national education policies, delineating managerial, digital, and internationalization reforms at the institutional level, and pinpointing structural barriers and risks that undermine the sustainability of these reforms. Methodologically, the study draws on qualitative analysis of policy and strategic documents, thematic content analysis, comparative evaluation of international governance models, and institutional analysis techniques. Findings reveal that Kazakhstan's higher education reforms are influenced by a blend of externally*

*imposed adaptations and internally driven strategies, yielding divergent development paths among university clusters. The study's scientific novelty lies in its contextual adaptation of global analytical frameworks to transitional systems and the development of a typology for systematically interpreting institutional dynamics. Practically, the results offer valuable insights for optimizing national education policies, guiding university strategic planning, and evaluating risks to ensure the long-term viability of reforms.*

**Key words:** *transformation of higher education, institutional change, university governance, digital transformation, internationalization, global competition, Kazakhstan.*

**Введение.** Трансформация высшего образования в Казахстане становится одним из ключевых направлений государственной политики, поскольку именно университеты рассматриваются как центральный ресурс формирования экономики знаний и развития человеческого капитала. Глобальные процессы цифровизации, переход к новым моделям Экономики, Общества и Образования 5.0., активная реализация Целей устойчивого развития, рост значения аналитики данных, изменение компетентностной структуры рынка труда и расширение международной академической конкуренции требуют от национальных систем образования переосмысления целей, механизмов управления и организационной логики университетов. В мировом научном дискурсе этот переход трактуется как постепенное движение от традиционной коллегиальной модели к более сложным, гибридным и результативно-ориентированным формам, что отражено в исследованиях трансформации организационных структур и управленческих практик университетов [1]. Для Казахстана данная динамика имеет дополнительное значение, поскольку модернизация высшего образования встроена в долгосрочные стратегические документы и направлена на повышение конкурентоспособности страны в условиях глобальной экономики. Системе высшего образования предстоит измениться, создав транснациональный образовательный хаб, привлекающий иностранных студентов.

Актуальность исследования обусловлена тем, что процессы трансформации высшего образования в Казахстане носят многоплановый и неоднородный характер: расширяются полномочия университетов, внедряются новые модели академической и административной автономии, усиливаются механизмы корпоративного управления, формируются «цифровые университеты», обновляются системы обеспечения качества, развиваются международные партнёрства. Начиная с 2010-х годов, страны постсоветского пространства активно реформируют своё высшее образование, однако специфика казахстанской траектории заключается в ускоренной институционализации реформ и попытке сочетать централизованное государственное регулирование с растущей самостоятельностью университетов. Исследования показывают, что подобные процессы требуют тонкого баланса между автономией и регуляторным надзором, характерного для стран с переходной институциональной траекторией [2]. В Казахстане этот баланс пока находится в стадии формирования, что делает анализ национальной системы высшего образования особенно значимым.

Степень научной разработанности проблемы демонстрирует наличие работ, посвящённых академической автономии, Болонскому процессу, интернационализации и реформированию управленческих структур университетов. В исследованиях автономии подчёркивается, что формальное расширение полномочий университетов должно сопровождаться развитием управленческих компетенций и изменением организационной культуры [3]. Наряду с этим зарубежные исследования финансовой устойчивости указывают, что модернизация высшего образования невозможна без диверсификации источников финансирования, повышения прозрачности и усиления внутренней эффективности образовательных организаций [4]. Вместе с тем анализ литературы показывает, что комплексные исследования, рассматривающие во взаимосвязи глобальные тенденции, национальную политику и внутренние институциональные преобразования в казахстанских университетах, пока отсутствуют. Большинство публикаций сосредоточено на отдельных направлениях – автономии, цифровизации или интернационализации, – не реконструируя системную логику изменения высшего образования в стране. Это формирует исследовательский разрыв и подчёркивает научную и практическую значимость настоящего исследования.

**Цель статьи** состоит в осуществлении комплексного анализа ключевых направлений трансформации системы высшего образования Казахстана в контексте глобальных тенденций, национальной образовательной политики и институциональных изменений университетов, с опорой на разработанную аналитическую типологию трансформаций.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих **задач**:

1. Систематизировать теоретико-концептуальные подходы к трансформации университетов и на этой основе разработать типологию изменений (внутренние/внешние, обязательные/инициативные) и схемы их связи с типами конкуренции в высшем образовании.

2. Охарактеризовать эволюцию государственной политики и ключевых реформ в сфере высшего образования Казахстана, показав, как регуляторные решения, механизмы автономии и модели корпоративного управления определяют рамки институциональной трансформации университетов.

3. Проанализировать трансформацию университетов Казахстана в ключевых функциональных блоках (управление, цифровизация, обеспечение качества, исследования, взаимодействие со стейкхолдерами, интернационализация) через призму предложенной типологии.

4. Оценить соответствие национальных процессов трансформации высшего образования глобальным тенденциям рыночной и репутационной конкуренции, выявив специфику казахстанской траектории и различия между ведущими и региональными университетами.

5. Выявить структурные ограничения, риски и условия устойчивости трансформации высшего образования в Казахстане, определив институциональные, ресурсные и управленческие факторы, усиливающие или сдерживающие реализацию реформ и достижение стратегических целей системы.

Таким образом, данное исследование направлено на формирование целостного представления о направлениях и механизмах трансформации высшего образования Казахстана, что позволит оценить степень адаптации университетов к современным глобальным вызовам и определить институциональные условия, необходимые для повышения качества и конкурентоспособности национальной системы высшего образования.

В теоретическом отношении статья опирается на неоинституциональные подходы к анализу университетов и концепции гибридного управления, рассматривающие высшую школу как организацию, находящуюся под многомерным внешним давлением и склонную к декуплингу между формальными реформами и повседневной практикой. В рамках этих подходов трансформация понимается как результат взаимодействия обязательных адаптаций к нормативным, технологическим и социальным изменениям и инициативных стратегий университетов, ориентированных на укрепление автономии, диверсификацию ресурсов и развитие третьей миссии. Дополнительно используется литература о предпринимательском и многофункциональном университете, цифровой трансформации и интернационализации, в которой университеты трактуются как ключевые акторы национальных инновационных экосистем и глобальных академических рынков.

Предлагаемая в статье типология институциональных изменений (внутренние/внешние × обязательные/инициативные) и схема взаимосвязи типов конкуренции в высшем образовании с направлениями трансформации развивают эти теоретические подходы, позволяя операционализировать их применительно к переходным системам. Матрица типов трансформации конкретизирует институционалистское различие внешнего давления и стратегического выбора, а также связывает организационные изменения с логикой конкуренции за доступ, качество, репутацию, ресурсы и международный статус. Тем самым казахстанский кейс интерпретируется не как набор разрозненных реформ, а как особая конфигурация глобальных теоретических моделей, реализуемых в условиях специфического постсоветского контекста.

**Материалы и методы исследования.** Материалами исследования послужили государственные программы развития образования, нормативно-правовые акты Республики Казахстан, официальные отчёты профильных министерств, стратегические документы ведущих университетов, а также современные научные публикации, отражающие глобальные тенденции трансформации высшего образования. Такой спектр источников позволил рассматривать систему высшего образования Казахстана одновременно в политическом, институциональном и организационном измерениях.

Методологическая основа исследования опирается на качественный подход, адекватный природе анализируемых процессов, поскольку трансформация университетов представляет собой сложный феномен, включающий взаимодействие нормативных требований, структурных изменений и управленческих решений. Базовым методом выступил тематический контент-анализ, позволивший выявить ключевые направления реформ, их заявленные результаты и фактические механизмы реализации. Анализу подвергались формулировки целей, инструментов и индикаторов эффективности, что обеспечило реконструкцию официальной логики модернизации системы.

Дополнительно применялся сравнительный метод, направленный на сопоставление национальных процессов с международными моделями управления, цифровизации и интернационализации, что позволило оценить степень соответствия казахстанской траектории глобальным тенденциям. Элементы институционального анализа использовались для интерпретации влияния нормативного регулирования, управленческих практик и ресурсной обеспеченности на динамику преобразований в университетах. В совокупности выбранные материалы и методы обеспечили формирование целостного представления о характере и направлениях трансформации высшего образования Казахстана и позволили выявить внутренние и внешние факторы, определяющие её устойчивость и результативность.

**Результаты.** В соответствии с целью исследования, направленной на комплексный анализ трансформации высшего образования в Казахстане, на первом этапе были рассмотрены теоретико-концептуальные основания университетских изменений. На основе качественного анализа современных публикаций в рецензируемых журналах и программных документов в сфере образовательной политики реконструировано концептуальное поле, в рамках которого интерпретируется данная трансформация.

