

МРНТИ 14.35.01

JEL Classification: I23; I28

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-5-127-141>

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ НА ВЫЗОВЫ ПАНДЕМИИ: СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ И КЕЙС КАЗАХСТАНА

К. Б. Молдашев^{1,2*}, Г. Ж. Кучумова³, Н. С. Малгельдинов²

¹Университет имени Сулеймана Демиреля, Каскелен, Республика Казахстан

²Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан

³Университет КАЗГЮУ имени М. Нарикбаева, Астана, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ

Цель исследования. Целью статьи является ответить на три основных вопроса исследования: (1) Какую оценку дают ученые мерам реагирования вузов на вызовы пандемии? (2) Какие меры, повлиявшие на сферу высшего образования, были приняты уполномоченными органами в Казахстане в период пандемии? (3) Какие меры были приняты университетами Казахстана в период пандемии для минимизации рисков распространения заболевания и обеспечения качества предоставляемых услуг?

Методология исследования. В статье используется метод систематического обзора литературы и контент-анализ нормативных актов государственных органов и академических политик университетов.

Оригинальность / ценность исследования. Исследование вносит вклад в понимание мер, принятых университетами в кризисных ситуациях, таких как пандемия на основе систематического обзора литературы. Также в статье приводится детальный и хронологический анализ мер государственных органов и вузов Казахстана для обеспечения качества обучения во время пандемии.

Результаты исследования. Согласно обзору научной литературы, лидерские качества и выстраивание эффективной коммуникации со стороны руководства вузов сыграли ключевую роль в успешном преодолении кризиса в начале пандемии. Также особую важность приобрели продвижение культуры доверия и сострадания. В Казахстане основную роль кризис менеджера сыграло Министерство образования и науки, которое своевременно инициировало изменения в документах, регулирующих процесс высшего образования. Некоторые университеты также приняли дополнительные меры для минимизации рисков от пандемии и обеспечения качества образования.

Ключевые слова: пандемия, высшее образование, образовательные технологии, управление в сфере высшего образования.

Благодарность: Данное исследование было финансировано Комитетом науки при Министерстве науки и высшего образования (номер гранта ИРН: AP13068362).

ВВЕДЕНИЕ

Множество университетов в мире применяли технологии смешанного, онлайн и дистанционного обучения до начала пандемии. Образовательные технологии являются отдельной сферой исследования специализированных журналов, где рассматриваются различные тренды [1]. До пандемии многие исследования выявляли достаточно высокий уровень сопротивления внедрению новых образовательных технологий в высшем образовании [2; 3], но с начала 2020 года с приходом пандемии, вызванной распространением вируса COVID-19, и полным переходом на дистанционное обучение, состоялся бум образовательных технологий и всем участникам процесса в независимости от дисциплины, возраста, позиции, пришлось познакомиться с онлайн технологиями обучения. Пандемия послужила своего рода стресс-тестом системы высшего образования. Данная работа является частью большого проекта по

оценке мер реагирования на вызовы пандемии и исследовании постпандемических стратегий вузов. В этой статье мы приводим систематический обзор литературы и анализ мер, принятых государственными органами и университетами в Казахстане в период пандемии.

В статье дается ответ на три основных вопроса исследования: (1) Какую оценку дают ученые мерам реагирования вузов на вызовы пандемии? (2) Какие меры, повлиявшие на сферу высшего образования, были приняты уполномоченными органами в Казахстане в период пандемии? (3) Какие меры были приняты университетами Казахстана в период пандемии для минимизации рисков распространения заболевания и обеспечения качества предоставляемых услуг?

Период пандемии можно разделить на три основных этапа. Классификация периодов основана на статье Агасисти и Сончина [4]:

Первый период – Реакция. В данный период с февраля по март 2020 года, в начале пандемии, университеты оказались в неопределённой ситуации. Не было ясности насколько сильным будет эффект пандемии и сколько продлятся запреты на офлайн обучение. В этот период ученые вирусологи еще не до конца понимали механизмы распространения вируса и приходилось принимать решения опираясь на скудную информацию и на основе предписаний от уполномоченных органов. Первым приоритетом в этот период было сохранение жизни и здоровья всех стейкхолдеров.

Второй период – Управление кризисом. В этот период с марта по июнь 2020 года уже стало ясно, что пандемия продлится достаточно долгое время и необходимо принимать меры среднесрочного характера, которые требуют широкого применения образовательных технологий. Приоритетом этого периода было сохранение жизни и здоровья, с обеспечением непрерывности оказания образовательных услуг.

Третий период – Планирование для «нового нормального состояния». В этот период с июня по сентябрь 2020 года, началось планирование на новый учебный год (в северном полушарии) в условиях так называемого «нового нормального состояния». Приоритетом было предоставление качественных услуг в условиях пандемии с учетом новых правил защиты здоровья и жизни всех стейкхолдеров процесса.

Методология. Для ответа на первый вопрос использовался метод систематического обзора литературы, который делится на несколько этапов. На первом этапе был произведен поиск статей с применением таких ключевых слов как “responses of higher education institutions to pandemic” и “university responses to pandemic”. Для поиска были использованы поисковики Google Scholar, cyberlelninka и SCOPUS. Если статья была найдена через Google Scholar, то производилась проверка на предмет индексации журнала в базе SCOPUS. Далее, на втором этапе, статьи фильтровались на основе критериев включения и исключения. Одним из основных факторов включения была публикация в рецензируемом журнале. Были включены статьи, которые непосредственно рассматривали меры реагирования на вызовы пандемии и основывались на эмпирических исследованиях. Также были включены статьи, которые приводили обзор других эмпирических исследований или же содержали рекомендации на основе анализа. Исключались статьи, которые содержали только рекомендации без какого-либо эмпирического исследования или же обзора предыдущих исследований. На третьем этапе был проведен обзор выбранных статей с применением таблицы 1.

Для ответа на второй и третий вопросы был проведен контент анализ официальных страниц уполномоченных органов и университетов. Для понимания нормативного контекста, в котором работали вузы в 2020 и 2021 годах, был проведен хронологический контент анализ нормативных актов Министерства здравоохранения (Минздрав), Министерства образования и науки (МОН РК) и Межведомственной комиссии по недопущению распространения коронавирусной инфекции Республики Казахстан (МВК РК). Меры реагирования вузов и изменения в образовательных процессах были проанализированы на основе контент анализа институциональных документов (например, академических политик, стратегических планов развития и др.) опубликованных в открытом доступе на сайтах вузов. Требуется дописать про выборку вузов. Для обеспечения выборки с максимальной вариацией выбор вузов основывался на двух критериях – вид собственности (государственные

и частные вузы) и географическое расположение университета. Это позволило изучить как разные по виду собственности и расположению университеты страны реагировали на вызовы пандемии. В результате, в выборку вошли 6 государственных и 4 частных вуза из разных регионов Казахстана. Анализ ответных мер университетов на вызовы пандемии был основан на четырех критериях, а именно принятых мерах в отношении (1) организации образовательного процесса, (2) методологической поддержки студентов и профессорско-преподавательского состава, (3) информационной поддержки студентов и сотрудников и (4) стратегического плана развития университета.

