

У. Туленова¹, И. Гадылбекова², Ш. Сапарбайқызы³
^{1, 2} Атырауский университет им. Х. Досмухамедова,
(Атырау, Қазақстан)

³ Каспийский университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
(Ақтау, Қазақстан)

ПРИОРИТЕТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ВУЗА: ОПЫТ АТЫРАУСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ Х. ДОСМУХАМЕДОВА

Аннотация

В рамках настоящей работы рассматривается инновационная образовательная среда АУ имени Х. Досмухамедова, проанализирована роль и показаны эффекты развития инновационной системы вуза, показаны основные стратегические цели, раскрывающие миссию вуза, развития образовательной инфраструктуры, предполагающая увеличение контингента студентов, модернизацию образовательных программ, запуск международных образовательных программ на английском языке, реализацию инновационных проектов, в том числе по коммерциализации результатов научной деятельности на базе бизнес-инкубатора «i-Space», продвижение университета на более высокие позиции в национальных рейтингах многопрофильных вузов, в международных рейтингах, включая мировой рейтинг университетов устойчивого развития «Green Metric».

Результаты исследования подтверждают важность Стратегии развития Атырауского университета им. Х. Досмухамедова на 2020-2025 годы в качестве альтернативы и важного шага в создании инновационной университетской среды для решения проблем по укреплению научного потенциала, повышению статуса ученого, педагога Атырауского университета, увеличении вклада университетской науки в нужды социальных партнеров, модернизации содержания академической деятельности в контексте мировых тенденций, реализации своего потенциала в стремлении на более высокие позиции в национальных рейтингах многопрофильных вузов, в международных рейтингах устойчивого развития «Green Metric».

Ключевые слова: инновационное развитие, стратегия, цель, развитие, миссия университета, национальный рейтинг, мировой рейтинг, продвижение университета.

У. Туленова¹, И. Гадылбекова², Ш. Сапарбайқызы³
^{1,2} Х. Досмухамедов атындағы Атырау университеті
(Қазақстан, Атырау)

³ Ш. Есенов атындағы Каспий технологиялар және инжиниринг университеті
(Қазақстан, Ақтау)

ЖОО-НЫҢ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ДАМУ БАСЫМДЫЛЫҚТАРЫ: Х. ДОСМУХАМЕДОВ АТЫНДАҒЫ АТЫРАУ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ТӘЖІРИБЕСІ

Андатпа

Осы жұмыс аясында Х. Досмухамедов атындағы Атырау университетінің инновациялық білім беру ортасы қарастырылды, ЖОО-ның инновациялық жүйенің тиімділігі даму мен рөлі талданып, ЖОО-ның миссиясын ашатын стратегиялық мақсатының негізі айқындалды, студенттер контингентін ұлғайтуды, білім беру бағдарламаларын жаңғыртуды, ағылшын тілінде халықаралық білім беру бағдарламаларын іске қосуды, инновациялық жобаларды іске асыруды көздейтін білім беру инфрақұрылымын дамыту моделі негізделді, сонымен қатар «i-Space» бизнес-инкубаторы базасында ғылыми қызмет нәтижелерін коммерцияландыру бойынша көп бейінді жоғары оқу орындарының ұлттық рейтингтерінде, «Green Metric»

тұрақты даму университеттерінің әлемдік рейтингін қоса алғанда халықаралық рейтингтерде университетті неғұрлым жоғары позицияларға ілгерілету көзделген.

Зерттеу нәтижелері Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университетінің 2020-2025 жылдары балама және Атырау университетінің педагогтарының ғалым мәртебесін көтеруге, ғылыми әлеуетін нығайту, ғалым, педагог мәртебесін арттыру мәселелерін шешу үшін инновациялық университеттік орта құрудағы маңызды қадам, әлеуметтік әріптестердің қажеттіліктеріне университеттік ғылымның үлесін ұлғайту, әлемдік үрдістер контекстінде академиялық қызметтің мазмұнын жаңғырту, көп бейінді жоғары оқу орындарының ұлттық рейтингтерінде, "Green Metric" тұрақты дамудың Халықаралық рейтингтерінде жоғары позицияларға ұмтылуда өз әлеуетін іске асыру.

