

«ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿԻ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆ»  
ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ  
ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԿ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ  
ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԶԵԿՈՒՅՑ

Երևան – 2023

## ՆԱԽԱԲԱՆ

Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի (այսուհետ ՀՀ ՊԿԱ, Ակադեմիա, բուհ, ՄՈԻՀ) ինստիտուցիոնալ հավատարմագրումն իրականացվել է հաստատության կողմից ներկայացրած դիմումին համաձայն:

Ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման գործընթացը համակարգվում և իրականացվում է «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամի (ՈԱԱԿ) կողմից: Իր գործողություններում ՈԱԱԿ-ն առաջնորդվել է «ՀՀ կառավարության 2011թ.-ի հունիսի 30-ի N978-Ն որոշմամբ հաստատված ՀՀ մասնագիտական կրթական ծրագրեր իրականացնող ուսումնական հաստատությունների և դրանց մասնագիտությունների պետական հավատարմագրման» կարգով և 2011 թվականի հունիսի 30-ին հաստատված «ՀՀ մասնագիտական կրթության հավատարմագրման չափանիշները հաստատելու մասին» N959-Ն որոշմամբ:

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

Ինստիտուցիոնալ հավատարմագրումը միտված է ոչ միայն որակի ապահովման արտաքին գնահատմանը, այլև հաստատության կառավարման և կրթական ծրագրերի որակի շարունակական բարելավմանը: Հետևաբար տեղացի և միջազգային փորձագետների առջև դրված էր երկու խնդիր.

1. իրականացնել ինստիտուցիոնալ կարողությունների փորձաքննություն՝ ՀՀ պետական հավատարմագրման չափանիշներին համապատասխան,
2. որակի բարելավման նպատակով՝ իրականացնել փորձագիտական գնահատում միջազգային զարգացումներին համապատասխանելու և Բարձրագույն կրթության եվրոպական տարածք (ԵԲԿՏ) ինտեգրվելու տեսանկյունից:

Սույն Ձեկույցը պարունակում է ՀՀ ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների փորձագիտական գնահատման արդյունքները՝ ըստ ՀՀ մասնագիտական կրթության հավատարմագրման չափանիշների և միջազգային փորձագետի գործընկերային դիտարկումները ԵԲԿՏ ինտեգրվելու տեսանկյունից:

**Բովանդակություն**

ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՄՓՈՓՈՒՄ ..... 4

    ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ` ԸՍՏ ՀՀ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ ..... 4

    ԳՈՐԾՆԿԵՐԱՅԻՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ` ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ՏԱՐԱԾՔԻՆ ՄՈՒՀ-Ի ԻՆՏԵԳՐՎԵԼՈՒ ՏԵՍԱՆԿՅՈՒՆԻՑ..... 10

ՓՈՐՁԱՔՆՆՈՒԹՅԱՆ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆԸ..... 18

    ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԿԱԶՄԸ ..... 18

    ՓՈՐՁԱՔՆՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԹԱՑՔԸ ..... 18

ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ ..... 22

    ՀԱՄԱՌՈՏ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ ՄՈՒՀ-Ի ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ..... 22

I. ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ..... 24

II. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄՆ ՈՒ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ..... 27

III. ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ ..... 32

IV. ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐԸ..... 39

V. ՊՐՈՑԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱՕԺԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄԸ..... 44

VI. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՅՈՒՄԸ..... 51

VII. ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ ԵՎ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԸ ..... 57

VIII. ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ ՊԱՏԱՄԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆԸ..... 60

IX. ԱՐՏԱՔԻՆ ԿԱՊԵՐԸ ԵՎ ՄԻԶԱԶԳԱՅՆԱՅՈՒՄԸ ..... 64

X. ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ..... 69

    ԳՆԱՀԱՏԱԿԱՆՆԵՐԸ` ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ..... 73

**ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ**..... 74

    ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԻՆՔՆԱԿԵՆՍԱԳՐԱԿԱՆՆԵՐ..... 74

    ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՅՑԻ ԺԱՄԱՆԱԿԱՑՈՒՅՑԸ..... 76

    ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐԻ ՑԱՆԿ..... 79

    ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ..... 83

    ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ՄՈՒՀ-Ի ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ..... 84

    ..... 84

    ՀԱՎԵԼՎԱԾ 6. ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐԻ ՑԱՆԿ ..... 85

ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՄՓՈՓՈՒՄ

ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԿԱՐԴՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԸՍՏ  
ՀՀ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ

Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի փորձաքննությունն իրականացրել է «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամի փորձագիտական խմբի ձևավորման կարգ»-ի պահանջներին համապատասխան ձևավորված անկախ փորձագետների խումբը: Գնահատումը կատարվել է ՀՀ կառավարության 2011 թվականի հունիսի 30-ի N 959-Ն որոշմամբ հաստատված ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման 10 չափանիշներով:

Փորձագիտական խումբը հաշվի է առել, որ ՀՀ ՊԿԱ-ն երրորդ անգամ է ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման գործընթաց անցնում և նախորդ անգամ 2020 թվականին ստացել է պայմանական հավատարմագրում՝ երկու տարի ժամկետով: Հաշվի առնելով նախորդ հավատարմագրման փորձագիտական խմբի խորհրդատվությունները՝ ՊԿԱ-ն վերջին երկու տարվա ընթացքում իրականացրել է բարելավմանն ուղղված մի շարք աշխատանքներ. կատարվել են կառուցվածքային փոփոխություններ, լրամշակվել է ԳԱՑ-երի համակարգը, մշակվել է բարելավրթության կանոնակարգը, ուսանողի ուղեցույցը, լրամշակվել են ՄԿԾ-ները և այլն:

Գնահատում իրականացնելիս փորձագիտական խումբը հաշվի է առել, որ ՀՀ ՊԿԱ-ն, համաձայն 2019թ. փետրվարին ընդունած 2019-2024թթ. ռազմավարական ծրագրում ամրագրված առաքելության, իրականացնում է հանրային և մասնավոր հատվածների համար բարձր որակավորում ունեցող ղեկավար կադրերի պատրաստման պահանջները բավարարող բարձրագույն կրթություն և լրացուցիչ կրթական ծրագրեր, գիտական և կիրառական հետազոտական աշխատանքների խրախուսում, խորհրդատվական ծառայությունների մատուցում, պետական կառավարման ոլորտի ապահովումը տեղեկատվավերլուծական նյութերով, ինչպես նաև պետական կառավարման ոլորտում միջազգային գիտակրթական համագործակցություն: Ռազմավարական ծրագրում նշված հիմնական վեց նպատակների և ակադեմիայում ներդրված հաշվետվողականության ծրագրի համաձայն՝ ստորաբաժանումները ներկայացնում են տարեկան հաշվետվություններ, որտեղ նշվում է կատարված աշխատանքների և ռազմավարական նպատակների կապը: Հարկ է նշել, որ ոչ միշտ են հաշվետվությունները վերլուծական:

Պետք է նշել, որ առաքելությունը շահակիցների համար առավել ընկալելի դարձնելու խնդիր ունի: Շրջանավարտի կատարելատիպի սահմանումը, և դրա ներառումը առաքելության մեջ կնպաստի Ակադեմիայի դերի հստակեցմանը հասարակության մեջ և դիմորդների շրջանում հետաքրքրության առաջացմանը Ակադեմիայի նկատմամբ:

Ակադեմիան իրականացնում է ՈԱՇ-ի 7-րդ և 8-րդ մակարդակների բնութագրիչներին համապատասխան կրթական ծրագրեր (մագիստրոսական և հետբուհական կրթություն) առկա, հեռակա և հեռավար ուսուցման ձևերով: 2022-2023 ուսումնական տարվա դրությամբ իրականացվում է մագիստրոսի 12 կրթական ծրագիր:

Համաձայն վերջին հավատարմագրման խորհրդատվությունների՝ Ակադեմիան իրականացրել է ՄԿԾ-ների բարելավումներ: Ըստ ռազմավարական ծրագրի առաջին նպատակի՝ ուսուցման որակի մշակույթի ամրապնդում և կրեդիտային համակարգի կայացում Բոլոնիայի գործընթացի պահանջներին համապատասխան, ակադեմիայի

կրթական ծրագրերը վերամշակվել են, առկա է դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման մեթոդներում ուսանողակենտրոն մոտեցում և ակադեմիական ազնվության կանոնակարգ: Սակայն վերանայումից հետո որոշ մագիստրոսական ծրագրերից դուրս են մնացել կամրնտրական դասընթացները, որոնց բացակայությունը խոչընդոտ է ուսանողների կողմից իրենց ուսումնառության հետագծի ապահովման համար: Կրթական ծրագրերի արդիականացման և ուսանողների ու դասախոսների շարժունությանը նպաստելու նպատակով բենչմարքինգ է իրականացվել միջազգային և տեղական բուհերի հետ: Բենչմարքինգի իրականացումը կախված է ամբիոնի սեփական նախաձեռնողականությունից<sup>1</sup>:

ՊԿԱ-ն ունի համապատասխան որակավորումներ ունեցող ՊԴ և ուսումնաօժանդակ կազմ, ինչպես նաև հրավիրում է հանրային ոլորտի պրակտիկ աշխատանքի փորձ ունեցող արհեստավարժ մասնագետներ, ինչն ապահովում է մասնագիտական վերջնարդյունքների ձեռքբերումը: Ակադեմիայում մշակվել են անհրաժեշտ ընթացակարգեր ուսանողների կողմից դասախոսական կազմի գնահատման համար, որոնց արդյունքները քննարկվում են համապատասխան ստորաբաժանումներում՝ որոշ դեպքերում բարելավումների հիմք հանդիսանալով: Փորձագիտական հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ շահակիցները, որպես հաստատության ուժեղ կողմ, առանձնահատուկ նշում են պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական բարձր մակարդակը:

ՊԿԱ-ն ապահովված է ուսումնական և լրացուցիչ կրթություն տրամադրելու համար անհրաժեշտ տարածքով, լսարանային ֆոնդով, ինչպես նաև հեռավար կրթության տրամադրման համար անհրաժեշտ սարքավորումներով: Բյուջեի կտրվածքով ծախսային հոդվածներում գերակշռում է աշխատավարձի ֆոնդը, բավականին քիչ են գիտահետազոտական գործունեությանը տրամադրվող միջոցները, իսկ որակի ապահովման գործընթացների, դասախոսների մասնագիտական զարգացման և հետազոտությունների խրախուսման համար բյուջեում ծախսեր նախատեսված չեն:

Ակադեմիայում առկա են ռեսուրսային անվտանգության բոլոր պայմանները: Դրական է, որ ակադեմիայի ուշադրության կենտրոնում են հատուկ կարիք ունեցող անձանց համար բարենպաստ միջավայրի ստեղծմանն ուղղված աշխատանքները:

Փորձագիտական վերլուծությունները ցույց են տալիս, որ ՊԿԱ-ն ապահովում է որակավորումների արժանահավատ շնորհում՝ պատրաստելով մրցունակ կադրեր պետական և մասնավոր սեկտորների համար:

Ակադեմիան, հաշվի առնելով նախորդ հավատարմագրման խորհրդատվությունները, բարելավել է կազմակերպական կառուցվածքը՝ կանոնակարգելով տարբեր ստորբաժանումների աշխատանքը: Ներդրվել են ՌԾ պլանի հիման վրա միջնաժամկետ ու կարճաժամկետ պլանավորման մեխանիզմները, ինչպես նաև ապահովվում է բոլոր ստորաբաժանումների հաշվետվողականությունը: Միևնույն ժամանակ կարևոր է արտաքին և ներքին գործոնների պարբերաբար ուսումնասիրությունը և դրանց հիման վրա որոշումների կայացումը, որը Ակադեմիան պետք է առաջիկայում շեշտադրի իր բարելավման ծրագրում:

ՊԿԱ-ն նախորդ հավատարմագրման փորձագիտական խորհրդատվություններից ելնելով՝ կառուցվածքային փոփոխությունների արդյունքում որակի ապահովման կենտրոնը այժմ գործում է ռեկտորի անմիջական ենթակայության ներքո: Ակադեմիան որակի ներքին ապահովման գործընթացների համար տրամադրում է մարդկային և նյութական ռեսուրսներ,

<sup>1</sup> Նախադասությունը վերաձևակերպվել է հաստատության դիտարկումների հիման վրա:

սակայն որակի ներքին ապահովման համակարգը բարելավման կարիք ունի, շատ գործընթացների համար գնահատման վերջում բարելավումները հստակ չեն երևում, ինչը խոչընդոտում է որակի մշակույթի կայացմանը և լավագույն փորձի տարածմանը:

Որակի մշակույթի տարածման նպատակով՝ փորձագիտական խումբը կարևոր է համարում արտաքին և մասնավորապես ներքին շահակիցների մոտիվացված, ակտիվ և լայնածավալ ներգրավումը՝ նպաստելով կրթական գործընթացների բարելավմանը, ներքին շահակիցների խնդիրների դուրսբերմանը և բուհի տարբեր ոլորտների շարունակական զարգացմանը: Ակադեմիայի շահակիցները լիարժեք հասանելիություն չունեն առանձին գործընթացների մասին տեղեկատվությանը, ինչը սահմանափակում է նրանց կողմից թույլ կողմերի բացահայտմանը և մասնակցությանը որակի ապահովման գործընթացներին:

Ակադեմիայում գործող ուսանողների ընդունելության և հավաքագրման մեխանիզմներն ապահովում են իրազեկվածություն դիմորդների շրջանում: Ակադեմիան համագործակցում է տարբեր հաստատություններ հետ՝ դիմորդների ներգրավման նպատակով: Դիմորդների թվի նվազման խնդրի լուծման համար ամբիոնների վարիչները ձեռնարկում են քայլեր՝ նոր առարկաների, ՄԿԾ-ների մշակման և ներդրման տեսքով:

Ուսանողները մեծամասամբ բավարարված են իրենց ստացած կրթական և խորհրդատվական ծառայություններից: Ակադեմիայում առկա են ուսանողների կարիքների վերհանման տարբեր մեխանիզմներ (հարցումներ, հանդիպումներ, քննարկումներ), սակայն հարցումների մասնակցության տոկոսը ցածր է:

Ակադեմիայի ՊԴ կազմի կողմից հետազոտություններն իրականացվում են հիմնականում դասախոսների սեփական նախաձեռնությամբ՝ սեփական հետաքրքրությունների շրջանակում, գլխավորապես սեփական ֆինանսավորմամբ, քանի որ բացակայում է դասախոսների խրախուսման, ինչպես նաև ներքին դրամաշնորհների համակարգը: Հետազոտական գործունեություն ծավալելու դասախոսական կազմի և ուսանողության շահագրգռվածության ցածր մակարդակը վտանգում է ուսումնառողների հետազոտական կարողությունների ու հմտությունների ձևավորմանն ու զարգացմանը, խոչընդոտ կարող է դառնալ դասախոսական կազմի մասնագիտական կատարելագործման համար:

Ուսումնական գործընթացում հետազոտությունների արդյունքի ներառումը կրում է իրավիճակային բնույթ և չի իրականացվում հստակ գործող կայուն մեխանիզմների միջոցով, և այն հետագա կատարելագործման, միջառարկայական ձևաչափով ներդրման կարիք ունի:

Ակադեմիան կարևոր դեր ունի հասարակությանը գիտելիքի փոխանցման առումով՝ հանրային ծառայողների վերապատրաստումները, իրականացվող վերապատրաստման ծրագրերի մշակման գործընթացն ակադեմիայի ռազմավարական ծրագրի երկրորդ հիմնական նպատակն է, որը նպաստում է պետական կառավարման համակարգի, տարածքային կառավարման մարմինների, տեղական ինքնակառավարման մարմինների և հասարակական կազմակերպությունների հետ սերտ համագործակցությանը:

Ակադեմիան կարևորում է միջազգայնացման գործընթացը, և ՌԾ-ում սահմանվել է արտաքին կապերի և միջազգայնացման զարգացումը որպես գերակայություն, մշակված են մի շարք փաստաթղթեր ոլորտի զարգացման համար, որը նպաստում է կանոնակարգված աշխատանքին: Այս գործընթացները ՊԿԱ-ում համակարգում է միջազգային համագործակցության և զարգացման կենտրոնը, որը պարբերաբար հանդես է գալիս հաշվետվություններով, սակայն միջազգային համագործակցության և զարգացման կենտրոնը

դեռ անելիքներ ունի միջազգային հետազոտական նախագծերում ակադեմիայի մասնակցության առումով:

**Հաստատության ուժեղ կողմերն են.**

1. Ակադեմիայում ռազմավարական կառավարման նախադրյալների ստեղծումը և որոշումների կայացման մասնակցայնությունը:
2. Կրթական ծրագրերի շարունակական բարելավումը և դրանում արտաքին ու ներքին շահակիցների ներգրավվածությունը:
3. Պրակտիկ ոլորտի և անհրաժեշտ մասնագիտական որակավորում ունեցող պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմի ներգրավումը:
4. Ուսումնական գործընթացի իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների առկայությունը և պարբերաբար թարմացումը:
5. Միջազգային ծրագրերում ՊԿԱ-ի անձնակազմի ներգրավվածությունը, արտաքին կապերի պարբերաբար ընդլայնումը:
6. Հասարակությանը գիտելիքի փոխանցման մեխանիզմների կատարելագործումը:
7. Լրացուցիչ կրթական ծառայությունների առկայությունը պետական ու մասնավոր սեկտորի համար:
8. Հաշվետվողականության համակարգի անընդհատ բարելավումը:

**Հաստատության թույլ կողմերն են.**

1. Գիտահետազոտական և ուսումնական գործընթացների թույլ կապը, գիտահետազոտական աշխատանքներում ուսանողների ներգրավվածության պակասը:
2. Միջամբիոնային, միջառարկայական հետազոտական գործունեության բացակայությունը:
3. Ռազմավարական նպատակների համար ՊԻԳԲ ցիկլի դեռևս ոչ ամբողջական լինելը:
4. ՊԿԱ-ում լավագույն փորձի տարածման թույլ լինելը:
5. Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի հետազոտական և միջազգային գործունեության համար խրախուսման հստակ քաղաքականության բացակայությունը:
6. Ուսանողների և դասախոսների պասիվ մասնակցությունը որակի բարելավման գործընթացներում:
7. Իրականացված ինքնավերլուծության և SWOT վերլուծությունների անհամապատասխանությունը ակադեմիայի իրական վիճակին:

**Հիմնական խորհրդատվություններ.**

**Առաքելությունը և նպատակները**

1. Հստակեցնել Ակադեմիայի շրջանավարտի կատարելատիպը և վերաձևակերպել առաքելությունը այս տեսանկյունից:
2. Հստակեցնել գործունեության գնահատման ԳԱՑ-երը՝ ներառելով քանակական և որակական արժեքներ և իրականացնել վերլուծություն տարեկան կտրվածքով:

### **Կառավարումն ու վարչարարությունը**

3. Բարելավել տվյալների հավաքագրման մեխանիզմները՝ շեշտադրելով արտաքին գործոնների ուսումնասիրումը և դրանց հիման վրա որոշումների կայացումը:
4. Բարելավել ռազմավարական պլանավորման մշտադիտարկման մեխանիզմները՝ շեշտադրելով խնդիրների բացահայատումն ու դրանց հիման վրա պլանավորմանը:
5. Ակադեմիայի ու դրա ստորաբաժանումների համար իրագործել որակի կառավարման շրջափուլը (պլանավորում, իրականացում, գնահատում, բարելավում):

### **Մասնագիտության կրթական ծրագրերը**

6. Կանոնակարգել կրթական ծրագրի պատասխանատուի գործառույթը, այն ներառել անհատական բեռնվածության մեջ:
7. Կանոնակարգել ինքնուրույն աշխատանքների ժամաքանակի հաշվարկման, դրանց գնահատման մեթոդաբանությունը:
8. Բոլոր ՄԿԾ-ների ուսումնական պլաններում պարտադիր դարձնել կամընտրական դասընթացների կրթաբլոկը:
9. Բարելավել բենչմարքինգի գործընթացը և արդյունքները ներդնել ՄԿԾ-ների բարելավման մեջ:
10. Մագիստրոսական թեզերին վերաբերվող ընթացակարգերում ներդնել մագիստրոսական թեզերի գնահատման չափանիշներ (ռուբրիկները)՝ շեշտադրելով հետազոտական բաղադրիչը:
11. Մշակել արտաքին շահակիցների և գործատուների հետ հաղորդակցվելու կայուն մեխանիզմներ:

### **Ուսանողները**

12. Ստեղծել շրջանավարտների ասոցիացիա՝ փորձի փոխանակմանը նպաստելու և կարիերային աջակցող ծառայությունների բարելավման նպատակով:
13. Մշակել և իրագործել ուսանողներին զիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավելու խրախուսման մեխանիզմներ:

### **Պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնասօժանդակ կազմը**

14. Մշակել և իրականացնել դասախոսների ու ՌԻՕ կազմի խրախուսման հստակ քաղաքականություն և ապահովել մասնագիտական վերապատրաստումների պարբերականությունը:
15. Պարբերաբար վերլուծել ՊԴԱ կազմի վերապատրաստումների արդյունավետությունը և հստակեցնել շրջանականը:
16. Հստակեցնել դասախոսների պարբերաբար գնահատման մեխանիզմները և ապահովել բոլոր ամբիոնների կողմից դրանց կիրառումը:

### **Հետազոտությունը և զարգացումը**

17. Գնահատել Ակադեմիայի գիտական պոտենցիալը և մշակել ու հստակեցնել Ակադեմիայի գիտական ուղղությունները:
18. Մշակել և ներդնել հետազոտական աշխատանքների կատարման խրախուսման կառուցակարգեր:
19. Ակադեմիայում ներդնել ներքին դրամաշնորհների համակարգ և ներդնել ֆինանսներ հետազոտական նպատակի զարգացման համար:



20. Ընդլայնել գիտահետազոտական աշխատանքների իրագործման համար ենթակառուցվածքը՝ հետազոտական լաբորատորիաները:

21. Մշակել ուսումնական գործընթացում հետազոտությունների արդյունքի ներառման մեխանիզմներ:

**Ենթակառուցվածքը և ռեսուրսները**

22. Ապահովել Ակադեմիայի գրադարանի միջազգային գրադարանային ցանցերի անդամակցում:

23. Կատարել յուրաքանչյուր ՄԿԾ-ի իրականացման ու շարունակականության ապահովման համար անհրաժեշտ կարիքների վերլուծություն՝ ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ բաշխման նպատակով:

24. Բարելավել ֆինանսական կառավարումը ըստ ՌԾ նպատակների և աշխատանքներ իրականացնել ֆոնդահայթայթման ուղղությամբ՝ նպաստելով ֆինանսական կայությանը:

**Հասարակական պատասխանատվությունը**

25. Ընդլայնել շրջանավարտների և գործատուների հետ հետադարձ կապի մեխանիզմները:

26. Բարելավել կայքի աշխատանքը՝ ապահովելով բոլոր լեզուներով հասանելի տեղեկատվություն:

27. Բարելավել հաշվետվությունները՝ դարձնելով դրանք առավել վերլուծական:

**Արտաքին կապերը և միջազգայնացումը**

28. Մշակել և ներդնել միջազգային համագործակցության ծրագրերում վարչական, ՊԴԱ և ուսանողների մասնակցության խրախուսման մեխանիզմներ:

29. Բարելավել օտար լեզվի դասավանդման տեխնոլոգիաները և ներդնել օտար լեզուների հմտությունների զարգացմանը նպաստող այլընտրանքային մեխանիզմներ:

30. Մշակել միջազգային կառույցների հետ համատեղ գիտահետազոտական աշխատանքների իրականացման ուղիներ:

**Որակի ներքին ապահովման համակարգը**

31. Բարելավել և բազմազանեցնել տվյալների հավաքագրման մեխանիզմները՝ նպաստելով բոլոր ոլորտների վերաբերյալ խնդիրների բացահայտմանն ու բարելավումների պլանավորմանը:

32. Իրականացնել որակի ներքին ապահովման համակարգի վերլուծություն և ապահովել ուսանողների ու դասախոսների ակտիվ մասնակցությունը որակի գործընթացում՝ լավագույն փորձը տարածելու միջոցով:

33. Ապահովել որակի ապահովման կենտրոնի աշխատակիցների մասնագիտական զարգացումը:

34. Վերանայել Որակի ձեռնարկը և ադապտացնել այն ՊԿԱ ներկա իրավիճակին:

**10-ը ապրիլի 2023 թ.**



**Հերմինե Գրիգորյան**  
**Փորձագիտական խմբի ղեկավար**

**ԳՈՐԾԸՆԿԵՐԱՅԻՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ  
ՏԱՐԱԾՔԻՆ ՄՈՒՀ-Ի ԻՆՏԵԳՐՎԵԼՈՒ ՏԵՍԱՆԿՑՈՒՆԻՑ**

**Դիտարկումներ** ՈԱԱԿ փորձագիտական խմբի կողմից ՀՀ ՊԿԱ-ի գնահատումն իրականացվել է երկու տարի առաջ: Դա է պատճառը, որ հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացվել է նախորդ գնահատման ժամանակ հայտնաբերված թույլ կողմերի վերացմանն ուղղված քայլերին: Պետք է նկատի ունենալ, որ նախորդ գնահատումից հետո բավականին քիչ ժամանակ է անցել, ինչպես նաև հաշվի է առնվել պատերազմի և համավարակի առաջացրած սահմանափակումներն ու խուճապային իրավիճակը, ինչը խոչընդոտ է հանդիսացել Ակադեմիայի կողմից նախորդ փորձագիտական խմբի տրամադրած բոլոր խորհրդատվությունների կատարման համար: Նշվածը հատկապես վերաբերում է կառուցվածքային խնդիրների վերացմանը:

Այս զեկույցում անդրադարձ է կատարվել հետևյալ խնդիրներին՝

- Ռազմավարական մարտահրավերներ,
- Ռազմավարական ռիսկերը և դրանց ընկալումը ՀՀ ՊԿԱ շահակիցների կողմից,
- Հետազոտություն,
- Միջազգայնացում,
- Որակի մշակույթ:

2019 թվականի փորձագիտական զեկույցի համաձայն, չորս չափանիշներ (Կառավարում և վարչարարություն, Հետազոտություն և զարգացում, Արտաքին կապեր և միջազգայնացում, Որակի ներքին ապահովման համակարգ) գնահատվել են անբավարար: Ակադեմիայի ինքնավերլուծությունը և կից փաստաթղթերի ուսումնասիրությունը, ինչպես նաև հաստատության ղեկավար կազմի և շահակիցների հետ հանդիպումները փաստեցին, որ չնայած 2022 թվականից գրանցված առաջընթացին, այդուհանդերձ, այս ոլորտների խնդիրները դեռևս տեսանելի են և դեռևս ամենամեծ բացերը այս ոլորտներում են ի համեմատություն եվրոպական համալսարանների:

**Ռազմավարական մարտահրավերներ.** Ցանկացած ուսումնասիրողի համար Ակադեմիայի երեք տարբերակիչ առանձնահատկություններն ակնհայտ են: Առաջին յուրահատկությունն այն է, որ ՊԿԱ-ն պետական հատվածի ամենամեծ գործատուն է, բայց այս ոլորտում համեմատաբար ցածր աշխատավարձը հանգեցնում է նրան, որ Ակադեմիայի շրջանավարտների կեսից ավելին աշխատանք են գտնում մասնավոր հատվածում: Վերջին շրջանում ակնհայտ է այս կրթության նկատմամբ հետաքրքրության պակասը: Ակադեմիայում ուսանողների թվի անկումը փորձագիտական խմբի գրեթե բոլոր անդամների կողմից դիտարկվեց որպես զարգացման գլխավոր մարտահրավեր. 2021 թվականին ուսանողների թիվը նախորդ տարվա համեմատ նվազել է 20%-ով: Որոշ մասնագիտություններ փակվել են, իսկ որոշներում ուսանողների թիվը չի գերազանցում 10-ը: Արդյունքում ակնհայտ է դառնում բուհի ֆինանսական վիճակի վատթարացումը: 2021 թվականին բյուջեի մնացորդը 25%-ով ցածր է եղել 2019 թվականի մնացորդից: Իրավիճակը շատ ավելի վատ կլիներ, եթե մշակված չլինեք վճարովի դասընթացների առաջարկ Ակադեմիայի կողմից, որը ներառում է մոտ 3600-ից ավել ունկնդրի շրջանակ: ՀՀ ՊԿԱ-ի ակադեմիական նկարագիրը հարցականի տակ են դնում ինչպես մասնավոր հատվածում աշխատանքի անցնողների թիվը, այնպես էլ ոչ առաջադեմ գիտական հետազոտությունները: Ինչի արդյունքում ակադեմիան սկսում է նմանվել սովորեցնող համալսարանի, որը

վերապատրաստումներ է իրականացնում շրջանավարտների շրջանում՝ ընդհանուր տնտեսության կարիքներից ելնելով:

Այս մարտահրավերներին առնչվող մանրամասն վերլուծություններ հաստատությունում չեն իրականացվել, ինչի հետևանքով չկան համապատասխան կանխարգելիչ քայլեր: Ինչպես նաև ֆինանսական միջոցներ հատկացված չեն առանձին ռազմավարական նպատակների և խնդիրների համար: SWOT վերլուծության, ինչպես նաև փորձագիտական այցի հանդիպումների ընթացքում ձևավորված ընդհանուր կարծիքի համաձայն, նմանօրինակ բացասական երևույթների պատճառները հիմնականում կապվում են ավագ դպրոցի շրջանավարտների թվի նվազման հետ, այլ բուհերի հետ մրցակցության, կառավարության կողմից բուհերի անբավարար ֆինանսավորման և պետական կառավարման ոլորտում ցածր աշխատավարձերի հետ: Շրջանավարտների բնութագիրը վերլուծված չէ, ինչպես նաև հստակ չէ ուսանողները կրթվում են որպես ապագա առաջնորդներ՝ ըստ Ակադեմիայի կարգախոսի, որպես ղեկավարներ, թե որպես պետական կառավարման վերլուծաբաններ: Ակադեմիայի գրավչությունը բարձրացնելու համար չի օգտագործվում միջդիսցիպլինար դասընթացների ներդրման հնարավորությունը, չի ներդրվել նոր ուսանողներ հավաքագրելու առավել ճկուն քաղաքականություն և առկա չեն բավարար հիմքեր գործատուների կարիքների բացահայտման համար: Վերջին խնդիրը արձանագրված է նաև նախորդ փորձագիտական զեկույցում, այդուհանդերձ, այդ ուղղությամբ քայլեր չեն ձեռնարկվել: Օրինակ՝ շրջանավարտների կարծիքները չեն օգտագործվում, իսկ գործատուների շրջանում իրականացված հարցումները սահմանափակ են: Շահակիցների շրջանում իրականացված հարցումների արդյունքում ստացված տեղեկատվության հիմնավորվածությունը վերլուծված չէ: Հաստատությունում կիրառվել են ՄԿԾ-ների մշտադիտարկման և գնահատման մեխանիզմներ, սակայն գնահատման արդյունքում կրթական ծրագրերում և առարկաներում իրականացված փոփոխությունները հստակ չեն: Զարմանալի է, որ Հանրային կառավարում կրթական ծրագրում առկա չէ Հանրային տնտեսագիտության դասընթացներ: Ընդհանուր առմամբ, Ակադեմիայի ղեկավար կազմի շրջանում գերիշխող տեսակետը զարգացման կարճաժամկետ հեռանկարն է, իսկ ձախողումների պատճառները վերագրվում են արտաքին գործոններին: Որպես օրինակ կարելի է նշել հետևյալը. Ակադեմիայի Խորհրդի հետ հանդիպման ժամանակ պարզ դարձավ, որ որոշումների կայացման հիմնական աղբյուրը ռեկտորի տարեկան հաշվետվություններն են: Հետազոտության (6-րդ չափանիշ) SWOT վերլուծության մեջ թույլ կողմերից մեկը նշվում է որպես «Միջազգային գրախոսվող պարբերականներում հրապարակումների կարգավորման ընթացակարգերի բացակայություն» (ԻՎ (անզերեն տարբերակի), էջ 84-85):

Ակադեմիայի երկրորդ յուրահատկությունն արտահայտվում է ՈԱԾ-ի միայն երկու՝ 7-րդ և 8-րդ մակարդակներում կրթության իրականացմամբ: Այսպիսով, մագիստրատուրայի ուսանողները ներկայացնում են նախորդ ուսումնառության ընթացքում ձեռք բերված այլ ակադեմիական հիմք և, որպես կանոն, մեծ մասնագիտական փորձ, քանի որ նրանց մեծ մասն արդեն աշխատում է, հաճախ պետական կառավարման ոլորտում: Երրորդ յուրահատկությունն այն է, որ դասախոսների գերակշիռ մասը համատեղությամբ դասավանդում են տարբեր բուհերում և հաստատություններում, ինչպես նաև մեծ մասը ոլորտի պրակտիկ մասնագետներ են: Տվյալ պարագայում վերոնշյալ ուսանողական և դասախոսական կազմը կարևոր է, քանի որ այն հագեցած է դարձնում կրթական գործընթացները, իսկ պետական կառավարման հիմնախնդիրների գործնական իմացությունը

