

«ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿԻ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆ»  
ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ  
ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԶԵԿՈՒՅՑ

Երևան – 2014

## ՆԱԽԱԲԱՆ

Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի (այսուհետ՝ Ակադեմիա) ինստիտուցիոնալ հավատարմագրումն իրականացվում է Համաշխարհային բանկի դրամաշնորհային ծրագրի և ՀՀ Կրթության և գիտության նախարարության Կրթական ծրագրերի իրականացման գրասենյակի աջակցությամբ: Հավատարմագրման գործընթացը կազմակերպվում և համակարգվում է «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամի (այսուհետ՝ ՈԱԱԿ) կողմից:

Իր գործողություններում ՈԱԱԿ-ը առաջնորդվել է ՀՀ կառավարության 2011 թվականի հունիսի 30-ի N 978-Ն որոշմամբ հաստատված «ՀՀ մասնագիտական կրթական ծրագրեր իրականացնող ուսումնական հաստատությունների և դրանց մասնագիտությունների պետական հավատարմագրման» կարգով և 2011 թվականի հունիսի 30-ին հաստատված «ՀՀ մասնագիտական կրթության հավատարմագրման չափանիշները հաստատելու մասին» N 959-Ն որոշմամբ:

Փորձաքննությունն իրականացրել է «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամի փորձագիտական խմբի ձևավորման կարգ»-ի պահանջներին համապատասխան ձևավորված անկախ փորձագետների խումբը, որը բաղկացած էր 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, փորձագիտական խմբի առջև դրված էր երկու խնդիր՝

1) հավատարմագրման նպատակով իրականացնել ինստիտուցիոնալ կարողությունների փորձաքննություն՝ ՀՀ պետական հավատարմագրման չափանիշներին համապատասխան,

2) որակի բարելավման նպատակով իրականացնել փորձագիտական գնահատում՝ միջազգային չափանիշներին համապատասխանելու և Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածք (ԵԲԿՏ) ինտեգրվելու հաստատության հավակնությունների տեսանկյունից:

Այս գեկույցն անդրադառնում է Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների փորձաքննությանը՝ ըստ պետական հավատարմագրման չափանիշների ու չափորոշիչների, և գործընկերային գնահատմանը՝ ըստ Որակի ապահովման եվրոպական չափորոշիչների և ուղենիշների:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ԱՍՓՈՓՈՒՄ .....	4
ԳՈՐԾԸՆԿԵՐԱՅԻՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ՝ ԸՍՏ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՉԱՓՈՐՈՇԻՉՆԵՐԻ .....	11
ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԿԱԶՄԸ .....	14
ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆԸ .....	15
ՀԱՄԱՌՈՏ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ՎԵՐԱԲԵՐՑԱԼ .....	17
ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ .....	19
ՉԱՓԱՆԻՇ I. ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ .....	19
ՉԱՓԱՆԻՇ II. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ .....	21
ՉԱՓԱՆԻՇ III. ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ .....	24
ՉԱՓԱՆԻՇ IV. ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐ .....	27
ՉԱՓԱՆԻՇ V. ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱՕԺԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄ .....	32
ՉԱՓԱՆԻՇ VI. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ .....	35
ՉԱՓԱՆԻՇ VII. ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ ԵՎ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ .....	39
ՉԱՓԱՆԻՇ VIII. ՀԱՄԱՐԱԿԱԿԱՆ ՊԱՏԱՄԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ .....	43
ՉԱՓԱՆԻՇ IX. ԱՐՏԱՔԻՆ ԿԱՊԵՐ ԵՎ ՄԻՋԱԶԳԱՅՆԱՑՈՒՄ .....	46
ՉԱՓԱՆԻՇ X. ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ .....	49
ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ .....	54
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԻՆՔՆԱԿԵՆՍԱԳՐԱԿԱՆՆԵՐ .....	55
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՅՑԻ ԺԱՄԱՆԱԿԱՑՈՒՅՑ .....	57
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՓԱՏՏԱԹՂԹԵՐԻ ՑԱՆԿ .....	59
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՑԱՆԿ .....	61
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ .....	62

## ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Փորձաքննությունն իրականացրել է «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամի փորձագիտական խմբի ձևավորման կարգ»-ի պահանջներին համապատասխան ձևավորված անկախ փորձագետների խումբը<sup>1</sup>: Գնահատումը կատարվել է ՀՀ կառավարության 2011 թվականի հունիսի 30-ի N 959-Ն որոշմամբ հաստատված ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման 10 չափանիշներով:

Գնահատում իրականացնելիս հաշվի է առնվել, որ Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիան իրականացնում է մագիստրոսական և հետբուհական հիմնական և լրացուցիչ կրթական ծրագրեր, որոնք միտված են ՀՀ հանրային ծառայության համակարգի պահանջներին համապատասխան վարչակառավարչական, քաղաքական, սոցիալական, իրավական և տնտեսական ոլորտների համար կադրերի պատրաստմանը: Մագիստրոսական ծրագրերով ուսուցումը տրամադրվում է հանրային կառավարում, իրավագիտություն, տնտեսագիտություն, հոգեբանություն և քաղաքագիտություն մասնագիտությունների գծով:

Իր գործունեության ընթացքում Ակադեմիան հավատարմագրում չի անցել, ուստի ինստիտուցիոնալ կարողությունների տասը տիրույթների ուղղությամբ ինքնավերլուծության այս գործընթացը հաստատության առաջին փորձն էր:

Ակադեմիան տրամադրում է բարձրագույն մասնագիտական կրթություն, ինչը համապատասխանում է ՀՀ ՈԱՇ-ի 7-րդ և 8-րդ մակարդակներին: Հաստատությունն իր կարևոր նպատակներից է համարում եվրոպական բարձրագույն կրթական համակարգին ինտեգրվելը և իր կառավարման գործընթացում այդ համակարգի ընթացակարգերի ներդրումը: Մասնագիտության կրթական ծրագրերն ընդհանուր առմամբ բխում են Ակադեմիայի առաքելությունից ու նպատակներից և համապատասխանում են պետական կրթական չափորոշիչների պահանջներին: Սակայն, միջազգայնացման տեսանկյունից դեռևս առկա է բենչմարքինգի ավելի արդյունավետ մեխանիզմների իրականացման անհրաժեշտություն, ինչը կխթաներ առկա սահմանափակ շարժունությունը:

Ակադեմիայում տարվել են աշխատանքներ հաստատության ենթակառուցվածքը բարելավելու և այն կրթական ծրագրերին համապատասխանեցնելու ուղղությամբ՝ ապահովելով կրթական գործընթացի կազմակերպման համար համապատասխան նյութատեխնիկական հագեցվածությունը: Ակադեմիայի բյուջետային գործընթացներն իրականացվում են ինչպես պետական, այնպես էլ ոչ պետական աղբյուրներից ստացվող ֆինանսական միջոցների հիման վրա: Դրանք ձևավորվում են ուսանողների ուսման վճարներից, տարբեր վերապատրաստման դասընթացների իրականացումից, շաբաթաթերթի իրացումից, այլ եկամուտներից: ՀՀ կառավարության որոշման հիման վրա Ակադեմիային տրամադրվել է 4318.3 քառ. մետր ընդհանուր մակերեսով այլ շենք, որը կընդլայնի հաստատության ռեսուրսային հնարավորությունները:

Ակադեմիան ունի համեմատաբար փոքրաթիվ պրոֆեսորադասախոսական հիմնական կազմ: Հաշվի առնելով կառավարման համակարգի համար նպատակային կադրերի պատրաստման իր առանձնահատկությունը՝ Ակադեմիան ձգտում է հրավիրել կառավարման ոլորտում գործող մասնագետների՝ պրակտիկ հմտությունների փոխանցման և ուսանողների գիտելիքներն ու կարողությունները աշխատաշուկայի պահանջներին առավել համապատասխանեցնելու նպատակով: Չնայած Ակադեմիայի գործունեությունն

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

իրականացվում է մոտիվացված պրոֆեսորադասախոսական կազմի կողմից, սակայն առկա է դասախոսների ավելի համակարգային հավաքագրման, առաջխաղացման և կատարելագործման ընթացակարգերի արդյունավետ իրականացման անհրաժեշտություն:

Ուսանողների ընտրությունն իրականացվում է մագիստրատուրայի ընդունելության կազմակերպման կարգի հիման վրա, մրցույթով, որն ընթանում է երկու փուլով՝ գրավոր թեստավորում և հարցազրույց: Վերջին երեք տարիներին աճել է Ակադեմիա դիմած և մագիստրոսի կրթական ծրագրով սովորողների թիվը՝ 2011թ.՝ 463, 2012թ.՝ 520, 2013թ.՝ 545 ուսանող: Ուսանողների համար կազմակերպվում են դասախոսների հետ արտալսարանային հանդիպում-խորհրդատվություններ, ֆակուլտատիվ լրացուցիչ դասընթացներ: Վերջերս որոշակի քայլեր են ձեռնարկվել կարիերայի կենտրոն և շրջանավարտների միություն ստեղծելու ուղղությամբ: Համեմատաբար ցածր է ուսանողների՝ գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավվածությունը:

Ակադեմիայի կառավարման համակարգը, վարչական ստորաբաժանումները և դրանց գործառնումը ենթադրում են որոշումների կայացման մասնակցային գործընթացներ՝ դասախոսների և ուսանողների ներգրավմամբ: Ինստիտուցիոնալ որոշումների ընդունումն իրականացնում են կառավարման կազմակերպական կառուցվածքով նախատեսված կոլեգիալ մարմինները: Առկա է, սակայն, արտաքին շահակիցների հետ համագործակցության ընդլայնման և կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի արդյունավետության գնահատման անհրաժեշտություն:

2010 թվականի օգոստոսի 1-ին ստեղծվել է Ակադեմիայի Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման բաժինը, որն իր աշխատանքներն առավել ակտիվ սկսել է իրականացնել 2012 թվականից: Մշակվել է Ակադեմիայի որակի ապահովման հայեցակարգը, որը սահմանում է համապատասխան ընդհանուր պահանջները և սկզբունքները, ինչպես նաև կազմակերպական կառուցվածքը: Մշակվել է նաև որակի ապահովման ձեռնարկը: Ակադեմիայում որակի ներքին ապահովման համակարգը դեռևս ձևավորման փուլում է: Այժմ իրականացվում են աշխատանքներ որակի ապահովման համակարգի մեխանիզմների և իրականացման ձևաչափերի մշակման ուղղությամբ:

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

- 1) Ակադեմիայի առաքելության և նպատակների հստակ և համընդունելի ընկալումը, զբաղվածության խնդիրը հաստատության ուշադրության կենտրոնում գտնվելը, հանրային կառավարման ոլորտի կողմից աջակցության առկայությունը,
- 2) Ռազմավարական ծրագրի առկայությունը, որտեղ հստակ սահմանված են առաքելությունը և նպատակները,
- 3) որոշումներ կայացնող կանոնակարգված և ներքին շահակիցների կարծիքները հաշվի առնող կազմակերպական կառուցվածքի առկայությունը,
- 4) մոտիվացված կառավարման անձնակազմի, պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմի առկայությունը,
- 5) դասախոսական անձնակազմը գործնական փորձ ունեցող պաշտոնատար անձանցով համալրելու ավանդույթը,
- 6) ՈԱՇ-ին համապատասխան և արտաքին ու ներքին շահակիցների կարծիքների/փորձի հիման վրա մշակված մասնագիտության կրթական ծրագրերի (այսուհետ ՄԿԾ) առկայությունը, որոնք համապատասխանում են Ակադեմիայի առաքելությանը,
- 7) ընդունելության հստակ ընթացակարգերի, ուսանողների ուսումնական գործընթացը բնականոն կազմակերպելու կանոնակարգված հնարավորությունների առկայությունը.

- 8) գործնական կարողությունների ձեռքբերման արդյունավետ մեթոդների և ուսումնական ծրագրերի առկայությունը,
- 9) ուսանողների մոտիվացիայի և վստահության առկայությունը, ուսանողների/շրջանավարտների բավարարվածությունը ստացած կրթությունից, ուսանողների կողմից Ակադեմիայի թիրախային ընտրությունը,
- 10) ֆինանսական ռեսուրսների աճի և դիվերսիֆիկացիայի հաջող փորձը, պետական սուբսիդավորումից կախվածության նվազումը,
- 11) առաջիկա տարիներին բարելավում ապահովելու համար լավ հիմքերի առկայությունը /ռազմավարական ծրագիրը որպես ուղղորդող միջոց, իրավիճակների ուսումնասիրության մեթոդի կիրառում, որակի ապահովման նոր գործիքներ, խոստումնալից միջազգային համագործակցություն/:

**Հաստատության թույլ կողմերն են.**

- 1) կախվածություն Հայաստանում հանրային կառավարման ոլորտի կառույցների կողմից կիրառվող աշխատանքային ռեսուրսների համալրման քաղաքականությունից,
- 2) Ռազմավարական ծրագրով գործունեության կազմակերպման փորձի պակաս,
- 3) որոշումների կայացմանը արտաքին շահակիցների անբավարար մասնակցություն,
- 4) ուսումնառության արդյունքների գնահատման մեխանիզմի անհստակություն,
- 5) դասախոսական անձնակազմի կարիքների գնահատման և դասախոսների վերապատրաստման հստակ մեխանիզմների բացակայություն,
- 6) գիտահետազոտական ծրագրերի արդյունավետ իրականացման համար Ակադեմիայի կողմից տրամադրվող անբավարար ֆինանսական միջոցներ, ուսումնական գործընթացում դրանց դերի և նշանակության հստակ սահմանման բացակայություն,
- 7) հետազոտական գործընթացներում դասախոսական անձնակազմի և ուսանողների թույլ համագործակցություն, ուսանողների ներգրավվածության ցածր մակարդակ հետազոտական աշխատանքներում, միջազգային հետազոտական համագործակցության անբավարարություն,
- 8) արտաքին կապերի ստեղծման, միջազգային համագործակցության և ճանաչման դեռևս ոչ լիարժեք մակարդակ,
- 9) տեղեկատվական նյութերի հասանելիության և գրադարանի գործունեության անբավարար իրավիճակ:

**Խորհրդատվություններ**

**ՉԱՓԱՆԻՇ I. ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ**

- 1) կատարելագործել առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների՝ գնահատման և բարելավման մեխանիզմները ու մշակել դրանց իրականացման հստակ ընթացակարգեր, հստակեցնել ռազմավարական ծրագրով նախատեսված սպասվելիք արդյունքները և դրանց գնահատման ցուցիչները,
- 2) ընդլայնել Ակադեմիայի արտաքին շահակիցների շրջանակը և ապահովել առավել ակտիվ մասնակցությունը կարիքների վերհանման, ռազմավարական նպատակների ու խնդիրների սահմանման, ինչպես նաև կառավարման գործընթացներում,

**ՉԱՓԱՆԻՇ II. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

- 3) անցնել պլանավորման եռաստիճան համակարգի՝ մշակելով նաև միջնաժամկետ ծրագրեր,
- 4) հստակեցնել կառավարման կոլեգիալ մարմինների դերը Ակադեմիայի կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեության համակարգման հարցում՝ ընդլայնելով ուսանողության մասնակցությունն այդ մարմինների աշխատանքներում,

### **ՉԱՓԱՆԻՇ III. ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ**

- 5) մշակել մասնագիտության կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի մասին քանակական և որակական տեղեկատվության հրապարակումները գնահատող օբյեկտիվ մեխանիզմներ, կիրառել հստակ չափելի ցուցանիշներ որակի համալիր գնահատման համար,
- 6) բազմազանեցնել դասավանդման մեթոդների ընտրության հնարավորությունները, դրանք ուղղել սահմանված կոմպետենցիաների ձեռքբերմանը՝ համապատասխան ռեսուրսների զարգացման միջոցով,
- 7) վերանայել ուսանողների գնահատման համակարգը, հստակեցնել գնահատման չափանիշները,
- 8) գործուն միջոցառումներ ձեռնարկել դասախոսների և ուսանողների միջազգային շարժունակությունը մեծացնելու համար,

### **ՉԱՓԱՆԻՇ IV. ՈՒՄԱՆՈՂՆԵՐ**

- 9) կատարելագործել Ակադեմիայում գործող՝ ուսանողների, հատկապես հեռակա կրթություն ստացող ուսանողների կրթական, խորհրդատվական և այլ մատուցվող ծառայությունների գնահատման ցուցիչները և որակի ապահովման մեխանիզմները, իսկ ստացված արդյունքները կիրառել Ակադեմիայի զարգացման կամ ռազմավարական ծրագրերում,
- 10) կատարելագործել ուսանողների կրթական կարիքների վերհանման մեխանիզմները,
- 11) մշակել ու ներդնել լրացուցիչ խորհրդատվական պարապմունքների հստակ ընթացակարգեր: Մասնավորապես, նպատակահարմար է մշակել առարկայական ծրագրերով՝ լրացուցիչ պարապմունքների համար նախատեսված դասաժամերի կատարման վերահսկողության մեխանիզմներ,
- 12) ընդլայնել մասնագիտական կողմնորոշման աշխատանքները,
- 13) սահմանել վարչական անձնակազմին ուսանողների դիմելու կանոնակարգ ու ժամանակացույց,
- 14) ուսանողների կարիերային աջակցելու նպատակով նրանց նախապատրաստել համապատասխան աշխատատեղերի համար նախատեսված ընթացակարգերին, հատկապես՝ քաղաքացիական ծառայության համակարգի մրցույթներին,
- 15) ձևավորել ՈՒԳԸ, ՈՒԳԽ, ավելի շատ ուշադրություն դարձնել դասախոս-ուսանող գիտական համատեղ աշխատանքներ կատարելուն, ուսանողների և դասախոսների գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավվածության աստիճանի բարձրացմանը,
- 16) ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել ուսանողների իրավունքների պաշտպանության խնդիրներին, այդ գործառույթները տարածելով Ակադեմիայի կառուցվածքային

որոշ միավորների վրա, ստեղծել իրավաբանական ծառայություն՝ խորհրդատվություն և այլ ծառայություններ տրամադրելու նպատակով,

#### **ՉԱՓԱՆԻՇ V. ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱՕԺԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄ**

- 17) լրամշակել պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմի ընտրության, կատարելագործման և մասնագիտական առաջընթացի ապահովմանն ուղղված քաղաքականությունը, մշակել ընթացակարգերի գնահատման մեխանիզմներ,
- 18) հրավիրված և նոր ընտրված պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի համար անցկացնել մասնագիտական մանկավարժության վերապատրաստման դասընթացներ,
- 19) մշակել դասախոսների մասնագիտական որակներին ներկայացվող հստակ պահանջներ՝ ըստ յուրաքանչյուր դասավանդվող առարկայի և կատարելագործել դասախոսների ընտրության մրցութային համակարգը,

#### **ՉԱՓԱՆԻՇ VI. ՀԵՏԱԳՈՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ**

- 20) մշակել հետազոտությունների իրականացումն ապահովող հստակ քաղաքականություն և համապատասխան ընթացակարգեր, որոնք հնարավորություն կընձեռեն գնահատելու գիտահետազոտական գործունեության որակը,
- 21) մշակել հետազոտական գործունեության և ուսումնական գործընթացի փոխկապակցման, գիտական աշխատանքներում ուսանողների ներգրավման և հետազոտության արդյունքներն ուսումնական գործընթացում ներդնելու գործուն մեխանիզմներ, մշակել դասախոսների և ուսանողների հետազոտական աշխատանքները խթանող մեխանիզմներ,
- 22) առավել մեծ ուշադրություն դարձնել հետազոտության ոլորտում Ակադեմիայի հետաքրքրությունները և հավակնություններն արտահայտող միջնաժամկետ ու կարճաժամկետ ծրագրերի մշակման, դրանց հայտավորման և իրականացման վրա,
- 23) ուշադրություն դարձնել պրոֆեսորադասախոսական կազմի օտար լեզուների տիրապետման և արտասահմանյան առաջնակարգ գիտական հանդեսներում ավելի մեծաքանակ հոդվածներ տպագրելու գործընթացներին,
- 24) առավել մեծ ուշադրություն դարձնել “Հանրային կառավարում” ամսագրում տպագրվող աշխատանքների արդիականությանը, հոդվածների գրախոսման և գիտականության ապահովման գործընթացներին,
- 25) մշակել հետազոտական աշխատանքների իրականացման համար անհրաժեշտ նյութատեխնիկական և ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման քաղաքականություն,

#### **ՉԱՓԱՆԻՇ VII. ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ ԵՎ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ**

- 26) մշակել ֆինանսական միջոցների բաշխման հստակ քաղաքականություն, սահմանել այդ քաղաքականության արդյունավետության գնահատման չափանիշներ և մեխանիզմներ,
- 27) նպատակային աշխատանքներ տանել գրադարանային ֆոնդը հարստացնելու, այլ գրադարանների հետ համագործակցելու, գրադարանի աշխատակիցների աշխատանքային ունակությունները զարգացնելու, կրթական գործընթացին անմիջականորեն առնչվող գրականությունը թվայնացնելու և այն ուսանողների ու դասախոսների կարիքներին ավելի համապատասխանեցնելու ուղղությամբ,



- 28) մշակել ուսանողներին և դասավանդողներին տրամադրվող ռեսուրսների կիրառելիության, հասանելիության և արդյունավետության գնահատման մեխանիզմներ,
- 29) պարբերաբար մոնիթորինգ իրականացնել ձեռք բերված միջոցների և սարքավորումների գործարկման նկատմամբ՝ Ակադեմիայի առաքելությանը և նպատակներին համապատասխանության տեսանկյունից՝ մշակելով մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի և ռազմավարական պլանի իրականացման համար Ակադեմիայի ռեսուրսային բազայի արդիականացման արդյունավետության ցուցանիշներ,
- 30) ստեղծել բուժկետ, ինչպես նաև ապահովել շինություններն ու լսարանները համապատասխան նյութատեխնիկական պայմաններով՝ հնարավոր դարձնելով հատուկ կարիքներ ունեցող սովորողների ուսուցումը՝ ապահովելով ներառական կրթության իրականացումը,
- 31) ձևավորել լինգվաֆոնային կաբինետ՝ ուսանողների և աշխատակիցների օտար լեզուների ուսուցման մակարդակի բարձրացման նպատակով, մշակել օտար լեզուների ուսուցման դասընթացների արդյունավետությունը գնահատող մեխանիզմներ,

#### **ՉՍՓԱՆԻՇ VIII. ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ**

- 32) դիվերսիֆիկացնել ընթացակարգերի, գործընթացների թափանցիկությունը և հասանելիությունը հասարակությանը՝ պլանավորելով և գործարկելով հետադարձ կապի ամրապնդման, ինչպես նաև շահակիցների կարիքների գնահատման արդյունավետ նոր ու կայուն մեխանիզմներ,
- 33) ստեղծել շրջանավարտների մեկ միասնական տեղեկատվական բազա,
- 34) ավելի ակտիվ դերակատարում ունենալ թիրախային տարբեր խմբերի կրթական կարիքների վերհանման գործում,

#### **ՉՍՓԱՆԻՇ IX. ԱՐՏԱՔԻՆ ԿԱՊԵՐ ԵՎ ՄԻՋԱԶԳԱՅՆԱՑՈՒՄ**

- 35) զարգացնել Ակադեմիայի և պետական կառավարման մարմինների ու կազմակերպությունների միջև բազմակողմանի փոխհամագործակցության ձևերն ու մշակել նոր մոտեցումներ՝ ընդլայնելով արտաքին շահակիցների շրջանակը,
- 36) նպատակային դարձնել միջազգային փորձի փոխանակման գործընթացները՝ դրանք ծառայեցնելով Ակադեմիայի հիմնական խնդիրները լուծելուն և ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել տեղական հաստատությունների հետ համագործակցությանը,
- 37) վերանայել Ակադեմիայի հավակնությունները միջազգայնացման ոլորտում՝ ելնելով առաքելությունից և ռազմավարական խնդիրներից,
- 38) մշակել հստակ մեխանիզմներ կնքված միջհամալսարանական պայմանագրերի և Ակադեմիայի կրթական գործընթացների միջև կապն ավելի ամրապնդելու նպատակով, դրանով իսկ նպաստելով հաստատության զարգացմանը փորձի փոխանակմանը և ուսումնական գործընթացի միջազգայնացմանը,
- 39) ներդնել այլ կազմակերպությունների հետ համագործակցության արդյունքների գնահատման և արտաքին կապերի հաստատմանն ուղղված միջոցառումների նպատակայնության մեխանիզմներ,
- 40) մշակել բենչմարկինգի իրականացման կանոնակարգված ձևաչափ,

#### **ՉՍՓԱՆԻՇ X. ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՀԱՍՏԱԿԱՐԳ**

- 41) լրամշակել որակի ապահովմանն ուղղված քաղաքականության իրականացման անհրաժեշտ ընթացակարգերը, դրանց գնահատման մեխանիզմները, կրթության որակի բարձրացման հստակ չափելի ցուցիչներ և արդյունավետության չափման մեխանիզմներ,
- 42) մշակել հետադարձ կապի առավել արդյունավետ մեխանիզմներ և ապահովել դրանց արդյունավետ կիրարկումը, լրամշակել հարցախույզների հարցաշարերի բովանդակությունը, բարելավել հարցախույզ իրականացնելու ձևաչափը, մեթոդները,
- 43) մշակել որակի ներքին ապահովման գործընթացներում ներգրավված մարդկային ռեսուրսների շահադրդման մեխանիզմներ,
- 44) ապահովել որակի ապահովման կառույցներում ընդգրկված անձնակազմի պարբերաբար վերապատրաստման դասընթացներ իրականացումը,
- 45) ավելի համամասնական դարձնել ներքին և արտաքին շահակիցների ներգրավվածությունը որակի ապահովման գործընթացներում,
- 46) մշակել տրամադրված մարդկային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսների համապատասխանության և արդյունավետության գնահատման մեխանիզմներ,
- 47) հստակեցնել ՄԿԾ-ներով սահմանված վերջնարդյունքներն ըստ մասնագիտությունների, դրանց համապատասխանությունը աշխատաշուկայի պահանջներին,
- 48) հստակեցնել Ակադեմիայում իրականացվող մոնիթորինգների և սոցիոլոգիական հարցումների սկզբունքները և նպատակները, մշակել հարցումների վերլուծության և կրթության որակի բարելավման քաղաքականություն:

Ամսաթիվ՝ 11 հուլիսի 2014թ.