Систематический обзор литературы. Многие статьи по теме влияния пандемии COVID-19 на сферу высшего образования являются очень подробным описанием нескольких кейсов [4-7]. Имеются также работы по оценке мер реагирования на страновом уровне или же анализ мер в нескольких странах [8–10]. Еще одно направление научной литературы предлагает рекомендации по управлению и применению образовательных технологии в период пандемии и постпандемический период, основанные на исследовании отдельных кейсов и данных с «поля» [11-13].

Таблица 1 – Систематический обзор литературы

№	Источник	Обзор	Ответы на вызовы	Выводы
1	Agasisti, T., & Soncin, M. (2021). Higher education in troubled times: on the impact of COVID-19 in Italy. <i>Studies in Higher Education</i> , 46(1), 86-95.	Влияние COVID-19 на высшее образование Италии было значительным. В университетах Милана наблюдается сокращение числа учащихся и увеличение числа преподавателей, уходящих в добровольный отпуск.	Группа мониторинга каждый день рассылает сообщения о онлайн-обучении и обучении профессорско-преподавательского состава. Поддержка в смешанного обучения будут сделаны в конце 2020 года.	Принятия мнения заинтересованных лиц, дать студентам ощущение непрерывности обслуживания, оказывать постоянную поддержку ППС, мотивировать административный персонал к переосмыслению оказанию услуг и поддерживать общение персонала со студентами.
2	Freeman, S., Nguyen, T. V., Beliveau, J., Chung, R. J., Armstrong, S., Wolfe, C., ... & Wong, C. A. (2021). COVID-19 response strategies at large institutes of higher education in the United States: a landscape analysis, Fall 2020. <i>Journal of Adolescent Health</i> , 68(4), 683-685.	Рассматривает меры действия на пандемию в университетах, охватывает стратегии, внедрения и испытания на COVID-19.	В 2020 году осеннем семестре большинство высших учебных заведений предложили аудиторные занятия, но соблюдали кое-какие правило, такие как дистанции между людьми, ограничение людей в помещениях и аудиториях, а также обучение. Методы испытания включают вступительные и периодические экзамены, а также выборочные и выпускные экзамены. Частные учебные заведения, более всего запрещали межвузовскую атлетику, и заключали соглашения о поведении и отстраняли от уроков в случае невыполнения требований.	Существует множество различий в подходе к профилактике на пандемию, что определяет четких национальных рекомендаций для реагирования на пандемию. Важно, чтобы руководство были на одной волне, когда речь идет о приоритетах университета, и одним из самых важных принципов является предотвращение распространения вируса среди студентов, поскольку всем студентам необходимо ждать некоторое время до вакцинации.
3	Babbar, M., & Gupta, T. (2021). Response of educational institutions to COVID-19 pandemic: An inter-country comparison. <i>Policy Futures in Education</i> , 14782103211021937.	В этом статье рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются различные группы населения при переходе на цифровое обучение, усилия учебных заведений по сокращению потерь в обучении и возможности, открывающиеся в связи с пандемией COVID-19. В нем также обсуждается необходимость создания более совершенных систем для преодоления подобных кризисов в будущем.	Недостатки электронного обучения значительно перевесили преимущества, поскольку учебные заведения не были готовы к такому кризису. Ученики были перегружены, а учителя испытывали стресс. Пандемия также бросила вызов адаптивности, устойчивости и готовности к изменениям.	Правительства и образовательные учреждения должны работать вместе, чтобы предоставить всем заинтересованным сторонам необходимую инфраструктуру и практическое руководство. Необходимо создать виртуальные лаборатории и адаптировать расписание к более подходящей цифровой среде. Учебным заведениям необходимо организовать ряд консультационных занятий, чтобы снизить стресс и беспокойство во влеченных лиц в связи с кризисом. Чтобы стимулировать такие изменения, правительствам необходимо больше выделять денежные средства в образование.

4	McNamara, A. (2021). Crisis management in higher education in the time of COVID-19: The case of actor training. <i>Education Sciences</i> , 11(3), 132.	Рассматривает взаимосвязь между неэффективными процедурами управления кризисом и способностью осознанного руководства к формированию устойчивости сообщества перед лицом COVID-19. В исследовании используются концепции тренинга осознанности и активного обучения, а также пример организаций высокой надежности. Автор провел интервью с тремя руководителями программ подготовки актеров в высших учебных заведениях Австралии, Англии и Америки. В ходе интервью исследовались меры по управлению кризисом в ответ на влияние COVID-19.	Авторы выступают за профессиональную среду, основанную на доверии как к процессу, так и к людям. Они утверждают, что осознанное лидерство-это способ существования, а не действия. Чтобы быть внимательным руководителем, нужно быть терпеливым, балованными реагировать на вещи без осуждения.	Результаты показывают, что в консервативных высших учебных заведениях преобладают две модели лидерства: осознанное лидерство и бездумное лидерство. Осознанное лидерство учитывает контекст и сообщество, в котором работает лидер, в то время как бездумное лидерство фокусируется исключительно на самом лидере. Исследования показали, что связь между руководством, контекстом и сообществом очень важна, и что связи и линии коммуникации между ними очень важны.
5	Yokuş, G. (2022). Developing a guiding model of educational leadership in higher education during the COVID-19 pandemic: A grounded theory study. <i>Participatory Educational Research</i> , 9(1), 362-387.	Цель данного исследования-понять, как студенты университета участвуют в образовательном лидерстве во время пандемии, и создать модель образовательного лидерства, которая может быть использована в «новых нормах», включающих новые измерения.	Высшие учебные заведения заявили, что они уверены в том, что в период пандемии смогут руководить обучением и поддерживать учителей, учеников и родителей во время дистанционного обучения. Половина студентов заявили, что создание благоприятной и инклюзивной среды обучения и предоставление обратной связи для совершенствования является важным. Но некоторые студенты заявили, что в результате перехода на онлайн обучение их успеваемость ухудшилась.	Исследование определило несколько аспектов лидерства: сетевое взаимодействие, прозрачность, спокойствие и сострадание как аспекты педагогического руководства, в которых больше нуждаются студенты университетов.
6	Aagaard, E. M., & Earnest, M. (2021). Educational leadership in the time of a pandemic: Lessons from two institutions. <i>FASEB BioAdvances</i> , 3(3), 182-188.	В будущем руководителям учебных заведений необходимо будет подходить к принятию решений, ориентируясь на всего ребенка, строить доверительные отношения с учениками и семьями, проявлять гибкость и креативность, а также четко и лаконично общаться.	Во время пандемии педагогам было непросто обучать студентов наиболее эффективным образом из-за целого ряда ограничений, включая увеличение объема изучаемого материала и увеличение запроса к клиническим услугам. Учреждения настойчиво работали над разработкой и испытанием вакцин и новых терапевтических средств, а также над разработкой и внедрением новых стратегий испытаний.	Чтобы показать хороший пример учащимся, важно, чтобы руководящий состав был эффективным коммуникатором. Лидеры обязаны владеть организованную стратегию коммуникации, чтобы все были на одной волне и знали, что происходит.
7	DeMartino, L., & Weiser, S. G. (2021, May). Administrative leadership in times of a global health crisis: voices and images from the field. In <i>Frontiers in Education</i> (Vol. 6, p. 617857). Frontiers Media SA.	Исследование заключается в том, чтобы лучше понять, как менеджеры образования справлялись с пандемией, извлечь урок из их опыта и лучше подготовиться к будущим кризисам.	Во время весенних каникул многие учителя, администраторы и другие работники сферы образования были заняты ликвидацией последствий пандемии COVID-19.	Это исследование подчеркивает важность коммуникации, сострадания, доверия и агентства при управлении образовательными учреждениями в условиях кризиса. Учителя должны найти время, чтобы поразмышлять о роли сострадания, доверия и самостоятельности на своем рабочем месте.
8	Omary, M. B., Eswaraka, J., Kimball, S. D., Moghe, P. V., Panettieri, R. A., & Scotto, K. W. (2020). The COVID-19 pandemic and research shutdown: staying safe and productive. <i>The Journal of clinical investigation</i> , 130(6), 2745-2748.	Пандемия оказала большое влияние на биомедицинские исследования и ставит перед исследователями задачи. Исследователи могут предпринять шаги для поддержания конкретного определенного уровня исследовательской работы при обеспечении безопасности коллег и стажеров.	Исследования, не предполагающие контактов с больными, возможно проводить дистанционно, как и почти все группы больных.	Существует некоторое количество методик поддержания мотивации учебного персонала при дистанционной работе.

