

DOI 10.52260/2304-7216.2026.3(64).18
УДК 378.014.61:005
ГРНТИ 14.35.07

Р.Д. Берназарова, докторант PhD¹

Ж.З. Байгиреева*, PhD¹

А.А. Аманбаева, PhD²

К.Т. Конбаева, магистр³

Esil University, г. Астана, Казахстан¹

Alikhan Bokeikhan University, г. Семей, Казахстан²

Восточно-Казахстанский государственный университет
имени С. Аманжолова, г. Усть-Каменогорск, Казахстан³

*– основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: zhanaruskaman@mail.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ВНУТРЕННИМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

В статье рассмотрены концептуальные подходы к управлению внутренним обеспечением качества высшего образования в условиях трансформации университетского менеджмента. Цель исследования заключается в обосновании возможностей интеграции современных подходов и определении направлений совершенствования внутренней системы качества университета. Методология основана на системном, процессном и институциональном подходах, сравнительно-сопоставительном и структурно-функциональном анализе, систематизации научных источников и концептуальном моделировании. ESG, ISO 21001, EFQM, TQM и PDCA сопоставлены по критериям стратегической и процессной ориентации, взаимодействия с заинтересованными сторонами, риск-ориентированности, информационно-аналитического обеспечения, оценки результативности и непрерывного совершенствования. По результатам анализа сформирована концептуальная модель интегрированного управления внутренним обеспечением качества, включающая семь взаимосвязанных модулей. Модель построена посредством выявления повторяющихся управленческих компонентов, их функциональной группировки, устранения содержательных пересечений и формирования замкнутого управленческого контура. Теоретико-концептуальная валидация проведена путем сопоставления компонентов модели с международными стандартами и результатами анализа научной литературы. Практическая значимость исследования определяется возможностью адаптации предложенного подхода для совершенствования внутренних систем обеспечения качества университетов. Дальнейшие исследования предполагают эмпирическую апробацию и количественную оценку результативности модели. Полученные результаты могут представлять интерес для руководителей университетов, специалистов образовательного менеджмента, экспертов по обеспечению качества, представителей аккредитационных агентств и исследователей высшего образования.

Ключевые слова: управление качеством образования, образовательный менеджмент, ESG, ISO 21001, EFQM, риск-ориентированное управление, цифровая трансформация образования, стратегическое управление университетом

Кілт сөздер: білім беру сапасын басқару, білім беру менеджменті, ESG, ISO 21001, EFQM, тауекелге бағдарланған басқару, білім беруді цифрлық трансформациялау, университетті стратегиялық басқару

Keywords: educational quality management, educational management, ESG, ISO 21001, EFQM, risk-oriented management, digital transformation of education, strategic university management

Введение. Высшее образование переживает период глубоких структурных изменений. Глобализация образовательного пространства, цифровая трансформация университетской деятельности, рост академической мобильности и ужесточение требований заинтересованных сторон к результативности вузов формируют новую управленческую реальность. Обеспечение качества в этих условиях выходит за рамки контрольной функции образовательного процесса и превращается в один из центральных элементов стратегического управления вузом. Конкурентные позиции университета на национальном и международном уровне во многом зависят от того, насколько результативно функционирует система обеспечения качества, способна ли она оперативно реагировать на изменения внешней среды и формировать устойчивую культуру качества на всех уровнях управления [3].

За последнее десятилетие регулирование высшего образования в Казахстане претерпело заметные институциональные изменения. Расширение академической и управленческой автономии

университетов сопровождалось передачей ответственности за качество образовательной деятельности от государства к самим организациям высшего образования. Формирование внутренней системы обеспечения качества в этой связи приобрело стратегическое значение: университет становится основным субъектом, определяющим содержание образовательных программ, механизмы оценки результатов обучения, подходы к управлению кадровым потенциалом и характер взаимодействия с работодателями [2].

Международные стандарты и рекомендации в области обеспечения качества (ESG), положения Болонского процесса и современные модели менеджмента качества задают вузам ориентир на построение целостной системы управления. Такая система строится на процессном подходе, непрерывном совершенствовании деятельности, использовании объективных данных при принятии управленческих решений и активном участии заинтересованных сторон. Практика, однако, свидетельствует о другом: во многих организациях высшего образования управление качеством сохраняет преимущественно регламентный характер и подчинено главным образом подготовке к процедурам внешней оценки и аккредитации. Такой подход сужает возможности системы обеспечения качества как инструмента стратегического развития университета [3].

Интерес к проблемам управления качеством высшего образования в научной литературе последних лет заметно вырос. Зарубежные и отечественные исследователи внесли существенный вклад в разработку концептуальных основ обеспечения качества, анализируя эту проблему с позиций стратегического менеджмента, процессного управления, риск-ориентированного подхода, цифровой трансформации и формирования организационной культуры качества. Накопленный теоретический материал, однако, не снимает главного вопроса: интеграция современных управленческих концепций в единую модель функционирования внутренней системы обеспечения качества остается недостаточно разработанной задачей. Особую значимость в связи с этим приобретает поиск управленческих решений, способных объединить стратегические цели университета, требования международных стандартов и реальные механизмы повышения эффективности образовательной деятельности [6].

Отсюда вытекает необходимость переосмыслить существующие подходы к управлению системой обеспечения качества высшего образования и заложить концептуальные основания ее дальнейшего развития. Модель управления при этом должна выходить за пределы простого соблюдения установленных требований: ее задача – обеспечивать устойчивые результаты деятельности университета, повышать качество образовательных услуг и укреплять конкурентные преимущества вуза.