Түйін сөздер: инновациялық даму, стратегия, мақсат, даму, университет миссиясы, ұлттық рейтинг, әлемдік рейтинг, университеттің алға жылжуы

U. Tulenova¹, I. Gadylbekova², Sh. Saparbaikyzu³

*^{1,2}Kh. Dosmukhamedov Atyrau University
(Kazakhstan, Atyrau)*

*³Caspian University of Technology and Engineering named after Sh. Yessenov
(Kazakhstan, Almaty)*

PRIORITIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITY: THE EXPERIENCE OF ATYRAU UNIVERSITY NAMED AFTER KH. DOSMUKHAMEDOVA

Abstract

Within the framework of this work, the innovative educational environment of the Atyrau University named after Kh. Dosmukhamedov (AU) is considered. The role and the effects of the development of the innovation system of the university are analyzed and shown, the main strategic goals are revealed. The model for the development of educational infrastructure was substantiated, which implies an increase in the number of students, the modernization of educational programs, the launch of international educational programs in English, the implementation of innovative projects, including the commercialization of the results of scientific activities based on the business incubator "i-Space", the promotion of the university for more high positions in national rankings of multidisciplinary universities, in international rankings, including the world ranking of universities for sustainable development "Green Metric".

The results of the study confirm the importance of the Development Strategy of AU for 2020-2025 as an alternative and an important step in creating an innovative university environment for solving problems of strengthening scientific potential, raising the status of a scientist, teacher of AU, increasing the contribution of university science to the needs of social partners, modernizing the content of academic activities in the context world trends, realizing their potential in striving for higher positions in the national ratings of multidisciplinary universities, in the international ratings of sustainable development "Green Metric".

Keywords: *innovative development, strategy, goal, development, university mission, national ranking, world ranking, university promotion.*

Введение

В современной диверсифицированной экосистеме государственных и частных вузов Казахстана Атырауский университет им. Х. Досмұхамедова (далее - Атырауский университет) занимает особое место, имея стратегическое значение для Западного региона страны. Атырауский университет обеспечивает многопрофильную подготовку кадров для социально-экономического развития региона по таким направлениям, как педагогика и психология, сельское хозяйство, естественные науки, информационные технологии, иностранные языки и гуманитарные науки, экономика и право, искусство, спорт и туризм.

В основу Стратегии заложены основные задачи и принципы Государственной программы развития образования и науки Республики Казахстан на 2020-2025 гг., Программы развития территории Атырауской области на 2016-2020 гг. [1].

В комплексный процесс стратегического планирования был вовлечен коллектив университета в лице профессорско-преподавательского состава и административно-управляющего персонала, а также представителей студенческой молодежи. Обсуждение отдельных компонентов Стратегии развития вуза проходило на кафедрах и в других структурных подразделениях. В ходе разработки стратегии были проведены консультации с казахстанскими и зарубежными экспертами из вузов-партнеров.

Цель данной статьи - проиллюстрировать важность Стратегии развития Атырауского университета им. Х. Досмухамедова на 2020-2025 годы в качестве альтернативы и важного шага в создании инновационной университетской среды, реализации своего потенциала в развитии на более высокие позиции в национальных рейтингах многопрофильных вузов, в международных рейтингах устойчивого развития «Green Metric».

Современные процессы в обществе диктуют свои условия развития высшего образования для достижения Целей устойчивого развития [2]. Существующие исследования показывают, что устойчивое развитие, которое подразумевает, что экономическая деятельность соответствует сохранению и рациональному использованию природных ресурсов, а также защите и улучшению экосистем [3 – 4], не может быть достигнуто только путем внедрения новых технологических решений, обеспечения политического регулирования или использования финансовых инструментов. Необходимо изменить то, как мы думаем и действуем. Такие изменения требуют качественного образования и обучения на всех уровнях и во всех социальных контекстах. Цель образования в интересах устойчивого развития - улучшить доступ к начальному, среднему и высшему образованию и помочь людям развить поведение, навыки и знания, которые нужны людям сегодня, но также и в будущем [5-6]. Потенциал высшего образования для стимулирования развития экономики и улучшения качества жизни в обществе высок [7]. Следовательно, любое ответственное общество, стремящееся обеспечить экономическое и социальное развитие и улучшить качество жизни населения, должно иметь высшее образование в центре внимания [8 - 9]. В настоящее время многие страны мира продвигают реформы для повышения качества образования и обеспечения инновационного развития вузов и значимость данных реформ в третьем тысячелетии в области высшего образования для поддержки глобального, национального и регионального развития только возрастает [10 - 11]. Часто стратегии достижения этих целей основываются на опыте других стран [12 - 13]. Однако, проведение реформ политики в области образования может быть проблематичным [14]. Казахстан, подписавший Великую Хартию университетов, является примером страны, стремящейся улучшить доступ студентов к качественному образованию, формированию единого образовательного пространства в рамках Болонского процесса, новых стратегических подходов к управлению вузами.

