



**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В. БРЮСОВА
BRUSOV STATE UNIVERSITY**

**ԲԱՆԲԵՐ
Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ
ВЕСТНИК ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ
В. БРЮСОВА
BULLETIN OF BRUSOV STATE UNIVERSITY**

**ՄԱՆԿԱՎԱՐԺՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ
ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

ПЕДАГОГИКА И СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

PEDAGOGY AND SOCIAL SCIENCES

2 (57)

**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ
«ԼԻՆԳՎԱ» ՀՐԱՏԱՐԱԿՉՈՒԹՅՈՒՆ**

ԵՐԵՎԱՆ - 2021

**ԲԱՐՃՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿԻ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՄՈԴԵԼՆԵՐԻ
ԳՈՐԾԱՐԿՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐՆ ՈՒ
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

ՏԱԹԵՎԻԿ ՄՈՎՍԻՍՅԱՆ

Հիմնաբառեր՝ բարձրագույն կրթության որակի ապահովում, բարձրագույն կրթության որակի ապահովման մոդել, մոդելի գործարկման սկզբունքներ, առանձնահատկություններ

Բարձրագույն կրթության ոլորտի ներկայիս բարեփոխումների համատեքստում արդիական են որակի ապահովման գործընթացների կատարելագործման հիմնախնդիրները, քանի որ կրթական բարեփոխումները որակի ապահովման համակարգերին շարունակաբար առաջադրում են նորանոր պահանջներ: Հարկ է նշել, որ որակի ապահովման գործընթացների կատարելագործման հիմնախնդիրների լուծումը մեծամասամբ պայմանավորված է նաև բարձրագույն կրթության որակի ապահովման մոդելների մշակմամբ ու արդյունավետ գործարկմամբ: Ուստի, այս համատեքստում հաշվի առնելով որակի ապահովման մոդելների դերակատարությունը պետության բարձրագույն կրթության ոլորտի զարգացման գործում՝ **սույն հոդվածում ներկայացվել են բարձրագույն կրթության որակի ապահովման մոդելների գործարկման սկզբունքներն ու առանձնահատկությունները և բացահայտվել ուսումնասիրված մոդելների ու ՀՀ որակի ապահովման գործընթացների նմանություններն ու տարբերությունները:**

Որակի ապահովումը, մշտապես լինելով կրթական բարեփոխումների առանցքային ուղղություն, միտված է գնահատելու բարձրագույն կրթության որակի ապահովման սուբյեկտների (բուհերի, որակի ապահովման/հավատարմագրման գործակալությունների, մասնագիտացված կազմակերպությունների) գործունեության արդյունավետությունը, ինչպես նաև բարելավելու և կատարելագործելու բուհերի կողմից իրականացվող կրթական ծրագրերի որակը (Խաչատրյան և Մովսիսյան 2020: 140): Բացի այդ, որակի ապահովումը Եվրոպական բարձրագույն կրթության տարածքի (ԵԲԿՏ) ստեղծման,

դրա գրավչության բարձրացման հիմնաքարերից է: Որակի ապահովման առաջնային նպատակն է ձևավորել և ամրապնդել փոխվստահություն ու գործընկերային կապեր Բոլոնիայի գործընթացի անդամ երկրների բարձրագույն կրթության համակարգերի միջև՝ դարձնելով այդ համակարգերն առավել մրցունակ, թափանցիկ ու փոխճանաչելի ԵԲԿՏ-ում:

Ուշագրավ է, որ համաշխարհայնացման ու ԵԲԿՏ-ում տեղի ունեցող բարեփոխումների արդյունքում վերափոխվել են բարձրագույն կրթության որակի ապահովման մոտեցումները (տե՛ս Աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1. Որակի ապահովման մոտեցումների համեմատությունը

Որակի ապահովման մոտեցումները մինչև 21-րդ դարը	Որակի ապահովման մոտեցումները 21-րդ դարում
Որակը բացարձակ և ֆիքսված է	Որակը հարաբերական և բազմամակարդակ հասկացություն է
Գերիշխող է մեկ չափանիշը	Որակի գնահատումն իրականացվում է տարբեր չափանիշներով
Որակը որոշվում է կրթական ծառայությունների մատուցողի կողմից	Որակի ապահովման մեկնակետը շահակիցների կարիքների բացահայտումն ու բավարարումն է
Որակը պետք է ստուգվի	Որակը պետք է շարունակաբար բարելավվի
Որակին ներկայացվող պահանջները ֆիքսված են	Որակին ներկայացվող պահանջները փոփոխական են և բազմազան
Որակի վերահսկումն իրականացնում է որակի ապահովման պատասխանատու կառույցը	Որակի համար պատասխանատու են բոլորը