9	Rapanta, C., Botturi, L., Goodyear, P., Guàrdia, L., & Koole, M. (2021). Balancing technology, pedagogy and the new normal: Post-pandemic challenges for higher education. <i>Postdigital Science and Education</i> , 3(3), 715-742.	Цель данной статьи-обобщить предложения и мнения, касающиеся метода преподавания, который содержит значение для университетских педагогов, переходящих к дистанционному обучению в эру впоследствии пандемии. Цель-помочь учителям эффективно приспособить собственные способы изучения к данной новой учебной среде.	Во время пандемии преподаватели обнаружили, что студенты имеют все шансы быть или, становится более самостоятельными и независимыми, чем они думали.	Учебные заведения, педагоги и учащиеся обязаны согласовать собственные ожидания, чтобы возможно было уделять время и старания для кропотливой разработки курсов. В это время необходимо переосмыслить практику высшего учебного заведения и внедрить более функциональную, гибкую и разумную обучения путем интеграции физических инструментов и цифровых способов.
10	Таланов, С. Л., Кушнарев, Ф. Ю., Березин, Д. Т., & Румянцова, Е. С. (2020). Влияние COVID-19 на систему высшего образования. <i>Alma mater (Вестник высшей школы)</i> , (10), 12-22.	Пандемия повлияла на процессы принятия решений абитуриентами относительно поступления в университеты Ярославской области Российской Федерации.	Социологи провели исследование среди студентов и абитуриентов в малых и крупных городах Ярославской области. Они встретились на онлайн площадке с родителями абитуриентов, преподавателями университетов и экспертами, чтобы выяснить потребности в дальнейшем образовании детей, выявить трудности существующей системы и найти возможные пути ее улучшения.	Хотя многое изменилось из-за вспышки коронавируса, мало кто из студентов и абитуриентов решил изменить свои планы. Абитуриентам и их родители также пришлось адаптироваться к ограничениям, введенным COVID-19.
11	Абрамовский, А. Л., & Ребышева, Л. В. (2020). Дистанционные образовательные технологии и трансформация высшего образования в условиях пандемии COVID-19: возможности, вызовы, перспективы. <i>Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика</i> , (2), 43-52.	В данном исследовании рассматривается роль онлайн обучения, трансформации системы образования. В статье представлен анализ веб-сайтов российских и зарубежных университетов, а также анализ пользовательских запросов в поисковых системах Яндекс и Google, который показывает растущий интерес российских пользователей Интернета к дистанционному обучению и технологиям дистанционного обучения.	Было проведено масштабное социологическое исследование с целью анализа влияния коронавируса на глобальные системы высшего образования. В исследовании рассматривались зарубежные и отечественные научные публикации.	Согласно исследованиям, пандемия оказала негативное влияние на систему высшего образования по всему миру. Контент-анализ веб-сайтов российских университетов показывает основные технологии и формы онлайн обучения, используемые в настоящее время университетами, а также их преимущества и недостатки. Также сложившаяся ситуация заставила многих преподавателей и студентов изучить новые методы и подходы к преподаванию.
12	Пэн Лин, & Рулиене Любовь Нимажаповна (2020). Влияние пандемии-2020 на развитие образовательного процесса и образовательного менеджмента в университетах. <i>Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки</i> , (4 (60)), 161-167.	Контекст пандемии 2020 года используется для анализа навыков организации образовательного процесса в учебных заведениях Китая и России.	Система образования быстро внедрила цифровые технологии и дистанционное обучение в ответ на меры самоизоляции. Преподавателям и студентам пришлось адаптироваться к онлайн-обучению, что привело к разработке новых платформ и увеличению объема образовательных ресурсов.	Проблемы интеграции традиционного аудиторного обучения и онлайн-обучения не были решены, поэтому важно продолжать совершенствовать цифровые навыки учителей и учащихся.
Примечание – Составлено авторами на основе обзора литературы				

В начале пандемии, вузы поняли, что учебный процесс нужно перевести в онлайн-формат, но многие учебные заведения не имели возможности сразу это сделать. В связи с чем в учебных заведениях начали устанавливать порядок проведения занятий в аудиториях. То есть в аудиторном классе всем участникам необходимо было носить маски, не превышать определенное количество человек, требовали соблюдать дистанцию и пользоваться антибактериальными средствами. Однако основной задачей большинства университетов было обеспечение здоровья и безопасности студентов и персонала, а также решение фундаментальных вопросов о том, как продолжить образовательный процесс во время пандемии. Неготовность многих преподавателей к полному переходу на онлайн-

формат привела к стрессовой ситуации. Для решения данного вопроса в некоторых вузах создали горячую линию для оказания психологической помощи в стрессовой ситуации. Университеты быстро отреагировали на форс-мажорную ситуацию и изменили условия труда, внедрив меры и практики, направленные на снижение распространения коронавирусной инфекции и поддержание работы сотрудников и образования студентов.