Анализ литературы и нормативно-стратегических документов показывает, что трансформация высшего образования в Казахстане происходит в русле глобального перехода от классической модели университета к институту, встроенному в экономику знаний и национальные инновационные экосистемы. Казахские университеты всё чаще рассматриваются не только как центры подготовки кадров, но и как ключевые акторы научно-технологического развития, региональной политики и международного академического позиционирования страны [5, 6]. Это требует смещения акцента с

отдельных реформ на системный пересмотр миссии, функций и механизмов управления высшей школой.

Особое значение имеет концепция создания на базе 15 региональных и 5 педагогических университетов Центров академического превосходства как сложных экосистем, ориентированных на развитие региональной экономики [7]. Важным концептуальным элементом также выступает идея многофункционального университета, в котором традиционные миссии обучения и исследований дополняются «третьей миссией» – общественным взаимодействием, партнёрством с бизнесом и участием в решении социально значимых задач [8].

Исследования университетско-промышленных партнёрств в Казахстане показывают, что в политической риторике университеты уже закреплены как элементы инновационной инфраструктуры, однако реальные формы взаимодействия с индустрией пока ограничены стажировками, участием работодателей в преподавании и консультативными форматами [9]. Это свидетельствует о разрыве между концепцией университета как драйвера инноваций и фактическим состоянием третьей миссии, что усиливает необходимость теоретической и практической проработки моделей «предпринимательского» и «социально вовлечённого» университета в казахстанском контексте.

Вторым ключевым концептуальным блоком выступает переход к гибридным моделям управления, сочетающим публичное регулирование, рыночную конкуренцию и академическую автономию. Исследования финансирования и управления высшим образованием в Казахстане фиксируют постепенный отход от жёстко централизованной модели к системам, ориентированным на результативность, устойчивость и инновационную активность [10]. Переход части государственных вузов к статусу некоммерческих акционерных обществ, создание наблюдательных советов и внедрение стратегического планирования на основе показателей эффективности рассматриваются как институциональное оформление гибридного режима управления. Однако формальное расширение автономии не всегда сопровождается изменением управленческих практик: нередко сохраняются бюрократические паттерны, ограничивающие потенциал реформ [11].

Третий концептуальный пласт связан с цифровой трансформацией университетов. Цифровизация стала не только технологическим, но и структурным фактором изменений, затрагивающим учебный процесс, управление, исследования и коммуникации. Анализ работ по Казахстану показывает, что программы «Цифровой Казахстан» и отраслевые инициативы рассматривают университеты как площадки развития цифровых компетенций, апробации EdTech-решений и внедрения обучения в течение всей жизни [12-14]. Исследования, посвящённые периоду COVID-19, фиксируют ускорение цифровой адаптации вузов, но одновременно подчёркивают неравномерность цифровой зрелости, различия в инфраструктуре и дефицит качественного педагогического дизайна онлайн-курсов [8]. Также отмечаются риски стремительной цифровой трансформации, усиливающие необходимость их выявления и управления [13]. В теоретическом плане цифровизация трактуется как долговременный сдвиг в способах производства и передачи знания, требующий переосмысления ролей преподавателя, студента и университета.

Четвёртым важным элементом концептуального поля является интернационализация, которая в исследованиях по Казахстану рассматривается одновременно как инструмент модернизации и механизм репутационного позиционирования на глобальном рынке образовательных услуг. Анализ политики и практик показывает, что Казахстан использует широкий набор инструментов: участие в Болонском процессе, программу «Болашак», совместные программы и международные кампусы, расширение англоязычного обучения и участие в глобальных рейтингах [9, 14-17]. При этом исследователи отмечают двойственный эффект: интернационализация способствует обновлению программ, повышению качества и росту исследовательской активности, но одновременно усиливает стратификацию между ведущими и региональными вузами.

Отдельное внимание уделяется концепции «домашней интернационализации» (home internationalization), которая в Казахстане постепенно оформляется как самостоятельное направление. Исследования показывают, что международное измерение реализуется не только через академическую мобильность, но и через трансформацию кампусной среды, развитие мультикультурных практик, включение глобальной проблематики в образовательные программы и расширение использования иностранных языков [18]. Это смещает акцент от «экспортной» логики интернационализации к более глубокой трансформации содержания и форм образовательного процесса.

Пятый концептуальный блок связан с качеством образования и переходом к доказательной образовательной политике. Исследования реформ аккредитации и обеспечения качества показывают, что национальная система выстраивается в соответствии с европейскими стандартами ESG и опирается на активную роль независимых аккредитационных агентств [19, 20]. Вместе с тем сохраняется напряжение между формальной и содержательной сторонами трансформации: акцент на количественных метриках – публикационной активности, цитируемости, позициях в рейтингах – не всегда сопровождается изменением педагогических практик, развитием студентоцентрированного обучения и обновлением процедур оценивания. В ряде работ подчёркивается риск «квазиреформ», когда меняются индикаторы и отчётность, но не трансформируются базовые образовательные процессы [18, 20-23].

Сопоставление теоретических подходов с государственными программами и институциональными стратегиями показывает, что концептуальная рамка трансформации высшего образования в Казахстане формируется на пересечении нескольких глобальных линий: университета как элемента инновационной экосистемы, гибридного управления, цифровой трансформации, интернационализации, а также усиления внимания к качеству и доказательности. Недавний систематический обзор исследований по высшему образованию и науке в Казахстане подтверждает доминирование именно этих направлений в национальной научной повестке [8]. Таким образом, теоретико-концептуальные основания трансформации не являются внешне навязанными, а постепенно институционализируются в национальной политике и университетской практике, определяя траектории развития казахстанской высшей школы в среднесрочной перспективе.

Анализ современных исследований по управлению высшим образованием показывает, что трансформация университетов в глобальном контексте развивается по нескольким устойчивым направлениям, отражающим как внутреннюю динамику академических институтов, так и внешние запросы общества. В зарубежной литературе трансформация понимается не только как обновление образовательных программ или внедрение технологий, но как комплексное изменение организационной логики университета, затрагивающее его цели, функции, механизмы управления, взаимодействия с внешними стейкхолдерами и распределение ресурсов. Исследователи выделяют несколько кластеров таких изменений: обязательные, вызванные социальными, технологическими и нормативными сдвигами; инициативные, основанные на стратегических решениях самих университетов; внутренние, связанные с обновлением академического и управленческого устройства; и внешние, определяющие взаимодействие вузов с обществом, рынком труда, государством и международными партнёрами.

В мировой научной литературе эти четыре направления рассматриваются как ключевые оси анализа трансформации университетов. Обязательные внутренние изменения связаны с необходимостью адаптации учебных программ, форматов и результатов обучения, методов оценки и инфраструктуры к новым профессиональным стандартам, цифровизации и требованиям к качеству. Инициативные внутренние трансформации отражают стремление университетов к новым моделям управления, корпоративным механизмам принятия решений, диверсификации ресурсов и институциональному росту. Внешние обязательные трансформации касаются реализации социальной миссии университета: расширения доступа к образованию, повышения инклюзивности, прозрачности, вовлечения стейкхолдеров и общественной подотчётности. Инициативные внешние изменения связаны с интернационализацией, развитием глобальных партнёрств, укреплением международной репутации, продвижением ценностей устойчивого развития и расширением культурного и академического обмена.

**Обсуждение.** Анализ современных исследований по управлению высшим образованием показывает, что трансформация университетов в глобальном контексте развивается по нескольким устойчивым направлениям, отражающим как внутреннюю динамику академических институтов, так и внешние запросы общества. В зарубежной литературе трансформация понимается не только как обновление образовательных программ или внедрение технологий, но как комплексное изменение организационной логики университета, затрагивающее его цели, функции, механизмы управления, взаимодействия с внешними стейкхолдерами и распределение ресурсов. Исследователи выделяют несколько кластеров таких изменений: обязательные, вызванные социальными, технологическими и нормативными сдвигами; инициативные, основанные на стратегических решениях самих университетов; внутренние, связанные с обновлением академического и управленческого устройства; и внешние, определяющие взаимодействие вузов с обществом, рынком труда, государством и международными партнёрами.

В мировой научной литературе эти четыре направления рассматриваются как ключевые оси анализа трансформации университетов. Обязательные внутренние изменения связаны с необходимостью адаптации учебных программ, форматов и результатов обучения, методов оценки и инфраструктуры к новым профессиональным стандартам, цифровизации и требованиям к качеству. Инициативные внутренние трансформации отражают стремление университетов к новым моделям управления, корпоративным механизмам принятия решений, диверсификации ресурсов и институциональному росту. Внешние обязательные трансформации касаются реализации социальной миссии университета: расширения доступа к образованию, повышения инклюзивности, прозрачности, вовлечения стейкхолдеров и общественной подотчётности. Инициативные внешние изменения связаны с интернационализацией, развитием глобальных партнёрств, укреплением международной репутации, продвижением ценностей устойчивого развития и расширением культурного и академического обмена.

