

ՀՏԴ 378

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԵՎ  
ԼՈՒԾՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ ՀՀ ԲՈՒՀԵՐՈՒՄ՝ ԱՌԱՋԻՆ  
ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՈՒՄԻՑ ՀԵՏՈ**

**ՎԱՐԴԵՎԱՆ ԳՐԻԳՈՐՅԱՆ<sup>1</sup>, ԱՆԱՀԻՏ ՖԱՐՄԱՆՅԱՆ<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Հայաստանի Հանրապետության Ազգային ժողով

<sup>2</sup>«Շիրակի Մ. Նալբանդյանի անվան պետական համալսարան» հիմնադրամ

Հոդվածում ուսումնասիրվել է ՀՀ պետական 22 բուհի՝ առաջին ինստիտուցիոնալ հավատարմագրումից հետո կառավարման ու վարչարարության առկա վիճակը, բացահայտվել են հիմնախնդիրները, համադրվել բարձրագույն կրթության մարտահրավերներին և ներկայացվել լուծման ուղիներ:

**Բանալի բառեր.** Բոլոնիայի գործընթաց, Բոլոնիայի սկզբունքներ, կառավարում, վարչարարություն, բուհի ինքնավարություն, ինստիտուցիոնալ հավատարմագրում:

1999-ի հունիսի 19-ին Բոլոնիայում Եվրոպայի կրթության նախարարների կողմից ստորագրվեց համատեղ հռչակագիր (Բոլոնիայի հռչակագիր), որով նրանք պարտավորվեցին մինչև 2010 թվականը ստեղծել Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածք (այսուհետև՝ ԵԲԿՏ) և ողջ աշխարհում նպաստել եվրոպական բարձրագույն կրթական համակարգի տարածմանը: ԵԲԿՏ-ի ստեղծման համար ամրագրվեց առանցքային 10 սկզբունք [1], [2], [3]:

2005-ի մայիսին Հայաստանը պաշտոնապես միացավ Բոլոնիայի գործընթացին՝ ստանձնելով պատասխանատվություն մինչև 2010 թ. ավարտել Բոլոնիայի գործընթացի հիմնական սկզբունքների իրականացումը: Ինտեգրումը ԵԲԿՏ-ին ինքնին ենթադրում էր խորքային փոփոխությունների իրականացում բուհում՝ Բոլոնիայի գործընթացի պահանջներին համապատասխան: ԵԲԿՏ-ի հիմնադրման հիմքում դրված էր որակի ապահովումը և բոլոր նախարարական գազաթնաժողովներում արձանագրվել են կրթության որակի ապահովմանը վերաբերող հիմնախնդիրները և ձեռքբերումները, ինչպես նաև ամրագրվել, որ **մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների ինքնավարության սկզբունքների հետ մեկտեղ բարձրագույն կրթության որակի ապահովման համար**

**անմիջական պատասխանատուն համարվում է կրթական հաստատությունը**, որը և կհանդիսանա ազգային համակարգի ճանաչման իրական հիմքը: ՀՀ բարձրագույն մասնագիտական կրթության ոլորտում Բոլոնիայի գործընթացի սկզբունքների իրագործման նպատակով 2006-ին ՀՀ կառավարության կողմից հաստատվեց գործողությունների ժամանակացույց [4]: Հայաստանի Հանրապետությունը բոլոնյան 10 սկզբունքի ուղղությամբ ամրագրեց բավականին շոշափելի արդյունքներ: 2010-ին Բոլոնիայի գործընթացի անդամ երկրների կրթության նախարարների գագաթնաժողովը հայտարարեց Բոլոնիայի հոչակագրով նպատակադրված ԵԲԿՏ-ի պաշտոնական մեկնարկը և թևակոխեց զարգացման նոր փուլ: 2009 թ.-ին Լյուվենում, ինչպես նաև 2010-ին Բուդապեշտում և Վիեննայում տեղի ունեցած գագաթնաժողովներին ընդունվեցին նոր փաստաթղթեր, այդ թվում՝ **Լյուվենի հոչակագիրը՝ «Բոլոնիայի գործընթաց-2020, Եվրոպայի բարձրագույն կրթությունը նոր տասնամյակում»:** Դուրս գալով Լյուվենի հոչակագրում ամրագրված պահանջներից՝ ՀՀ կառավարությունը 2012-ի մարտին հաստատեց «Հայաստանի Հանրապետության մասնագիտական կրթական համակարգի՝ եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքին ինտեգրման գործընթացի ընդլայնման ծրագիրը և ժամանակացույցը», որի նպատակն էր ապահովել բարձրագույն մասնագիտական կրթության համակարգի հետագա զարգացումը՝ ԵԲԿՏ-ի նոր փուլի 2010-2020 թթ. նպատակներին համահունչ [5], [6]:

**Չնայած ՀՀ-ում Բոլոնիայի գործընթացի ուղղություններով ծավալված հսկայական աշխատանքներին՝ ՀՀ կրթական համակարգում դեռևս առկա են բազմաթիվ հիմնախնդիրներ և լուրջ մարտահրավերներ:** Իրականացված փոփոխությունները դեռևս ունեն զարգացման ու ամրապնդման անհրաժեշտություն և հիմնական շահառուներին՝ ուսանողներին, բուհի պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմին, ինչպես նաև գործատուներին, ուղղակիորեն բովանդակային լուծումների հասնելու խնդիր:

ԵԲԿՏ-ին Հայաստանի ինտեգրման ուղղությամբ կատարվող կարևորագույն աշխատանքներից էր եվրոպական չափանիշներին համապատասխան որակի գնահատման և ապահովման ազգային համակարգի ստեղծումը: ՀՀ կառավարության որոշմամբ 2008-ին հիմնադրվեց «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» (ՈԱԱԿ) հիմնադրամ, որը իրականացնում է բուհերի հավատարմագրման փորձաքննությունը, ինչպես նաև՝ գործընկերային գնահատում ԵԲԿՏ-ին ինտեգրվելու համար: Գնահատումը իրականացվում է «ԵԲԿՏ-ի որակի ապահովման չափանիշներին և ուղեցույցներին» համապատասխան

մշակված «ՀՀ մասնագիտական կրթության հավատարմագրման չափանիշների» հիման վրա, որը գրեթե ամփոփում են Բոլոնիայի գործընթացի գործողությունների պահանջները՝ բուհի ինստիտուցիոնալ մակարդակում:

Համաձայն ՀՀ կառավարության որոշման՝ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների ինստիտուցիոնալ հավատարմագրումը պարբերաբար կրկնվող (շրջափուլային) պարտադիր գործընթաց է, որի առաջին փուլի վերջնաժամկետ սահմանվեց 2018 թ. դեկտեմբերի 30-ը, որի ընթացքում ինստիտուցիոնալ հավատարմագրում անցան ՀՀ պետական բոլոր 22 բուհերը: ՀՀ-ում գործող 22 պետական բուհից 10-ը ինստիտուցիոնալ հավատարմագրում ստացավ 2015-ին, 3-ը՝ 2016-ին, 3-ը՝ 2017-ին, իսկ 6-ը՝ 2018-ին: ՀՀ-ում գործող 22 պետական բուհից 20-ը հավատարմագրվել է ՈԱԱԿ-ի, իսկ 2-ը՝ «Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան» (Իսպանիայի «Որակի գնահատման և հավատարմագրման գործակալություն» և Ֆրանսիայի «Գիտության և բարձրագույն կրթության գնահատման բարձրագույն խորհուրդ», 07.06.2018 թ.) և «Ճարտարապետության և շինարարության Հայաստանի ազգային համալսարան» հիմնադրամները (Իսպանիայի «Որակի գնահատման և հավատարմագրման ազգային գործակալություն», 12.06.2016 թ.) միջազգային այլ կառույցների կողմից:

Ըստ հաստատված 10 չափանիշերի՝ բացասական գնահատված կամ առաջնահերթ լուծում պահանջող բուհերի քանակը հետևյալն է.

- |                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| 1. առաքելություն և նպատակներ        | 1 բուհ,  |
| 2. կառավարում ու վարչարարություն    | 8 բուհ,  |
| 3. մասնագիտության կրթական ծրագրեր   | 3 բուհ,  |
| 4. ուսանողներ                       | 0 բուհ,  |
| 5. ՊԴ և ուսումնաօժանդակ կազմ        | 0 բուհ,  |
| 6. հետազոտություն և զարգացում       | 17 բուհ, |
| 7. ենթակառուցվածք և ռեսուրսներ      | 3 բուհ,  |
| 8. հասարակական պատասխանատվություն   | 0 բուհ,  |
| 9. արտաքին կապեր և միջազգայնացում   | 8 բուհ,  |
| 10. որակի ներքին ապահովման համակարգ | 11 բուհ: |

Հավատարմագրված պետական բուհերից 3-ում՝ մեկական, 4 բուհում՝ երկուական, 11 բուհում՝ երեքական, 2 բուհում՝ չորսական չափանիշներ գնահատվել են բացասական կամ առաջնահերթ լուծում պահանջող:

Հավատարմագրված պետական բուհերից միայն «Երևանի պետական համալսարան» հիմնադրամն է ստացել հավատարմագրում 6 տարի ժամկետով, միջազգային կառույցների կողմից հավատարմագրված վե-

րոնշյալ երկու բուհերը ստացել են հավատարմագրում 5 տարի ժամկետով, երեք բուհ՝ ՀՀ ԱԽՆ «Ճգնաժամային կառավարման պետական ակադեմիա» ՊՈԱԿ, «Գորիսի պետական համալսարան» ՊՈԱԿ և և «Եվրոպական համալսարան» հիմնադրամ ստացել են պայմանական հավատարմագրում երկու տարի ժամկետով, իսկ մնացած 16 բուհերը ստացել են հավատարմագրում 4 տարի ժամկետով:

Փորձագետների կողմից բուհերում իրականացվել է բավականին լուրջ փորձաքննություն, վեր են հանվել հաստատության ուժեղ և թույլ կողմերը, ամրագրվել են առկա ներուժը, գնահատվել հնարավորությունները՝ տրամադրելով խորհրդատվություն յուրաքանչյուր չափանիշի բարելավման ուղղությամբ: Փորձաքննությունն իրականացվել է «ՀՀ մասնագիտական կրթության փորձաքննության անցկացման» ձեռնարկում ամրագրված բավականին թափանցիկ ընթացակարգով: Երբ ուսումնասիրվում է մի բուհի ինքնավերլուծությունը, փորձագիտական զեկույցը և ՈԱԿ-ի եզրակացությունը, ապա շատ համոզիչ է չափորոշիչ դրական կամ բացասական գնահատելու փաստը, սակայն այլ պատկեր է ստացվում, երբ փորձում ենք համեմատության մեջ տեսնել գնահատումը: Կարող ենք հանդիպել բազմաթիվ դեպքերի, երբ մի բուհն ավելի առաջ է իր իրականացրած գործողություններով և ներուժով, քան մյուսը, սակայն գնահատումը ճիշտ հակառակն է: Այսինքն՝ անկախ նրանից, որ փորձագետները լուրջ փորձաքննություն են իրականացրել ու ամրագրել, որոշ դեպքերում ցույց են տվել մեղմ վերաբերմունք՝ դուրս գալով բուհի բացասական գնահատված չափանիշների քանակից: **Ընկալելի է մոտեցումը, որ որպես բուհերի համար ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման առաջին փորձ, ցուցաբերվել է ավելի մեղմ մոտեցում, սակայն սա բացասական ազդեցություն կունենա բուհերի հետագա զարգացման համար, առավել ևս կարող է հարված հասցնել գնահատման արժանահավատությանը:**

ՀՀ բուհերի ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման առաջին փուլի ընթացքում արդեն իսկ նկատելի էր, որ բուհերի մեծամասնությունը չեն կարողանում արդյունավետ իրականացնել առկա ինքնավարությունը [8], [9], որն ամրագրված է «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքով:

**Ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ անկախ դրական գնահատված չափորոշիչների քանակից, այս պահին բուհերը դեռևս գտնվում են անցումային փուլում և ինստիտուցիոնալ մակարդակում որակի ապահովման գործընթացը հիմնականում ընկալվում է որպես պարտադրանք և ոչ թե պատասխանատվություն:**

Նկատի ունենալով բարձրագույն ուսումնական հաստատության առկա ինստիտուցիոնալ խնդիրները, ԵԲԿՏ-ին և Եվրոպական Հետազոտական Տարածքին բարձրագույն կրթության համակարգի ինտեգրման ու միջազգայնացման գործընթացների ընդլայնման անհրաժեշտությունը՝ ակնհայտ է, որ բուհերը կանգնած են լուրջ մարտահրավերների առջև, որոնց կարող են դիմադրել, հաղթահարել և գրանցել հաջողություններ միայն ինստիտուցիոնալ մակարդակում բուհերի արդյունավետ կառավարման և վարչարարության շնորհիվ՝ նկատի ունենալով բուհի ակադեմիական ազատությունը: Հակառակ պարագայում անգամ ծանրակշիռ ներուժի դեպքում հնարավոր չէ ակնկալել բուհի առաջընթաց և առաջիկա նոր մարտահրավերներին դիմակայում:

**Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների կառավարման և վարչարարության առկա խնդիրներն ու լուծման ուղիները**