Очень большую роль сыграли лидерские качества и навыки коммуникации руководителей вузов, а также существующая организационная культура. Например, выстраивание эффективной коммуникации со стороны администрации повлияло на то, насколько успешно университеты прошли через период разгара пандемии [5]. Ректор одного из итальянских вузов в начале пандемии выходил в онлайн эфир каждый вечер, чтобы информировать сотрудников и студентов о состоянии дел, принятых мерах и необходимых действиях [4]. Такого рода коммуникации давали персоналу и студентам почувствовать, что о них заботятся и ситуация под контролем. Стресс и другие психологические проблемы стали спутниками пандемии и в управлении образовательными учреждениями на первый план вышли построение культуры сострадания и доверия [11].

Меры реагирования со стороны Министерства здравоохранения и Межведомственной комиссии. Первой ответной мерой на вызовы коронавирусной инфекции было Постановление Главного государственного санитарного врача (ПГГСВ) Республики Казахстан № 20 от 12 марта 2020 года «Об усилении мер по недопущению завоза и распространения коронавирусной инфекции в Республике Казахстан на период пандемии». Согласно настоящего Постановления, на территории республики был введен запрет на массовые мероприятия и усилился санитарно-дезинфекционный режим в населенных пунктах. Вузы должны были перейти на дистанционный формат обучения с 16 марта 2020 года. Чуть позже был также введен запрет на выезд на международные мероприятия в страны, неблагополучные по коронавирусной инфекции [14]. Дальнейшие ПГГСВ вводили на территории Казахстана карантинные меры, а именно ограничение передвижения внутри страны, дистанцирование и обязательное ношение медицинских масок [15].

За период пандемии на территории Казахстана было пять волн COVID-19 [16]. В зависимости от эпидемиологической ситуации в стране, постановления Главного государственного санитарного врача то усиливали ограничительные меры, то вводили поэтапное послабление карантина. В декабре 2020 года, некоторым объектам образования была разрешена деятельность с соблюдением всех санитарно-эпидемиологических норм – ношения медицинских масок, наличия антисептиков и термометрии при входе, введения дистанцирования и 30 % наполняемости помещений, а также проведения регулярной кварцевой обработки аудиторий [17].

В январе 2021 года вышло ПГГСВ № 3, ознаменовавшее начало иммунизации населения против коронавирусной инфекции. В числе первых вакцинацию должны были пройти педагоги и студенты старше 18 лет. В феврале месяце началось пилотное внедрение Ashyk, приложения интегрированного с базой Министерства здравоохранения Республики Казахстан и позволяющего населению посещать общественные места без сдачи ПЦР-теста в случае, если человек не является носителем коронавируса [18].

К лету 2021 года эпидемиологическая ситуация в стране начала стабилизироваться. Правительство начало работу по возврату в 2021-2022 учебном году к традиционному формату обучения [19]. В этой связи, одним из основных документов, регламентирующих работу вузов в новом учебном году, стали новые «Санитарно-эпидемиологические требования к объектам образования», утвержденные Министерством здравоохранения Республики Казахстан 5 августа 2021 года. Согласно правилам, учебный процесс мог быть организовать в трех форматах – традиционном, дистанционном и смешанном, организации образования должны были соблюдать санитарно-эпидемиологические требования, выработанные в рамках пандемии. Также предполагалось внедрить систему Ashyk и 100 % вакцинировать педагогов и студентов старше 18 лет. В марте 2022 года, в Казахстане были сняты карантинные ограничения в организациях образования [20].

Хронология основных мер Министерства здравоохранения, повлиявшие на деятельность вузов в Казахстане во время коронавирусной пандемии, представлены на рисунке 1.

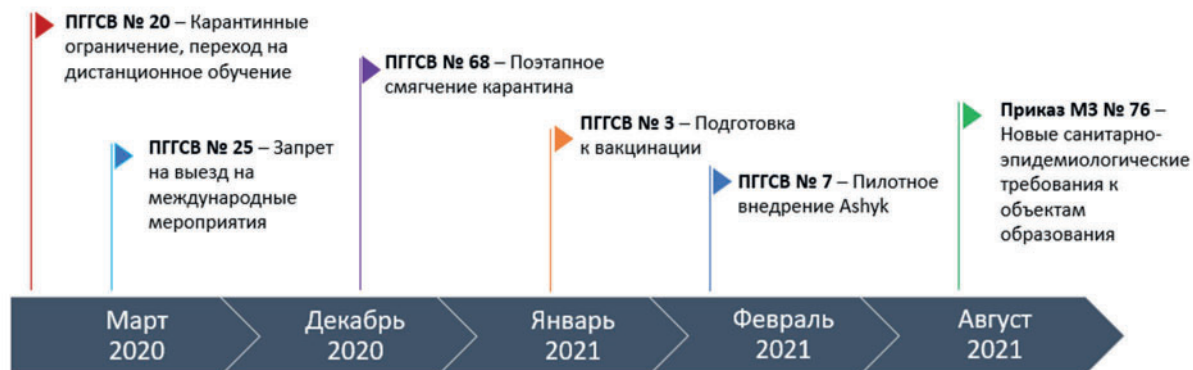


Рисунок 1 – Меры Министерства здравоохранения Республики Казахстан на вызовы COVID-19
Примечание – составлено авторами на основе источников [14-20]

Меры реагирования со стороны Министерства образования и науки. Основные нормативно-правовые акты, регламентирующие работу объектов образования на период пандемии, были разработаны МОН РК в 2020 году. Опираясь на ППГСВ и протоколы МВК, 14 марта 2020 года МОН РК утвердило приказ № 108 об усилении мер по недопущению распространения коронавирусной инфекции COVID-19 в организациях образования. Согласно приказу, организации образования должны были усилить санитарно-эпидемиологические и профилактические мероприятия на своей территории, включая общежития, и перейти на дистанционное обучение. Налагался запрет на выезд и проведение массовых мероприятий. Совещания было рекомендовано проводить в онлайн режиме.

Кроме того, МОН РК разработало методические рекомендации по организации учебного процесса в организациях разных уровней образования. Согласно рекомендациям, вузы должны были проводить регулярную информационно-разъяснительную работу касательно пандемии, индивидуальных мер защиты и организации учебного процесса среди студентов и сотрудников. Для успешного перехода к дистанционному формату обучения вузы должны были также предоставить качественный доступ к электронным образовательным платформам.

Более детальные рекомендации МОН РК по организации учебного процесса были отражены в приказе № 123, утвержденного 1 апреля 2020 года. Согласно приказу, была приостановлена внешняя и внутренняя мобильность студентов и преподавателей, защита курсовых работ, дипломных проектов и диссертационных исследований переводилась в онлайн формат. Вузам было также рекомендовано в зависимости от специфики специальности пересмотреть образовательные программы и индивидуально-учебные программы студентов. К примеру, предлагалось перенести на более поздние сроки дисциплины и модули, организация которых была невозможна в дистанционном формате. Это же касалось и профессиональных, и педагогических практик студентов.