Первым важным элементом трансформации стало расширение институциональной автономии. В 2018-2023 гг. большинство государственных университетов Казахстана были переведены в статус некоммерческих акционерных обществ, что формально расширило их возможности в управлении финансами, кадровой политикой, стратегическим планированием и образовательными программами. На практике этот переход стал инструментом движения от административно-командной модели к результативно-ориентированному управлению, однако степень использования автономии существенно различается: в одних вузах она стимулировала стратегическое обновление, в других – лишь

сохранила прежние практики в новой юридической форме [26, 28]. Такая неоднородность типична для систем с разным уровнем управленческого капитала и ресурсной обеспеченности.

Важным направлением реформ стала институционализация наблюдательных и попечительских советов как элементов корпоративного управления, обеспечивающих внешнюю экспертизу, стратегический надзор и связь с рынком труда [21, 22]. В Казахстане они получили статус органов стратегического контроля, однако их реальное влияние различается: в ведущих университетах они участвуют в определении КРІ, кадровой политики и финансовых решений, тогда как в ряде региональных вузов выполняют в основном формальные функции [25].

Существенным изменением стало внедрение стратегического планирования на основе показателей эффективности. Анализ стратегий вузов на 2020-2025 гг. показывает закрепление индикаторов трудоустройства выпускников, публикационной активности, коммерциализации исследований, международного участия и роста внебюджетных доходов, что отражает переход от процессного к результативно-ориентированному управлению [20, 27]. При этом чрезмерная ориентация на рейтинговые и публикационные метрики может исказить институциональные приоритеты, смещая ресурсы в ущерб педагогическим инновациям и региональным миссиям [20].

Управленческие реформы сопровождались кадровыми изменениями. В ряде университетов внедряются новые модели найма, сочетающие научные и практические компетенции; показательным примером стала адаптация *tenure-track* в Назарбаев Университете [29, 30]. Другие вузы применяют смешанные модели: контрактирование по научным результатам, ежегодную оценку деятельности, открытые конкурсы. Однако во многих университетах сохраняются высокая учебная нагрузка, низкая мобильность и слабая связь между научной продуктивностью и карьерным ростом, что ограничивает эффективность реформ [28].

Значимым компонентом изменений стало развитие внутренней инфраструктуры обеспечения качества. После реформы системы аккредитации университеты обязаны формировать собственные механизмы внутренней оценки качества, включая анализ образовательных результатов, мониторинг удовлетворённости студентов, внешнюю экспертизу программ и участие работодателей. Исследования показывают, что качество постепенно становится инструментом стратегического управления, хотя во многих вузах по-прежнему преобладает формальная модель, ориентированная на отчётность и документы, а не на изменение содержания программ и педагогических практик [29, 30].

Отдельным направлением стало укрепление финансовой устойчивости университетов. На фоне сокращения доли прямого государственного финансирования вузы вынуждены диверсифицировать доходы, что в международной литературе рассматривается как признак перехода к предпринимательской модели университета [25, 28]. В Казахстане ведущие университеты развивают прикладные исследования, контракты с индустрией, программы повышения квалификации и коммерциализацию образовательных продуктов, однако большинство вузов по-прежнему зависит от государственных грантов и ограничено в привлечении внебюджетных средств [28].

Институциональные изменения затронули и организационную структуру вузов: создаются центры трансфера технологий, офисы коммерциализации, проектные офисы, центры образовательных инноваций и исследовательские хабы, соответствующие модели «третьей» и «четверной спирали», где университет выступает узлом инновационных сетей [28, 29]. В крупных университетах такие структуры уже работают, но нередко остаются пилотными проектами, зависимыми от внешнего финансирования; для их устойчивости необходимы институциональная зрелость, чёткая стратегия и профессиональный менеджмент [20].

В целом управление стало ключевым механизмом институциональной трансформации. Проведённые реформы задали движение к более открытой, гибкой и стратегически ориентированной модели университета, однако глубина изменений остаётся неравномерной. Университеты с сильным кадровым потенциалом, устойчивым финансированием и широкой сетью партнёрств демонстрируют более выраженную трансформацию, тогда как многие региональные вузы сталкиваются с ограниченными ресурсами, слабой исследовательской базой и фактическим сужением автономии.

Сопоставление казахстанской ситуации с международной литературой показывает, что страна следует типичной логике переходных систем: быстрые нормативные реформы сталкиваются с институциональной инерцией и неравномерностью развития университетов. Успех управленческих реформ зависит от сочетания реальной автономии, устойчивого финансирования, профессионального менеджмента и долгосрочной стратегии [24].

Цифровая трансформация стала одним из наиболее динамичных направлений модернизации высшего образования. Она уже не сводится к включению цифровых мер в стратегические планы, а выступает базовой рамкой переработки организационных, педагогических и инфраструктурных основ учебного процесса. Цифровизация закреплена в государственных программах и институциональных стратегиях, где цифровые экосистемы, LMS-платформы, электронные библиотеки и автоматизированные сервисы рассматриваются как условия качества и конкурентоспособности образования.

Цифровые изменения развиваются в русле глобальных тенденций: перехода к гибриднему обучению, использованию больших данных в управлении, распространению микроквалификаций, развитию непрерывного образования и цифрового педагогического дизайна [8]. В Казахстане ускорение

цифровизации связано с пандемией COVID-19: в 2021-2023 гг. университеты резко расширили дистанционное обучение, цифровые библиотеки, LMS, электронную отчётность и сервисы обратной связи [14, 16]. При этом цифровая инфраструктура превратилась из дополнительного ресурса в основу организации учебного процесса.

Одновременно сохраняется выраженная асимметрия цифрового развития. Ведущие университеты демонстрируют высокий уровень цифровой зрелости, включая аналитику данных, виртуальные лаборатории и цифровые кабинеты преподавателей, тогда как многие региональные вузы испытывают дефицит инфраструктуры, кадров и методических компетенций [29, 30]. Это подтверждает, что цифровизация усиливает институциональную стратификацию.

Цифровая трансформация образовательных моделей проявляется в обновлении учебных программ и методов обучения. Анализ учебных планов 2020-2024 гг. показывает расширение дисциплин, связанных с цифровыми навыками – программированием, анализом данных, цифровой грамотностью, кибербезопасностью и искусственным интеллектом – не только в ИТ, но и в экономике, управлении, инженерии и гуманитарных науках. Это соответствует концепции сквозных цифровых компетенций [16]. В педагогической практике ведущие университеты внедряют смешанное и проектное обучение, интерактивные цифровые ресурсы, автоматизированные системы оценки и элементы адаптивного обучения. Роль преподавателя постепенно смещается от транслятора знаний к фасилитатору и ментору индивидуальных образовательных траекторий [24].

Цифровизация затрагивает и административную сферу: внедряются электронный документооборот, автоматизированный учёт нагрузки, электронные расписания, личные кабинеты и цифровые порталы для заявлений и справок. Это повышает прозрачность и снижает транзакционные издержки управления [8]. Параллельно развиваются цифровые образовательные ресурсы: онлайн-курсы, электронные библиотеки, мультимедийные лаборатории, сотрудничество с международными платформами, а в ведущих вузах – интеграция микрокурсов и онлайн-сертификатов в образовательные программы [16]. Формируются и новые учебные пространства: смарт-аудитории, гибкие учебные зоны, мультимедийные студии, VR/AR-лаборатории, что соответствует концепции цифровых кампусов.

Вместе с тем цифровая повестка сопровождается рядом ограничений. Сохраняется цифровой разрыв между столичными и региональными вузами; цифровизация нередко сводится к технической модернизации без достаточного внимания к педагогическому дизайну и подготовке преподавателей; кроме того, существует риск формализации цифровых реформ, когда рост отчётности и KPI не приводит к реальному изменению образовательного процесса [8, 24]. В результате цифровизация, с одной стороны, способствует модернизации инфраструктуры, расширению доступа, повышению прозрачности и обновлению образовательных моделей, а с другой – усиливает цифровое неравенство и институциональную асимметрию. Тем самым она выступает не только инструментом, но и средой формирования новой модели университета.

Для оценки внешней ориентации казахстанских университетов был проведён анализ исследований по интернационализации, официальной статистики по иностранным студентам, международным соглашениям и присутствию вузов в мировых рейтингах. Интернационализация сегодня является одной из ключевых стратегий развития высшего образования, направленной на повышение качества, репутации и включённости в глобальные образовательные и исследовательские процессы. Однако её результаты остаются неоднозначными и неравномерными.

