

«ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿԻ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆ»  
ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ  
ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ  
ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԶԵԿՈՒՅՑ

Երևան – 2021

## Ն Ա Խ Ա Բ Ա Ն

«Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան» ՊՈԱԿ-ի (այսուհետ՝ ՀՊՏՀ) ինստիտուցիոնալ հավատարմագրումն իրականացվում է ուսումնական հաստատության նախաձեռնությամբ և նրա կողմից ներկայացված դիմում-հայտի հիման վրա: Հավատարմագրման գործընթացը կազմակերպվել և համակարգվել է «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամի (այսուհետ՝ ՈԱԱԿ) կողմից: Իր գործողություններում ՈԱԱԿ-ն առաջնորդվել է ՀՀ կառավարության 2011 թվականի հունիսի 30-ի N 978-Ն որոշմամբ հաստատված «ՀՀ մասնագիտական կրթական ծրագրեր իրականացնող ուսումնական հաստատությունների և դրանց մասնագիտությունների պետական հավատարմագրման» կարգով (այսուհետ՝ Հավատարմագրման կարգ) և 2011 թվականի հունիսի 30-ի N 959-Ն որոշմամբ հաստատված ՀՀ մասնագիտական կրթության հավատարմագրման չափանիշներով:

Փորձաքննությունն իրականացրել է «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամի փորձագիտական խմբի ձևավորման կարգ»-ի պահանջներին համապատասխան ձևավորված անկախ փորձագետների խումբը<sup>1</sup>, որը բաղկացած է եղել 4 տեղացի և 1 միջազգային փորձագետից:

Ինստիտուցիոնալ հավատարմագրումը միտված է ոչ միայն որակի ապահովման արտաքին գնահատման, այլև հաստատության կառավարման և կրթական ծրագրերի որակի շարունակական բարելավմանը: Հետևաբար, եվրոպացի և հայաստանյան փորձագետների առջև դրված էր երկու խնդիր՝

- 1) իրականացնել ինստիտուցիոնալ կարողությունների փորձաքննություն՝ ՀՀ պետական հավատարմագրման չափանիշներին համապատասխան,
- 2) իրականացնել փորձագիտական գնահատում՝ Եվրոպական բարձրագույն կրթության տարածք (ԵԲԿՏ) ինտեգրվելու բուհի հավակնությունների տեսանկյունից:

Մույն զեկույցն անդրադառնում է ՀՊՏՀ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների փորձաքննությանն՝ ըստ պետական հավատարմագրման չափանիշերի ու չափորոշիչների, և գործընկերային գնահատմանը՝ ըստ ԵԲԿՏ ինտեգրվելու բուհի հավակնությունների:

<sup>1</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. Փորձագիտական խմբի անդամների համառոտ ինքնակենսագրականները:

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ն Ա Խ Ա Բ Ա Ն.....	2
ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՍՓՈՓՈՒՄ .....	4
ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ՝ ԸՍՏ ՀՀ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐԱՅԻՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ՝ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ՏԱՐԱԾՔԻՆ ՄՈՒՀ-Ի ԻՆՏԵԳՐՎԵԼՈՒ ՏԵՄԱՆԿՅՈՒՆԻՑ .....	14
ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԿԱԶՄԸ .....	26
ՓՈՐՁԱՔՆՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԹԱՑՔԸ .....	26
ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ .....	30
ՀԱՄԱՌՈՏ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ ՄՈՒՀ-Ի ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ .....	30
I. ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ .....	33
II. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ.....	36
III. ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ .....	45
IV. ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐ .....	52
V. ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱԾԺԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄ .....	59
VI. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ.....	65
VII. ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ ԵՎ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ.....	68
VIII. ՀԱՄԱՐԱԿԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ.....	73
IX. ԱՐՏԱՔԻՆ ԿԱՊԵՐ ԵՎ ՄԻԶԱԶԳԱՅՆԱՑՈՒՄ .....	75
ԳՆԱՀԱՏԱԿԱՆՆԵՐ ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ .....	86
ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ.....	87
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԻՆՔՆԱԿԵՆՍԱԳՐԱԿԱՆՆԵՐ .....	87
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՅՑԻ ԺԱՄԱՆԱԿԱՑՈՒՅՑԸ.....	89
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՀՊՏՀ ՓԱՏԱԹՂԹԵՐԻ ՑԱՆԿ .....	92
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ.....	94
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ՄՈՒՀ-Ի ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ .....	95
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐԻ ՑԱՆԿ .....	96

ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՄՓՈՓՈՒՄ

ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ՝  
ԸՍՏ ՀՀ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ

Փորձաքննությունն իրականացրել է «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամի փորձագիտական խմբի ձևավորման կարգ»-ի պահանջներին համապատասխան ձևավորված անկախ փորձագետների խումբը<sup>2</sup>: Գնահատումը կատարվել է ՀՀ կառավարության 2011 թվականի հունիսի 30-ի N 959—Ն որոշմամբ հաստատված ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման 10 չափանիշներով:

Գնահատում իրականացնելիս հաշվի է առնվել, որ Հայաստանի Պետական տնտեսագիտական համալսարանը տնտեսության համար կիրառական հետազոտություններ իրականացնելու զգալի և իրական ներուժ ունեցող հաստատություն է, որի հիմնական առաքելությունն է «ակադեմիական ազատությունների և ինքնավարության, կրթություն-աշխատաշուկա համագործակցության, ուսանողակենտրոն ուսումնառության և կիրառական գիտելիքի փոխանցման, կիրառական հետազոտությունների ուղղությամբ մասնագիտական ներուժի կենտրոնացման, դասավանդման և ուսումնառության նորարարական միջավայրի ստեղծման ճանապարհներով պատրաստել Հայաստանի Հանրապետության և միջազգային աշխատաշուկաներում մրցունակ, տնտեսագիտության, ժամանակակից բիզնեսի և վարչարարության ենթադրույթների կիրառական հմտություններով և կարողություններով զինված, սոցիալական պատասխանատվությամբ և ժողովրդավարական սկզբունքներով առաջնորդվող մասնագետներ և վերապատրաստել հասարակության և տնտեսության փոփոխությունների իրականացմանն ունակ առաջնորդներ»: Առաքելության վերանայման հիմքում, ի թիվս այլ գործոնների, ընկած է եղել նաև «տնտեսագիտական կրթության ծառայությունների շուկայում նոր՝ հիմնականում միջազգային բուհեր մուտք գործելու ու մրցակցության սրման ազդեցությամբ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանին առաջադրվող մարտահրավերները»:

ՀՊՏՀ-ն 2014 թվականին անցել է հավատարմագրման գործընթաց՝ ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման 10 չափանիշներով: ՄՈՒՀ-ը, հաշվի առնելով նշված հավատարմագրման գործընթացի շրջանակում ստացված խորհրդատվությունները, կազմել է բարելավման գործողությունների ծրագիր:

Հաշվի առնելով նշվածը, փորձագիտական այցի ընթացքում գնահատվել է նաև ՄՈՒՀ-ի առաջընթացը նշված հավատարմագրման գործընթացից հետո:

ՄՈՒՀ-ի մի շարք ոլորտներում իրականացրել է բարելավմանը միտված փոփոխություններ, մասնավորապես ՄԿԾ-ների վերջնարդյունքների ձևակերպման, արտաքին կապերի, հետազոտության, միջազգայնացման տիրույթներում: Այնուամենայնիվ պետք է նշել, որ նախորդ հավատարմագրման գործընթացի բարելավման պլանով նախատեսված գործողությունների գերակշիռ մասը, որոնք վերաբերում են հատկապես ՌԾ նպատակների, ՄՈՒՀ-ում ընթացող գործընթացների արդյունավետության գնահատման ցուցիչների և մեխանիզմների մշակմանը, ՊԴ անձնակազմի ընտրության մեխանիզմների կիրառմանը, հետազոտությունների առևտրայնացմանն ու միջազգայնացմանը և այլ գործընթացներին, չեն իրականացվել:

Այսպես, նախորդ հավատարմագրման արդյունքների հիման վրա ՄՈՒՀ-ը լրամշակել է ռազմավարական ծրագիրը: Վերանայված ռազմավարական ծրագրի հաստատմամբ ՀՊՏՀ-ն

<sup>2</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1: Փորձագիտական խմբի անդամների համառոտ ինքնակենսագրականները

հստակեցրել է իր գործունեության հիմնական ուղղությունները՝ շեշտադրելով գործունեության կիրառական, հետազոտական և միջազգայնացման բաղադրիչները: ՌԾ նպատակների իրագործմանը ներքին շահակիցների մասնակցության մեխանիզմներ ՄՈՒՀ-ում առկա են, սակայն արտաքին շահակիցների հետ կապը ՌԾ մշակման գործընթացից մինչև դրա իրագործում բավականին թույլ է, ինչի մասին բարձրաձայնում էին արտաքին շահակիցները ևս:

ՀՊՏՀ կառավարման համակարգը ավանդական է և բարձրագույն մասնագիտական կրթական ծրագրեր իրականացնող ուսումնական հաստատություններին բնորոշ: ՄՈՒՀ-ի կառավարումն իրականացվում է կառավարման խորհրդի, գործադիր մարմնի՝ ռեկտորի և գիտական խորհրդի կողմից: Համաձայն կանոնադրության, ռեկտորն ընտրվում է կառավարման խորհրդի կողմից, ինչը սակայն, կառավարման խորհրդի ներկայիս կազմի կազմից, դեռ չի իրականացվել: Կառավարման համակարգի կառուցվածքային փոփոխությունները շարունակական բնույթ են կրում, սակայն, դրանց հաճախականությունն ու պատճառները և որպես հետևանք ՄՈՒՀ-ում տեղի ունեցող գործընթացները կարող են ազդել ՄՈՒՀ-ի գործունեության կայունության և նրա նկատմամբ վստահության վրա: Կառավարման մարմինների գործունեության գործող ընթացակարգերը հնարավորություն են տալիս ՊԴ կազմին և ուսանողներին մասնակցելու իրենց առնչվող որոշումների կայացման գործընթացներին: Այնուամենայնիվ, կառավարման համակարգի կառուցվածքը, կանոնակարգերը և առանձին պաշտոնների անձնագրերը դեռևս կարիք ունեն ռազմավարական խնդիրների լուծմանը համապատասխանեցման, փոխհամաձայնեցման, կառավարման օղակների, համապատասխան ոլորտների և անձանց համար պատասխանատվությունների և լիազորությունների շրջանակների հստակեցման:

ՀՀ կրթական ծառայությունների դաշտում ՀՊՏՀ-ն իրեն դիրքավորում է որպես կիրառական և հետազոտական համալսարան, մինչդեռ գործատուների հետ համագործակցությունը և հետադարձ կապը դեռևս ամուր չէ: ՄՈՒՀ-ի կողմից արտաքին գործոնների ազդեցությունների համալիր ուսումնասիրությունները սակավ են, իսկ կրթական ծրագրերի և այլ գործընթացների իրականացման արդյունքների վերաբերյալ հավաքագրվող տեղեկատվության կիրառման ընթացակարգերը՝ լրամշակման ենթակա: ՌԾ ֆինանսական պլանավորումն էլ չի հիմնվում երկարաժամկետության և ռիսկերի գնահատման անհրաժեշտության սկզբունքների վրա:

ՀՊՏՀ-ն իրականացնում է 6 կրթական ծրագրեր՝ առկա և հեռակա ուսուցման ձևերում: Ծրագրերը կառուցված են կրեդիտային հենքով և պետական կրթական չափորոշիչներին համապատասխան: Դրանք վերանայվել են 2015թ. հավատարմագրման արդյունքներով տրված խորհրդատվությունների և այլ երկրների մի շարք ԲՈՒՀ-երի ծրագրերի հետ բենչմարկինգի արդյունքներով: ՄՈՒՀ-ն ունի օտար լեզվով մագիստրատուրայի մակարդակում կրթական ծրագրի իրականացման փորձ, սակայն չունի այդպիսի ոչ մի ծրագիր, ինչպես նաև այլ հաստատությունների հետ համատեղ իրականացվող կամ կրկնակի դիպլոմներ շնորհող ծրագրեր՝ բակալավրի մակարդակում: Դրական է այն փաստը, որ ՄՈՒՀ-ը կարևորում է գործատուների պահանջներին համապատասխան կրթական ծրագրերի իրագործումը, սակայն խնդրահարույց է ինչպես կրթական ծրագրերի, այնպես էլ առանձին դասընթացների մակարդակով կրթական վերջնարդյունքների ձևակերպումների հարցում գործատուների ներգրավված չլինելը: ՄԿԾ-ների ռեսուրսային ապահովվածությունը ևս պլանավորման համակարգի բաղադրիչ չէ:

Ուսանողների հավաքագրման և ընդունելության գործող մեխանիզմները ՄՈՒՀ-ին թույլ են տալիս ապահովել ուսանողների բավարար թիվ: Չնայած անհագստացնող է ուսանողների թվի

շարունակական կրճատումը և ՄՈՒՀ-ի կողմից մշակված դրան դիմակայելու երկարաժամկետ ծրագրերի և քայլերի բացակայությունը:

Ուսումնական պրոցեսները ՄՈՒՀ-ում կազմակերպվում են ակադեմիական միջավայրում՝ դասախոսության ժամերը համեմատաբար մեծ, իսկ սեմինար պարապունքները՝ փոքր խմբերով: Ուսանողակենտրոն ուսուցումը ՄՈՒՀ-ում նշվում էր որպես առաջնահերթություն, սակայն, դրա իրագործման գործուն մեխանիզմներ դեռ չեն կիրառվում՝ թե ուսանողներին հետազոտական գործընթացներում ակտիվ ներգրավելու, և թե ուսանողների շահերի պաշտպանության տեսանկյունից: Փորձագիտական խումբը կարևորում է այն փաստը, որ ուսանողները կարող են հանդես գալ ավարտական աշխատանքների և մագիստրոսական թեզերի թեմաների առաջարկություններով:

Գնահատման համակարգի վերաբերյալ ուսանողներն իրագեկվում են դասընթացների սկզբում կամ ուսանողի ձեռնարկի միջոցով: Սակայն գրագողության դեմ պայքարի, գնահատման համակարգում բողոքարկման մշակված մեխանիզմների բացակայությունը չեն նպաստում ակադեմիական ազնվությանը, գնահատման գործընթացի թափանցիկությանն ու անաչառությանը: Ուսանողների կողմից բանավոր քննությունների արդյունքները (որոնք զգալի տեսակարար կշիռ ունեն) բողոքարկելու կանոնակարգված մեխանիզմներ առկա չեն: Գնահատման համակարգում հստակեցված չեն, թե ինչպես է գնահատվում ուսանողների պրակտիկական գործատուների մոտ, մասնակցությունը սեմինարներին, անհատական և խմբային աշխատանքները:

ՄՈՒՀ-ը հիմնականում ապահովված է պրոֆեսորադասախոսական կազմով, որը ձևավորվում է ինչպես պայնանագրային հիմունքներով արտաքին համատեղությամբ, այնպես էլ հիմնական դասախոսների կազմից: ՊԴ ընտրության համար առկա են ընտրության ընթացակարգեր, որոնք, սակայն, չեն կիրառվում: ՊԴ անձնակազմի պաշտոնների անձնագրերը ևս դեռ մշակված չեն: Դասախոսական կազմի գնահատումն հիմնականում իրականացվում է ուսանողների շրջանում իրականացվող հարցումների միջոցով: Նախատեսվում է նաև ներդնել դասախոսների գնահատման ատեստացիոն մեխանիզմը, վերապատրաստումների կազմակերպման նոր համակարգ՝ դասախոսների կարիքների բացահայտման արդյունքների հիման վրա: Դասախոսական կազմի կայունացման և երիտասարդացման քայլեր են արվում՝ ՀՊՏՀ շրջանավարտներին դասավանդման պրոցեսում ներգրավելու միջոցով:

ՄՈՒՀ-ի լսարանային, գրադարանային ռեսուրսները և դասախոսական կազմը ձևավորում են ուսումնառության բավարար միջավայր և նպաստում են ծրագրերի իրագործմանը: ՀՊՏՀ ֆինանսական մուտքերը ձևավորվում են պետական ֆինանսավորումից, ուսանողների վարձավճարներից, հետազոտական և դրամաշնորհային ծրագրերից. Կրթական ծրագրերի իրականացման հետազոտական մասի և տեխնիկական սարքավորումների արդիականացման ֆինանսական ապահովումն իրականացվում է նաև միջազգային ծրագրերի շրջանակում ձևավորված միջոցներից: ՄՈՒՀ-ը տրամադրում է միջոցներ հիմնականում դասապրոցեսի կազմակերպման և դասախոսական կազմի աշխատավարձի վճարման համար, ինչպես նաև կապիտալ ծախսերի իրագործման համար: Ներկայումս ՄՈՒՀ-ի տրամադրության տակ առկա ռեսուրսները բավարար են կրթական ծրագրերի կայուն իրականացման համար:

Հետազոտության ոլորտում ՄՈՒՀ-ի հետաքրքրությունները հիմնականում սահմանափակվում են կարճաժամկետ ծրագրերով նախատեսված գործունեությամբ, որն իրականացնում են հիմնականում «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնի աշխատակիցները՝ առաջարկվող թեմատիկայի շրջանակում: Սակայն, հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ

գիտական բաղադրիչը պետք է հանդիսանա հետազոտական համալսարանի գործունեության հիմնական ուղղություններից մեկը, հստակեցման կարիք ունի հետազոտական ոլորտում ՄՈՒՀ-ի գերակա նպատակները և խնդիրները, հատկապես որ «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնն ուսանողների համար բացառիկ հնարավորություն է ստեղծում հետազոտության և ուսումնառության գործընթացների արդյունավետ զուգակցման համար:

Միջազգային համագործակցությունը կարևորվում է ՀՊՏՀ-ի կողմից՝ դրա հիմնական նպատակ համարելով Եվրոպական կրթական և հետազոտական տարածքին ինտեգրումը: ՄՈՒՀ-ը, չունենալով արտաքին կապերի և միջազգայնացման համալիր քաղաքականություն, այնուհանդերձ, ծավալում է որոշակի գործունեություն ուղղված միջազգայնացմանն ու արտաքին կապերի ընդլայնմանը: Սակայն, ՄՈՒՀ-ն արդյունավետ չի օգտագործում միջազգային կապերն իր զարգացման և առաքելության միջազգային բաղադրիչի իրականացման համար: Արտաքին կապերի բաժինը չի իրականացնում կանոնակարգված գործընթացներ միջազգային ուսանողներ ներգրավելու համար, իսկ կնքված միջազգային և տեղական համագործակցության պայմանագրերը արդյունավետ չեն գործում: Հատկապես տեղական համագործակցության պայմանագրերը սահմանափակվում են միայն պրակտիկաների կազմակերպման գործընթացներով: Օտար լեզվի իմացության մակարդակը, գործող ՄԿԾ-ների գրավչությունը և ՄՈՒՀ-ի կողմից իրականացվող միջոցառումները դեռևս չեն ապահովում ուսանողների և ՊԴ անձնակազմի շարժունության և միջազգային փոխանակման ծրագրերում մասնակցության բարձր մակարդակ:

ՀՊՏՀ որակի ապահովման կենտրոնի կողմից փաստաթղթերի մշակման, գործընթացների իրականացման համար արտաքին խթան են հանդիսացել ՀՀ կառավարության հաստատած հավատարմագրման չափանիշների պահանջները: ՄՈՒՀ-ի ՈԱ համակարգը ներկայումս կառուցվածքային վերափոխումների և ենթակայության հստակեցման փուլում է, որի հաջող իրականացումը կարող է նպաստել ՈԱ կենտրոնի ինքնուրույնության և անկախության մակարդակի բարձրացմանը: ՄՈՒՀ-ում կարևորում են ուսուցման որակի շարունակական բարելավումը, որն արտացոլված է նաև վերանայված ռազմավարական ծրագրի նպատակներում և խնդիրներում: Սակայն ՄՈՒՀ-ի ՈԱ կենտրոնը կանոնակարգված պարբերականությամբ և մեխանիզմներով չի հավաքագրում բավարար տվյալներ ՄՈՒՀ-ում իրականացվող կրթական ծրագրերի և այլ մատուցվող ծառայությունների արդյունավետության գնահատման և դրանց որակի մասին հաշվետվողականության ապահովման համար: ՄՈՒՀ-ի որակի ապահովման ոլորտի հիմնական փաստաթղթերն ամփոփված են որակի ապահովման ձեռնարկում, որտեղ ներկայացված են նաև որակի ապահովման համակարգի կառուցվածքը, որակի ապահովման ընթացակարգերը, սակայն որակի ապահովման գործընթացների իրագործման շրջանակում պատասխանատվությունների հստակ բաշխումը նկարագրված չէ: Որակի ապահովման համակարգին առնչվող առկա փաստաթղթերը, որակի ապահովման ուղեցույցը շահակիցներին հասանելի են նաև ՄՈՒՀ-ի պաշտոնական կայքում, սակայն շահակիցների գերակշիռ մասը տեղեկացված չէ որակի ապահովման համակարգում իրենց դերի և նշանակության մասին: ՄՈՒՀ-ում դեռևս մշակված չեն նաև ՈԱ գործընթացներին շահակիցների մասնակցության մեխանիզմները:

#### **Հաստատության ուժեղ կողմերն են.**

- 1) բարելավված ռազմավարական ծրագիր՝ նպատակների և գործողությունների իրականացման պլանով,

- 2) կառավարման մարմիններում ներքին շահակիցների խնդիրները լսելի դարձնելու հնարավորությունների առկայություն,
- 3) ՄԿԾ-ների և առանձին դասընթացների մակարդակում վերջնարդյունքների ձևակերպում,
- 4) տնտեսության իրական հատվածի հետ սերտ կապի և համագործակցության հնարավորությունների առկայություն,
- 5) մասնակցությունը և ներգրավվածությունը միջազգային ծրագրերին,
- 6) ՊԴ կազմում արտաքին համատեղությամբ պրակտիկ հմտություններով բարձրակարգ մասնագիտական կարողություններ ունեցող պրոֆեսորադասախոսական կազմի մեծ մասնաբաժին,
- 7) ուսումնական պրոցեսի և հետազոտության կազմակերպման համար լսարանային, տեխնիկական, գրադարանային և այլ անհրաժեշտ պայմանների առկայությունը,
- 8) գործունեության թափանցիկության և հրապարակայնության ապահովման ձգտումը ինտերնետային կայքի միջոցով,
- 9) գործունեության ճկունության և շրջակա միջավայրի փոփոխություններին արագ արձագանքելու հնարավորությունները,
- 10) «Ամբերդ» գիտահետազոտական կենտրոնի կողմից տնտեսության և պետական մարմինների համար հետազոտություն իրականացնելու և համագործակցության ներուժը,
- 11) շրջանավարտների մեծ ներուժը և դրա օգտագործման լայն հնարավորությունը:

**Հաստատության թույլ կողմերն են.**

- 1) ՀՊՏՀ կառավարման գործող համակարգում լիազորությունների ոչ հստակ տարանջատումը առանձին ստորաբաժանումների միջև,
- 2) էթիկայի նորմերի և ակադեմիական ազնվության համակարգի բացակայությունը,
- 3) արտաքին շահակիցների թույլ ներգրավվածությունը որոշումների կայացման գործընթացներին,
- 4) կառավարման համակարգի արդյունավետության, մարդկային, ֆինանսական և նյութական ռեսուրսների, արտաքին գործոնների ազդեցությունների հիմնավոր ուսումնասիրությունների և SWOT վերլուծությունների սակավությունը ,
- 5) օտար լեզվով դասավանդվող, համատեղ իրականացվող կամ կրկնակի դիպլոմներ շնորհող բակալավրիական ծրագրերի բացակայությունը,
- 6) ըստ ռազմավարական նպատակների ֆինանսական պլանավորման, ռիսկերի գնահատման և հաշվետվողականության սահմանված ընթացակարգերի և ձևաչափերի բացակայությունը,
- 7) ՄՈՒՀ-ի գործունեության արդյունավետության գնահատման առանցքային ցուցանիշների բացակայությունը, կրթական ծրագրերի և այլ գործընթացների արդյունավետության վերաբերյալ ոչ ամբողջական տեղեկատվության հավաքագրումը,
- 8) ուսանողների հարցումների մեխանիզմի և մոտեցումների անկատարությունը, ուսուցման դեռևս դասախոսակենտրոն լինելը,
- 9) հետազոտական ոլորտում հստակ արտահայտված երկարաժամկետ հավակնությունների բացակայությունը,
- 10) գրադարանային և հետազոտական տվյալների շտեմարաններին բաժանորդագրության բացակայությունը,
- 11) հատուկ կարիքներ ունեցողների համար ուսումնառության կազմակերպման անհրաժեշտ պայմանների բացակայությունը,



- 12) միջազգային համագործակցության սահմանված ուղղություններով համալիր քաղաքականության բացակայությունը, միջազգային փոխանակման ծրագրերում ուսանողների և ՊԴ անձնակազմի մասնակցության ոչ բավարար մակարդակը, գործող միջազգային և տեղական համագործակցության պայմանագրերի սակավությունը և դրանց ոչ հետևողական կիրառումը,
- 12) հիմնական գործընթացների համար ՊԻԳԲ շրջափուլով մշակված որակի ապահովման ընթացակարգերի հետևողական չկիրառելը, որակի ապահովման համակարգի շահառուների տեղեկացվածության ցածր մակարդակը, ներքին և արտաքին շահակիցների թույլ ներգրավվածությունը ՈԱ հիմնական գործընթացներին:

**Հիմնական խորհրդատվություններ.**

**Առաքելությունը և նպատակները.**

- 1) մշակել առաքելության ու նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման և բարելավմանն ուղղված մեխանիզմներ և ընթացակարգեր,
- 2) տարրանջատել ռազմավարական խնդիրները և նպատակները, մշակել ռազմավարական ծրագրի առանձին նպատակների և խնդիրների իրականացման փաստացի առաջընթացի գնահատման առանցքային որակական և քանակական ցուցիչների լրակազմ,
- 3) ակտիվացնել շահակիցների (հատկապես՝ գործատուների) մասնակցությունը ՄՈԻՀ-ի առաքելության, նպատակների և խնդիրների մշակման, իրականացման, գնահատման և բարելավման գործընթացներին,

**Կառավարումն ու վարչարարությունը**

- 4) բարեփոխել համալսարանի կազմակերպական կառուցվածքը՝ բացառել ստորաբաժանումների գործառույթների կրկնությունը, ակտիվացնել հորիզոնական կապերը ստորաբաժանումների միջև և մշակել կառավարման համակարգի արդյունավետության գնահատման հստակ համակարգ,
- 5) խթանել և ակտիվացնել արտաքին շահակիցների ներգրավվածությունը կառավարման գործընթացներում,
- 6) վերանայել ֆինանսական պլանավորման համակարգը՝ այն համապատասխանեցնելով ՀՊՏՀ-ի ռազմավարական խնդիրների իրականացմանը,
- 7) ներդնել միջնաժամկետ պլանավորման և ռիսկերի վերլուծության և գնահատման համակարգ,
- 8) մշակել արտաքին գործոնների ազդեցության, ռազմավարական ծրագրի և պլանների մշտադիտարկման, գնահատման ու վերանայման չափելի ցուցանիշների լրակազմ և դրանք գնահատումների և վերլուծությունների նպատակով կիրառելու մեխանիզմներ,
- 9) հստակեցնել և կանոնակարգել կրթական ծրագրերի և այլ գործընթացների արդյունավետության գնահատման ու վերլուծության համար հավաքագրվող անհրաժեշտ տեղեկատվության քանակը, դրա մշակման և կիրառման մեխանիզմները,

**Մասնագիտության կրթական ծրագրերը**

- 10) ապահովել ՄԿԾ-ների վերջնաարդյունքների իրացումը՝ ուսումնառության և դասավանդման մեթոդներն իրապես համապատասխանեցնել

վերջնաարդյունքներին և ապահովել դրանց կիրառումը, ուսանողների գնահատումը համապատասխանեցնել վերջնաարդյունքներին և ներդնել ակադեմիական ազնվությունը ապահովող գործընթաց,

- 11) ապահովել ՄԿԾ-ների վերանայման ընթացակարգը, գործընթացքում ներառելով բոլոր շահակիցներին և արտաքին անկախ փորձագետներին,
- 12) բարձրացնել ՄԿԾ-ների համապատասխանությունը միջազգային ճանաչված նման ծրագրերին՝ ավելացնելով ՄԿԾ-ների ճկունությունը, ներդնելով առարկաների գնահատման և դասակարգման համակարգ

#### **Ուսանողները**

- 13) ակտիվացնել ուսանողների մասնակցությունը հետազոտական աշխատանքներում, մշակել ուսանողների և գործատուների հետ հետազոտական ծրագրեր իրականացնելու համագործակցության մեխանիզմներ, որոնք միտված կլինեն հետազոտական աշխատանքներ կատարելու ուսանողների մոտիվացիայի բարձրացմանը,
- 14) մշակել վարչական անձնակազմին ուսանողների դիմելու կանոնակարգ, որը կհստակեցնի գործընթացի իրականացումը, կսահմանի պատասխանատվությունները և դրանց հստակ ժամկետները,
- 15) մշակել ուսանողների իրավունքների պաշտպանության կառույցների գործունեության նկատմամբ հենց ուսանողների կողմից վերահսկողության մեխանիզմներ,
- 16) ընդլայնել ուսանողների շրջանում անցկացվող հարցումների հարցաթերթիկների տիրույթների ծածկողականությունը՝ դրանցում ներառելով խորհրդատվական և այլ կարիքների գնահատմանն առնչվող հարցեր, ապահովել հարցումների կատարման հստակ պարբերականությունը և արդյունքների քննարկումները շահակիցների հետ,

#### **Պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմը**

- 17) մշակել երիտասարդներին և սկսնակներին դասախոսական գործունեության մեջ ներգրավելու ընթացակարգ, կանոնակարգել մենթորության ինստիտուտը,
- 18) ֆորմալացնել գործնական ոլորտից մասսայաբար ներգրավված մասնագետներին ակադեմիական միջավայրին ադապտացնելու գործընթացը, կարևորել դասավանդմանը նրանց նախապատրաստելը,
- 19) էապես բարելավել, կանոնակարգել ՊԴ կազմի վերապատրաստումների գործընթացը, գործողության մեջ դնել դեռևս նախագծի տեսքով առկա «ՀՊՏՀ պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական զարգացման կարիքների բացահայտման քաղաքականություն», «Պրոֆեսորա-դասախոսական կազմի մասնագիտական վերապատրաստման քաղաքականություն և ընթացակարգ»-ը փաստաթղթերը,
- 20) մշակել ՊԴ կազմի վարկանշավորման հիմնավոր, սուբյեկտիվիզմից հնարավորինս զերծ չափանիշներով ընթացակարգ,
- 21) մշակել ՊԴ կազմի խրախուսման գործուն մեխանիզմներ, օրինակ, հրատարակումները,
- 22) ընդլայնել աշխատանքները ՊԴ կազմի շրջանում որակի մշակույթի տարածման ուղղությամբ,

- 23) հնարավորինս փոքրացնել մեկ դասախոսին բաժին ընկնող դասավանդվող դասընթացների թիվը,
- 24) բուհի ՌԾ-ի հիման վրա մշակել ֆակուլտետային ՌԾ,
- 25) ունենալ վարչական ստորաբաժանումների գործունեության պլաններ, մշակել դրանց գնահատման և հետադարձ կապի մեխանիզմներ,
- 26) պարբերական դարձնել դասախոսների գնահատման գործընթացը, սոցիալապես անհարմար մասնակից դարձնել բոլոր ուսանողներին, դրանց անցկացման պատասխանատվությունը դուրս բերել ֆակուլտետի իրավասությունից,
- 27) բարելավել ուսումնական խորհրդատուների ինստիտուտը,

#### **Հետազոտությունը և զարգացումը**

- 28) հնարավորինս շուտ ձևավորել ՄՈՒՀ-ի ռազմավարությունը հետազոտությունների ոլորտում և դրա հիման վրա ներդնել կարճաժամկետ և միջինժամկետ ծրագրեր,
- 29) ձևավորել հետազոտությունների որակը չափելու սկզբունքներ և ըստ գնահատականների ներդնել աշխատանքային ծրագրերի և բեռնվածության մեջ,
- 30) ուսումնառության մեթոդներում կարևորել հետազոտական բաղադրիչը և ամրակցել վերջնաարդյունքներին՝ ապահովելով հետազոտություն-կրթություն կապը,

#### **Ենթակառուցվածքը և ռեսուրսները**

- 31) միջոցներ տրամադրել տնտեսագիտական հետազոտությունների համար անհրաժեշտ տեղեկատվական շտեմարանների բաժանորդագրման համար և ավելացնել ֆինանսական միջոցների տրամադրումը գրադարանային ֆոնդի համալրմանը,
- 32) վերանայել ֆինանսական պլանավորման և ռեսուրսների բաշխման քաղաքականությունը՝ ներդնելով ՄԿԾ-ների ռեսուրսային ապահովվածության և կայունության ապահովման երկարաժամկետ պլանավորման համակարգ,
- 33) վերանայել «Ամբերդ» գիտահետազոտական կենտրոնի դերը՝ քննարկելով հետազոտությունների կազմակերպման և ռեսուրսների օգտագործման, այդ թվում ֆինանսական, այլընտրանքային հնարավորությունների տեսակետից,
- 34) ներդնել և բարելավել ուսանողներին և դասավանդողներին տրամադրվող ռեսուրսների կիրառելիության, հասանելիության և արդյունավետության գնահատման մեխանիզմները՝ դրանց հիման վրա պլանավորելով համապատասխան բարելավումներ,

#### **Հասարակական պատասխանատվությունը**

- 35) ապահովել արտաքին շահակիցներին հաշվետվողականությունը՝ համապատասխան կարգի լրամշակման միջոցով և մշակել հաշվետվողականության գնահատման ցուցիչներ,
- 36) իրականացնել հարցումներ՝ արտաքին շահակիցներին հաշվետվողականության վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման մեխանիզմի արդյունավետության գնահատման նպատակով,
- 37) առավել հաճախ թարմացնել և բարելավել բուհի կայքի օտարալեզու տարբերակի բովանդակությունը՝ տրամադրելով առավել շատ և ընդգրկուն տեղեկատվություն,

- 38) բարելավել շարունակական կրթության և վերապատրաստումների բաժնի աշխատանքները՝ ներդնելով բաժնի գործունեության պլանավորման և արդյունքների գնահատման մեխանիզմներ,
- 39) ներդնել վերապատրաստումների ընթացակարգ, ներդնել վերապատրաստումների կրեդիտարության կամ սերտիֆիկատների տրամադրման մեխանիզմները,

**Արտաքին կապերը և միջազգայնացումը**

- 40) մշակել միջազգայնացման քաղաքականություն՝ Հայաստանում և արտերկրում միջազգայնացման հստակ գերակայություններով,
- 41) ընդլայնել ակադեմիական նման պրոֆիլով, այսինքն՝ կիրառական գիտությունների համալսարանների հետ համագործակցությունը,
- 42) մշակել երկարաժամկետ ռազմավարություն, որը կծառայի օտարերկրյա ուսանողների հավաքագրմանը,
- 43) ՄԿԾ-ներում ընդգրկել միջմշակութային և համաշխարհային տարրեր՝ ուսանողներին միջազգային զբաղվածության համար կարևոր նշանակություն ունեցող կարողություններով վերազինելու համար,
- 44) ուսումնասիրել ուսանողների և անձնակազմի՝ արտասահմանի գործընկեր համալսարանների կողմից կազմակերպվող առցանց դասընթացներին մասնակցության հնարավորությունները,
- 45) մշակել հետազոտության միջազգայնացման ծրագիր,
- 46) ընդլայնել կադրային քաղաքականությունը՝ ներմուծելով օտար լեզուների տիրապետման ավելի բարձր պահանջներ,
- 47) ուսումնասիրել ուսանողների՝ անզլերենի ցածր մակարդակի պատճառները և հաշվի առնել անզլերենի դասընթացների ավարտին միջազգային մարմինների կողմից շնորհվող լեզվական վկայականների կարևորությունը,
- 48) մեծացնել անզլերենով տրամադրվող դասընթացների թիվը և դրանք հասանելի դարձնել բոլոր ուսանողների համար,
- 49) օտարերկրյա գործընկերների հետ միասին գործարկել օտար լեզուներով կազմակերպվող ամառային դպրոցներ,
- 50) ֆորմալիզացնել գործատուների հետ համագործակցությունը (համագործակցությանը պաշտոնական բնույթ հաղորդել),
- 51) ներկայացնել տեղական և արտասահմանյան գործընկերների հետ համագործակցության արդյունավետության պարբերական վերլուծություններ,
- 52) զարգացնել կայքի օտարալեզու տարբերակներում տեղադրված բովանդակությունը,

**Որակի ներքին ապահովման համակարգը**

- 53) մշակել որակի շարունակական բարելավման սեփական մոտեցում՝ այս երկարաժամկետ նպատակը ՀՊՏՀ գործընթացների, ընթացակարգերի և ՊԻԳԲ շրջափուլի հետ ինտեգրելու համար,
- 54) հատկորոշել գործընթացներ և մշակել ընթացակարգեր գործունեության բոլոր ոլորտների համար,

- 55) արտաքին և ներքին շահակիցների հետ խնդիրը քննարկելու արդյունքում ստեղծել որակի բարելավմանն ուղղված գործողությունների ծրագիր,
- 56) բարելավել վերլուծության վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրման համակարգը՝ այն ընդունելով որպես որակի ապահովման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու հիմք: Ընդլայնել հարցումների շրջանակը և բարելավել դրանց որակը,
- 57) մշակել որակի նոր ձեռնարկ, որը կհամակարգի ՈՆԱ նոր համակարգի գործընթացներն ու ընթացակարգերը.
- 58) մշակել մեթոդաբանություն և իրականացնել ՈՆԱ շրջափուլային վերանայումներ՝ արտաքին վերանայումների հետ միասին:



Մարիամ Մուջյան  
*Փորձագիտական խմբի ղեկավար*

27 մայիսի 2021 թ.