Սամվել Պիպոյան  
Փորձագիտական խմբի ղեկավարի ստորագրություն

Աննա Կարապետյան  
Համակարգողի ստորագրություն

## ԳՈՐԾԸՆԿԵՐԱՅԻՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ՝ ԸՍՏ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՉԱՓՈՐՈՇԻՉՆԵՐԻ

Ակադեմիայի՝ եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածք (ԵԲԿՏ) ինտեգրվելու հավակնության վերաբերյալ ներկայացվում են հետևյալ դիտարկումներն ու խորհրդատվությունը:

### Դիտարկումներ

Ակադեմիան երիտասարդ հաստատություն է, որը հաջող գործունեություն է սկսել ծավալել 1994թ-ից՝ մասնավորապես, երբ անցել է Հայաստանի Հանրապետության նախագահի աշխատակազմի վերահսկողության տակ: Ակադեմիան ուսանողների համար Հայաստանում իրականացնում է մասնագիտությունների կրթական ծրագրեր հանրային կառավարման ոլորտում (հիմնականում մագիստրոսական և թեկնածուական թեզի համար փոքր գիտահետազոտական ծրագրեր) և քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումներ: Մագիստրոսական կրթական ծրագրերի գծով Ակադեմիան կախում ունի Հայաստանում բակալավրի կրթական ծրագրեր իրականացնող այլ կրթական հաստատություններից ժամանող շրջանավարտների որակից:

Հանրային կառավարման, ինչպես նաև կառավարական օղակներում Ակադեմիան ունի յուրօրինակ դիրք և վայելում է բարի համբավ՝ վերջերս նաև մուտք գործելով կառավարման մասնավոր ոլորտ:

Ներքին և արտաքին շահակիցների (պոտենցիալ ուսանողներ և գործատուներ) գնահատմամբ Ակադեմիայի կողմից իրականացվող կրթական ծրագրերը գրավիչ են հիմնականում այն պատճառով, որ ուղղված են հայկական աշխատաշուկայում (հիմնականում հանրային կառավարման հիմնարկների, ինչպես նաև մասնավոր ընկերությունների կողմից) պահանջարկ ունեցող կոմպետենցիաների ձեռքբերմանը՝ այսպիսով տրամադրելով ավելի լայն աշխատանքի հնարավորություններ, քան Հայաստանում այլ ուսումնական հաստատությունները:

Այս հաջողության հիմքում ընկած են Ակադեմիայի մի շարք դրական առանձնահատկությունները.

- դիմորդների ընտրության թիրախային և արդյունավետ ընթացակարգ, որն աստիճանաբար կատարելագործվել է՝ հիմքում ունենալով շրջանավարտի նկարագիրը,
- անձնանվեր և Հայաստանում հանրային կառավարման ոլորտում կիրառական գիտելիքներ ունեցող պրոֆեսորադասախոսական կազմի հավաքագրում,
- նոր օժանդակ ծառայությունների աստիճանական զարգացում (Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման բաժին, գիտահետազոտական ծրագրեր, պրակտիկայի բաժին, միջազգային համագործակցության և արտաքին կապերի վարչություն, կարիերայի կենտրոն և այլն),
- բավարարելով իր շրջանավարտների և գործատուների ակնկալիքները՝ Ակադեմիային հաջողվել է ներգրավել ավելի շատ և ավելի որակյալ դիմորդների և դասախոսների՝ այսպիսով իր շրջանավարտների համար աշխատաշուկայում ապահովելով համեմատական առավելություն:

## Խորհրդատվություն

### Կրթական ծրագրեր

- Որպես ռազմավարական պլանավորման հիմնաքար, Ակադեմիան պետք է իրականացնի կրթական ծրագրերի և վերապատրաստման դասընթացների՝ հասարակական պահանջարկին դրանց համապատասխանության գնահատում, ինչպես նաև Ակադեմիայի ռազմավարության մեջ դրանց դերի մանրամասն գնահատում (նոր և հաստատված կրթական ծրագրեր, ազգային և միջազգային ծրագրեր, նախնական և շարունակական կրթական ծրագրեր, մեծ համբավ և քիչ գրավչություն ունեցող ծրագրեր, ֆինանսավորման ծավալի և դիվերսիֆիկացիայի վրա ազդող կրթական ծրագրեր, ֆինանսական աջակցության կարիք ունեցող ծրագրեր, ներկա կարիքներին և ապագայի ակնկալիքներին համապատասխանեցված կրթական ծրագրեր և այլն): Սա Ակադեմիային պետք է ուղղորդի իր միջնաժամկետ <պրոդուկտային քաղաքականության> ռազմավարական պլանավորման ուղղությամբ:
- Ակադեմիային պետք չէ մտածել բակալավրի ծրագրեր ներդնելու մասին: Այն պետք է բացառապես կենտրոնանա մագիստրոսական և լրացուցիչ մասնագիտական կրթական ծրագրեր իրականացնելու վրա:
- Գիտահետազոտական կարողությունները, ակադեմիական վստահելիությունն ու ազգային և միջազգային նշանակությունն ուժեղացնելու նպատակով Ակադեմիան պետք է մշակի փոքրաթիվ որակյալ հետբուհական ծրագրեր, որոնք կունենան ազգային, եվրոպական և միջազգային համատեքստով հանրային կառավարման թեմաներով ուղղվածություն:

### Միջազգայնացում

Իր ռազմավարական խնդիրների շարքում Ակադեմիան պետք է ներառի հանրային կառավարման ոլորտում կրթական ծրագրեր իրականացնող եվրոպական և միջազգային հանրության լիիրավ և ճանաչված անդամ դառնալու նպատակը: Դա մասնավորապես նշանակում է.

- գիտակցել, որ իրական և շարունակական համբավն ու ճանաչումը պետք է կառուցվեն ազգային սահմաններից դուրս,
- գիտակցել, որ գլոբալիզացիայի և փոխկախվածության այս դարում Ակադեմիան Հայաստանի հասարակության շահերին կկարողանա լիարժեք ծառայել միայն այն դեպքում, երբ պատրաստի այնպիսի հանրային ծառայողների, որոնք կկարողանան համագործակցել, բանակցել և մրցակցել իրենց օտարերկրյա գործընկերների հետ,
- հանրային կառավարման ոլորտում օտարերկրյա առաջատար ուսումնական հաստատությունների հետ կապերի ստեղծում, փոխանակման և բենչմարքինգի իրագործում,
- որոշ ժամանակ անց (տվյալ պահից երեք տարի հետո) EAPAA-ի կողմից միջազգային հավատարմագրում:

Սա նաև նշանակում է, որ թեև կա նվազագույն մակարդակի շարժունություն, առանց որի իրական միջազգայնացում դժվար թե հնարավոր լինի, միջազգայնացմանն առնչվող Ակադեմիայի որդեգրած ռազմավարությունը հիմնականում պետք է կենտրոնանա միջազգային փորձի և բենչմարքինգի վրա, այլ ոչ թե հիմնված լինի լայնամասշտաբ մակարդակով իրականացվող դասախոսների և ուսանողների շարժունության վրա:

#### Անձնակազմի և որակի կատարելագործում

- Ակադեմիան պետք է մշակի անձնակազմի կատարելագործման պաշտոնական միջնաժամկետ պլան, որը կներառի հիմնական պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմը, ինչպես նաև գիտական և վարչական ղեկավարներին: Ակադեմիան պետք է պլանավորի իր պրոֆեսորադասախոսական կազմի աստիճանական ուժեղացումը, չնայած որ չի վիճարկվում համատեղությամբ աշխատող պրակտիկ մասնագետ-դասախոսների կարևորությունը: Անհրաժեշտ է ունենալ ուսումնական ծրագրերի մշակման պաշտոնական ընթացակարգ՝ հատուկ ուշադրության արժանացնելով միջառարկայական դասախոսությունների, օտար լեզուների և միջազգային հղումներին:
- Միջազգային լավագույն փորձին համապատասխան գնահատման արդյունավետ մեթոդների մշակման նպատակով Ակադեմիան պետք է ուժեղացնի իր որակի ապահովման բաժինը՝ ավելացնելով առնվազն ևս մեկ մասնագետ և ուշադրություն դարձնելով վերապատրաստմանը: Պետք է պարզ պատկերացնել, որ թեև կանոնակարգերի և ձեռնարկների մշակումը կարևոր է, սակայն դա ինքնին չի երաշխավորում, որ այդ ձեռնարկներում նկարագրված ընթացակարգերը կկիրառվեն և արդյունավետ կլինեն:

#### Անվանումը և հանրային կապերի քաղաքականություն

Միջազգային առումով <ակադեմիա> անվանումը կարող է շփոթեցնող լինել, թեև ՀՀ օրենքը կարող է հստակ սահմանել, թե ինչ պահանջ է ներկայացվում <ակադեմիա> անվանվող հաստատություններին: Կան <ակադեմիա> անվանում ունեցող մասնագիտական ուսուցում/վերապատրաստում իրականացնող այլ ԲՈՒՀ-երի օրինակներ (օրինակ՝ Գերմանիայի <մասնագիտական ակադեմիաները>): Դա նաև նշանակում է, որ Ակադեմիան պետք է որոշում կայացնի, թե արդյոք ապագայում իր համբավը պետք է կառուցվի հիմնականում որպես մասնագիտական որակավորում տրամադրող կենտրոնի, թե այն պետք է ճանաչվի որպես <ակադեմիական> հաստատություն:

## ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԿԱԶՄԸ

Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների արտաքին գնահատումն իրականացվել է հետևյալ փորձագիտական խմբի անդամների կողմից (տե՛ս կից հավելված 1, փորձագետների ինքնակենսագրականները)՝

- **Սամվել Պիպոյան՝** Խ.Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանի կենսաբանության ամբիոնի պրոֆեսոր, կենսաբանական գիտությունների դոկտոր
- **Գի Հաուզ՝** Վալենսիայի տեխնոլոգիական համալսարանի ռեկտորի խորհրդական, ԵԲԿՏ ձևավորման և որակի ապահովման համակարգի հիմնադիրներից, քաղաքագիտության դոկտոր
- **Տիգրան Մնացականյան՝** ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի ասիստենտ, տնտեսագիտական գիտությունների թեկնածու
- **Գոհար Իսկանդարյան՝** ՀՀ ԳԱԱ արևելագիտության ինստիտուտի Իրանի բաժնի ավագ գիտաշխատող, ՀՀ ԳԱԱ նախագահության սփյուռքի բաժնի գիտքարտուղար, ԵՊՀ դասախոս, պատմական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ
- **Արուս Հարությունյան՝** ՀՊՏՀ Կառավարման ֆակուլտետի Ձեռնարկությունների տնտեսագիտության և կառավարման բաժնի 4-րդ կուրսի ուսանող, Հայաստանի ուսանողական ազգային ասոցիացիայի Կրթական բարեփոխումների հանձնաժողովի նախագահ

Փորձագիտական խմբի աշխատանքները համակարգել է ՈԱԱԿ-ի ինստիտուցիոնալ և ծրագրային հավատարմագրման բաժնի ավագ մասնագետ Աննա Կարապետյանը:

Թարգմանությունը կատարել է թարգմանիչ Մարիամ Մովսիսյանը:

### Դիմում պետական հավատարմագրման համար

Պետական ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման նպատակով ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիան 2013թ. հունիսի 17-ին դիմել է ՈԱԱԿ՝ լրացնելով սահմանված ձևաչափի դիմում-հայտը և ներկայացնելով լիցենզիայի և դրա հավելվածների կրկնօրինակները:

ՈԱԱԿ-ի քարտուղարությունն ուսումնասիրել է դիմում-հայտում ներկայացված տվյալները, կից փաստաթղթերը և հաստատության կողմից լրացված ՈԱԱԿ-ի էլեկտրոնային հարցաշարը:

2013թ. հունիսի 21-ին դիմում հայտի ընդունման մասին որոշումն ընդունելուց հետո ՈԱԱԿ-ի, Կրթական ծրագրերի կենտրոնի և Ակադեմիայի միջև կնքվել է եռակողմ պայմանագիր: Կազմվել և հաստատվել է աշխատանքների իրականացման ժամանակացույցը:

Ժամանակացույցով նախատեսված ժամկետներում՝ 2013թ. դեկտեմբերի 16-ին հաստատությունը ներկայացրել է ինստիտուցիոնալ կարողությունների ինքնավերլուծությունը հայերեն և անգլերեն լեզուներով՝ ըստ ՈԱԱԿ-ի սահմանած ձևաչափի, ինչպես նաև ուղեկցող փաստաթղթերի փաթեթը:

### Նախապատրաստական փուլ

Համակարգողի դրական կարծիքը ստանալուց հետո՝ 2014թ. հունվարի 26-ին, ինքնավերլուծության զեկույցը նախնական գնահատման նպատակով տրամադրվել է փորձագիտական խմբին, որի կազմը համաձայնեցվել է Ակադեմիայի հետ և հաստատվել ՈԱԱԿ-ի տնօրենի հրամանով:

Փորձագիտական խմբին աշխատանքներին նախապատրաստելու և գործընթացների արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով իրականացվել են վերապատրաստումներ:

Փորձագիտական խումբը, ուսումնասիրելով Ակադեմիայի ինքնավերլուծությունը և ուղեկցող փաստաթղթերի փաթեթը, 2014թ. մարտի 3-ից մինչև մայիսի 8-ն ընկած ժամանակահատվածում իրականացրել է նախնական գնահատում ըստ ձևաչափի՝ պատրաստելով լրացուցիչ ուսումնասիրման ենթակա անհրաժեշտ փաստաթղթերի, ինչպես նաև խնդիրների և հարցերի ցանկը՝ սահմանելով հանդիպումների թիրախային խմբերը: Նախատեսված ժամկետներում փորձագիտական խումբն ամփոփել է նախնական գնահատման արդյունքները և կազմել փորձագիտական այցի պլան-ժամանակացույցը<sup>2</sup>: Առաջնորդվելով ՈԱԱԿ-ի Փորձաքննության իրականացման ձեռնարկով՝ ժամանակացույցում ներառվել են փորձագետների կողմից նախատեսվող հանդիպումները բոլոր խմբերի հետ, բաց և փակ հանդիպումներ, փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, այցելություններ հաստատության ստորաբաժանումներ և այլն:

<sup>2</sup> ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. Ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման նպատակով փորձագիտական այցի ժամանակացույցը

## Նախապատրաստական այց

Նախապատրաստական այցը տեղի է ունեցել փորձագիտական այցից մեկ շաբաթ առաջ փորձագիտական խմբի ղեկավարի, ՈԱԱԿ-ի Քարտուղարության ղեկավարի և գործընթացի համակարգողի մասնակցությամբ: Նախապատրաստական այցի ընթացքում Ակադեմիայի հետ համաձայնեցվել է փորձագիտական այցի պլան-ժամանակացույցը, ներկայացվել է հանդիպման նպատակով փորձագիտական խմբի կողմից ընտրված պրոֆեսորադասախոսական կազմի անդամների ցանկը, քննարկվել են գործատուների, շրջանավարտների, ուսանողների ընտրության սկզբունքները և փոխհամաձայնեցված որոշումներ են կայացվել փորձագիտական այցի կազմակերպչական, տեխնիկական, տեղեկատվական հարցերի, հանդիպումների մասնակիցների վարքագծի և էթիկայի նորմերի վերաբերյալ: Դիտարկվել են հանդիպումների և փորձագիտական խմբի աշխատանքի համար նախատեսված սենյակները, հստակեցվել են դրանց կահավորման ու տեխնիկական միջոցներով հագեցման խնդիրները:

## Փորձագիտական այց

Փորձագիտական խումբն այցն իրականացրել է 2014թ. մայիսի 12-ից 16-ը: Ժամանակացույցի համաձայն փորձագիտական այցի աշխատանքները մեկնարկել են փակ հանդիպմամբ, որի նպատակն էր միջազգային փորձագետ Գի Հաուզի հետ քննարկել և համաձայնեցնել փորձագիտական գնահատման շրջանակը, այցի ընթացքում ուսումնասիրման ենթակա խնդիրները, հանդիպումների ընթացակարգը:

Այցին մասնակցել է փորձագիտական խումբն ամբողջությամբ, ներառյալ համակարգողը և թարգմանիչը:

Այցը սկսվել և ավարտվել է Ակադեմիայի ռեկտորի հետ հանդիպումներով: Հարցերի պարզաբանման նպատակով կազմակերպված հանդիպումների դասախոս և ուսանող մասնակիցներն ընտրվել են պատահականության սկզբունքով: Իրականացվել են ըստ ժամանակացույցի նախատեսված բոլոր հանդիպումները: Այցի ընթացքում փորձագիտական խումբը փաստաթղթերի ուսումնասիրություն<sup>3</sup>, ռեսուրսների դիտարկում<sup>4</sup> և հանդիպումներ է իրականացրել Ակադեմիայի տարբեր ստորաբաժանումներում:

Այցի յուրաքանչյուր աշխատանքային օրվա վերջում տեղի ունեցած փորձագիտական խմբի փակ հանդիպման ընթացքում դուրս են բերվել փորձագիտական գնահատման միջանկյալ արդյունքներ, իսկ այցի ավարտին 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՝ *անբավարար և բավարար*: Ընդ որում, այդ սանդղակով հաստատության ինքնավերլուծության գնահատումն իրականացվել է ըստ յուրաքանչյուր չափանիշի համար սահմանված առանձին չափորոշիչների, իսկ փորձագիտական զեկույցն՝ ըստ չափանիշների:

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

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



## Փորձագիտական զեկույց

Փորձագիտական խումբը նախնական գնահատումն իրականացրել է Ակադեմիայի ներկայացրած ինքնավերլուծության և դրան կից փաստաթղթերի ուսումնասիրության հիման վրա պարբերաբար կազմակերպվող քննարկումների արդյունքում: Քննարկումների, ինչպես նաև փորձագիտական այցի արդյունքում վերհանված դիտարկումների հիման վրա խմբի ղեկավարը և ՈԱԱԿ-ի համակարգողը պատրաստել են փորձագիտական զեկույցի նախնական տարբերակը: Փորձագիտական խմբի հետ համաձայնեցնելուց հետո զեկույցը ներկայացվել է Ակադեմիա՝ փաստերի շուրջ դիտողությունների և առաջարկությունների կամ համաձայնության նպատակով: Փորձագիտական խումբը վերջնականացրել է զեկույցը՝ հիմնվելով Ակադեմիայի կողմից ստացված դիտողությունների վրա:

### ՀԱՄԱՌՈՏ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

**Պատմություն:** «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիա» պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունը հանդիսանում է Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 1994 թվականի մայիսի 24-ի N 240 որոշման համաձայն ստեղծված Հայաստանի Հանրապետության կառավարման դպրոցի իրավահաջորդը: Այդ դպրոցի ստեղծման նպատակն էր ՀՀ Նախագահի աշխատակազմում, ՀՀ կառավարությունում, գործադիր իշխանության հանրապետական և տեղական մարմիններում աշխատելու համար բարձրագույն և միջին օղակի պետական ծառայողներ պատրաստելն ու նրանց մասնագիտական կարողությունները կատարելագործելը: Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2002 թվականի ապրիլի 8-ի N 338 որոշմամբ «Հայաստանի Հանրապետության կառավարման դպրոցը» վերակազմավորվել է «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիա» պետական ոչ առևտրային կազմակերպության:

Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2003 թվականի ապրիլի 10-ի N 370-Ա որոշմամբ Ակադեմիայում հիմք է դրվել մագիստրոսական ծրագրերով ուսուցմանը՝ հանրային կառավարում, իրավագիտություն, տնտեսագիտություն, հոգեբանություն և քաղաքագիտություն մասնագիտությունների գծով:

Ինքնավերլուծությունում և ռազմավարական փաստաթղթերում ձևակերպված են մի շարք դրույթներ, որոնք ցույց են տալիս Ակադեմիայի գործունեության տարբեր ոլորտներում նրա ձգտումները:

**Կրթություն:** Կրթական ծրագրերին առնչվող նպատակները հիմնականում սահմանված են Ակադեմիայի Ռազմավարական ծրագրի «Բոլոնիայի գործընթացի զարգացումներին համահունչ որակյալ կրթության ապահովում» նպատակի սահմաններում, որտեղ առաջ են քաշվել հետևյալ խնդիրները.