Цель исследования состоит в обосновании концептуальных подходов к управлению системой обеспечения качества высшего образования на основе современных принципов образовательного менеджмента, а также в определении направлений совершенствования внутренней системы обеспечения качества в организациях высшего образования.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи исследования:

- Провести сравнительный анализ современных международных концепций и моделей управления системой обеспечения качества высшего образования (ESG, ISO 21001, EFQM, TQM, PDCA), выявить их преимущества, ограничения и возможности применения в деятельности организаций высшего образования Республики Казахстан;

- Изучить современные тенденции развития внутренней системы обеспечения качества высшего образования, установить факторы, влияющие на эффективность управления качеством образовательной деятельности, и обозначить основные проблемы интеграции международных стандартов в систему университетского менеджмента;

- Разработать авторскую концептуальную модель интегрированного управления системой обеспечения качества высшего образования, раскрыть ее структурные элементы, механизм функционирования и практические направления внедрения в деятельность организаций высшего образования.

В ходе работы применялись методы качественного научного исследования, обеспечивающие комплексное изучение теоретических и прикладных аспектов управления системой обеспечения качества высшего образования. Методологическую основу составили системный, институциональный, процессный и компетентностный подходы; они позволили рассмотреть систему обеспечения качества как составной элемент стратегического управления университетом.

В работе применялись анализ и синтез научной литературы, сравнительно-сопоставительный анализ международных концепций обеспечения качества, систематизация и обобщение отечественных и зарубежных исследований. Использовались также метод научной абстракции, структурно-функциональный анализ и метод концептуального моделирования. Отдельное место занял сравнительный анализ нормативно-правовых документов и международных стандартов, дополненный графическим моделированием авторской концептуальной модели управления системой обеспечения качества высшего образования.

Информационную и нормативно-методологическую базу исследования составили международный документ *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG 2015), стандарт ISO 21001:2018 «Educational organizations-Management systems for educational organizations-Requirements with guidance for use», модель организационного совершенства EFQM Model 2020, принципы Total Quality Management (TQM), а также цикл непрерывного совершенствования PDCA (Plan–Do–Check–Act).

Учитывались также положения Закона Республики Казахстан «Об образовании», Концепции развития высшего образования и науки Республики Казахстан на 2023–2029 годы, нормативных документов Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан, нормативно-методических материалов Болонского процесса, Европейской ассоциации по обеспечению качества высшего образования (ENQA) и Независимого агентства аккредитации и рейтинга (IAAR) [1]. В основу методологии легли принципы объективности, системности, научной обоснованности, комплексности, сопоставимости результатов и их практической применимости при совершенствовании внутренних систем обеспечения качества организаций высшего образования.

Дизайн исследования носит качественный концептуально-аналитический характер. Единицей анализа выступали положения международных стандартов и моделей обеспечения качества, а также научные публикации, раскрывающие механизмы внутреннего обеспечения качества и университетского управления. Отбор материалов осуществлялся по критериям тематической релевантности проблеме внутреннего обеспечения качества, применимости к высшему образованию, наличия описанного управленческого механизма и возможности сопоставления с другими подходами. Нормативные документы рассматривались в действующих либо релевантных исследуемому периоду редакциях, а научные публикации использовались для уточнения содержания и практики применения соответствующих подходов.

Аналитическая процедура включала четыре последовательных этапа. На первом этапе были выделены базовые положения ESG, ISO 21001, EFQM, TQM и PDCA. На втором этапе содержание каждого подхода кодировалось по заранее заданным критериям сравнительного анализа. На третьем этапе проводилось сопоставление совпадающих и дополняющих управленческих функций, а также выявление областей, недостаточно представленных в отдельных моделях. На четвертом этапе результаты сопоставления были синтезированы в структуру авторской модели, после чего проверена логическая согласованность связей между ее модулями и исходными концептуальными основаниями.

Обзор литературы. Проблематика обеспечения качества высшего образования на протяжении последних десятилетий остается одним из наиболее динамично развивающихся направлений исследований в области образовательного менеджмента. Такой интерес объясняется переходом университетов от административной модели управления к институциональной автономии, потребностью в интеграции международных стандартов качества в национальные системы образования, а также растущей ролью университетов в обеспечении устойчивого социально-экономического развития [2].

Зарубежные исследования фиксируют постепенную трансформацию понимания качества высшего образования. Первоначально оно связывалось преимущественно с соблюдением нормативных требований и процедурами внешней оценки; сегодня же его рассматривают как комплексную систему управления организационными процессами, нацеленную на постоянное совершенствование деятельности образовательной организации. Заметное влияние на развитие этого направления оказали европейские *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG)-документ, закрепивший принципы внутреннего обеспечения качества на основе академической ответственности университетов, участия заинтересованных сторон и непрерывного совершенствования образовательной деятельности [3].

Заметное место среди современных работ занимает исследование М. Krooi, J. Whittingham и S. Beusaert (2024): по результатам систематического обзора научной литературы ими предложена концептуальная модель 3Р (Purpose, People, Process), в которой внутренняя система обеспечения качества представлена тремя взаимосвязанными компонентами: целями функционирования системы, участниками образовательного процесса и управленческими процедурами. Такое понимание позволяет отойти от трактовки качества как набора контрольных мероприятий и перейти к его рассмотрению в качестве интегрированной управленческой системы, обеспечивающей устойчивое развитие университета. Модель, однако, носит преимущественно универсальный характер и слабо учитывает специфику национальных систем управления высшим образованием [13].