ՀՀ մասնագիտական կրթության ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման համար ամրագրված 10 չափանիշից յուրաքանչյուրը շատ կարևոր և պարտադիր է բուհի բնականոն զարգացման ու որակի ապահովման համար: Սակայն այս 10 չափանիշից ամենակարևորը երկրորդ չափանիշի՝ «Կառավարում և վարչարարություն» ու դրան համապատասխան չափորոշիչներին բավարարելն է, քանի որ բուհի սխալ կառավարման և վարչարարության դեպքում, անգամ լուրջ ներուժի դեպքում, հնարավոր չէ խոսել բուհի որակի ապահովման և կայուն զարգացման մասին:

Մինչև 2004-ը, այսինքն՝ ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից Լիսաբոնյան որակավորումների ճանաչման համաձայնագրի վավերացումը, և 2005-ին Բոլոնիայի գործընթացին միանալը, բուհական համակարգի կառավարումը և վարչարարությունը ծառայել է իր նպատակին: Բոլոնիայի գործընթացում կարևորելով ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունը և վարչարարությունը՝ բուհերը կանգնեցին բավականին լուրջ մարտահրավերի առաջ, ինչպես փորձի պակասի, այնպես էլ պահանջվող գործընթացների քաղաքականությունների, ընթացակարգերի և գործիքակազմի բացակայության պատճառով:

Այսինքն՝ ինստիտուցիոնալ կառավարման մակարդակում բուհերից պահանջվում է ինքնավարության իրականացման արդյունավետություն և հաշվետվողականություն ներքին ու արտաքին շահակիցների առջև, որոշումների կայացման հստակ գործընթաց, որակի ապահովում և ներուժի արդյունավետ կառավարում:

Բուհերի ինքնավարությունը, իրավասությունը, ակադեմիական ազատությունները և կառավարումը սահմանվեցին «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին ՀՀ օրենքով» (2004 թ.): **Կարող ենք ասել, որ բուհն ունի ակադեմիական, մարդկային ու ֆինանսական պաշարների կառավարման և կազմակերպական ինքնավարություն:**

Կառավարման և վարչարարության առկա խնդիրները, ենթակառուցվածքային առաջին հավատարմագրումից հետո, վեր հանելու նպատակով ուսումնասիրվել է ՀՀ 22 պետական բուհի ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման համար ներկայացված ինքնավերլուծությունը, փորձաքննության արդյունքում փորձագետների կողմից կազմված փորձագիտական զեկույցը, ՈԱԱԿ-ի եզրակացությունը, հավատարմագրման հանձնաժողովի որոշումը, ինչպես նաև բուհերի կայքէջերը, կայքէջերում տեղադրված ռազմավարական ծրագրերը, մասնագիտության կրթական ծրագրերի վերաբերյալ տեղեկատվությունը և հաշվետվությունները: Նշված փաստաթղթերի ուսումնասիրությունը, վերլուծությունը և համադրումը բավականին լուրջ վեր են հանում ոլորտի համակարգային խնդիրները:

ՀՀ պետական 22 բուհից 8-ում «Կառավարում և վարչարարություն» չափանիշը գնահատվել է անբավարար, սակայն ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ դրական գնահատված բուհերում ևս առկա են նույնաբովանդակ խնդիրներ, այսինքն՝ համակարգային խնդիրներ, որոնց անտեսումը լուրջ վտանգի առաջ կկանգնեցնի բուհերի բնականոն զարգացումը և առաջիկա նոր մարտահրավերներին դիմակայելը:

Փորձագիտական զեկույցում և ՈԱԱԿ-ի եզրակացությունում ամրագրված բուհի ուժեղ կողմերի մեջ գրեթե առկա չեն բուհի կառավարմանը և վարչարարությանը վերաբերող տարրեր: Որոշակի դեպքերում բացառություն է կազմում «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիա» ՊՈԱԿ-ը, իսկ ՀՀ ՊՆ «Վ.Սարգսյանի անվան ռազմական համալսարան», «Մարշալ Ա. Խանփերյանցի անվան ռազմական ավիացիոն համալսարան» պետական հիմնարկների կառավարումը և վարչարարությունն ավելի շատ պլանավորվում և կառավարվում են ՊՆ կազմակերպական փաստաթղթերով՝ գրեթե ունենալով ինքնավարության քիչ ոլորտներ:

Ուսումնասիրության արդյունքում բուհերի ինստիտուցիոնալ կառավարման և վարչարարություն առկա խնդիրները վեր են հանվել 7 ուղղությամբ:

### 1. Կազմակերպական ինքնավարության առկա խնդիրներ

ա) Կազմակերպական կառուցվածքը հիմնականում ուռճացված է և հարմարեցված չէ ռազմավարական նպատակների ու խնդիրների իրականացմանը:

բ) Հստակեցված և ամրագրված չեն ստորաբաժանումների գործառույթները, բացակայում են հորիզոնական արդյունավետ փոխհամագործակցության կառուցակարգերը:

գ) Հստակեցված չեն փաստաթղթաշրջանառությունը և ստորաբաժանումներում պահպանվող անհրաժեշտ փաստաթղթերի ցանկը:

դ) Առկա չեն ստորաբաժանումների գործունեության գնահատման և բարելավման ընթացակարգեր ու կառուցակարգեր:

## **2. Մարդկային ներուժի կառավարման առկա խնդիրներ**

ա) Բուհերում առկա չեն վարչական և ուսումնասօժանդակ կազմերի ընտրության կանոնակարգեր, այս կարևորագույն կազմերը նշանակվում են ռեկտորի կողմից՝ միանձնյա որոշմամբ:

բ) Վարչական և ուսումնասօժանդակ կազմի պաշտոնների տեղակալման համար առկա չեն որակական պահանջներ և ամրագրված չեն գործառույթները՝ ըստ ոլորտի առանձնահատկությունների:

գ) Բուհերում առկա չեն աշխատակիցների առաջխաղացման քաղաքականություն և ընթացակարգեր:

դ) Պրոֆեսորադասախոսական (այսուհետև՝ ՊԴ), վարչական և ուսումնասօժանդակ կազմերի կատարողականների գնահատման համար չկան մշակված քաղաքականություն, վերապատրաստման, խրախուսման կամ հեռացման ընթացակարգեր:

ե) Ղեկավար պաշտոնյաների գործառույթները հստակեցված չեն և չի իրականացվում գործընթացի կառավարման արդյունավետության գնահատում:

## **3. Ֆինանսական պաշարների կառավարման առկա խնդիրներ**

ա) Ֆինանսների բաշխումը չի համապատասխանում բուհի ռազմավարական պլանին:

բ) Առկա չեն ֆինանսների տնօրինման քաղաքականություն և ընթացակարգեր, իսկ առկայության դեպքում կրում են ձևական բնույթ, և ֆինանսները տնօրինվում են ոչ թե ըստ ռազմավարական գերակայությունների, կրթական ծրագրերի կամ կառուցվածքային միավորների, այլ կենտրոնացված:

գ) Բուհերում առկա չեն ֆինանսական ներքին կամ արտաքին հաշվետուություն (աուդիտ) իրականացնելու կառուցակարգեր, իսկ եթե որոշ բուհերում իրականացվել է արտաքին հաշվետուություն, ապա դրա արդյունքները լայնամասշտաբ չեն քննարկվել և որևէ ազդեցություն չեն ունեցել հաջորդ տարիների ֆինանսների պլանավորման հետ:

դ) Ֆինանսական հաշվետվությունները հիմնականում գնահատված են լոկ պլանավորման և կատարողականի հիման վրա՝ որևէ կապ չունենալով ռազմավարության իրականացման հետ:

ե) Առկա չեն ֆինանսական այլընտրանքային կայուն կառուցակարգեր: Բուհերի բյուջեի 70%-ից ավելին հիմնականում գոյանում է ուսանողների վարձավճարներից, իսկ մյուս մասը՝ պետական բյուջեից, այն պարագայում, երբ բուհերի գերակշիռ մասն արդեն համարվում են հիմնադրամներ (որոշ բուհեր հավատարմագրումից հետո փոխեցին կազմակերպարավական ձևը՝ անցնելով հիմնադրամի, իսկ մյուս մասը՝ մինչև համատարմագրումը):

## **4. Ակադեմիական ներուժի կառավարման առկա խնդիրներ**

ա) Առկա չեն ՄԿԾ-երի և իրականացվող գործընթացների արդյունավետության վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքման, վերլուծման, գնահատման հստակ ընթացակարգեր և կառուցակարգեր:

բ) Առկա չեն կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի մասին օբյեկտիվ և անկողմնակալ որակական ու քանակական տեղեկատվության հրապարակումը գնահատող կառուցակարգեր և գործիքակազմ:

#### **5. Կառավարման համակարգի առկա խնդիրներ**

ա) Առկա չեն կառավարման համակարգի գործունեության արդյունավետության գնահատման ընթացակարգեր և կառուցակարգեր:

բ) Առկա չեն կառավարման և վարչարարության քաղաքականությունների ու ընթացակարգերի գնահատման և բարելավման կառուցակարգեր:

գ) Առկա չեն կառավարման համակարգում ընդգրկված ուսանողների և ՊԴ կազմի արդյունավետության գնահատման և բարելավման կառուցակարգեր:

#### **6. Ռազմավարական ծրագրի իրականացման առկա խնդիրներ**

ա) Առկա չեն ռազմավարությունից բխող միջնաժամկետ և կարճաժամկետ ծրագրեր՝ համապատասխան առաջընթացի ցուցիչներով,

բ) Առկա չեն ռազմավարական ծրագրի մշտադիտարկման և բարելավման ընթացակարգեր և կառուցակարգեր,

գ) Առկա չեն զեկույցներ ՌԾ-ի իրականացման և արդյունավետության գնահատման վերաբերյալ:

դ) Թույլ է ՌԾ-ի մշակման ներքևից վերև համակարգը, որն ավելի ժամանակատար է, սակայն համարվում է ավելի արդյունավետ:

#### **7. Հաշվետվողականության առկա խնդիրներ**

ա) Հիմնականում հասանելի չեն ՄԿԾ-երի բովանդակության և շնորհվող որակավորումների վերաբերյալ տվյալներ, շրջանավարտների և ուսանողների կրթական ծրագրերից բավարարվածության որակական ու քանակական վերլուծություններ:

բ) Ռեկտորների հաշվետվությունները հիմնականում չեն պարունակում որակական վերլուծություններ և կապված չեն ռազմավարական ծրագրի խնդիրների իրականացման արդյունքների հետ:

գ) Ֆինանսական հաշվետվություններին կից ներկայացված չեն ներքին կամ արտաքին հաշվետուգման արդյունքներ, որոնք կհավաստեն ֆինանսական պաշարների արդյունավետ կառավարման մասին:

դ) Ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման և բարելավման գործողությունների ընթացիկ հաշվետվություններ առկա չեն:

Կառավարման և վարչարարության հիմնախնդիրները ի սկզբանե այդքան էլ չեն կարևորվել ինստիտուցիոնալ մակարդակում, ավելի շատ



կրել են ձևական բնույթ: «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքով ամրագրված ինքնավարությունը, իրավասությունը, ակադեմիական ազատությունները բուիը չի իրականացրել արդյունավետ, հիմնականում, որպես պարտականություններ իրականացվել են վերոնշյալ օրենքով ամրագրված կոնկրետ գործողություններ: Օրինակ՝ բոլոր բուիերի կառավարման մարմիններում (հոգաբարձուների (կառավարման), գիտական, ֆակուլտետային խորհուրդներ) 25%-ը՝ ուսանողական, իսկ 25%-ը ՊԴ կազմի ներկայացուցիչներ են, քանի որ այդ պահանջն ամրագրված է օրենքով, իսկ արտաքին շահառուները գրեթե բացակայում են, որը գտնվում էր բուիի ինքնավարության տիրույթում: Ռեկտորն ընդունում և ազատում է ուսումնաօժանդակ ու վարչական կազմերի ներկայացուցիչների, որն ամրագրված է օրենքով, սակայն աշխատանքի ընդունելու որակական չափանիշները սահմանված չեն, քանի որ վերաբերվում է բուիի ինքնավարությանը, և այլն:

**Վեր հանված խնդիրներն ավելի ակնհայտ ցույց տվեցին, որ բուիերը հիմնականում չեն կարողացել արդյունավետ իրականացնել ինքնավարությունը և, առավել ևս, դեռ պատասխանատվություն չեն զգում կրթության որակի ապահովման գործընթացում: Ամբողջ գործընթացը կրել է ավելի շատ ձևական, քան լուրջ բովանդակային բնույթ, որի հիմնական պատասխանատուները համարվում են բուիի ռեկտորը և առանցքային վարչական պաշտոն զբաղեցնող անձինք: Այսպիսով, առկա խնդիրների լուծման և հաշվետվողականության բարձրացման, ինչպես նաև առաջիկա մարտահրավերներին դիմակայելու համար ներկայացվում են հետևյալ լուծման ուղիները.**

**1. Պետական բուիերի ռեկտորների համար սահմանել նոր որակական չափանիշներ:** Բուիի ռեկտորը պետք է տիրապետի մարդկային, ակադեմիական և ֆինանսական պաշարների կառավարմանը, կրթության ոլորտին առնչվող օրենսդրական և ենթաօրենսդրական ակտերին, բարձրագույն կրթության ոլորտի մարտահրավերներին: Անհրաժեշտ է բարձրագույն կրթության լիազոր մարմնի կողմից մշակել համապատասխան գիտելիքների գնահատման ընթացակարգ, և այն անձինք, ովքեր ցանկանում են զբաղեցնել ռեկտորի պաշտոնը, անպայման պետք է ունենան պահանջվող գիտելիքները հավաստող վկայագիր, ինչպես տրամադրվում է հանրակրթության տնօրենի դեպքում:

**2. Պետական բուիերի առանցքային վարչական պաշտոն (պրոռեկտոր, վարչության պետ, կենտրոնի տնօրեն, ֆակուլտետի դեկան) զբաղեցնող անձանց համար սահմանել որակական չափանիշներ:** Բուիի կողմից պետք է մշակվեն և գիտական խորհրդում հաստատվեն առանցքային վարչական պաշտոն զբաղեցնող անձանց որակական չափանիշները՝ կախված ոլորտից, և բաց մրցույթների արդյունքում ռեկտորի կողմից նշանակվեն այդ պաշտոններին՝ 5 տարի ժամկետով:

**3. Ստեղծել «Բուհի ռազմավարության մշակման և վերահսկման»**

**բաժին:** Բուհերի կառավարման կառուցվածքում անհրաժեշտ է ունենալ «Բուհի ռազմավարության մշակման և վերահսկման» բաժին, որը պատասխանատու կլինի ՌԾ-ի մշակման, կարճաժամկետ և միջնաժամկետ ծրագրերի պլանավորման և կատարողականի արդյունավետության գնահատման և ՌԾ-ի բարելավման հարցերով:

**4. «Կառավարում և վարչարարություն» չափանիշին բավարարելը համարել ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման անհրաժեշտ պայման:** «Կառավարում և վարչարարություն» չափանիշի բացասական գնահատումն արդեն ցույց է տալիս բուհի սահմանային վիճակում գտնվելը, քանի որ առանց լուրջ կառավարման և վարչարարության հնարավոր չէ պատկերացնել բուհի բնականոն զարգացումն ու գործընթացների բարելավումը: Այս չափանիշին բավարարելը պետք է համարվի ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման անհրաժեշտ պայման, որի պատասխանատուներն են բուհի ռեկտորը և առանցքային վարչական պաշտոններ զբաղեցնող անձինք: Այս չափանիշի բացասական գնահատման դեպքում, բուհը լավագույն դեպքում կարող է ստանալ պայմանական հավատարմագրում:

**Կարող ենք եզրակացնել, որ բուհերի արդյունավետ կառավարման համար կարևոր են բուհի ռեկտորի և առանցքային վարչական պաշտոն զբաղեցնող անձանց՝ կառավարման ոլորտում ունեցած գիտելիքներն ու կարողությունները:** Վերոնշյալ չորս կետերի իրականացման դեպքում հնարավոր կլինի ապահովել բուհերի բնականոն և բովանդակային զարգացումը, որակի մշակույթի ձևավորումը և առաջիկա մարտահրավերներին դիմակայելը:

## ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐ

1. Կոնվենցիա՝ եվրոպական տարածաշրջանում բարձրագույն կրթությանը վերաբերող որոկավորումների ճանաչման մասին <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=24442> (հրապարակվել է՝ 01.03.2005 թ., վերջին այցելության ամսաթիվը՝ 10 հունիսի 2019 թ.)

2. The UK HE Europe Unit, Guide to The Bologna Process, January 2005. P.39. <https://www.unl.pt/data/qualidade/bolonha/guide-to-the-bologna-process.pdf> (հրապարակվել է՝ 2005 թ. հունվար, վերջին այցելության ամսաթիվը՝ 02 մարտի 2019 թ.)

3. **Սարգսյան Յու. Լ., Բուդաղյան Ա. Ս.**, Բոլոնիայի գործընթացը Հայաստանում: Ուղեցույց: Անտարես, Երևան, 2008թ. - 74 էջ:

4. ՀՀ կառավարության որոշումը Հայաստանի Հանրապետության բարձրագույն մասնագիտական կրթության ոլորտում Բոլոնիայի գործընթացի սկզբունքների իրագործման ժամանակացույցի վերաբերյալ <http://www.irtek.am/views/act.aspx?aid=36551> (հրապարակվել է՝ 02.11.2006 թ., վերջին այցելության ամսաթիվը՝ 03 ապրիլի 2019 թ.)

5. ՀՀ կառավարության ծրագիրը ՀՀ մասնագիտական կրթական համակարգի՝ եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքին ինտեգրման գործընթացի ընդլայնման վերաբերյալ: <http://www.irtek.am/views/act.aspx?aid=65578> (հրապարակվել է՝ 15.03.2012 թ., վերջին այցելության ամսաթիվը՝ 15 ապրիլի 2019 թ.)