Инновационная модель развития казахстанских вузов диктует необходимость глубокой интеграции научной и образовательной деятельности, разработки и внедрения механизмов, повышающих реальную конкурентоспособность вуза за счет повышения качества всех видов его деятельности. В связи с этим стратегия развития вузов становится инструментом эффективного исследования внутреннего потенциала, концентрации ресурсов для достижения сформулированных целей развития.

В продолжении статьи внимание акцентируется на инновационной университетской среде, используемая в качестве основы для реализации реформ высшего образования. В приведенном ниже обзоре подробно показано укрепление научного потенциала, повышении статуса ученого, педагога Атырауского университета, увеличении вклада университетской науки в нужды социальных партнеров, модернизации содержания академической деятельности в контексте мировых тенденций.

Методология и методы исследования

Для решения поставленных задач был использован комплекс методов исследования: анализ психолого-педагогической литературы, программных документов, сравнительный анализ. Информационной основой исследования, представленной в данной статье, являются данные, содержащиеся в Стратегии развития Атырауского университета им. Х. Досмухамедова на 2020-2025 годы.

Результаты исследования

Перспективы развития Атырауского университета на 2020-2025 гг. описаны через анализ текущего состояния и долгосрочных перспектив вуза методом SWOT-анализа (таблица 1).

Таблица 1. SWOT-анализ потенциала Атырауского университета

SWOT-анализ потенциала Атырауского университета	
Strengths/ Сильные стороны	Стабильный рост контингента обучающихся; Наличие опыта проектного менеджмента; Реализация инновационных проектов, таких как Бизнес-инкубатор и коворкинг iSPACE, EnglishonlySpace, KidsUniversity, Science-Cafeи др.; Сочетание государственного и внебюджетного финансирования; Благоприятные условия для совершенствования информационной среды образования; Поддержка и стимулирование нововведений со стороны руководства университета; Восприимчивость и готовность к трансформации университета со стороны коллектива.
Weakness/ Слабые стороны	Устаревшая учебно-лабораторная база; Недостаточный уровень интернационализации; Ограниченное количество ППС и сотрудников со знанием английского языка; Невысокий процент острепенности ППС; Отсутствие образовательных программ на английском языке; Пассивная исследовательская деятельность студентов и ППС.
Opportunities/ Возможности	Привлечение спонсоров из числа крупных компаний, оперирующих в регионе; Наличие пространства для расширения кампуса университета; Инновационная политика МОН РК; Благоприятные условия для редизайна образовательных программ; Расширение академической свободы, предоставляемой вузам; Поддержка со стороны органов местной исполнительной власти; Востребованность педагогических кадров в области; Повышение конкурентоспособности вуза посредством реализации инновационных проектов; Продвижение в рейтингах университетов.
Threats/ Угрозы	Старение и отсутствие преемственности кадров; Конкуренция со стороны других вузов региона; Снижение финансирования НИР; Устаревшие профессии и снижение востребованности отдельных образовательных программ на рынке труда; Негативное влияние экологических и демографических факторов; Отток квалифицированных кадров в другие сферы.

Дискуссия

Таким образом, как показывает схема, настоящим исследованием были выявлены следующие текущие проблемные вопросы деятельности университета:

- 1) В неполной мере изучены запросы региональной экономики (индустрии и бизнеса) для повышения показателей научно-исследовательской деятельности университета.

Научно-исследовательская работа Атырауского университета как по тематике исследований, так и по источникам их финансирования недостаточно разнообразна. Среди исследований 2018 года имеются только 3 фундаментальных проекта, финансируемых в рамках ГФ МОН РК на 2018-2020 гг. и 5 внутривузовских проектов в 2020 году. Финансирование научно-инновационной деятельности осуществляется как за счет собственных средств университета, так и за счет средств сторонних заказчиков научно-исследовательских работ (республиканского и местного бюджетов, квазигосударственных и бизнес-структур).