1. մշակել և ներդնել ուսուցման որակի գնահատման և ապահովման ներքին համակարգ՝ բարձրագույն կրթության որակի ներքին արժևորման եվրոպական չափանիշների պահանջներին համապատասխան,
2. նախաձեռնել առկա կրթական ծրագրերի բովանդակային և կառուցվածքային վերանայման և նոր ծրագրերի ներմուծման փուլային գործընթաց՝ աշխատուժի շուկայի արդի պահանջներին համահունչ,

3. կատարելագործել Ակադեմիայում ներդրված կրեդիտային համակարգը,
4. ապահովել նպաստավոր պայմաններ և խթանող մեխանիզմներ՝ դասավանդման և ուսումնառության որակի ու արդյունավետության շարունակական բարձրացման համար,
5. նախապատրաստել Ակադեմիան կրթական ծրագրերի որակի արտաքին գնահատման և հավատարմագրման գործընթացներին՝ բարձրագույն կրթության որակի արտաքին գնահատման պետական միասնական չափանիշների պահանջներին համապատասխան:

**Հետազոտություն:** Հետազոտության ոլորտում կարևորվում է գիտական առաքելությամբ ենթադրվող Ակադեմիայի դերի մեծացումն ու մասնակցության ընդլայնումը երկրի տնտեսական զարգացման ծրագրերում, ինչը պահանջելու է անհրաժեշտ նորարական կառուցվածքների ձևավորում, կիրառական հետազոտությունների արդյունավետության էական բարձրացում: Ակադեմիան ունի կարևոր գիտական առաքելություն՝ արձագանքել ՀՀ կառավարման կարիքներին, առավելագույնս աջակցել հանրային ծառայության արդիականացման խնդիրների լուծմանը, խթանել նորարարական գործընթացները հանրային կառավարման բնագավառում: Ակադեմիան նաև նպատակ է դրել հետազոտական աշխատանքներում առավելագույնս ներգրավել դասախոսական կազմին՝ այդ աշխատանքները դիտարկելով որպես դասախոսների մասնագիտական առաջընթացի և դասավանդման որակի բարձրացման խթան: Ակադեմիան կարևորում է նաև միջազգային գիտական ծրագրերում իր մասնակցության ակտիվացումն ու ընդլայնումը:

**Միջազգայնացում:** Այս ոլորտին առնչվող նպատակները հիմնականում սահմանված են Ակադեմիայի Ռազմավարական ծրագրի «Ակադեմիայի արտաքին կապերի ընդլայնում և միջազգայնացման գործընթացների զարգացում» նպատակի սահմաններում, որտեղ նախատեսվում է ընդլայնել և բազմազանեցնել Ակադեմիայի միջազգային կապերը կրթական և գիտական ոլորտներում, համագործակցությունը եվրոպական համալսարանների և բարձրագույն կրթության միջազգային կառույցների հետ, ներգրավել Բոլոնյան գործընթացում, խթանել Ակադեմիայի հետազոտական աշխատանքների միջազգայնացման գործընթացները, ապահովել Ակադեմիայի ինտեգրումը եվրոպական հետազոտական տարածք և արտաքին կապերի համակողմանի զարգացումը:

**Որակի ապահովում:** Որակի ապահովման բնագավառում Ակադեմիան իր համար ուղենիշ է վերցրել կրթության որակի եվրոպական չափանիշները: Իր ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար Ակադեմիան կարևորում է արդյունավետ և որակի ապահովման գործուն համակարգի ստեղծման անհրաժեշտությունը: Ակադեմիան որակի ներքին ապահովման համակարգի առաքելությունն է համարում իր գործունեության տարբեր ոլորտներում վստահության ամրապնդումը և հավաստումը, որ Ակադեմիայի շնորհած որակավորումների որակն ու գործող չափորոշիչները պահպանվում, շարունակաբար բարելավվում և արդյունավետ կառավարվում են:

Փորձագիտական խումբը, գնահատում կատարելիս, առաջնորդվել է «համապատասխանություն նպատակներին» սկզբունքով և վերոնշյալ տեղեկատվությունն է դիտարկել որպես ուսումնական հաստատության հիմնական հավակնություններ և նպատակներ:

# ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԸՍՏ ՀԱՎԱՏԱՐՄԱԳՐՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԻ

## ՉԱՓԱՆԻՇ 1. ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ

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

### Փաստեր

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

Ակադեմիան մշակել և 2013 թ-ի հոկտեմբերին հաստատել է 2013-2018 թթ. իր զարգացման ռազմավարական ծրագիրը, որտեղ սահմանել է իր առաքելությունը, ինչպես նաև արտացոլել սեփական հավակնությունները, նպատակներն ու խնդիրները և ներկայացրել է առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշները:

Ռազմավարական ծրագրում Ակադեմիան իր հիմնական խնդիրն է համարում մասնագիտական ուսուցման կամ վերապատրաստումների միջոցով հանրային ծառայության համակարգը բարձր որակավորում ունեցող և մրցունակ մասնագետներով ապահովելը: Այդ առումով Ակադեմիան իրականացնում է բարձրագույն մասնագիտական կրթության երկու մակարդակի՝ մագիստրոսական և հետբուհական հիմնական և լրացուցիչ կրթական ծրագրեր, որոնք համապատասխանում են ՀՀ ՈԱՇ-ի 7-րդ և 8-րդ մակարդակներին: Միաժամանակ, Ակադեմիան իր կարևոր նպատակներից է համարում եվրոպական բարձրագույն կրթական համակարգին ինտեգրվելը և իր կառավարման գործընթացում այդ համակարգի ընթացակարգերի ներդրումը: Վերոգրյալ հեռահար նպատակներին հասնելու համար Ակադեմիան որդեգրել է բարեփոխումների մի շարք մոտեցումներ՝ ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում և առավելագույն արդյունքի ապահովում, շարունակական բարեփոխումների իրականացում, զարգացման համար բարենպաստ միջավայրի ձևավորում: Այդ ամենը որոշակիորեն արտացոլված է Ակադեմիայի առաքելության, ինչպես նաև նպատակների և նրանց խնդիրների մեջ: Միաժամանակ, հարկ է նշել, որ առաքելության սահմանումն ավելի նման է գործողությունների ցանկի և չափազանց շատ է կենտրոնացած ներկա իրավիճակի վրա:

Ռազմավարական ծրագրով սահմանված նպատակներին հասնելու և խնդիրները լուծելու նպատակով Ակադեմիան մշակել և 2014 թ-ի ապրիլին հաստատել է իր 2013-18թթ. ռազմավարական ծրագրից բխող խնդիրների իրականացման միջոցառումների ծրագիրը: Այստեղ ըստ ծրագրի նպատակների և խնդիրների սահմանվել են 104 անուն միջոցառումներ, նախատեսվել են ակնկալվող արդյունքները և դրանց գնահատման ցուցանիշները, սահմանվել են կատարման պատասխանատուները և ժամկետները:

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

Ակադեմիայի ռազմավարական ծրագիրը մշակվել է ներքին շահակիցներից կազմված աշխատանքային խմբի կողմից, այնուհետև նրա նախագիծը քննարկվել է 2013թ-ի մայիսին կայացած «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման երաշխիքները» թեմայով սեմինարում, ինչպես նաև հուլիսին քննարկման է ուղարկվել արտաքին շահակիցների՝ 8 պետական կառավարման մարմինների, այդ թվում ՀՀ Նախագահի աշխատակազմ, առանձին,

թվով 6 նախարարություններ, քաղաքացիական ծառայության խորհուրդ (հավելված 1.6)՝ ծրագրի նախագծի մասին առաջարկություններ և դիտողություններ ստանալու նպատակով: Վերոգրյալ կազմակերպություններից միայն 5-ն են հետադարձ կապ ապահովել, և որոնցից միայն մեկն է ունեցել մեկ առաջարկություն՝ մշակել միջոցառումների ծրագիր: Ռազմավարական ծրագրի նախագծի մասին հիմնական առաջարկություններն ու դիտողությունները կատարել են սահմանափակ թվով շահակիցներ: Ստացված արդյունքներն ամփոփելուց և լրամշակելուց հետո նախագիծը ներկայացվել է Ակադեմիայի խորհուրդ, որը հաստատել է այն 2013 թվականի հոկտեմբերի 5-ի նիստում: Ամփոփելով կարելի է նշել, որ Ակադեմիայի առաքելությունը, նպատակները և խնդիրներն ավելի շատ համապատասխանում է ներքին, քան թե արտաքին շահակիցների կարիքներին, և Ակադեմիան առավել կենտրոնացած է անմիջական կարիքների վրա, քան այդ կարիքներում գալիք փոփոխությունների վրա: Այնուամենայնիվ, առաքելությունն ու խնդիրները համահունչ են գործատուների ակնկալիքներին:

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

Նախատեսված է, որ Ակադեմիայի խորհուրդը, գիտական խորհուրդը պարբերաբար, իսկ ռեկտորատն՝ ըստ անհրաժեշտության, իրենց նիստերում կքննարկեն ծրագրի իրականացման անհրաժեշտությունից բխող հաշվետվություններ, կատարողականներ՝ անհրաժեշտության դեպքում կատարելով ճշգրտումներ և ընդունելով համապատասխան որոշումներ: Միաժամանակ, ծրագրից բխող խնդիրների իրականացման միջոցառումների ծրագրով նախատեսված է, թե ինչ ցուցանիշներով պետք է իրականացվի արդյունքների գնահատումը և ըստ այդմ՝ բարելավման գործընթացները: Հարկ է նշել, որ վերոգրյալ մեխանիզմներից շատերը դեռ զարգացման վաղ փուլում են գտնվում: Դրանք պետք է դառնան ավելի համապարփակ և ներառեն գնահատման և մոնիթորինգի մեխանիզմներ՝ դառնալով շատ ավելին, քան պարզապես հաստատության գործընթացների անմիջական կարգավորումն է կամ շահառուների բավարարվածության ուսումնասիրությունը:

2014թ. մարտի 31-ին Գիտական խորհրդի նիստի որոշմամբ և ռեկտորի համապատասխան հրամանով ներդրվել է նոր մեխանիզմներ՝ որակի ապահովման գործընթացները բարելավելու նպատակով:

### **Դատողություններ**

Ակադեմիայի ռազմավարական ծրագրում բավարար մակարդակով ձևակերպված է ՈԱՀ-ին համահունչ իր առաքելությունն ու դրանից բխող նպատակները և խնդիրները: Դրանք հիմնականում արտացոլում են ներքին և, մասնավորապես, արտաքին շահակիցների կարիքները: Ակադեմիայի կողմից սահմանված առաքելությունը, տեսլականը և ռազմավարական ծրագիրը վկայում են ներդրված լուրջ ջանքերի մասին, սակայն միևնույն ժամանակ ցույց են տալիս այս ոլորտում Ակադեմիայի սահմանափակ փորձառությունը: Այսպես, թեև առաքելությունը, տեսլականը և ռազմավարությունը խելամտորեն ճիշտ են տարանջատված, սակայն զգացվում է հիմնական առաջնահերթությունների և միջնաժամկետ միտումների վրա կենտրոնացվածության պակաս: Առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման և բարելավման մեխանիզմներն ու ընթացակարգերը գտնվում են գործածության դեռևս սաղմնային փուլում և ունեն որոշակի թերություններ՝ կապված ռազմավարական նշանակություն ունեցող փաստաթղթերի՝ ռազմավարական ծրագրի և դրա խնդիրներից բխող միջոցառումների ծրագրի նոր մշակված և դեռևս գործարկված չլինելու հանգամանքով: Այս առումով դեռևս վաղ է խոսել վերոգրյալ

փաստաթղթերում ամփոփված նպատակներից բխող խնդիրների լուծման արդյունքների ու ձեռքբերումների մասին, քանի որ դեռևս չեն գործել առաքելության ու նպատակների իրականացման արդյունքների՝ գնահատման և բարելավման հաստատված լիարժեք մեխանիզմները և ընթացակարգերը:

### **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 1-ի պահանջներին գնահատվում է բավարար:

## **ՉԱՓԱՆԻՇ II. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

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

### **Փաստեր**

**2.1 ՄՈՒՀ-ի 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:**

Ակադեմիայի կառավարումն իրականացվում է ՀՀ օրենսդրությանը և Ակադեմիայի կանոնադրությանը համապատասխան՝ առանձին մարմինների՝ Ակադեմիայի խորհրդի, գիտական խորհրդի, ռեկտորատի, ուսանողական խորհրդի, ամբիոնների գործունեությունը կարգավորող կանոնակարգերի հիման վրա: Բնստիտուցիոնալ որոշումների ընդունումը իրականացնում են կառավարման կազմակերպական կառուցվածքով նախատեսված կոլեգիալ մարմինները՝ խորհուրդը, գիտական խորհուրդը, ռեկտորատը: Ակադեմիայի կառավարման համակարգը, վարչական ստորաբաժանումները և դրանց գործառնումը ենթադրում են որոշումների ընդունման մասնակցային գործընթացներ, այդ թվում դասախոսների և ուսանողների ներգրավմամբ:

Ակադեմիայի կառավարման համակարգի բոլոր մակարդակներում ընդունված որոշումները կենսագործվում են ռեկտորի հրամաններով: Կառավարման ստորին օղակներում ձևավորված առաջարկությունները քննարկվում են ներքևից վերև՝ պահպանելով ժողովրդավարության սկզբունքները և աշխատաքային էթիկայի կանոնները: Ակադեմիայի կառավարման համակարգում ընդգրկված աշխատողներն ապահովված են համապատասխան նյութատեխնիկական ռեսուրսներով, իսկ ֆինանսական ռեսուրսները համապատասխան ընթացակարգերի առկայության շնորհիվ ապահովում են հաստատության կանոնադրական և ռազմավարական խնդիրների իրականացումը:

Միաժամանակ, Ակադեմիայում զգացվում է կառուցվածքի և կառավարման համակարգի կատարելագործման անհրաժեշտություն՝ հաստատության գործունեության արդյունավետության բարձրացման համար: Մասնավորապես, Ակադեմիայի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի արդյունավետությունը գնահատված չէ և բացակայում են դրա իրականացման հստակ մեխանիզմները: Հստակեցված չեն նաև կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործառույթների տարանջատումը, նրանց հստակ

աստիճանակարգությունը, համագործակցության մեխանիզմները, չնայած որ այդ ստորաբաժանումները գործում են փոխադարձ վստահության միջավայրում:

Ակադեմիայի ղեկավարությունը գիտակցում է որակի կառավարման քաղաքականությունների և ընթացակարգերի մշակման անհրաժեշտությունը, և այն, որ վարչարարության գործընթացում պետք է առաջնորդվեն որակի կառավարման սկզբունքով (պլանավորում, իրականացում, գնահատում, բարելավում): Այս իմաստով որոշակի խնդիր է հարուցում Ակադեմիայի կառուցվածքի և դրա ստորաբաժանումների գործունեության արդյունավետության գնահատումը ներկայում օգտագործվող մեխանիզմների և դրանց միջոցով ստացված տեղեկատվությունը նպատակային օգտագործելու առումով: Մասնավորապես, եթե Ակադեմիայի կողմից կիրառվող հետադարձ կապի մեխանիզմներն, ընդհանուր առմամբ, բավարար են համապատասխան անհրաժեշտ տեղեկությունների ստացման համար, ապա գործընթացների վերաբերյալ այդ տեղեկությունների մատչելիությունը և օբյեկտիվությունը գնահատող մեխանիզմները լիարժեք հավաստի արդյունքներ չեն ապահովում: Հարկ է նշել նաև, որ ստացված տեղեկությունների որոշ մասն էլ անմիջական օգտակարություն չի ներկայացնում Ակադեմիայի կողմից մատուցվող կրթական ծառայությունների որակի բարձրացման տեսանկյունից: Եվ, բացի այդ, արտաքին և ներքին գործոնների ուսումնասիրությունները, ինչպես նաև հարցումները, որոնք կարևոր են ինչպես ռազմավարական պլանավորման, այնպես էլ կրթության որակի ապահովման գործընթացներում, Ակադեմիայում իրականացվել են ոչ կանոնավոր և հնարավոր շահառուների ոչ լիարժեք ներգրավմամբ: Այստեղ հարկ է նշել նաև, որ ինչպես այս չափանիշի, այնպես էլ ինքնավերլուծության այլ չափանիշների վերաբերյալ SWOT վերլուծությունները հաճախ լիարժեք չեն և առանձին դեպքերում հիմնված չեն համապատասխան շահակիցների մեծ ընդգրկում ունեցող հարցումների ու դրանց համակողմանի վերլուծության վրա:

Ընդհանուր առմամբ, Ակադեմիայի կառավարման համակարգը և դրա գործունեությունն արդյունավետ են շրջանավարտներին աշխատանքով ապահովելու առումով, իսկ Ակադեմիան վստահություն է վայելում հասարակության մեջ:

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

Ակադեմիայի կառավարման համակարգը, գործող կանոնադրությունն ու կանոնակարգերը դասախոսներին և ուսանողներին հնարավորություն է տալիս ընդգրկվելու Ակադեմիայի տարբեր մակարդակների կառավարման օրգանների կազմերում և անմիջականորեն մասնակցելու թե՛ Ակադեմիայի կառավարման գործընթացին, և թե՛ իրենց առնչվող հարցերի քննարկմանն ու որոշումների կայացմանը: Տարբեր խորհուրդներում ընդգրկվում են ինչպես ուսանողներ, այնպես էլ դասախոսներ՝ ըստ այդ խորհուրդների հաստատված կանոնադրությունների պահանջների: Բացի այդ, կառավարման գործընթացներին ուսանողների մասնակցության անուղղակի ձևերից են ուսանողական հարցումները, վերլուծական գեկույցները, ղեկավարության հետ պարբերաբար հանդիպումները, որոնց արդյունքները հաշվի են առնվում որոշումների կայացման ժամանակ:

## **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:**

Ակադեմիան մշակել է 2013-2018թթ. հնգամյա ռազմավարական ծրագիր, որտեղ ներառված խնդիրները և դրանց իրականացման միջոցառումներն ավելի շատ ունեն մարտավարական, որոշակի, սակայն առանց հստակ առաջնահերթությունների խնդիրներ լուծող բնույթ, քան թե ռազմավարական: Ակադեմիան մշակում է նաև կարճաժամկետ

պլանավորումներ՝ նախատեսված մեկ օրացուցային տարվա և/կամ ուսումնական տարվա համար: Միջնաժամկետ պլանավորում, որպես այդպիսին, Ակադեմիայում չի մշակվում: Պլանավորումների մշտադիտարկման մեխանիզմները դեռևս սաղմնային վիճակում են և միտված են նախաձեռնության իրականացումը ստուգելուն, այլ ոչ թե դրա ազդեցությունը գնահատելուն:

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

Ուսուցման որակի վրա ազդող գործոնների բացահայտման նպատակով Ակադեմիայի ուսանողների, շրջանավարտների և գործատուների շրջաններում ոչ կանոնավոր կերպով անցկացվում են հարցումներ: Ակադեմիան կարևորում է այդ հարցումների կարևորությունը, որոնցից ստացված տվյալների վերլուծության և հաջորդող SWOT-վերլուծության արդյունքում կբացահայտվեն Ակադեմիայի թույլ և ուժեղ կողմերը, արտաքին հնարավորությունները և սպառնալիքները: Նախատեսվում է, որ նման վերլուծությունների հիման վրա կպլանավորվեն նոր բարեփոխումները:

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

Ակադեմիայի գործունեության ընդհանուր գնահատումն իրականացվում է տարեկան գործունեության վերլուծության և հաշվետվությունների միջոցով՝ ըստ գործունեության տարբեր ոլորտների համար նախանշված ցուցանիշների: Վերջին շրջանում Ակադեմիայի գործունեության արդյունավետությունը, արձանագրված առաջընթացն ու հաջողությունները գնահատվում են, ինչպես թերություններն ու բացթողումները վերացվում են որակի կառավարման «պլանավորում, իրականացում, գնահատում, բարելավում» սկզբունքի համաձայն: Այն առավել արդյունավետ կիրառելու համար 2013թ-ին Ակադեմիայի կողմից մշակվել և գիտական խորհրդի կողմից հաստատվել է «ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի որակի ապահովման հայեցակարգը»: Այս փաստաթուղթը սահմանում է Ակադեմիայում որակի ապահովման, հավաստման, մշտադիտարկման շրջանակը՝ ընդհանուր պահանջները և սկզբունքները, ինչպես նաև վերջինիս կազմակերպական կառուցվածքը: Սակայն, դրանք ներկայացված են առավելապես ընդհանուր ձևակերպումներով՝ նվազեցնելով հստակ չափելիության հնարավորությունները և հաստատության առաքելության ու նպատակների իրականացման արդյունավետությունը:

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

Ներկայում Ակադեմիան իրականացնում է գործունեության ինքնավերլուծության բազմաքայլ գործընթաց: Այդ նպատակով հավաքագրվել և վերլուծվել է մեծ ծավալի տեղեկատվություն՝ ստացված ուսանողների, շրջանավարտների, աշխատակիցների և այլ շահակիցների շրջանում անցկացված հարցումների արդյունքում: Նախատեսվում է, որ այդ հարցումների վերլուծությունը թույլ կտա գնահատելու Ակադեմիայի կատարած աշխատանքը բարելավելով կրթական և այլ գործընթացների իրականացման արդյունավետությունը: Հարկ է նշել, որ կրթական ծրագրերի արդյունավետության հիմնական ցուցիչը համարվում է մասնագիտական զբաղվածության քանակական ցուցանիշները: Ուսուցանվող մասնագիտությունների առարկաների գնահատման ուղղությամբ չեն կիրառվում հստակ սահմանված ցուցիչներ: Առարկայական ծրագրերում հղում է արվում ուսուցման վերջնարդյունքներին, սակայն կրթական ծրագրերի համար սահմանված չեն ուսուցման ակնկալելի համընդհանուր վերջնարդյունքներ:

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

Ակադեմիան կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի մասին քանակական և որակական տեղեկատվություն է տարածում կայքի, գովազդային նյութերի, «Հանրային ծառայություն» շաբաթաթերթի, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդեսի, սեմինարների միջոցով: Չնայած դրան, Ակադեմիայում ներկայում բացակայում են կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի մասին քանակական և որակական տեղեկատվության հրապարակումները գնահատող հստակ մեխանիզմներ: Այս առումով, Ակադեմիան կարևոր քայլ է համարում կրթական նոր ծրագրերի ստեղծման և գործող ծրագրերի վերանայման նոր մեխանիզմների և ընթացակարգերի ներմուծմանը նվիրված մեթոդական ցուցումների հրատարակումը:

### **Դատողություններ**

Ակադեմիան, որը կարևորում է իր առաքելության և նպատակների արդյունավետ իրականացման համար կառավարման համակարգի կատարելագործման անհրաժեշտությունը, դեռևս շարունակում է խնդիրներ ունենալ ներքին ու արտաքին միջավայրի իրավիճակը լիարժեքորեն վերլուծելու, իր գործողությունների արդյունավետության ցուցիչները սահմանելու, ստացված արդյունքները պլանավորման և կիրարկման համար ավելի նպատակային օգտագործելու գործընթացներում: Բացի այդ, Ակադեմիայում գործընթացների միջնաժամկետ պլանավորման բացակայության պայմաններում հնարավոր է խզումների առաջացումը երկարաժամկետ և կարճաժամկետ պլանավորումների միջև: Ներկայում այդ գործընթացի կառավարումը կարծես արվում է ավելի շուտ ինտուիտիվ կերպով, օգտագործելով անհատական փորձը, և որտեղ ամեն ինչ հստակ կանոնակարգված չէ: Մակայն, կառուցվածքային որոշ դրական փոփոխություններ, ինչպես օրինակ որակի ապահովման ստորաբաժանման ստեղծումը, կարող է հանդիսանալ ավելի կանոնակարգված և կառուցողական գործընթացներ իրականացնելու նախապայման:

### **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը ՉԱՓԱՆԻՇ 2-ի պահանջներին գնահատվում է բավարար:

### **ՉԱՓԱՆԻՇ III. ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ**

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 առաքելությանը, համապատասխանում են պետական կրթական չափորոշիչներին, մանրամասն նկարագրված են՝ ըստ շնորհվող որակավորումների ակնկալվող ուսումնառության արդյունքների:**



Ակադեմիայում իրականացվում են հիմնականում ՀՀ հանրային կառավարման համակարգի պահանջներին համապատասխան վարչակառավարչական, քաղաքական, սոցիալական, իրավական և տնտեսական ոլորտների համար մագիստրոսական և հետբուհական, ինչպես նաև լրացուցիչ և շարունակական կրթության ծրագրեր: Բոլոր մասնագիտությունների կրթական ծրագրերն ունեն ուսումնական պլաններ՝ ընդհանուր կրթության, մասնագիտական կրթության պարտադիր և կամընտրական ուսուցման կրթամասերով, առարկայական ծրագրեր: Ակադեմիայում մշակվել են բոլոր մասնագիտությունների (որակավորման) նկարագրերի նախագծերը: Մասնագիտության կրթական ծրագրերը կազմելիս հաշվի են առնվում ամբիոնների դասախոսների ուսումնասիրությունները: ՄԿԾ-ների մշակման համար իրականացվում է բենչմաքինգ: Մշակվել և տպագրվել է «Ակնկալվող վերջնարդյունքների հիման վրա կրթական ծրագրերի մշակման մեթոդական ցուցումները»: Ակադեմիայում անցում է կատարվել ուսուցման կազմակերպման եվրոպական կրեդիտային համակարգի (ECTS):

Ակադեմիայի ՄԿԾ-ներն ընդհանուր առմամբ բխում են առաքելությունից և նպատակներից, միտված են կրթական վերջնարդյունքների ստացմանը և համապատասխանում են պետական կրթական չափորոշիչների պահանջներին: Մինևույն ժամանակ, դեռևս ներդրված չեն ՄԿԾ-ների իրականացման արդյունավետության գնահատման հստակ մեխանիզմներ, իսկ դասավանդման մեթոդների ընտրության գործընթացները կատարելագործման կարիք ունի: Այս առումով հարկ է նշել, որ ուսումնառության մեթոդների ընտրությունը հարցումների միջոցով ապահովելու մոտեցումը այդքան էլ արդյունավետ չէ:

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

Ակադեմիան կրթական ծրագրերի ուսումնառության ակնկալվող արդյունքներին համապատասխան դասավանդման և ուսումնառության մեթոդների ընտրության գործընթացը ամրագրել է իր ռազմավարական ծրագրում և դրանով փորձում է նպաստել ուսանողակենտրոն ուսուցմանը, ինչպես նաև ձգտում է ապահովել ուսումնառության մոտեցումների և մեթոդների համապատասխանություն ուսումնառության արդյունքներին: Դասավանդման և ուսումնառության մեթոդները մշակելիս ընտրվում են այն մեթոդները, որոնք կարող են առավելագույնս զարգացնել համապատասխան կոմպետենցիաները՝ հաշվի առնելով առանձին դասընթացներից և ամփոփիչ ատեստավորումից ուսանողների առաջադիմության վերաբերյալ առկա տվյալները և մագիստրոսական թեզերի պաշտպանության արդյունքները, ինչպես նաև ամփոփիչ ատեստավորման հանձնաժողովների նախագահների կարծիքները, սովորողների և աշխատակիցների շրջանում իրականացված հարցումները: Միաժամանակ, դասավանդման մեթոդների ընտրությունը դեռ համակարգված բնույթ չի կրում, քանի որ այն մի կողմից թողնում են դասախոսի նախընտրությունը, իսկ մյուս կողմից չեն ստեղծվում պայմաններ որոշակի առարկաների դասավանդման գործընթացը ժամանակակից պահանջներին համապատասխան իրականացնելու համար:

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

Ակադեմիայում գործում է ուսանողների գնահատման կարգ՝ ըստ ուսումնառության արդյունքների: Ուսանողների գնահատումն իրականացվում է համաձայն Ակադեմիայի

մշակած՝ կրեդիտային համակարգով ուսուցման կազմակերպման կարգի՝ հիմնված ուսուցման կազմակերպման եվրոպական կրեդիտային համակարգի սկզբունքների վրա: Գիտելիքի ստուգումները կազմակերպվում են հանձնաժողովներով, դրանց միջոցով փորձելով ապահովել ակադեմիական ազնվությունը: Ուսանողների բոլոր քննությունների, ստուգարքների և շրջանավարտների ամփոփիչ ատեստավորումների ընթացքը տեսաձայնագրվում է: Սակայն, ակադեմիական ազնվության առումով ուսանողների գնահատման կարգը թերի է, ունի գնահատման մեխանիզմների չափանիշների հստակեցման, բողոքարկման գործընթացների կանոնակարգման թերացումներ, դրանով իսկ ոչ հստակ դարձնելով ուսանողների գնահատման քաղաքականությունը: Միաժամանակ, Ակադեմիայում ՄԿԾ-ների մշտադիտարկման ընթացակարգերը չեն ենթադրում ՄԿԾ-ների արդյունավետության հստակ ցուցիչներով գնահատում, և հետևաբար ՄԿԾ-ների ուսուցանման բարելավման գործընթացները կարող են իրականացվել առանց իրական գնահատման: Բայց և այնպես, գնահատման մեթոդներն իրականում արդյունավետ և արդարացի են թվում, և ակադեմիական ազնվությունը կասկածի տակ առնող ոչ մի պատճառ չի գտնվել հանձնաժողովի այցելության ընթացքում:

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

Ակադեմիայի ՄԿԾ-ների բովանդակությունը հիմնականում համահունչ է նմանատիպ այլ ծրագրերին, ինչն ապահովվում է բենչմարքինգի միջոցով: Ակադեմիայում իրականացվում են ուսանողների ակադեմիական շարժունությանը նպատակաուղղված մի շարք ծրագրեր, որոնք դեռևս սահմանափակվում են միայն ուսանողների մեկամսյա պրակտիկայի կազմակերպմամբ արտերկրյա գործընկեր հաստատություններում: Գործող համաձայնագրերի շրջանակներում իրականացվում են նպատակաուղղված որոշ ծրագրեր, որոնց շրջանակներում Ակադեմիայում դասախոսել են արտերկրյա գործընկեր հաստատությունների դասախոսներ տարբեր թեմաներով: Կրեդիտային համակարգի կիրառման արդյունքում դասընթացների կրեդիտները կուտակվում են և հետագայում մնում են ուժի մեջ, ինչը նպաստում է ուսանողների ակադեմիական շարժունության ապահովմանը և ուսումնական ընդհատած անձանց հետագա ուսումնառության շարունակմանը:

Ընդհանուր առմամբ, մագիստրոսական տարբեր ծրագրեր իրականում վստահություն են ներշնչում և արդյունավետորեն նպաստել են շրջանավարտների՝ աշխատանքով ապահովման գործընթացին, սակայն էականորեն չեն նպաստում ուսումնական հաստատության միջազգայնացմանը, ինչը չի դիտարկվում որպես կարևոր գործոն, իսկ շարժունությունը խիստ սահմանափակ է: Վերջինս մասամբ պայմանավորված է ռեսուրսների սահմանափակությամբ, ինչպես նաև Ակադեմիայի՝ դեպի տեղական շուկան միտվածությամբ, ինչը հիմնավորվում է Ակադեմիայի՝ հանրային կառավարման տեղական համակարգի համար կադրերի պատրաստման առանձնահատկությամբ:

**3.5 ՄՈւՀ-ում առկա է մասնագիտության կրթական ծրագրերի մշտադիտարկման, արդյունավետության գնահատման, բարելավման քաղաքականություն:**

Ակադեմիայի որակի ապահովման ձեռնարկում ներկայացված են նոր կրթական ծրագրի մշակման արտոնման ընթացակարգի, կրթական ծրագրերի մշտադիտարկման (մոնիթորինգի) ընթացակարգերի և կրթական ծրագրերի պարբերական վերանայման և վերահաստատման ընթացակարգերի նախագծերը: Մշտադիտարկման նախատեսված ընթացակարգերից զատ ՄՈւՀ-ում իրականացվում են հարցումներ ուսանողների շրջանում, նախատեսվում է հարցումների իրականացումը նաև այլ շահակիցների հետ: Մասնագիտության կրթական

ծրագրերի հաստատման կամ փոփոխման ընթացակարգեր առկա են ամբիոնների, ինչպես նաև Գիտական խորհրդի աշխատանքների շրջանակներում, սակայն դրանք շատ ավելի արդյունավետ կլինեին, եթե ողջ Ակադեմիայի մակարդակով ավելի ֆորմալ և ստանդարտ ձևաչափ ունենային: Մասնագիտական կրթական ծրագրերը հիմնականում մշակվում են յուրաքանչյուր ամբիոնում, այլ ոչ բոլոր ամբիոնների համատեղ ջանքերով, ինչը միջառարկայական դասընթացների պակասի է հանգեցնում, ինչպես նաև բերում է ջանքերի կրկնության: Մշտադիտարկումն ավելի շուտ կիրառվում է առանձին առարկաների, քան ընդհանուր մասնագիտության կրթական ծրագրերի նկատմամբ: Առայժմ որևէ ֆորմալ ձևաչափով գոյություն չունեն բարելավման նպատակով իրականացվող վերանայումներ:

### **Դատողություններ**

Ակադեմիայի առաքելությանը ՄԿԾ-ների համապատասխանության համար դրական կարող է դիտվել ուսանողներին տրվող գործնական կարողությունները, որոնք հետագայում կնպաստեն շրջանավարտների զբաղվածության ապահովմանը: Դրան որոշակիորեն կարող են նպաստել ուսանողներին ցուցաբերվող հոգեբանական օժանդակությունը, ինչպես նաև ուսումնաարտադրական և մագիստրոսական թեզի կազմակերպման պրակտիկաների գործում ուսանողներին ցուցաբերվող աջակցությունը: Ավելի անհասկանալի է, թե արդյոք Ակադեմիայում ուսուցանվող տարբեր կրթական ծրագրեր համահունչ են միմյանց հետ: Մագիստրոսական տարբեր ծրագրերն այն տպավորությունն են թողնում, որ դրանք ավելի շուտ միտված են ամբիոնների ներքին կառուցվածքին, մինչդեռ դրանց մշակման հիմքում պետք է դրված լինեն ավելի ռազմավարական, համաբուհական նկատառումներ:

Ընդհանրացնելով, կարելի է նշել, որ Ակադեմիան ներկայում առաջարկում է մի շարք արդյունավետ մագիստրոսական ծրագրեր, որոնք բոլորն էլ ուղղված են Հայաստանում հանրային կառավարման ոլորտում աշխատաշուկայի պահանջարկները բավարարելուն: Այդ առումով մասնագիտությունների կրթական ծրագրերը էլ ավելի արդյունավետ են դարձել, ինչը բարձրաձայնվում է թե՛ ուսանողների և թե՛ գործատուների կողմից: Միաժամանակ, ուսանողների և դասախոսների շարժունությունն ու միջազգայնացումը մեծ առաջնահերթություն չունեն, սակայն հաշվի առնելով Ակադեմիայի առաքելությունն ու նպատակները, դա միանգամայն հասկանալի է: Այնուամենայնիվ, ապագա առաջնահերթությունները պլանավորելիս Ակադեմիան այդ խնդիրներին նույնպես պետք է անդրադառնա, ինչը բխում է հաստատության առաջխաղացման շահերից:

### **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 3-ի պահանջներին գնահատվում է բավարար:

## **ԶԱՓԱՆԻՇ IV. ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐ**

**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:**

Ակադեմիայում գործում են ուսանողների հավաքագրման, ընտրության և ընդունելության իրականացման մի շարք հստակ մեխանիզմներ և գործիքներ, որոնք առկա իրավիճակում բավարարում են Ակադեմիայի ուսանողների կայուն համալրումը: Ակադեմիայում կիրառվող նման մեխանիզմներ և գործիքներ են հանդիսանում հայտարարությունները, բուկլետների հրատարակումը, ՁԼՄ-ների և ինտերնետային կայքի օգտագործումը տեղեկատվության տարածման և ուսանողների հավաքագրման համար: Ուսանողների ընտրությունն իրականացվում է մագիստրատուրայի ընդունելության կազմակերպման կարգի հիման վրա, մրցույթով, որն ընթանում է երկու փուլով՝ գրավոր թեստավորում և հարցազրույց: Վերջին երեք տարիներին աճել է Ակադեմիա դիմած և մագիստրոսի կրթական ծրագրով սովորողների թիվը՝ 2011թ.՝ 463, 2012թ.՝ 520, 2013թ.՝ 545 ուսանող: Ակադեմիայի ուսանողական խորհուրդը կազմակերպում է տարբեր բուհերի սովորողների ճանաչողական այցեր՝ նպատակ ունենալով մասնագիտորեն կողմնորոշել ու հետագայում ներգրավել հաստատության ապագա սովորողներին:

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

Հաշվի առնելով ուսանողների անհատական կարիքները՝ Ակադեմիան մշակել է ուսուցման և հավելյալ գործիքների մեխանիզմ, և ուսանողներն իրական հնարավորություն ունեն ընտրություն կատարել տարբեր առարկաների և դասախոսների միջև: Ուսանողների համար կա բողոքարկման ոչ հստակ մեխանիզմ, սակայն Ակադեմիան անում է ամեն ինչ՝ ուսանողի խնդրին հնարավորինս շտապ լուծում տալու և բողոքարկման պաշտոնական մեխանիզմին դիմելուց խուսափելու համար: Ուսանողների կրթական կարիքները վերհանելու նպատակով անցկացվում են հարցումներ, որոնց հարցաշարերը պարբերաբար վերանայվում են: Ուսանողների շրջանում կատարած հարցումները հիմնական նպատակաուղղված են դասավանդման որակի, ուսումնական գործընթացի կազմակերպման և ուսումնական միջավայրի արդյունավետության մասին խնդիրների բացահայտմանը: Այնուամենայնիվ, անցկացվող հարցումների թե՛ մեթոդաբանությունը, թե՛ որպես հետևանք՝ արդյունքների ճշգրտությունը վիճարկելի է:

Ակադեմիայում ուսանողների կրթական կարիքների բացահայտման ու հաշվառման գործընթացն իրականացնում է Ակադեմիայի ուսումնամեթոդական վարչությունը, ամբիոնները, դասախոսները, ուսանողական խորհուրդը: Ուսանողների կարիքների վերահանման գործում որոշակի նշանակություն ունեն ուսանողների հետ հանդիպումները, ինչպես նաև նրանց դիմում-բողոքները և առաջարկությունները: Դրանցում արժարժված խնդիրների հիման վրա վեր են հանվում ուսանողների կարիքները, որոնց բավարարման նպատակով քննարկումներ են իրականացվում Ակադեմիայի կոլեգիալ և գործադիր կառավարման մարմիններում:

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

Թեև Ակադեմիայում մշակված և ներդրված չեն լրացուցիչ խորհրդատվական պարապմունքների հստակ ընթացակարգեր, սակայն ուսանողների ակադեմիական պահանջների բավարարման նպատակով կազմակերպվում են դասախոսների հետ արտալսարանային հանդիպում-խորհրդատվություններ, ֆակուլտատիվ լրացուցիչ դասընթացներ: Մասամբ այդ գործընթացը կանոնակարգվում է Ակադեմիայի «ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայում կրեդիտային համակարգով ուսուցման կազմակերպման կարգի» 16.2.1-16.2.4 կետերով սահմանված դրույթներով: Ակադեմիայում դասախոսը

հատկացնում է դասաժամեր խորհրդատվության և մասնագիտական, ակադեմիական օժանդակության համար: Էլեկտրոնային փոստի միջոցով դասախոսները սովորողներին են տրամադրում ուսումնական նյութեր: Ակադեմիայում լրացուցիչ խորհրդատվական պարապմունքների, ակադեմիական օժանդակության և ուղղորդում տրամադրելու գործընթացն իրականացվում է նաև ուսանողների կառավարչական և գիտահետազոտական պրակտիկաների ընթացքում և տարբեր լրացուցիչ դասընթացներ կազմակերպելու միջոցով: Չնայած դրան, Ակադեմիայում գործող ուսանողների կրթական, խորհրդատվական և այլ մատուցվող ծառայությունների գնահատման և որակի ապահովման մեխանիզմները կարիք ունեն հետագա հստակեցման և կատարելագործման:

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

Ակադեմիայի ուսանողներն իրենց հուզող հարցերով կարող են դիմել ռեկտորին և ուսումնամեթոդական վարչություն: Սահմանված են ռեկտորի՝ սովորողների ընդունելության ժամեր: Բարձրացված խնդիրներին լուծում են տրվում համապատասխան ամբիոններում, իսկ անհրաժեշտության դեպքում հարցը քննարկվում է ռեկտորատի նիստում: Ակադեմիան հնարավորություն է ընձեռում ուսանողին դասից դուրս հաղորդակցվելու դասախոսների ու վարչական կազմի հետ: Ուսումնական գործընթացի հետ կապված բոլոր փաստաթղթերը փակցված են Ակադեմիայի տեսանելի վայրում հայտարարությունների ցուցանակին: Նույն փաստաթղթերը տեղադրվում են հաստատության կայքում և ուղարկվում սովորողների անհատական էլեկտրոնային հասցեներին: Վարչական անձնակազմի կողմից ուսանողներին տրամադրված օժանդակությունն ու ուղղորդումը Ակադեմիայում գնահատվում է հարցումների միջով: Վերոնշյալ գործողություններից շատերը պաշտոնական կանոնակարգման անհրաժեշտություն չունեն՝ պրոֆեսորադասախոսական կազմի և ուսանողների միջև սերտ կապի առկայության պատճառով, ինչը Ակադեմիան, որպես փոքր հաստատություն, խրախուսում է:

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

Ակադեմիան տարբեր մեխանիզմներով փորձում է նպաստել իր ուսանողների կարիերային՝ աշխատելով ապահովել սովորողների և նրանց հնարավոր գործատուների կապը՝ փորձառության կազմակերպման, լավագույն սովորողների մասին տվյալների տրամադրման և այլ միջոցներով: Մասնավորապես, Ակադեմիայում վերջերս հիմնվել է կարիերայի կենտրոն ու շրջանավարտների միություն: Ավելի վաղ ստեղծվել և ակտիվ գործում է պրակտիկայի կազմակերպման ստորաբաժանումը: Ակադեմիայի ուսանողներն փորձառություն են անցնում հնարավոր գործատու կազմակերպություններում, որոնք մեծամասամբ պետական կառավարման մարմիններ են: Ակադեմիան փորձագիտական հարցում է անցկացնում շրջանավարտների մասնագիտական կարողությունները, հմտությունները և գիտելիքների համապատասխանությունը պարզելու, ինչպես նաև աշխատաշուկայի պահանջները բացահայտելու նպատակով: Ուղեկցող նամակները և հարցաթերթերն ուղարկվում են պրակտիկաներ կազմակերպող պետական մարմիններ, ինչպես նաև առանձին ոչ պետական և խոշոր մասնավոր կառույցներ: 2012-2013 ուսումնական տարում Ակադեմիան կազմակերպել էր աշխատաժողով նախարարությունների և այլ պետական կառավարման մարմինների աշխատակազմերի ղեկավարների կամ նրանց ներկայացուցիչների հետ: Հանդիպման նպատակն էր խթանել շահակիցների շրջանում մասնագիտական կրթության որակի ապահովման վերաբերյալ երկխոսությունը, պրակտիկաների կազմակերպման ու անցկացման արդյունավետության բարձրացումը,

շրջանավարտների մասնագիտական նկարագրերը գործատուների կարիքներին համապատասխանեցումը: Այստեղ ուշադրություն է պետք դարձնել այն հանգամանքի վրա, որ ուսանողների կարիերային նպաստող ներկայիս ծառայությունները պարունակում են կարճաժամկետ կարիքների վրա չափազանց շատ կենտրոնանալու ռիսկ՝ ավելի քիչ ուշադրության արժանացնելով ապագայի պահանջներին համահունչ կարողություններին և հմտություններին:

Միևնույն ժամանակ, այս մեթոդների արդյունավետության գնահատումը հստակ չէ, քանի որ Ակադեմիայի շրջանավարտները հիմնականում պետք է աշխատեն հանրային ծառայության համակարգում, որն ունի կադրերի ընտրության յուրահատուկ մեխանիզմ: Ինչպես նշում է նաև Ակադեմիան, այստեղ շրջանավարտների՝ աշխատաշուկա մուտք գործելու ուղղությամբ տարվող աշխատանքները բավարար հիմքեր չունեն: Այդ առումով ցածր է ուսանողների կարիերային նպաստող ծառայություններ մատուցելու արդյունավետությունը, իսկ գործատուների հետ հիմնականում գործում է ֆորմալ գրագրությունը և ոչ միշտ է ապահովվում հետադարձ կապը: Անհրաժեշտ է այս ծառայությունների շարունակական զարգացումը, որպեսզի հնարավոր լինի շրջանավարտներին ներկայիս շրջանակներից շատ ավելի մեծ կարիերայի զարգացման հնարավորություն տալ:

#### **4.6 ՄՈՒՉ-ը աջակցում է ուսանողներին՝ ներգրավվելու հաստատության գիտահետազոտական աշխատանքներում:**

Խիստ ցածր է ուսանողների՝ գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավվածության աստիճանը, ուսանողների կրթական կարիքների վերհանման ու քննարկման գործընթացների արդյունավետությունը, ինչպես նաև հստակեցված չեն մատուցվող ծառայությունների ոչ գնահատման ցուցիչները, ոչ էլ ծառայությունների որակի չափանիշները: Ակադեմիան մագիստրոսական թեզերի վրա կատարվող աշխատանքը համարում է գիտահետազոտական աշխատանք, սակայն դրա արդյունքները սովորաբար դուրս չեն գալիս հաստատության սահմաններից: Բացի այդ, Ակադեմիայում ուսումնառողներին գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավվելու գործընթացը համակարգված բնույթ չի կրում և շատ ցածր է իրական գիտահետազոտական աշխատանքներին մասնակցող ուսանողների տոկոսային հարաբերակցությունը Ակադեմիայի ուսանողների ընդհանուր թվին: Գրադարանն աղքատ է, և գիտահետազոտական աշխատանքներին չի ցուցաբերվում էական համակարգված օժանդակություն: Բացի մագիստրոսական թեզերի կատարման և պաշտպանության ընթացակարգերից՝ Ակադեմիայում կազմակերպվում և անցկացվում են գիտաժողովներ, նպատակ ունենալով բարձրացնել սովորողների գիտահետազոտական ներուժը: Միաժամանակ, Ակադեմիայի ներկայացուցիչները մասնակցում են այլ՝ հաստատությունից դուրս անցկացվող գիտաժողովների: Այս առումով Ակադեմիան դեռևս իր առաջին քայլերն է անում և գիտակցում է այդ քայլերի կարևորությունը:

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

Ակադեմիայում ձևավորված է ուսանողների շահերը ներկայացնող կառույց՝ ուսանողական խորհուրդ, որը դեռևս նորաստեղծ օղակ է: Ուսանողները ներկայացված են Ակադեմիայի հիմնական մարմիններում և ներառված են տարբեր գործընթացներում: Միաժամանակ, Ակադեմիայում ձևավորված է բարոյահոգեբանական այնպիսի մթնոլորտ, որ ուսանողների իրավունքների պաշտպանության գործընթացներն արդյունավետորեն իրականացվում են առանց խոչընդոտների: Առանձնապես սերտ է ուսանող-ռեկտոր կապը, որին մի կողմից

նպաստում է նաև ուսանողների համեմատաբար քիչ քանակը Ակադեմիայում, մյուս կողմից՝ ռեկտորի ուսանողամետ դիրքորոշումը:

Ակադեմիայի ուսանողների առանձնահատկությունը նրանց հասունությունն է ոչ միայն այն առումով, որ վերջիններս այլ բուհերի շրջանավարտներ են, այլ դա նաև պայմանավորված է ընդունելության գործընթացի հանգամանքով: Փաստորեն, Ակադեմիայում նախատեսված է ուսանողների իրավունքների պաշտպանության երկակի մեխանիզմ՝ ինքնակառավարման մարմնի և միաժամանակ Ակադեմիայի վարչական ապարատի մասնակցությամբ: Թեև Ակադեմիայի վարչական մարմիններն ընդհանուր առմամբ բաց են՝ լսելու և քննարկելու ուսանողների կարծիքները, հարցերը, բողոքներն ու առաջարկությունները, այդ գործընթացների իրականացման հստակ ընթացակարգ Ակադեմիայում բացակայում է: Բացառությունը ռեկտորի ընդունելության հստակ սահմանված ժամերն են, և արդյունքում Ակադեմիայում վարչական անձնակազմին դիմելու ընդհանուր գործընթացը հստակ կանոնակարգված չէ:

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

Վերոգրյալ մեխանիզմները մեծամասամբ առկա են Ակադեմիայում, սակայն շատերն ամբողջովին ֆորմալ ձևաչափով ներկայացված չեն: Ակադեմիայի մատուցած ծառայությունների որակի՝ ուսանողների կողմից գնահատման և ուսանողների կարիքների վերհանման հիմնական գործիքը ուսանողների հարցումներն են: Մովորողները գնահատում են կրթական ծրագրերը, մատուցվող այլ կրթական ծառայությունները, Ակադեմիայի նյութատեխնիկական բազայի նպատակայնությունը, պրակտիկաների կազմակերպման արդյունավետությունը, սակայն անցկացվող հարցումների մեթոդաբանությունը վիճարկելի է: Հարցումների վերլուծության արդյունքները որոշակիորեն հաշվառվում են Ակադեմիայի ղեկավարության կողմից:

#### **Դատողություններ**

Ընդհանուր առմամբ, ուսանողները բավարարված են Ակադեմիայի կրթական միջավայրից, ստացած աջակցությունից և վստահ են ավարտելուց հետո սպասվող մասնագիտական առաջընթացի հեռանկարների վրա: Ուշագրավ է այն հանգամանքը, որ թեև ուսանողների ուսումնառությանը օժանդակող հիմնական ընթացակարգերը և ծառայությունները առկա են Ակադեմիայում, սակայն դրանք դեռևս բավականաչափ ֆորմալ ձևաչափով ներկայացված չեն կամ նոր են ու դեռևս լիարժեք չեն գործում:

Ուսանողները պետք է գիտակցեն ՊԿԱ-ում ստացած կրթության որակի, իրենց կարիերային նպաստող կենտրոնի, ուսանողական գիտական ընկերության նշանակությունը իրենց մասնագիտական առաջընթացի համար, ավելի նախանձախնդիր լինեն որակի ապահովման հարցերում իրենց իրազեկվածության բարձրացմանը և խորհրդատվություններ ստանալուն: Մյուս կողմից, առկա է անհրաժեշտություն շատ ավելի ջանքեր ներդնելու գործատուների հետ կապերի ընդլայնման ու ամրապնդման գործում, ինչը հնարավորություն կտա շրջանավարտների հետագա աշխատանքային գործունեությունն ավելի մեծ հավանականությամբ ապահովելու համար: Այսպիսով, Ակադեմիայում ուսանողների մասնագիտական առաջխաղացման և ուսուցանման համար արդյունավետ միջավայրի պայմանների ու մեխանիզմների կատարելագործման անհրաժեշտություն է նկատվում:

## **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 4-ի պահանջներին գնահատվում է բավարար:

## **ՉԱՓԱՆԻՇ V. ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱԾԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄ**

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:**

Մագիստրոսական կրթության իրականացման համար անհրաժեշտ պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմի ընտրության ընթացակարգերը հիմնված են մի շարք փաստաթղթերի՝ Ակադեմիայում աշխատանքային պայմանագրերի, անձնական գործերի, ամբիոնի վարիչների ընտրությունը կանոնակարգող դրույթների վրա: Ակադեմիայի պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմի նկարագիրը համահունչ է հաստատության առաքելությանն ու տեսլականին՝ մասնավորապես այն պատճառով, որ նրանցից շատերն ունեն մասնագիտական, պրակտիկ փորձառություն հանրային կառավարման ոլորտում: Գործող ընթացակարգերը հնարավորություն են տալիս Ակադեմիայում իրականացվող կրթական ծրագրերում ներգրավել նաև բարձրաստիճան պաշտոնատար անձանց, որոնք հրավիրվում են դասավանդելու համատեղությամբ և ժամավճարային հիմունքներով: Հրավիրված մասնագետների ձևակերպումն իրականացվում է ՀՀ աշխատանքային օրենսդրությամբ սահմանված կարգով:

Ընդհանուր առմամբ, Ակադեմիայի պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմի ընտրության ներկայիս քաղաքականությունը բխում է ՄԿԾ-ների բովանդակությունից, իսկ ընթացակարգերը սահմանվում են համապատասխան փաստաթղթերով:

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

Ակադեմիայում յուրաքանչյուր կրթական ծրագրի համար պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական որակներին ներկայացվող հստակ պահանջները սահմանված չեն: Գործում են միայն ամբիոնի վարիչի պաշտոնը զբաղեցնելու համար անհրաժեշտ որակավորմանը ներկայացվող պահանջները և աշխատանքային գործառույթները (պաշտոնի անձնագիրը):

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

Ակադեմիայում իրականացվում են դասախոսական կազմի գնահատման ընթացակարգեր՝ հարցումների, դասալսումների միջոցով, սակայն դեռևս համակարգված չեն և հստակ քաղաքականություն այս ոլորտում ձևավորված չէ: Մասնավորապես, մշակվել և կիրառվում է ուսանողների բավարարվածության տեսանկյունից պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի որակի գնահատման հարցաթերթիկ, որն անդրադառնում է



դասավանդողի մասնագիտական կարողություններին ու պատրաստվածության աստիճանին, դասախոսին հատուկ որակներին, ինչպես նաև դասընթացի պատշաճ մեթոդական ապահովմանը, մատչելիության աստիճանին: Կարևորվում է նաև դասախոսի գիտահետազոտական գործունեությունը՝ դասախոսի հեղինակությամբ տպագրված գիտական հոդվածները, մենագրությունները, դասագրքերը, ուսումնական ձեռնարկները, ինչպես նաև մասնակցությունը գիտաժողովներին, համաժողովներին: Ուսանողների կողմից դասընթացների պարբերաբար գնահատումը, թվում է, արդեն դարձել է ինստիտուցիոնալ մշակույթի մաս և հանգեցրել է որոշ դասախոսների փոխարինմանը:

Ակադեմիայում չեն գործում պրոֆեսորադասախոսական կազմի՝ կրթական ծրագրերից բխող պահանջներին համապատասխանության գնահատման այլ գործիքներ և հստակ մեխանիզմներ (օրինակ՝ դասախոսների փոխգնահատում, վարչակազմի կողմից դասախոսների գնահատում): Չի իրականացվում նաև դասալսումների արդյունավետության համակարգված վերլուծություն:

Հարկ է նշել, որ 2012-2013 ուսումնական տարվանից Ակադեմիայում ներդրվել և կիրառվում է ընտրովի դասընթացների, ինչպես նաև դասախոսների ընտրության համակարգը: Սկսած առաջին կիսամյակից՝ սովորողները գնահատում և ընտրում են և՛ դասախոսներին, և՛ առարկաները: Արդյունքում ընտրվում է ուսանողների կողմից առավել ընդունելի դասավանդողը: Այդ դեպքում, երբ նույն մասնագիտությամբ նույն առարկան դասավանդելու համար ընտրվում է երկու դասախոս, ապա նման դեպքում առարկայական ծրագիրը, հարցաշարը և մասնագիտական գրականության ցանկը կազմվում են այդ դասախոսների կողմից համատեղ:

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

Ակադեմիայում բացակայում է դասավանդողների կատարելագործմանն ուղղված քաղաքականությունը, սակայն գիտակցում են ինչպես դասախոսական, այնպես էլ ուսումնաօժանդակ և վարչական անձնակազմի կատարելագործման անհրաժեշտությունը՝ ուսուցման և կառավարման նոր մեթոդների, տեղեկատվության և դրա կառավարման համակարգերի յուրացման ու ներդրման ուղղությամբ:

Գործում են որոշակի խրախուսիչ մեխանիզմներ՝ օտար լեզվի դասընթացների, գիտաժողովների կազմակերպում, որոշակի շարժունության ապահովում, որոնք նպատակաուղղված են բարձրացնելու պրոֆեսորադասախոսական կազմի մոտիվացիան և մասնագիտական որակավորումը: Իրականացվել են դասավանդողների կատարելագործմանն ուղղված որոշ սակավաթիվ գործընթացներ: Ակադեմիայի միջնորդությամբ վերապատրաստում է անցել 12 աշխատակից: Մի շարք աշխատակիցների համար կազմակերպվել են անգլերենի, ֆրանսերենի դասընթացներ, որին մասնակցել է հիմնականում ուսումնաօժանդակ կազմը: Դասավանդողների կատարելագործմանն ուղղված միջոցառումների արդյունավետությունը գնահատվում են հարցման միջոցով:

Հարկ է նշել նաև, որ Ակադեմիան, սակայն, չի իրականացնում ներքին և հատկապես արտաքին լիարժեք գնահատում որպես ինստիտուցիոնալ մակարդակում գործող համակարգ՝ բացահայտելու դասավանդողների կատարելագործմանն ուղղված միջոցառումների իրականացման համար անհրաժեշտ կարիքները: Ակադեմիայում առկա չեն անձնակազմի կատարելագործման և զարգացման համապարփակ ռազմավարական ուղղություններ:

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

Ակադեմիայում նկատվում է որոշակի կայունություն հիմնական պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմի ուղղությամբ, ինչը հանգեցրել է կարևոր մոտեցումների, հավատի և վստահության ձևավորմանը Ակադեմիայի կարևորության, դերի և ապագայի նկատմամբ: Ակադեմիայում 2010-2013թթ. ընթացքում մոտ 50 տոկոսով աճել է պրոֆեսորադասախոսական կազմի թիվը՝ 95-ից մինչև 143-ի: Աճում է նաև հիմնական աշխատող դասախոսների թիվը:

Չնայած ինքնավերլուծության մեջ բացակայում են Ակադեմիայի կողմից իրականացվող մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի համապատասխան պրոֆեսորադասախոսական կազմով ապահովվածության կայունության մասին վկայող աշխատանքները, սակայն դասախոսների քանակական աճն ուսանողների աճի հետ միասին պրոֆեսորադասախոսական կազմով ապահովվածության կայունության անուղղակի ցուցանիշ են: Բացի այդ, դասընթացների և դասավանդողների կամընտրական համակարգը ենթադրում է դասավանդողների որոշակի ռեզերվ և ստեղծում մրցակցային հնարավորություններ: Սակայն, միևնույն ժամանակ, Ակադեմիան չի իրականացնում որակյալ կադրերի գնահատման և արտահոսքի կանխման հստակ քաղաքականություն:

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

Ակադեմիայում պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովմանն ուղղված հաստատված քաղաքականություն և ընթացակարգեր դեռևս չկան: Անփոփոխ կազմի պարագայում նկատելի է հիմնական անձնակազմի սահմանափակ ռոտացիա: Մակայն, մշակման փուլում են ղեկավար, պրոֆեսորադասախոսական, ուսումնաօժանդակ և սպասարկող անձնակազմերի աշխատողների աշխատանքային գործունեության գնահատման, խրախուսման և տույժերի ենթարկելու կարգը, ինչպես նաև աշխատակազմի համալրման կարգը:

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

Ակադեմիայի կառուցվածքը նորացվել է 2011/2012 ուսումնական տարում և համալրվել է համապատասխան որակավորում ունեցող երիտասարդ կադրերով: Ակադեմիային հաջողվել է մշակել դասախոսական գործունեությանը աջակցող օժանդակ ծառայություններ, որոնք միտված են ուսանողակենտրոն մեթոդների մշակմանն ու ներդրմանը և հետագա զարգացման կարիք ունեն: Ղեկավարության և պրոֆեսորադասախոսական կազմի կարծիքով այս գործընթացը կարագանա, երբ Ակադեմիան տեղափոխվի շատ ավելի մեծ տարածք ունեցող ֆունկցիոնալ շենք:

Վարչական և ուսումնաօժանդակ անձնակազմի կայունության ապահովման քաղաքականություն իրականացնելու նպատակով Ակադեմիայում ներդրվել է պարզատրում կիրառելու մեխանիզմը:

**Դատողություններ**

Ակադեմիան իր մասնագիտության կրթական ծրագրերի իրականացման համար ունի համապատասխան պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմ, որի գործունեությունը միտված է Ակադեմիայում ուսուցանելն ավելի արդյունավետ դարձնելուն՝ բարձրացնելով հաստատության վարկանիշը: Ակադեմիայի յուրօրինակությունն անմիջականորեն կապված է ուսանողներին պրակտիկ հմտությունների փոխանցման և կառավարման համակարգի համար նպատակային կադրերի պատրաստման հետ: Այս

տեսանկյունից Ակադեմիան, ընդհանուր առմամբ, արդյունավետորեն է ընտրում անհրաժեշտ մասնագիտական որակներ ունեցող պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմ: Իր առաքելությանը հասնելու և ՄԿԾ-ների նպատակներն իրականացնելու համար առավելապես ձգտում է հրավիրել կառավարման ոլորտում գործող մասնագետների՝ ուսանողների գիտելիքներն ու կարողությունները աշխատաշուկայի պահանջներին առավել համապատասխանեցնելու նպատակով:

Այնուամենայնիվ, Ակադեմիան ունի փոքրաթիվ պրոֆեսորադասախոսական հիմնական կազմ, որը չի ձևավորվել պաշտոնապես սահմանված պահանջների հիման վրա: Մասնագիտության կրթական ծրագրերի իրականացման համար անհրաժեշտ ոչ մշտական պրոֆեսորադասախոսական կազմի հավաքագրումը ևս կատարվում է ավելի շատ փորձի հիման վրա՝ պահպանելով կամ փոխարինելով անհրաժեշտ դասախոսներին:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմը պետք է ընկալի Ակադեմիայի ռազմավարական ուղղությունները և առաջնահերթությունները՝ զբաղվածության ավելի լայն հեռանկարների ապահովման, ինչպես նաև ավելի խորը գիտահետազոտական գործունեություն ծավալելու համար: Այս առումով կադրերի ավելի համակարգային հավաքագրման և առաջխաղացման ընթացակարգերի, ինչպես նաև ապագայի կարիքներին միտված անձնակազմի կատարելագործման անհրաժեշտություն է նկատվում:

### **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 5-ի պահանջներին գնահատվում է բավարար:

## **ՉԱՓԱՆԻՇ VI. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ**

**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:**

Ակադեմիայի ռազմավարական ծրագրի առաքելության մեջ և 8-րդ նպատակում արտահայտված են հաստատության հետաքրքրությունները և հավակնությունները հետազոտական ոլորտում, որոնք ըստ ծրագրի ուղղված են գիտական ներուժի կայուն զարգացմանը և հետազոտությունների արդյունավետության բարձրացմանը: Սակայն, ներկայում դրանց դերն ու ազդեցությունը հստակ չեն սահմանվել և չեն ամրապնդվել համարժեք կառուցվածքով, ինչպես նաև բավարար քանակությամբ և որակյալ մարդկային ռեսուրսներով: Բացակայում է որևէ մեխանիզմ վերոգրյալ հետաքրքրությունները և հավակնությունները զարգացնելու վերաբերյալ: Չնայած իրականացվող սակավաթիվ և փոքրածավալ գիտահետազոտական ծրագրերին, դրանց իրականացմանը չի նպաստում նաև մասնագիտական գրականությամբ ոչ հարուստ գրադարանը, որը սահմանափակում է ավելի բարձր մակարդակի և միջազգային գիտահետազոտական գործունեությունը:

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

Ակադեմիան իրականացնում է գիտահետազոտական և հրատարակչական փոքրածավալ գործունեություն: Ակադեմիայում առայժմ իրականացվում է հետազոտական մեկ միջնաժամկետ ծրագիր. ՀՀ գիտության պետական կոմիտեի կողմից հաստատվել է Ակադեմիայի 2014-2016 թվականների միջնաժամկետ ծախսային ծրագրի հայտը՝ «Կառավարչական գործունեության հոգեբանություն» գ/հ լաբորատորիայի և «Տարածաշրջանային հետազոտությունների կենտրոնի ստեղծման համար: Հաստատությունն ունի նաև իր պարբերականը, որտեղ զետեղում է պրոֆեսորադասախոսական կազմի և ուսանողների հոդվածները: Մագիստրոսական թեզերի շրջանակներում իրականացվում են սակավաթիվ գիտահետազոտական աշխատանքներ: Բոլորովին վերջերս տեղի ունեցած գիտահետազոտական գծով նոր պրոռեկտորի նշանակումը դրական ազդակ է, թեպետ վերջինս ունենալու է նաև այլ պարտականություններ և պաշտոնավարելու է երկու տարի: Ակադեմիայի ռազմավարական ծրագիրը նոր է մշակվել և հաստատվել, այդ իսկ պատճառով միջնաժամկետ և կարճաժամկետ հետազոտական ծրագրերի մշակման և իրականացման հստակ քաղաքականություն և ընթացակարգեր դեռևս մշակված չեն: Դրա մասին նշում է նաև Ակադեմիան իր ինքնավերլուծության մեջ, որ ներկա պահին նա չի ապահովում հետազոտությունների իրականացումը և զարգացումը հստակ քաղաքականության և ընթացակարգերի միջոցով, բացառությամբ մագիստրոսական թեզերի, թեկնածուական և դոկտորական ատենախոսությունների նախապատրաստման և պաշտպանության գործընթացներից, որոնց կարգավորման համար հիմք են ծառայում համապետական նորմատիվ փաստաթղթերը:

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

Ներկայում Ակադեմիայի հետազոտական գործունեությունն իրականացվում է փոքր ծավալներով և պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի ու ուսանողների ներգրավվածության ցածր աստիճանով, ինչը չի կարող ապահովել Ակադեմիայի հետազոտական ոլորտի հավակնությունների իրականացումը: Դրան է նպաստել ռազմավարական ծրագրի և Որակի ապահովման հայեցակարգի վերջերս ընդունված լինելը, և դրանց իրականացման ու կիրառման միջոցառումները հետազոտության ոլորտում առայժմ ավարտված չլինելը կամ նախագծային վիճակում գտնվելը (օրինակ՝ «Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գիտամանկավարժական և գիտահետազոտական գործունեության մշտադիտարկման վերաբերյալ ծրագրի» նախագիծը, գրագողության հայտնաբերման ավտոմատացված համակարգի ներդրումը), ինչը հնարավորություն չի տալիս ամբողջականորեն վերլուծելու հետազոտությունների և զարգացման քաղաքականության հստակությունը: Ինստիտուցիոնալ մակարդակով չկան գիտահետազոտական մշակույթը խթանող և համապատասխան միջավայր ապահովող միջոցառումներ:

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

Ակադեմիան թեև կարևորում է հետազոտական գործունեության միջազգայնացումը իր ռազմավարական ծրագրում, որի համար պլանավորում է միջազգային փորձագետների ներգրավում հաստատության հետազոտական աշխատանքներում, ինտեգրում եվրոպական

հետազոտական տարածք, սակայն զարգացման ներկա փուլում դա չի իրագործում: Գրադարանը, միջազգային հրապարակումների և տվյալների բազաների ներկայիս հասանելիությունն ակնհայտորեն բավարար չեն հետազոտությունների համար, իսկ ռուսերենով, անգլերենով, ֆրանսերեն կամ գերմաներեն լեզուներով առկա որոշ հնամյա նյութերի առկայությունը որևէ կերպ չի փոխում իրողությունը: Բայց և այնպես իրականացվում են որոշ դրական գործողություններ: Մասնավորապես, գիտական աշխատանքների գծով պրոռեկտորի պաշտոնը ներկայում զբաղեցնում է ԳՂՀ-ից Ժամանած փորձագետը, որը պետք է հետազայում ապահովի փորձի փոխանակումը և հետազոտական աշխատանքների զարգացումը: Ակադեմիայի մի շարք աշխատակիցներ մասնակցել են միջազգային գիտաժողովների, աշխատաժողովների կամ հետազոտական աշխատանքների: Ակադեմիան իր «Հանրային կառավարում» գիտական հանդեսի խմբագրական խորհրդի կազմում ընդգրկել է նաև արտասահմանյան երկրների հեղինակավոր մասնագետների ինչպես ԱՊՀ երկրներից, այնպես էլ Կանադայից: «Հանրային կառավարում» գիտական հանդեսում ոչ միայն խմբագրական խորհրդի կազմում են առկա արտասահմանյան մասնագետներ, այլ նաև պարբերաբար տպագրվում են արտասահմանցի հեղինակների գիտական հոդվածներ: Թեև այս առումով նկատվում է Ակադեմիայի միջազգային գիտահետազոտական համագործակցությունն որոշակի առաջընթաց, սակայն հետազոտությունների միջազգայնացման ոլորտում աշխատանքների կազմակերպման և կանոնակարգման սահմանված քաղաքականությունն ու իրականացված լայնածավալ գործունեությունն առայժմ բացակայում են: Հետազոտությունների միջազգայնացմանը չեն նպաստում նաև Ակադեմիայի պրոֆեսորադասախոսական կազմի օտար լեզուների նկատմամբ ունեցած խնդիրները: Հետազոտական գործունեության երկկողմանի կապն ուսումնառության հետ, ինչպես նաև հետազոտական գործունեության արդյունքների միջազգայնացումն ընդհանուր առմամբ չեն ապահովվում կամ կրում են միակողմանի բնույթ: Հստակեցված չեն ոչ պրոֆեսորադասախոսական կազմի, ոչ էլ ուսանողների՝ հետազոտական աշխատանքներում ներգրավվածության նշակետերը:

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

Կան որոշ մեխանիզմներ, որոնք գործում են մասնավորապես մագիստրոսական թեզերի միջոցով (այնքանով, որքանով որ այդ թեզերը կարող են դիտարկվել որպես հետազոտություններ), Ակադեմիայի պարբերականում հոդվածներ հրապարակելու, ինչպես նաև կիրառական հոգեբանության մեջ գնահատման և ուսուցման գործիքների ստեղծման գործում որոշ ուսանողներին ներգրավելու միջոցով և այլն: Թեև Ակադեմիան կարևորում է հետազոտական գործունեության և ուսումնական գործընթացի փոխկապակցումը՝ գիտահետազոտական աշխատանքներում ներգրավելով ասպիրանտներին և մագիստրոսներին ու Ակադեմիայում բավարար են գիտությամբ զբաղվելու հնարավորությունները, սակայն այս ոլորտում էական աշխատանքներ դեռևս կատարված չեն: Ակադեմիայի մագիստրոսի կրթական ծրագրով սովորողներից առայժմ միայն մեկն է ընդգրկված միջնաժամկետ հետազոտական ծրագրում (և մեկ հայցորդ):

## **Դատողություններ**

Թեև ներկայում Ակադեմիայում գիտահետազոտական թևը քիչ է զարգացած, Ակադեմիան ձգտում է ունենալ երկարաժամկետ ռազմավարություն և միջնաժամկետ ու կարճաժամկետ ծրագրեր, որոնք ըստ էության պետք է արտահայտեն հետազոտության ոլորտում Ակադեմիայի հետաքրքրությունները և հավակնությունները: Ակադեմիայում սահմանված, բայց դեռևս հստակ ձևավորված չեն հետազոտությունների ոլորտի հետաքրքրությունները և հավակնությունները: Ներկա պահին Ակադեմիայում իրականացվող սակավաթիվ միջնաժամկետ հետազոտական ծրագրերը բավարար չեն գնահատելու՝ արդյոք վերոգրյալ հետաքրքրությունների և հավակնությունների հաջողությամբ իրականացումը: Ակադեմիայում հետազոտությունների կապն ուսումնական գործընթացի հետ խրախուսվում է, սակայն առայժմ ձևավորված չեն հստակ մեխանիզմներ հետազոտությունների իրականացման և դրանցում սովորողների ընդգրկման, ինչպես նաև հետազոտությունների արդյունքներն ուսումնական գործընթացում ներդնելու համար: Թեև Ակադեմիան կարևորում է հետազոտական գործունեության միջազգայնացումն իր հետագա ծրագրերում, սակայն նրա իրականացրած այսօրվա գործողությունները բավարար չեն այդ ոլորտում էական հաջողությունների հասնելու համար:

Ակադեմիան պետք է որոշում կայացնի առաջիկա տարիների ընթացքում իր կողմից գիտահետազոտական գործունեության դերի, տեսակի և ծավալների մասին: Այս առումով, Ակադեմիան շարունակում է հետևել ՀՀ-ում հանրային կառավարման ոլորտում միջին և բարձր օղակների համար երիտասարդ և փորձառու քաղաքացիական ծառայողներ պատրաստելուն ուղղված իր առաքելությանն ու տեսլականին: Հետագայում այդ գործունեությունը զարգացնելու համար անհրաժեշտ է կարևորել գիտահետազոտական գործունեությունը դերը: Առանց նման մոտեցման, հնարավոր չէ մրցակցային դաշտում լինել եվրոպական և միջազգային գործընկեր հաստատությունների հետ: Նույնիսկ գործատուներն են նշում հետազոտությունների և հիմնավորված քաղաքականության կարևորության մասին՝ ակնարկելով Ակադեմիայի կրթական ծրագրերում այս գործունեության վրա ավելի մեծ շեշտադրման անհրաժեշտությունը: Սակայն, ասվածը չի նշանակում, որ Ակադեմիան պետք է վտանգի պրակտիկ կադրեր պատրաստող հաստատության իր ամուր հիմքերը և այլ համալսարաններում ավանդաբար արվող նույն հետազոտությունները զարգացնի: Այդ պատճառով, Ակադեմիայի համար չափազանց կարևոր է որպես իր ռազմավարական առաքելության բաղկացուցիչ մաս գիտահետազոտական գործունեության ցանկալի նպատակի, տեսակի և ծավալի որոշումը և դրա ինտեգրումը ռազմավարական ծրագրում, ինչպես նաև նպատակների իրականացումը հստակ երկարաժամկետ գործողությունների ծրագրին համապատասխան:

## **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 6-ի պահանջներին գնահատվում է անբավարար:

**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:**

Ակադեմիայի ներկայիս տարածքները և նյութատեխնիկական բազան ապահովում են նվազագույն անհրաժեշտ միջավայր կրթական ծրագրերը բավարար իրականացնելու համար: Այսպես, Ակադեմիան ապահովված է կրթական գործընթացի կազմակերպման համար համապատասխան նյութատեխնիկական հագեցվածությամբ տարածքներով: Գրադարանը հաստատության ամենաթույլ կողմերից է: Գրադարանի ֆոնդը հագեցած չէ համապատասխան գրականությամբ ու քանակով, ցածր է հաճախումների քանակը գրադարան, չի տարվում հաճախումների վիճակագրություն, գրադարանից օգտվելու արդյունավետության վերլուծություն: Թվայնացված գրականության քանակը շատ քիչ է և չի կարող ապահովել իրականացվող կրթական ծրագրերի յուրացման համար անհրաժեշտ գրականության հնարավոր պահանջարկը: Առկա են մարզադահլիճ, դահլիճներ՝ գիտաժողովների, տարբեր բնույթի միջոցառումների կազմակերպման համար, սննդի սպասարկման կետ: Մշակվել և կիրառվում է տվյալների պահպանման ավտոմատացված համակարգ, համացանցին միանալու հնարավորություն Wi-Fi կապի միջոցով: Նյութատեխնիկական և տեղեկատվական ապահովվածության մասին կարիքները վերհանելու նպատակով Ակադեմիան իրականացնում է հարցումներ ուսանողների և աշխատակիցների շրջանում: Առաջիկայում նախատեսվում է էականորեն բարելավել Ակադեմիայի նյութատեխնիկական բազան: Մասնավորապես, ՀՀ կառավարության որոշման հիման վրա Ակադեմիային անհատույց և անժամկետ օգտագործման իրավունքով տրամադրվել է 4318.3 քառ. մետր ընդհանուր մակերեսով շենք, շինություններ և դրանց զբաղեցրած, օգտագործման ու սպասարկման համար անհրաժեշտ հողամաս: Ուսումնական գործընթացն առավել արդյունավետ և մատչելի կազմակերպելու, սովորողների անհատական տվյալները, ընթացիկ առաջադիմության արդյունքները գրանցելու, արխիվացնելու, ուսումնամեթոդական վարչության աշխատանքները ավտոմատացնելու նպատակով մշակվել է համապատասխան համակարգչային ծրագիր (Student Info): 2012-2013թթ. գրադարանը համալրվել է 5027 օրինակ գրականությամբ: Մկսվել են էլեկտրոնային համահավաք գրացուցակի ստեղծման, գրադարանային գործընթացի թվայնացման աշխատանքները: Մակայն, այս աշխատանքները լիովին չեն կարող իրականացվել մինչ նոր մասնաշենք տեղափոխվելը:

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

Ակադեմիային հաջողվել է բավականաչափ ռեսուրսներ հատկացնել իր կրթական ծրագրերի կատարելագործման և այլ գործունեության համար: Խելամիտ կառավարումը հնարավորություն է տվել ռեսուրսների էական դիվերսիֆիկացման: Այսպես, Ակադեմիայի բյուջետային գործընթացները իրականացվում են ինչպես պետական, այնպես էլ ոչ պետական աղբյուրներից ստացվող ֆինանսական միջոցների հիման վրա: Դրանք ձևավորվում են ուսանողների ուսման վճարներից, տարբեր վերապատրաստման դասընթացների իրականացումից, շաբաթաթերթի իրացումից, այլ եկամուտներից: Ակադեմիան 2008-2012թթ.