**ԳՈՐԾԸՆԿԵՐԱՅԻՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ՝ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ  
ՏԱՐԱԾՔԻՆ ՍՈՒՀ-Ի ԻՆՏԵԳՐՎԵԼՈՒ ՏԵՍԱՆԿՅՈՒՆԻՑ**

**Դիտարկումներ (Ընդհանուր նկատառումներ):** Սույն զեկույցը կազմվել է անզերեհումով առկա մի շարք փաստաթղթերի, մասնավորապես՝ Ինքնավերլուծական զեկույցի («ՀՊՏՀ 2018-2022 թթ. ռազմավարական զարգացման ծրագիր», ՀՊՏՀ Տեսլական և Առաքելություն, «ՀՊՏՀ կանոնադրություն», «ՀՊՏՀ որակի ներքին ապահովման հայեցակարգ», «Դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման կանոնակարգ՝ ըստ ուսումնառության վերջնարդյունքների», «Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում մագիստրոսական ծրագրերի մշակման պահանջներ» և այլն) և համալսարանի շահակիցների հետ հանդիպումների ընթացքում հնչած կարծիքների հիման վրա: Ընդհանուր առմամբ, ուսումնառության գործընթացը և կրթության որակի ապահովումը համապատասխանում են Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքում մշակված լուծումներին: Այդուհանդերձ, մի շարք գործընթացներ դեռևս չեն հաղթահարել իրագործման նախնական փուլերը, իսկ դրանցից որոշներն անգամ նոր են ձևավորվում:

**Տեսլական, Առաքելություն և Ռազմավարական ծրագիր:** ՀՊՏՀ-ն մշակել է իր Տեսլականը, Առաքելությունը, ինչպես նաև Ռազմավարական ծրագիրը 2018-2022 թվականների համար: Համալսարանում գործում է նաև գործողությունների տարեկան պլան: Մշակվել են նաև համալսարանի որոշ կարգեր, այդ թվում՝ Որակի ապահովման քաղաքականությունը և հետազոտությունների նախկինում մշակված հայեցակարգը: ՀՊՏՀ տեսլականում նշվում է, որ «մինչև 2025 թվականը ՀՊՏՀ-ն պետք է դառնա տնտեսագիտության, ժամանակակից գործարարության և վարչարարության ոլորտում նորարարական և գործնական գիտելիք տրամադրող առաջատար հաստատություն, որը կստեղծի հետազոտության վրա հիմնված գործնական գիտելիք, և ակտիվորեն կհամագործակցի հանրային և մասնավոր հատվածի, ինչպես նաև հետազոտական կազմակերպությունների հետ»: Տեսլականի նման ձևակերպումը, մեղմ ասած, հակասական է, քանի որ այն ունի ոչ թե երկարաժամկետային, այլ միջնաժամկետային բնույթ: Ըստ էության, նման ձևակերպումը նկարագրում է համալսարանի այն երեք գործառույթները, որոնք սովորաբար ներկայացվում են առաքելության մեջ: Դժվար է չհամաձայնել Ինքնագնավերլուծության հեղինակների հետ, ովքեր նշում են, որ առաքելությունը չափազանց երկարաշունչ է, ինչն այն մարքեթինգային տեսանկյունից դարձնում է ոչ գրավիչ: Այս փաստաթղթերը պետք է ներկայացնեն ՀՊՏՀ առանձնահատկությունների և շուկայական դիրքի առավել հստակ սահմանումը: Նույնքան կարևոր է ընդգծել կրթության և հետազոտության որակը, ինչպես նաև ձեռնարկատիրական շունչ հաղորդել արժեքներին: Ռազմավարական ծրագրերը չեն մատնանշում այն մարդկանց անունները, ովքեր պատասխանատու են ծրագրերի իրականացման համար: Ավելին, դրանցում առկա չեն հստակ սահմանված հիմնական կատարողական ցուցանիշներ, մինչդեռ առկա առաջընթացի գնահատման առանցքային ցուցիչները (Key Performance Indicators (KPI)) գործում են միայն ՀՊՏՀ առանձին ստորաբաժանումների մակարդակով: Թվում է, թե նման պարագայում ռազմավարական ԳԱՑ-երը կարող են ՀՊՏՀ Ռազմավարական ծրագրերի արդյունավետությունը գնահատելու օգտակար գործիք հանդիսանալ: Չարմանալի է, որ ակադեմիական ազնվության ապահովմանն ուղղված որևէ լուծում չի ձեռնարկվել: Էթիկայի կանոնակարգը դեռ նոր պետք է գործարկվի: Իսկապես դժվար է ընդունել, որ տնտեսագիտական մասնագիտություններ տրամադրող բարձրագույն ուսումնական

հաստատությունը չունի զարգացման երկարաժամկետ ծրագրեր: Ավելին, համալսարանի հնգամյա ռազմավարական ծրագրում ոչինչ չի նշվում այն մասին, թե ինչպես է ՀՊՏՀ-ն պատրաստվում հակազդել ուսանողների թվի նվազմանը, ինչպես նաև չեն տարրորշվում հնարավոր ռիսկերը:

ՀՊՏՀ ռազմավարությունը ձևավորվում է ներքին և արտաքին շահակից-ներկայացուցիչների մասնակցությամբ, ովքեր հանդիսանում են ակադեմիական տարբեր մարմինների անդամներ: Վերջիններիս կարիքների վերհանման մեխանիզմը ամբողջությամբ չի գործում: Շահակիցների մասնակցությունը նպատակների գնահատմանն այնքան էլ հստակ չէ. նման գնահատականներ առկա են առանձին ստորաբաժանումների կողմից պատրաստված տարեկան ծրագրերում, որոնց արդյունքները, սակայն, հրապարակվում են միայն ռեկտորի տարեկան հաշվետվություններում: Այս թույլ կողմը մատնանշված է սույն չափորոշի SWOT վերլուծության մեջ (ԻՎ, էջ 9-10): Ռազմավարական ծրագրերը նախատեսում են, որ Գիտական խորհուրդը պետք է կատարի բուհի հիմնական ռազմավարական նպատակների երկամյա գնահատում: Այդուհանդերձ, ՀՊՏՀ գործունեության արդյունքները հինգ տարվա կտրվածքով գնահատող համակարգված որևէ մոտեցում կամ մեխանիզմ առկա չէ:

Որակի ապահովման քաղաքականություն և Որակի ներքին ապահովման համակարգ. ՀՊՏՀ Առաքելությունը նախատեսում է «որակի ներքին ապահովման մշակույթի ամրապնդում»: Բուհը մշակել է որակի ներքին ապահովման համակարգի հայեցակարգ, տարրորշել առանցքային գործընթացներն ու իրագործել իր կազմակերպական կառուցվածքը:

Ֆորմալ առումով, Որակի ապահովման քաղաքականությունը (ՈԱՔ) ընդգրկում է բուհի գործունեության երեք ոլորտները՝ կրթություն, գիտական հետազոտություններ և համալսարանի կառավարում: Ներկայիս Ռազմավարական ծրագրում նշվում են հետևյալ գերակայությունները՝ «ՄԿԾ-ների որակի բարելավում», «գործունեության արդյունավետության բարձրացում», ինչպես նաև համագործակցություն «կիրառական հետազոտական կրթության» և «կիրառական հետազոտական տնտեսության» ոլորտներում: Անզվերեն փաստաթղթերն ու ԻՎ-ը վկայում են, որ Որակի ներքին ապահովման համակարգի իրագործումը սահմանափակվում է ՄԿԾ-ներին և դրանց իրականացմանն առնչվող խնդիրներով, դասախոսական կազմի որակով, ուսումնառության ռեսուրսներով, ինֆորմացիոն համակարգով, մեխանիզմների արդյունավետությամբ և որակի ապահովման գործընթացներով: Ուստի, Որակի ներքին ապահովումը, հետազոտությունների որակը և համալսարանի կառավարումը չեն մեկտեղվել որակի կառավարման մեկ միասնական համակարգի մեջ: Ավելին, ՊԻԳԲ շրջափուլի առանձին փուլերը հավասարապես զարգացած չեն, հատկապես, վերջին փուլերը՝ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ և ԲԱՐԵԼԱՎՈՒՄ, որոնք ուղղված են որակի շարունակական բարելավմանը:

Վերոնշյալ փաստաթղթերում որակի ապահովման քաղաքականության ոլորտի երկարաժամկետ խնդիրների հստակ ձևակերպում չի տրվում: Պարբերաբար իրար են փոխարինում «որակի բարելավում», «որակի համակարգի ամրապնդում» և «որակի մշակույթ» տերմինները: ԻՎ-ում (էջ 81) նշվում է, որ «փաստաթղթերի հիմքում ընկած են . . . որակի վերահսկման սկզբունքները», որոնք կարգավորում են յուրաքանչյուր գործընթաց: Իսկապես գովելի է, որ 2017-2018 թթ. բուհը մշակել է որակի մշակույթի զարգացմանը միտված ապակենտրոնացված մոտեցում, որը հիմնվում է ոչ այնքան ընթացակարգերի,

որքան որակի ապահովման գործընթացները վերլուծմամբ և վերահսկմամբ զբաղվող (ուսանողների մասնակցությամբ) տարբեր խմբերին օժանդակելու վրա: Այնուամենայնիվ, կրթության որակի բարելավման գործընթացների վրա դրանց փաստացի ազդեցության մասին կոնկրետ ապացույցներ շատ քիչ կան: Ինչպես նաև, համալսարանի շահակիցների շրջանում որակի մշակույթի և ՈՆԱ վերաբերյալ իրազեկվածության մակարդակը բարձր չէ, ինչպես նկատեցինք գնահատող թիմի հետ հանդիպումների ընթացքում: Արժե նշել նաև արտասահմանյան բուհերի ՈՆԱ զարգացման փորձից (դասընթացներ, շարժունության ծրագրեր դեպի իսպանական, ռումինական և իտալական համալսարաններ) օգուտ քաղելու մասին: Ֆորմալ տեսանկյունից ՈՆԱ համակարգը պարբերաբար գնահատվում է, սակայն 2018 թ. ՈՆԱ համակարգում կատարված փոփոխությունների վերաբերյալ ԻՎ-ում սահմանափակ տեղեկատվություն է տրամադրվում: ՀՊՏՀ անգլերեն կայքում առկա չէ որևէ հաշվետվություն, որը կփաստաթղթավորի որակի ապահովման նպատակների իրականացման գործընթացները: ՈՆԱ առանձին ոլորտները գնահատվում են տարեկան կտրվածքով, օրինակ՝ ՄԿԾ, պրոֆեսորադասախոսական կազմ: Այնուամենայնիվ, անհայտն է, թե որքան հաճախ և ինչ եղանակով է իրականացվում ՈՆԱ և ՈԱԾ համապարփակ գնահատումը: Ցավոք, համալսարանը չի տրամադրում 2018 թվականից իրականացվող ՈՆԱ գործընթացների, ընթացակարգերի և կազմակերպական կառուցվածքի վերաբերյալ ճշգրիտ նկարագրություն:

**Համալսարանի կառավարման կառուցվածքը.** ՀՊՏՀ-ն ունի համալսարանին բնորոշ ավանդական կառուցվածք. կազմված է ֆակուլտետներից, բաժիններից, ինչպես նաև համալսարանի կառավարման առանձին մասնագիտացված ստորաբաժանումներից: ՀՊՏՀ «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնը ևս ներառված է համալսարանի կազմակերպական կառուցվածքի մեջ: Հիերարխիկ կառուցվածքից զատ (ռեկտոր, դեկաններ, ստորաբաժանումների դեկաններ), համալսարանի կառավարումը հիմնված է ՀՊՏՀ մի շարք կոլեգիալ մարմինների վրա:

Բոլոր այն կազմակերպական փոփոխությունները, որոնք ՀՊՏՀ-ն պլանավորում է իրականացնել, ամբողջապես չեն համապատասխանում համալսարանի ռազմավարական խնդիրներին, ինչպես օրինակ՝ նորարարությանը, կիրառական գիտելիքի գեներացմանը, բիզնեսի կամ միջգիտակարգային ծրագրերի հետ համագործակցությանը: ՀՊՏՀ-ի և բիզնեսի ոլորտի միջև գիտելիքների և տեխնոլոգիաների փոխանցմանն ուղղված ոչ մի պաշտոնական պլատֆորմ չի մշակվել: Եվրոպական բուհերում նման ստորաբաժանումները սովորաբար գործում են իբրև բիզնես/ձեռնարկատիրական ինկուբատորներ, ստարտափ լաբորատորիաներ, և այլն: Նման լուծումները խթանում են ստեղծարարությունը, շահակիցների նորարարությունն ու տարածաշրջային մրցակցությունը՝ միևնույն ժամանակ աջակցելով ուսանողներին և շրջանավարտներին նոր ընկերություններ հիմնելու գործընթացում, ինչն ուղղակիորեն հանգեցնում է զբաղվածության մակարդակի բարձրացմանը: Այս տարբերակով կամրապնդվի հետազոտության, կրթության և համագործակցության ինտեգրումը սոցիալ-տնտեսական միջավայրին: Շատ ավելի արդյունավետ կլիներ, եթե ՀՊՏՀ-ն որդեգրեր ձեռնարկատիրական համալսարանի մոդել՝ ձևավորելով ձեռներեցությունը խթանող կազմակերպական կառուցվածք: Ակադեմիական ազնվությանն ուղղված ոչ բոլոր ծրագրերն են իրագործվել, համալսարանում չկա ուսանողական օմբուդսմեն, ով եվրոպական բուհերում, օրինակ, աջակցում է ուսանողներին կոնֆլիկտների լուծման



ընթացքում և ապահովում նրանց նկատմամբ արդար ու անաչառ վերաբերմունք: Ռեկտորի և կառավարման այլ օղակներում պաշտոնների հաճախակի փոփոխությունները բոլորովին չեն նպաստում համալսարանի ամուր դեկավարության զարգացմանը և նախկինում իրականացված ծրագրերի շարունակականությանը:

**Մասնագիտական կրթական ծրագրեր.** Շահակիցների, հատկապես ուսանողների և աշխատակիցների գոհունակության ապահովումը կրթական քաղաքականության հիմնական նպատակն է՝ նախատեսված ՀՊՏՀ առաքելությամբ: ՀՊՏՀ առաքելությունն ու ռազմավարությունը առնչվում են կրթության հայեցակարգի հիմնական սկզբունքներին: Համաձայն այս հայեցակարգի՝ կրթությունը պետք է լինի նորարարական, ուղղված լինի ուսանողակենտրոն ուսուցման գաղափարի իրականացմանը, հիմնված լինի կիրառական հետազոտության վրա և հաշվի առնի աշխատաշուկայի պահանջներն ու արտասահմանյան բուհերի փորձը: ՄԿԾ-ները պետք է պարբերաբար բարելավվեն (ռազմավարական թիվ 1 նպատակ) և թարմացվեն՝ հիմնվելով միջազգային լավագույն չափանիշների վրա: Յուրաքանչյուր ծրագրի համար ձևավորվում են ՈԱԾ-ին համապատասխան ակնկալվող ուսումնառության վերջնարդյունքներ: Ուշագրավ է ուսումնառության վերջնարդյունքների ձևավորմանը և իրականացմանը միտված դասընթացների դրույթը: Կազմման և ծրագրի փոփոխությունների փուլերում փորձ է արվել կիրառել միջազգային բենչմարքինգի մեթոդը: ՀՊՏՀ-ն գործարկել է ոչ միայն իր արտասահմանյան գործընկերների հետ առաջին համատեղ ՄԿԾ-ները, այլ նաև անգլերենով դասընթացներ: Կատարվել է նաև ծրագրերի գնահատում, որի ընթացքում հաշվի է առնվել նաև ուսանողների կարծիքը:

Արդեն ազդարարված որոշ ծրագրեր դեռ մշակման վաղ փուլում են: Օրինակ՝ շրջանավարտների աշխատանքային տվյալների բազան պատրաստ կլինի 2020 թվականից ոչ շուտ: Աշխատակիցների հետ համագործակցությունը լավ ձևավորված չէ: Նորարարությունը կրճատվել է ուսումնական պլանների բովանդակության մեջ կիրառական գիտելիքների տոկոսի աճով՝ 2020 թ. 20% -ից մինչև 50% 2023 թվականին: Նույն եղանակով, հետազոտական աշխատանքներին մասնակցող կրթական առաջին և երկրորդ մակարդակի ուսանողների թիվը ենթադրվում է, որ 2023 թվականին կաճի մինչև 30%: Անհրաժեշտ է ստեղծել դասերի մշտադիտարկման մեթոդաբանություն և դասընթացների կիրառական ասպեկտներ: Այլ համալսարանների հետ միջգիտակարգային ծրագրերի շրջանակներում բանակցություններ կվարվեն, սակայն նման դասընթացների հստակ թիվ չի սահմանվել: Կարճաժամկետ ավարտական ծրագրերի աուդիտը սկսվելու է 2020 թվականին: Թեև մշակվել են ուսման առանձին ոլորտներն ընդգրկող ակնկալվող ուսումնառության վերջնարդյունքների մատրիցաներ, օտարերկրյա ուսանողներին առաջարկվող դասընթացների անգլերեն ուս. պլաններում պարունակվում են ուսումնառության արդյունքներ, և որտեղ պարզապես թվարկվում են ուսումնառության նպատակները: ՀՊՏՀ-ն փոփոխության է ենթարկել իր կրթական առաջարկը, բայց փոփոխությունների պատճառները, հատկապես գործատուների կարիքներին առնչվող փոփոխությունների պահանջները բավարար չափով փաստաթղթավորված չեն: Հարկ է նաև հաշվի առնել, թե արդյոք արդարացված է ՀՊՏՀ-ի կողմից ուսման ոլորտների լայն տեսականի (78) և մասնագիտություններ առաջարկելը տեխնոլոգիաների և ազգային տնտեսության կառուցվածքի արմատական փոփոխությունների ժամանակաշրջանում: Գործարար հատվածի հետ սերտ համագործակցություն խոստանալու և ՀՊՏՀ ՄԿԾ-ներն

առավել գործնական դարձնելու համատեքստում զարմանալի է բիզնես ընկերությունների հետ համատեղ ծրագրերի բացակայությունը:

Ուսանողներ, ուսուցման և ուսումնառության գործընթացներ, շարունակական բարելավում Դիմորդներ ներգրավելու համակարգը տեսականորեն հիմնված է դիմորդի՝ նախորդ ուսումնական հաստատությունում ձեռք բերված արդյունքների և ընդունելության քննությունների արդյունքների վրա: Քանի որ հետզհետե քչանում է մասնագիտություն ստանալ ցանկացողների թիվը, դիմորդների իրական ընտրությունը դրանով թուլանում է, ինչը պայմանավորված է նաև նրանով, որ դիմորդները, ինչպես երևում է, սկսում են տարբեր եղանակներով պատրաստվել ուսումնական հաստատություն ընդունվելուն: Համալսարանը կրթության որակի վրա այս տարբերությունների ազդեցության ուսումնասիրություն չի անցկացնում: Չի տրամադրվում նաև հատուկ աջակցություն այն ուսանողներին, որոնք փորձում են բավարարել ակադեմիական նվազագույն պահանջները: Ստացած տեղեկատվության համաձայն՝ ենթադրվում է, որ կրթական երկրորդ և երրորդ մակարդակի ուսանողները ՀՊՏՀ շրջանավարտներն են: Օտարերկրյա ուսանողները շատ քիչ են: Նմանատիպ քաղաքականությունը չի նպաստում դասավանդման և ուսումնառության գործընթացներին: Մի շարք փաստաթղթերում համալսարանը ընդգծում է ուսանողակենտրոն ուսուցման գաղափարը՝ հպարտանալով տարատեսակ ուսուցման՝ ուսանողների ներգրավվածությունն ապահովող մեթոդներով: Մշակվել է դասավանդման և ուսումնառության նոր շրջանակ:

Յուրաքանչյուր ՄԿԾ և դասընթաց ունի իր սեփական մատրիցան, որը մատնանշում է ակնկալվող վերջնարդյունքների միջև փոխհարաբերությունները, դասավանդման/ուսումնառության մեթոդները և ուսանողի առաջընթացի գնահատման եղանակները: Ուսանողները կարող են բարձրաձայնել իրենց կարիքները այն կոլեգիալ մարմինների միջոցով, որոնց անդամն են, Ուսանողական խորհրդի միջոցով, դասընթացի գնահատման հարցաթերթերում կամ ուղղակիորեն ՀՊՏՀ վարչակազմի ներկայացուցիչների հետ հանդիպումների ժամանակ: Ուսանողների կարծիքով՝ համակարգը լավ է գործում: Մակայն, գործնականում այն որոշ թերություններ ունի: Նախ և առաջ, ուսանողներն ու դասախոսները հստակ կերպով չեն պատկերացնում, թե ուսումնական գործընթացում ուսանողների ակտիվ մասնակցությանն ուղղված տարաբնույթ գործողությունները ինչպես են ձևավորում համապարփակ ուսանողակենտրոն համակարգ: Երկրորդ հերթին, հարցումների միջոցով ուսանողների կարիքների վերհանման համակարգը լավ ձևավորված չէ, և չկա որևէ մեխանիզմ, որը բոլոր ուսանողների մասնակցությամբ պարբերաբար կվերլուծի հարցման արդյունքները: Երրորդ հերթին, ուսանողի ընտրությունն ու ուսումնառության անհատական ուղու ձևավորումը սահմանափակվում են օրենսդրական կարգավորումներով (առարկայական տարբերությունները չեն կարող գերազանցել 20 կրեդիտը) և համալսարանի պրոֆիլով, որն առաջարկում է դասընթացներ միայն տնտեսագիտության ոլորտում: Միայն 2022 թվականին է, որ կամընտրական առարկաների տոկոսը բոլոր դասընթացներում կհասնի 25%-ի: Չորրորդ, դասավանդման ներկայիս մեթոդներն ու ուսանողի զարգացմանն ուղղված համակարգը քիչ են անդրադառնում ուսանողների շրջանում բազմազանությանը:

ՀՊՏՀ-ում գործում է կրթության տարբեր փուլերում ուսանողի առաջընթացը գնահատող ֆորմալ համակարգ, այդ թվում՝ ավարտական քննություններն ու

աշխատաքները: Գործում են նաև քննությունների և կրեդիտների գրանցման միասնական սկզբունքներ: Այն փաստը, որ Ատեստավորման հանձնաժողովի անդամների առնվազն 50%-ը հանդիսանում են ոչ համալսարանի աշխատակիցներ, չափազանց գովելի է: Այդուհանդերձ, համակարգն ունի նաև որոշ թերություններ: Նախ, թվում է, թե այս համակարգը ուսանողի առաջընթացը գնահատում է ոչ թե ուսումնառության վերջնարդյունքի, այլ՝ դասընթացի մակարդակով: Նման գնահատումը թերի է, քանի որ ոչ բոլոր ուսումնական պլաններն են, որ ունեն համապատասխանորեն սահմանված վերջնարդյունքներ: Իրականում, ՄԿԾ-ի մակարդակով ձեռքբերված ուսումնառության վերջնարդյունքների գնահատում չի իրականացվում, չի գնահատվում նույնիսկ դասընթացների, ՄԿԾ-ների և կրթության ձևերի (առկա և առցանց ուսուցում) միջև գնահատականների բաշխումը: Ավարտական քննությունների և ավարտական աշխատանքների վերջնարդյունքները պարբերաբար չեն վերլուծվում: Երկրորդ, գրագողության դեմ համակարգը միայն հիմա է սկսվում գործարկվել: Զրոյական հանդուրժողականության քաղաքականության ներդրումը կօգնի ճնշել էթիկայի կանոններին չհամապատասխանող վարքագիծը: Ուսանողի գնահատման հետ կապված բովանդակային բողոքները կարգավորող ընթացակարգ չի մշակվել: Երրորդ, չկան տվյալներ առ այն, թե գնահատման համակարգի կանոնավոր վերլուծություն իրականացվում է արդյոք, ինչպես նաև տվյալներ այն մասին, թե ինչպես են միջանկյալ գնահատականները (օրինակ՝ քննաշրջանի արդյունքները) նպաստում կրթության շարունակական բարելավմանը: Նույն ձևով, հստակ ամրագրված չէ, թե ինչպես են աշխատաշուկայում կիրառված ՈւՎ-ների վերաբերյալ գործատուների և ուսանողների տեսակետները հաշվի առնվում: Չորրորդ, գոյություն չունի որևէ ընթացակարգ, որը կձանաչի բարձրագույն կրթության համակարգից դուրս ձեռք բերված ուսումնառության վերջնարդյունքները. ինչը չափանիշ է եվրոպական բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում: Ուսումնառության ամփոփիչ վերջնարդյունքները պետք է գնահատվեն արտաքին հաստատությունների ակտիվ մասնակցությամբ: Օրինակ՝ օտար լեզուների իմացությունը, ինչն անհրաժեշտ է արտասահմանյան աղբյուրների կիրառմամբ հետազոտություն իրականացնելու համար, կարելի է ստուգել համալսարանի և արտաքին հավաստագրման ստորաբաժանումների կողմից համատեղ իրականացվող լեզվական թեստերի միջոցով (օր.՝ LCCI, Pearson, BULATS, OSD Zertifikat, Goethe-TEST-PRO): Բողոքների, զանգատների ներկայացման և քննարկման ֆորմալ համակարգի և ընթացակարգի բացակայությունը այս ոլորտի հիմնական թուլություններից է:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմ. ՀՊՏՀ-ն կարևորում է որակյալ դասախոսների ներգրավումը, ինչն փորձում է ապահովել համեմատաբար բարձր վարձատրության քաղաքականությամբ: Մեկ դասախոսին բաժին հասնող ուսանողների միջին թիվը բավարար է (18/1): Այնուամենայնիվ, այս ցուցանիշի մասնավորեցումն այլ պատկեր է բացահայտում:

ՊԴ անձնակազմի ճնշող մեծամասնությունն իր գիտական աստիճանը ձեռք է բերել մայր բուհում, քանզի ՊԴ կազմը բաղկացած է ՀՊՏՀ շրջանավարտներից: Այցելու դասախոսների որոշ բացառություններից զատ արտասահմանյան բուհերի դասախոսներ կամ արտերկրում գիտական աստիճան ստացած դասախոսներ դասավանդման գործընթացին չեն մասնակցում: Հետևաբար, մեծապես համասեռ այսպիսի ՊԴ կազմը չի կիրառում այլ բուհերում ձեռք բերված դասավանդման տարաբնույթ մեթոդներ:

ՊԴ կազմի դիդակտիկ, հետազոտական և կազմակերպչական ձեռքբերումները նույնպես գնահատվում են: Դասախոսի գնահատման մաս են կազմում նաև ուսանողի՝ հարցաթերթիկներում արտահայտած կարծիքները: Ուսանողներն, ընդհանուր առմամբ, դրական են գնահատում իրենց դասերի որակը: Այդուհանդերձ, ՊԴ կազմի գնահատումը պարբերաբար չի իրականացվում: Ինքնավերլուծությունում նշվում է, որ մշակվել են դասախոսական կազմի ամենամյա գնահատման սկզբունքներ, սակայն դրանք չեն ընդունվել դասավանդող համայնքի կողմից:

Ռազմավարական ծրագիրը նախատեսում է երիտասարդ ՊԴ կազմի ներգրավում, քանի որ ներկայիս դասախոսական կազմի միջին տարիքը համեմատաբար բարձր է: Նպատակ ունենալով զարգացնել ՊԴ կազմի դասավանդման և գիտական որակավորումները՝ բուհն առաջարկում է դասախոսների աջակցման որոշ տարբերակներ, այդ թվում՝ վերապատրաստումներ (ամեն տարի աշխատակազմի 1/5-ի մասնակցությամբ): Այս տարբերակները չեն թիրախավորում ամենաերիտասարդ խմբին: Ինքնավերլուծության մեջ նշված աջակցման եղանակներից մեկը ամբիոնների վարիչների, դեկանների և պրոֆեսորների կողմից տրամադրվող մենթորությունն է: ԻՎ-ում թվարկվող վերապատրաստումների շարքում բացակայում են դասավանդման մեթոդների բարելավմանը, ուսանողակենտրոն ուսուցմանն ու հետազոտական մեթոդաբանությանն ուղղված դասընթացները: Թույլ է զարգացած հետազոտական կարողությունների կատարելագործմանն օժանդակող համակարգը, որն ուղղված է անվանի գիտական ամսագրերում արժեքավոր հոդվածներ հրատարակելուն, դրամաշնորհային հայտադիմումներ պատրաստելուն և այլն: Աշխատանքի ընդունման գործընթացի շրջանակներում չի պահանջվում օտար լեզվի իմացության հավաստագիր, ինչը սահմանափակում է օտար լեզուներով դասընթացների անցկացումը, ինչպես նաև միջազգային շարժունության և հետազոտական ծրագրերին մասնակցությունը: Երկարաժամկետ կադրային քաղաքականություն վարելու հիմնական խոչընդոտներից մեկը կարճաժամկետ աշխատանքային պայմանագրերի գերակայությունն է, որը սովորաբար կնքվում է մեկ տարի ժամկետով, և ինչը Եվրոպայում իր նախադեպը չունի:

**Գիտական հետազոտություն.** Գիտական հետազոտությունը բուհի՝ միջազգային ասպարեզում զբաղեցրած դիրքի ցուցանիշն է՝ միևնույն ժամանակ հիմք է հանդիսանում կրթության ոլորտում ամենաբարձր չափանիշների ձեռքբերման համար: Այս տեսանկյունից ՀՊՏՀ նվաճումները բավականին համեստ են, համալսարանի ներկայությունը վարկանիշային և միջազգային մատենագիտական շտեմարաններում հազիվ նկատելի է: Շատ քիչ գիտական հոդվածներ են տպագրվել ազդեցիկ ամսագրերում (ԻՎ-ում վերջին 5 տարվա կտրվածքով մեջբերվում են ընդամենը 2-ը): Պատճառներից մեկը կարող է հանդիսանալ առաջնային տվյալներ (օրինակ՝ տարանջատված՝ ըստ տնային տնտեսությունների, ընկերությունների, աշխատողների, գործազուրկների և այլն) պարունակող միջազգային շտեմարանների սահմանափակ հասանելիությունը: Նոր ռազմավարական ծրագիրը կարևորում է կիրառական հետազոտությունների զարգացումը՝ բիզնեսի հետ համագործակցությամբ և դրա՝ կրթության հետ կապի առնչությամբ: Այնուամենայնիվ, դժվար է հասկանալ հետազոտական գերակայությունները կամ այս ոլորտում ՀՊՏՀ-ի համեմատական առավելությունը: Նախատեսվում է, որ հետազոտությանը մասնակցող աշխատակիցների և ուսանողների թիվը պետք է աճի (2022 թվականին հասնելով 30%-ի): Անհասկանալի է, սակայն, թե ինչպես է համալսարանը

խրախուսում ՊԴ կազմին մասնակցելու հետազոտական աշխատանքներին: Հետազոտությունն իրականացվում է ապակենտրոնացված եղանակով՝ ամբիոնների կողմից և «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնի աջակցությամբ: Այնուամենայնիվ, հիմք ընդունելով հասանելի փաստաթղթերը՝ իսկապես դժվար է հատկորոշել դրա իրական դերը, օրինակ, նրանում, թե ինչպես է համալսարանը վերահսկում հետազոտական նախագծերի առաջարկների ընդունման գործընթացը, ինչպիսի աջակցություն է առաջարկվում դրամաշնորհային հաջող հայտադիմումներ պատրաստելու գործընթացում և այլն: Ավելին, չնայած բիզնեսի հետ համագործակցությանն առնչվող նախադասությանը՝ որևէ կառույց, որը կսատարեր նման համագործակցությանը, գոյություն չունի: Այս փուլում նպատակահարմար կլինի միջոցներ տրամադրել հատուկ ընտրված նախագծերին, որոնք իրականացվում են խոշոր հետազոտական խմբերի կողմից՝ օտարերկրյա հետազոտողների մասնակցությամբ:

Հաշվի առնելով հետազոտության ասպարեզում նախկին ձեռքբերումները՝ հետազոտական նախագծերին համալսարանի բյուջեի 3%-ի հատկացումը բավարար չի թվում, և դա, ի վերջո, կհանգեցնի ՀՊՏՀ-ի և տնտեսական այլ բուհերի, հատկապես արտասահմանյան բուհերի միջև անջրպետի: ԻԶ-ում հետազոտության որակը գնահատող համակարգի վերաբերյալ որևէ տեղեկություն չի տրամադրվում:

**Ռեսուրսներ.** ՀՊՏՀ ենթակառուցվածքը պահանջում է արդիականացում և, առաջին հերթին, ժամանակակից տեխնոլոգիաների ներդրում, որոնք կօգտագործվեն դասավանդման/ուսումնառության գործընթացում և հետազոտություններում: Գրադարանը բաժանորդագրված չէ տնտեսագիտական որևէ ամսագրի կամ մասնագիտական հանդեսի (The Economists, Financial Times և այլն), և չի ապահովում ազգային կամ միջազգային վիճակագրական տվյալների շտեմարանների հասանելիություն: Որոշ համակարգիչներ ունեն հնացած ծրագրային ապահովում, օրինակ՝ Windows 7: Շատ թույլ է վիրտուալ դասավանդման և ուսումնառության միջավայրը, և համապատասխան ենթակառուցվածքն էլ հարմարեցված չէ սահմանափակ կարողություններով մարդկանց կարիքներին: Համալսարանն, այնուամենայնիվ, չունի դասավանդման և հետազոտության ենթակառուցվածքների զարգացման երկարաժամկետ ծրագիր:

ՀՊՏՀ-ն շահույթ չհետապնդող կազմակերպություն է, սակայն, վերջին 5 տարիների ընթացքում եկամտի կայուն և բարձր ավելցուկ է նկատվել (մոտ 20%): ՀՊՏՀ բյուջեն խիստ կախված է կրթական ծառայությունների պահանջարկից, քանի որ եկամտի 4/5-ն առաջանում է վարձավճարներից: Բյուջետային դրամաշնորհներից ստացված եկամտի մասնաբաժինը ևս մեծանում է: Ընդհանուր առմամբ, այս երկու աղբյուրները կազմում են ընդհանուր եկամտի գրեթե 95%-ը: Աշխատավարձերին ուղղված ծախսումներն ամենամեծ ծախսն են (ծախսերի մոտ 70%): Հետազոտություններից և դրանց կապիտալիզացիայից գոյացած եկամուտների ավելացման վերաբերյալ առաջարկները, բիզնես համագործակցությունը, ինչպես նաև շրջանավարտներից ստացվող հասույթի ավելացումը՝ ձևավորված ռազմավարական պլանում, չեն հաստատվել քանակական ցուցանիշներով: Համալսարանի վարած ֆինանսական քաղաքականությունը գնահատվում է տարեկան և եռամսյակային կտրվածքով: Թվում է, թե ֆինանսական պլանավորումը չի ներառում ո՛չ ռիսկերի գնահատում և ո՛չ էլ եկամտի տարբեր սցենարների ստեղծում: Հաշվի առնելով այն փաստը, որ հետզհետե ավելի քիչ դիմորդներ են հետաքրքրվում ՀՊՏՀ-ում սովորելով, ինչպես նաև համալսարանի անորոշ հանրային ֆինանսներն ու ապագա

բյուջետային դրամաշնորհները, ՀՊՏՀ ֆինանսական անկայունության ռիսկը ապագայում մեծանում է:

Շարժվելով շուկայի արդյունավետության կանոններով՝ բիզնեսի ներգրավվածությունը մեծացնելիս ՀՊՏՀ ղեկավարությունը պետք է հատկորոշի ռիսկերն ու արձագանքի դրանց՝ օգտագործելով ֆինանսական ռիսկերի կառավարման գործիքներ: Այս ռիսկերը կարելի է կրճատել՝ ընկերությունների և պետական հաստատությունների հետ համատեղ իրականացվող վճարովի հետբուհական ծրագրերն ավելացնելով, և ամառային արձակուրդների ժամանակահատվածներում ամառային դպրոցներ ներմուծելով:

Միջազգայնացում. Համաձայն ներկայիս ռազմավարական ծրագրի՝ նախատեսվում է «ընդլայնել միջազգայնացման շրջանակը», որը ընկալվում է որպես միջազգային հետազոտական և շարժունության ծրագրերին մասնակցություն: Մշակվել են աշխատակազմի և ուսանողների փոխանակման գործընթացներ, արտասահմանյան համալսարանների հետ ստորագրվել են նոր պայմանագրեր: ԻՎ-ի էջ 76-ում թվարկվում են շուրջ մեկ տասնյակ ծրագրեր, որոնք իրագործվել են արտասահմանյան գործընկերների հետ համատեղ: Օտարերկրյա գործընկերների հետ ստորագրված համատեղ և երկակի աստիճանի շնորհման ծրագրերի պայմանագրերն արժանի են հիացմունքի: Օտարերկրյա ուսանողներն անգլերենով կարող են ուսումնասիրել Բիզնես կառավարում, անգլերենով մատուցվող դասընթացների թիվը հասել է 26-ի: Ուսանողների փոխանակումը զարգացած է սահմանափակ աստիճանով, վերջին 5 տարիների ընթացքում ՀՊՏՀ-ում սովորել է ընդամենը 25 արտասահմանցի ուսանող: Ընդունելով վերը նշված քայլերի կարևորությունը՝ անհնար է, այնուամենայնիվ, չնկատել միջազգայնացման քաղաքականության որոշ թերություններ: Ֆորմալ առումով այն չի ձևակերպվել, հետևաբար հայտնի չէ, թե ինչպես են ընտրվում արտասահմանյան գործընկերները: Միջազգայնացման շրջանակը նեղ է: Թվում է, թե կիրառական գիտելիքի զարգացմանը ձգտելիս ՀՊՏՀ-ն պետք է ավելի շատ շեշտը դնի կիրառական գիտությունների բուհերի հետ համագործակցության զարգացման վրա: Ռազմավարական ծրագրում ոչինչ չի նշվում ուսումնական պլանների միջազգայնացման մասին, օրինակ՝ կրթական բովանդակության մեջ ներմուծելով բազմամշակութային, էթնիկ և միջազգային արժեքները: Միջազգայնացման քաղաքականությունը գնահատելու ոչ մի սկզբունք չի մշակվել, հետևաբար, պարզ չէ, թե ինչպես է այն կիրառվում կրթության որակը բարձրացնելու նպատակով:

Հաշվետվողականություն և տեղեկատվական քաղաքականություն. ԻՎ-ում թվարկվում են ինստիտուցիոնալ հաշվետվողականության և թափանցիկության ապահովման չորս եղանակ՝ համալսարանի Կառավարման խորհրդում արտաքին շահակիցների մասնակցություն, ռեկտորի հաշվետվությունների տարեկան հրատարակում ուսանողներին և արտաքին հաստատություններին սոցիալական աջակցություն, մարզերի զարգացման խթանում՝ Գյումրիում և Եղեգնաձորում մասնաճյուղերի հիմնադրման ձևով: Ծանոթանալով արդեն իսկ ձեռնարկված գործնական լուծումներին՝ կարող եմ ասել, որ հաշվետվողականությունը և տեղեկատվական քաղաքականությունն իրագործվում են բավականին չափավոր աստիճանով: Առաքելությունում նշվում են այն հիմնական գիտական արժեքները, որոնք հանդիսանում են ՀՊՏՀ գործունեության հիմքը, սակայն որևէ սկզբունք և էթիկական որևէ պրակտիկա չի գործառնվել՝ ապահովելու համալսարանի փաստաթղթերում պարունակվող տեղեկատվության և կրթության, հետազոտությունների, հանրային միջոցների արդյունավետ ծախսման ոլորտում իրականացված փաստացի

միջոցառումների միջև հետևողականությունը: Արդեն իսկ նշել ենք, որ ակադեմիական ազնվությունն ապահովող լուծումները (ինչպիսիք են օրինակ, կոռուպցիոն երևույթները, ներառյալ՝ կաշառքը, խարդախությունը, ընտանեվարությունը, խմբային ահաբեկումը, սեռական ոտնձգությունը, գրագողությունը, գնահատականների վաճառքը կամ գնահատումը՝ առանց ուսանողի կողմից կատարված համապատասխան աշխատանքի) գտնվում են զարգացման սկզբնական փուլում:

Տարբեր գործընթացների և դրանց արդյունքների վերաբերյալ արտաքին շահակիցներին և հանրությանը տեղեկացնելու համապարփակ քաղաքականություն չի մշակվել: ՀՊՏՀ կայքէջը և ինչ-որ չափով նաև սոցիալական մեդիան, ռադիոն, հեռուստատեսությունը և տպագիր մամուլը նրանց հետ հաղորդակցման հիմնական գործիքներն են, մինչդեռ էլեկտրոնային հաղորդակցումն օգտագործվում է ներքին շահակիցների հետ կապ հաստատելու համար: ՀՊՏՀ կայքէջի օտարալեզու տարբերակները քննադատության են ենթակա, քանզի դրանք չեն պարունակում ՀՊՏՀ-ի հուսալիությունը փաստող զեկույցներ, և շատ դեպքերում բացակայում է նաև ուս. պլանների, հետազոտությունների և որակի ապահովման վերաբերյալ հիմնական տեղեկատվությունը: Առկա չէ հավաքագրված տեղեկատվության հավաստիության վերաբերյալ որևէ վերլուծություն, ինչը կարող է հիմք հանդիսանալ ռացիոնալ որոշումներ կայացնելիս:

Անկախ աուդիտորների կողմից կատարված գործունեության պարբերական փորձաքննությունն ու վերջինիս արդյունքները հանդիսանում են ցանկացած բուհի հուսալիությունը խթանող կարևոր տարր: Մինչ այժմ ՀՊՏՀ-ն ենթարկվել է միայն արտաքին փորձաքննության ՈԱԱԿ-ի կողմից, վերջին փորձաքննությունը՝ 2014 թ.-ին: 2014 թ.-ի Արտաքին գնահատման զեկույցում գրանցված ոչ բոլոր առաջարկություններն են իրականացվել, կամ դրանց իրականացումը դեռ նոր է սկսվել:

#### **Բարելավման ոլորտներ**

- Վերաձևակերպեք ՀՊՏՀ Տեպլականն այնպես, որ այն արտահայտի համալսարանի հավակնությունները երկարաժամկետ կտրվածքով:
- Մշակեք ՀՊՏՀ երկարաժամկետ զարգացման ծրագիր՝ առնվազն 10 տարվա կտրվածքով:
- Մշակեք և իրականացրեք Զարգացման հնգամյա ծրագրի պարբերական գնահատման ընթացակարգ:
- Սկսեք անցկացնել պարբերական հետազոտություն՝ վերհանելու հիմնական շահակիցների, այդ թվում՝ շրջանավարտների և գործատուների կարիքները:
- Հրապարակեք վերլուծական հաշվետվություններ՝ առանձին ռազմավարական նպատակների իրականացման աստիճանի, ինչպես նաև ձեռնարկված և նախատեսվող բարելավման գործողությունների վերաբերյալ:
- Դասավանդման և ուսման որակի ապահովումը միավորեք հետազոտության և համալսարանի կառավարման որակի ապահովմանը՝ ներառելով այն որակի կառավարման մեկ ընդհանուր համակարգի մեջ:
- Մշակեք և ամրապնդեք որակի ապահովման քաղաքականության և որակի ներքին ապահովման համապարփակ վերլուծության համակարգը՝ համալսարանի ռազմավարական նպատակների և որակի մշակույթի տեսանկյունից:
- Հրապարակեք վերլուծական զեկույցներ որակի բարելավման վերաբերյալ:
- Գնահատեք համալսարանի կազմակերպական կառուցվածքը՝ իր ռազմավարական նպատակներին, մասնավորապես՝ նորարարությանը և գործարար ոլորտի հետ

համագործակցությանը համապատասխանության տեսանկյունից: Մտածեք ակադեմիական բիզնես ինկուբատոր հիմնելու մասին:

- Նշանակեք ուսանողական օմբուդսմեն և վստահեք նրան բողոքների ընթացակարգի արդյունավետության գնահատումը:
- Իրականացրեք ՀՊՏՀ կրթական առաջարկի ավելի պրոֆեսիոնալ վերլուծություն՝ կրթական և աշխատաշուկայի կարիքների տեսանկյունից:
- Մեծացրեք տեղի և արտասահմանյան բուհերի, ինչպես նաև բիզնես գործընկերների մասնակցությամբ տրամադրվող միջոցի սցիպլինար և երկակի աստիճանի շնորհման ծրագրերի քանակը:
- Պարբերաբար վերանայեք ուս. պլանները՝ դասավանդման և ուսումնառության ակտիվ տեխնիկաների տեսանկյունից:
- Խրախուսեք Ուսանողական խորհրդին պատրաստել պարբերական զեկույցներ կրթության որակի վերաբերյալ, նաև արտաքին վերանայման նպատակով:
- Մեծացրեք ուսանողների դերը դասընթացների որակի բարձրացման գործում, օրինակ՝ հարցումների արդյունքների վերլուծության միջոցով և դասընթացավարի մասնակցությամբ առկա խնդիրների հնարավոր լուծումների մշակմամբ:
- Գնահատեք դասավանդման և ուսումնառության գործընթացների արդյունավետությունը՝ աշխատաշուկայում շրջանավարտների ձեռքբերումների, ընդ որում՝ նախևառաջ նրանց զբաղվածության մակարդակի տեսանկյունից:
- Դիտարկեք համատեղ դասավանդման տարբերակը, երբ դասընթացն անցկացվում է երկու անձանց՝ դասախոսի և բիզնես մասնագետի կողմից: Սա դասընթացի անցկացման նոր եղանակ է, որն արդյունավետ է հատկապես մասնագիտական առարկաների դեպքում:
- Ուսանողների աջակցման եղանակները դարձրեք բազմազան՝ հաշվի առնելով նրանց տարբեր կարիքները:
- Մշակեք ՀՊՏՀ-ում ուսանողակենտրոն ուսուցման ոլորտում գրանցված առաջընթացի գնահատման ընթացակարգ:
- Մշակեք դասախոսական կազմի գործունեության պարբերական և համապարփակ գնահատման համակարգ:
- Մեծացրեք օտարերկրյա այցելու դասախոսների և այն դասախոսների թիվը, որոնք ավարտել են և գիտական կոչումներ են ստանում այլ բուհերում:
- Գործարկեք վերապատրաստման դասընթացներ՝ խթանելու գիտական տեքստեր գրելու կարողությունների զարգացումը, ինչպես նաև հղման համակարգերում ընդգրկված ամսագրերում (JCR journals) տպագրվելու դասընթացներ (օրինակ՝ գիտական ամսագրերի խմբագիրների կողմից), վիզուալ մտածողության, հանրային ելույթի, մեթոդաբանության սեմինարներ, հետազոտական դրամաշնորհային աշխատաժողովներ՝ ժամանակակից առցանց հարթակները (օրինակ՝ “Financial Times” ռեսուրսները) կիրառելով դրանք դասավանդման գործընթացում:
- Հաշվի առնելով սոցիալ-տնտեսական միջավայրի հետ համագործակցության սերտացումը՝ նպատակահարմար կլինի դասախոսների պարբերական գնահատման մեջ ներդնել բիզնեսի և հանրային հատվածի հետ կապի կատեգորիա:
- Հաշվի առեք հետազոտական քաղաքականության համար խորհրդատվական խորհուրդ հիմնելը (միջազգային փորձագետների մասնակցությամբ):



- Մշակեք գիտական հետազոտությունների և դրանց արդյունքների գնահատման համապարփակ համակարգ:
- Տրամադրեք խթանների համակարգ և համապատասխան օժանդակ միջոցներ՝ բարձր ազդեցություն ունեցող ամսագրերում աշխատանքների հրապարակումը խթանելու համար:
- Ավելացրեք բիզնես ընկերությունների հետ համատեղ անցկացվող ծրագրերի քանակը:
- Մշակեք զարգացման երկարաժամկետ ծրագիր՝ կապված ՀՊՏՀ ենթակառուցվածքների հետ:
- Գնահատեք ՀՊՏՀ-ի ֆինանսական ռիսկը առնվազն միջնաժամկետ կտրվածքով:
- Մշակեք միջազգայնացման երկարաժամկետ քաղաքականություն՝ ներսում և դրսում, որտեղ ներառված են հստակ առաջնահերթություններ և առանձնացված են օտարերկրյա գործընկերներ:
- Բարձրացրեք ՀՊՏՀ ուսանողների և պրոֆեսորադասախոսական կազմի լեզվական կարողությունները: Անգլերենի դասընթացները կարող են նախապատրաստվել LCCI վկայականին: Ինչ վերաբերում է ՀՊՏՀ աշխատակիցներին, ապա նրանք պետք է ներկայացնեն լեզվական կարողությունների վկայագիր (գոնե C1 մակարդակի):
- Անգլերենի դասավանդման դասընթացների քանակը պետք է զգալիորեն ավելանա, և դրանց մասնակցությունը պետք է բաց լինի բոլոր ուսանողների համար, ոչ միայն օտարերկրյա ուսանողների համար:
- Հաշվի առեք դասընթացների /ծրագրի միջազգայնացման աստիճանը, օրինակ՝ առցանց առաջարկվող դասընթացներ, միջազգային ուսանողական թիմերի կողմից իրականացվող վիրտուալ նախագծեր:
- Ձեր կայքի անգլերեն և ռուսերեն տարբերակներում տեղադրված բովանդակությունը պետք է արմատապես մշակված լինի, որպեսզի ավելի շատ օտարերկրյա ուսանողներ ներգրավվեն: Հաշվի առեք տարերկրյա ուսանողների համար ամառային դպրոց հիմնելը:
- Ներկայացրեք միջազգայնացման քաղաքականության պարբերական գնահատումներ՝ օտարերկրյա գործընկերների մասնակցությամբ:
- Մշակեք և իրականացրեք կրթական և հետազոտական ոլորտում ակադեմիական կոռուպցիային և սխալ վարքագծին հակազդելու քաղաքականություն:
- Մշակեք ՀՊՏՀ տեղեկատվական քաղաքականություն, որը պարզ կդարձնի, թե որ տեղեկատվությունն է տրամադրվում միայն արտաքին շահագրգիռ կողմերին, և որն այլ շահագրգիռ կողմերին: Գործի դրեք դրա պարբերական գնահատմանը ծառայող մեխանիզմ:
- Օգտագործեք ձեր վեբ էջերը կրթական գործընթացների և հետազոտությունների որակը և դրամական միջոցների կառավարման արդյունավետությունը փաստող զեկույցներ տեղադրելու համար:
- Մշակեք կայքերի օտարալեզու տարբերակներում տեղադրված բովանդակությունը:
- Արդյունաբերական կազմակերպությունների կողմից մշակված կրթության որակի ստանդարտները կիրառեք Ձեր դասավանդման /ուսուցման գործընթացում, օրինակ՝ ծրագրի կառավարման ոլորտում (PMI), որակի կառավարման (PCBC), լոգիստիկայի (ETL, CSCMP), ինչպես նաև ֆինանսների և հաշվապահության ոլորտում (ACCA, CIMA, CFA) և հետագայում դիմեք դրանց վկայականների տրամադրման համար:

## ՓՈՐՁԱՔՆՆՈՒԹՅԱՆ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

### ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԿԱԶՄԸ

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի ինքնավերլուծության և որակի ապահովման գործընթացների արտաքին գնահատումն իրականացվել է փորձագիտական խմբի հետևյալ անդամների կողմից.