Исследования показывают, что в 2022-2023 гг. Казахстан вступил во «вторую волну» интернационализации, связанную с пересмотром внешнеобразовательной политики, расширением сотрудничества с университетами Китая, Турции, США и стран Азии, а также продвижением англоязычных программ и международных кампусов [8]. После 2022 года усилился сдвиг геополитических акцентов: страна стремится снизить зависимость от прежних партнёров и укрепить связи с новыми образовательными центрами. В работах Shin J.C. выделяются три ключевых механизма интернационализации: создание международно ориентированных вузов и кампусов иностранных университетов, привлечение зарубежных преподавателей, а также развитие англоязычных программ и академической мобильности [24]. При этом рост числа договоров, партнёрств и программ двойного диплома не всегда означает реальное расширение участия региональных вузов и их студентов в международных сетях.

Особое внимание уделяется интернационализации «на дому» (home internationalization), которая включает рост академической мобильности, привлечение иностранных студентов, формирование мультикультурной кампусной среды и расширение использования английского языка как языка обучения и научной коммуникации. Интернационализация выступает важным инструментом репутационного роста и повышения привлекательности для иностранных обучающихся, однако требует серьёзных инвестиций в языковую и академическую инфраструктуру, адаптацию программ и развитие механизмов поддержки иностранных студентов. Официальные данные подтверждают рост внешней вовлечённости: к 2024-2025 гг. увеличилось число иностранных студентов, особенно на англоязычных и технических программах, а также число межвузовских соглашений, включая совместные программы и двойные дипломы. Вместе с тем эти процессы усиливают дифференциацию вузов по уровню участия в международном сотрудничестве [20].

Интернационализация имеет выраженный стратифицирующий эффект. В региональных и менее ресурсных университетах возможности участия в международных сетях и программах ограничены: англоязычные программы нередко носят формальный характер, привлечение иностранных преподавателей остаётся эпизодическим, а академическая мобильность охватывает узкий круг студентов [10]. При этом затраты на адаптацию программ, перевод материалов и создание инфраструктуры поддержки иностранных студентов часто несоразмерны ресурсам таких вузов. Обзор реформ высшего образования Казахстана показывает, что, несмотря на приоритетность интернационализации и экспорта образовательных услуг, темпы роста международной академической активности пока недостаточны для устойчивого закрепления статуса регионального образовательного хаба.

Внутри университетов интернационализация выступает драйвером изменений: расширяется преподавание на иностранных языках, развивается языковая подготовка, обновляются образовательные программы, корректируются критерии приёма и оценки студентов. Создаются англоязычные учебные планы, курсы и программы двойных дипломов, что свидетельствует о влиянии международной повестки не только на внешние связи, но и на содержание образования. Однако для многих средних и региональных вузов интернационализация остаётся преимущественно декларативной, ограничиваясь соглашениями и символическими заявлениями без заметного улучшения качества образования и возможностей студентов. Это подтверждает вывод о том, что международные инициативы часто усиливают институциональную стратификацию, укрепляя позиции уже сильных университетов и увеличивая разрыв с менее ресурсными [27].

В целом интернационализация в Казахстане выступает важным, но неоднозначным механизмом модернизации: она способствует повышению качества, репутации и конкурентоспособности, расширению международных связей, росту числа иностранных студентов и англоязычных программ, но одновременно усиливает стратификацию, неравномерность доступа и уязвимость части инициатив. Её успех зависит не только от деклараций и внешних партнёрств, но и от институциональной зрелости, финансовой устойчивости, кадрового потенциала и способности к системной трансформации.

Обобщение анализа показывает, что трансформация высшего образования Казахстана происходит под воздействием сильного реформаторского импульса, но сопровождается серьёзными структурными ограничениями, снижающими устойчивость и глубину изменений. Эти ограничения проявляются на управленческом, ресурсно-кадровом, цифровом и международном уровнях и формируют комплекс рисков, который необходимо учитывать при разработке образовательной политики и университетских стратегий.

Ключевым управленческим ограничением остаётся институциональная инерция и неполная реализация принципов автономии и корпоративного управления. Формальное расширение прав вузов, переход к статусу некоммерческих акционерных обществ и создание наблюдательных и попечительских советов не всегда сопровождаются изменением управленческой культуры, перераспределением ответственности и развитием профессионального менеджмента [28]. Во многих случаях новые структуры выполняют в основном консультативно-ритуальные функции, а стратегические решения по-прежнему концентрируются в узком административном кругу, что создаёт риск «квазиреформ» [30].

Сохраняются и серьёзные ресурсно-финансовые и кадровые ограничения. Несмотря на попытки диверсифицировать доходы и развивать предпринимательскую активность, государственное финансирование остаётся доминирующим, особенно для региональных вузов [25]. Это затрудняет модернизацию инфраструктуры, развитие исследовательских центров и внедрение цифровых решений. В кадровой сфере сохраняются высокая учебная нагрузка, фрагментарность академических карьер и слабая связь между научной продуктивностью, качеством преподавания и карьерным продвижением, что ограничивает потенциал устойчивого развития [25].

Цифровая трансформация, будучи одним из самых заметных направлений модернизации, сопровождается рисками неравномерной цифровой зрелости и поверхностности изменений. Цифровой разрыв между ведущими и региональными университетами проявляется в неравном доступе к платформам, аналитике данных, виртуальным лабораториям и мультимедийным ресурсам, усиливая институциональную стратификацию [10-11]. Нередко цифровизация сводится к переносу традиционного обучения в онлайн без пересмотра педагогического дизайна, оценивания и логики образовательного процесса, что увеличивает объём отчётности, но не гарантирует повышения качества [12].

Интернационализация также создаёт новые риски. Концентрация международных программ, англоязычных курсов и академической мобильности в ограниченном числе ведущих университетов усиливает разрыв между вузами: региональные организации остаются на периферии международных сетей, ограничиваясь формальными соглашениями и эпизодическими проектами [9]. Ориентация на глобальные рейтинги и количественные показатели интернационализации стимулирует перераспределение ресурсов в пользу репутационно значимых, но не всегда социально приоритетных направлений [10].

Отдельное напряжение возникает между глобальными и локальными требованиями. Встраивание в международные стандарты аккредитации, рейтинги и англоязычную научную коммуникацию повышает прозрачность и сопоставимость, но может ослаблять внимание к локальной повестке, национальным исследовательским темам и регионально ориентированным проектам [28]. Для Казахстана это означает необходимость баланса между глобальной конкурентоспособностью и задачами национального развития.

Существенным структурным ограничением остаётся неравномерная институциональная зрелость вузов. Ведущие национальные и исследовательские университеты располагают развитым корпоративным управлением, исследовательскими центрами, международными партнёрствами и устойчивыми каналами привлечения ресурсов, тогда как многие региональные и специализированные вузы характеризуются фрагментарными стратегиями, слабой включённостью в международные сети и более жёсткими кадровыми и инфраструктурными рамками. Это формирует риск «двухскоростной» системы, где одни университеты движутся к исследовательско-предпринимательской модели, а другие остаются в режиме адаптационного выживания.

Таким образом, выявленные ограничения не отменяют достигнутого прогресса, но задают рамки реализации реформ. Они показывают, что дальнейшая модернизация должна опираться не только на формальную автономию, цифровые показатели и международную видимость, но и на снижение институциональной асимметрии, укрепление ресурсной базы, развитие кадрового потенциала и поддержку региональных университетов. Устойчивость трансформации зависит от способности системы превращать выявленные риски в управляемые задачи.

В этих условиях важна не только фиксация ограничений, но и аналитическое описание траекторий трансформации, их типов и логики развёртывания. В исследовании трансформация университета рассматривается как комплексный феномен, включающий изменения внутренних структур, ресурсной базы, управленческих практик и образовательного содержания, а также модификацию форм взаимодействия с обществом, миссии и стратегических приоритетов.

С учётом рассмотренных теоретико-концептуальных подходов трансформационные процессы целесообразно различать по двум осям: «внутренняя / внешняя направленность изменений» и «обязательная адаптация / инициативное развитие». Такой подход позволяет отличать изменения, вызванные внешним давлением, от изменений, инициируемых самим университетом в логике стратегического выбора. На этой основе предлагается матрица типов трансформации (Таблица 1), фиксирующая основные направления внутренних и внешних изменений университетов в режимах обязательной адаптации и инициативного развития.