В исследование казахстанской модели обеспечения качества существенный вклад внесли С. Омирбаев, А. Мухатаев, А. Билощицкий и К. Касенов. Их работы последовательно раскрывают эволюцию национальной системы обеспечения качества, механизмы взаимодействия внутреннего и внешнего контроля качества и концептуальные основы формирования университетских систем менеджмента качества. Необходимость перехода от процедурного контроля к развитию культуры качества обосновывается авторами как основа устойчивого функционирования образовательной организации. Отдельно ими смоделирована внутренняя система обеспечения качества университета, включающая организационный, аналитический и содержательный блоки управления [15].

В более поздних работах казахстанских ученых акцент смещается к оценке эффективности внутренних систем обеспечения качества через количественные индикаторы и современные модели образовательного менеджмента. С. Алдабергенова, Ж. Алшынбаева, Н. Жумадилова с соавторами предложили индикаторную систему оценки исследовательского управления университетами, построенную на интеграции требований ISO 21001 и стандартов ESG. Возможности риск-ориентированного подхода и доказательного управления качеством на основе институциональных показателей эффективности показаны ими на конкретных примерах [6].

Институциональное развитие системы обеспечения качества в Казахстане рассмотрено также в работах С. Керимкуловой и А. Кужабековой, проанализировавших эволюцию национальной модели после присоединения республики к Болонскому процессу. Переход от централизованной модели государственного контроля к системе, основанной на институциональной автономии университетов и независимой аккредитации, – центральный тезис их исследования. Современная модель, по их мнению, предполагает существенное расширение ответственности образовательных организаций за результаты собственной деятельности и за эффективность внутренних механизмов управления качеством [12].

Несмотря на значительный объем исследований по вопросам обеспечения качества высшего образования, анализ литературы обнаруживает ряд нерешенных проблем. Большинство публикаций затрагивает отдельные аспекты функционирования системы обеспечения качества – нормативно-правовое регулирование, процедуры аккредитации, организацию внутреннего мониторинга или применение международных стандартов. Гораздо меньше внимания уделено интеграции современных концепций стратегического менеджмента, риск-ориентированного управления, цифровой трансформации и управления заинтересованными сторонами в единую концептуальную модель функционирования внутренней системы обеспечения качества университета [4].

Степень научной разработанности проблемы позволяет говорить о достаточно сформированной теоретической базе в области обеспечения качества высшего образования. Однако единого концептуального подхода, который объединял бы современные управленческие инструменты в целостную систему, направленную одновременно на выполнение требований внешней оценки и на повышение стратегической эффективности деятельности университета, пока не существует. Этот исследовательский пробел определяет направление настоящей работы и обуславливает необходимость разработки авторской концептуальной модели управления системой обеспечения качества высшего образования [5].

Основная часть. Развитие систем обеспечения качества высшего образования шло вместе с последовательной эволюцией управленческих концепций: каждая из них отражала определенный этап формирования представлений о механизмах достижения организационной эффективности. Современная практика управления университетами больше не сводится к применению отдельных инструментов контроля качества образовательной деятельности. Обеспечение качества

рассматривается как интегрированная управленческая система, объединяющая стратегическое планирование, процессное управление, риск-менеджмент, оценку результативности и непрерывное совершенствование деятельности образовательной организации. При различии методологических оснований большинство современных моделей опирается на общие принципы системного управления: удовлетворение потребностей заинтересованных сторон, принятие решений на основе объективных данных, развитие организационной культуры качества и обеспечение устойчивого развития университета [7]. Наибольшее распространение среди них получили европейские стандарты ESG, международный стандарт ISO 21001, модель организационного совершенства EFQM, концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management) и цикл непрерывного совершенствования PDCA.

Для обеспечения сопоставимости подходов сравнительный анализ проведен по семи критериям: (1) ориентация на внутреннее обеспечение качества и академические результаты; (2) степень интеграции со стратегическим управлением; (3) выраженность процессного подхода; (4) участие заинтересованных сторон; (5) наличие риск-ориентированных механизмов; (6) использование данных и аналитики при принятии решений; (7) наличие механизмов непрерывного совершенствования. Выбор этих критериев обусловлен тем, что они охватывают нормативный, стратегический, процессный, субъектный, риск-аналитический и развивающий контуры управления качеством и позволяют оценивать не формальное сходство моделей, а их функциональный вклад в систему внутреннего обеспечения качества университета. При интерпретации учитывалось, представлен ли соответствующий компонент в модели как самостоятельный управленческий механизм, как частично выраженный элемент либо отсутствует в явном виде.

Перечисленные концепции нельзя рассматривать как взаимоисключающие модели управления. Каждая из них акцентирует внимание на разных аспектах функционирования университета и дополняет существующие механизмы обеспечения качества. Современные исследования все чаще обращаются к поиску интеграционных решений, способных объединить преимущества различных управленческих подходов в единую систему менеджмента качества, которая показано в таблице 1 ниже.