1. Մարիամ Մոմջան՝ տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ, ՀՀ Հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի սակագնային քաղաքականության վարչության պետի տեղակալ, ՀՆՀ-ի դասախոս, ՀՀ խմբի ղեկավար,
2. Գուրգեն Հովհաննիսյան՝ աշխարհագրական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ, ԵՊՀ ուսումնամեթոդական վարչության բակալավրիատի բաժնի վարիչ, ՀՀ, խմբի անդամ,
3. Վահագն Գրիգորյան՝ տնտեսագիտության թեկնածու, Կենտրոնական բանկի Դրամավարկային քաղաքականության վարչության պետ, ՀՀ, խմբի անդամ,
4. Միեչեսլավ Սոխա՝ Վարշավայի համալսարանի և Պետական կառավարման դպրոցի պրոֆեսոր, տնտեսագիտ. Դոկտոր, Բարձրագույն կրթության հավատարմագրման եվրոպական կոնսորցիումի (ECA) ֆինանսական կոմիտեի անդամ, Լեհաստան, միջազգային փորձագետ, խմբի անդամ,
5. Նենսի Մկրտչյան՝ Հայաստանում ֆրանսիական համալսարանի Մարքեթինգի ֆակուլտետի բակալավրատի 4-րդ կուրսի ուսանողուհի, ուսանող-փորձագետ:

Փորձագիտական խմբի կազմը համաձայնեցվել է ուսումնական հաստատության հետ և հաստատվել է ՈԱԱԿ-ի տնօրենի հրամանով:

Փորձագիտական խմբի աշխատանքները համակարգել է ՈԱԱԿ-ի քարտուղարության ղեկավար՝ *Անահիտ Ութմազյանը*

Թարգմանությունը կատարել է ԵՊՀ դասախոս՝ *Մարիամ Կարապետյանը*

Արձանագրությունները կազմել է ՈԱԱԿ-ի Ինստիտուցիոնալ և ծրագրային հավատարմագրման բաժնի մասնագետ՝ *Գայանե Անանյանը*

Փորձագիտական խմբի բոլոր անդամները և քարտուղարությունը ստորագրել են գաղտնիության և անկախության հայտարարագրեր:

## ՓՈՐՁԱՔՆՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԹԱՑՔԸ

### Դիմում պետական հավատարմագրման համար

Ինստիտուցիոնալ հավատարմագրում անցնելու համար 2018 թվականի հունիսի 14-ին ՀՊՏՀ-ն ՈԱԱԿ է ներկայացրել սահմանված ձևաչափի դիմում-հայտ՝ լիցենզիայի և դրա հավելվածների կրկնօրինակներով:

ՈԱԱԿ-ի Քարտուղարությունն ուսումնասիրել է դիմում-հայտում ներկայացված տվյալները, կից փաստաթղթերը և հաստատության կողմից լրացված ՈԱԱԿ-ի էլեկտրոնային հարցաշարը: Դիմում-հայտի ընդունման մասին որոշումը կայացվել է 2018 թվականի հունիսի 28-ին, որից հետո ՈԱԱԿ-ի և ՀՊՏՀ-ի՝ ի դեմս ռեկտոր Կ. Աթոյանի, միջև կնքվել է երկկողմ պայմանագիր: Կազմվել և հաստատվել է հավատարմագրման գործընթացի իրականացման ժամանակացույցը: 2019թ. փետրվարի 6-ին ՀՊՏՀ-ի ռեկտորի պաշտոնակատար Ռուբեն Հայրապետյանը դիմել է ՈԱԱԿ՝ խնդրելով երկարաձգել ինստիտուցիոնալ կարողությունների ինքնավերլուծության ներկայացման վերջնաժամկետը, հաշվի առնելով ՀՊՏՀ-ի կառավարման մարմիններում

նշանակալի փոփոխությունները և դրանց համատեքստում համալսարանի զարգացման գերակայությունների ճշգրտման անհրաժեշտությունը: Արդյունքում վերանայվել և հաստատվել է հավատարմագրման գործընթացի նոր ժամանակացույց:

#### **Ինքնավերլուծություն**

Ժամանակացույցով նախատեսված ժամկետներում համալսարանը, ըստ Հավատարմագրման կարգով հաստատված ձևաչափի, ներկայացրել է ինստիտուցիոնալ կարողությունների ինքնավերլուծության հայերեն և անգլերեն տարբերակները, ինչպես նաև ուղեկցող փաստաթղթերի փաթեթները: Համալսարանն ինքնավերլուծությունն իրականացրել է հատուկ այդ նպատակով ռեկտորի պաշտոնակատարի հրամանով ձևավորված աշխատանքային խումբը:

Ներկայացված ինքնավերլուծության զեկույցը հիմնականում պարունակում է ընդհանրական և նկարագրական տեղեկատվություն, հիմնված չէ վերլուծությունների վրա և չի շեշտադրում նախորդ հավատարմագրումից հետո իրականացված բարեփոխումներն ու բուհի ձեռքբերումները:

#### **Նախապատրաստական փուլ**

Գործընթացի համակարգողն ուսումնասիրել է զեկույցը՝ տեխնիկական առումով ՈԱԱԿ-ի պահանջներին համապատասխանությունը ստուգելու նպատակով: Համակարգողի եզրակացության հիման վրա ՈԱԱԿ-ը կայացրել է որոշում ինքնավերլուծությունն ընդունելու մասին: Այնուհետև քարտուղարությունն ինքնավերլուծությունն ուղարկել է փորձագիտական խմբին, որի կազմը նախօրոք համաձայնեցվել է համալսարանի հետ և հաստատվել ՈԱԱԿ-ի տնօրենի հրամանով:

Փորձագիտական խմբին աշխատանքներին նախապատրաստելու և գործընթացների արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով ՈԱԱԿ-ը փորձագետների հետ քննարկել են ՀՀ հավատարմագրման կարգը, չափանիշներն ու չափորոշիչները, փորձագիտական խմբի անդամների հիմնական գործառույթները, նախնական գնահատումը որպես փորձագիտական զեկույցի նախապատրաստման փուլ, զեկույցին ներկայացվող հիմնական պահանջները, հանդիպումների անցկացման և հարցապնդումների տեխնիկան:

Փորձագիտական խումբն, ուսումնասիրելով համալսարանի ինքնավերլուծությունը և ուղեկցող փաստաթղթերի փաթեթը, իրականացրել է նախնական գնահատում ըստ ձևաչափի՝ պատրաստելով լրացուցիչ ուսումնասիրման ենթակա անհրաժեշտ փաստաթղթերի, ինչպես նաև խնդիրների և հարցերի ցանկը՝ նշելով նաև համապատասխան ստորաբաժանումները և թիրախային խմբերը:

Նախատեսված ժամկետներում փորձագիտական խումբն ամփոփել է նախնական գնահատման արդյունքները և կազմել փորձագիտական այցի պլան-ժամանակացույցը:<sup>3</sup> Առաջնորդվելով ՈԱԱԿ-ի Փորձաքննության իրականացման ձեռնարկով՝ ժամանակացույցում ներառվել են փորձագետների կողմից նախատեսվող հանդիպումները բոլոր խմբերի հետ, բաց և փակ հանդիպումներ, փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, այցելություններ հաստատության ստորաբաժանումներ և

#### **Նախնական այց**

Նախապատրաստական այցը տեղի է ունեցել փորձագիտական այցից երկու շաբաթ առաջ փորձագիտական խմբի անդամի, ՈԱԱԿ-ի Ինստիտուցիոնալ և Ծրագրային

<sup>3</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՀՊՄՀ ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման նպատակով փորձագիտական գնահատում իրականացնող խմբի այցերի ժամանակացույց

հավատարմագրման բաժնի մասնագետի և հավատարմագրման գործընթացի համակարգողի մասնակցությամբ: Նախապատրաստական այցի ընթացքում համալսարանի հետ համաձայնեցվել է փորձագիտական այցի պլան-ժամանակացույցը, ներկայացվել է ուսումնասիրության ենթակա լրացուցիչ փաստաթղթերի ցանկը, մասնակիցների ցանկը, քննարկվել և փոխհամաձայնեցված որոշումներ են կայացվել փորձագիտական այցի կազմակերպչական, տեխնիկական, տեղեկատվական հարցերի, հանդիպումների մասնակիցների վարքագծի և էթիկայի նորմերի վերաբերյալ:

Դիտարկվել են ֆոկուս խմբային հանդիպումների և փորձագիտական խմբի աշխատանքի համար նախատեսված սենյակները, հստակեցվել են դրանց կահավորման ու տեխնիկական միջոցներով հագեցման խնդիրները:

Փորձագիտական այցի ժամանակացույցը հաստատվել է ՈԱԱԿ-ի տնօրենի և ՀՊՏՀ-ի ռեկտորի պաշտոնակատար Դ.Գալոյանի կողմից:

#### Փորձագիտական այց

Փորձագիտական այցը տեղի է ունեցել 2019թ. հոկտեմբերի 7-ից 12-ն ընկած ժամանակահատվածում: Փորձագիտական խմբի աշխատանքները մեկնարկվել են փորձագիտական այցին նախորդող օրը փակ հանդիպմամբ, որի նպատակն էր միջազգային փորձագետի հետ քննարկել և համաձայնեցնել փորձագիտական գնահատման շրջանակը, այցի ընթացքում ուսումնասիրման ենթակա խնդիրները, ՄՈՒՀ-ի ուժեղ և թույլ կողմերն ըստ չափանիշների, ֆոկուս խմբային հանդիպումների ընթացակարգը, հստակեցնել հետագա քայլերը:

Այցին մասնակցել են փորձագիտական խումբն ամբողջությամբ, ՈԱԱԿ-ի համակարգողը, թարգմանիչը և քարտուղարը:

Փորձագիտական այցն սկսվել և ավարտվել է համալսարանի ռեկտորի պաշտոնակատարի հետ հանդիպումով: Հարցերի պարզաբանման նպատակով կազմակերպված ֆոկուս խմբային հանդիպումների դասախոս և ուսանող մասնակիցները, դեկանները, ամբիոնի վարիչները, գործատուներն ու շրջանավարտներն ընտրվել են պատահականության սկզբունքով՝ ՄՈՒՀ-ի կողմից նախօրոք տրամադրված ցանկից: Ըստ պլանավորվածի՝ իրականացվել են ժամանակացույցով նախատեսված բոլոր հանդիպումները: Այցի ընթացքում փորձագիտական խումբը փաստաթղթերի ուսումնասիրություն<sup>4</sup>, ռեսուրսների դիտարկում<sup>5</sup> և ֆոկուս խմբային հանդիպումներ է իրականացրել համալսարանի տարբեր ստորաբաժանումներում: Այցի ժամանակացույցով նախատեսված փորձագիտական խմբի հետ բաց հանդիպմանը մասնակցելու համար գրանցվել են 15 հոգի, այդ թվում ուսանողներ, տարբեր ամբիոնների դասախոսներ, դեկանի տեղակալ:

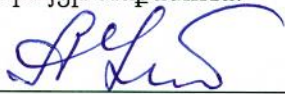
Տարբեր հանդիպումների ընթացքում ձեռք բերված տեղեկատվությունը, ինչպես նաև փաստաթղթերի ուսումնասիրության և դիտարկումների հիմնական արդյունքներն ամփոփվել են ամեն օրվա վերջում և այցի ավարտին կազմակերպված ամփոփիչ հանդիպման ժամանակ: Փորձագիտական խումբը՝ կիրառելով կոնսենսուսի սկզբունքը, քննարկել է հիմնական արդյունքները և եկել ընդհանուր համաձայնության նախ հավատարմագրման չափորոշիչների, հետո նաև չափանիշների պահանջների բավարարման վերաբերյալ:

<sup>4</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. Ուսումնասիրված փաստաթղթերի ցանկ

<sup>5</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. Փորձագիտական խմբի կողմից ուսումնասիրված ռեսուրսներ

### Փորձագիտական զեկույց

Փորձագիտական խումբը զեկույցի նախնական տարբերակը պատրաստել է համալսարանի ներկայացրած ինքնավերլուծության, դրան կից փաստաթղթերի ուսումնասիրության և փորձագիտական այցի դիտարկումների հիման վրա՝ պարբերաբար կազմակերպվող քննարկումների արդյունքում: Քննարկումներից հետո դուրսբերված դիտարկումների հիման վրա խմբի ղեկավարը և ՈԱԱԿ-ի համակարգողի օժանդակությամբ պատրաստել են փորձագիտական զեկույցի նախնական տարբերակը, որը համաձայնեցվել է փորձագետների հետ: Միջազգային փորձագետը պատրաստել է իր եզրակացությունը և գործընկերային գնահատման առանձին կարծիք ու խորհրդատվություններ: Փաստաթղթերը թարգմանվել և տրամադրվել են փորձագիտական խմբի ղեկավարին: Միջազգային փորձագետի կարծիքի և մոտեցումների զեկույցում ներառելու պատասխանատվությունը դրվել է խմբի ղեկավարի և համակարգողի վրա: Գործընկերային գնահատման կարծիքն ամբողջությամբ ներառվել է զեկույցի տեքստում:



Անահիտ Ութմազյան

*Գործընթացի համակարգող*

27 մայիսի 2021 թ.

ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ  
ՀԱՄԱՌՈՏ ՏԵՂԵԿՍՎՈՒԹՅՈՒՆ ՄՈՆԻ-Ի ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

1. **Պատմություն.** Համաձայն Համալսարանի կանոնադրության (հաստատվել է ՀՀ կառավարության 2005 թվականի հոկտեմբերի 6-ի N1718-Ն, որոշման մեջ փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին 2012 թվականի նոյեմբերի 15-ի N1436-Ն որոշումներ)՝ «Համալսարանի գործունեությունը նպատակաուղղված է տնտեսագիտական կրթության, հիմնարար գիտական հետազոտությունների և ուսումնառության կազմակերպմանը՝ հանրակրթական, միջին մասնագիտական, բարձրագույն մասնագիտական, հետբուհական և լրացուցիչ կրթության մակարդակներում՝ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությանը համապատասխան և ուսուցման տարբեր ձևերով ու կրթական ծրագրերով»:

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական (ՀՊՏՀ) համալսարանը մատուցում է կրթական ծառայություններ բարձրագույն կրթության երեք աստիճաններում: 2014-2018 թթ. ընկած ժամանակահատվածում բարեփոխվել են կրթական ենթակառուցվածքները, կազմակերպվել ուսուցում՝ բակալավրիական ուսուցման 6 կրթական ծրագրերով: Համալսարանն իր գործունեության և առաքելության հստակ կապն ապահովելու նպատակով կիրառում է ռազմավարական կառավարման մոտեցում (Կանոնադրություն, կետ 15.2)՝ իր զարգացման ռազմավարական ծրագրերը բխեցնելով առաքելությունից և տեսլականից: Բացի այդ, Համալսարանի գործող ռազմավարությամբ սահմանված է, որ իր առաքելությունից բխող գործունեությունն իրականացնելիս Համալսարանն առաջնորդվում է մի շարք սկզբունքներով, այդ թվում՝ գործունեության արդյունավետությամբ: Վերջինս նշանակում է, որ գործունեության արդյունավետությունն առաջին հերթին գնահատվում է առաքելության և տեսլականի իրականացմանը միտվածությամբ:

Իր առաքելությունից բխող գործողություններն իրականացնելիս ՀՊՏՀ-ն առաջնորդվում է հետևյալ արժեքներով՝ որակի բարձրացում, կիրառականություն, ակադեմիական ազատություններ, ուսանողակենտրոն ուսումնառություն, նորարարության հետևողական խրախուսում, գործունեության արդյունավետություն, աշխատակիցների հմտությունների կատարելագործում և առաջխաղացում, կորպորատիվ նոր էթիկայի և սոցիալական պատասխանատվության մշակույթի ձևավորում:

2. **Կրթություն.**

✓ **Կրթական ծրագրեր,**

Համալսարանի 2016-2020 թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագրով կրթական գործընթացների բարեփոխումը սահմանված է եղել՝ որպես ռազմավարական գերակայություն (նպատակ 1): Վերջինս ենթադրել է աշխատաշուկայի պահանջներին համապատասխան կրթական ծրագրերի աստիճանական բարեփոխում, տարբեր կազմակերպությունների հետ համագործակցության ընդլայնում և ակտիվացում (հատկապես կրթական ծրագրերի մշակման և փորձառության կազմակերպման գործընթացներում), կրթական վերջնարդյունքների մշակման և ձեռքբերման գործընթացում դասախոսների և ուսանողների ներգրավվածության մակարդակի բարձրացում: 2018-2022 թթ. ռազմավարությամբ գերակա նպատակ է սահմանվել կրթական ծրագրերի որակի բարելավումը՝ մի շարք հստակեցված թիրախներով (նպատակ 1):

✓ **դասախոսական կազմ**

Որակյալ մարդկային ռեսուրսներով ապահովվածությունը Համալսարանի 2016-2020 թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագրով սահմանված է՝ որպես ռազմավարական գերակայություն (նպատակ 2): 2018-2022 թթ. ռազմավարությամբ սահմանված 1.3

ենթանպատակի ներքո նախատեսված է ամբիոններում արդյունավետ սերնդափոխության ապահովում և կրթական ծրագրերի որոշակի, հատկապես՝ կիրառական բաղադրիչ պարունակող մոդուլների դասավանդման նպատակով ոլորտի որակավորված և հեղինակավոր մասնագետների ներգրավում:

✓ **դասավանդում-ուսումնառություն,**

ՀՊՏՀ ռազմավարությամբ ամրագրվել է ուսանողակենտրոն ուսումնառության և կիրառական գիտելիքի փոխանցման, կիրառական հետազոտությունների ուղղությամբ մասնագիտական ներուժի կենտրոնացման, դասավանդման և ուսումնառության նորարարական միջավայրի ստեղծման ճանապարհներով մասնագետներ պատրաստելու առաջնահերթությունը: Այդ նպատակով, ՄՈՒՀ-ում դասավանդման և ուսումնառության պրոցեսում կիրառվող մեթոդները նպատակ ունեն կիրառական հմտություններով մասնագետների պատրաստմանը:

✓ **կրթական միջավայր**

Համալսարանի զարգացման ռազմավարական ծրագրում ուսանողակենտրոն ուսումնառությունը կարևորվում է առաքելության մակարդակում: Համալսարանը ձգտում է հնարավորինս մեծացնել ուսանողների դերը կրթական ծառայությունների ձևավորման և գնահատման գործընթացներում՝ նպատակ ունենալով ընդլայնել ուսանողների՝ սեփական ուսումնական պլանի մշակման վրա ազդելու հնարավորությունները, առավել մեծ խորությամբ ներգրավելու ուսանողներին կրթական և օժանդակ ծառայությունների որակի գնահատման ֆորմալ և ոչ ֆորմալ մեխանիզմներում (հարցումներ, նախաձեռնություններ, հետադարձ կապի այլ մեխանիզմներ):

Համալսարանի որակավորումների շրջանակով սահմանված բնագավառների համար, որպես ուսումնական միջավայրի առաջնային տարրեր, կարևորվում են գրադարանային ռեսուրսների առկայությունը, միջավայրում տեղեկատվական հոսքերի արագ իրականացման հնարավորությունները, միջավայրի՝ ժամանակակից և ավանդական տարրերի, ստեղծարարության ու կարգապահության օպտիմալ հարաբերակցություն ապահովող բաղադրիչները: Այս շեշտադրումներն առկա են Համալսարանում՝ որպես ուսումնական միջավայրի նյութական և մշակութային կողմերի բնութագրիչներ:

**3. Հետազոտություն.**

2018-2022 թթ. զարգացման ռազմավարության համաձայն՝ Համալսարանը ձգտում է ընդլայնել իր հետազոտական կարողությունները, ձևավորել կրթական ծրագրերում հետազոտական արդյունքների ինտեգրման մեխանիզմներ, ձևավորել հետազոտությունների բնագավառում արտաքին շահառուների հետ համագործակցության հարթակներ և կողմնորոշել հետազոտությունները դեպի հեշտ առևտրայնացվող կիրառական ոլորտ (նպատակ 3):

Համալսարանի ձևավորման կանոնադրական նպատակներից և Համալսարանի խնդիրների դաշտից, գործառնական առումով հետազոտությունների և զարգացման ոլորտում վերջինիս հավակնությունների ուղղություններն են հանդիսանում գիտության, կրթության և տնտեսության զարգացմանը նպաստող հիմնարար և կիրառական հետազոտությունների իրականացումը, հետազոտական գործունեությամբ գիտելիքի ստեղծումը, ստացված արդյունքների ներդրումը տնտեսությունում, գիտելիքի փոխանցումն ու հանրության շրջանում տարածումը, հետազոտական գործունեությամբ ստեղծվող գիտելիքի ինտեգրումը կրթական գործընթացում:

#### 4. Միջազգայնացում.

Համալսարանի գործունեության միջազգայնացումը սահմանված է եղել՝ որպես 2016-2020 թթ. զարգացման ռազմավարական գերակայություն (նպատակ 4), իսկ 2018-2022 թթ. ռազմավարությամբ սահմանվել են միջազգային ծրագրերին մասնակցության ընդլայնման և ուսանողների ու դասախոսների շարժունության մեծացման նպատակներ (ենթանպատակներ 4.1 և 4.2):

Համալսարանը 2014-2019 թթ. կարևորել է միջբուհական և միջազգային կապերի զարգացումը, միջազգայնացման դրական ազդեցությունը մասնագիտական վերապատրաստումների, դասավանդման առաջավոր մեթոդների փոխանակման և, ընդհանուր առմամբ, կրթության որակի ապահովման վրա: Կարևորվում է նաև մասնագիտական և ուսանողական շարժունությունը՝ յուրաքանչյուր տարի ընդլայնելով նախորդ տարիներին սկիզբ առած ակտիվ համագործակցությունը ՀՀ և այլ երկրների բուհերի, ինչպես նաև տարբեր միջազգային կազմակերպությունների հետ: Միջազգայնացումը դիտարկվել է՝ որպես շարունակական գործընթաց, և յուրաքանչյուր տարվա ընթացքում նոր գործընկերային հարաբերություններ են հաստատվել համալսարանների հետ:

#### 5. Որակի ապահովում.

Եթե Համալսարանի 2016-2020 թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագրով որպես գերակայություն (նպատակ 6) սահմանված էր կրթության որակի ներքին ապահովման համակարգի լիարժեք գործարկումը (մարդկային, ֆինանսական, նյութական և տեղեկատվական ռեսուրսային ապահովվածության մեծացմամբ, շահակիցների ներգրավվածության ընդլայնմամբ և գործունեության բոլոր ոլորտներում ՊԻԳԲ շրջափուլի տրամաբանության կիրառմամբ), ապա 2018-2022 թթ. զարգացման ռազմավարությամբ որպես արժեք սահմանված է, որ Համալսարանը կարևորում է իր տեսլականի և առաքելության իրագործմանը միտված որակի ներքին ապահովման մշակույթի ամրապնդումը:

Համալսարանում կրթության որակի ապահովման հիմնական սկզբունքներն են որակի ապահովման համակարգի կենտրոնացված կանոնակարգումը և ընթացակարգային կարգավորումը, որակի ներքին ապահովման գործընթացների ապակենտրոնացված իրականացումը, պրոֆեսորադասախոսական և վարչական կազմի ընդլայնված մասնակցությունը, կրթական ծրագրերի հաստատման պաշտոնական ընթացակարգերի առկայությունը, ուսանողների, շրջանավարտների և գործատուների ներգրավումը, փոխադարձ կապը որակի ներքին և արտաքին գնահատման գործընթացների միջև: Վերոնշյալ սկզբունքների պահպանմամբ էլ իրականացվում է Համալսարանի որակի ապահովման քաղաքականությունն ու մշակվում են համապատասխան ընթացակարգերը:

Փորձագիտական խումբը, գնահատում կատարելիս, առաջնորդվել է «համապատասխանություն նպատակներին» սկզբունքով և վերոնշյալ տեղեկատվությունը դիտարկել է որպես ՄՈՒՀ-ի հիմնական հավակնություններ և նպատակներ:



## I. ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ

**ՉԱՓԱՆԻՇ:** ՄՈՒՀ-ի վարած քաղաքականությունն ու ծավալած գործունեությունը համապատասխանում են հաստատության որդեգրած առաքելությանը, որը համահունչ է ՀՀ կրթության որակավորումների ազգային շրջանակին:

Փաստեր

**1.1 ՄՈՒՀ-ն ունի նպատակներն ու խնդիրներն արտացոլող հստակ ձևակերպված առաքելություն, որը համահունչ է ՈԱՇ-ին:**

ՄՈՒՀ-ն ունի նպատակներն ու խնդիրներն արտացոլող հստակ ձևակերպված առաքելություն, որը համահունչ է ՈԱՇ-ին:

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի առաքելությունը վերանայվել և սահմանվել է համալսարանի 2018-2022թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագրում, որտեղ համալսարանի առաքելությունը սահմանված է հետևյալ ձևակերպմամբ. «ՀՊՏՀ առաքելությունն է ակադեմիական ազատությունների և ինքնավարության, կրթություն-աշխատաշուկա համագործակցության, ուսանողակենտրոն ուսումնառության և կիրառական գիտելիքի փոխանցման, կիրառական հետազոտությունների ուղղությամբ մասնագիտական ներուժի կենտրոնացման, դասավանդման և ուսումնառության նորարարական միջավայրի ստեղծման ճանապարհներով պատրաստել Հայաստանի Հանրապետության և միջազգային աշխատաշուկաներում մրցունակ, տնտեսագիտության, ժամանակակից բիզնեսի և վարչարարության ենթաոլորտների կիրառական հմտություններով և կարողություններով զինված, սոցիալական պատասխանատվությամբ և ժողովրդավարական սկզբունքներով առաջնորդվող մասնագետներ և վերապատրաստել հասարակության և տնտեսության փոփոխությունների իրականացմանն ունակ առաջնորդներ»: Առաքելության վերանայման հիմքում, ի թիվս այլ գործոնների, ընկած է եղել նաև «տնտեսագիտական կրթության ծառայությունների շուկայում նոր՝ հիմնականում միջազգային բուհեր մուտք գործելու ու մրցակցության սրման ազդեցությամբ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանին առաջադրվող մարտահրավերները»: Համալսարանի ռազմավարության հիմքում ընկած են նրա տեսլականը, ՀՊՏՀ առջև ծառայած նոր մարտահրավերները և դրանց լուծման ուղղությամբ ԲՈՒՀ-ի մտտեցումները, որոնց հիման վրա ՌԾ-ում շարադրված են ՌԾ ռազմավարական զարգացման նպատակներն ու ենթանպատակները: Առաքելության ձևակերպման մեջ ՄՈՒՀ-ը հստակեցրել է իր կողմից իրականացվող կրթական ծրագրերի արդյունքում կիրառական հմտություններով և կարողություններով զինված մասնագետների պատրաստման գերակայությունը: Առաքելության այդ բաղադրիչի իրականացումը հաստատությունը հիմնավորում է այն հանգամանքով, որ իրականացվող կրթական ծրագրերում նախատեսում է ներդնել գործատուների մոտ

դասընթացների կազմակերպման պրակտիկան, որը, սակայն, դեռ չի իրագործվել:

**1.2 ՄՈՒՀ-ի առաքելությունը, նպատակները և խնդիրներն արտացոլում են ներքին և արտաքին շահակիցների կարիքները**

Արտաքին և ներքին շահակիցների ներգրավվածության մակարդակի բարձրացումը, կրթական ծրագրերի մշակման, իրականացման, գնահատման և փոփոխության շրջափուլերում շահակիցների հետ համագործակցության արդյունավետ համակարգի ձևավորումը, հետազոտությունների բնագավառում արտաքին շահառուների հետ համագործակցության հարթակների ձևավորումը և ՀՊՏՀ հետազոտությունների վերակողմնորոշումը դեպի հեշտ առևտրայնացվող կիրառական ոլորտ հստակ սահմանվել են ՄՈՒՀ-ի 2018-2022թթ. ՌԾ

ենթանպատակներում: Սակայն, փորձագիտական այցի արդյունքներով պարզ դարձավ, որ ՄՈՒՀ-ի ՌԾ-ն արտաքին շահակիցների, ինչպես նաև ՄՈՒՀ-ի ներկայիս կառավարման խորհրդի հետ չի քննարկվել: Միջազգայնացումը ևս սահմանված է որպես ՄՈՒՀ-ի գործունեության ՌԾ առաջնահերթություններում, սակայն միջազգային շահակիցները դեռևս հստակեցված էլ չեն: Առանձնացված չեն միջազգային կազմակերպությունների, հաստատությունների կամ հիմնադրամների այն շրջանակը, որոնց հետ ՄՈՒՀ-ը ծրագրում է համագործակցել, ինչը անմիջապես բխում է ՄՈՒՀ-ի առաքելությունից և ռազմավարական նպատակներից: Թույլ է կապը նաև արտաքին շահակիցների կարևոր և որոշիչ զանգվածի՝ գործատուների հետ: Ի տարբերություն արտաքին շահակիցների, ներքին շահակիցների ներկայացուցիչները (այդ թվում՝ մասնաճյուղերի տնօրենները), ընդգրկված լինելով հաստատության կոլեգիալ կառավարման մարմինների կազմերում, մասնակցություն են ունեցել ՌԾ նախագծի քննարկման գործընթացներում: Ուսանողական խորհրդի գործունեությունը և ոչ հստակ պարբերականությամբ և ոչ բոլոր ուսանողների ներգրավմամբ իրականացվող հարցումները միայն մասամբ են բացահայտում ուսանողների կարիքները: Բացի այդ, շահակիցների կարիքները որոշումների կայացման գործընթացում ներառված չեն, քանի որ դրանք բացահայտող հարցումների արդյունքները վերլուծված չեն (դրանց կատարման համար պատասխանատվություն սահմանող հստակ ընթացակարգ և մեխանիզմ մշակված չէ):

***1.3 ՄՈՒՀ-ում գործում են առաքելության ու նպատակների իրականացման արդյունքների՝ գնահատման և բարելավման հաստատված մեխանիզմներ և ընթացակարգեր:***

ՄՈՒՀ-ում կիրառվում են կարճաժամկետ աշխատանքային պլաններ (ընդ որում ոչ բոլոր ստորաբաժանումներում), որոնց միջոցով, ուսումնական տարվա կտրվածքով մշտադիտարկվում են պլանավորված առանձին գործողությունների և միջոցառումների կատարողականները: ՄՈՒՀ-ում որպես առաքելության ու ռազմավարական նպատակների իրականացման գնահատման մեխանիզմ է դիտարկվում ներքևից վեր ուղղված հաշվետվողականության համակարգը, որը ներառում է ամբիոնների, դեկանների, ստորաբաժանումների ղեկավարների և մասնաճյուղերի տնօրենների տարեկան հաշվետվությունները: Վերջինս առանձին թեզերը տեղ են գտնում նաև ռեկտորի տարեկան հաշվետվության մեջ: Մյուս կողմից, ՌԾ-ի իրականացման գործողությունների ծրագրում հիմնականում բացակայում են գործողությունների չափելի վերջնարդյունքները, որոնք պետք է ենթարկվեն մշտադիտարկման և գնահատման: ՄՈՒՀ-ում չի իրականացվում ՌԾ-ի կատարման առաջընթացի, առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների չափելի գնահատում, քանի որ դրանց ցուցիչները ներկայումս մշակման փուլում են (համաձայն ինքնավերլուծության): Հաստատության առաքելության ու նպատակների իրականացման արդյունքների բարելավման մեխանիզմները և ընթացակարգերը (որոնք տեղ էին գտել նաև նախորդ հավատարմագրման արդյունքներով մշակված բարելավումների պլանում) նույնպես դեռևս մշակված չեն:

**Դատողություններ.** Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի զարգացման 2018-2022 թթ. ռազմավարական ծրագիրը, որը հանդիսանում է 2016-2020 թթ. ռազմավարական ծրագրի լրամշակված և վերանայված տարբերակը, հստակեցնում է հաստատության առաքելությունը, գործունեության առաջնահերթությունները, ռազմավարական նպատակները և ենթանպատակները, ընթացիկ գերակայությունները և կոնկրետ գործողությունները: ՌԾ-ի մշակումը և հաստատումը իրականացվել է ներքին շահակիցների որոշակի մասնակցությամբ, որոնք հանդիսանում են ՌԾ առանձին բաժինների պատասխանատու ստորաբաժանումների

աշխատակիցներ կամ ընդգրկված են կառավարման տարբեր մարմիններում: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ ՄՈՒՀ-ի ներկայիս կառավարման խորհրդի և ներքին շահակիցների լայն շրջանակների հետ ՌԾ-ի քննարկում չի կազմակերպվել: Արդյունքում, պետության կարիքները ևս արտացոլված չեն ՌԾ-ում:

ՄՈՒՀ-ը հիմնականում հարցումների միջոցով է իրականացնում ներքին և արտաքին շահակիցների կարիքների ուսումնասիրություն, սակայն դրանց անցկացման հստակ պարբերականություն, մասնակիցների շրջանակները և ստացված արդյունքների հետագա օգտագործման մեխանիզմները դեռևս հստակեցված չեն, ինչը նվազեցնում է դրանց իրականացման արդյունավետությունը և ամբողջությամբ չի արտացոլում բոլոր շահակիցների տեսակետները: Գործունեության ուղղություններում կիրառական և հետազոտական գերակայությամբ համալսարան դառնալու հավակնությունների իրատեսականության տեսանկյունից կարիք կա վերլուծելու կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների համապատասխանությունը արտաքին շահակիցների պահանջներին՝ դրանում ներգրավելով նաև հենց իրենց՝ արտաքին շահակիցներին: ՄՈՒՀ-ի ընթացիկ գործունեությունը մասամբ է բխեցվում երկարաժամկետ ՌԾ ծրագրի պահանջներից, գործունեության ճկունության ապահովումը դիտարկելով առավել օրակարգային ՄՈՒՀ-ի գործունեության համար, չի արժևորվում նաև գործունեության և դրա համար անհրաժեշտ ռեսուրսային բազային երկարաժամկետ պլանավորման և կատարողականների գնահատման մեխանիզմների ներդրումը և ճշգրտումը:

Ռազմավարական նպատակների իրագործման նպատակով Նախորդ հավատարմագրման արդյունքներով կազմված բարելավման պլանում ամրագրված են ՌԾ նպատակներին հասնելու գործողություններն ու վերջնաժամկետները, սակայն դրանց իրագործման կատարողականի գնահատում կամ ճշգրտում արված չէ: Գործունեության պլանավորման նպատակով առանձին ստորաբաժանումների մակարդակով կազմվում են կարճաժամկետ աշխատանքային պլաններ, որոնց միջոցով ամբողջությամբ հնարավոր չէ գնահատել ՌԾ-ով նախատեսված գործողությունների և միջոցառումների կատարողականների որակական և քանակական բաղադրիչները: Արդյունքում, ՄՈՒՀ-ի առաքելության ու նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատում չի կատարվում, քանի որ հստակ ձևակերպված չափելի վերջնարդյունքները բացակայում են, իսկ դրանց գնահատման մեխանիզմները, ինչպես նաև բարելավմանն ուղղված ընթացակարգերը դեռևս մշակված չեն:

Որպես առաքելության և նպատակների իրականացման գնահատման հիմնական մեխանիզմ դիտարկվող ստորաբաժանումների և դրանց հիման վրա կազմված ռեկտորի տարեկան հաշվետվությունները թույլ են տալիս որոշակի պատկերացում կազմել ՄՈՒՀ-ի ընթացիկ ձեռքբերումների և խնդիրների վերաբերյալ, ընդ որում վերջին 3 տարում ռեկտորի հաշվետվության մեջ նշված խնդիրները կրկնվում են և դրանց վերացման ուղղությամբ իրականացվող գործողությունները նշված չեն: Սակայն ՌԾ գործողությունների վերջնարդյունքների գնահատման կատարողականի, առավել ևս, որակի ցուցիչների բացակայության դեպքում հնարավոր չի լինում գնահատել ՄՈՒՀ-ում ընթացող գործընթացների իրական արդյունավետությունը և ձեռքբերումների ազդեցության չափը, որոշումներ կայացնել հետագա բարելավումների վերաբերյալ:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ ՄՈՒՀ-ն ունի վերաձևակերպված առաքելություն, գործունեության առաջնահերթությունները սահմանող Ռազմավարական Ծրագիր՝ իրականացման ժամանակացույցով, որոշակիորեն հստակեցված են ներքին շահակիցների

կարիքները, որոնց հետ քննարկվել են ռազմավարական առաջնահերթությունները, հիմնական գործունեությունը համապատասխանում է առաքելությանը (կիրառական ԲՈՒՀ դառնալու ձգտման մասով), փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՄՈՒՀ-ը բավարարում է չափանիշի պահանջներին:

Եզրակացություն: Փորձագիտական խումբը ՀՊՏՀ ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 1-ի պահանջներին գնահատում է բավարար:

## II. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

ՉԱՓԱՆԻՇ: ՄՈՒՀ-ի կառավարման համակարգը, վարչական կառույցները և դրանց գործունեությունն արդյունավետ են և միտված են հաստատության առաքելության ու նպատակների իրականացմանը՝ պահպանելով կառավարման էթիկայի կանոնները:

Փաստեր

2.1 *Հաստատության կառավարման համակարգն ապահովում է որոշումներ կայացնելու կանոնակարգված գործընթաց՝ սահմանված էթիկայի կանոններին համապատասխան. և ունի կրթական ու այլ նպատակների իրականացման համար անհրաժեշտ մարդկային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսներ:*

Համաձայն ՀՊՏՀ կանոնադրության «Համալսարանի կառավարումն իրականացվում է ինքնակառավարման հիման վրա՝ միանձնյա ղեկավարման և կոլեգիալության սկզբունքների զուգակցմամբ, համալսարանի խորհրդի, գիտական խորհրդի և ռեկտորի գործառույթների իրականացմամբ»: Համալսարանի ընթացիկ գործունեության ղեկավարումն իրականացնում է ռեկտորը, իսկ կոլեգիալ կառավարման մարմիններն են համալսարանի խորհուրդը (կառավարման խորհուրդը) և գիտական խորհուրդը: ՀՊՏՀ-ի ներքին շահակիցները հիմնականում ներգրավված են ՀՊՏՀ-ի կառավարման գործընթացում՝ առանձին հարցումների միջոցով նրանց կարիքների վերհանմանը և առանձին մակարդակներում ընդունվող որոշումների կայացման նիստերին մասնակցության միջոցով: Ուսանողների և ՊԴ անձնակազմի ներկայացուցիչները կազմում են համալսարանի կառավարման խորհրդի և գիտական խորհուրդների անդամների 25-ական տոկոսը: Համալսարանի կառավարման խորհրդում ընդգրված են համալսարանի հիմնադրի և լիազոր մարմնի ներկայացուցիչներ: Ընդ որում, փորձագիտական այցի ընթացքում համալսարանի խորհրդի ներկայացուցիչները փաստեցին, որ իրենց հետ համալսարանի ՌԾ-ն չի քննարկվել: Մինչև փորձագիտական այցը կառավարման խորհրդի հետ կազմակերպվել է 2 հանդիպում, որտեղ քննարկվել են բյուջեի հաստատման և այլ ընթացիկ հարցեր:<sup>6</sup>

Փորձագիտական այցի արդյունքներով պարզ դարձավ, որ համալսարանում գործում է օպերատիվ, իրավիճակային կառավարման մոդելը՝ կոլեգիալ կառավարման բարձրագույն մարմնի՝ կառավարման խորհրդի հետ ոչ սերտ համագործակցության պայմաններում: Համալսարանում գործում են համապատասխան գործառույթների իրականացման համար կառուցվածքային և առանձնացված ստորաբաժանումներ՝ ուսումնական գործընթացի կազմակերպման բաժին, գիտահետազոտական աշխատանքների կազմակերպման բաժին, շարունակական կրթության և վերապատրաստումների բաժին, «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոն և այլն:

<sup>6</sup> Տեքստը վերաշարադրվել է հաստատության դիտողությունների և առաջարկությունների քննարկման արդյունքում:

2014 թվականին նախկին հավատարմագրման արդյունքներով տրված խորհրդատվությունների հիման վրա, ՄՈՒՀ-ը կանոնակարգել է մի շարք կառավարչական և ուսումնավարչական ստորաբաժանումների գործունեությունը, մշակվել և ներդրվել են մի շարք հիմնարար փաստաթղթեր, որոնք, սակայն, մասամբ են կանոնակարգում համալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեությունը և կազմակերպվող գործընթացները: Առանձին ստորաբաժանումների կանոնադրությունների հաստատմամբ մասամբ հստակեցվել է այդ մարմինների գործունեության շրջանակը, մշակվել է պրոֆեսորադասախոսական կազմի մրցութային եղանակով տեղակալման կարգը, մշակվել են առանձին պաշտոնների (հիմնականում վարչական հաստիքների) անձնագրեր, սակայն համաձայն այդ կանոնակարգերի ընտրության գործընթաց դեռևս չի իրականացվել այն իմաստով, որ մրցութի փաստաթղթերի փաթեթներում պաշտոնի անձնագրերին և դրանցով նախատեսված իրավունքներին և պարտականություններին անդրադարձ չի կատարվել (տես նաև հղումը):<sup>7</sup> ՊԴ անձնակազմի մրցութային ընտրության փորձ կատարվել է 2019 թվականին, որը մատնվել է անհաջողության:

ՄՈՒՀ-ի կառավարման գործող համակարգի ստորաբաժանումների ենթակայության շրջայի կառուցվածքային սխեմայի ուսումնասիրությունը և այցի ընթացքում կառավարչական և ուսումնավարչական կազմերի հետ հանդիպումները ցույց տվեցին, որ առանձին ստորաբաժանումների պարտականությունների ու լիազորությունների շրջանակները հստակ տարբերակված չեն: Մասնավորապես, փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ ուսումնական գործընթացի կազմակերպման բաժնի գործառույթները տեխնիկական բնույթ են կրում, իրականացնում են փաստաթղթերի տեխնիկական «աուդիտ» (մինչդեռ կանոնակարգով նախատեսված է ՄԿԾ-ների վերլուծություն ևս), իսկ բաժնի կանոնակարգով նախատեսված գործառույթներն իրականացնում է գիտական խորհրդին կից գործող ուսումնամեթոդական խորհուրդը, որի աշխատանքները հանդիսանում են վճարովի և ներառվում հանձնաժողովի անդամների ծանրաբեռնվածություններում որպես արտալսարանային ժամեր: Մասամբ համընկնում են նաև շարունակական կրթության և վերապատրաստումների բաժնի, արտաքին կապերի, աշխատաշուկայի և շրջանավարտների հետ աշխատանքի բաժնի աշխատանքները: Եվ չնայած թվարկված 3 բաժինների գործառույթներում ներառված են գործատուների հետ աշխատանքի կազմակերպումը, այնուամենայնիվ, գործատուների հետ հանդիպումները փաստեցին, որ դրանք արդյունավետ չեն: Համալսարանի կառավարման համակարգի վերանայման և բարելավման անհրաժեշտությունը ընդունում է նաև ԲՈՒՀ-ի ղեկավարությունը: Համալսարանն իր գործունեությունը կազմակերպում է հաստատված տարեկան բյուջեի հիման վրա, իսկ ՌԾ նպատակներին համահունչ ֆինանսական պլանավորում չի իրականացվում: ՀՊՏՀ ՌԾ-ում նշված գործողությունների իրագործման ֆինանսական անհրաժեշտ ռեսուրսները և դրանց ֆինանսավորման աղբյուրները ներկայացված չեն:

Բացի այդ, 2017-2018 թվականներին ուսանողական խորհրդի ֆինանսավորումը գերազանցել է գրադարանային ֆոնդի արդիականացմանը բաժին ընկնող ռեսուրսներին: Ընդ որում, վերջինս ցուցաբերում է նվազման տենդենց:

<sup>7</sup> Տեքստը վերաշարադրվել է հաստատության դիտողությունների և առաջարկությունների քննարկման արդյունքում: (<https://asue.am/am/announcement/announcement-312><https://asue.am/am/announcement/announcement-73> <https://asue.am/am/announcement/asue-announces-vacancy-dean-head-department>), որտեղ անդրադարձ կամ պաշտոնի անձնագրով պարտականությունների և իրավունքների նկարագրություն չկա:

ՄՈՒՀ-ում մշակված և հաստատված չեն էթիկայի կանոններ, հետևաբար կառավարման համակարգում էթիկայի պահպանման հետ կապված հարաբերությունները կանոնակարգված չեն:

ՄՈՒՀ-ի կառավարման համակարգը հիմնականում ապահովված է մարդկային և նյութական ռեսուրսներով իր գործառույթներն իրականացնելու համար, չնայած որ չի իրականացնում կազմակերպական կառուցվածքի և մարդկային, նյութական և ֆինանսական անհրաժեշտ ռեսուրսներով ապահովվածության ուսումնասիրություն, ինչպես նաև գործող կառուցվածքի արդյունավետության գնահատում: Հարկ է նաև նշել, որ Գյումրու մասնաճյուղում որակի ապահովման գործառույթն իրականացնում է արտաքին կապերի, գիտության և որակի ապահովման գծով պատասխանատու ստորաբաժանումը, իսկ Վայոց ձորի մասնաճյուղում՝ հաշվապահը: Ընդ որում, ֆորմալ առումով վերջինիս վրա այդպիսի պարտականություններ չեն դրվել:

## ***2.2 ՄՈՒՀ-ի կառավարման համակարգը հնարավորություն է տալիս դասախոսներին և ուսանողներին մասնակցնելու իրենց առնչվող որոշումների կայացմանը***

ՄՈՒՀ-ի կանոնադրությունը և գործող կանոնակարգերը ներքին շահակիցներին (դասախոսներին և ուսանողներին) հնարավորություն են տալիս որոշակի մակարդակներում մասնակցել իրենց առնչվող որոշումների կայացման գործընթացներին: ՀՊՏՀ-ի կառավարման և գիտական խորհուրդների անդամների թվի 25 տոկոսը կազմում են ուսանողները, որոնց առաջադրում է Ուսանողական խորհուրդը (չնայած թեկնածուների ընտրության չափանիշները հստակ սահմանված չեն): Համալսարանի կառավարման և գիտական խորհուրդներում ներկայացված են նաև ՊԴ անձնակազմի ներկայացուցիչները: Այլ մակարդակներում դասախոսների մասնակցությունը կառավարչական որոշումների կայացմանը տեղի է ունենում ամբիոնի, ֆակուլտետի մակարդակներում, իսկ ուսանողներին՝ Ուսանողական խորհրդի և մասամբ հարցումներին մասնակցության միջոցով: Ուսանողների համար մեկ այլ հնարավորություն է խմբերի ավագների միջոցով դեկանների հետ անմիջական հաղորդակցվելը, որը ոչ ֆորմալ կերպով ևս թույլ է տալիս վերհանել ուսանողների կրթական և այլ կարիքները:

01.10.2014-01.10.2018թթ ՀՊՏՀ գործունեության բարելավման պլանում ևս կառավարման համակարգի բարեփոխումների շրջանակում նախատեսված փաստաթղթերի մշակումը և դրանց կիրառումը միտված են եղել նաև համալսարանի կառավարման գործընթացներում արտաքին ու ներքին շահակիցների մասնակցության ընդլայնմանը: Այնուամենայնիվ, փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ չնայած ուսանողների կողմից բարձրաձայնված խնդիրների լուծման դրական նախադեպերին /միջանկյալ քննությունների չեղարկման և մի քանի տնտեսական բնույթի հարցերի/, կառավարման կոլեգիալ մարմնում կառավարչական որոշումների քննարկմանը ուսանողներն ակտիվորեն ներգրավված չեն: Որոշումներ կայացնելու գործընթացում ՊԴ անձնակազմի և ուսանողների ներգրավվածության արդյունավետության վերլուծություն ՄՈՒՀ-ը դեռևս չի իրականացնում:

## ***2.3 ՄՈՒՀ-ը մշակում և իրականացնում է կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ պլանավորում՝ իր առաքելությանն ու նպատակներին համապատասխան, և ունի դրանց իրականացման և մշտադիտարկման հստակ մեխանիզմներ***

ՄՈՒՀ-ը, որպես երկարաժամկետ 5 տարվա կտրվածքով պլանավորման փաստաթուղթ դիտարկում է իր ՌԾ-ն և դրա իրականացման գործողությունների ծրագիրը, որում ամեն մի ռազմավարական ենթանպատակի իրագործման համար նշվում են գործողությունները,

պատասխանատուները և ցուցիչները (ընդ որում՝ ոչ հստակ չափելի): ՌԾ-ի իրականացման և մշտադիտարկման մեխանիզմները կանոնակարգված չեն, և դրա համար օգտագործում են ռեկտորի, մասնաճյուղերի տնօրենների և ստորաբաժանումների ղեկավարների հաշվետվությունները: Չի վերլուծվել նաև 01.10.2014-01.10.2018 թթ ՀՊՏՀ գործունեության բարելավման պլանի կատարողականը, որտեղ սահմանված գործողությունների գերակշիռ մասը չի իրագործվել ամբողջությամբ:

Ընթացիկ աշխատանքների կազմակերպման նպատակով (չնայած դրանք պետք է լինեին Ռազմավարական ծրագրի իրականացման նպատակով) կազմվում են տարեկան աշխատանքային պլաններ, սակայն դրանց մշտադիտարկման համար կիրառվող մեխանիզմներ առկա չեն: Դրանց հիման վրա կազմվող ստորաբաժանումների տարեկան հաշվետվություններիօգնությամբ մշտադիտարկվում է միայն յուրաքանչյուր ուսումնական տարվա համար նախատեսված գործողությունների փաստացի կատարողականները՝ առանց վերլուծական մասի: Ընդ որում, ոչ բոլոր ստորաբաժանումներն են կազմում աշխատանքային պլաններ (օրինակ, առանցքային համարվող ուսումնական գործընթացի կազմակերպման բաժինը, որը պատճառաբանում էին այն հանգամանքով, որ բաժնի կողմից իրականացվող աշխատանքները կրկնվում են տարեց տարի):

ՀՊՏՀ ՌԾ-ի հիման վրա կանոնակարգված միջնաժամկետ պլանավորում, ռիսկերի գնահատում և դրա հիման վրա երկարաժամկետ պլանավորման ճշգրտում չի իրականացվում: ՀՊՏՀ-ի կողմից բյուջեի պլանավորումն իրականացվում է կարճաժամկետ ժամանակահատվածի համար՝ մեկ տարվա կտրվածքով նախահաշվի կազմմամբ, որտեղ արտացոլված են ֆինանսական մուտքերը և ծախսերն ըստ առանձին հոդվածների՝ ամբողջ համալսարանի համար (այլ ոչ թե ըստ կառուցվածքային ստորաբաժանումների կամ ՄԿԾ-ների կամ գործունեության ուղղությունների): Այս համատեքստում ևս բյուջեի կատարման մշտադիտարկման և բարելավման (այդ թվում՝ ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման) հստակ մեխանիզմներ մշակված չեն:

Փորձագիտական այցի ընթացքում, համալսարանի ռեկտորի հետ հանդիպմանը նշվեց, որ ՌԾ նպատակների չափելի ցուցիչներ դեռ մշակված չեն, հետևաբար դրանք չկան նաև առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեության կանոնակարգերում:

#### ***2.4 ՄՈՒՀ-ը կատարում է իր գործունեության վրա ազդող գործոնների ուսումնասիրություն և որոշումներ կայացնելիս հիմնվում է հավաստի տվյալների վրա***

ՀՊՏՀ-ի կառավարմանն առնչվող որոշումների կայացումը հիմնվում է հիմնականում շահակիցների կարիքների վերհանման նպատակով իրականացվող հարցումների, բանավոր քննարկումների արդյունքների վրա: Չնայած, հաշվի առնելով ուսանողների թվաքանակի նվազման միտումները, ֆինանսական աղբյուրների դիվերսիֆիկացման նպատակով ՄՈՒՀ-ում մշակվում են կարճաժամկետ վճարովի դասընթացների ծրագրեր, գործունեության կազմակերպման մեջ կարևորվում է ճկունությունը, այնուամենայնիվ արտաքին գործոնների կանխատեսման, դրանց ազդեցության գնահատման կանոնակարգված մեխանիզմներ մշակված չեն, ՄՈՒՀ-ը դեռևս չի հստակեցրել իր աշխատանքների վրա ազդող գործոնների ուսումնասիրության մեխանիզմները և գործիքները, որակի ապահովման ձեռնարկը ևս չի պարունակում տեղեկատվություն այդ մեխանիզմների վերաբերյալ:

Հստակեցված չի այն տեղեկատվությունը, որի վերլուծության հիման վրա պետք է որոշումներ կայացվեն ՄՈՒՀ-ի նպատակների և խնդիրների, ինչպես նաև գործունեության ռազմավարության փոփոխության և ռեսուրսների բաշխման

ուղղությունների/առաջնահերթությունների վերաբերյալ: Մասնակիորեն են կիրառվում SWOT վերլուծություններ, սակավ են արտաքին և ներքին շահակիցների շրջանակներում իրականացվող կարծիքների ուսումնասիրությունները, մասնավորապես միջազգայնացման վրա ուղղակիորեն ազդող արտաքին միջավայրի վերլուծությունները (ներառյալ արտերկրի աշխատաշուկայի պահանջների և այլ թիրախային գործոնային գնահատումներ):

**2.5 Քաղաքականությունների և ընթացակարգերի վարչարարությունն իրականացվում է որակի կառավարման սկզբունքով (պլանավորում, իրականացում, գնահատում, բարելավում)**

ՄՈՒՀ-ը, կարևորելով վարչարարության իրականացումը որակի կառավարման սկզբունքով, որակի ապահովման ձեռնարկում այն դիտարկում է որպես որակի շարունակական բարելավման մեխանիզմ: Որակի ապահովման կենտրոնի գործառույթները թույլ են տալիս իրականացնել որակի շրջափուլային կառավարման սկզբունքը: Սակայն ինքնավերլուծության ուսումնասիրությունից և այցի ընթացքում իրականացված դիտարկումներից պարզ դարձավ, որ ՄՈՒՀ-ը դեռ չունի բավարար փաստեր՝ ցուցադրելու որակի կառավարման համակարգի գործողության ամբողջականությունը: Երկարաժամկետ պլանավորումը իրականացվում է ՌԾ-ի գործողությունների ծրագրի միջոցով, սակայն չի իրականացվում նույն ծրագրի մշտադիտարկման պլանավորում և ռիսկերի գնահատում: Որպես ձեռքբերումների ընդհանուր գնահատման միջոց կիրառվում են ղեկավար անձնակազմի և ստորաբաժանումների տարեկան հաշվետվությունները: Պլաններում հիմնականում բացակայում են գործընթացների իրականացման վերջնարդյունքները և հստակ ցուցիչները: Տարբեր գործընթացների շրջանակում հավաքագրվում է տեղեկատվություն (այդ թվում՝ հաշվետվությունների ձևով), սակայն քիչ են գնահատումների արդյունքում իրականացված փոփոխությունների դեպքերը, երբ որակի ապահովման կիրառվող մեխանիզմները նպաստել են բարելավումներին: Ռեկտորի վերջին 3 տարիների հաշվետվություններում նշված խնդիրները կրկնվում են տարեց տարի, դրանց վերացման ուղղությամբ իրականացվող գործողությունները նշված չեն և դրա պատճառների (խնդիրները չվերացնելու) հիմնավորում չի ներկայացվել: Այսինքն, գնահատման և բարելավումների գործընթացները կանոնակարգված չեն:

ՄՈՒՀ-ում ընթացող գործընթացների գերակշիռ մասը գտնվում է պլանավորման և իրականացման փուլերում, ՊԻԳԲ շրջափուլը փակված չէ:

**2.6 ՄՈՒՀ-ում գործում են մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի և այլ գործընթացների արդյունավետության հավաքագրումը, վերլուծությունը և կիրառումը գնահատող մեխանիզմներ**

2019թ. մարտ ամսին մշակվել և պաշտոնապես հաստատվել է ըստ վերջնարդյունքների կրթական ծրագրերի մշտադիտարկման և վերանայման կարգը: Շրջանավարտների կողմից կրթական ծրագրի գնահատման նպատակով իրականացվել են շրջանավարտների ոչ մեծ շրջանակում առանձին հարցումներ, որոնց արդյունքները կրել են փաստերն արձանագրելու բնույթ և հետագա բարելավումների օրինակներ չեն ներկայացվել:

Տեղեկատվության հավաքագրման համակարգը մասնակի կանոնակարգված է կրթական ծրագրերի մասով: Որակի ապահովման բաժնի կողմից կազմված փորձագիտական խմբերը ներկայացրել են ՄԿԾ-ների վերաբերյալ իրենց եզրակացությունները (ընդ որում, գերակշիռ մասում բացասական), որոնց արդյունքներով բարելավումների օրինակներ ներկայացվեցին ֆինանսական հաշվառման ամբիոնում: ՄՈՒՀ-ում այլ գործընթացների արդյունավետության գնահատման գործընթացները համակարգված չեն, բացի այդ տեղեկատվության



հավաքագրումը, վերլուծությունը և կիրառումը գնահատող մեխանիզմներ սահմանված չեն: Չնայած փորձագիտական այցի ընթացքում կարևորվում էր մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի բարելավմանը միտված գործընթացներում արտաքին շահակիցներին ներգրավելու ուղղությամբ աշխատանքները (ներառյալ՝ նրանց հետ քննարկումների կազմակերպման, հարցումների միջոցով նրանցից տեղեկատվության ստացման միջոցով), սակայն այդպիսի համագործակցության օրինակներ մասնավորապես գործատուները չներկայացրեցին:

**2.7 ՄՈՒՀ-ում գործում են կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի մասին քանակական և որակական տեղեկատվության հրապարակումները գնահատող օբյեկտիվ մեխանիզմներ:**

ՀՊՏՀ-ում կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի մասին քանակական և որակական տեղեկատվության հրապարակումները տեղադրվում են հիմնականում համալսարանի ինտերնետային կայքում, ֆեյսբուքյան էջում, ինչպես նաև առաջին կուրսի ուսանողների համար նախատեսված ուղեցույցում): Ընդ որում, Գյումրու մասնաճյուղում ուսումնառության ընթացքում դասավանդվող բոլոր դասընթացները և դրանց շրջանակում տրվող առաջադրանքները հասանելի են նոր օնլայն հարթակում: Տեղեկատվության տրամադրման նպատակով ՄՈՒՀ-ն օգտագործում է նաև տարեկան հաշվետվությունների համակարգը:

Դիմորդների մասնագիտական կողմնորոշման նպատակով ակտիվ կիրառում են նաև ՀՊՏՀ քոլեջի ներուժը: Սակայն կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի հրապարակումների օբյեկտիվությունը և մատչելիությունը գնահատող, տեղեկատվության թարմացման պարբերականությունը սահմանող կանոնակարգված մեխանիզմները դեռ մշակված չեն: Առկա է առանձին տեղեկատվություն միայն շրջանավարտների գործնական հաջողությունների վերաբերյալ:

**Դատողություններ.** Փորձագիտական խումբը դրական է համարում այն, որ 2014թ-ից սկսած, հաշվի առնելով նաև հավատարմագրման նախորդ գործընթացի խորհրդատվությունները և ի կատարումն վերանայված ՌԾ-ի, ՄՈՒՀ-ը սկսել է իր ստորաբաժանումների գործունեության կանոնակարգման գործընթացը, վերանայվել է ռազմավարական ծրագիրը, կատարվել են որոշ կառուցվածքային փոփոխություններ (միջազգային կապերի, աշխատաշուկայի և շրջանավարտների հետ աշխատանքի, շարունակական կրթության և վերապատրաստումների առանձնացված բաժինների ստեղծում և այլն): Սակայն թույլ է կապը և համագործակցությունը ՄՈՒՀ-ի կառավարման խորհրդի հետ:

ՀՊՏՀ-ում դեռևս ընթացքի մեջ են ստորաբաժանումների գործունեության կանոնակարգերի մշակումը, ամբիոնների վերամիավորումները և պաշտոնների անձնագրերի մշակման գործընթացը: ՄՈՒՀ-ում աշխատանքներ են տարվել ՄԿԾ-ների խոշորացման պայմանավորված կառուցվածքային ստորաբաժանումների ֆունկցիոնալ նշանակության փոփոխության տեսանկյունից: Այնուամենայնիվ, հաշվի առնելով, որ կրթական ծառայությունների շուկայում ՄՈՒՀ-ն իրեն դիրքավորում է որպես կիրառական և հետազոտական համալսարան, դեռևս հստակ չեն գործունեության այս ուղղությունների համար պատասխանատու որոշ կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործառույթները: Մասնավորապես, վերը նշված արտաքին կապերի, աշխատաշուկայի և շրջանավարտների հետ աշխատանքի, շարունակական կրթության և վերապատրաստումների բաժինների, և ամբիոնների գործառույթները՝ գործատուների հետ տարվող աշխատանքների հստակ

բաժանման, աշխատաշուկայի պահանջների վերհանման մասով, ուսումնական գործընթացի կազմակերպման և ուսումնամեթոդական հանձնաժողովի՝ ՄԿԾ-ների մշտադիտարկման և վերանայման մասով, գիտահետազոտական աշխատանքների կազմակերպման և «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնի գործառույթները՝ գիտական հետազոտությունների և ուսամնառության կապի փոխկապակցման մասով: Միաժամանակ, մասնաճյուղերում որակի ապահովման գործառույթն առանձին պաշտոնների գործառույթների հետ զուգակցելը նվազեցնում է որակի ապահովման համակարգի դերը և ռիսկային դարձնում այդ գծով աշխատանքների իրագործման արդյունավետությունը: Դեռևս միայն վարչական պաշտոնների համար պաշտոնների անձնագրեր մշակված լինելը և դրանց գործնականում դեռ չկիրառելը, կարող է ազդել ՀՊՏՀ-ում համապատասխան պրոֆեսիոնալ կադրերով ապահովման և ուսանողներին մատուցվող ծառայությունների որակի վրա: Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մրցութային ընտրությունը նախատեսված է համապատասխան ընթացակարգով, սակայն ՊԴ կազմի փաստացի ձևավորումը կատարվում է ամբիոնի վարիչի կողմից, ինչը սահմանափակում է այլ հաստատություններից որակյալ կադրերի ներգրավումը, չի նպաստում կառավարման թափանցիկությանը և կարող է ազդել կրթական ծառայությունների որակի վրա:

Փորձագիտական խումբը դրական է համարում, որ ներքին շահակիցները հիմնականում հնարավորություն ունեն մասնակցելու իրենց առնչվող որոշումների կայացման գործընթացներին, սակայն հստակեցման կարիք ունի նաև կառավարման մարմիններում (օրինակ՝ ՈԻԽ-ում և գիտական խորհրդում ուսանողների) ներկայացուցիչների ընտրության չափանիշները: Ուսանողների կողմից հարցերի բարձրացման նախաձեռնողականության մակարդակը կառավարման մարմիններում ևս ցածր է: Ամբիոնների նիստերին ուսանողների գործնական մասնակցության վերաբերյալ տեղեկատվություն փորձագիտական խմբին տրամադրված ամբիոնների նիստերի քաղվածքներում բացակայում էր:

Աշխատանքներ են տարվում նաև արտաքին շահակիցների ակտիվությունը բարձրացնելու ուղղությամբ, սակայն մեխանիզմները դեռևս կանոնակարգված չեն: Մինչդեռ, աշխատաշուկայի պահանջների վերաբերյալ ոչ ամբողջական տեղեկատվությունը կարող է ռիսկային դարձնել ռազմավարական նպատակների իրականացումը՝ կիրառական համալսարան դառնալու և մրցունակ շրջանավարտներ պատրաստելու մասով:

Մտահոգիչ է այն հանգամանքը, որ ՀՊՏՀ-ում առկա չեն հաստատված էթիկայի նորմեր, չի գործում կարգապահական հանձնաժողով, որի արդյունքն է նաև այն, որ կառավարման խորհրդի հետ չի քննարկվել համալսարանի ՌԾ-ն: Արդյունքում այն կարող է հանգեցնել գործադիր մարմնի կողմից որոշումների կայացման և իրագործման օբյեկտիվության և դրանց նկատմամբ վստահության նվազմանը:

ՀՊՏՀ-ի ղեկավարության և ներքին շահակիցների հետ հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ կառավարչական ստորաբաժանումները չեն գնահատել ՌԾ նպատակների իրագործման մարդկային և նյութական ռեսուրսներով ապահովվածությունը՝ իրենց գործառույթներն իրականացնելու մասով, ինչը կարող է նվազեցնել տրամադրվող ռեսուրսների արդյունավետության նկատմամբ շահակիցների վստահությունը: Համալսարանի կողմից կառուցվածքային ու առանձնացված ստորաբաժանումների մարդկային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման արդյունավետության գնահատում ևս իրականացված չէ: Միաժամանակ, ռեկտորի հետ հանդիպմանը կարևորվեց համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների աղբյուրների դիվերսիֆիկացումը: Սակայն պետք է նշել, որ չկա դրա իրագործման հստակ քաղաքականություն ՄՈԻՀ-ում մշակված չէ:

ՀՊՏՀ-ում երկարաժամկետ պլանավորման փաստաթուղթ է հանդիսանում վերանայված ռազմավարական ծրագիրը, որը չունի զարգացման հստակ չափելի վերջնարդյունքներ, դրանց կատարման չափելի ցուցիչների լրակազմ, ինչը ռիսկային է դարձնում ռազմավարական նպատակների իրագործման կատարողականի գնահատումը, և դրա հիման վրա զարգացման սցենարների մշակումը: Ընդ որում, տարանջատված չեն նաև ՌԾ նպատակները և խնդիրները: ՀՊՏՀ-ում կանոնակարգված միջնաժամկետ պլանավորում, ռիսկերի գնահատում չի իրականացվում, իսկ կարճաժամկետ պլանավորումն էլ ՀՊՏՀ-ն դիտարկում է ստորաբաժանումների մեկ տարվա կտրվածքով աշխատանքային պլանները: Որպես աշխատանքների կատարման կատարողականի ցուցանիշներ հանդես են գալիս հաշվետվությունները, որոնք ունեն փաստերն ու խնդիրներն արձանագրելու բնույթ և գործողությունների արդյունավետության գնահատում չեն նախատեսում: Չափելի վերջնարդյունքների, կոնկրետ պատասխանատուների և գնահատման հստակ ցուցանիշների բացակայությունը կարող է հանգեցնել գործընթացների իրականացման գնահատման օբյեկտիվության նվազմանը:

Իսկ ռեկտորի տարեկան հաշվետվություններում խնդիրների տարեց տարի կրկնվելը իջեցնում է հաշվետվությունների՝ որպես մշտադիտարկման և հետագա բարելավումների համար հիմք հանդիսացող գործիքի նկատմամբ վստահությունը: Բացի այդ, ֆինանսական պլանավորումն իրականացվում է համալսարանի մասշտաբով և ոչ ռազմավարական նպատակներին համապատասխան, ինչը ռիսկային գործոն է ռազմավարական նպատակներին համապատասխան անհրաժեշտ նյութական և ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովվածության և այդ ռեսուրսների բաշխման արդյունավետության տեսանկյունից: Մասնավորապես հետազոտություններ իրականացնելու ուսանողների կարողությունների ամրապնդման, միջազգային շուկայում դուրս գալու տեսանկյունից, պահանջվում է ռեսուրսների հստակ պլանավորում և երկարաժամկետ, և միջնաժամկետ և կարճաժամկետ կտրվածքով:

ՀՊՏՀ-ում իրականացվում են ոչ պարբերական և ոչ լիարժեք հարցումներ, որոնց միջոցով միայն մասնակի են վեր հանվել ներքին շահակիցներին առնչվող խնդիրները, սակայն հստակեցված չեն անհրաժեշտ տեղեկատվության հավաքագրման աղբյուրները, տվյալների մշակման, վերլուծության և կիրառման մեխանիզմները, իրականացվում են հիմնականում ըստ անհրաժեշտության և իրավիճակային կառավարման սկզբունքներով՝ առանց շահակիցների հետ հետադարձ կապի ապահովման: Բացի այդ, կատարված հարցումներից բացի, համալսարանի գործունեության վրա ազդող արտաքին գործոնների ուսումնասիրության, ռիսկերի գնահատման, SWOT վերլուծությունների սակավությունը, սահմանափակում է ստացված տվյալների հավաստիության աստիճանը և չի կարող թույլ տալ գնահատել միջավայրի ամբողջական ազդեցությունը: Հավաքագրված տեղեկատվության գնահատման և վերլուծության մեխանիզմների բարելավմամբ հնարավոր կլինի բարձրացնել շահակիցների ընդգրկվածության մակարդակը՝ հատկապես գործատուների: Հարցումների անցկացման ավտոմատացված տեղեկատվական համակարգը որոշակի տվյալներ է տալիս ուսումնական պրոցեսի և ուսանողների մասով, սակայն նախորդ ՌԾ-ի կատարողականի գնահատման արդյունքների, բարելավումների պլանի վերլուծության, ինչպես նաև պլանների գնահատման և վերանայման պաշտոնապես ընդունված քաղաքականության և կոնկրետ փաստերի բացակայությունը կարող են հանգեցնել ռազմավարական որոշումների իրագործման հետևողականության նկատմամբ վստահության նվազմանը:

ՀՊՏՀ-ում որակի ապահովման համակարգի արդյունավետության բարձրացման նպատակով մշակվել են առանձին ընթացակարգեր և կանոնակարգեր, ինչը դրական է անդրադառնում ծառայությունների մատուցման վարչարարության ապահովման տեսանկյունից: Ըստ վերջնարդյունքների կրթական ծրագրերի մշառադիտարկման և վերանայման կարգի մշակումը դրական է որակի կառավարման սկզբունքով գործընթացի վարչարարության համար, սակայն տեղեկատվության հավաքագրման աղբյուրները ամբողջությամբ չեն ծածկում ՄՈՒՀ-ի գործունեության մյուս ուղղությունները, մասնավորապես, օժանդակ ծառայությունները և ուսումնառության ռեսուրսները: Որակի ապահովման գործընթացների, իրականացված գնահատումների և վերլուծությունների, դրանց հիման վրա իրականացված բարելավումների առկա փաստերի սակավությունը վկայում են, որ կառավարման համակարգի գործընթացների գերակշիռ մասում ՊԻԳԲ շրջափուլը դեռ փակված չէ. դրանք գտնվում են պլանավորման կամ իրականացման փուլում, իսկ ստուգման փուլն անցած գործընթացների վերաբերյալ հավաքագրված տեղեկատվության գնահատման մեխանիզմներ և բարելավման նպատակներով կիրառելու համակարգված մոտեցումներ դեռ չեն մշակվել: Միաժամանակ, կարևորելով կրթական ծրագրերի իրականացման արդյունավետությունը, անհրաժեշտ է համակարգել նաև ՄՈՒՀ-ում իրականացվող մյուս գործընթացների արդյունավետության գնահատումը, ուսումնասիրել դրանց վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրումը, վերլուծությունը և կիրառումը, որը թույլ կտա բարելավել կիրառվող մեխանիզմները և գործիքները, հավաքագրել վստահելի տեղեկատվություն, ունենալ օբյեկտիվ գնահատումներ և կայացնել հիմնավորված որոշումներ:

Նույնը վերաբերում է նաև կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակման մեխանիզմներին: Համալսարանն իր կողմից մատուցվող կրթական ծառայությունների վերաբերյալ տեղեկատվությունը շահակիցներին հասանելի դարձնելու նպատակով կիրառում է իր պաշտոնական կայքը, ֆեյսբուքյան էջը, քուլեջի ներուժը: Սակայն ՀՊՏՀ-ում իրականացվող մյուս գործընթացների արդյունավետության գնահատման, կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի վերաբերյալ վստահելի տեղեկատվության հավաքագրման, վերլուծության, կիրառման մեխանիզմների մշակումն ու կիրառումը կնպաստի համալսարանի նկատմամբ շահակիցների և գործընկերների վստահության ամրապնդմանը՝ ներքին և արտաքին շահակիցներին ստույգ, հուսալի և անաչառ տեղեկատվություն տրամադրման միջոցով:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով այն հանգամանքները, որ ՀՊՏՀ-ի կառավարման համակարգում առկա է լիազորությունների ոչ հստակ բաշխում, կառավարման համակարգի բարելավման գործընթացներին արտաքին շահակիցները ներգրավված չեն, ՀՊՏՀ-ի կառավարման համակարգի ապահովվածությունը անհրաժեշտ մարդկային և նյութական ռեսուրսներով գնահատված չէ, չկան պլանավորման համակարգի միջնաժամկետ և ոիսկերի գնահատման բաղադրիչները, լիարժեք չի իրականացվում կառավարման որակի ապահովման սկզբունքը / ՊԻԳԲ/, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՀՊՏՀ-ն չի բավարարում չափանիշ 2-ի պահանջներին:

**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՀՊՏՀ ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 2-ի պահանջներին գնահատում է **անբավարար:**

### III. ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ

**ԶԱՓԱՆԻՇ:** ՄԿԾ-ները համապատասխանում են հաստատության առաքելությանը, կազմում են հաստատության պլանավորման բաղկացուցիչ մաս և նպաստում են շարժունությանը և միջազգայնացմանը:

Փաստեր

*3.1 ՄՈՒՀ-ի մասնագիտությունների կրթական ծրագրերը համահունչ են հաստատության առաքելությանը, համապատասխանում են պետական կրթական չափորոշիչներին, մանրամասն նկարագրված են՝ ըստ շնորհվող որակավորումների ակնկալվող ուսումնառության արդյունքների*

Համալսարանն առաջարկում է կրթական ծրագրեր բարձրագույն և հետբուհական կրթության՝ ՈԱՇ-ով սահմանված բոլոր մակարդակներում (բակալավրի, մագիստրոսի և հետազոտողի կրթական աստիճաններում)՝ համաձայն իր առաքելության:

Նախորդ հավատագրումից հետո ՄՈՒՀ-ում էականորեն վերանայվել են կրթական ծրագրերը: Կազմվել է «Կրթական ծրագրեր կազմելու ուղեցույց», որի հիման վրա ՄՈՒՀ-ի կողմից ձևավորված փորձագիտական խմբը կազմակերպել է ՄԿԾ-ների մշակման գործընթացը, հենց մշակման փուլում՝ որպես պարտադիր պահանջ, ապահովելով վերջիններիս համապատասխանությունը ՈԱՇ-ին: Արդյունքում 2016-2017 թթ. հաստատվել են նոր ձևաչափով մշակված, և շնորհվող որակավորումների ակնկալվող ուսումնառության վերջնարդյունքներին համապատասխանեցված բակալավրիատի 11 նոր ծրագրեր, որոնցից 2018-2019 թթ. դրությամբ գործում է վեցը:

Նման գործընթաց է իրականացվում նաև մագիստրոսական ծրագրերի համար, որոնք ամբողջությամբ նախատեսվում էր ներդնել 2019-2020 ուսումնական տարում:

Առաքելության հետ կապի տեսանկյունից պետք է նշել, որ ՄՈՒՀ-ն իր ռազմավարական ծրագրում կարևորում է կիրառական վերջնաարդյունքների վրա խարսխված կրթական ծրագրերի և հասցեական շահառուների պահանջումների բավարարմանը միտված կիրառական հետազոտությունների իրականացումը: Այս առումով ՄԿԾ-ներում զգալիորեն արտացոլված է նրանց կիրառականությունը՝ և՛ վերջնաարդյունքների, և՛ բովանդակության առումով: Որոշակի ջանք է իրականացվել նաև համապատասխանեցնելու ՄԿԾ-ները արտաքին շահակիցների պահանջներին, սակայն հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ նրանց ներգրավվածությունը պահանջների բացահայտման առումով, սակայն ՄԿԾ-ների մշակման ընթացքում նրանց ներգրավվածության և համագործակցության մասին օրինակներ չնշվեցին այցի ընթացքում

Առանձին դասընթացների մակարդակում որոշակի բարելավման կարիք ունեն վերջնաարդյունքները, քանի որ առարկայական մասով երբեմն ձևակերպված են բավականին նեղ, ոլորտային (օրինակ «Տնտեսագետ», «Ֆինանսներ» ՄԿԾ-ներ): Հմտությունների հստակեցումը նույնպես կարևոր է, քանի որ նրանք երբեմն ձևակերպված են գիտելիքի տեսքով (օրինակ «Տնտեսագետ», «Ֆինանսներ» ՄԿԾ-ներում) կամ զգալիորեն չեն տարբերվում կարողություններից և կրում են ընդհանրական բնույթ: (օրինակ «Վիճակագրություն» ՄԿԾ): Առարկաների և վերջնաարդյունքների համապատասխանության մատրիցան բավականին նոսր է՝ որոշ առարկաներ և վերջնաարդյունքներ խիստ առանձնացված են մյուսներից՝ ընդհուպ մինչև մեկ առարկայի համապատասխանում ընդամենը մեկ վերջնաարդյունքի և հակառակը (օրինակ «Տնտեսագետ» ՄԿԾ-ում մեկ առարկան ծածկում է միջինում ընդամենը 1.6

վերջնաարդյունք): Վերջինս խոսում է նաև ՄԿԾ-ների առարկայական բարձր հազեցվածության մասին, որոնց ճնշող մեծամասնությունը կրում է պարտադիր բնույթ (օրինակ «Տնտեսագետ» ծրագրում առկա է 55 առարկա, «Վիճակագրություն» ծրագրում՝ 64 առարկա, «Ֆինանսներ» ծրագրում՝ 79 առարկա): Միևնույն ժամանակ ՈԱՇ-ի 6-րդ մակարդակին համապատասխան «Բակալավր» կրթական ծրագրերում բացակայում է անհրաժեշտ ճկունությունը՝ մասնագիտացումների առումով:

Հավատարմագրման արդյունքներով կազմված բարելավման երկրորդ գործողությամբ նախատեսվում էր մշակել ուսումնառության վերջնաարդյունքներին համապատասխան ՄԿԾ-ների կազմման և իրագործման վերապատրաստման փաթեթ (մոդուլ): Բուռնում ձեռնամուխ են եղել «Ուսումնառության վերջնաարդյունքներին համապատասխան ՄԿԾ-ներ կազմելու հմտություններով մասնագետների վերապատրաստման» մոդուլի իրականացման ծրագիրը: Վերապատրաստում անցած մասնագետները մշակել են բակալավրական կրթական ծրագրերն՝ ըստ սահմանված ձևաչափի:

### ***3.2 ՄՈՒՀ-ն ունի մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի ուսումնառության ակնկալվող արդյունքներին համապատասխան դասավանդման և ուսումնառության մեթոդների ընտրության քաղաքականություն, ինչը նպաստում է ուսանողակենտրոն ուսուցմանը***

ՄԿԾ-ների ուսումնառության ակնկալվող արդյունքներին համապատասխան դասավանդման և ուսումնառության մեթոդների ընտրության քաղաքականությունն արտացոլող կանոնակարգող փաստաթուղթ ինքնավերլուծության շրջանակում ներկայացված փաստաթղթերի փաթեթում բացակայում է: Հաստատված որոշ ՄԿԾ-ների նկարագրերում առկա է նաև ուսումնառության ակնկալվող արդյունքներին համապատասխան դասավանդման և ուսումնառության մեթոդները, որոնք սակայն հիմնականում կրում են ընդհանրական բնույթ: 2019 թվականին ՄՈՒՀ-ի կողմից ընդունվել է նաև «Վերջնաարդյունքներին համապատասխան դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման կարգ»-ը, որում սահմանված են կրթական և դասընթացների ծրագրերի վերջնաարդյունքների բաղադրիչների 5 տեսակներ՝ ՈԱՇ-ին և ընդունված տարբեր դասակարգումներին համապատասխան, ինչպես նաև ուսումնառության ընդունելի մեթոդների ընդհանուր նկարագրերը: Սակայն փաստացի այս կարգը դեռևս չի գործում: Ներկայումս դասավանդման և ուսումնառության մեթոդների համապատասխանությունը վերջնաարդյունքներին չի վերահսկվում ՄՈՒՀ-ի կողմից և իրականացվում է դասախոսների անհատական պատկերացումների շրջանակներում: Միևնույն ժամանակ դասախոսները դասավանդման ընթացքում չեն առաջնորդվում կրթական վերջնաարդյունքներով: ՄՈՒՀ-ն ընդունում է, որ գործնականության միջոց են դիտվում միայն սեմինարներն ու գործնական պարապմունքները, իսկ ուսանողների անհատական աշխատանքները մեծամասամբ ձևական բնույթ են կրում: Ուսումնական և ավարտական պրակտիկաների կազմակերպումը գործնականում իրականացվում է բավարար մակարդակով, սակայն առկա են անհրաժեշտ բարելավման կարիքներ: Մասնավորապես պրակտիկայի ուսումնասիրության խնդիրները հարմարեցված չեն ավարտական աշխատանքի կամ մագիստրոսական թեզի թեմային, ինչպես նաև պրակտիկայի հաստատության առանձնահատկություններին: ՄՈՒՀ-ի կողմից պրակտիկայի անցկացման բովանդակության վերաբերյալ ուշադրությունը թույլ է, ինչը զգալիորեն նվազեցնում է վերջինիս արդյունավետությունը՝ ուսումնառության վերջնաարդյունքներին համապատասխանելու տեսանկյունից: Գործատուների հանդիպման ժամանակ նրանց կողմից ցանկություն հայտնվեց դեկավարել ավարտական աշխատանքներ և մագիստրոսական թեզեր, որոնք կարող են անցկացվել իրենց կազմակերպություններում,

դրանով ավելի մեծացնելով ուսումնասիրությունների, հետազոտությունների գործնականությունը, սակայն գործատուները գրեթե ներգրավված չեն այդ գործընթացում: Այնուամենայնիվ ակնհայտ են որոշակի ջանքեր դասավանդման և ուսումնառության մեթոդների բարելավման առումով՝ առնվազն օրինակ ներդնելով և կիրառելով ժամանակակից տեխնիկական զինվածություն: Որպես դրական պետք է համարել այն, որ որոշ դասախոսներ ուսանողներին նախապես տրամադրում են դասախոսության նյութերը, իսկ դասախոսությունը կառուցվում է քննարկումների միջոցով: Գործնականում առանձին ծրագրերի շրջանակներում (օրինակ «Հաշվապահություն», «Վիճակագրություն», որոշ չափով «Ֆինանսներ») առկա է բավականին զգալի առաջընթաց դասավանդման և ուսումնառության մեթոդների համապատասխանության առումով, ինչը բխում էր այդ ծրագրերի կիրառականության ավելի բարձր մակարդակից և որոշակիորեն գնահատվում էր նաև արտաքին շահակիցների կողմից: Մինևս ժամանակ բոլոր գործատուները նշում էին, որ ընդհանուր կարողությունների մակարդակը՝ մասնավորապես օրինակ հաղորդակցման, ներկայացման, դատողության և վերլուծության առումներով, զգալիորեն զիջում է ավելի ուսանողակենտրոն ուսուցմամբ համալսարաններին:

Դասախոսները ցույց տվեցին, որ դասավանդման մեթոդները բավարար միտված չեն ուսուցման ուսանողակենտրոնությանը, իսկ ուսումնառության մեթոդները գրեթե ամբողջությամբ պասիվ բնույթ էին կրում: Հանդիպմանը ներկա դասախոսները հստակ պատկերացում չունեին ուսանողակենտրոնության վերաբերյալ (ուսանողակենտրոնությունը շփոթվում էր համագործակցային ուսուցման հետ): Բացի դրանից ՄՈՒՀ-ը չունեւ մշակված գործընթաց ներկա և նոր ընդունվող դասախոսների, որպես դասավանդողներ վերապատրաստելու ու կատարելագործելու համար:

Հիմնական թերությունը կայանում է ուսանողակենտրոն դասավանդման և ուսումնառության քաղաքականության մշակման և կիրառման բացակայության մեջ, ինչը կապահովեր ՄՈՒՀ-ի ծրագրերի վերջնարդյունքների զգալի բարելավումը: Ուսանողի կարիքները դրված չեն ուսումնական գործընթացի կենտրոնում, նրանք չունեն ակտիվ դերակատարում և ընտրության ազատություն ուսման մեթոդների և բովանդակության ձևավորման մեջ: Կրթության ժամանակակից միտումների ներքո ուսանողակենտրոնության բացակայությունը անխուսափելի զգալի բացասական ազդեցություն կունենա ՄՈՒՀ-ի զարգացման, շուկայի դիրքի և ապագա կարողությունների վրա:

Սա շաղկապված է ինչպես Կառավարման, այնպես էլ Պրոֆեսորադասախոսական կազմի հետ:

**3.3 ՄՈՒՀ-ը ծրագրում է ուսանողների գնահատման քաղաքականություն՝ ըստ ուսումնառության արդյունքների, և ապահովում է ակադեմիական ազնվությունը**

ՄՈՒՀ-ում ընդունվել է «Վերջնարդյունքներին համապատասխան դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման կարգ»-ը, որը սակայն չի կիրառվում: ՄՈՒՀ-ում բացակայում է ակադեմիական ազնվության կարգը: Գնահատման քաղաքականությունը կրում է սուբյեկտիվ բնույթ և հիմնված է դասախոսի անհատական մոտեցման վրա: Մեծ մասը գնահատումների իրականացվում է բանավոր քննությունների տեսքով, որի միջոցով ստուգվում է առավելապես գիտելիքը: Ծրագրերում նշված վերջնարդյունքների գնահատման մեթոդները կրում են մեխանիկական բնույթ (օրինակ թեսթ, բանավոր քննություն կամ անհատական աշխատանքի գնահատում), սակայն ուղղորդված չեն պատասխանելու այն հարցին, թե ինչ չափանիշներով պետք է դասախոսը գնահատի ուսումնական ծրագրերի վերջնարդյունքների ձեռքբերման չափը, հատկապես կարողությունների գնահատման մասով: Կարողությունների և

հմտությունների ստուգման միջոցը հանդիսանում են միայն ավարտական աշխատանքները և մագիստրոսական թեզերը, ինչը ակնհայտորեն բավարար չէ:

Գնահատման համակարգը վերջերս ենթարկվել է փոփոխությունների, մասնավորապես այլևս չեն կիրառվում ընթացիկ ստուգումները: Ընթացիկ ստուգումների վերացումը պայմանավորված է եղել ուսխորհրդի խնդրանքով՝ պատճառաբանելով ուսանողների ծանրաբեռնվածությունը: Մակայն ՄՈՒՀ-ն այլ հիմքեր, վերլուծություններ, հիմնավորումներ չի ունեցել այդ որոշման համար, որի արդյունքում տուժում է գնահատման համակարգի բազմագործոնությունը: Նմանապես, հիմքերը բացակայում են նաև 100 միավորանոց գնահատման համակարգից 20 միավորանոց գնահատման համակարգին անցնելու որոշման հետ կապված: Ընդ որում, փորձագիտական այցի ընփացքում պարզ դարձավ, որ ուսանողները նույնիսկ տեղյակ չեն այդ փոփոխության մասին:

ՄՈՒՀ-ում մշակված են «Ավարտական աշխատանքի կատարման և պաշտպանության մեթոդական ցուցումներ» և «Մագիստրոսական թեզի կատարման և պաշտպանության մեթոդական ցուցումներ», որոնց կիրառումն ապահովվում է գործընթացային առումով, սակայն բավարար չեն՝ բովանդակային առումով չեն իրականացվում: Ցուցումներում բացակայում են գնահատման վերաբերյալ պահանջները: Ըստ վերը նշված մեթոդական ցուցումների՝ ավարտական աշխատանքի ղեկավարի 2-3 էջանոց գրախոսականում պետք է նշված լինի կատարված աշխատանքի համապատասխանությունը տվյալ կրթական ծրագրի վերջնարդյունքներին: Այցի ընթացքում ուսումնասիրված ավարտական աշխատանքների ղեկավարների կարծիքներում բացակայում էր այդ պահանջը: Նման ձևակերպումները բացակայում էին նաև ավարտական աշխատանքների գրախոսականներում: Ի դեպ, նշված մեթոդական ցուցումներում բացակայում էին գրախոսներին վերաբերվող պահանջները: Ոչինչ չի նշվում նաև, թե ինչպիսի որոշում կարող է կայացվել պաշտպանության ժամանակ բացահայտված գրագողության դեպքում: Դիտարկված մագիստրոսական թեզերը զգալի թերություններ ունեն հետազոտական աշխատանքի պահանջներին բավարարելու տեսանկյունից՝ որպես օրինակ հստակ ձևակերպված չի հիպոթեզը, օգտագործած մեթոդները հասկանալի չեն, բերված հղումները կա՛մ քիչ են, կա՛մ առարկայական չեն, և եզրակացությունները չեն բխում վերլուծության արդյունքներից: Ընդ որում, նույնիսկ ըստ ՄՈՒՀ-ի մեթոդական ցուցումների բերված գրականության մինչև 30 տոկոսը կարող է արտացոլված չլինել աշխատանքում: Աշխատանքների նախնական պաշտպանությունը պարտադիր չի համարվում, որը կարող էր բարելավել աշխատանքների որակը: Գրագողության դեմ ավտոմատացված համակարգ կամ ծրագրային փաթեթ չկա՝ պլանավորվում էր ներդնել 2019-2020 ուսումնական տարուց:

Ամփոփիչ ատեստավորումն իրականացվում է՝ համաձայն ՀՀ ԿԳՆ հրամանով հաստատված կարգի և ներքին կանոնակարգերի: Փորձագիտական խմբին տրամադրված ամփոփիչ ատեստավորման նախագահների հաշվետվությունները լիարժեք պատկերացում չէին տալիս ավարտական աշխատանքների վերջնարդյունքներին համապատասխանության մասին:

**3.4 ՄՈՒՀ-ի մասնագիտությունների կրթական ծրագրերը բովանդակային առումով համահունչ են նմանատիպ այլ ճանաչված մասնագիտությունների կրթական ծրագրերին և նպաստում են ուսանողների ու դասախոսների շարժունությանը**



ՄԿԾ-ների կազմման ժամանակ ՄՈՒՀ-ն ուսումնասիրել է նմանատիպ այլ ճանաչված մասնագիտությունների կրթական ծրագրերը և փորձել է համապատասխանեցնել այդ ծրագրերին: Համալսարանում կրթական ծրագրերի կազմման և բարելավման գործընթացներն իրականացվել են՝ հաշվի առնելով տեղական և արտասահմանյան առաջավոր հաստատությունների փորձը, որը որպես զարգացման գերակա ուղղություն նշված է Համալսարանի տարբեր տարիների զարգացման ռազմավարական ծրագրերում: ՀՀ-ում գործող ԲՈՒՀ-երից ուշադրության կենտրոնում են պահվել հատկապես տրանսագգային համալսարանները, իսկ արտասահմանյաններից՝ հիմնականում հյուսիսամերիկյան և եվրոպական առաջատար ԲՈՒՀ-երը, ինչպես նաև մի քանի ռուսական ԲՈՒՀ-եր:

Այնուամենայնիվ, ինչպես արդեն նշվեց վերևում ծրագրերի համապատասխանությունը ճանաչված մասնագիտությունների կրթական ծրագրերին դեռևս ամբողջական չէ, ընդ որում ոչ միայն մեթոդների ու վերջնարդյունքների, այլ նաև բովանդակային առումով: Արտասահմանյան 10 բուհերի համապատասխան ծրագրերի բենչմարքինգի արդյունքներն ամփոփված են ՀՊՏՀ բակալավրի կրթական ծրագրերից յուրաքանչյուրի հավելվածների բաժնում, սակայն բենչմարքինգն իրականացվել է հիմնականում միայն առանձին դասընթացների մակարդակով, իսկ համապարփակ վերլուծություն, որպես այդպիսին, չի կատարվել: Այսպես օրինակ, լավագույն փորձը ենթադրում է մեկ ընդհանուր ծրագրի ներքո զգալի ճկունություն մասնագիտացումների առումով (օրինակ Հարվարդի համալսարանի տնտեսագետի ծրագիր)<sup>8</sup>: Վերջինիս հիմքում ընկած են սահմանափակ թվով պարտադիր առարկաները և ընտրովի դասընթացների միջոցով մասնագիտացումների ձևավորման հնարավորությունը: Նման կառուցվածքի համար անհրաժեշտ պայման է հանդիսանում առարկաների դասակարգումը ըստ բարդության աստիճանի և միմյանց հստակ շաղկապվածությունը, ինչն առկա ՄԿԾ-ներում վերհանված չէ:

ՄԿԾ-ների համադրելիության բացերից մեկն է նաև ուսանողների գերբեռնվածությունն առարկաներով, որոնք կիսամյակի ընթացքում կազմում են 6-11 հատ: Դասալսումներից պարզ դարձավ, որ առանձին առարկաների տեղեկատվական պարունակությունը բավականին նոսր է, որը թույլ է տալիս ունենալ նման քանակի առարկաներ: Մյուս կողմից ավելի արդյունավետ կլինեք, միջազգային լավագույն փորձին համահունչ, կրճատելով առարկաների քանակությունը, ավելացնել նրանց բովանդակային տեղեկատվությունը և ներդնելով աշխատանքի միջոցով ուսումնառության մեթոդներ՝ ուսումնառության բեռը տեղափոխել ուսանողի վրա:

ՄԿԾ-ների բովանդակային առումով առկա է զգալի խզվածք նրանց տեսական մասում: Ծրագրերի տեսական մասում տրվող գիտելիքները մեծամասամբ հիմնված են ոչ ժամանակակից գրականության վրա, ինչը խզում է առաջացնում ծրագրերի բովանդակության և դրանց կիրառականության մեջ: Ընդ որում, առաջադեմ գիտելիքի յուրացումը և փոխանցումը լուրջ փոփոխություններ է ենթադրում առաջին հերթին պրոֆեսորադասախոսական կազմի վերապատրաստման առումով, ինչպես նաև ՄՈՒՀ-ի ռեսուրսների բարելավման և հետազոտությունների իրականացման ոլորտներում:

ՄՈՒՀ-ը ջանք է ներդրել նաև ուսանողների ու դասախոսների շարժունությունն ապահովելու առումով ծրագրերի համապատասխանեցման ուղղությամբ: Այս առումով զգալի

<sup>8</sup> Ծրագրերի ընդհանուր ճկունությունը սահմանափակված է ՀՀ Կառավարության 2011 թվականի օգոստոսի 25-ի թիվ 1240-Ն որոշմամբ, սակայն հնարավոր է ճկունությունն ապահովել միևնույն ծրագրի շրջանակներում ներդրնելով մասնագիտացումներ:

առաջընթաց է գրանցվել նախորդ ինքնավերլուծությունից հետո, ինչը բավականին դրական է: Համալսարանի ուսանողների և պրոֆեսորադասախոսական կազմի միջազգային շարժունությունն ապահովվում է միջազգային ծրագրերի, Էրազմուս+ ծրագրի և միջհամալսարանական պայմանագրերի շնորհիվ: Միջազգային շարժունության ծավալների ավելացումով պայմանավորված՝ 2018 թ. հաստատվել է «Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում «Էրազմուս+» ծրագրի շրջանակներում շարժունության իրականացման կարգ»: 2017-2018 ուսումնական տարվանից համալսարանում իրականացվում են համատեղ մագիստրոսական կրթական ծրագրեր՝ «Նախագծերի կառավարում» (Վալենսիայի պոլիտեխնիկական համալսարանի և Ճարտարապետության և շինարարության Հայաստանի ազգային համալսարանի հետ) և «Գործարար կառավարում» (Շվեյցարիայի ՈւՄԵՖ համալսարանի հետ): Այնուամենայնիվ, փորձագիտական այցի ժամանակ պարզվեց, որ ուսանողների շարժունությանը մեծապես խոչնդոտում է արտասահմանյան բուհերի և ՀՊՏՀ ուսումնական ծրագրերի առարկայական ու կրեդիտային տարբերությունները: Մա վկայում է, որ ՄՈՒՀ-ի կրթական ծրագրերը դեռևս բավարար չափով չեն համապատասխանեցված միջազգային համարժեք ծրագրերին:

Միևնույն ժամանակ ուշադրություն չի դարձվել Հայաստանի ներսում մյուս ուսումնական հաստատությունների հետ շարժունության ծրագրերին, այնինչ դա նույնպես կարող էր զգալի օգտակար լինել ՄՈՒՀ-ի կրթական ծրագրերի համապատասխանեցման և մրցունակության բարելավման տեսանկյունից:

Հիմնական թերությունը կայանում է ծրագրերի ոչ ճկուն լինելու հանգամանքում, ինչը էականորեն նվազեցնում է այդ ծրագրերի արդյունավետությունը և աշխատաշուկայի պահանջներին արագ արձագանքելու հնարավորությունները:

### ***3.5 ՄՈՒՀ-ը որդեգրել է մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի մշտադիտարկման, արդյունավետության գնահատման, բարելավման քաղաքականություն***

ՄԿԾ-ների ներդրումը բակալավրիական մակարդակում տեղի է ունեցել 2016/2017 թվականներին բակալավրական ծրագրերում: Ըստ ՄՈՒՀ-ի ինքնավերլուծության՝ «Կրթական ծրագրեր կազմելու ուղեցույցում» նախատեսված է նաև կրթական ծրագրի մշտադիտարկում և բարելավում՝ տարեկան մեկ անգամ, սակայն այն իրականացվել է միայն 2017 թվականին: Չնայած մշակվել են «Կրթական գործընթացի որակից ուսանողների բավարարվածության գնահատման կարգ» և «Կրթական գործընթացի որակից շահակիցների բավարարվածության մշտադիտարկման և գնահատման կարգ» փաստաթղթերը, սակայն դրանք դեռևս չեն հաստատվել ՄՈՒՀ-ի կողմից: Ուսանողների լայնածավալ հարցումը իրականացվել է մեկ անգամ՝ 2018 թվականին, սակայն որոշ խնդիրներ կան հարցումների նպատակայնության հետ կապված (քանի որ ուղղված չի եղել ՄԿԾ-ների բովանդակային գնահատմանը), ընդգրկման հետ կապված (ուսանողները ընտրվել են ըստ առաջադիմության), ինչպես նաև արդյունքների հետ կապված (հանդիպումների ընթացքում պարզ դարձավ, որ ոչ բոլոր արդյունքներն են ամփոփվել): Հաստատված է միայն «Դասալսումների անցկացման և արդյունքների վերլուծության ընթացակարգ»-ը, որը դեռևս արդյունավետ չի կիրառվում: Ըստ ՄՈՒՀ-ի, ծրագրերի արդյունավետությունը հնարավոր կլինի գնահատել շրջափուլի ավարտելուց հետո միայն: Հետևաբար, որպես արդյունք, ներկայումս ՄՈՒՀ-ը չունի դեռևս մշակված ՄԿԾ-ների մշտադիտարկման, գնահատման և բարելավման քաղաքականություն: Չեն վերահսկվում նաև ծրագրերի ընթացիկ բովանդակային փոփոխությունները: Նման պարագայում, գրեթե

անհնարին է դառնում ՄԿԾ-ների հետագա վերանայումը, ինչը ռիսկի տակ է դնում ՄՈՒՀ-ի առաքելության իրագործումը:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում այն, որ ՀՊՏՀ-ն նախորդ հավատարմագրումից հետո որակապես վերանայել է մասնագիտական կրթական ծրագրերը՝ վերջիններս համապատասխանեցրել է ՈԱՇ-ի բնութագրիչներին, հաշվի առնելով նաև միջազգային փորձը, ինչը կարևոր է առաքելության իրականացման համար: Քանի որ կիրառական գիտելիքների և հետազոտությունների ուղղվածությունը դիտարկվում է որպես առաջնահերթություն, ապա փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՄԿԾ-երը դեռևս բարելավման կարիք ունեն թե՛ բովանդակային և թե՛ մեթոդական առումներով միջազգային լավագույն փորձին համապատասխանեցնելու տեսանկյունից: Սակայն վերջինիս իրականացման համար անհրաժեշտ է արագորեն մշակել և ներդնել ՄԿԾ-ների գնահատման համակարգը, որպեսզի ապահովվի արդյունավետության բարձրացումը և ռազմավարության համապատասխանությունը ժամանակի ընթացքում: Հակառակ դեպքում ռիսկեր են առաջանում կորցնել ՄՈՒՀ-ի զարգացման տեմպն ու ուղղությունը և այս խնդիրը պետք է մշտապես պահպանվի ՄՈՒՀ-ի ղեկավարության ուշադրության կենտրոնում: Ընդ որում շատ կարևոր է, որ ՄԿԾ-ների մշակման և գնահատման համակարգերում բացի ՄՈՒՀ-ի ղեկավարությունից և պրոֆեսորադասախոսական կազմից մշտապես ներգրավված լինեն նաև մյուս բոլոր շահակիցները՝ հատկապես գործատուները:

Փորձագիտական խումբը գտնում է, որ բարելավման կարիք ունի ծրագրերով մշակված վերջնարդյունքների և այդ վերջնարդյունքների հիման վրա մշակված դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման մեթոդների փաստացի կիրառության կապի ապահովման մեխանիզմը: Արդյունքում, ծրագրերի վերջնարդյունքները գնահատվում են հատվածաբար՝ հիմնականում առանձին առարկաների շրջանակներում կամ միայն ավարտական աշխատանքի/թեզի հիման վրա, սակայն համակարգված չեն գնահատվում: Վերջինս կարող է առաջացնել ՄՈՒՀ-ի համար վարկանիշային ռիսկ, կրթության որակի ապահովման տեսակետից:

Զգալի բարելավման կարիք ունի դեռևս ծրագրերի համապատասխանեցումը միջազգային ճանաչված նմանատիպ այլ ծրագրերի հետ: Կառուցվածքի առումով հիմնականում խնդիրը ծրագրերի չափից քիչ ձկունությունն է՝ մասնագիտացումների բացակայությունը, ընտրովի առարկաների պակասը, ինչպես նաև առարկաների ընդհանուր և ընթացիկ ծանրաբեռնվածությունը, առարկաների դասակարգման չափանիշների բացակայությունը: Ձկունության բացակայությունը նաև անհնար է դարձնում միջառարկայական մասնագիտացման հնարավորությունները, որը կարևորագույն դեր է խաղում ժամանակակից տնտեսագիտության զարգացման մեջ: Բովանդակային առումով ծրագրերի բարելավմանը էականորեն կնպաստեն ուսումնական նյութի արդիականացումը՝ հատկապես տեսական առումով, ինչպես նաև ուսումնառության պասիվ մեթոդներից անցումը ակտիվ մեթոդներին՝ խթանելով ուսանողակենտրոն ուսումնառությունը: Ձկունության պակասը զգացվում է նաև պրակտիկայի և ավարտական աշխատանքների կազմակերպման մեջ, որոնք հաճախ չեն հարմարեցված ուսանողների պահանջներին: Միևնույն ժամանակ, փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում առանձին ծրագրերի կիրառականությունն ապահովելու ջանքերը՝ որոնց ներքո զգալի առաջընթաց է գրանցվել որոշ ուղղություններում (օրինակ «Հաշվապահություն», «Ֆինանսներ», «Վիճակագրություն»):

Հիմնական թերությունը ակադեմիական ազնվության կարգի և վերջնաարդյունքներին համապատասխան գնահատման կիրառվող համակարգի բացակայությունն է:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ ՄԿԾ-ներն արմատապես բարեփոխվել են և համապատասխանեցվել են ՈԱԾ-ի բնութագրիչներին, մեծամասամբ համահունչ են հաստատության առաքելությանը, ծրագրերի բովանդակությունը որոշ չափով համապատասխանեցվել է արտասահմանյան մի շարք համալսարանների փորձին, ինչպես նաև այն, որ փորձ է արվել համապատասխանեցնելու դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման մեթոդները սահմանված վերջնաարդյունքներին, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՀՊՏՀ-ն համապատասխանում է Չափանիշ 3-ի պահանջներին որոշ վերապահումներով: Վերապահումները ներառում են վերջնաարդյունքների վրա հիմնված դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման, ինչպես նաև ՄԿԾ-ների մշտադիտարկման, արդյունավետության գնահատման և բարելավման քաղաքականության բացակայությունը:

**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՀՊՏՀ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 3-ի պահանջներին գնահատում է բավարար:

#### IV. ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐ

**ՉԱՓԱՆԻՇ:** ՄՈՒՀ-ն ուսանողներին տրամադրում է համապատասխան աջակցություն՝ կրթական միջավայրի արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով Փաստեր

**4.1 ՄՈՒՀ-ում գործում են ուսանողների հավաքագրման, ընտրության և ընդունելության իրականացման հստակ մեխանիզմներ:**

ՀՊՏՀ ուսանողական համակարգը ձևավորվում է և ուսանողների ընդունելությունն իրականացվում է համաձայն ՀՀ կառավարության կողմից սահմանված կարգի՝ ըստ մասնագիտությունների և ուսուցման ձևերի: Չնայած ՄՈՒՀ-ը հավակնում է ներգրավել միջազգային ուսանողների առավել մեծ զանգված, օտարերկրյա ուսանողների ընդունելության կազմակերպման և նրանց ուղղորդման կանոնակարգ ՄՈՒՀ-ում դեռևս մշակված չէ: Համաձայն ինքնավերլուծության՝ օտարերկրյա քաղաքացիների ընդունելությունն իրականացվում է ՀՀ կառավարության 2011 թվականի ապրիլի 28-ի N700-Ն որոշմամբ հաստատված կարգի համաձայն: Ուսուցման լեզվին և համապատասխան մասնագիտության ընդունելության համար նախատեսված քննական առարկաներին չտիրապետող օտարերկրացիներն ուսուցումն անցնում են Համալսարանի նախապատրաստական դասընթացներում: Փորձագիտական այցի ընթացքում միջազգային ուսանողները նման դասընթացների մասին տեղեկատվություն չտրամադրեցին՝ միայն նշելով, որ առաջացած դժվարությունների հաղթահարման համար ՄՈՒՀ-ի կողմից առկա է աջակցություն:

Ուսանողների հավաքագրման հիմնական մեխանիզմը կրթական ծրագրերի ընդունելության հայտարարությունների տեղադրումն է համալսարանի կայքէջում և սոցիալական կայքերում: Բացի այդ, կազմակերպվում են հանդիպումներ դպրոցներում, միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատություններում, «Բաց դռների օրեր», ՄՈՒՀ-ը մասնակցում է կրթության էքսպո-ցուցահանդեսներին և տարածում ՄՈՒՀ-ի գովազդային գրքույկները:

ՄՈՒՀ-ում մեծ թիվ չեն կազմում այլ ուսումնական հաստատություններից ուսումը շարունակելու համար ՀՊՏՀ տեղափոխված ուսանողները (ուսանողների ներհոսքը ՄՈՒՀ 2017 և 2018 թվականների համապատասխան ուսումնական տարիներին կազմել է 2-ական ուսանող): Զգալի թիվ չեն կազմում նաև հեռացումները, զգալիորեն գերակշռում են վերականգնումները:

ՄՈՒՀ-ի ուսումնասիրությունների համաձայն ուսանողների հեռացման հիմնական պատճառ են հանդիսանում ուսման ցածր առաջադիմությունը (հեռացումների 80-85 տոկոսը): Չնայած այս վերլուծությանը, ՄՈՒՀ-ում անբավարար առաջադիմությամբ ուսանողների աջակցելու համար գործուն մեխանիզմներ չնշեցին: ՄՈՒՀ-ում կիրառվում է ուսանողների վճարովի համակարգից անվճարի տեղափոխման ռոտացիոն կարգը:

Կիրառվող հաշվետվողականության մեխանիզմը յուրաքանչյուր տարվա ընդունելության կազմակերպման արդյունքների քննարկումն է ՄՈՒՀ-ի գիտխորհրդում, որի հիման վրա, սակայն, հետագա միջոցառումների կամ գործողությունների պլանի մշակման օրինակներ չբերվեցին:

#### **4.2 ՄՈՒՀ-ը որդեգրել է ուսանողների կրթական կարիքների ուսումնասիրության քաղաքականություն և ընթացակարգեր:**

2018 թվականի մարտին հաստատվել է «Դասընթացի իրականացման գնահատման նպատակով ուսանողական հարցման անցկացման ընթացակարգը», որը հիմք է հանդիսանում ուսանողների կրթական կարիքների վերհանման գործընթացի կազմակերպման և իրականացման համար: Սակայն, անցկացվող հարցումներն իրականացվում են հատուկ ընտրված ընտրանքի միջոցով (գերազանցապես բարձր առաջադիմությամբ ուսանողների շրջանում): Բացի այդ, դասընթացի իրականացման գնահատման նպատակով ուսանողական հարցման անցկացման ընթացակարգը, համալսարանում ուսանողների շրջանում անցկացվող հարցումներով չի ծածկում ուսումնական ռեսուրսներով ապահովվածության, գործող գնահատման և դասավանդման մեթոդների կապի և արդյունավետության վերաբերյալ, կրթական հաստատությունում այլ գործընթացներին առնչվող խնդիրները:

Բացի այդ, չնայած ուսանողների կրթական կարիքների վերհանմանն ու ուսումնասիրությանը կարող են նպաստել նաև ուսանողների փաստացի մասնակցությունը ՄՈՒՀ-ի գիտական խորհրդի, ինչպես նաև հարկ եղած դեպքերում ամբիոնների նիստերին, այնուամենայնիվ փորձագիտական խմբին ներկայացված ամբիոնի նիստերի և գիտական խորհրդի նիստերի արձանագրություններից պարզ դարձավ, որ ուսանողների ներգրավվածությունը և ակտիվությունը կառավարման մարմինների աշխատանքներին, որտեղ ներկայացվում են իրականացվող հարցումներին և ՄՈՒՀ-ի գործունեության տարբեր ոլորտներին առնչվող հաշվետվությունները, ցածր է:

Ուսանողների կարիքների վերհանման լիազորություններ և հնարավորություններ ունի նաև ուսանողական խորհուրդը, որի նախագահը գիտական խորհրդի անդամ է: Սակայն, փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ ուսանողական խորհրդի և որակի ապահովման բաժնի համագործակցությունը հարցումների կազմակերպման մասով հատկապես թույլ է (ՈՒԽ նախկին կազմի հետ գրեթե չի հաջողվել այդ համագործակցությունը): Փորձագիտական այցի ժամանակ ուսանողները նշեցին ավագների դերը, որոնք կուրսին վերաբերող խնդիրները կարող են բարձրացնել դեկանների հետ հանդիպումների ժամանակ, որոնց նրանք հրավիրվում են: Ուսանողները հիշատակեցին առանձին դեպքեր, երբ նրանց բարձրացրած հարցերը լուծում են ստացել (մասնավորապես գնահատման համակարգում միջանկյալ քննությունների վերացման, և տնտեսական բնույթի մի քանի հարցեր):

#### **4.3 ՄՈՒՀ-ը ստեղծում է լրացուցիչ պարապմունքներ կազմակերպելու և խորհրդատվություն տրամադրելու հնարավորություններ՝ ուսանողների արդյունավետ ուսումնառությանը նպաստելու համար**

ՀՊՏՀ-ում ուսանողների համար պրոֆեսորադասախոսական կազմի կողմից խորհրդատվությունների տրամադրումը նախատեսված է նրանց ծանրաբեռնավածություններում և ամբիոններում ցուցատախտակի վրա փակցվում են ՊԴ անձնակազմի խորհրդատվությունների տրամադրման ժամերը և հերթապահության գրաֆիկը: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ ուսանողները տեղյակ չէին այդ խորհրդատվություններից և չէին օգտվել դրանցից: Իսկ ՄՈՒՀ-ի կողմից ուսանողների խորհրդատվություններին չմասնակցելու պատճառներն ուսումնասիրված չեն ՄՈՒՀ-ի կողմից: Ուսանողները տեղեկացրեցին, որ նրանք խորհրդատվություններ են ստանում դասախոսներից, որոնք հիմնականում հասանելի են: ՀՊՏՀ-ում թողարկող ամբիոններում առկա են կուրսղեկի հաստիքներ, որոնց հիմնական գործառույթն է տրամադրել տեղեկատվություն ուսումնական պրոցեսի կազմակերպման վերաբերյալ, որոնց մասին, ինչպես նշվեց ուսանողների հետ հանդիպման ժամանակ, նրանք ևս տեղյակ չէին:

ՄՈՒՀ-ում հիմնականում ամբիոնների նախաձեռնությամբ կազմակերպվում են տարբեր սեմինարներ, բաց դասեր, խորհրդատվական հանդիպումներ, որոնք լրացուցիչ հնարավորություններ են ընձեռում ուսանողների կրթական և այլ կարիքները բավարարելու և գիտելիքները ամրապնդելու համար: Դրանց մասին ուսանողները տեղեկանում են ՀՊՏՀ կայք էջում տեղադրված հայտարարություններից: Սակայն կանոնակարգված չեն նշված հանդիպումների կազմակերպման ընթացակարգը և դրանք չեն իրականացվում հստակ ժամանակացույցով:

Մասնագիտական դասընթացներից լրացուցիչ պարապմունքներ ՄՈՒՀ-ում չեն կազմակերպվում, որոնք կօգնեին բացակայություններ կամ առարկայի յուրացման դժվարություններ ունեցող ուսանողներին: Արդյունքում, ՄՈՒՀ-ում ուսանողների առաջադիմությունը բարձրացնելու ուղղությամբ աշխատանքներ տանելու օրինակներ կամ դեպքեր այցի ընթացքում չնշվեցին:

**4.4 ՄՈՒՀ-ում սահմանված է վարչական աշխատակազմին դիմելու հստակ կանոնակարգ և ժամանակացույց՝ ուսանողներին օժանդակություն և ուղղորդում տրամադրելու նպատակով**  
ՀՊՏՀ-ում ուսանողների համար վարչական անձնակազմին դիմելու հստակ կանոնակարգեր և ժամանակացույցեր չեն գործում: Սակայն, փաստացի, ուսանողները հնարավորություն ունեն իրենց հուզող տարբեր հարցերով ու խնդիրներով բանավոր և գրավոր դիմել դեկաններին, սակայն ուսանողների հետ հանդիպումից պարզ դարձավ, որ հիմնական դիմումները բանավոր են տրվում: Մի շարք գործընթացների համար (մասնավորապես զեղչերի տրամադրմանն առնչվող գործընթացների մասով) սահմանված են ուսանողների կողմից դիմումներ ներկայացնելու հստակ ընթացակարգեր:

ՀՊՏՀ-ում պարբերաբար կազմակերպվում են ուսանողների հանդիպումներ դեկանների հետ: Ուսանողները կարող են դիմել ինչպես կուրսերի կողմից ընտրված ավագների, ՈւԽ-ի միջոցով, այնպես էլ անհատական դեկանների հետ հանդիպումների ժամանակ:

Ուսանողները վարչական աշխատակազմին իրենց հուզող հարցերով կարող են դիմել ուսանողական խորհրդի միջոցով, որի ներկայացուցիչները համապատասխան հարցադրումներով կարող են հանդես գալ ՄՈՒՀ-ի գիտական խորհրդի նիստերում:

**4.5 ՄՈՒՀ-ում գործում են ուսանողների կարիերային նպաստող ծառայություններ**

ՄՈՒՀ-ում գործում է կարիերայի կենտրոնը (ընդ որում, որը ձևավորվել է նախորդ հավատարմագրման արդյունքների հիման վրա), որի գործառույթները, համաձայն կենտրոնի

կանոնադրության, միտված են ուսանողների կարիերային նպաստող տարբեր ծառայությունների մատուցմանը, աշխատանքային ցուցահանդեսներին ուսանողների մասնակցության և զբաղվածության կենտրոնների հետ համագործակցության ապահովմանը: Մակայն, փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ պոտենցիալ գործատուների, այլ ԲՈՒՀ-երի կարիերայի կենտրոնների, տեղական և արտասահմանյան կազմակերպությունների հետ համագործակցությունը սահմանափակվում է միայն պրակտիկաների կազմակերպմամբ և ՄՈՒՀ-ի կողմից կազմակերպվող աշխատանքային տոնավաճառներին նրանց մասնակցությունն ապահովելով: Բակալավրիատի կրթական ծրագրերի մակարդակում գործատուների հետ համագործակցության գործուն օրինակներ, ուսանողների կարիերայի զարգացմանը միտված արդեն իսկ իրագործված ծրագրեր չներկայացվեցին: Ոչ սերտ համագործակցության մասին նշեցին նաև գործատուները փորձագիտական խմբի հետ հանդիպումներին: Մասնավորապես, առկա են ստորագրված բազմաթիվ հուշագրեր, որոնց գերակշիռ մասը չի իրագործվում (հատկապես թույլ է համագործակցությունը ՄԿԾ-ների վերանայմանը նրանց ներգրավվածության մասով):

Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ նաև, որ ՄՈՒՀ-ի ուսանողների գերակշիռ մասը տեղեկացված չէ կարիերայի կենտրոնի գործունեության վերաբերյալ: ՄՈՒՀ-ի կողմից չի իրականացվել նաև հարցում կենտրոնի մատուցած ծառայություններից բավարարվածության և դրա հիմքում ընկած գործոնների մասին:

ՀՊՏՀ-ում 2018 թվականից մեկնարկել է շրջանավարտների ցանցի ձևավորման նախագիծը, որի արդյունքների վերաբերյալ տեղեկատվություն փորձագիտական խմբին չի տրամադրվել:

Միաժամանակ, անհրաժեշտ է ընդգծել, որ փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, Գյումրու մասնաճյուղում առավել ակտիվ է համագործակցությունը Շիրակի մարզպետարանի և գործատուների հետ: Հանդիպման ընթացքում Գյումրու մասնաճյուղի ներկայացուցիչները նշեցին այդ համագործակցության արդյունքների դրական ազդեցությունը ուսանողների և մասնաճյուղի համար:

#### ***4.6 ՄՈՒՀ-ն աջակցում է ուսանողներին՝ ներգրավվելու հաստատության գիտահետազոտական աշխատանքներում:***

ՄՈՒՀ-ի ռազմավարական ծրագրով նախատեսված է ընդլայնել ուսանողների ներգրավվածությունը հետազոտական աշխատանքներում ընդ որում, որն արվել է նաև ՀՊՏՀ-ն նախորդ հավատարմագրման գործընթացի փորձագիտական խմբի տրված խորհրդատվությունների հիման վրա: Մագիստրոսական կրթական ծրագրերը նախատեսում են ուսանողների ներգրավվածության ապահովում տարբեր գիտահետազոտական աշխատանքներում: Մակայն բակալավրի մակարդակում գնահատման համակարգում հետազոտական բաղադրիչը հստակ չափաբաժին չունի, և դրա կատարումը, առանձին դասընթացների շրջանակում միշտ չէ, որ պարտադիր կրթական բաղադրիչ է:

«Ամբերդ» գիտահետազոտական կենտրոնի շնորհիվ, ՄՈՒՀ-ն ունի բավարար մարդկային, նյութատեխնիկական հնարավորություններ, ինչպես նաև համապատասխան ակադեմիական միջավայր ուսանողներին գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավելու համար, քանի որ կենտրոնի կողմից իրականացվող հետազոտություններում ուսանողները կարող են կազմել խմբի առնվազն 1/4-ը: Մակայն դրանցում ուսանողների ընտրության հստակ մշակված չափորոշիչներ և կանոնակարգեր մշակված չեն: Անհրաժեշտ է նաև նշել, որ Ուսանողական գիտական ընկերության գործունեության մասին ևս ուսանողների գերակշիռ մասը տեղեկացված չէ, իսկ այցի ընթացքում փորձագիտական խմբի հետ

հանդիպումներին հավատարմագրման գործընթացն ընդգրկող ժամանակաշրջանի ՈԻԳԸ-ն որևէ ներկայացուցիչ չի մասնակցել, իսկ նոր ուսումնական տարուց ընտրված ՈԻԳԸ նոր ներկայացուցիչը չպատասխանեց հավատարմագրման գործընթացն ընդգրկող ժամանակաշրջանին առնչվող ՈԻԳԸ գործունեության վերաբերյալ հարցերին:<sup>9</sup> Ավարտական աշխատանքների և մագիստրոսական թեզերի թեմաները, որպես կանոն, ընտրվում են ամբիոնների կողմից և «Ամբերդ» գիտահետազոտական կենտրոնի կողմից իրականացվող գիտահետազոտական ծրագրերի շրջանակներում չեն քննարկվում: Բակալավրի մակարդակում ուսանողների կողմից կատարվող տնտեսության իրական հատվածի հետ համագործակցությամբ հետազոտությունների օրինակներ ևս չներկայացվեցին: Հետազոտական աշխատանքներում ուսանողների և գործատուների ներգրավվածության ու համագործակցության խրախուսման մեխանիզմներ դեռևս մշակված չեն:

#### ***4.7 ՄՈԻՀ-ում գործում է ուսանողների իրավունքների պաշտպանության համար պատասխանատու մարմին***

ՄՈԻՀ-ում գործում է ուսանողական խորհուրդ, որն իր կանոնադրության հիման վրա ապահովում է ուսանողների ինքնակառավարման գործընթացները: Ուսանողների և ուսանողական խորհրդի ներկայացուցիչների հետ հանդիպումները ցույց տվեցին, որ խորհուրդը իրականացնում է հիմնականում տեղեկատվության տարածման գործառույթ: ՄՈԻՀ-ի կառավարման մարմիններում ուսանողների պահանջների արտահայտման տեսանկյունից ՈԻԽ-ի նկատմամբ վստահությունն ուսանողների շրջանում բարձր չէր: Ուսանողների պնդմամբ, ՈԻԽ-ն ներգրավված է հիմնականում ժամանցային, մշակութային միջոցառումների կազմակերպման գործառույթներում, իսկ իր գործառույթների իրականացումը չի հիմնվում թափանցիկության և հստակության ապահովման սկզբունքների վրա, այլ իրականացվում է կուրսերում ՈԻԽ անդամների «ծանոթության» հարաբերությունների հիման վրա: Բացի այդ, ՈւԽ դեկավար մարմիններում ուսանողների թեկնածուների առաջադրման և ընտրության չափանիշները և գործընթացները ևս հստակ չեն: Հստակ չեն նաև կրթաթոշակների համար ՈԻԽ-ի կողմից առաջադրվող թեկնածուների ընտրության չափանիշները և գործընթացները, դրանք կրում են սուբյեկտիվ բնույթ և հիմնավորված չէին ամբիոնների նիստերի արձանագրություններում:

Ուսանողական խորհուրդն իր տրամադրության տակ ունի առանձնացված սենյակ, որտեղ գործում է նաև ՈԻԽ թեժ գծի ծառայությունը: Կառույցի գործունեության և ՈԻԽ-ին տրամադրվող ֆինանսական միջոցների արդյունավետությունը դեռևս չի գնահատվել ՄՈԻՀ-ի կողմից:

#### ***4.8 ՄՈԻՀ-ում գործում են ուսանողների կրթական, խորհրդատվական և մատուցվող այլ ծառայությունների գնահատման և որակի ապահովման մեխանիզմներ***

ՀՊՏՀ որակի ապահովման ձեռնարկում և «Ուսանողի ուղեցույց»-ներում ներկայացված են ՄՈԻՀ-ի կրթական և այլ գործունեության որակի ապահովման գործընթացները: Սակայն այցի ժամանակ պարզվեց, որ ուսանողների կրթական, խորհրդատվական և այլ մատուցվող ծառայությունների գնահատման և որակի ապահովման գործող հիմնական մեխանիզմը

<sup>9</sup> Տեքստը վերաշարադրվել է հաստատության դիտողությունների և առաջարկությունների քննարկման արդյունքնում:



հարցումներն են, որն ամբողջությամբ հաշվի չի առնում «Դասընթացի իրականացման գնահատման նպատակով ուսանողական հարցման անցկացման ընթացակարգ»-ի պահանջները: Հարցումները չեն ներառում հարցեր, որոնք վերաբերում են մասնավորապես խորհրդատվական և ՄՈՒՀ-ում մատուցվող այլ ծառայությունների գնահատմանը: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ հարցումներին մասնակցում են ուսանողների ոչ բոլոր խմբերը, բացի այդ, դրանք կազմակերպվում են երբեմն առանց որակի ապահովմանն բաժնի մասնակցության (համակարգչային կենտրոնում վարչական անձնակազմի կողմից): Ուսանողների և շրջանավարտների հարցումների արդյունքները ներկայացվում են ՄՈՒՀ-ի գիտական խորհրդի քննարկմանը, սակայն ուսանողների հետ դրանք չեն քննարկվում:

**Դատողություններ.** Ուսանողների հավաքագրման և ընդունելության գործող մեխանիզմները ՄՈՒՀ-ին թույլ են տալիս ապահովելու ուսանողների բավարար քանակ կրթական 6 ծրագրերի կազմակերպման համար միայն: ՄՈՒՀ-ը ցանկություն ունի մեծացնել ուսանողների թիվը՝ առավելապես ի հաշիվ օտարերկրյա ուսանողների ներգրավման: Փորձագիտական խումբը դրական է համարում, որ ՀՊՏՀ-ում գործող ուսանողների հավաքագրման, ընտրության և ընդունելության մեխանիզմներն ապահովում են տեղեկատվության տարածումը, սակայն տարբեր երկրներից ուսանողների ներգրավման հստակ ռազմավարության և քաղաքականության բացակայությունը վտանգում է նշված նպատակի իրագործման իրատեսականությունը: Վերջին տարիներին ՄՈՒՀ-ի ընդունելության արդյունքները գիտական խորհրդում քննարկվելուց հետո ֆորմալ առումով իրենց արտացոլումը չեն գտել ՄՈՒՀ-ի գործունեության փաստաթղթային հենքում (գոնե դրանց հիման վրա մշակված գործողությունների հստակ երկարաժամկետ ծրագրի տեսքով): Բացի այդ, ընդունելության կիրառվող մեխանիզմների արդյունավետության վերլուծություն և դրա հիման վրա լրացուցիչ ռեզերվների բացահայտման մեխանիզմների մշակում փորձագիտական խմբին չի ներկայացվել: ՄՈՒՀ-ից հեռացվողների և այնուհետև վերականգնվողների թվաքանակն ու պատճառներն էլ վկայում են, որ ՄՈՒՀ-ի կողմից չեն իրականացվում քայլեր հեռացումների հիմնական պատճառի վերացման համար. այն է՝ ցածր առաջադիմություն՝ ունեցող ուսանողներին աջակցության տրամադրմանը:

ՄՈՒՀ-ում ուսանողների կարիքների վերհանման համալիր հաստատված քաղաքականություն և ընթացակարգեր մշակված չեն (2018 թվականի մարտին հաստատվել է միայն «Դասընթացի իրականացման գնահատման նպատակով ուսանողական հարցման անցկացման ընթացակարգը»): Իրականացվող առանձին և ոչ համընդհանուր հարցումները մասամբ են նպաստում բոլոր խմբերի ուսանողների կարիքների վերհանմանը: Ուսանողական հարցումների արդյունքներն էլ, ճիշտ է քննարկվում են գիտական խորհրդում, սակայն չեն քննարկվում անմիջապես ուսանողների հետ: Հարցումների արդյունքների հիման վրա բարելավման քայլեր կատարվել են, սակայն այդ բարելավումների մշակման և գնահատման մեխանիզմները հստակեցված չեն և դրանց արդյունավետության վերլուծություններ չեն իրականացվում, ինչը ռիսկային է դարձնում ուսանողների համար կրթական և ուսումնական միջավայրի բարենպաստ, թափանցիկ և օբյեկտիվ լինելու մասին շահակիցների վստահության առկայությունը և բարձրացումը:

ՄՈՒՀ-ի կառավարման մարմիններում և ամբիոնների նիստերում էլ ուսանողների ներգրավվածության, ցածր ակտիվության պատճառների վերաբերյալ վերլուծություններ չկատարելը կարող է հանգեցնել ՄՈՒՀ-ի զարգացման վրա ազդող գործոնների վերաբերյալ

տեղեկատվության արժանահատության նվազմանը և դրանց հիման վրա բարելավման ուղղությունների ոչ ամբողջական ձևակերպմանը: Չնայած ՄՈՒՀ-ում նախաձեռնվող բաց դասերին և սեմինարներին, դրանց կազմակերպումը կանոնակարգված չէ հստակ ժամանակացույցի, նպատակների և վերջնարդյունքների մասով: ՄՈՒՀ-ի կողմից լրացուցիչ պարապմունքների և խորհրդատվությունների իրականացման անհրաժեշտության և արդյունավետության վերլուծություն ևս չի իրականացվում, ինչը չի կարող դրական անդրադառնալ այդ մասով ուսանողների կարիքների բարելավման վրա:

ՄՈՒՀ-ի կողմից սահմանված չեն վարչական աշխատակազմին դիմելու ժամանակացույց և կանոնակարգ, չնայած դա չի խոչընդոտում, որպեսզի ուսանողներն իրենց հուզող խնդիրներով բանավոր դիմեն վարչական աշխատակազմին ինչպես անմիջական, այնպես էլ միջնորդավորված՝ Ուսանողական խորհրդի կամ ավագների միջոցով: Փորձագիտական խումբը դրական է համարում կարիերայի կենտրոնի առկայությունը, սակայն վերանայման կարիք ունեն դրա գործունեության ուղղությունները և մեխանիզմները:

ՄՈՒՀ-ում առկա մարդկային և նյութատեխնիկական ապահովվածությունը հնարավորություններ են ստեղծում ուսանողներին գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավելու համար, սակայն դրանց գործուն (այդ թվում՝ խրախուսող) մեխանիզմներ մշակված չեն: Բակալավրի մակարդակում ուսանողների ներգրավվածությունը հետազոտական աշխատանքներում կամավորության սկզբունքով իրականացնելը կարող է վտանգել ավարտական աշխատանքների որակական բարձր մակարդակի ապահովումը (որի վկայությունը փորձագիտական խմբին տրամադրված առանձին աշխատանքների տեսական մասում նույնիսկ հղումների բացակայությունն է): Իսկ հետազոտական աշխատանքներում գործատուների հետ կապի սերտացումը, նրանց հետ համատեղ և համագործակցային ծրագրերի մշակումը և գործարկումը կարող է ավելացնել ուսանողների կողմից կատարվող կիրառական հետազոտությունները:

ՄՈՒՀ-ում գործում է Ուսանողական խորհուրդ, որի գործունեությունից ուսանողների գոհ չլինելը, ուսանողների կարիքների բացահայտման նպատակով ՈԱ բաժնի հետ ոչ սերտ համագործակցությունը, գործունեության կազմակերպական և ֆինանսական ասպեկտների արդյունավետությունը չգնահատելը վտանգում է ուսանողների շահերի պաշտպանության կանոնադրական սկզբունքների իրագործումը:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ ՄՈՒՀ-ում գործող ուսանողների հավաքագրման, ընտրության և ընդունելության քաղաքականությունը ապահովում է ուսանողների բավարար թվաքանակ, սակայն ՄՈՒՀ-ում կիրառվող ուսանողների կարիքների վերհանման մեխանիզմները լիարժեքորեն չեն նպաստում ուսանողների կարիքների վերհանմանը և դրանց արդյունքներով բարելավումների իրագործմանը, չի գնահատվում ուսանողների համար խորհրդատվությունների կազմակերպման արդյունավետությունը, ցածր առաջադիմությամբ ուսանողներին օժանդակելու նպատակով (որոնք կազմում են ՄՈՒՀ-ից ուսանողների հեռացումների հիմնական պատճառը) լրացուցիչ պարապմունքներ չեն կազմակերպվում, ուսանողների կարիերային նպաստող ծառայությունների մատուցումը և գործատուների հետ համագործակցությունը գործատուների կողմից գնահատվում է ոչ արդյունավետ, իսկ ուսանողների տեղեկացվածությունը կարիերայի կենտրոնի գործառույթներից ցածր է, վարչական աշխատակազմին դիմելու հստակ ժամանակացույցեր և կանոնակարգեր մշակված չեն, ուսանողների իրավունքների պաշտպանության համար պատասխանատու մարմնի գործունեության օբյեկտիվության նկատմամբ վստահությունը ցածր է, սակայն ՄՈՒՀ-ի հետ

քննարկումների արդյունքներով նկատելի է ուսանողների իրավունքների պաշտպանությանը, ՄՈՂ-ում ընթացող գործընթացների ուսանողների ներգրավվածության բարձրացմանը և վերջիններիս կարիքների վերհանման գործընթացների բարելավմանն ուղղված միտումները փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՄՈՒՀ-ը բավարարում է չափանիշի պահանջներին(կից ներկայացվում է ՄՈՂ-ի կողմից տրամադրված տեղեկանքն իրականացվող աշխատանքների վերաբերյալ):<sup>10</sup>

**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՀՊՏՀ ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 4-ի պահանջներին գնահատում է բավարար:

## V. ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱՕՄԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄ

**ՉԱՓԱՆԻՇ:** ՉԱՓԱՆԻՇ: ՄՈՒՀ-ի առաքելությանը հասնելու և ՄԿԾ-ների նպատակներն իրականացնելու համար հաստատությունն ապահովված է անհրաժեշտ մասնագիտական որակներ ունեցող պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմով:

