

**А.Х. Ибрашева\*, А.К. Аширбеков**

<sup>1</sup>Высшая школа образования Назарбаев Университета, Казахстан, г. Нур-Султан,

\*e-mail: [alima.ibrasheva@nu.edu.kz](mailto:alima.ibrasheva@nu.edu.kz)

## **КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ КАЗАХСТАНА В КОНТЕКСТЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ ВЫБОРНОСТИ РЕКТОРОВ**

В статье представлены результаты исследования вопроса карьерных траекторий руководителей высших учебных заведений, подведомственных Министерству образования и науки Республики Казахстан. Авторы используют метод анализа вторичных данных из открытых источников, профилей ректоров (n=24) казахстанских государственных высших учебных заведений, назначенных согласно новой процедуре отбора. Для определения карьерной траектории проанализированы возраст, пол, место рождения, опыт работы (занимаемые должности), общий стаж работы, в том числе на должности ректора, опыт работы в качестве государственного служащего, образование ректоров. Также проведен сравнительный анализ полученных данных характеристик нынешних ректоров с ректорами, занимавшими должность до принятия поправок в правила отбора и назначения ректоров государственных вузов в 2016 г. Если ранее вся полнота ответственности за решение по кандидатуре нового ректора государственного университета была возложена на Республиканскую комиссию при Министерстве образования и науки Республики Казахстан, то с 2016 года достаточно важную роль играет Наблюдательный Совет университета. Таким образом, анализ характеристик 24 профилей ректоров показал, что имеются достаточно распространенные сходные характеристики, которые в качестве итога исследования были сгруппированы и определены в 4 основные карьерные траектории: инсайдер, “внешний”-академик, “внешний”-администратор, “внешний”-политик.

**Ключевые слова:** карьерные траектории, выборность ректоров, автономия, управление высшим учебным заведением, Казахстан.

**A.Kh. Ibrasheva\*, A.K. Ashirbekov**

Nazarbayev University, Graduate School of Education, Kazakhstan, Nur-Sultan,

\*e-mail: [alima.ibrasheva@nu.edu.kz](mailto:alima.ibrasheva@nu.edu.kz)

## **Trajectories of Rectors in Public Higher Education Institutions of Kazakhstan in the Context of the New Election Process**

In this article, we are going to present the results of the study on trajectories of rectors in public higher education institutions under Ministry of education and Science of Kazakhstan. The authors use the method of analyzing secondary data from open sources. Twenty-four profiles of rectors of public higher education institutions of Kazakhstan who were elected according to the new election procedures have been analyzed. To determine the career trajectory, the authors analyzed age, gender, place of birth, work experience (positions held), general work experience, including as a rector, work experience as a civil servant, education of rectors. In particular cases results of 2018 also have been compared to the average indicators of the same criteria of rectors of public universities of Kazakhstan who worked before the new election process have been implemented in 2016. If, previously, the full responsibility for the decision on the candidacy of a new rector of the public university was assigned to the Republican Commission under the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan. Since 2016, the Universities' Boards of Overseers plays more important role. Thus, the analysis of the characteristics of 24 profiles of rectors showed that there are common similar characteristics, which were grouped in four main career paths: insider, “external” –academic, “external” –administrator, “external” — politician.

**Key words:** career trajectories, rectors' election process, autonomy, higher education institution management, Kazakhstan.

А.Қ. Ибрашева\*, Ә.Қ. Әширбеков

Жоғары білім мектебі, Назарбаев Университеті, Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ.,  
\*e-mail: alima.ibrasheva@nu.edu.kz

### Ректорларды таңдаудың жаңа жүйесі жағдайында Қазақстанның мемлекеттік жоғары оқу орындары басшыларының мансаптық траекториялары