Особое внимание МОН РК уделялось качеству образования [21] (в связи с чем, администрации вузам было рекомендовано оказывать методологическую поддержку профессорско-преподавательскому составу в организации и проведении занятий в дистанционном формате: организовать для преподавателей обучающие онлайн курсы по организации дистанционного обучения и развитию ИКТ навыков.

В связи со сложившейся ситуацией, МОН РК также рекомендовало вузам актуализировать институциональные документы и внутренние акты. К примеру, предлагалось внести дополнения касательно прав и обязанностей участников образовательного процесса в условиях пандемии в договоры

об оказании образовательных услуг, а также отразить в академической политике вуза изменения по проведению текущих занятий, профессиональных практик, текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестации.

В мае 2020 года были приняты Методические рекомендации по организации промежуточной и итоговой аттестации в организациях высшего и (или) послевузовского образования в период пандемии [22]. Теперь организация и проведение промежуточной и итоговой аттестации в вузах требовало не только применения технологий онлайн-прокторинга (системы верификации личности и подтверждения результатов прохождения онлайн-экзаменов), но и разных форм проведения экзаменов (устный, письменный, тестирование, формат «открытой книги»). Более того создавалась возможность переноса экзаменов на более поздние сроки, а также замены экзамена суммарной оценкой за дисциплину.

В 2020-2021 учебном году вузы функционировали согласно Методическим рекомендациям, принятым Приказами МОН РК № 345 и № 548 от 13 августа и 28 декабря 2020 года соответственно. Примечательно, что в рамках академической и управленческой самостоятельности, Казахстанские вузы могли самостоятельно принимать решения по наиболее оптимальной организации учебного процесса, а разработанные методические рекомендации служили лишь руководством для принятия таких решений.

Разработанные Методические рекомендации были дополнены на основе изученного международного опыта по организации образовательного процесса в период пандемии. Так, вузам предлагалось использовать полностью или частично массовые открытые онлайн курсы (МООК) для организации учебного процесса, если, к примеру, их содержание или результаты обучения совпадали с содержанием преподаваемой дисциплины или результатами обучения образовательной программы. Студенты, успешно прошедшие МООК, могли получить перезачёт академических кредитов.

Более того, в новых Методических рекомендациях помимо обеспечения качества образования, академической честности, технологической и психологической поддержки участников образовательного процесса, внимание уделялось кибербезопасности и инклюзивному образованию. Вузам рекомендовалось учесть моменты инклюзии и интернет-безопасности в целях поддержки людей с особыми потребностями и предотвращения утечки конфиденциальной информации (например, личных данных студентов).

МОН РК также использовало подход с учетом дисциплинарных особенностей к разработке рекомендаций по организации образовательного процесса. Так, образовательные программы по направлениям педагогические, гуманитарные, социологические науки, языки и литература, журналистика, бизнес, информационные технологии и услуги предлагалось перевести на формат полного дистанционного обучения, в то время как образовательные программы, относящиеся к сельскому хозяйству, инженерии, естественным наукам и искусству переформатировать на смешанный формат обучения, то есть проводить практические, лабораторные и студийные занятия очно в малых группах, соблюдая санитарно-эпидемиологические требования. Присутствие в кампусах университетов разрешалось также магистрантам, докторантам и исследователям, которым необходим был доступ к научным лабораториям.

В связи со стабильной эпидемиологической ситуацией в стране в августе 2021 года было решено вернуться к традиционному формату обучения. На сегодняшний день вузы функционируют на основе новых санитарно-эпидемиологических требований к объектам образования, утвержденных 5 августа 2021 года Министерством здравоохранения.

Хронология мер МОН РК в период коронавирусной инфекции представлена на рисунке 2.

Меры реагирования со стороны университетов. Анализ ответных мер университетов показал, что в период пандемии все вузы из выборки приступили к адаптации образовательного процесса к новым условиям реальности. Следуя приказам и рекомендациям МОН, ими была проделана работа по переходу к дистанционному образованию, а именно разработаны и актуализированы внутренние политики и акты, например, академическая политика, этический кодекс, справочники-путеводители для студентов. Вузы пересмотрели правила поступления, а также правила организации промежуточной

и итоговой аттестации студентов, включив условия обязательного прокторинга. Институциональные политики были дополнены правами и обязанностями участников образовательного процесса, организованного по дистанционным технологиям. Следует отметить, что вузы не только адаптировали учебный процесс на период пандемии, но и стали отмечать в академических политиках о возможности перехода на частичную или полную дистанционную форму обучения в период непредвиденных чрезвычайных ситуаций.



Рисунок 2 – Меры Министерства образования и науки Республики Казахстан на вызовы COVID-19
Примечание – составлено авторами на основе источников [14-22]

Анализ веб-сайтов показал, вузы также уделили внимание технической и методологической поддержке участников дистанционного образовательного процесса. Так, для студентов были разработаны инструкции по работе с образовательными порталами (Moodle, Canvas, Platonus и др.), выбору академических дисциплин, сдаче дистанционных экзаменов с помощью технологии прокторинга, а также получению электронных документов (транскриптов и справок). Некоторые вузы (3 из 10) предоставили не только инструкции в виде текстового файла, но и видеоролики. Текстовые и визуальные инструкции по работе с образовательными порталами университета и программами для организации дистанционного обучения (Zoom, Google Class, Microsoft Teams, BigBlueBotton, Open edX и др.) были также предоставлены и профессорско-преподавательскому составу. Хотя технические и методологические инструкции большинства рассмотренных вузов были ориентированы на подготовку студентов и преподавателей к работе с образовательными порталами и дистанционными программами, небольшая часть вузов выборки (2 из 10) все же проявили креативность в предоставлении более широкой методологической и педагогической поддержки по организации дистанционного обучения. Так для преподавателей был организован онлайн доступ к отечественным и международным семинарам и вебинарам, обсуждающим проблемы и вызовы в образовании в период пандемии.

В отношении информационной поддержки студентов и сотрудников в период пандемии, сайты большинства вузов в выборке продемонстрировали довольно скромный подход. Лишь 4 вуза создали отдельные подразделы и страницы с материалами, посвященными коронавирусной инфекции, ее распространению, мерам индивидуальной защиты, вакцинации и контактам горячей линии в случае необходимости. Остальные вузы лишь упоминали вопросы пандемии в новостной ленте. Следует также отметить, что два вуза организовали центр психологической поддержки для студентов,

столкнувшихся с какими-либо проблемами во время пандемии. Один вуз продемонстрировал информационную поддержку для иностранных студентов, консультируя их онлайн о чрезвычайном положении в Казахстане, требованиях к пересечению границы и нахождению в стране, наличии необходимых документов, таких как свидетельства вакцинации и результатов ПЦР-теста. Креативность администрации вуза к вызовам пандемии также проявилась в одном из университетов в предоставлении студентам рассрочки и отсрочки в оплате за обучение, а также предоставлении скидок на обучение за своевременную вакцинацию. Согласно данным средств массовой информации, такая креативность была замечена и в ряде других университетов страны [23].