Փաստեր

*5.1 ՄՈՒՀ-ում գործում են կրթական ծրագրերն իրականացնելու համար անհրաժեշտ որակավորումներ ունեցող պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմի ընտրության քաղաքականություն և ընթացակարգեր*

Բուհի կողմից ներկայացված ինքնավերլուծության համաձայն՝ 2018-2022թթ. ռազմավարությամբ սահմանված 1.3 ենթանպատակով նախատեսված է ամբիոններում արդյունավետ սերնդափոխության ապահովում և կրթական ծրագրերի որոշակի, հատկապես՝ կիրառական բաղադրիչ պարունակող մոդուլների դասավանդման նպատակով ոլորտի որակավորված և հեղինակավոր մասնագետների ներգրավում:

Համալսարանի կայքէջում տեղադրված է ՀՊՏՀ գիտամանկավարժական կազմի ընտրության և տեղակալման կարգը, որը հաստատվել է 2019թ. ապրիլի 30-ին, և որը հանգամանորեն ներկայացնում է մրցույթի պայմաններն ու գիտամանկավարժական կազմի պաշտոնների տեղակալման չափանիշները:

Ինքնավերլուծության համաձայն՝ 2017-2018 ուսումնական տարում Համալսարանում դասավանդողները կազմել են ՀՀ տնտեսագիտության բնագավառում դոկտորների և թեկնածուների գիտական աստիճան ունեցողների համապատասխանաբար 53 և 45%-ը: Պրոֆեսորադասախոսական կազմի բոլոր թափուր պաշտոնների համար հավաքագրումը բուհում նախատեսվել է իրականացնել բաց մրցույթների միջոցով:

Ինքնավերլուծության համաձայն՝ համալսարանն անցում է կատարել տաղանդների հավաքագրման հայեցակարգին՝ մրցույթների համար պատրաստի մասնագետին բնորոշող չափանիշներին զուգահեռ սահմանելով մարդկային ռեսուրսի զարգացման հնարավորությունները բնորոշող չափանիշներ:

<sup>10</sup> Տեքստը վերաշարադրվել է հաստատության դիտողությունների և առաջարկությունների քննարկման արդյունքում:

Ըստ ինքնավերլուծության, համալսարանի քաղաքականության կարևորագույն սկզբունքներից է նաև գործնական մեծ և «թարմ» փորձ ունեցող դասավանդողների ներգրավումը:

Գիտամանկավարժական կազմի համալրման աղբյուր են համարում նաև Համալսարանի ասպիրանտները:

Դեկանների և ամբիոնի վարիչների ընտրություններն անցկացվում են ըստ համապատասխան ընթացակարգերի:

Ի տարբերություն պրոֆեսորադասախոսական կազմի, ինքնավերլուծությունում անդրադարձ չկա ուսումնաօժանդակ կազմի ընտրության և ընթացակարգի մասին: Բացակայում էր նաև ուսումնաօժանդակ կազմի ընտրության քաղաքականության և ընթացակարգի վերաբերվող որևէ փաստաթուղթ:

**5.2 ՄՈՒՀ-ի յուրաքանչյուր կրթական ծրագրի համար սահմանված են պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական որակներին ներկայացվող հստակ պահանջներ**

ՄՈՒՀ-ում սահմանված չեն յուրաքանչյուր կրթական ծրագրի համար պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական որակներին ներկայացվող հստակ պահանջներ: Ըստ ինքնավերլուծության համալսարանն առաջին հերթին հիմք է ընդունում ՀՀ կառավարության որոշումներով հաստատված լիցենզավորման ժամանակ պրոֆեսորադասախոսական կազմին ներկայացվող պահանջները, սակայն դրանք միայն նվազագույն պահանջ են:

Ինքնավերլուծությունում նշվում է, որ պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական որակներին ներկայացվող պահանջները սահմանվում են ՄԿԾ-ներով և դասընթացների ծրագրերով և լրամշակվում են ուսանողական հարցումների հիման վրա: Մինչդեռ, ՀՊՏՀ բարելավման ծրագրով նախատեսված է մշակել յուրաքանչյուր ՄԿԾ-ի համար ՊԴ կազմի մասնագիտական որակներին ներկայացվող պահանջներ և աշխատանքների նկարագրեր, որի համար որպես ցուցիչ պետք է ծառայեր դասախոսներին ներկայացվող պահանջների կիրառելիության գնահատում, սակայն բարելավման ծրագրի այս կետը իրականում չի իրականացվել:

**5.3 ՄՈՒՀ-ը սահմանել է հստակ քաղաքականություն և ընթացակարգեր դասախոսական կազմի պարբերաբար գնահատման համար**

Բուհի ինքնավերլուծության համաձայն՝ ՊԴ կազմի պարբերական գնահատման համար Համալսարանում գործում են մի շարք ընթացակարգեր: Այդ ընթացակարգերի շարքում կարևորվում են դասավանդման որակի և արդյունավետության վերաբերյալ ուսանողական հարցումները և դասալսումները: Իսկ «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնի կողմից մշակվել և 2016-2017 ուսումնական տարվա ընթացքում փորձնական գործարկվել է «ՀՊՏՀ պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքային գործունեության մշտադիտարկման և պրոֆեսորադասախոսական կազմի վարկանիշավորման» կարգի նախագիծը: Վերջինս այդպես էլ մնացել է նախագծի մակարդակին:

Այցի ընթացքում պարզվեց, որ բուհում դեռ նոր է ներդրվում դասալսումների կարգը (հաստատվել է 2019թ. մայիսին), ուստի այն չէր կարող դասախոսների վարկանիշավորման միջոց ծառայել անցյալում, ինչպես նշվում է բուհի ինքնավերլուծությունում: Բուհն ինքն էլ է ընդունում, որ չնայած դասավանդողների գնահատման առկա մեխանիզմների

բազմազանությանը, այնուամենայնիվ դրանք դեռևս «ձևային» առումով միասնականացված չեն: Ոչ միայն միասնականացված չեն, այլև իրագործված չեն:

ՀՊՏՀ բարելավման ծրագրով նախատեսված է մշակել և վավերացնել ՊԴ կազմի գնահատման մեխանիզմներ, մեթոդաբանություն և ընթացակարգ, սակայն բարելավման ծրագրի այս կետը ևս չի իրականացվել, բացակայում են և՛ գնահատման վավերացված մեխանիզմները, և՛ մեթոդաբանությունն ու ընթացակարգը:

**5.4 Պարբերաբար իրականացվող ներքին և արտաքին գնահատումների արդյունքում, բացահայտված կարիքներին համապատասխան, ՄՈՒՀ-ն իրականացնում է դասավանդողների կատարելագործմանն ուղղված միջոցառումներ**

Ըստ բուհի ինքնավերլուծության՝ Համալսարանում գործում է «ՀՊՏՀ դասախոսների վերապատրաստման» հայեցակարգը: Համաձայն գործող հայեցակարգի՝ դասախոսների ներքին վերապատրաստումն իրականացվում է երկու ուղղությամբ՝ ընդհանուր վերապատրաստում և մասնագիտական վերապատրաստում: Համալսարանում պարբերաբար կազմակերպվում են նաև անգլերենի դասընթացներ դասախոսների լեզվի իմացության մակարդակի բարձրացման նպատակով: Էրազմուս+ ծրագրերի շրջանակներում դասախոսների շարժունության ծրագրերը Համալսարանը նույնպես դիտարկում է՝ որպես վերապատրաստման գործընթաց: Դասավանդողների կատարելագործման տարր է նաև հյուրընկալվող դասախոսների կողմից անցկացվող դասախոսություններին և քննարկումներին մասնակցությունը: Դասավանդողների կարիքների բացահայտման լրացուցիչ մեխանիզմ է համարվում դասալսումների անցկացումը: Սա ևս չի կարող գործիք ծառայել, քանի որ դասալսումների կարգը միայն 2019 թվականին է ներդրվել բուհում: «ՀՊՏՀ դասախոսների վերապատրաստման» հայեցակարգը ներկայացված փաստաթղթերում առկա չէր: Այցի ընթացքում ստացված վերապատրաստման վերաբերյալ հարցաթերթն իսկապես վկայում է, որ վերապատրաստումներն ենթադրում են անցկացնել երկու ուղղությամբ: Այդ հարցաթերթի հարցադրումները թույլ են տալիս վեր հանել նաև դասախոսների այլ կարիքները ևս, օրինակ՝ հետազոտական գործունեության կատարելագործում (անգլերենով):

Այցի ընթացքում պարզվեց, որ դասավանդողների կարիքների բացահայտման նպատակով արտաքին և ներքին գնահատում որպես այդպիսին, բուհում չի իրականացվում, ուստի դասավանդողների կատարելագործման կարիքների վերհանման հնարավորությունները բուհում սահմանափակ են: Ու թեև բուհն ունի կարիքների վերհանման նպատակով ստեղծված հարցաթերթ, այնուամենայնիվ, ինչպես պարզվեց փորձագիտական խմբի հանդիպմանը մասնակցող դասախոսներից, մասնագիտական հմտությունների կատարելագործմանն ուղղված ԲՈՒՀ-ի կողմից կազմակերպվող վերապատրաստումներ չեն անցկացվում: Իսկ դրա կարիքը, ինչպես պարզվեց, իրականում շատ կա:

Պարզ չէ նաև, թե վերապատրաստումների հանգամանքն ինչպիսի ազդեցություն կունենան դասախոսի հետագա գործունեության, մրցութային, վարկանշավորման և այլնի վրա:

**5.5 ՄՈՒՀ-ը երաշխավորում է մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի՝ համապատասխան պրոֆեսորադասախոսական կազմով ապահովվածության կայունությունը**

Ինքնավերլուծության համաձայն՝ ՄԿԾ-ների՝ համապատասխան պրոֆեսորադասախոսական կազմով կայուն ապահովվածության Համալսարանը հասնում է ասպիրանտների պատրաստման և դասախոսական աշխատանքի տեղափոխման, տարակարգերի՝ կարիերային աճ ապահովող սանդղակի առկայության, տաղանդների ներգրավման հայեցակարգի, ինչպես նաև դասախոսական բեռնվածության մոտեցումների հաշվին (յուրաքանչյուր դասընթացի գծով՝

առնվազն երկու մասնագետի առկայություն): Կայունության ապահովման միջոց բուհը տեսնում է նաև աշխատանքի գրավիչ պայմանները, մասնավորապես՝ բարձր աշխատավարձերը, բժշկական ապահովագրության առկայությունը, նորաստեղծ ընտանիքներին աջակցման քաղաքականությունը:

**5.6 ՄՈՒՀ-ում գործում են պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման քաղաքականություն ու ընթացակարգեր**

Ինքնավերլուծության համաձայն՝ գիտական որակավորման բարձրացման խթանման նպատակով Համալսարանում սահմանվում է ՊԴ կազմի աշխատավարձերի տարբերակում՝ կախված գիտական աստիճանից և կոչումից: Վերջին տարիներին բուհում կիրառվում է հավելավճարների տրամադրման մեխանիզմը: Հավելավճարի չափը տատանվում է հիմնական աշխատավարձի 50-100%-ի սահմաններում: Համալսարանում նաև մշակվել է «Ակադեմիական հավելավճարների կարգի» նախագիծ, որը նախատեսում է աշխատանքի վարձատրության տարբերակման նոր մեխանիզմ, և նպաստելու է դասավանդողների մասնագիտական որակների և նրանց աշխատանքի գնահատման գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը: Պարզվեց, սակայն, որ հավելավճարները տրվում են առանց տարբերակման, հավասար, առանց որևէ չափանիշի, և որն առաջընթացի խթան հանդիսանալ չի կարող:

Բուհը մասնագիտական առաջընթացի ապահովումը տեսնում է նաև սկսնակ դասավանդողների անհատական և կոլեկտիվ մենթորության քաղաքականության միջոցով: Այցի ընթացքում, ամբիոնի վարիչների հետ հանդիպման ժամանակ պարզվեց, որ մենթորությունն կրում է ոչ ֆորմալ բնույթ՝ ամրագրված չէ որևէ կարգով, արտահայտված չէ ՊԴ կազմի բեռնվածության նորմերում, որոնք առավել արդյունավետ կդարձնեին գործընթացը:

Դրական պետք է համարել այն, որ ներկայումս բուհի ասպիրանտների համար պարտադիր է դարձել ուսումնական գործընթացին մասնակցությունը՝ որպես մանկավարժական պրակտիկա: Գիտության գծով պրոռեկտորի հավաստմամբ՝ դրանում են նաև տեսնում մենթորության քաղաքականության իրականացումը:

**5.7 ՄՈՒՀ-ն ունի անհրաժեշտ վարչական և ուսումնաօժանդակ աշխատակազմ՝ ռազմավարական նպատակների իրականացման համար**

Համալսարանում ստեղծվել և վերակազմավորվել են մի շարք կառուցվածքային ստորաբաժանումներ, որոնք կոչված են համակարգելու ուսումնական գործընթացը և իրագործելու Համալսարանի ռազմավարական գերակայությունները:

Ուսումնաօժանդակ կազմի գործառույթները սահմանվում են համապատասխան պաշտոնեական հրահանգներում, ինչը հնարավորություն է տալիս վերահսկելու սահմանված պարտականությունների կատարումը:

Վարչական և ուսումնաօժանդակ աշխատակազմի գործունեության որակի բարձրացման նպատակով կազմի որոշ խմբերի համար իրականացվում են ներքին և արտաքին վերապատրաստումներ:

Ուսումնաօժանդակ կազմի աշխատակիցներ Էրազմուս+ ծրագրի շրջանակներում վերապատրաստվել են եվրոպական երկրների համալսարաններում:

Այցի ընթացքում դեկանների և ամբիոնի վարիչների գործունեությանը, ֆակուլտետների և ամբիոնների գործավարության ծանոթացումը թույլ է տալիս փաստելու, որ բուհի վարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմը բավարար պատրաստվածություն ունի և իրագործում է արդյունավետ գործունեություն, ունի անհրաժեշտ ներուժ՝ բուհի ռազմավարական նպատակների իրագործման համար:

Այնուամենայնիվ, չեն մշակվել վարչական և ուսումնասովանողական կազմի գործունեության որակի գնահատման մեխանիզմներն ու ընթացակարգը, ինչպես պլանավորված էր ՀՊՏՀ բարելավման ծրագրով:

**Դատադրություններ.** Նախորդ հավատարմագրման փորձագիտական այցի արդյունքում տրված խորհրդատվություններն իրագործման համար ՀՊՏՀ բարելավման գործողությունների պլանում սահմանվել են երեք նպատակ՝ ՄԿԾ-ների իրականացման նպատակով մարդկային ռեսուրսներին ներկայացվող պահանջների հստակեցում, ՊԴ և վարչական անձնակազմի մասնագիտական որակների գնահատում՝ շարունակական բարելավման նպատակով, ինչպես նաև կայունության ապահովման նպատակով դասախոսական անձնակազմի սերնդափոխության արդյունավետ իրականացում՝ երիտասարդ դասախոսական կազմի ներգրավվածության ավելացման միջոցով: Բուհը, կարևորելով որակյալ և փորձառու մասնագետների առկայությունը համալսարանի գործունեության բարելավման գործընթացում, իր 2016-2020 և 2018-2022 թվականների Ռազմավարական Ծրագրերում նշել է որպես ռազմավարական գերակայություն: Բուհի 2017 թվականի հաշվետվությունում նշվում է, որ մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի մշակման և վերանայման նպատակով իրականացված բենչմարքինգի շրջանակներում ուսումնասիրվել են ոչ միայն ընտրանքում ներառված ուսումնական հաստատությունների կրթական ծրագրերի բովանդակությունը, գնահատման քաղաքականությունը, ընթացակարգերը, դասավանդման և ուսումնառության մոտեցումները, այլև ՊԴ կազմի մասնագիտական որակներին ներկայացվող պահանջները, և որ դրանք ամրագրված են կրթական ծրագրերում: Դրական համարելով նման մոտեցումը, հարկ է նկատել, որ օրինակ, «Ֆինանսներ» կրթական ծրագրի Ռեսուրսային ապահովություն բաժնում որպես դասավանդման որակներին ներկայացվող պահանջներն ավելի շատ իրավիճակի նկարագրեր են՝ թե իրականում ովքեր են ներկայումս դասավանդում տվյալ կրթական ծրագրում:

ՀՊՏՀ բարելավման գործողությունների պլանի հիշյալ նպատակի արդյունք որպես պետք է ծառայեր ՊԴ կազմի մասնագիտական որակներին ներկայացվող պահանջների և աշխատանքի նկարագրերի հաստատված փաստաթուղթը, որն իրականում դեռևս պատրաստ չէ, ուստի հնարավոր չէ նաև գնահատել դասախոսներին ներկայացվող պահանջների կիրառելիությունը: 2018-2022 թթ. ՌԾ-ով նախատեսված ՊԴ կազմի արդյունավետ սերնդափոխության և կրթական ծրագրերի կիրառական բաղադրիչ պարունակող մոդուլների դասավանդման ոլորտի որակավորված և հեղինակավոր մասնագետներին ներգրավելու նպատակով 2019թ. մշակվել և հաստատվել է «ՀՊՏՀ գիտամանկավարժական կազմի ընտրության և տեղակալման կանոնակարգ»-ը, որի հիման վրա անցկացված մրցույթի արդյունքները չէլյալ են հայտարարվել Գիտական Խորհրդի ս.թ. օգոստոսի 28-ի նիստով, այսինքն՝ կանոնակարգի հիման վրա կատարված այս քայլն իրականում իր ավարտին չի հասցվել, ուստի այս դրույթը չի հաջողվել իրագործել: Գործնականության նպատակով դրսից դասախոսների «մասսայական» ներգրավվումը կարելի է դիտել որպես ուսուցման գործնականության ապահովման միջոց:

Այցի ընթացքում պարզվեց, որ որակավորված, հեղինակավոր, «գործնական մեծ և թարմ փորձ ունեցող դասավանդողների ներգրավման» քաղաքականությունը թեև նպաստում է կիրառական գիտելիքի փոխանցմանը, այնուամենայնիվ նոր խնդիրների առաջ է կանգնեցրել բուհին, մասնավորապես, նրանց ակադեմիական դաշտ բերելու հարցում, մասնավորապես նրանց համար չեն կազմակերպվել մեթոդական վերապատրաստումներ, ուստի ուսումնամեթոդական բնույթի դժվարությունների հանդիպելով, նրանց մի մասը սկսել է հրաժարվել դասավանդելուց:

Բուհի բարելավման հաջորդ նպատակի (ՊԴ և վարչական անձնակազմի մասնագիտական որակների գնահատում՝ շարունակական բարելավման նպատակով) շրջանակում նախատեսվում էր մշակել ՊԴ կազմի պարբերաբար գնահատման քաղաքականություն, ՊԴ կազմի գնահատման մեխանիզմներ, մեթոդաբանություն և ընթացակարգ, ՊԴ կազմի մասնագիտական զարգացման կարիքների բացահատման մեխանիզմներ և ընթացակարգ, մշակել և ներդնել ՊԴ կազմի մասնագիտական զարգացման և վերապատրաստման քաղաքականություն և ընթացակարգ, մշակել ուսումնառության կազմի գործունեության որակի գնահատման մեխանիզմներ և ընթացակարգ: Ինչպես պարզվում է համալսարանի 2017 թվականի հաշվետվությունից, այնպես էլ այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ այդ փաստաթղթերը դեռևս գտնվում են նախագծի մակարդակում, իրականացված չեն: Դրանց իրագործմանն է միտված նորաստեղծ Շարունակական կրթության և վերապատրաստումների բաժնի գործունեությունը:

Բուհում ՊԴ կազմի մասնագիտական որակներին ներկայացվող պահանջները սահմանելու կամ դրանք շտկելու միջոց են տեսնում նաև ուսանողական հարցումները, սակայն քանի որ այդ հարցումները սիստեմատիկ բնույթ չեն կրում, ուստի դրանք արդյունավետ միջոց չեն կարող ծառայել: Բացի այդ, սոցիալական թերթիկներում ձևակերպված հարցադրումները դրա հնարավորությունը չեն տալիս: Պարզվեց, որ ուսանողական հարցումները պարբերական բնույթ չեն կրել և չեն արտացոլել ամբողջական պատկերը, մասնավորապես, երբ ընտրանքը կազմակերպվել է ՄՈԳ-ի հիման վրա, երբ սոցիալական հարցումներն անցկացնում և վերահսկում էր տվյալ ֆակուլտետի դեկանատը (բացի այդ նման կարծիքներ հնչեցրին փորձագիտական խմբի հետ հանդիպմանը ներկա դասախոսների մի մասը)<sup>11</sup>: Բուհում դեռ նոր է ներդրվում դասախոսների կարգը (հաստատվել է 2019թ. մայիսին), ուստի այն ևս չէր կարող դասախոսների կատարելագործման կարիքների վերհանման, վարկանշավորման միջոց ծառայել անցյալում, ինչպես նշվում է բուհի ինքնավերլուծությունում: Բուհն ինքն էլ է ընդունում, որ «չնայած դասավանդողների գնահատման առկա մեխանիզմների բազմազանությանը (դրանք ցանկալիի մակարդակում էին, ոչ իրական), այնուամենայնիվ դրանք դեռևս ձևային առումով միասնականացված չեն»: Ոչ միայն միասնականացված չեն, այլև իրագործված չեն:

«ՀՊՏՀ դասախոսների վերապատրաստման» հայեցակարգը ներկայացված փաստաթղթերում բացակայում էր: Վերապատրաստման վերաբերյալ առկա հարցաթերթն իսկապես վկայում է, որ վերապատրաստումները ենթադրում են անցկացնել երկու ուղղությամբ: Այդ հարցաթերթի հարցադրումները թույլ են տալիս վեր հանել նաև դասախոսների այլ կարիքները ևս, օրինակ՝ հետազոտական գործունեության կատարելագործում (անգլերենով): Մյուս կողմից, սակայն, այդ հարցաթերթիկում բացակայում էր գիտական հոդվածների, հատկապես միջազգային ամսագրերում, տպագրվելուն պատրաստող՝ կարիքների բավարարմանը միտված դասընթացներ:

Վերապատրաստումների ընթացակարգի և մեխանիզմների բացակայությունը թույլ չտվեցին պարզել, թե վերապատրաստումների հանգամանքն ինչպիսի ազդեցություն կարող է ունենալ դասախոսների հետագա գործունեության, մրցույթների, վարկանիշավորման և այլնի վրա:

<sup>11</sup> Տեքստը վերաշարադրվել է հաստատության դիտողությունների և առաջարկությունների քննարկման արդյունքում:



Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման քաղաքականության և խրախուսումների մասին ոչինչ չի նշվում ինքնավերլուծության մեջ: Հավելավճարները տրվում են առանց համապատասխան հստակ սահմանված<sup>12</sup> չափանիշների, հաճախ հավասարաչափ, ուստի դա խրախուսման միջոց ծառայել չի կարող: ՊԴ կազմի վարկանշավորման բացակայությանը ևս խրախուսման չափանիշ լինել չի կարող: Հղման մեջ բացակայում են առաջընթացի վերաբերյալ կարգերը: Ինքնավերլուծության մեջ բերված հղումը համապատասխան չէր տվյալ չափորոշիչին («Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի պատվավոր կոչումների շնորհման կանոնակարգ»):

Դրական համարելով այն, որ բուհը որդեգրել է սկսնակ դասավանդողների անհատական և կոլեկտիվ մենթորության քաղաքականություն, այնուամենայնիվ դրա իրագործման մեխանիզմները դեռևս հստակ չեն, կրում են հայեցողական բնույթ, քանի որ այն ֆորմալացված չէ: Ըստ բուհի բարելավման ծրագրի, երիտասարդ կադրերի՝ փորձի փոխանակման արդյունավետությունը պարզելու համար պետք է անցկացվեր սոցիալացում նրանց շրջանում, սակայն դատելով ՀՊՏՀ տարեկան հաշվետվությունից, չի իրականացվել: Ուստի հնարավոր չէ գնահատել, թե որքանով արդյունավետ է իրագործվում մենթորության քաղաքականության նման իրականացումը:

Դրական համարելով այն, որ ուսումնասօժանդակ կազմի աշխատակիցներ Էրազմուս+ ծրագրի շրջանակներում վերապատրաստվել են եվրոպական երկրների համալսարաններում, այնուամենայնիվ բացակայում է ուսումնասօժանդակ կազմի ընտրության քաղաքականությունը, ընթացակարգը:

Ծանոթանալով դեկանների և ամբիոնի վարիչների գործունեությանը, ֆակուլտետների և ամբիոնների գործավարությանը, կարելի է փաստել, որ բուհի վարչական և ուսումնասօժանդակ անձնակազմը բավարար պատրաստվածություն ունի և իրագործում է արդյունավետ գործունեություն, ունի անհրաժեշտ ներուժ՝ բուհի ռազմավարական նպատակների իրագործման համար: Թերի է թերևս այն, որ լիարժեք SWOT վերլուծություն չափանիշի վերաբերյալ չի իրականացվել: Այս հանգամանքը թույլ չի տվել լիարժեքորեն վեր հանել ուժեղ և թույլ կողմերը:

Եզրահանգում. Հաշվի առնելով, չափանիշի շրջանակում շատ հարցեր դեռևս շարունակում են մնալ պլանավորման փուլում, իսկ մշակված նոր կանոնակարգերը դեռ նախագծի կարգավիճակում են և դեռևս չեն կիրառվում, ուստի դժվար է գնահատել դրանց արդյունավետությունը, բացի այդ նախորդ հավատարմագրումից հետո կազմված ՀՊՏՀ բարելավման ծրագրի գործողությունների զգալի մասը չեն իրականացվել, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՄՈՒՀ-ը չի բավարարում այս չափանիշի պահանջները:

Եզրակացություն: Փորձագիտական խումբը ՀՊՏՀ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 5-ի պահանջներին գնահատում է **անբավարար**:

## VI. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԶԱՐԳԱՅՈՒՄ

**ՉԱՓԱՆԻՇ:** ՄՈՒՀ-ն ապահովում է հետազոտական գործունեության իրականացումը և կապն ուսումնառության հետ:

<sup>12</sup> Տեքստը վերաշարադրվել է հաստատության դիտողությունների և առաջարկությունների քննարկման արդյունքում:

## Փաստեր

### ***6.1 ՄՈՒՀ-ում առկա է հետազոտական ոլորտում իր հետաքրքրությունները և հավակնություններն արտահայտող ռազմավարություն***

ՄՈՒՀ-ում առկա էր «Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի 2012-2017 թթ. գիտահետազոտական և նորաստեղծական գործունեության զարգացման հայեցակարգ»-ը, որը սակայն չի վերանայվել: Դեռևս նախորդ ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման փորձագիտական գեկույցում նշվում էր երկարաժամկետ ռազմավարության մշակման անհրաժեշտության մասին, որը չի իրականացվել: Ըստ ՄՈՒՀ-ի, 2019-2024 թթ. հետազոտական գործունեության ընթացակարգը գտնվում է մշակման փուլում: ՄՈՒՀ-ի ռազմավարական զարգացման ծրագրից և տեսլականից նշմարվում է, որ ՄՈՒՀ-ը որդեգրել է կիրառական հետազոտությունների ուղղությունը, սակայն դա արտացոլված չէ առանձին փաստաթղթի մեջ: Արդյունքում, թե՛ ՄՈՒՀ-ը և թե՛ մյուս շահառուները հնարավորություն չունեն հասկանալու, վերլուծելու և/կամ գնահատելու ՄՈՒՀ-ի նպատակները և վերջիններիս իրականացման ընթացքը:

### ***6.2 ՄՈՒՀ-ն ունի երկարաժամկետ ռազմավարություն և միջնաժամկետ ու կարճաժամկետ ծրագրեր, որոնք արտահայտում են հետազոտության ոլորտում ՄՈՒՀ-ի հետաքրքրությունները և հավակնությունները***

Ինչպես արդեն նշվեց ՄՈՒՀ-ը չունի երկարաժամկետ ռազմավարություն հետազոտությունների ոլորտում՝ հետևաբար բացակայում են նաև դրա վրա հիմնված միջնաժամկետ և կարճաժամկետ ծրագրերը: Որպես ծրագրեր նշվում է ընդամենը առանձին հետազոտական ծրագրերը և թեկնածուական ու դոկտորական հետազոտությունները, որոնք սակայն ամփոփված չեն հետազոտական ծրագրային որևէ փաստաթղթում: «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնը ունի միայն բավականին լայն ուրվագծած առաքելություն, որը նույնպես չի ձևակերպված որպես ռազմավարություն կամ ծրագիր: Հետևաբար փորձագիտական խումբը դժվարանում է գնահատել ՄՈՒՀ-ի հետաքրքրությունները և հավակնությունները հետազոտության ոլորտում: Սա բավականին լուրջ խնդիր է ՄՈՒՀ-ի Կառավարման, ընդհանուր ռազմավարության իրականացման և ռեսուրսների բավարարության ու արդյունավետ օգտագործման տեսակետներից:

### ***6.3 ՄՈՒՀ-ն ապահովում է հետազոտությունների իրականացումը և իր զարգացումը՝ հստակ քաղաքականության և ընթացակարգերի միջոցով***

ՄՈՒՀ-ը հետազոտությունների ուղղվածությունը ուղենշված է «2018-2022 թթ. զարգացման ռազմավարությունը և գործողությունների ծրագիրը» փաստաթղթում, որտեղ «կիրառական հետազոտություններ-կրթություն և կիրառական հետազոտություններ-տնտեսություն ոլորտներում միասնացման և համագործակցության ապահովումը» նշվում է որպես ռազմավարական գերակա նպատակ: Ընդ որում որպես ենթանպատակներ նշված են հետազոտական կարողությունների ընդլայնումը, կրթական ծրագրերում հետազոտությունների արդյունքների ինտեգրումը, հետազոտությունների բնագավառում արտաքին շահառուների հետ համագործակցության հարթակների ձևավորումը և հետազոտությունների վերակողմնորոշումը դեպի հեշտ առևտրայնացվող կիրառական ոլորտ: Սակայն ենթանպատակների ներքո 2018-2019 թթ. համար նախանշված միջոցառումները չեն

իրականացվել, ինչը ռիսկային է դարձնում հետազոտությունների հետ կապված ՄՈՒՀ-ի ռազմավարական ծրագրի իրականացումը:

2014 թվականին մշակվել և ներդրվել է «Գիտաուսումնական խմբերի հետազոտական նախագծերի մրցույթի վերաբերյալ կանոնակարգը», որի հիման վրա 2014 թվականի մարտին «Ամբերդ» հետազոտությունների կենտրոնը հայտարարել է 8 տարբեր հետազոտությունների մրցույթ: Սակայն հետագա տարիներին այլևս մրցույթների հայտարարություններ չեն տեղադրվել, ինչը խոսում է վերոնշյալ կանոնակարգի փաստացի անգործության մասին:

Որպես հետևանք ընդհանուր հետազոտական քաղաքականության բացակայության իրականացվող հետազոտությունների ուղղությունները համակարգված չեն և ՄՈՒՀ-ի հետաքրքրությունները ներկայացնելու փոխարեն՝ հիմնականում արտացոլում են առանձին հետազոտողների հետաքրքրությունները: Չնայած վերջինս դրական է առկա ակադեմիական ազատության տեսակետից, սակայն վկայում է որպես գործընթաց ինստիտուցիոնալ մոտեցման բացակայության մասին: Դրա մասին է վկայում նաև այն հանգամանքը, որ ՄՈՒՀ-ը հետազոտական պահանջներ չի ներկայացնում ՊԴ անձնակազմին, ինչպես նաև չկա հետազոտական աշխատանքի նյութական խրախուսման որևէ համակարգ:

#### **6.4 ՄՈՒՀ-ը կարևորում է հետազոտական գործունեության միջազգայնացումը**

ՄՈՒՀ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների ինքնավերլուծության մեջ հետազոտական գործունեության միջազգայնացումը դիտարկվում է երկու ուղղությամբ՝ միջազգային ամսագրերում հրապարակումները և միջազգային համագործակցությունը: Միջազգային ամսագրերում հրապարակումները գրեթե ամբողջությամբ իրականացվում են չվարկանշվող, մեծամասամբ ոչ տնտեսագիտական ուղղվածության և հիմնականում տարածաշրջանային ամսագրերում: Սա վկայում է հետազոտությունների ցածր որակի մասին: ՄՈՒՀ-ը ձևավորել է հիմնադրամ միջազգային մակարդակով գրախոսվող և հղման բարձր համաթիվ ունեցող ամսագրերում հրապարակումների ծախսերը հոգալու և այդպիսով հրապարակումները խթանելու նպատակով, սակայն դա զգալի ազդեցություն չի ունեցել հետազոտությունների որակի վրա:

Մյուս մասով որոշ ակտիվություն է գրանցվել՝ ՄՈՒՀ-ը ներառվել է մի քանի միջազգային համագործակցության ծրագրերում, ինչպես նաև ավելացել է ՊԴ անձնակազմի կողմից միջազգային գիտաժողովների մասնակցությունը:

#### **6.5 ՄՈՒՀ-ում գործում են հետազոտական գործունեության և ուսումնական գործընթացի փոխկապակցման մեխանիզմներ**

ՄՈՒՀ-ում հրապարակվում է «Երիտասարդ գիտնական» պարբերականը, որտեղ բակալավրիատի 3-րդ կուրսից բարձր ուսանողները կարող են հրապարակել իրենց աշխատանքները, ինչը շատ դրական է: Մյուս կողմից կարծես հետազոտական գործունեությունը գործնականում չի կիրառվում որպես ուսումնառության մեթոդների լիարժեք տարր: Դիտարկված անհատական աշխատանքները, ավարտական աշխատանքները ու մագիստրոսական թեզերը չեն արտացոլում պատշաճ հետազոտական հմտություններ, ինչը նշանակում է, որ հետազոտական գործունեությունը բավարար ինտեգրված չէ ուսումնական գործընթացում: Ուսանողների մասնակցությունը գիտաուսումնական խմբերին, լաբորատորիաներին կամ «Ամբերդ» կենտրոնի հետազոտություններին կրում են հիմնականում կամավոր բնույթ: Այդ իսկ պատճառով նաև հետազոտական աշխատանքներին ուսանողների տոկոսային ներգրավվածությունը մնում է ցածր:

Մյուս կողմից հետազոտությունների ընդգրկումը կրթական գործընթացներում նույնպես հստակեցված չէ, և իրականացվում է ըստ առանձին դասախոսների ցանկության: Առանձին մասնագիտություններում (օրինակ «Մարքեթինգ», «Վիճակագրություն») նկատվում է կիրառական հետազոտությունների ներառականություն, սակայն նման փորձը բավականին սահմանափակ է մնում:

**Դատողություններ.** Հետազոտությունների իրականացման գործընթացը ՄՈՒՀ-ի կողմից կազմակերպված է բավականին թույլ: Չկա հետազոտական ուղղություններն ուրվագծող առանձին ռազմավարություն, մշակված չեն կարճաժամկետ և միջնաժամկետ ծրագրեր: Չնայած ՌԾ-ում հետազոտությունների իրականացումը համարվում է առաջնահերթություն, սակայն արդեն իսկ չեն իրականացվում ՌԾ-ում նախանշված ընթացիկ ենթանպատակները: Իրականացված հետազոտությունների որակը բավարար չէ, հրատարակված հոդվածների քանակը քիչ և ամսագրերի հեղինակությունը՝ ցածր: Ընդհանուր առմամբ, նախորդ ինստիտուցիոնալ կարողությունների ինքնավերլուծությունից հետո, այս ոլորտում դրական տեղաշարժ գրեթե չի զգացվում՝ հետազոտությունների ոլորտը գտնվում է ՊԻԳԲ շրջափուլի սկզբում: Սա մեծ խնդիր է ՄՈՒՀ-ի կառավարման, երկարաժամկետ հեռանկարների իրականացման և ռեսուրսների արդյունավետ կիրառության տեսանկյունից:

Որոշ դրական տեղաշարժեր կան միջազգային հետազոտական բաղադրիչ ունեցող ծրագրերին մասնակցելու և ուսանողների համար հետազոտական հնարավորություններ ապահովելու առումներով, սակայն դրանք շատ սահմանափակ են և թույլ չեն տալիս ամբողջական չափանիշը գնահատել բավարար:

**Եզրահանգում.** Հաշվի առնելով, որ ՄՈՒՀ-ը չունի իր հետազոտությունների հետաքրքրությունները և հավակնությունները արտահայտող ռազմավարություն, չի կազմում համապատասխան միջնաժամկետ և կարճաժամկետ ծրագրեր, մշակված քաղաքականությունը և ընթացակարգերը մասնակի են և գործնականում ներկայումս չեն կիրառվում, ինչպես նաև այն, որ հետազոտական գործընթացը բավարար կերպով ինտեգրված չէ ուսումնական գործընթացում փորձագիտական խումբը ՄՈՒՀ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 6-ի պահանջներին գնահատում է անբավարար:

**Եզրակացություն.** Փորձագիտական խումբը ՀՊՏՀ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 6-ի պահանջներին գնահատում է անբավարար:

## VII. ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ ԵՎ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

**ՉԱՓԱՆԻՇ:** ՄՈՒՀ-ն ունի անհրաժեշտ ռեսուրսներ՝ ուսումնական միջավայրի ստեղծման և սահմանված առաքելության ու նպատակների արդյունավետ իրականացման համար:

**Փաստեր**

**7.1 ՄՈՒՀ-ում առկա է մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի իրականացման համար անհրաժեշտ ուսումնական միջավայր**

ՀՊՏՀ կրթական ծրագրերն իրականացվում են մայր ԲՈՒՀ-ի 6 մասնաշենքերում, ինչպես նաև Գյումրու և Վայոց Ձորի մասնաճյուղերում: Համալսարանի մայր ԲՈՒՀ-ի մասնաշենքերից 5-ը տեղակայված են այլ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների հարևանությամբ՝ ուսանողական միջավայրում: Ուսանողների ուսումնառության նպատակներին են ծառայում համալսարանում տեղակայված գրադարանը, 3 ընթերցասրահները, համակարգչային լսարանները: Էլեկտրոնային գրադարանի կատարելագործման աշխատանքներն ընթացքի մեջ

են: Էլեկտրոնային գրադարան հնարավոր է մուտք գործել նաև համալսարանի պաշտոնական կայքից, այն կապված է նաև ներքին ցանցի հետ:

Ուսանողների գիտելիքների ստուգման և առանձին միջոցառումների իրականացման նպատակով օգտագործվում են ՀՊՏՀ համակարգչային լսարանները, կոնֆերանս սրահները (այդ թվում՝ միջազգային ծրարգերի շրջանակում ստացված միջոցներով բացված և կահավորված) և չինական կառավարության նվիրատվությամբ ստեղծված լսարանը: Փորձագիտական այցի ընթացքում փաստվեց, որ ուսումնառության ընթացքում ուսանողների հետազոտության համար օգտագործվող ռեսուրսները պարբերաբար չեն թարմացվում և գրադարանը ու նաև «Ամբերդ» գիտահետազոտական կենտրոնը բաժանորդագրված չեն միջազգային տնտեսագիտական շտեմարանների ու ամսագրերի: Չնայած ինքնավերլուծությունում տեղ գտած տեղեկատվության համաձայն ուսանողների 65%-ը բավարված է ուսումնառության համար անհրաժեշտ ռեսուրսներով ապահովվածությունից: ՀՊՏՀ-ի բակային ենթակառուցվածքները բարեկարգ են:

Համալսարանի տարածքում գործում են մարզադահլիճներ: Բուժկետ և հասարակական սննդի կետեր դեռևս չեն գործում: ՀՊՏՀ-ի տարածքը ապահովված է WIFI ծածկույթով և ինտերնետ հասանելիությամբ:

**7.2 ՄՈՒՀ-ը, իր առաքելությունն ու նպատակներն իրականացնելու համար, հատկացնում է համապատասխան ֆինանսական ռեսուրսներ՝ անհրաժեշտ միջոցներով և սարքավորումներով ապահովելու ու գործարկելու համար**

ՄՈՒՀ-ի ռեսուրսներով ապահովվածության քաղաքականությունը հիմնված չէ ՌԾ նպատակների և գործողությունների վրա: Տարեկան կտրվածքով պլանավորվում է անհրաժեշտ միջոցների և սարքավորումների ձեռքբերման և սպասարկման ծախսերը, որոնց հիմքում ընկած են առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումների կողմից ներկայացվող նյութական ռեսուրսների ձեռք բերման հայտերը: ՄՈՒՀ-ի բյուջեի գերակշիռ մասը (2018 թվականին 80 տոկոսը) ձևավորվել է ուսանողների վճարներից ձևավորվող ֆինանսական միջոցներից, մնացած մասը՝ հետևյալ աղբյուրներից՝ պետական ֆինանսավորումից, դրամաշնորհային ծրագրերից և այլ միջոցներից: Ծախսերն իրականացվում են նախօրոք կազմված բյուջեի նախահաշվի հիման վրա, Բյուջեն հիմնականում ծախսվում է ուսումնական պրոցեսի կազմակերպման վրա, ավելի կոնկրետ աշխատավարձի հողվածով: Աշխատավարձին ուղղվող ծախսերը կազմում են ընդամենը ծախսերի 70%-ը (ընդ որում. Ըստ ներկայացված նախահաշվի և ֆինանսական հաշվետվությունների չի երևում թե աշխատավարձի ծախսերի որ մասն է ուղղված ԲՈՒՀ-ի ՊԴ անձնակազմի, վարչատնտեսական անձնակազմի վարձատրությանը և որ մասը այլ կառուցվածքային ստորաբաժանումների աշխատանքի վարձատրությանը օրինակ քոլեջի, հանրակացարանի աշխատակիցների և այլ): Համաձայն ֆինանսական հաշվետվությունների միջոցներ են նպատակաուղղվում նաև ընթացիկ և կապիտալ նորոգման աշխատանքներին, սարքերի և սարքավորումների ձեռք բերմանը, այլ հիմնական միջոցների (տնտեսական գույք) ձեռքբերմանը, հրատարակչական և տպագրական ծախսերին, գրքերի և գրականության ձեռքբերմանը և ուսումնաօժանդակ ծախսերին: Չնայած անհրաժեշտ է նշել որ գրադարանային ծախսերը 2016-2018թթ. ցուցաբերել են կայուն նվազման միտում:

Ընդամենը ծախսերում գիտության գծով 4% ծախսերից կոնկրետ որ մասն է ուղղվում ՌԾ առաջնահերթություն համարվող հետազոտություններին, չի երևում:

Փորձագիտական այցի ընթացքում պրոռեկտորների հետ հանդիպումից պարզ դարձավ, որ ՄՈՒՀ-ում հետազոտություններին են ուղղվում նաև միջազգային դրամաշնորհային ծրագրերի խնայողություններից ձևավորված միջոցներ:

**7.3 ՄՈՒՀ-ում գործում է մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի նպատակների իրականացումն ու շարունակականությունն ապահովող և երաշխավորող ֆինանսական միջոցների բաշխման քաղաքականություն**

ՄՈՒՀ-ը հաստատված ֆինանսական միջոցների բաշխման քաղաքականությունն չունի: Փաստացի գործում է ֆինանսական միջոցների տարեկան իրավիճակային բաշխման որոշակի մեխանիզմ, յուրաքանչյուր տարի ՄՈՒՀ-ը կազմում է հաջորդ տարվա բյուջեի նախահաշիվը, որտեղ արտացոլվում են ֆինանսական միջոցների բաշխման ուղղությունները: Ֆինանսական միջոցների պլանավորման հիմքում ընկած են նախորդ տարիների ֆինանսական ցուցանիշների վերլուծությունն ու պլանավորվող տարվա համար կանխատեսումները, որտեղ ուսանողների ընդունելության ցուցանիշները հաշվի առնող համալիր պլանավորման համակարգ մշակված չէ: Բյուջեի բաշխումը չի իրականացվում ըստ կրթական ծրագրերի: Ըստ ՌԾ նպատակների ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովվածության պլանավորում ևս չի իրականացվում: ՄՈՒՀ-ում մինչև 2018 թվականը տարբերակված մոտեցում է կիրառվել համատեղությամբ և հիմնական պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատավարձի մեծությունների որոշման նկատմամբ, չնայած համատեղությամբ և հիմնական պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործառույթների տարբերակում չի կատարվում: Բյուջեի նախագիծը քննարկվում և հաստատվում է ՄՈՒՀ-ի գիտական խորհրդի նիստում: Կառավարման խորհրդի հետ բյուջեի քննարկում դեռ չի կազմակերպվել: Շահակիցներն անմիջականորեն չեն մասնակցում ֆինանսական նախահաշվի կազմմանը: Ռեսուրսների բաշխման կիրառվող մեխանիզմ է դիտարկվում առանձին ստորաբաժանումների հայտերի հիման վրա ապրանքների, աշխատանքների և ծառայությունների գնումը: Այստեղ կիրառվող մոտեցումը նույնպես կանոնակարգված չէ, և հստակեցված չեն որոշումների կայացման առաջնահերթությունները:

ՄՈՒՀ-ն ընդունում է բյուջեի ֆինանսական աղբյուրների ընդլայնման և դիվերսիֆիկացման կարևորությունը: Այդ նպատակով քայլեր են ձեռնարկվում կազմակերպելու առանձին կարճաժամկետ վճարովի դասընթացներ և ստանալու միջազգային ծրագրերից ստացվող ֆինանսական օժանդակություններ, բայց դրանք միտված չեն ապահովելու ֆինանսական միջոցների երկարաժամկետ կայուն աճ:

**7.4 ՄՈՒՀ-ի ռեսուրսային բազան հնարավորություն է ընձեռում մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի և ռազմավարական պլանի իրականացման համար, ինչը նպաստում է որակի շարունակական բարելավմանը և կայունությանը**

Մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները հիմնականում ձևավորվում են ի հաշիվ ՄՈՒՀ-ի տրամադրության տակ եղած ռեսուրսների ուսանողների վարձավճարների և առանձին հետազոտությունների շրջանակում ստացվող մուտքերի: Հիմնական միջոցների, գույքի ձեռքբերումը, գրադարանի ֆոնդի համալրումը մասնագիտական գրականությամբ և այլ օժանդակ ռեսուրսների, սարքավորումների ձեռք բերումը նույնպես ՄՈՒՀ-ի կամ դրամաշնորհային ծրագրերի հաշվին է տեղի ունենում: ՄՈՒՀ-ի առկա գրադարանային ռեսուրսները չեն ապահովում ՄԿԾ-ների երկարաժամկետ զարգացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսային բազա (այդ թվում՝ օտարերկրյա շուկա դուրս գալու համար):

ՄՈՒՀ-ը ռեսուրսներ է տրամադրում դասապրոցեսի կազմակերպման և դրա հետ կապված ընթացիկ ծախսվող նյութերի ձեռքբերման համար: Ուսումնական պրոցեսի համար անհրաժեշտ ռեսուրսների ձեռքբերումն իրականացվում է կենտրոնացված, իսկ դրանց բաշխումը ըստ առանձին ստորաբաժանումների՝ հայտերի հիման վրա: ՊԴ անձնակազմին տրամադրվող ֆինանսական միջոցները 2016-2018թթ աճի միտում չեն դրսևորել:

Ըստ ռազմավարական խնդիրների ռեսուրսների հասակ բաշխում ՄՈՒՀ-ը դեռևս չի իրականացնում, ոչ ռազմավարական ծրագրի իրականացման ժամանակացույց-պլանը, ոչ էլ տարեկան բյուջեների նախահաշիվները ըստ ռազմավարական նպատակների կամ խնդիրի ռեսուրսների բաշխում չեն պարունակում:

Ուսուցման գործընթացների որակի ապահովման համար ռեսուրսներ տրամադրվում են միայն ըստ անհրաժեշտության՝ հայտարարված մրցույթների կամ ծրագրերի իրականացման համար (օրինակ ՄԿԾ-ների վերլուծության համար հայտարարված փորձագետների մրցույթի):

#### ***7.5 ՄՈՒՀ-ում առկա է տեղեկատվությունը և փաստաթղթավորման գործընթացները կառավարելու հստակ քաղաքականություն և ընթացակարգ***

ՄՈՒՀ-ում գործում են որոշակի մեխանիզմներ և գործիքներ, որոնք ուղղված են տեղեկատվության և փաստաթղթավորման գործընթացների կառավարմանը: Դրան են ծառայում մասնավորապես ներքին համակարգչային ցանց, որը թույլ է տալիս փոխանակել տեղեկատվությունը տարբեր ստորաբաժանումների միջև: Աշխատանքներ են տարվում էլեկտրոնային գրադարանի կայացման ուղղությամբ: Տեղեկատվության տարածմանը նպաստում են նաև համալսարանի պաշտոնական կայքը, ֆեյսբուքյան էջը, որոնց միջոցով արտաքին և ներքին շահակիցները տեղեկանում են ՄՈՒՀ-ում իրականացվող ուսումնական, վարչական, հետազոտական և այլ տեսակի գործընթացների մասին: Սակայն, կայք էջի օտարալեզու տարբերակը բավարար տեղեկավորություն չի տրամադրում ՄՈՒՀ-ում ընթացող գործընթացների մասին: ՄՈՒՀ-ում գործում է նաև վարչական որոշումների և հրամանների կատարման կանոնակարգված գործընթաց, որի վերաբերյալ ամբողջական և հավաստի տեղեկատվությունը համակարգչային ցանցի միջոցով տրամադրվում է ներքին շահակիցներին: Ներդրվում է Moodle համակարգը: Սակայն, ՄՈՒՀ-ու պատշաճ մակարդակով ուշադրություն չի դարձվում տեղեկատվական անվտանգությանը:

#### ***7.6 ՄՈՒՀ-ն ստեղծում է ապահով և անվտանգ միջավայր առողջապահական և անվտանգության պահպանմանն ուղղված ծառայությունների միջոցով՝ հաշվի առնելով հատուկ կարիքներ ունեցող ուսանողներին***

ՄՈՒՀ-ում առկա անվտանգության պահպանման ենթակառուցվածքները և անձնակազմ ընդհանուր առմամբ ապահովում են անվտանգ միջավայր ՄՈՒՀ-ի ուսանողների և ՊԴ անձնակազմի համար: ՄՈՒՀ-ի տարածքի անվտանգությունն ապահովելու և վերահսկելու համար ՄՈՒՀ-ի տիրապետման ներքո գտնվող շենք-շինությունների տարբեր հատվածներում գործում է շուրջօրյա անվտանգության ծառայություն, սակայն շենքերի միայն մի մասն է հսկվում տեսախցիկներով: Համալսարանում առկա է հակահրդեհային համակարգ, տեղադրված են կրակմարիչներ, փակցված են տարհանման սիւեմաները:

ՄՈՒՀ-ը վերջերս է ձեռնամուխ եղել բուժկետի կառուցման և սննդի ապահովման ծառայության կազմակերպման աշխատանքներին: ՄՈՒՀ-ի մասնաշենքերը հարմարեցված չեն հատուկ կարիքներ ունեցող ուսանողների ուսուցման կազմակերպման համար: Փորձագիտական այցի պահին համալսարանում սովորող հատուկ կարիքներ ունեցող ուսանողներ չկային, այնուամենայնիվ, համալսարանում պատրաստակամ են անհատական մոտեցում ցուցաբերել

հատուկ կարիքներ ունեցող ուսանողներին: Համալսարանի ուսումնական պլաններում որպես պարտադիր դասընթաց ներառված է «Քաղաքացիական պաշտպանություն» առարկան, որը կազմակերպվում է ֆիզիկական դաստիարակության համար պատասխանատու ամբիոնի կողմից:

**7.7 ՄՈՒՀ-ում գործում են ուսանողներին և դասավանդողներին տրամադրվող ռեսուրսների կիրառելիության, հասանելիության և արդյունավետության գնահատման մեխանիզմներ**

ՄՈՒՀ-ի որակի բաժնի ապահովման կողմից անցկացվող ուսանողական հարցումները ընդգրկում են հարցեր, որոնք վերաբերում են կրթական ծրագրերի՝ համապատասխան անհրաժեշտ տեխնիկական միջոցներով և ուսումնամեթոդական այլ նյութերով բավարարվածությանը, բայց ոչ դրանց կիրառելիությանն ու արդյունավետության գնահատմանը (մեկ ուսանողին բաժին ընկնող ռեսուրսների մասով նաև): Ուսանողների հետ հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ իրենց տրամադրվող ռեսուրսների հասանելիության խնդիրներ քննարկվում են նաև համալսարանի ղեկավարության հետ հանդիպումների ժամանակ: Սակայն, ներկայացված չեն ռեսուրսների վերաբերյալ կարիքների վերհանման նպատակով ուսանողների շրջանում իրականացված հարցումների հիման վրա բարելավմանն ուղղված միջոցառումները: Իսկ դասախոսական կազմի ներկայացուցիչների հետ հանդիպման մասնակիցները ՊԴ անձնակազմին տրամադրվող ռեսուրսների գնահատման որևէ մեխանիզմի մասին չնշեցին: Չնայած ինքնավերլուծության շրջանակում ներկայացված տեղեկատվության համաձայն, ՊԴ անձնակազմի շուրջ 74%-ը բավարարված է տրամադրվող ռեսուրսներից:

**Դատողություններ.** Փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ընդհանուր առմամբ ՄՈՒՀ-ում առկա նյութական, ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսները, այդ թվում՝ նյութատեխնիկական բազան, գրադարանային ռեսուրսները և ընթերցասրահները, անհրաժեշտ տեխնիկայով համալրված համակարգչային և ուսումնական լսարանները, ուսումնական միջավայրը բավարար պայմաններ են ստեղծում առաքելության, ռազմավարական նպատակների իրականացման համար: Սակայն, վերլուծված չէ, թե որքանով են դրանք նպաստում են կրթական ծրագրերի վերջնարդյունքների ձևավորմանը և ՄԿԾ-ների կայուն զարգացմանը՝ հաշվի առնելով ՄՈՒՀ-ի կիրառական և հետազոտական համալսարան և միջազգային ուսանողների ներգրավելու հավակնությունները:

ՄՈՒՀ-ում առկա են ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման որոշ ընթացակարգեր, սակայն չկա համալիր երկարաժամկետ հստակ քաղաքականություն: Որպես ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման հիմք որոշ մասամբ ծառայում են նախորդ տարվա ծախսերը և պլանավորվող տարվա համար կանխատեսումները, հստակ պլանավորում ըստ կրթական ծրագրերի կամ ՌԾ նպատակների չի իրականացվում: ՄՈՒՀ-ում ֆինանսական պլանավորումը փաստացի իրականացվում է իրավիճակային, ըստ անհրաժեշտության, քանի որ գործընթացը դեռևս չունի կանոնակարգված ընթացակարգեր: Սահմանված չեն ֆինանսական միջոցներին համապատասխան գործունեության պլանավորման սկզբունքները, ֆինանսների կառավարման և մշտադիտարկման, ծախսերի նպատակայնությունը երաշխավորող մեխանիզմները, ռեսուրսների բաշխման առաջնահերթությունները կամ դրանց որոշման սկզբունքները, ինչը հատկապես ռիսկային է ՄՈՒՀ-ի գործունեության երկարաժամկետ զարգացման, ՌԾ իրագործման և որակի ապահովման շարունակականության տեսակետից:

Օտարերկրյա ուսանողների ներգրավման նպատակադրումը և այն փաստը, որ եկամուտի գերակշիռ մասը հատկացվում է աշխատավարձերին, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման պլանավորումը ըստ ՄԿԾ-ների, ռեսուրսներով



ապահովվածության երկարաժամկետ պլանավորման համակարգի ներդրումը, կնպաստի երկարաժամկետ հեռանկարում համալսարանի մրցունակության ապահովմանը:

Դրական է, որ ՄՈՒՀ-ում առկա են տեղեկատվությունը և փաստաթղթավորման գործընթացները կառավարելու բավարար ֆորմալ, ինչպես նաև ոչ ֆորմալ ընթացակարգեր այդ թվում՝ նախորդ հավատարմագրման ժամանակ ստացած խորհրդատվությունների հիման վրա մշակված): Տեղեկատվության արտաքին և ներքին շրջանառության գործընթացները որոշակիորեն հիմնված են նաև էլեկտրոնային տեղեկատվական կառավարման համակարգի վրա՝ ապահովելով դրա մատչելիությունը ուսանողների և ՊԴ համար: Սակայն դրանց հասանելիության, թափանցիկության, հարմարավետության մասին վերլուծությունների բացակայությունը կարող է նվազեցնում է դրանց արդյունավետության նկատմամբ վստահությունը: Վերանայման կարիք ունի նաև կրթաթոշակների վերաբերյալ տեղեկատվության հասանելիության ապահովման մեխանիզմը: ՀԱԶՎԻ առնելով նաև այն հանգամանքը, որ ՄՈՒՀ-ում ուսանողների գիտելիքների ստուգման նպատակով կիրառվում են համակարգչային ավտոմատացված համակարգեր, լրացուցիչ բարելավման կարիք ունի ՄՈՒՀ-ում տեղեկատվական անվտանգության համակարգի կառավարումը և լիցենզավորված ծրագրերի ձեռք բերմանն ուղղվող ֆինանսական միջոցների տրամադրումը:

ՄՈՒՀ-ում գործում են ուսանողների և ՊԴ անձնակազմի անձնական և հակահրդեհային անվտանգության ապահովման որոշակի մեխանիզմներ, կազմակերպվում են ֆիզիկական դաստիարակության առանձին խմբակներն սակայն առողջապահական ծառայությունները դեռևս չեն գործում: ՄՈՒՀ-ի շենքերը հարմարեցված չեն հատուկ կարիքներ ունեցող ուսանողների ուսումնառության համար, ինչը նրան ներգրավմամբ ուսանողների թվի աճի հեռնկարներին:

Իրականացնելով ՄՈՒՀ-ի ռեսուրսային ապահովվածությունից բավարարվածության հարցումներ գերազանցապես ուսանողների և շրջանավարտների շրջանում և չիրականացնելով դրանց կիրառելիության և արդյունավետության գնահատումներ, ռիսկային է դառնում ռեսուրսային ապահովվածության հետագա բարելավումների ամբողջականության և շարունակականության գործընթացը: Նվազում է նաև վստահությունը դրանց հիման վրա ընդունված որոշումների հիմնավորվածության վերաբերյալ:

Եզրահանգում. Հաշվի առնելով այն, որ ՀՊՏՀ-ում ընդհանուր առմամբ առկա է մասնագիտական կրթական ծրագրերի իրականացման համար անհրաժեշտ ուսումնական միջավայր, ռեսուրսային բազան հնարավորություն է ընձեռում մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի իրականացման համար, առկա են տեղեկատվությունը և փաստաթղթավորման գործընթացները կառավարելու ընթացակարգեր, ուսումնական միջավայրի ապահովության, առողջության և անվտանգության պահպանմանն ուղղված ծառայություններ, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՀՊՏՀ-ն բավարարում է Չափանիշ 7-ի պահանջներին:

Եզրակացություն. Փորձագիտական խումբը ՀՊՏՀ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 7-ի պահանջներին գնահատում է բավարար:

## VIII. ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

ՉԱՓԱՆԻՇ: ՄՈՒՀ-ն իր տրամադրած կրթության, իրականացրած հետազոտության և օգտագործած ռեսուրսների համար հաշվետու է պետությանը և հասարակությանը:

Փաստեր

8.1 ՄՈՒՀ-ն ունի հաշվետվողականության սահմանված կարգ

Բուհի կանոնակարգի համաձայն ռեկտորն ամեն տարի ներկայացնում է հաշվետվություն, բացի այդ, ռեկտորի տարեկան հաշվետվությունները քննարկվում են շահակիցների լայն կազմի հետ և հրապարակվում կայքէջում:

Ներքին հաշվետվողականության համակարգից զատ, Համալսարանում ներդրված են արտաքին՝ ինստիտուցիոնալ հաշվետվողականության մեխանիզմներ:

Օրենքով սահմանված կարգով Համալսարանը հաշվետվություններ է ներկայացնում պետական լիազոր մարմինն և պետական տարբեր գերատեսչություններին (Գիտության պետական կոմիտե, Պետական եկամուտների կոմիտե, Վիճակագրական կոմիտե):

## **8.2 ՄՈՒՀ-ն ապահովում է ընթացակարգերի, գործընթացների թափանցիկությունը և հասանելիությունը հասարակությանը**

Համալսարանի գործունեության թափանցիկությունը հիմնականում ապահովվում է լրատվության և հասարակայնության հետ կապերի բաժնի կողմից՝ Համալսարանի ինտերնետային կայքի, «Տնտեսագետ» ամսագրի և այլ միջոցներով:

Լրատվության և հասարակայնության հետ կապերի բաժնի կողմից մշակվել է «Տեղեկատվական գործընթացների կառավարումը ՀՊՏՀ-ում» հայեցակարգի նախագիծը, որը սահմանում է Համալսարանի մասին տեղեկատվության տարածման կարգը, տեղեկատվության գործընթացների արդյունավետության գնահատման և բարելավման կարգը, Համալսարանի գործունեության թափանցիկության ապահովման ընթացակարգը:

Ընթացակարգերի և գործընթացների հասանելիությունն ապահովող հիմնական գործիքը Համալսարանի ինտերնետային կայքն է:

## **8.3 ՄՈՒՀ-ում գործում են հասարակության հետ կապերի ձևավորմանը նպաստող հետադարձ կապի կայուն մեխանիզմներ**

Ինչպես սեփական գործունեության մասին տեղեկությունների հրապարակման, այնպես էլ հետադարձ կապի հիմնական միջոցը համալսարանի կայքն է: Սյդուհանդերձ, հաշվի առնելով հասարակության շրջանում ձևավորված տենդենցները՝ Համալսարանը հավասարապես տեղադրում է ամբողջ տեղեկատվությունը սոցիալական ցանցերում, մասնավորապես, Համալսարանի ֆեյսբուքյան էջում:

Կայքի այցելությունները կայքում տեսանելի են միայն դիտումների հաշվարկով յուրաքանչյուր առանձին նյութի համար:

Պարզ չէ, թե բուհն ինչպես է պարզում հասարակության նախասիրությունները՝ տեղեկատվության տեղադրման համար, բացի այդ էլ, կայքէջում բացակայում է մեկնաբանություններ թողնելու հնարավորությունը:

## **8.4 ՄՈՒՀ-ում գործում են հասարակությանը գիտելիքների (արժեքների) փոխանցման մեխանիզմներ**

Կադրերի վերապատրաստման ու մասնագետների որակավորման բարձրացման ծրագրերի իրագործման նպատակով համալսարանի կառուցվածքում գործում է շարունակական կրթության և վերապատրաստումների բաժինը, որը կազմակերպում է լրացուցիչ կրթական ծառայությունների մատուցումը: Ներքին շահակիցներից բացի՝ վերապատրաստման դասընթացներ են կազմակերպվում պետական կառավարման մարմինների քաղաքացիական ծառայողների համար:

**Դատողություններ.** Բուհի ինստիտուցիոնալ հաշվետվողականության առանցքը ռեկտորի ամենամյա հաշվետվությունն է, որը նախատեսված է ՀՊՏՀ կանոնադրությամբ: Բուհի կողմից ներկայացված 2011-2018թթ հաշվետվությունների բովանդակությունը դրա վկայությունն են:

Թեև, հարկ է նկատել, որ միշտ չէ, որ այդ հաշվետվությունները կառուցված են ըստ ՌԾ առաջնահերթությունների և ցուցիչների: Այդ հաշվետվությունները հրապարակվում են բուհի կայքում:

Ռեկտորի հաշվետվությունները ներկայացվում են բուհի կառավարման խորհրդին, որի կազմում ներկայացված են արտաքին և ներքին շահակիցները: Բուհի հաշվետվողականության շրջանակներն ընդգրկում են նաև համալսարանի մասնաճյուղերը՝ Գյումրին և Եղեգնաձորը:

Բուհի հաշվետվողականության, գործունեության թափանցիկության ապահովման գործում բավականին արդյունավետ գործունեություն է ծավալում լրատվության և հասարակայնության հետ կապերի բաժինը: Բաժնի կողմից մշակվել և շրջանառության մեջ է դրվել «Տեղեկատվական գործընթացների կառավարումը ՀՊՏՀ-ում» հայեցակարգի նախագիծը, որով հնարավորություն է ստեղծվում ընդլայնել բուհի մասին տեղեկատվության տարածումը, բարելավել տեղեկատվության գործընթացների արդյունավետության գնահատումը, ապահովել բուհի գործունեության թափանցիկությունը:

Բուհի կայքում հետադարձ կապի մեխանիզմները բացակայում են: Դա արվում է բացառապես միայն դիտումների հաշվարկով՝ յուրաքանչյուր առանձին նյութի համար: Իսկ ֆեյսբուքում՝ հավանողների թվով: Արտաքին շահակիցներին հաշվետվողականության վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման աստիճանի գնահատման նպատակով բուհում հարցումներ չեն իրականացվել: Ու թեև բուհի օտարալեզու շահակիցների համար կայքը հասանելի է նաև անգլերեն և ռուսերեն տարբերակներով, այնուամենայնիվ դրանք համեմատաբար ուշ են թարմացվում: Բացի այդ, դրանք չեն պարունակում լիարժեք տեղեկատվություն, օրինակ, կրթական ծրագրերի նկարագրիչները, ուսումնական պլանները և այլն:

Բուհի շարունակական կրթության և վերապատրաստումների բաժնի միջոցով է իրականացվում հասարակությանը գիտելիքի (արժեքների) փոխանցումը՝ զանազան վերապատրաստումների և որակավորումների բարձրացման կրթական ծառայությունների միջոցով:

**Եզրահանգում.** ՀՊՏՀ ինքնավերլուծությունն ու այցի ընթացքում ձեռք բերված տվյալները թույլ են տալիս նկատել, որ բուհում հաշվետվողականությունն ու տեղեկատվական քաղաքականությունն իրականացվում է բավարար մակարդակով: Այնուամենայնիվ, հարկ է ուշադրություն դարձնել այն բացթողումներին, որոնք առկա են բուհի նախորդ հավատարմագրումից հետո ձևավորված բարելավման գործողությունների ծրագրի այս չափանիշի հատվածում:

**Եզրակացություն.** Փորձագիտական խումբը ՀՊՏՀ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 8-ի պահանջներին գնահատում է բավարար:

## IX. ԱՐՏԱՔԻՆ ԿԱՊԵՐ ԵՎ ՄԻՋԱԶԳԱՅՆԱՑՈՒՄ

**ՉԱՓԱՆԻՇ:** Արտաքին կապերի միջոցով ՄՈՒՀ-ը խրախուսում է փորձի փոխանակումը և զարգացումը՝ նպաստելով հաստատության միջազգայնացմանը:

### Փաստեր

9.1 Փորձի փոխանակմանը, զարգացմանը և միջազգայնացմանը նպաստող միջավայր ստեղծելու նպատակով ՄՈՒՀ-ում գործում է արտաքին կապերի հաստատումը խրախուսող քաղաքականություն ու ընթացակարգեր

Բուհի միջազգայնացումը հիմնականում շեշտադրված է ՀՊՏՀ առաքելության ու ռազմավարության մեջ: Ըստ համալսարանի առաքելության՝ շրջանավարտները պետք է մրցունակ լինեն միջազգային աշխատաշուկայում: 2014-2018 թթ. Ռազմավարական ծրագրում միջազգայնացման վերաբերյալ նշվում է երեք խնդիր՝ միջազգային համագործակցություն, գործունեություն միջազգային ասպարեզում և միջազգայնացման խթանում: 2018-2022 թթ. ծրագրում «միջազգայնացման ընդլայնումը» թիրախավորված է՝ որպես հիմնական նպատակ: Ծրագրի շրջանակներում նախատեսվում է հասնել երկու նպատակի՝ ուսանողների և պրոֆեսորադասախոսական կազմի շարժունության հնարավորությունների ընդլայնում և միջազգային ծրագրերում առավել շատ ներգրավվածություն: Ի թիվս այլ ծրագրերի՝ 2018-2020 թթ. Աշխատանքային պլանը նախատեսում է 2019 թ. «ձևավորել հինադրամ միջազգային մակարդակով գրախոսվող և հղման բարձր համաթվով ամսագրերում հրապարակումների նպատակով», 2020 թ.՝ «միջազգային ծրագրերին մասնակցության ընդլայնման նպատակով ստեղծել ֆանդրայզինգի ստորաբաժանում», ինչպես նաև անգլերենով անցկացվող կամընտրական դասընթացներ ուսանողների համար: 2018 թ. «ՀՀ այլ բուհերի հետ պետք է բանակցություններ տարվեին՝ համատեղ ՄԿԾ-ներ իրականացնելու նպատակով», սակայն բանակցությունների արդյունքների մասին ոչինչ չի ներկայացվել փորձագիտական խմբին:

Էրազմուս+ ծրագիրը բուհի միջազգայնացման շարժիչ ուժերից մեկն է, որը նպաստում է ուսանողների և դասախոսների փոխանակմանը: ՀՊՏՀ-ում գործում են Էրազմուս+ ծրագրի մասնակցության մշակված ընթացակարգեր: Փոխանակման ծրագրերին մասնակցելու համար ընտրվում են լավագույն ուսանողներից, ովքեր հանձնում են օտար լեզվի քննություն: Փոխանակման ծրագրերից զատ, օտարերկրյա գործընկերների հետ համագործակցությունն իրականացվում է նաև այլ ձևով, օրինակ՝ բուհում գործող համատեղ ծրագրերը, իրականացվող բենչմարքինգը և այլն: Փորձ է արվում՝ հավաքագրելու արտասահմանցի ուսանողների (հիմնականում Հնդկաստանից), ովքեր հետաքրքրված են ՀՊՏՀ-ում սովորելով: Փորձագիտական այցի ընթացքում տրամադրված տեղեկատվությունը ցույց է տալիս, որ ուսանողներն ու աշխատակիցները, որոնք վերադառնում են արտասահմանյան համալսարաններից, կիսվում են իրենց փորձով համալսարանում կազմակերպված հանդիպումների ժամանակ: Իսկ հասարակայնության հետ կապերի զարգացման վերաբերյալ տեղեկատվությունը ներկայացվում է ռեկտորի տարեկան հաշվետվություններում:

ՀՊՏՀ-ն նաև զարգացնում է համագործակցությունը տեղական գործընկերների, ներառյալ ընկերությունների, պետական հատվածի և Հայաստանում գործող միջազգային կազմակերպությունների հետ (օրինակ՝ UNDP): Բացի այդ, նշվում է նաև, որ 2019-ին առնվազն մեկ դասընթաց պետք է իրականացվի արտաքին մասնագետի մասնակցությամբ:

## **9.2 ՄՈՒՀ-ի արտաքին կապերի և միջազգայնացման ապահովման ենթակառուցվածքը երաշխավորում է կանոնակարգված գործընթաց**

2019 թվականին ստեղծված Արտաքին կապերի դեպարտամենտը պատասխանատու է թե՛ տեղական և թե՛ միջազգային համագործակցության ծրագրերի ինստիտուցիոնալ իրականացման համար: Դեպարտամենտի մեջ մտնող 3 բաժինների աշխատակիցները զբաղվում են միջազգային ծրագրերով, աշխատաշուկայի ուսումնասիրություններ կատարելով, շարունակական կրթության և վերապատրաստման հարցերով: Դեպարտամենտի գործառույթները ներառում է նաև արտասահմանցի ուսանողներին և հրավիրյալ

դասախոսներին ծառայություններ մատուցելը: Արտաքին կապերի չորս աշխատակից վերապատրաստվել է արտասահմանյան համալսարաններում:

Սակայն, մինչ այժմ առանձին գործընթացների համար աշխատանքային պլաններ չեն մշակվել: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ աշխատանքային առաջին ծրագիրը դեռևս մշակման փուլում է և կներկայացվի ընթացիկ ուսումնական տարվա վերջում:

Համալսարանը հազեցած չէ SS առաջատար հարմարություններով, որը կապահովեր հասանելիություն միջազգային վիճակագրական տվյալների բազաներին, գիտական նորագույն գրականությանը:

Համալսարանը չունի համապատասխան ենթակառուցվածքներ, որպեսզի ուսանողներն ու գիտական աշխատողները հնարավորություն ունենան՝ պարբերաբար մասնակցելու օտարերկրյա համալսարանների կողմից առաջարկվող անոցանց դասընթացներին: Միջազգայնացման նպատակով հատկացվող անբավարար ֆինանսական միջոցները փորձագիտական խմբի հետ հանդիպումների ընթացքում ամենահահաճախ բարձրացվող խնդիրներից մեկն էր:

ՀՊՏՀ-ի և բիզնես ոլորտի համագործակցությունը խթանելու նպատակով մինչ այժմ երկկողմ համաձայնագրերից բացի ոչ մի պաշտոնական հարթակ չի մշակվել: Շրջանավարտների հետ կապը թույլ է, համալսարանը շրջանավարտների զբաղվածությանը կանոնավոր կերպով չի հետևում: Չնայած ստեղծվել են Շրջանավարտների ասոցիացիա և շրջանավարտների տվյալների առաջին բազա՝ դրանցից և ոչ մեկը հետագա զարգացում չի ունեցել: Փորձագիտական խմբի հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ գործատուները չեն մասնակցել ՀՊՏՀ-ի կողմից անցկացվող հարցումներին: Բուհի պաշտոնական կայքի օտարալեզու տարբերակները ՀՊՏՀ-ի գործունեության վերաբերյալ տրամադրում են միայն մակերեսային տեղեկատվություն:

### **9.3 ՄՈՒՀ-ն արդյունավետորեն համագործակցում է տեղական և միջազգային հաստատությունների և կառույցների հետ**

Արտաքին գործընկերների հետ համագործակցությունը զարգանում է մի քանի ձևով: Առաջին հերթին, ՀՊՏՀ-ն համագործակցության պայմանագրեր ունի Հայաստանի Հանրապետության հանրային սեկտորի հաստատությունների և ընկերությունների հետ: ՀՊՏՀ աշխատակիցները կազմում են փորձագիտական եզրակացություններ տեղի գործընկերների պատվերով: Փորձագիտական խմբին տրամադրված տեղեկատվությունը վկայում է, որ ՀՊՏՀ մասնաճյուղերում տեղական գործընկերների հետ համագործակցությունը նույնպես զարգացած է: Երկրորդ, համալսարանը սերտորեն համագործակցում է գործընկերների հետ ուսանողների պրակտիկական կազմակերպելիս: Այնուամենայնիվ, մագիստրոսական թեզերի շրջանակներում բիզնես սեկտորի հետ համագործակցությունը զարգացած չէ: Երրորդ, բիզնեսի և հանրային վարչարարության ներկայացուցիչները մասնակցում են ՄԿԾ-ների մշակմանը և, որպես դասախոսներ, դրանց իրականացմանը: Չորրորդ, 2014-2019 թվականների ընթացքում ստորագրվել են մի քանի տասնյակ համագործակցության պայմանագրեր և հուշագրեր՝ արտասահմանյան ՄՈՒՀ-երի և միջազգային կազմակերպությունների հետ (օրինակ՝ ՄԱԿ-ի Հանրային տեղեկատվության վարչության հայաստանյան գրասենյակի հետ): Բացի ուսանողներից և աշխատակիցներից, միջազգային փոխանակմանը մասնակցում են նաև համալսարանի վարչական աշխատակիցները:

Փոխանակման ծրագրերում ուսանողների և աշխատակիցների մասնակցության թվի աճը միջազգային համագործակցության զարգացման արդյունք է: 2014-2019 թթ. արտասահման են

մեկնել 94 ուսանող և 111 աշխատակից: ՀՊՏՀ-ն հյուրընկալել է 24 ուսանողի և 66 այցելու դասախոսի, ինչպես նաև վարչական աշխատակիցների: Արտասահմանցի ուսանողներին առաջարկվում է անգլերենով անցկացվող 26 դասընթաց: Օտարերկրյա գործընկերների հետ համատեղ երկու ՄԿԾ-ի առկայությունը ՀՊՏՀ-ի նշանակալի նվաճումներից է: Դրանցից առաջինը՝ «Ծրագրի կառավարումը», բացի ՀՊՏՀ-ից ներառում է նաև Վալենսիայի Պոլիտեխնիկական համալսարանը (ՎՊՀ) և Ճարտարապետության և Շինարարության Հայաստանի Ազգային Համալսարանը (ՃՀՀԱՀ): Մյուսը՝ «Բիզնեսի կառավարման» մագիստրոսական ծրագիրը, իրականացվում է Շվեյցարիայի ՌԻՄԵՖ համալսարանի (Ժնև) հետ համատեղ: ՄԿԾ-ների մշակման, վերանայման, ինչպես նաև որակի ներքին ապահովման բարելավման գործընթացներում մեծապես կիրառվում է արտասահմանյան փորձը: Բակալավրիական բոլոր ՄԿԾ-ներն ենթարկվել են բենչմարքինգի: Ավելին, Միջազգային տնտեսական հարաբերությունների ամբիոնը կարող է Ժան Մոնե ծրագրից ֆինանսական աջակցություն ստանալ՝ մեկնարկելու է երեք մոդուլից բաղկացած ծրագիր, որի թեմաները կընդգրկեն ԵՄ-ին առնչվող հարցեր: Արտասահմանցի ուսանողները կարող են անգլերենով սովորել «Բիզնեսի կառավարում» կրթական ծրագրով: Վերջին 5 տարիներին ՀՊՏՀ աշխատակիցները մասնակցել են արտասահմանյան գործընկերների կողմից իրականացված 14 ծրագրի: <<Ամբերդը>> բավականին բարձր դիրք է զբաղեցնում Փենսիլվանիայի համալսարանի՝ (UPENN) ուղեղային կենտրոնների մասին (think tanks) վարկանիշային զեկույցում: Ինքնավերլուծությունում թվարկվում են 6 բարձրագույն ուսումնական հաստատություններ, որոնք կարևորվում են միջազգայնացման և արտաքին կապերի վերաբերյալ քաղաքականության և ընթացակարգերի ձևավորման գործընթացում:

#### 9.4 ՄՈՒՀ-ն ապահովում է ներքին շահակիցների օտար լեզվի իմացության անհրաժեշտ մակարդակ՝ միջազգայնացման արդյունավետությունը բարձրացնելու համար

Ինքնավերլուծության մեջ նշվում է, որ ներքին շահակիցների տրվում է հնարավորություն՝ մասնակցելու անգլերենի իմացությունը բարելավող դասընթացներին: Նոր աշխատակիցների համար անգլերենի լավ իմացությունը համարվում է պարտադիր չափանիշ: Այնուամենայնիվ, ՀՊՏՀ-ն չի ընձեռում հնարավորություն՝ ձեռք բերելու անգլերենի իմացության նվազագույնը B2 մակարդակը հաստատող միջազգային վկայականներ: Ընդհակառակը, փոխանակման ծրագրերին մասնակցող ուսանողներին առաջարկվում են լեզվի հավելյալ քննություններ: Չնայած ՀՊՏՀ ներկայացուցիչները պնդում են, որ համալսարանը վարում է ՊԴ կազմի լեզվական կարողությունների զարգացումը խթանող քաղաքականություն՝ ՀՊՏՀ ՊԴ կազմը, իր հերթին, նույնը չվկայեց: Վերջիններս փաստեցին, որ դասընթացն անգլերենով վարելը լրացուցիչ որևէ վարձատրություն չի ենթադրում:

Դատողություններ. Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում, որ վերջին տարիներին բուռնում զարգացել է ազգային և միջազգային գործընկերների հետ համագործակցությունը: Դա են վկայում շարժունության ծրագրերին ուսանողների և դասախոսների մասնակցության թվի, ինչպես նաև համագործակցության համաձայնագրերի թվի աճը: Համաձայնագրերը ստորագրվել են ոչ միայն Հայաստանի Հանրապետության հանրային սեկտորում գործող ընկերությունների և հաստատությունների, այլ նաև արտասահմանյան համալսարանների և միջազգային կազմակերպությունների հետ: Օտարերկրյա գործընկերների հետ համատեղ կրթության իրականացումը վկայում է միջազգայնացման գործընթացների զարգացման մասին: Գովելի է, որ համալսարանը ցանկանում է իր արտասահմանյան փորձը կիրառել ՄԿԾ-ների

մշկաման, որակի ներքին ապահովման համակարգի զարգացման և վերապատրաստումների ակտիվացման մեջ:

Այնուամենայնիվ, ՀՊՏՀ-ն չի մշակել պաշտոնական որևէ քաղաքականություն, որը կնպաստի տեղական և միջազգային գործընկերների հետ շարունակական և կայուն համագործակցության ապահովմանը: Հետևաբար, չնայած վերջին գնահատման արդյունքում գրանցած ակնհայտ առաջընթացին՝ միջազգայնացման քաղաքականության իրականացման մակարդակը դեռևս ցածր է: Սա հիմնականում վերաբերում է ՀՊՏՀ-ում արտասահմանցի ուսանողների փոքր թվին, որը 2015-2016 թթ. 8-9-ից նվազել է՝ 2017-2018 թթ. հասնելով 2-ի յուրաքանչյուր տարում: Փորձագիտական խումբը միջազգայնացման հետագա զարգացումը խոչընդոտող երեք հիմնական արգելք է նկատում: Դրանցից առաջինը իրավական սահմանափակումներն են: ՀՊՏՀ բակալավրիատի մասնագիտական կրթական ծրագրերը տևում են 4 տարի, մինչդեռ ԵԲԿՏ-ի շատ երկրներում՝ ընդամենը 3 տարի: Արտասահմանում ձեռք բերված ուսումնառության ոչ բոլոր արդյունքներն են ճանաչվում են հայաստանյան բուհերում: Երկրորդ խոչընդոտող կապված է ուսանողների և ասնձնակազմի անգլերենի իմացության ցածր մակարդակի հետ, ինչն ակնհայտ էր փորձագիտական խմբի հետ հանդիպումների ժամանակ: Համալսարանը որևէ նշանակալի առաջընթաց չի արձանագրել այս ոլորտում, չնայած այն հանգամանքին, որ նախորդ հավատարմագրման գործընթացի փորձագիտական խմբի կողմից այս խնդիրը ևս կարևորվել էր: Երրորդ խոչընդոտող պայմանավորված է միջազգային փոխանակման ծրագրերին հատկացվող սուղ միջոցներով: ՀՊՏՀ կայքէջի օտարալեզու տարբերակները չեն ծառայում համալսարանի՝ միջազգային կրթական շուկայում զարգացման նպատակներին, և ոչ էլ գրավում են օտարերկրյա ուսանողների ուշադրությունը: Նախորդ հավատարմագրման գործընթացում փորձագիտական խորհրդատվություններից մեկը վերաբերում էր ՀՊՏՀ կայքէջի օտարալեզու տարբերակներում տեղեկատվության զարգացմանը, սակայն այս ուղղությամբ աշխատանքներ չն իրականացվել: Ավելին, միջազգայնացման քաղաքականության իրականացման արդյունավետության գնահատման վերլուծություններ առկա չեն: Օրինակ՝ վերլուծված չեն ուսանողների և անձնակազմի անգլերենի իմացության ցածր մակարդակի պատճառները:

Փորձագիտական խումբը գտնում է, որ արտաքին կապերի և միջազգայնացման զարգացմանը կնպաստի օտարերկրյա համալսարանների կողմից առաջարկվող դասընթացներին բուհի աշխատակազմի մասնակցության խթանումը:

Տեղի և արտասահմանյան գործընկերների հետ համագործակցության արդյունքները կլինեն առավել նշանակալից, եթե պարբերաբար ուսումնասիրվի համագործակցության ազդեցությունը կրթական գործընթացի և հետազոտությունների զարգացման վրա՝ հիմնվելով հստակ ընթացակարգերի վրա:

Եզրահանգում. Հաշվի առնելով, որ բուհում առկա է միջազգայնացման և արտաքին կապերի ամրապնդման աշխատանքները համակարգող ստորաբաժանում, վերջին տարիներին բուհում ակտիվացել է միջազգային համագործակցության ծրագրերը, ներդրվալ են համատեղ կրթական ծրագրեր այլ տեղական և միջազգային հաստատությունների հետ, միջազգայնացմանը վերաբերող ռազմավարական նպատակների մեծ մասը պատշաճ կերպով իրականացվում է, միջազգայնացումը ոչ միայն ընդլայնվում է, այլև ամրապնդվում, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՀՊՏՀ-ն բավարարում է Չափանիշ 9-ի պահանջներին

Եզրակացություն. *Բուհի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 9-ի պահանջներին բավարար է:*

**X. ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ**

**ՉԱՓԱՆԻՇ:** ՄՈՒՀ-ն ունի որակի ապահովման ներքին համակարգ, որը նպաստում է հաստատության բոլոր գործընթացների շարունակական բարելավմանը և որակի մշակույթի ձևավորմանը:

**Փաստեր**

#### 10.1 ՄՈՒՀ-ն ունի որակի ապահովման քաղաքականություն ու ընթացակարգեր

ՈԱ քաղաքականությունը և ՈՆԱ-ի նկարագրությունը ներառված են ՀՊՏՀ որակի ապահովման ուղեցույցի 2-րդ գլխում (հրատարակվել է 2013 թ.)՝ «ՀՊՏՀ որակի ներքին հայեցակարգ» վերնագրով: Որակի ապահովման քաղաքականությունը նպատակ ունի՝ «բարելավելու համալսարանի կրթական, հետազոտական և կառավարման գործընթացների արդյունավետությունը»: «Որակի շարունակական բարելավումը» ՈԱԾ-ի տեսանկյունից շատ է կարևորվում: Որակի ապահովման խնդիրներն արտացոլված են ՀՊՏՀ առաքելության, ռազմավարական ու աշխատանքային ծրագրերում: Առաքելությունը նշում է, որ «ՀՊՏՀ-ն կարևորում է ներքին որակի ապահովման մշակույթի ամրապնդումը»: Ընթացիկ ռազմավարական ծրագիրն այս առումով տարբերակում է երկու խնդիրը՝ ՄԿԾ-ների որակի բարելավում և գործունեության բարելավում: Այցի ընթացքում ակնհայտ դարձավ, որ որակի ապահովման ոլորտում իրականացվող միջոցառումները կենտրոնացած են ՄԿԾ-ների և դասավանդման որակի ապահովման վրա:

Մինչև 2018 թվականը, ՈՆԱ-ը բազմաշերտ կառուցվածք ուներ և ընդգրկում էր այնպիսի մարմիններ, ինչպիսիք են ՀՊՏՀ Որակի ապահովման խորհուրդը, Որակի ապահովման հանձնաժողովները, Որակի ապահովման աշխատանքային խումբը և Որակի ապահովման բաժինը: Առանձնացվել ու ձևակերպվել են որոշակի առանցքային գործընթացներ և ընթացակարգեր: ՈԱԲ-ի ղեկավարի կարծիքով՝ համակարգը բավականին կարգավորված է, իսկ ներքին հաղորդակցությունը՝ անբավարար: Ուշադրությունը հիմնականում կենտրոնացած է փաստաթղթավորման վրա: Այդ իսկ պատճառով, ինչպես նշվում է ինքնավերլուծությունում, «որակի մշակույթի ապակենտրոնացված մոդելը» ներդրվել է 2018 թ.: Նոր համակարգում ընթացակարգերը պետք է պակաս կարևորվեն, հիմնական դերը կկատարեն որակի ապահովման փորձագիտական խմբերը: Որակի մշակույթի տարածումն ու ամրապնդումը պետք է տանի ՈՆԱ-ն զարգացմանը: Որակի ապահովման գործընթացները պետք է հետևեն ՊԻԳԲ շրջափուլին: Որակի ապահովման համակարգում այդ փոփոխությունները մտցնելու համար կիրառվել է արտասահմանյան 6 բուհերի փորձը:

Այնուամենայնիվ, դեռևս չի առաջարկվել նոր համակարգի նկարագրություն, և ՈԱԾ-ի նպատակները չեն վերասահմանվել: Ամբողջական տեղեկատվություն չկա այն մասին, թե որ ընթացակարգերն են դադարեցվել կամ վերանայվել, և որոնք են վերամշակվել: Այցելության ընթացքում կատարված փաստաթղթերի ուսումնասիրության և հանդիպումների արդյունքում պարզ չդարձավ, թե ինչպես է բուհում ընկալվում որակի մշակույթ հասկացությունը, ինչ առաջընթաց է գրանցվել դրա զարգացման գործում և թե ինչպես է այն կապվում ՈՆԱ նոր քաղաքականության հետ: Նաև անհասկանալի էր, թե ինչպես են գործող կազմակերպական ստորաբաժանումներն աջակցում ՈԱ ռազմավարական նպատակների իրականացմանը: 2018-2022 թվականների աշխատանքային պլանի համաձայն՝ այդ խմբերի հիմնական խնդիրն է վերանայել ՄԿԾ-ները և ներքին համակարգման գործընթացները: ՀՊՏՀ ՄԿԾ-ների առաջին վերլուծությունն իրականացվել է ընթացիկ տարում: Նոր համակարգում որակի ապահովման փորձագետների աշխատանքը համակարգող ՈԱԲ-ն ուղղակիորեն ենթակա է ռեկտորին: Այնուամենայնիվ, հայտնի չէ, թե ինչպես է այդ համակարգումը կազմակերպվելու, քանի որ