Таблица 1 – Типы трансформации университетов: внутренняя и внешняя, обязательная и инициативная

Уровень трансформации	Трансформация в ответ на внешние общественные изменения (обязательная адаптация)	Инициативная трансформация (проактивное развитие)
Внутренняя трансформация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цифровизация ключевых управленческих и образовательных процессов; обновление программ, результатов обучения и методик оценки в соответствии с профессиональными стандартами и требованиями рынка труда.</li> <li>– Развитие инклюзивной образовательной среды и обеспечение равного доступа к ресурсам (цифровые библиотеки, электронные сервисы, инфраструктура).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реформирование моделей управления университетом с внедрением элементов корпоративного и гибридного управления.</li> <li>– Диверсификация ресурсной базы и форматов организации деятельности (кампусы, филиалы, онлайн-платформы, программы двойного обучения).</li> <li>– Развитие служб поддержки студентов (академическое консультирование, карьерные сервисы, психолого-педагогическая поддержка) и внутренних механизмов прозрачности и подотчётности.</li> </ul>
Внешняя трансформация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение доступа к высшему образованию и повышение инклюзивности для различных социальных групп.</li> <li>– Укрепление взаимодействия с местными сообществами, школами, работодателями и органами власти, развитие механизмов общественной подотчётности.</li> <li>– Вовлечение внешних стейкхолдеров в образовательные, проектные и экспертные форматы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Интеграция универсальных ценностей (включая Цели устойчивого развития ООН) в стратегии и образовательные программы.</li> <li>– Углубление интернационализации через развитие глобальных партнёрств, англоязычных программ и форматов «домашней интернационализации».</li> <li>– Повышение прозрачности реализации социальных, цифровых и международных инициатив, укрепляющей доверие общества и партнёров к университету.</li> </ul>

Представленная матрица позволяет рассматривать казахстанский кейс не как совокупность разрозненных реформ, а как систему внутренних и внешних трансформаций, часть которых опреде-

ляется регуляторной средой, а часть инициируется самими университетами в логике стратегической конкуренции за ресурсы, статус и влияние. Она может использоваться университетским топ-менеджментом как рамка для самоанализа трансформации, определения её этапов, включая реализацию третьей миссии и взаимодействие с сообществами. Мониторинг изменений в разрезе уровней и типов трансформации позволяет оценивать их результативность и устойчивость, а также своевременно выявлять риски на системном, институциональном и персональном уровнях.

Анализ показывает, что ключевые направления изменений во многом задаются усиливающейся конкуренцией: за студентов, преподавателей и исследовательские кадры, финансовые ресурсы, внимание государства и бизнеса, а также за позиции в глобальном академическом пространстве. Именно эти формы конкуренции определяют приоритеты институциональной трансформации – развитие инклюзивности, расширение дистанционного обучения, укрепление международной мобильности, модернизацию кадровой политики и усиление цифровой инфраструктуры. Эти взаимосвязи обобщены в Таблице 2 «Типы конкуренции в высшем образовании и связанные с ними направления трансформации университетов».

Таблица 2 – Типы конкуренции в высшем образовании и связанные с ними направления трансформации университетов

Типы конкуренции в образовательной сфере	Связанные направления трансформации университетов
Обеспечение доступа к качественному образованию для всех (инклюзивность, снятие социально-экономических и физических барьеров)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Трансформация условий и правил приёма: обновление критериев отбора и учёт индивидуальных образовательных траекторий.</li> <li>– Разработка разнообразных форматов программ (очно, заочно, онлайн, модульно) для разных возрастных и социальных групп.</li> <li>– Расширение дистанционного и гибридного обучения для абитуриентов и студентов, не имеющих возможности учиться на кампусе.</li> <li>– Формирование современной информационно-образовательной среды на основе цифровых ресурсов и открытых образовательных платформ.</li> </ul>
Конкуренция за формирование «культурных амбассадоров» и международной элиты (иностраные студенты, глобальные выпускники)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование мультикультурного студенческого состава и программ адаптации иностранных студентов.</li> <li>– Введение специальных стипендиальных и грантовых схем для привлечения зарубежных и социально уязвимых групп.</li> <li>– Развитие программ академической мобильности, совместных и двойных дипломов.</li> <li>– Развитие кампусной среды, поддерживающей кросс-культурное взаимодействие.</li> </ul>
Конкуренция в условиях расширения массового высшего образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дифференциация программ по уровням и профилям (академические, прикладные, профессионально-ориентированные треки).</li> <li>– Разработка адаптированных форм непрерывного образования для взрослых и работающих специалистов.</li> <li>– Интеграция принципов обучения в течение всей жизни в национальные и институциональные стратегии.</li> </ul>
Конкуренция за индивидуальную конкурентоспособность через непрерывное обучение и самообразование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие программ дополнительного и непрерывного образования (повышение квалификации, микроквалификации, профессиональные сертификаты).</li> <li>– Встраивание модулей, развивающих навыки самообразования, цифровой грамотности и критического мышления, в базовые учебные планы.</li> <li>– Активное использование онлайн-платформ и открытых образовательных ресурсов для поддержки индивидуальных траекторий обучения.</li> </ul>
Конкуренция за преподавателей и исследовательские кадры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Усиление систем профессионального развития и повышения квалификации преподавателей, включая цифровую дидактику и исследовательские компетенции.</li> <li>– Пересмотр квалификационных требований к преподавателям, развитие гибридного профиля «преподаватель–исследователь–практик».</li> <li>– Внедрение систем мотивации и стимулирования (гибкая оплата труда, премирование за научные и проектные результаты, прозрачные карьерные траектории).</li> </ul>

Продолжение таблицы 2

<p>Конкуренция через академическую мобильность (студентов и сотрудников)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие программ исходящей и входящей мобильности, участие в международных сетях и консорциумах.</li> <li>– Разработка процедур зачёта результатов обучения, полученных в партнёрских вузах.</li> <li>– Развитие институциональной инфраструктуры поддержки мобильности (офисы международного сотрудничества, сервисные центры).</li> </ul>
<p>Глобализация конкуренции за студентов и технологическая конкуренция</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Позиционирование университета на глобальном рынке образовательных услуг (участие в рейтингах, международный брендинг).</li> <li>– Развитие англоязычных и билингвальных программ, в том числе онлайн-курсов для зарубежных студентов.</li> <li>– Интенсивное развитие дистанционного обучения и цифровых платформ (LMS, виртуальные кампусы, онлайн-сервисы).</li> <li>– Создание грантовых и программных механизмов поддержки цифровых образовательных инноваций.</li> <li>– Формирование современной информационно-образовательной среды с использованием виртуальных лабораторий, цифровых библиотек и систем аналитики учебных данных.</li> </ul>

Представленная типология показывает, что трансформационные процессы в университетах не являются произвольными, а во многом определяются конфигурацией конкурентной среды. Для казахстанского высшего образования это означает, что управленческие, цифровые и международные реформы необходимо рассматривать не только как результат государственной регуляторной политики, но и как институциональный ответ университетов на многомерную конкуренцию – за доступность, качество, престиж, ресурсы и глобальную видимость. Именно эта оптика используется для дальнейшего анализа казахстанских кейсов, что позволяет связать глобальные концептуальные рамки с национальными и институциональными особенностями развития высшей школы.

**Заключение.** Проведённое исследование позволило комплексно проанализировать ключевые направления трансформации высшего образования Казахстана в контексте глобальных тенденций и национальной образовательной политики с опорой на разработанную типологию трансформаций как теоретико-методологическую рамку. Поставленная цель достигнута: систематизирован современный научный дискурс о трансформации университетов, реконструирована регуляторная логика реформ в Казахстане, проанализированы институциональные изменения в основных функциональных блоках вузов, оценено соответствие национальной траектории глобальным трендам рыночной и репутационной конкуренции, а также выявлены структурные ограничения и риски, влияющие на устойчивость преобразований.

Предложенная типология, основанная на разграничении внутренних и внешних, обязательных и инициативных изменений и дополненная схемой связи типов конкуренции с институциональными ответами университетов, показала свою аналитическую продуктивность применительно к казахстанскому кейсу. Она позволила рассматривать трансформацию высшего образования не как набор разрозненных реформ, а как систему взаимосвязанных процессов, в которой цифровизация, расширение автономии, развитие корпоративного управления, интернационализация и усиление повестки качества выступают формами как адаптации, так и проактивного стратегического выбора университетов. Показано, что значительная часть изменений в казахстанских вузах сочетает обязательную адаптацию к глобальным и национальным вызовам с инициативными формами институционального развития, обусловленными конкуренцией за ресурсы, статус и репутацию.

Анализ государственной политики и управленческих реформ показал, что переход к гибридным моделям управления, расширение институциональной автономии, перевод университетов в статус некоммерческих акционерных обществ, создание наблюдательных советов и внедрение стратегического планирования на основе KPI стали ключевыми механизмами институциональной трансформации. Вместе с тем выявлено, что эти изменения реализуются неравномерно и нередко частично формально: новые правовые и организационные конструкции не всегда сопровождаются изменением управленческой культуры, перераспределением ответственности и развитием профессионального менеджмента. В результате возникает эффект «квазиреформ», когда декларируемая автономия и корпоративное управление сосуществуют с прежними бюрократическими практиками. Это подчёркивает важность не только нормативного оформления реформ, но и системной работы по изменению управленческих подходов и укреплению внутренней ответственности университетов.

