

<p>بهر است محک هایی (benchmark) برای نظرسنجی از محصلان وجود داشته باشد. مثلاً وقتی ۸۰٪ محصلان گرینه های "عالی" یا "بسیار خوب" را انتخاب کنند. (در این صورت کیفیت مضمون برنامه از نظر محصلان مناسب به حساب آید).</p>	
<p>مسایل قابل تأمل برآمده ای علمی می تواند موارد زیر باشد: مسایل تشخیص داده شده مرتبط با نصاب تحصیلی، روش های تدریس، روش های امتحان. درباره اقدام هایی که برای رفع این مسایل صورت گرفته و اطلاع رسانی درباره آن ها به محصلان بحث گردد.</p> <p>هر فعالیتی که تأثیر مثبتی در تجربه محصلان ایجاد کرده تشخیص شود.</p>	۳.ب: مسایل قابل تأمل: (مسایل قابل تأمل داده ها شناسایی شود)
<p>نظریات اعضا کادر علمی و کارمندان در زمینه چگونگی ارتباط و کار آن ها با محصلان (تدریس، آموزش، اعلامیه...) را می توان با روش های مختلف به دست آورد: نظرسنجی سالانه از اعضای کادر علمی و کارمندان، یادداشت های جلسات دیپارتمنت، مصاحبه با کارمندان یا اعضای کادر علمی خاص، مسایلی که به آمر دیپارتمنت شریک ساخته شده باشد.</p> <p>مجموعه ای از پرسش های اعضای کادر علمی و کارمندان در بخش منابع شریک ساخته شده است.</p>	۴.الف. نظریات اعضا کادر علمی و کارمندان
<p>مسایل معمول می تواند به شمول موارد زیر باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مواردی که به منابع فزیکی مرتبط است. • مواردی که به طراحی و ارایه نصاب مربوط می شود. • مشارکت اعضا کادر علمی و کارمندان در مواردی مثل فرصت ها و ابتکارهایی برای حمایت از تجربه محصلان. 	۴.ب. مسایل قابل تأمل (مسایل قابل تأمل داده ها شناسایی شود)
<p>منابع معلومات: اتفاق های مورد استفاده، نظریات اعضا کادر علمی و کارمندان و محصلان، قابل دسترس بودن و ظرفیت تسهیلات متناسب با تعداد محصلان.</p>	۵.الف. منابع آموزشی فزیکی (نظریاتی مرتبط با منابع آموزشی فزیکی و نیازهای خاص مربوط)
<p>مسایل معمول می تواند به شمول موارد زیر باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • منابع کتابخانه ای و تکالوژی معلوماتی برای حمایت از آموزش و یادگیری، مدیریت و ظرفیت منابع فزیکی (لابراتوارها، فضای درسی و...) برای حمایت از تدریس و یادگیری. 	۵.ب. مسایل قابل تأمل (مسایل قابل تأمل داده ها شناسایی شود)
<p>منابع معلومات: داده های مربوط به منابع بشری (اعضا کادر علمی، کارمندان اداری و تحقیکی) از طریق میکانیزم های رسمی و غیر رسمی.</p>	۶.الف. منابع بشری (بحث در مورد تعداد و شایستگی اعضا کادر علمی و کارمندان اداری و تحقیکی)

<p>مسایل معمول می توانند شامل مواد زیر باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> تعداد کارمندان و اعضای کادر علمی و تناسب آنها با محصلان؛ تأثیر این وضعیت روی پیشبرد تدریس؛ انکشاف مسلکی کارمندان: چه تعداد از کارمندان در برنامه های ظرفیت سازی اشتراک نموده اند، آیا تفاوتی در اجرآت و تجربه کارمندان در سراسر برنامه وجود دارد؟ در دسترس بودن و مصروفیت کارمندان (آیا اعضای کادر علمی سروقت به صنف می روند؟ آیا برای رهنمایی محصلان وقت می گذارند؟ آیا به ایمیل ها / پیام های محصلان پاسخ می دهند؟ آیا به جلسات دیپارتمان شرکت می کنند؟) 	۶.ب. مسایل قابل تأمل (مسایل قابل تأمل داده ها شناسایی شود)
<p>در صورتی که نخستین دور نظارت سالانه باشد، هر نوع پلاکی که در سال قبل برای ارتقای کیفیت انکشاف یافته باشد، مورد بررسی قرار می گیرد.</p> <p>اگر برنامه در سال قبل هم مورد نظارت سالانه قرار گرفته بود، ستون فعالیت های پلان شده را در اینجا کاپی نموده با بروز نمودن اجرای فعالیت ها، میزان تطبیق آنها و فعالیت های در حال اجرا مورد بررسی قرار گیرد.</p>	۷. بحث درباره پیشرفت پلان عملیاتی نظارت سالانه سال قبل (با زمان بندی اجرای فعالیت ها در صورتی که هنوز تکمیل نشده باشد)
<p>اگر برنامه قبل از این مورد مرور دوره ای قرار نگرفته باشد، آیا تغییرات کلان و جدی در پنج سال اخیر اتفاق افتاده که در اینجا بررسی شود؟ اگر برنامه مورد مرور دوره ای قرار گرفته بود، کاپی پلان عملیاتی مرور دوره ای در اینجا آورده شده، بروز گردد تا نشان داده شود چه فعالیت هایی اجرا شده و چه فعالیت هایی در حال اجراست.</p>	۸. معلومات در مورد تطبیق پلان عملیاتی مرور دوره ای قبلی (اگر برنامه در پنج سال گذشته مورد مرور دوره ای قرار گرفته باشد، پیشرفت اجرای پلان عملیاتی در اینجا بررسی می شود).
<p>آیا برنامه علمی تجربه و دستاورد خوب ویژه ای داشته که به مؤسسه تحصیلی شریک ساخته شود تا دیگران هم بتوانند از آن سود ببرند؟</p>	۹. تجربیات خوب (هر نوع تجربه و دستاورد خوبی که برنامه علمی داشته است)
<p>مهم ترین موارد تشخیص داده شده در بخش های ۶-۲ در اینجا آورده شود. در صورت امکان بهتر است بعضی از آنها را به عنوان موارد مرتبط با یکدیگر یکجا نمود.</p>	۱۰. نتیجه گیری (خلاصه مواردی که باید مورد تأمل و توجه قرار گیرند)

از روی مسایلی که در بخش ۱۰ لیست شده، پلان عملیاتی تهیه گردد. هر یکی از فعالیت‌ها باید اجرادنی باشد (مثلا در جریان سال تحصیلی آینده با منابع بشری و فزیکی موجود یا حمایت‌های مناسب اضافی، قابل اجرا باشد): پاسخگویی وجود داشته باشد (مسئول اجرای هر یکی از فعالیت‌ها باید مشخص گردد)؛ زمان‌بندی شده باشد (چه زمانی فعالیت اجرا می‌گردد، چگونه متوجه می‌شوید که فعالیت اجرا شده و قابل اجراست؟). از الگوی جدولی برای تعقیب اجرای فعالیت‌ها استفاده نمایید. مثل نمونه زیر:

چگونگی نظارت	زمان اجرا	مسئول اجرا	شرح فعالیت	شماره
آمر دیپارتمنت اجرای فعالیت را بررسی خواهد کرد.	۱ میزان ۱۳۹۹	آمر دیپارتمنت بازیمنی فورمه نظرخواهی ناظارت می‌کند، اعضای کادر علمی اجرا می‌کنند.	بازیمنی فورمه نظرخواهی مضامین	۱

۱۱. الف. پلان عملیاتی
(فعالیت‌هایی که دیپارتمنت در سال تحصیلی آینده برای بهبود وضعیت برنامه می‌تواند اجرا کند، مواردی مثل نتایج آموزشی، محتوا، منابع، روش‌های تدریس و امتحان در برنامه و ...)

این موارد شامل مسایلی است که در حیطه صلاحیت یا توانایی دیپارتمنت نیست که اجرا کند. بعضی از این مسایل به سطح مؤسسه تحصیلی شریک ساخته می‌شود (معمولًا در نتیجه مرور دوره‌ای برنامه). بهتر است برنامه نشان دهد که با حد اکثر توان می‌کوشد تا مسایل را با استفاده از منابع موجود خود مدیریت کند.

۱۲. ب. درخواست
حمایت (درخواست کمک و حمایت از پوهنخی و مؤسسه تحصیلی برای اجرای مواردی که در حیطه صلاحیت و توانایی دیپارتمنت قرار ندارد)

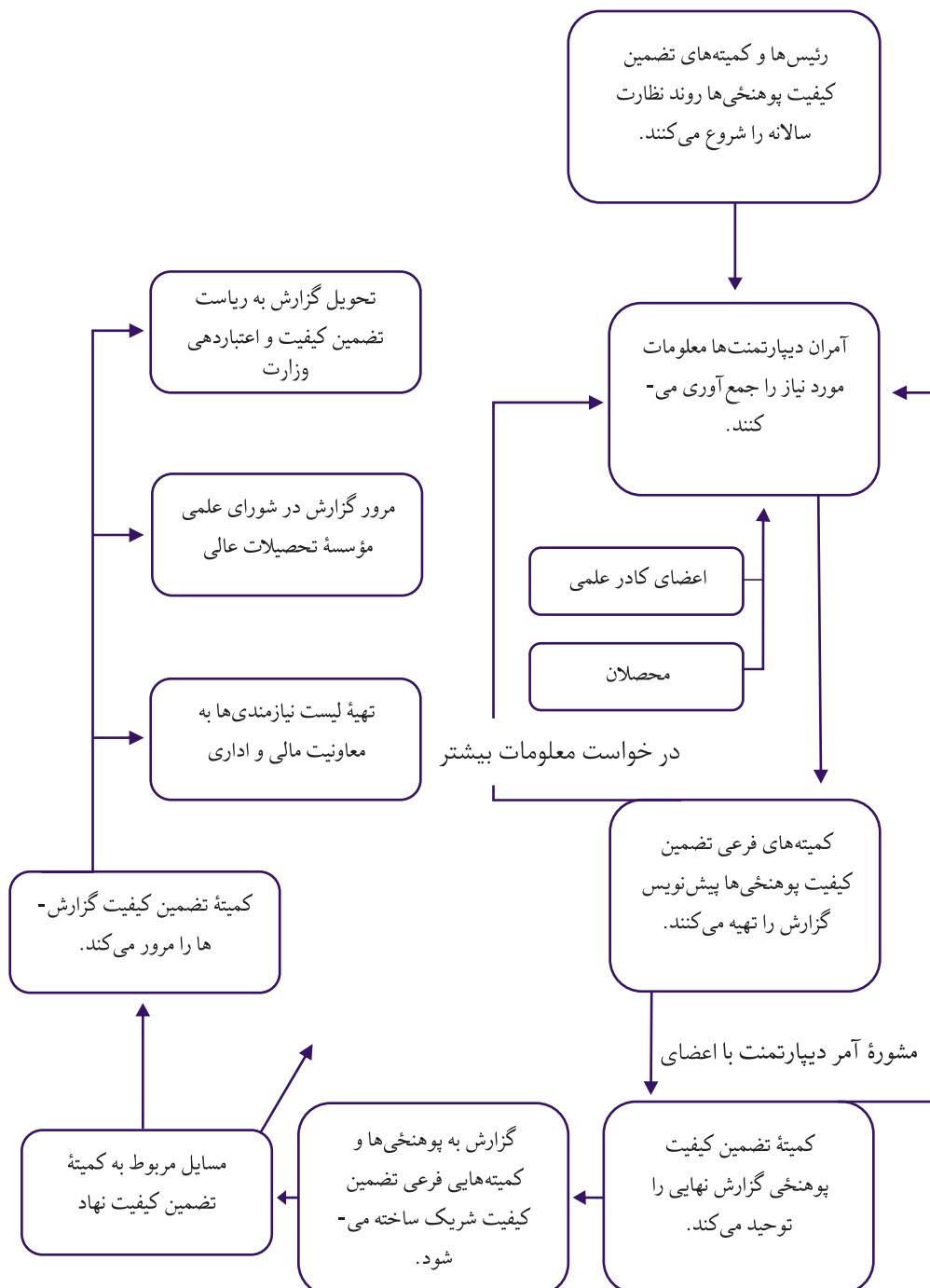
پس از تحویل فورم به کمیته تضمین کیفیت چه اتفاقی می‌افتد؟

فورم نظارت سالانه به رئیس و کمیته تضمین کیفیت تحویل داده می‌شود که در صورت لزوم معلومات بیشتری را تقاضا خواهند نمود. سپس آن‌ها فورم نظارت سالانه را تأیید نموده از صحت موارد زیر خود را مطمئن می‌سازند.

- پلان عملیاتی مورد تأیید آمر دیپارتمنت قرار گرفته باشد؛
- فورم‌های نظارت سالانه دیپارتمنت‌ها در گزارش نظارت برنامه‌های پوهنخی توحید شده و به کمیته اصلی تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی فرستاده می‌شود.
- هر موضوعی که نیازمند توجه مقامات مؤسسه تحصیلی باشد به کمیته تضمین کیفیت انتقال داده شود.

نمایی از مراحل اجرای نظارت سالانه برنامه‌های علمی و جریان معلومات مربوط در نمودار زیر نشان داده است.

پایان سال تحصیلی



بخش ۶: پلان گذاری عملیاتی

یکی از برایندهای اصلی هریکی از برنامه‌های تضمین کیفیت مجموعه فعالیت‌هایی است که به هدف بهبود نفائص تشخیص داده شده در نظر گرفته می‌شود. ایجاد برنامه جدید علمی، نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برنامه‌ها نیازمند انکشاف پلان عملیاتی‌اند. این پلان‌ها مشخص می‌نمایند که:

- چه کارهایی لازم است اجرا شود؛
- در چه زمانی اجرا شود؛
- چه کسی مسؤول اجرای آن‌هاست؛
- برای اجرای آن‌ها چه منابع و امکاناتی لازم است؛
- تکمیل موقوفانه پلان چگونه ارزیابی خواهد شد.

پلان عملیاتی نشان‌دهنده مجموعه فعالیت‌هایی است که در بی‌اجرا فعالیت‌هایی تضمین کیفیت انکشاف داده می‌شود. این پلان باید با همه کارمندان در همه سطوح برنامه شریک ساخته شود تا اطمینان حاصل شود که همه همکاران در اجرای فعالیت‌های مربوط سهیم‌اند. پلان عملیاتی باید شامل معیارهایی برای نشان دادن چگونگی تکمیل و اجرای فعالیت هم باشد. از منظر سازمانی، پلان‌های عملیاتی ابزار مهمی اند برای مؤسسه تحصیلی یا پوهنخی جهت نظارت بر یافته‌های برنامه‌های تضمین کیفیت، کسب اطمینان از این که فعالیت‌های لازم اجرا شده و افراد مربوط احساس مسؤولیت می‌کنند. انتظار می‌رود که هیئت نظارت از برنامه، به عنوان بخشی از نظارت سالانه برنامه، تکمیل پلان عملیاتی سالانه و دوره‌ای گذشته و تأثیرگذاری آن را بررسی نمایند. به عنوان بخشی از مرور دوره‌ای برنامه علمی، هیئت مرور، پلان‌های عملیاتی سالانه حداقل سه سال اخیر را مرور نموده میزان تطبیق و تأثیرگذاری آن را بررسی می‌نمایند. به علاوه، هیئت نظارت فعالیت‌هایی را که از پلان‌های عملیاتی گذشته تمام مانده تشخیص می‌دهد. اگر برنامه جدید علمی ایجاد شده باشد احتمالاً در دوره تأسیس برنامه فعالیت‌ها و سفارش‌هایی مطرح شده باشد که قبل از شروع برنامه یا در سال اول اجرا گردد. نظارت سالانه برنامه می‌تواند این موارد را نیز بررسی نماید.

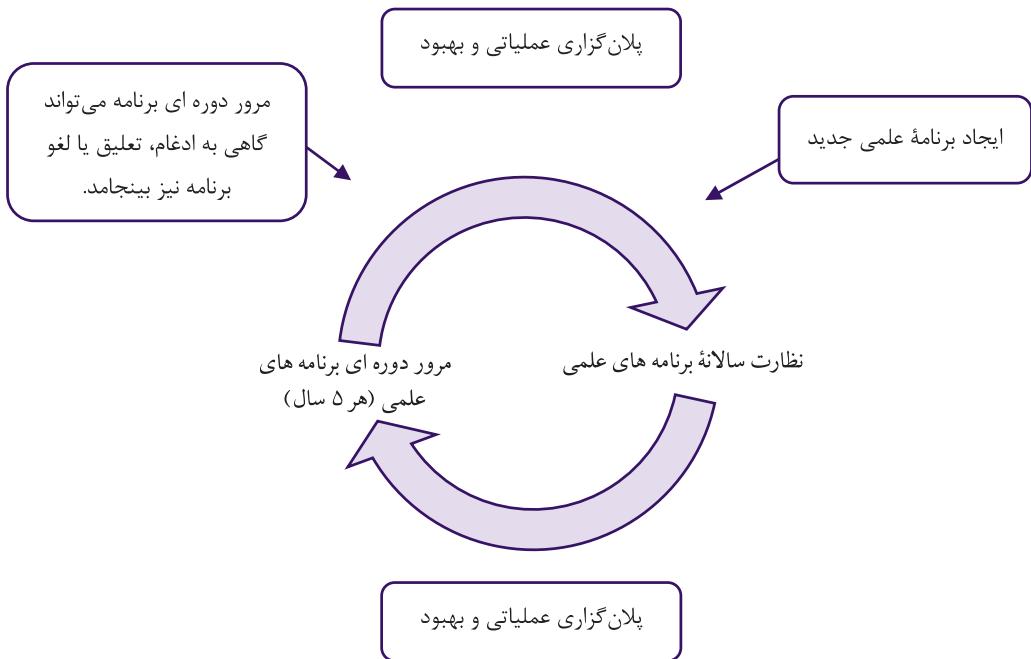
در نتیجه این ارتباط بین نظارت سالانه، مرور دوره‌ای و سایر فعالیت‌های جاری در دیپارتمنت، پلان عملیاتی در مرکز چرخه کیفیت قرار می‌گیرد. این چنین است که ارتقای مداوم کیفیت (همچنان که شکل ۵ نشان می‌دهد)، به پیش می‌رود.