Таблица – 1

**Сравнительный анализ современных концептуальных подходов
к управлению системой обеспечения качества высшего образования**

Концептуальный подход	Основная идея	Управленческий фокус	Преимущества	Ограничения
ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area)	Обеспечение качества посредством формирования внутренней системы качества и внешней независимой оценки	Академическое управление, образовательные программы, результаты обучения, участие стейкхолдеров	Международное признание, соответствие Болонскому процессу, развитие культуры качества, прозрачность процедур	Ограниченное внимание вопросам стратегического управления, финансовой эффективности и цифровой трансформации
ISO 21001:2018	Создание системы менеджмента образовательной организации на основе процессного подхода и риск-ориентированного управления	Управление процессами, управление рисками, документирование, удовлетворенность заинтересованных сторон	Универсальность применения, интеграция с другими стандартами ISO, высокая управляемость процессов	Значительная ресурсоемкость внедрения, необходимость развитой системы внутреннего аудита
EFQM (European Foundation for Quality Management)	Достижение организационного совершенства посредством самооценки и оценки результатов деятельности	Лидерство, стратегия, партнерство, инновации, устойчивое развитие	Комплексная оценка эффективности университета, ориентация на долгосрочное развитие, развитие организационной культуры	Высокая сложность внедрения и значительный объем аналитической информации

TQM (Total Quality Management)	Всеобщее управление качеством с вовлечением каждого сотрудника организации	Организационная культура, лидерство, непрерывное совершенствование, участие персонала	Формирование культуры качества, развитие командной работы, повышение ответственности работников	Отсутствие четких инструментов количественной оценки эффективности управления
PDCA (Plan–Do–Check–Act)	Последовательный цикл непрерывного совершенствования управленческих процессов	Планирование, реализация, контроль, корректирующие действия	Простота применения, адаптивность, возможность постоянного улучшения процессов	Самостоятельно не обеспечивает стратегическое управление и требует интеграции с другими моделями

* составлена авторами на основе источников [7–8]

Проведённый анализ свидетельствует: каждая из рассмотренных концепций охватывает лишь отдельные аспекты управления системой обеспечения качества. ESG формирует институциональные требования к внутреннему и внешнему обеспечению качества образовательной деятельности, но практически не затрагивает вопросы стратегического менеджмента организации. ISO 21001 ориентирован на стандартизацию управленческих процессов и применение риск-ориентированного подхода, при этом не определяет критериев организационного совершенства образовательной организации. Модель EFQM концентрируется на оценке зрелости системы управления-лидерстве, инновациях, устойчивом развитии. Ее применение, однако, требует значительных организационных и аналитических ресурсов.

Концепция TQM смещает акцент на формирование культуры качества и предполагает вовлечение всех работников университета в процессы совершенствования деятельности. Отсутствие унифицированного инструментария оценки эффективности, впрочем, ограничивает практическое применение этой концепции без дополнительных моделей управления. Более универсальным инструментом реализации изменений можно назвать цикл PDCA: он обеспечивает последовательность планирования, реализации, оценки и корректировки управленческих решений. Как самостоятельная модель, однако, цикл не охватывает весь спектр стратегических задач современного университета.

Сравнительный анализ подтверждает: ни одна из существующих концепций не решает задачи управления системой обеспечения качества высшего образования комплексно. Современные условия функционирования университетов требуют интегрированной модели, объединяющей стратегические механизмы ESG, процессное управление ISO 21001, инструменты организационного совершенства EFQM, принципы всеобщего управления качеством TQM и цикл непрерывного совершенствования PDCA [9]. Синергия этих концепций способна обеспечить устойчивое развитие университета, повысить эффективность управленческих решений и привести к долгосрочным конкурентным преимуществам.

Анализ современных исследований обнаруживает ту же картину: существующие модели управления системой обеспечения качества высшего образования ориентированы преимущественно либо на выполнение требований внешней оценки, либо на совершенствование отдельных организационных процессов.

В проанализированном массиве источников не выявлена модель, которая одновременно и в явном виде объединяла бы стратегическое управление университетом, внутреннюю систему обеспечения качества, цифровые механизмы мониторинга, риск-ориентированный менеджмент и принципы непрерывного совершенствования в рамках общей управленческой архитектуры. Это не исключает существования иных интеграционных решений, однако указывает на сохраняющуюся потребность в их системном концептуальном объединении.

По мнению автора, обеспечение качества правильнее рассматривать не как самостоятельную функциональную подсистему университета, а как интегрирующий механизм стратегического управления, который согласовывает все процессы образовательной организации. Качество в такой трактовке-не конечный результат контроля, а системообразующий фактор управления развитием университета.

Построение авторской модели осуществлялось методом концептуального синтеза. В ее состав включались только те управленческие функции, которые, во-первых, устойчиво воспроизводились

в двух и более анализируемых подходах либо, во-вторых, закрывали выявленный в сравнительном анализе функциональный разрыв, значимый для внутреннего обеспечения качества. Далее функции группировались по уровню управленческого воздействия и логике цикла «планирование – реализация – мониторинг – корректировка». На этой основе были сформированы семь модулей модели и определены связи прямого и обратного воздействия между ними.

Валидация модели на данном этапе исследования носила теоретико-концептуальный характер и не подменяет последующую эмпирическую апробацию. Она включала проверку содержательной прослеживаемости каждого модуля к положениям ESG, ISO 21001, EFQM, TQM и PDCA; проверку полноты охвата выделенных критериев сравнительного анализа; устранение функционального дублирования между модулями; оценку логической замкнутости управленческого цикла через механизм обратной связи. Такая процедура позволяет подтвердить внутреннюю согласованность и концептуальную обоснованность модели, тогда как оценка ее результативности в конкретных университетах требует отдельного эмпирического исследования.

