

**ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՐՈՎՄԱՆ  
ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ**

**«ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՐՈՎՈՒՄԸ ՀՀ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ  
ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ.  
ՄԱՐՏԱՀՐԱՎԵՐՆԵՐ ՈՒ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐ»**

15-17, դեկտեմբեր, 2011



ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ  
ՈՐԱԿԻ ԱՊԱՐՈՎՄԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ



The World Bank

ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿ  
ԵՎ  
ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

**ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ  
ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԶԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ**

---

**«ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄԸ ՀՀ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ  
ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ.  
ՄԱՐՏԱՀՐԱՎԵՐՆԵՐ ՈՒ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐ»**

15-17, դեկտեմբեր, 2011



ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ  
ՈՐԱԿԻ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ  
ԿԵՆՏՐՈՆ ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ



ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿ  
ԵՎ  
ՀԱՄԱՊԱՏԱՆԱՆՈՒԹՅՈՒՆ



## Նախաբան

Որակյալ կրթության գրավականը մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների (ՄՈՒՀ) արդյունավետ գործող որակի ապահովման ներքին համակարգն է, որի համար ամբողջական պատասխանատվություն են կրում ՄՈՒՀ-երը: Միջազգային չափանիշներով ձևավորված որակի համակարգը մեր երկրի համար նոր է: Անցումը որակի վերահսկողությունից դեպի որակի ապահովում պահանջում է մոտեցումների շեշտակի փոփոխություն: Հաշվի առնելով այս հանգամանքը՝ ՈԱԱԿ-ը պատրաստել է սույն ուղեցույցը, որի նպատակն է աջակցել ՄՈՒՀ-երին որակի ապահովման ներքին համակարգի ձևավորման, ներդրման և գործարկման հարցերում: Այն, հաշվի առնելով մեր երկրի առանձնահատկությունները, միտված է որակի ապահովման ներքին և արտաքին գնահատման ներդաշնակության ապահովմանը:

Ուղեցույցը ներառում է որակի ապահովման ներքին համակարգի ձևավորման և գործունեության հետևյալ հիմնադրույթները՝

- Որակի, որակի ապահովման սահմանումները և դրանց կապը ՄՈՒՀ-ի/ՄԿԾ-ի առաքելության և ռազմավարության հետ,
- որակի ապահովման ներքին համակարգի ձևավորման և արդյունավետ գործունեության հիմնասյունները,
- ՄԿԾ-ի որակի բարելավմանը և շուկայի պահանջներին համապատասխանությանը նպաստող կարևորագույն մեխանիզմները,
- ինքնավերլուծության մեթոդաբանությունը, ինչպես նաև ինքնավերլուծության գործիքներ, որոնք թույլ կտան ՄՈՒՀ-երին պատրաստել արդյունավետ ինքնավերլուծություն, որը կպարունակի հավաստի հիմքեր ՄՈՒՀ-ի և ՄԿԾ-ի զարգացմանը և բարելավմանն ուղղված որոշումների կայացման համար: Այն նաև կօժանդակի ՄՈՒՀ-երի արտաքին գնահատմանը՝ հավատարմագրմանը նախապատրաստվելու հարցում:

Տվյալ ուղեցույցը պատրաստվել է՝ հիմք ընդունելով.

- ՈԱԱԿ-ի կազմակերպած բազմաթիվ հանդիպումները ՄՈՒՀ-երի հետ,

- ՈԱԱԿ-ի իրականացրած փորձնական հավատարմագրման գործընթացները թե՛ պետական և թե՛ ոչ պետական ՄՈՒՀ-երում,
- Միջազգային մակարդակում ՈԱԱԿ-ի ունեցած մեծ փորձը, ՈԱԱԿ-ի նախաձեռնած ՏԵՄՊՈՒՍ ծրագրերը, Համաշխարհային բանկի աջակցության ծրագրերը և այլն:

Հարցերի և/կամ հետագա խորհրդատվության կամ առաջարկների դեպքում խնդրում ենք զանգահարել ՈԱԱԿ՝ /+37410/229145 հեռախոսահամարով կամ գրել հետևյալ էլեկտրոնային հասցեով՝ info@anqa.am.

Հարգանքներով՝ ՈԱԱԿ-ի աշխատակազմ

## Բովանդակություն

1. Ներածություն.....	7
2. Որակ՝ հասկացություն և սահմանումներ.....	9
3. Որակի ապահովման համակարգ .....	12
4. Որակի կառավարման մոդել .....	14
5. Որակի կառավարման վերջնարդյունքագործընթացային մոտեցում ..	15
6. Որակի ներքին ապահովում .....	20
7. Որակի ապահովում՝ ըստ ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների.....	31
8. Կրթական ծրագրի մշակում, հաստատում, մշտադիտարկում և վերանայում.....	42
II. Ինքնավերլուծություն .....	51
1. Ինքնավերլուծության մեթոդաբանություն .....	51
2. Որակի գնահատման մեթոդներ.....	69
III. Գրականության ցանկ.....	90

## Հապավումներ

<i>ԿԿՓԵՀ</i>	Կրեդիտների կուտակման և փոխանցման եվրոպական համակարգ
<i>ԿԳԱԾ</i>	Կրթության գերազանցության և անաչառության ծրագիր
<i>ՈԿԵՀ</i>	Որակի կառավարման եվրոպական հիմնադրամ
<i>ԵԲԿՏ</i>	Եվրոպական Բարձրագույն կրթության տարածք
<i>ՈԱԱ</i>	Որակի արտաքին ապահովում
<i>ՈԵՇ</i>	Որակավորումների եվրոպական շրջանակ
<i>ԵՈԻՉ</i>	Եվրոպական ուղենիշներ և չափորոշիչներ
<i>ԲՈԻՀ</i>	Բարձրագույն ուսումնական հաստատություն
<i>ՈՆԱ</i>	Որակի ներքին ապահովում
<i>ՈՆԱՀ</i>	Որակի ներքին ապահովման համակարգ
<i>ՈՆԱՄ</i>	Որակի ներքին ապահովման միավոր
<i>ISO</i>	Ստանդարտացման միջազգային կազմակերպություն
<i>ԿՀՑ</i>	Կատարողականի հիմնական ցուցիչներ
<i>ՈԱՇ</i>	Որակավորումների ազգային շրջանակ
<i>ՊԻՍԲ</i>	Պլանավորել, իրականացնել, ստուգել, բարելավել
<i>ՊԻՈւԲ</i>	Պլանավորել, իրականացնել, ուսումնասիրել, բարելավել
<i>ՈԱ</i>	Որակի ապահովում
<i>ԵԲԿՏՈՇ</i>	Եվրոպական Բարձրագույն կրթության տարածքի որակավորումների շրջանակ
<i>ՈւԹՀՎ</i>	Ուժեղ կողմեր, թույլ կողմեր, հնարավորություններ, վտանգներ
<i>ՄՈԻՀ</i>	Մասնագիտական ուսումնական հաստատություն
<i>ՄԿԾ</i>	Մասնագիտության կրթական ծրագիր
<i>ՄԿ</i>	Մասնագիտական կրթություն

# I. Որակի ներքին համակարգ

## 1. Ներածություն

Բարձրագույն կրթության մասսայականացումը XX-րդ դարի ավարտին պայմանավորված էր միջազգայնացմամբ, ինչը քաղաքական արգելքների փլուզման, բաց շուկայական տնտեսության և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների արագ զարգացման հետևանք էր: Բարձրագույն կրթության հնարավորությունների բազմազանությունը, ինչպես նաև պահանջարկի և առաջարկի աննախադեպ աճը վտանգեցին տրամադրվող մասնագիտական կրթական ծառայությունների որակը: Հետևաբար, 1980թ.-ից ի վեր ՄԿ համակարգում որակի ապահովման շարժումը ամբողջ աշխարհով մեկ արագ զարգացում ապրեց: Այսպիսով, անհրաժեշտություն առաջացավ համապատասխան և վստահելի գնահատման և հավատարմագրման գործընթացներով հասարակությանը հավաստել, որ ՄԿ համակարգի տրամադրած ծառայությունները՝ մասնագիտության կրթական ծրագրերը և շնորհվող որակավորումները, համապատասխանում են նախանշված կրթական և մասնագիտական չափորոշիչներին:

Ի պատասխան մարտահրավերներին ՀՀ կառավարությունը նախաձեռնել է ՄԿ համակարգի բարեփոխմանն ուղղված միջոցառումների շարք, որոնք վստահելի, ամուր և թափանցիկ որակի ապահովման համակարգի միջոցով կնպաստեն ՄԿ համակարգի մատչելիությանը, որակին, արդյունավետությանը և համապատասխանությանը: «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամը (ՈԱԱԿ), իր կայուն և իրատեսական ռազմավարության համաձայն, ուսումնասիրելով ՄԿ համակարգի կարիքները, նախաձեռնեց որակի ապահովման արդիական շրջանակի ձևավորումը և ներդրումը: ՈԱԱԿ-ի ռազմավարության կարևորագույն մասն է կազմում ուսումնական հաստատություններում որակի ապահովման ներքին համակարգի ձևավորումը և գործարկումը: Իր ռազմավարությանը համաձայն՝ ՈԱԱԿ-ը նախաձեռնեց նաև սույն ուղեցույցի մշակումը, որը հիմնադրամի կողմից տրամադրվող վերապատրաստումների հիմնական մասն է կազմում:

Ուղեցույցում վերհանվում են հետևյալ կարևոր հարցերը՝



- ինչպես մասնագիտության կրթական ծրագրերի պարբերաբար վերանայման միջոցով գնահատել դասավանդման և ուսումնառության որակը, կրթության որակի համապատասխանությունը ուսանողների և շրջանավարտների պահանջներին,
- ինչպես մշտադիտարկել և գնահատել պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեությունը՝ առանձնահատուկ ուշադրություն դարձնելով դասավանդման և ուսումնառության ժամանակակից մեթոդների կիրառմանը (օրինակ՝ ինտերակտիվ, ուսանողակենտրոն ուսուցումը, բազմաթիվ աղբյուրներից ստացված նյութերի օգտագործումը և գիտելիքի ձեռքբերման եղանակը, որը նպաստում է քննադատական մտածողության ձևավորմանը և ոչ փաստացի գիտելիքի վերարտադրությանը),
- ինչպես և ում կողմից պետք է իրականացվեն որակի ապահովման ներքին և արտաքին գործընթացները, ով է դրանց պատասխանատուն, ինչպիսի բնույթ պետք է կրի համագործակցությունը համալսարանի ստորաբաժանումների միջև,
- ինչպիսի առանցքային առանձնահատկություններ պետք է ունենա ՄՈՒՀ-ի պատրաստած ինքնավերլուծության զեկույցը, և ինչպես ՄՈՒՀ-ի բարելավման համար օգտագործել որակի ապահովման արդյունքում ձեռքբերված բացահայտումները,
- ինչպես և ինչ եղանակով ուսանողներին և այլ շահակիցներին մատչելի, թափանցիկ և հասանելի դարձնել որակի ապահովման գործընթացների արդյունքում ձեռքբերված տեղեկատվության կարևորագույն բաղադրիչները:

Այսպիսով, այս ուղեցույցը մատչելի և հստակ կերպով կներկայացնի որակի ներքին ապահովման մեխանիզմների ներդրման կարևորագույն տարրերը, ինչպիսիք են՝

- ՄԿ ոլորտում որակի և որակի ապահովման սահմանումները,
- որակի ապահովման ներքին համակարգի աշխատանքները համակարգող միավորի դերը և գործառնությունները,
- որակի ապահովման կազմակերպումը՝ ըստ ուսումնառության վերջնարդյունքների,
- ինքնավերլուծության գործիքները և մեթոդաբանությունը:

Ուղեցույցը նաև կտրամադրի միջազգային լավ փորձի օրինակներ:

## 2. Որակ՝ հասկացություն և սահմանումներ

Որակ բառը ծագել է լատինական «quails» բառից, որը նշանակում է «ինչ տեսակի»: Որակը տարբեր մարդկանց համար տարբեր նշանակություններ ունի: Պիրսինգի (1974) դիտարկումը, որին շատ են հղվում, թվում է, թե արտահայտում է ամենից հարմար մոտեցումը որակի անշոշափելի բնույթը ցույց տալու համար:

«Որակ... թվում է գիտեք, թե ինչ է դա նշանակում, սակայն դժվար է բացատրել և սահմանել: Այն հակասական է. եթե որոշ բաներ ավելի լավն են, քան մյուսները, մի՞թե նրանք ավելի որակյալ են: Բայց, երբ փորձում ես ասել, թե ինչ է որակը, բացի այն բաներից, որոնք որակյալ են, ամեն ինչ ձախողվում է: Նույնիսկ, ասելու բան չկա: Բայց, եթե չես կարող ասել, թե ինչ է որակը, ի՞նչ գիտես, թե ինչ է այն, կամ ի՞նչ գիտես, թե այն գոյություն ունի: Ուրեմն, եթե ոչ ոք չգիտի, թե ինչ է այն, ապա, գործնականում, այն գոյություն չունի: Ամեն դեպքում, հենց գործնականում այն, իսկապես, գոյություն ունի... Այսպիսով, ինչքան էլ փնտրես, ինչքան էլ, որ խորը մտածես, ոչ մի շոշափելի բացատրություն չես գտնի: Գրողը տանի, ի՞նչ է որակը: Ի՞նչ է այն:» (Էջ 171)

«Որակն անշոշափելի և, միևնույն ժամանակ, արժեքների հիման վրա կառուցված գաղափար է: Այն կապվում է այն ամենի հետ, ինչը «լավն է և արժեքավոր»»: Որակի մասին այսպիսի պատկերացումներն առաջացրեցին ՄԿ ոլորտում որակի մասին տարբեր հասկացություններ և սահմանումներ (Հարվեյ և Գրին, 1993):

- **Որակը որպես գերազանցություն.** որակի այս ավանդական հասկացությունը նույնացվում է յուրահատուկ ծառայության կամ արտադրանքի հետ, և այդ ծառայության կամ արտադրանքի համար կարգավիճակ է շնորհում թե՛ ծառայություն տրամադրողին, թե՛ այդ ծառայությունիցօգտվողին: Այս պարագայում, որակը գերազանցության տարատեսակ է, որը վերաբերում է իր յուրահատուկ բնույթին:
- **Որակը որպես կատարելություն (զրո դեֆիցիտ).** որակի այս հասկացությունը դիտարկվում է որպես համապատասխանու-

թյուն որևէ չափորոշչին կամ պահանջին: Այս մոտեցման արմատները թեթև արդյունաբերության որակի վերահսկման գաղափարից են բխում: Այն չափման հիմք է, չեզոք գաղափար, որը կիրառվում է արտադրանքի կամ ծառայության պահանջված հատկանիշները նկարագրելու համար:

- **Որակը որպես համապատասխանություն նպատակին.** որակի այս սահմանումն ընդունված է վերլուծաբանների և բարձրագույն կրթության քաղաքականություն մշակողների մեծամասնության կողմից: Այս մոտեցումն առաջարկում է, որ որակը ոչ մի իմաստ չունի, եթե այն միտված չէ ծառայությունների կամ արտադրանքի նախանշված նպատակներին հասնելուն: Այս պարագայում, որակը գնահատվում է՝ հիմք ընդունելով, թե որքանով է տվյալ ծառայությունը կամ արտադրանքը համապատասխանում նախանշված նպատակներին:
- **Որակը որպես վճարված գումարին համապատասխան ծառայություն.** որակի այս սահմանումը դիտվում է հաստատության նպատակներին հասնելու արդյունավետության տեսանկյունից: Այս սահմանումը «որակը որպես համապատասխանություն նպատակին» սահմանման տարբերակներից է, և այն շեշտադրում է ներդրումների արդյունավետ օգագործումը:
- **Որակը որպես փոխակերպում.** որակի այս սահմանումը բխում է «որակական փոխակերպում» հասկացությունից և ենթադրում է արմատական փոփոխություն: Փոխակերպումը չի սահմանափակվում ակնհայտ կամ ֆիզիկական փոփոխություններով, ավելին, այն ներառում է ճանաչողական/իմացական փոխակերպումներ: Կրթության տեսանկյունից փոխակերպումը վերաբերում է ուսանողների կարողությունների ընդլայնմանը և հզորացմանը կամ նոր գիտելիքի զարգացմանը:

Որակի հասկացության շուրջ ՄԿ համակարգում առկա բանավեճից կարելի է եզրակացնել, որ որակի գաղափարը բազմակողմ և բազմամակարդակ է: Այն հասկացություն է, որն ունի բազմաթիվ առանձնահատկություններ և հետևանքներ, սակայն այն համահունչ է որակի հիմնական հասկացությանը, որն իր հերթին ունի երեք հիմնական առանցք՝

- նպատակներ,

- գործընթացներ, որոնք օգտագործվում են այդ նպատակներին հասնելու համար,
- այդ նպատակների իրականացման աստիճանը:

Ուստի, որակը հարաբերական հասկացություն է, և բարձրագույն կրթության մեջ հետաքրքրված տարբերիմներ և շահակիցներ կարող են ունենալ որակի սահմանման և ապահովման տարբեր մոտեցումներ: Այսպիսով, ամենից արդյունավետ մոտեցումը չափանիշների հնարավորինս պարզ սահմանումն է, որոնք տարբեր շահակիցներ կօգտագործեն որակի մասին դատողություններ անելիս: դատողությունները: Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են որակի այն հարթությունները, որոնց միջոցով, սովորաբար, սահմանում են մասնագիտական կրթության որակը:

**Աղյուսակ 1: Որակի հարթությունները ՄԿ համակարգում**

Հարթություն	Բնութագրիչներ
<b>Միջավայր</b>	Համապատասխան ռեսուրսներ (գույք, ժամանակակից սարքավորումներ, լաբորատորիաներ, հանրակացարաններ, դահլիճներ և այլն), ռեսուրսների հասանելիություն, գրավիչ միջավայր, օժանդակող ծառայություններ:
<b>Ներուժ</b>	Համապատասխան պրոֆեսորադասախոսական կազմ, գիտելիքների տեսական բազա, կիրառական գիտելիքի բազա, որակավորումներ, դասավանդման և ուսումնառության ժամանակակից մոտեցումների և հաղորդակցության համապատասխան բազա:
<b>Մոտեցում</b>	Ուսանողների կարիքների գնահատում և վերհանում, օժանդակություն ցուցաբերելու պատրաստակամություն, ուղղորդելու և խորհրդատվության մատչելիություն, խնդիրների լուծմանը հատուկ ուշադրություն, հարգանքին և փոխըմբռնմանը նպաստող միջավայր:
<b>Բովանդակություն</b>	Մասնագիտության կրթական ծրագրերի համապատասխանությունը շուկայի պահանջներին, արդյունավետության, Ոհիմնարար գիտելիքների և կարողությունների ապահովում, բազմակողմանի մոտեցում դասավանդմանը, որը ներառում է ժամանակակից տեխնոլոգիաների կիրառում, արդյունավետ հաղորդակցման և թիմային աշխատանքների կարողությունների ձևավորում, գիտելիքի ձևափոխություն և այն փոխակերպելու կարողություն:

<b>Մատուցում</b>	Մասնագիտության կրթական ծրագրերի և ծառայությունների մատուցման արդյունավետություն, Ռ հաջորդականություն և համապատասխանություն, Ուսանողների գնահատմանը արդարացի և հետևողական մոտեցում, ուսանողների հետադարձ կապի ապահովում, նպաստում ուսանողների ուսումնառությանը:
<b>Վստահելիություն</b>	Արժանահավատություն, Ռ աստիճանաշնորհում, հետամուտ լինել նախանշված նպատակների ձեռքբերմանը, խնդիրների լուծում և բողոքների կարգավարում:

### Աղբյուր՝ Օուլիա և Ասպինվոլ (1996)

### 3. Որակի ապահովման համակարգ

Սովորաբար «որակի ապահովման համակարգ» հասկացությունը վերաբերում է պաշտոնապես հաստատված կառավարման այնպիսի համակարգի, որը նպաստում է կազմակերպության զարգացմանը և բարելավմանը: Այն սահմանում է ակնկալիքները և հետամուտ է ծառայությունների մատուցման հետևողականությանն ու աշխատանքային չափանիշների շարունակական բարձրացմանը: Որակի ապահովման համակարգի ձևավորումը, սովորաբար, սկսվում է տարբեր շահակիցների ակնկալիքների վերհանումից, որոնք, հետագայում, կիրառվում են հաստատության կատարողականը գնահատելիս: Այդ գնահատումը լինում է երկու տեսակի՝ ինքնավերլուծություն և արտաքին գնահատում: Գնահատմանը, սովորաբար, հաջորդում է բարելավմանը միտված նոր գործողությունների պլանավորումը, ինչպես նաև դրանց արդյունավետության գնահատումը: Որակի ապահովման համակարգը կամ շրջանակը՝

- սահմանում է, թե ինչպես են կառավարվում որակի ապահովմանը ուղղված միջոցառումները,
- բացատրում է, թե ինչ եղանակով են հավաքագրվում փաստերը և տվյալները,
- ներկայացնում է, թե ինչպես է գնահատվում ծառայությունների որակը:

Այս ամենն արվում է կարիքների վերհանման և որակի բարելավման ենթակա ոլորտները սահմանելու նպատակով:

Որակի ապահովման համակարգը ներառում է հետևյալ երկու ոլորտները՝

- **Ներքին գործընթացներ.** որակի ապահովումը երաշխավորում է այնպիսի համակարգերի առկայություն, որոնք անհրաժեշտ են համապատասխան կրթական և հետազոտական ծառայություններ մատուցելու համար, և պատասխանում է «արդյո՞ք մենք ճիշտ ուղու վրա ենք» հարցին և նմանատիպ այլ հարցերի,
- **Արտաքին տարրեր.** հաստատության կառավարման այնպիսի տարրեր, ինչպիսիք են առաքելությունը, նպատակները, արժեքները և վերջնարդյունքները:

### *3.1 Որակի կառավարման մոտեցումներ*

Որակի ապահովման մոտեցումները, սովորաբար, բխում են կազմակերպության որդեգրած որակի և որակի ապահովման սահմանումներից: ՄԿ համակարգում համեմատաբար տարածված են որակի ապահովման հետևյալ երեք հիմնական մոտեցումները՝

- **վերջնարդյունքային.** այս մոտեցման դեպքում որակը գնահատելիս, հիմնականում, հաշվի են առնվում ուսումնառության արդյունքները,
- **գործընթացային.** այս մոտեցման դեպքում որակը գնահատելիս, հիմնականում, հաշվի են առնվում այն գործընթացները, որոնք իրականացվում են ուսումնական հաստատությունում,
- **վերջնարդյունքա-գործընթացային.** այս մոտեցման դեպքում որակը գնահատելիս, հիմնականում, հաշվի են առնվում ինչպես գործընթացների իրականացումը, այնպես էլ ուսումնառության արդյունքները:

Կախված այն բանից, թե որակի ապահովման ինչպիսի մոտեցում է որդեգրում հաստատությունը, կարելի է սահմանել որակի կառավարման երկու բնութագրում՝

- **որակի ապահովում.** հիմնականում, վերաբերում է հաստատության կողմից ծավալված գործընթացներին: Այս շրջանակներում, որակի մշտադիտարկումը և ապահովումը միտված են հավաստելու, որ հաստատության ծավալված գործընթացները և

գործող համակարգերը մշակված են և իրականացվում են որակի ապահովման բարձր արդյունքների հասնելու նպատակով,

- **որակի վերահսկում.** հիմնականում, վերաբերում է վերջնարդյունքներին: Այն ստուգում է՝ արդյոք վերջնարդյունքները բավարարում են որակի այն պահանջներին և առանձնահատկություններին, որոնք սահմանվել են շահակիցների կողմից: Վերհանված սխալների ուղղումն իրականացվում է որակի վերահսկման անձնակազմի կողմից:

Ամեն դեպքում, միայն վերջնարդյունքների ստուգման վրա հիմնվելը կարող է կանխարգելել գործընթացներին վերաբերող խնդիրների վերհանումը: Ավելին, հաստատության զարգացման դինամիկան հասկանալու համար անհրաժեշտ է վերլուծել և կառավարել բարելավման գործընթացները: Այսպիսով, ՄԿ համակարգին ամենից մոտ գտնվող մոտեցումը նախատեսում է խորքային վերլուծություններ ինչպես վերջնարդյունքների, այնպես էլ գործընթացների մակարդակներում: Բացի դրանից, համոզվելու համար, որ գործընթացներն իրականացվում են պատշաճ կերպով, կարևոր է դիտարկել նաև տվյալ գործընթացները ապահովող ներդրումները: Հետևաբար, որակի կառավարման առավել ընդունելի տարբերակը ՄԿ համակարգում հաշվի է առնում **ներդրում – գործընթաց – վերջնարդյունք** մոտեցումը:

#### 4. Որակի կառավարման մոդել

Շարունակական բարելավումը միջամտություն է, որի նպատակն է կանխել գործընթացի վատթարացումը և բարելավել որակը: Ուսումնական հաստատության և նրա բոլոր գործընթացների որակը շարունակաբար բարելավելու համար երաշխավորվում է որդեգրել մի մոտեցում, որի հիմքում ընկած է գործընթացների պարբերաբար բարելավման Դեմինգի հանրահայտ Պ-Ի-Ս-Բ շրջափուլը, որի հիմնական քայլերն են՝

- **Պ (պլանավորում).** այս փուլում իրականացվում է գործընթացների պլանավորում՝ հիմնվելով խնդիրների վերհանման արդյունքում հավաքված տվյալների վրա, այդ խնդիրներին հնարավոր լուծումներ տալու նպատակով,