Бұл мақалада Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігіне бағынатын жоғары оқу орындары басшыларының мансаптық траекторияларын зерттеу нәтижелері келтірілген. Авторлар ашық дереккөздерден алынған қайталама деректерді талдау әдісін қолданады. Мақалада жаңа таңдау жосық аясында таңдаған ректорлардың ( $n = 24$ ), Қазақстан мемлекеттік жоғары оқу орындарының профильдері талданады. Мансап траекториясын анықтау үшін авторлар жасын, жынысын, туған жерін, жұмыс тәжірибесін (атқарған лауазымы), жалпы жұмыс тәжірибесін, оның ішінде ректор ретінде, мемлекеттік қызметші ретінде жұмыс тәжірибесін, ректорлардың білімін талдады. Сонымен қатар, қазіргі ректорлардың 2016 жылғы мемлекеттік университеттердің ректорларын іріктеу және тағайындау ережелеріне түзетулер қабылданғанға дейін қызмет еткен ректорлармен алынған сипаттамалық мәліметтерге салыстырмалы талдау жүргізілді. Бұрын Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі жанындағы Республикалық комиссияға мемлекеттік университеттің жаңа ректорының кандидатурасы туралы шешім қабылдау жауапкершілігі жүктелген болатын, бірақ 2016 жылдан бастап университеттің Қадағалаушы кеңесі өте маңызды рөл атқарады. Осылайша, 24 ректор профильдерінен көп таралған ұқсас сипаттамалар байқалады. Зерттеу нәтижесінде осы сипаттамалар төрт негізгі мансаптық бағытта топтастырылады: инсайдер, «сыртқы» – академик, «сыртқы» – әкімші, «сыртқы» – саясаткер.

**Түйін сөздер:** мансап траекториялар, ректорларды таңдау, автономия, жоғары білім беру орнын басқару, Қазақстан.

#### Введение

Формирование современного высшего учебного заведения сегодня становится велением времени. Быстрорастущая конкуренция на международном и локальном образовательных рынках диктует свои условия, с которыми приходится сталкиваться казахстанским университетам и их первым руководителям. Несмотря на изменения в структуре управления высшим учебным заведением, а именно формирование коллегиальной формы управления вузом в контексте расширения автономии (Правительство Республики Казахстан, 2019) и расширенного процесса выборности, ректор был и остается ключевой фигурой. Как отмечает Билялов Д. (Bilyalov, 2016), «ректор – это, своего рода, исполнительный директор, ответственный за благополучие организации, которую он возглавляет» (Bilyalov, 2016: 29). Полагаем, что данное утверждение сохраняет свою актуальность и сегодня.

В целом вопрос изучения фигуры ректора как «ответственного за благополучие организации» в казахстанской научной литературе встречается только единожды. В работе «Корпоративное управление: вузы Казахстана» представлен профессиональный профиль ректоров, который описывает образование, стаж и опыт работы ректоров (Сагинтаева, 2018: 129). Изучив данный вопрос, авторы пришли к следующим выводам: «С одной

стороны, университетам, вероятно, необходимо стабильное руководство для обеспечения устойчивого развития вуза. Эта роль для опытных ректоров. С другой стороны, опытные руководители, занимающие свою должность довольно длительное время, могут иметь глубоко укоренившиеся подходы к работе, препятствующие эффективно-му управлению университетом во времена проводимых реформ» (Сагинтаева, 2018: 132).

Другие казахстанские авторы в основном акцентируют свое внимание на жизнеописании отдельно взятых персоналий ректоров и их индивидуальных заслугах в области развития образования (Жумалдинов, 2015, Нурлигенова, 2013, Даниярова, 2015). Комплексной же исследовательской работы по вопросу «Кто возглавляет казахстанские высшие учебные заведения?» в Казахстане не проводилось. Анализ отечественной научной литературы показал, что практически отсутствуют исследования, касающиеся ректоров высших учебных заведений и их типологизации.

Однако такие попытки имеют место быть в зарубежной научной литературе. К примеру, Хуанг Ф. (Huang, 2017), используя имеющуюся базу данных, проводит анализ персональных характеристик и карьерных траекторий институциональных лидеров ведущих китайских университетов. Анализ биографий первых руководителей ведущих высших учебных заведений КНР показал, что «центральные власти учитывают обра-

звательные полномочия и профессиональный опыт, а также политическую лояльность, когда они вербуют и назначают партийных лидеров и административных лидеров в ведущих китайских университетах» (Huang, 2017: 94). Не менее интересной работой по данному направлению является статья Зарате Р.Л. о карьерных траекториях ректоров государственных университетов Мексики (Zarate, 2007). В данной статье Зарате Р. ставит следующие вопросы: какова процедура выбора ректора, какой путь прошел ректор прежде, чем занять свой пост, какое возможное влияние оказывает карьерная траектория ректора на университетскую автономию. Отличительной особенностью работы Зарате Р. является то, что данным автором была предложена типология карьерных траекторий в условиях расширения автономии высших учебных заведений Мексики, в то время как в практике США изучение профилей ректоров происходит в рамках уже сформированной автономной системы и по инициативе самих же вузов. В Казахстане процесс назначения руководителей высших учебных заведений все еще определяется уполномоченным органом.