կրթական ծրագրերն առավել գրավիչ է դարձնում (դասախոսների թվում կան նախկին և ներկա քաղաքական գործիչներ և ամենաբարձր մակարդակի պետական պաշտոնյաներ): Ուսանողների և դասախոսների միջև հիանալի հարաբերությունները, մշտական երկխոսությունը, անհատական աջակցությունը և դասախոսների հասանելի լինելը ուսանողների կարիքների վերհանման նկատմամբ, ինչը հաստատվեց փորձագիտական այցի ժամանակ, լավ հիմք են որակյալ դասավանդման համար և արժանի են գովասանքի: Մյուս կողմից, այս բազմազանությունը հսկայական մարտահրավերներ է ուսուցման տարբեր մեթոդները միասնական մոտեցման մեջ ինտեգրելու համար, ինչպես նաև համատեղող դասախոսներին հաստատության ռազմավարական նպատակների իրականացման մեջ ակտիվ ներգրավման համար: Օրինակ՝ ներգավվելով ՀՀ ՊԿԱ-ում համատեղող դասախոսին Ակադեմիայի հետազոտական գործունեության մեջ (ՌԾ նպատակ) մրցակցություն է ստեղծվում, քանի որ դասախոսն իր հիմնական աշխատավայրում ևս ներգրավված է նմանատիպ գործընթացում:

Ռիսկերի հիմնավոր վերլուծության բացակայությունը, կենտրոնացումը հիմնականում արտաքին սպառնալիքների վրա, խնդիրներ են, որոնք պահանջում են Ակադեմիայի ղեկավարների ավելի խորը անդրադարձն ու առկա թույլ կողմերի հիման վրա բարելավումներ պլանավորելուն:

**Գիտական հետազոտություն.** Մագիստրատուրայի և հետբուհական կրթական ծրագրեր իրականացնող բուհի համար գիտական հետազոտությունը հիմնարար նշանակություն ունի կրթության որակի վրա: Որոշակի գործողություններ այս առումով իրականացվել են: Ի թիվս այլ գործընթացների, մշակվել է 2022-2026 թվականների հետազոտական նոր ռազմավարության նախագիծ, ավելացել է հրապարակումների թիվը (դասախոսական կազմի մեկ անդամի հարաբերակցությամբ), ներառելով SCOPUS-ում և Web of Science տվյալների շտեմարաններում թվարկված միջազգային գրախոսական ամսագրերում առկա հրապարակումները, կազմակերպվել են միջազգային գիտաժողովներ, ակադեմիայի աշխատակիցները մասնակցել են ազգային/տեղական աղբյուրներից ֆինանսավորվող նախագծերի իրականացմանը, ստեղծվել է Ուսանողական գիտական ընկերություն:

Արտաքին գնահատողի համար զարմանալի է, որ չնայած սեփական հետազոտական ոչ մեծ անձնակազմին (35 հոգի), իրականացվող հետազոտությունը, ըստ ԻՎ-ի (անգլ. Տարբերակ, էջ՝ 72), ընդգրկում է մինչև 20 ոլորտ: Միևնույն ժամանակ փորձագիտական խմբի կողմից անհնարին եղավ պարզել Ակադեմիայի հետազոտական գերակա ուղղությունները: Դասախոսների պարբերաբար գնահատման գործընթացում գիտական նվաճումները բավարար չեն խթանվում: Փորձագիտական այցի ժամանակ գրախոսական ամսագրերում առկա հոդվածների մանրամասն ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ այս գործունեությունը միայն իրականացվում է ակադեմիայի դասախոսների փոքր խմբի կողմից: Դասախոսների գերակշիռ մասը կա՛մ ակադեմիական առումով ակտիվ չէ, կա՛մ իր աշխատանքները հրապարակում է տեղական ամսագրերում: Ակադեմիայի ներկայացուցիչների կարծիքով, հետազոտության ոլորտում զարգացման հիմնական խոչընդոտը սահմանափակ ֆինանսական ռեսուրսներն են: Չնայած Ակադեմիայի հավելյալ բյուջեին, գիտահետազոտական գործունեությանն աջակցելու և ներքին դրամաշնորհների լայնածավալ իրականացմանը հատկացումներ չեն եղել:

Ակադեմիայում գործնականում չի իրականացվում խիստ գիտահետազոտական նախագծեր, որը կհամախմբի հետազոտողների ավելի լայն խումբ՝ տարբեր գիտական

ուղորտներից: 2021 թվականին հետազոտական լաբորատորիաներից մեկի փակումը՝ ֆինանսավորման բացակայության պատճառով, հաստատում է հետազոտողների պասիվությունը նոր դրամաշնորհներ ստանալու հարցում: Համալսարանական ոչ մի հարթակ (օրինակ՝ ասպիրանտական դպրոցի տեսքով) չի ստեղծվել ասպիրանտների համար՝ մտքեր փոխանակելու, իրենց հետազոտության մեթոդաբանությունը բարելավելու, ակադեմիական գրավոր, հետազոտական դրամաշնորհներ ստանալու հմտություններ և այլ գործընթացներ իրականացնելու համար:

Այս դժվարությունները հաղթահարելու համար արտասահմանյան գործընկերների հետ համագործակցություն չի իրականացվում: Փորձագիտական այցի հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ դասախոսների մեջ կա անգլերեն լեզվին գերազանց տիրապետող մարդկանց մեծ խումբ, որոնք ակտիվորեն համագործակցում են արտասահմանյան բուհերի հետ, սակայն այդ համագործակցությունը անհատական նախաձեռնությունների արդյունք է, այլ ոչ ակադեմիայի գիտական հետազոտությունների խթանման արդյունք:

Հետազոտության մեջ պասիվության վտանգավոր հետևանքներից է ուսանողների սահմանափակ ներգրավվածությունը գիտահետազոտական նախագծերում: Այստեղ հարց է ծագում, թե որքանով է կրթությունը հագեցած հետազոտական բաղադրիչով և համապատասխանում է որակավորումների ազգային շրջանակի 7-րդ և 8-րդ մակարդակների պահանջներին: Շրջանավարտների դիպլոմային թեզերի նույնիսկ հպանցիկ դիտարկումը բացահայտում է դրանց որակային տարբերությունն ըստ տարբեր մասնագիտությունների: Կան թեզեր, որոնցում դժվար է տեսնել առաջ բերված խնդրի վերլուծության գիտական հիմքը: Սա վկայում է հանձնաժողովների կողմից թեզերի որակի չափազանց ազատական գնահատման մասին: Փորձագիտական խմբին ներկայացված Ակադեմիայի կողմից նախատեսվող փորձառու շրջանավարտների մասնակցությամբ մենթորության նախագիծը կարող է խթանել ուսանողների հետազոտության որակի բարձրացմանը:

**Միջազգայնացում.** Անկասկած հաստատության կողմից մի շարք գործընթացներ են նախաձեռնվել այս ուղղության զարգացման համար: Նախ մշակվել և հաստատվել է հաստատության միջազգայնացման քաղաքականությունը, ի թիվս այլ գործընթացների, առնվազն մեկ կրթական ծրագրի միջազգային հավատարմագրման համար ստեղծվել է կառուցվածքային միավոր՝ միջազգայնացման քաղաքականությանն աջակցելու համար: Ավելանում է Ակադեմիայի գործընկերների թիվը, այդ թվում՝ նմանատիպ գործառնությունեցող հաստատությունների, որոնց հետ կնքվել են համագործակցության պայմանագրեր: Ակադեմիայում որոշ առարկաներ դասավանդվում են անգլերենով, որոշ չափով առկա է մասնակցություն շարժունության ծրագրերին, դրամաշնորհային ծրագրերից ֆինանսաներ են հատկացվում դասախոսական կազմի մասնագիտական կարողությունների զարգացման և դասավանդման որակը բարձրացնելու համար: Ավելացել է միջազգային կրթական ծրագրերում և վերապատրաստումներին մասնակցող դասախոսների թիվը, իրականացվում է միջազգային բենչմարքինգ: Այս նախաձեռնությունները միջազգային համագործակցության տեսակետից գնահատելի են՝ հաշվի առնելով այն դժվարությունները, որոնք առաջացել են համավարակի պայմաններում, հատկապես շարժունության ծրագրերի զարգացման տեսակետից:

Ընդհանուր առմամբ, միջազգայնացման գործընթացների ուղղությամբ Ակադեմիայի ջանքերը կապվում են արտերկրում իրականացվող գործընթացների հետ, այդուհանդերձ, երկրի ներսում իրականացող միջազգային ծրագրերի առումով տեսանելի առաջընթաց առկա չէ: Առկա չեն օտար լեզվով դասավանդվող շատ դասընթացներ: Օտար լեզվով դասավանդվել

են միայն մի քանի հրավիրյալ դասախոսներ: Ակադեմիայի մասին հիմնական տեղեկատվության բացակայությունը հաստատության կայքում անգլերեն և ռուսերեն բաժիններում գործնականում խոչընդոտ է հաստատության մասին օտարերկրացի հավանական ուսանողների և դասախոսների համար:

Ամենամեծ բացթողումը ուսանողների և դասախոսների լեզվական կարողությունների բարելավմանն ուղղված ակտիվ գործողությունների բացակայությունն է: Ակադեմիան չի հավաքագրում տեղեկատվություն այն մասին, թե քանի ուսանող և դասախոս է տիրապետում անգլերենի և ինչ մակարդակի: Օտար լեզվի (անգլերեն) դասընթացների արդյունավետությունը չի վերլուծվում, իսկ օտար լեզուների ուսուցման ժամերի թիվը կրճատվել է մինչև մեկ կիսամյակ, չնայած այն բանին, որ նախորդ փորձագիտական խմբի խորհրդատվություններից մեկը առաջարկում էր ավելացնել օտար լեզվի դասընթացների ժամաքանակը: Փորձագիտական այցի ժամանակ, Ակադեմիայի շահակիցներից շատերը անգլերենի լավ և նույնիսկ գերազանց իմացություն ցուցաբերեցին, այնուամենայնիվ, հստակ չէ, թե որքանով է այս խմբին (և շարժունության ծրագրերի մասնակիցներին) Ակադեմիան ներգրավում միջազգայնացման գործընթացների զարգացման համար: Դա, ըստ երևույթին, պայմանավորված է ՀՀ ՊԿԱ-ի միջազգայնացման քաղաքականության արդյունավետության ոչ բավարար վերլուծությամբ:

**Որակի մշակույթ.** Նախորդ հավատարմագրման գործընթացից հետո բավական ջանքեր են ներդրվել Ակադեմիայում որակի ներքին ապահովման համակարգի ներդրման ուղղությամբ: Ընդունվել է որակի քաղաքականություն, որն ընդգրկում է Ակադեմիայի կառավարումից դուրս գրեթե բոլոր ոլորտները, ստեղծվել է ռեկտորին ենթակա Որակի ապահովման կենտրոն, ինչպես նաև ընդունվել են նոր ընթացակարգեր: Որակի առաջընթացը փաստող հաշվետվությունների մշակման հիմքը գործողությունների և գործընթացների վերաբերյալ շահակիցների կարծիքներն են: Առանձին կառուցվածքային միավորներն իրականացնում են ինքնավերլուծություններ, իսկ արդյունքները վերլուծվում են ՈԱԿ-ի կողմից և քննարկվում կառավարման տարբեր մակարդակներում: Այդուհանդերձ, որակի կառավարման ՊԻԳԲ շրջափուլը փակված չէ: Հետևաբար, նախորդ փորձագիտական խմբի կարևոր խորհրդատվությունները բավարար չափով իրականացված չեն: Բուհն իրականացրել է գործընթացների պլանավորում, սակայն ոչ բոլոր պլանավորված գործընթացներն են իրականացվել, իսկ գնահատման և բարելավման փուլերով շատ գործընթացներ դեռևս չեն անցել: Սա վերաբերում է նաև կրթական ծրագրերի, դասավանդման, ուսումնառության գնահատմանն ու մշտադիտարկմանը: Գործընթացների պատասխանատուների բաշխումը հստակ կատարված չէ, ինչպես նաև հավաքագրված տեղեկատվության հավաստիությունը պահպանված չէ (ներառյալ ուսանողների հարցումներում պատասխանների ցածր մակարդակի պատճառները վերլուծված չեն), ուստի բարելավման առաջարկները ներառված չեն ձախողման պատճառների վերլուծության մեջ: Մեկ այլ թույլ կողմն այն է, որ շահակիցները լիարժեք հասանելիություն չունեն առանձին գործընթացների մասին տեղեկատվությանը, օրինակ՝ ուսանողների հարցման արդյունքների վերաբերյալ, ինչը սահմանափակում է նրանց կողմից անհատական գործընթացներում թույլ կողմերի բացահայտանը և նրանց մասնակցությանը որակի ապահովման գործընթացներում: Ակադեմիայի մի շարք ոլորտներում սահմանված չէ քաղաքականություն, օրինակ՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարում, այլ ոլորտներում առկա չեն վերլուծություններ, օրինակ՝ Ակադեմիայի կառավարման համակարգի, ակադեմիական ազնվության վերաբերյալ: Տեղեկատվության ներքին շրջանառությունը կարծես ևս թերանում է. դրա

մասին է վկայում փորձագիտական այցի հանդիպումների ժամանակ շահակիցների տարբեր արձագանքները ուսանողների հարցումների արդյունքների լիարժեք հասանելիությանը:

Հետևաբար, գարմանալի չէ, որ հանդիպումների ընթացքում փոփոխությունների վերաբերյալ առաջարկների մեծ մասը վերաբերում էին փոքր ճշգրտումներին, և ոչ թե նոր լուծումներին, որոնք զգալիորեն բարձրացնում են գործընթացների որակը: Փորձագիտական այցի ժամանակ պարզ դարձավ, որ որակի ներքին ապահովման ընթացակարգերով նախատեսված գործողությունների իրականացման որակը խիստ տարբերվում է: Այնուամենայնիվ, ոչ մի մեխանիզմ չի մշակվել լավ փորձը բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումներում տարածելու համար:

Փորձագիտական այցի հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ որակի մշակույթի մասին, ինչպես նաև Ակադեմիայի որակի ներքին ապահովման համակարգի մասին տեղեկացվածությունը շահակիցների կողմից բավականին թույլ է: Չկա որևէ ապացույց, որ ՈՆԱ-ն խթանում է որակի ապահովման նկատմամբ շահակիցների դրական վերաբերմունքի ձևավորմանը: Որակի մշակույթի հայեցակարգը ներառված չէ հաստատության ակադեմիական ավանդույթի և կառուցվածքային համատեքստում: Փորձագիտական խմբի կողմից չեն բացահայտվել փաստեր այն մասին, որ Ակադեմիայի կողմից առյուծակալ կերպով ջանքեր են ներդրվել հաստատության անձնակազմին՝ հատկապես համատեղող դասախոսներին, ինչպես նաև հեռակա բաժնում սովորող ուսանողներին հաստատության տեղակալների, առաքելության, ռազմավարական ծրագրի նպատակների, խնդիրների իրականացման գործընթացներում ներգրավվելու համար: Փորձագիտական այցի հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ ոչ բոլոր շահակիցներն են ծանոթ հաստատության ինքնավերլուծությանը, չնայած նրան, որ ինքնավերլուծության հասանելիությունն ապահովված է եղել:

ՀՀ ՊԿԱ-ն անցնում է գնահատման ևս մեկ գործընթացով, այդուհանդերձ, ինքնավերլուծությունում առկա վերլուծությունների մակարդակն անբավարար է: Ի թիվս այլ առկա սխալների, կան փաստացի ձախողումներ. (օրինակ՝ եկամուտների և ծախսերի տվյալների մեջ առաջինը զուգակցվել է դրամական առձեռն միջոցների հետ), արժեքավոր տեղեկատվությունը չի վերլուծվել, այլ ներկայացվել է բազմաթիվ հավելվածների տեսքով, առկա են կարծիքների հաճախակի ձևակերպումներ, որոնք փաստարկներով հիմնավորված չեն: Զարմանալի է, բայց որոշ չափանիշների դեպքում (Մասնագիտական կրթական ծրագրեր, Հետազոտություն, Միջազգայնացում) փորձագիտական այցի հանդիպումներից ստացված տեղեկատվության հիման վրա ռազմավարության իրականացման իրական առաջընթացը շատ ավելի բարձր էր, քան ներկայացված էր Ակադեմիայի ինքնավերլուծությունում: Ինքնավերլուծության SWOT վերլուծության մեջ ակնհայտ անհամաչափությունը նույնպես առկա է: Վերլուծության մեջ թվարկվել է 98 ուժեղ և միայն 25 թույլ կողմ: Որակի ապահովման միակ թույլ կողմը որակի ապահովման ներքին գործընթացները կառավարելու համար բավարար ֆինանսական ռեսուրսների բացակայությունն է:

#### **Խորհրդատվություններ**

- Վերլուծել պետական ոլորտի գործատուների կարիքները, հստակեցնել Ակադեմիայի ակադեմիական բնութագիրը, վերաձևակերպել շրջանավարտների բնութագիրը՝ ընդգծելով Ակադեմիայի կենտրոնական դերը պետական կառավարման համակարգի համար կադրերի պատրաստման համատեքստում:

- Մշակել երկաժամկետ զարգացման ծրագիր՝ իրականացման մի քանի սցենարներով և բացահայտված հնարավոր ռիսկերով:
- Ուժեղացնել շահակիցների՝ հատկապես արտաքին շահակիցների, մասնակցությունը կրթական ծրագրերի մշակման, մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացում, գիտահետազոտական աշատանքներում և Ակադեմիայի կառավարման գործընթացում:
- Նախատեսել միջոցի սցիպլինար դասընթացների ներդրում:
- Հստակեցնել հետազոտական առաջնահերթությունները՝ հստակեցնելով իրականացված հետազոտության ոլորտները և ավելի մեծացնելով դրանց կիրառական բնույթը:
- Միջազգային և տեղական համագործակից բուհերի հետ ներդնել առնվազն մեկ հետազոտական ծրագիր, որում ներգրավված կլինեն տարբեր ոլորտների հետազոտողներ:
- Իրականացնել դիպլոմային աշխատանքների որակի վերաբերյալ վերլուծություններ արտաքին անկախ (Ակադեմիայից դուրս) փորձագետների միջոցով: Նույն ձևով իրականացնել կրթական ծրագրերի, դասընթացների, ուսումնական պլանների բովանդակության վերլուծություն՝ ժամանակակից գիտելիքներով հարստացնելու և միջազգայնացմանը նպաստելու նպատակով:
- Հնարավորություն տալ շրջանավարտների ձեռք բերած ուսումնառության վերջնարդյունքները ճանաչելի դարձնել որպես պետական քննության արդյունք և համարժեք դարձնել պետական կառավարման ոլորտում աշատանքի ընդունվելու համար:
- Տարեկան համաժողովի միջոցով ստեղծել հարթակ ուսանողների կողմից իրականացված հետազոտությունները ներկայացնելու համար:
- Մարդկային ռեսուրսների զարգացման քաղաքականությունում խթաններ ներառել գիտական հետազոտություններն ակտիվացնելու և դրանց արդյունքները միջազգային գրախոսական ամսագրերում հրատարակելու համար:
- Վերլուծել Ակադեմիայի միջազգայնացման քաղաքականության արդյունավետությունը և ամրապնդել այս ուղղվածությամբ բուհերի հետ համագործակցությունը:
- Վերլուծել օտար լեզվի (անգլերենի) իմացության անբավարար մակարդակի պատճառները, ինչպես նաև դիտարկել Ակադեմիայում ձեռք բերված լեզվական գիտելիքները միջազգային հեղինակավոր կազմակերպությունների կողմից վկայականներով հավաստելու հնարավորությունը:
- Առնվազն մեկ դասընթաց իրականացնել անգլերեն լեզվով և մեծացնել օտար լեզվով դասավանդվող դասընթացների թիվը:
- Դիտարկել արտասահմանյան գործընկեր բուհերի առցանց դասընթացներին Ակադեմիայի ուսանողների մասնակցության հնարավորությունը:
- ՌԾ մշակման, ինչպես նաև կրթական և հետազոտական գործընթացներում ապահովել օտարերկրյա շահակիցների ակտիվ ներգրավվածությունը որպես խորհրդատուներ և համագործակցողներ:
- Ակադեմիայի կայքի ռուսերեն և անգլերեն տարբերակներ բարելավելու միջոցով բարձրացնել ՀՀ ՊԿԱ-ի տեսանելիությունը, հատկապես արտասահմանյան գործընկերների համար:



- Սահմանել Ակադեմիային հատուկ որակի մշակույթ և դրա առանձնահատկությունները, ինչպես նաև ակադեմիական համայնքում մշակել դրա առաջադադացման համակարգը:
- Իրականացնել որակի ներքին համակարգի վերլուծություն և ապահովել ուսանողների ու դասախոսների ակտիվ մասնակցությունը որակի բարելավման քաղաքականության գործընթացում՝ լավագույն փորձը տարածելու միջոցով:
- Դիտարկել ակադեմիական Օմբուցմեն նշանակելու հնարավորությունները:
- Վերանայել Որակի ապահովման ձեռնարկը և ադապտացնել այն ՈՆԱ ներկա իրավիճակին:

**Միսչեսլավ Սոխա**, Վարշավայի համալսարանի և Պետական կառավարման դպրոցի նախկին պրոֆեսոր, տնտեսագիտության դոկտոր, բարձրագույն կրթության հավատարմագրման Եվրոպական կոնսորցիումի (ECA) ֆինանսական կոմիտեի անդամ, միջազգային փորձագետ:

## ՓՈՐՁԱՔՆՆՈՒԹՅԱՆ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

### ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԿԱԶՄԸ

ՀՀ ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների փորձաքննությունն իրականացվել է հետևյալ փորձագիտական խմբի կողմից<sup>2</sup>.

**Հերմինե Գրիգորյան**՝ Վանաձորի Հ. Թումանյանի անվան պետական համալսարանի Բնական գիտությունների ֆակուլտետի դեկան, «Մաթեմատիկայի և ինֆորմատիկայի» ամբիոնի դոցենտ, ֆիզիկամաթեմատիկական գիտությունների թեկնածու, փորձագիտական խմբի դեկավար,

**Միսչեսլավ Սոխա**՝ Վարշավայի համալսարանի և Պետական կառավարման դպրոցի նախկին պրոֆեսոր, տնտեսագիտության դոկտոր, բարձրագույն կրթության հավատարմագրման Եվրոպական կոնսորցիումի (ECA) ֆինանսական կոմիտեի անդամ, փորձագիտական խմբի միջազգային անդամ, Լեհաստան,

**Գուրգեն Հովհաննիսյան**՝ ԵՊՀ Գիտական քաղաքականության վարչության առաջատար մասնագետ, ԵՊՀ ԻՄ տուրիզմի կառավարման և մշակութաբանության ամբիոնի վարիչի պաշտոնակատար, աշխարհագրական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ, փորձագիտական խմբի անդամ,

**Սոնա Մակիչյան**՝ ՀՊՄՀ Կրթության հոգեբանության և սոցիոլոգիայի ֆակուլտետի դեկանի տեղակալ գիտության և միջազգային համագործակցության հարցերով, Զարգացման և կրթության հոգեբանության ամբիոնի դոցենտ, հոգեբանական գիտությունների թեկնածու, փորձագիտական խմբի անդամ,

**Մարինե Կարապետյան**՝ Եվրասիա միջազգային համալսարանի իրավագիտության ֆակուլտետի բակալավրատի 2-րդ կուրսի ուսանող, փորձագիտական խմբի ուսանող անդամ:

Փորձագիտական խմբի կազմը համաձայնեցվել է ուսումնական հաստատության հետ:

Փորձագիտական խմբի աշխատանքները համակարգել է ՈԱԱԿ Ինստիտուցիոնալ և ծրագրային փորձաքննության բաժնի դեկավար Վարդուհի Գյուլազյանը:

Բանավոր թարգմանությունը կատարել է ԲՊՀ դասախոս Վարդանուշ Բաղդասարյանը:

Փորձագիտական խմբի բոլոր անդամները, թարգմանիչը և համակարգողը ստորագրել են գաղտնիության և անկախության հայտարարագրեր:

### ՓՈՐՁԱՔՆՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԹԱՑՔԸ

#### Պիմում պետական հավատարմագրման համար

Պետական ինստիտուցիոնալ հավատարմագրում անցնելու համար Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիան դիմել է ՈԱԱԿ՝ լրացնելով սահմանված ձևաչափի դիմում-հայտը և ներկայացնելով լիցենզիայի և դրա հավելվածների կրկնօրինակները:

<sup>2</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԻՆՔՆԱԿԵԼՍԱԳՐԱԿԱՆՆԵՐ

ՈԱԱԿ-ի քարտուղարությունն ուսումնասիրել է դիմում-հայտում ներկայացված տվյալները, կից փաստաթղթերը:

Դիմում-հայտի ընդունման մասին որոշում կայացնելուց հետո ՈԱԱԿ-ի և ՀՀ ՊԿԱ-ի միջև կնքվել է երկկողմ պայմանագիր: Կազմվել և հաստատվել է աշխատանքների իրականացման ժամանակացույց:

### **Ինքնավերլուծություն**

Ժամանակացույցով նախատեսված ժամկետներում հաստատությունը, ըստ ՈԱԱԿ-ի կողմից սահմանած ձևաչափի, ներկայացրել է ինստիտուցիոնալ կարողությունների ինքնավերլուծությունը՝ հայերեն և անգլերեն լեզուներով, և ուղեկցող փաստաթղթերի փաթեթը:

ՈԱԱԿ-ի համակարգողն ուսումնասիրել է զեկույցը՝ տեխնիկական առումով ՈԱԱԿ-ի պահանջներին համապատասխանությունը ստուգելու նպատակով: Ինքնավերլուծությունը հետ է վերադարձվել ուսումնական հաստատությանը տեխնիկական թերությունները վերացնելու նպատակով: Վերանայված ինքնավերլուծությունն ու կից փաստաթղթերի փաթեթը, համալսարանի կողմից լրացված էլեկտրոնային հարցաշարը տրամադրվել են փորձագիտական խմբին, որի կազմը նախօրոք համաձայնեցվել է ակադեմիայի հետ և հաստատվել ՈԱԱԿ-ի տնօրենի հրամանով:

### **Նախապատրաստական փուլ**

Փորձագիտական խմբին աշխատանքներին նախապատրաստելու և գործընթացների արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով ՈԱԱԿ-ի կողմից իրականացվել են վերապատրաստումներ հետևյալ թեմաներով.

1. Փորձագիտական խմբի անդամների հիմնական գործառույթները:
2. Նախնական գնահատումը՝ որպես փորձագիտական զեկույցի նախապատրաստման փուլ, զեկույցին ներկայացվող հիմնական պահանջները:
3. Փաստաթղթերի և ռեսուրսների ուսումնասիրության մեթոդաբանությունը:
4. Հանդիպումների անցկացման և հարցապնդումների էթիկան և տեխնիկան:

Փորձագիտական խումբը, ուսումնասիրելով ՄՈՒՀ-ի 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 կամ թիրախային խմբերը: Այնուհետև փորձագիտական խումբն ամփոփել է նախնական գնահատման արդյունքները և կազմել փորձագիտական այցի պլան-ժամանակացույց<sup>3</sup>:

Առաջնորդվելով Փորձաքննության իրականացման ձեռնարկով՝ ժամանակացույցում ներառվել են փորձագետների կողմից նախատեսվող հանդիպումները բոլոր խմբերի հետ, բաց և փակ հանդիպումներ, փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, ռեսուրսների դիտարկում և այլն:

<sup>3</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՅՑԻ ԺԱՄԱՆԱԿԱՑՈՒՅՑ

### **Նախանական այց**

2022 թվականի դեկտեմբերի 20-ին տեղի է ունեցել հանդիպում Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի ղեկավար կազմի հետ: Հանդիպման ժամանակ ակադեմիայի հետ քննարկվել և համաձայնեցվել է փորձագիտական այցի ժամանակացույցը, ներկայացվել է ուսումնասիրության ենթակա լրացուցիչ փաստաթղթերի ցանկը, քննարկվել և փոխհամաձայնեցված որոշումներ են կայացվել փորձագիտական այցի կազմակերպչական, տեխնիկական, տեղեկատվական հարցերի, հանդիպումների մասնակիցների վարքագծի և էթիկայի նորմերի վերաբերյալ: Քննարկվել են ֆոկլուս խմբային հանդիպումների և փորձագիտական խմբի աշխատանքի համար նախատեսված պայմանները:

### **Փորձագիտական այց**

Փորձագիտական այցը տեղի է ունեցել 2023թ. հունվարի 9-ից 12-ը ընկած ժամանակահատվածում: Փորձագիտական այցի աշխատանքները մեկնարկել են փակ հանդիպմամբ, որի նպատակն էր քննարկել և համաձայնեցնել փորձագիտական գնահատման շրջանակը, այցի ընթացքում ուսումնասիրման ենթակա խնդիրները, ՄՈՒՀ-ի ուժեղ և թույլ կողմերը՝ ըստ չափանիշների, ֆոկլուս խմբային հանդիպումների ընթացակարգը, հստակեցնել հետագա քայլերը:

Այցին ներկա է գտնվել փորձագիտական խումբն ամբողջությամբ, ՈԱԱԿ-ի համակարգողը և թարգմանիչը:

Փորձագիտական այցը սկսվել է ակադեմիայի ռեկտորի հետ հանդիպմամբ և ավարտվել ՀՀ ՊԿԱ ղեկավար կազմի հետ հանդիպմամբ: Հարցերի պարզաբանման նպատակով կազմակերպված ֆոկլուս խմբային հանդիպումների դասախոս և ուսանող մասնակիցները, դեկանները, ամբիոնի վարիչները, գործատուներն ու շրջանավարտներն ընտրվել են բուհի կողմից նախապես տրամադրված ցանկից: Իրականացվել են ըստ ժամանակացույցի նախատեսված բոլոր հանդիպումները: Փորձագիտական խումբը նախատեսված այցի ընթացքում իրականացրել է նաև փաստաթղթերի ուսումնասիրություն<sup>4</sup> և ռեսուրսների դիտարկում<sup>5</sup>:

Այցի յուրաքանչյուր աշխատանքային օրվա վերջում տեղի ունեցած փորձագիտական խմբի փակ հանդիպման ժամանակ դուրս են բերվել փորձագիտական գնահատման միջանկյալ արդյունքներ, իսկ այցի ավարտին փակ քննարկմամբ ամփոփվել են այցի հիմնական արդյունքները:

Փորձագիտական գնահատումը կատարվել է Հավատարմագրման պետական չափանիշների և չափորոշիչների և ՈԱԱԿ-ի ընթացակարգերի շրջանակներում, որով նախատեսվում է գնահատման երկաստիճան սանդղակ՝ **բավարար և անբավարար**:

### **Փորձագիտական զեկույց**

Փորձագիտական խումբը նախնական գնահատումն իրականացրել է ակադեմիայի լրացրած էլեկտրոնային հարցաշարի, ներկայացրած ինքնավերլուծության, դրան կից փաստաթղթերի ուսումնասիրության, փորձագիտական այցի դիտարկումների հիման վրա

<sup>4</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐԻ ՑԱՆԿ

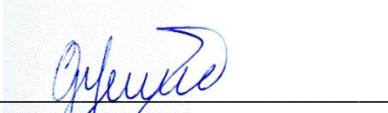
<sup>5</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԿՈՂՄԻՑ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

պարբերաբար կազմակերպվող քննարկումների արդյունքում: Քննարկումներից հետո դուրս բերված դիտարկումների հիման վրա փորձագիտական խումբը պատրաստել է փորձագիտական զեկույցի նախնական տարբերակը:

Միջազգային փորձագետը պատրաստել է գործընկերային գնահատման վերաբերյալ առանձին կարծիք: Փաստաթղթերը թարգմանվել և տրամադրվել են փորձագիտական խմբին: Գործընկերային գնահատման կարծիքը ամբողջությամբ ներառվել է զեկույցի տեքստում: Փորձագիտական խմբի անդամների հաստատումից հետո նախնական զեկույցը տրամադրվել է Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիային 2023 թվականի փետրվարի 24-ին:

Զկույցի նախնական տարբերակի վերաբերյալ ՀՀ ՊԿԱ-ն իր արձագանքն ուղարկել է ՈԱԱԿ 13.03.2023թ.-ին: ՈԱԱԿ-ը հաստատության դիտարկումները տրամադրել է փորձագետներին: 30.03.2023թ.-ին ՈԱԱԿ-ը կազմակերպել է հաստատության և փորձագիտական խմբի հանդիպում, որի ժամանակ քննարկվել են ներկայացված դիտարկումները փորձագիտական նախնական զեկույցի վերաբերյալ:

Հաշվի առնելով հաստատության դիտարկումները՝ փորձագիտական խումբը կազմել է փորձագիտական զեկույցի վերջնական տարբերակը:



**Վարդուհի Գյուլագյան**  
**Փորձագիտական խմբի համակարգող**

**10-ը ապրիլի, 2023 թ.**

**ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ  
ՀԱՄԱՌՈՏ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ ՄՈՒՀ-Ի ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ**