یک پلان عملیاتی مؤثر متشکل از بخش‌های اصلی زیر است:

- فعالیت‌های واضح تعریف شده با ذکر قدم‌هایی که باید برداشته شود؛
- پاسخ‌گویی واضح برای تکمیل فعالیت؛
- برنامه زمانی واقع‌بینانه و قابل اجرا برای تکمیل فعالیت؛
- میکانیزمی برای نظارت بر تکمیل فعالیت و ارزیابی موفقیت اجرای آن.

پلان عملیاتی می‌تواند موارد زیر را نیز شامل شود:

- چه منابعی (در داخل دیپارتمنت یا مؤسسه تحصیلی و وزارت) برای حمایت از اجرای فعالیت لازم است.
- ارتباطات با ذی‌نفعان مختلف که در اجرای پلان سهم دارند.



شکل ۵: چرخه کیفیت. بیستید چگونه پلان گذاری عملیاتی همه عناصر چرخه کیفیت را با هم وصل می‌کند.

بخش‌های یک پلان عملیاتی مؤثر

۱. فعالیت‌های واضح تعریف شده

در پلان عملیاتی همه فعالیت‌ها باید واضح و مستقیم تعریف شوند. اگر فعالیتی واضح تعریف نشود این خطر وجود دارد که باعث سوء تفاهم شود و یا هم تمركز کمتری روی آن صورت گیرد. اگر فعالیتی برای افرادی که اجرای آن را به عهده دارند واضح نباشد احتمال می‌رود که اجرای فعالیت آن‌ها را به هدف اصلی طراحی شده نرساند.

به این منظور، همه فعالیت‌ها باید واضح و مشخص باشند و به صورت خیلی وسیع و موضوعی تعریف نشده باشند. احتمالاً برخی فعالیت‌ها خیلی وسیع باشند مثل مرور بخشی از برنامه یا اجرای برنامه‌های ظرفیت‌سازی کارمندان؛ در چنین حالتی، گرچه عنوان فعالیت می‌تواند موضوعی و وسیع باشد، باید موضوع به فعالیت‌های واضح مشخص تقسیم شود و قدم‌هایی که برای اجرای آن و رسیدن به هدف لازم است، تعریف گردد.

تعریف واضح و مشخص فعالیت‌های پلان عملیاتی، مسئولان مافوق و گروه‌های ناظر را کمک می‌کند تا اجرای فعالیت را نظارت کرده ابزار اندازه‌گیری را برای ارزیابی اجرای موقاهه فعالیت و رسیدن به هدف انکشاف دهند. این موضوع کمک می‌کند تا افراد یا گروه‌های مسؤول اجرای فعالیت‌ها را در برابر تکمیل آن پاسخ‌گو بدانیم.

مثال:

○ فعالیت کلان (موضوعی): بهبود پیشرفت محصلان در سال دوم:

ضعف این رویکرد: این موضوع یک فعالیت خیلی وسیع و پیچیده است و قدم‌های مشخصی را برای مرور، برنامه‌ریزی و بهبود موضوع مشخص نکرده است. هیچ وظیفه مشخصی را نمی‌توان به کسی محول نمود یا هیچ نقطه مشخصی برای نظارت بر پیشرفت فعالیت تعیین نشده است.

در عوض چنین رویکرد وسیع به تعریف فعالیت‌ها، می‌توان مجموعه‌ای از فعالیت‌های واضح را که فعالیت موضوعی کلان را حمایت کنند تعريف نمود و قدم‌های مشخصی را برای اجرا تعیین کرد:

○ فعالیت مشخص ۱: یک گروه کاری متشكل از همه اعضای کادر علمی مضامین سال دوم، کمیته‌های نصاب و تضمین کیفیت تشکیل می‌شود.

○ فعالیت مشخص ۲: اجرآت‌های محصلان سال دوم در همه امتحان‌ها ارزیابی خواهد شد.

○ فعالیت مشخص ۳: برگزاری نشست گروه متمرکز به هدف جمع آوری تجربه محصلان سال دوم.

○ فعالیت مشخص ۴: تشخیص ابعاد و عوامل پیشرفت ضعیف محصلان سال دوم.

○ فعالیت مشخص ۵: انکشاف پیشنهادهایی برای بازیبینی نصاب تحصیلی.

نقاط قوت این رویکرد: این رویکرد فعالیت‌های وسیع را به فعالیت‌های کوچکتر با قدم‌های مشخص اجرایی تبدیل می‌کند. این روش امکان این را می‌دهد که هر فعالیت را به صورت واضح و مشخص تعریف شود و برای اجرای هر فعالیت زمان مشخصی تعیین کرد که بتوان آن را نظارت و اندازه‌گیری نمود.

۲. مسؤولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی واضح

تخصیص واضح مسؤولیت‌ها و پاسخ‌گویی برای اجرای وظایف یک امر مهم و محوری در پلان‌گذاری عملیاتی است. اگر تقسیم وظایف درست و واضح صورت نگرفته باشد، احتمالاً ابهاماتی در زمینه مسؤولیت اجرای فعالیت یا هم دوباره‌کاری به وجود آید. تخصیص وظایف در پلان‌گذاری عملیاتی مسؤولان و ساختارهای مدیریتی موفق را برای نظرت مؤثر پیشرفت فعالیت‌ها کمک می‌کند.

فعالیت‌ها می‌تواند به افراد در پست‌های مشخص یا کمیته‌ها اختصاص داده شود. وقتی فعالیتی به کمیته خاصی اختصاص یابد، کمیته می‌تواند مشخص کند که فعالیت چگونه اجرا شود، مثلاً از طریق ایجاد گروه کاری ویژه.

فعالیت‌ها باید به گروه بزرگی از افراد یا هم گروه‌های غیررسمی تعلق گیرد. در چنین حالتی و با پراکنده شدن مسؤولیت‌پذیری بین افراد متعدد بدون داشتن ساختار رسمی یا رهنمود منسجم، خطر کاهش مسؤولیت‌پذیری و پاسخ‌دهی افراد و عدم هماهنگی در اجرای فعالیت بین گروه‌های مختلف افراد وجود دارد.

وقتی فعالیتی نیازمند سهم‌گیری تعداد زیادی از ذی‌نفعان باشد، بهترین راه تعیین یک فرد باصلاحیت برای هماهنگی اجرای درست فعالیت بین همکاران است.

مثال:

- فعالیت: چاپ و نشر رهنمای امتحان به محصلان
 - فرد مسؤول: اعضای کادر علمی مضامین
- ضعف این رویکرد: این فعالیت مشخص نمی‌کند که رهنمای امتحان چگونه چاپ و نشر گردد. اختصاص این وظیفه به اعضای کادر علمی مضامین می‌تواند اجرآت متفاوتی را در بی داشته باشد. ناهمانگی در اجرای این فعالیت می‌تواند تأثیر منفی روی رضایت محصلان داشته و پیامدهای زیانبخشی به بار آورد.
- فعالیت: نشر رهنمای امتحان برای محصلان در کتاب رهنمای محصل
 - فرد مسؤول: آمر دیپارتمنت وظیفه دارد که اطمینان حاصل کند همه اعضای کادر علمی رهنمود امتحان خود را تحويل نموده اند. کارمند اداری مربوط (مشخص شود) وظیفه دارد تا از وارد شدن رهنمود امتحان در کتاب رهنمای محصلان اطمینان حاصل کند.

قوت این رویکرد: در پلان عملیاتی دستیابی به نتیجه اجرای فعالیت به صورت واضح بیان شده است. وظایفی که برای اجرای فعالیت لازم است مشخص شده و هر کدام به فرد مسؤول مشخص اختصاص داده شده است. به جای شریک ساختن مسؤولیت بین چند نفر از همکاران و خطر عدم مسؤولیت‌پذیری و ناهمانگی، آمر دیپارتمنت در برابر اجرای این فعالیت پاسخ‌گو شناخته شده است.

۳. برنامه زمانی واقع‌بینانه و قابل مدیریت

پلان‌های عملیاتی نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی می‌توانند متفاوت باشند. یکی از عناصر مهم یک پلان عملیاتی مؤثر این است که در آن همهٔ فعالیت‌های لازم با تعیین زمان اجرا مشخص شده باشد تا موارد زیر اتفاق نیفتند:

- خطر اختصاص بیش از حد فعالیت به یک فرد خاص مثل آمر دیپارتمنت؛
- خطر اختصاص دادن فعالیت‌های زیاد در زمان محدود یا در زمانی که فعالیت‌های مهم دیگر در حال اجرا باشد (به طور مثال فعالیت‌های درسی و ارزیابی‌های زیاد)؛
- خطر اختصاص دادن فعالیت‌های زیاد در زمانی از سال تحصیلی که برای فعالیت‌های دیگر بیشتر مناسب است. به طور مثال، ایجاد تغییر در نصاب و یا پالیسی‌های خاص بهتر است در شروع سال تحصیلی صورت گیرد نه در زمان دیگر.

اگر فعالیت‌های زیادی به فرد واحدی اختصاص داده شده باشد یا برای دورهٔ زمانی محدود در نظر گرفته شود، این خطر وجود دارد که فعالیت‌های تعریف شده در زمان مشخص اجرا نشود و یا هم از کیفیت بالا برخوردار نباشد. اختصاص دادن فعالیت‌های زیاد در زمان محدود و مشابه می‌تواند اولویت‌بندی فعالیت‌ها را دچار مشکل کرده باعث سردرگمی کارمندان مسؤول اجرای فعالیت‌ها شود.

پلان عملیاتی را باید به صورت کلی در نظر گرفت نه مجموعه‌ای از وظایف جدا از هم. آمر دیپارتمنت وظیفه اختصاص فعالیت‌ها به افراد و زمان‌بندی اجرای آن‌ها را به عهده دارد تا مطمئن شود که فعالیت‌های پلان شده در طول سال و بین همهٔ افراد مربوط به صورت مؤثر و مناسب تقسیم شده است.

همچنان که بیشتر تذکر رفت، در تهیهٔ پلان عملیاتی، دیپارتمنت باید فعالیت‌های کلان را به قدم‌های مشخص و کوچکتر تبدیل نماید. همین قاعده در زمان اختصاص زمان مشخص برای اجرای فعالیت‌ها نیز باید در نظر گرفته شود. اگر دورهٔ زمانی مشخص یا زمان مرور و تأیید اجرای هر فعالیت مشخص تعریف شده باشد، می‌توان یک رویکرد ساختاری جامع برای اجرای فعالیت مورد نظر طراحی کرد. این امر می‌تواند در راستای نظارت نهایی بر پیشرفت یک فعالیت هم مؤثر باشد. تعریف زمان مشخص برای برداشتن هر یکی از قدم‌ها در اجرای فعالیت، می‌تواند برای مسؤولان موفق یا گروه ویژه نظارت بر تطبیق پلان عملیاتی هم کمک کند تا نظارت مؤثرتری بر اجرای فعالیت‌ها داشته باشد.

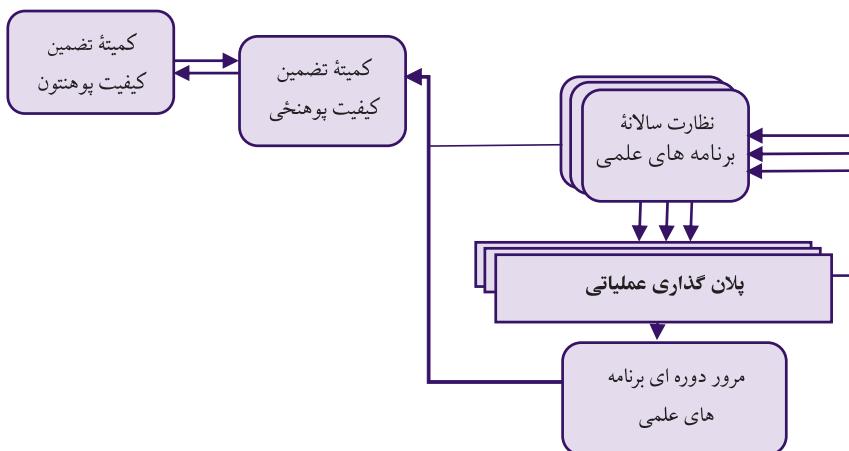
۴. نظارت و اندازه‌گیری دستاوردها

داشتن برنامهٔ واضح برای نظارت بر تکمیل اجرای فعالیت‌ها و ارزیابی اجرای موافقانه آن‌ها برای کسب اطمینان از تطبیق کامل فعالیت‌های پلان شده و پاسخ‌گویی افراد یا گروه‌های مرتبط حیاتی است. میکانیزم نظارتی واضح می‌تواند فواید زیر را در بی داشته باشد: تمرکز کارمندان مشخص روی فعالیت‌های تعریف شده، زمینه‌سازی برای مسؤولان بالاتر جهت نظارت بر پیشرفت اجرای فعالیت‌ها، تهیهٔ نقاط عطف واضحی برای انکشاف، تأیید و اجرای پیشنهادهای پیچیده بیشتر. میکانیزم نظارتی باید با فعالیت‌ها و قدم‌های جداگانهٔ اجرای هر فعالیت همگام باشد.

به طور معمول، ارزیابی میزان موفقیت هر فعالیت در پلان عملیاتی نظارت سالانه و مرور دوره‌ای در جریان اجرای نظارت سالانه سال بعد مشخص می‌گردد. در چنین شرایطی، لازم به نظر نمی‌رسد که در درون پلان عملیاتی سالانه میکانیزم نظارتی درج گردد، چون میکانیزم نظارت سالانه مستقل وجود دارد. در برخی موارد که لازم است فعالیت‌هایی به صورت سریع تر و قبل از اجرای نظارت سالانه بعدی تطبیق و نظارت گردد، بهتر است میکانیزم نظارت بر اجرای فعالیت هم در پلان درج گردد.

زمان‌بندی برای پلان‌گذاری عملیاتی

پلان‌های عملیاتی نظارت سالانه و مرور دوره‌ای چندین پروسه دیگر در سطح دیپارتمنت، پوهنچی و مؤسسه تحصیلی را تقویت می‌کنند. به علاوه، این پلان‌ها از طریق اجرای نظارت سالانه و دوره‌ای بعدی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.



شکل ۶: ارتباط برنامه‌های تضمین کیفیت

پلان عملیاتی نظارت سالانه

نظارت سالانه برنامه‌های علمی در سطح همه برنامه‌ها به صورت سالانه اجرا می‌گردد. در هر نظارت سالانه هرکدام از برنامه‌های علمی یک پلان عملیاتی انکشاف داده می‌شود. همچنان که در بخش ۴ تذکر رفت، نظارت سالانه برنامه‌های علمی یک فرایند داخلی بازتابی است که روی فعالیت‌های داخلی تمرکز می‌کند. فعالیت‌هایی که از طریق نظارت سالانه تشخیص می‌گردد معمولاً کوتاه‌مدت و میان‌مدت اند که باید در طول یک سال قابل اجرا باشند. هر یکی از فعالیت‌های پلان شده باید شواهد و اضحت با خود داشته باشند که نشان دهنده فعالیت‌ها در جریان سال بعدی چگونه نظارت خواهند شد.

تیم نظارت سالانه، تکمیل فعالیت‌های پلان عملیاتی سال قبل را به عنوان بخشی از گزارش سال بعدی ارایه خواهند نمود. نظارت سالانه روی موفقیت‌ها و یا ناکامی فعالیت‌های اجرا شده سال قبل بحث می‌نماید. می‌شود از طریق گزارش مختصر توحیدی نظارت سالانه، تجارب مثبت و دستاوردهای مهم دیپارتمنت و پوهنچی را به پوهنچی‌های دیگر هم انعکاس داد.

در مواردی که فعالیت‌های پلان عملیاتی سالانه تکمیل نشده باشد، باید در مورد عوامل عدم اجرای فعالیت‌ها بحث شود و این که آیا نقص پلان گذاری علمیاتی باعث چنین چیزی شده یا فعالیت‌ها درست تشریح نشده بوده و یا هم افراد وظیف خود را درست انجام نداده‌اند.

مرور پلان عملیاتی نظارت سالانه به دیپارتمنت فرصت این را می‌دهد که ساختارهای موجود در داخل دیپارتمنت را جهت نظارت بر تطبیق پلان بررسی و بازبینی نماید. در مواردی که پلان عملیاتی نظارت سالانه تکمیل نشده باشد، این موضوع می‌تواند به مرور دوره‌ای برنامه انتقال داده شود، جایی که فرصت مرور رهبری، مدیریت و پاسخ‌دهی برنامه بازبینی می‌شود. تکرار ناکامی در تطبیق پلان‌های عملیاتی می‌تواند برنامه علمی را به مرور دوره‌ای خارج از نوبت یا فوق العاده سوق دهد.

پلان‌های عملیاتی مرور دوره‌ای

هم‌چنان که در بخش ۶ تذکر رفت، مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی در هر ۵ سال یک بار روی همه برنامه‌های علمی مؤسسه تحصیلی تطبیق می‌گردد. برخلاف نظارت سالانه، مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی فرایندی است که بیرون از دیپارتمنت مدیریت می‌شود و معمولاً در سطح وسیع تری برای مدیریت و انکشاف استراتئیژیک برنامه اجرا می‌شود. مرور دوره‌ای معمولاً مسایل اساسی تری را که نیازمند حمایت و دخالت سطح مؤسسه تحصیلی اند شامل می‌شود، مثلًاً تغییرات در حوزه مدیریت منابع فزیکی آموزشی برنامه.

هیئت مرور برنامه، به عنوان بخشی از فرایند مرور، پلان‌های عملیاتی پنج سال گذشته نظارت سالانه را بررسی نموده در گزارش مرور روی تکمیل پلان‌های تطبیقی سالانه بحث می‌نماید. همچنان که تذکر رفت، اگر شواهد نقص در پلان گذاری سالانه یا تکرار عدم اجرای فعالیت‌های پلان شده دیده شود، در جریان مرور دوره‌ای، به عنوان بخشی از مرور استراتئیژی، رهبری و مدیریت برنامه، مورد توجه و بررسی هیئت قرار می‌گیرد.

دیپارتمنت تحت مرور، به عنوان بخشی از فرایند پاسخ‌دهی به گزارش مرور دوره‌ای، باید پلان عملیاتی برای اجرای همه مسایلی که در نتیجه مرور مشخص گردیده انکشاف دهد.