Փոխառված է՝ Lucien Bollaert 2019: 104

Աղյուսակ 1-ից կարելի է փաստել, որ նախկինում բարձրագույն կրթության ոլորտի շահակիցները որակը դիտարկում էին որպես բացարձակ հասկացություն: Որակի ապահովումն ուներ վերահսկողական գործառույթ, որն իրականացնում էին համապատասխան լիազորություններ ունեցող կառույցները՝ կենտրոնանալով մեկ տիրույթի

(չափանիշի) վրա: Որակի ապահովման հարացույցի վերափոխման արդյունքում ներկայումս կարևորվում են ոլորտի առանցքային շահակիցների կարիքներն ու պահանջները, տարբեր գործընթացներում նորարարական մոտեցումների կիրառումը, Դեմինգի կողմից առաջարկվող շարունակական բարելավման սկզբունքի կիրառումը (ՊԻԳԲ)¹, վերջնարդյունքահենք գործընթացների իրականացումը, տարբեր տիրույթներով կրթության որակի գնահատումը: Այսպիսով, բարձրագույն կրթության որակի ապահովման մոտեցումների վերափոխումը ենթադրում է որակի ապահովման ազգային համակարգերում ու բարձրագույն կրթության կառավարման գործող մոդելներում փոփոխությունների կատարում: Օրինակ, եթե պետությունը որդեգրում է, որ «առաջնային է շահակիցների կարիքների բացահայտումն ու բավարարումը», ապա ոլորտի շահակիցները պետք է ներգրավված լինեն համակարգի բարելավման, որոշումների կայացման գործընթացներում, իսկ եթե պետությունն ընդունում է, որ «կրթության որակի համար պատասխանատու են բոլորը», ապա կրթության ոլորտի սուբյեկտները պետք է պատասխանատվություն ստանձնեն իրականացված գործընթացների վերջնարդյունքների ձեռքբերման համար:

Հաշվի առնելով վերոնշյալ մոտեցումները՝ **բարձրագույն կրթության որակի ապահովումը** կարելի է սահմանել որպես գործընթաց, որը կենտրոնանում է ոլորտի առանցքային սուբյեկտների գործունեության պլանավորման ու կատարողականի գնահատման և բարելավման վրա՝ այդպիսով բավարարելով ոլորտի շահակիցների կարիքներն ու պահանջները:

Հարկ է նշել, որ ներկայումս բարձրագույն կրթության որակի ապահովման ոլորտում կիրառվում են տարբեր մոդելներ, սակայն ստորև մանրամասն ներկայացվում են առավել տարածվածները:

Մալքոլմ Բոլդրիջի գերազանց կատարողականության ամերիկյան մոդել

Սույն մոդելը² մշակվել է 1988 թվականին Բոլդրիջի որակի ազգային պարզևատրման ծրագրի շրջանակներում և անվանվել Միացյալ Նահանգների Առևտրի նախարար (1981-1987թթ), որակի կառավարման առաջատար փորձագետ Մալքոլմ Բոլդրիջի անունով: Ներկայումս

¹ Պլանավորում-իրականացում-գնահատում-բարելավում

² Մոդելի մասին պաշտոնական տեղեկատվությունը՝

<https://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education>

Բոլորիցի մոդելը լայն կիրառություն ունի բիզնեսի, ծառայությունների սպասարկման, արտադրության, կրթության ու առողջապահության ոլորտներում (Kedem & Benshalom 2014: 179): Հարկ է նշել, որ մոդելը կիրառվել է բարձրագույն կրթության ոլորտում 1993 թվականից ի վեր՝ նպատակ ունենալով հնարավորություն տալ որակի ապահովման սուբյեկտներին իրագործել իրենց առաքելությունը, բարելավել սեփական գործունեությունը և դառնալ առավել մրցունակ ազգային ու միջազգային մակարդակներում (Baldrige Performance Excellence Program 2021: 2-3): Երկայումս այս մոդելը կիրառվում է ԱՄՆ-ում, Միացյալ Թագավորությունում, Ռուսաստանում, Սինգապուրում, Նոր Զելանդիայում, Իրանում, Ուկրաինայում, Վիետնամում, Ավստրալիայում, Չինաստանում, Ճապոնիայում:

Բոլորիցի մոդելը ներառում է 7 չափանիշներ: Առաջին երեք տիրույթները՝ *առաջնորդումը* (չափանիշ 1), *ռազմավարական պլանավորումը* (չափանիշ 2) և *շահակիցների ու աշխատաշուկայի վրա կենտրոնացումը* (չափանիշ 3) ներկայացնում են որակի ապահովման սուբյեկտների կառավարման եռյակը: Նշված երեք տիրույթներն ընդգծում են առաջնորդի կամ ղեկավարի առանցքային դերակատարությունը ռազմավարությունների մշակման, իրականացման և աշխատաշուկայի ակնկալիքների ու պահանջների բավարարման գործընթացներում: Այլ կերպ ասած, Բոլորիցի մոդելի երեք տիրույթներով գնահատվում է ղեկավարների գործողությունները որակի ապահովման սուբյեկտների ռազմավարական նպատակներին հասնելու տեսանկյունից: Ըստ այդմ, որակի ապահովման սուբյեկտների ղեկավար կազմից ակնկալվում է ռազմավարական ուղղությունների, տեսլականի, առաքելության, նպատակների, խնդիրների ու արժեքների հստակ սահմանում և սուբյեկտների գործունեության բարելավման ու հետագա զարգացման համար հնարավորությունների ստեղծում:

Փաստահենք որոշումների կայացման համար առանցքային նշանակություն ունի մոդելի 4-րդ չափանիշը՝ հավաստի *տվյալների վերլուծությունը*, քանի որ վերլուծության արդյունքները թույլ են տալիս բացահայտել սուբյեկտների կամ դրանց կառուցվածքային ստորաբաժանումների բարելավման ենթակա տիրույթները, նոր մոտեցումներ ներդնելու ու կիրառելու հնարավորությունները՝ միտված կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացմանը:

Անձնակազմի կառավարումը (չափանիշ 5), *գործընթացների կառավարումը* (չափանիշ 6) և *որակի ապահովման սուբյեկտների գործունեության արդյունքները* (չափանիշ 7) ներկայացնում են վերջնարդյունքների եռյակը: Այսինքն՝ նշված տիրույթներն ընդգրկում են

սուբյեկտների ամբողջ գործունեության կատարողականի արդյունքները՝ ըստ նրանց ռազմավարությունների ու որդեգրած քաղաքականությունների:

Բոլորիցի մոդելը գործարկվում է յոթ սկզբունքներով: Դրանք են՝

- **Շուկայամետ գործունեությունը և շահակիցների վրա կենտրոնացումը.** ինչը ենթադրում է, որ որակի ապահովման սուբյեկտները պետք է քաջատեղյակ լինեն իրենց շահակիցների ակնկալիքներից ու պահանջներից, կարևոր են նրանց տեսակետները՝ բարելավելու սեփական կատարողականը, բարձրացնելու սուբյեկտների գրավչությունը և աշխատաշուկայում ամրապնդելու իրենց դերն ու դիրքը:
- **Որակի ապահովման սուբյեկտների հեռանկարային զարգացումը.** ինչը ենթադրում է, որ սուբյեկտների ղեկավար կազմը պետք է սահմանի թիրախային նպատակներ, հետևի դրանց իրականացմանը՝ նպաստելով սուբյեկտների ռազմավարական զարգացմանը:
- **Անձնակազմի խրախուսումը.** որակի ապահովման սուբյեկտների գործունեության արդյունավետությունն ապահովելու համար կարևորվում է մոտիվացված աշխատակազմ ունենալը:
- **Շարունակական բարելավումը.** որակի ապահովման սուբյեկտների գործընթացները պետք է միտված լինեն սեփական գործունեության բարելավմանն ու մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացմանը:
- **Առանցքային շահակիցների ներգրավվածությունը տարբեր գործընթացներում.** ինչը ենթադրում է ներգրավվածություն, որը հնարավորություն կտա կառուցել փոխվստահություն, ընդլայնել համագործակցությունը և ամրապնդել առկա գործընկերային կապերը, բարելավել համբավը, բարձրացնել սեփական գործունեության որակը և ստեղծել ռազմավարական այլ հնարավորություններ:
- **Նորարարական ինտեգրումը.** որակի ապահովման փոխկապակցված գործընթացներում խրախուսվում է նոր մոտեցումների և գաղափարների կիրառումը:
- **Հանրային պատասխանատվությունը.** որակի ապահովման սուբյեկտներն իրենց իրականացրած գործողությունների համար հաշվետու են պետությանը և հանրությանը (Baldrige Performance Excellence Program 2021: 4):

Այսպիսով, Բոլորիցի մոդելի արդյունավետ գործարկմամբ հնարավոր է բացահայտել որակի ապահովման սուբյեկտների իրական ներուժը: Բացի այդ, սույն մոդելը թույլ է տալիս տարբեր գործընթացներում կիրառել նորարարական գաղափարներ և բարձրագույն կրթության

ուղրտում ամրապնդել իրենց մրցակցային դիրքը՝ գերազանց արդյունքներ ապահովելով:

Որակի կառավարման եվրոպական հիմնադրամի գերազանցության մոդել

Որակի կառավարման եվրոպական հիմնադրամի (EFQM)³ գերազանցության մոդելը մշակվել է 1998 թվականին 14 առաջատար բիզնես կազմակերպությունների⁴ կողմից: Մոդելի նպատակներն են. ա) աջակցել կազմակերպություններին ինքնավերլուծությունների և ինքնագնահատումների գործում, բ) բացահայտել կազմակերպությունների ուժեղ և թույլ կողմերը, գ) մշակել և կիրառել համընդհանուր մոտեցումներ կազմակերպությունների գործունեության բարելավման գործընթացներում, դ) ներառել ռազմավարական պլանավորումը կազմակերպությունների կառավարման գործընթացներում (Zeps et al 2017: 369):