Под карьерной траекторией Зарате Р.Л. понимает «набор интересов, взаимосвязанные между собой социологические характеристики, полученные со временем (до того, как ректор стал таковым), что может повлиять на деятельность ректора» (Zarate, 2007: 97). Анализ характеристик 32 профилей ректоров мексиканских государственных университетов показал, что имеются достаточно распространенные сходные характеристики, которые в качестве итога исследования были сгруппированы и определены в 4 основные карьерные траектории: инсайдер, академик, профессионал, внешний.

Подобного рода исследования позволяют отслеживать основные изменяющиеся тенденции в характеристиках ректорского пула, являющиеся своеобразным отражением текущей социально-экономической ситуации страны и влияние государственного аппарата на развитие высшей школы через процесс отбора, а также в части предъявляемых требований к руководителю высшего учебного заведения.

### Контекст

В 2016 году в Казахстане была представлена новая процедура выборности ректоров (Министерство национальной экономики, 2015). Если ранее вся полнота ответственности за решение по кандидатуре нового ректора государственно-

го университета была возложена на Республиканскую комиссию при Министерстве образования и науки Республики Казахстан, то с 2016 года достаточно важную роль играет Наблюдательный Совет университета. Согласно новым требованиям конкурса на замещение вакантных позиций ректора государственного вуза Наблюдательный Совет на основании полученных заявок и содержания представленных стратегий развития вуза рекомендует Республиканской комиссии при МОН РК кандидатуры для занятия вакантной позиции ректора.

Отметим, что процедура выбора ректора, как и квалификационные требования к нему, являются индикаторами для определения уровня организационной автономии по методологии Европейской ассоциации университетов (EUA). В Казахстане пока выбор ректора утверждается внешним органом, как и в ряде европейских стран (Венгрии, Исландии, Италии, Латвии, Нидерландах, Словакии, Испании, Швеции, Швейцарии) (Европейская ассоциация университетов, 2018).

В абсолютно автономных системах высшего образования – в Австрии, Хорватии, Дании, Эстонии, Финляндии, Франции, Норвегии, Великобритании и ряде других стран выбор ректора осуществляется вузом самостоятельно.

### Методология и методы исследования

В период с 2015 по 2018 годы исследовательской группой проводился сбор данных по профайлам ректоров высших учебных заведений Республики Казахстан. Данные по ректорам, использованные в анализе, взяты из открытых источников, в том числе официальных электронных страниц исследуемых университетов.

Всего база данных включает в себя информацию о 117 ректорах. По аналогии с подходами, представленными в работах Зарате Р. и Хуанга Ф. были проанализированы 24 профайла действующих на август 2018 года ректоров казахстанских государственных высших учебных заведений, которые прошли через новую процедуру отбора ректоров, по следующим критериям: пол, возраст, место рождения, опыт работы (занимаемые должности), общий стаж работы, общий стаж работы ректором, опыт работы в качестве государственного служащего, образование. Логика выбора обоснована новым подходом к назначению ректоров в Казахстане, что, по нашему мнению, создает условия формирования конкурентной среды среди потенциальных кандидатов на позицию первого руководителя высшего учебного заведения.

В рамках сравнительного анализа профилей ректоров 2015 и 2018 годов учитывались лишь те вузы, которые на 2018 год оставались в статусе государственного высшего учебного заведения. Ввиду имеющегося ограничения, в анализе не был учтен профиль ректора Атырауского института нефти и газа, который 25 июля 2016 года преобразован в Некоммерческое акционерное общество «Атырауский университет нефти и газа». Также в анализе не учитывался профиль ректора Таразского государственного педагогического университета, в силу того, что на указанную дату назначение ректора не проводилось по новым правилам.

Полученные данные исследования были презентованы на Европейской конференции по образованию и науки (ECER) в сентябре 2018 года, а также на Международной конференции «Переход к университетской автономии в Казахстане: вызовы и перспективы».