گستره مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی برای فعالیت‌های مهم و نیازمند زمان بیشتر در نظر گرفته شده است. به طور مثال می‌توان به مرور جامع همه گانی نصاب تحصیلی برنامه یا بازبینی مقررات در سراسر پوهنه اشاره کرد.

این فعالیت‌های درازمدت را می‌توان به روش‌های مختلفی مدیریت کرد. در قدم اول، همه فعالیت‌ها باید واضح تعریف شوند و در صورت نیاز به فعالیت‌های کوچکتر تبدیل گرددند. برای همه فعالیت‌های پلان شده در پلان عملیاتی مرور دوره‌ای، باید میکانیزم نظارت بر پیشرفت تعريف شود.

انتظار می‌رود تا دیپارتمنت در جریان نظارت سالانه برنامه در سال‌های پس از اجرای مرور دوره‌ای، گزارش مختصه از پیشرفت فعالیت‌های طراحی شده در پلان عملیاتی مرور دوره‌ای را ارایه نمایند.

کمیته اصلی تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی احتمالاً خواهان ارایه گزارش دیپارتمنت از پیشرفت اجرای پلان عملیاتی مرور دوره‌ای باشد. مرور دوره‌ای مرحله بعد شامل مرور گزارش و پلان عملیاتی مرور دوره‌ای مرحله قبل بر اساس شواهد است تا دستاوردهای آن را بررسی نماید.

مطالعه موردی - پوھنتون کابل

نظرارت سالانه و دوره‌ای برنامه‌های علمی معیارهای فرعی پلان‌گذاری عملیاتی در بخش ۵ چارچوب ارتقای کیفیت اند که به عنوان یک چالش برای اعضای کمیته‌های تضمین کیفیت به نظر می‌رسید. زمانی بود که این دو بسیار مبهم به نظر می‌رسیدند و نمی‌دانستم با آن‌ها چه کنم و چگونه تطبیق‌شان کنم و چگونه همکارانم را در زمینه کمک نمایم. خوشبختانه فرصتی پیش آمد تا در برنامه‌آموزشی نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی به همکاری دفتر بریتیش کونسل خارج از کشور شرکت نمایم. ورکشاپ توسط دو تن از کارشناسان حوزه رهبری می‌شد که نه تنها روی مفاهیم مهم نظارت سالانه و مرور دوره‌ای تمرکز کردند که زمینه را برای بحث و شریک سازی تجربیات و دیدگاه‌های شرکت‌کننده‌گان نیز فراهم نمودند. اشتراک در این کارگاه کمک نمود تا بهتر بتوانم پلان عملیاتی برای اجرای نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی طراحی نمایم.

در پلان عملیاتی که برای پوھنتون کابل انکشاپ داده‌ایم فعالیت‌ها واضح تعریف شده، فرد مسؤول هر فعالیت مشخص شده، زمان‌بندی مشخص برای اجرای هر فعالیت و میکانیزم‌هایی برای نظارت بر تکمیل و ارزیابی فعالیت‌ها در نظر گرفته شده است.

انکشاپ پلان عملیاتی برای افرادی که در اجرای نظارت سالانه و مرور دوره‌ای مسؤولیت داشتند نقش رهنمای مؤثری برای تعریف مسؤولیت‌ها داشت. بعلاوه، پلان عملیاتی، فعالیت‌ها را قدم به قدم تعریف نموده تا اجرا کننده‌گان و اعضای کمیته تضمین کیفیت هر یکی از آن‌ها را به صورت جداگانه در نظر بگیرند. اگر جنین پلان‌های عملیاتی انکشاپ نداده بودیم، اجرای فعالیت‌های انکشاپی جهت بهبود مسایل برای همه مبهم بود، چون انکشاپ چنین پلانی یک پدیده نو بود که کسی سابقه اجرای آن را نداشت.

در نتیجه، آموزش مسایلی که در جریان ورکشاپ نظارت سالانه و مرور دوره‌ای مطرح شده بود، همه شرکت‌کننده‌گان را کمک کرد تا این برنامه‌ها را به درستی تطبیق نمایند. بعلاوه، همه شرکت‌کننده‌گان برنامه، طراحی پلان عملیاتی واقع‌بینانه و چگونگی انتقال این مهارت‌ها و آموزش آن‌ها به دیگران در سایر نهادهای تحصیلات عالی کشور را آموختند.

در پی، نمونه پلان عملیاتی برای تطبیق نظارت سالانه و تهیه گزارش آن به عنوان نمونه آورده شده است.



پوهنتون کابل

معاونیت علمی

پلان عملیاتی تطبیق نظارت سالانه برنامه‌های علمی - سال ۱۳۹۸

جدول ۵: نمونه پلان عملیاتی برای تطبیق نظارت سالانه برنامه‌های علمی

ش	فعالیت‌ها	فرد مسؤول	تاریخ شروع	نتایج مورد انتظار	تاریخ ختم
۱	تکمیل بخش اول فرم نظارت سالانه که حاوی معلوماتی درباره برنامه علمی است.	آمران دیپارتمنط‌ها به کمک اعضای کمیته تضمین کیفیت	اول قوس	تهیه معلوماتی درباره برنامه‌ها	۱۰ قوس
۲	تکمیل بخش دوم فرم نظارت برنامه که حاوی معلوماتی درباره تعداد، پیشرفت و جذب محصلان است.	مدیران تدریسی و اجرایی پوهنه‌خی‌ها	۱۱ قوس	آگاهی بیشتر درباره تعداد مشخص محصلان و پیشرفت آن‌ها	۲۰ قوس
۳	تکمیل بخش سوم فرم نظارت که حاوی معلوماتی درباره نظریات و دیدگاه محصلان است.	آمران دیپارتمنط‌ها، اعضای کادر علمی، اعضای کمیته‌های تضمین کیفیت پوهنه‌خی‌ها	۱۵ قوس	جمع آوری دیدگاه محصلان به هدف اتخاذ تصامیم بهتر	۱۵ جدی
۴	تکمیل بخش چهارم فرم نظارت که حاوی معلوماتی درباره دیدگاه و نظر اعضای کادر علمی است.	آمران دیپارتمنط‌ها و اعضای کمیته‌های امتحانات پوهنه‌خی‌ها	۱۶ جدی	جمع آوری داده‌ها جهت تکمیل گزارش	۳۰ جدی
۵	تکمیل بخش پنجم فرم شامل معلوماتی درباره منابع فزیکی برنامه‌های است.	آمران دیپارتمنط‌ها، مدیران اجرایی و تدریسی پوهنه‌خی‌ها	۱ دلو	جمع آوری معلوماتی درباره منابع فزیکی موجود در پوهنه‌خی‌ها	۵ دلو
۶	تکمیل بخش ششم فرم نظارت سالانه که حاوی معلوماتی درباره منابع بشری است.	آمران دیپارتمنط‌ها، مدیران تدریسی و اجرایی	۶ دلو	جمع آوری معلومات درباره منابع بشری پوهنه‌خی‌ها	۱۰ دلو

۲۰ دلو	در نظر گرفتن نتایج گزارش و تشخیص نقاط قوت و ضعف پوهنخی ها	۱۰ دلو	آمران دیپارتمنت ها، اعضای کمیته های تضمین کیفیت،	نتیجه گیری و تکمیل بخش هفتم فورم نظارت سالانه که حاوی معلوماتی درباره پلان گذاری عملیاتی است.	۷
۲۷ دلو	مرور و تهیه بازخورد	۲۱ دلو	اعضای کمیته های تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی و پوهنخی ها	تحویل گزارش ها به آمریت تضمین کیفیت	۸
۵ حوت	بازبینی گزارش ها بر اساس نظریات دریافی	۳۰ دلو	آمریت تضمین کیفیت	تحویل دوباره گزارش ها به پوهنخی ها	۹

نمونه پلان عملیاتی - فورم نظارت سالانه

جدول ۶: نمونه فورم نظارت سالانه

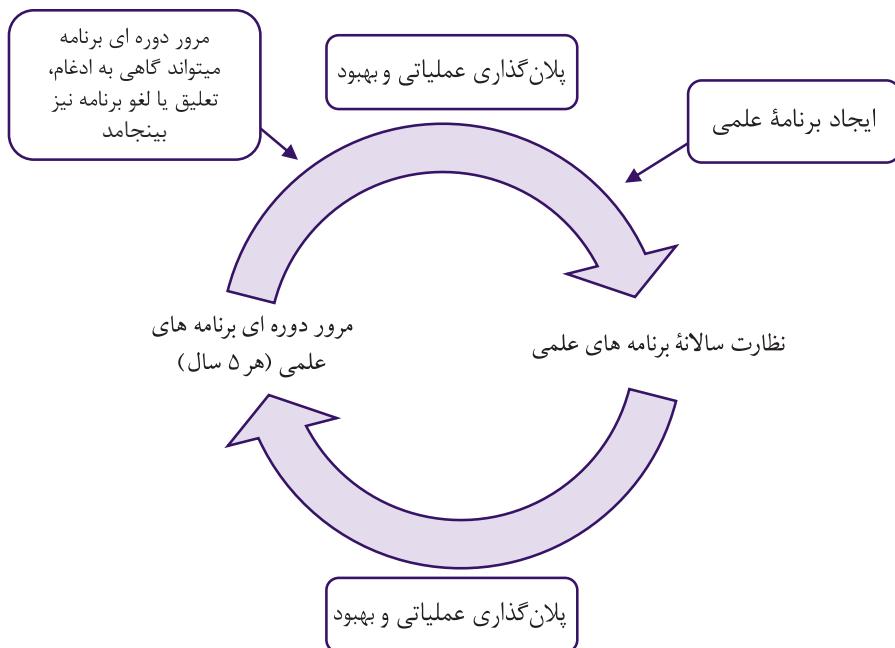
ناظرات سالانه	بخش های فورم	چیزهایی که باید اجرا شود	
دیپارتمنت	دیپارتمنت	دیپارتمنتی که سند فراغت را می دهد مسؤول تهیه معلومات فورم است.	
پوهنخی			
آمر دیپارتمنت	آمر دیپارتمنت فارغ ده		
مسایل / مشکلات	فعالیت هایی که باید اجرا شوند	تاریخ تکمیل	فرد مسؤول
نظر منفی محصلان درباره درس مضمون ... نظر محصلان این است که درس تاریخ گذشته است.		۹۹/۰۷/۲۰	عضو کادر علمی مضمون
ناکامی تعداد زیادی از محصلان در امتحان های سمستر اول		۹۹/۰۷/۲۰	مسئول کمیته امتحان پوهنخی کمیته امتحان پوهنخی آمر دیپارتمنت

			۳. نشست با محصلان و بحث درباره علت ناکامی آنها	
۹۹/۱۰/۱	آمر دیپارتمنت	آمر دیپارتمنت با بخش خدمات محصلان آمر دیپارتمنت‌های فرعی و بخش خدمات محصلان	۱. نشست با استخدام- کنندگان برای دریافت انتظارات آنها ۲. کار با بخش خدمات محصلان جهت کسب اطمینان از این که آنها محصلان را برای پیدا کردن کار کمک می- کنند. ۳. جدول زمانی برای گنجاندن مناسبت‌های کاریابی برای محصلان سال آخر	تعداد کمی از فارغان وارد بازار کار می‌شوند
...../...../.....	تاریخ		تأیید تکمیل فعالیت‌ها	گزارش کمیته تضمین کیفیت پو هنچی
...../...../.....	تاریخ		فعالیت‌هایی که هنوز اجرا نشده ۱ ۲	

بخش ۷: مرور دوره‌ای برنامه علمی

هدف مرور دوره‌ای برنامه علمی چیست؟

مرور دوره‌ای برنامه علمی بخش پنجم چارچوب اعتباردهی ملی را تقویت می‌کند و نشانگر بخش سوم رهنمود مرور برنامه‌های علمی است. نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برنامه علمی در کنار هم در بی حصول اطمینان از هم راستا بودن برنامه علمی و مأموریت مؤسسه و نیز بهبود دوامدار کیفی برنامه علمی است.



شکل ۷: جایگاه مرور دوره‌ای برنامه علمی در چرخه کیفیت

کارکردهای مرور دوره‌ای برنامه علمی به شرح زیر اند:

- مرور تفصیلی هر یکی از برنامه‌های علمی در هر پنج سال؛
- حصول اطمینان پوهنخی و مؤسسه تحصیلی از این که برنامه علمی همچنان در راستای استراتژی مؤسسه تحصیلی قرار دارد؛
- حصول اطمینان مؤسسه تحصیلی و وزارت از این که نیاز بازار و تقاضای محصلان برای استمرار برنامه علمی برای پنج سال دیگر وجود دارد؛
- حصول اطمینان پوهنخی و مؤسسه تحصیلی از این که برنامه علمی با "مشخصات برنامه" و نتایج آموزشی مورد انتظار هم نواست.
- حصول اطمینان پوهنخی و مؤسسه تحصیلی از این که برنامه علمی از استندردهای لازم برای رسیدن به اهدافش برخوردار است.

- حصول اطمینان پوهنخی و مؤسسه تحصیلی از این که پلان عملیاتی نظارت سالانه و مرور دوره‌ای قبلی تطبیق شده است.

- مرور کیفیت تجربه محصلان از آموزش و امتحان‌ها؛
- تشخیص فعالیت‌های لازم برای رفع نقصان‌برنامه و بهبود تجربه آموزشی و کاریابی محصلان؛
- حصول اطمینان از این که منابع فزیکی کافی برای پیشبرد برنامه موجود است؛
- بهبود مهارت‌های تدریس و امتحان گرفتن اعضای کادر علمی برنامه.

تفاوت نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برنامه علمی

نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی از یکدیگر متفاوت ولی مکمل یکدیگرند. نظارت سالانه (بخش ۴) فرستاد سالانه‌ای برای اعضای کادر علمی برنامه میسر می‌سازد تا با تمرکز روی برنامه کیفیت آن را ارتقا دهند. در مقابل، مرور دوره‌ای برنامه علمی توسط هیئتی از طرف مؤسسه تحصیلی اجرا می‌شود. مرور دوره‌ای در سطح وسیع تر و به صورت مفصل‌تر انکشاف و اجرآت برنامه علمی را در طی چند سال در نظر می‌گیرد. مرور دوره‌ای نگاهی وسیع به کل مؤسسه تحصیلی و جایگاه هر برنامه در آن دارد و فرصتی است برای مرور برنامه‌ها و احتمالاً پیشنهادهای اساسی برای تغییرات بنیادی برای ارتقای کیفیت برنامه‌ها و تجربه محصلان.

مرور دوره‌ای احتمالاً ضرورت تعلیق، ادغام و یا لغو برنامه‌های علمی را در موارد خاصی پیشنهاد کند. به طور مثال زمانی که برنامه در راستای استراتئیژی مؤسسه تحصیلی قرار نداشته باشد و یا نیاز بازار کار را برآورده نکند؛ یا چند برنامه‌های مشابه در یک مؤسسه تحصیلی وجود داشته باشد و یا هم تجربه ضعیف محصلان را موجب شده باشد.

جدول زیر تفاوت‌های نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برنامه را به صورت خلاصه نشان می‌دهد.

مرور دوره‌ای	نظارت سالانه	
هر پنج سال	سالانه	دوره اجرا
هیئت انتخابی معاونیت علمی	آمر دیپارتمنت و کمیته تضمین کیفیت پوهنخی	مسئولیت اجرا
انکشاف استراتئیژیک	خودارزیابی و ارتقای متداوم	تمرکز
گزارش به کمیته تضمین کیفیت مؤسسه تحقیلی، پلان عملیاتی دیپارتمنت در پاسخ به مرور، ارسال گزارش به وزارت تحصیلات عالی	گزارش داخلی و پلان عملیاتی	نتایج

مرور دوره‌ای همیشه بر مبنای نظارت سالانه بنا می‌شود و بخشی از مسایلی که هیئت مرورگر بررسی می‌کند گزارش‌های نظارت سالانه قبلی و پلان‌های عملیاتی اجرا شده توسط دیپارتمنت است. این موضوع به هیئت مرور دوره‌ای برنامه فرست

این را می‌دهد که فعالیت‌هایی را که دیپارتمنت برای ارتقای کیفیت برنامه و تجربه محصلان اجرا کرده بررسی کنند. به علاوه، مرور دوره‌ای به هیئت فرست این را می‌دهد تا مسایلی را که نیازمند زمان بیشتر و حمایت سطح مؤسسه تحصیلی است تشخیص داده در نظر بگیرند.

نگاهی به مراحل مرور دوره‌ای برنامه علمی

مرور دوره‌ای برنامه علمی همانند نظارت سالانه برنامه نیازمند تکمیل فورم (در آخر این رهنمود موجود است) و جمع آوری شواهد مربوط به جذب و پیشرفت محصلان و نظریات اعضا کادر علمی و محصلان است. مرور دوره‌ای نیازمند تعیین هیئتی برای مرور استناد و شواهد است. هیئت در نهایت در روزهای مرور برای بحث درباره استناد و شواهد و راهاندازی ملاقات‌ها با اعضای کادر علمی، کارمندان و محصلان گرد هم می‌آیند.

نتیجه مرور دوره‌ای برنامه گزارش و پلان عملیاتی است که به وسیله نظارت سالانه در سال‌های بعد مورد نظارت قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که مسایل و حوزه‌های شناسایی شده در مرور دوره‌ای مورد توجه قرار گرفته‌اند.