Цифровая трансформация, ставшая одним из наиболее заметных векторов модернизации, рассматривается как многомерный процесс, затрагивающий инфраструктуру, образовательные модели, административные практики и развитие человеческого капитала. Исследование показало,

что цифровизация прочно встроена в национальные и институциональные стратегии и фактически стала новой средой функционирования университетов. Однако её реализация сопровождается выраженной асимметрией цифровой зрелости между ведущими и региональными вузами, риском технологического сведения цифровой повестки к отчётности и инфраструктурным показателям, а также дефицитом компетенций в области цифровой дидактики у части преподавателей. Следовательно, цифровая трансформация одновременно выступает и драйвером обновления образовательных моделей, и фактором усиления институциональной стратификации.

Интернационализация и глобальная конкурентоспособность университетов Казахстана, являясь важными элементами стратегии формирования регионального образовательного хаба, также имеют двойственный характер. С одной стороны, зафиксирован рост числа иностранных студентов, развитие англоязычных программ, расширение международных партнёрств и участие ведущих университетов в глобальных рейтингах и сетях, что повышает репутацию и включённость казахстанской высшей школы в мировое академическое пространство. С другой стороны, выявлены существенные различия между вузами по уровню международной вовлечённости, концентрация интернационализации в ограниченном числе флагманских университетов и риск подмены содержательных изменений формальными индикаторами глобальной видимости. Это показывает, что интернационализация выступает не только инструментом модернизации, но и фактором усиления стратификации системы.

Обобщение эмпирического материала и его сопоставление с предложенной типологией позволили выделить ряд структурных ограничений и рисков, определяющих рамки устойчивости реформ. К ним относятся институциональная инерция управленческих практик, зависимость значительной части вузов от государственного финансирования, ограниченность ресурсной базы, цифровой разрыв между университетами, неравномерность участия в международных сетях и различия в институциональной зрелости. Показано, что при сохранении этих факторов возникает риск формирования «двухскоростной» системы высшего образования, в которой одни университеты движутся к исследовательско-предпринимательской модели, а другие остаются в режиме адаптационного реагирования. Поэтому устойчивость трансформации напрямую связана с политикой снижения институциональной асимметрии, поддержки региональных вузов, укрепления кадрового потенциала и развития механизмов, ориентированных не только на рейтинговые показатели, но и на реальные изменения качества образования и исследований.

Теоретико-методологический вклад исследования состоит в адаптации глобальных моделей анализа трансформации университетов к казахстанскому контексту, а также в разработке аналитической матрицы типов трансформации и схемы взаимосвязи конкуренции и институциональных изменений, которые могут быть использованы в дальнейших исследованиях постсоветских и переходных систем высшего образования. Практическая значимость работы заключается в том, что её результаты могут служить основой для корректировки государственных программ и институциональных стратегий: при проектировании реформ необходимо учитывать не только нормативные и инфраструктурные аспекты, но и институциональные ограничения, ресурсную асимметрию и риск репутационно ориентированных «квазиреформ».

Вместе с тем исследование имеет ограничения, связанные с преимущественно качественным характером методологии и опорой на анализ документов и научных публикаций. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются эмпирические работы на уровне отдельных университетов с использованием количественных данных, опросов студентов и преподавателей, анализа карьерных траекторий выпускников, а также сравнительные исследования с участием стран Центральной Азии и Восточной Европы. Это позволит глубже понять, как заявленные реформы превращаются в реальные практики, как они воспринимаются участниками образовательного процесса и какие модели трансформации оказываются наиболее устойчивыми в условиях многомерной глобальной и национальной конкуренции.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1 **Maassen P., Stensaker B. From organised anarchy to de-coupled bureaucracy: The transformation of university organisation** [Text] / P. Maassen, B. Stensaker // *Higher Education Quarterly*. – 2019. – Vol. 73, Iss. 4. – pp. 456–468. DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12229>.

2 **Eckel P.D. Governing Universities in Post-Soviet Countries: From a Common Start, 1991-2021.** [Text] / P.D. Eckel. – Cambridge University Press, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009105224.003>.

3 **Ait Si Mhamed A., Vossensteyn H., Kasa R. Stability, performance and innovation orientation of a higher education funding model in Kazakhstan** [Text] / A. Ait Si Mhamed, H. Vossensteyn, R. Kasa // *International Journal of Educational Development*. – 2021. – Vol. 81. – Art. 102324. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102324>.

4 **Rakhimbekova B., Seisebayeva R., Abdigaliyeva G. Higher education in Kazakhstan: global trends and state policy** [Text] / B. Rakhimbekova, R. Seisebayeva, G. Abdigaliyeva // *Farabi Journal of Social Sciences*. – 2022. – Vol. 8, No 2. – pp. 4–12. DOI: <https://doi.org/10.26577/FJSS.2022.v8.i2.01>.

5 Hwami M., Makoelle T., eds. **Internationalisation of Kazakhstan's Higher Education at Home and Abroad: Critical Explorations** [Text] / M. Hwami, T. Makoelle. – Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 2024. – 234 p.

6 Akkari A., Seidikenova A., Bakitov A., Minazheva G. **Internationalization of Higher Education in Kazakhstan: from political will to implementation** [Text] / A. Akkari, A. Seidikenova, A. Bakitov, G. Minazheva // *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. – 2023. – Vol. 31, Iss. 119. – pp. 354–380. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362023003103730>.

7 Кудайбергенова Р.Е. и др. **Инициатива академического превосходства в Казахстане: стратегии и вызовы: монография** [Текст] / Р.Е. Кудайбергенова и др. – Алматы: AlmaU Press, 2024. – 214 с.

8 Petersen I.H., Kruss G., van Rheede N. **Strengthening the university third mission through building community capabilities alongside university capabilities** [Text] / I.H. Petersen, G. Kruss, N. van Rheede // *Science and Public Policy*. – 2022. – Vol. 49, Iss. 6. – pp. 890–904. DOI: <https://doi.org/10.1093/scipol/scac036>.

9 Knight J. **The Changing Landscape of International Academic Mobility: Four Analytical Frameworks** [Text] / J. Knight // In: *Regional Universities and International Joint Universities*. – Cham: Springer, 2025. – pp. 15–28. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-96570-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-96570-8_2).

10 Narbaev T., Amirbekova D., Bakdaulet A. **A Decade of Transformation in Higher Education and Science in Kazakhstan: A Literature and Scientometric Review of National Projects and Research Trends** [Text] / T. Narbaev, D. Amirbekova, A. Bakdaulet // *Publications*. – 2025. – Vol. 13, No. 3. – Art. 35. DOI: <https://doi.org/10.3390/publications13030035>.

11 Lodhi I., Ilyassova-Schoenfeld A. **The Bologna process and its impact on the higher education reforms in Kazakhstan: a case of policy transfer and translations** [Text] / I. Lodhi, A. Ilyassova-Schoenfeld // *Studies in Higher Education*. – 2023. – Vol. 48, Iss. 1. – pp. 204–219. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2124244>.

12 Jumakulov Z., Ashirbekov A. **Higher Education Internationalization: Insights from Kazakhstan** [Text] / Z. Jumakulov, A. Ashirbekov // *Hungarian Educational Research Journal*. – 2016. – Vol. 6, Iss. 1. – pp. 38–58. DOI: <https://doi.org/10.14413/HERJ.2016.01.03>.

13 Hazelkorn E. **Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence** [Text] / E. Hazelkorn. 2nd ed. – London: Palgrave Macmillan, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1057/9781137446671>.

14 UNESCO IITE. **ICT Skills Development in the Republic of Kazakhstan: Insight Report with Recommendations** [Electronic resource]. URL: <https://iite.unesco.org/publications/ict-skills-development-in-the-republic-of-kazakhstan-insight-report-with-recommendations> (accessed 20 December 2025).

15 Mohamed Hashim M.A., Tlemsani I., Matthews R. **Higher education strategy in digital transformation** [Text] / M.A. Mohamed Hashim, I. Tlemsani, R. Matthews // *Education and Information Technologies*. – 2022. – Vol. 27. – pp. 3171–3195. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>.

16 OECD. **Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with AI, Blockchain and Robots** [Text]. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>.

17 Kopp M., Gröblinger O., Adams S. **Five common assumptions that prevent digital transformation at higher education institutions** [Text] / M. Kopp, O. Gröblinger, S. Adams // *INTED2019 Proceedings: 13th International Technology, Education and Development Conference*. – Valencia: IATED, 2019. – pp. 1448–1457. DOI: <https://doi.org/10.21125/inted.2019.0445>.