Далее, большинство вузов из выборки (7 из 10), в частности государственные университеты и частные вузы в крупнейших городах страны, пересмотрели стратегические планы развития, включив одним из направлений дальнейшего развития вопросы цифровизации. Другими словами, вузы стали ориентироваться на развитие цифровой экосистемы – расширение технологических мощностей, создание цифрового контента, приобретение современных образовательных платформ, автоматизацию бизнес-процессов посредством электронного документооборота.

ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

Данная статья содержит обзор научной литературы по мерам, принятыми университетами во время пандемии и анализ ответных мер уполномоченных органов и организаций высшего образования Казахстана на вызовы пандемии.

Анализ показал, что ответные меры вузов основывались на приказы и постановления государственных органов. В частности, методические рекомендации МОН РК послужили ориентиром в организации образовательного процесса в вузах в период пандемии. Несмотря на то, что вузы в Казахстане в основном следовали общим министерским требованиям и рекомендациям, они все же отличались своей креативностью реагирования на вызовы пандемии. Это, в свою очередь, может свидетельствовать о различии подходов разных вузов к предоставлению образовательных услуг и организации трудовых условий, а также о различии в институциональном потенциале реагировать на внешние вызовы.

Ответные меры вузов на вызовы COVID-19 носят также долгосрочный характер, а именно их стремление быть готовыми к подобным вызовам в будущем. В этой связи, университеты стали ориентировать свои цели стратегического развития на цифровизацию образовательного процесса и автоматизацию бизнес-процессов, в то время как дистанционные технологии обучения стали неотъемлемой частью академической политики вузов. Следует отметить, что настоящий обзор ответных мер субъектов высшего образования на вызовы пандемии базируется лишь на анализе десяти вузов и, соответственно, не ставит своей целью обобщить полученные данные. Для будущих исследований в этой области хотелось бы отметить, что более полное понимание ответных мер вузов Казахстана на вызовы COVID-19 и их дальнейшей адаптации к условиям новой реальности требует сбора качественных данных на основе интервью.

На основе систематического обзора научной литературы также можно выделить следующие моменты. Многие зарубежные вузы, где высок уровень академической свободы и более высока степень интеграции цифровых технологий тоже столкнулись с большими трудностями в первые дни пандемии в отсутствии достаточной информации о вирусе и ее влиянии. Университет успешно преодолевшие кризис, в основном опирались на постоянную коммуникацию руководства с сотрудниками и студентами, быстро организованные вебинары по использованию образовательных технологий, и выстраивание культуры доверия и сострадания.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Chen X., Zou D., Xie H. Fifty years of British Journal of Educational Technology: A topic modeling based bibliometric perspective // British Journal of Educational Technology. – 2020. – № 51(3). – P. 692–708.

2. King E., Boyatt R. Exploring factors that influence adoption of e-learning within higher education // *British Journal of Educational Technology*. – 2015. – № 46(6). – P. 1272–1280.
3. Watty K., McKay J., Ngo L. Innovators or inhibitors? Accounting faculty resistance to new educational technologies in higher education // *Journal of Accounting Education*. – 2016. – № 36. – P. 1–15.
4. Agasisti T., Soncin M. Higher education in troubled times: on the impact of COVID-19 in Italy // *Studies in Higher Education*. – Routledge, 2021. – № 46(1). – P. 86–95.
5. Aagaard E. M., Earnest M. Educational leadership in the time of a pandemic: Lessons from two institutions // *FASEB BioAdvances*. – 2021. – № 3(3). – P. 182–188.
6. McNamara A. Crisis Management in Higher Education in the Time of COVID-19: The Case of Actor Training: 3 // *Education Sciences*. – Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 2021. – № 11(3). – Article 132.
7. Таланов С. Л., Кушнарев Ф. Ю., Березин Д. Т., Румянцева Е. С. Влияние COVID-19 на систему высшего образования // *Alma Mater (Вестник Высшей Школы)*. – 2020. – № 10. – С. 12–22.
8. Babbar M., Gupta T. Response of educational institutions to COVID-19 pandemic: An inter-country comparison // *Policy Futures in Education*. – SAGE Publications, 2022. – № 20(4). – P. 469–491.
9. Freeman S. et al. COVID-19 Response Strategies at Large Institutes of Higher Education in the United States: A Landscape Analysis, Fall 2020 // *Journal of Adolescent Health*. – 2021. – № 68(4). – P. 683–685.
10. Львович А. А., Васильевна Р. Л. Дистанционные образовательные технологии и трансформация высшего образования в условиях пандемии COVID-19: Возможности, вызовы, перспективы: 2 // *Известия Высших Учебных Заведений. Социология Экономика Политика*. – Россия, Тюмень: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тюменский индустриальный университет», 2020. – № 2. – P. 43–52.
11. DeMartino L., Weiser S. G. Administrative Leadership in Times of a Global Health Crisis: Voices and Images from the Field // *Frontiers in Education*. – 2021. – № 6. – Article 617857. – DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2021.617857>.
12. Rapanta C. et al. Balancing Technology, Pedagogy and the New Normal: Post-pandemic Challenges for Higher Education // *Postdigital Science and Education*. – 2021. – № 3(3). – P. 715–742.
13. Yokuş G. Developing a guiding model of educational leadership in higher education during the COVID-19 pandemic: A grounded theory study // *Participatory Educational Research*. – 2022. – № 9(1). – P. 362–387.
14. ПГГСВ № 25 от 16.03.2020 «О мерах по обеспечению безопасности населения Республики Казахстан в соответствии с Указом Президента Республики Казахстан «О введении чрезвычайного положения в РК» от 15 марта 2020» [Электронный ресурс] // Информационная система «ПАРАГРАФ» [web-портал]. – 2020. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33742464 (Дата обращения: 28.09.2022).
15. ПГГСВ № 44 от 3.07.2020 «О введении строгих ограничительных карантинных мер мерах» [Электронный ресурс] // Информационная система «ПАРАГРАФ» [web-портал]. – 2020. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34276342 (Дата обращения: 28.09.2022).
16. Итоги двухлетней борьбы с коронавирусом в Казахстане [Электронный ресурс] // Министерство здравоохранения РК [web-сайт]. – 14 марта 2022. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/press/news/details/339997?lang=ru> (Дата обращения: 28.09.2022).
17. ПГГСВ № 68 от 25.12.2020 «Об ограничительных карантинных мерах и поэтапном их смягчении» [Электронный ресурс] // Информационная система «ПАРАГРАФ» [web-портал]. – 2020. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35809683 (Дата обращения: 28.09.2022).
18. ПГГСВ № 7 от 26.02.2021 «О проведении пилота по внедрению мобильного приложения «Ashyq» на объектах предпринимательства в городах Нур-Султан, Алматы и Караганда» [Электронный ресурс] // Информационная система «ПАРАГРАФ» [web-портал]. – 2021. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36196466 (Дата обращения: 28.09.2022).