زمان‌بندی اجرای مرور دوره‌ای برنامه علمی

- ۱) معاون علمی برنامه‌ای را برای مرور مشخص کرده، با آمر دیپارتمنت اطلاع می‌دهد و هیئتی را تعیین می‌کند
- ۲) دو ماه برای آمر دیپارتمنت فرست داده می‌شود تا فورم مرور دوره‌ای را تکمیل نماید
- ۳) یک ماه زمان برای هیئت مرورگر جهت مرور گزارش وارد کردن ملاحظات و نظریات خود در آن
- ۴) چهار روز برای برگزاری نشست‌های مختلف در مدت ۳ هفته
- ۵) یک ماه زمان برای هیئت مرورگر جهت تهیه گزارش نهایی مرور دوره‌ای و تحويل آن به کمیته تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی
- ۶) دو ماه زمان برای آمر و اعضای دیپارتمنت جهت تهیه و تحويل پیش‌نویس پلان عملیاتی

چه کسی، چه زمانی و چگونه؟

همه برنامه‌های علمی باید در هر پنج سال یک بار مورد مرور دوره‌ای قرار گیرند. از جایی که مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی یک پدیده نو است و تعداد زیاد برنامه برای مرور وجود دارد، بهتر است مؤسسات تحصیلات عالی در قدم اول روی برنامه‌هایی تمرکز نمایند که بیش از ۵ سال از عمر شان گذشته باشد. مؤسسه تحصیلی می‌تواند از برنامه‌های قدیمی تر شروع کرده تا به برنامه‌های جدیدتر برسد. بهتر است مؤسسات تحصیلات عالی حدود ۲۰ درصد از برنامه‌های علمی خود را در هر سال مورد مرور قرار دهند. آمر تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی نقش مهمی بر نظارت از برنامه‌های علمی و تطبیق مرور دوره‌ای دارد.

اگر در مورد برنامه علمی نگرانی خاص و اضطراری وجود داشته باشد، معاون علمی می‌تواند برنامه را بدون در نظرداشت نوبت و زمان، وارد مرور دوره‌ای کند. مرور دوره‌ای برنامه می‌تواند از طرف مسؤول برنامه/آمر دیپارتمنت یا رئیس پوهنخی نیز پیشنهاد گردد؛ چون آن‌ها با مسایل و مشکلات برنامه علمی بیشتر آشایند.

با شروع برنامه جدید علمی، برنامه در هر سال وارد نظارت سالانه می‌گردد. پس از گذشت پنج سال، برنامه وارد مرور دوره‌ای می‌شود مگر این که قبل از آن و در نتیجه نگرانی‌های شدید مورد مرور واقع گردد. در سالی که برنامه مورد مرور واقع می‌گردد، نظارت سالانه برنامه اجرا نمی‌شود.

در سطح برنامه

آمر دیپارتمنتی که مورد مرور واقع شده باید خود را مطمئن سازد که فورم مرور با شواهد و استناد مربوط تهیه شده به هیئت تحویل گردد. افراد زیر می‌توانند در تهیه گزارش مرور دوره‌ای سهم بگیرند.

- آمران یا اعضای دیپارتمنت‌هایی که در پیشبرد برنامه سهیم اند؛
- اعضای کادر علمی که در پیشبرد برنامه مشارکت دارند؛
- کارمندان اداری، تحقیکی و حرفه‌ای دیگر؛
- محصلان، به هدف جمع آوری دیدگاه‌ها و نظریات؛
- بخش‌های دیگر اداری از سطح مؤسسه تحصیلی برای تهیه معلومات مربوط از نزد آن‌ها.

آمر دیپارتمنت وظيفة هماهنگی بین این افراد برای تهیه گزارش مرور دوره‌ای و تحویل آن به هیئت را به عهده دارد. این کار باید در مدت دو ماه از اعلان شروع مرور دوره‌ای برنامه صورت گیرد.

هیئت مرور دوره‌ای برنامه

هیئت مرور دوره‌ای برنامه علمی توسط رئیس مؤسسه تحصیلی یا معاون علمی تعیین می‌گردد. ترکیب این هیئت به صورت زیر است:

- معاون علمی به عنوان رئیس هیئت. در صورت مقدور نبودن، معاون علمی یکی از اعضای بلندرتبه کادر علمی بیرون از پوهنچی مورد مرور را به عنوان رئیس هیئت انتخاب می‌کند؛
- عضو کمیته تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی؛
- عضو کمیته نصاب مؤسسه تحصیلی؛
- سه عضو بلندرتبه کادر علمی که خارج از دیپارتمنت/پوهنچی تحت مرور که ویژگی‌های زیر را داشته باشند:
 - از رشته‌های مختلف باشند،
 - تجربه در آموزش و تدریس داشته باشند (نه ضرورتاً رتبه بالا و سابقه دار)،
 - دارای تجربه و توانایی راهاندازی مصاحبه باشند،
 - در صورت امکان در راهاندازی نظارت سالانه و مرور دوره‌ای تجربه داشته باشند،
- یک تن از محصلان از برنامه تحت مرور.

جهت اجرای هماهنگی‌ها، نشست‌ها و یادداشت‌های فصله‌ها و ملاقات‌ها، هیئت به یک منشی نیازمند خواهد بود که می‌تواند یکی از کارمندان اداری معاونیت علمی یا تضمین کیفیت باشد ولی عضو هیئت به حساب نمی‌آید. برای دیدن آمادگی‌ها و ظرفیت‌سازی هیئت مرور دوره‌ای برنامه، بخش سوم این رهنمود را نگاه کنید.

مؤسسه تحصیلی می‌تواند هیئت مرورگر دوره‌ای برنامه‌های علمی را به یکی از دو حالت زیر تشکیل دهد: تشکیل کمیته مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی در سطح مؤسسه تحصیلی و انتخاب اعضای هیئت مرورگر دوره‌ای از میان اعضای این کمیته؛ یا هم آموزش اعضا بیشتری از کادر علمی از سراسر مؤسسه تحصیلی به هدف توزیع سنگینی کار بین افراد بیشتر. گرینه دوم گرچه فهم تضمین کیفیت را بین افراد بیشتری از اعضای کادر علمی گسترش می‌دهد ولی احتمالاً در زمینه ایجاد همنوایی بین هیئت‌ها موفق نباشد.

در جریان روزهای ملاقات‌های مرور دوره‌ای، هیئت مرورگر درباره معلومات به دست آمده از افراد زیر به بحث و بررسی خواهد پرداخت:

- آمر دیپارتمنت،
- اعضای کادر علمی
- محصلان برحال و فارغان،
- استخدام کننده‌گان (در صورت امکان).

форم مرور دوره‌ای

форم استندردی برای مرور دوره‌ای برنامه علمی در نظر گرفته شده که توسط آمر دیپارتمنت تکمیل می‌گردد. گرچه وظیفه آمر دیپارتمنت اطمینان حاصل کردن از کامل شدن فرم است، تعداد دیگری از همکاران (همچنان که در بالا تذکر رفت) در تکمیل فرم می‌توانند سهم بگیرند. آمر دیپارتمنت می‌تواند کمیته کوچک ۳-۵ نفری را از اعضای دیپارتمنت برای جمع‌آوری معلومات و تکمیل فرم تعیین نماید. این موضوع از طرفی باعث توزیع سنگینی کار بر دوش افراد بیشتری می‌شود و از طرف دیگر همه اعضای دیپارتمنت در برنامه سهیم خواهد بود.

форم تکمیل شده مرور دوره‌ای با اسناد و شواهد مربوط باید حداقل سه هفته قبل از نشست هیئت مرور دوره‌ای به مؤسسه تحصیلی سپرده شود تا هیئت زمان کافی برای مرور گزارش قبل از جلسه را داشته باشد.

در صورت امکان، هیئت مرور دوره‌ای ملاقات‌هایی با کمیته‌های کارمندان/اعضای کادر علمی - محصلان و کمیته‌های نصاب یا تضمین کیفیت در درون دیپارتمنت/پوهنه‌ی داشته باشند تا معلومات بیشتری به دست آورند.

форم مرور دوره‌ای برنامه علمی

رهنما: دیپارتمنت مربوط همه بخش‌های این فرم را خانه‌پری نموده سپس هیئت مرور با مرور هر بخش نظریات خویش را وارد می‌نماید و تأیید می‌کند و یا سفارش‌های لازم را مطرح می‌نماید.

جدول ۸: فورم مرور دوره‌ای

پادداشت‌های رهنمودی	بخش‌های فورم مرور دوره‌ای برنامه
اگر مرور دوره‌ای قبلًاً صورت نگرفته بود، لازم نیست چیزی نوشته شود.	تاریخ مرور تاریخ مرور قبلی
در صورتی که برنامه علمی متشکل از چند دیپارتمان باشد، باید دیپارتمان اصلی که سند فراغت می‌دهد وظیفه را به عهده بگیرد و دیپارتمان‌های دیگر همکار باشند.	دیپارتمان
آمر دیپارتمان فارغ‌ده	پوهنچی
لیست اعضای هیئت مرور	آمر دیپارتمان
۱. عنوان برنامه علمی سطح تحصیلی (لیسانس/ماستری)	لیست اعضای هیئت هیئت
<ul style="list-style-type: none"> • در صورت امکان، ارتباط برنامه را با استاد استراتیژیک پوهنچی مشخص نمایید. • یک برنامه علمی ضرورتاً همه اهداف آموزشی یا رسالت پوهنچی/ مؤسسه تحصیلی را برآورده نمی‌کند و فقط بخشی از آن را پوشش می‌دهد. 	۲. هماهنگی برنامه با پلان آموزشی و دیدگاه استراتیژیک پوهنچی/ مؤسسه تحصیلی نظر و پیشنهادهای هیئت:
این بخش توسط هیئت پس از مرور اسناد و برگزاری جلسه تکمیل می‌گردد.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ تجربیات و دستاوردهای موفق سه سال گذشته را می‌توان در اینجا ذکر کرد. به طور مثال موارد زیر: <ul style="list-style-type: none"> • ابتكارهایی در حوزه تدریس و آموزش • ارزیابی و نظریات محضان و پاسخ به آنها • برنامه‌های ارتقا و تضمین کیفیت • استفاده از منابع آموزشی (منابع فزیکی، کتابخانه، تکنالوژی معلوماتی و ...) ○ اقدام‌ها و ابتكارهای ویژه برای استفاده مؤثر و بهینه از منابع موجود ○ هر نوع ابتكاری در چگونگی استفاده از منابع اقدام‌هایی که برای افزایش جذب محضان صورت گرفته ○ اقدام‌هایی که برای ابقاء، ارتقا و پیشرفت محضان و تکمیل موقانه دوره صورت گرفته ○ اقدام‌هایی که برای حمایت و افزایش استخدام محضان در بازار کار صورت گرفته 	۳. تجربیات خوب (هر دستاورد مهم یا تجربه موفقی که برنامه داشته در این بخش ذکر می‌گردد).

<ul style="list-style-type: none"> • اقدام‌های دیپارتمنت برای ظرفیت‌سازی/شامل ساختن کارمندان/اعضای کادر علمی <p>ابعاد تجربه‌های خوبی که امکان استفاده‌های وسیع‌تر را دارد.</p> <p>تشخیص مسایلی که نیازمند دخیل ساختن سطوح بالاتر (پوهنخی و مؤسسه تحصیلی) را دارد.</p> <p>نظر و پیشنهادهای هیئت:</p> <p>این بخش پس از مرور استاد و برگزاری نشست‌ها توسط هیئت تکمیل می‌گردد.</p>	<p>•</p> <p>4. معلومات تازه در مورد اقدامات مرور دوره‌ای قبلی و تأیید تکمیل و پیشرفت‌های اجرا شده (همه فعالیت‌ها را لیست نموده و در صورت تکمیل نشده بودن پلان، برنامه زمانی اجرا تعیین کنید)</p> <p>5. معلومات تازه در مورد اقدامات گزارش‌ها و پلان‌های عملیاتی نظارت سالانه قبلی و تأیید تکمیل/پیشرفت‌های اجرا شده (همه پلان‌های عملیاتی نظارت سالانه پس از مرور دور قبلاً را در اینجا آورده و در صورت عدم اجرای آن‌ها توضیح داده شود).</p> <p>نظر و پیشنهادهای هیئت:</p> <p>این بخش پس از مرور استاد و برگزاری نشست‌ها توسط هیئت تکمیل می‌گردد.</p> <p>6. پیشرفت محصلان (تعداد محصلانی که سال‌های تحصیلی را با موفقیت سپری نموده اند و تعداد فارغان)</p>
<p>منابع بالقوه داده‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • معلومات حداقل سه سال گذشته پیشرفت و ارتقای سمسزوار محصلان با ذکر تعداد و درصد ارتقا، 	<p>•</p>

<p>داده‌های حداقل سه سال اخیر فارغان برنامه با مقایسه آنها به سال‌هایی که وارد برنامه شده بودند تا مشخص گردد تا چه تعداد و فیصد محصلان موفقانه برنامه را به اتمام رسانده‌اند.</p> <p>تفکیک تعداد محصلانی که موفق به ارتقا یا اتمام تحصیل نشده‌اند به هدف شناسایی عوامل اکادمیک، انتقال مضامین، ترک تحصیل (دلایل)...</p> <p>معلومات مربوط به مضامین مختلف برنامه -نسبت /اوست کامیابی در مضامین مختلف، شواهد اجرا آت محصلان در امتحان‌های مضامین آمار ارتقا، انفكاک، تأجیل، ناکامی، دراب (اخراج) چهار سال اخیر ... مسایلی که باید به آن‌ها توجه/تمرکز نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● هرگونه تغییر چشم‌گیر در جذب، ارتقاء و ناکامی محصلان (مثبت یا منفی) در سال‌ها و یا مضامین مختلف. ● تأثیر تغییرات و ابتکارات جدید (مثبت و یا منفی) در میزان پیشرفت محصلان ● بحث در مورد معلومات و مسایل مطرح شده (منابع احتمالی بالقوه معلومات بیشتر می‌تواند شامل موارد زیر باشد): <ul style="list-style-type: none"> ○ نظریات محصلان ○ نظریات کارمندان ○ تحلیل چگونگی اجرا آت محصلان در مضامین یا پروژه‌های خاص ○ تحلیل اجرآت امتحان‌های مضامین به صورت جداگانه ○ نتایج بازیبینی نصاب تحصیلی <p>بعد تجربه‌های خوبی که امکان استفاده‌های وسیع‌تر را دارد. تشخیص مسایلی که نیازمند دخیل ساختن سطوح بالاتر (پوهنخی و مؤسسه تحصیلی) را دارد.</p> <p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست‌ها توسط هیئت تکمیل می‌گردد.</p>	<p>نظر و پیشنهادهای هیئت:</p>
<p>منابع بالقوه داده‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● هر نوع معلومات و داده‌هایی که در سطح دیپارتمنت/پوهنخی و مؤسسه تحصیلی در مورد میزان استخدام فارغان یا ادامه تحصیل شان موجود باشد ● ارتباط با فارغان 	<p>۷. استخدام (میزان فارغانی که سالانه وارد بازار کار می‌شوند)</p>

<ul style="list-style-type: none"> تعداد محصلانی که در برنامه‌های کاریابی (دیپارتمنت، پوهنخی و مؤسسه تحصیلی) شرکت می‌کنند برنامه‌ها و ارزیابی‌های مربوط به مهارت‌های قابل انتقال (سی و نویسی، مهارت‌های مصاحبه کاری، پریزنتیشن، مدیریت پروژه...) نظریات محصلان در مورد محتوای کاربردی برنامه که در محیط کار کمک‌شان خواهد کرد. تعداد محصلانی که وارد دوره‌های کارآموزی می‌شوند. <p>مسایلی که باید به آن‌ها توجه/تمرکز نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> وضعیت داده‌ها در مورد روند استخدام میزان استخدام شده‌گان و افرادی که برای تحصیلات عالی‌تر اقدام نموده‌اند تعداد افرادی که در شغل‌های مرتبط با رشته کار می‌کنند و آن‌هایی که خلاف رشته مصروف کار اند و دلایل آن نظریات محصلان در مورد محتوای کاربردی برنامه مربوط به استخدام و اشتغال استراتژی‌ها برای بهبود اشتغال فارغان نتیجه و تأثیر فعالیت‌هایی که تا حال در این زمینه اجرا شده هم‌سویی مهارت‌های فارغان با نیازمندی‌های استخدام کننده‌گان <p>بعد تجربه‌های خوبی که امکان استفاده‌های وسیع‌تر را دارد.</p> <p>تشخیص مسایلی که نیازمند دخیل ساختن سطوح بالاتر (پوهنخی و مؤسسه تحصیلی) را دارد.</p> <p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست‌ها توسط هیئت تکمیل می‌گردد.</p>	نظر و پیشنهادهای هیئت
<p>مراجع بالقوه داده‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> پرسش‌نامه محصلان، نشست انفرادی یا گروهی با محصلان، نشست‌های مشترک محصلان-کارمندان/اعضای کادر علمی (اگر چنین موردي وجود دارد)، درصد محصلانی که پرسش‌نامه‌های نظردهی را خانه‌پری می‌کنند. (از جمله نظرخواهی در مورد برنامه علمی...) <p>مسایلی که باید به آن‌ها توجه/تمرکز نمود:</p>	۸. نظریات محصلان (به طور مثال ملاقات با محصلان، نتایج پرسشنامه-های نظرخواهی از محصلان یا کمیته‌های محصلان)

<ul style="list-style-type: none"> تمركز روی مسائل و موضوعاتی که در پرسش نامه نظرخواهی از محصلان آورده شده (تدریس، امتحان، نظرخواهی، حمایت‌های اکادمیک و...) تشخيص مسائلی که توسط محصلان مطرح شده، اقداماتی که در پاسخ به آن‌ها توسط دیپارتمنت اجرا شده و... استراتیژی‌هایی که برای دخیل ساختن بیشتر محصلان در نظردهی درباره مسائل مختلف دیپارتمنت ایجاد شده، استراتیژی‌های پاسخ دادن دوباره به محصلان در مورد اقدامات انجام شده از طرف دیپارتمنت در پاسخ به پیشنهادها و نظریات آن‌ها <p>بعد تجربه‌های خوبی که امکان استفاده‌های وسیع‌تر را دارد.</p> <p>تشخيص مسائلی که نیازمند دخیل ساختن سطوح بالاتر (پوهنخی و مؤسسه تحصیلی) را دارد.</p> <p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست‌ها توسط هیئت تکمیل می‌گردد.</p>	نظر و پیشنهادهای هیئت:
<p>۹. نظریات فارغان (طور مثال نظریات فارغان درباره ارزش برنامه علمی و فواید و اثراتی که برای شان در محیط کار داشته...)</p> <p>منابع بالقوه داده‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> نظریات جمع‌آوری شده از محصلان از طرق مختلف به شمول پرسش - نامه، مصاحبه، ایمیل، تلفون و...) <p>مسائلی که باید به آن‌ها توجه / تمکز نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> نظریات درباره بخش‌هایی از برنامه یا مضماین از نظر فارغان که: <ul style="list-style-type: none"> بویژه برای شان در محیط کار مؤثر بوده بویژه برای گرفتن کار کمک شان کرده می‌شود گسترش داد و بهترشان ساخت فرصت‌های بالقوه برای فارغان برای همکاری با برنامه (سخنران / آموزگار مهمان / افتخاری، شریک ساختن تجربه کاریابی و کاری، حوزه‌هایی که محصلان باید روی آن‌ها تمکز کنند...) <p>بعد تجربه‌های خوبی که امکان استفاده‌های وسیع‌تر را دارد.</p>	