18 Кудайбергенова Р., Сериккалиева А. **Индикаторы рейтингов как критерии академического превосходства в высшем образовании: Казахстанский контекст** [Текст] / Р. Кудайбергенова, А. Сериккалиева // *Journal of Educational Sciences*. – 2024. – Т. 80. – № 3. – С. 74–86. DOI: <https://doi.org/10.26577/JES2024v80.i3.06>.

19 Bayanbayeva A. **The impact of the 'publish or perish' culture on research practices and academic life in Kazakhstan: challenges and consequences in the age of global university rankings** [Text] / A. Bayanbayeva // *Higher Education Research & Development*. – 2026. – Vol. 45. – pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/07294360.2025.2526051>.

20 Кудайбергенова Р., Смагулов К., Омиралиева Г., Ұзақбай С. **Наукометрический анализ публикационной активности университетов Казахстана** [Текст] / Р. Кудайбергенова, К. Смагулов, Г. Омиралиева, С. Ұзақбай // *Journal of Educational Sciences*. – 2022. – Т. 72. – № 3. – С. 4–22. DOI: <https://doi.org/10.26577/JES.2022.v72.i3.01>.

21 de Boer H., et al., eds. **Policy Analysis of Structural Reforms in Higher Education: Processes and Outcomes** [Text] / H. de Boer, et al., eds. – Cham: Palgrave Macmillan. – 2017. – 303 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42237-4>.

22 Hartley M., Gopaul B., Sagintayeva A., Apergenova R. **Learning autonomy: higher education reform in Kazakhstan** [Text] / M. Hartley, B. Gopaul, A. Sagintayeva, R. Apergenova // *Higher Education*. – 2016. – Vol. 72. – No. 3. – pp. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9953-z>.

23 Marginson S. **Elite, Mass, and High-Participation Higher Education** [Text] / S. Marginson // In: Teixeira P. N., Shin J. C., eds. *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*. – Dordrecht: Springer. – 2020. – pp. 370–377. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9\\_50](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_50).

- 24 Shin J.C., Teixeira P.N., eds. *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions* [Text] / J.C. Shin, P.N. Teixeira, eds. – Dordrecht: Springer, 2020.
- 25 Ruby A., Kuzhabekova A., Lee J.T. *International Faculty Recruitment in Kazakhstan: The Case of Nazarbayev University* [Text] / A. Ruby, A. Kuzhabekova, J.T. Lee // In: Yudkevich M., Altbach P.G., Rumbley L.E., eds. *International Faculty in Higher Education: Comparative Perspectives on Recruitment, Integration, and Impact*. – New York: Routledge, 2016.
- 26 Lee J.T., Kuzhabekova A. *Reverse flow in academic mobility from core to periphery: motivations of international faculty working in Kazakhstan* [Text] / J.T. Lee, A. Kuzhabekova // *Higher Education*. – 2018. – Vol. 76. – pp. 369–386. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0213-2>.
- 27 World Bank. *Supporting Tertiary Education in Kazakhstan* [Text]. – Washington, D.C.: World Bank, 2022.
- 28 *Register of recognized accreditation bodies* [Electronic resource] / ENIC-KAZAKHSTAN, Higher Education Development National Center. URL: [https://enic-kazakhstan.edu.kz/en/accreditation/accredited\\_organizations](https://enic-kazakhstan.edu.kz/en/accreditation/accredited_organizations) (accessed 21 November 2025).
- 29 Clark B.R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation* [Text] / B.R. Clark. – Oxford: Pergamon, 1998. – 163 p.
- 30 Etzkowitz H. *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action* [Text] / H. Etzkowitz. – New York: Routledge, 2011. – 176 p.

## REFERENCES:

- 1 Maassen P., Stensaker B. *From organised anarchy to de-coupled bureaucracy: The transformation of university organisation*. *Higher Education Quarterly*, 2019, vol. 73, iss. 4, pp. 456–468. <https://doi.org/10.1111/hequ.12229>.
- 2 Eckel P.D. *Governing Universities in Post-Soviet Countries: From a Common Start, 1991-2021*. Cambridge University Press, 2023. <https://doi.org/10.1017/9781009105224.003>.
- 3 Ait Si Mhamed A., Vossensteyn H., Kasa R. *Stability, performance and innovation orientation of a higher education funding model in Kazakhstan*. *International Journal of Educational Development*, 2021, vol. 81, art. 102324. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102324>.
- 4 Rakhimbekova B., Seisebayeva R., Abdigaliyeva G. (2022). *Higher education in Kazakhstan: global trends and state policy*. *Farabi Journal of Social Sciences*, 2022, vol. 8, no 2, pp. 4–12. <https://doi.org/10.26577/FJSS.2022.v8.i2.01>.
- 5 Hwami M., Makoelle T., eds. *Internationalisation of Kazakhstan's Higher Education at Home and Abroad: Critical Explorations*. Cambridge, Cambridge Scholars Publishing, 2024, 234 p.
- 6 Akkari A., Seidikenova A., Bakitov A., Minazheva G. *Internationalization of Higher Education in Kazakhstan: from political will to implementation*. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 2023, vol. 31, iss. 119, pp. 354–380. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362023003103730>.
- 7 Kudajbergenova R.E. *Инициатива академического превосходства в Казахстане: стратегии и вызовы* [The Academic excellence initiative in Kazakhstan: strategies and challenges]. AlmaU Press, 2024, 214 p. (In Russian)
- 8 Petersen I.H., Kruss G., van Rheede N. *Strengthening the university third mission through building community capabilities alongside university capabilities*. *Science and Public Policy*, 2022, vol. 49, iss. 6, pp. 890–904. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac036>.
- 9 Knight J. *The Changing Landscape of International Academic Mobility: Four Analytical Frameworks*. In: *Regional Universities and International Joint Universities*, 2025, pp. 15–28. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-96570-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-96570-8_2).
- 10 Narbaev T., Amirbekova D., Bakdaulet A. *A Decade of Transformation in Higher Education and Science in Kazakhstan: A Literature and Scientometric Review of National Projects and Research Trends*. *Publications*, 2025, vol. 13, no. 3, art. 35. <https://doi.org/10.3390/publications13030035>.
- 11 Lodhi I., Ilyassova-Schoenfeld A. *The Bologna process and its impact on the higher education reforms in Kazakhstan: a case of policy transfer and translations*. *Studies in Higher Education*, 2023, vol. 48, iss. 1, pp. 204–219. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2124244>.
- 12 Jumakulov Z., Ashirbekov A. *Higher Education Internationalization: Insights from Kazakhstan*. *Hungarian Educational Research Journal*, 2016, vol. 6, iss. 1, pp. 38–58. <https://doi.org/10.14413/HERJ.2016.01.03>.
- 13 Hazelkorn E. *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*. 2nd ed. London, Palgrave Macmillan, 2015, 304 p. <https://doi.org/10.1057/9781137446671>.
- 14 UNESCO IITE. *ICT Skills Development in the Republic of Kazakhstan: Insight Report with Recommendations*. Available at: <https://iite.unesco.org/publications/ict-skills-development-in-the-republic-of-kazakhstan-insight-report-with-recommendations> (accessed 20 December 2025).
- 15 Mohamed Hashim M.A., Tlemsani I., Matthews R. *Higher education strategy in digital transformation*. *Education and Information Technologies*, 2022, vol. 27, pp. 3171–3195. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>.