Несмотря на то, что имеется незначительный рост количества исследований, проектно-научная активность в целом остается низкой.

75,5% от общего бюджета университета поступает от оказания платных образовательных услуг. К сожалению, доля доходов от научных исследований составляет всего 0,63% в структуре бюджета университета.

В связи с этим будут разработаны комплексные меры по содействию в организации и проведению совместных научных исследований с местными предприятиями с привлечением различных форм финансирования. Будет увеличена доля расходов, направленных на науку.

- 2) Недостаточно развиты инфраструктура и лабораторная база университета.

Необходимо выделить инфраструктуру, лабораторную базу в отдельный тренд, так как уровень развития инфраструктуры вуза напрямую влияет на качество научных исследований и образовательного процесса.

Например, в 2018-2019 годах совместно с общественным фондом «Центр поддержки научных инициатив» Атырауской области и компанией «Тенгизшевройл» был реализован проект научной лаборатории SWARTEL на общую сумму 86 млн.тенге. Предстоит работа по получению аккредитации данной лаборатории.

Для привлечения финансирования из альтернативных источников на проведение различных исследований необходимо открыть цифровую лабораторию, энтомологическую лабораторию для реализации проекта ENTLAB, лабораторию химических технологий, модернизировать и создать новые лаборатории педагогических исследований, расширить сферу деятельности научного центра социологических исследований.

- 3) Низкий уровень цифровой экосистемы университета.

Современные проблемы взаимоотношений человека с окружающей средой могут быть решены только при условии формирования экологического мировоззрения у всех людей, повышения их экологической культуры.

Университет имеет специализированный тьюторский класс, позволяющий преподавателям проводить онлайн-диалоговые занятия для студентов, обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий, проходить курсы повышения квалификации через MOOC. Также в университете функционируют система e-расписания, e-журнала и e-регистрации обучающихся, действует система электронного документооборота, являющаяся составной частью платформы «Платонус», позволяющей иметь оперативный доступ к важной для работы информации. Вместе с тем существует необходимость развития и расширения функциональности используемой системы электронного документооборота.

- 4) Несоответствие качественных показателей ППС нормативным требованиям новым трендам высшего и послевузовского образования.

При штатном ППС 441 человек острепененность составляет 33% (по республике – 48%, нормативное требование – 40%). В 2017-2018, 2018-2019 учебных годах средний возраст ППС составлял 47 лет, в 2019-2020 - 45 лет.

Установлено, что:

в соответствии со стратегической программой развития Атырауского университета им. Х. Досмухамедова по результатам SWOT-анализа сформулированы его миссия и стратегические приоритеты.

Миссия университета: формирование интеллектуального капитала Атырауской области в сфере исследований и образования, способного занять лидирующие позиции в стране в плане создания передового опыта инновационного обучения, экологической культуры.

Аналитическое и прогностическое изучение перспективы развития Атырауского университета позволили определить основные стратегические направления:

- 1) повышение кадрового потенциала;
- 2) развитие инфраструктуры вуза;
- 3) формирование имиджа эффективности.

Основное внимание сфокусировано на укреплении научного потенциала, повышении статуса ученого, педагога Атырауского университета, увеличении вклада университетской науки в нужды социальных партнеров, модернизации содержания академической деятельности в контексте мировых тенденций.

Стремясь к лидерским позициям в стране и прикаспийском регионе, Атырауский университет ставит перед собой амбициозные цели, такие как увеличение контингента студентов, модернизация образовательных программ, запуск международных образовательных программ на английском языке, реализация инновационных проектов, в том числе по коммерциализации результатов научной деятельности на базе бизнес-инкубатора «i-Space», продвижение университета на более высокие позиции в национальных рейтингах многопрофильных вузов, в международных рейтингах, включая мировой рейтинг университетов устойчивого развития «Green Metric».

Для достижения цели предлагается программное управление деятельностью вуза на основе шести взаимосвязанных проектов:

- 1) модернизация педагогического образования;
- 2) интеграция науки и бизнеса;
- 3) контентная цифровизация;
- 4) инфраструктурная цифровизация;
- 5) прагматизм: развитие эко-кампуса;
- 6) студенческий сервис и обратная связь.