Սույն մոդելն առաջին անգամ կիրառվել է բարձրագույն կրթության ուղրտում Հոլանդիայի որակի ապահովման մասնագետների, դասավանդողների և հետազոտողների նախաձեռնությամբ (Bollaert 2019: 119), այնուհետև ներդրվել և կիրառվել է Նիդերլանդներում, Մեծ Բրիտանիայում, Իռլանդիայում, Պորտուգալիայում, Հունաստանում, Լատվիայում: Հարկ է նշել, որ այս մոդելը կիրառվում է բարելավելու բուհերի և կրթության որակի արտաքին գնահատում իրականացնող կառույցների կառավարման մոտեցումները: Այլ կերպ ասած, մոդելի կիրառումը հնարավորություն է տալիս վերոնշյալ կառույցների ղեկավարներին կայացնել ռացիոնալ որոշումներ՝ այդպիսով նպաստելով մրցակցային պայմաններում կառույցների գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

Բարձրագույն կրթության ուղրտում տեղի ունեցող բարեփոխումների համատեքստում 2020թ. վերանայվել են նաև EFQM մոդելի գործարկման մոտեցումները: Մասնավորապես՝ բարձր կատարողականություն ապահովելու համար որակի ապահովման սուբյեկտները նախևառաջ պետք է պատասխանեն հետևյալ հարցերին (Fonseca & others 2021: 6-7).

- 1) ի՞նչ են ուզում փոփոխել, որտեղից են սկսելու,
- 2) ի՞նչ ծրագիր են մշակել փոփոխություններ կատարելու համար,

³ European Foundation for Quality Management

⁴ Bosch, British Telecom, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen

3) ինչպե՞ս են գնահատելու ծրագրի կատարողականը:

2020 թ-ի EFQM մոդելը բաղկացած է **երեք** տիրույթից՝ ուղղություն (direction), իրականացում (execution) և արդյունքներ (results), որոնց գնահատումն իրականացվում է RADAR⁵ գնահատման գործիքով, 1000 միավորանոց սանդղակով: Հարկ է նշել, որ RADAR գործիքը ոչ միայն հնարավորություն է տալիս գնահատել որակի ապահովման սուբյեկտների պոտենցիալը, բացահայտել ուժեղ և թույլ կողմերը, այլև ուղղորդում է որակի ապահովման սուբյեկտներին, թե ինչ մոտեցումներ պետք է կիրառել ցանկալի վերջնարդյունքի ձեռքբերման համար:

2020 թ-ի EFQM մոդելի ուսումնասիրության արդյունքների համաձայն՝ ինքնագնահատումն իրականացվում է յոթ չափանիշով⁶, որոնցից 1-ին (նպատակ, տեսլական և ռազմավարություն) և 2-րդ (կազմակերպական մշակույթ և կառավարում) չափանիշները վերաբերում են ուղղություն տիրույթին, 3-րդ (շահակիցների ներգրավվածություն), 4-րդ (կայուն արժեքների սպեղծում) և 5-րդը (գործողությունների իրականացում և փոխակերպում)՝ իրականացմանը, իսկ 6-րդ (շահակիցների ընկալում) և 7-րդը (ռազմավարական և գործառնական կառավարում)՝ արդյունքներին:

EFQM մոդելի չափանիշների ուսումնասիրության արդյունքների համաձայն՝ **ուղղություն** տիրույթում գնահատվում են որակի ապահովման սուբյեկտների նպատակների, տեսլականի ու ռազմավարության հստակ սահմանված ու իրատեսական լինելը, որակի ապահովման սուբյեկտների կառավարման համակարգի արդյունավետությունը, ինչպես նաև որոշվում է այդ սուբյեկտների գործունեության բոլոր մակարդակներում կազմակերպական մշակույթի դերակատարությունը: **Իրականացման** տիրույթում գնահատվում է որակի ապահովման սուբյեկտների և շահակիցների համագործակցության արդյունավետությունը տարբեր գործընթացներում, ուսումնասիրվում են որակի ապահովման սուբյեկտների արժեքները՝ իրենց երկարաժամկետ հաջողության և ֆինանսական զարգացման տեսանկյուններից, ինչպես նաև գնահատվում է տարբեր գործընթացներում ռեսուրսների (ֆինանսական, մարդկային, նյութատեխնիկական, կրթական և այլ), նորարարական մոտեցումների ու տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների (S<S)

⁵ RADAR- **R**esult, **A**pproach, **D**eploy, **A**ssess, **R**efine, գնահատման գործիքն առաջարկվել է EFQM ծրագրի շրջանակներում

⁶ EFQM մոդելի մասին պաշտոնական տեղեկատվությունը՝ <https://www.efqm.org/efqm-model/>