Отметим, что исследование профилей ректоров вузов в США, например, проводится вот уже восьмой раз Американским советом по образованию (American Council on Education). В отчете 2016 года собраны данные более 1500 президентов университетов (Американский со-

вет по образованию, 2016). Цель данного исследования – обеспечить демократизацию пула ректоров и соответствие его структуры структуре американского общества для полноценной представленности женщин, представителей всех национальностей и рас, социальных групп. Сейчас портрет типичного президента вуза США выглядит следующим образом. Это белый мужчина с докторской степенью, находящийся на нынешней должности в течение семи лет (Американский совет по образованию, 2016). В США распространенной карьерной траекторией президента (ректора) является традиционный академический путь.

### Результаты исследования

В данной статье предлагается классификация траекторий ректоров казахстанских государственных университетов (Таблица 1), которые прошли через новую процедуру отбора ректоров. Анализ биографий ректоров государственных вузов позволил выявить отдельные общие признаки для формирования общего профиля ректоров указанной ранее группы (=24).

Таблица 1 – Список казахстанских государственных университетов

№	Университет
1	Аркалыкский государственный педагогический институт имени Ы. Алтынсарина
2	Актюбинский региональный государственный университет им. Жубанова
3	Атырауский государственный университет им. Досмухамедова
4	Восточно-Казахстанский государственный технический университет им. Серикбаева
5	Восточно-Казахстанский государственный университет им. Аманжолова
6	Жетысуский государственный университет имени И. Жансугурова
7	Западно-Казахстанский государственный университет имени М. Утемисова
8	Казахский государственный женский педагогический университет
9	Карагандинский государственный индустриальный университет
10	Карагандинский государственный технический университет
11	Карагандинский государственный университет имени Е.А.Букетова
12	Yessenov University
13	Кокшетауский государственный университет имени Ш.Улиханова
14	Костанайский государственный университет имени А.Байтурсынова
15	Костанайский государственный педагогический институт
16	Кызылординский государственный университет имени Коркыт Ата
17	Павлодарский государственный педагогический университет
18	Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова
19	Рудный индустриальный институт
20	Северо-Казахстанский государственный университет имени М. Козыбаева
21	Государственный университет имени Шакарима города Семей
22	Таразский государственный университет имени М. Дулати
23	Южно-Казахстанский государственный педагогический университет
24	Южно-Казахстанский государственный университет имени М. Ауэзова

Данное исследование показало, что портрет изучаемой группы ректоров выглядит следующим образом. Это мужчина 51-60 лет, который впервые возглавил вуз и руководит им не более 3 лет. Вуз этот находится в родном регионе ректора. Среднестатистический ректор получил академическую и ученые степени в Казахстане, ранее был проректором.

#### *Гендерный аспект*

Большинство ректоров изучаемой группы в Казахстане – это мужчины (92%).

Для сравнения текущей ситуации в Казахстане приведены отдельные данные по другим странам: в США за период с 2011 по 2016 годы доля женщин-президентов вузов выросла на 4% и составила 30% (Американский совет по образованию, 2016). Исследование Европейской ассоциации университетов по 47 странам Европы показывает, что здесь этот показатель практически равен казахстанскому и составляет 12% (Европейская ассоциация университетов, 2017). При этом в Швеции, Норвегии и Финляндии около трети ректоров – женщины, а в ряде других стран – менее 10%.

#### *Возрастные характеристики*

Средний возраст действующих ректоров, которые прошли через новую процедуру отбора, в Казахстане равен 55,3 годам. 10 руководителей (42%) располагаются в возрастной группе от 51 до 60 лет, 7 руководителей (29%) – от 61 до 70 лет, 6 руководителей (25%) – от 41 до 50 лет, и 1 руководитель – от 30 до 40 лет. С 2015 года средний возраст руководителей вузов снизился на 2 года. За это время возрастные показатели ректоров диверсифицировались за счет появления возрастных групп от 30 до 40 и от 41 до 50 лет.

Новые правила назначения ректоров открыли, как видим, младшей возрастной категории путь к высшей должности в вузе, предоставили возможности определять судьбы развития высшего образования.

#### *Место рождения.*

Как показал анализ биографических данных, 58% (14) ректоров изучаемой группы занимают должности ректоров в том регионе, где родились. Остальные 10 ректоров, или 42%, работают в родном регионе и вузе, в котором в свое время обучались.

#### *Образование и знание английского языка*

Среди действующих ректоров изучаемой группы нет тех, кто получил академическую либо ученую степень в вузах дальнего зарубежья. В то же время чуть более 8% (2 ректора)

обучались в российских университетах, а значит восприняли их академические либо научные традиции и, как правило, используют наработанные связи с российскими учеными.