- **Ի (իրականացում)**. այս փուլում իրականացվում են նախանշված պլանները, սովորաբար բոլոր մշակումները նախապես փորձարկվում են,
- **Ս (ստուգում)**. այս փուլում գնահատվում և վերլուծվում է իրականացված գործընթացների որակը, ինչպես նաև ստուգվում է արդյունքների համապատասխանությունը նախանշված նպատակներին և ձեռքբերումներին: Անհրաժեշտության դեպքում, կատարվում են համապատասխան լրամշակումներ,
- **Բ (բարելավում)**. այս փուլում, հիմք ընդունելով «ստուգման» փուլի արդյունքները, կատարվում են բարելավմանը միտված մշակումներ և համապատասխան պլանավորում:

Իր հետագա աշխատանքներում Դեմինգը փոխարինեց «ստուգում» փուլը «ուսումնասիրություն» փուլով, քանի որ նա ցանկանում էր շեշտել խորքային ուսումնասիրության և վերլուծության կարևորությունը (ոչ միայն «ստուգելը») բարելավման գործընթացում: Այս մոտեցման կարևորագույն սկզբունքը ինքնավերլուծությունն է, որն ավելի հարմարեցված է ՄԿ համակարգին, քանի որ այն կարելի է կիրառել բոլոր կրթական գործընթացների համար՝ ներառյալ դասավանդումը և ուսումնառությունը:

## 5. Որակի կառավարման վերջնարդյունքագործընթացային մոտեցում

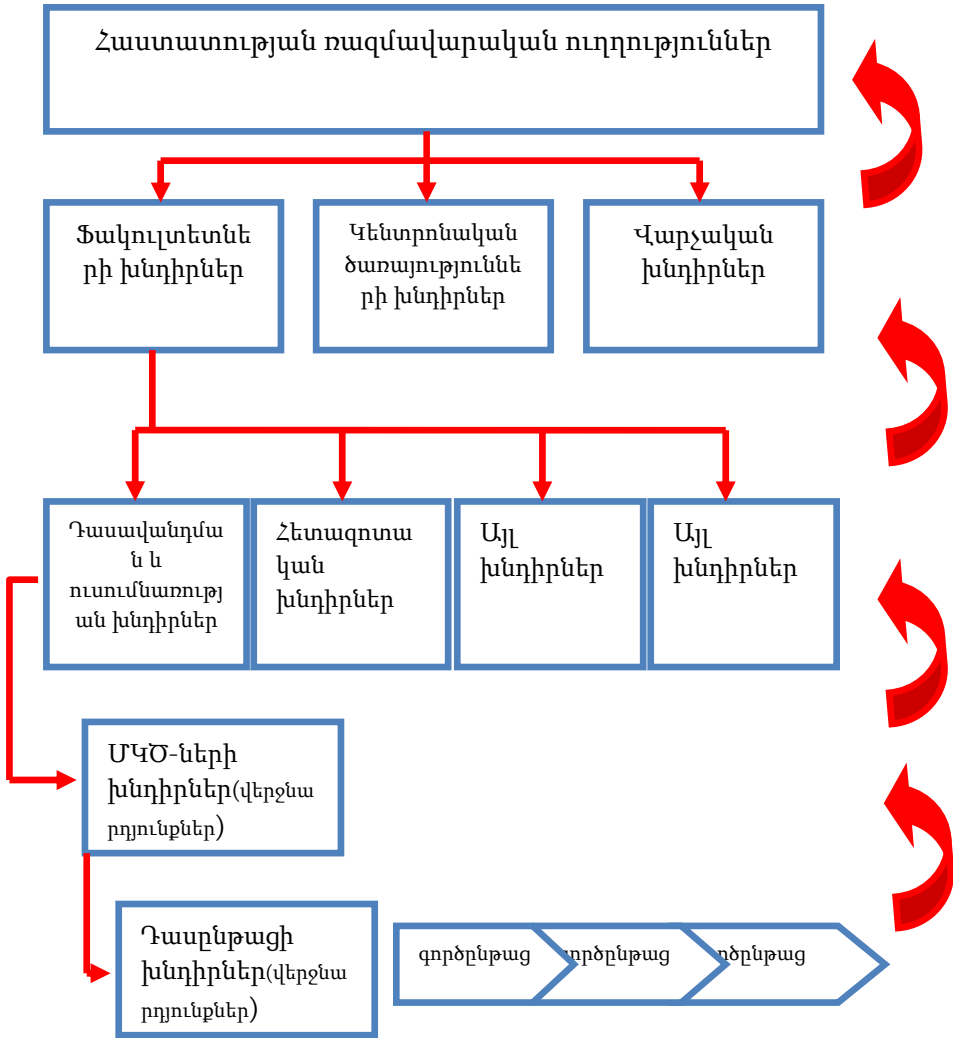
Որակի ապահովման **վերջնարդյունքագործընթացային մոտեցումը** նախաձեռնելու, ինչպես նաև որակի ՊԻՍԲ կառավարման մոդելը յուրաքանչյուր գործընթացում կիրառելու համար հարկ է տարբերակել երկու հիմնական հասկացություններ՝ գործընթացի կառավարիչներ և որակի կառավարիչներ: Գործընթացի կառավարիչները տեղյակ են գործընթացի մանրամասներին և պատասխանատու են վերջինիս հաջողության համար, օրինակ՝ ուսանողների գնահատում, դասավանդում և ուսումնառություն և այլն: Մյուս կողմից էլ, որակի կառավարիչները կամ որակի ապահովման պատասխանատուները պետք է մտահոգ լինեն գործընթացի արդյունավետությունը գնահատելու և վերլուծելու համար: Ի վերջո, որակի պատասխանատուների դերն է ամբողջ համակարգի վերաբերյալ համակարգային վերլուծություն



կատարելը և համակարգի մասին հաստատության ղեկավարությանը հստակ և հավաստի տեղեկատվություն տրամադրելը:

Այսպիսով, վերջնարդյունքա-գործընթացային մոտեցում նախա-  
ձեռնելու համար, նախ և առաջ, անհրաժեշտ է նկարագրել այն բոլոր  
գործընթացները, որոնք ենթակա են գնահատման: Ընդ որում, նախ-  
քան գործընթացների նկարագրությունը պետք է հստակ սահմանել  
համալսարանի առաքելությունը, նպատակները, այնուհետև անդրա-  
դառնալ ստորաբաժանումների առանձին խնդիրներին: Այսպիսով,  
վերջնարդյունքա-գործընթացային մոտեցում նախաձեռնելու համար  
պետք է ձեռնարկվեն գծապատկեր 1-ում ներկայացված հետևյալ քայ-  
լերը՝

- սահմանել հաստատության և/կամ ՄԿԾ-ի ռազմավարական խնդիրները. օրինակ՝ անցում դասավանդման և ուսումնառու-  
թյան նկատմամբ վերջնարդյունքային մոտեցմանը,
- սահմանել դասավանդման և ուսումնառության նպատակները  
և խնդիրները,
- սահմանել մասնագիտության կրթական ծրագրերի խնդիրները  
և նախանշված վերջնարդյունները,
- սահմանել հետազոտության նպատակներն ու խնդիրները,
- սահմանել հասարակությանը ծառայություն տրամադրելու  
նպատակներն ու խնդիրները,
- սահմանել կենտրոնական վարչական ծառայությունների նպա-  
տակներն ու խնդիրները,
- սահմանել վարչական անձնակազմի խնդիրները:



**Գծապատկեր 1. Խնդիրների քարտեզավորում՝ հաստատության նպատակներից մինչև առանձին դասընթացների նպատակները:**

Գծապատկեր 1-ում արտացոլված է հաստատության համար նպատակների և խնդիրների սահմանման վերևից ներքև և որակի ապահովման ներքևից վերև մոտեցումները: Որակի կառավարման այսպիսի մոտեցումը նպաստում է հաստատության տարբեր մակարդակներում նպատակների իրականացման համահունչությանը՝ համընդհանուր նպատակների իրականացում հաստատության մակարդակով և յուրաքանչյուր դասընթացին բնորոշ նպատակներ: Այսպիսի մոտեցումը, նույնպես, նպաստում է գործընթացների և

առանձին գործողությունների միջև համահունչությանը և, հետևաբար, արդյունավետությանը:

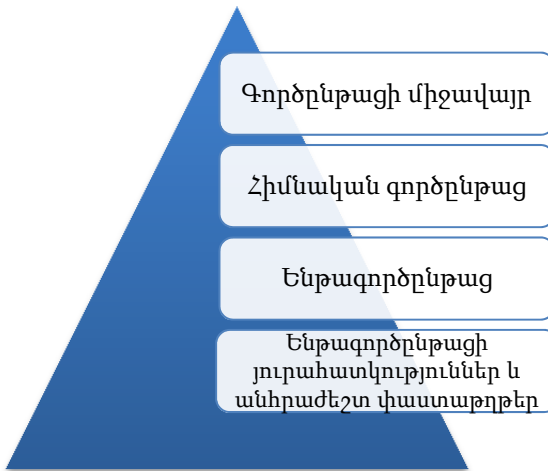
Տարբեր մակարդակներում խնդիրները սահմանելուց հետո անհրաժեշտ է շարունակել որակի ապահովման համակարգի ձևավորումը հետևյալ հաջորդական քայլերով՝

- **Քայլ 1.** Նախաձեռնել Պ-Ի-Ս-Բ մոտեցումը բոլոր գործընթացներում՝ նախօրոք մանրամասն նկարագրելով այն բոլոր գործընթացները, որոնք ենթակա են որակի գնահատման: Գործընթացը բացահայտելու համար պետք է հիշել, որ դա քայլերի հաջորդականությունն է, որի հիմքում ընկած է **ներդրում-գործողություն-վերջնարդյունք** գաղափարը, և ունի պատասխանատուներ՝ գործընթացի կառավարիչներ: Արդյունավետությունը բարձրացնելու համար բոլոր երեք հարթակները՝ ներդրում, գործողություն, վերջնարդյունք, կարևոր են և պետք է գնահատվեն որակը պահպանելու և բարելավելու նպատակով: Յուրաքանչյուր գործընթաց նկարագրելիս անհրաժեշտ է մանրամասնել իրավիճակը (ինչպե՞ս է այն իրականանում) և նախանշել, թե ինչին պետք է հասնել (ինչպիսի՞ն դա պետք է լինի) (տե՛ս գծապատկեր 2),
- **Քայլ 2.** Գործընթացը մանրամասն նկարագրելուց հետո անհրաժեշտ է մշակել այն գործողությունների ցանկը, որոնք կնպաստեն նախանշված խնդիրների իրականացմանը (այսինքն, պետք է պատասխանել հետևյալ հարցին՝ «ի՞նչն է նախընտրելի տվյալ մոտեցման համար և ինչու՞»),
- **Քայլ 3.** Վերևում սահմանված հարցերին պատասխանելուց հետո անհրաժեշտ է անցնել որակի ապահովման մեխանիզմների և գործիքների մշակմանը: Գործընթացներ նկարագրելը և սահմանված հարցերին պատասխանելը գործընթացի կառավարչի պարտականությունն է, իսկ նախանշված արդյունքների ձեռքբերման գնահատումը որակի ապահովման պատասխանատուի պարտականությունն է: Այսպիսով, որակի պատասխանատուն մեկնարկում է որակի ապահովման համապատասխան մեխանիզմների և գործիքների մշակման գործընթացը՝ յուրաքանչյուր գործընթացի արդյունավետությունը գնահատելու համար: Նպատակն այն է, որ հստակ սահմանվեն այն տարրերը, որոնք ենթակա են գնահատման: Այդպիսի մոտեցում ցուցաբերելու համար խորհուրդ է տրվում գործընթացը

բաժանել համապատասխան հատվածների և նախանշել գնահատման հիմնակետերը, այնուհետև սահմանել և մշակել այն գործիքները, որոնցով յուրաքանչյուր հատված պետք է գնահատվի:

- **Քայլ 4.** Շրջափուլը փակելու համար պետք է գնահատել գործընթացի իրականացման արդյունավետությունը հետադարձ կապի միջոցով, որն ընդունում է ներքևից վերև գնահատումը՝ իրականացումից վերադառնալով սահմանված ռազմավարությանը:

Գործընթացն արդյունավետ կառավարելու և գնահատելու համար վերջինը կարող է նկարագրվել Գծապատկեր 2-ում տրված պատկերին համապատասխան: Այն սկսվում է միջավայրի նկարագրությունից և ավարտվում ենթագործընթացների մանրամասն նկարագրությամբ ու համապատասխան օժանդակ փաստաթղթերով / նյութերով:



**Գծապատկեր 2.** Գործընթացի նկարագրություն՝ այս գծապատկերը ցույց է տալիս գործընթացի նկարագրման շրջանակը:

**Աղյուսակ 2. Գործընթացի նկարագրման և գնահատման հիմնակետերի սահմանման շրջանակ**

Ներդրում	Գործողություններ	Վերջնարդյունք	Պատասխանատուներ	Փաստթղթեր և գործիքներ
<b>Ի՞նչ է անհրաժեշտ այս գործընթացը, կամ նրա առանձին քայլերը նախաձեռնելու համար</b>	<i>Ի՞նչ է տեղի ունենում գործընթացի այս հատվածում: Այս մասը կարելի է պատկերել գծապատկերով կամ տեքստով:</i>	<i>Որո՞նք են այս հատվածի արդյունքները: Արդյո՞ք հաջորդ հատվածների համար ներդրումները բավարար են:</i>	<i>Ո՞վ է պատասխանատու, ինչի՞ համար: Ովքե՞ր պետք է մասնակցեն:</i>	<i>Ինչպե՞ս են գործողությունները կամ արդյունքները փաստաթղթավորվում: Մինչպիսի՞ գնահատման գործիքներ կան և որտեղի՞ց ձեռք բերել դրանք: Օր.՝ ձևաչափեր, տվյալների շտեմարան և այլն</i>
...	...	...	...	...

**Վարժանք**

ԲՈՒՀ-ի ռազմավարությունից ընտրեք այն ուղղությունը, որը որոշիչ է որակն ապահովելու համար: Փորձեք քարտեզավորել այն վերնում նկարագրված մոտեցումով: Մինչպիսի՞ քայլեր է անհրաժեշտ ձեռնարկել որակի ապահովման գործընթացի պլանավորման և իրականացման ժամանակ՝ տարբեր մակարդակներում խնդիրների և գործողությունների համահունչությունն ապահովելու համար:

**6. Որակի ներքին ապահովում**

**6.1 Որակի ներքին ապահովման ստորաբաժանումների առաքելությունը, գործառույթները և դերերը**

Որակի ներքին ապահովման համակարգի հիմնական առաքելությունը բարձրագույն ուսումնական հաստությունների շարունակական բարելավումն ապահովելն է: Շարունակական բարելավման գործընթացը կարող է իրականանալ բոլոր հնարավոր ներգրավված կողմերի ստանձնած պարտավորության շնորհիվ՝ միաժամանակ երաշխավորելով մասնակիցների կարողությունների հզորացում, որը տեղի է ունենում աշխատակազմի շարունակական զարգացման

միջոցով: Որակի ներքին ապահովման ստորաբաժանման (ՈՆԱՍ) դերը պետք է դիտարկել երկու տեսանկյունից՝ որակի բարձրացում և միջազգայնացում:

ՈՆԱՍ-ը ՄՈՒՀ-ի շրջանակներում կրում է որակի կառավարչի պատասխանատվություն, և դրա հիմնական դերն է.

- **տարեկան ինքնավերլուծության զեկույցի պատրաստում.** որակի ներքին ապահովումը կրթության կառավարման գործընթացի հիմնական տարրերից է: ՄՈՒՀ-երը, ֆակուլտետներն ու ստորաբաժանումները պետք է իրականացնեն որակի ապահովման գործընթացները համակարգված և պարբերաբար: Որպես արդյունք, ՄՈՒՀ-երը պետք է պատրաստեն տարեկան զեկույց: Այդ զեկույցը պետք է մատչելի և թափանցիկ լինի հասարակության լայն շրջանակի համար: Այնուհետև, որակի ապահովման ներքին պատասխանատուները պետք է վերանայեն և գնահատեն բոլոր ստորաբաժանումների և ֆակուլտետների որակը՝ համաձայն հաստատության կողմից որդեգրած որակի ապահովման շրջանակի և մեխանիզմների: Գնահատումը պետք է կրի խորը վերլուծական բնույթ և պետք է հիմնավորվի որակի ապահովման ցուցիչներով, որոնք նախապես սահմանվում են որակի ապահովման չափանիշներով և չափորոշիչներով,
- **որակի խնդիրների շուրջ իրազեկության բարձրացում.** որակի ապահովման պատասխանատուների մեկ այլ կարևորագույն դերն այն է, որ իրազեկեն բոլոր ֆակուլտետների և ստորաբաժանումների աշխատակիցներին առկա իրավիճակի մասին, ինչը կնպաստի որակի ապահովման այնպիսի ծրագրերի մշակմանը, որոնք, իրենց հերթին, կնպաստեն նախանշված նպատակների իրականացմանը: Մասնավորապես, ենթադրվում է, որ ՈՆԱՍ-ը պետք է ֆակուլտետներին, ուսումնական ստորաբաժանումներին կամ այլ համապատասխան միավորներին օգնի, որ վերջիններս գիտակցեն իրենց ուժեղ և թույլ կողմերը, մշակեն ստացված առաջարկություններին համահունչ գործողություններ, շարունակաբար զարգացնեն ուժեղ կողմերը և բարելավեն թույլ ոլորտները,
- **արտաքին գնահատման համար հավաստիության ապահովում.** ՄՈՒՀ-երի ինքնավերլուծությունը կապող օղակ է հանդիսանում որակի ներքին և արտաքին ապահովման

համակարգերի միջև: ՄՈՒՀ-ի/ՄԿԾ-ի կողմից պատրաստված տարեկան հաշվետվությունները և, այնուհետև, ինքնավերլուծության զեկույցը հանդիսանում են որպես հիմնական փաստաթուղթ արտաքին գնահատման գործակալության այցերի համար,

- **վերապատրաստումներ և զարգացում.** որակի պատասխանատուները նույնպես պետք է զբաղվեն որակի խնդիրների վերաբերյալ պրոֆեսորադասախոսական, օժանդակ և վարչական անձնակազմի գործառնական կարողությունների զարգացումով:

Ինչ վերաբերում է ՈՆԱՄ-ի կազմակերպական կառուցվածքին, տարբեր համալսարաններ տարբեր կերպ են այն պատկերացնում: Այն կարող է արտահայտվել.

- որակի ապահովման մասնագիտական անձնակազմ ունեցող կենտրոնական գրասենյակով,
- որակի կառավարիչով, ով ձևավորում և կառավարում է որակի ապահովման ցանցը համալսարանի բոլոր ստորաբաժանումներում,
- որակի ապահովման գործառույթների բաշխված համակարգով, որը ներդրված է համալսարանի տարբեր կազմակերպական ստորաբաժանումներում:

Շատ դեպքերում որակի ապահովման գրասենյակները կենտրոնական են, և որակի ապահովման կառավարիչները, սովորաբար, ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն հաշվետու են կառավարման բարձրագույն օղակին (ռեկտորին կամ ռեկտորի տեղակալին): Եվրոպական Միության համալսարանների կողմից գրանցված լավագույն փորձն արտահայտվում է ֆակուլտետներից անկախ որակի ապահովման գրասենյակի առկայությամբ, որը հաշվետու է անձամբ ռեկտորին: Այսպիսով, անկախությունը համալսարանի որակի ապահովման հաջողության գրավականն է, քանի որ գրասենյակի այսպիսի դիրքը կանխում է ֆակուլտետների ազդեցությունը որակի ապահովման գործընթացի արդյունքներին:

Որակի ապահովման գրասենյակը, սովորաբար, մի քանի գործառույթ է իրականացնում: Ստորև ներկայացված են գրասենյակի սկզբնական գործառույթները՝

- **օժանդակումն փորձաքննություն.** յուրաքանչյուր ֆակուլտետ և յուրաքանչյուր բաժինորակի ապահովման գործընթացի զարգացման նպատակով պարբերաբար հրավիրում է որակի ապահովման կենտրոնի ղեկավարին փորձաքննություն իրականացնելու համար,
- **համակարգում.** մասնավորապես, կարևոր է, երբ որակի ապահովման գործընթացը հիմնականում իրականացվում է ֆակուլտետների մակարդակով, կամ, երբ որակի ապահովման գնահատման գործընթացը կազմակերպվում է ամբողջ ՄՈՒՀ-ում: Համակարգողի դերակատարությունը կարող է փոխանցվել համալսարանի այլ ստորաբաժանումներին, երբ որակի ապահովումն արտահայտվում է երկու այլ գործառույթների փոխկապվածությամբ՝ անձնակազմի զարգացմամբ և ինստիտուցիոնալ տվայլների հավաքագրմամբ / վերլուծությամբ:
- **մեկնաբանում.** որակի ապահովման կենտրոնի ղեկավարի խնդիրներից մեկն է մեկնաբանել որակի ապահովման ազգային և եվրոպական պահանջներն այնպես, որ դրանք մատչելի լինեն բոլորի համար և հեշտությամբ հարմարեցվեն հաստատության պայմաններին: Այսպիսով, որակի ապահովման կենտրոնի հաջողակ ղեկավարները երաշխավորում են, որ ազգային և եվրոպական պահանջները ներդրվեն և ընդունելի լինեն ՄՈՒՀ-ի կողմից,
- **մշտադիտարկում.** որակի ապահովման գրասենյակը սահմանում է ցուցումներ, հավաքագրում է տեղեկատվություն, վեր է հանում խնդիրներ, բայց չի ներգրավվում դրանց լուծման մեջ,
- **վարչարարություն.** որակի ապահովման պատասխանատուները կազմակերպում և պատրաստում են ՄՈՒՀ-ը/ՄԿԾ-ն արտաքին գնահատման, ինչպես նաև մշակում և իրականացնում են ինստիտուցիոնալ հարցումներ:

Այսպիսով, որակի ապահովման կենտրոնի արդյունավետ կառավարիչները նրանք են, ովքեր հաջողությամբ միավորում են այս բոլոր գործառույթները և կարողանում են տարածել որակի ապահովման պատասխանատվությունն ամբողջ ՄՈՒՀ-ում: Մա բազմաբնույթ պաշտոն է, որը պահանջում է մի շարք բարդ սոցիալական հմտություններ և անձնական հատկանիշներ:



## 6.2 Որակի ապահովման կառավարում

Որակի ապահովման կառավարումը, սովորաբար, արտահայտվում է ՄՈՒՀ-ի ընդհանուր կամ մի քանի առանձին հանձնաժողովների ստեղծմամբ՝ կենտրոնական, ֆակուլտետի և ստորաբաժանումների մակարդակով: Որակի ապահովումը կառավարելու համար անհարժեշտ է սահմանել և հաստատել արդյունքների վերլուծության հստակ գործընթաց՝ բարելավմանը միտված խորհրդատվություններ տրամադրելու և դրանք տարբեր հանձնաժողովների հետ քննարկելու համար (բաժիններով, ֆակուլտետներով, ամբողջ ՄՈՒՀ-ով՝ ներառելով կառավարման խորհուրդները):

Ակնհայտ է, որ հատուկ ուշադրություն պետք է դարձվի ՊԻՄԲ շրջափուլի փակմանը: Այն ենթադրում է, որ ՄՈՒՀ-ի / ՄԿԾ-ի ռազմավարությունը և տարեկան պլանները պետք է վերանայվեն՝ հաշվի առնելով այն տեղեկատվությունը, որը ձեռք է բերվել ինքնավերլուծության արդյունքում: Հետևյալ երեք օրինակները լուսաբանում են ռազմավարության վերանայմանը և բարելավմանը միտված պարզ մոտեցումները:

### *Առաջին օրինակ*

Մի համալսարանում դեկանն ամեն ամիս հանդիպում էր բաժնի ղեկավարների հետ և տարվա մեջ մի հանդիպումը նվիրվում էր որակի խնդիրներին: Այս հանդիպման ժամանակ քննարկվում էր ներքին գնահատումների արդյունքում որակի ապահովմանը վերհանված հարցերը: Դեկանների խորհուրդը, որի ղեկավարը ռեկտորն էր, քննարկում էր որակի խնդիրները տարին երկու անգամ: Այս հաստատությունում պարտականությունները փոխանցված էին հնարավոր ամենացածր մակարդակին, և հաշվետու օղակները պարզորոշ էին:

Որակի ապահովման այսպիսի ապակենտրոնացված կառավարումը թույլ էր տալիս որակի ապահովմանը միտված մոտեցումների տեղայնացումը և պարտականությունների համապատասխան բաշխումը:

### *Երկրորդ օրինակ*

Երկրորդ օրինակում բաժինները հավաքվել էին՝ վերլուծելու մի շարք գնահատման տվյալներ և բացահայտել խնդրահարույց ոլորտները: Այս վերլուծությունները ներառվել էին ֆակուլտետի տարեկան գնահատման մեջ և ներկայացվել ֆակուլտետի որակի ապահովման ենթահանձնաժողով, որում ներգրավված էին բաժինների ղեկավարները, դասախոսները, ուսանողները և ֆակուլտետի որակի ապահովման պատասխանատուները: Այնուհետև, զեկույցն ուղարկվում էր համալսարանի որակի ապահովման հանձնաժողով, որտեղ ներգրավված էին համալսարանի տարբեր մակարդակների ներկայացուցիչներ, ֆակուլտետի և բաժինների կառավարման ավագ թիմի ներկայացուցիչներ և մեկ ուսանող: Համալսարանի հանձնաժողովն ուներ երկու ենթահանձնաժողով՝ յուրաքանչյուրում երեքական ուսանող: Առաջին հանձնաժողովն ուսումնասիրում էր ուսուցումը / գնահատումը և ղեկավարվում էր համալսարանի որակի ապահովման ղեկավարի կողմից, երկրորդը՝ ուսուցման փորձը և ղեկավարվում էր ռեկտորի տեղակալի կողմից: Երկու ենթահանձնաժողովները քննարկել էին մի շարք տվյալներ (ուսանողների հարցման արդյունքներ, դասընթացի կատարողականի տվյալներ, արտաքին փորձագետների խորհրդատվություն և այլն) և մշակել տարեկան հաշվետվություն, որը և քննարկվել էր լիազումար հանձնաժողովում: Այն, այնուհետև, ուղարկվել էր ամենաբարձր մարմիններ՝ գիտական խորհուրդ և կառավարման խորհուրդ, հետագա որոշումներ կայացնելու համար:

### *Երրորդ օրինակ*

Որակի ապահովման գործընթացի արդյունքները երրորդ հաստատությունում տրվել էին դեկանի տեղակալներին, դեկաններին, ռեկտորին և գիտխորհրդին: Յուրաքանչյուր ֆակուլտետներ կայացնում էր տարվա կտրվածքով չափելի նպատակներով և հիմնական ցուցանիշներով զարգացման պլան: Գիտխորհրդին տեղեկացնում էին տարեկան արդյունքների մասին: Համալսարանական համայնքը երկու տարին մեկ անգամ հրավիրվում էր առաջընթացը

քննարկելու համար: Ուսանողների հարցման արդյունքերն ուղարկվում էին ֆակուլտետի որակի հանձնաժողով, որը պատրաստում էր ամփոփ գեկույց, որն էլ ուղարկվում էր բաժինների ղեկավարներին և, այնուհետև, ֆակուլտետի խորհուրդ: Ամփոփ գեկույցն անանուն էր և ներառում էր ընդհանուր ցուցանիշներ և տարբեր ուղղությունների վերլուծություններ: Ֆակուլտետի խորհուրդը, որը քննակում է բոլորակի ապահովումը որպես իր օրակարգի կանոնավոր կետ, առաջարկություններ էր կազմում և ապահովում դրանց իրականացման նախանշված ընթացքը: Առաջարկությունները տրվում էին բաժինների ղեկավարներին, ովքեր պիտի գեկույցեին առաջընթացի վերաբերյալ: Ամփոփ գեկույցները և առաջարկությունները դրվում էին ֆակուլտետի կայքում և ուղարկվում որակի ապահովման և ռեկտորի գրասենյակներ:

**Ուսանողների ներգրավվածությունը.** ուսանողների ներգրավվածությունը որակի ապահովման կարևորագույն երաշխիքներից է, եթե նրանց դերը և ներդրումները հստակ սահմանվում են ֆակուլտետի և այլ ստորաբաժանումների կողմից: Օրինակ՝ ուսանողների միության արդյունավետ ներգրավվումը որակի ապահովման գործընթացին ստեղծում է տեղեկատվությունը հավաքելու և տարածելու հնարավորություններ: Սակայն, կարևոր է շեշտել, որ ուսանողի ներգրավվածությունը հաջողությամբ է պսակվում միայն այն ժամանակ, երբ ուսանողները հստակ պատկերացնում են իրենց դերը որակի ապահովման գործընթացում: Այսպիսով, նախքան ուսանողներին որակի ապահովման գործընթացներում ներգրավելը, խորհուրդ է տրվում նրանց վերապատրաստել այդ առաքելությունը իրականացնելու համար:

**Որակի ապահովման ղեկավարը՝ որպես մշակույթի տարածող.** որակի ապահովման կառավարիչներն ավելի արդյունավետ են իրականացնում իրենց պատասխանատվությունները, երբ ունեն «ճանապարհ» դեպի ՄՈՒՀ-ի բարձր կառավարման օղակներ, ունեն արդյունավետ հաղորդակցման և պրոֆետորադասախոսական կազմին ներգրավելու և աջակցելու անձնային կարողություններ: Վերին և ստորին մակարդակների միջև մշակույթը տարածողի գործառույթը, կարծես թե, արդյունավետ եղանակ է մասնագիտորեն աճելու և, ամենակարևորը, որակի մշակույթ հիմնելու համար:

Հետևաբար, երբ որակի ապահովման ղեկավարներն այլ գործառույթներ են իրականացնում կամ նախատեսվածից ավելի լայնամասշտաբ գործընթացներում են ներգրավվում, քան ենթադրվում է միայն որակի ապահովմամբ, նրանց աշխատանքն ավելի արդյունավետ է դառնում: Մա նրանց թույլ է տալիս «պահել իրենց մատները» «կրթության զարկերակի» վրա և ընկալվել ավելին, քան որպես որակի ապահովման ղեկավար (պոտենցիալ վերահսկող), որպես մեկը, ով լավ է ճանաչում հաստատությունը և իր ու անձնակազմի զարգացման գործուն մասնակից է:

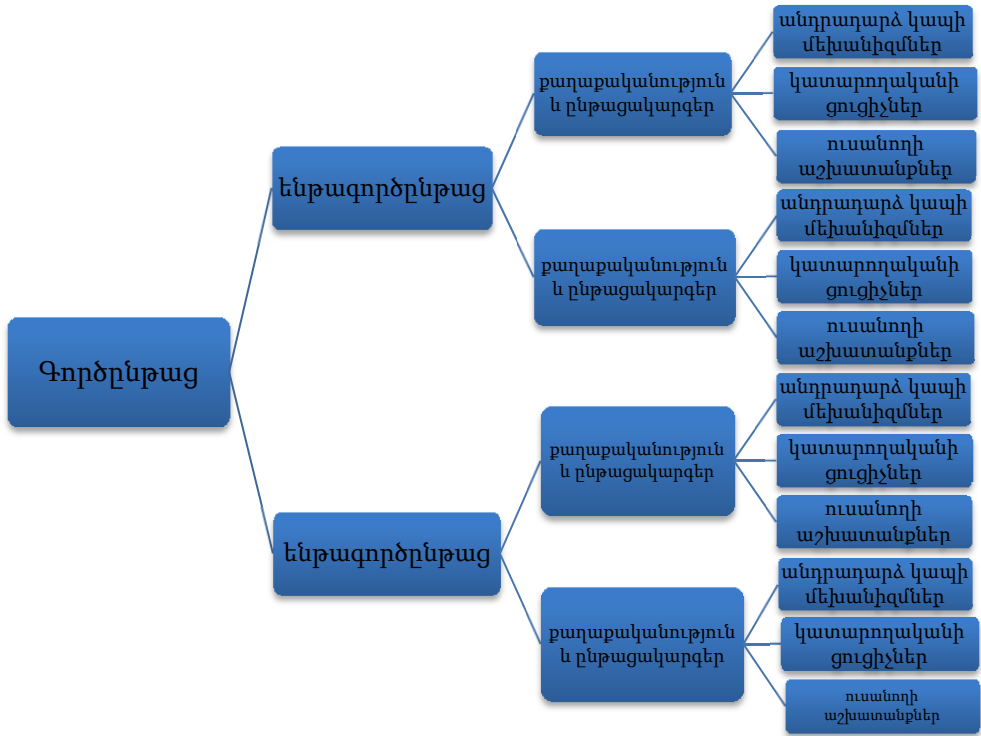
Սակայն պետք է զգուշանալ չափազանց շատ հաշվետվություններ պլանավորելուց և չափազանց շատ հանձնաժողովներ ստեղծելուց, քանի որ նրանք կարող են միայն տպավորություն ստեղծել, որ աշխատանք են կատարում, իսկ իրականում դրանք կարող են խոչընդոտներ ստեղծել: Հետևաբար, անհրաժեշտ է հավասարակշռություն պահպանել հանձնաժողովներ ստեղծելիս և մտապահել, որ որակի ապահովման և ինքնավերլուծության կարևորագույն արդյունքը պետք է միտված լինի հաստատության որակի բարձրացմանը:

### ***6.3 Գաղափարների քարտեզագրման մեթոդաբանություն՝ որակի ապահովման մեխանիզմների և գործիքների վերհանում***

Որակի ապահովման համակարգը մշակելիս կարելի է օգտագործել գաղափարների քարտեզագրումը, օրինակ՝ կրթական ծրագրերի մշակման, պլանավորման գործընթացների գնահատման տարրերը պարզ նեկայացնելու համար: Քարտեզագրումն օգնում է հիմնական գաղափարների և գործընթացների կառուցվածքի արդյունավետ արտապատկերմանը: Այն նպաստում է որակի ապահովման անձնակազմի կարողությունների զարգացմանը, քանի որ թիմային աշխատանքի միջոցով օգնում է ձևավորել մեկ ընդհանուր պատկերացում և մոտեցում որակի ապահովման շուրջ:

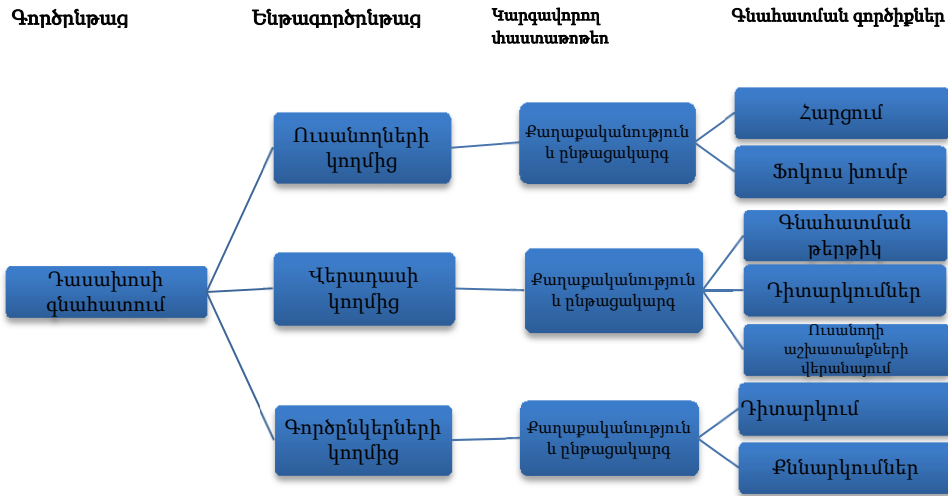
Քանի որ այս ուղեցույցում ամրագրված մոտեցումը վերջնարդյունքագործընթացային է, քարտեզագրման գործընթացը սելուհամար, առաջին հերթին, որակի ներքին ապահովման բոլոր հանձնաժողովները պետք է նախաձեռնեն բոլոր գործընթացների նկարագրման գործընթացը: Գործընթացները նկարագրելու ժամանակ քարտեզագրման վարժությունն օգնում է յուրաքանչյուր գործընթացի անհրաժեշտ տարրերին՝ քաղաքականության և ընթացակարգերի,

ենթագործընթացների, կատարողականի ցուցիչների, հետադարձ կապի մեխանիզմների և գնահատման այլ գործիքների վերհանմանը և նկարագրմանը: Վերջինը որակի ապահովման պլանավորման կարևորագույն միջոցներից է: Քարտեզագրման շղթան փակվում է՝ ինքնավերլուծության արդյունքում վերհանված վերջնարդյունքների և նոր պլանների, քաղաքականությունների և ընթացակարգերի մշակման միջև կապեր ստեղծելով: Քարտեզը կարող է օգտագործվել որպես ձևանմուշ ենթագործընթացները, քաղաքականությունը, ընթացակարգերը և տվյալների հավաստի աղբյուրները մանրամասնելու համար:



**Գծապատկեր 3. Քարտեզագրման ձևանմուշ**

Եթե մենք ձևանմուշն օգտագործենք գործընթացներից որևէ մեկը պատկերելու համար, օրինակ՝ դասախոսների գնահատում, կարելի է ստանալ հետևյալ պատկերը (**Գծապատկեր 4**)



**Գծապատկեր 4. Դասախոսի գնահատման քարտեզագրում**

Քարտեզագրման վարժությունն օգնում է բացահայտել այն գործիքները, որոնք պետք է մշակվեն որակի կառավարումը պատշաճ կերպով ապահովելու համար: Նույն վարժությունը կարող է իրականացվել հաստատության ցանկացած գործընթացում մեխանիզմները բացահայտելու համար, որոնք անհրաժեշտ են գործունեությունն արդյունավետ կառավարելու համար:

Որակի ապահովման համար անհրաժեշտ մեխանիզմների և գործիքների վերհանումից հետո տրամաբանական է մշակել որակի ապահովման ցուցիչները, օրինակ՝ դասվանդման և ուսումնառության որակի ցուցիչները, առաջնորդվելով ներդրում-գործընթաց-վեջնարդյունք մոտեցումով, կարող են ստանալ հետևյալ ձևը:

**Աղյուսակ 3. Դասավանդման և ուսումնառության որակի ապահովման ցուցիչների օրինակ**

Ներդրման ցուցիչներ	Գործընթացի ցուցիչներ	Արդյունքի ցուցիչներ
Ուսանողների բավարարվածություն (մանրամասնել)	Ուսանողների բավարարվածություն (մանրամասնել)	Ուսանողների բավարարվածություն (մանրամասնել)
Դասախոսների բավարարվածություն (մանրամասնել)	Դասախոսների բավարարվածություն (մանրամասնել)	Դասախոսների բավարարվածություն (մանրամասնել)

Նպատակների գիտակցում	Ուսումնառությանակնկալվողարդյունքներ	Գործատուների բավարարվածություն (մանրամասնել)
Համալսարանի ստորաբաժանումների կողմից հավաքված տեղեկատվություն (տվյալների շտեմարան)	Ուսումնառության ձեռքբերումներ	Շրջանավարտների բավարարվածություն
Ուսանողական ծառայություններ	Ուսանողների գնահատում-առաջադիմություն-դուրս մնացած ուսանողների տոկոս	Զբաղվածության աստիճան՝
ՄՈՒՀ-երի այլ բեռնմարքաներ	Այլ համալսարաններ տեղափոխված և այլ համալսարաններից եկած ուսանողներ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ավարտելուց անմիջապես հետո</li> <li>• ավարտելուց 1 տարի հետո</li> <li>• ավարտելուց 5 տարի հետո</li> <li>• հետազոտություններով զբաղվողներ</li> <li>• երկրորդ մասնագիտությամբ սովորողներ</li> </ul>
	Համալսարանի ստորաբաժանումների կողմից հավաքված տեղեկատվություն (տվյալների շտեմարան)	Ուսումնառության ակնկալվող արդյունք
	Ուսանողական ծառայություններ	Ուսումնառության ձեռքբերումներ
	ՄՈՒՀ-երի այլ բեռնմարքաներ	Ուսանողների գնահատում-առաջադիմություն
		Համալսարանի ստորաբաժանումների կողմից հավաքված տեղեկատվություն (տվյալների բազա)
		Ուսանողական ծառայություններ
		ՄՈՒՀ-երիմայլ բեռնմարքաներ

Բացահայտելով որակի ապահովման մեխանիզմներն ու գործիքները և ինքնավերլուծության համար ստանալով անհրաժեշտ տվյալներ՝ տրամաբանական է անցնել ինքնավերլուծության իրականացման

սկզբունքներին, որոնք, սովորաբար, պահանջում են խորքային վերլուծություն (ի տրաբերություն նկարագրականի):

### **Վարժանք**

Պատկերացրեք Ձեր ուսումնական հաստատությունում մի գործընթաց, որը, Ձեր կարծիքով, որակի ապահովման առումով ճգնաժամային է: Քարտեզագրեք քաղաքականությունն ու ընթացակարգերը և հետադարձ կապի անհրաժեշտ մեխանիզմները և այլ ցուցիչներ: Փորձեք եզրափակել այս ընթացքը՝ բացահայտելով ոլորտները, որոնք հետագա բարելավման կարիք ունեն և առաջարկեք ինստիտուցիոնալ պլանավորման փոփոխություններ:

### **7. Որակի ապահովում՝ ըստ ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների**

Կրթական ծրագրերը համադրելի և մրցունակ դարձնելու, դրանց թափանցիկությունն ու եվրոպական մակարդակում ակադեմիական ճանաչումն ապահովելու, ինչպես նաև մասնագիտական կրթության համակարգի հանդեպ վստահություն ձևավորելու նպատակով ստեղծվեցին մի շարք գործիքներ, ինչպիսիք են՝ Որակավորումների եվրոպական և ազգային շրջանակներ, կրեդիտների կուտակման ու փոխանցման եվրոպական համակարգը և այլն: Հաշվի առնելով այն փաստը, որ որակավորումների շրջանակները նախատեսված են որակավորումների ճանաչելիությունը և ուսանողների ու պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի շարժունությանը նպաստելու համար, կարելի է տարբերակել շրջանակների հետևյալ հիերարխիան (տես գծապատկեր 5)

- **Անդրշրջանակներ.** մշակվել են որակավորումների ազգային շրջանակները համապատասխանեցնելու նպատակով, սակայն, հաճախ, օգտագործվում են կոնկրետ որակավորումներ համապատասխանեցնելու համար: Արտահայտում են դրույթներ ընդհանուր գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների վերաբերյալ: Որակավորումների եվրոպական շրջանակը և եվրոպական Բարձրագույն կրթության տարածքի որակավորումների շրջանակները վերջինի օրինակներն են,



- **Որակավորումների ազգային շրջանակներ.** մշակվել են ընդհանուր որակավորումների չափորոշիչներ ներդնելու, որակավորումների ճանաչումն ու մատչելիությունը հեշտացնելու, ինչպես նաև ծրագրից ծրագիր և մակարդակից մակարդակ անցումներն ու առաջխաղացումը խթանելու նպատակով: Մի երկրում կարող է լինել որակավորումների ազգային բազմանպատակ մեկ կամ բազմաթիվ շրջանակներ, որոնցից յուրաքանչյուրը, օրինակ՝ կարող է որակավորումների առումով, որոշակի տիրույթում (միջին մասնագիտական կրթություն, բարձրագույն մասնագիտական կրթություն և այլն), տեղայնացվել և արդյունավետ կիրառվել: Եվրոպական քաղաքականությամբ ենթադրվում է, որ որակավորումների ազգային շրջանակները, համապատասխանեցվելով անդրշրջանակներին, կխթանեն միմյանց որակավորումների ճանաչելիությանը: ՀՀ-ում ՈԱՇ-ն ընդունվել է 2011 թվականին:
- **Սեկտորալ որակավորումների շրջանակներնեը.** կարող են լինել ազգային կամ միջազգային տեղայնացվելով տվյալ տրոտում կիրառվելու համար: Սեկտորալ որակավորումներին (կամ շնորհվող կոչումներին) համապատասխան չափորոշիչները կարող են մշակվել որակավորումների շրջանակների հետ համատեղ: Վերջինները տվյալ սեկտորի շրջանակում սահմանում են համապատասխան որակավորման տեսակների ընդհանրություններ: Որպես օրինակ կարող են ծառայել Մեծ Բրիտանիայի Որակի ապահովման գործակալության կողմից սահմանված առարկայական բենչմարքերը:

Որոշակի մասնագիտությունների համար պահանջվող մասնագիտական կրթության որակավորումները կանոնակարգվում են և՛ ազգային մակարդակով (կանոնադրությամբ), և՛ միջազգային մակարդակով (Եվրոպական ուղենիշներով): Հարկ է նշել, որ օրենքի ուժ ստացած ոչ բոլոր չափորոշիչներն են ներկայացվում որպես ուսումնառության ակնկալվող արդյունքներ:

Դասավանդման և ուսումնառության գործընթացների որակն ապահովելու համար կարևոր է սկսել ուսումնառության ակնկալվող արդյունքներից: Որակի ապահովման տեսակետից ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների մշակման և ներդրման համար առաջնային կարևորություն ունի օգտագործվող տերմինների շուրջ ընդհանուր հայտարարի գալը:

**Ուսումնառության արդյունքներն** այն կոնկրետ գիտելիքները, հմտություններն ու կարողություններն են, որոնք ուսանողը պետք է կարողանա դրսևորել ՄԿԾ-ի ավարտին:

Ուսումնառության արդյունքները ենթադրում են՝

- **գիտելիք.** ուսումնառության միջոցով տեղեկատվության ձեռքբերում,
- **կարողություններ՝** գիտելիքները կիրառելու, առաջադրանքները կատարելու և խնդիրները լուծելու համար,
- **կոմպետենցիաներ.** գիտելիքները, կարողությունները, անձնական, սոցիալական և/կամ մեթոդաբանական ընդունակություններն աշխատանքում կամ ուսումնառության ընթացքում, ինչպես նաև մասնագիտական և անձնական զարգացման նպատակով օգտագործելու կարողություն:

Ուսումնառության արդյունքներն, իրենց հերթին, լինում են նախանշված և ձեռքբերված:

- **Ուսումնառության ակնկալվող արդյունքները** սահմանում են, թե կրթական գործընթացի ավարտին ուսանողն ինչ պետք է իմանա, հասկանա և կարողանա ցուցաբերել:
- **Ձեռքբերված ուսումնառության արդյունքները** ցույց են տալիս, թե ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների համեմատ, ինչ են ձեռք բերել ուսանողները ՄԿԾ-ի ավարտին:

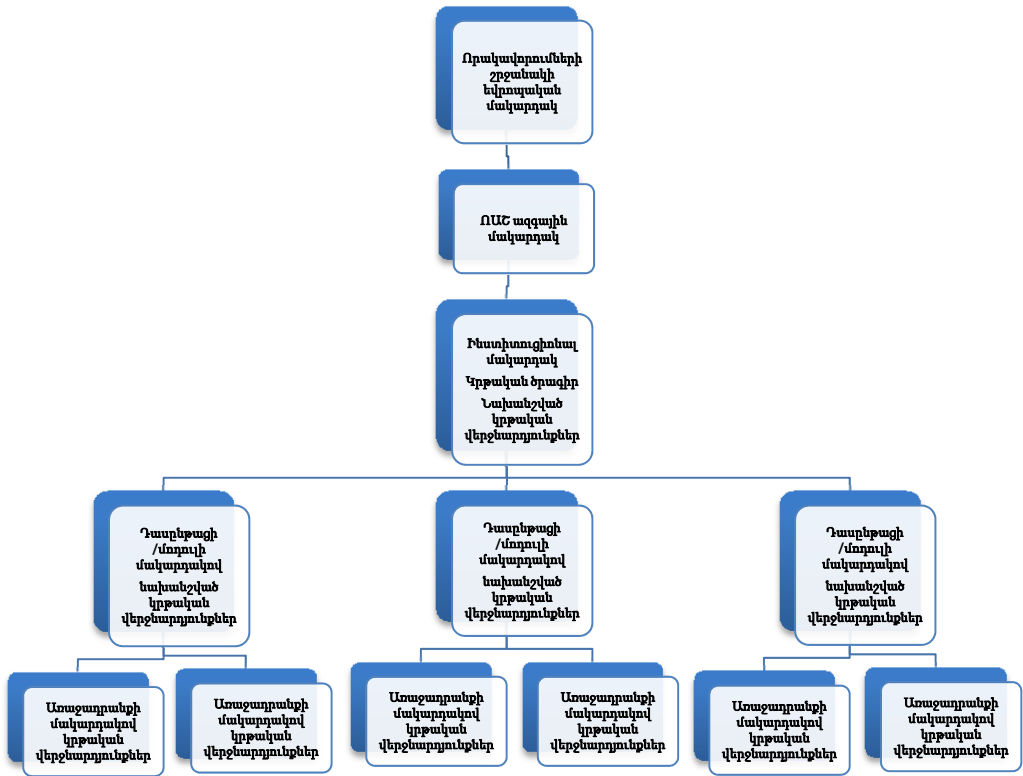
Այսպիսով, բարձրագույն ուսումնական հաստատության կամ ծրագրի որակը որոշվում է՝ համեմատելով ձեռքբերված ուսումնառության արդյունքները ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների հետ, որն, իրականում, բացահայտում է ուսանողների ուսումնառության ձեռքբերումը:

Այնուամենայնիվ, որակի ապահովման այս մոտեցումը միանգամայն նոր է եվրոպական մակարդակում և դեռ հետազոտվում է մասնագիտական կրթության ուսումնառության արդյունքների գնահատման (AHELO) նախագծի շրջանակներում:

Ուսումնառության արդյունքների և ձեռքբերումների գնահատումը, համեմատաբար, հարուստ պատմություն ունի Ամերիակայի Միացյալ Նահանգներում, մասնավորապես, իր կրթական թեստավորման ծառայությունների (ETS) միջոցով:

Այնուհետև, ուսումնառության արդյունքները կարող են նկարագրվել տարբեր ձևերով. միջազգային մակարդակում՝ իրենց լայն սահմանումներով, և ազգային մակարդակում՝ արտահայտված որակավորումների շրջանակով, ինչպես նաև ծրագրի, դասընթացի և առաջադրանքի մակարդակներով:

Որակավորումների և ուսումնառության արդյունքների հիերարխիան պատկերված է գծապատկեր 5-ում, որտեղ ներկայացված են որակավորումների քարտեզագրումը և առաջադրանքի մակարդակում ուսումնառության արդյունքների մանրամասնումը Առաջադրանքի մակարդակում որակավորումների քարտեզագրումը և դրանց մանրամասնումն ըստ ուսումնառության արդյունքների, օգնում է կիրառել ուսուցման, ուսումնառության և գնահատման յուրահատուկ մեթոդներ, որոնք փոխադարձաբար կապված են յուրաքանչյուր ուսումնառության արդյունքի հետ (տե՛ս 4-րդ և 5-րդ աղյուսակները): Այսպիսով, քարտեզագրումը նպաստում է նախանշված և ձեռքբերված վերջնարդյունքների միջև կապի հաստատմանը:



**Գծապատկեր 5. Որակավորումների և ուսումնառության արդյունքների քարտեզագրում**

Քարտեզագրումը, սովորաբար, արվում է ՄԿԾ-ի մշակման, հաստատման, վերանայման, հավատարմագրման կամ որակավորման ճանաչման համատեքստում: Այս գործընթացները կարելի է գտնել և՛ ներքին, և՛ արտաքին որակի ապահովման ընթացակարգերում: Քարտեզագրումը կիրառվում է նաև ինստիտուտիոնալ և համակարգի գնահատման և վերլուծության շրջանակներում:

Ուսումնառության բաղադրիչներ կարող են լինել, օրինակ՝ դասընթացը, մոդուլը կամ ամբողջական ՄԿԾ-ն: Բոլոնիայի գործընթացի համաձայն՝ ուսումնառության ակնկալվող արդյունքները պետք է սահմանվեն յուրաքանչյուր ՄԿԾ-ի և դասընթացի համար, իսկ ՄԿԾ-ների ուսումնառության ակնկալվող արդյունքները պետք է

համապատասխանեցվեն որակավորումների ազգային շրջանակին: Ուսումնառության ակնկալվող արդյունքները պետք է լինեն պարզ, հստակ նկարագրված և չափելի: Ուսումնառության արդյունքների այսպիսի սահմանումից պարզ է դառնում, որ կենտրոնում սովորողն է և նրա «ինչ-որ բան անելու» կարողությունը: Սա հիմնավոր անցում է դասախոսի և նրա նպատակներից դեպի ուսանողը և նրա ձեռքբերումները, ինչպես նաև ուսումնառության ընթացքում նրա կողմից ձեռքբերված հմտությունները/կարողությունները: Ուսանողների ուսումնառության արդյունքները նկարագրելիս կարևոր է այնպիսի բայերի և հասկացությունների օգտագործումը, ինչպիսիք են՝ *սահմանել, թվարկել, նկարագրել, մտաբերել, վերլուծել, հաշվել, նախագծել* և այլն, որոնք ըստ էության չափելի են և հնարավորություն են ընձեռում հստակ գնահատել ուսանողների ձեռքբերումը: Կարևոր է նշել, որ ուսումնառության արդյունքները սահմանվում են ոչ թե դասավանդման և ուսումնառության մեթոդաբանությունը նկարագրելու ավանդական եղանակը փոխարինելու, այլ այն լրացնելու համար:

Որակի ապահովումը Բոլանիայի գործընթացին համապատասխանեցնելու և ԵԲԿՏ-ին Հայաստանի ինտեգրումը խթանելու համար խորհուրդ է տրվում անցում կատարել ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների վրա հիմնված որակի ապահովմանը: Այս մոտեցումն ավելի հարմար է ՄԿԾ-ի որակի ապահովման տեսանկյունից: Այն սահմանում է *որակը՝ որպես ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների ձեռքբերման միջոց*: Ըստ էության, այս մոտեցման հիմնական գաղափարն այն է, թե որքանով է ՄԿԾ-ն և նրա կազմակերպումը նպաստում ուսանողի կողմից նախանշված ուսումնառության արդյունքների ձեռքբերմանը: ՄԿԾ-ի գնահատման չափանիշների և չափորոշիչների հիմքում պետք է ընկած լինի ուսանողի կողմից ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների ձեռքբերումը: Ավելին, յուրաքանչյուր վերջնարդյունքի համար պետք է հստակ սահմանել դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման համապատասխան մեթոդները: Այսինքն, ուսուցման մեթոդները պետք է ստուգվեն, թե որքանով են դրանք համապատասխանում և նպաստում ուսումնառության արդյունքների ձեռքբերմանը:

Ստորև ներկայացված են մագիստրոսի աստիճանի «Պատմություն» մասնագիտության կրթական ծրագրի ուսումնառության ակնկալվող արդյունքները և ցույց են տրված դասավանդման, ուսումնառության և ուսանողների գնահատման մեթոդների և ուսումնառու-

թյան ակնկալվող արդյունքների միջև համապատասխան կապերը:

**Աղյուսակ 4. Ուսումնառության արդյունքներն ու դասավանդման և ուսումնառության մեթոդները**

Ուսումնառության արդյունքներ	Դասավանդման մեթոդներ	Ուսումնառության մեթոդներ
Սահմանել տարբեր ժամանակաշրջան-ներում նահապատկերներում պատմագրական հեռանկարների տարբերությունները	Դասախոսություններ, թիմային աշխատանքներ, քննարկումներ, պատմական տեքստերի օրինակների ներկայացում	Դասերին հաճախում, հանձնարարված գրականության ընթերցում, մասնակցություն խմբային քննարկումներին, էլեկտրոնային ուսումնական նյութերի կիրառում, ռեֆերատների և ներկայացումների պատրաստում՝ համեմատելով և տեղայնացնելով տարբեր ժամանակաշրջանների և կողմնորոշումների պատմագրական տեքստերը
Մայրենի լեզվով շարադրել գրավոր նյութեր՝ ճիշտ կիրառելով պատմագրական տարբեր արդյունքները	Գրավոր շարադրելու տեխնիկայի դասավանդում, տարբեր տեքստերի վկայակոչում, ուսանողներին տրամադրել կառուցողական մեկնաբանումներ և սխալների բացատրություն	Նյութի յուրացման նպատակով գրավոր տարբեր հանձնարարությունների կատարում՝ ռեֆերատներ, ակնարկներ և ամփոփումներ
Հետազոտության արդյունքները ներկայացնել գրավոր շարադրանքի ոճով՝ պահպանելով տվյալ ոլորտում ընդունված հետազոտության կանոնները	Ուղղորդել ուսանողին պատմողական ոճով գրավոր շարադրանքներ պատրաստելու գործում, աշխատաժողովների կազմակերպում, գրելու և հղումներ կատարելու խորհրդատվության տրամադրում, անհատական պարապմունքների կազմակերպում	Յուրացման նպատակով գրավոր տարբեր հանձնարարությունների կատարում՝ նկարագրական զեկույցներ, ակնարկներ, ամփոփումներ և գրախոսություններ
Օտար լեզվով հաղորդակցվել՝ օգտագործելով պատմագրական մասնագիտության մեջ	Լեզվի դասընթացներ և պրակտիկում, օտար լեզվով պատմության դասընթացներ, օտար լեզվով պատմական	Քերականության և բառագիտության ուսումնառում և պրատիկա, հաղորդակցման փորձառության ձեռքբերում, օտար լեզվով բանավոր ներկայացումներ

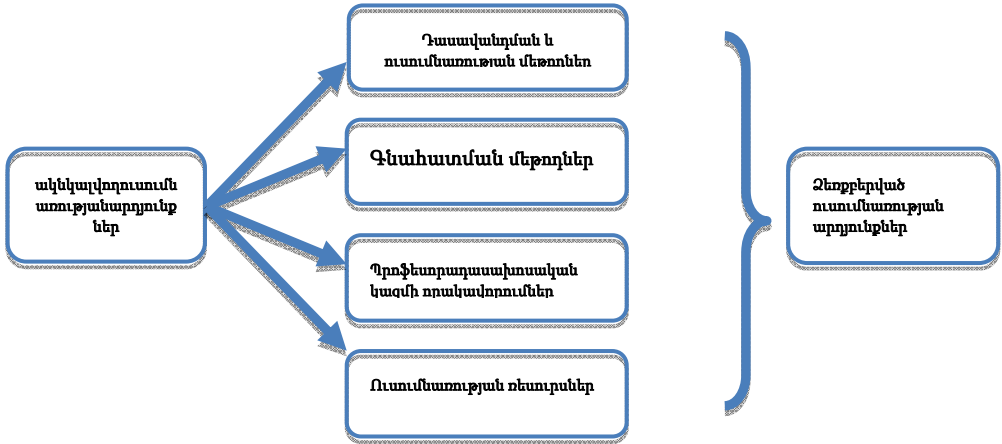
ընդունված տերմիններն ու մեթոդները:	գրականության քննարկումներ	և քննարկումներ, օտարալեզու հանրության հետ աշխատանք, վիդեո կոնֆերանսներ
Մահմանել համապատասխան հետազոտական թեմաներ, որոնք կնպաստեն պատմական գիտելիքների զարգացմանը և քննարկումներին	Հետազոտական սեմինարներ և անհատական ղեկավարում	Մասնակցություն սեմինարներին և գիտական կոնֆերանսներին, թեմաների ընտրություն և պատրաստում , հետազոտական նախագծերի մշակում, ինքնակենսագրության կազմում, աղբյուրների հավաքագրում
Հետազոտական նախագծերի համար տեղեկատվության և համապատասխան ռեսուրսների բացահայտում և օգտագործում	Անհատական հետազոտական աշխատանքների ղեկավարում, սեմինարներ և խմբային աշխատանքներ, ուղղորդում կոնկրետ ռեսուրսների տիպաբանության և մեթոդաբանության շուրջ	Անհատների կամ փոքր խմբերի կողմից կոնկրետ ռեսուրսների քննադատական փորձաքննություն, դասընթացների մեկնաբանություն և քննադատություն, գրականության ուսումնասիրության կատարում

Նույնը կատարվում է ուսանողների գնահատման ժամանակ: Հետևյալ օրինակը կարող է օգտագործվել նախագծելու և հետագայում գնահատման մեթոդների արդյունավետությունը չափելու համար:

**Աղյուսակ 5. Ուսումնառության արդյունքներ և ուսանողների գնահատում**

Ուսումնառության արդյունքներ	Գնահատման մեթոդներ
Սահմանել տարբեր ժամանակաշրջաններում և համատեքստերում պատմագրական տվյալների տարբերությունները	Գրավոր և բանավոր քննություններ, ներկայացումների, խմբային քննարկումների կամ փորձագիտական խմբի գնահատում
Մայրենի լեզվով գրավոր շարադրել նյութեր ճիշտ կիրառելով տարբեր պատմագրական գրառումները	Տեքստի ուղղում, գրավոր և բանավոր հետադարձ կապ, որն արտահայտում է ուսանողների կողմից ձեռքբերված ուսումնառության արդյունքի համեմատությունը ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների հետ
Հետազոտության արդյունքները ներկայացնել գրավոր շարադրանքի ոճով՝ պահպանելով տվյալ ոլորտում ընդունված հետազոտության կանոնները	Կուրսային աշխատանքների և ուղղումների միջոցով ապահովել կառուցողական հետադարձ կապ ուսանողի հետ. մինչ պաշտպանությունը ավարտական թեզի քննարկում և ստուգում:
Հաղորդակցվել օտար լեզվով՝ օգտագործելով պատմագրական մասնագիտության մեջ ընդունված տերմիններն ու մեթոդները	Բանավոր քննություններ, ներկայացումներին և քննարկումներին մասնակցության գնահատում
Սահմանել համապատասխան հետազոտական թեմաներ, որոնք կնպաստեն պատմագրական գիտելիքների զարգացմանը և քննարկումներին	Խորհրդատուի կամ ուսանողի կողմից հետազոտական նախագծի գնահատում
Հետազոտական նախագծերի համար տեղեկատվության և համապատասխան ռեսուրսների բացահայտում և օգտագործում	Կատարողականի գնահատում, հետազոտական աշխատանքների վերաբերյալ գրավոր և բանավոր կառուցողական հետադարձ կապ ուսանողի հետ





**Գծապատկեր 6. Դասավանդման և ուսումնառության գնահատման մեթոդները՝ ըստ ուսումնառության արդյունքների**

Գծապատկեր 6-ը ցույց է տալիս, որ ցանկացած ՄԿԾ-ի և դասընթացի մշակում և գնահատում պետք է իրականացվի ըստ ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների: Ավելին, ՄԿԾ-ի իրականացման համար անհրաժեշտ բոլոր ներդրումները (դասավանդման և ուսումնառության մեթոդներ, գնահատման մեթոդներ, դասախոսական կազմ և ուսուցման արդյունքներ) նույնպես պետք է պլանավորվեն և գնահատվեն՝ հիմք ընդունելով ուսումնառության ակնկալվող արդյունքները: Այնուհետև, մատուցված կրթության որակը գնահատվում է՝ չափելով ուսանողների ձեռք բերված ուսումնառության արդյունքները:

Չնայած, որ ուսումնառության ակնկալվող արդյունքները դասախոսակենտրոն ուսուցումից դեպի ուսանողակենտրոն ուսուցմանը անցում կատարելու հիմնասյունն են հանդիսանում, սակայն, դրանց առկայությունը դեռևս բավարար չէ ակնկալվող արդյունքների, ձեռքբերման համար: Հետևաբար, առաջարկվող մոդելում հատուկ ուշադրություն է դարձվում *կառուցողական դասավանդմանը* (Բիզգս, 2033) կամ *ուսումնառության շղթային* (Գեմլիզ 2010):

Կառուցողական ուսուցումը հնարավորություն է ընձեռում տրամաբանական և հասկանալի կերպով միավորել դասավանդման և ուսումնառության տարբեր տարրերը: Առաջին քայլը ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների սահմանումն է, հաջորդը՝ ուսումնառության արդյունքները շոշափելի դարձնելու միջոցների մշակումն

է, ինչը ենթադրում է նախանշված նպատակներին համապատասխան գնահատման առաջադրանքների մշակումը: Դրանից հետո, պետք է որոշում կայացվի գնահատման համակարգի և գնահատման չափանիշների վերաբերյալ: Վերջապես, մշակվում են դասավանդման և ուսումնառության մեթոդները, որոնք կնպաստեն ակնկալվող արդյունքների ձեռքբերմանը:

Երբ դասավանդումը և ուսումնառությունը պլանավորվում է այս եղանակով, ուշադրության կենտրոնում հայտնվում է ուսանողը, այլ ոչ թե դասախոսը, և ուսումնառության բովանդակությունը կենտրոնանում է ուսումնառության արդյունքների ձեռքբերման վրա: Սա դասավանդումը և ուսումնառությունն ուսանողակենտրոն դարձնելու կարևորագույն մոտեցումներից է: Ինչ վերաբերում է որակի ապահովմանը, այստեղ կիրառվում է նույն տրամաբանությունը, քանի որ որակյալ կրթության առանցքային բաղադրիչները պետք է ուսուցման հետ փոխկապված լինեն:

Ուսումնառության ակնկալվող արդյունքները գնահատելու համար դրանք պետք է նկարագրեն «գիտելիքի ակներև կիրառումը» կամ կարողությունները՝ նկատի ունենալով գիտելիքի և հմտությունների յուրահատուկ համադրությունը: Ուսանողը «գիտի և հասկանում» է, ինչպես նաև «ի վիճակի է կիրառել» ձեռքբերված գիտելիքները: Սա է ուսումնառության արդյունքների հիմքը և, հետևաբար, դրանց գնահատումը (օրինակ՝ բայերի կիրառումը) պետք է դիտարկվի այս տեսանկյունից, որպես ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների որակի հիմնական ցուցանիշ: Վերջնաարդյունքների բովանդակությունը պետք է համապատասխանի դասընթացով նախանշված նպատակներին:

### **Վարժանք**

1. Առանձնացրեք ՀՀ-ի որակավորումների ազգային շրջանակից մի որակավորում և քարտեզագրեք այն՝ մանրացնելով մինչև առաջադրանքի մակարդակի ուսումնառության արդյունքները:

2. Հետո, փորձեք սահմանել դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման համապատասխան մեթոդները: Տարբերակեք՝ ինչ տեսակի ռեսուրսներ և որակավորման են անհարժեշտ ուսումնառության արդյունքներին հասնելու համար:

## **8. Կրթական ծրագրի մշակում, հաստատում, մշտադիտարկում և վերանայում**

Որակավորումների ազգային շրջանակում առկա որակավորումների վերնից ներքև քարտեզագրումը և, հետևաբար, դասընթացի մակարդակում ուսումնառության արդյունքների սահմանումը նպաստում է մասնագիտության կրթական ծրագրի համադրելիությանն ազգային և միջազգային մակարդակներում: Մասնագիտության կրթական ծրագրի մշակումն, իր հերթին, ապահովում է մեկ այլ հարթակ կրթական ծառայությունների որակը սահմանելու, ապահովելու և բարելավելու համար:

Այս առումով, ուսումնական հաստատությունները պետք է երաշխավորեն, որ ՄՈՒՀ-ում գործող ընթացակարգերն արդյունավետ են և համապատասխանում են կրթական չափորոշիչներին: Հետևաբար, յուրաքանչյուր ՄՈՒՀ պետք է սահմանի ՄԿԾ-ի մշակման, հաստատման, մշտադիտարկման և վերանայման հստակ քաղաքականություն և ընթացակարգեր, ինչպես նաև առաջնորդվի դրանցով: Այս մոտեցումը նույնպես առաջնորդվում է **պլանավորում-իրականացում-ստուգում-բարելավում** սկզբունքով:

ՄԿԾ-ի մշակման, հաստատման, մշտադիտարկման և վերանայման քաղաքականությունը և ընթացակարգերը մշակելիս, նախ և առաջ, կարևոր է հաշվի առնել՝

- արտաքին հղման աղբյուրները, օրինակ՝ որակավորումների ազգային շրջանակ, կրթական չափորոշիչներ, զբաղմունքների դասակարգիչ, միջազգային համաձայնագրեր և այլ համապատասխան հիմքեր: Եթե երկրում ակտիվ գործում են մասնագիտական և/կամ գործատուների միություններ, ապա երաշխավորվում է նաև նրանց ներգրավվածությունը ՄԿԾ-ի մշակման և որակի ապահովման գործընթացներին՝ ապահովելով ՄԿԾ-ում սահմանված նպատակների համահունչությունը հաստատության առաքելությանը և նպատակներին,
- ուսումնական գործընթացների և համապատասխան ռեսուրսների ռազմավարական պլանավորումը,
- տեղական կամ միջազգային հաստատությունների հետ համատեղ ծրագրերով որակավորումների և այլ կոչումներ շնորհելու պայմանները

- յուրաքանչյուր ՄԿԾ-ի հաստատման և վերանայման գործընթացի ռիսկի հնարավոր գործոնները, ինչպես նաև բոլոր այն ռեսուրսները, որոնք անհրաժեշտ են ՄԿԾ-ի ուսումնասիրության ակնկալվող արդյունքների ձեռքբերման համար:

Հաջորդը, շատ կարևոր է հստակ սահմանել ՄԿԾ-ը հաստատող մարմնի (օր գիտխորհուրդ) դերը և պարտականությունները, ինչպես նաև այն դեպքերը, երբ ՄԿԾ-ի հաստատման և վերանայման լիազորությունը շնորհվում է մեկ այլ մարմնի: Դերերի և պարտականությունների հստակ բաշխումը կարևոր է որպեսզի այս գործընթացներում ներգրավված անձնակազմը և ուսանողները հստակ պատկերացում ունենան ընթացակարգերի հիերարխիայի մասին և իմանան, թե որ մարմինն է կրում վերջնական պատասխանատվությունը: Դերաբաշխումների գնահատումն անհրաժեշտ է գործընթացների արդյունավետ իրականացմանը նպաստելու համար:

ՄԿԾ-ի մշակման և գնահատման կարևորագույն փուլերում արտաքին փորձագետների ներգրավումը անհրաժեշտ է, քանի որ այն նպաստում է անկողմնակալ և նոր տեսակետերի ներառմանը, ինչը նույնպես երաշխավորում է, որ ՄԿԾ-ի կրթական և որակի չափորոշիչները համապատասխանում են նախանշված նպատակներին, ծառայում են նրանց իրականացմանն ու նպաստում թափանցիկությանը: Արտաքին փորձագետների մասնակցությունը հավաստում է որակը տարբեր մակարդակներում՝

- ՄԿԾ-ն իրականացնող անձնակազմին և հաստատությանը, որ ընթացակարգերի վերաբերյալ կայացված որոշումներն ապահովում են մշտադիտարկման անկողմնակալությունը,
- Ուսանողներին,
- Արտաքին գնահատողներին:

Կարևոր է, որ արտաքին գնահատողների ներգրավումը ՄԿԾ-ի մշակման և գնահատման գործընթացում կազմակերպվի պատշաճ կերպով, օրինակ՝ ավարտական քննական հանձնաժողովի խորհրդատվությունը ՄԿԾ-ի մշակման և գնահատման գործընթացում կարող է օգտակար լինել անկողմնակալությունն ապահովելու համար, սակայն նրանք չեն կարող մասնակցել ՄԿԾ-ի պաշտոնական հաստատմանը և չեն կարող ներգրավված լինել վերանայող հանձնաժողովներում: ՄԿԾ-ի մշակման և գնահատման գործընթացում կարող են իրականացվել տարբեր ներդրումներ՝

- Արտաքին խորհրդատվությունը կարող է տրամադրել համապատասխան տեղեկատվություն և ուղղորդում տվյալ ոլորտի վերջին զարգացումների վերաբերյալ,
- Ներմուհական այլ մասնագիտությունների գործընկերների խորհրդատվություն,
- Միջմուհական համաձայնագրերի շրջանակներում տրամադրվող խորհրդատվություն,
- Ներկայիս ուսանողների հետհետադարձկապ,
- Շրջանավարտների հետ հետադարձ կապ,
- Մասնագիտական և գործատուների միությունների խորհրդատվություն:

ՄԿԾ-ի մշակման և գնահատման գործընթացներում անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև արտաքին աղբյուրները, ինչը կնպաստի ՄԿԾ-ի զարգացման հնարավոր ուղղությունների բացահայտմանը և որակի ապահովմանը:

Մյուս կարևոր գործոնն այն է որ, ծրագրերի հաստատման և վերանայման գործընթացները հասկանալի լինեն բոլոր՝ ներքին և արտաքին շահակիցների համար: ՄՈԻՀ-ի գործընթացների պարզությունն ու մատչելիությունն ապահովելու համար անհրաժեշտ է՝

- հրապարակել ՄԿԾ-ի հաստատման և վերանայման սկզբունքները և ընթացակարգերը: Այդ տեղեկատվությունը պետք է հասանելի լինի ուսանողներին, պրոֆեսորադասախոսական կազմին և արտաքին փրձագետներին, որպեսզի ստացված արձագանքի հիման վրա որոշում կայացվի՝ արդյոք վերանայման համար խելամիտ է միավորել որոշ ՄԿԾ-ներ, թե նրանք պետք է առանձին վերանայվեն,
- հստակ սահմանել ՄԿԾ-ի հաստատման և գնահատման տարբեր փուլերում ներգրավված անձանց դերերը և պարտականությունները,
- հստակ սահմանել ՄԿԾ-ի մշակման և գնահատման գործընթացների նախաձեռնման պատասխանատուների պարտականությունները,
- սահմանել լավ փորձի տարածման ուղիները:

ՄԿԾ-ների հաջող մշակումը երաշխավորում է ուսումնառության

ակնկալվող արդյունքների և չափորոշիչների արդյունավետ մատուցումը և նոր ՄԿԾ-ների իրականացման արդյունավետության գնահատումը: Այն անհրաժեշտ է նաև աշխատաշուկայի պահանջներին ՄԿԾ-ների համապատասխանությունը և դրանց կայունությունն ապահովելու համար: Գոյություն ունեն նոր ՄԿԾ-ների մշակման տարբեր սկզբունքներ և հղման արտաքին աղբյուրներ: Նրանք ներառում են

- ուսումնական հաստատության առաքելությունն ու նպատակները,
- ՄԿԾ-ի նախանշված նպատակները,
- ՄԿԾ-ի կրթական մակարդակը ըստ ՈԱՇ-ի և նրա ինտելեկտուալ արժեքները,
- հղման արտաքին աղբյուրները, ինչպիսին են կրթական չափորոշիչները, եվրոպական հղման այլ աղբյուրները,
- ՄԿԾ-ի մշակման գործընթացում ուսանողների դերը,
- առաջադիմության կանխատեսումները, որոնք ուսումնական պլանների միջոցով սահմանում են ուսանողների համար սահմանված պահանջների պատշաճ մակարդակը,
- ՄԿԾ-ի ավարտին ուսանողին ընձեռնվող հնարավորությունները,
- ՄԿԾ-ի տարբեր տարրերի համահունչությունն ընդհանուր նպատակներին,
- շնորհվող որակավորման անվանումը, որը պետք է հստակ արտացոլի ՄԿԾ-ի ուսումնառության ակնկալվող արդյունքները,
- ՄԿԾ-ի ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների մատուցումը, նրանց ձեռքբերման և արդյունավետության գնահատումը,
- ՄԿԾ-ն իրականացնելու համար անհրաժեշտ աղբյուրների առկայությունը:

ՄԿԾ-ի հաստատման մասին վերջնական որոշումը պետք է կայացվի համապատասխան լիազոր կամ նրա անունից գործող մարմնի կողմից: Այդ մարմինը պետք է ՄԿԾ-ն իրականացնող ստորաբաժանումից անկախ լինի պետք է օգտվի անհրաժեշտ մասնագիտական խորհրդատվությունից: ՄԿԾ-ի հաստատման մասին վերջնական որոշմանը պետք է հաջորդի ՄԿԾ-ի հաստատումը, ինչը կհավաստի, որ ՄԿԾ-ն բավարարում է հաստատման գործընթացի բոլոր պահանջներին և արտացոլում է ներքին և արտա-

քին շահակիցների կարիքներն ու արտաքին գնահատողների երաշխավորումները:

Յուրաքանչյուր նոր ՄԿԾ-ի և նրա բաղադրիչների հաստատման, ինչպես նաև գործող ՄԿԾ-ներում և համապատասխան բաղադրիչներում փոփոխություններ կատարելու համար անհրաժեշտ է սահմանել հստակ ընթացակարգեր: Այդպիսի մշակումներ և փոփոխություններ իրականացնելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել համապատասխան փաստերն ու ռիսկային գործոնների վերլուծությունը:

Նոր ՄԿԾ մշակելիս, հաստատելիս և իրականացնելիս պետք է հաշվի առնել հետևյալ հանգամանքները՝