На основе проведенного анализа научной литературы и современных международных стандартов автором предлагается концептуальная модель интегрированного управления системой обеспечения качества высшего образования, построенная на взаимодействии семи взаимосвязанных управленческих модулей (рисунок 1).

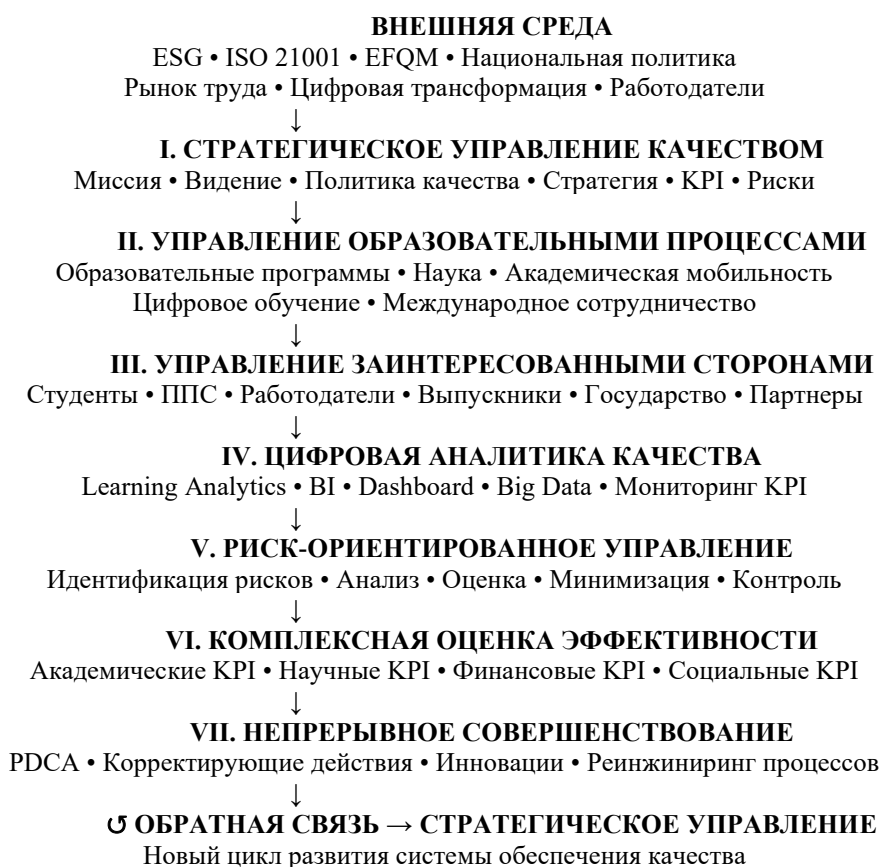


Рисунок – 1. Авторская концептуальная модель интегрированного управления системой обеспечения качества высшего образования.

**разработан авторами*

Отличие предлагаемой модели от существующих подходов заключается в том, что она объединяет требования ESG, процессную архитектуру ISO 21001, принципы организационного совершенства EFQM, философию всеобщего управления качеством (TQM), цикл непрерывного совершенствования PDCA и современные инструменты цифрового образовательного менеджмента в единую систему принятия управленческих решений.

Традиционные модели трактуют обеспечение качества преимущественно как совокупность процедур внутреннего контроля. Предложенная концепция строится иначе: она формирует непрерывный управленческий цикл, объединяющий стратегическое планирование, реализацию образовательных процессов, аналитическую оценку результатов и принятие управленческих решений на основе объективных данных.

Разработанная концептуальная модель отражает интеграцию современных международных подходов к обеспечению качества высшего образования в единую систему стратегического управления университетом. Для практического применения модели недостаточно, впрочем, обозначить лишь последовательность взаимодействия ее структурных элементов-важно установить функциональное назначение каждого управленческого модуля, его роль в общей системе обеспечения качества и ожидаемые результаты функционирования.

С этой целью выполнена структурно-функциональная декомпозиция предложенной модели: она объясняет содержание каждого управленческого блока и показывает их взаимосвязь в процессе достижения стратегических целей университета. Представленная характеристика демонстрирует организационную структуру модели и одновременно отражает механизмы формирования добавленной управленческой ценности на каждом этапе функционирования системы обеспечения качества.

Авторская характеристика структурных модулей обосновывает практическую реализуемость предложенной концептуальной модели, определяет функциональные границы каждого элемента и показывает их вклад в обеспечение устойчивого развития организации высшего образования.

Систематизация этих положений дана в таблице 2.

Таблица – 2

Авторская характеристика структурных модулей концептуальной модели управления системой обеспечения качества высшего образования

Модуль	Основное содержание	Управленческий результат
Стратегическое управление	Миссия, стратегия, политика качества, KPI	Долгосрочное развитие университета
Управление образовательными процессами	Проектирование и реализация образовательных программ	Высокое качество образовательной деятельности
Управление заинтересованными сторонами	Взаимодействие со студентами, работодателями, преподавателями, выпускниками	Повышение удовлетворенности и доверия
Цифровая аналитика качества	BI, Learning Analytics, цифровые панели мониторинга	Принятие решений на основе данных
Риск-ориентированное управление	Идентификация, оценка и минимизация рисков	Повышение устойчивости системы управления
Комплексная оценка эффективности	Система KPI и интегральных показателей	Объективная оценка результативности
Непрерывное совершенствование	Корректирующие действия, инновации, развитие процессов	Повышение конкурентоспособности университета