կիրառման արդյունավետությունը: **Արդյունքներ** տիրույթում ուսումնասիրվում են շահակիցների ընկալումները որակի ապահովման սուբյեկտների կողմից մատուցվող ծառայությունների վերաբերյալ, ինչպես նաև գնահատվում է որակի ապահովման սուբյեկտների ռազմավարական ծրագրերի կատարողականը և մշակվում են բարելավման պլաններ:

Սույն մոդելի գործարկման հիմքում դրվում են հետևյալ սկզբունքները՝

- **Շահակիցների վրա կենտրոնացումը և համագործակցային կապերի ապահովումը.** այսինքն՝ որակի ապահովման գործընթացները պետք է միտված լինեն որակի ապահովման սուբյեկտների առանցքային շահակիցների կարիքների և պահանջների բավարարմանն ու համագործակցային կապերի ձևավորմանն ու ամրապնդմանը:
- **Գործընթացների վրա կենտրոնացումը.** առաջնային են որակի ապահովման սուբյեկտների պլանավորած միջոցառումների իրականացումը:
- **Փոխվստահությունը.** որակի ապահովման փոխկապակցված գործընթացները պետք է հիմնված լինեն փոխադարձ վստահության վրա:
- **Հավաստիությունը.** որակի ապահովման գործընթացների արդյունքները պետք է լինեն հավաստի:
- **Ինքնաբարելավումը.** որակի ապահովման գործընթացների հիմքում պետք է դրվի սուբյեկտների գործունեության ինքնաբարելավումն ու հետագա զարգացումը (Lucien Bollaert 2019: 125):

Այսպիսով, EFQM մոդելը որակի ապահովման սուբյեկտներին ևս օգնում է բացահայտել իրենց առավելություններն ու թերությունները: Այս մոդելում շեշտադրվում է այն գաղափարը, որ որակի ապահովման սուբյեկտների ձեռքբերումները մեծամասամբ պայմանավորված են արդյունավետ կառավարմամբ, ինչն էլ հանգեցնում է գերազանցության:

Գնահատման ընդհանուր շրջանակի մոդել

Գնահատման ընդհանուր շրջանակը (CAF)⁷ Հանրային կառավարման եվրոպական ցանցի (EUPAN)⁸ կողմից EFQM մոդելի հիման վրա մշակված մոդել է, որը նախատեսված է գնահատելու հանրային հատվածի որակի ապահովման սուբյեկտների կատարողականը: Մոդելի պիլոտային տարբերակը ներկայացվել է 2000 թվականին, որից հետո

⁷ The Common Assessment Framework

⁸ The European Public Administration Network

մողելը վերանայվել է չորս անգամ (2002 թ, 2006 թ, 2013 թ, 2020 թ)⁹: Հարկ է նշել, որ Եվրամիության երկրների նախարարների առաջարկությամբ 2008 թվականին մողելը ներդրվել և գործարկվել է նաև բարձրագույն կրթության ոլորտում: Ներկայումս մողելը կիրառվում է Լեհաստանում, Հունգարիայում, Սլովենիայում, Ռուսաստանում, Ղազախստանում, Նորվեգիայում, Լիտվայում և այլ երկրներում:

Սույն մողելի նպատակն է նպաստել բարձրագույն կրթության որակի ապահովման սուբյեկտների արդյունավետ կառավարմանը՝ կենտրոնանալով սուբյեկտների գործունեության թվայնացման և կայունության, մոտեցումների բազմազանության և նորարարության խթանման վրա: Նշված նպատակն իրագործելի է, եթե բարձրագույն կրթության որակի ապահովման սուբյեկտները.

- կառավարումն իրականացնեն որակի կառավարման համընդհանուր սկզբունքների հիման վրա,
- բոլոր գործընթացներում առաջնորդվեն ՊԻԳԲ շարունակական բարելավման մոտեցմամբ,
- իրականացնեն սեփական գործունեության ինքնագնահատում և դուրս բերեն բարելավման ենթակա բոլոր տիրույթները (EUPAN 2019: 6):

Որակի ապահովման սուբյեկտների ինքնագնահատումն իրականացվում է ինը ուղղություններով: Առաջին հինգ չափանիշները (*առաջնորդություն, ռազմավարություն և պլանավորում, անձնակազմ, համագործակցություն և ռեսուրսներ, գործընթացներ*) վերաբերում են որակի ապահովման սուբյեկտների **կառավարչական ու վարչարարական գործունեությանը**: Այսինքն՝ թվարկված չափանիշներով գնահատվում ու որոշվում է, թե ինչ է անում սուբյեկտը և ինչպես է լուծում իրեն առաջադրված խնդիրները ցանկալի արդյունքների հասնելու համար: Մասնավորապես, կառավարման ու վարչարարության տիրույթներում ուսումնասիրվում են ա) որակի ապահովման սուբյեկտների կառավարման համակարգի առկա վիճակը և առաջնորդի դերակատարությունը որակի ապահովման փոխկապակցված գործընթացներում, բ) որակի ապահովման սուբյեկտների ռազմավարական ծրագրերի իրատեսականությունը, պլանավորման գործընթացները, գ) որակի ապահովման սուբյեկտների մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգը և անձնակազմի մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակի բարձրացմանն ուղղված միջոցառումները, դ) սուբյեկտների ներքին և արտաքին