В вузе ведется планомерная работа по прохождению аккредитации в национальных агентствах. В апреле 2019 года университет получил свидетельство об институциональной аккредитации (НКАОКО). Специализированную аккредитацию в 2019 году прошли 26 образовательных программ в ARQA. 80% образовательных программ высшего и послевузовского образования аккредитованы.

Университет успешно реализует проектный менеджмент, ориентируясь на ведение инновационных проектов. В период 2016-2019 годы созданы новые инновационные проекты:

- бизнес-инкубатор и коворкинг iSPACE – среда для формирования предпринимательской культуры и навыков студенческой молодежи, содействия в запуске стартапов и стимулирования роста новых компаний на ранней стадии развития;

- English only Space (EOS) - эффективная программа интенсивного обучения детей и взрослых английскому языку, благодаря полному погружению в учебный комплекс «обучение за рубежом» с уникальным оборудованием, поддерживающим воображение реальных ситуаций студента, выезжающего за границу (в аэропорт, университет, торговый центр, библиотеку и т.д.);

- Kids University (Детский университет) - уникальный для Казахстана проект, демонстрирующий доступность университетского образования для молодежи из всех слоев общества;

- «Science-Safe» - дискуссионная площадка для неформального общения ученых, молодых специалистов, магистрантов и студентов, интересующихся наукой, новыми результатами актуальных научных исследований, изобретениями и технологиями.

В целях реализации задач по формированию благоприятной экосистемы для устойчивого развития и инфраструктурного развития «экокампуса» утверждена Программа развития экокампуса.

В зданиях университета установлены системы экономии электроэнергии и воды, приняты меры по снижению углеродного следа, реализованы проекты беседки с солнечными панелями и солнечно-ветровое дерево, проведен ландшафтный редизайн территории. Улучшение позиции университета в международном рейтинге UI Green Metric – World University Rankings свидетельствует об успешном процессе внедрения принципов устойчивого развития.

В 2017 году Атырауский университет занял 378 позицию в международном рейтинге вузов, в 2018 году - 318 место, в 2019 году – 304 место среди 780 университетов мира.

Заключение

В исследовании представлены результаты анализа развития АУ имени Х. Досмухамедова, раскрывающие основные стратегические цели, миссию вуза, развития образовательной инфраструктуры, которые доказывают важность Стратегии развития Атырауского университета в качестве альтернативы и важного шага в создании инновационной университетской среды, реализации своего потенциала в развитии на более высокие позиции в национальных рейтингах многопрофильных вузов, в международных рейтингах устойчивого развития «Green Metric».

В приоритетах инновационного развития вуза следуют:

- создание новой академической среды университета, предупреждающая любые проявления коррупционного поведения и мышления; созданная прозрачная образовательная среда позволит внести существенный вклад в развитие казахстанской модели подготовки специалистов. Установлено, что идет постоянный анализ действующих образовательных программ в рамках устойчивого развития в сфере образования и науки, разработка новых образовательных программ с учетом внутренних и глобальных социально-экономических вызовов, а также тенденции развития спроса на современные трудовые ресурсы и на наиболее востребованные специальности западного региона Казахстана; формирование двойственной структуры периферийных подразделений (традиционные подразделения трансформируются в матричные структуры реализации проектов).

- социальное (организационное) развитие инициатив, инноваций и лидерства; привлечение к работе и подготовка профессиональных руководителей, педагогов с новаторским и предпринимательским мышлением; поддержка молодых талантливых специалистов, педагогов, ученых.

Средний ежегодный прирост общего дохода должен составлять не менее 5%:

- бюджетное финансирование;
- частные источники (развитие взаимовыгодного партнерства с компаниями малого, среднего и крупного бизнеса);

- доход, генерируемый университетом (доход по вкладу (эндаумент), доход от предпринимательской деятельности, поддержание инициатив по прикладным исследованиям для дальнейшего патентирования университетом).

- региональный аспект: увеличение полиязычных образовательных программ подготовки учителей для русских классов, профильная подготовка ИТ- кадров для нефтегазовой сферы, проведение курсов повышения и переподготовки кадров (налоговая грамотность, программно-проектный менеджмент, инклюзивное образование и др.).