** составлена авторами на основе источников [11–14]*

Предлагаемая концептуальная модель развивает существующие подходы к внутреннему обеспечению качества за счет их системного сопоставления и интеграции в единую управленческую архитектуру. Ее отличительные положения в рамках настоящего исследования сформулированы следующим образом:

1. Обеспечение качества рассматривается как элемент стратегического управления университетом, связанный с различными уровнями принятия решений, а не только как изолированная функция контроля;

2. В рамках предложенной модели в единую структуру сведены взаимодополняющие положения ESG, ISO 21001, EFQM, TQM и PDCA, а также инструменты цифровой аналитики и риск-ориентированного управления;

3. Сформирован замкнутый управленческий контур, предполагающий преобразование результатов мониторинга в последующие управленческие решения. Его концептуальное назначение состоит в расширении роли внутреннего обеспечения качества: от подтверждения соответствия требованиям к поддержке процессов устойчивого развития и совершенствования университетского управления.

Заключение. В ходе исследования проанализированы современные концептуальные подходы к управлению системой обеспечения качества высшего образования, основанные на международных стандартах ESG, ISO 21001, модели организационного совершенства EFQM, принципах всеобщего управления качеством (TQM) и цикле непрерывного совершенствования PDCA. Каждая из рассмотренных концепций обладает значительным методологическим потенциалом. Их применение по отдельности, однако, не решает задачи стратегического развития современного университета комплексно.

Международные модели ESG, ISO 21001, EFQM, TQM и PDCA не конкурируют между собой, а отражают разные уровни и направления развития системы управления университетом. ESG определяет академические принципы внутреннего обеспечения качества, ISO 21001 регламентирует процессную организацию деятельности образовательной организации, EFQM ориентирует университет на достижение организационного совершенства, TQM формирует культуру качества, цикл PDCA обеспечивает непрерывность совершенствования управленческих процессов.

По отдельности перечисленные концепции не обеспечивают комплексного управления качеством в современных условиях функционирования университетов. Среди наиболее существенных ограничений существующих моделей можно выделить недостаточную интеграцию стратегического управления с системой обеспечения качества, отсутствие единого механизма управления цифровыми данными и единой аналитической платформы принятия управленческих решений, ограниченное применение риск-ориентированного подхода, а также слабую взаимосвязь между результатами оценки качества, долгосрочным развитием университета и процессом принятия стратегических управленческих решений. Эти ограничения и обусловили необходимость разработки интегрированной концептуальной модели управления системой обеспечения качества высшего образования.

Разработанная авторская концептуальная модель направлена на преодоление выявленных ограничений посредством интеграции семи взаимосвязанных управленческих модулей: стратегического управления, управления образовательными процессами, управления заинтересованными сторонами, цифровой аналитики качества, риск-ориентированного управления, комплексной оценки эффективности и непрерывного совершенствования. Эти модули функционируют как единый организационный механизм. В отличие от существующих подходов, обеспечение качества выступает здесь не совокупностью процедур контроля или подготовки к аккредитации, а центральным элементом стратегического управления университетом. Одной из ключевых особенностей модели является замкнутый контур управления: результаты мониторинга через механизм обратной связи постоянно трансформируются в управленческие решения, что формирует непрерывную взаимосвязь между стратегическим планированием, реализацией образовательных процессов, аналитической оценкой результатов и корректировкой решений на основе объективных данных.

Научный вклад исследования состоит в концептуальном объединении положений ESG, ISO 21001, EFQM, TQM и PDCA с инструментами цифровой образовательной аналитики, Business Intelligence, риск-ориентированного управления и комплексной оценки эффективности деятельности университета. Предложенная конфигурация уточняет возможности перехода от преимущественно реактивного обеспечения качества к более проактивному управлению институциональным развитием организации высшего образования. При этом выводы о практической результативности модели требуют последующей эмпирической апробации.

Практическая значимость разработанной модели состоит в возможности ее применения при проектировании внутренних систем обеспечения качества университетов, разработке институциональных стратегий развития, цифровой трансформации управленческих процессов, формировании системы стратегических и ключевых показателей эффективности деятельности образовательной организации, а также при подготовке к международной институциональной и специализированной аккредитации. Адаптация модели для организаций высшего образования Республики Казахстан способна повысить обоснованность управленческих решений, укрепить

устойчивость образовательной организации к изменениям внешней среды и усилить ее конкурентные позиции в национальном и международном образовательном пространстве.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных представлений об интегрированном управлении системой обеспечения качества высшего образования через объединение методологических положений ESG, ISO 21001, EFQM, TQM и PDCA в единую архитектуру образовательного менеджмента. Предложенный подход смещает акцент в понимании внутренней системы обеспечения качества: она перестает быть только инструментом контроля соответствия установленным требованиям и становится стратегическим ресурсом устойчивого развития университета, встроенным в его управленческую архитектуру на всех уровнях принятия решений.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методики количественной оценки эффективности предложенной модели, формированием интегрального индекса зрелости системы обеспечения качества университета, а также апробацией модели на базе организаций высшего образования Республики Казахстан с использованием эмпирических данных.