<p>تشخیص مسایلی که نیازمند دخیل ساختن سطوح بالاتر (پوهنچی و مؤسسه تحصیلی) را دارد.</p> <p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست ها توسط هیئت تکمیل می گردد.</p>	<p>نظر و پیشنهادهای هیئت:</p>
<p>منابع بالقوه داده ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> پرسشنامه فیدبک اعضای کادر علمی، مصاحبه با اعضای کادر علمی، نسبت تکمیل برنامه های ظرفیت سازی اعضای کادر علمی، فیدبک از محصلان درباره کیفیت فیدبک اعضای کادر علمی، فیدبک فارغان <p>مسایلی که باید به آن ها توجه / قمرکز نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> موضوع هایی که از فیدک / نظریات برمی آید. استراتئیزی هایی که برای بهبود مشارکت اعضای کادر علمی برای توسعه فرصت های ظرفیت سازی کارمندان / اعضای کادر علمی استراتئیزی های دیپارتمنت برای بهبود و استحکام کیفیت تدریس ابعاد تجربه های خوبی که امکان استفاده های وسیع تر را دارد. <p>تشخیص مسایلی که نیازمند دخیل ساختن سطوح بالاتر (پوهنچی و مؤسسه تحصیلی) را دارد.</p> <p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست ها توسط هیئت تکمیل می گردد.</p>	<p>10. نظریات اعضای کادر علمی و بهبود کیفیت تدریس: (ملاقات با اعضای کادر علمی، برنامه های ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی)</p> <p>نظر و پیشنهادهای هیئت:</p>
<p>منابع بالقوه داده ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> پرسشنامه نظریات کارفرمایان (در صورت موجودیت و ضرورت)، مصاحبه با کارفرمایان، فیدک فارغان <p>مسایلی که باید به آن ها توجه / قمرکز نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> آیا برنامه های علمی مهارت های مورد نیاز محیط کار و کارفرمایان را در محصلان ایجاد می کند؟ پیشنهادهایی برای ارتقا و انکشاف بیشتر فرصت های بیشتر برای ارتباط وسیع تر با کارفرمایان: ابعاد تجربه های خوبی که امکان استفاده های وسیع تر را دارد. <p>تشخیص مسایلی که نیازمند دخیل ساختن سطوح بالاتر (پوهنچی و مؤسسه تحصیلی) را دارد.</p>	<p>11. نظریات کارفرمایان (به طور مثال</p> <p>نظریات استخدام کنندگان درباره مهارت های فارغان و شایستگی آن ها برای استخدام)</p> <p>نظر و پیشنهادهای هیئت:</p>

<p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست ها توسط هیئت تکمیل می-گردد.</p> <p>منابع بالقوه داده ها:</p> <p>برای برنامه های مختلف متفاوت خواهد بود، ولی می تواند شامل کیفیت موارد زیر باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • فضای آموزشی، فضای مطالعه خصوصی برای محصلان، دسترسی محصلان به تسهیلات تکنالوژی معلوماتی، لابراتوارها... • کتابخانه و منابع آموزش مجازی <p>مسایلی که باید به آن ها توجه /تمرکز نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا از منابع موجود بیشترین استفاده صورت می گیرد؟ • منابع مورد نیاز که باید به مقامات بالاتر (پوهنخی و مؤسسه تحصیلی انتقال داده شود) • منابع مورد نیاز برای حمایت از ابتکارهای آموزشی (منابع فیزیکی و مجازی) <p>بعاد تجربه های خوبی که امکان استفاده های وسیع تر را دارد.</p> <p>تشخیص مسایلی که نیازمند دخیل ساختن سطوح بالاتر (پوهنخی و مؤسسه تحصیلی) را دارد.</p> <p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست ها توسط هیئت تکمیل می-گردد.</p>	<p>نظر و پیشنهادهای هیئت:</p> <p>۱۲. منابع آموزشی فیزیکی و مجازی</p> <p>(بحث درباره منابع آموزشی موجود و نیاز به منابع بیشتر)</p> <p>منابع بالقوه داده ها:</p> <p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست ها توسط هیئت تکمیل می-گردد.</p> <p>منابع بشری (تبصره درباره تعداد اعضای کادر علمی و همکاران اداری و تحقیکی و شایستگی آنها)</p> <p>مسایلی که باید به آن ها توجه /تمرکز نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ساختار و انعطاف پذیری استخدام کارمندان برای پیشبرد برنامه فرصت ها و زمینه ها برای ظرفیت سازی کارمندان و اعضای کادر علمی برای انتقال به مؤسسه تحصیلی • پیشرفت های اعضای کادر علمی و کارمندان برای ارتقای سویه و رتبه علمی و حمایت های مورد نیاز، <p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست ها توسط هیئت تکمیل می-گردد.</p>
<p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست ها توسط هیئت تکمیل می-گردد.</p> <p>منابع بالقوه داده ها:</p> <p>خلاصه معلومات درباره تعداد و شایستگی اعضای کادر علمی، کارمندان اداری و تحقیکی برنامه</p> <p>مسایلی که باید به آن ها توجه /تمرکز نمود:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ساختار و انعطاف پذیری استخدام کارمندان برای پیشبرد برنامه فرصت ها و زمینه ها برای ظرفیت سازی کارمندان و اعضای کادر علمی برای انتقال به مؤسسه تحصیلی • پیشرفت های اعضای کادر علمی و کارمندان برای ارتقای سویه و رتبه علمی و حمایت های مورد نیاز، <p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست ها توسط هیئت تکمیل می-گردد.</p>	<p>۱۳. منابع بشری (تبصره درباره تعداد اعضای کادر علمی و همکاران اداری و تحقیکی و شایستگی آنها)</p>
<p>این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست ها توسط هیئت تکمیل می-گردد.</p>	

نظر و پیشنهادهای هیئت					
۱۴. نتیجه‌گیری هیئت و خلاصه‌ی از اقدامات برای دیپارتمنت بر اساس جدول زمانی:					
این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست‌ها توسط هیئت تکمیل می‌گردد					
این بخش پس از مرور اسناد و برگزاری نشست‌ها توسط هیئت تکمیل می‌گردد					
پاسخ نوشتاری دیپارتمنت با پلان عملیاتی برای اجرای فعالیت‌های پیشنهادی	تاریخ:	تاریخ گزارش	۱۶. پاسخ دیپارتمنت به پیشنهادها:	(مثلًاً دیپارتمنت چگونه و تا چه زمانی پیشنهادها و سفارش‌های هیئت را عملی می‌کند).	
پلان عملیاتی با استفاده از فرم زیر تهیه می‌شود.	تاریخ:	تأیید رئیس پوهنخی	۱۵. سفارش‌هایی برای مؤسسه تحصیلی		
تاریخ تکمیل	زمان اجرا	مسئول اجرا	فعالیت‌ها	مسایل	
				.	
				.	
				.	

پس از ارسال گزارش مرور دوره‌ای با اسناد و شواهد آن به مؤسسه تحصیلی، رئیس هیئت مرور گزارش و اسناد را بین اعضای هیئت تقسیم می‌کند. این دسته‌بندی بر اساس بخش‌های فرم می‌تواند صورت گیرد و می‌شود چند بخش مرتبط را با هم ترکیب نمود. رئیس هیئت می‌تواند این دسته‌بندی را انجام دهد. نمونه زیر به طور مثال در نظر گرفته شده و می‌توان شبیه این بخش‌های گزارش و اسناد را بین اعضای هیئت تقسیم کرد.

عضو احتمالی هیئت مرور	بخش
رئیس هیئت	مدیریت استراتژیک و اسناد مرتبط
عضو کمیته تضمین کیفیت	پلان‌گذاری عملیاتی مؤثر
عضو کادر علمی/عضو	نظریات و تجربه محصلان
عضو کمیته نصاب یا تضمین کیفیت	پیشرفت محصلان و فراغت
عضو کادر علمی/عضو هیئت	منابع بشری و انکشاف مسلکی اعضای کادر علمی و کارمندان
عضو کادر علمی/عضو کمیته نصاب	استخدام، نظریات فارغان و استخدام کننده‌گان

جلسات هیئت مرور

جلسات هیئت مرور معمولاً در روزهای معینی صورت می‌گیرد. بهتر است این روزها نزدیک به هم باشند و همه مراحل و جلسات در طی مدت ۳ هفته اجرا شود و همه اعضای پنل در همه جلسات شرکت داشته باشند.

نشستهای هیئت مرور دوره‌ای می‌تواند به صورت زیر برنامه‌ریزی شود:

روز اول:

هیئت مرور به هدف اجرای موارد زیر جلسه برگزار می‌کند:

• در مورد مراحل اجرای مرور دوره‌ای برنامه تصمیم بگیرند؛

• مسایل ویژه‌ای که اعضاء با مرور گزارش متوجه شده اند به بحث بگیرند؛

• وارد کردن نظریات و پیشنهادهای هیئت را در بخش‌های مختلف فورم آغاز نمایند؛

• مواردی را که قرار است هیئت در نشست با دیپارتمنت مطرح نماید بحث کنند و به توافق برسند.

روز دوم

• مصاحبه با آمر دیپارتمنت و مسؤول برنامه علمی (در صورت لزوم، آمران دیپارتمنت‌های همکار نیز در جلسه شرکت می‌کنند)

• مصاحبه با اعضای کادر علمی دیپارتمنت

روز سوم

• مصاحبه با محصلان و فارغان

• مصاحبه با استخدام‌کنندگان

روز چهارم

• نشست هیئت برای بحث و توافق نظر درباره یافته‌ها و نتیجه‌گیری

مشنی هیئت وظایف مهمی در برگاری این نشست‌ها به عهده دارد، از جمله هماهنگی جلسات، جمع‌آوری و ترتیب شواهد، هماهنگی مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری در جریان مصاحبه‌ها. رهنمای چگونگی طرح پرسش‌ها در مرور دوره‌ای برنامه علمی در ضمیمه این رهنمود آورده شده است.

هیئت مرور دوره‌ای چه اسنادی را تهیه می‌کند؟

با ختمند روزهای جلسات، هیئت باید همه شواهد و یافته‌های مصاحبه‌ها و ملاقات‌ها را مرور کرده و روی نتایج و سفارش‌های خاص به توافق نظر برسند. هیئت نظر و پیشنهادهایش را برای همه بخش‌های گزارش وارد کرده پیش نویس نتیجه و سفارشات را متمرکز بر موارد زیر به گزارش اضافه می‌نمایند.

• کیفیت عمومی محیط تدریس و یادگیری و دستاوردهای نتایج آموزشی مورد انتظار؛

• دستاوردها و تجربه‌های خوب برنامه برای گسترش در سطوح دیگر،

• حوزه‌هایی که نیازمند نظارت و مرور مداوم اند،

- ارزش، امکان و پایداری تداوم برنامه. هیئت مرور صلاحیت این را دارد که پیشنهاد تعلیق، لغو و یا ادغام برنامه با برنامه‌های دیگر را به مؤسسه تحصیلی پیشنهاد نماید.

به عنوان بخشی از این فرایند، هیئت لیست مسایلی مرتبط با حوزه‌های زیر را برای دیپارتمنت و مؤسسه تحصیلی پیشنهاد می‌کند:

۱. مسایلی که باید در یک دوره زمانی معین مورد توجه قرار گیرد. این‌ها باید شامل مواردی باشد که دیپارتمنت صلاحیت و توان اجرای شان را داشته باشد.
۲. درخواست از مؤسسه تحصیلی: شامل مواردی است که در صلاحیت و توان دیپارتمنت نیست و به ریاست مؤسسه تحصیلی، معاونیت علمی و یا اداری ارجاع می‌گردد، مثل تجهیزات و منابع یا مدیریت عمومی سند پالیسی دیپارتمنت.
۳. سفارش‌ها. شامل مواردی برای بهبود کیفیت است ولی اجرای آن‌ها برای دیپارتمنت الزامی نمی‌باشد.

پس از تحويل گزارش چه اتفاقی می‌افتد؟

هیئت فورم مرور دوره‌ای را پس از تکمیل به کمیته تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی تحويل می‌دهد. پس از تأیید گزارش توسط کمیته، آمر دیپارتمنت وظیفه دارد پلان عملیاتی برای مسایل و پیشنهادهای مطرح شده توسط هیئت انکشاپ دهد. پلان عملیاتی به کمیته تضمین کیفیت برای تأیید سپرده شده و این کمیته در مورد چگونگی نظارت بر تطبیق آن تصمیم می‌گیرد.

پلان عملیاتی برآمده از مرور دوره‌ای برنامه، بویژه فعالیت‌هایی که قرار است طی چند سال اجرا گردد، توسط نظارت سالانه نظارت شده و تطبیق آن گزارش داده می‌شود. گزارش و نتایج برآمده از مرور دوره‌ای برنامه باید به صورت وسیع در داخل دیپارتمنت به شمول محصلان توزیع و معرفی شود. کمیته تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی وظیفه دارد خلاصه یافته‌ها و فعالیت‌ها را آماده نموده به وزارت تحصیلات عالی به صورت سالانه شریک نماید. در صورت پیشنهاد تعلیق، ادغام و لغو برنامه، اصل گزارش برای تأیید نهایی به وزارت تحصیلات عالی شریک ساخته می‌شود.



ضمیمه ۱: نمونه پرسش‌هایی برای نشست‌های مرور دوره‌ای

هدف این پرسش‌ها به دست آوردن معلومات و شرح بیشتری درباره چگونگی کارکرد و اجرا‌آت برنامه علمی و تجربه اعضای کادر علمی و محصلان است. در نتیجه، باید با رویکرد عینی (مبتنی بر شواهد) و مؤدبانه استفاده شود. نکته مهم دیگر این است که پرسش‌ها باید به صورت باز مطرح شود نه بسته (پرسش‌هایی که پاسخ "بلی" یا "خیر" دارند). پرسش‌های باز زمینه ابراز دیدگاه‌ها و تشریح یک وضعیت را آماده می‌کنند و معلومات مفید بیشتری به دست می‌دهند. اگر پرسش‌های بسته لازم است مطرح شود، برای شرح پاسخ، باید پرسش‌های دیگری طرح گردد.

پرسش‌های زیر به عنوان نمونه کلی از این نوع سوال‌هاست. انتظار می‌رود هیئت پرسش‌های وسیعی مثل این‌ها را با تمرکز بر نقاط قوت و ضعف خاصی که بررسی می‌کنند مطرح نمایند.

پرسش‌های مصاحبه با آمر دیپارتمنت

- نظر کلی شما درباره کیفیت برنامه علمی چیست؟
- نقاط قوت برنامه چیستند؟ / چگونه با کیفیت خوب به پیش می‌رود؟
- چه حوزه‌هایی از برنامه نیازمند انکشاف است؟ / چه ابعاد برنامه کیفیت قابل قبول را ندارد؟
- از نظر شما، برنامه علمی در طول پنج سال آینده چگونه باید انکشاف یابد؟ آیا تغییرات ویژه‌ای در نظر دارد؟
- که ایجاد نمایید؟
- برای ارایه مؤثرتر برنامه علمی مؤسسه تحصیلی چگونه می‌تواند کمک تان کند؟

پرسش‌های مصاحبه با اعضای کادر علمی

- نظر کلی شما درباره کیفیت موجود برنامه علمی چیست؟
- نقاط قوت برنامه علمی چیستند؟ / چه حوزه‌هایی خوب کار می‌کنند؟
- چه حوزه‌هایی از برنامه نیازمند انکشاف است؟ / چه ابعاد برنامه کیفیت قابل قبول را ندارد؟
- مؤسسه تحصیلی چگونه می‌تواند به عنوان یک عضو کادر علمی شما را کمک کند؟ مثلاً از طریق برنامه‌های آموزشی، تدریس...؟

پرسش‌های مصاحبه با محصلان

- تجربه آموزشی شما در برنامه تا چه حد انتظارات شما را برآورده می‌کند؟
- آیا این برنامه را برای محصلان آینده پیش‌نهاد می‌نمایید؟ اگر بلی، چه مواردی از این برنامه را دوست دارید و ارزش می‌دهید؟ اگر نه، چه مواردی از برنامه را دوست ندارید؟
- چه راه‌های علمی و آموزشی می‌تواند کمک تان کند در برنامه به موفقیت بهتری دست یابید؟
- می‌دانید چه کارهایی را باید انجام دهید تا در برنامه موفق باشید؟
- آیا در مورد کارهای شما برای تان بازخوردها و نظریات اصلاحی شریک ساخته می‌شود؟
- فکر می‌کنید به منابع کافی مثل تکنالوژی معلوماتی، کتابخانه و غیره دسترسی دارید؟

- آیا دیپارتمنت به نظریات و پیشنهادهای شما در ارزیابی‌ها پاسخ می‌دهد؟ لطفاً چند نمونه ذکر کنید.

پرسش‌های مصاحبه با فارغان

- آیا این برنامه را برای محصلان آینده پیش‌نهاد می‌نمایید؟ اگر بله، چه مواردی از این برنامه را دوست دارید و ارزش می‌دهید؟ اگر نه، چه مواردی از برنامه را دوست ندارید؟
- آیا چزهایی که در این برنامه آموخته‌اید برای اکشاف تان در محیط کاری کمک تان کرده است؟ لطفاً چند مثالی ذکر کنید.
- برنامه علمی چگونه می‌تواند محصلان را کمک کند وارد بازار کار شوند؟

پرسش‌های مصاحبه با ذی‌نفعان دیگر مثل استخدام کنندگان

- چرا فارغان این رشتہ را استخدام می‌کنید؟
- نقاط قوت فارغان این رشتہ که نزد شما کار می‌کنند چه مواردی است؟
- چه موارد از برنامه از نظر شما بهتر است که تغییر کند تا فارغان توانایی کاری بهتری به دست آورند؟

ضمیمه ۲: مطالعه موردی ۱ - پوهنتون هرات

مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی در پوهنتون هرات

در سال ۱۳۹۷، معاونیت علمی پوهنتون هرات بر اساس طرز العمل بازنگری برنامه‌های علمی، پلان پنج ساله‌ای برای مرور ۵۰ برنامه علمی موجود در این پوهنتون در ۵ سال آینده را تدوین نمود. ابتدا، همه برنامه‌های علمی پوهنتون در ۵ گروه دسته‌بندی شدند تا هر سال ۱۰ برنامه علمی مرور دوره‌ای قرار گیرند.