6. **Բուդաղյան Ա., Սարգսյան Յու., Մանասյան Ն., Սանթրոջյան Մ.**, Հայաստանի բարձրագույն կրթության բարեփոխումների առկա վիճակը և հեռանկարները Բոլոնիայի գործընթացի համատեքստում: Զեկույց: Բարձրագույն կրթության ռազմավարական հետազոտությունների ազգային կենտրոն, Երևան, 2012թ. 222 էջ:

7. ԲՈՒՀ-երի ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման պետական գրանցամատյան: <http://www.anqa.am> (վերջին այցելության ամսաթիվը՝ 20 օգոստոսի 2019 թ.)

8. **Սաջիկո Կ.**, Զեկույց: Կառավարման խնդիրների լուծումը՝ Հայաստանի բարձրագույն կրթության բարեփոխումների կենտրոնում»: Համաշխարհային բանկ: Երևան: 2013թ., 92 էջ: <http://documents.worldbank.org/curated/en/932961468218416362/pdf/7766>

[90wp0p12730ce000final0armenian.pdf](#) (հրապարակվել է՝ 2013 թ., վերջին այցելության ամսաթիվը՝ 02 փետրվարի 2019 թ.)

9. **Լիվիու Մ., Յուլիա Ի., Կուն Գ.**, Բարձրագույն կրթությունը Հայաստանում այսօր. Առկա խնդիրների վերլուծություն: Հաշվետվություն: Բաց հասարակության հիմնադրամներ-Հայաստան» կազմակերպություն: Կենտրոնական Եվրոպական համալսարանի բարձրագույն կրթության վերլուծական կենտրոն: Բուդապեշտ, հուլիս 2013թ. [https://www.osf.am/wp-content/uploads/2013/10/OSF\\_HE\\_report\\_ARM.pdf](https://www.osf.am/wp-content/uploads/2013/10/OSF_HE_report_ARM.pdf) (հրապարակվել է՝ 2013 թ., վերջին այցելության ամսաթիվը՝ 15 հունվարի 2019 թ.)

10. ՀՀ կառավարության 30 հունիսի 2011 թվականի N 959-Ն որոշում «Հայաստանի Հանրապետության մասնագիտական կրթության հավատարմագրման չափանիշները հաստատելու մասին»: <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docID=69860> (հրապարակվել է՝ 2011թ., վերջին այցելության ամսաթիվը՝ 19 մարտի 2020 թ.)

11. ՀՀ կառավարության 2011 թվականի հունիսի 30-ի N 978-Ն որոշում «Հայաստանի Հանրապետությունում մասնագիտական կրթական ծրագրեր իրականացնող ուսումնական հաստատությունների և դրանց մասնագիտությունների պետական հավատարմագրման կարգ» (<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docID=94597>) (հրապարակվել է՝ 2011թ., վերջին այցելության ամսաթիվը՝ 19 մարտի 2020 թ.)

## ВОПРОСЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В ВУЗАХ РА И ПУТИ РЕШЕНИЯ ПОСЛЕ ПЕРВОЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ АККРЕДИТАЦИИ

ВАРДЕВАН ГРИГОРЯН<sup>1</sup>, АНАИТ ФАРМАНЯН<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Национальное собрание Республики Армения

<sup>2</sup>Фонд «Ширакский государственный университет имени М. Налбандяна»

---

В статье рассматривается текущее состояние управления и администрирования в 22 государственных вузах Армении после первой институциональной аккредитации, выявлены проблемы, поставлены в соответствие с вызовами высшего образования и представлены пути решения.

**Ключевые слова:** болонский процесс, болонские принципы, управление, администрирование, автономия университета, институциональная аккредитация.

## THE ISSUES OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN THE UNIVERSITIES OF RA AFTER THE FIRST INSTITUTIONAL ACCREDITATION

VARDEVAN GRIGORYAN<sup>1</sup>, ANAHIT FARMANYAN<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>National Assembly of the Republic of Armenia

<sup>2</sup>Shirak State University Named after Nalbandyan Foundation

---

In the present work, the current state of the management and administration of 22 state universities in Armenia after the first institutional accreditation is studied. The problems are identified and combined with the challenges of higher education and ways of solution are proposed.

**Keywords:** Bologna Process, Bologna principle, management, administration, university autonomy, institutional accreditation.

Ներկայացվել է խմբագրություն 21.01.2020  
Երաշխավորվել է տպագրության 22.03.2020