**Պատմություն.** 2002 թ. «Հայաստանի Հանրապետության կառավարման դպրոցը» վերակազմավորման ձևով վերակազմակերպվել է «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիա» պետական ոչ առևտրային կազմակերպության:

Ակադեմիայի ընդհանուր կառավարումն իրականացնում է «Հայաստանի Հանրապետության վարչապետի աշխատակազմը»՝ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությանը և Ակադեմիայի կանոնադրությանը համապատասխան, ինքնակառավարման հիման վրա՝ միանձնյա ղեկավարման և կոլեգիալության սկզբունքների գուգակցմամբ, խորհրդի, գիտական խորհրդի և ռեկտորատի գործառույթների իրականացմամբ: Ակադեմիան իր գործունեության ողջ ընթացքում կարևոր դերակատարում է ունեցել պետական ծառայողների վերապատրաստման համակարգի կայացման, վերապատրաստման ծրագրերի մշակման գործում:

**Կրթություն.** 2003 թ. Կառավարման ակադեմիայում հիմք է դրվել մագիստրոսական ծրագրերով ուսուցման: Ակադեմիան իրականացնում է բարձրագույն կրթություն ՀՀ որակավորումների ազգային շրջանակի 7-րդ՝ մագիստրոսի (մագիստրոսի դիպլոմ) և 8-րդ՝ գիտությունների թեկնածուի (գիտությունների թեկնածուի վկայական) մակարդակներում:

**Հետազոտություն.** Գիտահետազոտական գործունեությունը Ակադեմիայի առաքելության բաղադրիչներից է, որն արտացոլված է 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրում: Միաժամանակ կրթական և գիտական գործունեության միասնականության ապահովումը ռազմավարական ծրագրում դիտարկված է որպես Ակադեմիայի գործունեության սկզբունք: Ակադեմիայում հետազոտական ոլորտում հիմնական ռազմավարական ուղենիշները շարադրված են 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրում՝ որպես Նպատակ 3-ին (Գիտական հետազոտությունների արդյունքների ներդրման բարձրացում և հետազոտություններում շահառուների մասնակցության ընդլայնում):

**Միջազգայնացում.** Ակադեմիայի միջազգայնացման քաղաքականությունը հիմնված է Ակադեմիայի հիմնարար արժեքների վրա և միտված է դրանք կյանքի կոչելուն: Ակադեմիայում սովորողներն ու անձնակազմը ներգրավվում են միջազգային կրթական և դրամաշնորհային նախագծերում:

Միջազգայնացման գործընթացն իրականացվում է Միջազգային համագործակցության և զարգացման կենտրոնի կողմից, որի ծավալված գործողությունները տարածվում են նաև Ակադեմիայի մյուս ստորաբաժանումների վրա. դրանց ներկայացուցիչները մասնակցում են միջազգային հանդիպումներին, փորձի փոխանակման առթիվ կազմակերպվող միջոցառումներին:

**Որակի ապահովում.** Ակադեմիայում որակի ներքին ապահովման գործընթացներն իրականացվում են 2013թ. ընդունված՝ կրթության որակի բնագավառում Ակադեմիայի վարած քաղաքականությամբ:

Ակադեմիան իր ռազմավարությամբ նպատակ ունի զարգացնելու և ամրապնդելու դեռևս 2011 թվականից ներդրված որակի ներքին գործընթացների իրականացման մշակույթը, բարձրացնելու որակի ներքին ապահովման համակարգի կառույցների գործունեության արդյունավետությունը, ունենալու ՈԱՇ-ի պահանջներին համահունչ կրթական ծրագրեր, ապահովելու դրանց պարբերական վերանայումը և դրանք իրականացնելու արհեստավարժ դասախոսական կազմով: Ակադեմիայի բոլոր գործընթացների համար իրականացնել

գնահատումներ և մշակել դրանց արդյունավետության բարձրացման կառուցակարգեր: Չարգացնել համագործակցությունը ներքին և արտաքին շահակիցների հետ, վեր հանել նրանց խնդիրները, դրանց համար առաջարկել լուծումներ:

***Աղբյուր.** վերոնշյալ տիրույթներում փաստերի դուրս բերման աղբյուր են հանդիսանում ՄՈւՀ-ի կողմից տրամադրված փաստաթղթերը (օր`ինքնավերլուծություն, ռազմավարական ծրագիր, ժամանակացույց, ստորաբաժանումների պլաններ, հայեցակարգեր և այլն):*

## I. ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ

**ՉԱՓԱՆԻՇ:** Մասնագիտական ուսումնական հաստատության (այսուհետ՝ ՄՈՒՀ) 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:**

ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի առաքելությունը սահմանված է 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրում, համաձայն որի ակադեմիայի առաքելությունն է հանրային և մասնավոր հատվածների համար բարձր որակավորում ունեցող ղեկավար կադրերի պատրաստման պահանջները բավարարող բարձրագույն կրթության և լրացուցիչ կրթական ծրագրերի շարունակական կատարելագործումը, գիտական և կիրառական հետազոտական աշխատանքների կատարումը, խորհրդատվական ծառայությունների մատուցումը, պետական կառավարման ոլորտի ապահովումը տեղեկատվավերլուծական նյութերով, ինչպես նաև պետական կառավարման ոլորտում միջազգային գիտակարթական համագործակցությունը: Հարկ է նշել, որ բուհն առաջնորդվում է «Այսօր ուսանող, վաղը՝ առաջնորդ» կարգախոսով, որի վրա է խարսխվում բուհի կողմից իրականացված կրթական ծրագրերի բովանդակությունը, որը սակայն որևէ տեղ ամրագրված չէ:

Ռազմավարական ծրագրում ամրագրված են վեց ռազմավարական նպատակներ՝ ուղղված ակադեմիայում ուսուցման որակի ամրապնդմանը, գիտական և կրթական գործընթացների ինտեգրմանը, լրացուցիչ և շարունակական կրթության զարգացմանը, կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը, ֆինանսական կայունությանը, միջազգային համագործակցության ընդլայնմանը:

Ռազմավարական ծրագրի յուրաքանչյուր նպատակի իրականացման համար պլանավորված է 47 խնդիր և 99 միջոցառում: Սակայն փորձագիտական հանդիպումներից, ինչպես նաև փաստաթղթերի ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ մի շարք ռազմավարական խնդիրների և միջոցառումների համար որակի շրջափուլը փակված չէ, և ամենակարևորը՝ բարելավումը հստակ չէ, մասնավորապես գիտահետազոտական ուղղությունը, որակի ապահովման գործընթացները և այլն:

Համաձայն ռազմավարական ծրագրի՝ ակադեմիայի առաքելության կարևոր բաղադրիչն է պետական և մասնավոր ոլորտների ղեկավար կադրերով համալրելու համար ժամանակակից պահանջներին համապատասխան մագիստրոսներ և ասպիրանտներ պատրաստելը: Ակադեմիան իրականացնում է կրթություն ՀՀ որակավորումների ազգային շրջանակի 7-րդ և 8-րդ մակարդակներին համապատասխան:

Ակադեմիայի առաքելությունն ուղենշում է հաստատության հիմնական նպատակները և խնդիրները, սակայն, ինչպես պարզ դարձավ փորձագիտական հանդիպումներից, այն հստակեցման կարիք ունի շրջանավարտի բնութագրի սահմանման տեսակետից, որպեսզի ներքին և արտաքին շահակիցների համար լինի տեսանելի:



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

Ըստ ինքնավերլուծության, ակադեմիայի 2019-2024թթ. ռազմավարական ծրագրում ամրագրված առաքելությունը, տեսլականը և նպատակները սահմանելիս հաշվի են առնվել ներքին և արտաքին շահակիցների կարիքները, կազմակերպվել են հանդիպումներ, քննարկումներ: Կարիքների բացահայտման հիմնական մեխանիզմը հարցումներն են, որոնց ներկայացուցչականությունը դեռևս լիարժեք չէ:

ՊԿԱ-ի 2019-2024թթ. ռազմավարական ծրագրի և միջոցառումների ծրագրի արդյունքների գնահատման 2022 թվականի հաշվետվության մեջ Ակադեմիան մատնանշել է քայլեր, որոնք միտված են արտաքին և ներքին շահակիցների կարիքների վերհանմանը, մասնավորապես լրացուցիչ կրթության գործառույթում, օրինակ՝ ձեռնարկվել են բոլոր միջոցները՝ համապատասխան մարմինների քաղաքացիական ծառայողների կոմպետենցիաների վերաբերյալ վերապատրաստումների և վերապատրաստման կարիքների բավարարմանն ուղղված մասնագիտական գիտելիքների վերաբերյալ դասընթացներ (մոդուլներ) մշակելու համար: Մինևույն ժամանակ 2022 թվականի հաշվետվության մեջ կան խնդիրներ, որոնց համար իրականացված գործողությունները չեն արտահայտում խնդրի էությունը, մասնավորապես՝ խնդիր 4.6-ում նշված գործողությունը, որը նվիրված է Ակադեմիայում դասավանդող դասախոսների կարիքների վերհանմանը<sup>6</sup>:

Փորձագիտական հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ առկա չեն պլանավորված գործընթացներ արտաքին և ներքին շահակիցներին ռազմավարական ծրագրի իրականացման մեջ ներգրավելու համար:

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

Ակադեմիան իրականացրել է 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրի և միջոցառումների ծրագրի գնահատում 2021 և 2022 թվականների հաշվետվությունների տեսքով, որտեղ ըստ հաստատության վեց հիմնական նպատակների տրված են կատարված, չկատարված և ընթացքի մեջ գտնվող միջոցառումների ցանկը: Հաշվետվություններում առկա են կատարված կամ չկատարված միջոցառումների քանակական, նկարագրական տվյալները, սակայն վերլուծական կողմը գրեթե բացակայում է: Փորձագիտական ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ չի գնահատվում, օրինակ, թե արձանագրված ձեռքբերումները որքանով կարող են դառնալ շարունակական, իսկ չկատարված գործողությունների դեպքում չեն նշվում իրական պատճառները և հիմնական պատասխանատուները:

Որպես ՌԾ-ի մշտադիտարկման կիրառվող մեխանիզմ կարելի է դիտարկել նաև ռեկտորի տարեկան հաշվետվությունները, ինչպես նաև առաքելության, ռազմավարական ծրագրի նպատակների և խնդիրների իրականացման արդյունքների, ակադեմիայի գործունեության գնահատման առանցքային ցուցիչների (ԳԱՑ) համակարգը, որում ընդգրկված են տվյալներ ակադեմիայի 2019-2022 թվականների ընդունելության և համակազմի, մարդկային և նյութական ռեսուրսների, գիտական, ֆինանսատնտեսական գործունեության, արտաքին կապերի և միջազգային համագործակցության վերաբերյալ:

<sup>6</sup> Նախադասությունը վերաձևակերպվել է հաստատության դիտարկումների հիման վրա:

Ակադեմիայի գործունեության գնահատման առանցքային ցուցիչների (ԳԱՑ) ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ որոշ ցուցիչներ, ինչպիսիք էին ուսանողների առաջադիմությունը, գիտական աստիճաններ շնորհող մասնագիտական խորհուրդներում ընդգրկվածությունը, ակադեմիայի պաշտոնական կայքի միջոցով թափանցիկությանը և հաշվետվողականության ապահովումը, հստակեցված չէին:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում Ակադեմիայի ղեկավարության կողմից ռազմավարական կառավարմանն ուղղված քայլերի իրականացումը, որն առաջիկայում կարող է նպաստել հաստատության ուժեղ կողմերի դուրսբերմանը, թերությունների բացահայտմանը ու դրանց վերաբերյալ լուծումների պլանավորմանը: ՊԿԱ-ի առաքելությունը, չնայած բավական ընդարձակ ձևակերպմանը, արտահայտում է Ակադեմիայի նպատակներն ու խնդիրները: Փորձագիտական խումբը կարևորում է շրջանավարտի բնութագրի հստակեցումը և դրանով հասարակության առաջ ներկայանալը, որը կնպաստի բուհի տեսանելիության բարձրացմանը:

Փորձագիտական խումբը դրական է համարում, որ ակադեմիայի ներքին ու արտաքին շահակիցների հետ իրականացվող հետադարձ կապի միջոցառումներից ստացված տվյալները կիրառվում են հետագա ռազմավարական պլանավորման գործընթացներում լրացուցիչ կրթությունը բարելավելու նպատակով: Միննույն ժամանակ նշում է, որ այս առումով դրական փորձը օրինակ կարող է հանդիսանալ հաստատության բարեփոխումների գործընթացում և կարող է փոխառվել այլ ստորաբաժանումների կողմից:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում ռազմավարական ծրագրի արդյունքի գնահատման ցուցիչների լրակազմի մշակումը ակադեմիայի կողմից՝ դա համարելով առաքելության ու նպատակների իրականացումը գնահատելու և բարելավելու կարևոր պայման: Միննույն ժամանակ նշում է, որ ԳԱՑ-երի հստակեցումը կնպաստի խնդիրների բացահայտմանն ու շարունակական բարելավմանը:

Հարկ է նշել, որ Ակադեմիայում առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման համար դեռ նոր է ներդրվում որակի ապահովման համակարգը, և այդ գործընթացների համար ՊԻԳԲ շրջափուլը փակված չէ, որը խոչընդոտում է որակի մշակույթի ամրապնդմանը:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ ՊԿԱ-ի ծավալած գործունեությունը 2021 թվականից սկսած միտված է փոփոխությունների արդյունքում ռազմավարական նպատակների և առաքելության իրականացմանը, և հաստատությունը հստակ գիտակցում է իր առաքելության իրականացման հետ կապված խնդիրների առաջնահերթությունները, արտաքին շահակիցները ակտիվորեն ներգրավված են առաքելության և նպատակների իրականացմանը, ակադեմիան մշակել է գործունեության գնահատման առանցքային ցուցիչներ, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ակադեմիան բավարարում է չափանիշ 1-ի պահանջներին:

**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՀՀ ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 1-ի պահանջներին գնահատում է բավարար:

## II. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄՆ ՈՒ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

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

### Փաստեր

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

Համաձայն Կառավարման Ակադեմիայի կանոնադրության «Ակադեմիայի կառավարումն իրականացվում է ինքնակառավարման հիման վրա՝ միանձնյա ղեկավարման և կոլեգիալության սկզբունքների գույակցմամբ, Ակադեմիայի խորհրդի, գիտական խորհրդի և ռեկտորի գործառույթների իրականացմամբ»: Կառավարման ակադեմիայի ընթացիկ գործունեության ղեկավարումն իրականացնում է ռեկտորը, իսկ կոլեգիալ կառավարման մարմիններն են Ակադեմիայի խորհուրդը (կառավարման խորհուրդը), գիտական խորհուրդը, ռեկտորատը:

Կառավարման բարձրագույն մարմինը՝ 20 անդամից կազմված Խորհուրդն է, որը ձևավորվում է 5 տարի ժամկետով: Խորհրդի անդամների կեսը՝ 10-ը՝ լիազոր մարմնի անդամներ են, մյուս կեսից 5-ը պրոֆեսորադասախոսական կազմի, 5-ը՝ ուսանողության ներկայացուցիչներ են: Խորհրդի գործառույթներից է ռազմավարական ծրագրի և տարեկան բյուջեի հաստատումը, ռեկտորի ընտրությունը, բուհի գործունեության վերաբերյալ ռեկտորի տարեկան հաշվետվության գնահատումը և այլն:

Ռազմավարական ծրագրի իրականացման և ընթացիկ կառավարման համար պատասխանատու են ռեկտորը և գիտական խորհուրդը: Ակադեմիայի գիտական խորհուրդը կազմված է 24 անդամից և ձևավորվում է 5 տարի ժամկետով: Խորհրդի նախագահն ի պաշտոնե ռեկտորն է: Գիտական խորհրդի կազմում ընդգրկված են նաև պրոֆեսորները, լիազոր մարմնի ներկայացուցիչը, ռեկտորի խորհրդականը, գիտական քարտուղարը, ուսումնական գործընթացի կազմակերպման վարչության պետը, այլ կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարներ, ամբիոնի վարիչներ, դասախոսներ և 6 ուսանող:

Գիտական խորհրդին կից գործում են մշտական և ժամանակավոր հանձնաժողովներ, որոնց գործունեությունը կանոնակարգված է Ակադեմիայի կանոնադրությամբ, գիտական խորհրդի և համապատասխան կանոնակարգերով: Գիտական խորհրդում քննարկվելուց առաջ ուսումնամեթոդական հարցերը նախ քննարկվում են այդ հանձնաժողովներում, օրինակ մշտադիտարկման ենթակա կրթական ծրագրերի հանձնաժողովում և այլն:

Փորձագիտական վերլուծությունից պարզ դարձավ, որ հաստատվել է Ակադեմիայի կազմակերպական նոր կառուցվածքը, և Ակադեմիայի կառավարումն իրականացվում է հաստատված նոր կառուցվածքին համապատասխան:

Փոփոխվել է ոչ միայն Ակադեմիայի կառուցվածքը, այլև վերանայվել, լրամշակվել և հաստատվել են ստորաբաժանումների կանոնադրությունները, առանձին ստորաբաժանումների կրկնվող, ինչպես նաև բացակայող կամ հստակեցման կարիք ունեցող

գործառույթները, կատարվել է Ակադեմիայի կառուցվածքային ստորաբաժանումների միջև լիազորությունների, գործառույթների ու պատասխանատվությունների բաշխում:

Կառավարման ակադեմիայի ինքնավերլուծության ներկայացված հիմքերում տեղ գտած բուհի կառուցվածքի համաձայն նրա չորս ամբիոններն անմիջապես գտնվում են երկու ուսումնական աշխատանքների գծով և գիտական աշխատանքների և արտաքին կապերի գծով պրոռեկտորների ենթակայության ներքո: Ըստ կառուցվածքի որպես ստորաբաժանումներ՝ ֆակուլտետները, բացակայում են, և նրանց գործառույթներն իրականացնում են ուսումնական մասն ու ամբիոնները:

Ակադեմիայի 2022 թվականի հունիսի 30-ի գիտական խորհրդի նիստում հաստատվել է «Ակադեմիական բարեվարքության կանոնակարգ»-ը, որում սահմանվել են վարչական և ակադեմիական կազմի և սովորողների էթիկական վարքագծի սկզբունքները, իրավունքներն ու պարտականությունները և կարգապահական տույժերի հիմնական շրջանակը: Մտեղծվել է էթիկայի հանձնաժողով:

Ակադեմիայի ֆինանսական գործունեությունը ներառում է աշխատավարձի, կրթաթոշակի վճարման, ուսման վարձի փոխհատուցման, ուսանողական նպաստների տրամադրման, Ակադեմիայի ռեսուրսների պահպանման և զարգացման, ուսումնամեթոդական գործունեությանը նպաստող ծախսերի կատարման ուղղությունները: Փորձագիտական վերլուծությունից պարզ դարձավ, որ ակադեմիան ունի ենթակառուցվածք ու նյութական ռեսուրսներ ռազմավարական նպատակների իրականացման համար: Իսկ ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ կան ուղղություններ, որոնց համար նախատեսված չեն ֆինանսներ, օրինակ գիտակրթական գործունեության և որակի ապահովման համակարգի զարգացման համար:

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

Ակադեմիայի կանոնադրությունը և գործող կանոնակարգերը ներքին շահակիցներին (դասախոսներին և ուսանողներին) հնարավորություն են տալիս որոշակի մակարդակներում մասնակցել իրենց առնչվող որոշումների կայացման գործընթացներին:

Ակադեմիայի կառավարման և գիտական խորհուրդների անդամների թվի 25 տոկոսը կազմում են ուսանողները, որոնց առաջադրում է Ուսանողական խորհուրդը: Ակադեմիայի կառավարման և գիտական խորհուրդներում ներկայացված են նաև ՊԴ անձնակազմի ներկայացուցիչները: Այլ մակարդակներում դասախոսների մասնակցությունը կառավարչական որոշումների կայացմանը տեղի է ունենում ամբիոնի, իսկ ուսանողներին՝ Ուսանողական խորհրդի և մասամբ հարցումներին մասնակցության միջոցով:

Փորձագիտական այցի ժամանակ պարզվեց, որ ուսանողների համար մեկ այլ հնարավորություն է կուրսերի ավագների միջոցով, ըստ ժամանակացույցի, ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորի հետ անմիջական հաղորդակցվելը: Օրինակ, այդ հանդիպումների արդյունքում լուծում են ստացել քննությունների և դասապրոցեսի երեկոյան կազմակերպումը, դասավանդման մեթոդաբանության բազմազանեցումը, պրակտիկայի տևողության ավելացումը և այլն:

## **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:**

Կառավարման ակադեմիան որպես երկարաժամկետ (5 տարվա կտրվածքով) պլանավորում դիտարկում է 2019-2024 թվականների ՌԾ-ն և դրա իրականացման գործողությունների ծրագիրը, որում ամեն մի ռազմավարական ենթանպատակի իրագործման համար նշվում են գործողությունները, պատասխանատուները և ցուցիչները, որոնք ոչ միշտ են հստակ ու չափելի): Օրինակ, 3.1.-ում Ակադեմիայի հետազոտական ներուժի գնահատման ենթանպատակում որպես ցուցիչ նշվում է ամբիոնի գիտական ուղղությունները, ամբիոնի գիտական հրատարակությունները, Ակադեմիայում գործող մասնագիտական խորհուրդները և մասնագիտությունները, իսկ որպես ցուցիչի ստուգման եղանակ՝ հաշվետվություններ և քննարկումների արձանագրություններ:

2019-2024 թվականների ՌԾ միջոցառումների ծրագրի հիման վրա ակադեմիայի ստորաբաժանումներն իրականացնում են իրենց միջնաժամկետ և կարճաժամկետ պլանավորումը: Այսպես, ակադեմիայի բոլոր ամբիոններն ունեն զարգացման ծրագրեր առաջիկա երեք տարվա համար, գիտական խորհրդի աշխատանքներն իրականացվում են տարեկան աշխատանքային պլանների համաձայն, ուսումնական գործընթացը կազմակերպվում է ըստ ուսումնական գործընթացի կազմակերպման տարեկան ժամանակացույցի և այլն: Ստորաբաժանումներն իրենց պլանավորումն իրականացնում են ակադեմիայի ՌԾ և դրանից բխող միջոցառումների, ինչպես նաև նախորդ հավատարմագրման բարելավման ծրագրի հիման վրա: Դրանք էլ հիմք են հանդիսանում ՈԱԿ ներկայացվող որոշակի ձևաչափով լրացված կիսամյակային ընթացիկ հաշվետվությունների համար: ՈԱԿ-ը 15-օրյա ժամկետում ակադեմիայի ռեկտորին է ներկայացնում կատարողականի վերաբերյալ հաշվետվություն: Հարկ է նկատել, որ այդ հաշվետվությունն ավելի շատ քանակական վերլուծություններ են պարունակում, որակական վերլուծությունները բացակայում են:

Ակադեմիայի կողմից բյուջեի պլանավորումն իրականացվում է կարճաժամկետ ժամանակահատվածի համար՝ մեկ տարվա կտրվածքով նախահաշվի կազմամբ:

Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզվեց, որ մշակման փուլում է գտնվում ակադեմիայի Գիտահետազոտական գործունեության զարգացման 2022-2026 թթ. ռազմավարության նախագիծը:

Մշտադիտարկման գործող մեխանիզմներ են ՈԱԿ-ի կողմից ներկայացվող հաշվետվությունների վրա հիմնված ռեկտորի տարեկան հաշվետվությունները, ՌԾ կատարողականի վերաբերյալ կիսամյակային և տարեկան հաշվետվությունները, ամբիոնների կողմից մշտադիտարկման ամենամյա հաշվետվությունները:

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

Ակադեմիայում ներքին գործոնների ուսումնասիրության մեխանիզմներ են դիտարկվում հարցումները ներքին շահակիցների շրջանում, որոնց ներկայացուցչականությունը ոչ միշտ է հաջողվում պահպանել, ակադեմիայի 2019-2024 թվականների ռազմավարական ծրագրի և միջոցառումների ծրագրի արդյունքների գնահատումների իրականացված հաշվետվությունները, որոնք պարունակում են քանակական վերլուծություններ, ինչպես նաև մշակված ԳԱՑ-երի հիման վրա որոշակի տվյալների հավաքագրումը:

Փորձագիտական ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ թեև Ակադեմիայի առջև ծառայած մարտահրավերներին (ուսանողների թվի նվազում, ֆինանսական հոսքերի

կրճատում, պետական ոլորտի նկատմամբ հետաքրքրության նվազում) առկա չեն համակարգված և պլանավորված արտաքին ազդակների ուսումնասիրություններ և տվյալների հավաքագրում:

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

Փորձագիտական ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ Ակադեմիան իր համար սահմանել է տարբեր գործընթացներում ՊԻԳԲ շրջափուլի իրականացումը: Նախորդ հավատարմագրման փորձագիտական խորհրդատվությունների հիման վրա բարելավվել է պլանավորման գործընթացը, բոլոր ստորաբաժանումները առաջնորդվում են մշակված պլաններով և հաշվետվություններ են ներկայացնում ըստ պլանավորման:

Նախորդ հավատարմագրումներից հետո մշակվել են մի շարք կանոնակարգող փաստաթղթեր, որոնց մեծ մաս գտնվում են իրականացման փուլում:

Փաստաթղթերի ուսումնասիրությունից ու փորձագիտական այցից պարզ դարձավ, որ որակի կառավարման ՊԻԳԲ շրջափուլը փակված է լրացուցիչ կրթության և պրակտիկաների համար:

**2.6 ՄՈՒՀ-ում գործում են մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի և այլ գործընթացների արդյունավետության վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրումը, վերլուծումը և կիրառումը գնահատող մեխանիզմներ:**

Ակադեմիայի տարբեր գործընթացների իրականացման արդյունավետության վերաբերյալ տեղեկություններ հավաքագրման հիմնական մեխանիզմը շարունակում է մնալ հարցումները: Հանդիպում-քննարկումները գլխավորապես իրականացվում են համատեղությամբ դասավանդող դասախոսների հետ ամբիոնի նիստերի ընթացքում:

Մասնագիտական կրթական ծրագրերի արդյունավետության վերաբերյալ գնահատող մեխանիզմ է հանդիսանում ՊԿԱ-ի գիտական խորհրդի որակի ապահովման հանձնաժողովի 2022թ. հաշվետվությունը մշտադիտարկման ենթակա կրթական ծրագրերի վերաբերյալ: Հաշվետվության մեջ ներակայացված են մշտադիտարկման ենթարկված վեց մագիստրոսական ծրագրերի ուժեղ կողմերը և լավ փորձը, ինչպես նաև ծրագրի իրականացման ընթացքում հայտնաբերված բացթողումները և թերությունները:

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

Կառավարման ակադեմիայի իրականացվող ծրագրերի և դրանց համապատասխան շնորհվող որակավորումների մասին, տեղեկատվության տարածման և թափանցիկության ապահովման հիմնական միջոց են հանդիսանում ակադեմիայի պաշտոնական կայքէջը, սոցիալական ցանցերը, կրթական ծրագրերի վերաբերյալ բուկլետները, ուսանողի ուղեցույցը: Հարկ է նշել, որ կայքում պարբերաբար հրապարակվում են շրջանավարտների հաջողության պատմությունները:

Սակայն պետք է նշել, որ Ակադեմիայի կայքէջում տեղադրված մասնագիտական կրթական ծրագրերի վերաբերյալ տեղեկատվությունը լրիվ չէ, բացակայում են ուսումնական պլանները, դասընթացների փաթեթները, առկա է միայն հեռավար ուսուցման «Գործարար վարչարարություն (MBA)» մագիստրոսական կրթական ծրագրի առարկայական ցանկը, առանց համապատասխան կրեդիտների և ժամաքանակի:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում, որ նախորդ հավատարմագրման ժամանակ տրված խորհրդատվությունների հիման վրա ՀՀ ՊԿԱ-ն բարելավումներ է կատարել կառավարման համակարգում, որը նպաստել է վարչարարության կանոնակարգմանը, տարբեր ստորաբաժանումների գործառնությունների հստակեցմանը և ռազմավարական կառավարման լավարկմանը: Դրական է, որ ՀՀ ՊԿԱ-ն ձգտում է իրագործել որոշումներ կայացնելու կանոնակարգված գործընթաց՝ սահմանված էթիկայի կանոններին համապատասխան: Այդ նպատակով, ինչպես նաև հաշվի առնելով հավատարմագրման նախորդ գործընթացի խորհրդատվությունները, Ակադեմիայում իրականացվել է կառուցվածքային փոփոխություններ այն առումով, որ ճիշտ բաշխվեն ակադեմիայի կառուցվածքային ստորաբաժանումների միջև լիազորությունները, գործառնությունն ու պատասխանատվությունը: Այդ իմաստով մշակվել կամ վերանայվել են բոլոր հաստիքների պաշտոնների անձնագրերը՝ աշխատանքի նկարագրերը:

Կառավարման և վարչարարության համակարգում ՊԻԳԲ շրջափուլի ամբողջական իրականացումը դեռևս ներդրված չէ, ինչը կարող է վտանգել հետագա բարեփոխումների ընթացքը:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում ներքին շահակիցների ակտիվ մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացին, որը կատարվում է հաստատված էթիկայի կանոններին համապատասխան: Միևնույն ժամանակ փորձագիտական խումբը նշում է, որ արտաքին շահակիցների առավել շատ ներգրավումը որոշումների կայացմանը, և նրանց կարիքների կանոնակարգված և պարբերաբար վերհանումը կնպաստեն արտաքին գործոնների ուսումնասիրմանը և դրանց հիման վրա որոշումների կայացմանը: Ակադեմիայի կանոնակարգող ու նորմատիվային փաստաթղթերի ամբողջությունը, ինչպես նաև փորձագիտական այցի արդյունքները համոզմունք են ձևավորում, որ կառավարման համակարգը հնարավորություն է տալիս դասախոսներին և ուսանողներին լիարժեք մասնակցել իրենց առնչվող որոշումների կայացմանը: 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 առաքելության իրականացումը՝ մրցունակ շրջանավարտներ պատրաստելու մասով:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում Ակադեմիայում ռազմավարական պլանավորման մշակույթի ներդրմանն ուղղված ջանքերը: Բոլոր ստորաբաժանումների ըստ ռազմավարական ծրագրի պլանավորումը կնպաստի սահմանված առաջնահերթությունների ձեռքբերմանը և այդ ճանապարհին առկա խնդիրների դուրսբերմանն ու դրանց լուծմանը: Դրական է, որ Ակադեմիան կատարել է ներքին աուդիտ, որի արդյունքում դուրս են բերվել Ակադեմիայի առաջ ծառայած վտանգները: Փորձագիտական խումբը նշում է, որ ներքին աուդիտի արդյունքների հիման վրա ռազմավարական պլանավորումը կնպաստի Ակադեմիայի տարբեր գործընթացների բարելավմանը:

Դրական է, որ Ակադեմիայում ակտիվացել են տվյալների հավաքագրման գործընթացները, միևնույն ժամանակ փորձագիտական խումբը նշում է, որ արտաքին շահակիցների՝ մասնավորապես պետական կառույցների հետ համատեղ արտաքին գործոնների ուսումնասիրությունը կօգնի Ակադեմիայի շրջանավարտի բնութագրի սահմանմանը և առկա ռիսկերի հիման վրա պլանավորումների իրականացմանը:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում, որ շնորհիվ որակավորումների որակի մասին Ակադեմիան տեղեկատվությունը շահակիցներին հասանելի դարձնելու

նպատակով ակտիվորեն կիրառում է իր պաշտոնական կայքէջը, սոցիալական կայքերը, առանձին մասնագիտություններին վերաբերող տեղեկատվությամբ հագեցած բուկլետները, յուրօրյան տեսահոլովակները: Դրական է, որ Ակադեմիան պարբերաբար հրապարակում է իր շրջանավարտների հաջողության պատմությունները, որը նպաստում է Ակադեմիայի դերի ամրապնդմանը:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով այն հանգամանքները, որ ակադեմիան ունի կառավարման օպտիմալացված համակարգ, արդյունավետ գործառույթ ունեցող վարչական կառույցներ, ինչպես նաև այն, որ ակադեմիայի կառավարման համակարգը ապահովում է էթիկայի կանոններին համապատասխան մասնակցային որոշումներ կայացնելու կանոնակարգված գործընթաց, ունի ռազմավարական նպատակների իրականացման համար անհրաժեշտ կառուցվածք, մարդկային, նյութական և ֆինանսական բավարար ռեսուրսներ, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ակադեմիան բավարարում է չափանիշ 2-ի պահանջները:

**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 2-ի պահանջներին գնահատում է բավարար:

### III. ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

**ՉԱՓԱՆԻՇ:** 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:**

Իր առաքելության համաձայն՝ ակադեմիան առաջարկում է ՈԱՇ-ի 7-րդ և 8-րդ մակարդակներով սահմանված կրթական ծրագրեր (մագիստրոսական և հետբուհական կրթություն)՝ առկա, հեռակա և հեռավար ուսուցման ձևերով: Կրթական ծրագրերը համապատասխանում են Ակադեմիայի առաքելությանը այն առումով, որ Ակադեմիան պատրաստում է կադրեր պետական և մասնավոր ոլորտների համար:

Ինքնավերլուծության և փաստաթղթերի ուսումնասիրությունից պարզ է դառնում, որ ակադեմիայի չորս ամբիոնում 2022-2023 ուսումնական տարվա դրությամբ իրականացվում է մագիստրոսական 12 կրթական ծրագիր առկա, հեռակա և հեռավար ուսուցման ձևերով:

Նախորդ հավատարմագրումից հետո ակադեմիայում վերանայվել են կրթական ծրագրերը՝ նորովի մշակված «Մասնագիտական կրթական ծրագրերի առաջավոր փորձի համեմատական վերլուծության (բենչմարքինգի) քաղաքականության», «Մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի մշտադիտարկման և վերանայման ընթացակարգի» հիման վրա, ինչպես նաև «Կրեդիտային համակարգով ուսուցման



կազմակերպման կարգ»-ի համապատասխան: Վերջին 1-2 տարիներին են Ակադեմիայում նորացվել բոլոր մասնագիտությունների ՄԿԾ-ների փաթեթները: Համապատասխան կրթական ծրագրերը լրամշակվել են ՀՀ որակավորումների ազգային և ոլորտային շրջանակներից բխող կրթական վերջնարդյունքների հիմքով: ՄԿԾ-ի նորացման գործում, մասնավորապես «Հանրային կառավարում» ՄԿԾ-ում, մեծ դերակատարում է ունեցել հաստատված որակավորումների ոլորտային շրջանակը, որի արդյունքում ՄԿԾ վերջնարդյունքները համապատասխանացվել են ոլորտային շրջանակի պահանջներին:

Փորձագիտական այցի արդյունքներից պարզ դարձավ, որ ՄԿԾ-ները կազմելիս հաշվի են առնվել ամբիոնների դասախոսների և ամբիոնների վարիչների կարծիքներն ու ուսումնասիրությունները, ինչպես նաև պետական կառավարման ոլորտում աշխատողների, մասնավոր հատվածի ներկայացուցիչների հետ քննարկումները:

Փորձագիտական այցից, ակադեմիայի փաստաթղթերի ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ ՄԿԾ-ի բարելավման ու մշտադիտարկման գործում կարևոր դերակատարում են ունեցել կրթական ծրագրերի պատասխանատուները, մշտադիտարկման ենթակա կրթական ծրագրերի աշխատանքային խմբերը:

Ակադեմիայում կարևորում են աշխատաշուկայում տեղի ունեցող անընդհատ փոփոխությունները և շուկայի առաջադրած նոր պայմանները, և որպես ապացույց բերվում է 2022-2023 ուսումնական տարվանից իրականացվող «Գործնական հոգեբանություն» կրթական ծրագիրը:

ՀՀ ՊԿԱ կրթական ծրագրերի փաթեթների ուսումնասիրությունը ցույց տվեց որ բոլոր ՄԿԾ-ներն ունեն միանման կառուցվածքով ուսումնական պլաններ: Դրանցում ներկայացված են՝ դասընթացի անվանումը, դասավանդող դասախոսի անուն-ազգանունը, դասախոսությանը, գործնականին, ինքնուրույն աշխատանքին հատկացվող ժամաքանակները, եզրափակիչ գնահատման ձևերը, հատկացվող կրեդիտների քանակը: Հատկանշական է, որ բոլոր դասընթացների համար ստանդարտ հատկացված է՝ 16-ական ժամ դասախոսության և գործնականի համար առկայում և 6-ական՝ հեռակայում: Չնայած դրան՝ տարբեր դասընթացների համար նախատեսվում է տարբեր ժամաքանակ ինքնուրույն աշխատանքի համար: Փորձագիտական այցի ժամանակ պարզաբանվեց, որ այդ հանգամանքը պայմանավորված է նախատեսվող ինքնուրույն աշխատանքների տեսակով ու ծավալով: Այցից պարզ դարձավ նաև, որ ինքնուրույն աշխատանքների ստուգման գործընթացը կանոնակարգված բնույթ չի կրում, ստուգվում են ոչ բոլոր դասախոսների կողմից, իսկ ստուգելու դեպքում էլ գնահատվում են ուսումնական գործընթացի տարբեր փուլերում: Դասալսումների ժամանակ, փորձագիտական այցի ընթացքում դասախոսների և ուսանողների հետ հանդիպումից խումբը պարզեց, որ դասախոսություններին հատկացվող ժամաքանակը չի բավականացնում, և դասախոսները նախատեսում են լրացուցիչ հանդիպումներ՝ բացը լրացնելու համար:

Ուսումնասիրված բոլոր կրթական ծրագրերի դասընթացներն ունեն առարկայական ծրագրեր: Փորձագիտական այցի ժամանակ պարզվեց, որ դրանք թարմացվում և պարբերաբար՝ ամեն տարի, կատարելագործվում են: Ամբիոններում պահվող դասընթացների ծրագրերը ներառում են առարկայի բնութագիր-նկարագիրը, նպատակը, խնդիրները, կրթական վերջնարդյունքները, դասավանդման մեթոդները, դասընթացի բովանդակությունը (թեմաները), ուսուցման նախապայմանները, դասընթացին հատկացված լսարանային և գործնական պարապմունքների ժամերի բաշխումն ըստ թեմաների (առկա և հեռակա, ինչպես նաև հեռավար ուսուցման համակարգերում), գրականության ցանկը:

Հաշվի առնելով նախորդ հավատարմագրման խորհրդատվությունները, կրթական ծրագրերի համար իրականացվել է համեմատական վերլուծություն՝ ուսումնասիրվել և համեմատվել է ԱՄՆ, ՌԴ և ԱՊՀ երկրների, ինչպես նաև արևմտյան մի շարք երկրների մոտ 30 բուհերի առաջավոր փորձը:

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

Ակադեմիայում երեք՝ «Հանրային կառավարում», «Իրավագիտություն», «Կառավարման հոգեբանություն» ՄԿԾ-ներում կրթական վերջնարդյունքների նկարագրմանը զուգահեռ նկարագրված են նաև դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման ձևերն ու մեթոդները՝ ըստ ընդհանրական, մասնագիտական և նեղ մասնագիտական վերջնարդյունքների:

Հարկ է, սակայն, նշել, որ ներկայացված երեք ՄԿԾ-ներից միայն «Կառավարման հոգեբանություն» կրթական ծրագրում էր առկա կամընտրական դասընթացները, որը կարևոր նախադրյալ է ուսանողակենտրոն ուսուցման համար:

Ակադեմիայի կրթական ծրագրերի ուսումնառության ակնկալվող արդյունքներին համապատասխան դասավանդման և ուսումնառության որակի ու արդյունավետության շարունակական բարձրացումը, ինչպես նաև ուսանողակենտրոն ուսուցմանը նպաստող քաղաքականություն վարելու անհրաժեշտությունն ամրագրված են ակադեմիայի 2019-2024թթ ռազմավարական ծրագրում:

Դասալսումներից և առաջադրանքների ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ Ակադեմիայում բացի ավանդական մեթոդներից կիրառվում են նաև իրավիճակների քննարկում, դատախաղեր, թիմային աշխատանքներ: Որպես ուսումնառության մեթոդներ կիրառվում են բիզնես պլանի կազմումը, գործնական առաջադրանքների լուծումը, ուսուցողական պարզ և բարդացող իրավիճակային խնդիրների կազմումն ու լուծումը, ուսուցողական ֆիլմերի դիտումը:

Մի շարք առարկաների շրջանակներում կիրառվում են առաջադրանքների տրման միջոցիցիպլինար մոտեցումը, օրինակ Կառավարման հոգեբանության ամբիոնի դասախոսները սերտ համագործակցում են Կառավարման ամբիոնի հետ նույն վերջնարդյունքին բերող առաջադրանքների մշակման համար:

Իրավագիտության ՄԿԾ-ի շրջանակներում կազմակերպվում են դատախաղեր, հրավիրվում են դատավորներ մասնակցելու և պրակտիկ փորձով կիսվելու համար:

Ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ դիտարկված ՄԿԾ-ներում Ուսանողներին տրվում են առավելապես մասնավոր հատվածին առնչվող առաջադրանքներ:

Դասավանդման և ուսումնառության ժամանակակից մեթոդների համար բուհն ունի անհրաժեշտ ուսումնատեխնիկական բազա. պրոեկտորներ, համապատասխան կահավորված լսարաններ:

Փորձագիտական վերլուծություններից պարզ դարձավ, որ հարցումներից, հանդիպում-քննարկումներից, դասալսումներից հավաքագրված արդյունքների հիման վրա դասախոսները պարբերաբար վերանայում են իրենց կողմից կիրառվող մեթոդները:

Փորձագիտական այցի ժամանակ պարզվեց, որ, չնայած ակադեմիական խմբերի ձևավորման համար կարգով ամրագրված սահմանափակությանը, Ակադեմիան մի շարք դեպքերում թույլատրում է խմբերի ձևավորումը, եթե նույնիսկ դրանցում ուսանողների թիվը չի հասնում հաստատագրված 10-ը (օրինակ, ֆրանսերենի, թուրքերենի խմբերում՝ ընդամենը

2-ական ուսանող): Այս հանգամանքը Ակադեմիայի ուսանողակենտրոն ուսուցման լավ օրինակներից է:

Հարկ է նշել նաև, որ ուսանողի պրակտիկայի վայրի ընտրությունը հարմարեցված է մագիստրոսական թեզի թեմայի հետ, որտեղ ուսանողը, բացի մասնագիտական կարողությունները զարգացնելուց, կարող է հավաքագրել անհրաժեշտ նյութեր թեզի պատրաստման համար: Ուսանողությունը մեծապես ներգրավված է մագիստրոսական թեզի թեմայի ընտրության գործում:

### **3.3 ՄՈՒՀ-ն ունի ուսանողների գնահատման քաղաքականություն՝ ըստ ուսումնառության արդյունքների, և ապահովում է ակադեմիական ազնվությունը:**

Կառավարման ակադեմիայի 2019-2024թթ. ռազմավարական ծրագրում ամրագրված է «վերջնարդյունքների ձեռքբերման և գնահատման միջև կապի ապահովում՝ համակողմանի և օբյեկտիվ գնահատման համակարգի և կառուցակարգերի ներդրամբ» ենթանպատակը:

Ակադեմիայում ուսանողների գնահատման համակարգը կանոնակարգվում է Ակադեմիայում մագիստրոսի կրթական ծրագրով սովորողների քննությունների կազմակերպման, ուսումնառության արդյունքների գնահատման և բողոքարկման կարգով:

ՄԿԾ-ներում ներկայացված են գնահատման հետևյալ մեթոդները. բանավոր կամ գրավոր քննություն՝ իրավիճակային առաջադրանքների հետ համատեղ, թեստային և/կամ բանավոր կամ գրավոր քննություն, բանավոր կամ գրավոր քննություն՝ իրավիճակային առաջադրանքների հետ համատեղ: Ակադեմիայում գործող գնահատման համակարգին կարելի է ծանոթանալ «Ուսանողի ուղեցույցում», որի էլեկտրոնային տարբերակը տեղադրված է բուհի կայքէջում:

Ինքնավերլուծության ուսումնասիրությունից և փորձագիտական այցի ընթացքում հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ ակադեմիայում գործում է գնահատման բազմագործոնային համակարգ (հաճախումներ և ընթացիկ ակտիվություն, ուսանողների անհատական աշխատանք, միջանկյալ ստուգում և եզրափակիչ քննություն): Ուսանողների գիտելիքները և կարողությունները ստուգվում են թեստային և բանավոր քննությունների միջոցով: Ընդ որում, նախապատվությունը տրվում է բանավոր քննությանը: Բանավոր քննությունների օբյեկտիվությունն ապահովվում է այնքանով, որ բոլոր քննությունները պարտադիր տեսաձայնագրվում են:

Փորձագիտական այցից և առաջադրանքների ուսումնասիրությունից պարզվեց, որ Ակադեմիայում գնահատվում են նաև ուսումնական պլանով նախատեսված ուսանողի ինքնուրույն աշխատանքները, սակայն հարկ է նշել, որ ինչպես ինքնուրույն աշխատանքի համար նախատեսվող ժամաքանակը, այնպես էլ դրա ստուգման գործընթացը կանոնակարգված չէ և կախված է դասախոսից:

Մասնագիտական հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ Կառավարման հոգեբանության ՄԿԾ-ում կարևորվում է հաղորդակցության հմտությունների գնահատումը, այս պատճառով ինքնուրույն աշխատանքներում ներառվում են այդ կարողությունը զարգացնող առաջադրանքներ:

Բոլոր ՄԿԾ-ներում կարևորվում է վերլուծելու կարողությունը և խրախուսվում անգլերենով գրականության ուսումնասիրությունը և դրա վերլուծությունը:

Պրակտիկաների գնահատումը տեղի է ունենում հաշվետվությունների միջոցով: Կառավարման հոգեբանություն ՄԿԾ-ի շրջանակներում իրականացվող պրակտիկայի գնահատման ժամանակ հրավիրվում են նաև գործատուներ, որոնք լսում են ուսանողների հաշվետվությունները և մասնակցում են քննարկումների:

Ամփոփիչ ատեստավորումն իրականացվում է՝ համաձայն մագիստրոսական թեզի պաշտպանության, ակադեմիայում ամփոփիչ ատեստավորման գնահատականի լրացուցիչ քննարկման և բողոքարկման կարգերի: Այնուամենայնիվ, ակադեմիայում դեռևս ներդրված չէ մագիստրոսական թեզերի գնահատման չափանիշներ:

Այցի ընթացքում պարզվեց, որ Ակադեմիայում կիրառվում է հակագրագողության ծրագիրը և վերջին տարիներին գործածվում է այն՝ մագիստրոսական թեզերի պաշտպանությունից առաջ, սակայն այցի ընթացքում պարզվեց, որ ծրագիրը դեռևս լիարժեք չի գործում:

Դիտարկված մագիստրոսական բոլոր թեզերում հստակ առկա էր հղումների ճիշտ մեթոդաբանությունը: Սակայն պարզ չէր, թե ինչպես է ապահովվում ակադեմիական ազնվությունը ինքնուրույն հետազոտական աշխատանքներում, ռեֆերատներում և նմանատիպ այլ աշխատանքներում:

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

Նախորդ հավատարմագրման գործընթացի փորձագիտական խմբի կողմից արված խորհրդատվության համաձայն՝ Ակադեմիան իր ՌԾ բարելավման ծրագրում նախատեսել է ունենալ ՄԿԾ-ի առաջավոր փորձի համեմատական վերլուծության (բենչմարքինգի) իրականացման քաղաքականություն, որի իրագործման ճանապարհին մշակվել է Պետական կառավարման ակադեմիայի բենչմարքինգի (առաջավոր փորձի համեմատական վերլուծություն) և դրա իրագործման ընթացակարգը: Այդ ընթացակարգը հիմք ընդունելով՝ Հանրային կառավարում կրթական ծրագրի նկարագրի հավելվածում բերված են տվյալներ կիրառված բենչմարքինգի վերաբերյալ (երկիրը, բենչմարքինգ իրականացված բուհը, բենչմարքինգ իրականացված բուհի կայքը, կրթական ծրագրի կառուցվածքի համեմատական վերլուծությունը, բենչմարքինգի վերլուծության առաջարկություններ): Կառավարման հոգեբանություն կրթական ծրագրում ընդամենը հիշատակվում են այն բուհերը, որոնք ուսումնասիրվել են: Իսկ Իրավագիտություն կրթական ծրագրում բացակայում էր բենչմարքինգի վերաբերյալ բաժինը: Միևնույն ժամանակ հարկ է նշել, որ պարզ չէր, թե որ փոփոխություններն են իրականացվել՝ հիմնվելով բենչմարքինգի արդյունքների վրա:

Լիարժեք բենչմարքինգի իրականացման գործում կարող է մեծ լինել կրթական ծրագրի պատասխանատուի դերակատարումը, այն դեպքում, երբ բուհն իրապես կանոնակարգի այդ գործառույթները, նախատեսի ուսումնական բեռնվածություն նմանատիպ աշխատանքների համար:

Ակադեմիայի ուսանողների և պրոֆեսորադասախոսական կազմի շարժունությունը հնարավոր է դարձել միջազգային ծրագրերի, Էրազմուս+ ծրագրի և միջբուհական պայմանագրերի շնորհիվ:

Ինքնավերլուծության ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ վերջին երեք տարիներին ակտիվորեն իրականացվել է ուսանողների և դասախոսների փոխանակման ծրագրեր, ակադեմիայի ու հատկապես Ռուսիայի բուհերի միջև:

**3.5 ՄՈՒՀ-ում առկա է մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի մշտադիտարկման, արդյունավետության գնահատման, բարելավման քաղաքականություն:**

Ինքնավերլուծության համաձայն Կառավարման ակադեմիայի ՄԿԾ-ների մշտադիտարկումը, գնահատումը և վերանայումը գլխավորապես իրականացվում է բուհի

«Կրթական ծրագրերի մշտադիտարկման, կրթական ծրագրերի պարբերական վերանայման և վերահաստատման կարգեր»-ի հիման վրա: Հարկ է նշել, որ կարգերը գործարկվում են 2021 թվականից:

Փորձագիտական այցի արդյունքում և ինքնավերլուծության ուսումնասիրությունից պարզվեց, որ ակադեմիայի ամբիոններն ամեն տարի իրականացնում են կրթական ծրագրի մշտադիտարկում և արտաքին խորհրդատու փորձագետի հաշվետվության հետ մեկտեղ ներկայացնում են հաշվետվություն Ակադեմիայի գիտական խորհրդին: Հարկ է նշել, որ արտաքին խորհրդատու փորձագետի գործառույթների իրականացման համար ֆինանսական միջոցներ հատկացված չեն ֆինանսական միջոցներ <sup>7</sup>: Ակադեմիան ներքին շահակիցների մասնակցությունը կրթական ծրագրերի գնահատման և բարելավման գործընթացում տեսնում է նրանց շրջանում իրականացվող հարցումները, շրջանավարտների հետ ամբիոնի վարիչների հանդիպում-քննարկումները, տարբեր մակարդակներում ուսանողների կարծիքի ազատ արտահայտման հնարավորությունը: Կրթական ծրագրերը ենթարկվել են բովանդակային փոփոխությունների՝ հիմք ընդունելով ուսանողների շրջանում իրականացված ֆոկուս խմբի մեթոդով ստացված տվյալները, ինչպես նաև կրթական ծրագրի պրակտիկաների պաշտպանության ժամանակ ներկա գտնվող պրակտիկայի վայրի ղեկավարների կարծիքները: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ կան դասախոսներ, որոնք իրենց դասընթացի ավարտին իրականացնում են դասընթացի արդյունավետության գնահատում (օրինակ՝ Հանրային կառավարում ՄԿԾ):

Արտաքին շահակիցների, գործատուների մասնակցությունն իրականացվում է տարբեր ձևաչափերով՝ դասավանդման մեջ լայնորեն ընդգրկմամբ, մագիստրոսական թեզերի և պրակտիկաների ղեկավարմամբ, ամփոփիչ աստեսավորման գործընթացներին մասնակցությամբ: Այնուամենայնիվ, հանդիպումներից պարզվեց, որ արտաքին շահակիցներն ակնկալում են վերլուծություն-քննարկումների այլ հարթակներ ևս:

ՄԿԾ-ների վերանայման արդյունքում վերջին կիսամյակն ամբողջությամբ տրամադրվել է պրակտիկային:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում, որ նախորդ հավատարմագրումից հետո Ակադեմիայում էականորեն վերանայվել են կրթական ծրագրերը՝ նորովի մշակված քաղաքականության, կարգերի ու ընթացակարգերին համապատասխան: ՄԿԾ-ներն ավելի համահունչ են դարձվել առաքելությանը, կրթական վերջնարդյունքները համապատասխանեցվել են ՈԱԾ-ի և որակավորումների ոլորտային շրջանակի պահանջներին, ինչը նպաստել է առավել համապարփակ ՄԿԾ փաթեթների մշակմանը: Մինևույն ժամանակ փորձագիտական խումբը կարևոր է համարում բենչմարքինգի քաղաքականության լիարժեք իրականացումը, ինչը ինչը կօժանդակի համանման կրթական ծրագրերի իրականացման լավագույն փորձի տեղայնացմանը և ակադեմիայի կրթական ծրագրերի համահունչության ապահովմանը՝ նպաստելով ուսանողների շարժունության ընդլայնմանը: Դրական է, որ Կառավարման Հոգեբանության ՄԿԾ-ում ուսանողները հնարավորություն ունեն ընտրելու դասընթացներ, այս մտտեցումը մյուս ՄԿԾ-ներում ներդնելը կնպաստի ուսանողակներին ուսուցման զարգացմանը:

Դրական պետք է համարել այն, որ ՄԿԾ-ների բարելավման ու մշտադիտարկման գործում հաշվի են առնվել ներքին և արտաքին շահակիցների, արտաքին փորձագետ-

<sup>7</sup> Նախադասությունը վերաձևակերպվել է հաստատության դիտարկումների հիման վրա:

խորհրդատուների կարծիքները: Միևնույն ժամանակ ՄԿԾ-ների բարելավման գործում փորձագիտական խումբը կարևոր է համարում գործատուների և շրջանավարտների կայուն հետադարձ կապի մեխանիզմների ստեղծումն ու լավացումը, որը կնպաստի ՄԿԾ-ների շարունակական զարգացմանը:

Ակադեմիան կարևորում է աշխատաշուկայում տեղի ունեցող անընդհատ փոփոխությունները և շուկայի առաջադրած նոր պայմանները և որպես դրա ապացույց է հանդիսանում պահանջարկ վայելող, 2022-2023 ուստարվանից գործարկվող «Գործնական հոգեբանություն» կրթական ծրագիրը: Նման վերլուծությունների պարբերաբար և պլանավորված իրականացումը կամրապնդի աշխատաշուկայի հետ կապը:

Դրական է գնահատվում այն, որ բոլոր ՄԿԾ-ներում կիրառվում են դասավանդման և գնահատման այնպիսի մեթոդներ, որոնք նպաստում են ուսանողների մոտ վերլուծական և հաղորդակցական հմտությունների զարգացմանը: Միևնույն ժամանակ հարկ է նշել, որ պետական ու մասնավոր ոլորտի ներկայացուցիչների հետ քննարկումների արդյունքում շրջանավարտի բնութագրի դուրսբերումը կնպաստի ուսանողներին տրվող առաջադրանքների նորացմանը և անհրաժեշտ հմտությունների ձեռքբերմանը: Փորձագիտական խումբը կարևոր է համարում կանոնակարգել ինքնուրույն աշխատանքների գնահատումը և ժամանաքանակի հաշվարկման մեխանիզմը:

Դրական պետք է գնահատել այն, որ ակադեմիան հաշվի է առել նախորդ հավատարմագրման խորհրդատվությունները և ՄԿԾ-ների բարելավման նպատակով ծավալել է համեմատական վերլուծության մեծ աշխատանք: Մակայն պետք է նկատել, որ այդ համեմատությունների արդյունքները բոլոր ՄԿԾ-ներում չէ որ ներդրվել են, բացի այդ բենչմարքինգը իր բոլոր բաղադրիչներով չէ, որ իրագործվել է: Այս ուղղությամբ բուհն առաջիկայում ունի անելիք:

Դրական պետք է համարել այն, որ ակադեմիայում գործում է գնահատման բազմագործոնային համակարգ, գնահատման ձևերի բազմազանություն: Միևնույն ժամանակ պետք է նշել, որ գնահատման գործընթացում հետազոտական բաղադրիչի ուժեղացումը կնպաստի ուսանողների մոտ այդ կարողությունների զարգացմանը:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ Կառավարման ակադեմիայում ՄԿԾ-ները համահունչ են հաստության առաքելությանը, համապատասխանեցվել են ՈԱԾ-ի ու ՈՈՇ-ի բնութագրիչներին, դրանց բարելավմանն ուղղված փորձագետների խորհրդատվության համաձայն հիմնականում վերանայվել են ուսումնական պլանները, կիրառվում են դասավանդման և ուսումնառության, գնահատման բազմազան մեթոդներ, պարբերաբար իրականացվում են ծրագրերի մշտադիտարկումներ ու դրանց արդյունքների քննարկումներ, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ կառավարման ակադեմիան բավարարում է չափանիշ 3-ի պահանջներին:

**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 3-ի պահանջներին գնահատում է **բավարար:**

#### IV. ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐԸ

**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:**

Ուսանողների ընտրությունը և ընդունելությունն իրականացվում է՝ հիմք ընդունելով ՀՀ օրենսդրությունը և ՊԿԱ ներքին իրավական ակտերը: Ընդունելությունը կատարվում է մրցութային կարգով՝ առկա, հեռակա և հեռավար ուսուցման ձևաչափերով՝ անվճար և վճարովի հիմունքներով: Փորձագիտական այցի արդյունքում պարզ դարձավ, որ դիմորդների շրջանում տեղեկացվածությունը ապահովելու նպատակով Ակադեմիայում կիրառվում են կայքէջը, ֆեյսբուքյան հարթակը, որտեղ հրապարակվում են ընդունելության պայմանները և հարցաշարերը, ինչպես նաև իրականացվում են «Բաց դռներ»-ի օրեր: Մշակվել է նաև Ուսանողի ուղեցույցը, որը տեղեկատվություն է տալիս իրականացվող կրթական ծրագրերի մասին: Վերոնշյալ միջոցառումների արդյունավետությունը հասկանալու համար իրականացվել են հարցումներ՝ Ակադեմիայի ՄԿՈԱ-ի կողմից: Ըստ արդյունքների՝ ուսանողները նախքան բուհ ընդունվելը իրազեկվում են իրենց ընկերներից, ովքեր հանդիսանում են Ակադեմիայի շրջանավարտներ, շատ դեպքերում նաև կայքէջից: Ակադեմիայում առկա է 41 անվճար տեղ, որի վերաբաշխումը մասնագիտությունների մեջ կատարվում է ըստ դիմորդների թվի: Որոշումը ռեկտորատն է կայացնում, այնուհետև գիտխորհրդով հաստատվում է: Անվճար տեղերում սովորող ուսանողներին տրվում է կրթաթոշակ, որը կազմում է 48600 դրամ: Ուսանողների հետ հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ Ակադեմիան գրավիչ է նաև իր դասախոսական կազմով, քանի որ դիմորդների մեծամասնությունն ընտրում է Ակադեմիան՝ հաշվի առնելով բարձր որակավորում ունեցող դասախոսական կազմը:

Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ սակայն, որ վերջին տարիներին նվազել է դիմորդների քանակը, որի պատճառները չի վերլուծվել: Ակադեմիան քայլեր է ձեռնարկում դիմորդներին գրավելու ուղղությամբ՝ մասնավորապես ժամանակակից դասընթացների, գրավիչ կրթական ծրագրերի ներդրմամբ:

**4.2 ՄՈՒՀ-ն ունի ուսանողների կրթական կարիքների վերհանման քաղաքականություն և ընթացակարգեր:**

Ակադեմիայում ուսանողների կրթական կարիքների ուսումնասիրության համար հիմք են հանդիսանում Ուսանողների ուղեցույցը և մի շարք կարգեր, որոնցից են Կրթական գործընթացի բարելավմանն ուղղված հարցումների կազմակերպման և անցկացման, Ակադեմիայում ուսանողների նպաստների ձևով ուսման վճարի փոխհատուցման, պետական և ներբուհական կրթաթոշակների տրամադրման կարգերը:

Այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ ուսանողները մասնակցում են Ակադեմիայի ՈԱԿ-ի կողմից անկացվող անանուն հարցումներին, հավելյալ հայտնում իրենց առաջարկությունները: Հարցումների վերլուծությունից պարզ դարձավ, որ ուսանողները առաջարկություններով հանդես են եկել լրացուցիչ դասընթացների, մասնագիտական առարկաների ժամաքանակի ավելացման, ինչպես նաև ՈՒԽ-ի ակտիվ գործունեության հետ կապված: Ուսանողների կրթական կարիքները վերհանելու արդյունավետ միջոց են նաև

Ակադեմիայի վարչական աշխատակազմի հետ հանդիպումները, որոնց ընթացքում քննարկվում են ուսանողներին հուզող հարցերը<sup>8</sup>:

**4.3 ՄՈՒՀ-ը ստեղծում է լրացուցիչ պարապմունքների կազմակերպման և խորհրդատվություն տրամադրելու հնարավորություններ՝ ուսանողների արդյունավետ ուսումնառությանը նպաստելու համար:**

Ուսանողների արդյունավետ ուսումնառությանը նպաստելու համար Ակադեմիան ստեղծում է լրացուցիչ պարապմունքների կազմակերպման հնարավորություններ: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ կազմակերպվում են մի շարք դասընթացներ, մասնավորապես՝ «Ներգրավված քաղաքացի» և «Հակակոռուպցիոն ակադեմիա» լրացուցիչ դասընթացները: Այցի ընթացքում նկատելի էր ուսանողների դրական արձագանքը իրականացվող դասընթացների վերաբերյալ: «Ներգրավված քաղաքացի» դասընթացն անցկացվել է Ակադեմիայի, ԱՄՆ միջազգային զարգացման գործակալության (USAID) և Ընտրական համակարգերի միջազգային հիմնադրամի (IFES) հայաստանյան գրասենյակի համատեղ նախաձեռնությամբ: Մշակվել է նաև «Ներգրավված քաղաքացի» ձեռնարկը, որտեղ ներկայացված է ուսանողների կողմից ձեռնարկվող գործողությունների նախագիծ՝ իրենց օրինակներով և առաջադրանքներով: Ուսումնասիրելով «Հակակոռուպցիոն ակադեմիա» դասընթացի գործնական առաջադրանքների ժողովածուն և նույն դասընթացի ծրագիրը՝ պարզ դարձավ, որ դասընթացն ուղղված է եղել կոռուպցիայի ընդհանուր հասկացության ընկալմանը, հակակոռուպցիոն քաղաքականությանը և հաստատությունների մոնիտորինգին, կոռուպցիայի ազդեցությունը տարբեր ինստիտուտներում և այլն:

Ակադեմիայում կազմակերպվում են նաև սեմինարներ՝ կապված տարբեր հմտությունների ձեռքբերման հետ, որոնցից են՝ «Չոր մարքեթինգ. մարքեթինգի գլխավոր խնդիրները», «Կարիերայի կառավարում/պլանավորում», «Մտանդարտներից դուրս մենեջմենթ» և այլն:

Այդուհանդերձ, դասախոսների հետ ամենօրյա շփումները ուսանողների համար հնարավորություն են ընձեռում անհրաժեշտ խորհրդատվություն ստանալու համար: Դասախոսները հաշվի են առնում նաև խմբերում տարբեր բազային կրթությամբ ուսանողների առկայության հանգամանքը և անհրաժեշտության դեպքում լրացուցիչ խորհրդատվություն են տրամադրում ուսանողներին, ուղղորդում առաջացած հարցերին լուծում գտնելու համար:

**4.4 ՄՈՒՀ-ում սահմանված է ուսանողներին օժանդակություն և ուղղորդում տրամադրելու նպատակով վարչական աշխատակազմին դիմելու հստակ կանոնակարգ և ժամանակացույց:**

Ուսանողների կողմից վարչական աշխատակազմին դիմելու համար հիմք է հանդիսանում ուսանողի ուղեցույցը, ըստ որի, յուրաքանչյուր ամիս սահմանված ժամերի ուսանողներին հնարավորություն է տրվում հանդիպել Ակադեմիայի ռեկտորի և պրոռեկտորի հետ՝ քննարկելու և վերլուծելու Ակադեմիայում առկա խնդիրներն ու առաջարկություններ ներկայացնել բարելավման հետ կապված:

<sup>8</sup> Նախադասությունը վերաձևակերպվել է հաստատության դիտարկումների հիման վրա:



Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ ուսանողները առաջարկություններով հանդես են եկել առարկաների ավելացման, դասավանդման մեթոդների փոփոխության հետ կապված, որոնք իրենց լուծումն են ստացել:

Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ ուսանողները սերտ կապի մեջ են ամբիոնների վարիչների հետ:

Հարկ է նշել նաև, որ ուսանողներին բովանդակային և տեխնիկական տեղեկատվություն տրվում է ուսումնական տարվա մեկնարկի օրը, որից հետո ևս ուսումնառության ընթացքում անհասկանալի հարցերի պարագայում պահպանվում է ուսանողի և համապատասխան ստորաբաժանման հետ կապը:

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

Ուսանողների կարիերային նպաստող աշխատանքներ իրականացնում են Ակադեմիայի ամբիոնները, Կարիերայի կենտրոնը: Ակադեմիայի ամբիոնները կարևոր դեր են կատարում ուսանողներին աշխատանքի ուղղորդելու առումով, աշխատանքի ուղղորդման հարցում կարևոր դեր ունեն նաև դասախոսները, ովքեր աշխատում են պետական և մասնավոր կառույցներում: Դասախոսներն իրենց կապերի միջոցով կազմակերպում են դասախոսություններ տարբեր բանախոսների ներգրավմամբ: Ուսանողների կարիերայի զարգացմանն ուղղված միջոցառումներից է նաև Ակադեմիայի համագործակցությունը այլ հաստատությունների հետ (պետական և ոչ պետական), որտեղ ուսանողները կարող են անցնել պրակտիկաներ:

Ակադեմիայի կարիերայի կենտրոնը ուսանողների կարիերայի զարգացմանն ուղղված միջոցառումներ է իրականացնում՝ կազմակերպելով սեմինարներ, կատարելով հարցումներ և անհատական խորհրդատվություններ: Հարկ է նշել, որ ուսումնառության սկզբում բոլոր ուսանողներին տրվում է անհատական էլեկտրոնային հասցե, որի միջոցով կարիերայի կենտրոնը տեղեկություն է տրամադրում ուսանողներին աշխատանքի վերաբերյալ հայտարարությունների, սեմինարների հրավերների մասին:

Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ շրջանավարտների բազա Ակադեմիան չունի: Շրջանավարտների հետ կապը իրականացվում է ամբիոնների միջոցով և ոչ միշտ է պարբերական ու համակարգված:

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

Ակադեմիայում ուսանողներին գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավելու համար հիմք են հանդիսանում Ակադեմիայի ուսանողական գիտական ընկերության կանոնադրությունը, մագիստրոսական թեզի պաշտպանության կարգը, իսկ դրանց արդյունավետությունը հասկանալու համար ասպիրանտների և հայցորդների շրջանում իրականացված հարցումները:

Գիտահետազոտական աշխատանքներում ուսանողների ակտիվ ներգրավվածությունը խթանելու համար բոլոր կրթական ծրագրերում ներառվել է «Գիտական հետազոտությունների մեթոդաբանություն» առարկան: «Իրավագիտություն» մասնագիտության կրթական ծրագրում տվյալ առարկայի դասավանդումը կմեկնարկի 2022-2023 ուսումնական տարվա երկրորդ կիսամյակից:

Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ մագիստրատները թեզի թեման ընտրում են առաջին կուրսի երկրորդ կիսամյակից և կարող են առաջարկել այլ թեմաներ,

որոնք ցանկում ներառված չեն, ամբիոնի վարիչի և թեզի ղեկավարի հետ համաձայնության դեպքում՝ ներկայացնելով հիմնավորում:

Ուսանողները հնարավորություն ունեն տպագրելու հոդվածներ «Հանրային կառավարում» գիտական հանդեսում: Հարկ է նշել, որ 2019-2022 թվականներին 26 ուսանող տպագրել է հոդված: Միևույն ժամանակ այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ Ակադեմիայում ուսանողներին գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավելու խրախուսման այլ մեխանիզմներ առկա չեն:

Այցի ընթացքում պարզվեց, որ Ակադեմիայի ՌԻԳԸ-ն ունի նորանշանակ կազմ: ՌԻԳԸ-ն նախատեսում է ակտիվացնել ուսանողներին գիտական աշխատանքներում ներգրավման աշխատանքները, մասնավորապես՝ նախատեսվում է ստեղծել մենթորական դպրոց, կապ հաստատել Ակադեմիայի այն շրջանավարտների հետ, ովքեր հաջողության են հասել գիտական ոլորտում, որպեսզի վերջիններս խորհրդատվություն տրամադրեն ուսանողներին գիտական հոդվածների տպագրման, գիտական աշխատանքների իրականացման գործում:

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

Ակադեմիայում ուսանողների իրավունքների պաշտպանության համար հիմք են հանդիսանում Ուսանողի ուղեցույցը, ՈւԽ կանոնադրությունը, և ուսանողների հետ կնքվող պայմանագրերը: Ուսանողների շահերի պաշտպանության մարմին է հանդիսանում Ուսանողական խորհուրդը, որի անդամները և նախագահը ընտրվել էին վերջերս:

Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզվեց, որ յուրաքանչյուր կուրս ունի իր ներկայացուցիչը ՈւԽ-ում (ավագը), ում միջոցով ուսանողները կարողանում են իրենց ձայնը բարձրացնել տարատեսակ հարցերի շուրջ:

Փորձագիտական այցից պարզ դարձավ, որ ՈւԽ-ի կազմում ընդգրկված է 18 անդամ, որոնցից 5-ը ներգրավված է կառավարման մարմիններում: ՈւԽ կազմը ձևավորվում է կամավոր ընդգրկված անդամներից, ըստ ՈւԽ կանոնադրության յուրաքանչյուր մասնագիտությունից 2-3 ուսանող կարող են լինել կազմում:

ՈւԽ-ն մշակել է աշխատանքային պլան և նախատեսում է ունենալ նաև բյուջե:

Ակադեմիայի ուսանողական խորհուրդն ակտիվորեն մասնակցում է ինչպես բուհի ներքին շահակիցներին առնչվող հիմնախնդիրների բարձրաձայնմանը, միջոցառումների կազմակերպմանը: Փորձագիտական այցից պարզ դարձավ, որ ուսանողները, ներգրավված լինելով կառավարման տարբեր մարմիններում, այդ թվում՝ կառավարման խորհրդում և գիտական խորհրդում, բարձրաձայնում են խնդիրներ, հետամուտ լինելով դրանց լուծմանը, օրինակ՝ մագիստրոսական թեզերի թեմաների, պրակտիկաների ժամաքանակի փոփոխություն և այլն:

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

Ուսանողների կրթական, խորհրդատվական և այլ մատուցվող ծառայությունների գնահատումն իրականացվում է ՀՀ ՊԿԱ ՈԱ կենտրոնի կողմից իրականացվող հարցումների միջոցով, որոնց միջոցով ուսանողները գնահատում են դասախոսների աշխատանքը, կրթական ծրագրերը, նյութատեխնիկական բազայի հնարավորությունները և պրակտիկաների կազմակերպման արդյունավետությունը: Փորձագիտական այցից պարզ դարձավ, որ հեռավար ուսուցմամբ սովորող ուսանողների կարիքների բացահայտման

ուղղված քայլերը համակարգված բնույթ չեն կրում, ապահովված չէ հարցումների ներկայացուցչականությունը և արդյունքների քննարկումը:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում Ակադեմիայում գործող ուսանողների ընդունելության և հավաքագրման մեխանիզմները, որոնք ապահովվում են իրազեկվածության բարձր մակարդակ ուսանողների շրջանում: Դրական են նաև Ակադեմիայի ամբիոնների վարիչների կողմից իրականացվող քայլերը կրթական ծրագրերի գրավչության բարձրացմանն ուղղված աշխատանքները և նոր կրթական ծրագրերի ներդնումը, որոնք կարող են դիմորդների մեծ հոսք ապահովել: Մինչև ժամանակ փորձագիտական խումբը կարևոր է համարում շրջանավարտների հաջողության պատմությունների պարբերաբար ներկայացումը, շրջանավարտի կատարելատիպի սահմանումը և այս տեսակետից Ակադեմիան ներկայացնելու աշխատանքների իրականացումը, որը կնպաստի հաստատության տեսանելիության բարձրացմանը և գրավչության բարձրացմանը:

Դրական է գնահատվում նաև Ակադեմիայի համագործակցությունը պետական և մասնավոր հաստատությունների հետ, ինչը հնարավորություն է ստեղծում ուսանողների ավելի հաճախակի և երկար պրակտիկաների անցկացման, ինչպես նաև հետագա աշխատանքի համար ճանապարհի հարթելու տեսանկյունից:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում այն հանգամանքը, որ ուսանողները ծանոթ են իրենց համար կարևոր և ուղղորդող փաստաթուղթ հանդիսացող ուսանողի ուղեցույցին: Ուսանողները հնարավորություն ունեն իրենց կրթական և այլ կարիքները բարձրաձայնել ու լուծումներ ստանալ, ինչը նպաստում է ուսանողների ներգրավվածությանը Ակադեմիայի կրթական ծրագրերի և ուսումնական միջավայրի բարելավմանը:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում ամբիոնների վարիչների և դասախոսների սերտ համագործակցությունը ուսանողների հետ, ինչը նպաստում է կրթական և այլ ծառայությունների որակի շարունակական բարելավմանը: Ակադեմիան բաց է քննարկելու ուսանողների բարձրացված հարցերը: Թեև առանձին խորհրդատվական ժամեր չունեն դասախոսները, սակայն ուսանողները յուրաքանչյուր բացթողում կարողանում են ստանալ դասախոսների հետ անմիջական շփման ժամանակ, որը նպաստում է ուսանողների առաջընթացին:

Փորձագիտական խումբը կարևորում է այն հանգամանքը, որ ուսանողների համար պարբերաբար կազմակերպվում են մասնագիտական և կարիերայի պատրաստմանը նպաստող միջացառումներ, որոնք նպաստում են ուսանողների մոտ փոխանցելի հմտությունների ձեռքբերմանը:

Փորձագիտական խումբը գտնում է, որ Ակադեմիայի կողմից շրջանավարտների հետ հետադարձ կապի մեխանիզմների կանոնակարգումը, շրջանավարտների բազայի ստեղծումը կնպաստեն շրջանավարտների հետ կապի ամրապնդմանը, նրանց ներգրավմանը Ակադեմիայի կարիքների վերհանման և շարունակական բարելավման գործընթացներում: Ընդհանուր առմամբ, շրջանավարտների տվյալների բազա ունենալը արժեքավոր գործիք կարող է հանդիսանալ նաև ուսանողներին կարիերայի ծառայություններ տրամադրելու, ֆինանսական այլ միջոցներ հայթայթելու, կրթական ծրագրերի ազդեցությունը գնահատելու և նոր ուսանողներ ներգրավելու տեսակետից:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում ուսանողներին գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավման աշխատանքները, սակայն

բացակայում են խրախուսման մեխանիզմները, որոնց առկայությունը կնպաստի այս աշխատանքներում առավել մեծ թվով ուսանողների ներգրավմանը:

Փորձագիտական խումբը դրական է համարում նաև ակադեմիայում Ուսանողական խորհրդի և Ուսանողական գիտական ընկերության առկայությունը, ինչը նպաստում է ուսանողների կարքիների բացահայտմանը, ակադեմիայի կրթական և գիտական կյանքին ներգրավմանը: Փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ակադեմիայի կողմից ուսանողների կարիքների բացահատմանն ուղղված մեխանիզմների պարբերական և համակարգված կիրառումը, հարցումների գործընթացներում բոլոր ուսանողների (այդ թվում հեռավար համակարգում սովորող) ներգրավումը էականորեն կբարձրացնեն իրականացվող գործընթացների արդյունավետությունը և կբարելավեն ուսումնական միջավայրը:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ բուհում առկա են ուսանողների հավաքագրման, ընդունելության կազմակերպման ընթացակարգեր և մեխանիզմներ, քայլեր են ձեռնարկվում դիմորդների ներգրավման ուղղությամբ, առկա են ուսանողների կրթական կարիքների վերհանման մեխանիզմներ, ինչպես նաև ուսանողներին հնարավորություն է տրվում մասնակցել լրացուցիչ մասնագիտական դասընթացների և ստանալ համապատասխան խորհրդատվություններ, առկա են ուսանողների կարիերային նպաստող ծառայություններ՝ փորձագիտական խումբը գտնում է, որ բուհն ընդհանուր առմամբ ապահովում է ուսանողների համար արդյունավետ կրթական միջավայր և համապատասխանում է չափանիշ 4-ի պահանջներին:

**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՀՀ ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 4-ի պահանջներին գնահատում է բավարար:

## V. ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱՕԺԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄԸ

**ՉՍՓԱՆԻՇ:** 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:**

Ակադեմիան իր առաքելության մեջ շեշտադրում է «հանրային և մասնավոր հատվածների համար բարձր որակավորում ունեցող ղեկավար կադրերի պատրաստման պահանջները բավարարող բարձրագույն կրթության և լրացուցիչ կրթական ծրագրերի շարունակական բարելավումը», որի հիմքը անհրաժեշտ որակավորում ունեցող պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմն է:

Ակադեմիան միտված է նաև պետական կառավարման ոլորտում մարդկային ռեսուրսների զարգացմանը, կադրերի մասնագիտական գիտելիքների խորացմանը և նրանց

գործնական հմտությունների կատարելագործմանը, ինչպես նաև նպաստավոր կրթական միջավայրի ստեղծմանը:

Ակադեմիայի 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրի Նպատակ 4-ի` Կառավարման արդյունավետության բարձրացում, կորպորատիվ մշակույթի բարելավում, համագործակցային միջավայրի և անձնակազմի մասնագիտական որակների զարգացում խնդիրներն ուղղված են նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետ համակարգի ներդրմանն ու սեփական կադրային դպրոցի ստեղծմանը:

Ակադեմիայում աշխատող ՊԴ կազմից հիմնական հիմունքներով աշխատում են 34-ը, ժամավճարային` 148-ը, իսկ վերապատրաստման գործընթացներում ընդգրկված են 104 դասախոս: Ըստ փորձագիտական այցի ընթացքում ներկայացված փաստաթղթերի` 2022 թվականին Ակադեմիայում հիմնական և համատեղությամբ աշխատող ՊԴԱ կազմի հարաբերակցությունը հետևյալն է` 25 հիմնական (11,57 %), 10 համատեղություն (հաստիքային` 4,63 %), 181 համատեղություն (ժամավճարային` 83,8 %): Իսկ 2022 թվականին Ակադեմիայում վերապատրաստված դասախոսների թվակազմը 38 է: ՊԴ կազմի մեծամասնությունը գիտությունների դոկտորներ, թեկնածուներ են կամ ունեն համապատասխան ոլորտի պրակտիկ աշխատանքի փորձ: Ակադեմիայի պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնասովանողական կազմում զգալի թիվ են կազմում նաև Ակադեմիայի շրջանավարտները:

Ըստ ինքնավերլուծության Ակադեմիայում թափուր պաշտոնների համալրումն իրականացվում է ՀՀ օրենսդրությամբ և Ակադեմիայի կանոնադրությամբ ու ներքին իրավական ակտերով սահմանված կարգով` ՊԿԱ-ի կողմից ուղղակիորեն տվյալ պաշտոնին նշանակելու ձևով, հարցազրույցով կամ բաց մրցությային ընտրության ընթացակարգով: Ակադեմիայի վարչական, պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնասովանողական կազմի աշխատանքի ընդունման գործընթացն իրականացվում է ըստ ՀՀ աշխատանքային օրենսդրության վրա հիմնված Ակադեմիայի ներքին կարգապահական կանոնների: Ամբիոնների վարիչների ընտրությունն իրականացվում է ըստ ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի ամբիոնի վարիչի ընտրության կարգի:

Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզվեց, որ ուսումնասովանողական և ՊԴ կազմի ընտրությունն իրականացվում է հիմնականում առանց մրցությային կարգի: Ընտրության համար հիմք են ծառայում պաշտոնի անձնագրերը, որտեղ հստակ ներկայացված են աշխատանքային գործառնություններն ըստ խնդիրների բնագավառների` կազմակերպական կառավարչական աշխատանքներ, փաստաթղթային աշխատանքների կազմակերպում, ֆինանսատնտեսական աշխատանքներ, կադրային աշխատանքներ, մասնագիտական գործունեության իրականացում, ինչպես նաև աշխատանքի համար անհրաժեշտ կոմպետենցիաների շրջանակները:

Ըստ ինքնավերլուծության Ակադեմիայի անձնակազմի կառավարման և ընդհանուր բաժինը վարում է աշխատողների միասնական տվյալների շտեմարան և մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգ, որտեղ առկա են Ակադեմիայի աշխատողի վերաբերյալ բոլոր տվյալները: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ շտեմարանից ըստ անհրաժեշտության ընտրվում են ՊԴ կազմի ներկայացուցիչներ որևէ առարկայի դասախոսի փոխարինման կամ նոր դասախոս համալրելու նպատակով: Որոշ ամբիոններում (մասնավորապես` Կառավարման հոգեբանության, լեզուների և ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների) ՊԴ կազմի համալրումն իրականացվում է նաև ամբիոնների վարիչների` ոլորտում ունեցած անհատական կապերի շնորհիվ:

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

Ակադեմիայի ՄԿԾ-ների մասնագրերի «Ռեսուրսային ապահովվածություն» կետում ներկայացված են պրոֆետորադասախոսական կազմի մասնագիտական որակներին ներկայացվող պահանջներ՝ ելնելով կրթական ծրագրի վերջնարդյունքներից և տրվող որակավորումից: Մասնավորապես կարևորվում է բազային կրթությունը, հետազոտական և վերլուծական կարողությունները, պրակտիկ փորձառությունը, գիտական աստիճանը և կոչումը: Փորձագիտական այցի շրջանակներում իրականացված հանդիպումների արդյունքները փաստում են, որ կրթական ծրագրերն իրականացնելիս դասավանդման բարձր որակն ապահովելու նպատակով համատեղությամբ և ժամավճարային հիմունքներով աշխատողի կարգավիճակով հրավիրվում են հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձինք, գիտությունների դոկտորներ, թեկնածուներ, կրթության և տնտեսության տարբեր ոլորտների առաջատար մասնագետներ: Ուսանողները ևս փաստում են, որ Ակադեմիայի ուժեղ կողմերից մեկը գիտակ, ոլորտի փորձառություն և գործնական հմտություններ ունեցող դասախոսական կազմն է:

Ակադեմիայում առկա են պրոֆետորադասախոսական կազմի աշխատանքի նկարագրեր, որոնք լրամշակվել են 2022 թվականին: Դրանցում ներկայացված են պաշտոնի դերը, աշխատանքային գործառնությունները, պատասխանատվությունը, աշխատանքային և լրացուցիչ գիտելիքները, կարողությունները, բազային մասնագիտական ոլորտը:

Առարկայական նկարագրերում ներկայացված են տվյալներ դասավանդող դասախոսի մասին, մասնավորապես կրթությունը, աշխատանքային փորձառությունը, գիտական հետաքրքրությունների շրջանակը:

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

ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայում ՊԴ կազմի գնահատումն իրականացվում է համապատասխան ստորաբաժանումների կողմից: Գնահատումն իրականացվում է կրթական գործընթացի բարելավմանն ուղղված հարցումների միջոցով: Ըստ ինքնավերլուծության, ներկայացված փաստաթղթերի և փորձագիտական այցի արդյունքների՝ հարցումներն իրականացվում են կանոնավոր կերպով (յուրաքանչյուր կիսամյակ): Հարցման ուղղություններից է նաև Ակադեմիայի դասախոսների դասավանդման որակի և արդյունավետության գնահատումը: Բազմագործոն գնահատման արդյունքներն ամփոփվում են մեկ ընդհանուր հաշվետվության մեջ: Վերջիններիս հիման վրա ղեկավար կազմն ընդունում է տարաբնույթ վարչական որոշումներ՝ աշխատանքային պայմանագրերի կնքման/լուծարման, առաջխաղացման, վարձատրության/խրախուսման և այլնի վերաբերյալ: Գնահատման արդյունքները, ըստ Կարգի, պետք է հասանելի լինեն նաև կոնկրետ շահառու դասախոսներին: Փորձագիտական այցի շրջանակներում իրականացված հանդիպումները փաստեցին, որ դրանք հիմնականում հասանելի են դասախոսներին: Արդյունքները քննարկվում են ամբիոնում, մշակվում համապատասխան առաջարկություններ և երաշխավորություններ՝ կրթական գործընթացների արդյունավետության բարձրացման նպատակով: Գնահատման արդյունքները ներկայացվում են յուրաքանչյուր դասախոսի (դասընթացի) համար հաշվարկված գնահատականների միջին թվաբանականով: Ըստ ինքնավերլուծության, ներկայացված փաստաթղթերի և փորձագիտական այցի

հանդիպումների արդյունքների՝ գրեթե բոլոր դասախոսների գնահատականները միջինից բարձր են: Առկա են նաև օրինակներ երբ հարցումների անցկացման արդյունքում բացահայտված խնդիրների հիման վրա լուծվել է դասախոսի հետ աշխատանքային պայմանագիրը:

Ակադեմիայում կրթական գործընթացների բարելավման և ՊԴ կազմի գնահատման համար իրականացվում են դասալսումներ, որոնք դեռևս համակարգված չեն: Դասալսումները հիմնականում իրականացվում են երիտասարդ դասախոսների շրջանում ինչպես նրանց մասնագիտական և դասավանդման որակների գնահատման, այնպես էլ օժանդակության տրամադրման նպատակով: Արդյունքները քննարկվում են ամբիոններում, անհրաժեշտության դեպքում երիտասարդ մասնագետին տրամադրվում է մեթոդական աջակցություն: Ակադեմիան մշակել է նաև դասալսումների ստուգաթերթի նախագիծ, որը դեռևս չի կիրառվում: Ստուգաթերթը նախատեսում է դասախոսությունների որակի գնահատում 3 ցուցանիշներով՝ դասընթացի թեմայի վերաբերյալ նյութի տիրապետում, դասընթացի անցկացման մեթոդիկայի որակ, դասընթացների ուսումնամեթոդական և նյութատեխնիկական ապահովում:

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

Ակադեմիան իր 2019-2024 թթ. ՌԾ-ի նպատակների, միջոցառումների ծրագրերի, մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգի համաձայն՝ միտված է դասախոսական կազմի շարունակական կատարելագործմանն ուղղված նպաստավոր պայմանների ստեղծմանը, ինչպես նաև այն կոմպետենցիաների զարգացմանը, որոնք կնպաստեն կրթական ծրագրերում դասավանդման գործընթացի բարելավմանն ու համագործակցային փոխհարաբերությունների ստեղծմանը:

Ինքնավերլուծությունում նշված է, որ դասավանդողների մեծամասնությունը՝ 75.7 %, վերջին 3 տարիների ընթացքում անցել է վերապատրաստումներ: Մինևույն ժամանակ դասախոսների շրջանում իրականացված հարցումների համաձայն դասավանդողների 50.5% ունի վերապատրաստման կարիք՝ ըստ կոնկրետ ուղղությունների, 40.5%-ը՝ չունի վերապատրաստման կարիք:

Ակադեմիան արտաքին և ներքին գնահատումների արդյունքում վերհանված կարիքների համաձայն իրականացրել է մի շարք վերապատրաստումներ՝ «Համակարգչային հմտություններ», «MOODLE հարթակի աշխատանքային գործիքներ», «Ժամանակի կառավարում և աշխատանքների առաջնահերթությունների սահմանում»: 2022 թ. Պորտուգալիայի կաթոլիկ համալսարանում SMARTI-ի ծրագրի շրջանակում «Անգլերենը հատուկ նպատակների համար և Կրեդիտների փոխանցման եվրոպական համակարգ» խորագրով անցկացված վերապատրաստման հիման վրա Ակադեմիայում իրականացվել է մշակված դասընթացների շարք՝ «Ակադեմիական գրագիտություն», «Կրեդիտների կուտակման և փոխանցման համակարգ» «Արդյունավետ/հաջողված ներկայացումների (presentations) պատրաստում»: ՊԴ կազմը որոշ չափով տիրապետում է անգլերենին, ինչպես նաև ակադեմիայի կողմից իրականացվել են օտար լեզվի մակարդակի բարձրացմանն ուղղված վերապատրաստումներ:

Ըստ ինքնավերլուծության մեջ ներկայացված փաստաթղթերի՝ 2022 թվականի 1-ին կիսամյակում Ակադեմիայի պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի 38

ներկայացուցիչներ ներգրավված են եղել թվով 36 վերապատրաստման դասընթացներում, սեմինարներում, գիտագործնական սեմինարներում, կլոր սեղաններում, աշխատաժողովներում, վեբինարներում: Հաշվի առնելով Ակադեմիայի միջազգայնացման հրամայականը՝ վերապատրաստումների մեծ մասն իրականացվել է միջազգային համագործակցության, դրամաշնորհային ծրագրերի շրջանակներում: Մինևույն ժամանակ այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ 2023 թվականին Ակադեմիան իր համար առաջնահերթություն է սահմանել մասնագիտական վերապատրաստումներ դասախոսների համար, որոնք ներկայումս դեռ սակավաթիվ են:

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

Ակադեմիան կարևորում է ՊԴ կազմի շարունակական զարգացման հնարավորությունների ստեղծումը և կայունության ապահովումը: Այս փաստի մասին են վկայում նաև վերջին 3 տարիների (2019, 2020, 2021) ընթացքում Ակադեմիայի ՊԴ հիմնական կազմի մասին գրեթե անփոփոխ տվյալները, որոնք ներկայացված են ինքնավերլուծության մեջ: Փորձագիտական այցից պարզ դարձավ, որ 2022-2023 ուսումնական տարում ուսանողների թվաքանակի շեշտակի նվազման արդյունքում որոշ դասախոսներ անցել են Ակադեմիայում ժամավճարային աշխատանքի: Այս հանգամանքը, չի վնասել դասախոսական կազմի կայունությանը, քանի որ ժամավճարները Ակադեմիայում բարձր են սահմանված:

Ըստ ինքնավերլուծության՝ դասախոսների 40.5%-ը Ակադեմիայում աշխատում է 11 տարուց ավելի:

Ակադեմիայի դասախոս-ուսանող սերտ համագործակցության, համատեղ հետազոտությունների իրականացման և խրախուսման արդյունքում ՊԴ կազմը համալրվում է երիտասարդ կադրերով, որոնք նաև ՊԿԱ շրջանավարտներ են:

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

ՀՀ ՊԿԱ 2019-2024 թվականների ռազմավարական ծրագրից բխող միջոցառումների ծրագրի և նախորդ փորձագիտական զեկույցում նշված թերությունների վերացման գործողությունների ծրագրի համաձայն մշակվել և հատատվել է «ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա» ՊՈԱԿ-ի մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի զարգացման հայեցակարգը, որի 13-րդ կետը անդրադառնում է անձնակազմի մասնագիտական զարգացման գործընթացին: Հայեցակարգում նախանշվում են մարդկային ռեսուրսների վերապատրաստումն ու որակավորման բարձրացումը, շեշտադրվում են կարիքների վերհանման արդյունքում իրականացվելիք գործընթացներն ու դրանց արդյունավետության գնահատումը: Կարևորվում են նաև ՊԴ կազմի մրցութային ընտրության ընթացակարգերի մշակումը, ինչպես նաև անձնակազմի խրախուսման անհրաժեշտությունը: Ակադեմիայում մինչև այսօր չի իրականացվում անձնակազմի, ՊԴ կազմի մրցութային ընտրության գործընթաց (բացառությամբ ամբիոնների վարիչների):

Փորձագիտական խումբը հանդիպումների ընթացքում արձանագրեց, որ Ակադեմիայի անձնակազմի և ՊԴ կազմի խրախուսումը իրականացվում է ըստ համապատասխան կառուցվածքային ստորաբաժանման ղեկավարի միջնորդության և



երաշխավորության: Օրինակ, միջազգային գրախուսվող պարբերականներում հոդված տպագրելու դեպքում դասավանդողը կարող է ստանալ լրավճար հոդվածի համար ծախսված գումարի 20%-ի չափով: Հարկ է նշել, որ Ակադեմիայի ուսանողները համագործակցում են ՊԴ կազմի հետ, իրականացնում համատեղ հետազոտական աշխատանքներ, անյուրեղ տեսակի պաշտպանում թեկնածուական ատենախոսություններ և աշխատանքի անցնում Ակադեմիայում:

Ակադեմիայի գիտական խորհրդի 2021 թվականի հոկտեմբերի 28-ի նիստում հաստատվել են «Ակադեմիայում գիտական կադրերի որակավորման չափանիշները և տարակարգերը» և «Ակադեմիայի գիտական աշխատողների ատեստավորման անցկացման կարգ» ընթացակարգերը: Ըստ «Ակադեմիայում գիտական կադրերի որակավորման չափանիշները և տարակարգերը» ընթացակարգի՝ Ակադեմիայում սահմանված են հետևյալ տարակարգերը՝ գլխավոր գիտական աշխատող, առաջատար գիտական աշխատող, ավագ գիտական աշխատող, գիտական աշխատող և կրտսեր գիտական աշխատող: Ընթացակարգում ներկայացված են նաև տարակարգերի զբաղեցմանը ներկայացվող պահանջները:

Փորձագիտական այցի արդյունքները վկայում են, որ լրավճարները, խրախուսման մեխանիզմները շատ հաճախ համակարգված բնույթ չեն կրում այն առումով, որ նոր է համակարգը ներդրվում:

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

Ինքնավերլուծության ուսումնասիրության և փարձագիտական վերլուծություններից պարզ դրաձավ, որ ՀՀ ՊԿԱ ռազմավարական նպատակների իրականացման համար Ակադեմիան ունի անհրաժեշտ վարչական և ուսումնաօժանդակ աշխատակազմ: Ռազմավարական ծրագրով սահմանված նպատակներն իրականացնող բոլոր ստորաբաժանումները, կառավարման մարմիններն ունեն իրենց կանոնակարգերը, աշխատանքային պլանները: Ինքնավերլուծության, ներկայացված փաստաթղթային հիմքերի, փորձագիտական այցի ընթացքում ունեցած հանդիպումների այրդյունքների համաձայն Ակադեմիայում հատատվել է կազմակերպական նոր կառուցվածք: Վերանայվել, լրամշակվել և հաստատվել են ստորաբաժանումների կանոնադրությունները, առանձին ստորաբաժանումների կրկնվող, ինչպես նաև բացակայող կամ հստակեցման կարիք ունեցող գործառնությունները, կատարվել է Ակադեմիայի կառուցվածքային ստորաբաժանումների միջև լիազորությունների, գործառնությունների ու պատասխանատվության վերաբաշխում, որոնք արտացոլված են վարչական, ուսումնաօժանդակ կազմերի լրամշակված պաշտոնների անձնագրերում: Փորձագիտական այցի շրջանակներում իրականացված հանդիպումները փաստեցին, որ թե՛ ՊԴ կազմը, թե՛ ուսանողները, ինչպես նաև շրջանավարտները հիմնականում բավարարված են վարչական և ուսումնաօժանդակ կազմի աշխատանքից:

**Դատողություններ:** ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայում կրթական ծրագրերն իրականացնելու և ռազմավարական ծրագրի նպատակներին հասնելու համար առկա են անհրաժեշտ որակավորում ունեցող պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմ, վարչական օղակներ, որը նպաստում է ՄԿԾ-ների արդյունավետ իրականացմանը: Մինևույն ժամանակ փորձագիտական խումբը նշում է, որ դասախոսների ընտրության ընթացակարգերում նշված որոշ գործողություններ դեռևս ՊԴԳԲ շրջափուլի պլանավորման

փուլում են կամ չեն իրականացվում ամբողջությամբ: Ակադեմիան իրականացնում է անհրաժեշտ միջոցառումներ, որոնք կնպաստեն գործընթացի բարելավմանը:

Դրական է, որ կրթական ծրագրերում ներգրավված են գիտությունների դոկտորներ, թեկնածուներ, հանրային ոլորտի պրակտիկ աշխատանքի փորձ ունեցող արհեստավարժ մասնագետներ, ինչը հնարավորություն է տալիս ապահովել ծրագրերի վերջնարդյունքների ձեռքբերումը: Ակադեմիայի պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնասովանողական կազմում զգալի թիվ են կազմում նաև Ակադեմիայի շրջանավարտները, որոնք պրակտիկ դաշտում ձեռք բերված իրենց գիտելիքները, կարողություններն ու հմտություններն ներդրում են Ակադեմիայի կրթական գործընթացների բարելավմանը: Այս հանգամանքը դրական է ուսանողների մոտ գործնական հմտությունների ձևավորման, անձնակազմի և ՊԴԱ սերնդափոխության տեսանկյունից: Այս գործընթացները դրական ազդեցություն կարող են ունենալ նաև կայունության ապահովման համար:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում այն հանգամանքը, որ Ակադեմիայի մասնագիտական կրթական ծրագրերում սահմանվել են ՊԴԱ կազմին ներկայացվող հիմնական պահանջները, լրամշակվել են վարչական, ՌԻՕ և ՊԴԱ պաշտոնների անձնագրերը, որոնցում ներկայացված են ոչ միայն պաշտոնի դերը, աշխատանքային գործառույթները, այլ նաև այն հիմնական գիտելիքները, կարողությունները, որոնք անհրաժեշտ են: Այս ամենը նպաստում են ոլորտում փորձառություն ունեցող դասախոսների ներգրավմանը:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում նաև այն հանգամանքը, որ Ակադեմիայում մշակվել են անհրաժեշտ ընթացակարգեր դասախոսական կազմի պարբերաբար գնահատման համար, որոնց արդյունքները քննարկվում են համապատասխան ստորաբաժանումներում՝ որոշ դեպքերում բարելավումների հիմք հանդիսանալով: Դասախոսների պարբերաբար գնահատումները և դրանց հիման վրա մասնագիտական առաջընթացի միջոցառումների պլանավորումը կնպաստեն դասախոսների մասնագիտական շարունակական զարգացմանը:

Միևնույն ժամանակ, կան նաև հարցումների արդյունավետության գնահատման խնդիրներ, որի շրջանակներում Ակադեմիան դեռ առավել հստակ մեխանիզմների մշակման կարիք ունի: Ակադեմիայում դեռևս համակարգված ձևով դասալսումներ չեն իրականացվում, դրանք պլանավորված չեն, որը կարող է խոչընդոտել դասավանդման ոլորտում լավ փորձի դուրսբերմանն ու տարածմանը: Միևնույն ժամանակ դրական է գնահատվում դասալսումների ստուգաթերթի մշակումը, որը դեռևս չի կիրառվում, սակայն կիրառման դեպքում հնարավորություն կտա համակարգել այս գործընթացը:

Դասախոսների վերապատրաստման գործընթացը չունի որոշակի հստակ պարբերականություն և պլանավորված չի, դասընթացները կազմակերպվում են ըստ անհրաժեշտության և պահի հրամայականից ելնելով: Դրական է, որ դեկավար կազմը գիտակցում է դասախոսների մասնագիտական վերապատրաստումների անհրաժեշտությունը և առաջիկայում պլանավորվում են բոլոր դասախոսների համար մասնագիտական զարգացման հնարավորություններ, որը հնարավորություն կտա բոլոր դասախոսներին ընդգրկվել մասնագիտական զարգացման վերապատրաստումներին:

Միջազգային կառույցների հետ Ակադեմիայի համագործակցության, դրամաշնորհային ծրագրերի շրջանակներում ՌԻՕ և ՊԴ կազմը հնարավորություն է ունեցել նաև մասնակցել միջազգային կառույցների վերապատրաստման ծրագրերին, ինչը նպաստում է դասախոսների առաջընթացին:

Փորձագիտական խումբը դրական է համարում, որ Ակադեմիան կրթական ծրագրերի համապատասխան ՊԴ կազմով ապահովվածության կայունության պահպանման նպատակով իրականացնում է որոշակի քաղաքականություն, իր շրջանավարտներին և ասպիրանտներին ընդունելով աշխատանքի: Այս աշխատանքները նպաստում են դասախոսական կազմի կայունությանը և բուհի ռազմավարական նպատակների իրագործմանը:

ՄՈՒՀ-ն ունի անհրաժեշտ վարչական և ուսումնաօժանդակ աշխատակազմ: Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում այն հանգամանքը, որ Ակադեմիայում իրականացվել են կազմակերպական կառուցվածքային փոփոխություններ, հստակեցվել, վերաբաշխվել և ամրագրվել են ստորաբաժանումների միջև լիազորությունները, գործառույթներն ու պատասխանատվությունը, որոնք արտացոլված են վարչական, ուսումնաօժանդակ կազմերի լրամշակված պաշտոնների անձնագրերում: Վերոնշյալ գործողությունները հանգեցրել են դրական միտումների, այդ թվում նաև կադրային որոշակի փոփոխությունների և նոր մոտեցումների ու հստակ գործառույթների իրականացման:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ ՄՈՒՀ-ում առկա են ՄԿԾ-ների նպատակներն իրականացնելու համար անհրաժեշտ մասնագիտական որակներ ունեցող պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմ, առկա է ՊԴ և ՈւՕ կազմի ընտրության, ՊԴ կազմի գնահատման, մասնագիտական առաջընթացի ապահովման քաղաքականություն, սահմանված են համապատասխան ընթացակարգեր, առկա են ՊԴ կազմով ապահովվածության մեխանիզմներ և իրականացվում են կարիքներին համապատասխան դասավանդողների կատարելագործմանն ուղղված միջոցառումներ, որոնք բխում են բուհի առաքելությունից՝ փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիան բավարարում է չափանիշ 5-ի պահանջները:

**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 5-ի պահանջներին գնահատում է **բավարար:**

## VI. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՅՈՒՄԸ

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

### Փաստեր

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

Գիտական և կիրառական հետազոտական աշխատանքների կատարումը Ակադեմիայի առաքելության կարևոր բաղադրիչներից է, որն արտացոլված է 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրում: Միևնույն ժամանակ կրթական և գիտական գործունեության միասնության ապահովումը ՌԾ-ում Ակադեմիան դիտարկում է որպես գործունեության կարևոր սկզբունք: Դրանից ելնելով՝ ՌԾ հիմնական նպատակներից 3-րդը սահմանվել է որպես «Գիտական հետազոտությունների արդյունքների ներդրման բարձրացում և հետազոտություններում շահառուների մասնակցության ընդլայնում»: Իսկ ՌԾ

միջոցառումների ծրագրում սույն նպատակի իրագործումը մանրամասնեցված է կոնկրետ միջոցառումներով:

Ակադեմիան հետազոտական ոլորտում ռազմավարական հիմնական ուղենիշներ է համարում 2019-2024 թթ. ՌԾ նպատակ 3-ի («Գիտական հետազոտությունների արդյունքների ներդրման բարձրացում և հետազոտություններում շահառուների մասնակցության ընդլայնում») ենթանպատակները.