ՈԱԲ-ն անգամ չի մշակել գործողությունների տարեկան ծրագիր: ՈԱԲ-ի կանոնադրությունները վերանայվել են 2016 թ., և դրանում նկարագրված գործունեության շրջանակները կարծես թե ամբողջովին հարմարեցված չեն նոր և ապակենտրոնացված որակի ներքին ապահովման համակարգի պահանջներին:

### 10.2 Որակի ներքին ապահովման գործընթացների կառավարման նպատակով ՄՈՒՀ-ը տրամադրում է մարդկային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսներ

Որակի ապահովման բաժինը կրթական և կազմակերպչական աջակցություն է ցուցաբերում ՈՆԱ իրականացման համար: Որակի ապահովման բաժնին հատկացված 5 հաստիքից, զբաղեցված են 3-ը (իսկ իրականում՝ 2-ը, քանի որ փորձագիտական խմբի կողմից ստացված տեղեկությունների՝ փորձագիտական այցի ընթացքում մեկ աշխատակից ազատվել էր:): ՀՊՏՀ Եղեգնաձորի մասնաճյուղում որակի ապահովման խնդիրներն իրականացնում է հաշվապահը, իսկ Գյումրու մասնաճյուղում՝ որակի պատասխանատուն ընդգրկված է Արտաքին կապերի, գիտության և որակի ապահովման ստորաբաժանման մեջ:

Ինքնավերլուծության մեջ նշվում է, որ բացի իրենց կանոնադրական պարտականություններից, ՈԱԲ-ի աշխատակիցները ներգրավված են նաև միջազգային ծրագրերում:

Որակի փորձագետները մրցութային հիմունքով հավաքվում են ՀՊՏՀ աշխատակիցներից և ուսանողներից, և նրանց աշխատանքը վարձատրվում է: Մինչ այժմ կազմվել է 16 փորձագիտական խումբ: Այդ փորձագիտական խմբերի համակարգումը մտնում է ՈԱԲ-ի և պրոռեկտորից մեկի պարտականությունների մեջ: Ըստ ինքնավերլուծության՝ Կառավարման խորհրդի կողմից առաջադրված հանձնարարականները կատարելու համար կարող են ստեղծվել ժամանակավոր փորձագիտական խմբեր:

Ենթակառուցվածքների՝ հատկապես SS ենթակառուցվածքների, ոչ բավարար հագեցվածությունը չի նպաստում որակի ապահովման հավակնոտ առաջադրանքների կատարմանը, հիմնականում տեղեկատվության հավաքագրմանն ու վերամշակմանը: ՈԱԲ-ի գործունեությունը ֆինանսավորվում է ՀՊՏՀ բյուջեից և միջազգային ծրագրերի կողմից: Այնուամենայնիվ, մեր անցկացրած հարցազրույցներից պարզ է դառնում, որ դժվար է լրացուցիչ միջոցներ ձեռք բերել նոր առաջադրանքներ ֆինանսավորելու համար: 2014 թվականի սկզբին ՈԱԱԿ փորձագետներն նշել են, որ անհրաժեշտ է ավելի շատ միջոցներ հատկացնել ՈԱԲ-ին (առաջարկություն 43):

### 10.3 Ներքին և արտաքին շահակիցները ներգրավված են որակի ապահովման գործընթացներում

ՈԱ գործընթացներում հիմնականում ներգրավված են արտաքին շահակիցները, ուսանողները, դասախոսները և ամբիոններում որակի ապահովման խնդիրներով զբաղվող աշխատակիցները: Ուսանողներն մասնակցում են կոլեգիալ կառավարման և ինքնակառավարման մարմինների աշխատանքներին, նրանք կարող են դիմել որակի ապահովման փորձագետի պաշտոնի համար, ինչպես նաև հարցաթերթիկներում արտահայտում են իրենց տեսակետները: Հարցաթերթերը հիմնականում վերաբերում են ուսումնական գործընթացին, և ոչ թե համալսարանական գործունեության բոլոր ոլորտներին: Ուսանողների հետադարձ կապի հիմքում ընկած են հարցումները, սակայն, այս աղբյուրի հուսալիության գնահատում չի իրականացվել, և ուսանողների կարծիքները չեն համեմատվում իրենց դասախոսների կարծիքների հետ: Որոշ ուսանողներ կասկածի տակ են դնում հարցումների անանունությունը և այն, որ դրանք առհասարակ անցկացվում են: Պետք է ընդգծել, որ ՊԴ կազմը հնարավորություն չունի՝ արտահայտելու իր հավաքական հետաքրքրությունները հարցումների ժամանակ:

Ուսանողների և դասախոսների միջև համագործակցությունը հիմնականում հիմնված է ոչ ֆորմալ և անմիջական շփման վրա, և ինչ-որ չափով՝ ընթացակարգերի վրա: Մա վերաբերում է իրավիճակներին, երբ բողոքներն ուղղակիորեն ներկայացվում են ՀՊՏՀ ղեկավարության ներկայացուցիչներին:

Արտաքին շահակիցները պաշտոնապես և անմիջականորեն ներգրավված են ՄԿԾ-ների մշակման և արդիականացման գործընթացում և հանդիսանում են ավարտական ամփոփիչ քննական խորհուրդների և Կառավարման խորհրդի անդամներ: Այնուամենայնիվ, ՈՆԱ-ն գործունեության վերլուծությունները չեն նախատեսում արտաքին շահակիցների մասնակցությունը: Արտաքին շահակիցները, ներառյալ լայն հասարակությունը, կարող են կապվել ՀՊՏՀ-ի հետ կայքէջի միջոցով: ՀՊՏՀ շրջանավարտների հետ համագործակցությունը անտեսված է: ՈԱ գործընթացներում շահակիցների մասնակցության կանոնավոր և համապարփակ գնահատական չկա, ինչը հակասում է 2014 թվականի ՈԱԱԿ-ի զեկույցի հանձնարարականներին:

#### **10.4 Որակի ներքին ապահովման համակարգը պարբերաբար վերանայվում է**

Ինքնավերլուծության զեկույցում չի պարունակվում ՈՆԱ մշտադիտարկման և պարբերական գնահատման որևէ ապացույց: Փորձագիտական խմբին չեն ներկայացվել ՈՆԱ համակարգի նախորդ գնահատման արդյունքները, և այն համակարգը, որը ներկայում գործում է, դեռ չի գնահատվել: ՈՆԱ համակարգի համապարփակ գնահատման համար մեթոդաբանություն և ընթացակարգեր առկա չեն: Չեն սահմանվել կատարողական հիմնական ցուցանիշներ, որոնք կարող էին ծառայել ՈԱԾ-ի նպատակների իրականացման ավելի մասնագիտական գնահատմանը: Գնահատման որոշ տարրեր, որոնք հիմնականում վերաբերում են ՄԿԾ-ներին, առկա են ՈԱԲ-ի՝ ռեկտորին ներկայացվող տարեկան զեկույցներում և որակի ապահովման փորձագետների զեկույցներում: ՈԱԲ 2018 թվականի զեկույցում ասվում է. «... ի թիվս այլ բաների, ՈԱ մասնագետները վերլուծում են շահակիցների մասնակցությունը ՄԿԾ-ների մշակմանը, ուսումնառության վերջնարդյունքների և նպատակների, դասավանդման և գնահատման մեթոդների միջև կայունությունը»:

Հետևաբար, ՊԻԳԲ շրջափուլն ամբողջությամբ փակված չէ: Ներքին գնահատման շրջափուլային բնույթը պարտադրող որևէ ընթացակարգ առկա չէ:

#### **10.5 Որակի ապահովման ներքին համակարգն ապահովում է բավարար հիմքեր որակի ապահովման արտաքին գնահատման գործընթացների համար**

ՈՆԱ նոր համակարգը լիովին ներկայացված չէ, այդ թվում՝ դրա գործընթացներն ու ընթացակարգերը, և ՀՊՏՀ հիմնական գործունեության առումով ՈՆԱ արդյունավետության համապարփակ գնահատում առկա չէ: Հետևաբար, արտաքին գնահատում իրականացնող փորձագիտական խմբի համար դժվար է գնահատել որակի ապահովման քաղաքականությունը: Նման իրավիճակում, ՀՊՏՀ-ի ինքնավերլուծությունը դիտվում է որպես տեղեկատվության հիմնական աղբյուր: ՀՊՏՀ-ի ներկայացրածն այս զեկույցում, իր հերթին, թերի է և պահանջում է փորձագիտական այցի ընթացքում հավաքագրված տեղեկատվության ներառում: Այդ իսկ պատճառով ինքնավերլուծության զեկույցի տեղեկատվական արժեքն ու վերլուծական որակը չափազանց ցածր են, քանի որ դրանում առկա տեղեկատվությունը հնացած է (օրինակ՝ ՀՊՏՀ-ի՝ EBSCO տվյալների բազային հասանելիության մասին), կամ լիովին չի համապատասխանում կոնկրետ չափորոշիչի (օրինակ՝ չափորոշիչ 10.4-ին), տեղեկատվության տրամադրմանը բավականաչափ ուշադրություն չի դարձվել (օրինակ՝ ուսանողների և պրոֆեսորադասախոսական կազմի անգլերենի իմացությունը փաստաթղթավորող աղյուսակը

ավարտուն չէ, տե՛ս էջ 77), իսկ որոշ կարծիքներ ձևակերպվել են անհայտ հիմքերով: Ինքնավերլուծական զեկույցում և փորձագիտական այցի ժամանակ տրամադրված տեղեկատվությունը միշտ չէ, որ համընկնում էին: Օրինակ՝ մակրո և միկրոկոտնտեսագիտության ամբիոնների վարիչները թվարկեցին միջին և խորացված անզերենի դասընթացների դասագրքեր՝ պնդելով, որ ուսանողները՝ տվյալ դասագրքերով հազեցվածության մակարդակը բավարար են գնահատում, այնինչ ՀՊՏՀ գրադարանում այդ դասագրքերը գտնել չհաջողվեց: Հետևաբար, պետք է եզրակացնել, որ ինքնագնահատման գործընթացը պահանջում է էական բարելավում՝ չնայած ինքնավերլուծական զեկույցի մշակմանը մասնակցած մեծ թվով ներքին շահակիցների և հատուկ աշխատանքային խմբին:

2014 թ. ՀՊՏՀ-ում իրականացվել է ընդամենը մեկ արտաքին գնահատում, այն է՝ ՈԱԱԿ-ի կողմից, փորձագետների առաջարկությունների իրականացումը ներկայացվում է բարեավան ծրագրում: Այդ առաջարկություններից ոչ բոլորն են հաշվի առնվել, և դրա համար որևէ պատճառ չի ներկայացվում: Փաստորեն, ինքնավերլուծական զեկույցը հիմնականում նկարագրում է այն համակարգը, որն առկա էր մինչև 2018 թվականը: Ինչպես նաև այնպիսի փաստաթղթեր, ինչպիսիք են ՈԱԾ ձեռնարկը, մշակվել են դեռ այդ ժամանակաշրջանում:

**10.6 Որակի ապահովման ներքին համակարգն ապահովում է ՄՈՒՀ-ի գործունեության թափանցիկությունը՝ տրամադրելով ՄՈՒՀ-ի գործընթացների որակի մասին տեղեկատվություն՝ ներքին և արտաքին շահակիցների համար**

ՈՆԱ-ն առնչվող փաստաթղթերի մեծ մասը հրապարակվում են: ՈԱԲ-ը հրապարակում է նաև իր զեկույցները: Հատկանշական է, որ ինքնավերլուծությունը տեղադրված է ՀՊՏՀ-ի կայքում և տարածվում է համալսարանի ակադեմիական համայնքի շրջանում: Նշված փաստաթղթերի մի մասն այնքան էլ պրոֆեսիոնալ չեն, օրինակ՝ որակի ապահովման փորձագետների որոշ զեկույցներ չեն պարունակում գնահատում անցնող դասընթացների վերնագրերը, փորձագետների անունները կամ նրանց ստորագրությունները:

Չնայած որակի ձեռնարկում առկա պնդմանը՝ տեղեկատվության և կարծիքների հավաքագրման գործիքների հուսալիությունը չի գնահատվել: Սա հիմնականում վերաբերում է ուսանողների հարցումներին և տեղեկատվական քաղաքականության արդյունավետությանը: Ուսանողների, դասախոսների և դեկանների կողմից տրամադրված տեղեկատվությունը ցույց է տալիս, որ ուսանողները ծանոթ են իրենց դասախոսների գնահատման արդյունքներին, բայց իրենց իսկ առաջարկները դասախոսների հետ չեն քննարկվում: Հետևաբար, դժվար է առաջարկություններ ձևակերպել ուսուցման/դասավանդման գործընթացը նույնիսկ դասընթացների մակարդակով բարելավելու համար: Արտաքին շահակիցների միջև տեղեկատվական քաղաքականության արդյունավետության կանոնավոր վերլուծություն չի իրականացվում: Փորձագիտական խմբի հետ հանդիպման ժամանակ մասնակիցները հաճախ տեղյակ չէին ՈՆԱ-ում առկա հիմնական լուծումներից, կամ մեջբերում էին հակասական տեղեկատվություն:

**Դատողություններ.** Վերջին հինգ տարիների ընթացքում բուհի որակի ներքին համակարգը ենթարկվել է որոշակի փոփոխությունների: Որակի մշակույթի ձևավորման և շարունակական բարելավման տեսանկյունից փորձագետները դրական և կարևոր են համարում բուհում փորձագիտական խմբերի ստեղծումը, որին պարտադիր ընդգրկվում են նաև ուսանողները: Այդ խմբերը պատասխանատու են կրթական ծրագրերի մակարդակում կրթության որակի մշտադիտարկման համար:

ՀՊՏՀ ներքին շահակիցները լիարժեք չեն ընկալում որակի մշակույթն ու որակի շարունակական բարելավումը, այդ իսկ պատճառով պետք է զգուշությամբ վերաբերվել ՈՆԱ ապակենտրոնացումը: Դժվար է գնահատել այդ քայլի արդյունավետությունը, քանի որ ներկայիս կառուցվածքը հստակ ներկայացված չէ ինքնավերլուծության զեկույցում և հստակ չներկայացվեց նաև փորձագետների հետ հանդիպման ժամանակ:

Ներկայումս գործող համակարգը չի անդրադառնում ռազմավարական բոլոր նպատակներին և կրթական գործընթացներին: Այն հիմնականում կենտրոնացած է կրթական ծրագրերի և, մասամբ, ուսուցման և դասավանդման վրա: Այս ոլորտում է կարելի տեսնել որոշակի կապեր որակի բարելավման և որակի ապահովման ընթացակարգերի միջև: Այնուամենայնիվ, ուսումնական ծրագրերի հետ կապված ՊԻԳԳ ցիկլի ոչ բոլոր փուլերն են նույնքան զարգացած: Որակի բարձրացման համար կարևոր նշանակություն ունեցող վերջին երկու՝ գնահատման և բարելավման, փուլերում կան ակնհայտ թույլ կողմեր:

Ուսանողների հետ հետադարձ կապը հիմնված է հարցումների վրա, սակայն այդ գործիքի հուսալիությունը գնահատված չէ: Իրականացված չեն գործատուների շրջանում հարցումներ, ինչպես նաև ուսումնասիրված չեն շրջանավարտների կարծիքը կրթական ծրագրերի որակի վերաբերյալ և նրանց զբաղվածությունը, մինչդեռ դրանց արդյունքները կնպաստեին կրթական ծրագրերի բարելավմանը: Մագիստրոսական թեզերի որակը նույնպես չի վերլուծվում, չնայած դրանցից որոշների գնահատման չափորոշիչը որոշակի կասկածների տեղիք է տալիս (դրանցից մեկը մեջբերում է գրականության ընդամենը մեկ օրինակ):

ՈՆԱ-ին կառուցվածքը հստակ չէ, քանի որ փորձագիտական խումբը այցի ընթացքում հստակ պատկերացում չստացավ այն մասին, թե ինչպես են պրոռեկտորը և ՈԱԲ-ը համակարգում բուհի փորձագիտական խմբերի աշխատանքը, ինչ դերակատարում ունեն դեկաններն ու ինստիտուտները որակի ապահովման զարգացման գործում և ինչպես են գործառույթները բաժանված ՈԱԲ-ի և համալսարանի մյուս ստորաբաժանումների միջև: Փաստեր կան, որ ՈԱԲ-ը չի վերլուծում, օրինակ հարցումների արդյունքները, և ուսումնական մասն է կատարում որոշակի առաջադրանքներ այս ուղղությամբ: ՈԱԲ ներկայացուցիչները նշում են, որ շարունակական քննարկումներ են ընթանում որակի փորձագետների հետ:

Ռեկտորի և ՀՊՏՀ այլ վարչական ստորաբաժանումների ղեկավարների հաճախակի փոփոխության արդյունքում խզվում է բուհի կառավարման օղակների տեղեկացվածությունը ՈՆԱ համակարգի կարևորության վերաբերյալ, ինչն էլ չի նպաստում որակի շարունակական բարելավմանը: Թվում է, որ ՈՆԱ-ի վերաբերյալ այդ ոչ լիարժեք տեղեկացվածության արդյունքում ՈԱԲ-ը բուհի ղեկավար կազմի կողմից չի ստանում համապատասխան աջակցություն: Այն ստանում է ավելի ու ավելի շատ առաջադրանքներ, մինչդեռ ֆինանսավորումը մնում է անփոփոխ: ՈԱԲ մարդկային ռեսուրսները նվազում են: Նման իրավիճակի շարունակման դեպքում, ՈՆԱ-ի իրականացումը կարող է տեղի ունենալ անվերահսկելի ձևով: Մասնավորապես կարող է առաջանալ այնպիսի որոշումների կայացման ռիսկ, որոնք հիմնված չեն ՈՆԱ արդյունքների հուսալի վերլուծության վրա: Անհրաժեշտ է նաև մշակել նոր մոտեցում և մեթոդաբանություն՝ տեղեկատվության հավաքագրման, մշակման և վերլուծության առումով:

2018-ին ներդրված ՈՆԱ համակարգի գնահատումը պահանջելը վաղաժամ կլինի, բայց կարելի է ակնկալել դրա ամբողջական գնահատման համար կիրառվելիք մեթոդական գործիքների և ընթացակարգերի մշակում: Մինչ այժմ ՈՆԱ-ի արդյունավետությունը գնահատող որևէ մեթոդաբանություն չի առաջարկվել:

Փորձագետների հետ հանդիպած մի շարք խմբեր չկարողացան մատնանշել ներկայիս համակարգի առավելություններն ու թերությունները, ինչպես նաև ձևակերպել իրավիճակի բարելավման որևէ եղանակ: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է խոսել ներքին և արտաքին շահաշահակիցների հետ, ինչը, հուսանք, կհանգեցնի ՀՊՏՀ գործունեության բոլոր ոլորտների ընդլայնմանն ուղղված գործողությունների առավել արդյունավետ իրականացմանը:

**Եզրահանգում.** Հաշվի առնելով, որ ՈՆԱ համակարգը մի շարք փոփոխությունների է ենթարկվում, և դրա կառուցվածքը բավարար չափով հստակեցված չէ, որակի ապահովման ՊԻԳԲ շրջափուլը փակված չէ, որակի ապահովման բաժինը համապատասխան աջակցություն չի ստանում բուհի ղեկավարության կողմից, բուհի արտաքին շահակիցները չեն մասնակցում որակի ապահովման գործընթացներում, որակի մշակույթը դեռևս զարգացած և տարածված չէ ամբողջ համալսարանում, որակի ապահովման համակարգը պարբերաբար չի գնատավում և չի բարելավվում, փորձագիտական խումբը գտնում է որ, որակի ապահովման ներքին համակարգը չի նպաստում հաստատության բոլոր գործընթացների շարունակական բարելավմանը և որակի մշակույթի ձևավորմանը:

**Եզրակացություն.** *ՄՈՒՀ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 10-ի պահանջներին անբավարար է:*

ԳՆԱՀԱՏԱԿԱՆՆԵՐ ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ

ՉԱՓԱՆԻՇ	ԵԶՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆ
1. Առաքելություն և նպատակներ	Բավարարում է
2. Կառավարում և վարչարարություն	Չի բավարարում
3. Մասնագիտության կրթական ծրագրեր	Բավարարում է
4. Ուսանողներ	Բավարարում է
5. Պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմ	Չի բավարարում
6. Հետազոտություն և զարգացում	Չի բավարարում
7. Ենթակառուցվածք և ռեսուրսներ	Բավարարում է
8. Հասարակական պատասխանատվություն	Բավարարում է
9. Արտաքին կապեր և միջազգայնացում	Բավարարում է
10. Որակի ներքին ապահովման համակարգ	Չի բավարարում



Մարիամ Մոմջյան  
Փորձագիտական խմբի ղեկավար

27 մայիսի 2021 թ.

## ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

### ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԻՆՔՆԱԿԵՆՍԱԳՐԱԿԱՆՆԵՐ

1. Մարիամ Մուջյան 2004թ.-ին ավարտել է Երևանի պետական տնտեսագիտական ինստիտուտը (ներկայումս Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան)՝ Ընդհանուր տնտեսագիտական ֆակուլտետի Ձեռնարկությունների տնտեսագիտություն և կառավարում մասնագիտությամբ: 20004-2008թթ.-ին եղել է Հայաստանի Պետական տնտեսագիտական Համալսարանի Միկրոէկոնոմիկայի և ձեռնարկատիրական գործունեության կազմակերպում ամբիոնի հայցորդ: 2008թ.-ին, «Էլեկտրոնային առևտրի ներդրման հիմնախնդիրները ձեռնարկատիրական գործունեության կազմակերպման ոլորտում (ՀՀ օրինակով)» ատենախոսության պաշտպանությամբ ստացել է տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճան, իսկ 2012թ.-ին՝ դոցենտի գիտական կոչում: 2006-2018թթ.-ին եղել է ՀՀ Հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի սակագնային քաղաքականության վարչության սակագնային բաժնի առաջատար, ապա գլխավոր մասնագետ, 2018 թվականի մայիսից՝ նույն վարչության պետի տեղակալն է: 2009-2013թթ.-ին՝ դասախոսել է Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում, 2013 թվականից դասախոսում է Հայ-Ռուսական (Սլավոնական) համալսարանում: Մասնակցել է երկու տասնյակից ավել ազգային և միջազգային դասընթացների, հեղինակ և համահեղինակ է ավելի քան քսան հոդվածների և 4 ուսումնամեթոդական ձեռնարկների: ԵՄ էներգետիկ համայնքի Կարգավորման Կոմիտեի գազի աշխատանքային խմբի անդամ է:
2. Գուրգեն Հովհաննիսյան Ստացել է աշխարհագրության ոլորտում դիպլոմավորված մասնագետի որակավորում: 2006 թ.-ին ստացել է Աշխարհագրական գիտությունների թեկնածուի գիտական աստիճան՝ «Դպրոցական աշխարհագրության բովանդակության հիմնախնդիրը ՀՀ-ում», 2007 թ.-ին՝ դոցենտի գիտական կոչում: Հետազոտություններն ընդգրկում են կրթության, կրթության կառավարման ոլորտները: Աշխատանքային գործունեության ընթացքում զբաղեցրել է 2006 -ից մինչև հիմա ԵՊՀ ուսումնամեթոդական վարչության բակալավրիատի բաժնի վարիչ, Աշխարհագրության 005 մասնագիտական խորհրդի գիտքարտուղար, ԵՊՀ ընդունող հանձնաժողովի պատասխանատու քարտուղարի տեղակալ, ԵՊՀ աշխարհագրության ֆակուլտետի խորհրդի քարտուղար, ԵՊՀ աշխարհագրության ֆակուլտետի դեկանի տեղակալ, Մփյուռքահայ ուսուցիչների վերապատրաստման դասընթացների դասախոս, մշակութային ծրագրերի պատասխանատու, ՀՀ ԿԳ նախարարություն, Կադրերի բաժնի առաջատար մասնագետ, ՀՀ ԿԳՆ Մանկավարժական գիտությունների գիտահետազոտական ինստիտուտի գիտաշխատող, գիտքարտուղար, ԵՊՀ հեռակա ուսուցման «Աշխարհագրություն» առարկայի ընդունելության հանձնաժողովի նախագահ, Դպրոցականների օլիմպիադայի հանրապետական փուլի «Աշխարհագրություն» առարկայի հանձնաժողովի նախագահ, Աշխարհագրության ուսուցիչ պաշտոնները: Հրատարակված հոդվածների ոլորտներն են աշխարհագրության, դպրոցական աշխարհագրության բովանդակություն, կառուցվածք, գիտելիքի ստուգում, մեթոդիկա: Հանդիսանում է Հայկական աշխարհագրական ընկերության անդամ: Անցել է ՈԱԱԿ-ի վերապատրաստումները, մասնակցել է ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման գործընթացներին որպես փորձագիտական խմբի անդամ և խմբի ղեկավար:

3. Վահագն Գրիգորյան 2000թ. ավարտել է Երևանի պետական տնտեսագիտական ինստիտուտի (ներկայումս Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան) Կառավարման ֆակուլտետը՝ ստանալով տնտեսագետ-մենեջերի որակավորում: 2005 թ. ստացել է տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճան: 2011-2012թթ. ավարտել է ԱՄՆ Կոլումբիայի համալսարանի Միջազգային և հանրային հարաբերությունների դպրոցը, ստացել է Պետական կառավարման մագիստրոսի աստիճան: 2003-2010թթ. դասավանդել է Երևանի Գլաձոր համալսարանի տնտեսագիտության ամբիոնում, իսկ 2013-2014 թթ.՝ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի միջազգային տնտեսագիտության ամբիոնում: 2000 թ.-ից աշխատում է Հայաստանի Կենտրոնական բանկի Դրամավարկային քաղաքականության վարչությունում նախ Արտաքին տնտեսական հարաբերությունների բաժնում որպես մակրոտնտեսագետ, այնուհետև բաժնի պետ, իսկ 2014 թվականից առ այսօր՝ Դրամավարկային քաղաքականության վարչության պետ:

4. Մստիսլավ Սոխա – 1969թ. ավարտել է Լոդզի (Լեհաստան) համալսարանը՝ ստանալով տնտեսագիտության մագիստրոսի աստիճան, իսկ 1974 թ.-ին ավարտել է Վարշավայի համալսարանի տնտեսագիտության ասպիրանտուրան: 2000 թ.-ին Վարշավայի համալսարանում ստացել է գիտությունների դոկտորի աստիճան: Ներկայումս դասախոսում է Վարշավայի համալսարանում, Լեոն Կոզմինսկիի ակադեմիայում, Հյուսիսային պետական համալսարանում, Եվրոպական քոլեջում, Պետական կառավարման դպրոցում: 2014 թ.-ից Լեհական հավատարմագրման կոմիտեի Խորհրդատվական խորհրդի անդամ է, իսկ 2017թ.-ից՝ Հունգարիայի հավատարմագրման կոմիտեի Միջազգային խորհրդատվական խորհրդի անդամ: 2002 թ.-ից Բարձրագույն կրթության լեհական հավատարմագրման հանձնաժողովի փորձագետ է, իսկ 2014 թ.-ից՝ Բարձրագույն կրթության հավատարմագրման եվրոպական կոնսորցիումի (ECA) Ֆինանսական կոմիտեի անդամ: Մասնակցել է բազմաթիվ գիտահետազոտական ծրագրերի, ազգային և միջազգային դասընթացների և գիտաժողովների: Հեղինակ և համահեղինակ է ավելի քան 120 գիտական աշխատանքների (գրքեր և հոդվածներ) և ավելի քան 40 գիտաժողովների զեկույցների, որոնք հրատարակվել են տեղի և արտասահմանյան մի շարք ամսագրերում:

Նենսի Մկրտչյան Հայաստանում ֆրանսիական համալսարանի հիմնադրամի Մարքեթինգի ֆակուլտետի 4-րդ կուրսի ուսանողուհի: 2018 թ. օգոստոսից ՀՖՀՀ Ուսանողական ձեռնարկություն ՄՊԸ, Մարքեթինգի և հաղորդակցության պատասխանատու: 2018 թ. օգոստոսից մինչ այժմ Հայաստանի ուսանողական ազգային ասոցիացիայի Ուսանող փորձագետների ազգային բազայի համակարգող:



ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՅՑԻ ԺԱՄԱՆԱԿԱՑՈՒՅՑԸ

Ժ Ա Մ Ա Ն Ա Կ Ա Ց ՈՒ Յ Ց

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի իստիտուցիոնալ հավատարմագրման նպատակով փորձագիտական գնահատում իրականացնող խմբի այցի

07–12.10.2019թ.

07.10.2019թ.		Մեկնարկ	Ավարտ	Տևողություն
1	Հանդիպում ՀՊՏՀ ռեկտորի հետ	9:30	10:15	45 րոպե
2	Հանդիպում պրոռեկտորների հետ	10:25	11:10	45 րոպե
3	Հանդիպում ինքնավերլուծությունն իրականացրած աշխատանքային խմբի հետ	11:20	12:05	45 րոպե
4	Հանդիպում Արտաքին կապերի դեպարտամենտի տնօրենի, կազմակերպական դեպարտամենտի տնօրենի հետ	12:15	13:00	45 րոպե
5	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	13:10	14:20	60 րոպե
6	Հանդիպում ֆակուլտետների ղեկանների հետ	14:30	15:30	60 րոպե
7	Հանդիպում Կառավարման խորհրդի ներկայացուցիչների հետ	15:40	16:25	45 րոպե
8	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	16:35	18:00	85 րոպե
08.10.2019թ.		Մեկնարկ	Ավարտ	Տևողություն
1	Հանդիպում Ուսումնական գործընթացի կազմակերպման բաժնի ներկայացուցիչների հետ	9:30	10:15	45 րոպե
2	Հանդիպում ամբիոնների վարիչների ներկայացուցիչների հետ (10-12 հոգի)	10:25	11:25	60 րոպե
3	Հանդիպում դասախոսական կազմի ներկայացուցիչների հետ (10-12 հոգի)	11:35	12:35	60 րոպե
4	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	12:45	13:45	60 րոպե
5	Հանդիպում ՀՊՏՀ գործատուների ներկայացուցիչների հետ (10-12 հոգի)	13:55	14:55	60 րոպե
6	Հանդիպում շրջանավարտների ներկայացուցիչների հետ (10-12 հոգի)	15:00	16:00	60 րոպե
7	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	16:00	18:00	120 րոպե
09.10.2019թ.		Մեկնարկ	Ավարտ	Տևողություն
1	Հանդիպում ՀՊՏՀ Գյումրիի մասնաճյուղի տնօրենի հետ	09:30	10:15	45 րոպե
2	Հանդիպում մասնաճյուղի վարչական և ուսումնական ստորաբաժանումների ղեկավարների հետ	10:25	11:10	45 րոպե
3	Հանդիպում մասնաճյուղի դասախոսական կազմի ներկայացուցիչների հետ (10-12 հոգի)	11:20	12:25	45 րոպե
4	Հանդիպում մասնաճյուղի ուսանողների ներկայացուցիչների հետ (բակալավր, մագիստրատուրա, առկա, հեռակա) (10-12 հոգի)	12:35	13:20	45 րոպե
5	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	13:30	14:30	60 րոպե

6	Հանդիպում ՀՊՏՀ Եղեգնաձորի մասնաճյուղի տնօրենի հետ	14:40	15:25	45 րոպե
7	Հանդիպում մասնաճյուղի վարչական և ուսումնական ստորաբաժանումների ղեկավարների հետ	15:35	16:25	45 րոպե
8	Հանդիպում մասնաճյուղի դասախոսական կազմի ներկայացուցիչների հետ (10-12 հոգի)	16:35	17:20	45 րոպե
9	Հանդիպում մասնաճյուղի ուսանողների ներկայացուցիչների հետ (բակալավր, մագիստրատուրա, առկա, հեռակա) (10-12 հոգի)	17:30	18:15	45 րոպե
10	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	18:20	19:00	40 րոպե
10.10.2019թ.		<i>Մեկնարկ</i>	<i>Ավարտ</i>	<i>Տևողություն էն</i>
1	Հանդիպում ուսանողական խորհրդի և ՈւԳԸ ներկայացուցիչների հետ (10-12 հոգի)	9:30	10:15	45 րոպե
2	Հանդիպում բակալավրիատի ուսանողների հետ /առկա և հեռակա/ (10-12 հոգի)	10:25	11:25	60 րոպե
3	Հանդիպում մագիստրատուրայի ուսանողների հետ /առկա և հեռակա/ (10-12 հոգի)	11:35	12:35	60 րոպե
4	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	12:45	13:45	60 րոպե
5	Այց դեկանատներ և ամբիոններ, փաստաթղթերի ուսումնասիրություն	14:00	16:00	120 րոպե
6	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	16:15	18:15	120 րոպե
11.10.2019թ.		<i>Մեկնարկ</i>	<i>Ավարտ</i>	<i>Տևողություն էն</i>
1	Հանդիպում Որակի ապահովման բաժնի հետ	09:30	10:30	60 րոպե
2	Ռեսուրսների դիտարկում (լսարաններ, լաբորատորիաներ, համակարգչային սրահներ, կաբինետներ, գրադարան, մարզասրահ, բուժկետ, բուֆետ և այլն):	10:40	12:40	120 րոպե
3	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	12:50	13:50	60 րոպե
4	Բաց հանդիպում	14:00	14:40	40 րոպե
5	Հանդիպում «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնի ներկայացուցիչների հետ	14:50	15:30	40 րոպե
6	Հանդիպում ստորաբաժանումներում (Գիտահետազոտական աշխատանքների բաժին, Միջազգային կապերի բաժին, Աշխատաշուկայի և շրջանավատների հետ աշխատանքի բաժին, Շարունակական կրթության վերապատրաստումների բաժին, Մարդկային ռեսուրսների բաժին, Լրատվության և հասարակայնության հետ կապերի բաժին)	15:40	15:50	80 րոպե
7	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	16:00	18:00	120 րոպե
12.10.2019թ.		<i>Մեկնարկ</i>	<i>Ավարտ</i>	<i>Տևողություն էն</i>

1	Հանդիպում փորձագիտական խմբի կողմից ընտրված կազմի հետ	9:30	10:30	60 րոպե
2	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	10:40	12:40	120 րոպե
3	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	12:50	13:50	60 րոպե
4	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	14:00	16:00	120 րոպե
5	Հանդիպում ՀՊՏՀ ղեկավար կազմի հետ	16:10	16:40	30 րոպե

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՀՊՏՀ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐԻ ՑԱՆԿ

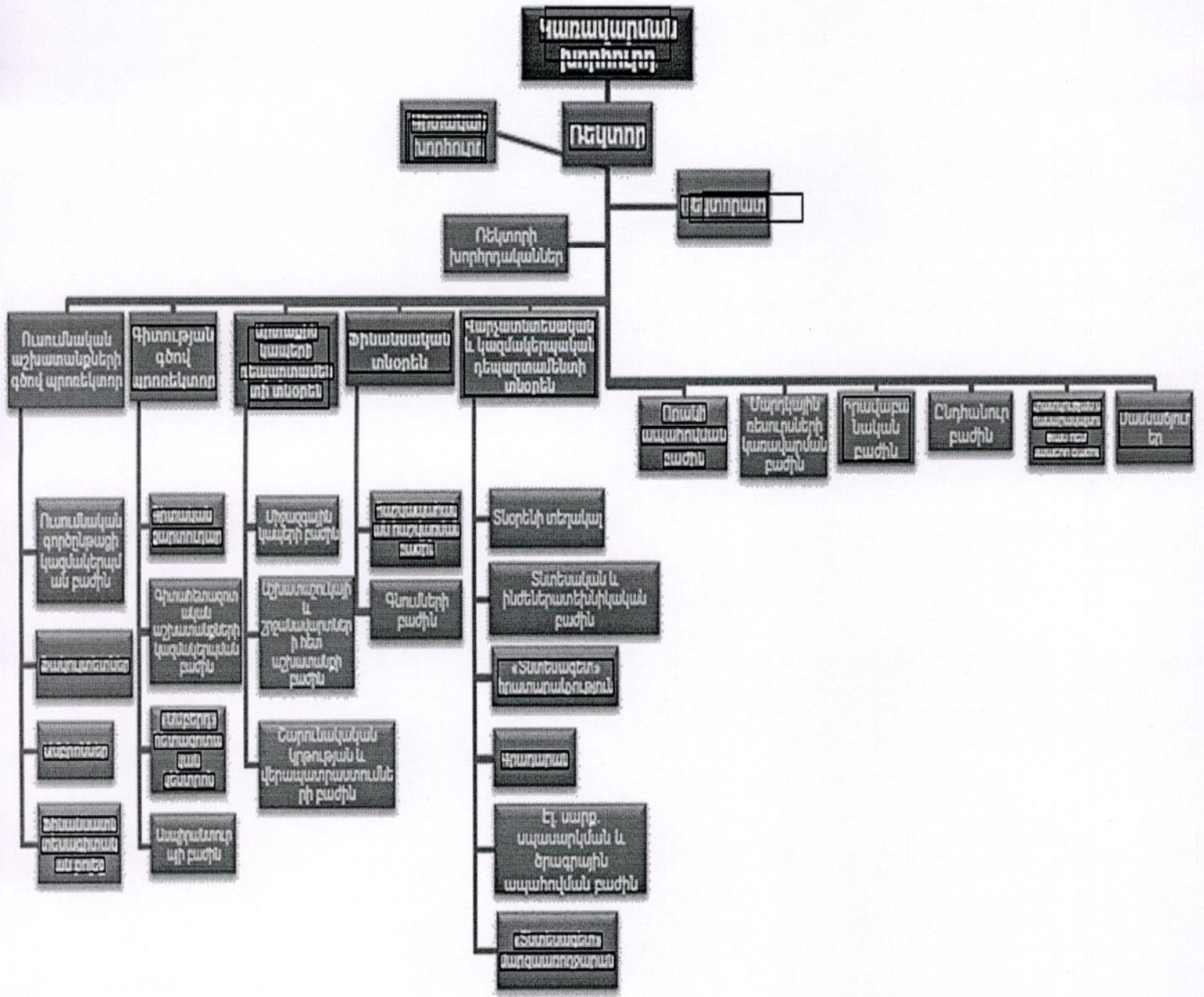
N	Փաստաթղթի անվանում	Չափանիշ/ չափորոշիչ
1.	ՀՊՏՀ նախկին Ռազմավարական ծրագրի իրականացման վերլուծություն	1.1
2.	Բուհի կառավարման վրա ազդող արտաքին և ներքին գործոնների ազդեցության վերլուծություն	2.4
3.	Միջնաժամկետ ծրագրերի /ՄՈՒՀ-ի, ստորաբաժանումների/ իրականացման արդյունավետության գնահատման արդյունքները/ամբիոնների, ֆակուլտետների տարեկան պլաններ	2
4.	Պաշտոնի անձնագրեր /Ամբիոնի վարիչներ, ՈԻՕԺ կազմ/	2
5.	Կառավարման որակի ապահովման շրջափուլի /PDCA շրջափուլով/ մասին վերլուծություն	2.5
6.	3 ներակայացված ՄԿԾ-ների ամբիոնների անձնագրեր/նկարագրեր և/կամ /տարեկան պլաններ/	5
7.	ՊԴ կազմի վերապատրաստումների ժամանակացույցը, պլանները	5.4
8.	Բենչմարքինգի իրականացման քաղաքականություն, Մագիստրոսական ՄԿԾ-ների մշակման պահանջ	3
9.	Ավարտական աշխատանքների թեմաների ցանկեր /վերջին 4 տարիների/	3
10.	Ուսումնական պլաններ	3
11.	ՄԿԾ-ների գնահատումների արդյունքների վերլուծություն	3.2
12.	Մագիստրատրոսական թեզերի, ավարտական աշխատանքների օրինակներ	3.5
13.	Պրակտիկայի օրագրեր	3
14.	Վերապատրաստման դասընթացների արդյունավետության գնահատման հարցաթերթիկ	3
15.	Ավարտական թեզերի պաշտպանությունների հանձնաժողովների արձանագրություն /առկա, հեռակա/	3
16.	Վիճակագրություն/վերլուծություն 3 ՄԿԾ-ների գծով զբաղվածության մակարդակի մասին	4.5
17..	Յուրաքանչյուր կրթական ծրագրի համար հիմնական աշխատակազմի թվային տվյալներ	5.2
18.	Երիտասարդ դասախոսների քանակը	5.5
19.	ՊԴ անձնակազմի միջին տարիքը	5.5
20.	Դասախոս ուսանող հարաբերակցությունը /վերջին 4 տարիների տվյալներ/	5
21.	Դասախոսի տարեկան բեռնվածքի օրինակներ	5
22.	Օտար լեզվով դասավանդվող առարկաների նկարագրեր	9.4
23.	Հաստատության ուսանողների շարժունությունը հավաստող փաստաթղթեր/ներգնա, արտագնա/, /տեղական, միջազգային /	9
24.	Հաստատության դասախոսների շարժունությունը հավաստող փաստաթղթեր/ներգնա, արտագնա/, /տեղական, միջազգային/	9

25.	Ուսանողների, դասախոսների, գործատուների հարցումների վերլուծություններ	10
26	Մատյաններ	3
27	Աշխատաշուկայի միտումները Հայաստանում	3
28	Գիտական խորհրդի նիստերի արձանագրություններ, մարտի յոթ	2
29	Փորձառության օրագրերի և ծրագրերի նմուշներ	3
30	Ուսումնական պլան «Հաշվապահական հաշվառում և հարկում	3
31	Հեռակա բակալավրիատի հինգերորդ կուրսի ավարտական աշխատանքների թեմաները /ֆինանսական հաշվառման ամբիոն/	3
32	Փորձագիտական խմբի եզրակացություններ	10
33	Կառավարում մասնագիտության բակալավրիական կրթական ծրագիր	3
34	Փորձագիտական խմբի եզրակացություն /Շուկայագիտություն, Մարքեթինգ/	10
35	Ռեկտորի հրամաններ	2
36	ՊԴ կազմի պաշտոնի անձնագրեր	5
37	Տնտեսագիտության տեսության, մակրոէկոնոմիկա, միկրոէկոնոմիկա բազային մասնագիտությունների ՄԿԾ-ներ	3

#### ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

1. Լսարաններ
2. Բաժիններ
3. Դեկանատներ
4. Ամբիոններ
5. «Ամբերդ» զիտահետազոտական կենտրոն
6. ՏՏ կենտրոն
7. Ստորաբաժանումներ
8. Մարզասրահ, հրաձգարան
9. Գրադարան
10. Ընթերցասրահ
11. Առաջին օգնության կենտրոն
12. Դահլիճ
13. Դասալսումներ

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ՄՈՒՀ-Ի ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ



## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

1. ԵԲԿՏ - Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածք
2. ՈԱԲ – որակի ապահովման բաժանմունք
3. ՄԿԾ - մասնագիտության կրթական ծրագիր
4. ՄՈՒՀ - Մասնագիտական ուսումնական հաստատություն
5. ՈՆԱ - Որակի ներքին ապահովում
6. ՈԱ - Որակի ապահովում
7. ՈԱԱԿ-«Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամ
8. ՈԱԵԶՈՒ - Որակի ապահովման Եվրոպական չափորոշիչներ և ուղենիշեր
9. ՈԱՇ - Որակավորումների ազգային շրջանակ
10. ՊԴ – Պրոֆեսորադասախոսական
11. ՊԴԿ - Պրոֆեսորադասախոսական կազմ
12. ՊԻԳԲ - Պլանավորում-իրականացում-գնահատում-բարելավում
13. ԻՎ - ինքնավերլուծություն
14. ՌԾ - Ռազմավարական ծրագիր
15. ՈԱԾ-որակի ապահովման ծրագիր
16. ՏՏ – Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ
17. ՈԻԽ - Ուսանողական խորհուրդ
18. ՈԻԳԸ- ուսանողական գիտական ընկերություն
19. ԳԱՑ- գնահատման առանձգային ցուցիչներ
20. SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - ուժեղ, թույլ կողմեր, հնարավորություններ, ռիսկեր
21. KPI - Key Performance Indicators (առաջընթացի առանցքային ցուցիչներ)