- 16 OECD. **Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with AI, Blockchain and Robots**. Paris, OECD Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>.
- 17 Kopp M., Gröbinger O., Adams S. **Five common assumptions that prevent digital transformation at higher education institutions**. *INTED2019 Proceedings: 13th International Technology, Education and Development Conference*. Valencia: IATED, 2019, pp. 1448–1457. <https://doi.org/10.21125/inted.2019.0445>.
- 18 Kudajbergenova R., Serikkalieva A. **Indikatory rejtingov kak kriterii akademicheskogo prevoskhodstva v vysshem obrazovanii: Kazhstanskij kontekst** [Rating indicators as criteria for academic excellence in higher education: Kazakhstani context]. *Journal of Educational Sciences*, 2024, vol. 80, no. 3, pp. 74–86. <https://doi.org/10.26577/JES2024v80.i3.06>. (In Russian)
- 19 Bayanbayeva A. **The impact of the ‘publish or perish’ culture on research practices and academic life in Kazakhstan: challenges and consequences in the age of global university rankings**. *Higher Education Research & Development*, 2026, vol. 45, pp. 1–15. <https://doi.org/10.1080/07294360.2025.2526051>.
- 20 Kudajbergenova R., Smagulov K., Omiraliyeva G., Uzakbaj S. **Naukometricheskij analiz publikacionnoj aktivnosti universitetov Kazhstana** [Scientometric analysis of Kazakhstani universities’ publication activity]. *Journal of Educational Sciences*, 2022, vol. 72, no. 3, pp. 4–22. <https://doi.org/10.26577/JES.2022.v72.i3.01>. (In Russian)
- 21 de Boer H., et al., eds. **Policy Analysis of Structural Reforms in Higher Education: Processes and Outcomes**. Cham, Palgrave Macmillan, 2017, 303 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42237-4>.
- 22 Hartley M., Gopaul B., Sagintayeva A., Apergenova R. **Learning autonomy: higher education reform in Kazakhstan**. *Higher Education*, 2016, vol. 72, no. 3, pp. 277–289. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9953-z>.
- 23 Marginson S. **Elite, Mass, and High-Participation Higher Education**. In: Teixeira P.N., Shin J.C., eds. *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*. Dordrecht, Springer, 2020, pp. 370–377. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9\\_50](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_50).
- 24 Shin J.C., Teixeira P.N., eds. **The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions**. Dordrecht, Springer, 2020.
- 25 Ruby A., Kuzhabekova A., Lee J.T. **International Faculty Recruitment in Kazakhstan: The Case of Nazarbayev University**. In: Yudkevich M., Altbach P. G., Rumbley L. E., eds. *International Faculty in Higher Education: Comparative Perspectives on Recruitment, Integration, and Impact*. New York: Routledge, 2016.
- 26 Lee J.T., Kuzhabekova A. **Reverse flow in academic mobility from core to periphery: motivations of international faculty working in Kazakhstan**. *Higher Education*, 2018, vol. 76, pp. 369–386. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0213-2>.
- 27 World Bank. **Supporting Tertiary Education in Kazakhstan**. Washington, D.C., World Bank, 2022.
- 28 **Register of recognized accreditation bodies**. ENIC-KAZAKHSTAN, Higher Education Development National Center. Available at: [https://enic-kazakhstan.edu.kz/en/accreditation/accredited\\_organizations](https://enic-kazakhstan.edu.kz/en/accreditation/accredited_organizations) (accessed 21 November 2025).
- 29 Clark B.R. **Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation**. Oxford, Pergamon, 1998, 163 p.
- 30 Etzkowitz H. **The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action**. New York, Routledge, 2011, 176 p.

#### Сведения об авторах:

Иманғалиева Шынар Сарсенбекқызы – координатор программ Центра глобального образования и обучения Университета Иллинойс Урбана-Шампейн (США), *M.Ed. in Educational Policy and Management*, США, 61820, г. Шампейн, *International Studies Building*, 910 S. Fifth St., M/C 417, тел.: +1 217-244-3312, e-mail: [imangaliyeva22@gmail.com](mailto:imangaliyeva22@gmail.com).

Кулсариева Актолкын Турлыхановна\* – доктор философских наук, профессор-исследователь, Казахский национальный педагогический университет имени Абая, стажёр международной программы академической мобильности «500 учёных» в Университете Иллинойса в Урбана-Шампейн, Республика Казахстан, 050010, г. Алматы, пр. Достык, 13, тел.: 87017078070, e-mail: [akulsariyeva@gmail.com](mailto:akulsariyeva@gmail.com).

Скиба Марина Александровна – кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор, эксперт, разработчик образовательных программ, Национальный центр развития высшего образования, Республика Казахстан, Z05K7B0 г. Астана, ул. Сыганак, 70, офис 202, тел.: +7 (7172) 57-20-75, e-mail: [marina.a.skiba7@gmail.com](mailto:marina.a.skiba7@gmail.com).

Иманғалиева Шынар Сәрсенбекқызы – Иллинойс университетінің Урбана-Шампейн кампусындағы Жаһандық білім беру және оқыту орталығының бағдарламалар үйлестірушісі, *Educational Policy and Management* бағыты бойынша *M.Ed.*, АҚШ, 61820, Шампейн қ., *International Studies Building*, 910 S. Fifth St., M/C 417, тел.: +1 217-244-3312, e-mail: [imangaliyeva22@gmail.com](mailto:imangaliyeva22@gmail.com).

Құлсариева Ақтолқын Тұрлықханқызы\* – философия ғылымдарының докторы, зерттеуші-профессор, Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университеті, Иллинойс университетінің Урбана-Шампейн кампусында «500 ғалым» халықаралық академиялық ұтқырлық бағдарламасының тағылымгері, Қазақстан Республикасы, 050010, Алматы қ., Достық даңғ., 13, тел.: 87017078070, e-mail: akulsariyeva@gmail.com.

Скиба Марина Александровна – педагогика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, сарапшы, білім беру бағдарламаларын әзірлеуші, Жоғары білімді дамыту ұлттық орталығы, Қазақстан Республикасы, Z05K7B0, Астана қ., Сығанақ көш., 70, 202-офис, тел.: +7 (7172) 57-20-75, e-mail: marina.a.skiba7@gmail.com.

Imangaliyeva Shynar Sarsenbekkyzy – Program Coordinator, Center for Global Education and Training, University of Illinois Urbana-Champaign (USA), M.Ed. in Educational Policy and Management, USA, 61820, Champaign, International Studies Building, 910 S. Fifth St., M/C 417, tel.: +1 217-244-3312, e-mail: imangaliyeva22@gmail.com.

Kulsariyeva Aktolkyn Turlykhanovna\* – Doctor of Philosophic Sciences, Research Professor, Abai Kazakh National Pedagogical University, trainee of the international academic mobility program “500 Scientists” at the University of Illinois Urbana-Champaign, Republic of Kazakhstan, 050010, Almaty, 13 Dostyk Ave., tel.: 87017078070, e-mail: akulsariyeva@gmail.com.

Skiba Marina Aleksandrovna – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Expert, Developer of educational programs, National Center for Higher Education Development, Republic of Kazakhstan, Z05K7B0, Astana, 70 Syganak Str., office 202, tel.: +7 (7172) 57-20-75, e-mail: marina.a.skiba7@gmail.com.

IRSTI 14.01.21

UDC 373.1

<https://doi.org/10.52269/SRDG2612134>

## THE ROLE OF PROJECT ACTIVITIES IN SUPPORTING COGNITIVE ACTIVITY OF SCHOOLCHILDREN

Kazhgaliyeva A.M. – PhD, Associate Professor, Kazakh National University of Sports, Astana, Republic of Kazakhstan.

Ospanova B.K.\* – PhD, Associate Professor, Shakarim University, Semey, Republic of Kazakhstan.

Shukumanova B.S. – Master of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer, S.Seifullin Kazakh Agro Technical Research University, Astana, Republic of Kazakhstan.

Tuleuzhanova Zh.M. – Master of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer, S.Seifullin Kazakh Agro Technical Research University, Astana, Republic of Kazakhstan.

This article addresses the challenges and potential of using project-based activities to enhance the cognitive engagement of schoolchildren. The research was conducted to determine the role of project-based activities in supporting cognitive activity and to create recommendations for their continued use in this regard. The primary focus of the study is the introduction of comprehensive forms of project activities into the educational process to increase the cognitive engagement of students. The scientific and practical value of this study lies in the expansion of theoretical knowledge and the development of evidence-based recommendations. The study's findings confirm that the proportion of students with high cognitive engagement in the experimental group (EG) increased compared to the control group (CG); interdisciplinary connections and an integrative approach to learning were developed, enhancing students' overall preparation and readiness for further education; teamwork, responsibility, and self-control skills were strengthened; and opportunities for individualized learning, based on each student's interests and abilities, were provided. Based on the results, recommendations for teachers have been developed, such as incorporating innovative technologies, emphasizing independent work, and fostering student collaboration. These suggestions are designed to improve the effectiveness of the educational process and further enhance the quality of education. In conclusion, the use of various strategies to support the cognitive activity of schoolchildren, along with the introduction of different forms of project-based activities, proved to be effective in stimulating students' cognitive engagement in practice.

**Key words:** project activity, cognitive activity, support, schoolchildren, educational technologies, project methodology.

## ОҚУШЫЛАРДЫҢ ТАНЫМДЫҚ БЕЛСЕНДІЛІГІН ҚОЛДАУДАҒЫ ЖОБАЛЫҚ ҚЫЗМЕТТІҢ РӨЛІ

Кажғалиева А.М. – PhD, қауымдастырылған профессор, Қазақ ұлттық спорт университеті, Астана қ., Қазақстан Республикасы.

Оспанова Б.К.\* – PhD, қауымдастырылған профессор, Шәкәрім университеті, Семей қ., Қазақстан Республикасы.