- ՄԿԾ-ի մշակման սկզբունքները,
- շնորհվող որակավորումների և ՄԿԾ-ների անվանումների համապատասխանությունը ՈԱՇ-ին, կրթական չափորոշիչներին և ուսումնառության ակնկալվող արդյունքներին,
- ՄԿԾ-ի բեռնվածությունն ըստ կրեդիտների (ECTS),
- ՄԿԾ-ի իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները (կարևոր է հստակ սահմանել ռեսուրսների համապատասխանությունը ուսումնառության ակնկալվող արդյունքներին),
- յուրաքանչյուր վերջնարդյունքի ձեռքբերման համար նախատեսված դասավանդման և ուսումնառության մեթոդները,
- յուրաքանչյուր վերջնարդյունքի ձեռքբերման գնահատման մեթոդները,
- պահանջարկի կանխատեսումները,
- ՄԿԾ-ի մշտադիտարկման և վերանայման նախապատրաստական աշխատանքները,
- ՄԿԾ-ի հաստատման վավերականության ժամկետը,
- ՄԿԾ-ի բովանդակության նկարագրությունը,
- ՄԿԾ-ի ավարտին շրջանավարտներին ընձեռնված հնարավորությունները,
- ՄԿԾ-ի, նրա ուսումնական պլանի և տվյալ ոլորտի հետազոտությունների միջև կապը:

Շարունակական զարգացում ապահովելու համար հաստատությունները պետք է հաշվի առնեն շարունակական մշտադիտարկման և ծրագրերի պարբերական վերանայման միջև առկա համամասնությունը: Շարունակական մշտադիտարկումը գործընթաց է, որն իրականացվում է ծառայություն մատուցող միավորի կողմից: Պարբերա-

կան վերանայումն ինստիտուցիոնալ գործընթաց է, որն իրականացվում է դասախոսական և մասնագիտական համապատասխան կարողություններ ունեցող ներքին և արտաքին շահակիցների կողմից: Այսպիսի գործընթացներ մշակելիս և գնահատելիս ՄՈՒՀ-երը պետք է գնահատեն տարբեր փոփոխությունների միասնական ազդեցությունը, ինչպես նաև շարունակաբար մշտադիտարկեն ՄԿԾ-ների արդյունավետությունը

- համոզվելու համար, որ տվյալ ոլորտի ՄԿԾ-ները զարգացող գիտելիքի և վերջինի կիրառելիության տեսանկյունից շարունակում են արդիական և վավեր մնալ,
- ուսանողների կողմից ուսումնառության արդյունքների ձեռքբերման աստիճանը գնահատելու համար,
- ուսումնական պլանի շարունակական արդյունավետության և ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների գնահատման համար,
- համոզվելու, որ, ըստ անհրաժեշտության, հաշվի են առնվում բոլոր համապատասխան գործողությունների համար արված երաշխավորումները:

ՄԿԾ-ի շարունակական մշտադիտարկումը կարևոր է, քանի որ այն ՄՈՒՀ-երին հնարավորություն էտալիս հասնել առաջադրված նպատակներին: Սա միգործընթաց է, որին կարելի է վերագրել համամասնական և ռիսկային վերլուծություն, որի հիման վրա ՄՈՒՀ-ը կարող է համապատասխան որոշումներ կայացնել: Շարունակական մշտադիտարկման գործընթացը, որը, սովորաբար, իրականացվում է ուսումնական տարվա ավարտին կատարողականի մասին համապատասխան տեղեկատվություն ստանալու համար, կարող է հաշվի առնել, օրինակ՝

- ավարտական քննական հանձնաժողովի զեկույցները,
- հավատարմագրող կամ այլ արտաքին մարմինների զեկույցները,
- աշխատակազմի և ուսանողների հետադարձ կապը,
- նախկին ուսանողների և նրանց գործատուների հետադարձ կապը,
- ուսանողների առաջընթացը և այլ համապատասխան տվյալները,
- ուսանողներին հասանելի նյութերը՝ ՄԿԾ-ի նկարագրություն-



ները,

- ուսանողների համար նախատեսված ուղեցույցները, կայքերը և այլն:

Արտաքին և ներքին գնահատումների արդյունքում ստացած յուրաքանչյուր առաջարկության արդյունավետ և հետևողական իրականացումը կբավարարի ուսանողների հետաքրքրությունները և թույլ կտա անդրադառնալ յուրաքանչյուր աշխատակցի կարիքներին և ռեսուրսների զարգացմանը:

Ակադեմիական ծրագրի վերանայումը որակի ապահովման մեկ այլ մեխանիզմն է: Վերանայման բնույթը և ժամանակահատվածը կախված է մի շարք գործոններից, ներառյալ

- տվյալ ոլորտում գիտելիքի և փորձի զարգացման մակարդակը,
- այն հանգամանքը, թե որքանով են ընդհանուր նպատակներին առնչվող լայն հիմնահարցերը փոխկապված շարունակական մշտադիտարկման հետ, և
- նման վերանայման գործընթացների ինստիտուցիոնալ քաղաքականությունը:

Հարկ է շեշտել շարունակական գնահատման հիմնական սկզբունքը. գնահատման գործընթացները մեկը մյուսից կամ այլ ինստիտուցիոնալ գերակայություններից անջատ չեն իրականացվում:

Պարբերական վերանայումը գնահատում է ծրագրի վավերականությունը ու աշխատաշուկայի պահանջներին համապատասխանությունը, հետևյալ տեսանկյուններից

- ՄԿԾ-ի մշակման և իրականացման թե՛ ընդհանուր (կումուլատիվ), թե՛ ժամանակի ընթացքում կատարված փոփոխությունների ազդեցության,
- դասախոսական կազմի և նյութական ռեսուրսների մշտական հասանելիության,
- համապատասխան ոլորտի շրջանակներում առկա հետզոտության և փորձի, տեխնոլոգիական առաջընթացի, դասավանդման ու ուսումնառության վերջին զարգացումների,
- արտաքին հղման կետերում, օրինակ՝ ՈԱՇ-ում կատարված փոփոխությունների,
- ուսանողների պահանջների, գործատուների սպասումների և աշխատանքի տեղավորման հնարավորությունների փոփոխու-

- թյունների,
- ուսանողների առաջընթացի և առաջադիմության,
- ուսանողների հետադարձ կապի:

Ուսումնական հաստատությունների ղիմորդներն ու ուսանողները պետք է տեղեկացված և վստահ լինեն, որ ՄԿԾ-ի կասեցմանդեպքում իրենց շահերը պաշտպանված կլինեն: Հաստատությունները պատասխանատու են իրենց մատուցած ծառայությունների փաստաթղթերի փաթեթի (օրինակ՝ այլ հաստատությունների կամ գործընկերների հետ համատեղ շնորհվող որակավորումների համաձայնագրերը և այլն) կառավարման համար: Պետք է հաշվի առնել նաև առկա ՄԿԾ-ների կասեցումը, ինչպես նաև նոր ծրագրերի մշակումը: Կարևոր է, որ ծրագրերի կասեցման գործընթացը լինի նույնքան կանոնակարգված և հստակ ներքին և արտաքին շահակիցների համար, որքան ՄԿԾ-ի մշակման, հաստատման և վերանայման գործընթացները: ՄՈՒՀ-ը նույնպես պետք է սահմանի և կիրառի հստակ գործընթացներ ՄԿԾ-ի բնույթի էական փոփոխություններն արդյունավետ իրականացնելու համար: Այն պետք է հստակեցնի՝ ինչով է պայմանավորված ՄԿԾ-ի բնույթի կտրուկ վերափոխումը, ինչպես նաև տեղեկացնի բոլոր հնարավոր համագործակիցներին այդ վերափոխումների մասին:

Վերջին, և մեծ կարևորություն ունեցող հանգամանքն այն է, որ հաստատությունները պետք է ունենան իրենց ծրագրի մշակման, հաստատման, մշտադիտարկման և վերանայման փորձի արդյունավետության գնահատման մեխանիզմները: Գործընթացների գնահատումը նպաստում է զարգացմանը և հնարավորություններ է ընձեռում ՄՈՒՀ-ի համար հաշվի առնելու՝

- հաստատման, մշտադիտարկման և վերանայման գործընթացների արդյունքում հաստատության, ուսանողների, անձնակազմի և այլ շահառուների կողմից ձեռքբերված օգուտները,
- որքանով են գործընթացից վերհանած վերլուծությունները նպաստում ուսանողների ուսումնառության փորձի բարելավմանը,
- լավագույն փորձի վերհանումը և տարածումը ինչպես ՄՈՒՀ-ի ներսում, այնպես էլ դրանից դուրս,
- ՄԿԾ-ի հաստատման և վերանայման գործընթացներն ավելի արդյունավետ դարձնելու հնարավորությունները,

- արդյոք հաստատությունը պատշաճ կերպով իրականացնում է ռիսկի կառավարումն իր գործընթացների միջոցով և իր ծրագրային փաթեթին համահունչ:

## II. Ինքնավերլուծություն

### 1. Ինքնավերլուծության մեթոդաբանություն

#### 1.1. *Ինչո՞ւ պետք է համալսարանն ինքնավերլուծություն իրականացնի*

Գնահատումը կրթական ծրագրերի վերաբերյալ բազմաբնույթ և տարբեր աղբյուրներից որակական և քանակական տվյալների և տեղեկատվության հավաքագրման, վերանայման և օգտագործման համակարգային գործընթաց է՝ միտված ուսանողների ուսումնառության բարելավմանը և ակադեմիական և ուսուցման չափորոշիչների իրականացմանը:

Ինքնավերլուծությունը գնահատման տարատեսակ է, որն իրականացվում է հաստատության կամ ՄԿԾ-ի շրջանակներում՝ գնահատելու՝ արդյոք համալսարանի մատուցած կրթական ծառայությունները, ինչպես նաև ՄԿԾ-ները ծառայում են նախանշված կրթական նպատակներին և ուսումնառության արդյունքներին՝ ՄԿԾ-ների որակը, ուսանողների ուսումնառությունը բարելավելու, ինչպես նաև ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների համապատասխանությունը ապահովելու համար:

Որակի ապահովման համակարգի (և, ընդհանրապես, որակի մոդելների) միջոցով հաստատությունները սահմանում են իրենց զարգացման ուղղությունները, նպատակները և բարելավման ոլորտները, նկարագրում են իրենց հիմնական գործընթացները: Ներքին որակի այս գործընթացը ենթադրում է ընթացակարգ, որում տեղի են ունենում պարբերաբար մշտադիտարկման և բարելավման գործընթացները: Այս պարբերաբար իրականացվող (ամեն տարի կամ, տարին երկու անգամ) մշտադիտարկումները և բարելավմանը միտված փոքրածավալ աշխատանքները ամփոփվում են հինգ կամ վեց տարին մեկ իրականացվող ինքնավերլուծությամբ: Ինքնավերլուծության նպատակներն են՝

- բարելավել ռազմավարական ուղղվածությունները (նպատակներ և գերնպատակներ), բովանդակությունը, քաղաքականությունները, գործընթացները, ծառայությունները, կազմակերպական և ինտելեկտուալ միջավայրերը և ուսումնասիրվող հաստատության կամ ՄԿԾ-ների գործունեությունը,

- խթանել պարտավորվածությունը՝ իրականացնելով ներքին և արտաքին գնահատումների արդյունքում ձեռքբերված երաշխավորումները,
- ընդլայնել հաստատության և ՄԿԾ-ի կարողությունները ինքնավերլուծությունը շարունակաբար իրականացնելու համար,
- գնահատվող հաստատության կամ ՄԿԾ-ի համար ապահովել տեղեկատվության համապատասխան հիմքեր որոշումներ կայացնելու (պլանավորման) համար,
- ապահովել գրավոր նյութեր, որոնք կարող են օգտագործվել թե՛ արտաքին փոխդիտարկման, թե՛ հաստատությունն ամբողջությամբ գնահատելու ժամանակ:

Ինքնավերլուծության գործընթացում պետք է հաշվի առնվեն նախապայմաններ, ինչպիսիք են, օրինակ՝ գնահատման նախկին փորձը, նպատակների զարգացման փուլերը և էությունը, տեղեկատվության որակը, ճնշող կարիքները, քաղաքականացման աստիճանը, առաջնորդի հետաքրքրությունը: Ինքնավերլուծության ընթացակարգերի մշակումը և շրջանակը կախված են կազմակերպության նախապայմաններից: Մակայն, սա չի նշանակում, որ ինքնավերլուծության շրջանակի որոշ տարրեր կարող են և չիրականացվել: Ընդհանրուր առմամբ, սահմանվում են առնվազն յոթ տարրեր, որոնք պետք է ուսումնասիրվեն ինքնավերլուծության ընթացքում, մասնավորապես՝

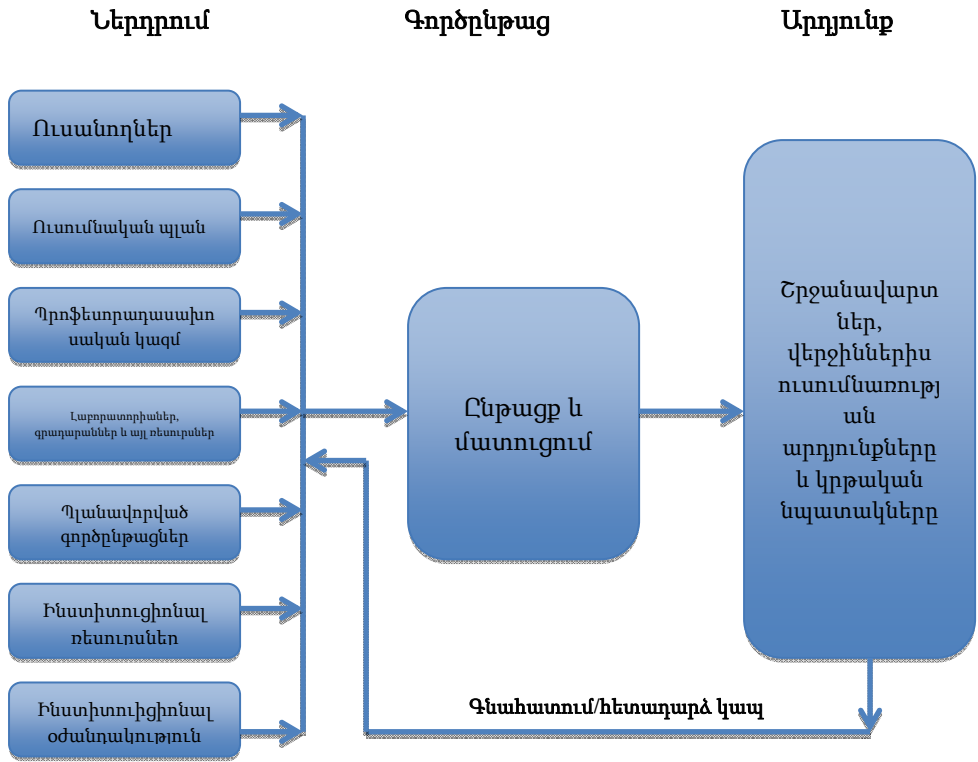
- ներդրում (մարդկային և նյութական ռեսուրսներ և միջոցներ),
- մտադրություններ (նպատակներ),
- արտաքին միջավայր,
- ուսուցում և հետազոտություն,
- ծառայություններ,
- կառավարման գործընթացներ,
- արդյունքներ:

Ինքնավերլուծության արդյունքն արտացոլվում է գրավոր զեկույցով: Այդ իսկ պատճառով, տարբեր տարրեր իրենց մակարդակներում դիտարկելու համար փոխակերպվում են չափանիշների: Այս չափանիշների միջոցով ՄՈՒՀ-ը կողմնորոշվում է, թե ինչ նպատակների պիտի հասնի: Հավատարմագրման չափանիշները նույնը չեն, ինչ ինքնավերլուծության չափանիշները: ՄՈՒՀ-ի կամ ՄԿԾ-ի կատարողականը և արդյունավետությունը գնահատելու համար ՀՀ-ում սահմանված են հավատարմագրման չափանիշները:

Ընդհանուր առմամբ, կարելի է ասել, որ ինքնավերլուծությունն ամբողջ կազմակերպության շարունակական բարելավման գործընթացի հիմնական մասն է: Ինքնավերլուծությունը (կամ ներքին փորձաքննությունը) և՛ արտաքին, և՛ ներքին գնահատման հիմքն է: Ինքնավերլուծությունն ախտաձեռնելու համար անհրաժեշտ է նախատեսել հետևյալ հիմնական քայլերը՝

- **նպատակի հստակեցում.** ինչո՞ւ է պետք է նախաձեռնել ինքնավերլուծության գործընթացը,
- **վերջնարդյունքների հստակեցում.** ի՞նչ արդյունքների է պետք հասնել ինքնավերլուծության միջոցով,
- **չափման և գնահատման մշակում.** ի՞նչ մեթոդաբանություն, գործիքներ և մեխանիզմներ պետք է կիրառվեն չափումների համար,
- **տվյալների հավաքագրում.** ի՞նչ տվյալներ պետք է հավաքագրվեն,
- **վերլուծություններ և գնահատում.** ի՞նչ մեթոդներ պետք է կիրառվեն տվյալների վերլուծության համար,
- **որոշումների կայացում.** ինչպե՞ս պետք է օգտագործվեն վերլուծության արդյունքները նոր ռազմավարություններ և զարգացումների ծրագրեր մշակելիս:

Հաշվի առնելով վերը նշվածները **որոշում-գործընթաց-վերջնարդյունք** մոտեցումը՝ որպես ինքնավերլուծության մոդել կարող է ծառայել հետևյալը՝



**Գծապատկեր 7. Ինքնավերլուծության մոդել**

Ինքնավերլուծության համար փաստաթղթային հիմք ծառայող անհրաժեշտ տվյալները (ցույց է տրված գծապատկեր 7-ում) ձեռք բերելու համար կարևոր է գնահատել

- ներդրումները և նրանց համապատասխանությունը նախանշված նպատակներին,
- ինչպես են իրականացվում գործընթացները,
- ձեռքբերված ուսումնառության արդյունքներն՝ ըստ ներդրումների և գործընթացի իրականացման վերաբերյալ տվյալների:

**1.2. Ինչպե՞ս ամբողջացնել հավաստի ինքնավերլուծությունը**

Նախքան հաստատության կամ ՄԿԾ-ի ինքնավերլուծության նախաձեռնումը, պետք է պատասխանել մի շարք հարցերի, ինչը կերաշխավորի արդյունավետ վերլուծությունը և ստացված տվյալների հուսալիությունը: Օրինակ՝

- Ի՞նչ ցուցիչներ արդեն ունենք,
- Ի՞նչպիսի ցուցիչներ պետք է ձեռք բերենք գործընթացը վերահսկելու և գնահատելու համար,
- Ո՞ր ցուցիչներն են մեր ազդեցությունից դուրս,
- Ո՞ր ցուցիչները պետք կզան գործը կատարելու համար,
- Ո՞ր ցուցիչներն են անհրաժեշտ բարելավման և կատարելագործման համար,
- Ո՞րն է ցուցային տվյալների հավաքագրման ծախս-օգուտ հարաբերակցությունը:

Այսպիսով, հաստատության կամ ՄԿԾ-ի համար նոր ռազմավարություն, քաղաքականություն և ընթացակարգեր մշակելու համար հուսալի աղբյուրների հիման վրա իրականացված արդյունավետ վերլուծությունը կարևոր գործոններից մեկն է:

Այնուհետև, ներքին և արտաքին որակի ապահովման համահունչությունն ապահովելու համար, հարկ է դիտարկել հավատարմագրման չափանիշները և չափորոշիչները, համադրել դրանք հաստատության / ՄԿԾ-ի կողմից առաջադրված որակի ներքին ապահովման չափանիշների և չափորոշիչների հետ, ինչը, ընդհանուր առմամբ, կհամադրի ներքին և արտաքին որակի ապահովման համակարգերի սպասելիքները: Ինքնավերլուծության զեկույցը պետք է հավաստի, որ գնահատվող ՄՈՒՀ-ը/ՄԿԾ-ն համապատասխանում է թե՛ ներքին և թե՛ արտաքին գնահատման չափանիշներին և չափորոշիչներին:

### ***1.3. Ինքնավերլուծության գործիքները և մեխանիզմները***

Որակի ապահովմանը վերաբերող գործընթացները և գործիքները ներառում են, սակայն չեն սահմանափակվում, ուսանողի հետ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ հետադարձ կապով, շրջանավարտների խորհրդատվությամբ, կատարողականի ցուցիչներով, հաստատության ներքին վերանայումներով և այլնով: Այսպիսով, որակի գնահատման և մշտադիտարկման համար ՄՈՒՀ-երը պետք է օգտագործեն մի շարք գործիքներ:

Ինստիտուցիոնալ և ՄԿԾ-ի կարիքներին առավելագույնս համապատասխանող որակի ապահովման մեխանիզմներ և գործիքներ սահմանելու և մշակելու համար, տրամաբանական է, նախ և առաջ,



բացահայտել տվյալների աղբյուրները, որոնք կծառայեն որպես ինքնավերլուծության հիմքեր: Այսպիսով, չափման հիմնական մեխանիզմները, որոնց հիման վրահաստատությունն իրականացնում է ինքնավերլուծություն, հետևյալն են՝

- տվյալների հավաքագրում հետադարձ կապի, հանդիպումների, անհատական հարցազրույցների, ֆոկլուս խմբերի միջոցով, որոնք ապահովում են որակական տեղեկատվություն.
  - օրինակ՝ հարցաթերթերը, որոնք էական նշանակություն ունեն, եթե ճիշտ են կիրառված,
  - քննարկումներին միտված թիմային աշխատանքը. «որակի շրջաններ», փոխդիտարկողներ (արտաքին և ներքին),
  - ֆոկլուս խմբեր, անհատական հարցազրույցներ, և այլն,
- հաստատության ստորաբաժանումներում և/կամ վիճակագրական գրասենյակում առկա հասանելի վիճակագրական տվյալները, որոնք կատարողականի հիմնական ցուցիչներն են (օրինակ, ուսանողների առաջադիմության, դուրս մնացողների, ուսանողների ներհոսքի և արտահոսքի, պրոֆեսորադասախոսական կազմի քանակի, բյուջեի հատկացումների և այլ տվյալներ),
- կրթական գործընթացների արդյունքներ (մշակումներ) և այլ փաստեր (թեզիսներ, քննական հարցեր և դրանց համարակնկալվող պատասխաններ, ժողովածուների հրատարակում, դասընթացների դիտարկումներ, ունկնդրումներ և այլն):

Այդուհանդերձ, տվյալների աղբյուրների բացահայտման հետ մեկտեղ, հարկ է որոշակիացնել որակի ապահովման գործիքները և մեխանիզմները, որոնք լավագույնս ծառայում են ՄՈՒՀ-ի/ՄԿԾ-ի կարիքներին: Մա կարող է արվել Մաս առաջինի 5-րդ բաժնում ներկայացված քարտեզավորման վարժության միջոցով:

Նախքան այս գործիքները մանրամասն քննարկելը, տրամաբանական է մեջբերել որոշ ընդհանուր դատողություններ: Որոշակի գործոններ կան, որոնք ազդում են համակարգի և հաստատության որակի ապահովման գործիքների ընտրության վրա: Որոշ դեպքերում կան ազգային պահանջներ, որոնք առաջ են քաշվում նախարարության, որակի ապահովման գործակալության կամ մասնագիտական հավատարմագրման մարմինների կողմից: Որոշ դեպքերում էլ ՄՈՒՀ-

երը, սկսում են արդեն պատրաստ փաթեթներով, ինչպիսիք են չափորոշիչների միջազգային կազմակերպությունների (ISO, EFQM) կողմից տրամադրվող փաստաթղթային փաթեթները: Այդուհանդերձ, ՄՈՒՀ-երը, ժամանակի ընթացքում, լրամշակում և ընդունում են այդ փաթեթները, և պահպանվում են սկզբնական մոտեցման որոշ տարրեր:

Իրավիճակի խորքային նկարագիր ունենալու և արդյունավետ կերպով հաստատության/ՄԿԾ-ի զարգացմանն աջակցելու համար, սովորաբար, խորհուրդ է տրվում կիրառել երկու մեթոդաբանություն՝ համադրելով որակական և քանակական տվյալները: Այս դեպքում, երկու մեթոդաբանությունները կլրացնեն իրար՝ հաղթահարելի դարձնելով միմյանց թերությունները:

#### ***1.4. Հետադարձ կապի մեխանիզմների միջոցով ստացված տեղեկատվություն***

##### ***1.4.1. Ուսանողների համար նախատեսված հարցաթերթեր***

Ուսանողներին ուղղված հարցաթերթերը հաստատության որակի ապահովման ամենաընդունված մոտեցումներից են: Սակայն, պետք չէ չափից ավելի ուշադրություն դարձնել այս գործիքին և օգտագործել այն որպես որակի ներքին ապահովման համակարգի գնահատման միակ գործիք: Հարցաթերթերը, եթե իմաստալից չեն կամ երկիմաստ են, կամ, եթե ողջ հաստատությունում օգտագործվում է ընդամենը մեկ հարցաթերթ, որը չի հարմարեցվում ուսումնասիրվող միավորի առանձնահատկություններին, կամ չի ենթադրում ենթաթեմաներ, որոնք կբացահայտեն դասավանդման և ուսումնառության յուրահատկությունները, կամ չեն փորձարկվել դրանց արդյունավետությունը բացահայտելու համար, այդպիսի հարցաթերթերը կարող են ավելի շուտ վնասել որակի ներքին ապահովմանը, քան բարելավել այն: Ավելին, պետք է խուսափել հարցաթերթերից, որոնք պարբերաբար չեն վերանայվում և/կամ շատ երկար են, որպեսզի չաղավաղվի հարցաթերթի բուն նշանակությունը և օգտակարությունը:

Արդյունավետության համար հարցաթերթերի միջոցով ձեռքբերված արդյունքները պետք է լինեն մատչելի և քննարկվեն թիրախային խմբերի, օրինակ ուսանողների, դասախոսների հետ:

Այսպիսով, հարցաթերթերը պետք է լավ ուսումնասիրվեն, հատկապես, եթե դրանք օգտագործվում են դասախոսների վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու նպատակով: Դրանց որակը կարևոր է, և այն պետք է շատ զգուշությամբ մշակել էթիկական բնույթի խնդիրներից խուսափելու համար: Որպեսզի խուսափենք դասախոսի նկատմամբ էթիկայի նորմերիխախտումից, անհրաժեշտ է հարցաթերթերում ներառել ոչ թե դասախոսի անձին, այլ նրա մասնագիտական որակներին /օրինակ՝ նրա կիրառած մեթոդներին, ինչքանով են այդ մեթոդները նպաստում ուսանողի կողմից ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների ձեռքբերմանը և այլն/ վերաբերող հարցեր:

Ուսանողին ուղղված հարցաթերթերը արդյունավետ չեն լինում մի շարք խնդիրների պատճառով, որոնց վրա անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել: Հարցաթերթը կազմելիս կարևորվում է չորս սկզբունք: Հարցաթերթերը պետք է՝

- ուղղեն հարցեր, որոնք կօգնեն ճանաչել արդյունավետ դասավանդումը, առանց հիմնային նշանակություն տալու մանկավարժական առանձին մոտեցումներին կամ նախապաշարումներին: Օրինակ՝ այնպիսի հարց, որը ստուգում է, թե արդյո՞ք դասախոսը օգտագործում է խառը տիպի ուսուցում, ենթադրում է, որ բոլոր լավ դասախոսները պետք է այն կիրառեն: Սակայն, այսպիսի մոտեցումը կարող է և նպատակահարմար չլինել բոլոր դասընթացների համար,
- պարունակեն հարցերի սահմանված քանակ և պատասխանների այլընտրաքային հնարավորություններ,
- վերհանեն տեղեկություն՝ ուսումնառության գործընթացում ուսանողների ներգրավվածության մասին, որպեսզի նրանց համար հասկանալի դառնա, որ դասավանդման և ուսումնառության արդյունավետությունը պայմանավորված է դասախոսի և սովորողի միջև համագործակցությամբ,
- ապահովեն հետադարձ կապ ուսանողների հետ՝ նրանց իրազեկելու, թե հարցաթերթերի միջոցով ստացված տեղեկատվությունը հետագայում ինչ փոփոխությունների հանգեցրին:

## *Առաջին օրինակ*

Մի հաստատություն մշակել էր էլեկտրոնային համակարգ, որը դասախոսներից պահանջում էր ուսանողների համար հետադարձ կապի ապահովում: Հարցաթերթը պարունակում էր հաստատությանը, ֆակուլտետին, դասախոսին վերաբերող հարցեր: Ֆակուլտետը կամ բաժինը կարող էր որոշ հարցեր ավելացնել, որոնք յուրահատուկ էին տվյալ ֆակուլտետի կամ բաժնի համար: Դասախոսները ևս կարող էին ավելացնել իրենց հարցերը: Համալսարանը սահմանել էր, որ հարցաթերթում լինեին մինչև 12 հարց: Տվյալները հավաքագրվում և վերլուծության էին ենթարկվում դասախոսի կողմից, ով պետք է, իր հերթին, վերլուծության տվյալները քննարկեր ուսանողների հետ և բացատրեր, թե ինչ է անելու իրավիճակը բարելավելու համար կամ պետք է հիմնավորեր, թե ինչու ուսանողների առաջարկությունները չարժե իրականացնել:

## *Երկրորդ օրինակ*

Մեկ ուրիշ հաստատություն սկսել էր հաստատութենական հարցաթերթ մշակել՝ հիմք ընդունելով յուրաքանչյուր ֆակուլտետի կողմից մշակված հարցաթերթերը: Ամեն ֆակուլտետ գոհ էր միայն իր մշակած հարցաթերթից և դժգոհ էր այլ ֆակուլտետի հարցաթերթից: Պրոռեկտորը գտնում էր, որ բոլոր հարցաթերթերն էին անորակ. նա խնդրել էր համալսարանում աշխատող փորձագետին հարցաթերթում դնել հարցախմբեր, որոնք պետք է փորձարկվեին կամավոր դասախոսների կողմից: Ուսանողները, որոնք այս փորձարկման թե մասնակիցներն էին և նաև այս նախաձեռնության կողմնակիցները, նույնպես կարծում էին, որ իրենց ուղղված հարցաթերթերը ոչ մի արդյունքի չէին հանգեցնում:

Այսօր դասավանդման մեթոդաբանությունը գնահատելու համար համալսարանն ունի երկու հարցաթերթ. առաջինը ընթացիկ է և դասախոսներին խորհուրդ է տրվում, կամավորության սկզբունքով, աշնանային կիսամյակում երեք շաբաթը մեկ անգամ կիրառել այն.

իսկ մյուսը, որը վերջնականն է, պետք է պարտադիր լրացվի յուրաքանչյուր դասընթացի ավարտից հետո: Դասախոսները կարող են ընտրել, թե 25 հարցերից որոնք ներառել հինգից մինչև տաս հարց պարունակող հարցաշարում և այնպես ձևակերպել հարցերը, որ հետաքրքրի ուսանողներին: Նրանք նաև իրավունք ունեն ընթացիկ հարցաթերթը լրացնելուց հետո անմիջապես փոփոխություններ կատարել նրա մեջ, որ ուսանողները հետաքրքրություն ունենան պատասխանելու նաև վերջնական հարցաթերթին: Հարցաթերթերը, դրանց միջոցով ստացված արդյունքները և այդ արդյունքներով պայմանավորված շարունակականությունը ներկայացվում են համացանցի միջոցով: Դասախոսի անձին առնչվող հնարավոր անձնական մեկնաբանությունները չեն հրապարակվում և չեն օգտագործվում որպես դասախոսին պատժելու միջոց: Վերջնական հարցաթերթում արժարժվող հիմնական թեմաներն են՝ դասընթացը, ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների ձեռքբերման աստիճանը, արդյունքների ձեռքբերման համար նախատեսված դասավանդման և ուսումնառության մեթոդները, դասախոսի խորհրդատվության օգտակարությունը, հանձնարարված գրականության և առաջադրանքների օգտակարությունը և այլն: Ամենակարևորն այն է, որ ուսանողներին հարցնում են, թե այլ դասընթացների համեմատ, որքան ժամանակ են տրամադրել տվյալ դասընթացին: Այսպիսի տվյալները վարչական աշխատակազմին հնարավորություն են տալիս հասկանալու, թե արդյոք դասընթացով ենթադրվող ուսումնական բեռնվածությունը համապատասխանում է տրվող կրեդիտներին:

#### ***1.4.2. Շրջանավարտների համար նախատեսված հարցաթերթերը և նրանց կողմից տրամադրված խորհրդատվությունը***

ՄՈՒՀ-ի/ՄԿԾ-ի գործունակությունն արտահայտող հաջորդ էական գործիքներից են շրջանավարտների հարցումը և նրանց կողմից տրամադրվող խորհրդատվությունը: Չնայած, այն համարվում է տվյալների հավաքագրման մեթոդներից համեմատաբար բարդ հասանելին, այնուհանդերձ լավագույն միջոցն է ՄԿԾ-ի միջոցով տրված գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների կիրառելիությունը հասկանալու և գնահատելու համար: Հաշվի առնելով տարեցտարի իրականացվող հարցումները, հարցազրույց-

ները կամ շրջանավարտների հետ անցկացված ֆոկլուս խմբերը՝ խորհուրդ է տրվում իրականացնել աշխատաշուկայի պահաջների և ուսումնառության ակնկալվող արդյունքների համապատասխանության խորքային ուսումնասիրություն:

### *Առաջին օրինակ*

Մի ֆակուլտետի դեկանը զեկուցել էր, որ շրջանավարտները հավաքվում են ըստ անհրաժեշտության՝ տարին գրեթե չորս անգամ: Մեկ այլ ֆակուլտետ հաջողությամբ կազմակերպում էր շրջանավարտների տարեկան հանդիպում: Մոտ 1000 շրջանավարտներ ներկայանում էին այս նախաձեռնությանը և, երբեմն, իրենց ընտանիքների հետ: Հաստատության բոլոր ֆակուլտետներին խորհուրդ տրվեց հետևել այս օրինակին: Այս հավաքույթներն արդյունաբերության և բիզնեսի զարգացման միտումներին առնչվող լավագույն ոչ ֆորմալ հետադարձ կապի միջոց էին և նպաստում էին ուսումնական ծրագրի զարգացմանը: Հավաքույթներից ստացած տեղեկատվությունն արձանագրվում էր, վերլուծվում և կիրառվում ՄԿԾ-ի և ՄՈԻՀ-ի ինքնագնահատման և ինքնավերլուծության գործընթացներում:

### *Երկրորդ օրինակ*

Մի հաստատություն իր շրջանավարտների համար ստեղծել էր ազգային մակարդակով հաստատված 20 և հաստատության կողմից առաջադրած 30 հարց պարունակող հարցաթերթ: Ըստ հարցման տվյալների, այն այնքան էլ արդյունավետ չէր, քանի որ կիրառվում էր մի երկրում, ուր հարցումները հազվադեպ էին և հարցաթերթի կիրառումն ընկալվում էր որպես նոր նախաձեռնություն այնպիսի իրավիճակում, ուր անհատական կարծիքի արժեքը, ըստ հարցվողների, չէր կարող հաշվի առնվել: Հարցերի բազմաքանակ լինելը, նույնպես, խնդիրներ էր առաջացում: Այսպիսով, հաստատությունը պետք է մշակի այնպիսի մի գործիք, որը հարմար և արդյունավետ կլինի տվյալ նպատակի համար:

### *1.4.3. Բանավոր և ոչ ֆորմալ տվյալաների հավաքագրում*

Ուսանողների առաջադիմության շուրջ տեղեկությունների հավաքագրման լավագույն միջոցն է բանավոր և ոչ ֆորմալ հետադարձ կապի ապահովումը հարցազրույցների, ֆոկլուս խմբերի և հանդիպումների միջոցով: Ոչ ֆորմալ և բանավոր հետադարձ կապի ապահովումն արդյունավետ է, եթե՝

- իրականացվում է ֆակուլտետների և ստորաբաժանումների կողմից, ինչը փաստում է, որ տվյալները հավաքագրվում են փոքրաթիվ խմբերից,
- ֆակուլտետը կամ ստորաբաժանումը ստեղծում են համապատասխան ջերմ, վստահելի միջավայր, անկաշկանդ փոխհարաբերություններ աշխատակիցների և ուսանողների միջև,
- կարծիք կա, որ հետադարձ կապի տարաբնույթ հնարավորություններ ունենալու դեպքում ուսանողներն իրենց ավելի ազատ կզգան: Լավագույն փորձը ցույց է տալիս, որամենաարդյունավետ մեթոդը տարբեր հնարավորությունների համադրումն է (գրավոր և բանավոր, ֆորմալ և ոչ ֆորմալ),
- ապահովված է ուսանողների կողմից իրենց հուզող հարցերի շուրջ արտահայտվելու հնարավորությունը:

#### *Առաջին օրինակ*

Օրինակ՝ 20 տարի գործունեություն չձավալած ֆակուլտետի վերաբացումից հետո պարզ էր, որ այն չէր շարունակի գոյատևել, եթե շարունակաբար չկատարելագործեր ուսուցումը: Արդյունքում, յուրաքանչյուր քննաշրջանից հետո, ուսանողները հանդիպում էին դասախոսների հետ կիսամյակային քննարկում իրականացնելու համար: Վստահելի տվյալներ ձեռք բերելու նպատակով սա տեղի էր ունենում մինչև դասախոսները կհայտարարեին ուսանողների գնահատականները: Ուսանողների կողմից գնահատականների ստացումից հետո երեք կամ չորս դասախոսներ հանդիպում էին ուսանողների հետ քննական հարցերը վերլուծելու և գնահատականները մեկնաբանելու համար: Ուսանողների 90%-ը ներկայանում է այս հանդիպումներին, իսկ յուրաքանչյուր դասախոս ստանում էր իր

համար կարևորություն ունեցող թույլ և ուժեղ կողմերին առչվող տվյալները: Այս ամենը լուսաբանվում էր առցանց: Յուրաքանչյուր նոր կիսամյակից առաջ նախորդ կիսամյակի աշխատակիցներն ուսանողների գնահատման արդյունքում ստացված տվյալները փոխանցում էին հաջորդ կիսամյակի աշխատակիցներին:

### *Օրինակ երկրորդ*

Մեկ այլ օրինակում մեծ ֆակուլտետի (6500 ուսանողներ) դեկանը բացահայտել էր հետադարձ կապի հետևյալ մեխանիզմները: Բոլոր ուսանողները հետադարձ կապն ապահովում էին առցանց հարցաթերթի միջոցով, որը կենտրոնացված կերպով էր զարգացված և շեշտադրում էր հատուկ ուսումնական ծրագրեր: շեշտադարձ կապի այս միջոցը ֆակուլտետում տեղի ունեցող քննարկումների ընթացքում հավանության էր արժանանում ուսանողների կողմից: Դեկանը և փոխդեկանները, ուսանողության առաջնորդների հետ երեք ամիսը մեկ անգամ տեղի ունեցող հանդիպումների միջոցով հավաքում էին ուսանողների մեկնաբանությունները: Ավելին, ուսանողները՝ ըստ ուսուցման մակարդակի և ծրագրի, բաժանվում էին խմբերի և ընտրում էին խմբային առաջնորդ, ով տարին երկու անգամ պետք է հանդիպեր դեկանին և փոխդեկանին: Յուրաքանչյուր երկու տարին մեկ անգամ ուսանողներին խնդրում էին իրականացնել ծրագրերի ընդհանուր գնահատում:

### *Օրինակ երրորդ*

Մեկ այլ ֆակուլտետ կազմակերպում էր հետադարձ կապի ապահովմանն ուղղված հանդիպումներ, որին մասնակցում էին բոլոր դասախոսներն ու աշխատակազմի անդամները: Հանդիպումները կենտրոնանում էին հատուկ թեմայի շուրջ, բայց սովորաբար, ուսանողների խորհուրդն այդ թեման ծավալում էր՝ բարձրաձայնելով ուսանողներին հուզող հարցեր: Ավելին, դասախոսները ունեին բաց դռների քաղաքականություն և ուսանողներին տրվում էր ոչ ֆորմալ խորհրդատվություն, ինչպես նաև ուսանողները լրացնում էին առցանց հարցաթերթ:



### *Օրինակ չորրորդ*

Համալսարաններից մեկը հետադարձ կապն ապահովում էր յուրահատուկ կերպով. սովորական հարցաթերթից բացի այլ համալսարանի մի դասախոս կիսամյակի սկզբում, կամ մոդուլի ավարտից հետո հանդիպում էր ուսանողների հետ՝ քննարկելու, թե ինչն են նրանք հավանում, կամ չեն հավանում և գրանցում էր նրանց առաջարկությունները: Ուսանողների իրական դասախոսը ներկա չէր լինում այս խոսակցությանը, բայց ստանում էր վերջինիս ընդհանրացումը:

### *Օրինակ հինգերորդ*

Համալսարաններից մեկը ֆոկուս խմբերի միջոցով բանավոր հետադարձ կապ էր ապահովել իր գնահատման գործընթացների վերաբերյալ: Սա ծառայությունների գնահատման և նոր գաղափարների փորձարկման լավ մեթոդ է: Ֆոկուս խմբերը, հիմնականում, ենթադրում են վեց կամ տաս նույն ոլորտը ներկայացնող անձանց մասնակցություն (օրինակ, ակադեմիական կամ վարչական աշխատակազմի ներկայացուցիչներ և այն): Ֆոկուս խմբերի վարողը 60-ից 90 րոպե տևողությամբ հանդիպման համար պատրաստում է հինգ կամ վեց հարց: Քանի որ այս հաղիպումները խմբային հարցումներ են, դրանց համար կարող են օգտագործվել հարցազրույցների անցկացման տարբեր մոդելներ:

## ***1.5. Վիճակագրական տվյալներ և կատարողականի ցուցիչներ (KPI)***

### ***1.5.1 Վիճակագրական տվյալներ***

Գրեթե բոլոր համալսարանները տվյալների տեղեկատվական շտեմարան ունեն, և դրանց մեծ մասը, սովորաբար, կենտրոնացված է: Նմանատիպ վիճակագրական տեղեկատվությունը կարող է ներկայացնել ուսանողների զարգացման և առաջադիմության ցուցանիշներով՝

- շրջանավարտների աշխատունակությամբ,
- շրջանավարտների զբաղվածության գրառումներով,

- ուսանողության նկարագրով,
- ուսանող/դասախոս հարաբերակցությամբ,
- ՄԿԾ-ով ուսանողների բավարարվածության աստիճանով,
- դասախոսների արդյունավետության ցուցանիշներով,
- ուսումնական նյութերի արժեքի և հասանելիության առանձնահատկություններով,
- դուրս մնացած ուսանողների ցուցանիշով,
- տվյալ կամ այլ ՄՈՒՀ-ից տեղափոխվող ուսանողների քանակով,
- հաստատության կատարողականի ցուցիչներով և այլն:

Նման տեղեկատվության հավաքագրումը և վերլուծությունը, այնուամենայնիվ, չի ենթադրում ՄՈՒՀ-ում առանձին հետազոտական կենտրոն հիմնադրելու անհրաժեշտություն: Սա որակի ապահովման ներքին համակարգի ռազմավարություն է: Հնարավոր է նաև, որ մի շարք ստորաբաժանումներ իրականացնեն տվյալների հավաքագրման գործառույթը՝ լիազորելով որակի ապահովման ներքին պատասխանատուներին իրականացնելու վերլուծությունը: Տեղեկատվության հավաքագրման աղբյուրներ կարող են լինել՝

- բոլոր ծրագրերի և մակարդակների շրջանավարտների տարեկան հարցումները՝ վերլուծելու, թե որքան ժամանակ է պահանջվել, որ նրանք աշխատանք գտնեն, նրանց աշխատավարձը, նրանց սոցիալական դիրքն ըստ իրենց աշխատավայրի և կրթության,
- ուսանողների տարեկան գնահատում ըստ ՄԿԾ-ի և մակարդակի,
- բոլոր ՄԿԾ-ներին առնչվող տվյալների հավաքագրում ըստ նախապես սահմանված ցուցիչների,
- սոցիալական և ֆինանսական տվյալների վերլուծություն (օրինակ, ուսանողական դրամաշնորհներ և բնակարանային ապահովում),
- ընդունվող ուսանողների հարցում՝ որոշելու նրանց դուրս մնալու ռիսկը, ընտանեկան կարգավիճակը, ավագ դպրոցի ցուցանիշները և այլն:

### 1.5.2 *Կատարողականի ցուցիչներ (KPI)*

Ինստիտուցիոնալ ռազմավարության իրականացման գնահատման գործիքներից մեկը ստեղծվում է կատարողական ցուցիչների սահմանմամբ, որոնք վերլուծության են ենթարկվում ըստ ինստիտուցիոնալ նպատակների իրականացման: Նման ցուցիչներ են, օրինակ՝ ուսման գործընթացում ուսանողների ներգրավվածության աստիճանը, անցողիկ գնահատականները, ավարտական ցուցանիշները, ուսանողների բազմազանությունը, միջազգայնացումը և այլն: Սովորաբար, նմանօրինակ տվյալները հավաքագրվում են ֆակուլտետի մակարդակովև ուղարկվում են կենտրոնական հանձնաժողով, որն, ի պատասխան, բարելավման գործունեություն է իրականացնում: Մրանք գործողություններ են, որոնք իրականացվում են հաստատության շրջանակներում: Այս կենտրոնական կառավարումը կարող է տեղակայված լինել երկու մակարդակներում՝ ֆակուլտետի և հաստատության: Այսպիսով, ֆակուլտետների ղեկաններն աշխատակազմի հետ խորհրդակցելու միջոցով կարող են հստակեցնել ֆակուլտետի գերակայությունները՝ դրանք հաստատության գերակայություններին հետ համադրելու համար:

Հաջորդ գործիքը հաստատության կողմից իրականացվող տարեկան գնահատումն է, որը գործունեության հիմնական ցուցանիշներին առնչվող կարևոր տեղեկատվություն է տրամադրում: Այն հաշվի է առնում շրջանավարտների ու հրապարակումների թիվը, որակի ապահովման համակարգի գործունեությունը, ինչպես նաև նրանում տեղ գտած թերությունները: Այն օգտակար գործիք է ֆակուլտետի և ՄՈՒՀ-ի գործադիր մարմինների համար՝ խնդրահարույց ոլորտներն ուսումնասիրելու, ռեսուրսների վերաբաշխման ու հետագա զարգացումներին առնչվող որոշումներ կայացնելու համար:

Այնուամենայնիվ, տվյալների մեկնաբանության հարցում որոշակի զգուշություն է անհրաժեշտ, քանի որ վերջինների սխալ մեկնաբանությունը վտանգում է համակարգի գործունեությունը և կարող է հանգեցնել անտեղի որոշումների կայացմանը և, հետևաբար, աշխատանքների ձախողմանը: Վերլուծությունը, անկասկած, չպետք է անտեղի կամ ավելորդ տեղեկատվություն պարունակի: Այս պատճառով, անհրաժեշտ է գործընթացի սկզբում հստակ նպատակների սահմանումը:

### **1.5.3 Ներքին գնահատումներ և դրանց համադրումն արտաքին գնահատումների հետ**

Կրթական ծառայությունների որակի ապահովման համար ՄՈՒՀ-ի և ՄԿԾ-ի շրջանակներում իրականացվում են ներքին և արտաքին գնահատումներ: Այս նպատակով, ՄԿԾ-ների որակի ապահովման համար ստեղծված հանձնաժողովների և արտաքին գործակալությունների գնահատումներից բացի (օրինակ՝ որակի ապահովման ազգային և միջազգային գործակալությունների կամ մասնագիտական հավատարմագրման մարմիններ), որոշ ՄՈՒՀ-եր փորձաքննության իրականացման համար դիմում են արտաքին գնահատողներին կամ իրականացնում են առանձին ստորաբաժանումների գնահատումներ:

#### *Օրինակ առաջին*

Մի համալսարանի պարագայում որակի ապահովման պատասխանատուն ուղղորդում էր ֆակուլտետի գնահատման պատասխանատուներին և պատասխանատվություն էր կրում միջֆակուլտետային գնահատման և գնահատման համակարգի ոսումնասիրության համար: Ֆակուլտետի գնահատման պատասխանատուները գնահատման հիմնահարցերով զբաղվող խմբիանդամներ էին: Նրանք հավաստիացնում էին, որ դասընթացները և ուսանողների գնահատումները նպատակային էին, հավաքագրում էին բոլոր գնահատականները, ստուգում էին ուսանողների գնահատման թերթիկները և համալսարանի ստուգող հանձնաժողովի համար փաստաթղթեր էին պատրաստում: Արտաքին գնահատողները գնահատականների բազմության տեսանկյունից դիտարկում էին փորձաքննությունների համախմբությունը: Անհամապատասխանությունների վերհանման նպատակով նրանք դիտարկում էին ամեն մոդուլը և ուսանողների գնահատման նկարագրերը:

#### *Օրինակ երկրորդ*

Մի համալսարանում ներքին և արտաքին ներկայացուցիչների փորձագիտական խումբն ամեն չորս կամ հինգ տարին մեկ անգամ գնահատում էր ֆակուլտետները կամ առարկաները: Նրանց դերը

խորհրդատվական էր և արտահայտվում էր ինքնագնահատման զեկույցի տրամադրմամբ: Ինքնագնահատման զեկույցը փոխանցվում էր ֆակուլտետին և համալսարանին: Ըստ աշխատակազմի անդամների այս գործընթացը շատ արդյունավետ էր:

### *Օրինակ երրորդ*

Հաջորդ հաստատությունը գործում էր, գրեթե, նույն կերպ: Այս համալսարանը վերջերս փոփոխության էր ենթարկել իր ներքին գնահատման ուղղությունը՝ այն տեղափոխելով ֆակուլտետի մակարդակ: Նախորդ համակարգը գնահատման հարցում գերբեռնվածություն ուներ, քանի որ կենտրոնացած էր ավելի փոքր ստորաբաժանումների վրա և այդ առանձին ստորաբաժանումներում ներգրավված դասավանդողները պարբերաբար գնահատվում էին: Համալսարանը ֆոկուս խմբեր իրականացրեց՝ քննարկելու ներքին գնահատման գործընթացները: Բացահայտվեցին համալսարանի արդյունավետ գնահատման հիմնական բնորոշող հասկացությունները՝ «արդյունավետ», «ուղղորդված», «նշանակալի», «զերկենտրոնացված», «նպատակին համանունչ», «թափանցիկ», «սպառողին միտված», «համալսարանի ռազմավարության հետ փոխկապված»:

Սա շատ օգտակար մտեցում էր, որի նախադրյալները կարող էին վերհանվել գնահատման հանդիպումների ընթացքում: Տվյալները հավաքագրվում էին ֆակուլտետի ղեկանների կողմից, ովքեր ինքնագնահատման խմբի ներկայացուցիչներ էին: Տվյալների հավաքագրումը ժամանակ էր պահանջում, իսկ նոր գնահատված ֆակուլտետը նշում էր, որ այս աշխատանքը (գործունեության և ռազմավարական պլաններ և այլն) բավականին ջանք էր պահանջում: Բայց, բանավոր զեկույցման համար նախատեսված հանդիպման ընթացքում, ֆակուլտետը հավանության էր արժանացրել գործընթացը, և այն օգտակար էր համարել փորձագիտական խմբի կառուցողական նկատառումների համար: Նախկինում, առաջարկությունները հանգեցվում էին ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների սակավության հիմնահարցին: Ավելին, համալսարանը, այսուհետ, բոլոր ֆակուլտետներից պահանջում էր թիրախային

խմբերի հետ պլան ստեղծել, գնահատել այս պլանը և ներկայացնել այն համալսարանի ղեկավարությանը յուրաքանչյուր վեց ամիսը մեկ անգամ՝ շարունակական զարգացման գործընթաց արմատավորելու համար:

### **1.6 Կրթական գործընթացի արդյունքները և այլ հիմքեր**

ՄՈՒՀ-ի/ՄԿԾ-ի գործունեության ստուգման այլ միջոց է ուսանողների առաջադիմության դիտարկումը, օրինակ՝ թեստերի տվյալների, ինքնուրույն աշխատանքների ժողովածուների, հետազոտական հոդվածների և այլ իրողությունների միջոցով, ինչպիսիք են՝ թեզերը, քննական հարցերը և դրանց համար ընդունելի լավագույն պատասխանները, հրատարակությունների օրինակները, դասընթացի դիտարկումները և այլն: Սա պետք է իրականացվի պատահական ընտրանքի հիման վրա, իսկ չափման հիմնական ցուցանիշը պետք է լինի ուսումնառության արդյունքների ձեռքբերումը:

#### **Վարժանք**

1. Քննարկեք Ձեր հաստատության հիմնախնդիրը, որը կարևորում էք որակի ապահովման տեսանկյունից: Հիմնվելով Ձեր կողմից հավաքագրված տվյալների վրա՝ փորձեք գնահատել գործընթացը:

2. Փորձեք մեկ պարբերությամբ շարադրել գործընթացի խորքային վերլուծություն: Խուսափեք ինքնավերլուծության նկարագրական մոտեցումից:

## **2. Որակի գնահատման մեթոդներ**

Որպեսզի որակի ապահովումն արդյունավետ լինի, այն պետք է վերաբերի ՄՈՒՀ-ի բոլոր ներկայացուցիչներին, և յուրաքանչյուրը պետք է վերջինի համար պատասխանատվություն կրի: Հաջողության գրավական է նաև որակի ապահովման գործընթացի նկատմամբ ղեկավարության հետաքրքրվածությունը և օժանդակությունը: Հետևաբար, որակի ներքին ապահովման համակարգը պետք է կառուցվի «վերևից ներքև» և «ներքևից վերև» սկզբունքով՝ որակի

մշակույթ ձևավորելու և տարածելու համար: Որակի ներքին ապահովումը պետք է ավելի շուտ դիտարկել որպես շարունակական գործընթաց, քան միանգամյա գործողություն՝ ուղղված հավատարմագրման իրականացմանը: Ինչպես արդեն նշվեց, անհրաժեշտ է նաև իրականացնել որակի արտաքին գնահատում՝ ուսումնական հաստատությունների ինստիտուցիոնալ և կրթական ծրագրերի գնահատման միջոցով:

Ուստի, ՄՈՒՀ-ի որակի ներքին ապահովման համակարգը պետք է հնարավորություններ ստեղծի արտաքին որակի ապահովմանը պատրաստվելու համար: Ողջ աշխարհում որակի ապահովումն իրականացվում է հետևյալ կերպ՝

- ինքնավերլուծություն,
- արտաքին փորձագետների կողմից գնահատում առնվազն մեկ կամ մի քանի այցերի միջոցով,
- վիճակագրական տվյալների վերլուծություն և/կամ բենչմարքինգի լավագույն փորձի արդյունքում հիմնական կատարողականի ցուցիչների օգտագործում,
- ուսանողների, շրջանավարտների, գործատուների, մասնագիտական միությունների հարցումներ,
- ուսանողների գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների ստուգում:

Որակի գնահատումը գիտակցված և պլանավորված գործընթաց է, որի իրականացումը ենթադրում է որակական և քանակական գործիքների կիրառում: Դրանցից են՝

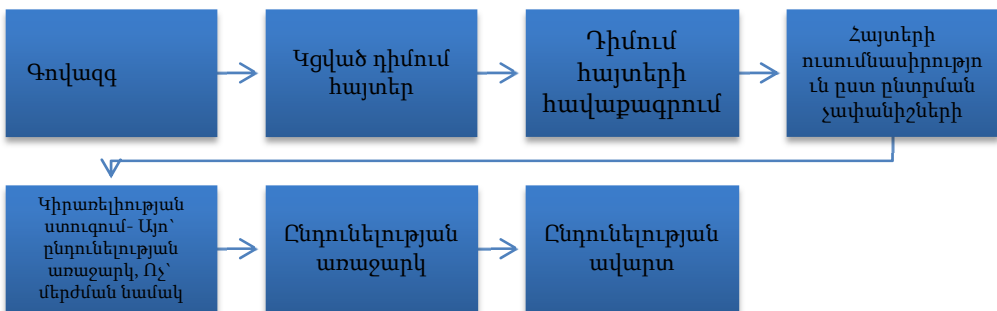
- գործընթացի բլոկ սխեմաներ,
- գրաֆիկներ,
- Պարետոյի վերլուծություն,
- վերլուծության տարրերի վերհանման դիագրամ (fish-bone diagram),
- կետային դիագրամներ,
- գնահատման թերթիկներ,
- վերահսկիչ գրաֆիկ (control charts),
- մտազրոհ,

- բենչմարքինգ,
- ՈւՒԹՀՎ (SWOT) վերլուծություն:

Գնահատման օբյեկտիվությունը, ինչպես նաև վավերականությունը և հուսալիությունն ապահովելու նպատակով այս գործիքները պետք է կիրառվեն միասին:

## 2.1 Գործընթացի բլոկ-սխեմա

Բլոկ սխեման գործընթացի փուլերի պատկերային ներկայացումն է: Այն գործընթացի գործողություններն ու հաջորդականությունն այնպես է ներկայացնում, որ հստակ ելքով է դրանց փոխկապվածությունը: Բլոկ-սխեման չափազանց օգտակար է, հատկապես, այն դեպքում, երբ խնդիրը համակարգային մոտեցում է պահանջում: Բլոկ-սխեման օգնում է բացահայտել լատավել ծայրահեղ կետերը որակ ապահովելու նպատակով և հետևաբար թերությունների վերացմանը: Օրինակ՝ բլոկ-սխեմայի կիրառումը լաբորատորիաներում կարող է նվազեցնել վտանգները: Կամ, հետևելով ընդունելության գործընթացի բլոկ-սխեմային, որևէ մեկ բաժնի կողմից ընդունելության գործընթացում կատարված սխալի անդրադարձի հավանականությունը նվազեցվում է: Այսպիսով, յուրաքանչյուր գործընթացի համար բլոկ սխեմայի մշակումը պետք է լինի մասնակցային, որը կմիավորի տվյալ հանձնարարությունն իրականացնող անձանց:

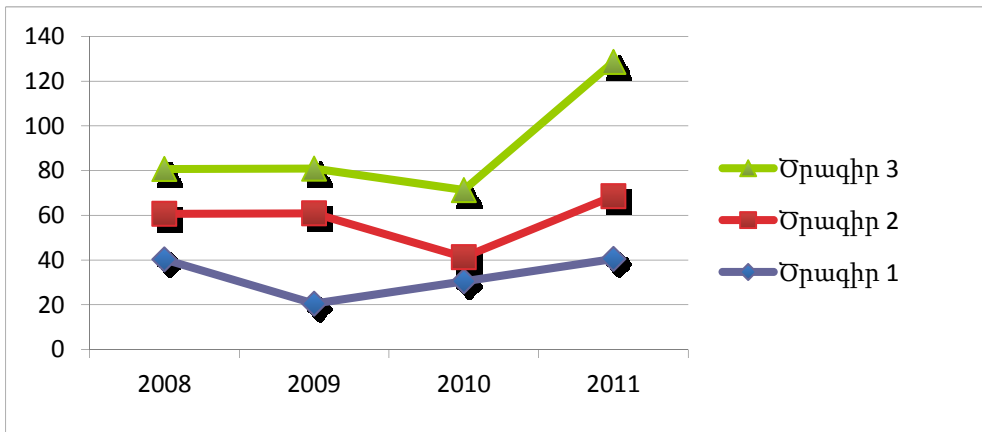


**Գծապատկեր 8.** Միջազգային ուսանողների ընդունելության բլոկ սխեմաներ:



## 2.2 Գրաֆիկներ

Գրաֆիկները տեղեկատվությունը հակիրճ և գրաֆիկական տեսքով ներկայացնելու գործիքներ են: Գոյություն ունեն որոշումները կայացնելու համար անհրաժեշտ տվյալները ներկայացնելու տարբեր գրաֆիկներ: Գրաֆիկներից մի քանիսը հիստոգրամներ են, սեկտորներ և գծապատկերներ: Օրինակ, վերջին 5 տարվա կտրվածքով ծրագրի հեղինակությունը, որակը, դիմորդների քանակը ընդգծելու համար օգտագործվում է գծապատկեր: Կամ վերջին 5 տարվա կտրվածքով դասախոսական կազմի որակը, ըստ որակավորումների և հրատարակած հոդվածների թվի, ընդգծելու նպատակով օգտագործվում է հիստոգրամ:

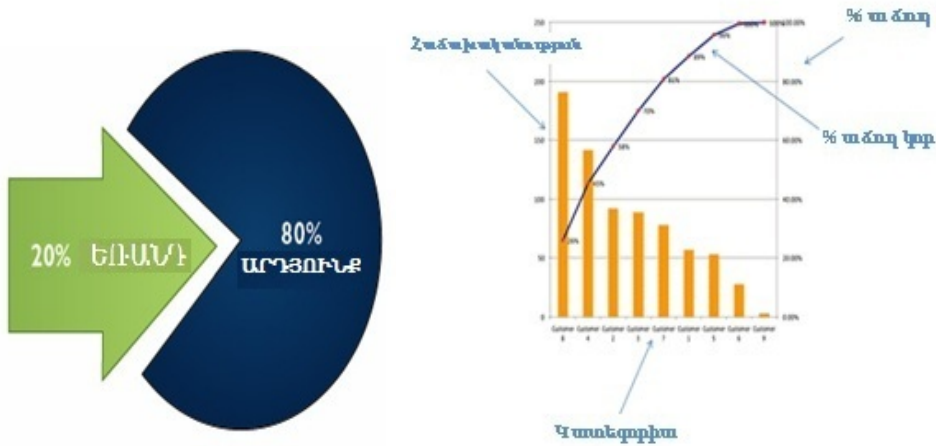


### Գծապատկեր 9. Գրաֆիկի օրինակ

## 2.3 Պարետոյի վերլուծություն

Պարետոյի վերլուծությունը վերհանում է խնդրի հիմնապատճառներն ու ախտորոշում է առավել մեծ հաճախականություն ունեցող խնդիրները: Վերլուծության գաղափարն այն է, որ հնարավոր խնդիրները տարանջատվեն հազվադեպ և հաճախակի հանդիպողների: Պարետոյի գործիքի միջոցով լուծման ենթակա խնդիրներն առաջնահերթ են դառնում: Ըստ վերլուծության, խնդիրների 80%-ը բխում է 20% պատճառներից: Այննանհայտնի է որպես 80-20 կանոն: Այդ իսկ

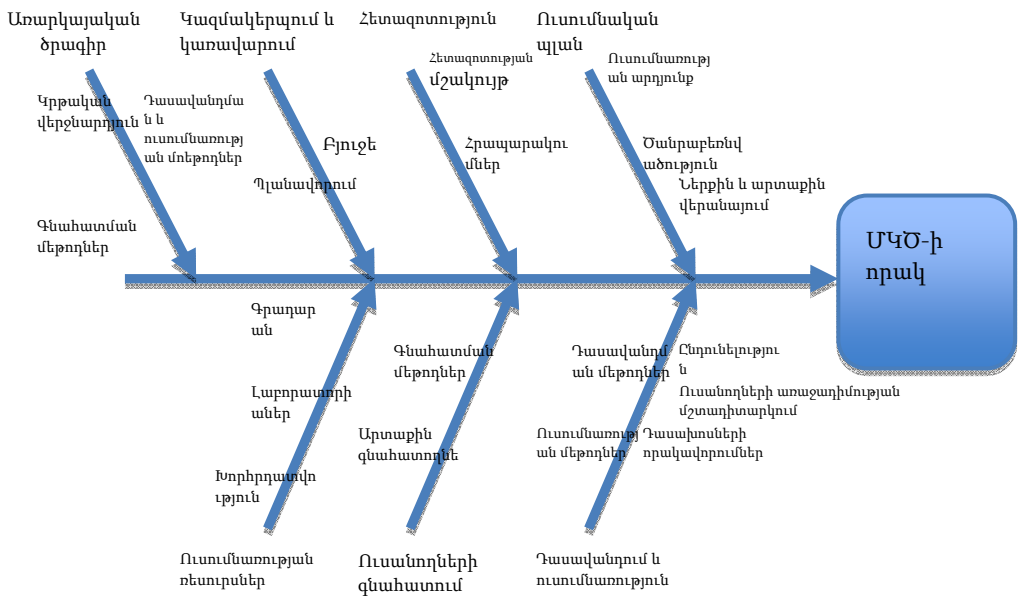
պատճառով, ուշադրություն դարձնելով 20%-ին, հնարավոր է բարելավել 80% արդյունքները: Այն որակի ապահովման գործընթացներում շատ կարևոր սկզբունք է արտահայտում, քանի որ, բացահայտելով կատարողականի խնդրահարույց 20%-ը, կնպաստենք 80%-ով խնդրի լուծմանը:



**Գծապատկեր 10. Պարետոյի վերլուծության օրինակ:**

**2.4 Վերլուծության տարրերի վերհանման դիագրամ (Fish-bone diagram)**

Վերլուծության տարրերի վերհանման դիագրամը կամ օգտագործվում է որպես պատճառահետևանքային: Այն վերլուծություն իրականացնելու և խնդրի լուծման շուրջ բաց մտածելու գործիք է: Այն օգտակար է նաև մտազրոհի ընթացքում և դրանից բացի՝ գաղափարների հավաքագրման, ինչպես նաև վերլուծությունը կառուցվածքային կերպով ներկայացնելու համար: Հիմնական պատճառները դիագրամի տեսքով դրվում են հետևանքի աղեղի որևէ կողմում: Երկրորդային պատճառները ներկայացվում են հիմնական պատճառներին կցված կլաստերների տեսքով:



**Գծապատկեր 11. Կրթական ծրագրում պատճառահետևանքային կապ արտահայտող վերլուծության տարրերի վերհանման դիագրամի օրինակ**

**2.5 Կետային դիագրամ**

Եթե վերլուծության տարրերի դիագրամը մատնանշում էր պատճառներն ու հետևանքները բացահայտելու պարզ ճանապարհ, ապակետային դիագրամը գծանկարների տեսքով պատճառների և հետևանքների միջև կապն ախտորոշելու մեթոդ է: Կետային դիագրամները ցույց են տալիս միավորված երկու փոփոխականների օրինակներ: Օրինակ՝ եթե դիտարկենք ուսանողի վատ հաճախելիությունը դասերին կոնկրետ ամսվա կտրվածքով, օգտագործելով հաճախելիության տվյալները և ամիսներն արտահայտող կետային դիագրամ, հնարավոր է, համապատասխան փոփոխություններ կատարենք ուսումնական պլանում այդ խնդիրը լուծելու համար:

**2.6 Գնահատման թերթիկներ**

Գնահատման թերթիկները օգտագործվում են որպես ստուգումներ իրականացնելու թերթիկներ կամ գրաֆիկներ՝ նախատեսված գործընթացում որոշ առաջադրանքների կատարման և կատարածի

որակի չափումն իրականացնելու համար: Այն հավաստում է, որ ամեն ինչ իրականացվել է ըստ նախագծվածի: Ումանց համար այն որակի վերահսկման գործիք է, որը վերեհանում ստուգման կարիք ունեցող կետերը: Օրինակ, վերապատրաստման ուղեցույց մշակելիս գնահատման թերթիկը կարող է ապահովել և՛ բովանդակային, և՛ տեխնիկական որակը՝ թիրախ խմբի պահանջները բավարարելու նպատակով:

## **2.7 Վերահսկիչ գրաֆիկներ**

Վերահսկիչ գրաֆիկներն օգտագործվում են արտադրության վիճակագրական գործընթացները վերահսկող գործողություններում և արտադրանքի զարգացման հարցում, որպեսզի համոզվենք, որ շահույթը փոփոխությունների թույլատրելի սահմանափակումների շրջանակում է:

Այսպիսով, վերահսկիչ գրաֆիկները ստանում են շեղումների երկու հնարավոր դրսևորումներ՝

- անխուսափելի կամ թույլատրելի շեղում,
- անթույլատրելի շեղում:

Վերահսկիչ գրաֆիկները պատկերում են շեղումների առավելագույն և նվազագույն սահմաններ, որպեսզի պարզեն՝ արդյոք սովյալ արտադրատեսակն ընդունելի է, թե՛ ոչ: Այս գրաֆիկների ստեղծումը ծառայում է որպես առաջնային մեթոդ և կարող է օգտագործվել որպես ուսանողների ձեռքբերումները չափելու գործիք:

## **2.8 Ութձվ/SWOT վերլուծություն**

SWOT վերլուծությունը կազմակերպության ներքին՝ ուժեղ և թույլ կողմերի, և արտաքին՝ հնարավորությունների և վտանգների ուսումնասիրություն է: Ճիշտ կիրառելու դեպքում այն կարող է ուրվագծել ուսումնական հաստատության ներկա պատկերը՝ հարաբերակցելով այն հասարակության, մյուս հաստատությունների և աշխատաշուկայի հետ: Արտաքին գործոնների իմացությունը (հնարավորություններ և վտանգներ ենթադրող) ներքին՝ ուժեղ և թույլ կողմերի ուսումնասիրության հետ համատեղ օգնում է ձևավորել ապագայի տեսլականը: Այսպիսի կանխատեսումը նպաստում է մրցունակ

ծրագրերի նախաձեռնմանը կամ անհաջող և ավելորդ ծրագրերը նորարարական պիտանի ծրագրերով փոխարինելուն:

Ինքնավերլուծության մեջ ՈՒԹՀՎ/ SWOT վերլուծության կիրառման գործընթացը պահանջում է հաստատության ներքին՝ ուժեղ և թույլ կողմերի, ինչպես նաև արտաքին սպառնալիքների և հնարավորությունների հետազոտություն: Դա առկա միջավայրի պայմանների ուսումնասիրման օգտակար ուղի է ծրագրի առաջարկների, ներդրումների, գործընթացների և վերջնարդյունքների շուրջ: Ընդհանուր առմամբ, ՈՒԹՀՍ/ SWOT վերլուծությունը վարչական աշխատողների համար ապահովում է հենք, իսկորակի ապահովման դեկավարների համար շրջանակ՝ ավելիլավ կենտրոնանալու այն բնագավառների վրա, որոնք բարելավման, օժանդակության և զարգացման կարիք ունեն:

ՈՒԹՀՎ/SWOT վերլուծություն կարող է իրականացվել անհատապես վարչական աշխատողի կողմից կամ՝ խմբերում: Խմբային տեխնիկան մասնավորապես արդյունավետ է կառուցվածքի, օբյեկտիվության, հստակության և ռազմավարության մասին քննարկումների վրա կենտրոնացում ապահովելու համար, հակառակ դեպքում այն հակված է անտեսման կամ էլ քաղաքականության և անհատների կողմից ազդեցության ենթարկման: ՈՒԹՀՎ/ SWOT պետք է ընդգրկի հետևյալ բոլոր բնագավառները, որոնցից յուրաքանչյուրը կարող է լինել ուժեղ, թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների աղբյուր՝

- հաստատության ներքին միջավայր,
- դասախոսական կազմն աշխատակազմ,
- լսարաններ, լաբորատորիաներ և սարքավորումներ (ուսումնառության միջավայր),
- ներկայիս ուսանողներ,
- գործող բյուջե,
- տարբեր կոմիտեներ,

հետազոտական ծրագրեր, հաստատության արտաքին միջավայր

- շրջանավարտների հեռանկարային գործատուներ,
- ուսանողների ծնողներ և ընտանիքներ,

- մրցակցող քոլեջներ/ համալսարաններ,
- նախապատրաստական ավագ դպրոցներ,
- բնակչության հաշվառում,
- ֆինանսավորող գործակալություններ:

### ***2.8.1 Ներքին թույլ և ուժեղ կողմերի հետազոտություն***

Ներքին թույլ կողմերի թվարկումը բացահայտում է այն բնագավառները, որոնց փոփոխությունները կնպաստեն հաստատության բարելավմանը, ինչպես նաև կվերհանեն հսկողությունից դուրս մնացած ոլորտները: Առկա թույլ կողմերի օրինակները բազմաթիվ են: Դրանցից են անձնակազմի և պրոֆեսորադասախոսական կազմի արդյունավետ աշխատելու դրդապատճառների պակասը, շենքային վատ պայմանները, չափորոշիչներին չհամապատասխանող լաբորատորիաները և գործնական աշխատանքների համար անհրաժեշտ սարքավորումները, ինստիտուցիոնալ սակավ ռեսուրսները և, անգամ, հաստատության գտնվելու վայրը: Թույլ կողմերը հազվադեպ են հանդես գալիս առանձին. միշտ առկա են նաև ուժեղ կողմեր և դրանք նույնպես թվարկելու կարիք կա: Հնարավոր ուժեղ կողմերի օրինակ կարող են լինել՝ (ուսանողներից գանձվող ողջամիտ վարձավճարը) բարոյապես կայուն և նվիրված պրոֆեսորադասախոսական կազմը, այլ ուսումնական հաստատությունների հետ երկխոսության մեջ լինելը, ինչն ուսանողներին կրնձեռի կրեդիտների փոխանցման հնարավորություն, ուսումնական հաստատության հեղինակությունը, ինչը կնպաստի բավարար քանակի ուսանողների ներգրավվածությանը, ինչպես նաև, ուսանողների բազմազանություն:

Ուժեղ և թույլ կողմերի գնահատումն իրականացվում է հարցումների, ֆոկուսխմբերի, ներկա և ավարտած ուսանողների հետ հարցազրույցների և այլ տեղեկատու աղբյուրների միջոցով: Հենց ուժեղ և թույլ կողմերը ուրվագծվեն, նպատակահարմար կլինի վերահաստատել դրանք: Պետք է հասկանալ, որ համապատասխան ներկայացված խորհրդատվական խմբի՝ ընկալումները կարող են տարբեր լինել:

**Աղյուսակ 6. ՈւԹՀՎ վերլուծության օրինակ**

**Ընդհանուր տեղեկություններ:** Օրինակ՝ մի հաստատություն պատրաստվում է անցնել ծրագրային հավատարմագրում: Ենթադրենք ինքնավերլուծության ընթացքում գնահատողների խումբը պետք է գնահատի ուսումնառության արդյունքների կիրառելիությունը: Բաժինը կամ ամբիոնը և դասախոսական կազմից ընտրված խումբը կարող են հանդիպել և իրականացնել ՈւԹՀՎ վերլուծություն՝ վերլուծելու իրավիճակը և վերամշակելու ուսումնառության առկա արդյունքները: Հետևյալ կետերը կարող են հայտնվել թղթի վրա՝

<b><i>Հնարավոր ներքին ուժեղ կողմեր</i></b>	<b><i>Հնարավոր ներքին թույլ կողմեր</i></b>
1) Ուսումնառության արդյունքները նպատակային որակավորումների համար հինք են ապահովում	1) Ներկայիս պրոֆեսորադասախոսական կազմը ուսումնառության արդյունքների մշակման հարցում լավ իրազեկված չէ
2) Պրոֆեսորադասախոսական կազմը պատրաստակամ է ջանքերգործադրել գիտելիք և փորձ ձեռք բերելու համար:	2) Նոր մտեցումներ նախաձեռնելու համար բավարար ռեսուրսների պակաս
3) Առկան են ծրագրի ուսումնառության արդյունքների վերամշակման համար բավարար դրամական միջոցների	3) Ներկայիս ծրագրի առանձնահատկությունները համապատասխան չեն նորերը մշակելու կամ վերամշակելու համար
4) Անցյալի և ներկայի հաջողված փորձ, դինամիկ ծրագրեր, փոփոխություններելու հարցում փորձի առկայություն	4) Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմում առկա են տարածայնություններ ուսումնառության արդյունքների կիրառելիության շուրջ

<b><i>արտաքին հնարավորություններ</i></b>	<b><i>Հնարավոր արտաքին վտանգներ</i></b>
1) Աշխատաշուկան տուժում է նպատակային որակավորումների սահմանափակ լինելուց	1) Որևէայլ ՄՈՒՀ արդեն քայլեր է ձեռնարկել և ստեղծում է ենթակառուցվածք նմանատիպ ծրագիր սկսելու համար
2) Պետության և հասարակության լայն խավերի պահանջը նպատակային որակավորումների համար կմեծանա/կաճի	2) Ուսումնառության նպատակային արդյունքները խորհրդի կողմից կարող են

<p>հաջորդ 10 տարիներին</p>	<p>չընդունվել նախկինում նման նախաձեռնությունների ոչ կիրառելիության պատճառով</p>
<p>3) Տեղական ավագ դպրոցների ուսուցիչների և ուսանողների խանդավառությունն առաջարկված ծրագրի վերաբերյալ կարող է հանգեցնել լավագույն ուսանողների ներգրավման</p>	<p>3) Որոշ արդյունավետ այլընտրանքներ են հայտնվում վերջին գրականությունում, որոնց ճշմարիտ լինելու պարագայում սպասվող որակավորումների համար պայծառ ապագա չի խոստացվում</p>
<p>4) Արդյունաբերության ոռոգրտում նպատակային որակավորումների փորձագետն առաջարկել է իր ծառայությունները աշխատելով կես դրույք</p>	<p>4) Ավագ դպրոցների ուսանողները և տվյալ բնագավառի աշխատաշուկան նախընտրում են տարբեր որակավորումներ</p>