⁹ CAF մողելի մասին պաշտոնական տեղեկատվությունը <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

համագործակցային կապերը, սուբյեկտների ռեսուրսային ապահովվածությունը, ենթակառուցվածքների գործունեությունը, ե) որակի ապահովման սուբյեկտների գործընթացներում շահակիցների ներգրավվածության աստիճանը: Մյուս չորս չափանիշները (*շահակիցներից բավարարվածության արդյունքներ, անձնակազմից հեղադարձ կապի արդյունքներ, հասարակական պատասխանատվության արդյունքներ, ընդհանուր կատարողական*) ներկայացնում են սուբյեկտների **ներքին և արտաքին շահակիցների, հասարակական պատասխանատվության և ընդհանուր կատարողականի ուղղություններով ձեռք բերված արդյունքները**, որոնք չափվում են կատարողականի ցուցիչների միջոցով:

- Գնահատման ընդհանուր շրջանակի գործարկման սկզբունքներն են՝
1. **Արդյունքների կողմնորոշումը.** որակի ապահովման սուբյեկտները պետք է կենտրոնանան արդյունքների վրա:
 2. **Շահակիցների վրա կենտրոնացումը.** որակի ապահովման գործընթացներում կարևորվում է սուբյեկտների առանցքային շահակիցների թիրախային կարիքների ու պահանջների բավարարումը:
 3. **Առաջնորդություն և սահմանած նպատակների կայունություն.** որակի ապահովման սուբյեկտների ղեկավար կազմը պետք է հստակ սահմանի տեսլականը, առաքելությունն ու նպատակները և ստեղծի առողջ մթնոլորտ՝ այդպիսով նպաստելով այդ նպատակների հետևողական իրականացմանը:
 4. **Գործընթացների և փաստերի կառավարում.** այսինքն ցանկալի արդյունքն ավելի հեշտությամբ է ձեռք բերվում, եթե գործընթացները կառավարվում են, և որոշումները հիմնված են տվյալների վերլուծության վրա:
 5. **Անձնակազմի համալրում և մասնագիտական զարգացում.** որակի ապահովման սուբյեկտները կարող են ունենալ մրցակցային առավելություններ արհեստավարժ անձնակազմի առկայության և նրանց շարունակական ինքնազարգացման դեպքում:
 6. **Շարունակական ուսումնառություն, նորարարություն, բարելավում.** բարձրագույն կրթության ոլորտում տեղի ունեցող բարեփոխումները և որակի ապահովման սուբյեկտներին առաջադրված մարտահրավերները հաղթահարելի են շարունակաբար կրթվելու ու նոր մոտեցումներ կիրառելու պարագայում: Հետևաբար, շարունակական բարելավումը պետք է լինի որակի ապահովման սուբյեկտների գլխավոր նպատակը:

7. **Համագործակցային կապերի ամապնդում ու զարգացում.** թիրախային նպատակների իրականացման համար որակի ապահովման սուբյեկտները պետք է մշտապես ստեղծեն, ամրապնդեն ու առավել զարգացնեն իրենց համագործակցային կապերը գործընկեր կառույցների հետ:

8. **Սոցիալական պատասխանատվություն.** որակի ապահովման սուբյեկտները պետք է ստանձնեն սոցիալական պատասխանատվություն և փորձեն բավարարել տեղական ու գլոբալ համայնքների սպասելիքներն ու պահանջները (EUPAN 2019: 8):

Այսպիսով, սույն մոդելի գործարկման հիմքում ևս ընկած է գերազանցության գաղափարը, ըստ որի՝ որակի ապահովման սուբյեկտները կարող են ապահովել բարձր կատարողականություն առաջնորդող ռազմավարությունների և պլանավորման, անձնակազմի, շահակիցների համագործակցության, ռեսուրսների և գործընթացների միջոցով:

Ուշագրավ է, որ ՀՀ-ում որակի ապահովման գործընթացների իրականացումը ևս հիմնված է ուսումնասիրված մոդելների չափանիշների ու սկզբունքների համադրման վրա: Մասնավորապես, ՀՀ որակի ապահովման տասը չափանիշներից ¹⁰ յոթը (առաքելություն և նպատակներ, կառավարում և վարչարարություն, պրոֆեսորադասախոսական (ՊԴ) և ուսումնաօժանդակ (ՈԻՕ) կազմեր, ենթակառուցվածքներ և ռեսուրսներ, հասարակական պատասխանատվություն, արտաքին կապեր և միջազգայնացում, որակի ներքին ապահովման համակարգ) տեսականորեն համապատասխանում են ուսումնասիրված մոդելների չափանիշներին: Բացի այդ, որակի արտաքին գնահատումներն իրականացվում են երեք տեսանկյունից՝ որակավորումների արժանահավատ շնորհում (Չափանիշներ՝ 3, 5, 7), սուբյեկտների ռիսկերի կառավարում, բարելավում և զարգացման հնարավորություններ (չափանիշներ՝ 1,2,10), երկարաժամկետ զարգացում (չափանիշներ՝ 4,6,8,9): Այսինքն՝ գնահատելիս հաշվի են առնվում, թե ա) արդյո՞ք հավատարմագրման ենթակա կրթական հաստատությունների գործող կրթական ծրագրերը, պրոֆեսորադասախոսական կազմն ու նյութատեխնիկական հագեցվածությունն ապահովում են արդի, գործնական հմտություններով, որակավորումների ազգային շրջանակի և ոլորտի շահակիցների պահանջներին համապատասխան

¹⁰ ՈԱԱԿ, ՀՀ մասնագիտական կրթության փորձաքննության անցկացման ձեռնարկ, Երևան 2015, էջ 28-37

մասնագետների պատրաստումը, բ) արդյո՞ք հաստատություններն իրենց բարելավման և զարգացման համար ունեն դիսկերի կառավարման մեխանիզմներ, գ) արդյո՞ք բուհի բոլոր շահակիցներն ունեն վստահություն որակի ապահովման գործընթացների նկատմամբ և ինչպե՞ս է դա արտահայտվում¹¹:

Ընդհանրացնելով ուսումնասիրված մոդելների ու ՀՀ որակի ապահովման գործընթացների համեմատության արդյունքները՝ Աղյուսակ 2-ում ըստ ոլորտների դասակարգված են հիմնական նմանությունները:

Աղյուսակ 2. Բարձրագույն կրթության որակի ապահովման մոդելների համեմատությունը

Ուղղություն/ոլորտ	Նույնատիպ սկզբունքներ
Առաջնորդում/կառավարում	1) Ռազմավարական կառավարում՝ միտված որակի ապահովման սուբյեկտների շարունակական բարելավմանը և հեռանկարային զարգացմանը, 2) Գործընթացների արդյունքների կարևորում, 3) Թափանցիկության և հաշվետվողականության ապահովում, 3) Փաստահենք որոշումների կայացում:
Շահակիցների կառավարում	1) Շահակիցների կարիքների, ակնկալիքների ու պահանջների բավարարում, 2) Շահակիցների ներգրավվածություն որոշումների կայացման և որակի ապահովման փոխկապակցված գործընթացներում, 3) Շահակիցների խրախուսում, 4) Անձնակազմի համալրում, մասնագիտական զարգացում և շարունակական կատարելագործում,

¹¹ «ՈԱԱԿ-ի Հավատարմագրման հանձնաժողովի կողմից ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման շնորհման վերաբերյալ որոշումների կայացման քաղաքականությունը հաստատելու մասին» Հավատարմագրման հանձնաժողովի 24 դեկտեմբերի 2020 թ. N 35-Լ որոշում, դրույթներ 3,4:

	5) Շահակիցների հետ համագործակցային կապերի ամրապնդում և զարգացում ռազմավարական նպատակների իրականացման համար:
Ուսումնական գործընթացի կառավարում	1) Վերջնարդյունքահենք գործընթացների իրականացում, 2) Ուսումնական գործընթացում նորամուծությունների ներմուծում
Որակի կառավարում	1) Տարբեր տիրույթներում որակի ապահովման սուբյեկտների գործունեության ինքնագնահատում, արտաքին գնահատումներ, 2) Մշտադիտարկումների իրականացում, 3) Նպատակների չափելիության որոշում, 4) Թերությունների վերացում, 5) Գործընթացների բարելավում, 6) Նոր միջոցառումների մեկնարկ:

Բացի վերոնշյալից, որպես նմանություններ կարելի է հավելել հետևյալները՝

- որակի ապահովման գործընթացներն սկսվում են ոլորտի շահակիցների կարիքների վերհանումից ու վերլուծությունից, որոնց արդյունքները կիրառվում են որակի ապահովման սուբյեկտների հետագա գործունեությունը պլանավորելիս և արդյունավետությունը գնահատելիս,
- որակի ապահովման գործընթացներում առանցքային նշանակություն ունի ղեկավար կազմի դերը՝ որակի ապահովման սուբյեկտների ռազմավարական զարգացման տեսանկյունից,
- որակի ապահովման գործընթացների հիմքում սուբյեկտների գործունեության շարունակական բարելավման գաղափարն է: Այլ կերպ ասած, արդյունավետ կառավարումը հանգեցնում է գործընթացների մշտական վերանայումների: Ուստի շարունակական բարելավումը պետք է լինի որակի ապահովման սուբյեկտների գործունեության հիմնական նպատակից մեկը,
- գործընթացներն իրականացվում են որակի ապահովման համակարգային մոտեցմամբ (ներդրումներ-գործընթացներ-արդյունքներ),