ӘДЕБИЕТТЕР

1. «Білім туралы» Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319-III Заңы (өзгерістермен және толықтырулармен). «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz>
2. «Қазақстан Республикасының жоғары білімді және ғылымды дамытудың 2023–2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 248 қаулысы. «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz>
3. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), European Students' Union (ESU), European University Association (EUA), & EURASHE. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015). Brussels: ENQA. – 2015. – ISBN 978-90-816867-2-3.
4. International Organization for Standardization. ISO 21001:2018. Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use. Geneva: ISO. – 2018.
5. European Foundation for Quality Management. The EFQM Model. Brussels: EFQM. – 2020.
6. Aldabergenova S., Alshynbayeva Z., Jumadilova N., Bogacz P., Akizhanova A. Research governance and quality assurance measurement in Kazakhstan's higher education institutions: An indicator-based framework aligned with ISO 21001:2025 and ESG 2015 (EHEA). Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication. – 2026. – №6(2). – P. 1–11. – DOI: 10.47909/ijsmc.355.
7. Ardianti T., Ramdani I. Evaluating the effectiveness and applicability of ISO 21001:2018 for quality assurance in higher education. International Journal of Management, Innovation and Education. – 2024. – №3(2). – P. 32–37. – DOI: 10.33751/ijmie.v3i2.12742.
8. Indarti L., Mundiri A., Ferandita N. Good Governance University: Strategic Management Application Based on ISO 21001:2018. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. – 2021. – №5(3). – P. 169–182. – DOI: 10.33650/al-tanzim.v5i3.3070.
9. Jambor J., Džubáková M., Habánik J. Integration of ESG 2015 and ISO 9001:2015 Standards in the Higher Education Organization (Case Study). AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. – 2017. – №7(2). – P. 87–92.
10. Anisimova O. Implementing Quality Assessment of Higher Education According to the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG): Best Practices. Educational Analytics of Ukraine. – 2020. – №4. – P. 83–92. – DOI: 10.32987/2617-8532-2020-4-83-92.
11. Askarkyzy S., Želvys R., Algozhaeva N., Toibayev A. Shifts in Governance of Universities in Kazakhstan: The Case Study. Pedagogika. – 2017. – №128(4). – P. 258–267. – DOI: 10.15823/p.2017.68.
12. Kerimkulova S., Kuzhabekova A. Quality Assurance in Higher Education of Kazakhstan: A Review of the System and Issues. In: The Rise of Quality Assurance in Asian Higher Education. Elsevier. – 2017. – P. 87–108. – DOI: 10.1016/B978-0-08-100553-8.00006-9.

13. Krooi M., Whittingham J., Beusaert S. Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*. – 2024. – №82. – Article 101360. – DOI: 10.1016/j.stueduc.2024.101360.

14. Independent Agency for Quality Assurance in Education (IQAA). *International Documents: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Astana. – 2025. – DOI: <https://www.iqaa.org>

15. Omirbayev S., Mukhatayev A., Biloshchytskyi A., Kassenov K. National model of the quality assurance of education in Kazakhstan: Format, tools, and regulatory mechanisms. *Scientific Journal of Astana IT University*. – 2021. – №8. – P. 63–74. – DOI: 10.37943/AITU.2021.24.30.007.

REFERENCES

1. «Bılım turaly» Qazaqstan Respublikasynyñ 2007 jylǵy 27 şıldedegı № 319-III Zańy (özgerıstermen jáne tolyqtyrularmen). «Ädilet» aqparattyq-qūyqtyq júiesı [Law of the Republic of Kazakhstan No. 319-III dated July 27, 2007, "On Education" (with amendments and additions). "Adilet" information and legal system]. – URL: <https://adilet.zan.kz> [in Kazakh]

2. «Qazaqstan Respublikasynyñ joǵary bılımdı jáne ǵylymdy damytudyñ 2023–2029 jyldarǵa arnalǵan tūjyrymdamasyn bekıtu turaly» Qazaqstan Respublikasy Ükımetsınıñ 2023 jylǵy 28 nauryzdaǵy № 248 qaulysy. «Ädilet» aqparattyq-qūyqtyq júiesı [Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 248 dated March 28, 2023, "On Approval of the Concept for the Development of Higher Education and Science of the Republic of Kazakhstan for 2023–2029." "Adilet" Information and Legal System.]. – URL: <https://adilet.zan.kz> [in Kazakh]

3. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), European Students' Union (ESU), European University Association (EUA), & EURASHE. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015)*. Brussels: ENQA. – 2015. – ISBN 978-90-816867-2-3.

4. International Organization for Standardization. ISO 21001:2018. *Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*. Geneva: ISO. – 2018.

5. European Foundation for Quality Management. *The EFQM Model*. Brussels: EFQM. – 2020.

6. Aldabergenova S., Alshynbayeva Z., Jumadilova N., Bogacz P., Akizhanova A. Research governance and quality assurance measurement in Kazakhstan's higher education institutions: An indicator-based framework aligned with ISO 21001:2025 and ESG 2015 (EHEA). *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*. – 2026. – №6(2). – P. 1–11. – DOI: 10.47909/ijsmc.355.

7. Ardianti T., Ramdani I. Evaluating the effectiveness and applicability of ISO 21001:2018 for quality assurance in higher education. *International Journal of Management, Innovation and Education*. – 2024. – №3(2). – P. 32–37. – DOI: 10.33751/ijmie.v3i2.12742.

8. Indarti L., Mundiri A., Ferandita N. Good Governance University: Strategic Management Application Based on ISO 21001:2018. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. – 2021. – №5(3). – P. 169–182. – DOI: 10.33650/al-tanzim.v5i3.3070.

9. Jambor J., Džubáková M., Habánik J. Integration of ESG 2015 and ISO 9001:2015 Standards in the Higher Education Organization (Case Study). *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. – 2017. – №7(2). – P. 87–92.