پیش از طراحی این پلان پنج ساله مرور برنامه‌های علمی، ۲ برنامه علمی این نهاد در دوره آزمایشی به هدف شناسایی چالش‌ها و مشکلات تطبیق مرور و نهایی کردن رهنمود مرور برنامه علمی مرور دوره‌ای قرار گرفته بودند. این دو برنامه علمی (یکی از رشتہ اقتصاد و دیگری از رشتہ هنرهای زیبا) توسط هیئت مرور قرار گرفته گزارش آن پس از تأیید کمیته تضمین کیفیت و شورای علمی پوهنتون به وزارت تحصیلات عالی شریک ساخته شد.

در سال ۱۳۹۷، بر اساس پلان پنج ساله مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی در پوهنتون هرات، ۱۰ برنامه برای مرور دوره‌ای توسط هیئت بازنگر تا پایان سال انتخاب گردید. معاون علمی و عضو تیم ملی آموزگاران که چگونگی راه‌اندازی مرور دوره‌ای و سالانه را در سطح ملی آموزش دیده بودند، برنامه‌های ظرفیت‌سازی به هدف معرفی و چگونگی اجرای مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی برای رهبری پوهنتون، اعضای کمیته‌های تضمین کیفیت، آمران دیپارتمنت‌ها، کارمندان اداری و محصلان برگزار نمودند. در قدم بعدی، آمر تضمین کیفیت پوهنتون ورکشاپ ویژه‌ای برای اعضای انتخاب شده هیئت‌های مرور دوره‌ای برنامه‌ها برگزار نمود تا مرور دوره‌ای برنامه‌ها را بهتر بتوانند اجرا نمایند و گزارش‌های آن را تکمیل نمایند. هر یک از این هیئت‌ها متشکل از ۶ عضو بود (رئیس پوهنتونی، عضو کمیته تضمین کیفیت، دو عضو کادر علمی بلندرتبه از رشتہ‌های دیگر بیرون پوهنتونی و نماینده‌های محصلان).

به علت فشار کاری زیاد و مصروفیت بسیاری از اعضای کادر علمی و کارمندان پوهنتون در پروسه جاری ارزیابی خودی و بازنگری بیرونی وزارت تحصیلات عالی برای مرحله سوم اعتباردهی، از میان ۱۰ برنامه پلان شده فقط ۶ برنامه علمی مورد مرور کامل قرار گرفته و گزارش‌های آن‌ها نهایی شده پس از طی مراحل به وزارت تحصیلات عالی شریک ساخته شد.

در سال بعدی ۱۳۹۸، پلان پنج ساله مرور دوره‌ای به هدف اجرایی شدن و قابل تطبیق بودن بیشتر مورد بازبینی قرار گرفت. در این سال،^۳ برنامه علمی جدید به ۶ برنامه‌ای که از سال قبل بازمانده بودند اضافه شد تا در سال ۱۳۹۸ هفت برنامه علمی پوهنتون هرات مورد دوره‌ای قرار گیرند. این ۷ برنامه علمی تا پایان سال ۹۸ مورد مرور دوره‌ای قرار گرفته گزارش نهایی آن‌ها برای طی مراحل بیشتر به کمیته تضمین کیفیت پوهنتون شریک ساخته شد.

ضمیمه ۳: پلان مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی در پوهنتون کابل

پوهنتون کابل

معاونیت علمی

پلان عملیاتی تطبیق مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی برای برنامه‌های انتخاب شده ۱۳۹۸

ش	فعالیت‌ها	فرد مسؤول	تاریخ شروع	نتایج	تاریخ ختم
۱	مرور و ارزیابی گزارش - های نظارت سالانه	معاون علمی آمران دیپارتمنت‌ها کمیته‌های تضمین کیفیت	۸ حمل	به هدف جمع‌آوری معلومات بیشتری درباره برنامه‌ها	۱۸ حمل
۲	اطلاع دادن به دیپارتمنت - های انتخاب شده جهت آمادگی و تهیه فرم گزارش اولیه مرور دوره‌ای	آمران دیپارتمنت‌ها و مسؤولان برنامه‌های انتخاب شده	۲۰ حمل	جمع‌آوری معلومات و تهیه پیش‌نویس گزارش‌های مرور دوره - ای و تحویل به کمیته تضمین کیفیت / هیئت‌ها	۲۰ شور
۳	ایجاد کمیته هیئت‌های مرور دوره‌ای برنامه‌ها	معاون علمی پوهنتون	۲۱ شور	به هدف شناختی و ارزیابی مشکلات و چالش‌ها	۲۵ شور
۴	جمع‌آوری معلومات با استفاده از روش‌های مختلف توسط هیئت‌های مرور دوره‌ای	اعضای هیئت‌های مرور دوره‌ای	۲۷ شور	اعضای هیئت‌های مرور دوره‌ای	۱۷ جوزا

۱۵	سرطان	به هدف ارایه نظریات و پیشنهادهای هیئت‌های مرور برنامه‌ها	۱۰	سرطان	هیئت‌های مرور دوره‌ای برنامه‌ها	تکمیل گزارش مرور دوره-ای بر اساس یافته‌های ملاقات‌ها و مصاجب‌ها و ...	۵
۳۰	سرطان	به هدف بررسی گزارش-ها و تصمیم‌گیری	۲۰	سرطان	هیئت‌های مرور دوره‌ای برنامه‌ها	تحویل گزارش‌های مرور دوره‌ای به کمیته تضمین کیفیت پوهنتون	۶
۱۵	اسد	به هدف آشنایی عمیق با مسایل مطرح شده در گزارش	۱	اسد	رئیس پوهنخی آمران دیپارتمنت‌های مرور شده، کمیته‌های فرعی تضمین کیفیت پوهنخی‌ها	بررسی و ازیابی گزارش-های مرور دوره‌ای ارسال شده به پوهنخی‌ها	۷
۱۵	سنبله	به هدف تهیه پلان فعالیت‌هایی جهت بهبود موارد پیشنهادی هیئت در سطح برنامه علمی	۱	سنبله	آمران دیپارتمنت‌های مرور شده	تهیه پلان عملیاتی با در نظرداشت مسایل مطرح شده توسط هیئت‌های مرور دوره‌ای	۸
۳۰	سنبله	ازیابی گزارش‌های مرور دوره‌ای در شورای علمی و اتخاذ تصمیم نهایی	۲۰	سنبله	کمیته تضمین کیفیت پوهنتون	تهیه گزارش نهایی مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی و تحویل آن به شورای علمی پوهنتون	۹
۱۰	میزان	به هدف بررسی گزارش-ها و اتخاذ تصامیم لازم	۱	میزان	آمریت تضمین کیفیت معاونیت علمی	ارسال گزارش‌های مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی به وزارت تحصیلات عالی	۱۰

بخش ۸: تغییرات سطح برنامه

در شرایط ویژه‌ای، هیئت مرور دوره‌ای، ریاست نظارت و ارزیابی برنامه‌های اکادمیک و یا وزارت تحصیلات عالی پیشنهاد تغییرات اساسی در برنامه را طرح می‌کنند. این پیشنهاد می‌تواند مرتبط با یکی از این دلایل یا مسایل شبیه این‌ها باشد:

- دو یا بیشتر از دو برنامه دارای تعداد زیاد مضامین یا محتوای مشترک اند که باعث ناکارایی هر دو و سردگمی محصلان برنامه‌های علمی شده است.

- ارزیابی بازار کار فارغان برنامه یا پذیرش محصلان نشان می‌دهد که علاقه‌مندان برنامه بسیار اندک اند.
- برنامه علمی نیازهای استخدام کنندگان و محصلان را برآورده نمی‌تواند.
- مشکلات جدی در سطح برنامه وجود دارد که تاریخ نگردن برنامه نمی‌تواند به کار خود ادامه دهد.

اگر سفارش تغییرات اساسی در برنامه از طرف هیئت مرور دوره‌ای پیشنهاد گردد، هیئت یکی از گزینه‌های زیر را به کمیته تضمین کیفیت پیشنهاد خواهد کرد. اگر شورای علمی مؤسسه تحصیلی سفارش‌های هیئت را تأیید نمود، این پیشنهاد از طریق فرم مرور دوره‌ای به وزارت تحصیلات عالی شریک ساخته می‌شود:

- ادغام:** یکجا ساختن دو یا بیشتر از دو برنامه علمی به هدف کارایی و تمرکز بیشتر برنامه علمی.
- تعليق:** پیشنهاد وقه در جذب محصل برای برنامه به هدف ایجاد تغییرات یا ارتقای جدی و یا هم مرور اساسی دیگر.
- لغو:** سفارش بستن برنامه و عدم پذیرش محصلان بیشتر و ادامه فعالیت برنامه.

وزارت تحصیلات عالی سفارش‌های پیشنهاد شده را برسی کرده در صورت لزوم دید تأیید خواهد نمود. باید در نظر داشت که در صورت تعلیق یا لغو برنامه، فعالیت‌های برنامه به سادگی و یکبارگی قطع نخواهد شد: برنامه محصل جدید جذب نخواهد کرد ولی محصلان برحال برنامه تا ختم دوره به تحصیل شان ادامه خواهد داد.

در موارد ویژه، ریاست نظارت و ارزیابی اکادمیک وزارت می‌تواند بدون سفارش هیئت مرور دوره‌ای پیشنهاد تغییرات اساسی در سطح برنامه (ادغام، تعلیق یا لغو برنامه‌های علمی) را طرح و اجرا نماید. این تصامیم می‌تواند در مقابل پیشنهاد گزارش مرور دوره‌ای باشد یا هم در نتیجه معلوماتی در سطح ملی که تداوم کار برنامه‌های علمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اگر ادغام یا لغو برنامه بحث‌برانگیز و مشکل به نظر می‌رسید، وزارت می‌تواند هیئت مستقلی را (متشكل از دیپارتمنت‌ها/نهادهای مرتبط) ایجاد نموده تا موضوع ادغام یا لغو برنامه را نظارت و برسی نمایند.

در ادامه، در مورد دلایل و مراحل اجرای هر یکی از سه موضوع پیشنهادی (ادغام، تعلیق و لغو) و چالش‌های احتمالی هر یکی از گزینه‌ها روی مؤسسه تحصیلی، اعضای کادر علمی و محصلان به تفصیل بیشتری بحث خواهیم کرد.

ادغام

دلایل ادغام برنامه‌های علمی

- تعداد اندک محصلان و فارغان.
- شباهت زیاد (بیش از ۶۰ درصد محتوا) بین برنامه‌های مشابه در پوهنخی‌های مختلف.
- پاسخ ندادن به نیاز بازار کار.
- نبود یا محدود بودن فرصت‌های کاری مرتبط با رشته برای فارغان.
- عدم وضاحت اهداف و تمایز برنامه‌ها برای محصلان و استخدام کنندگان.
- تعداد اندک اعضای کادر علمی پوهنخی.

مراحل ادغام برنامه‌ها

۱. هیئت بازنگر دوره‌ای سفارش ادغام برنامه‌ها را پیشنهاد می‌کند؛ در صورت تأیید شورای علمی مؤسسه تحصیلی؛ کمیته تضمین کیفیت موضوع را به وزارت تحصیلات عالی پیشنهاد می‌کند.
۲. اعضای کادر علمی هر دو برنامه علمی در حال ادغام مشخصات برنامه جدید مدمغ شده را بر اساس سفارش-های هیئت بازنگر دوره‌ای انکشاف می‌دهند.
۳. عنوان برنامه‌های علمی قبلی از فهرست رشته‌های انتخاب جدیدالشمولان کانکور حذف می‌گردد. محصلان برحال برنامه‌های قبلی تا ختم دوره به تحصیل ادامه خواهند داد.
۴. پیشنهاد تأیید برنامه جدید علمی از طریق طی مراحل ایجاد برنامه علمی جدید به پیش بردہ می‌شود تا منظوری وزارت تحصیلات عالی گرفته شود.
۵. برنامه جدید علمی برای مقاضیان رشته ارایه می‌گردد.

چالش‌ها

چالش‌های سطح مؤسسه تحصیلی احتمال این می‌رود که مؤسسه تحصیلی، پوهنخی و دیپارتمنت به دلایل حیثیتی، مالی یا منابع بشری مایل به پیشنهاد یا پذیرش ادغام برنامه‌های علمی نباشند. از دست دادن یک برنامه علمی احتمالاً باعث تضعیف شهرت مؤسسه در جامعه و بازار کار گردد.

راه حل

در صورت حساسیت و مشکل بودن ادغام برنامه‌ها، هیئت مستقل مرور (که در پروسه ادغام دخیل نبوده، با در نظرداشت میزان پیچیدگی و حساسیت موضوع، از داخل یا خارج مؤسسه) به هدف ارایه دیدگاه مستقل و بررسی موضوع ایجاد شده و نتیجه بررسی شان از ادغام برنامه‌ها را مدیریت می‌کنند.

چالش‌های اعضای کادر علمی

اعضای کادر علمی برنامه های مددگم شده احتمالاً نگران آینده شغلی خود و تأثیرات مالی چنین تصمیم روى دیپارتمنت خود باشند.

راه حل

در مؤسسات تحصیلات عالی دولتی، اعضای کادر علمی وظیفه خود را از دست نمی دهند، ولی احتمالاً مجبور باشند به حوزه جدید علمی یا آموزشی تغییر رشته دهنند. برنامه های انکشاپی مسلکی هدفمند می تواند با ارایه مهارت ها و دانش مورد نیاز در رشته جدید این مشکل را حل نماید.

چالش های محصلان:

محصل جدیدی به برنامه های موجود جذب نخواهند شد. بر اساس مقررات موجود، محصلان برحال برنامه تا ختم دوره شان به تحصیل ادامه خواهند داد.

یادداشتی برای مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی

گرچه برخی از مشکلات و چالش های مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی همانند مؤسسات تحصیلات عالی دولتی است، این مؤسسات چالش های دیگری را نیز در چنین شرایطی تجربه می کنند؛ به ویژه موارد زیر:

- سهامداران مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی احتمالاً مایل به تداوم برنامه علمی باشند (در این صورت، با اشتراک سهامداران و با هدف حفظ اعتماد عمومی، مرور و بازارسنجی واضحی باید اجرا شود).
- اعضای کادر علمی مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی احتمالاً نگران از دست دادن وظایف خود باشند (مدیریت درست اعضای کادر علمی و قراردادهای شان و در صورت امکان ایجاد فرصت های کاری دیگر لازم است در نظر گرفته شود).
- دیپارتمنت های دیگر مؤسسه با دیدن لغو یا ادغام برنامه و از دست رفتن شغل همکاران شان، احتمالاً نگران آینده خود باشند (مؤسسات تحصیلات عالی باید این مراحل و روابط عمومی خود را محتاطانه مدیریت کند).
- منابع فزیکی (لبراتوار، تجهیزات موجود یا منابع جدید مورد نیاز) یکی دیگر از نگرانی های مربوط می تواند باشد (بهتر است زمینه ایجاد تفاهم نامه بین مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی برای استفاده مشترک از منابع فزیکی (ساختمان / لبراتوار / تسهیلات ... ایجاد گردد).

راه حل: مراجعه به مقرره مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی

تعليق برنامه علمی

دلایلی که می تواند به تعليق برنامه بینجامد:

- هماهنگ نبودن با پلان استراتئیک مؤسسه تحصیلی.
- نداشتن ظرفیت کافی برای پیشبرد برنامه (به طور مثال تعداد زیادی از اعضای کادر علمی مصروف ادامه تحصیل اند یا تقاعد نموده اند).

- نداشتن محصل کافی و یا نبود زمینه کاری برای فارغان.
- عدم وظاحت اهداف و تمایز برنامه برای محصلان و استخدام کنندگان.
- تجهیزات تاریخ گذشته و بیکاره برای پیشبرد برنامه (مثل لابراتوارها و منابع و فضای آموزشی و...)

مراحل تعلیق برنامه

- هیئت مرور دوره‌ای تعلیق برنامه‌ها را پیشنهاد می‌کند. در صورت تأیید شورای علمی مؤسسه تحصیلی پیشنهاد تعلیق برنامه از طریق کمیته تضمین کیفت به وزارت تحصیلات عالی شریک ساخته می‌شود.
- هیچ محصل جدیدی جذب برنامه نمی‌گردد و محصلان برحال تا فراغت به تحصیل ادامه خواهند داد. اگر همه محصلان برنامه فارغ شدند، برنامه به صورت خودکار به حالت تعلیق درمی‌آید.
- دیپارتمنت/اپهنتخی/مؤسسه تحصیلی در صدد انکشاф منابع برنامه علمی خواهد بود (ظرفیتسازی، افزایش منابع، ارتقای برنامه و...).
- برای بیرون آوردن برنامه از حالت تعلیق، کمیته تضمین کیفت با نشان دادن شواهد ارتقای کافی برنامه علمی، پیشنهاد رفع تعلیق آن را به وزارت تحصیلات عالی شریک می‌سازد. ریاست نظارت و ارزیابی برنامه‌های اکادمیک وزارت تحصیلات عالی اسناد را مرور نموده یا تأیید می‌کند و یا خواهان شواهد و معلومات بیشتری می‌گردد.
- اگر برنامه علمی به مدت یک دوره تحصیلی (معمولًاً ۴ سال) بدون ارتقا و انکشاф در حالت تعلیق باقی ماند، به صورت خودکار لغو می‌شود.