По общедоступным данным, только 1 ректор из изучаемой группы знает английский язык. Анализ этой характеристики необходим, поскольку стратегические приоритеты развития высшего образования связаны, в частности, с превращением Казахстана в образовательный хаб Центральной Азии (Министерство национальной экономики, 2018), модернизацией содержания высшего образования в контексте мировых тенденций.

#### *Предыдущий опыт работы*

Почти половина (12 человек, или 50%) ректоров изучаемой группы пришли на свою позицию с должности проректора, а значит можно предположить, что они в определенной мере обладают необходимым пониманием внутренних процессов вуза. В 2015 году только 31% ректоров был назначен с должности проректора. Как видим, новые правила назначения руководителей вузов расширили карьерные возможности проректоров.

Больше половины (19 или 79%) руководителей университетов являются «карьерными» ректорами, прошедшими классический путь внутри вуза, начиная от преподавателя, доцента и далее заведующего кафедрой, декана или директора департамента и проректора.

Отметим, что 58% (14) из действующих ректоров, прошедших через новую процедуру отбора, уже имели опыт работы в качестве ректора в другом вузе.

Опыт работы действующих ректоров изучаемой группы также был рассмотрен с точки зрения наличия в нем опыта государственной или политической службы. Пятая часть (21%) пула ректоров непосредственно перед назначением на должность была либо политическими, либо государственными служащими. В то же время реформа назначения ректоров повлияла на снижение количества руководителей с подобным опытом работы. В 2015 году этот показатель был выше на 10% (30%). Мы полагаем, что снижение данного показателя и рост количества ректоров, назначенных из числа проректоров, можно рассматривать как процесс демократизации системы назначения руководителей высших учебных заведений.

Можно предположить, что для бывших государственных и политических служащих более характерна работа в условиях строгой иерархии,

необходимости исполнения поручений, соблюдения сроков, когда нет времени на обсуждение решений с широким кругом заинтересованных лиц. В современном казахстанском вузе с принятием изменений в Закон «Об образовании» будут нарастать автономные процессы.

*Сроки пребывания в должности ректора*

Чуть более трети (37,5%), а именно 9 ректоров, которые прошли через новую процедуру отбора, руководят вузом не более трех лет. Иначе говоря, их значительная часть назначена по новым правилам, когда кандидатуру претендента согласовывали Наблюдательные советы на основе оценки представленной стратегии развития

вуза. Треть (33%) работает 4–10 лет, 12,5% – 11–15 лет, 17% – свыше 16 лет.

При этом практически половина ректоров (11, или 46%), изучаемой группы – новички в своей должности. Треть (8 или 33%) стала ими во второй раз, 17% и 4%, соответственно, – в третий и четвертый раз.

*Карьерные траектории ректоров*

Полученные данные исследования позволили нам выделить сходства в карьерных траекториях указанной группы ректоров. На данном этапе исследовательской группой было выделено 4 типа ректоров: инсайдер, “внешний”-академик, “внешний”-администратор, “внешний”-политик.

**Таблица 1** – Карьерные траектории ректоров

Тип карьерной траектории	Описание
Инсайдер	Это наиболее распространенная траектория, ведущая к должности ректора государственного вуза в Казахстане. 62,5% действующих ректоров изучаемой группы пришли на позицию именно таким образом. Инсайдер родился в регионе, где сейчас является ректором либо здесь получил высшее образование. Он выстраивал академическую/административную карьеру на родине/в регионе, где закончил вуз. В ряде случаев такой ректор работал на государственной/политической службе.
“Внешний”-академик	Вторая по численности траектория (21%), ведущая к получению ректорской должности. Такой управленец родился в регионе, отличном от того, где сейчас возглавляет вуз. Он получил степени в казахстанских вузах. Прошел путь от преподавателя до проректора в другом вузе. Никогда ранее не работал в вузе, который возглавляет.
“Внешний”-администратор	12,5% ректоров имеют ограниченный опыт академической работы. Профессионально этот тип карьерной траектории связан с административными должностями. Внешний-администратор никак не был связан с вузом, который возглавляет сейчас.
“Внешний”-политик	4%, или 1 человек, в нашей базе данных. Успешная академическая карьера привела его на длительную госслужбу. Он ректор в вузе, где ранее не работал. Занял эту должность по конкурсу.