- научные приоритеты: исследование местных ресурсов почвы, воды и растений для выявления их состояния, состава и проблем на современном этапе для решения задач экологии и сельского хозяйства; исследование методических и психологических аспектов, касающихся школьников и учителей Атырауской области для повышения низкого показателя ЕНТ; исследование археологических и исторических местностей региона для

развития туризма; социологические исследования, направленные на выявление социально-экономических, политических проблем региона и др.

Список использованной литературы:

1. *Стратегия развития Атырауского университета им. Х. Досмухамедова на 2020-2025 годы / Под общ. ред. С.Н. Идрисова / Разработчики: К. Утепкалиева, Л. Койшигулова, Д. Батрышев, Г. Шамбилова, А. Чукуров – Атырау: изд-во ASUpress. – 2020. – 27с.*
2. *Massyrova R., Tautenbaeva, Tussupova A., Zhalalova A, Bissenbayeva Zh. (2015). Changes in The Higher Education System of Kazakhstan. Procedia - Social and Behavioral Sciences 185, 49 – 53*
3. *Amirova, A., Iskakovna, J. M., Zakaryanovna, T. G., Nurmakhanovna, Z. T. & Elmira, U. (2020). Creative and research competence as a factor of professional training of future teachers: Perspective of learning technology. World Journal on Educational Technology: Current Issues. 12(4), 278 - 289.*
4. *Zhumash, Z., Nurgaliyeva, S., Zhumabaeva, A., Lebedeva, L. A., Saduakas, G. & Zhoraeva, S. B. (2021). Professional teaching competence in preservice primary school teachers: Structure, criteria and levels. World Journal on Educational Technology: Current Issues.13(2), 261- 271.*
5. *Devyatlovsky, D.N., & Ignatova, V.V. (2019). Praxeological culture of a student of a technical university: pedagogical factors and conditions for their implementation. Science for Education Today, 9 (4).*
6. *Efremova, NF, Meskhi, BC, & Shvedova, SV (2019). The quality assurance in the context of European integration. Journal of Supranational Policies of Education (JoSPoE), (10), 40-56.*
7. *Nazarbayev University Graduate School of Education (2014) Development of Strategic Directions for Education Reforms in Kazakhstan for 2015-2020, Diagnostic report. Astana: Indigo print.*
8. *Sagintayeva, A., Bridges, D., McLaughlin, C.A., Mehisto, P., Drummond, M., Ayubayeva, N., Kishkentayeva, M., Kulakhmetova, A., Sadvakassova, M., Gasskov, V., Ganimurat, N., Canning, M., Finney, J., Jones, D.P., Mcguinness, A., Harvey, D., Bilyalov, D & Sagyndykova, Z. (2014). Development of strategic directions for education reforms in Kazakhstan for 2015-2020.*
9. *Yessentemirova, A., Balmagambetova, V., Kussainov, A., Busurmanov, Z., Gubasheva, D., & Nogaibayev, Y. (2019). Legislation and Higher Educational Policy in Kazakhstan since Independence: Problems, Perspectives and Prospects. Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 22, 1.*
10. *Makoelle, T. (2020). Schools' Transition Toward Inclusive Education in Post-Soviet Countries: Selected Cases in Kazakhstan. SAGE Open, 10.*
11. *Hartley, M., Gopaul, B., Sagintayeva, A., & Apergenova, R. (2016). Learning autonomy: higher education reform in Kazakhstan. Higher Education, 72, 277-289.*
12. *Chankseliani, M., Qoraboyev, I., & Gimranova, D. (2020). Higher education contributing to local, national, and global development: new empirical and conceptual insights. Higher Education, 81, 109-127.*
13. *Aitzhanova, K. (2020). Perceptions and Attitudes of Students towards Multilingual Practices in an EMI STEM Classroom at Two Kazakhstani Universities.*
14. *Ahn E.S., Dixon J., Chekmareva L. (2018) Looking at Kazakhstan's Higher Education Landscape: From Transition to Transformation Between 1920 and 2015. In: Huisman J., Smolentseva A., Froumin I. (eds) 25 Years of Transformations of Higher Education Systems in Post-Soviet Countries. Palgrave Studies in Global Higher Education. Palgrave Macmillan, Cham.*