چالش‌ها:

چالش‌های مؤسسه تحصیلی:

هزینه و مراحل انکشاф منابع فزیکی (تجهیز لابراتوار، ساختن اتاق‌های جدید و...) بویژه با درنظرداشت مراحل تأیید خریداری اجناس و اقلام خرد و ریز دیگر، می‌تواند مشکل وقت‌گیر باشد. آمادگی و شایستگی نیروی بشری موجود هم برای انکشاф دوباره برنامه احتمالاً ناکافی خواهد بود. با درنظرداشت چالش منابع فزیکی و نیروی بشری، چه مدت زمان برای تعلیق برنامه (و انکشاф دوباره آن) مناسب است؟ آیا بهتر است برنامه همزمان با تدریس محصلان موجود انکشاф یابد یا تا فراغت همه محصلان موجود صبر کرد؟ احتمالاً برای شروع دوباره و رفع تعلیق برنامه هم مشکلاتی وجود داشته باشد.

راه حل:

مؤسسه تحصیلات عالی دولتی، با نشان دادن نیاز واقعی برنامه به منابع، می‌توانند درخواست منابع فزیکی و بشری بیشتر از وزارت تحصیلات عالی نمایند. منابع فزیکی از طریق راههای دیگر و استفاده خلافانه منابع هم می‌توانند تأمین شود، به طور مثال استفاده مشترک از منابع موجود مؤسسات تحصیلات عالی محلی دیگر (مثلاً لابراتوار و...). تصمیم درباره مدت زمان تعلیق برنامه با درنظرداشت حجم کار و در دسترس بودن اعضای کادر علمی موجود، پیش‌برد تدریس محصلان برحال، ظرفیتسازی دوباره اعضای کادر علمی و فعالیت‌های انکشافاتی برنامه باید صورت گیرد.

در صورتی که انکشاف برنامه ممکن نباشد یا مورد تأیید قرار نگیرد، مؤسسه باید آمادگی لغو برنامه علمی را داشته باشد.

لازم است برنامه بازیینی شده جدید برای اعضای کادر علمی و محصلان مثل یک برنامه جدید علمی از نو معرفی و تبلیغ گردد. اگر برنامه جدید تغییرات قابل توجهی کرده باشد، تکیه کردن بر بازاریابی و ارتباطات قبلی موجود کافی به نظر نمی‌رسد.

چالش‌های اعضاي کادر علمي

احتمالاً ادامه تدریس محصلان برحال تا فراغت آن‌ها برای اعضای کادر علمی کار ساده‌ای نباشد؛ بویژه اگر تعداد شان کم باشد، یا تعدادی از آن‌ها مصروف ادامه تحصیلات بالاتر دکتورا یا ماستری باشند و یا این که مصروف فعالیت‌های انکشافی جدید برنامه باشند.

استخدام افراد جدید مناسب برای پر کردن خلای موجود هم (به دلایل متعدد مثل نبود افراد تحصیل‌کرده در رشته) کار مشکلی است.

راه حل:

از جایی که قرار نیست محصلان جدیدی به برنامه معرفی گردند و سالانه تعداد محصلان موجود کم می‌شوند و در نتیجه حجم کاری تدریسی و اداری کاهش می‌یابد، فرصت تمرکز روی فعالیت‌های انکشافی برای اعضای کادر علمی میسر خواهد شد. با آن‌هم در صورت نیاز می‌توان از اعضای کادر علمی متقاعد یا قراردادی برای رفع موقع مشکل نیروی بشری استفاده نمود.

چالش‌های محصلان:

محصلان برحال برنامه احتمالاً نگران تداوم برنامه یا ارزش آن در بازار کار باشند.

راه حل

برنامه علمی تا ختم دوره تحصیلی محصلان موجود به تدریس ادامه می‌دهد. به علاوه، مؤسسه تحصیلی درباره اعتبار برنامه علمی موجود به محصلان اطمینان می‌دهد و برنامه‌های کاریابی و ارتباطات خود با استخدام‌کنندگان را حفظ خواهد کرد.

یادداشتی برای مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی

گرچه برخی از مشکلات و چالش‌های مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی همانند مؤسسات تحصیلات عالی دولتی است، این مؤسسات در برخی از حوزه‌ها امتیازهای خاص خود را نیز دارند:

- مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی می‌توانند پویا و انعطاف‌پذیر باشند: سرمایه‌گذاران می‌توانند لابراتوارهای جدید ایجاد کنند یا تجهیزات موجود را بروز نمایند و یا هم اعضای کادر علمی و کارمندان جدید استخدام کنند.

- مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی از طریق ایجاد تفاهم‌نامه با مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی دیگر می‌توانند از منابع یکدیگر به صورت مشترک استفاده نمایند.

لغو برنامه علمی

عواملی که می‌تواند به لغو برنامه علمی منتج شود:

- نبود منابع کافی (نیروی بشری، منابع فزیکی و مجازی).
- مطابقت نداشتن با نیاز بازار کار یا عدم جذب محصلان کافی.
- عدم یا کمبود زمینه کار فارغ‌ان در رشته تحصیلی شان.
- اجرآت خیلی ضعیف برنامه که تعلیق آن نتواند مشکل را رفع سازد (به تعبیر دیگر، منابع یا تخصص مورد نیاز انکشاف برنامه موجود نباشد).
- برنامه علمی تعلیق شده که پس از گذران دو سال نتواند تغییرات لازم برای انکشاف برنامه را ایجاد نماید.

بهتر است به جای لغو قطعی برنامه علمی، در قدم اول تعلیق یا ادغام صورت گیرد تا دیده شود زمینه‌های انکشاف آن وجود دارد یا خیر. در صورت نبود زمینه انکشاف برنامه یا رفع نواقص آن، برنامه علمی لغو گردد.

موائل لغو برنامه

۱. هیئت بازنگر دوره‌ای لغو برنامه را پیشنهاد می‌کند. در صورت تأیید شورای علمی مؤسسه تحصیلی، کمیته تضمین کیفیت، پیشنهاد لغو برنامه علمی را به وزارت تحصیلات عالی شریک می‌سازد. ریاست نظارت و ارزیابی اکademیک می‌تواند با در نظرداشت گزارش مرور دوره‌ای، لغو برنامه علمی را پیشنهاد نماید.
۲. محصلان برحال برنامه، تحصیل خود را تا پایان دوره ادامه می‌دهند ولی محصل جدیدی به برنامه جذب نمی-شود و نام برنامه از لیست رشته‌های انتخابی کانکور حذف می‌گردد.
۳. با فراغت همه محصلان برحال، برنامه به صورت خودکار لغو می‌گردد.
۴. مؤسسه تحصیلی در مورد دیپارتمنت و اعضای کادر علمی تصمیم خواهد گرفت و در صورت نیاز برای اعضای کادر علمی برنامه‌های ظرفیت‌سازی برای آماده شدن جهت تدریس در برنامه‌های دیگر در نظر خواهد گرفت.

چالش‌ها

چالش‌های مؤسسه تحصیلی

احتمال این می‌رود که مؤسسه تحصیلی، پوهنخی و دیپارتمنت به دلایل حیثیتی، مالی یا منابع بشری مایل به پیشنهاد یا پذیرش لغو برنامه‌های علمی نباشند.

احتمال می‌رود از دست دادن برنامه علمی خاصی باعث تضعیف جایگاه و شهرت مؤسسه تحصیلی در جامعه و بازار کار گردد.

راه حل:

در صورت حساسیت و مشکل بودن لغو برنامه، هیئت مستقل مورور (که در پروسه لغو دخیل نبوده، با در نظرداشت میزان پیچیدگی و حساسیت موضوع، از داخل یا خارج مؤسسه) به هدف ارایه دیدگاه مستقل و بررسی موضوع ایجاد شده و نتیجه بررسی شان از لغو برنامه‌ها را مدیریت کنند.

مؤسسه تحصیلی یا هیئت نظارتی مستقل ویژه، پلان و برنامه زمانی واضحی برای لغو برنامه طراحی خواهد کرد. برنامه تا زمان فراغت آخرین گروه محصلان از برنامه ادامه پیدا خواهد کرد و هیچ برنامه‌ای به صورت ناگهانی لغو نمی‌گردد.

چالش‌های اعضای کادر علمی

اعضای کادر علمی و کارمندان برنامه لغو شده وظيفة خود را از دست نخواهند داد؛ ولی مجبور خواهند بود به حوزه دیگری غیر از حوزه مورد علاقه و تخصص شان تبدیل شوند. برگزاری برنامه‌های ظرفیت‌سازی هدفمند و آموزش‌های مسلکی می‌تواند آن‌ها را در این مسیر یاری رساند و دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای تدریس در برنامه جدید را به آن‌ها بدهد. مؤسسه تحصیلی می‌تواند برای اعضای کادر علمی برنامه لغو شده زمینه ادامه تحصیل در رشته‌های مشابه دیگر از طریق بورسیه‌های ماستری یا دکторا فراهم سازد یا هم آن‌ها را به رشته‌های مرتبط نزدیک در دیپارتمنت یا پوهنه‌خی دیگر تبدیل نماید. تبدیل اعضای کادر علمی به عین رشته در مؤسسات تحصیلات عالی دولتی دیگر در همان منطقه گزینه دیگری است که می‌شود اجرا کرد.

حجم کار اداری و تدریسی تا فراغت محصلان موجود سال به سال سبک‌تر خواهد شد تا فرصت بیشتری برای آموزش‌های جدید اعضای کادر علمی برای برنامه‌های جدید و انتقال آن‌ها فراهم می‌سازد.

چالش‌های محصلان

هم‌چنان که تذکر رفت، محصلان برنامه لغو شده تا ختم دوره و فراغت از رشته به تحصیل ادامه خواهند داد. مؤسسه تحصیلی از اعتبار برنامه به محصلان اطمینان خواهد داد و برنامه‌های کارآموزی و زمینه‌های ارتباطی خود با استخدام-کنندگان و بازار کار را حفظ خواهد کرد یا هم برای آن‌ها زمینه ادامه تحصیل دوره ماستری در مؤسسه تحصیلی را میسر خواهد ساخت. برای محصلان برحال یک سال اضافی هم باید در نظر گرفت تا آن‌هایی که ناکام می‌مانند فرصت گرفتن دوباره مضماین و تمام کردن موقوفه دوره را داشته باشند.

در شرایط ویژه و حاد (به طور مثال نبود عضو کادر علمی برای تدریس برنامه) ادامه تحصیل محصلان در عین رشته در مؤسسه تحصیلی دیگری در منطقه زمینه‌سازی خواهد شد.

مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی

موضوع لغو برنامه علمی در مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی با مؤسسات تحصیلات عالی دولتی متفاوت است و راه حل‌های متفاوتی را می‌طلبد.

راه حل:

به مقرره مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی مراجعه شود.

چالش‌های لغو برنامه برای مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی

لغو برنامه در مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی احتمالاً خطر تضعیف شهرت مؤسسه و اعتبار آن را در پی داشته باشد. به علاوه خطر این هم وجود دارد که با لغو یک برنامه و کاهش برنامه‌های علمی و پوهنخی‌های مؤسسه تحصیلی به کمتر از شش پوهنخی، مؤسسه تحصیلی از لقب پوهنتون به مؤسسه تحصیلات عالی تنزل یابد.

راه حل:

برای غلبه بر هر دو مشکل، مؤسسه تحصیلی می‌تواند پیشنهاد ایجاد برنامه علمی جدید را بدهد. وزارت تحصیلات عالی است در بدلت لغو برنامه ناکارآمد، ایجاد برنامه جدید علمی برای مؤسسه تحصیلی را منظور نماید. باید در نظرداشت که در دوره زمانی موقت بین لغو برنامه تا شروع برنامه جدید، مؤسسه تحصیلی به خاطر کاهش پوهنخی‌ها به کمتر از شش برنامه، به مؤسسه تحصیلات عالی تنزل نخواهد کرد.

به لغو برنامه‌های ناکارآمد به عنوان یک تغییر مثبت نگاه شود تا مؤسسه تحصیلی بیشتر روی نیازهای جامعه تمرکز کند. از این زمینه به عنوان فرصتی برای بازاریابی بیشتر و حفظ اعتبار مؤسسه استفاده شود.

محصلان

از دست دادن برنامه و محصلان جدید برای مؤسسه پیامدهای مالی و حیثیتی منفی خواهد داشت. فارغان رشته لغو شده احتمالاً اعتماد خود به مؤسسه تحصیلی را از دست بدهند.

راه حل:

برنامه جدید علمی ایجاد گردد تا نقیصه مالی لغو برنامه قبلی هم جبران گردد. با تأیید و ایجاد برنامه جدید علمی، مؤسسه تحصیلی می‌تواند کسری مالی از دست دادن محصلان برنامه قبلی را با محصلان برنامه جدید جبران نماید. راه دیگر، ایجاد تفاهم‌نامه با مؤسسه تحصیلی/مؤسسه تحصیلات عالی خصوصی دیگر جهت تبدیل محصلان به آن مؤسسه تحصیلی است تا تحصیل خود را در آنجا به پایان برسانند.

کارمندان

کارمندان و اعضای کادر علمی برنامه لغو شده با خطر از دست دادن وظيفة خود روپرتو می‌شوند و احتمال دارد قبل از لغو برنامه در جستجوی کار جدید برآمده از شغل خود استعفا دهند. احتمالاً این وضعیت و خطر امنیت شغلی روی اعضای کادر علمی برنامه‌های دیگر هم تأثیر بگذارد.

راه حل:

انکشاف برنامه‌های ظرفیتسازی برای اعضای کادر علمی تا بتوانند در برنامه‌های دیگر انتقال یابند. ایجاد رابطه با مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی دیگر برای انتقال اعضای کادر علمی در عین رشته.

تأثیر لغو برنامه روی روند کیفیت

با ایجاد تغییرات اساسی در برنامه علمی، برنامه جدید علمی ایجاد شده یا تغییریافته باید به زودی وارد چرخه کیفیت شود. باید مطمئن شد که برنامه تغییر یافته یا تازه ایجاد شده از نخستین سال شروع به فعالیت، مورد نظرات سالانه قرار می‌گیرد و پس از گذشت پنج سال، برنامه وارد مرور دوره‌ای می‌شود.

مطالعه موردی - ادغام و تعلیق برنامه علمی تاریخ و جغرافیا در یک پوهنتون دولتی

در سال ۱۳۹۳ پوهنخی علوم اجتماعی در یکی از پوهنتون‌های دولتی با دو دیپارتمنت تاریخ و جغرافیا ایجاد گردید. در سال اول، فقط سه عضو کادر علمی با سویه لیسانس برای پیشبرد این دو برنامه علمی استخدام شدند. برای پیشبرد تدریس مضامین، اعضای کادر علمی دیپارتمنت‌های تاریخ و جغرافیای پوهنخی تعلیم و تربیه و اعضای کادر علمی قراردادی همکاری می‌کردند.

بر اساس پلان قبلی، قرار بود سالانه اعضای کادر علمی جدیدی برای برنامه‌های نوتأسیس استخدام گردند تا تعدادشان به حد تکافو برسد؛ ولی طبق پلان به پیش نرفت و پوهنخی نتوانست هیچ عضو کادر علمی جدیدی در سال‌های بعدی استخدام نماید. از طرف دیگر، تعديل قانون تحصیلات عالی ملکی از همه اعضای کادر علمی با سویه لیسانس خواسته بود که هرچه زودتر تحصیلات دوره ماستری خویش را به پیش ببرند تا منفك نشوند. هر سه تن اعضای کادر علمی دیپارتمنت‌های تاریخ و جغرافیا برای ادامه تحصیل به بورسیه‌های ماستری درخواست دادند. این وضعیت شرایط این دو دیپارتمنت را از قبل خراب‌تر نمود و تقریباً هیچ فعالیت اکادمیک در این دیپارتمنت به دلیل نبود عضو کادر علمی کافی اجرا نمی‌شد. معاون علمی هیئتی را برای مرور دوره‌ای این دو دیپارتمنت و دیپارتمنت‌های مشابه (تاریخ و جغرافیا) پوهنخی تعلیم و تربیه تعیین نمود تا امکانات و زمینه ادغام این دیپارتمنت‌ها (تاریخ و جغرافیای پوهنخی علوم اجتماعی با دیپارتمنت‌های تاریخ و جغرافیای پوهنخی تعلیم و تربیه) را بررسی نمایند تا این مشکل رفع گردد.

مرور دوره‌ای این چهار برنامه با اطلاع‌دهی دیپارتمنت‌ها جهت تهیه گزارش ابتدایی مرور دوره‌ای بر اساس طرز العمل بازنگری دوره‌ای برنامه‌های علمی و تحويل آن به هیئت بازنگر آغاز شد. هیئت مرور دوره‌ای متشكل از اعضای کمیته تضمین کیفیت و اعضای کادر علمی بودند (آنچنان که رهنمود مرور برنامه‌های علمی مشخص کرده بود). هیئت پس از مرور گزارش، نشست‌ها و ملاقات‌هایی با اعضای کادر علمی، محصلان و فارغان برنامه‌های علمی و چند تن از استخدام کنندگان برگزار نموده نظر و پیشنهادهای خود را به گزارش علاوه نمودند. پیشنهاد ابتدایی هیئت مرور دوره‌ای ادغام برنامه‌های تاریخ و جغرافیای پوهنخی علوم اجتماعی به دیپارتمنت‌های تاریخ و جغرافیا در پوهنخی تعلیم و تربیه بود.

پوهنخی علوم اجتماعی در پاسخ به پیشنهاد هیئت بازنگر مبنی بر ادغام برنامه‌های علمی این پوهنخی پیشنهاد جدیدی به هیئت ارایه نمود. با ادغام این دو دیپارتمنت به دیپارتمنت‌های مشابه در پوهنخی تعلیم و تربیه فقط یک دیپارتمنت فعال دیگر در پوهنخی علوم اجتماعی باقی می‌ماند. در نتیجه، پوهنخی پیشنهاد تغییر مأموریت و رسالت و مشخصات این دو برنامه را طرح نمود. پس از ملاقات‌های بیشتر هیئت مرور با پوهنخی علوم اجتماعی، هیئت تعلیق دوسره برنامه‌های علمی تاریخ و جغرافیای علوم اجتماعی را به شورای علمی و وزارت تحصیلات عالی پیشنهاد نمود. در طی این دو سال، اعضای کادر علمی این دو دیپارتمنت با ختم برنامه‌های ماستری خود واپس به دیپارتمنت بازگشته و روی رسالت و مشخصات

برنامه جدید کار می‌نمایند تا مشکل شباهت محتوا و عنوان برنامه علمی هم رفع گردد. دیپارتمنت تاریخ پوهنخی علوم اجتماعی با راه اندازی نیازسنجی ایجاد برنامه جدید به دیپارتمنت فارغ‌ده تاریخ معاصر افغانستان بدل خواهد شد تا مضمون تاریخ معاصر افغانستان را در سراسر پوهنتون تدریس نماید. دیپارتمنت جغرافیای پوهنخی علوم اجتماعی در صدد بررسی زمینه‌های تبدیل شدن به جغرافیای بشری خواهد بود تا از برنامه علمی جغرافیا در پوهنخی تعلیم و تربیه که متمرکز بر جغرافیای طبیعی است متمایز گردد.