**Заключение**

Таким образом, в рамках данного исследования была предпринята попытка классификации карьерных траекторий ректоров государственных вузов, которые прошли через новую процедуру отбора, расширяющую автономию вуза в управленческой сфере. Результаты исследования показали, что для исследуемой группы применимой оказалась классификация из 4 траекторий, предложенная Зарате Р., с разницей в том, что наши данные позволили детальнее категоризировать карьерные траектории “академик”, “администратор” и “политик” как, преимущественно, “внешних” ректоров. Как уже отмечалось, около 60% ректоров занимают должности в родном для себя регионе и реже ректорами вузов становятся родившиеся в другом регионе

страны. Необходимо отметить, что отличительным для казахстанского контекста является то, что наиболее вероятный сценарий достижения позиции ректора вуза связан с сугубо академической карьерой, в частности, с должностью проректора. Наименьшие шансы занять должность ректора – у уроженца другого региона, не прошедшего традиционный академический путь.

Результаты исследования, которое будет продолжено как более глубокое погружение в вопросы лидерства в автономном вузе, понимание ректорами своей роли в условиях расширения свободы высших учебных заведений, могут послужить основой для построения системы поиска, отбора, назначения, развития ректоров вузов с учетом реальных потребностей в той или иной кандидатуре на различных этапах развития высшего учебного заведения.

Еще одним немаловажным местом применения результатов подобного исследования может стать система профессионального развития ректоров в ходе имплементации реформ по модернизации высшего образования, инициируемых государственными органами. Также более детальное изучение вопроса карьерных траекторий в дальнейшем позволит компетентным органам корректировать требования к кандидатам на позицию ректора в зависимости от текущих потреб-

ностей высшего учебного заведения. К примеру, при планировании большой работы по разработке новых академических программ и совершенствовании академического процесса в целом, возможно, более предпочтительным кандидатом будет ректор – «академик». Полагаем, текущая система отбора и утверждения ректоров в Казахстане вкупе с результатами подобных исследований позволит более оперативно и качественно формировать профессиональной ректорский пул.

### Литература

- 1 Правительство Республики Казахстан. Закон Республики Казахстан «Об образовании» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 28.10.2019 г.).
- 2 Bilyalov, D. University Governance Reforms in Kazakhstan // *International Higher Education*. – 2016. – №85. – P. 28-30. <https://doi.org/10.6017/ihe.2016.85.9248>.
- 3 Корпоративное управление: вузы Казахстана. Научная монография / А.К. Сагинтаева, Д.М. Хартли, П.Д. Экель, Ф.Н. Жакыпова, М.К. Орунханов, Д.С. Гюнгер, Д.Н. Билялов, Р.С. Апергенова, Д.А. Абен – Астана: Nazarbayev University Graduate School of Education, 2018. – 216 с. ISBN 978-601-328-312-8.
- 4 Жумалдинов В.Н. Вклад академика Садыкова Т.С. в развитие педагогической науки Республики Казахстан // *Вестник АлтГПА: непрерывное педагогическое образование в трансграничном пространстве*. – 2015. – №19. – С. 44-46.
- 5 Нурлигенова З. Н. Роль личности в истории: вклад академика А.С. Сагинова в развитие образования и науки Казахстана // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. – 2013. – №. 4. – С. 101-107.
- 6 Даниярова А. Е., Тлеугабылова К. С., Абдрахманова А. А. Вклад академика А.С. Сагинова в развитие технического образования Центрального Казахстана // *Международный журнал экспериментального образования*. – 2015. – №. 8-1. – С. 57-60.
- 7 Huang, F. Who leads China's leading universities? // *Studies in Higher Education*. – 2017. – №42(1). – P. 79-96. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1034265>.
- 8 Zarate, R. L. Four trajectories of rectors in Mexican public universities // *Higher Education*. – 2007. – №54(6). – P. 795-817. doi:10.1007/s10734-006-9025-5.
- 9 Министерство национальной экономики Республики Казахстан. Приказ Министерства национальной экономики Республики Казахстан. Об утверждении Правил назначения и проведения аттестации руководителя государственного предприятия, а также согласования его кандидатуры: утв. 2 февраля 2015 года № 70.
- 10 Европейская ассоциация университетов. Организационная автономия. – 2018. [электронный ресурс] – <https://www.university-autonomy.eu/dimensions/organisational/>.
- 11 Американский совет по образованию. Сводный профиль. – 2016. [электронный ресурс] – <http://www.aceacps.org/summary-profile/>.
- 12 Европейская ассоциация университетов. Женщины – руководители университетов в Европе. – 2017. [электронный ресурс] – <https://eua.eu/news/47:female-university-leadership-in-europe.html>.
- 13 Министерство национальной экономики Республики Казахстан. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года. – 2018. [электронный ресурс] – <https://economy.gov.kz/ru/pages/strategicheskiy-plan-razvitiya-respubliki-kazahstan-do-2025-goda#>.