10. Anisimova O. Implementing Quality Assessment of Higher Education According to the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG): Best Practices. *Educational Analytics of Ukraine*. – 2020. – №4. – P. 83–92. – DOI: 10.32987/2617-8532-2020-4-83-92.

11. Askarkyzy S., Želvys R., Algozhaeva N., Toibayev A. Shifts in Governance of Universities in Kazakhstan: The Case Study. *Pedagogika*. – 2017. – №128(4). – P. 258–267. – DOI: 10.15823/p.2017.68.

12. Kerimkulova S., Kuzhabekova A. Quality Assurance in Higher Education of Kazakhstan: A Review of the System and Issues. In: *The Rise of Quality Assurance in Asian Higher Education*. Elsevier. – 2017. – P. 87–108. – DOI: 10.1016/B978-0-08-100553-8.00006-9.

13. Krooi M., Whittingham J., Beusaert S. Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*. – 2024. – №82. – Article 101360. – DOI: 10.1016/j.stueduc.2024.101360.

14. Independent Agency for Quality Assurance in Education (IQAA). International Documents: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Astana. – 2025. – DOI: <https://www.iqaa.org>

15. Omirbayev S., Mukhatayev A., Biloshchytskyi A., Kassenov K. National model of the quality assurance of education in Kazakhstan: Format, tools, and regulatory mechanisms. Scientific Journal of Astana IT University. – 2021. – №8. – P. 63–74. – DOI: 10.37943/AITU.2021.24.30.007.

Берназарова Р.Д., Байгиреева Ж.З., Аманбаева А.А., Конбаева К.Т.

**ЖОҒАРЫ БІЛІМ САПАСЫН ІШКІ ҚАМТАМАСЫЗ
ЕТУДІ БАСҚАРУДЫҢ ТҰЖЫРЫМДАМАЛЫҚ ТӘСІЛДЕРІ**

Андатпа

Мақалада университеттік менеджменттің трансформациялануы жағдайында жоғары білім сапасын ішкі қамтамасыз етуді басқарудың тұжырымдамалық тәсілдері қарастырылған. Зерттеудің мақсаты заманауи тәсілдерді интеграциялау мүмкіндіктерін негіздеу және университеттің ішкі сапа жүйесін жетілдіру бағыттарын айқындау болып табылады. Зерттеу әдіснамасы жүйелік, үдерістік және институционалдық тәсілдерге, салыстырмалы-салғастырмалы және құрылымдық-функционалдық талдауға, ғылыми дереккөздерді жүйелеуге және тұжырымдамалық модельдеуге негізделген. ESG, ISO 21001, EFQM, TQM және PDCA стратегиялық және үдерістік бағдар, мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл, тәуекелге бағдарлану, ақпараттық-талдамалық қамтамасыз ету, нәтижелілікті бағалау және үздіксіз жетілдіру критерийлері бойынша салыстырылды. Талдау нәтижесінде өзара байланысты жеті басқару модулінен тұратын сапаны ішкі қамтамасыз етуді интеграцияланған басқарудың тұжырымдамалық моделі қалыптастырылды. Модель қайталанатын басқару компоненттерін анықтау, оларды функционалдық тұрғыдан топтастыру, мазмұндық қайталануларды жою және тұйық басқару контурын қалыптастыру арқылы құрылды. Теориялық-тұжырымдамалық валидация модель компоненттерін халықаралық стандарттармен және ғылыми әдебиеттерді талдау нәтижелерімен салыстыру арқылы жүргізілді. Зерттеудің практикалық маңыздылығы ұсынылған тәсілді университеттердің ішкі сапаны қамтамасыз ету жүйелерін жетілдіруге бейімдеу мүмкіндігімен айқындалады. Кейінгі зерттеулер модельді эмпирикалық апробациялауды және оның нәтижелілігін сандық бағалауды көздейді. Зерттеу нәтижелері университет басшыларына, білім беру менеджменті мамандарына, сапаны қамтамасыз ету сарапшыларына, аккредиттеу агенттіктерінің өкілдеріне және жоғары білім зерттеушілеріне пайдалы болуы мүмкін.

Bernazarova R., Baigireyeva Zh., Amanbayeva A., Konbayeva K.

**CONCEPTUAL APPROACHES TO MANAGING
INTERNAL QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION**

Annotation

The article examines conceptual approaches to managing internal quality assurance in higher education amid university management transformation. The study aims to substantiate opportunities for integrating contemporary approaches and identify directions for improving universities' internal quality systems. The methodology combines systemic, process-based, and institutional approaches with comparative and structural-functional analysis, systematization of scientific sources, and conceptual modelling. ESG, ISO 21001, EFQM, TQM, and PDCA are compared according to strategic and process orientation, stakeholder engagement, risk orientation, information and analytical support, performance assessment, and continuous improvement. The analysis provided the basis for developing a conceptual model of integrated internal quality assurance management comprising seven interrelated management modules. The model was constructed by identifying recurring management components, grouping them by function, eliminating conceptual overlaps, and establishing a closed-loop management framework. Theoretical and conceptual validation involved comparing the model components with international standards and findings from scientific literature. The practical significance of the study lies in adapting the proposed approach to improve universities' internal quality assurance systems. Further research should focus on empirical validation and quantitative assessment of the model's effectiveness. The findings may be useful for university managers, educational management specialists, quality assurance experts, accreditation agency representatives, and higher education researchers.