- ակադեմիայի հետազոտական ներուժի գնահատում,
- ակադեմիայի հետազոտական կարողությունների ընդլայնում,
- ակադեմիայում իրականացվող հետազոտական հնարավորությունների մասին հանրության իրազեկվածության մակարդակի բարձրացում,
- հետազոտական և ուսումնական գործընթացների փոխկապակցման կառուցակարգերի մշակում,
- գիտահետազոտական արդյունքի ինտեգրում Ակադեմիայի կրթական ծրագրերում,
- գիտահետազոտական ծրագրերում շահառուների մասնակցության ընդլայնում:

Ակադեմիան նախաձեռնել է մշակել 2022-2026 թթ. գիտահետազոտական գործունեության ռազմավարական ծրագրի» նախագիծը, որը փորձագիտական այցի ժամանակ դեռևս գտնվում էր վերջնականացման փուլում:

Փորձագիտական այցի ժամանակ կատարված վերլուծություններից պարզ դարձավ, որ սահմանված ոչ բոլոր քայլերն են իրականացրել, մասնավորապես դեռևս պլանավորվում է Ակադեմիայի գիտահետազոտական ներուժի գնահատումը, գիտահետազոտական ծրագրերում տարբեր շահակիցների ընդլայնումը և այլն:

Նախորդ հավատարմագրման փորձագիտական զեկույցում նշված թերությունների վերացման խորհրդատվություններից ելնելով՝ Ակադեմիան մշակել է բարելավման ծրագիր, սահմանել է դրա կատարման ժամանակացույց: Բարելավման այդ ծրագրով նախատեսված է 5 խոշոր ակնկալվող արդյունք, 14 նախատեսվող միջանկյալ արդյունքներով: Բարելավման ծրագրի կատարումը ևս թերակատարվել է, մասնավորապես, չեն ներդրվել ՊԴ կազմի գիտահետազոտական գործունեության խրախուսման կառուցակարգեր, դասախոսների վարձատրությունը չի դիֆերենցվել ըստ նրանց գիտահետազոտական գործունեության արդյունքների, չի ապահովվել ուսանողների մասնակցությունը գիտահետազոտական կենտրոնների և լաբորատորիաների գործունեությանը, չի մշակվել և իրականացվել հետազոտությունների արդյունքների առևտրայնացման քաղաքականությունը:

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

Ինքնավերլուծության համաձայն՝ հետազոտական ոլորտում ակադեմիայի երկարաժամկետ հետաքրքրություններն ու հավակնություններն արտացոլված են 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրում: Վերջինիս հիման վրա մշակվել է 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրից բխող միջոցառումների ծրագիր, որն էլ իր հերթին հիմք է հանդիսացել ակադեմիայում իրականացվելիք կարճաժամկետ միջոցառումների ծրագրերի, դրանց կատարման ժամանակացույցների կազմման համար: Ակադեմիայի ամբիոնները գիտական հետազոտություններն իրականացնում են իրենց մասնագիտական ուղղվածություններին համապատասխան և յուրաքանչյուր տարեվերջին ներկայացնում են հաշվետվություն կատարված աշխատանքի վերաբերյալ:

Ըստ ինքնավերլուծության՝ հետազոտական ոլորտում իրականացվող ծրագրերի արդյունավետությունը յուրաքանչյուր տարեվերջին գնահատվում և ամփոփվում է ակադեմիայի 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրի և միջոցառումների ծրագրի արդյունքների գնահատման վերաբերյալ հաշվետվություններում:

Փորձագիտական այցի արդյունքում պարզվեց, որ ակադեմիայում կատարվող հետազոտությունների որակի բարձրացման, գիտահետազոտական և ուսումնական գործընթացների ինտեգրման, սովորող-դասախոս համատեղ գիտահետազոտական գործունեությունը խրախուսելու վերաբերյալ կառուցակարգերը դեռևս միայն առաջարկների մակարդակում են գտնվում: Դեռևս առաջարկների մակարդակում են գտնվում նաև երիտասարդ գիտնականների ներգրավման, խրախուսման և գիտաշխատողի մասնագիտական առաջընթացի գրավչության բարձրացման կառուցակարգերը:

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

Ինքնավերլուծությունում բերված վիճակագրական տվյալներից պարզ է դառնում, որ գիտական հետազոտություններին հատկացվող ֆինանսական միջոցների տեսակարար կշիռն ակադեմիայի ընդհանուր բյուջեում 2021 թվականին կտրուկ կրճատվել է (2019թ.՝ 9.6%, 2020թ.՝ 8%, 2021թ.՝ 4.1%): Նույն վիճակագրական տվյալները ցույց են տալիս, որ չնայած դրան, ավելացել են հրապարակումների թիվը:

Ինքնավերլուծության ուսումնասիրությամբ և փորձագիտական այցի ընթացքում պարզվեց, որ ակադեմիայում խրախուսման միջոց է համարվում այն, որ ակադեմիայի աշխատակիցները, հետբուհական մասնագիտական կրթական ծրագրերով ուսումնառողները, մագիստրանտները կարող են «Հանրային կառավարում» գիտական հանդեսում տպագրել տարեկան մեկ անվճար գիտական հոդված, իսկ երկրորդ հոդվածի համար վճարել սահմանված վճարի 50%-ը:

Ակադեմիան նախատեսել, սակայն դեռևս չի տրամադրել պարզավճարներ միջազգային գիտաչափական շտեմարաններում (SCOPUS, Web of Science) ընդգրկված պարբերականներում գիտական հոդվածներ հրապարակող անձնակազմի համար:

Ուսանողների ներգրավվածությունը գիտական հետազոտություններում և նորարարական նախագծերում մեծացնելու նպատակով 2020 թվականին կազմավորվել է ակադեմիայի ուսանողական գիտական ընկերությունը, որի հիմնական նպատակ է սահմանվել Ակադեմիայում սովորողների, ասպիրանտների, հետազոտողների գիտական, հետազոտական, ստեղծագործական զարգացմանը նպաստելը: Ինքնավերլուծության համաձայն՝ Ուսանողական գիտական ընկերության կողմից վերջին երկու տարիներին կազմակերպվել են գիտական միջոցառումներ, այդ թվում՝ գիտաժողով: Այնուամենայնիվ, գիտաժողովի նյութերը հրատարակված չէին, ինչն էլ թույլ չտվեց որակապես գնահատել դրանք:

Փորձագիտական ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ չնայած վերոշարադրյալ հնարավորություններին՝ Ակադեմիան հետազոտական պահանջեր չի ներկայացնում ՊԴ անձնակազմին, չունի հետազոտական աշխատանքի խրախուսման կայուն մեխանիզմ: Ակադեմիան հետազոտության արդյունքները դեռևս չի դիտարկում որպես ֆինանսական աղբյուր և չի զբաղվում այդ արդյունքների առևտրայնացմամբ:

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

Ակադեմիան իր հետազոտական գործունեության միջազգայնացման կարևորությունը տեսնում է 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրում ամրագրված՝ «Միջազգայնացման գործընթացի և միջազգային համագործակցության ընդլայնում և արդյունավետության բարձրացում» 6-րդ նպատակի առաջին ենթանպատակում, այն է՝ «Միջազգային կրթական և/կամ հետազոտական ծրագրերին մասնակցության բարձրացում»:

2021 թվականին գիտական խորհրդի նիստում հաստատվել է Ակադեմիայի միջազգայնացման հայեցակարգը, որտեղ սահմանված է ակադեմիայի մասնակցության մեծացումը միջազգային գիտահետազոտական նախագծերում: Ըստ այդ հայեցակարգի՝ ակադեմիան ձգտում է խրախուսել և նպաստել նաև անձնակազմի՝ արտասահմանյան գործընկեր բուհերում վերապատրաստվելու և համատեղ գիտահետազոտական աշխատանքներ իրականացնելու նախաձեռնություններին:

Վերջին չորս տարիների ընթացքում տպագրել է 33 հոդված միջազգային գրախոսվող մասնագիտական տարբեր պարբերականներում: Իսկ կառավարման ակադեմիայի գործունեության գնահատման առանցքային ցուցանիշներում (ԳԱՑ) ներառված են նաև միջազգայնացման վերաբերյալ ցուցանիշներ (Միջազգային նախագծերում ներգրավված դասախոսական կազմ (2022թ.՝ 11), Արտասահմանյան գործուղումներ և գործուղված աշխատողներ (2022թ.՝ 5), Այցելություններ, գործուղումներ արտասահմանից Ակադեմիա (2022թ.՝ 4), Արտասահմանում սովորողների քանակը (2022թ.՝ 2)):

Ակադեմիայի կառուցվածքային փոփոխությունների արդյունքում ստեղծվել է գիտական գործունեության բաժինը, որի կանոնադրության համաձայն այն կոչված է իրականացնելու գիտական ու գիտատեխնիկական գործունեության կազմակերպումը<sup>9</sup>: Փորձագիտական այցից պարզվեց, որ բաժինն իր գործառույթները դեռ լիովին չի իրագործում և դրա արդյունավետությունը կարելի է գնահատել, երբ աշխատանքների ամբողջական ցիկլն ավարտված կլինի:

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

Ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման շրջանակներում Ակադեմիայի ներկայացրած երեք ՄԿԾ-ներում առկա է գնահատման բազմագործոն համակարգը, սակայն այդ համակարգում առկա չեն հետազոտական բաղադրիչի գնահատման մեխանիզմները: Փորձագիտական այցից պարզ դարձավ, որ հետազոտական բաղադրիչի գնահատման միասնական համակարգը, և մեխանիզմները ՄԿԾ-ներում դեռևս քննարկման փուլում են և կարող են ներդրվել առաջիկայում:

Ակադեմիայում հետազոտությունների և ուսումնական գործընթացների փոխկապակցման մեխանիզմ է համարվում մագիստրոսական թեզերում տեղ զբաղեցնող հետազոտական բաղադրիչը և ուսանողների կողմից իրականացվող անհատական-ինքնուրույն աշխատանքները, որոնք, թեև չկանոնակարգված, սակայն նույնպես դիտվում են հետազոտություն և գնահատվում են դասախոսի կողմից: Դիպլոմային թեզերի ուսումնասիրությունը բացահայտում է դրանց որակային տարբերությունն ըստ տարբեր մասնագիտությունների: Կան թեզեր, որոնցում դժվար է տեսնել առաջ բերված խնդրի

<sup>9</sup> Նախադասությունը վերաձևակերպվել է հաստատության դիտարկումների հիման վրա:

վերլուծության գիտական հիմքը: Մա վկայում է հանձնաժողովների կողմից թեզերի որակի չափազանց ազատական գնահատման մասին:

Թեև ինքնավերլուծության մեջ տեղ գտած հարցման արդյունքները ցույց են տալիս, որ ակադեմիայի դասախոսների մի մասի դիտարկմամբ մագիստրոսական թեզերի հետազոտական և գիտական մակարդակը բարձր չէ այնուամենայնիվ բուհն այս ուղղությամբ գործուն քայլեր է ձեռնարկում մասնավորապես մագիստրոսական թեզերի թեմաների վերանայում, արդիականացում, շուկայի պահանջներին հարմարեցում, այդ թվում՝ ավելացվել են գործատուների կողմից առաջադրվող թեմաները, ինչպես նաև բոլոր կրթական ծրագրերում ներդրվել է «Գիտական հետազոտությունների մեթոդաբանություն» դասընթացը<sup>10</sup>:

Ինքնավերլուծության ուսումնասիրությունից և փորձագիտական այցի ժամանակ պարզ դարձավ, որ ակադեմիայում հրատարակվող «Հանրային կառավարում» գիտական հանդեսում հրատարակվելու հնարավորություն ունեն նաև ուսանողները:

Ակադեմիայում կազակերպվում են ուսանողական գիտաժողովներ, սակայն դրանք համակարգված և պարբերական բնույթ չեն կրում, միաժամանակ ուսանողների հետազոտական գործունեության համար խրախուսման մեխանիզմներ չկան:

Փորձագիտական այցի ժամանակ պարզ դարձավ, որ ակադեմիայում հետազոտական նոր լաբորատորիաների գործարկման կամ նախկինների վերաբացման անհրաժեշտություն են տեսնում, ինչպես նաև դասախոսների հետազոտություններն ուսումնական գործընթացում քիչ են ներդրվում:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը դրական է համարում այն, որ ՊԿԱ-ն կարևորում է Ակադեմիայում գիտահետազոտական ուղղության զարգացումը, ունի այդ ուղղությամբ ձևավորված գերակայություններ և նպատակներ: Միևնույն ժամանակ փորձագիտական խումբը կարևորում է Ակադեմիայի գիտական ներուժի գնահատումը և բացահայտված ներուժի ներդրումը զարգացնելու և ակտիվացնելու Ակադեմիայի գիտահետազոտական գործունեությունը:

Փորձագիտական խումբը կարևոր է համարում գիտահետազոտական ուղղությունների հստակեցումը, ինչը կնպաստի դասախոսներին և ուսանողներին ներգրավվելու հետազոտական աշխատանքներում:

Դրական է, որ ՊԿԱ-ն փորձում է կանոնակարգել գիտահետազոտական գործունեությունը, իսկ հստակ ու չափելի ցուցիչների սահմանումը և դրանց հետևումը կնպաստի տվյալ ոլորտի զարգացմանը և հաջողությունների ձեռքբերմանը:

Գիտական հետազոտություններում խրախուսման մեխանիզմների թերի լինելը ներկայումս խոչընդոտում է մեծաթիվ դասախոսների և ուսանողների ներգրավվածությանը գիտահետազոտական աշխատանքներում: Այս համատեքստում կարևոր են Ակադեմիայի կողմից կայուն ֆինանսական ներդրումները ոլորտի զարգացման համար:

Փորձագիտական խումբը մտահոգիչ է համարում, որ դասախոսների գնահատման գործընթացում գիտական նվաճումները բավարար չեն խթանվում: Միջազգային գրախոսվող ամսագրերում առկա հոդվածների սահմանափակ քանակը, դասախոսների կողմից հիմնականում տեղական ամսագրերում ու ժողովածուներում տպագրվելը ևս դեռևս մեծ ազդեցություն չեն ունենում և չեն ընդգրկում ակադեմիայի կողմից սահմանված

<sup>10</sup> Նախադասությունը վերաձևակերպվել է հաստատության դիտարկումների հիման վրա:

ուղղությունների լիարժեք ապահովումը: Փորձագիտական խումբը կարևորում է Ակադեմիայում գիտահետազոտական ծրագրի գործնական կիրառումը, ինչը կընդգրկի հետազոտողների ավելի լայն խումբ՝ տարբեր գիտական ոլորտներից: 2021 թվականին հետազոտական լաբորատորիաներից մեկի փակումը ֆինանսավորման բացակայության պատճառով, հաստատում է հետազոտողների պասիվությունը նոր դրամաշնորհներ ստանալու հարցում:

Կարևոր հանգամանք է, որ այս դժվարությունները հաղթահարելու համար արտասահմանյան գործընկերների հետ համագործակցություն չի իրականացվում: Փորձագիտական այցի հանդիպումները փաստում են, որ դասախոսների մեջ կա անզերեն լեզվին գերազանց տիրապետող մարդկանց մեծ խումբ, որոնք ակտիվորեն համագործակցում են արտասահմանյան բուհերի հետ, սակայն այդ համագործակցությունը անհատական նախաձեռնությունների արդյունք է, այլ ոչ Ակադեմիայի գիտական հետազոտությունների խթանման արդյունք: Այս ուղղությամբ ակադեմիան դեռևս անելիքներ ունի դասախոսական անհատական նախաձեռնություններին ինստիտուցիոնալ բնույթ հաղորդելու, առավել լայն շրջանակ ընդգրկելու տեսանկյունից, ինչը կհանգեցնի նաև ակադեմիայի հետազոտական վարկանիշի բարձրացմանը, հետազոտության առևտրայնացմանը՝ ներգրավելով լրացուցիչ ֆինանսական միջոցներ:

Հետազոտության մեջ պասիվության հետևանքներից է ուսանողների սահմանափակ ներգրավվածությունը գիտահետազոտական նախագծերում: Մագիստրոսական թեզերում հետազոտական բաղադրիչը որպես գնահատման չափանիշ սահմանելը կնպաստի ուսանողների մոտ այս կարողությունների զարգացմանը: Փորձագիտական խմբին ներկայացված Ակադեմիայի կողմից նախատեսվող փորձառու շրջանավարտների մենթորությունը կարող է խթանել ուսանողների հետազոտության որակի բարձրացմանը:

Մոտիվացիոն մեխանիզմների բացակայությունը բերել է նաև հետազոտական աշխատանքներում ուսանողության ցածր մասնակցությանը: Հետազոտական գործունեություն ծավալելու դասախոսական կազմի և ուսանողության շահագրգռվածության ցածր մակարդակը վտանգում է ուսումնառողների հետազոտական կարողությունների ու հմտությունների ձևավորմանն ու զարգացմանը, լուրջ խոչնդոտ կարող է դառնալ դասախոսական կազմի մասնագիտական կատարելագործմանը: Արդյունքում կդժվարանա ծրագրերի արդիականացումը ու գլխավորը՝ մինչև վերջ չի կյանքի չի կոչվի ակադեմիայի առաքելությունը՝ ունենալ հետազոտական կարողություններ ունեցող շրջանավարտներ:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ՊԿԱ-ում բացակայում են գիտահետազոտական աշխատանքների իրագործման համար մոտիվացնող մեխանիզմները, այդ աշխատանքների արդյունավետ իրագործման համար նախատեսվող սակավ ֆինանսավորումը, գիտահետազոտական աշխատանքների կատարման համար ենթակառուցվածքների (գիտահետազոտական լաբորատորիաներ), ներքին դրամաշնորհների մեխանիզմների բացակայությունը, ուսումնական գործընթացում հետազոտությունների արդյունքի ներառման հստակ գործող կայուն մեխանիզմների բացակայությունը, ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ նախորդ հավատարմագրման փորձագիտական զեկույցում նշված թերությունների վերացման ծրագրի ոչ լիարժեք կատարումը, հետազոտության արդյունավետության, կանոնակարգվածությանն ուղղված կանոնակարգերի բացակայությունը, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՊԿԱ-ն չի բավարարում չափանիշ 6-ի պահանջները:



**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 6-ի պահանջներին գնահատում է **անբավարար:**

## VII. ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ ԵՎ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԸ

**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:**

Ակադեմիան ունի 2 մասնաշենք 25 լսարաններով, 3 համակարգչային սենյակ, ինչպես նաև հեռավար ուսուցման կազմակերպման համար անհրաժեշտ սարքավորումներով և էլեկտրոնային կապով տարածք: Ներկայումս ուսուցումը կազմակերպվում է երկհերթ՝ պայմանավորված աշխատող ուսանողների գրաֆիկով:

Ակադեմիայի գրադարանում առկա է մասնագիտական գրականություն, էլեկտրոնային ռեսուրսներից օգտվելու համար նախատեսված համակարգիչներ, ընթերցասարահ: Գրադարանում իրականացվել են մասնագիտական գրականության թվայնացման ուղղությամբ աշխատանքներ, ուսանողները կարող են առցանց պատվիրել էլեկտրոնային թվայնացված գրքեր: Գրադարանային ֆոնդը 17371 միավոր է (հայերեն՝ 12866, այլ լեզուներով՝ 4505): Սակայն Ակադեմիան չի անդամակցում մասնագիտական գրադարանային ցանցերին:

Ակադեմիայի տարածքում առկա են մարզադահլիճը, տեխնիկական միջոցներով հագեցած դահլիճը գիտաժողովներ և միջոցառումներ կազմակերպման համար, ճաշարանը, որն այցի ժամանակ չկայացած գնումների պատճառով չէր գործում: Ակադեմիայի 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:**

Ակադեմիայի ֆինանսատնտեսական կառավարումն իրականացվում է հաստատության կազմակերպչաիրավական ձևին՝ ՊՈԱԿ-ին բնորոշ մոդելով:

2019-2024թթ. ռազմավարական ծրագրում Ակադեմիան 5-րդ նպատակով սահմանել է ֆինանսական համակարգի կայունության ապահովումը: Ակադեմիայում ֆինանսական ռեսուրսների կառավարումն իրականացվում է տարեկան կտրվածքով՝ բյուջեի նախահաշվի կազմման և բյուջեի փաստացի կատարողականի վերլուծության միջոցով: Ակադեմիայի տարեկան բյուջեի նախահաշվը քննարկվում և հաստատում է կառավարման խորհրդի կողմից:

Ըստ ինքնավերլուծության և կից ներկայացված փաստաթղթերի՝ ակադեմիայի ֆինանսական մուտքերի մեծ մասը կազմում են ուսանողների վարձավճարները և պետպատվերով սովորող ուսանողների ծախսերի փոխհատուցումը պետության կողմից (2021 թվականի բյուջեի 86,38%-ը), իսկ ծախսերի հիմնական մասը՝ աշխատավարձերը (2021

թվականի բյուջեի 73,05%-ը): Ուսումնական սարքավորումների և գույքի ձեռքբերման ծախսերը 2021 թվականին կազմել են բյուջեի 0,57%-ը, գրադարանային ծախսերը՝ 0,05%-ը, սակայն որակի ապահովման գործընթացների, դասախոսների մասնագիտական զարգացման և հետազոտությունների խրախուսման համար ծախսեր բյուջեում չեն նախատեսվել:

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

Փորձագիտական խմբի կողմից ուսումնասիրված 3 ՄԿԾ-ները հիմնականում ապահովված են համապատասխան ռեսուրսային բազայով: Բուհում գործող կամ նախկինում իրականացված դրամաշնորհային ծրագրերը հնարավորություն են ընձեռել որոշակիորեն համալրել նյութական ռեսուրսները:

Փորձագիտական հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ ակադեմիայում ֆինանսական միջոցների բաշխումն ըստ առանձին կրթական ծրագրերի չի իրականացվում: Ակադեմիայի ներքին շահակիցները ֆինանսական նախահաշվի կազմմանը չեն մասնակցում, միայն կառուցվածքային ստորաբաժանումները տարեկան կտրվածքով ֆինանսատնտեսական և հաշվապահական հաշվառման բաժին են ներկայացնում անհրաժեշտ ապրանքների, ծառայությունների և աշխատանքների վերաբերյալ տեղեկատվություն:

**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:**

Ըստ ինքնավերլուծության և փորձագիտական այցի՝ ակադեմիայի ռեսուրսային բազան հիմնականում հնարավորություն է տալիս իրականացնել կրթական գործընթացները, առկա են անհրաժեշտ սարքավորումներ, էլեկտրոնային ռեսուրսներ: Միջազգային դրամաշնորհներով պարբերաբար համլրվում է Ակադեմիայի ռեսուրսային բազան: Ռազմավարական ծրագրի ոչ բոլոր նպատակների համար հատկացվում են ֆինանսներ:

Հեռավար կրթության կազմակերպման համար ակադեմիայում կան անհրաժեշտ ռեսուրսներ:

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

ՊԿԱ-ում տեղեկատվության և փաստաթղթավորման գործընթացների իրավական հիմքն է հանդիսանում գործավարության կանոնակարգը:

Ակադեմիայում ներդրված է e-Buh ուսումնական գործընթացների կառավարման ավտոմատացված համակարգը՝ որպես հաստատությունում ուսումնական գործընթացի կառավարման ու կազմակերպման պարզեցման, օպերատիվության, ճկունության և արդյունավետության մակարդակը բարձրացման կարևոր գործիք: Հաստատությունում գործում է ներքին ցանց, որով կապ է հաստատվում տարբեր ստորաբաժանումների միջև, ինչպես նաև ներդրվել է էլեկտրոնային կառավարման «Mulberry» համակարգը, որը հնարավորություն է տալիս կառավարելու փաստաթղթերի շարժը:

Ակադեմիայի պաշտոնական կայքում տեղադրված են կանոնադրությունը, կանոնակարգերը, գիտական խորհրդի նիստերի արձանագրությունները, ձեռնարկները, ուղեցույցները և հաշվետվությունները:

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

Ակադեմիայի մասնաշենքն ապահովված է հակահրդեհային ազդանշանային համակարգով, շինությունը հսկվում է տեսահսկման համակարգով, գործում է պահակային ծառայություն: Առկա են ուսանողների և անձնակազմի արտակարգ իրավիճակներում արագ և անվնաս տարահանելու պայմաններ, անձնակազմին և ուսանողներին արտակարգ իրակավիճակներում կողմնորոշվելուն նախապատրաստվելու համար պարբերաբար հայտարարվում է արտակարգ դրություն, որոնց ընթացքում տարահանվում են աշխատակիցները, ուսանողները:

Ըստ ինքնավերլուծության ակադեմիան միջազգային համագործակցության շրջանակներում ներգրավված է եղել «Հատուկ կարիքներով մարդկանց հասանելիությունը հասարակությանը» (ASPIRE) TEMPUS IV ծրագրում ([https://paara.am/aspire\\_hy/](https://paara.am/aspire_hy/)): Կրթական ծրագրերի զարգացումից զատ, Ակադեմիան վերապատրաստել է աշխատակիցներին հատուկ կարիքներով անձանց հետ աշխատելու ուղղությամբ, ինչպես նաև ապահովել վերջիններիս համար սովորելու և աշխատելու հարմարավետ պայմաններ: Ռեսուրսների դիտարկման ընթացքում պարզվեց, որ հաստատության հիմնական մասնաշենքը հարմարեցված է տեղաշարժման խնդիր ունեցող անձանց համար: Ակադեմիայի գլխավոր մասնաշենքի և գրադարանի մուտքերն ապահովված են թեքահարթակներով, կառուցվել է սանհանգույց՝ սահմանափակ կարողություններ ունեցողների պահանջներին համապատասխան: Ակադեմիայում սովորում են հատուկ կարիք ունեցող ուսանողներ:

Ակադեմիան ապահովված է առաջին բուժօգնության դեղերով, սակայն Ակադեմիայում բուժկետ առկա չէ:

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

Ակադեմիայում ուսանողներին և դասավանդողներին տրամադրվող ռեսուրսների կիրառելիության, հասանելիության և արդյունավետության գնահատումն իրականացվում է անհրաժեշտ ռեսուրսների և ծառայությունների բավարարվածության վերաբերյալ պարբերաբար անցկացվող հարցումների միջոցով, որը կանոնակարգված է: Ռեսուրսային կարիքները բացահատող հարցումներում շահակիցները հիմնականում նշում են հետևյալ բարելավման ենթակա կողմերը՝ գրադարանային ֆոնդի արդիականացում, ինտերնետային կապի ուժեղացում, սանհանգույցների վերանորոգում:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում ՊԿԱ-ի ջանքերը՝ միտված իր առաքելության և ռազմավարական նպատակների իրականացման համար համապատասխան ռեսուրսներ տրամադրելուն: Դրական է նաև այն, որ ՊԿԱ-ն ապահովված է անհրաժեշտ ռեսուրսներով իր կրթական ծրագրերն իրականացրելու համար, որը նպաստում է ՄԿԾ-ների վերջնարդյունքների ձեռքբերմանը:

Դրական է գնահատվում ակադեմիայի գրադարանի զարգացմանն ուղղված միջոցառումները, ինչպես նաև գրադարանային ծառայության հարմարեցումը ներքին շահակիցների պահանջներին, որի արդյունքում ընթերցողների թվաքանակի ավելացում է արձանագրվել: Ակադեմիայի համար բարենպաստ կլինի գրադարանային ցանցերին անդամակցությունը, ինչը հնարավորություն կտա ուսանողներին և

պրոֆեսորադասախոսական կազմին տարբեր ոլորտներում տեղի ունեցող վերջին զարգացումներին տեղեկացված լինել, ինչպես նաև կնպաստի հետազոտական և ուսուցման գործընթացներում արդի գիտելիքի կիրառմանը:

Ակադեմիայի բյուջեն հիմնականում ձևավորվում է ուսանողների վարձավճարներից, ինչը կայունության տեսակետից կարող է խնդիրներ առաջացնել: Ինչպես նաև կարևորվում է բոլոր ռազմավարական նպատակների և դասախոսների խրախուսման համար ֆինանսների հատկացումը, ինչը կրթի բոլոր ոլորտների համաչափ զարգացմանը:

Ակադեմիայում տեղեկատվության և փաստաթղթավորման գործընթացների կառավարման ընթացակարգերը և գործիքակազմերն ներդրված են, և տարվում են համապատասխան աշխատանքներ վերջիններիս արդիականացման ուղղությամբ: Մինևույն ժամանակ փորձագիտական խումբը կարևոր է համարում e-Buh համակարգի լիարժեք կիրառումը, ինչը կնպաստի ուսումնական գործընթացի արդյունավետ կառավարմանը:

Ակադեմիայում առկա են բազային անվտանգության բոլոր պայմանները: Դրական է, որ ակադեմիայի ուշադրության կենտրոնում են հատուկ կարիք ունեցող անձանց համար բարենպաստ միջավայրի ստեղծմանն ուղղված աշխատանքները:

Հաստատությունում տրամադրվող ռեսուրսների կիրառելիության, հասանելիության և արդյունավետության գնահատման մեխանիզմ հիմնականում դիտարկվում են հարցումները, որոնք կանոնակարգված են և կրում են պարբերական բնույթ: Սակայն հարցումների մասնակիցների ցածր տոկոսը չի կարող տալ ռեսուրսներից բավարարության և բարելավման համար անհրաժեշտ գործընթացների հստակ պատկեր:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ հաստատության ռեսուրսային բազան հնարավորություն է ընձեռում սահմանված առաքելության և նպատակների իրականացման համար, առկա է տեղեկատվությունը և փաստաթղթավորման գործընթացները կառավարելու ընթացակարգ, բուհի կրթական միջավայրի ապահովության, առողջության և անվտանգության պահպանմանն ուղղված ծառայությունները բավարար են, և բուհը հետևում է ռեսուրսներից ներքին շահակիցների բավարարվածությանը և պարբերաբար բարելավում է դրանք՝ փորձագիտական խումբը եզրակացնում է, որ ՊԿԱ-ն բավարարում է չափանիշ 7-ի պահանջները:

**Եզրակացություն:** ՀՀ ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 7-ի պահանջներին գնահատվում է **բավարար:**

## VIII. ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆԸ

**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:

ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի հաշվետվողականության կարգը սահմանվում է Ակադեմիայի կանոնադրությամբ: Ակադեմիայի կոլեգիալ կառավարման մարմինը՝ Խորհուրդը, քննարկում և հաստատում է Ակադեմիայի ռեկտորի տարեկան հաշվետվությունը: Ակադեմիայի գիտական խորհուրդը քննարկում է գիտական

գործունեության գլխավոր և հեռանկարային ուղղությունները, լսում հաշվետվություններ ու գիտական հաղորդումներ կատարվող կարևորագույն գիտահետազոտական և գիտամեթոդական աշխատանքների արդյունքների մասին:

Ակադեմիայի գործունեության գնահատման հիմնական և համապարփակ փաստաթուղթը ռեկտորի տարեկան հաշվետվությունն է, որն արտացոլում է ակադեմիայի բոլոր ուղղություններով իրականացված աշխատանքների և գործունեության արդյունքները: Ակադեմիայի տարեկան հաշվետվությունը կազմվում է ստորաբաժանումների տարեկան հաշվետվությունների հիման վրա: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դրաձավ, որ ստորաբաժանումները հաշվետվություններ են ներկայացնում և՛ կիսամյակային, և՛ տարեկան կտրվածքով:

Փորձագիտական խումբը ինքնավերլուծության, ներկայացված փաստաթղթերի և հանդիպումների ընթացքում արձանագրեց, որ տարեկան և կիսամյակային հաշվետվությունները հիմնականում կատարողական բնույթ են կրում, չեն պարունակում առկա վիճակի վերլուծություններ, չնայած կային որոշ բացառություններ՝ Միջազգային համագործակցության և զարգացման կենտրոնի, կառավարման հոգեբանության, լեզուների և ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ամբիոնների դեպքում:

Ակադեմիայի 2019-2024 թվականների զարգացման ռազմավարական ծրագրի միջոցառումների հաշվետվողականությունն ապահովելու նպատակով մշակված է ձևաչափ, և այն լրացնելու ուղեցույց: Փաստացի կատարվում է ՌԾ միջոցառումների ծրագրի (ՄԾ) արդյունքների գնահատում: Գնահատումը կատարվում է ինչպես ռազմավարական ծրագրի առանձին միջոցառումների իրականացման ընթացքի, ակադեմիայի զարգացման ռազմավարական ծրագրի կատարման վերաբերյալ տեղեկությունների, այնպես էլ տարբեր միջոցառումների չիրականացման պատճառների վերաբերյալ տեղեկությունների՝ հստակ հիմնավորումով:

Ըստ ինքնավերլուծության, ուսումնասիրված փաստաթղթերի և փորձագիտական այցի շրջանակներում իրականացված հանդիպումների արդյունքների՝ ՌԾ ՄԾ-ի մասին հաշվետվություն ներկայացվում է տարեկան 2 անգամ՝ յուրաքանչյուր կիսամյակի ավարտին:

Փորձագիտական այցի շրջանակներում իրականացված հանդիպումների ընթացքում պարզ դարձավ նաև, որ ստորաբաժանումների ղեկավարները պարբերաբար քննարկում են ունենում ռեկտորի հետ՝ ներկայացնելով առկա ձեռքբերումներն ու բացթողումները:

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

ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայում ընթացակարգերի, գործընթացների թափանցիկության, հրապարակայնության և հասարակությանը տեղեկատվությունը հասանելի դարձնելու հիմնական գործիքներ են ակադեմիայի պաշտոնական կայքը ([www.paara.am](http://www.paara.am)), ֆեյսբուքյան էջը (<https://www.facebook.com/paara.am>), կրթական ծագրերի մասին բուկլետները (<https://paara.am/home/dimord/new-programs/>), «Հանրային կառավարում» գիտական պարբերականը, ներքին փաստաթղթաշրջանառության համակարգը՝ google education/Gsuite, «Հայաստանի բուհերը» տեղեկատվություն դիմորդների համար, ՀՀ ՊԿԱ ուսանողի ուղեցույցը, զանգվածային լրատվական միջոցները, Ակադեմիայի ուսանողների անհատական էլեկտրոնային փոստերը և այլն:

Ակադեմիան ֆինանսներ է հատկացրել նոր կայք ստեղծելու ուղղությամբ: Փորձագիտական խումբն արձանագրեց նաև այն հանգամանքը, որ Ակադեմիայի

պաշտոնական կայքում քիչ է ներկայացված անգլերեն և ռուսերեն լեզուներով փաստաթղթային հենքը: Հանդիպումների ընթացքում ակադեմիայի ներկայացուցիչները փաստեցին, որ առկա է թարգմանիչների հաստիքային խնդիր, բոլոր նորոթյունները հանրայնության հետ կապերի պատասխանատուի միջոցով արագ ներկայացվում են երեք լեզուներով, իսկ կարգերը դեռևս չեն թարգմանվել, սակայն նախատեսում են այդ ուղղությամբ աշխատանքներ իրականացնել: Այս առումով փորձագիտական խմբի հանդիպումների ընթացքում ակադեմիայի աշխատակիցները նշեցին, որ բովանդակային առումով կայքը ինֆորմատիվ է, խնդիրներ չկան, սակայն կայքի հետ աշխատանքում առկա են տեխնիկական խնդիրներ: Դասախոսների շրջանում անցկացված հարցումների համաձայն՝ դասախոսական կազմը հիմնականում բավարարված է կայքի աշխատանքից: ՀՀ ՊԿԱ-ն մասնակցել է նաև «Կրթություն և կարիերա» էքսպո 2022-ին, որի ընթացքում ներկայացվել են կրթական ծրագրերը, ընդունելության կարգը և վերապատրաստման ծրագրերը:

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

ՀՀ ՊԿԱ-ն ունի կառուցվածքային ստորաբաժանումներ, որոնց գործունեությունը միտված է հասարակայնության հետ կապերի ձևավորմանը նպաստող հետադարձ կապերի ապահովմանը: Ըստ ինքնավերլուծության՝ այդ ստորաբաժաններն են Ակադեմիայի շրջանավարտների միության և կարիերայի կենտրոնը, Միջազգային համագործակցության և զարգացման կենտրոնը, Լրացուցիչ կրթության վարչությունը, Որակի ապահովման կենտրոնը, ամբիոնները:

ՊԿԱ շրջանավարտները փաստում են որ իրենք Շրջանավարտների միության անդամ են և իրենց ուղարկվում է թափուր աշխատատեղերի մասին տեղեկատվությունը, ինչպես նաև որոշ հարցումներ: Ակադեմիայում հասարակության հետ կապերի ձևավորմանը նպաստող հետադարձ կապի մեխանիզմներից են նաև գործատուների շրջանում հարցումները, հանդիպումները ուսանողների հետ և էլեկտրոնային կապը:

Հարցումներն անցկացվում են համաձայն «Կրթական գործընթացի բարելավմանն ուղղված հարցումների կազմակերպման և անցկացման կարգ»-ի: Ակադեմիայի պաշտոնական կայքում և ֆեյսբուքյան պաշտոնական էջում տեղադրվում են Կառավարման դպրոցի և Ակադեմիայի բոլոր տարիների շրջանավարտների ձեռքբերումները:

Ըստ ինքնավերլուծության Ակադեմիայի կայքում, բացի պաշտոնական էլ. փոստից, գործում է հետադարձ կապի կառուցակարգ, որտեղ այցելուները կարող են մեկնաբանություններ թողնել: Հետադարձ կապի կառուցակարգը գործում է նաև սոցիալական հարթակների պարագայում:

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

Ըստ Ակադեմիայի 2019-2024 թթ. զարգացման ՌԾ-ի, և ՌԾ ՄԾ-ի, ինչպես նաև լրացուցիչ մասնագիտական կրթության համակարգի զարգացման ռազմավարության հայեցակարգի՝ Ակադեմիան կարևորում է հանրային ծառայության համակարգի և այլ ոլորտների աշխատողների շարունակական, պարբերական վերապատրաստման, մասնագիտական գիտելիքների և կարողությունների հզորացման և հասարակությանը գիտելիքների ու արժեքների փոխանցման մեխանիզմները: Ակադեմիան շեշտադրում է այն հանգանմանքը, որ իր գործունեության ողջ ընթացքում կարևոր դեր է ունեցել պետական

ծառայողների վերապատրաստման համակարգի կայացման, վերապատրաստման ծրագրերի մշակման գործում: Ակադեմիայում վերապատրաստման դասընթացներ են կազմակերպվում հանրային ոլորտի տարբեր կառույցների աշխատակիցների համար: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզվեց, որ միայն 2022 թվականին Ակադեմիան իրականացրել է 41 վերապատրաստման ծրագիր: 2022 թվականին վերապատրաստվել են 3636 մասնագետ<sup>11</sup>:

Վերապատրաստումներն անց են կացվում առկա և առցանց ձևաչափով: Վերապատրաստման ծրագրերի ուղղությունները որոշում է պատվիրատուն, ինչն էլ սահմանվում է պայմանագրով: Վերապատրաստման ծրագրի դասավանդող դասախոսի հետ կնքվում է առանձին պայմանագիր: Ակադեմիայում վերապատրաստումն իրականացվում է բարձր որակավորում ունեցող դասախոսների կողմից, որոնք ՀՀ պետական կառավարման համակարգի մարմիններում՝ քաղաքական, վարչական, ինքնավար, հայեցողական և հանրային ծառայության պաշտոններում, ինչպես նաև բուհերում աշխատանքային ստաժ և դասախոսություններ կարդալու մեծ փորձ ունեն: Ակադեմիայի որակի ապահովման կենտրոնը պարբերաբար իրականացնում է հարցումներ վերապատրաստվողների շրջանում, որոնց արդյունքում կազմվում են հաշվետվություններ:

Ըստ ինքնավերլուծության, ներկայացված փաստաթղթերի և հանդիպումների արդյունքների՝ Ակադեմիայի ռեկտորի գլխավորությամբ պարբերաբար հանդիպումներ են կայանում ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի քաղաքացիական ծառայության գրասենյակի ղեկավարի հետ, կնքվել են մի շարք պայմանագրեր ՀՀ նախագահի աշխատակազմի, ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի, մի շարք նախարարությունների և այլ կառույցների հետ:

Ակադեմիան մասնակից է նաև տարբեր ծրագրերի, որոնք ուղղված են համայնքների զարգացմանը («Համայնքների կարողություններն ուժեղացնելու նպատակով կլիմայի փոփոխությանը համապատասխան միջոցներ ձեռնարկելու և կլիմայի փոփոխության հարմարվողականությունը մարզային և համայնքային զարգացման ռազմավարություններում ինտեգրելու միջոցով»), կոռուպցիոն ռիսկերի նվազմանը (Հակակոռուպցիոն ակադեմիա) և ժողովրդավարության գործընթացներում արդյունավետ ներգրավմանը, ժողովրդավարական սկզբունքների ամրապնդմանը («Ներգրավված քաղաքացի»):

Ըստ ինքնավերլուծության՝ Ակադեմիան մշակել և և ՀՀ վարչապետի աշխատակազմ է ներկայացրել ՀՀ հանրային ծառայողների մասնագիտական զարգացման ռազմավարության նախագիծը:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում այն հանգամանքը, որ Ակադեմիան իր առաքելության մեջ կարևորում է գիտելիքի ստեղծումն ու փոխանցումը հասարակությանը: Ակադեմիայում առկա է նաև հաշվետվողականության հստակ համակարգ, որը ներառում է բոլոր ստորաբաժումների կատարած աշխատանքի մասին հաշվետվությունները: Հաշվետվություններն արտացոլում են Ակադեմիայի ՌԾ-ում ներառված բոլոր ուղղությունները: Հաշվետվություններ են տրվում նաև ըստ ՌԾ միջոցառումների ծրագրի, ինչը հնարավորություն է տալիս արձանագրել հիմնական ձեռքբերումներն ու բացթողումները և պլանավորել հետագա աշխատանքները:

Դրական է նաև հանգամանքը, որ Ակադեմիան ունի կայք, որի միջոցով ապահովում է հասարակայնության հետ կապերը: Փորձագիտական խումբը կարևորում է անզլերենով և ռուսերենով տեղեկատվության ամբողջականացումը, ինչը կնպաստի միջազգային արտաքին

<sup>11</sup> Նախադասությունը վերաձևակերպվել է հաստատության դիտարկումների հիման վրա:

շահակիցների համար բուհում ընթացող գործընթացների թափանցիկությանն ու հասանելիությանը: Ակադեմիան հասանելի է նաև սոցիալական ցանցերում, ինչը կարևոր հանգամանք է հետադարձ կապի ապահովման տեսանկյունից:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում նաև այն հանգամանքը, որ Ակադեմիայում առկա է հասարակության հետ հետադարձ կապի ապահովման համակարգ, բայց միևնույն ժամանակ նշում է, որ անհրաժեշտ է ապահովել շրջանավարտների և գործատուների հետ առավել կայուն հետադարձ կապի մեխանիզմներ, որոնք հնարավորություն կտան բարելավել Ակադեմիայում ընթացող բոլոր գործընթացների արդյունավետությունը:

Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում Ակադեմիայում իրականացվող պետական ծառայողների վերապատրաստման ծրագրերի գործընթացը, հանրային ծառայողների վերապատրաստումները, որոնք հասարակության լայն շերտերին գիտելիքի փոխանցման արդյունավետ մեխանիզմներ են և նպաստում են պետության, հասարակության և բուհի միջև սերտ համագործակցությանը:

Միևնույն ժամանակ, փորձագիտական խումբը կարևորում է Ակադեմիայի և պետական կառավարման օղակների առավել պլանավորված և պարբերական կապը, ինչը կնպաստի պետական համակարգի պահանջների արտացոլմանը կրթական ծրագրերում:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ ՀՀ ՊԿԱ-ի հաշվետվողականության համակարգը հիմնավոր կերպով զարգանում և կատարելագործվում է, բուհի գործառույթներն ու գործընթացները հասանելի ու տեսանելի են հասարակության համար, առկա են հասարակությանը գիտելիք ու աջակցություն փոխանցելու մեխանիզմներ, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՀՀ ՊԿԱ-ն բավարարում է չափանիշ 8-ի պահանջները:

**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՀՀ ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 8-ի պահանջներին գնահատում է բավարար:

## IX. ԱՐՏԱՔԻՆ ԿԱՊԵՐՈՐ ԵՎ ՄԻՋԱԶԳԱՅՆԱՑՆԱՑՈՒՄԸ

**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:**

ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիան միջազգայնացման ուղղությամբ իր նպատակները ձևակերպել է դեռևս հիմնադրման ժամանակից՝ արտացոլելով այն կանոնադրության մեջ, մասնավորապես շեշտադրելով պետական կառավարման ոլորտում մասնակցությունը միջազգային գիտակրթական համագործակցությանը, ինչպես նաև առանձնացնելով միջազգային համագործակցության ձևերը: Տվյալ նպատակը ամրագրվել է նաև Ակադեմիայի առաքելության մեջ, ինչպես նաև արտացոլվել 2019-2024 թվականների ռազմավարական ծրագրի 6-րդ՝ «Միջազգայնացման գործընթացի և միջազգային



համագործակցության ընդլայնում և արդյունավետության բարձրացում» նպատակի ենթանպատակների և միջոցառումների ծրագրի մեջ:

Նախորդ հավատարմագրման փորձագիտական խորհրդատվությունների և 2019-2024 թվականների ՌԾ ծրագրի միջոցառումների կյանքի կոչելու նպատակով Ակադեմիայում մշակվել է Միջազգայնացման հայեցակարգ:

Ինքնավերլուծությունից, ներկայացված փաստաթղթերից և փորձագիտական այցելության շրջանակներում իրականացված հանդիպումներից պարզ դարձավ, որ միջազգայնացմանն ուղղված ՌԾ-ի միջազգայնացման գործընթացի մասին տրվում է տարեկան հաշվետվություն, որտեղ մանրամասն ներկայացվում են կատարված գործողությունները:

Փորձագիտական խումբը նշում է, որ Ակադեմիան ըստ 2019-2024 թվականների ՌԾ-ի միջազգայնացմանն ուղղված միջոցառումների նախաձեռնել և մշակել է «Գործարար վարչարարություն (MBA)» անգլալեզու ՄԿԾ-ն: Փորձագիտական այցի շրջանակներում իրականացված հանդիպումների ընթացքում պարզվեց, որ ծրագրի ներդրման գործընթացը դեռևս ընթացքի մեջ է, քանի որ ՄԿԾ-ում ընդգրկված ամբողջ ՊԴ կազմը պետք է TOEFL քննություն հանձնի՝ ըստ ԿԳՄՄՆ պահանջի:

Ըստ ինքնավերլուծության մեջ ներկայացված տվյալների վերջին 3 տարիների ընթացքում (2020-2022 թ. ապրիլ) գիտաուսումնական շարժունության ծրագրերի մեջ ընդգրկվել է Ակադեմիայի 1 դասախոս (հաստիքով) և 4 ուսանող:

Ուսումնասիրված փաստաթղթերը և հանդիպումների ընթացքում ստացված տվյալները փաստում են, որ շարժունության ծրագրերի մեջ ընդգրկված վարչական, ՊԴ կազմի և ուսանողների ներկայացուցիչները սակավաթիվ են:

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

ՀՀ ՊԿԱ-ում առկա է միջազգայնացման ապահովման ինստիտուցիոնալ կառույց՝ Միջազգային համագործակցության և զարգացման կենտրոն, որը գործում է համաձայն ռեկտորի 2022 թվականի հոկտեմբերի 10-ի N 355-Ա հրամանով հաստատված կանոնադրության: Կենտրոնի ղեկավարը հաշվետու է գիտական աշխատանքների և արտաքին կապերի գծով պրոռեկտորին: Ըստ ինքնավերլուծության և ներկայացված փաստաթղթերի՝ Միջազգային համագործակցության և զարգացման կենտրոնը բացի ղեկավարից ունի նաև «գլխավոր մասնագետ, հանրային կապերի պատասխանատու», «գլխավոր մասնագետ», «առաջատար մասնագետ» հաստիքները, որոնց պաշտոնի նկարագրերը վերամշակվել են: Պաշտոնի անձնագրերում հստակ ներկայացված են աշխատանքային գործառույթները և պահանջները:

Միջազգային համագործակցության և զարգացման կենտրոնի գործառույթների շրջանակներում ղեկավարը ամենամյա հաշվետվություն է ներկայացնում ընթացիկ տարում իրականացված աշխատանքների վերաբերյալ, որն արտացոլվում է Ակադեմիայի գործունեության տարեկան հաշվետվության մեջ:

Փորձագիտական խմբի այցելության ընթացքում իրականացված փաստաթղթերի ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ արտաքին կապերի և միջազգայնացման հաշվետվությունը արտացոլում էր կատարված աշխատանքները, որոնք համարժեք էին Ակադեմիայի միջազգայնացման ռազմավարությանը: Միևնույն ժամանակ բացակայում են

կատարված աշխատանքների արդյունավետության մասին վերլուծությունները, մասնավորապես՝ միջազգայնացման արդյունքների մասին տվյալները:

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

Ըստ ինքնավերլուծության՝ Ակադեմիան համագործակցում է Կառավարման դպրոցների և ինստիտուտների միջազգային ասոցիացիային (IASIA), Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների կառավարման դպրոցների և ինստիտուտների միությանը (NISPAcee), Տեղական ինքնակառավարման և տարածքային կառավարման մարմինների վերապատրաստում իրականացնող եվրոպական կազմակերպությունների միությանը (ENTO), Գործարարության կրթության եվրոպական խորհրդին (ECBE): Ակադեմիան ընդգրկված է նաև Համալսարանների միջազգային ասոցիացիայի բարձրագույն կրթության համաշխարհային տվյալների բազայում (IAU WHED):

Ըստ ինքնավերլուծության, Ակադեմիան ակտիվորեն համագործակցում է տեղական պետական կառավարման կառույցների հետ, ընդլայնվել են նաև միջազգային կազմակերպությունների հետ համագործակցության շրջանակները, Ակադեմիան ընդգրկված է դրամաշնորհային ծրագրերում, վարչական և ՊԴ կազմը ընդգրկված է շարժունության ծրագրերում: Ըստ ներկայացված Պայմանագրերի գրամցամատյանի՝ 2020 թվականից ի վեր կնքվել են 13 համագործակցության պայմանագրեր և հուշագրեր: Համաձայնագրերի շրջանակներում փորձի փոխանակում, դասախոսների ու ուսանողների շարժունություն, էլեկտրոնային ռեսուրսների համատեղ օգտագործում, համատեղ գիտաժողովներ, հետազոտություններ է իրականացնում նաև արտասահմանյան մի շարք բուհերի՝ Բրաշովի Տրանսիլվանիա, Պիտեշտիի (Ռումինիա), Լեհաստանի հասարակական գիտությունների, Միկուլաս Ռոմերիս (Լիտվա), Տիմաշոարայի արևմտյան (Ռումինիա), Անկոնայի պոլիտեխնիկական (Իտալիա) համալսարանների և Շանհայի միջազգային հետազոտությունների ինստիտուտի, Սիրիայի Մանարա համալսարանի հետ:

Ըստ ինքնավերլուծության և փորձագիտական հանդիպումների տվյալների՝ Ակադեմիան արդյունավետորեն համագործակցում է նաև Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության (GIZ) հետ: Վերջինիս արդյունքում Ակադեմիան ընդգրկվել է GIZ-ի հանրային կառավարման բարեփոխումների Արևելյան գործընկերության տարածաշրջանային հիմնադրամի՝ «Մասնագիտական քաղաքացիական ծառայությունը և տեխնիկական ու մասնագիտական կրթությունը և ուսուցումը Արևելյան գործընկերության երկրներում» ծրագրում: Ծրագրի շրջանակում կազմակերպված վերապատրաստման դասընթացներին մասնակցել են նաև Ակադեմիայի ներկայացուցիչները:

2019-2021 թվականներին Ակադեմիան համագործակցության պայմանագրեր է կնքել մասնավոր ոլորտի 23 կազմակերպությունների հետ, որոնց հիման վրա կազմակերպվում են կառավարչական և գիտահետազոտական պրակտիկաները: Ակադեմիան ակտիվորեն համագործակցում է նաև մի շարք տեղական բուհերի՝ ՀՀ պաշտպանության նախարարության Վ. Սարգսյանի անվան ռազմական համալսարան, Գորիսի պետական համալսարան, Շիրակի պետական համալսարան, ինչպես նաև Արցախի պետական համալսարանի հետ:

Ըստ ինքնավերլուծության 2020-2022 թվականներին Ակադեմիայի հիմնական ՊԴ կազմից միջազգային նախագծերում ներգրավել են 27-ը, գործուղման են մեկնել 12-ը (ՊԴ

ներկայացուցիչներ և աշխատակիցներ), արտասահմանից Ակադեմիա են ժամանել 14-ը, շարժունության ծրագրերում ընդգրկվել են 4 ուսանող:

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

Ինքնավերլուծության մեջ Ակադեմիան չի ներկայացրել տվյալներ վերջին 3 տարիների համար օտար լեզուներին տիրապետող դասավանդողների, վարչական աշխատողների թվի և տոկոսի վերաբերյալ: Ներկայացված են տվյալներ միայն ուսանողների օտար լեզվի իմացության վերաբերյալ (100 %): Սակայն փորձագիտական այցի շրջանակներում խումբը փաստեց, որ թե վարչական, թե ՊԴ կազմը, ուսանողները և շրջանավարտները որոշ չափով տիրապետում են օտար լեզուներին (անգլերեն և ռուսերեն): Մինևույն ժամանակ ՊԴ կազմի և ուսանողների հետ հանդիպումների ընթացքում պարզվեց, որ կրճատվել է օտար լեզուների ժամաքանակը՝ ՄԿԾ ուսումնական պլաններով օտար լեզու անցնում են մեկ կիսամյակ: Նշվեց նաև, որ նախատեսվում են օտար լեզվի իմբակների ստեղծում՝ լեզվական միջավայր ստեղծելու և զարգացնելու համար: Մասնագիտական կրթական ծրագրերի ՊԴ կազմի հետ հանդիպումների ընթացքում պարզվեց, որ դասավանդողները խրախուսում են անգլերենով գրականության ուսումնասիրությունը, օտար լեզվի դասաժամերի ընթացքում թարգմանում են մասնագիտական տեքստեր: Շրջանավարտների, ուսանողների հետ հանդիպումների ընթացքում նշվեց, որ «Գործարար վարչարարություն» (MBA) ՄԿԾ-ի դասընթացների ընթացքում անգլերեն լեզվով քննարկման են դրվում կոնկրետ իրավիճակներ (Case-studies), ինչն ըստ ուսանողների հետագայում միջազգային կազմակերպություններում ազատ ընդգրկվելու, աշխատելու հնարավորություն է ընձեռում: Իրավագիտության ֆակուլտետում դասախոսի նախաձեռնությամբ «Ուժի կիրառման դրսևորումները 21-րդ դարում» դասընթացը ամբողջությամբ անց է կացվել անգլերեն լեզվով:

Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ ուսանողների խնդրանքով կազմակերպվել են նաև պարսկերենի, ֆրանսերենի դասընթացներ երկու հոգանոց խմբերի համար, այն դեպքում երբ օտար լեզվի խմբերը ձևավորվում են ավելի մեծ թվաքանակի դեպքում:

Ըստ ինքնավերլուծության, ներկայացված փաստաթղթերի և հանդիպումների արդյունքների պարզ դարձավ, որ Ակադեմիան Եվրամիության Էրազմուս+ «Բարձրագույն կրթության կարողությունների զարգացում» ծրագրի շրջանակում իրականացվող Աջակցություն անգլերենով դասավանդելու նորարարական մեթոդաբանությանը, մոտեցումներին և գործիքակազմի կիրառմանը՝ կրթության արդյունավետությունը, կայունությունը և միջազգայնացումը բարելավելու նպատակով (SMARTI) ծրագրի կոնստրցիումի անդամ է, որի տևողությունը երեք տարի է (2021–2024 թթ.): 2022 թ. մարտի 30-ին SMARTI-ի ծրագրի շրջանակում Ակադեմիայում մեկնարկած «Անգլերենը հատուկ նպատակների համար և Կրեդիտների փոխանցման եվրոպական համակարգ» խորագրով անցկացվող ներբուհական դասընթացների շարքին ընդգրկվել են 37 մասնակից, որից վարչական՝ 14, ՊԴ՝ 13, ուսանողներ՝ 10:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը դրական է գնահատում այն հանգամանքը, որ ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիան շարունակաբար զարգացնում է իր արտաքին կապերը՝ մեծացնելով համագործակցության շրջանակը միջազգային կազմակերպությունների և բուհերի, տեղական ոլորտային կազմակերպությունների հետ:

Դրական է, որ նախորդ հավատարմագրման խորհրդատվությունները հաշվի առնելով բարելավվել ու կանոնակարգվել են միջազգայնացմանն ու արտաքին կապերի զարգացմանն ուղղված աշխատանքները: Միևնույն ժամանակ միջազգային ոլորտային բուհերի հետ համագործակցության ամրապնդման կարիք կա, որը կնպաստի կրթական ծրագրերի միջազգայնացմանը:

Ակադեմիան կարևորում է միջազգայնացման գործընթացը և ՌԾ-ում սահմանվել է արտաքին կապերի և միջազգայնացման զարգացումը որպես գերակայություն, մշակված են մի շարք փաստաթղթեր ոլորտի զարգացման համար, ինչը նպաստում է կանոնակարգված աշխատանքին: Ակադեմիայի վարչական ստորաբաժանումների աշխատանքը միտված է միջազգայնացմանն ու արտաքին կապերի զարգացմանը: Միևնույն ժամանակ, փորձագիտական խումբը կարևոր է համարում միջազգային գործունեության աշխատանքների արդյունքների գնահատումը, ինչը կնպաստի համագործակցության շրջանակի թիրախավորմանը:

Փորձագիտական խումբը դրական է համարում այն հանգամանքը, որ Ակադեմիան կնքել է համագործակցության պայմանագրեր միջազգային և տեղական տարբեր կառույցների հետ, ինչի արդյունքում Ակադեմիայի վարչական, ՊԴ կազմը, ուսանողները հնարավորություն ունեն ընդգրկվել վերապատրաստման, դրամաշնորհային, շարժունության ծրագրերում: Միևնույն ժամանակ, փորձագիտական խումբը կարևորում է շարժունության ծրագրերում (այդ թվում գիտահետազոտական) ՊԴԱ և ուսանողների մասնակցության թվակազմի աճին, մոտիվացիայի բարձրացմանն ուղղված աշխատանքների իրականացումը, խրախուսման մեխանիզմների մշակմանն ու ներդրմանը:

Փորձագիտական խումբը դրական է համարում այն հանգամանքը, որ վարչական, ՊԴ կազմը և ուսանողները հիմնականում տիրապետում են օտար լեզվի, միևնույն ժամանակ կարևորում է օտար լեզվի զարգացման, լեզվական համապատասխան միջավայրի ստեղծման այլընտրանքային ուղիների մշակման և ներդրման գործընթացը, ինչը հնարավորություն կտա բարձրացնել օտար լեզվի տիրապետման մակարդակը և ընդլայնել միջազգային ծրագրերում ընդգրկվածության աստիճանը:

Փորձագիտական խումբը նշում է, որ բազմաթիվ համագործակցային ուղղությունները դեռևս պլանավորման և իրականացման փուլում են, դրանց արդյունքները դեռևս տեսանելի չեն, ինչը դժվարացնում է արդյունավետության գնահատումը և դրանց ազդեցությունը կրթական ծրագրերի վրա:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ Ակադեմիան նպատակաուղղված աշխատանքներ է իրականացրել միջազգայնացմանը նպաստող միջավայր ստեղծելու համար, գործում են արտաքին կապերի հաստատումը խրախուսող քաղաքականություն ու ընթացակարգեր, առկա է միջազգայնացման գործառնություններ ունեցող արհեստավարժ վարչական անձնակազմ, հաստատությունն արդյունավետորեն համագործակցում է տեղական և միջազգային կառույցների հետ, Ակադեմիան խրախուսում է ներքին շահակիցների օտար լեզվի իմացությունը՝ փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՀՀ ՊԿԱ ինստիտուցիոնալ կարողությունները համապատասխանում են չափանիշ 9-ի պահանջներին:

**Եզրակացություն:** ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 9-ի պահանջներին գնահատվում է **բավարար:**

## X. ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ

**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:

Ակադեմիան որակի ապահովման ներքին համակարգը ներդրվել է դեռ 2013 թվականին ներդրված ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի որակի ապահովման հայեցակարգով: Այդ հայեցակարգի հիման վրա 2022 թվականին ակադեմիան հրատարակել է ՀՀ ՊԿԱ-ի որակի ապահովման ձեռնարկը:

ՊԿԱ-ի 2019-2024 թթ. ռազմավարական ծրագրում որակի ներքին ապահովումն առաջնային նպատակ է, և այն սահմանվում է հետևյալ կերպ. «Ուսուցման որակի մշակույթի ամրապնդում և կրեդիտային համակարգի կայացում Բոլոնիայի գործընթացի պահանջներին համապատասխան՝ բարձրագույն կրթության համակարգում»: 2020 թվականին ակադեմիայի գիտական խորհրդում հաստատվել է ակադեմիայի որակի ապահովման մշտական հանձնաժողովի աշխատակարգը:

Ակադեմիայի կառուցվածքային փոփոխությունների արդյունքում որակի ապահովման կենտրոնն այժմ գտնվում է ռեկտորի անմիջական ենթակայության ներքո, սակայն հստակեցված չեն ակադեմիայի որակի ապահովման մշտական հանձնաժողովի և որակի ապահովման կենտրոնի փոխհարաբերությունները: Ըստ ակադեմիայի որակի ապահովման մշտական հանձնաժողովի աշխատակարգի՝ ակադեմիայի որակի ապահովման ստորաբաժանումը մասնակցում է հանձնաժողովի նիստերի օրակարգերի մշակմանը, նախապատրաստում է նիստերի համար անհրաժեշտ նյութերը և տրամադրում հանձնաժողովի անդամներին, տեղեկացնում է նիստերի անցկացման օրերի և քննարկվող հարցերի մասին, արձանագրում է նիստերի ընթացքը և կայացվող որոշումները:

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

2021 թվականին որակի ապահովման կենտրոնում ավելացել են հաստիքները, այժմ կենտրոնը ունի 3,5 հաստիք՝ ղեկավար, գլխավոր մասնագետ, երկու առաջատար մասնագետ, որոնց համար սահմանված են աշխատանքային նկարագրերը պաշտոնների անձնագրերով:

Ըստ ինքնավերլուծության ներքին և արտաքին շահակիցների շրջանում տարբեր ուսումնասիրությունների նախապատրաստման, անցկացման, արդյունքների մշակման և ամփոփման համար ակադեմիան հատկացնում է մարդկային և նյութական ռեսուրսներ:

Կենտրոնը ունի 2 աշխատասենյակ, որոնք գործընթացը բնականոն իրականացնելու համար ապահոված են անհրաժեշտ նյութատեխնիկական ռեսուրսներով: Որակի ապահովման զարգացման համար բացի մասնագետների աշխատավարձից, այլ ֆինանսներ հատկացված չեն:

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

Համաձայն ինքնավերլուծության՝ կենտրոնը կարևորում է շահակիցների ներգրավվածությունը որակի ապահովման գործընթացներում: Ներքին շահակիցները ընդգրկված են կրթության որակի գնահատման գործընթացներում՝ մասնակցելով ուսանողական ու դասախոսական պարբերական հարցումներին, իսկ արտաքին շահակիցները՝ շրջանավարտները՝ բավարարվածության հարցումներին: Արտաքին շահակիցների՝ գործատուների հետ հարցումներն իրականացվել են շրջանավարտներից գործատուների բավարարվածության աստիճանը որոշելու համար:

Ըստ ակադեմիայի ներքին շահակիցների շրջանում իրականացված հարցումների հաշվետվությունների՝ նրանց մասնակցության տոկոսը ցածր է, դասախոսների մոտ 2021 թվականին եղել է 30.3 %, շրջանավարտների մոտ 2020-2021 ուստարում՝ 39.2 %, 2021-2022 ուստարում՝ 40.75 %: Փորձագիտական հանդիպումներից պարզվեց, որ հարցաշարերը հաճախ ծավալուն են, և մեկ հարցումը փորձում է փակել մի քանի տիրույթ: Հարցաշարերը բավականին ծավալուն են և չեն ապահովում շահակիցների մեծաքանակ մասնակցությունը հարցումներին: Հստակեցված չեն նաև հարցաշարերի նպատակները:

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

Ակադեմիան ձգտում է որակի ապահովումն իրագործել «պլանավորում–իրականացում–գնահատում–բարելավում» շրջափուլով: Հարկ է նշել, որ նախորդ հավատարմագրման ժամանակ վերհանված խնդիրների լուծման համար նախատեսված գործողությունների մի մասը դեռ պլանավորման ու իրականացման փուլում էին:

Ըստ փաստաթղթերի ուսումնասիրության՝ 2020-2021 թթ. ուսումնական տարվա մասնագիտական պրակտիկային մասնակցած ուսանողների շրջանում անցկացված հարցման արդյունքների մասին հաշվետվությունում վեր են հանվել պրակտիկայի վերաբերյալ հիմնական կազմակերպչական և մեթոդական խնդիրները, այնուհետև կատարվել են եզրակացություններ և առաջարկություններ: Սակայն 2021-2022 թթ. ուսումնական տարում կոնկրետ քայլեր ներկայացված չեն փաստաթղթային տեսքով որպես բարելավում<sup>12</sup>:

Հաճախ վերանայումը գնահատման արդյունքներով չի հիմնավորվում և պայմանավորված չէ ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծությամբ: Ըստ ՊԿԱ-ի հարցման արդյունքներով կրթության որակի բարելավումն ապահովող միջոցառումների՝ 2022 թվականի ժամանակացույցում 11-րդ կետում նախատեսվող քայլերից է օտար լեզվի դասընթացի ժամաքանակի ավելացումը, սակայն 2022-2023 թթ. ուստարվա համար ներդրված կրթական ծրագրերում օտար լեզվի ժամաքանակները կրճատվել էին, և այն ուսումնասիրվում է մեկ կիսամյակ:

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

Արտաքին գնահատման նպատակով ակադեմիան պատրաստել է ինքնավերլուծության զեկույց: Տվյալների հավաքագրման մեխանիզմներ են դիտարկվում հարցումների վերլուծությունները, տարբեր ստորաբաժանումների վերլուծությունները և հաշվետվությունները: Փորձագիտական այցի ընթացքում պարզ դարձավ, որ ոչ միշտ են

<sup>12</sup> Նախադասությունը վերաձևակերպվել է հաստատության դիտարկումների հիման վրա:

ամփոփվում հարցումների արդյունքները, քննարկվում խնդիրները և պլանավորվում բարելավման գործողություններ:

Հարկ է նաև նշել, որ ինքնավերլուծության զեկույցը ոչ միշտ էր պարունակում վերլուծական տեղեկատվություն, առկա էին շատ կրկնություններ, իսկ SWOT վերլուծությունները հստակ պատկեր չէին ապահովում հաստատության գործունեության մասին:

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

Ըստ ինքնավերլուծության՝ ակադեմիայի որակի մասին տեղեկատվության տրամադրման հիմնական հարթակներն են ակադեմիայի պաշտոնական կայքէջը, ՋԼՄ-ները, սոցիալական ցանցերը, ուսանողների և դասախոսական կազմի հետ հանդիպումները, ինչպես նաև ակադեմիայի գործունեության թափանցիկությունը ուղղակիորեն կապվում է հաշվետվողականության հետ (ռեկտորի և ստորաբաժանումների տարեկան հաշվետվություններ):

Փորձագիտական խմբի այցից պարզվեց, որ հարցումների վերաբերյալ վերլուծություններ մասամբ են տրամադրվում շահակիցներին, դրանց արդյունքում շահակիցները հստակ չեն պատկերացնում, թե իրենց կարծիքների հիման վրա ինչ փոփոխություններ են կատարվել ակադեմիայում: Ակադեմիայի որակի ապահովման կենտրոնի վերաբերյալ հարցման արդյունքների մասին 2022 թվականի հաշվետվությունում առկա առաջարկություններում մատնանշվում է բարձրացված խնդիրների և առաջարկությունների վերաբերյալ փոփոխությունների մասին տեղեկացվածության բացակայությունը, այդ պատճառով էլ վերլուծությունների արդյունքները չեն դրվում կառավարչական որոշումների կայացման հիմքում և չեն հանգեցնում որակական բարելավումների:

**Դատողություններ:** Փորձագիտական խումբը գնահատում է ՊԿԱ-ի ջանքերը որակի ապահովման համակարգի զարգացմանն ուղղված: ՊԿԱ ղեկավարությունը կարևորում է տվյալների հավաքագրման մեխանիզմների բազմազանեցումը և տվյալների վրա հիմնված որոշումների կայացումը: Դրական է, որ նախորդ հավատարմագրման խորհրդատվություններից ելնելով՝ կառուցվածքային փոփոխությունների արդյունքում որակի ապահովման կենտրոնը այժմ գործում է ռեկտորի անմիջական ենթակայության ներքո:

Դրական է, որ ակադեմիան որակի ներքին ապահովման գործընթացների համար տրամադրում է մարդկային և նյութական ռեսուրսներ, սակայն որակի ներքին ապահովման համակարգը բարելավման կարիք ունի: Շահակիցների շրջանում դեռևս տարատեսակ պատկերացումներ կան որակի մշակույթի և դրա ազդեցության ուղղությամբ: Մի շարք գործընթացների համար գնահատման վերջում բարելավումները հստակ չեն երևում, ինչը խոչընդոտում է որակի մշակույթի կայացմանը և Ակադեմիայում առկա լավագույն փորձի դուրսբերմանը և տարածմանը:

Որակի մշակույթի տարածման նպատակով փորձագիտական խումբը կարևոր է համարում արտաքին և մասնավորապես ներքին շահակիցների մոտիվացված, ակտիվ և լայնածավալ ներգրավումը՝ նպաստելով շահակիցների շրջանում առկա խնդիրների

դուսրբերմանը և բուհի տարբեր ոլորտների շարունակական զարգացմանը: Տեղեկատվության հավաքագրման համար կարևոր է մեխանիզմների բազմազանեցումը և հարցումների օբյեկտիվության բարձրացումը, դրանց մասնակցության թվի ավելացումը և հարցաթերթերի նպատակայնության թիրախավորումը:

Իրականացված ինքնավերլուծությունը դեռևս բավարար հիմքեր չի ապահովել Ակադեմիայի գործընթացների, թույլ և ուժեղ կողմերի վերաբերյալ օբյեկտիվ պատկերացում կազմելու համար: Որակի կառավարման շրջափուլը փակված չէ, իսկ ՊԻԳԲ-ի փուլերը հավասարաչափ զարգացած չեն: Բուհն իրականացրել է գործընթացների պլանավորում, սակայն ոչ բոլոր պլանավորված գործընթացներն են իրականացվել, իսկ գնահատման և բարելավման փուլերով ծրագրերը դեռևս չեն անցել:

Ակադեմիայի կողմից իրականացված ինքնավերլուծության մեջ արժեքավոր տեղեկատվությունը չի վերլուծվել, այլ ներկայացվել է բազմաթիվ հավելվածների տեսքով, առկա են ձևակերպումներ, որոնք փաստարկներով հիմնավորված չեն: Հարկ է նշել, որ որոշ չափանիշների դեպքում (Մասնագիտական կրթական ծրագրեր, Հետազոտություն, Միջազգայնացում) փորձագիտական այցի հանդիպումներից ստացված տեղեկատվության հիման վրա ռազմավարության իրականացման իրական առաջընթացը շատ ավելի բարձր էր, քան ներկայացված էր Ակադեմիայի ինքնավերլուծությունում:

**Եզրահանգում:** Հաշվի առնելով, որ ՀՀ ՊԿԱ-ի որակի ապահովման ներքին համակարգի վերաբերյալ դեռևս առկա չէ միասնական պատկերացում, բազմազանեցված չեն տվյալների հավաքագրման մեխանիզմները, որակի մշակույթը դեռևս զարգացման փուլում է, առկա չեն մեխանիզմներ Ակադեմիայում առկա լավ փորձի բացահայտման ու տարածման ուղղությամբ, գնահատված գործընթացների արդյունքում ոչ միշտ են բարելավումները հստակեցված և ամրագրված, փորձագիտական խումբը գտնում է, որ ՀՀ ՊԿԱ-ն չի բավարարում չափանիշ 10-ի պահանջները:

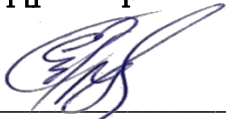
**Եզրակացություն:** Փորձագիտական խումբը ՀՀ ՊԿԱ-ի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 10-ի պահանջներին գնահատում է **անբավարար:**



ԳՆԱՀԱՏԱԿԱՆՆԵՐԸ՝ ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ

<i>ՉԱՓԱՆԻՇ</i>	<i>ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ</i>
1. Առաքելություն և նպատակներ	Բավարարում է
2. Կառավարում ու վարչարարություն	Բավարարում է
3. Մասնագիտության կրթական ծրագրեր	Բավարարում է
4. Ուսանողներ	Բավարարում է
5. Պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնասօժանդակ կազմ	Բավարարում է
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

10-ը ապրիլի 2023 թ.



Հերմինե Գրիգորյան  
Փորձագիտական խմբի ղեկավար

## ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

### ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՓՈՐՉԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԻՆՔՆԱԿԵՆՍԱԳՐԱԿԱՆՆԵՐ

**Հերմինե Գրիգորյան`** 1992թ.-ին ավարտել է Վանաձորի պետական մանկավարժական ինստիտուտի ֆիզիկամաթեմատիկական ֆակուլտետը: Ֆիզիկամաթեմատիկական գիտությունների թեկնածու է (2008), դոցենտ (2011): 1992 թվականից դասավանդում է Վանաձորի պետական համալսարանում (ՎՊՀ): Վանաձորի Հ. Թումանյանի անվան պետական համալսարանի Բնական գիտությունների ֆակուլտետի դեկան, «Մաթեմատիկայի և ինֆորմատիկայի» ամբիոնի դոցենտ, ֆիզիկամաթեմատիկական գիտությունների թեկնածու, փորձագիտական խմբի ղեկավար: Վարում է «Մաթեմատիկական ֆիզիկայի հավասարումներ», «Դիֆերենցիալ հավասարումներ», «Կոմպլեքս անալիզ», «Մեկ փոփոխականի ֆունկցիայի դիֆերենցիալ և ինտեգրալ հաշիվ», «Շատ փոփոխականի ֆունկցիայի դիֆերենցիալ և ինտեգրալ հաշիվ», «Ֆինանսական մաթեմատիկա» դասընթացները: Զբաղվում է փոփոխական հաստոյթյան անիզոտրոպ սալերի եզրային խնդիրների հարցերով:

**Միսչեսլավ Սոխա`** 1969 թ.-ին ավարտել է Լոդզի (Լեհաստանի) համալսարանը՝ ստանալով տնտեսագիտության մագիստրոսի աստիճան: 2000 թ.-ին Վարշավայի համալսարանում ստացել է գիտությունների դոկտորի աստիճան: Ներկայումս դասախոսում է Վարշավայի համալսարանում, Լեռնի Կոզմինսկիի ակադեմիայում, Հյուսիսային պետական համալսարանում, Եվրոպական քոլեջում, Պետական կառավարման դպրոցում: 2014թ.-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 ֆինանսական կոմիտեի անդամ: Մասնակցել է բազմաթիվ 90 գիտահետազոտական ծրագրերի, ազգային և միջազգային դասընթացների և գիտաժողովների: Հեղինակ և համահեղինակ է ավելի քան 120 գիտական աշխատանքների և ավելի քան 40 գիտաժողովների զեկույցների, որոնք հրատարակվել են տեղի և արտասահմանյան մի շարք ամսագրերում:

**Գուրգեն Հովհաննիսյան`** 1983թ.-ին ավարտել է Երևանի Խ. Աբովյանի անվան մանկավարժական ինստիտուտը՝ ստանալով աշխարհագրության ուսուցչի որակավորում: 1991թ.-ին ավարտել է Երևանի Խ. Աբովյանի անվան մանկավարժական ինստիտուտի ասպիրանտուրան: 2006 թ.-ին ստացել է Աշխարհագրության գիտությունների թեկնածուի գիտական աստիճան՝ «Դպրոցական աշխարհագրության բովանդակության հիմնախնդիրը ՀՀ-ում», 2007 թ.-ին՝ դոցենտի գիտական կոչում: Հետազոտություններն ընդգրկում են կրթության, կրթության կառավարման ոլորտները: 2006-2021 թթ-ին զբաղեցրել է ԵՊՀ Ուսումնամեթոդական վարչության բակալավրիատի բաժնի վարիչի պաշտոնը: 2008-2010թթ.-ին եղել է ԲՈԿ Աշխարհագրության 005 մասնագիտական խորհրդի գիտքարտուղար: 1994-ից դասավանդում է ԵՊՀ Աշխարհագրության ֆակուլտետում: 2014թ.-ից ԵՊՀ ԻՄ տուրիզմի կառավարման և մշակութաբանության ամբիոնի վարիչի պաշտոնակատարն է: 2022թ. մայիսից մինչ օրս ԵՊՀ Գիտական քաղաքականության վարչության առաջատար մասնագետ է:

**Սոնա Մակիչյան**՝ 2000թ.-ին ավարտել է Խ.Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանը՝ ստանալով մանկավարժության և հոգեբանության ուսուցչի որակավորում (անգլերեն լեզվի դասավանդման իրավունքով): 2004 թ.-ին ավարտել է Երևանի Խ.Աբովյանի անվան պետական մանկավարժական համալսարան ասպիրանտուրան: Ստացել է հոգեբանական գիտությունների թեկնածուի գիտական աստիճան՝ «Ծնողագուրկ և ծնողական խնամքից զրկված երեխաների սոցիալական հարմարումը և դրա դժվարությունների հոգեբանական պատճառները», 2009 թ.-ին դոցենտի գիտական կոչում: 2015 թվականից մինչև օրս զբաղեցնում է Գիտության և միջազգային համագործակցության հարցերով Կրթության հոգեբանության և սոցիոլոգիայի ֆակուլտետի դեկանի տեղակալի պաշտոնը: 2015-2021թթ.-ին եղել է Կրթության հոգեբանության և սոցիոլոգիայի ֆակուլտետի՝ կրթության որակի ապահովման պատասխանատու: 2014 թվականից Խ.Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանի Ջարգացման և կիրառական հոգեբանության ամբիոնի դոցենտ է:

**Մարինե Կարապետյան**՝ 2019-2021թթ. սովորել է Թումո ստեղծարար տեխնոլոգիաների կենտրոնում: Այժմ Եվրասիա միջազգային համալսարանի իրավագիտության ֆակուլտետի բակալավրատի 2-րդ կուրսի ուսանողուհի է: Մասնակցել է ՈԱԱԿ ուսանողության ձայն նախագծի ուսանող փորձագետների վերապատրաստման դասընթացին:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՅՑԻ ԺԱՄԱՆԱԿԱՑՈՒՅՑԸ

	09.01.2023թ.	Մեկնարկ	Ավարտ	Տևողություն
1.	Հանդիպում ՀՀ ՊԿԱ ռեկտորի հետ	09:30	10:30	60 րոպե
2.	Հանդիպում պրոռեկտորների հետ	10:40	11:40	60 րոպե
3.	Հանդիպում ինքնավերլուծությունն իրականացրած աշխատանքային խմբի հետ	11:50	12:40	50 րոպե
4.	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	12:50	13:50	60 րոպե
5.	Հանդիպում շրջանավարտների հետ	14:00	15:00	60 րոպե
6.	Հանդիպում գործատուների հետ	15:10	16:10	60 րոպե
7.	Հանդիպում ՀՀ ՊԿԱ Խորհրդի ներկայացուցիչների հետ	16:20	17:10	50 րոպե
8.	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	17:20	18:20	60 րոպե

	10.01.2023թ.	Մեկնարկ	Ավարտ	Տևողություն
1.	Հանդիպում ամբիոնների վարիչների հետ	09:30	10:30	60 րոպե
2.	Հանդիպում պրոֆեսորադասախոսական կազմի ներկայացուցիչների հետ (10-12 հոգի)	10:40	11:40	60 րոպե
3.	Հանդիպում ուսանողների հետ (10-12 հոգի)	11:50	12:50	60 րոպե
4.	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	13:00	14:00	60 րոպե
5.	Ռեսուրսների դիտարկում	14:10	15:30	80 րոպե
6.	Հանդիպում ՈւԽ և ՈւԳԸ ներկայացուցիչների հետ (10-12 հոգի)	15:45	16:30	45 րոպե
7.	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	16:45	18:45	120 րոպե

	11.01.2023թ.			Մեկնարկ	Ավարտ	Տևողություն
1.	Մասնագիտական գույքահեռ հանդիպում «Կառավարման	Մասնագիտական գույքահեռ հանդիպում «Իրավագիտություն	Մասնագիտական գույքահեռ հանդիպում «Հանրային	09:30	10:30	60 րոպե

	հոգեբանություն », ՄԿԾ պատասխանատու/ների հետ	ն» ՄԿԾ պատասխանատու/ների հետ	կառավարում» ՄԿԾ պատասխանատու/ների հետ			
2.	Մասնագիտական հանդիպում «Կառավարման հոգեբանություն» ՄԿԾ դասախոսական կազմի հետ	Մասնագիտական հանդիպում «Իրավագիտություն» ՄԿԾ դասախոսական կազմի հետ	Մասնագիտական հանդիպում «Հանրային կառավարում» ՄԿԾ դասախոսական կազմի հետ	10:40	11:40	60 րոպե
3.	Մասնագիտական զուգահեռ հանդիպումներ «Կառավարման հոգեբանություն» ՄԿԾ ուսանողների հետ	Մասնագիտական հանդիպում «Իրավագիտություն» ՄԿԾ ուսանողների հետ	Մասնագիտական հանդիպում «Հանրային կառավարում» ՄԿԾ ուսանողների հետ	11:55	12:55	60 րոպե
4.	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ			13:05	14:05	60 րոպե
5.	Հանդիպում «Ուսումնական գործընթացի կազմակերպման վարչության, Լրացուցիչ կրթության վարչության, Տնտեսական գործունեության և ենթակառուցվածքների սպասարկման վարչության» հետ			14:15	15:15	60 րոպե
6.	Հանդիպում «Անձնակազմի կառավարման և ընդհանուր բաժնի, Ֆինանսական և հաշվապահական հաշվառման բաժնի, Միջազգային համագործակցության և զարգացման կենտրոնի, Գիտական գործունեության բաժնի, Տեղեկատվական համակարգերի սպասարկման և զարգացման բաժնի» հետ			15:25	16:45	70 րոպե
7.	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում			17:00	19:00	120 րոպե

	12.01.2023թ.	Մեկնարկ	Ավարտ	Տևողություն
1.	Հանդիպում որակի ապահովման կենտրոնի հետ	09:30	10:30	60 րոպե
2.	Բաց հանդիպում	10:40	11:20	40 րոպե
3.	Հանդիպում փորձագիտական խմբի կողմից ընտրված կազմի հետ	11:30	12:30	60 րոպե

4.	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	12:40	13:40	60 րոպե
5.	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	13:50	17:00	190 րոպե
6.	Հանդիպում ՊԿԱ ռեկտորի և ղեկավար անձնակազմի հետ, այցի ամփոփում	17:10	17:40	30 րոպե

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐԻ ՑԱՆԿ

N	Փաստաթղթի անվանում	Չափանիշ
1.	Արտաքին շահակիցների հետ անկացրած հարցաշարերի վերլուծությունները	1
2.	Շահակիցների կարիքների ուսումնասիրման վերանայված քաղաքականություն և ընթացակարգեր	1
3.	Ուսանողների կողմից իրենց վերաբերյալ որոշումների կայացման օրինակներ, արձանագրություն	2
4.	Ակադեմիայի ղեկավարությունը պարբերաբար հանդիպումներ է ունենում ուսանողների, անձնակազմի հետ, լսում նրանց կարծիքներն ու առաջարկությունները, որոնք հաշվի են առնվում որոշումների կայացման ժամանակ /արձանագրություններ/	2
5.	Ամբիոնների առաջիկա երեք տարիների զարգացման ծրագրերը	2
6.	Որակի ապահովման կենտրոնը յուրաքանչյուր կիսամյակի ավարտից հետո 15-օրյա ժամկետում Ակադեմիայի ռեկտորին է ներկայացնում իրականացված միջոցառումների ընթացքի վերաբերյալ հաշվետվություն /հաշվետվության օրինակ/	2
7.	Ստորաբաժանումների հաշվություններ վերջին երկու տարիների համար	2
8.	Շրջանավարտների բազայի վերջին 5 տարիների փաստաթղթերը (առկա են CV-ները)	2
9.	Շրջանավարտների շրջանում կատարված հարցումները և վերլուծությունները	2
10.	Խնդիրների լուծման և գործընթացների բարելավման գործողությունների պլաններ վերջին երեք տարիների համար (առկա է՝ Բարելավման պլան)	2
11.	Ավարտական հանձնաժողովների հաշվետվություններ վերջին 3 տարիների համար	2
12.	Տեղեկագրեր լրացված /տե՛ս հավելված 3.6, էջ 10, 10.4 կետ/	3
13.	Մասնագիտության կրթական ծրագրերը կազմելիս հաշվի են առնվում ամբիոնների դասախոսների և ամբիոնների վարիչների ուսումնասիրությունները /Ուսումնասիրությունները փաստող	3

	վերլուծություններ, արձանագրություններ և այլն/	
14.	ՄԿԾ-ները ենթարկվել են արտաքին փորձաքննության /Փարձագիտական եզրակացություն/	3
15.	3.12 հավելվածը	3
16.	Ակադեմիայի դասախոսները պարբերաբար անցնում են նաև վերապատրաստումներ՝ դասավանդման (ոչ միայն դասապրոցեսի հեռավար կազմակերպման) առավել ժամանակակից մեթոդների կիրառման նպատակով: Վերապատրաստման նման օրինակներ:	3
17.	Թեզեր վերջին երեք տարիների համար	3
18.	Հավելված 3.19-3.21	3
19.	Որևէ կրթական ծրագրի մշտադիտարկման օրինակ	3
20.	Ընդունելության թեստի նմուշներ, հարցազրույցի հարցաշար	4
21.	Կրթական միջավայրի և կրթության որակի բարելավման նպատակով, կարևորելով արտաքին շահառուների կարծիքը, Ակադեմիան իրականացնում է դիմորդների կարիքների և պահանջների ուսումնասիրում և գնահատում:  Հավաստող փաստաթղթեր:	4
22.	Ուսանողների կրթական կարիքների վերհանման սոցիալական թերթիկ	4
23.	Ֆակուլտատիվ լրացուցիչ դասընթացների ցանկ, դրանց դասացուցակ	4
24.	Կարիերայի կենտրոնը պարբերաբար կազմակերպում է սեմինարներ, դասընթացներ, խորհրդատվական հանդիպումներ, տրամադրում է անհատական խորհրդատվություններ՝ ուղղված աշխատաշուկայում ուսանողների և շրջանավարտների մրցունակության բարձրացմանը:  Սեմինարների, դասընթացների թեմատիկա	4
25.	«Հանրային կառավարում» գիտական հանդեսի համարներ	4
26.	ՈւԳԸ-ի հաշվետվություններ	4
27.	Պրակտիկաների օրագրեր լրացված	4
28.	Դասախոսների անհատական բեռնվածության թերթիկ  Հիմնական և ժամավճարային  Դոցենտ, դասախոս	5



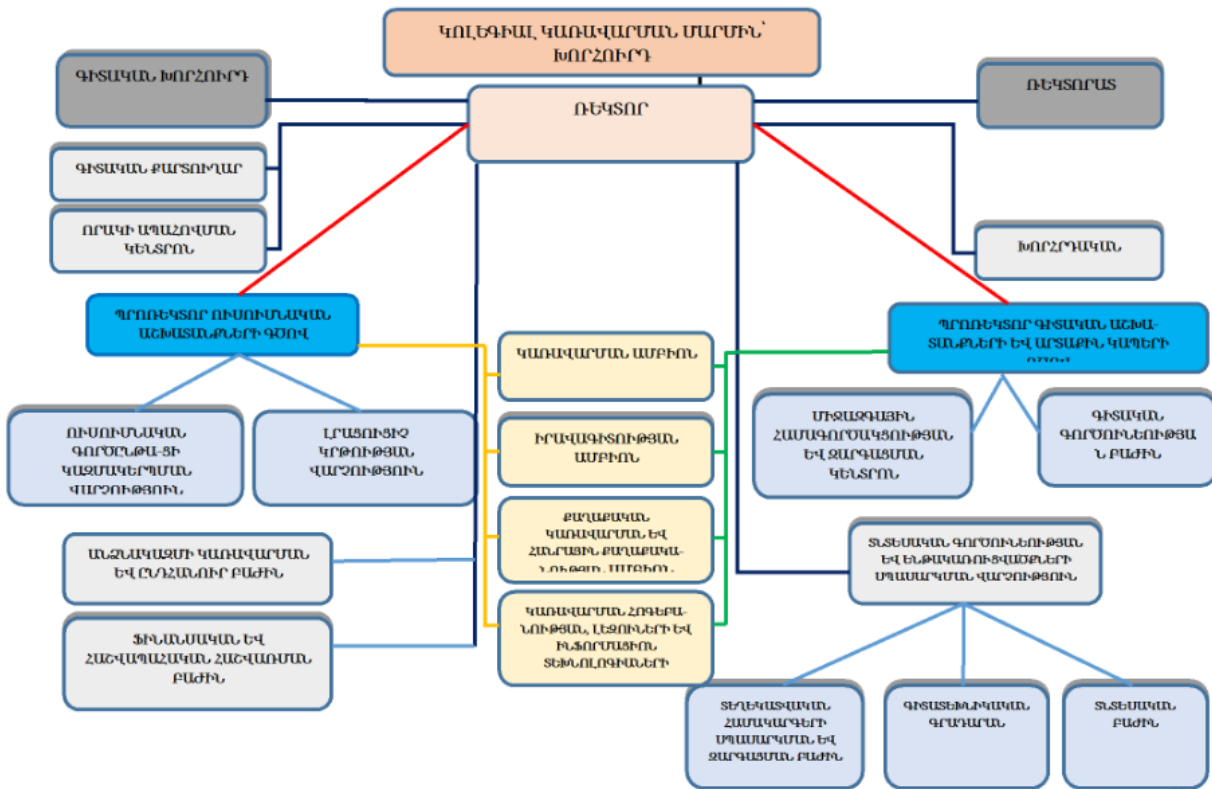
29.	Թափուր տեղերի համալրման մրցույթի ընթացակարգ (առկա է՝ ամբիոնների վարիչների մրցույթի ընթացակարգը)	5
30.	Հիմնական և համատեղությամբ աշխատող ՊԴԱ կազմի հարաբերակցությունը	5
31.	5.7-5.8 հավելվածները	5
32.	Ակադեմիայում դասախոսական կազմի գնահատման համար յուրաքանչյուր կիսամյակում ուսանողներին տրվում է հարցաթերթիկ, որտեղ գնահատվում են դասավանդողի մասնագիտական կարողությունները, պատրաստվածության աստիճանը, դասախոսին հատուկ որակները, դասընթացի մեթոդական ապահովումը, մատչելիության աստիճանը և այլն:  Հարցաթերթերի, վերլուծությունների օրինակներ	5
33.	2022թ. վերապատրաստված դասախոսների քանակը և դասընթացները	5
34.	Ամբիոնների սահմանված գիտական ուղղություններ	6
35.	Գ/հ խոչնդոտող կառուցվածքային և համակարգային գործոնների վերլուծություններ, այդ կապակցությամբ ներկայացված առաջարկներ /ՌԾ ՄԾ 3.1.1- արդյունք/	6
36.	Ամբիոնների տարեկան աշխատանքային պլաններ:  Ամբիոնի գ/հ աշխատանքի հաշվետվություն	6
37.	Հետազոտական աշխատանքների կատարումը կանոնակարգող և խթանող ընթացակարգեր /3.2.2/	6
38.	Գ/հ պրակտիկայի կազմակերպման կարգ	6
39.	Հետազոտությունների կարճաժամկետ միջոցառումների ծրագրեր (առկա է՝ գիտական թեմատիկ պլաններ)	6
40.	Հաստատված միջազգայնացման ռազմավարություն  Միջազգային համագործակցությունների գերակա ուղղությունների ցանկ	6
41.	Օտարերկրյա բուհերի, գիտահետազոտական կենտրոնների և միջազգային կառույցների հետ ընդլայնված և արդյունավետ համագործակցության օրինակներ	6

	Նոր պայմանագրերի օրինակներ	
42.	Scopus-ում տպագրված հոդվածներ	6
43.	Որևէ ամբիոնի կողմից կատարված ինքնավերլուծության օրինակ	8
44.	Գործատուների հարցումների հարցաթերթիկներ, վերլուծություններ	8
45.	Լրացուցիչ կրթության, վերապատրաստման ծրագրեր, թեմաներ	8
46.	Բենչմարքինգի վերլուծությունները	9
47.	Որակի ապահովման մշտական հանձնաժողովի և որակի ապահովման կենտրոնի գործառույթները:	10
48.	Բենչմարքինգն իրականացվել է մշակված պլանով /օրինակ, բուհերի զարգացման ռազմավարական ծրագրերը, բուհերի տարեկան հաշվետվությունները, ամբիոնների տարեկան հաշվետվությունները և այլն/  Բենչմարքինգի օրինակներ	10

#### ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

- Լսարաններ
- Համակարգչային սրահ
- Գրադարան
- Գրապահոց
- ՈւՄՍ սենյակ
- Տեղեկատու,
- Սպորտդահլիճ
- Կրեատիվ սենյակ,
- Որակի ապահովման կենտրոն,
- Քննարկումների դահլիճ,
- Վերապատրաստման համար նախատեսված լսարաններ:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ՄՈՒՀ-Ի ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ



## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 6. ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

**ՀՀ ՊԿԱ** - Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիա

**ՈԱԱԿ** - Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն

**ՄԿԾ** - Մասնագիտական կրթական ծրագրեր

**ՄՈՒՀ** - Մասնագիտական ուսումնական հաստատություն

**ՈԱ** - Որակի ապահովում

**ՈԱՇ** - Որակավորումների ազգային շրջանակ

**ՈՈՇ** - Որակավորումների ոլորտային շրջանակ

**ՊԴԿ** - Պրոֆեսորադասախոսական կազմ

**ՌԾ** - Ռեզումեարական ծրագիր

**ՈւԳԸ** - Ուսանողական գիտական ընկերություն

**ՈւԽ** - Ուսանողական խորհուրդ

**ՈւՕ կազմ**- Ուսումնաօժանդակ կազմ