### References

- American Council on Education. Summary Profile. – 2016. [jelektronnyj resurs] – <http://www.aceacps.org/summary-profile/>.
- Bilyalov, D. (2016). University Governance Reforms in Kazakhstan. *International Higher Education*. 85, 28-30. <https://doi.org/10.6017/ihe.2016.85.9248>.
- Danijarova, A. E., Tleugabylova K. S., Abdrahmanova A. A. (2015). Vklad akademika AS Saginova v razvitie tehniceskogo obrazovanija Central'nogo Kazahstana [Contribution of Academic A.S. Saginobv in Development of Technical Education in Central Asia]. *Mezhdunarodnyj zhurnal jeksperimental'nogo obrazovanija. 8-1. 57-60.* (In Russian)
- European University Association (2018). Organizational. [jelektronnyj resurs] – <https://www.university-autonomy.eu/dimensions/organisational/>.
- European University Association (2017). Female university leadership in Europe. [jelektronnyj resurs] – <https://eua.eu/news/47:female-university-leadership-in-europe.html>.
- Huang, F. (2017). Who leads China's leading universities? *Studies in Higher Education*. 42(1), 79-96. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1034265>.

Ministerstvo nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan (2018). Strategicheskij plan razvitija Respubliki Kazahstan do 2025 goda. [The strategic plan for the development of Kazakhstan until 2025] [jelektronnyj resurs] – <https://economy.gov.kz/ru/pages/strategicheskij-plan-razvitija-respubliki-kazahstan-do-2025-goda#>. (In Russian)

Nurligenova, Z. N. (2013). Rol' lichnosti v istorii: vklad akademika A.S. Saginova v razvitie obrazovanija i nauki Kazahstana. *Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk*. [The role of personality in history: the contribution of academician A.S. Saginov in the development of education and science in Kazakhstan. Actual problems of the humanities and natural sciences] №4, pp. 101-107. (In Russian)

Ministerstvo nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan (2015). Prikaz Ministra nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan. Ob utverzhdenii Pravil naznachenija i provedenija attestacii rukovoditelja gosudarstvennogo predprijatija, a takzhe soglasovanija ego kandidatury: utv. 2 fevralja 2015 goda № 70. [Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan. Order of the Minister of National Economy of the Republic of Kazakhstan. On the approval of the Rules for the appointment and certification of the head of a state enterprise, as well as the approval of his candidacy: approved. February 2, 2015 No. 70.] (In Russian)

Sagintaeva, A.K., Hartli, D.M., Jekel', P.D., Zhakypova, F.N., Orunhanov, M.K., Gjungjor, D.S., Biljalov, D.N., Apergenova, R.S., Aben, D.A. (2018). Korporativnoe upravlenie: vuzy Kazahstana. [Corporate Governance: HEIs of Kazakhstan] Nauchnaja monografija. Astana: Nazarbayev University Graduate School of Education. 216 s. ISBN 978-601-328-312-8. (In Russian)

Government of the Republic of Kazakhstan (2019). Zakon Respubliki Kazahstan «Ob obrazovanii» [Law on Education] (s izmenenijami i dopolnenijami po sostojaniju na 28.10.2019 g.).

Zarate, R., L. (2007). Four trajectories of rectors in Mexican public universities. *Higher Education*. 54(6), 795-817. doi:10.1007/s10734-006-9025-5.

Zhumaldinov, V.N. (2015). Vklad akademika Sadykova T.S. v razvitie pedagogicheskoi nauki Respubliki Kazahstan [Contribution of Academician Sadykov T.S. in the development of pedagogical science of the Republic of Kazakhstan]. *Vestnik AltGPA: nepreryvnoe pedagogicheskoe obrazovanie v transgranichnom prostranstve*. 19, pp. 44-46. (In Russian)