19. Правительство рассмотрело ход подготовки к началу учебного года [Электронный ресурс] // Официальный информационный ресурс Премьер-Министра РК [web-сайт]. – 2021. – URL: <https://primeminister.kz/ru/news/pravitelstvo-rassmotrelo-hod-podgotovki-k-nachalu-uchebnogo-goda-1173341> (Дата обращения: 28.09.2022).
20. ППГСВ № 13 от 14.03.2022 «О снятии ограничительных мероприятий в организациях образования» [Электронный ресурс] // Информационная система «ПАРАГРАФ» [web-портал]. – 2022. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34125607 (Дата обращения: 28.09.2022).
21. Приказ МОН РК № 135 от 8 апреля 2020 года «О дополнительных мерах по обеспечению качества образования при переходе учебного процесса на дистанционные образовательные технологии на период пандемии коронавирусной инфекции COVID-19» [Электронный ресурс] // Информационная система «ПАРАГРАФ» [web-портал]. – 2020 – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39442167 (Дата обращения: 28.09.2022).
22. Приказ МОН РК № 179 от 04.05.2020 года «Методические рекомендации по организации промежуточной и итоговой аттестации в организациях высшего и (или) послевузовского образования в период пандемии коронавирусной инфекции COVID-19» [Электронный ресурс] // Информационная система «ПАРАГРАФ» [web-портал]. – 2022. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37333643 (Дата обращения: 28.09.2022).
23. Путевки на отдых и скидки на обучение: что предлагают вузы студентам за вакцинацию [Электронный ресурс] // Sputnik [web-сайт]. – 2022. – URL: <https://ru.sputnik.kz/20210701/Putevki-na-otdykh-i-skidki-na-obuchenie-cto-predlagayut-vuzy-studentam-za-vaktsinatsiyu-17496664.html> (Дата обращения: 28.09.2022).

REFERENCES

1. Chen, X., Zou, D. and Xie, H. (2020). Fifty years of British Journal of Educational Technology: A topic modeling based bibliometric perspective. *British Journal of Educational Technology*, 51(3), 692-708.
2. King, E. and Boyatt, R. (2015). Exploring factors that influence adoption of e-learning within higher education. *British Journal of Educational Technology*, 46(6), 1272-1280.
3. Watty, K., McKay, J. and Ngo, L. (2016). Innovators or inhibitors? Accounting faculty resistance to new educational technologies in higher education. *Journal of Accounting Education*, 36, 1-15.
4. Agasisti, T. and Soncin, M. (2021). Higher education in troubled times: on the impact of COVID-19 in Italy. *Studies in Higher Education*, 46(1), 86-95.
5. Aagaard, E. M. and Earnest, M. (2021). Educational leadership in the time of a pandemic: Lessons from two institutions. *FASEB BioAdvances*, 3(3), 182-188.
6. McNamara, A. (2021). Crisis Management in Higher Education in the Time of COVID-19: The Case of Actor Training: 3. *Education Sciences*, 11(3), 132.
7. Talanov, S. L., Kushnarev, F. Yu., Berezin, D. T. and Romyanceva, E. S. (2020). Vliyanie COVID-19 na sistemu vysshego obrazovaniya. *Alma Mater (Vestnik Vysshej Shkoly)*, 10, 12-22 (In Russian).
8. Babbar, M. and Gupta, T. (2022). Response of educational institutions to COVID-19 pandemic: An inter-country comparison. *Policy Futures in Education*, 20(4), 469–491.
9. Freeman, S. et al. (2021). COVID-19 Response Strategies at Large Institutes of Higher Education in the United States: A Landscape Analysis, Fall 2020. *Journal of Adolescent Health*, 68(4), 683–685.
10. L'vovich, A. A. and Vasil'evna, R. L. (2020). Distancionnye obrazovatel'nye tekhnologii i transformaciya vysshego obrazovaniya v usloviyah pandemii COVID-19: Vozmozhnosti, vyzovy, perspektivy: 2. *Izvestiya Vysshih Uchebnyh Zavedenij. Sociologiya Ekonomika Politika*, 2, 43-52.
11. DeMartino, L. and Weiser, S. G. (2021). Administrative Leadership in Times of a Global Health Crisis: Voices and Images from the Field. *Frontiers in Education*, 6, 617857, DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2021.617857>.
12. Rapanta, C. et al. (2021). Balancing Technology, Pedagogy and the New Normal: Post-pandemic Challenges for Higher Education. *Postdigital Science and Education*, 3(3), 715–742.

13. Yokuş, G. (2022). Developing a guiding model of educational leadership in higher education during the COVID-19 pandemic: A grounded theory study. *Participatory Educational Research*, 9(1), 362–387.

14. PGGSV № 25 ot 16.03.2020 «O merah po obespecheniyu bezopasnosti naseleniya Respubliki Kazahstan v sootvetstvii s Ukazom Prezidenta Respubliki Kazahstan «O vvedenii chrezvychajnogo polozheniya v RK» ot 15 marta 2020». (2020). Information system «PARAGRAPH». Retrieved September 28, 2022, from https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33742464 (In Russian).

15. PGGSV № 44 ot 3.07.2020 «O vvedenii strogih ogranichitel'nyh karantinnyh mer merah». (2020). Information system «PARAGRAPH». Retrieved September 28, 2022, from https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34276342 (In Russian).

16. Itogi dvuhletnej bor'by s koronavirusom v Kazahstane. (2022). Ministry of Healthcare of the Republic of Kazakhstan. Retrieved September 28, 2022, from <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/press/news/details/339997?lang=ru> (In Russian).

17. PGGSV № 68 ot 25.12.2020 «Ob ogranichitel'nyh karantinnyh merah i poetapnom ih smyagchenii». (2020). Information system «PARAGRAPH». Retrieved September 28, 2022, from https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35809683 (In Russian).

18. PGGSV № 7 ot 26.02.2021 «O provedenii pilota po vnedreniyu mobil'nogo prilozheniya «Ashyq» na ob'ektah predprinimatel'stva v gorodah Nur-Sultan, Almaty i Karaganda». (2021). Information system «PARAGRAPH». Retrieved September 28, 2022, from https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36196466 (In Russian).

19. Pravitel'stvo rassmotrelo hod podgotovki k nachalu uchebnogo goda. (2021). Official Information Source of the Prime Minister of the RK. Retrieved September 28, 2022, from <https://primeminister.kz/ru/news/pravitel'stvo-rassmotrelo-hod-podgotovki-k-nachalu-uchebnogo-goda-1173341> (In Russian).