**2.8.2 Արտաքին հնարավորությունների և վտանգների հետազոտություն**

Ներկաբիզնես միջավայրի, ժողովրդագրական փոփոխությունների, զբաղվածության և ավագ դպրոցի շրջանավարտների տեսակարար կշռի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է հաշվի առնել ուսումնասիրության այս փուլում: Աղբյուրների բազմազանությունը ներառում, բայց չի սահմանափակվում ծնողներով և համայնքի առաջնորդներով, տեղական լրագրերով, ազգային ամսագրերով, մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների ամսագրերով, կոնֆերանսներով, տեղական գործատուների միություններով և տեղական բիզնեսի կապերով: Մրանցից յուրաքանչյուրն արժեքավոր տեղեկատվության հնարավոր աղբյուր է:

Վտանգները պետք է հստակեցված լինեն: Նրանք լինում են տարբեր ձևերի: Հաստատության բյուջեի սահմանափակումներն ավելի շատ օրինաչափություն են, քան բացառություն: Ակնկալվող կրճատումները կարող են ունենալ էական ազդեցություն մեծ բյուջե պահանջող ծրագրի իրականացման վրա: Միևնույն ժամանակ համալսարանները կամ այլ տեղական հաստատությունները կարող են պլանավորել որոշ փոփոխություններ՝ ավելի շատ ուսանողներ իրենց ծրագրերում ներգրավելու համար: Ի հավելումն սրա, մարզերում և հարակից տարածքներում ավագ դպրոցի շրջանավարտների փոքր թիվը կարող է վտանգ ներկայացնել, որի արդյունքում՝ որոշ պլանավորված ծրագրերի համար ուսանողների թիվը կնվազի:



Պետք է իմանալ, որվտանգները և հնարավորությունները բացարձակ չեն: Այն, ինչը սկզբում կարող է հնարավորություն թվալ, միգուցե այդպիսին չլինի, երբ կազմակերպության ռեսուրսներին կամ հասարակության սպասումներին չհամապատասխանի: ՈւԹՀՎ մեթոդի ամենամեծ մարտահրավերը հավանաբար կլինի ճիշտ դատողություն անելը, որը կբխի և՛ հաստատության, և՛ համայնքի շահերից:

Ավելի արդյունավետ օգտագործման համար ՈւԹՀՎ վերլուծությունը պետք է լինի ճկուն: Ժամանակի ընթացքում, իրավիճակների փոփոխություններից ելնելով, վերլուծությունը պետք է հաճախ թարմացվի: ՈւԹՀՎ-ն ոչ ժամանակատար է, ոչ էլ դժվար և արդյունավետ է իր պարզության շնորհիվ: Ստեղծագործաբար օգտագործվելու դեպքում ՈւԹՀՎ-ն կարող է հիմք հանդիսանալ հաստատության բազմաթիվ ռազմավարական պլանների մշակման համար:

### ***Բենչմարքինգ***

Բենչմարքինգը հաստատության ներսում կատարվող գործընթաց է, որի նպատակն է նախնական կամ աջակցության կարիք ունեցող գործընթացների համար ուսումնասիրել այլ կազմակերպությունների լավագույն փորձը և, հիմնվելով գնահատման արդյունքների վրա /հնարավորության դեպքում այդ գնահատումն իրականացնել կատարողականի հիմնական ցուցիչների միջոցով/, սեփական հաստատությունում ներդնել այդ գործընթացները:

**Մեկը մյուսին բենչմարքինգ:** Այս դեպքում բենչմարքինգը իրականացնում է մեկ ուսումնական հաստատությունը՝ հետևելով մեկ այլ մոդելային հաստատության օրինակին:

**Համագործակցային բենչմարքինգ:** Այս դեպքում մի քանի ուսումնական հաստատություններ միասին են իրականացնում բենչմարքինգ՝ յուրաքանչյուրը մյուսների համար հանդես գալով որպես որոշակի իմաստով մոդել:

Կախված այն բանից՝ վերլուծությունը կատարվում է ազգային, թե միջազգային մակարդակով /մասնագիտական ուսումնական մի քանի հաստատություններում կամ նրանց միջև/՝ բենչմարքինգը միշտ

ենթադրում է հաստատության թույլ և ուժեղ կողմերի սահմանում, ինչպես նաև դրա մասին ստույգ պատկերացման կազմում՝ որոշելով բարելավման ենթակա ոլորտները: Համեմատական մոտեցում կիրառելով և լավագույն փորձը որոշելով՝ բենչմարքինգը պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնի շարունակական բարելավումներին: Վիճակագրական տվյալների համեմատությունից բացի այն պետք է կատարի շատ ավելին: Բենչմարքինգը կազմակերպական թերի կատարողականի համար արագ լուծում չի ենթադրում: Թեև այն կարող է կիրառվել կազմակերպության ներկա վիճակի մասին արագ տեղեկատվություն ապահովելու համար (որպես կոնկրետ խնդրի շուրջ միանվագ տեղեկատվություն ստանալու գործիք), այն ավելի արժեքավոր է որպես պարբերական, երկարաժամկետ մոտեցում՝ ներառված կազմակերպական ռազմավարական զարգացման մեջ:

Յուրաքանչյուր ՄՈՒՀ իր գործունեությունը սկսում է տարբերելակետերից. բենչմարքինգի բնույթի և ծավալի վրա իրենց ազդեցությունն են թողնում հաստատության նկարագիրը, ինստիտուցիոնալ կարողությունը, կազմակերպական գործընթացները, որակի բարելավման մեխանիզմները, փոփոխություններ կատարելու ցանկությունը, ռեսուրսները կամ տվյալների հասանելի լինելը: Գործընթացների ընտրությունը պետք է համահունչ լինի հաստատության նկարագրին, առաքելությանը և կազմակերպչական զարգացումներին: Բոլոր դեպքերում շատ կարևոր է հստակ պատկերացում ունենալ խնդիրների մասին և, հիմնվելով կարիքների վրա, որոշել առաջնային խնդիրները, որպեսզի անհրաժեշտ ռեսուրսներով իրականացվի բենչմարքինգ: Իրենց ուժերի վրա վստահ և նպատակներն իրականացնելու ցանկություն ունեցող ՄՈՒՀ-երը սովորաբար բենչմարքինգ են կատարում՝ առաջնորդվելով բարձր արժեքներ ու հեղինակություն ունեցող հաստատությունների փորձով, իսկ մյուս հաստատությունները կարող են նախ կատարել ներքին բենչմարքինգ, այնուհետև համագործակից հաստատությունների հետ կենտրոնանալ ավելի գործառական, ոչ թե ռազմավարական ոլորտների վրա:

Բենչմարքինգ կատարելու նպատակն իսկույն նեթ պետք է հստակորեն սահմանվի. ի՞նչ է հաստատությունը ցանկանում վերլուծության միջոցով բացահայտել, ինչո՞ւ է այդ անում և ի՞նչ է ցանկանում անել ստացված արդյունքների հետ: Մեկ քայլ առաջ

գնալով՝ հաստատությունը պետք է իրեն առաջադրի հետևյալ հարցադրումները.

- Համեմատելով այլ ՄՈՒՀ-ի հետ՝ որքա՞ն արդյունավետ է գործում տվյալ հաստատությունը:
- Ո՞ր ՄՈՒՀ-ն է լավ գործունեություն ծավալում և ինչպե՞ս է դասանում:
- Ի՞նչ կարելի է վերցնել այլ հաստատություններից և ինչպե՞ս կարելի է կատարել բարելավումները:

Բենչմարքինգի երկու մոտեցումներն էլ կարևոր են համեմատական տվյալներ հավաքելու և հետագա քայլեր ձեռնարկելու գործում: Երկու դեպքում էլ վերլուծության ընթացքում պետք է պահպանվեն վստահությունը, գաղտնիությունը և համապատասխան տեղեկատվության տրամադրումը:

Պարզագույն ձևով մեկը մյուսին բենչմարքինգը կարող է նախաձեռնվել ակտիվ ինստիտուցիոնալ և կաբինետային հետազոտության միջոցով հաստատության ներսում, որը հետևում է մեկ կամ մի քանի այլ հաստատությունների առկա հանրային տեղեկատվությանը որպես բարելավման համար հաշվետվություններ կազմելու համեմատական հիմք: Մյուս կողմից՝ համագործակցային բենչմարքինգ կարելի է կատարել տարբեր եղանակներով: Բենչմարքինգի այս մոտեցման առավելությունն այն է, որ հնարավորություններ են ընձեռվում հետագա կապերի ստեղծման և տարբեր հաստատություններից համագործակիցների մասնագիտական զարգացման համար: Այսպիսով ամրապնդվում է բենչմարքինգից սովորելու հնարավորությունը, որն ուղղված կլինի հետագա բարելավումներ կատարելուն և բարձր մակարդակի գործունեություն ծավալելուն:

Բենչմարքինգի կայունությունը երաշխավորելու, ռազմավարական ուղղություններ սահմանելու և փոփոխությունների իրականացմանն օժանդակելու համար կարևոր է գործընթացին ղեկավարության անմիջական ներգրավվածությունը: Բենչմարքինգը պահանջում է «վերևից ներքև» և «ներքևից վերև» փոխգործողություն տարբեր մակարդակներում որոշում կայացնողների և պրոֆեսորադասախոսական կազմի միջև: Այն կերաշխավորի և՛ գործընթացների պահանջատիրությունը, և՛ համաձայնությունն իրականացման տեսանկյունից:

Բենչմարքինգ իրականացնելու համար ՄՈՒՀ-երը պետք է անեն հետևյալ քայլերը.

- Որոշել՝ արդյոք պետք է կիրառել գոյություն ունեցող նախաստանդարտները/բենչմարքերը որպես մեկնակետ.
  - տեղեկատվության հավաքման համար մշակել գործողությունների ծրագիր, վերանայել այն այլ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների հետ համագործակցելու նպատակով,
  - ստեղծել բենչմարքինգի թիմ, անձնակազմ և միջնորդող հաստատություն,
  - հավաքել տվյալներ (ներքին և արտաքին), կազմել հարցաշարեր, դաշտային հանդիպումներ, փոխգնահատումներ,
  - մշակել բարելավումներ կատարելու գործողությունների ծրագիր,
  - իրագործել գործողությունների ծրագիրը բենչմարքինգի համար սահմանել նորոլորտներ
- Կազմել հստակ գործողությունների ծրագիր, կատարել աշխատանքի բաժանում (ով է պատասխանատու տվյալների հավաքագրման, զեկույցների պատրաստման և այլնի համար), աշխատանքային տարբեր փուլերի համար մշակել ժամանակացույց, որոշել ժողովների քանակը (ներքին, ինչպես նաև գործընկերների հետ): Հիմնվելով այս բոլոր գործողությունների վրա՝ կսահմանվի ծախսերի ծրագիրը, մարդկային ռեսուրսներն ու ժամանակացույցը:
- Համագործակցային բենչմարքինգ կատարելու համար համագործակցող հաստատություններից մեկը պետք է հանդես գա որպես ամբողջ գործընթացը համակարգող կամ պետք է վարձել խորհրդատու, որը գործընկերների համար հանդես կգա որպես արտաքին կանոնակարգող:
- Յուրաքանչյուր համագործակից ՄՈՒՀ-ում առաջարկվում է նշանակել ծրագրի ղեկավար, որը կհամակարգի գործընթացը, կղեկավարի բենչմարքինգում ներգրաված խմբի աշխատանքները և կապեր կհաստատի կառավարող մարմնի հետ:

- Բենչմարքինգը ժամանակատար է: Ծախսված ժամանակը կախված է բենչմարքինգի բնույթից կամ ծավալից: Որոշ բենչմարքինգներ կատարվում են միայն մեկ անգամ սահմանափակ ժամկետում մեկ հատուկ խնդիր ուսումնասիրելու համար: Այլ դեպքերում կարող են կատարվել ծավալուն վերլուծություններ, որոնք ուսումնասիրում են մի շարք խնդիրներ: Այդուհանդերձ, բենչմարքինգն արդյունավետ կառավարման գործիք է, երբ իրականացվում է պարբերաբար:
- Պետք է համաձայնեցվի գործողությունների այն հստակ մեթոդը, որին հարում են բոլոր համագործակիցները: Այստեղ պետք է նաև անդրադարձ արվի գաղտնիության և վստահության ապահովմանը:

Հավաքվող տվյալների տեսակն ու ծավալը հիմնականում կախված է այն քանից, թե ինչի վրա է կենտրոնանում բենչմարքինգը: Ամեն դեպքում, հավաքվող տվյալների քանակը պետք է լինի իրական լավագույն արդյունքներ ապահովելու համար: Ստորև ներկայացվում է մի քանի խորհուրդ.

- Չափել միայն այն, ինչն ունի դրա անհրաժեշտությունը (այլ ոչ թե այն, ինչը հնարավոր է չափել), և ընտրել ու մշակել հնարավորինս լավագույն ցուցիչները, որոնք հնարավորություն կտան սահմանելու կարճաժամկետ և երկարաժամկետ նպատակներ թիրախին հասնելու համար:
- Երբ բենչմարքինգի ուղղվածությունը հստակ է, նախընտրելի է առկա վերլուծության ենթակա ոլորտների համար կատարել նախնական բենչմարքինգ՝ ըստ կատարողականի ցուցիչների:
- Տվյալների հավաքման համար կիրառվող մեթոդաբանությունը որոշվում է բենչմարքինգի ուղղվածությամբ և դրանից ակնկալվող արդյունքներով: Քանակական տվյալները, որակական տեղեկատվությունը, կառավարման գործընթացների վրա կենտրոնացումը կամ դրանց միաձուլումը հաջող գործընթացի կազմակերպման նախադրյալներ են:

## Օրինակ՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման բենչմարքինգ

Եթե մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ենթարկվում է բենչմարքինգի, ապա դրա համար անհրաժեշտ են հետևյալ փաստաթղթերը՝ հաստատության առաքելությունը, ռազմավարության փաստաթուղթը և կազմակերպչական սխեման՝ հստակ պատկերացում կազմելու համար, թե ինչպես է մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կապված հաստատության ընդհանուր ռազմավարության հետ: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բենչմարքինգն, օրինակ, կուսումնասիրի, թե ինչ մեխանիզմներ են կիրառվում մարդկային ռեսուրսների զարգացման ռազմավարության իրականացման և այդ գործընթացի արդյունավետության համար, ով է երաշխավորման համար պատասխանատվություն կրում, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականությունը համապատասխանում է օրենսդրական պահանջներին: Այն կուսումնասիրի նաև քաղաքականության և ընթացակարգերի սահմանման գործընթացում աշխատակազմի և առևտրային միությունների ներգրավվածության մակարդակը: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բենչմարքինգի հիմնական խնդիրներից են նաև մարդկային ռեսուրսների ղեկավարության և ենթակա աշխատակազմի գործողությունների միջև հավասարակշռության պահպանումն ու գործընթացների իրականացման երաշխավորումը (վերահսկող և օժանդակող մեխանիզմները, որոնք կանոնակարգում են հարաբերությունները տարբեր մակարդակների միջև), աշխատակազմի զարգացման համար ընդհանուր պահանջների որոշումն ու դրանց համաձայնեցումն անհատների կարիքների հետ, վերապատրաստումների և զարգացումների (ծրագրերի հետ ծանոթացում, վերապատրաստում, անհատական ուսուցում, աշխատակազմին աշխատանքի վերաբերյալ խորհրդատվության տրամադրում) ապահովումը, ինչպես նաև այդ գործընթացների արդյունավետության վերանայումը:

Արդյունավետ բենչմարքինգ կատարելու առաջին քայլն ինքնավերլուծությունն է, որը հաստատությանը հնարավորություն կտա լիարժեք պատկերացում կազմել իր քաղաքականության և գործընթացների վերաբերյալ: Ընդհանուր մոտեցումները հետևյալն են.

- Տեղեկատվություն ստանալու համար առաջին քայլն է մշակել հարցաշարի ձևաչափ՝ ներառելով բաց կամ փակ հարցեր:

Բոլոր համագործակիցների հետ նախնական հանդիպումը գործունեություն ծավալելու և փոխընթացման համար իր դրական ազդեցությունը կունենա:

- Հաջորդ քայլը՝ բոլոր համագործակիցներին ուղարկել հարցաշարը կամ հարցաթերթիկները՝ նշելով նաև լրացման վերջնաժամկետը: Համակարգող հաստատությունը պետք է ունենա աշխատակազմ՝ խնդիրների պարզաբանման համար: Որակական տվյալների ստացման համար կարելի է նաև հեռախոսային հարցազրույցներ կամ այցեր կատարել:
- Որակական տվյալներ կարելի է հավաքել նաև 2 կամ 3 փորձագետներով այցեր կատարելով՝ օգտագործելով հարցաշարերն ու ստուգման թերթիկները: Հավաստիությունն ապահովելու համար խիստ կարևոր է տեղեկատվության վավերացումը բոլոր համագործակիցների կողմից: Ստանդարտացված մեկ ձևաչափում կամ տվյալների բազայում բոլոր տվյալների մեկտեղումը կարևոր է հետագայում բենչմարքինգ կատարելու կամ այլ հետազոտություններում դրանք կիրառելու համար:

Հաջորդ քայլով պետք է մշակել տվյալները և արդյունքների վերաբերյալ հրապարակել հաշվետվություն, որը գործընթացում բոլոր ներգրավվածների համար հասկանալի կլինի:

Հաշվետվության արդյունքները պետք է՝

- իրականացվեն արդյունավետ (ներքին և արտաքին գործոնները հաշվի առնելով),
- լինեն ճիշտ կառուցված, թափանցիկ, ներառեն որակական և քանակական արդյունքների համեմատական վերլուծություն, որի միջոցով հնարավորություն կընձեռվի բացահայտել լավագույն փորձն ու գործընթացների իրականացման խոչընդոտները, ինչը կարող է տանել հետագա թիրախների սահմանմանը,
- միջոցներ նախատեսվեն բենչմարքինգի վստահելիությունն ու տեսանելիությունը երաշխավորելու համար:

Արդյունքները հանրության շրջանում տարածելը կբարձրացնի ՄՈՒՀ-ի հեղինակությունը և բենչմարքինգի վարկանիշը շահակից-

ների շրջանում: Այդուհանդերձ, արդյունքները հասարակությանը հասանելի դարձնելիս պետք է շատ զգույշ գործել, քանի որ բենչմարքինգի արդյունքները վեր կհանեն նոր ոլորտներ, որոնք ունեն դրա անհրաժեշտությունը: Այսպիսով, թեպետ արդյունքների հրապարակումը շատ կարևոր է, այնուհանդերձ, պետք է հաշվի առնել գաղտնիության գործոնը, քանի որ որոշ ոլորտների վերաբերյալ տվյալները հրապարակման ենթակա չեն:

Երբ բենչմարքինգի արդյունքները պատրաստված և վերլուծված են, վերջին քայլն արդեն վերաբերում է հստակ միջոցառումների շրջանակի մշակմանը, գործողությունների որոշակի պլանի կազմմանը, արդյունքների և բենչմարքինգի ջանքերի փոխակերպումը բարելավված գործընթացների և կազմակերպական փոփոխությանը:

Բենչմարքինգի գործընթացի առաջնորդները (կամ խումբը, կամ հաստատության ներսում մեկ անձը) պատասխանատվություն կստանան գործընթացների իրականացման արդյունավետության և վերահսկման համար՝ ըստ նախանշված նպատակների, թիրախների, չափելի արդյունքների, ժամանակացույցի և փոփոխության գործընթացն արդյունավետ իրականացնելու համար անհրաժեշտ համապատասխան ռեսուրսների: Կենսական նշանակություն ունի ծրագրերի իրականացման առաջնահերթությունների սահմանումը և համապատասխան ռեսուրսների բաշխումը:

Բարելավմանն ուղղված գործողությունների ծրագրերը պետք է լինեն իրատեսական և ունենան հստակ սահմանված ժամանակացույց: Ակնհայտորեն, մինչ բենչմարքինգի ուղղվածությունը կկանխորոշի անհապաղ և երկարաժամկետ գործողության պլանները, կատարողականի բարելավման կարճաժամկետ և երկարաժամկետ նպատակները պետք է բացահայտվեն: Պետք է գտնվեն նաև այլ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների մանրամասն գործողության պլանները՝ լավագույն փորձն արդեն ընդունած:

Բենչմարքինգի ինտեգրումը ռազմավարական պլանավորման մեջ, դրա պարբերական իրականացումը և բենչմարքինգի համար նոր թեմաների ներկայացումը կօժանդակեն կազմակերպության ընթացիկ գնահատմանը և մրցունակության պահպանմանը: Նման փոփոխության օրակարգը կախված է ուժեղ առաջնորդումից՝ հստակ ուղղություններ սահմանելու և դրանց իրականացումն ապահովելու նպատակով: Նոր մեթոդների և գործունեության նոր ձևերի իրականա-



ցումով նոր շրջան է սկսվում. աշխատանքի նոր ոճը կարիք ունի գնահատման և համեմատման այլ գործընկերների նոր մոտեցումների հետ: Այլ կերպ ասած՝ բենչմարքինգի մի նոր շրջափուլ ի հայտ կգա:

## 2.9 Մտագրոհ

Մտագրոհին ինքնավերլուծության ընթացքում գաղափարներ հավաքելու և խնդիրները լուծելու հիմնական գործընթացներից մեկն է: Այն ենթադրում է շահակիցների ներգրավվածություն, հետևաբար և թիմային աշխատանք: Մտագրոհը որակի ապահովման հիմնական գործառնություններից է: Մտագրոհը կարող է կիրառվել վերը նշված բոլոր գործիքների համար՝ որակի ապահովման նպատակով, գաղափարների ձևավորման նպատակով: Որպես կանոն գործընթացին ներգրավվում են բանիմաց և փորձառու մասնակիցներ, ովքեր ազատ, առանց կաշկանդվելու, իրենց կարծիքն են հայտնում խնդրի վերաբերյալ: Մտագրոհի հիմնական թերությունն այն է, որ օբյեկտիվ գնահատում չի ապահովում: Բայց մտագրոհի ժամանակ, բազմաթիվ հնարավոր այլընտրանքներ կարող են ի հայտ գալ, որոնք հետագայում կարող են վերածվել օբյեկտիվ գնահատման: Մտագրոհի ժամանակ պետք է պահպանել հետևյալ կանոնները՝

- մտագրոհի թեմայի շուրջ հստակություն,
- տարօրինակ գաղափարների հաշվառում,
- ուրիշների արտահայտած գաղափարների նկատմամբ ոչ քննադատական մոտեցում,
- արտահայտված գաղափարների հիմնավորում,
- յուրաքանչյուրին արտահայտվելու հնարավորության ընձեռում,
- տեսանելի ձևով բոլոր գաղափարների գրառում:

Ցանկացած իրավիճակում այս գործիքներն օգտակար են գործընթացների որակի ապահովման համար: Նրանք կարող են կիրառվել ինչպես ինքնավերլուծության, այնպես էլ որակի արտաքին գնահատման ժամանակ: Նրանք որակի ապահովման համար տրամադրում են ախտորոշիչ միջոցներ, ինչպես նաև հնարավորություն են ընձեռում որակի մասին քանակական տեսանկյունից մտածելու համար:

## Վարժանք

1. Ձեր հաստատությունում առանձնացրեք մեկ խնդիր, որը, ըստ Ձեզ որակի ապահովման տեսանկյունից ամենախնդրահարույցն է: Ընտրեք որակի գնահատման մի գործիք, կատարեք գնահատում և արձանագրեք արտահայտված գաղափարները:
2. Այնուհետև, կիրառեք որակի ապահովման առնվազն մեկ գործիք, որպեսզի պարզեք, թե խնդիրն ինչպես էք լուծելու:

### III. Գրականության ցանկ

*Benchmarking in European Higher Education: Guidelines for good practice*,  
retrieved from <http://www.education-benchmarking.org/guidelines-for-good-practice.html>

Biggs, J.B. (2003). *Teaching for quality learning at university*. Buckingham:  
Open University Press/Society for Research into Higher Education, (Second  
edition)

*Code of practice for the assurance of academic quality and standards in higher  
education Section 7: Programme design, approval, monitoring and review*,  
(2006), The Quality Assurance Agency for Higher Education, the United  
Kingdom Gallavara, G., Hreinsson, E., Kajaste, M., Lindesjö, M., Sølvehjelm,  
C., Sørskår, A., Sedigh

Zadeh, M. (2008), *Learning outcomes: Common framework – different ap-  
proaches to evaluating learning outcomes in the Nordic countries*, European  
Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki

Harvey, L., Green, D. (1993). *Defining Quality. Assessment and Evaluation in  
Higher Education, Vol 18 ISO/ 9001: 2000: Understanding ISO 9001: 2000  
Requirements for Quality Management Systems*. International Organization for  
Standardization, Geneva, Switzerland

<http://www.askartsolutions.com/isoebooktoc.html>

Kohoutek, J., (2009), *Implementation of the Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education in the Central and East-European Countries – Agenda Ahead*, Studies on Higher Education, UNESCO.

Legislative Resolution of the European Parliament of 24 October 2007 on the proposal for a Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of a European Qualifications Framework for lifelong learning (COM(2006)0479 – C6-0294/2006 – 2006/0163(COD)), Brussels, 24/10/2007

Loukkola, T., Zhang, T., (2010), *Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education*, European University Association

Manual for the Internal Quality Assurance for Higher Education Institutions, (2008), Commission on Higher Education, Ministry of Education, Thailand

Mishra, S., (2007), *Quality Assurance in Higher Education: An Introduction*, National Assessment and Accreditation Council, India in cooperation with Commonwealth of Learning, Canada.

Owlia, M.S. and E.M. Aspinwall, 1996. *Quality in higher education-a survey*. Total Qual. Manage., 7: 161-172.

Pirsing, R., (1974), *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values (ZAMM)*, William Morrow & Company

*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*(2005), European Association for Quality Assurance in Higher Education

Sursock, A. (2011), *Examining Quality Culture: Part II – Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy*, European University Association

Gonzalez, J., Wagenaar, J., (2005), *Tuning Educational Structures in Europe II: Universities' Contribution to the Bologna Process*, University of Deusto, Spain, University of Groningen, the Netherlands