پیشہاد تعلیق برنامه‌های علمی تاریخ و جغرافیای پوهنخی علوم اجتماعی از طرف هیئت به کمیته تضمین کیفیت تحويل گردید و پس از تأیید شورای علمی پوهنتون به وزارت تحصیلات عالی شریک ساخته شد که در آنجا هم تأیید گردید. این دو برنامه علمی به حالت تعلیق درآمده و در سال‌های بعدی ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ هیچ محصل جدیدی به این برنامه‌ها معرفی نشدند. این دو برنامه هنوز در حالت تعلیق اند و روی انکشاف پلان‌های عملیاتی خود کار می‌کنند. در سال ۱۳۹۸، دو عضو کادر علمی جدید در این دو برنامه علمی استخدام شدند و نیازسنجی و امکان‌سنجی تغییر نام و مأموریت دو برنامه هم هنوز ادامه دارد. اعضای کادر علمی قبلی این دو دیپارتمنت هم مصروف تحصیل ماستری اند و قرار است تا پایان سال ۱۳۹۹ با ختم تحصیل واپس به دیپارتمنت بازگردند. با ختم دوره دو ساله تعلیق، انتظار می‌رود هر دو دیپارتمنت پلان‌های عملیاتی انکشافی خود را تکمیل نموده آماده شروع دوباره با مأموریت و مشخصات تأیید شده جدید باشند.

بخش ۹: تطبیق فرایند کیفیت

بخش‌های قبلی این رهنمود چرخه کیفیت را تشریح نموده چگونگی ایجاد و اجرای هرکدام را توضیح داده است. وقتی نظارت سالانه و مرور دوره‌ای را برای بار اول اجرا نمایید، می‌توانید برای تنظیم چرخه کیفیت در داخل دیپارتمنت برنامه‌ریزی کنید. این بخش در پی آن است که نشان دهد چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که چرخه کیفیت بخشی از امور متداول دیپارتمنت مبدل شده است.

تقسیم اوقات کیفیت در سطح مؤسسه تحصیلی

با اجرای دور نخستین نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی، فرایند کیفیت در نهاد علمی پایه‌گذاری می‌شود. با گذشت زمان و اجرای حداقل یک دور نظارت سالانه در همه برنامه‌های علمی، کمیته تضمین کیفیت باید در پی انکشاف تقسیم اوقات استندرد برای مؤسسه تحصیلی باشد، تا این که:

- همه برنامه‌های علمی به صورت سالانه و در زمان واحد نظارت سالانه برنامه را تطبیق نمایند (به هدف مدیریت بهتر حجم کار، تقسیم فعالیت‌های جمع‌آوری معلومات و تشخیص مسایل مشترک در سراسر مؤسسه تحصیلی). در مؤسسات بزرگتر، جهت کاهش فشار اداری مرکز جمع‌آوری داده‌ها بهتر است به کمک پوہنخی‌ها صورت گیرد.

- هریکی از برنامه‌های علمی در هر پنج سال یک بار مورد مرور دوره‌ای قرار می‌گیرد. به هدف کاهش حجم کار اداری بهتر است مرور دوره‌ای به صورت متنابض زمان‌بندی و اجرا شود نه در یک زمان واحد.
- جلسات و فعالیت‌های کمیته‌های تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی و پوہنخی‌ها بهتر است که با این تقسیم اوقات نظارت سالانه و مرور دوره‌ای هماهنگ باشد.

تقسیم اوقات کیفیت دیپارتمنت

دیپارتمنت باید در روشنایی و هماهنگی با تقسیم اوقات کیفیت مؤسسه تحصیلی جدول زمانی فعالیت‌های تضمین کیفیت خود را انکشاف دهد، تا این که:

- جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها، آن‌ها را برای استفاده در نظارت سالانه و یا مرور دوره‌ای آماده می‌کند (بخش جمع‌آوری داده‌ها را در پایین بینید).
- جمع‌آوری معلومات و تکمیل نظارت سالانه در همه برنامه‌های علمی فارغ‌ده.
- اجرا و نظارت بر اجرای پلان‌های عملیاتی بین نظارت سالانه برنامه‌ها (عموماً از طریق جلسات موجود اعضای کادر علمی و دیپارتمنت).
- برگزاری مرتب برنامه‌های ظرفیت‌سازی در هر سال.

انکشاف مسلکی اعضای کادر علمی و کارمندان

در بخش ۳، چگونگی انکشاف برنامه ظرفیت‌سازی تشریح شده است. هر دیپارتمنت لازم است تا پلان سالانه‌ای برای ظرفیت‌سازی اعضای دیپارتمنت انکشاف دهد. معمولاً چنین پلانی شامل موارد زیر می‌شود:

(الف) برگزاری جلساتی با اعضای کادر علمی و اداری دیپارتمنت درباره برنامه‌های تضمین کیفیت، نظارت سالانه، مروز دوره‌ای، و چگونگی جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مورد نیاز: این کار می‌تواند به صورت یک برنامه دورانی سالانه اجرا شود، قسمی که قبل از اجرای هر فعالیت، اعضای کادر علمی و کارمندان در زمینه چگونگی اجرای آن آموزش بینند. با گذشت زمان، اعضای کادر علمی و کارمندان موجود تجربه کافی برای اجرای برنامه‌های کیفیت را به دست خواهد آورد و فقط آموزش اعضای کادر علمی و کارمندان جدید لازم خواهد بود نه همه.

(ب) برگزاری جلسات همراه با محصلان، استخدام‌کنندگان و گروه‌های دیگر مرتبط با نظارت سالانه و مروز دوره‌ای برنامه‌های علمی. این برنامه‌های ظرفیت‌سازی با هر بار نظارت سالانه و دوره‌ای لازم است و در هر بار احتمالاً محصلان و اعضای کادر علمی متفاوتی در برنامه‌ها شرکت نمایند.

برای کارایی بهتر و معیاری ساختن برنامه‌های ظرفیت‌سازی روند کیفیت، در هر دو مورد یاد شده در بالا، بهتر است منابع و برنامه‌های آموزشی استندرد و معیاری ساخته شود تا هر تسهیل کننده‌ای بتواند با هر یکی از گروه‌ها اجرای شان کند.

عضویت هیئت مروز دوره‌ای برنامه‌ها

تعدادی از افراد، اعضای همیشه‌گی هیئت‌های مروز هستند یا با هیئت‌ها و فرایند مروز در ارتباط مستقیم خواهند بود (مثل رؤسای پوهنخی‌ها و اعضای کمیته‌های تضمین کیفیت و نصاب و...). از جایی که لازم نیست این اعضاء در هر دور آموزش مکرر بینند، جهت مؤثثیت بهتر و کاهش حجم فعالیت‌ها، بهتر است برای ظرفیت‌سازی رهنماei رئیس‌ها و اعضای جدید کمیته‌ها برنامه‌ای روی دست باشد.

پیدا کردن و انتخاب اعضای مناسب از میان اعضای کادر علمی مؤسسه تحصیلی برای هیئت‌های مروز دوره‌ای بخش مشکل کار است. در نتیجه، بهتر است که جمع قابل توجهی از اعضای کادر علمی از رشته‌های مختلف برای عضویت در هیئت‌های مروز دوره‌ای انتخاب شده و آموزش بینند تا در زمینه اجرای مروز دوره‌ای تجربه کسب کنند. با اجرای این کار، دیگر لازم نیست همه اعضای هیئت‌های مروز را در هر بار آموزش داد و این چنین نه تنها حجم کار ظرفیت‌سازی کاهش پیدا می‌کند که آشنایی با پرسه‌های تضمین کیفیت بین افراد بیشتری در مؤسسه تحصیلی گسترش می‌یابد و می‌تواند بر افزایش کیفیت عمومی مؤسسه تحصیلی تأثیر مثبتی بگذارد.

انکشاف روند کیفیت

پس از اجرای چند مورد مورد نظرات سالانه و مروز دوره‌ای برنامه‌های علمی، کمیته‌های تضمین کیفیت مؤسسه تحصیلی و پوهنخی‌ها باید فرم‌ها، اسناد و روند اجرای این برنامه‌ها را به هدف شناسایی تغییرات لازم و انکشاف منابع بیشتر و بهتر به هدف آسان ساختن آنها مروز نمایند. این مروز می‌تواند موارد زیر را شامل شود:

• تنظیمات لازم و سازگاری این استناد و روندها با معلومات فورم‌های نظارت سالانه و مرور دوره‌ای به هدف رهنمایی و کمک به اعضای کادر علمی و کارمندان تا در آینده معلومات درست مورد نظر را جمع‌آوری نمایند و معلومات غیر ضروری را حذف کنند.

آجندای معیاری برای هیئت‌های مرور دوره‌ای برنامه‌های علمی.

• رهنمودهای نوشتاری برای اعضای هیئت‌های مرور، آمران دیپارتمنت‌ها و همه کسان دیگری که نقش اصلی در این روند به عهده دارند.

• نقشه و نمودار اجرای روند نظارت سالانه و مرور دوره‌ای برای کارمندان اداری تا استناد و معلومات لازم و مؤثر را به این روند جمع‌آوری نمایند.

جمع‌آوری معلومات

جمع‌آوری، تحلیل و استفاده از داده‌ها و معلومات شاید وقت زیادی بگیرد تا جایقتند. هم‌چنان که قبلاً در بخش‌های ۳ و ۴ این رهنمود تذکر رفت، در نخستین دور نظارت سالانه و مرور دوره‌ای اغلب معلومات از قبل موجود در سطح دیپارتمنت استفاده می‌گردد. با گذشت زمان، معلوم می‌شود چه معلومات دیگری لازم است که در آینده جمع‌آوری شوند و چگونه جمع‌آوری گردند.

برای آسان نمودن و مؤثر ساختن این روند می‌شود که:

• روندهای موجود مثل نظرخواهی از محصلان یا توزیع سالانه پرسش‌نامه‌های ارزیابی، یا هم نشست‌ها و گزارش‌های استخدام‌کننده‌گان مورد بازیبینی قرار گیرد و انکشاف یابند. تعدادی پرسش‌های نمونه‌ای به عنوان رهنما در بخش منابع این رهنمود آورده شده است. اگر روندها و برنامه‌هایی برای جمع‌آوری نظریات از قبل در دیپارتمنت موجود است، بهتر است که از همان روندها استفاده شود و انکشاف یابند.

• از طریق همکاری با دیپارتمنت‌ها و پوشنچی‌های دیگر (کمیته‌های تضمین کیفیت پوشنچی‌ها) می‌توان منابع مفید معلومات را شناسایی کرد و با یکدیگر جهت انکشاف بیشتر پوشنچی‌ها آن‌ها را انکشاف داد.

• در صورت نبود منابع جمع‌آوری معلومات، به کمک کمیته تضمین کیفیت، راهی برای انکشاف و ساختن چنین منابعی ایجاد کرد تا همه پوشنچی‌ها از آن مستفید گردند.

• اگر مؤسسه تحصیلی توانایی دسترسی به معلومات مورد نیاز را نداشت و جمع‌آوری چنین معلوماتی برای همه مؤسسات تحصیلات عالی ضروری و مفید باشد، مؤسسات می‌توانند این موضوع را به وزارت انتقال داده خواهان همکاری وزارت در زمینه برنامه‌ریزی برای تهیه چنین معلوماتی گردد.

بخش ۱۰: فهرست اصطلاحات استفاده شده در این رهنمود

تعریف اصطلاحات زیر را می‌توان در کنار "تعریف اصطلاحات پالیسی بازنگری برنامه‌های علمی" در نظر گرفت. برخی از این تعریف‌ها تکراری یا انکشاف یافته اند تا به فهم ووضاحت موضوع کمک نمایند.

پلان عملیاتی: در زمینه مسایل کیفیت، پلان عملیاتی مجموعه‌ای از فعالیت‌های ساختارمند و زمانمند است که از اجرای نظارت سالانه و بازنگری دوره‌ای حاصل می‌شود. پلان عملیاتی نشان می‌دهد که برای انکشاف و ارتقای برنامه علمی چه فعالیت‌هایی باید صورت گیرد، چه کسی مسؤول اجرای آن هاست و تا چه زمانی باید اجرا شوند.

فارغان: محصلانی که قبلاً از برنامه علمی فارغ‌التحصیل شده‌اند.

اعطا‌ی سند: همان دیپلوم یا تصدیق‌نامه فراغت است که در پایان دوره تحصیلی به محصلان اعطا می‌گردد.

تمکیل: وقتی که محصل همه نیازمندی‌های برنامه را برای به دست آوردن سند فراغت انجام داده باشد. منظور از نسبت تمکیل میزان محصلانی است که در دوره تعریف شده تحصیلی (مثلًاً ۴ سال) فارغ‌التحصیل می‌شوند.

دیپارتمنت: یک واحد سازمانی که چند مضمون یا بخش از یک برنامه علمی را به پیش می‌برد. بعضی از دیپارتمنت‌ها فارغ‌ده اند در حالی که تعداد دیگر دیپارتمنت‌ها غیرفارغ‌ده اند و فقط تدریس مضماینی را به عهده دارند.

لغو: روند بستن یک برنامه علمی به شمول تدریس محصلان تا فراغت شان و حذف نام برنامه از کتاب‌گردانی مؤسسه تحصیلی و لیست انتخاب رشته.

نصاب تحصیلی: برنامه آموزشی پلان شده برای محصلانی که در برنامه علمی مشخص درس می‌خوانند. این موضوع شامل نتایج متوجه آموزشی، مضماین، روش‌های یادگیری و یاددهی و چارچوب ارزیابی و امتحان نیز می‌گردد. نصاب تحصیلی از برنامه فرق دارد، چون برنامه است که نیازمندی‌های فراغت را تعریف می‌کند.

ارتقا: نگاه کنید ارتقای کیفیت.

ثبت نام: تعداد جدیدالشمولانی که در سال تحصیلی وارد برنامه علمی می‌شوند.

سطح: سال تحصیلی مثل سال اول، دوم، سوم، چهارم.

اهداف آموزشی: چیزهایی که یک برنامه علمی در نظر دارد از طریق تدریس مضماین ارایه نماید.

نتایج آموزشی: جمله‌های بیانی کوتاه برای واضح ساختن به محصلان که با تمکیل مضمون یا کل برنامه چه مواردی از آن‌ها انتظار می‌رود یاد بگیرند و قادر باشند اجرا نمایند.

ادغام: روند یکجا ساختن دو یا بیشتر از دو برنامه علمی به یک برنامه علمی واحد، معمولاً به هدف از بین بردن شباهت رشته‌ای و افزایش مؤثثیت برنامه.

مضمون: یک واحد درسی با نتایج آموزشی تعریف شده که در تمکیل برنامه علمی و سند فراغت کمک می‌کند.

نظارت: بررسی وضعیت پیشرفت چیزی را نظارت گویند. نظارت معمولاً جهت بررسی پیشرفت فعالیت‌های پلان شده در پلان‌های عملیاتی مثل جذب، پیشرفت و رضایت محصلان و... اجرا می‌گردد.

حمایت‌های غیراکادمیک: حمایت‌های غیراکادمیک مؤسسه تحصیلی برای محصلان (مثل مسایل خانوادگی، مالی یا طبی).

برنامه: نیازمندی‌های تعریف شده رسمی که به سند فراغت می‌انجامد. یک برنامه معمولاً شامل مجموعه‌ای از مضماین با نتایج آموزشی تعریف شده است که باید انتخاب و خوانده شود.

پیشرفت (ارتقا): تعداد محصلانی که با به دست آوردن نیازمندی‌های اکادمیک تعریف شده، از یک سال تحصیلی به سال دیگر ارتقا می‌یابند.

کیفیت: مطابق هدف بودن، مطابق استندرد بودن.

تضمين کیفیت: روندی برای نظارت، مرور و گزارش دهی کیفیت همه بخش‌ها و ابعاد اجرایی مؤسسات تحصیلات عالی.

چرخه کیفیت: تشریح روند تأیید و ارتقای برنامه‌ها یک چرخه بهبود و اکشاف را تشکیل می‌دهند:
مسایل و موارد نیازمند بهبود برآمده از نظارت سالانه از طریق پلان‌های علمیاتی رفع می‌گردند و از طریق اجرای نظارت سالانه و مرور دوره‌ای بعدی نظارت می‌شوند. این روند در پاسخ به نیازهای محصلان و جامعه برای تغییر اجرا می‌شود تا بهبود مداوم در طول زمان را نشان دهد.

ارتقای کیفیت: اجرای استندردهای سفارش شده توسط تضمين کیفیت به هدف بهبود کیفیت تجربه آموزشی محصلان.

جذب: روند جذب و ثبت نام محصلان در برنامه علمی.

حفظ : تعداد محصلانی که در یک برنامه علمی باقی می‌مانند. نسبت حفظ محصلان با افزایش موارد ناکامی و یا ترک تحصیل به دلایل غیر اکادمیک کاهش می‌یاد.

استندرد: تعریف سطح برنامه علمی که محصلان باید برای کامیابی در مضماین، سمستر و یا دوره تحصیلی کمایی کنند.

تعلیق: روند وقه در برنامه علمی که معمولاً به هدف بهبود برنامه قبل از شروع دویاره و جذب محصل جدید اجرا می‌شود.

فارغ‌دادن: روند کسب اطمینان از فارغ‌التحصیل شدن محصلان موجود در زمانی که برنامه علمی مورد ادغام، تعلیق و لغو قرار گرفته باشد. برنامه برای محصلان موجود به صورت عادی ادامه خواهد داشت تا همه فارغ- التحصیل شوند.

ترک تحصیل: تعداد محصلانی که به دلایل شخصی و یا عوامل دیگر به صورت داوطلبانه ترک تحصیل می‌کنند.