20. PGGSV № 13 ot 14.03.2022 «O snyatii ogranichitel'nyh meropriyatij v organizacijah obrazovaniya». (2022). Information system «PARAGRAPH». Retrieved September 28, 2022, from https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34125607 (In Russian).

21. Prikaz MON RK № 135 ot 8 aprelya 2020 goda «O dopolnitel'nyh merah po obespecheniyu kachestva obrazovaniya pri perekhode uchebnogo processa na distancionnye obrazovatel'nye tekhnologiiina period pandemii koronavirusnoj infekcii COVID-19». (2020). Information system «PARAGRAPH». Retrieved September 28, 2022, from https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39442167 (In Russian).

22. Prikaz MON RK № 179 ot 04.05.2020 goda «Metodicheskie rekomendacii po organizacii promezhutochnoj i itogovoj attestacii v organizacijah vysshego i (ili) poslevuzovskogo obrazovaniya v period pandemii koronavirusnoj infekcii COVID-19». (2020). Information system «PARAGRAPH». Retrieved September 28, 2022, from https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37333643 (In Russian).

23. Putevki na otdyh i skidki na obuchenie: chto predlagayut vuzy studentam za vakcinaciyu (2022). Sputnik. Retrieved September 28, 2022, from <https://ru.sputnik.kz/20210701/Putevki-na-otdykh-i-skidki-na-obuchenie-chto-predlagayut-vuzy-studentam-za-vaktsinatsiyu-17496664.html> (In Russian).

**UNIVERSITY STRATEGIC RESPONSE TO PANDEMIC CHALLENGES:
A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND THE CASE OF KAZAKHSTAN**

K. B. Moldashev^{1,2*}, G. Zh. Kuchumova³, N. S. Malgeldinov²

¹Suleyman Demirel University, Kaskelen, Republic of Kazakhstan

²Narxoz University, Almaty, Republic of Kazakhstan

³M. Narikbayev KAZGUU University, Astana, Republic of Kazakhstan

ABSTRACT

The purpose of the article is to answer three main questions of the study: (1) What is the opinion of scientists on the response measures of universities to the challenges of the pandemic? (2) What measures that affected the higher education sector were taken by the authorized bodies in Kazakhstan during the pandemic? (3) What measures were taken by the universities of Kazakhstan during the pandemic to minimize the risks of the spread of the disease and ensure the quality of the services provided?

Methodology. Authors used the method of systematic literature review and content analysis of government regulations and academic policies of universities.

Originality / value of the research. The study contributes to understanding the responses of universities to crisis situations such as the pandemic based on a systematic review of the literature. The article also provides a detailed and chronological analysis of the measures taken by state bodies and universities in Kazakhstan to ensure the quality of education during a pandemic.

Findings. According to a review of the scientific literature, leadership qualities and building effective communication on the part of university leaders played a key role in successfully overcoming the crisis at the beginning of the pandemic. Also of particular importance was the promotion of a culture of trust and compassion. In Kazakhstan, the main role of the crisis manager was played by the Ministry of Education and Science, which timely initiated changes in the documents regulating the process of higher education. Some universities have also taken additional measures to minimize the risks from the pandemic and ensure the quality of education.

Keywords: pandemic, higher education, educational technologies, higher education management.

Acknowledgement: This research was funded by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (Grant No. AP13068362).

**УНИВЕРСИТЕТТЕРДІҢ ПАНДЕМИЯЛЫҚ ҚАУІПТЕРГЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ
ЖАУАП БЕРУІ: ЖҮЙЕЛІ ӘДЕБИ ШОЛУ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАН МӘСЕЛЕСІ**

К. Б. Молдашев^{1,2*}, Г. Ж. Кучумова³, Н. С. Малгельдинов²

¹Сулейман Демирель атындағы университет, Қаскелең, Қазақстан Республикасы

²Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

³М. Нәрікбаев атындағы КАЗГЮУ университеті, Астана, Қазақстан Республикасы

АНДАТПА

Зерттеу мақсаты – келесі үш негізгі сұраққа жауап беру: (1) Пандемия сын-қатерлеріне университеттердің әрекет ету шаралары туралы ғалымдардың пікірі қандай? (2) Пандемия кезінде Қазақстандағы уәкілетті органдар жоғары білім саласына әсер еткен қандай шараларды қабылдады? (3) Пандемия кезінде Қазақстанның жоғары оқу орындары аурудың таралу қаупін азайту және көрсетілетін қызметтердің сапасын қамтамасыз ету үшін қандай шаралар қабылдады?

Әдіснамасы. Мақалада жүйелі әдеби шолу және мемлекеттік нормативтік актілерді және университеттердің академиялық саясаттарын контент-талдау әдісі қолданылды.

Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы. Зерттеу жүйелі әдеби шолу негізінде университеттердің пандемия сияқты дағдарыстық жағдайларға жауаптарын түсінуге ықпал етеді. Мақалада сондай-ақ пандемия кезінде білім сапасын қамтамасыз ету үшін Қазақстандағы мемлекеттік органдар мен жоғары оқу орындарының қабылдаған шараларына егжей-тегжейлі және хронологиялық талдау жасалған.

Зерттеу нәтижелері. Ғылыми әдебиеттерге шолу көрсеткендей, пандемияның басындағы дағдарысты сәтті еңсеруде университет басшыларының көшбасшылық қасиеттері мен тиімді коммуникациясын құру маңызды рөл атқарды. Сондай-ақ сенім мен жанашырлық мәдениетін насихаттау ерекше маңызға ие болды. Қазақстанда дағдарыс менеджерінің басты рөлін жоғары білім беру үдерісін реттейтін құжаттарға өзгерістер енгізуге уақытылы бастамашылық жасаған Білім және ғылым министрлігі атқарды. Кейбір университеттер пандемиядан болатын қауіптерді азайту және білім сапасын қамтамасыз ету үшін қосымша шаралар қабылдады.

Түйін сөздер: пандемия, жоғары білім, білім беру технологиялары, жоғары білімді басқару.

Алғыс: Бұл зерттеу Қазақстан Республикасының Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитетімен қаржыландырылды (ЖТН: АР13068362).

ОБ АВТОРАХ

Молдашев Кайрат Булатович – PhD, проректор по научным исследованиям, Университет имени Сулеймана Демиреля, Каскелен, Республика Казахстан, руководитель научного проекта, Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: kairat.moldashev@narхоз.kz*

Кучумова Гульфия Жасулановна – PhD, ассистент-профессор, Университет КАЗГЮУ имени М. Нарикбаева, Астана, Республика Казахстан, e-mail: gulfiya.kuchumova@alumni.nu.edu.kz

Малгельдинов Нуржан Серикович – докторант, Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: nurzhan.malgeldinov@narхоз.kz