- ինքնավերլուծություն իրականացնելիս որակի ապահովման սուբյեկտները պետք է պարզաբանեն, թե. ա) ինչ են պլանավորել, բ) ինչ են անում փաստացի, գ) ինչպես են համոզվում, որ իրենց կիրառած մեխանիզմներն ու գործիքակազմն արդյունավետ են, դ) ինչ բարելավումներ են անհրաժեշտ:

Ուսումնասիրված մոդելների միջև տարբերությունները հիմնականում պայմանավորված են տվյալ երկրի տնտեսության, բարձրագույն կրթության որակի ապահովման ոլորտի առանձնահատկություններով: Օրինակ, ՀՀ-ում առանձնակի ուշադրության են արժանանում ոչ միայն գործընթացների վերջնարդյունքները, այլ վերջիններիս չափման միավորները՝ գնահատման առանցքային ցուցանիշները (ԳԱՑ) կամ որակի ապահովման համատեքստում որակի ապահովման ցուցանիշները (ՈԱՑ), քանի որ դրանցից է մեծապես կախված սուբյեկտների գործունեության արդյունավետությունը: Մասնավորապես, գնահատելիս մեծամասամբ հաշվի է առնվում, թե ինչպես է իրականացվում գնահատման առանցքային ցուցանիշների (որակի ապահովման ցուցանիշների) վրա հիմնված ռազմավարական կառավարումը:

Ամփոփելով հետազոտությունը՝ կարելի է փաստել, որ ՀՀ որակի ապահովման գործընթացները և սույն հոդվածում ուսումնասիրված մոդելները հիմնականում համադրելի են իրենց նպատակների, չափանիշների և սկզբունքների կիրառման տեսանկյուններից: Ընդ որում, որակի ապահովման գործընթացները միտված են սուբյեկտների գործունեության արդյունավետության գնահատմանը և բարելավմանը, ոլորտում նրանց մրցակցային դիրքի ամրապնդմանը, կառավարման համակարգի ճկունությանը՝ ապահովելու գերազանց արդյունքներ: Այսպիսով, որակի ապահովման մոդելների արդյունավետ գործարկումը հնարավորություն է տալիս զանազան գործիքակազմով ու մոտեցումներով գնահատել սեփական գործունեությունը, բացահայտել փաստացի ներուժը և սուբյեկտներին աջակցել ջանքերն ուղղելու որակապես նոր բարելավումների իրականացմանը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ REFERENCES

1. Խաչատրյան Ռ., Մովսիսյան Տ., Բարձրագույն կրթության որակի ապահովման համակարգ. հավատարմագրումը որպես որակի արտաքին ապահովման մեխանիզմ, Երևան, Բանբեր 2(51), Լինգվա, 2020, էջ 140:

- Xachatryan R., Movsisyan T., Bard'ragowyn krt'owt'yan oraki apahovman hamakarg. havatarmagrowmy' orpes oraki artaqin apahovman mexanizm, Er&an, Banber 2(51), Lingva, 2020, e'j 140:
2. Baldrige Performance Excellence Program, 2021. Baldrige Excellence Builder: Key Questions for Improving Your Organization's Performance. P. 4.
 3. Bollaert L. 2019. A Manual for Internal Quality Assurance in Higher Education. 2nd Edition. European Association of Institutions in Higher Education. Brussels, Belgium. P. 104, 119, 125.
 4. Fonseca L., Amaral A., Oliveria J. 2021. Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. Journal of Sustainability 13(6). Switzerland. P. 5-7.
 5. Kedem Y., Benschalom E., 2014. Quality Management in Institutions of Higher Education: The Baldrige Model. Journal of International Scientific Publications: Volume 12. P. 179.
 6. Zeps A., Ilijins J., Ribickis L. 2017. Integration of EFQM Excellence Model in RTU Development Strategy: Pilot Project Review. 5th International Scientific Conference: Contemporary Issues in Business, Management and Education. Lithuania, Vilnius. P. 369.
 7. The European Public Administration Network (EUPAN). 2019. The European model for improving public organizations through self-assessment. European Institute of Public Administration. P. 9.

ТАТЕВИК МОВСИСЯН - ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛЕЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

***Ключевые слова:** Обеспечение качества высшего образования, модели обеспечения качества высшего образования, принципы, особенности реализации модели*

В данной статье исследуются принципы и особенности реализации американской и европейской моделей обеспечения качества в высшем образовании. В результате были выявлены сходства и различия между изучаемыми моделями и процессами обеспечения качества в Республике Армения. Согласно результатам исследования, основное сходство заключается в выявлении и удовлетворении потребностей и требований заинтересованных сторон, видении менеджеров, управленческих способностях и навыках, применение принципа постоянного повышения качества в различных процессах, укрепление и развитие кооперационных связей и поощрение сотрудников. А различия между изучаемыми