ընթացքում իրականացրել է 273.807.7 հազար դրամի արտաքին աղբյուրներից ստացված դրամաշնորհային ծրագրեր և 1222.0 հազար դրամի ներքին աղբյուրներից ստացված դրամաշնորհային ծրագրեր: Ակադեմիան ֆինանսական միջոցների բաշխման գործընթացների մասին պատրաստում և պարբերաբար համապատասխան պետական մարմիններ է ներկայացնում հաշվետվություններ:

Ակադեմիայի տարբեր գործառնություններին ուղղվող ռեսուրսների խելամիտ բաշխումը ապահովել է կայուն զարգացում, ինչպես նաև հաստատության համբավի և գրավչության ամրապնդում:

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

Ակադեմիան փորձում է ապահովել իր ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը՝ ներդաշնակեցնելով ֆինանսական պլանավորումը ռազմավարական նպատակներին և խնդիրներին, բազմազանեցնելով ֆինանսական միջոցների աղբյուրները: Դրա իրականացման համար Ակադեմիան մշակել է ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման ուղղորդված քաղաքականություն՝ հաստատությունում իրականացվող մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի նպատակայնությունն ու անխախտ ընթացքը երաշխավորելու և ապահովելու համար: Այստեղ ֆինանսական միջոցների բաշխումը հիմնվում է նախորդ տարիների համամասնությունների վրա՝ ըստ երեք հիմնական ուղղությունների. Ակադեմիայի զարգացմանն ուղղված ծախսեր, աշխատանքի վարձատրության ծախսեր, ենթակառուցվածքների պահպանման ծախսեր: Կատարվում են ճշգրտումներ՝ ըստ տվյալ տարվա ընդունելության արդյունքների: Ակադեմիայի եկամտային համակարգում շարունակում է գերակշիռ մաս կազմել ուսման վարձավճարներից գոյացող միջոցները: Սակայն, ինչպես նշում է նաև Ակադեմիան, ֆինանսական միջոցների բաշխման քաղաքականության արդյունավետության գնահատման չափանիշները ներքին իրավական ակտերով սահմանված չեն, դրանց ուղղակիորեն առնչվող վերլուծություն կամ ընթացակարգված մեխանիզմ առկա չէ Ակադեմիայում:

Ընդհանուր առմամբ, Ակադեմիան իր առաքելությունն ու նպատակներն իրականացնելու համար անհրաժեշտ միջոցներով ու սարքավորումներով ապահովելու և գործարկելու համար պահանջվող համապատասխան ֆինանսական ռեսուրսների վերաբերյալ հստակ պլանավորում չի իրականացնում, սակայն ամեն տարի բյուջեով նախատեսում և կատարում է բավարար հատկացումներ: Դրական միտում է այն, որ այդ միջոցները բազմազանեցված են, դրանք հավաքագրվում են ինչպես պետությունից, այնպես էլ վճարովի ուսուցումից, միջազգային մի շարք դրամաշնորհներից և Ակադեմիայի կողմից իրականացրած վերապատրաստման ծրագրերից գոյացած միջոցներից:

**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:**

Ակադեմիային հաջողվել է ապահովել իր կրթական ծրագրերի և դրանց շարունակական կատարելագործման համար ռեսուրսների բազա: Սակայն, հաստատությունը չունի միջնաժամկետ զարգացման ռազմավարական պլան, որը Ակադեմիային կուղղորդի իր հետագա զարգացման փուլերով: Ռազմավարական ծրագրի և ՄԿԾ-ների իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսային բազայի զարգացումը և դրա արդյունքում որակի շարունակական բարելավումը Ակադեմիան փորձում է ապահովել տեխնիկական միջոցների և էլեկտրոնային ռեսուրսների զարգացմամբ և շարունակական բարելավմամբ: Ակադեմիայի



գարգացման և առաջընթացի տեսանկյունից կարևորվում է ուսումնական գործընթացում նորագույն տեխնոլոգիաների ներդրումն ու օգտագործումը: Այդ նպատակով 2010-2013թ. ընթացքում ձեռք են բերվել համակարգիչներ, դյուրակիր համակարգիչներ, որակյալ տպիչ սարքեր, պատճենահանող սարքեր, պրոյեկտորներ և այլ համակարգչային սարքավորումներ: Ձեռք են բերվել տեսահամաժողովների անցկացման համար անհրաժեշտ սարքեր և սարքավորումներ: Սակայն, հստակ չէ Ակադեմիայի կրթական ծրագրերի նպատակների իրականացումն ու շարունակականությունն ապահովող և երաշխավորող ֆինանսական միջոցների բաշխման հստակ, երկարաժամկետ քաղաքականությունը: Արդյունքում այդ բաշխումն իրականացվում է նախորդ տարիների փորձի ու որոշակի սկզբունքների հիման հիման վրա, սակայն դրանց հիմքում չկան օբյեկտիվ պահանջների վրա հիմնված հաշվարկներ:

Հայաստանի բարձրագույն կրթության նորարարությունների մրցակցային հիմնադրամի (ՆՄՀ) դրամաշնորհային ծրագրի, ԵՄ ՏԵՄՊՈՒՄ և Համաշխարհային բանկի դրամաշնորհային ծրագրերի շրջանակներում նախատեսվել է 2014 թ. արդիական նոր սերնդի սերվերի և ժամանակակից 40 հզոր համակարգիչների, ինտերակտիվ լսարանների համար՝ համապատասխան գրատախտակների և ուսանողների արձագանքման համակարգի ձեռքբերման ու ներդրման գործընթաց:

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

Ակադեմիան չունի տեղեկատվության կառավարման ձևակերպված և հաստատված քաղաքականություն: Սակայն, տեղեկատվության և փաստաթղթաշրջանառության ոլորտներում գործող կարգը և տեխնիկական ապահովվածությունը թույլ է տալիս փաստել, որ Ակադեմիան կարող է արդյունավետ իրականացնել տեղեկատվությունը և փաստաթղթավորման գործընթացները կառավարելու գործողությունները: Ակադեմիայում փաստաթղթաշրջանառության կազմակերպումը և փաստաթղթերի կառավարումը՝ ներքին և արտաքին փաստաթղթերի շարժը, իրականացվում է գործավարության սահմանված կարգին համապատասխան: 2011թ-ից Ակադեմիայում գործում է պաշտոնական էլեկտրոնային փոստը՝ info@paara.am, որին ուղղված դիմումներին և նամակներին համապատասխան ընթացք է տրվում: Ակադեմիայում 2011թ. ստեղծվել է համակարգչային ներքին ցանց: Ցանցային կապ է ապահովված ուսումնամեթոդական վարչության և ամբիոնների միջև: Մոտ ապագայում պլանավորվում է ներդնել “Mulberry” էլեկտրոնային ներքին փաստաթղթաշրջանառության համակարգ, որի միջոցով կարագանա ստորաբաժանումների և վարչական օղակների միջև կապը: Այսպիսով, Ակադեմիան կարևորում է նաև տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառության ընդլայնումը և ջանքեր է գործադրում իր ռեսուրսային բազայի զարգացման ուղղությամբ, թեև հստակ սահմանված չեն այդ զարգացման գերակայությունները, որից կարող են տուժել որակի շարունակական բարելավման ու կայունությունը ապահովող գործընթացները:

#### **7.6 ՄՈՒՀ-ը ստեղծել է ապահով և անվտանգ միջավայր առողջապահական և անվտանգության պահպանմանն ուղղված ծառայությունների միջոցով՝ հաշվի առնելով հաստուկ կարիքներ ունեցող ուսանողներին:**

Ակադեմիայի մասնաշենքերն ապահովված են հակահրդեհային ազդանշանային համակարգով, շինությունը հսկվում է տեսահսկման համակարգով, առկա է քաղաքացիական պաշտպանության շտաբը: Ակադեմիայում իրականացվում է տեսահսկում անվտանգության տեսախցիկներով: Գործում է արհեստակցական կազմակերպություն: Վերջինս կազմակերպում է արհեստակցական կազմակերպության անդամների հանգստի, առողջարանային բուժման և այլ միջոցառումներ: Ակադեմիան թեև ապահովում է

ուսանողների և աշխատակիցների համար անվտանգ միջավայր, սակայն դեռևս բարելավման կարիք կա առողջապահական խնդիրների և հատուկ կարիքներ ունեցող ուսանողների կամ դիմորդների կրթության կազմակերպման համար անհրաժեշտ առանձնահատկությունների ուղղությամբ: Այստեղ չեն մատուցվում առողջապահական ծառայություններ, բացակայում է առաջին բուժօգնություն ցույց տալու կետը, սարքավորումներ: Հատուկ կարիքներ ունեցող ուսանողների ապահով միջավայրի համար համապատասխան ձեռնարկումներն ու միջոցառումները բացակայում են, դրանով իսկ սահմանափակելով հաշմանդամ և հատուկ այլ կարիքներ ունեցող ուսանողների ինքնադրսևորման ու կրթություն ստանալու հնարավորությունները, ինչպես նաև հաշմանդամ և հատուկ այլ կարիքներ ունեցող դիմորդների հնարավոր հոսքը:

Նոր մասնաշենքերի գործարկմամբ Ակադեմիան հավանաբար ավելի կբարելավի իր շենքային և նյութատեխնիկական պայմանները, ենթակառուցվածքները և հաշվի կառնի հատուկ կարիքներ ունեցող ուսանողների կարիքները, իսկ մինչ այժմ նախատեսված բարեփոխումներն այս ուղղությամբ հետաձգվել են:

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

Ակադեմիան իր գործունեության, գործառույթների և կառուցվածքի վերաբերյալ տեղեկատվությունը սովորողներին, հանրությանն, ինչպես նաև աշխատակիցներին տրամադրելու համար փորձում է օգտագործել Ակադեմիայի կայքը՝ [www.paara.am](http://www.paara.am), որը պարբերաբար թարմացվում է: Մասնավորապես՝ կայքում և հայտարարությունների տախտակին տեղեկատվություն է տեղադրվել Ակադեմիայի դասախոսներին, ասպիրանտներին և մագիստրոսի կրթական ծրագրով սովորողներին՝ գիտահետազոտական աշխատանքներ կատարելու, սեմինարների մասնակցության միջազգային կրթաթոշակների մրցույթներին, ինչպես նաև միջազգային գիտաժողովների մասնակցության առաջարկներով: Մակայն, իրականացված միջոցառումներն անմիջականորեն չեն ծառայում ուսանողներին և դասավանդողներին տրամադրվող ռեսուրսների կիրառելիության և արդյունավետության գնահատման համար: Բացի այդ, փաստաթղթերի և տեղեկատվության աղբյուրների որակի ու հասանելիության առումով Ակադեմիան հեռու է միջազգային չափանիշներից, սակայն հիմնական կոմպլեքսների և գործնական հմտությունների ձեռքբերման համար կարողացել է մշակել արդյունավետ դասավանդման և ուսումնառության մեթոդներ: Վերջին տարիներին հաստատությունը կարողացել է նաև կատարելագործել շարունակաբար ավելի համապարփակ դարձող օժանդակ ծառայությունները, ինչը մրցակցության կարևոր գործոն է պետական ֆինանսավորման նվազեցման պայմաններում:

#### **Դատողություններ**

Լուրջ հիմքեր կան հավատալու համար, որ Ակադեմիայի ներկայում դիտվող ռեսուրսների աճն ու դիվերսիֆիկացիան կշարունակեն ապահովել հաստատության զարգացումը: Ամեն դեպքում, խումբը չի կարող գնահատել 2015թ-ի վերջում նախատեսված՝ նոր տարածք տեղափոխվելու իրական ազդեցությունը: Ավելի ֆունկցիոնալ տարածքն անկասկած բարենպաստ պայմաններ կստեղծի նոր ծառայությունների համար, սակայն դա նաև կարող է հանգեցնել ավելի մեծ ծախսերի՝ առաջացնելով հաստատության եկամուտների աճի և դիվերսիֆիկացիայի անհրաժեշտություն: Միաժամանակ, նշված բացթողումները կարելի է ավելի արդյունավետորեն շտկել, եթե Ակադեմիայում մշակվեն ու գործեն այնպիսի մեխանիզմներ, որոնց միջոցով հնարավոր կլինի գնահատել ուսանողներին ու դասավանդողներին տրամադրվող ռեսուրսների կիրառելիությունը, հասանելիությունը և արդյունավետությունը:

Ընդհանուր առմամբ, ուսումնական միջավայրի ստեղծման, սահմանված առաքելության և նպատակների արդյունավետ իրականացման համար Ակադեմիան ունի բավարար ռեսուրսներ և տարբեր աղբյուրներից ստացվող ֆինանսական միջոցներ: Մինևույն ժամանակ, Ակադեմիայում չի իրականացվում ռեսուրսների հատկացման և զարգացման արդյունավետության որևէ գնահատում, ինչը որոշակիորեն կազդի կրթական գործընթացի կազմակերպման և իրականացման արդյունավետության բարձրացման վրա:

### **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 7-ի պահանջներին գնահատվում է բավարար:

## **ՉԱՓԱՆԻՇ VIII. ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ ՊԱՏԱՄԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ**

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

### **Փաստեր**

#### **8.1 ՄՈՒՋ-ն ունի հաշվետվողականության սահմանված կարգ:**

Ակադեմիան որպես հաստատություն խորապես գիտակցում է իր հասարակական պատասխանատվության և Հայաստանում հանրային կառավարման ոլորտի զարգացման գործում իր առաքելության կարևորությունը: Այս առումով գոյություն ունի տեղեկատվության կանոնավոր փոխանակում Ակադեմիայի և հասարակության համապատասխան օղակների՝ նախագահի աշխատակազմի, հանրային կառավարման և քաղաքացիական ծառայության համապատասխան մարմինների, շրջանավարտների միջև: Ակադեմիան իր առաջնահերթ ուղղություններից է համարում գործունեության թափանցիկության ու հաշվետվողականության բարձրացումը, ինչպես նաև հասարակությանը տրամադրվող ծառայությունների և հանրությանը Ակադեմիայի գործունեության վերաբերյալ մատչելի և ընկալելի տեղեկատվության ապահովումը: Ակադեմիայում կանոնակարգված են հաշվետվողականության ներքին և արտաքին ձևերը: Այսպես, Ակադեմիայի յուրաքանչյուր կառուցվածքային ստորաբաժանման հաշվետվությունն ընդգրկվում է հաստատության գործունեության հիմնական արդյունքների վերաբերյալ տարեկան ամփոփ հաշվետվության մեջ, որը քննարկում է կոլեգիալ մարմիններում, մասնավորապես գիտական խորհրդում և հրապարակում դրանք: Տարեկան հաշվետվությունների քննարկման ընթացքում վեր են հանվում բացթողումները և չկատարված աշխատանքները, ինչը թույլ է տալիս պլանավորել հաջորդ տարվա բարելավման գործողությունները: Բացի այդ, Ակադեմիան ունի հաշվետվության սահմանված կարգ, որի հիման վրա կազմվում է տարեկան հաշվետվություն, քննարկվում Ակադեմիայի խորհրդի նիստում, ներկայացվում ՀՀ նախագահի աշխատակազմին, տեղադրվում է կայքում և հրապարակվում «Հանրային ծառայություն շաբաթաթերթում»՝ ջանալով ապահովել ընթացակարգերի, գործընթացների թափանցիկությունը և հասանելիությունը հասարակությանը: Մինևույն ժամանակ, Ակադեմիայի կողմից իրականացրած հարցումների միջոցով որակի ապահովման տեսանկյունից չի կարելի լիարժեքորեն գնահատել հաստատության գործունեության թափանցիկությունն ու տեղեկատվության հասանելիությունը, քանի որ իրականացված հարցումներին մասնակցում են հիմնականում Ակադեմիայի սովորողներն ու աշխատողները:

**8.2 ՄՈՒ-ն ապահովում է ընթացակարգերի, գործընթացների թափանցիկությունը և հասանելիությունը հասարակությանը:**

Ակադեմիան փորձում է բավարարել Հայաստանում հանրային կառավարման ոլորտի կարիքները, սակայն հաշվետվողականության շատ ընթացակարգեր ամբողջապես պաշտոնականացված չեն և նախատեսված չեն ավելի լայն լսարանի համար: Օրինակ՝ Ակադեմիան տեղեկատվության տարբեր միջոցներով (կայք-էջեր, ֆեյսբուքյան էջ, բուկլետներ, ՋԼՄ-ներ, հայտարարություններ և այլն) հասարակության մեջ տարածում է անհրաժեշտ տեղեկատվություն իր հիմնական գործունեության մասին: Տեղեկատվության հրապարակայնությունն ապահովելու համար օգտագործվում է նաև սոցիալական ցանցերը: Բարելավման տեսանկյունից հատկանշական է կայքի հետևողական թարմացումը Ակադեմիայի յուրաքանչյուր միջոցառմանը կամ իրադարձությանը համընթաց, ինչը նպաստում է Ակադեմիայի գործունեության թափանցիկությանը և հրապարակայնությանը: Ակադեմիան կարևորում է կայքի դերը հասարակության հետ կապերի առումով և այդ հանգամանքը հաշվի առնելով՝ անընդմեջ կատարելագործում և համալրում է այն (հայերեն, ռուսերեն և անգլերեն):

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

Ակադեմիայում հետադարձ կապի մեխանիզմները հիմնականում վերաբերում են ուսանողներին, հանրային ոլորտի գործատուներին և նոր միայն, անուղղակի կերպով, հասարակության ավելի լայն շրջանակներին: Ակադեմիան կարևորում է հասարակության հետ տեղեկատվության փոխանակման հարցերին ավելի շատ ուշադրություն դարձնելու միջոցով հասարակության մեջ իր հիմքի ամրապնդման անհրաժեշտությունը: Ակադեմիան, համագործակցելով հեռուստաընկերությունների, ռադիոհաղորդաչարերի, տպագիր և էլեկտրոնային մամուլի կառույցների և լրատվական գործակալությունների հետ, աստիճանաբար ընդլայնում և բազմազանեցնում է գործընկերային կապերը պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների, կազմակերպությունների, հասարակության լայն շրջանակների, հանրային կառույցների հետ, խթանում է Ակադեմիայի զարգացման ծրագրերում շրջանավարտների, բարերարների, դոնորների և այլ աջակցողների նվիրատվությունների, շնորհների և ներդրումային ծրագրերի ծավալների աճը: Ակադեմիայում գործում է հետադարձ կապի մեխանիզմներ (հարցումներ գործատուների շրջանում, հանդիպումներ ուսանողների և շրջանավարտների հետ, էլեկտրոնային կապ)՝ շահառուների կարծիքները հետագա գործունեության կազմակերպման գործընթացում ներառելու նպատակով: Ակադեմիայի գործունեության վերաբերյալ ՋԼՄ-ների ողջ անդրադարձը 2011 թվականից մինչ այժմ արխիվացվում և ենթարկվում է քանակական մշակման՝ հետագայում համապատասխան վերլուծություններ կատարելու նպատակով: Նախատեսվում է ստեղծել կարիերայի կենտրոն, բարելավել և ընդլայնել կապը շրջանավարտների հետ, ձևավորել շրջանավարտների տվյալների բազա՝ էլեկտրոնային հաղորդակցության հնարավորություններով կազմակերպել աշխատանքային տոնավաճառներ և այլն:

Ընդհանուր առմամբ, Ակադեմիան նոր է սկսում ձևավորել հետադարձ կապի այնպիսի մեխանիզմներ, որոնք կարող են նպաստել հասարակության հետ կապերի լիարժեք ձևավորմանը:

**8.4 ՄՈՒ-ում գործում են հասարակությանը գիտելիքի /արժեքների/ փոխանցման մեխանիզմներ:**

Հասարակությանն արժեքների փոխանցման հստակ, կանոնակարգված մեխանիզմներ Ակադեմիայում դեռևս ձևավորված չեն, սակայն իրականացվող ծրագրերն անուղղակիորեն ապահովում են Ակադեմիայի արժեքների՝ հասարակությանը փոխանցումը շրջանավարտների ու վերապատրաստման դասընթացների միջոցով: Ակադեմիան հստակ շեշտադրել է շրջանավարտներին ոչ միայն որպես հանրային կառավարման ոլորտի մասնագետներ, այլ որպես անհատներ և քաղաքացիներ պատրաստելու անհրաժեշտությունը: Դա երևում է մասնագիտությունների կրթական ծրագրերից և կիրառվող մեթոդներից, իսկ Ակադեմիայի շրջանավարտները և վերապատրաստում անցնող մասնագետներն ունեն Հայաստանի զարգացման վրա լուրջ ազդելու ներուժ: Ակադեմիան հասարակությանը մատուցում է նաև լրացուցիչ, շարունակական կրթական ծառայություններ՝ այդ ուղղությունը դիտելով որպես իր մրցունակությունն էապես բարձրացնող, ինչպես նաև ֆինանսական մուտքերի բազմազանեցումն ապահովող կարևոր գործիք: Այս առումով Ակադեմիան իրականացնում է քաղաքացիական ծառայողների, համայնքների ղեկավարների և ավագանիների անդամների վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման դասընթացներ: Ստեղծվել է հոգեբանական բանավեճային ակումբ: Ակադեմիայի ուսանողների նախաձեռնությամբ իրականացվում են տարբեր բնույթի (այդ թվում՝ բարեգործական) ծրագրեր: 2011-2013 թվականին Ակադեմիայի կողմից իրականացվել է ընդհանուր թվով 2793 ունկնդրի վերապատրաստման դասընթաց: Վերջին տարիներին նկատվում է այդ դասընթացներին մասնակցող ունկնդիրների քանակի կայուն աճ: Կազմակերպվել է նաև էքսպո միջոցառում, որին մասնակցել են հանրապետության տարբեր բարձրագույն ուսումնական հաստատություններ, հոգեբանական ծառայություններ մատուցող կենտրոններ, կազմակերպություններ: Միջոցառման շրջանակներում իրականացվել է նաև ցուցահանդես-վաճառք:

Ինչպես նշում է նաև Ակադեմիան, արտաքին միջավայրի փոփոխության հետ մեկտեղ անհրաժեշտ է պլանավորել և գործարկել հետադարձ կապի ամրապնդման նոր մեխանիզմներ: Ակադեմիան ուսուցման որակի հետ մեկտեղ կարևորում և իրականացնում է որոշակի աշխատանքներ ուսումնառողների անձի անհատականության ձևավորման ու զարգացման խնդիրների շուրջ: Այսպիսի մեխանիզմների ընտրությունը որոշ չափով կարելի է համարել արդարացված՝ ելնելով Ակադեմիայի առանձնահատկություններից, մասնավորապես՝ կրթական ծրագրերի կողմնորոշվածությունից և ռազմավարական զարգացման ծրագրից. այն է Հայաստանում հանրային կառավարման ոլորտի կարիքների հստակ բավարարումը: Մակայն հասարակությանը լսելու և վերջինիս տեղեկատվություն տրամադրելու երկակի գործառույթը պաշտոնականացված ընթացակարգերի և սահմանված ձևերի պակաս ունի:

### **Դատողություններ**

Չնայած Ակադեմիան իր գործունեության տարբեր ոլորտների՝ տրամադրած կրթության, իրականացրած ծրագրերի և օգտագործած ռեսուրսների համար ընդհանուր առմամբ հաշվետու է պետությանը և հասարակությանը, սակայն, հասարակության հետ հետադարձ կապի մեխանիզմների դեռևս բավարար չափով մշակված չլինելու և թույլ գործելու հետևանքով՝ լիարժեք կերպով չեն ապահովվում իրականացվող գործընթացների համապատասխան հաշվետվողականություն և թափանցիկություն հասարակության համար: Ներկա փուլում Ակադեմիայի համար առաջնահերթ խնդիր է հանրային կապերի գործընթացի համակարգված ամբողջացումը, որի իրականացման համար անհրաժեշտ են մարդկային և նյութատեխնիկական բավարար ռեսուրսների առկայություն, ինչպես նաև հասարակության

հետ կապերի ձևավորմանը նպաստող հետադարձ կապի առավել կայուն ու արդյունավետ մեխանիզմներ:

### **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 8-ի պահանջներին գնահատվում է բավարար:

## **ՀԱՓԱՆԻՇ IX. ԱՐՏԱՔԻՆ ԿԱՊԵՐ ԵՎ ՄԻՋԱԶԳԱՅՆԱՅՈՒՄ**

**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 և ընթացակարգեր:**

Կառավարության և Հայաստանում հանրային կառավարման ոլորտի հետ Ակադեմիայի շփման փորձը առկա է: Միջազգայնացման ամրապնդումը կարևորվում է հաստատության կողմից որպես ապագայի անհրաժեշտություն, և Ակադեմիան նպատակ ունի աջակցել դրան, սակայն միջազգայնացման հետ կապված ներկա իրավիճակը երկիմաստ է: Մի կողմից, իր հիմնական առաքելությանը (այսինքն՝ հիմնականում ուսանողների շարժունությունը չընդհատողը) համապատասխան Ակադեմիան մշակել է միջազգայնացման իր մոտեցումները և որոշ կապեր է հաստատել հեղինակություն ունեցող օտարերկրյա փոքրաթիվ գործընկերների հետ: Մյուս կողմից, առ այսօր Ակադեմիան չի կարողացել միջազգային իրողություններն իր ռազմավարության մեջ և կրթական ծրագրերում համարժեքորեն ինտեգրել: Ակադեմիան, հիմնվելով իր ռազմավարական ծրագրից բխող միջազգայնացմանը և արտաքին կապերի հաստատմանը խրախուսող քաղաքականության վրա, պլանավորում է միջազգային հարթակում հաստատության կողմից ակտիվ գործունեության իրականացման, միջազգային համագործակցության ցանցի ընդլայնման, փորձի փոխանակման և կիրառման, ինչպես նաև հաստատության միջազգայնացման միտումների զարգացման և խորացման համար նպաստավոր միջավայր ստեղծել: Ակադեմիան կնքել է համագործակցության պայմանագրեր և փոխըմբռնման հուշագրեր մի շարք ՀՀ և արտասահմանյան ուսումնական հաստատությունների և կազմակերպությունների հետ, օրինակ՝ ՀՀ Պաշտպանության նախարարության Վ.Սարգսյանի անվան ռազմական ինստիտուտի, Եվրասիա միջազգային համալսարանի, Ուկրաինայի նախագահին կից պետական կառավարման ազգային ակադեմիայի, ՌԴ նախագահին կից Պետական ծառայության ակադեմիայի, Բելառուսի Հանրապետության նախագահին առընթեր Բելառուսի կառավարման ակադեմիայի, Լեհաստանի վարչապետին կից Հանրային կառավարման ազգային դպրոցի, Ֆրանսիայի Հանրապետության <Սիանս Պո> քաղաքագիտության համալսարանի և այլն, ինչպես նաև իրականացրել է համատեղ ծրագրեր և հրապարակումներ, մասնակցել է արտերկրում կազմակերպվող սեմինարների, գիտաժողովների, վերապատրաստումների: Ակադեմիան համագործակցում է ՀՀ-ում օտարերկրյա ներկայացուցչությունների հետ: Հաշվետու ժամանակահատվածում ակտիվացել է Ակադեմիայի մասնակցությունը միջազգային, այդ թվում՝ դրամաշնորհային ծրագրերին, ինչը ֆինանսական և տեխնիկական միջոցների

համալրման, ինչպես նաև հաստատության հեռանկարային և շարունակական զարգացումն ապահովող մեխանիզմ է դիտարկվում:

Ակադեմիան ընդհանուր առմամբ փորձում է խրախուսել միջազգայնացումը արտաքին կապերի հաստատման և փորձի փոխանակման միջոցով: Արտաքին կապերի հաստատումը խրախուսող քաղաքականությունը սահմանված է Ակադեմիայի ռազմավարական ծրագրում, որի իրականացման գործընթացների համակարգման համար առկա է պրոռեկտոր արտաքին կապերի գծով և ստեղծվել է միջազգային համագործակցության և արտաքին կապերի բաժինը, որը ընձեռում է կանոնակարգված գործընթաց երաշխավորելու հնարավորություններ: Չնայած ներկայում Ակադեմիան ունի համագործակցության պայմանագրեր և համաձայնագրեր, արտաքին կապերի հաստատումը խրախուսող ընթացակարգեր, որոնք, սակայն, հստակեցված չեն արտաքին կապերի հաստատման նպատակների և ակնկալվող արդյունքների, փորձի փոխանակման, զարգացման և միջազգայնացմանը նպաստող միջավայր ստեղծելու տեսանկյունից, դրանք կիրառվում են ըստ հնարավորության՝ ելնելով իրավիճակային խնդիրներ լուծելու անհրաժեշտությունից: Ակադեմիայում միտում է դիտվում արտասահմանյան ակտիվ գործընկերային կապերի թիվը մեծացնելու ուղղությամբ: Սակայն ցածր է արտաքին կապերի արդյունքակողմնորոշվածության մակարդակը և չի իրականացվում արդյունավետության գնահատում:

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

Ակադեմիան արտաքին կապերի գծով պրոռեկտորի ու Միջազգային համագործակցության և արտաքին կապերի բաժնի գործունեության միջոցով փորձում է աջակցել և նպաստել միջազգային համագործակցության շրջանակների ընդլայնմանն ու փոխանակմանը, համալսարանների և գիտահետազոտական հաստատությունների հետ ակադեմիական համագործակցությանը, ավելի մեծ թվով երիտասարդ ուսանողների և դասախոսների շարժունությանը նպաստող ծրագրերի հայթայթմանը և դիմելու գործընթացի համար իրականացվող անհրաժեշտ գործունեության իրականացմանը: Միջազգային համագործակցության և արտաքին կապերի բաժնի գործառույթներից բխող նպատակների իրականացման և կատարված աշխատանքների ցուցանիշների վերլուծության համար սկսվել է համապատասխան տվյալների բազայի հավաքագրում: Բացի այդ, բաժնի արդյունավետ գործունեության վկայություն է համարվում ստորագրված միջազգային պայմանագրերի քանակը (42), սակայն իրականացվող բարեփոխումներն էլ տեսանելի չեն: Միաժամանակ, Ակադեմիայի Միջազգային համագործակցության և արտաքին կապերի բաժնի գործունեությունը դեռևս լիարժեք չի նպաստում արտասահմանյան գործուղումներից ստացած մասնագիտական ձեռքբերումների քննարկումների և դրանց մասին տեղեկատվության տարածման արդյունավետության բարձրացմանը, ինչպես նաև այդ ամենի հիման վրա բարեփոխումների համապատասխան գործընթացների ծավալմանը և դրանց նպատակային ուղղվածություն հաղորդմանը: Այդ բաժինը դեռևս չի իրականացրել համապատասխան գնահատում, թե որքանով են նպատակահարմար ու արդյունավետ միջազգային պայմանագրերը և ինչ արդյունքներ է ստանում հաստատությունը, իսկ Ակադեմիայում բացակայում է արտաքին կապերի հաստատմանն ուղղված միջոցառումների նպատակայնության գնահատման մեխանիզմները: Ակադեմիայում գիտակցում են, որ անհրաժեշտ է իրականացնել նաև բաժնի գործունեության արդյունավետության մշտադիտարկում, որը, սակայն, դեռևս չի կատարվել:

Վերջին շրջանում Ակադեմիայում հաստատվել և կիրառվում է «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայում պաշտոնական այցերի,

հանդիպումների, հանրային նշանակություն ունեցող միջոցառումների կազմակերպման և աշխատողների օտարերկրյա պետություններ գործուղումների կանոնակարգման կարգը»:

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

Ակադեմիան համագործակցում է հանրային ոլորտի տեղական գործատուների և Հայաստանում քաղաքացիական ծառայության հանրության հետ: Ինչ վերաբերում է միջազգային ուսումնական հաստատությունների հետ համագործակցությանը, Ակադեմիան ունեցել է մի քանի հաջողված նախաձեռնություններ (ԵՄ-ի և այլ միջազգային կազմակերպությունների կողմից ֆինանսավորված ծրագրերի շրջանակներում ստացվող դրամաշնորհներ, օտարերկրյա մեծահամբավ գործընկերների հետ համագործակցության մասին համաձայնագրեր), սակայն այդ նախաձեռնությունները Ակադեմիայի կրթական ծրագրերի, ուսանողների, պրոֆեսորադասախոսական և այլ կազմի, ինչպես նաև կառավարման վրա որևէ տեսական ազդեցություն չեն թողել: Ակադեմիան ներկայում ունի համագործակցության 42 պայմանագրեր և համաձայնագրեր միջազգային հաստատությունների հետ, մասնակցում է զանազան միջազգային կրթական ծրագրերի: Ակադեմիայի լավագույն որոշ ուսանողներ իրենց պրակտիկաներն անցկացնում են միջազգային գործընկեր հաստատություններում, կազմակերպվել են վարչական և պրոֆեսորադասախոսական կազմի ոչ մեծքանակ փոխայցելություններ: Կազմակերպվել են մի շարք վերապատրաստման դասընթացներ և սեմինարներ: Մասնավորապես իրականացվել են «Ռիսկերի կառավարումը տեղեկատվական տեխնոլոգիաների նախագծերում», «Ծախսերը և ֆինանսը նախագծերում», «Բանակցությունների վարման մեթոդները» և «Կայուն զարգացման ռազմավարության իրականացում», «Ինֆորմացիոն համակարգ և IT ծախսերի կառավարում», «Նախագծի կառավարում», «Հանրային ծառայությունների ոլորտում մարդկային ռեսուրսների կառավարման փորձի փոխանակում», «Միջազգային կապերի կարողությունների հզորացում» խորագրով սեմինարները: Վերջին շրջանում կազմակերպվել է շուրջ 18 գործուղում, որոնց մասնակցություն են ցուցաբերել Ակադեմիայի 13 աշխատակիցներ: Վերջին երեք տարիների ընթացքում Ակադեմիայի տարբեր ստորաբաժանումների աշխատակիցները փորձի փոխանակման նպատակով պարբերաբար գործուղվել են գործընկեր հաստատություններ, և հակառակը՝ գործընկեր հաստատություններից մասնագետներ են հրավիրվել Ակադեմիա՝ կրկին փորձի փոխանակման և աշխատակիցների վերապատրաստման նպատակով: 2014թ.-ից սկսած նախատեսվում է ավելի շատ ուսանողներ ընդգրկել միջազգային գործընկեր կազմակերպություններում իրականացվող կառավարչական և գիտահետազոտական պրակտիկաներում, կարճաժամկետ և երկարաժամկետ ծրագրերում:

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

Ակադեմիան այս ուղղությամբ նախաձեռնել է երկու հիմնական միջոցառում՝ դասախոսական և ուսումնառական կազմի համար օտար լեզվի դասընթացների կազմակերպում և գիտաժողովների ու մասնագիտական գործընկերության հաստատման ավելի շատ հնարավորություններ, ինչպես նաև ընդունելության և ուսումնառության ժամանակ ուսանողների՝ օտար լեզուների գիտելիքների մակարդակին ավելի մեծ ուշադրության հատկացում (կրթական ծրագրերում օտար լեզուների դասընթացների ներառում, որոշ առարկաների՝ ռուսերեն կամ անգլերեն լեզուներով դասավանդում, սահմանափակ ներքին/արտաքին շարժունակություն): Ակադեմիայի աշխատողների և ուսանողների համար անվճար հիմունքներով անցկացվում են անգլերենի, ֆրանսերենի



դասընթացներ: Ակադեմիայի աշխատողներից այդ դասընթացներին հիմնականում մասնակցում են ուսումնասովորական կազմի ներկայացուցիչներ: Պրոֆեսորադասախոսական կազմի ներկայացուցիչներ և ուսանողներ մասնակցություն համարյա չեն ունեցել:

Այսպիսով, թեև Ակադեմիայում ձեռնարկվում են քայլեր որոշ ներքին շահակիցների՝ օտար լեզուների իմացության ապահովման ուղղությամբ, սակայն դրանք դեռևս լիարժեքորեն չեն ապահովում Ակադեմիայի միջազգայնացման արդյունավետության բարձրացումը: Դա երևում է ինչպես գործուղման մեկնած նույն մարդկանց առումով, այնպես էլ արտասահմանում օտար լեզուներով տպագրված սակավ թվով հոդվածների առումով:

### **Դատողություններ**

Վերջին տարիներին միջազգայնացումը Ակադեմիայում գնալով ավելի շատ ուշադրության է արժանանում, և ապագայի զարգացման համար խիստ կարևորություն ունեցող մի շարք գործիքներ կատարելագործվել են: Այս առումով Ակադեմիան պետք է իրականացնի իր կրթական ծրագրերի (և հատկապես կրթական վերջնարդյունքների) բենչմարքինգ՝ համեմատելով դրանք միջազգային համատեքստի ամենաառաջավոր փորձի հետ: Ակադեմիան պետք է իր առաջնահերթությունների ցանկում դիտարկի իր առաքելության, տեսլականի և ռազմավարության վերանայումն ավելի լայն միջազգային համատեքստում, նույնիսկ եթե Ակադեմիան ցանկանում է հիմնականում կենտրոնանալ հայաստանյան աշխատաշուկայի և հասարակության կարիքների բավարարման վրա: Այս առումով ցանկալի կլինի, որ Ակադեմիան հստակ գիտակցեր, որ Հայաստանում հանրային կառավարման ոլորտում իրենց առաքելությունը հաջողությամբ իրականացնելու համար հանրային ծառայողները պետք է շարունակաբար կատարելագործեն միջազգային կոմպետենցիաները, և Հայաստանում Ակադեմիայի համբավը գնալով ավելի ու ավելի շատ պայմանավորված կլինի միջազգային հանրության կողմից ճանաչման և ինտեգրման հանգամանքով:

### **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 9-ի պահանջներին գնահատվում է բավարար:

## **ԶԱՓԱՆԻՇ X. ՈՐԱԿԻ ՆԵՐՔԻՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ**

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

### **Փաստեր**

#### **10.1 ՄՈՒՉ-ն ունի որակի ապահովման քաղաքականություն ու ընթացակարգեր:**

Ակադեմիան մշակել է որակի ապահովման մի շարք գործիքներ (հիմնականում ուսանողների և գործատուների կարծիքի ուսումնասիրության միջոցով), ընթացակարգեր (հիմնականում առարկայի ծրագրերի, պրակտիկայի, ուսանողների գնահատման, թեզերի և այլ հարցերի վերաբերյալ նոր կանոնակարգեր մշակելու միջոցով) և ստեղծել է կառույցներ (հիմնականում ի շնորհիվ վերջերս ստեղծված որակի ապահովման բաժնի միջոցով): Մրանք հանդիսանում են որակի ապահովման ներքին համակարգի անբաժանելի մասը, սակայն Ակադեմիայի գործունեության հիմնական ոլորտները և արդյունքները ներառող որակի ապահովման ընդհանուր և կարգավորված համակարգում դրանք դեռ չունեն ամբողջական

տեսք և փոխկապակցվածություն: Չնայած Ակադեմիայի հիմնական նպատակների և առավելությունների վերաբերյալ գոյություն ունի համընդհանուր կարծիք, սակայն դեռևս առկա չէ համակարգային և ցիկլային գնահատման (բացառությամբ դասընթացի արդյունավետության գնահատման), ինչպես նաև մշտադիտարկման/կատարելագործման վրա հիմնված որակի ապահովման մշակույթ: Մինչ այժմ որակի ապահովման նորաստեղծ բաժնի հիմնական առաքելությունը եղել է պլանավորված գործունեության իրականացումը և փաստաթղթերի ներկայացումը, այլ ոչ թե դրանց իրականացման կամ ազդեցության գնահատումը: Ակադեմիայի գիտական խորհրդի 2013 թվականի հոկտեմբերի 31-ի նիստում հաստատվել է Ակադեմիայի որակի ապահովման հայեցակարգը, որը սահմանում է Ակադեմիայում որակի ապահովման, հավաստման, մշտադիտարկման շրջանակը՝ ընդհանուր պահանջները և սկզբունքները, ինչպես նաև վերջինիս կազմակերպական կառուցվածքը: Ակադեմիայի 2013 թվականի նոյեմբերի 29-ի գիտական խորհրդի նիստում տպագրության է երաշխավորվել Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի որակի ապահովման ձեռնարկը, որտեղ ներկայացված են ռազմավարական ծրագիրը և որակի ապահովման ներքին համակարգը լուսաբանող նյութեր, այդ թվում՝ որակի ներքին ապահովման ընթացակարգերը: Դրանց հիման վրա Ակադեմիան պլանավորում է մշակված որակի ներքին ապահովման համակարգի շրջանակներում նախապատրաստել և իրականացնել ուսուցման որակի բարձրացման միջոցառումներ, ապահովել նպաստավոր պայմաններ և խթանող մեխանիզմներ՝ դասավանդման և ուսումնառության որակի ու արդյունավետության շարունակական բարձրացման համար:

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

Որակի ապահովման գործիքները, ընթացակարգերն ու ստորաբաժանումները դեռևս նոր են: Վերջին տարիներին դրանք զգալի զարգացում են ունեցել՝ ի շնորհիվ ավելի շատ մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ հատկացնելուն: Այդուհանդերձ, դա դեռևս բավարար չէ, որ Ակադեմիան ունենա որակի ապահովման ինտեգրված համակարգ՝ ապահովելով կրթական ծրագրերի և ուսուցման գործընթացների արդյունավետ բարելավումը: Ակադեմիայի որակի ներքին ապահովման գործընթացները հիմնականում իրականացվում են համապատասխան նյութական ռեսուրսներով ապահովված մասնագիտական կրթության որակի ապահովման բաժնի կողմից /ստեղծվել է 2010 թ-ին՝ 2 աշխատակցով/, սակայն առանձին գործընթացներում ներգրավված են Ակադեմիայի կառուցվածքի գրեթե բոլոր օղակները: 2013թ. Ակադեմիա են հրավիրել փորձագետի, որը ուսումնասիրություն է իրականացրել որակի ապահովման ուղղությամբ: Բացի այդ, 2012 թ-ին ձևավորվել են ուսումնամեթոդական, տեխնիկական և ուսանողական հանձնաժողովները, որոնք իրականացնում են տարբեր գործառույթներ որակի ապահովման համակարգի կայացման գծով: Այս տեսակետից Ակադեմիան ապահովում է մարդկային ռեսուրսներ՝ չնայած բուն բաժնի աշխատակիցների փոքր թվին (2 հոգի): Թեև որակի ապահովման համակարգին տրամադրվող առանձնացված նպատակային ֆինանսական հատկացումներ Ակադեմիայի տարեկան բյուջեում չեն նախատեսվում, սակայն նա օգտագործում է առանձին դրամաշնորհի ֆինանսական միջոցները Ակադեմիայի կրթական, հետազոտական, ինչպես նաև վարչական ոլորտների որակի ապահովման գործընթացների կառավարումը, զարգացումը և շարունակական բարելավումն ապահովելու համար: Բացի այս, ֆինանսական հատկացումները Ակադեմիայի կողմից հատկացվում են համապատասխան բաժնի աշխատակիցների աշխատավարձերի տեսքով: Չնայած դրան, չկան հստակ մեխանիզմներ, որոնցով գնահատվի տրամադրվող ռեսուրսների համապատասխանությունը և արդյունավետությունը նախատեսված գործառույթներին:

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

Ակադեմիայի առաջադեմ ընթացակարգը ուսանողների կողմից դասընթացի պարբերաբար գնահատումն է: Կրթական ծրագրերի և արդյունքների բարելավմանն ուղղված որակի ապահովման գործիքների կիրառման շրջանակում արտաքին շահատուների ներգրավումը դեռևս սահմանափակ է: Ակադեմիան փորձում է որակի ապահովման գործընթացներում ներքին և արտաքին շահակիցների ներգրավվածությունն ապահովել ռազմավարական, կրթական ծրագրերի քննարկմանը ներգրավելու, հանրային քննարկումներ, սեմինարներ կազմակերպելու և այլ ուղիներով: Մասնավորապես, ներքին շահակիցները մասնակցում են թրեյնինգների, կազմակերպվում են սեմինարներ և հանդիպումներ գործատուների և ներքին շահակիցների մասնակցությամբ, իրականացվում են փորձագիտական հարցումներ: Դասավանդման և ուսումնառության որակի պարբերաբար վերանայման ժամանակ հաշվի են առնվում ուսանողների և շրջանավարտների կարծիքները, ինչը իրականացվում է հարցումների միջոցով: Ներկա փուլում իրականացվում են փորձագիտական հարցումներ գործատուների շրջանում շրջանավարտներից բավարարվածության մակարդակի գնահատման վերաբերյալ: Հարցաթերթերը պաշտոնական գրություններով ուղարկվել են թվով 58 գործատուների: Մշակվել է «Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայում կրթության որակի կառավարման շրջանակներում սոցիոլոգիական հարցման անցկացման կարգի» նախագիծը: Ակադեմիան կարևորում է արտաքին շահակիցների մասնակցությունը իր տարբեր գործընթացներին: Այս առումով նախատեսվում է ստեղծել երկարաժամկետ համագործակցային կապեր Ակադեմիայի հիմնական գործատու կազմակերպությունների և հանրային կառույցների հետ, հետևողականորեն զարգացնել Ակադեմիայի և առանձին ամբիոնների փոխշահավետ ռազմավարական գործակցային կապերը մասնավոր և պետական հատվածների հիմնական գործատու կազմակերպությունների հետ՝ մասնագետների նպատակային պատրաստման և ուսանողների ապագա կարիերային նախապատրաստելու հարցերում, ստեղծել նպաստավոր պայմաններ և խթանող մեխանիզմներ՝ Ակադեմիայի և ամբիոնների զարգացման և գիտակրթական ծրագրերի իրագործմանը հիմնական գործատու և գործընկերային կազմակերպությունների մասնակցության համար՝ այդ թվում նաև ուսման հետ համատեղված աշխատանքի, պրակտիկաների և վերապատրաստման ծրագրերի կազմակերպման խնդիրներում, ամրապնդել կապը Ակադեմիայի շրջանավարտների հետ, ստեղծել շրջանավարտների տվյալների տեղեկատվական և հաղորդակցության համակարգ:

Այսպիսով, ներքին շահակիցներն ավելի շատ, արտաքին շահակիցներն ավելի քիչ ներգրավված են որակի ապահովման գործընթացներում: Հիմնականում դա իրականացվում է կանոնակարգված ձևով: Սահմանված են հարցումների անցկացման ժամկետներ: Ակադեմիան բավարար մակարդակով հաշվի է առնում ներքին և արտաքին շահակիցների կարծիքները որակի ապահովման գործընթացներում, սակայն նրանց չի շահամիտում ունենալ ավելի գործուն մասնակցություն որակի ապահովման գործընթացներում: Բացի այդ, բացակայում են ներքին և արտաքին շահակիցների՝ որակի ապահովման գործընթացներում ներգրավվածության արդյունավետության գնահատման մեխանիզմներ:

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

Որակի ապահովման ֆորմալ համակարգի կայացումը դեռ ընթացքի մեջ է: Այդ պատճառով էլ վաղ է գնահատել համակարգի շրջափուլային վերանայումը: Այնուամենայնիվ, տեղին է նշել, որ կիրառվող գործիքների հիմնական մասը ներառում է որոշակի պարբերական վերանայում (օրինակ՝ ուսանողների շրջանում հարցումները կամ առարկայի ծրագրերը): Ակադեմիան առայժմ չունի կրթական ծրագրերի ամբողջական գնահատման և վերանայման

կայացած ընթացակարգ: Ակադեմիայի կողմից մշակվել և տպագրվել է ակնկալվող վերջնարդյունքների հիման վրա կրթական ծրագրերի մշակման մեթոդական ցուցումները: Մեթոդական ցուցումներում ներկայացված են Բոլոնիայի գործընթացի նպատակն ու խնդիրները, թյունինգյան մեթոդաբանության կիրառման նպատակները, հիմունքները և մոտեցումները, դրանում օգտագործվող կրթական կողմնորոշիչները, կրթական ծրագրերի վերակառուցման փուլերը, ինչպես նաև մեթոդական ուղենիշներ՝ Ակադեմիայում կրթական վերջնարդյունքների վրա հիմնված կրթական ծրագրեր կազմելու և իրականացնելու համար:

Ակադեմիայի ներկայացուցիչները մասնակցություն են ունեցել ՈԱԱԿ-ի կողմից կազմակերպված մի շարք սեմինարների, համաժողովների: Որակի ներքին ապահովման համակարգի ձևավորմանը զուգընթաց ընդլայնվում են բենչմարքինգի իրականացման հնարավորությունները:

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

Թեև որակի ապահովման ներքին համակարգը դեռ կայացման փուլում է, սակայն դրա օգնությամբ տրամադրվել են տվյալներ, որոնք օգտագործվել են սույն արտաքին գնահատման հիմքում ընկած ինքնագնահատման հաշվետվության մեջ: Հիմնական թերություններից է այն, որ Ակադեմիայում կիրառվող ներքին որակի ապահովման գործիքները դեռ նորաստեղծ են կամ գտնվում են մշակման փուլում, ինչը դժվարացնում է դրանց որակի և արդյունավետության գնահատումը: Որակի ապահովման ներքին համակարգի գործընթացների մի մասը, մասնավորապես՝ ինքնավերլուծությունը, իրականացվում է՝ ըստ ենթակառուցվածքային հավատարմագրման չափանիշների, համապատասխան ձևաչափով և մեթոդաբանությամբ: Ինքնավերլուծության գործընթացն իրականացնելու համար Ակադեմիայում ձևավորվել են 10 աշխատանքային խմբեր, որոնցում ընդգրկվել են վարչական, պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմի ներկայացուցիչներ, ինչպես նաև ուսանողներ: Ինքնավերլուծության գործընթացը սկսելու նպատակով մշակվել և տպագրվել է «Բարձրագույն ուսումնական հաստատության ինքնավերլուծության գործընթացի մեթոդաբանություն և գործիքներ» մեթոդական ցուցումներ: Մասնագիտական կրթության որակի խնդիրների բացահայտման և մատուցվող ծառայություններից բավարարվածության մակարդակը գնահատելու նպատակով իրականացվել են հարցումներ, որոնց մասնակցել են 220 սովորող, 81 շրջանավարտ և 46 աշխատող:

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

Ակադեմիայի կողմից կիրառվող որակի ապահովման նոր գործիքներն օգնել են ավելի ուժեղացնել թափանցիկությունը (նախնաորա՝ ի շնորհիվ ուսանողների շրջանում կատարված հարցումների և այլ միջոցառումների): Ինչպես արդեն նշվել է, շատ գործիքներ դեռևս մշակման փուլում են: Ակադեմիայում ներքին որակի ապահովման ապագա զարգացման գործում կարևորագույն գործոն է հանդիսանում հաստատության ղեկավարության և կառավարող անձնակազմի կողմից որակի ապահովման նորաստեղծ բաժնի ցուցաբերվող աջակցությունը: Ակադեմիան փորձում է ապահովել որակի ապահովման գործընթացների և ընթացակարգերի թափանցիկությունը, դրանցում սովորողների և շրջանավարտների, հիմնական գործատուների և արտաքին փորձագետների գործուն մասնակցությունը: Մասնավորապես, ինստիտուցիոնալ կարողությունների ինքնավերլուծության արդյունքները հրապարակվել են Ակադեմիայի կայքում: Ինքնավերլուծության ընթացքի մասին տեղեկատվություն է հրատարակվել Ակադեմիայի շաբաթաթերթում: Ակադեմիայում առկա են գործունեության թափանցիկությունն ապահովող առանձին մեխանիզմներ: Օրինակ՝ Ակադեմիայի

գործունեության հրապարակայնությունը և Որակի ապահովման ներքին համակարգի թափանցիկությունը ապահովվում է դրա մասին պարբերական տեղեկատվության ներկայացմամբ՝ օգտագործելով հնարավոր բոլոր ներքին և արտաքին միջոցները, հանդիպումները ուսանողների ու դասախոսական կազմի հետ և հրապարակային քննարկումներն ու մտքերի փոխանակումները Ակադեմիայում, շաբաթաթերթի և կայքի օգտագործումը, ՋԼՄ-ները և այլն:

Ակադեմիան ընդհանուր առմամբ կարողանում է ապահովել իր գործունեության թափանցիկությունն ու հրապարակայնությունը: Առաջին հերթին դա ապահովվում է Ակադեմիայի կայքի շնորհիվ: Սակայն հիմնականում դա Ակադեմիայի՝ որակի ապահովման ներքին համակարգի գործունեության հետ կապ չունի:

### **Դատողություններ**

Ակադեմիան առայժմ չունի որակի ներքին ապահովման ամբողջովին գործուն համակարգ, սակայն վերջին տարիների ընթացքում այս ոլորտում որոշակի առաջընթաց է նկատվել: Այսպես, Ակադեմիան ձևավորել է որակի ապահովման ներքին համակարգ՝ ենթակառուցվածք, մեթոդական ապահովվածություն և ընթացակարգեր, որոնք միտված են նպաստելու բոլոր գործընթացների շարունակական բարելավմանը և որակի մշակույթի ձևավորմանը, սակայն դրանք դեռևս նոր են գործարկվում, գտնվում են սաղմնային վիճակում, և էական արդյունքներ դեռևս չեն արձանագրել: Բացի այդ, բացակայում են ներքին և արտաքին շահակիցների՝ որակի ապահովման գործընթացներում ներգրավվածության արդյունավետության գնահատման մեխանիզմներ:

Իրականացվում են աշխատանքներ որակի ապահովման համակարգի մեխանիզմներ մշակելու ուղղությամբ, մշակման փուլում են այդ գործընթացների իրականացման ձևաչափերը: Այս իրավիճակում որակի ներքին ապահովման համակարգի պարբերաբար վերանայման գնահատումը ներկա փուլում իրականացնել հնարավոր չէ: Մինևույն ժամանակ, որակի ապահովման ենթակառուցվածքի և գործող ընթացակարգերի առկայությունը նպաստում է որակի ապահովման արտաքին գնահատման հնարավոր գործընթացներին:


### **Եզրակացություն**

Ակադեմիայի ինստիտուցիոնալ կարողությունների համապատասխանությունը չափանիշ 10-ի պահանջներին գնահատվում է բավարար:

ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

ՉԱՓԱՆԻՇ	ԵԶՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆ
1. Առաքելություն և նպատակներ	Բավարար
2. Կառավարումն վարչարարություն	Բավարար
3. Մասնագիտության կրթական ծրագրեր	Բավարար
4. Ուսանողներ	Բավարար
5. Պրոֆեսորադասախոսական ուսումնասօժանդակ կազմ	Բավարար
6. Հետազոտություն և զարգացում	Անբավարար
7. Ենթակառուցվածք և ռեսուրսներ	Բավարար
8. Հասարակական պատասխանատվություն	Բավարար
9. Արտաքին կապեր և միջազգայնացում	Բավարար
10. Որակի ներքին ապահովման համակարգ	Բավարար

11 հուլիսի 2014թ.



Սամվել Պիպոյան

Փորձագիտական խմբի ղեկավար

## ՀԱՎԵԼՎԱԾԻ ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՄԲԻ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԻՆՔՆԱԿԵՆՍԱԳՐԱԿԱՆՆԵՐ

**Մամվել Պիպոյան** - 1987թ. դարձել է կենսաբանության դիպլոմավորված մասնագետ: 1993թ. ստացել է PhD աստիճան կենսաբանության ոլորտում: 2010թ. ստացել է դոկտորի աստիճան: Գիտական հետազոտությունների շրջանակն ընդգրկում է կենդանաբանությունը, մասնագիտական ուսուցումն ու վերապատրաստումները: 1991-2008թթ. ՀՀ ԿԳ նախարարության նախնական և միջին մասնագիտական կրթության բաժնի պետ: 2008-2010թթ. եղել է Մասնագիտական կրթության և ուսուցման զարգացման ազգային կենտրոնի տնօրեն: 2010թ. ի վեր Ազգային անվտանգության խորհրդի աշխատակազմի բաժնի պետն է: Սկսած 2012թ.՝ Խ.Արքովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանի կենսաբանության ամբիոնի պրոֆեսոր է: Ավելի քան 85 հոդվածների հեղինակ է կենսաբանության ոլորտում, ունի նաև 1 մենագրություն, 1 ուսումնական ձեռնարկ, իսկ մասնագիտական կրթության ոլորտում ունի ավելի քան 15 հոդված, մեկ ուսումնական ձեռնարկ, 4 գիտահետազոտական աշխատանքներ: «Մասնագիտական կրթության բարեփոխումներ» ՀԿ-ի համահիմնադիր և խորհրդի անդամ, նաև Ցլյանս ուսումնառության հայաստանյան լիգայի հիմնադիրներից և խորհրդի անդամ, գյուղատնտեսության ոլորտի հանձնաժողովի նախագահ, մեծահասակների կրթության բազայի խորհրդի անդամ, «Մեծահասակների կրթություն և ցլյանս ուսումնառություն» ՀԿ-ի համահիմնադիր, Մեդրիի պետական քոլեջի կառավարման խորհրդի անդամ, Հայաստանի պետական մանկավարժական համալսարանի կառավարման խորհրդի անդամ: Մասնակցել է ավելի քան 20 գիտական համաժողովների մասնագիտական կրթության շրջանակներում:

**Guy HAUG** - Internationally recognised European expert on the development of higher education policies and institutions in an international perspective. He is currently working as advisor to the Rector of the University of Technology of Valencia, Spain. He is one of the “fathers” of the European Higher Education Area. He served 2001- 2006 as principal advisor to the European Commission (Directorate for Education) for the creation of an agenda for university modernisation as part of the EU’s Lisbon Strategy for the Europe of Knowledge. Before that he was centrally involved in designing and initiating the “Bologna Process” when he served (1998-2001) as principal advisor to the European Association of Universities. Between 1991 and 1998 he was Director General for Europe of the Council on International Educational Exchange, New York/Paris. He worked for the EU for the inception of the ERASMUS, TEMPUS and ASIA-LINK programmes. He cooperated with the Council of Europe, the Nordic Council of Ministers, OECD, UNESCO, the World Bank and many NGOs and university networks in Europe, North and Latin America and Asia. Until 1991 he was in charge of institutional/international development at the Reims School of Management (France), a major institution with large double-degree programmes. He was also the main author of the European Commission’s Progress Report on Quality Assurance in Higher Education in Europe (2009). He has also hands-on experience with QA and accreditation, as a member of national agencies (Austria, Spain, Kosovo), through the evaluation of universities (in Russia, Switzerland, France, Romania, Chile) and QA agencies (in Spain, Switzerland, Germany, Poland, Colombia, Switzerland) and his active involvement in the creation of a “quality label” for engineering studies in Europe (EUR-ACE). He is the author of many articles, book chapters and communications on higher education development at the system and institutional level, the European Higher Education Area, cooperation with other world regions, management education and engineering education in an international setting, etc. He holds a Master’s degree in Law (Strasbourg), an MBA (Ottawa), a Ph.D. in Political Science (Tübingen) and a Doctorate honoris causa from HETAC (Ireland).

**Տիգրան Մնացականյան** - 2008թ. ավարտել է Հայաստանի Պետական Տնտեսագիտական Համալսարանը Տնտեսագիտության մասնագիտությամբ՝ որպես դիպլոմավորված մասնագետ: 2011թ. շնորհվել է տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճան Տնտեսության, նրա ճյուղերի տնտեսագիտություն և կառավարում մասնագիտությամբ՝ Տնտեսագիտության կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղղությունները (ՀՀ օրինակով): Թեմայով: Հետազոտությունների ոլորտը ներառում է հանրային կառավարումը, ռազմավարական կառավարումը, ռիսկերի կառավարումը և այլն: 2011 թ.-ից՝ ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի ասիստենտ: 2008-2011թթ.՝ ՀՊՏՀ ուսանողական գիտական ընկերության խորհրդի նախագահ: Հրատարակել է գիտական հոդվածներ կառավարման տեսության, հանրային կառավարման պատմության, հանրային կառավարման ժամանակակից հիմնախնդիրների և արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանության ու բարձրացման, տեղական ինքնակառավարման հիմնախնդիրների վերաբերյալ: Մասնակցել է բարձրագույն կրթության որակի բարձրացման հարցերին նվիրված միջազգային գիտաժողովի:

**Գոհար Իսկանդարյան** - Դիպլոմավորված մասնագետ է, պատմական գիտությունների թեկնածու, ունի դոցենտի կոչում: Իր գիտական ատենախոսությունը պաշտպանել է 2003թ.՝ «Իրանա-ամերիկյան հարաբերությունները (1941-1960թթ.)» թեմայով, ինչը 2010թ. մենագրության տեսքով հրատարակվել է: ՀՀ ԳԱԱ արևելագիտության ինստիտուտի Իրանի բաժնի ավագ գիտաշխատող է, ՀՀ ԳԱԱ նախագահության սփյուռքի բաժնի գիտքարտուղար, ինչպես նաև ԵՊՀ դասախոս: Հրատարակված գիտական հոդվածների մեծամասնությունը վերաբերում է Իրանի ներքին, արտաքին քաղաքականությանը և նրա կապերին տարածաշրջանային և արտատարածաշրջանային երկրների հետ: Ընդհանուր առմամբ հեղինակ է 20 գիտական հոդվածի, մեկ մենագրության, մեկ մեթոդական ձեռնարկի, իսկ երկրորդ մենագրությունը գտնվում է հրատարակության գործընթացում: Մասնակցել է մի շարք միջազգային գիտաժողովների, այդ թվում 2012թ. հոկտեմբերին Ադվերանում կայացած «Մերձավոր Արևելքում տեղի ունեցած իրադարձությունները և միտումները» խորագրով միջազգային գիտաժողովին, 2010թ. հունիսին՝ Մոսկվայի Լոմոնոսովի անվան պետական համալսարանի Ասիայի և Աֆրիկայի երկրների ինստիտուտում տեղի ունեցած միջազգային գիտաժողովին «Հայաստան-Իրան հարաբերությունները արդի էտապում» թեմայով և այլն: 2003թ. արժանացել է ՀՀ Գիտությունների Ազգային ակադեմիայի պարգևատրությանը՝ գովեստագրով՝ որպես տարվա լավագույն գիտաշխատող իր ոլորտում:

**Արուս Հարությունյան** - Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի բակալավրի 4-րդ կուրսի ուսանող՝ «Ձեռնարկությունների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ: Ավարտական աշխատանքի թեման է՝ «Անձնակազմի կառավարման յուրահատկությունները, տարբերությունները և կատարելագործման ուղիները ՀՀ կրթության ոլորտում»: 2011-2012թ. եղել է ՀՊՏՀ ուսանողական խորհրդի ուսումնագիտական հանձնաժողովի փոխնախագահ, Հայաստանի ուսանողական ազգային ասոցիացիայի Կրթական բարեփոխումների հանձնաժողովի նախագահն է (2012-2014), Եվրոպական ուսանողական միության որակի ապահովման փորձագիտական խմբի անդամ է (2014 փետրվար - ցայսօր): Ապագա առաջնորդների փոխանակման (FLEX) ծրագրի 2008-2009թ. շրջանավարտ է: Մասնակցել է միջազգային տարբեր գիտաժողովների:



**ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՅՑԻ ԺԱՄԱՆԱԿԱՑՈՒՅՑ**

**Ժ Ա Մ Ա Ն Ա Կ Ա Ց ՈՒ Յ Ց**

ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի փորձական ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման նպատակով փորձագիտական գնահատում իրականացնող խմբի այցերի

12.05.2014թ.–16.05.2014թ.

	<b>12.05.2014 թ.</b>	<i>Մեկնարկ</i>	<i>Ավարտ</i>	<i>Տևողություն</i>
1	Հանդիպում համալսարանի ռեկտորի հետ	14:00	14:45	45 րոպե
2	Հանդիպում ինքնավերլուծությունն իրականացրած աշխատանքային խմբի հետ	15:00	16:00	60 րոպե
3	Ռեսուրսների դիտարկում	16:00	17:00	60 րոպե
4	Փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	17:00	18:00	60 րոպե

	<b>13.05.2014 թ.</b>	<i>Մեկնարկ</i>	<i>Ավարտ</i>	<i>Տևողություն</i>
1	Հանդիպում պրոռեկտորների հետ	9:30	10:30	60 րոպե
2	Հանդիպում ամբիոնների վարիչների հետ	10:45	11:45	60 րոպե
3	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, ռեսուրսների դիտարկում	12:00	13:00	60 րոպե
4	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	13:00	14:00	60 րոպե
5	Հանդիպում պրոֆեսորադասախոսական կազմի հետ	14:00	15:15	75 րոպե
6	Հանդիպում ՈԻՄ անդամների հետ	15:30	16:30	60 րոպե
7	Փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	16:30	18:00	90 րոպե

	<b>14.05.2014 թ.</b>	<i>Մեկնարկ</i>	<i>Ավարտ</i>	<i>Տևողություն</i>
1	Հանդիպում Որակի ապահովման կենտրոնի անձնակազմի հետ	9:30	10:30	60 րոպե
2	Հանդիպում շրջանավարտների հետ	10:45	11:45	60 րոպե
3	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, ռեսուրսների դիտարկում	12:00	13:00	60 րոպե
4	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	13:00	14:00	60 րոպե
5	Հանդիպում ուսանողների հետ	14:00	15:15	75 րոպե
6	Հանդիպում Գիտական խորհրդի ներկայացուցիչների հետ	15:30	16:30	60 րոպե
7	Փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	16:30	18:00	90 րոպե

	<b>15.05.2014 թ.</b>	<i>Մեկնարկ</i>	<i>Ավարտ</i>	<i>Տևողություն</i>
1	Հանդիպում ուսումնաօժանդակ կազմի հետ	9:30	10:30	60 րոպե
2	Հանդիպում գործատուների հետ	10:45	11:45	60 րոպե
3	Բաց հանդիպում փորձագիտական խմբի հետ	12:00	13:00	60 րոպե
4	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	13:00	14:00	60 րոպե

5	Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, ռեսուրսների դիտարկում	14:00	15:00	60 րոպե
6	Փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	15:00	18:00	180 րոպե

16.05.2014 թ.		<i>Մեկնարկ</i>	<i>Ավարտ</i>	<i>Տևողություն</i>
1	Հանդիպում փորձագիտական խմբի կողմից քննարկված կազմի հետ	9:30	10:30	60 րոպե
2	Փորձագիտական խմբի քննարկումներ	10:45	11:45	60 րոպե
3	Հանդիպում ռեկտորի հետ	12:00	12:45	45 րոպե
4	Ընդմիջում, փորձագիտական խմբի քննարկումներ	13:00	14:00	60 րոպե
5	Փորձագիտական խմբի փակ հանդիպում	14:00	18:00	240 րոպե

**ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐԻ ՑԱՆԿ**

N	ՓԱՍՏԱԹՂԹԻ ԱՆՎԱՆՈՒՄԸ
1	Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի կանոնադրություն
2	Ակադեմիայի 2013-2018 թվականների ռազմավարական ծրագիր
3	Ակադեմիայի 2012 թվականի գործունեության հաշվետվություն
4	«Ակադեմիայի ռազմավարական ծրագրի մշակման պատասխանատու աշխատանքային խմբի անհատական կազմը և աշխատանքների իրականացման ժամանակացույց»
5	Ակադեմիայի խորհրդի աշխատակարգ
6	Ակադեմիայի գիտական խորհրդի կանոնակարգ
7	Ակադեմիայի ռեկտորի ընտրության կանոնակարգ
8	Ակադեմիայի ռեկտորատի աշխատակարգ
9	Ակադեմիայի ուսանողական խորհրդի կանոնադրություն
10	Ակադեմիայի գործավարության կարգ
11	Ակադեմիայի արհեստակցական կազմակերպության կանոնադրություն
12	Մագիստրոսական թեզերի օրինակներ
13	2012-2013 ուսումնական տարվա շրջանավարտների հարցման արդյունքների վերլուծություն
14	ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի որակի ապահովման հայեցակարգ
15	Ակադեմիայում աշխատակիցների և մագիստրոսի կրթական ծրագրով սովորողների շրջանում մասնագիտական կրթության որակի ապահովման վերաբերյալ անցկացված հարցումների արդյունքների վերլուծություն
16	«Բարձրագույն ուսումնական հաստատության ինքնավերլուծության գործընթացի մեթոդաբանություն և գործիքներ» մեթոդական ցուցումներ
17	Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի որակի ապահովման հայեցակարգ
18	ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի որակի ապահովման ձեռնարկ
19	«Ուսանողի ուղեցույց» ձեռնարկ
20	Անցկացված սեմինարների օրակարգեր
21	Մասնագիտությունների նկարագրեր, ուսումնական պլաններ, առարկայական ծրագրեր
22	Կրեդիտային համակարգով ուսուցման կազմակերպման կարգ
23	Անկկալվող վերջնարդյունքների հիման վրա կրթական ծրագրերի մշակման մեթոդական ցուցումներ

24	Ակադեմիայում աշխատակիցների և մագիստրոսի կրթական ծրագրով սովորողների շրջանում մասնագիտական կրթության որակի ապահովման վերաբերյալ անցկացված հարցումների հաշվետվություններ
25	Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայում մագիստրատուրայի ընդունելության կազմակերպման և քննության (թեստավորում և հարցազրույց) անցկացման կարգեր
26	Ակադեմիայի մագիստրանտների պրակտիկաների կազմակերպման և անցկացման կարգ
27	Ակադեմիայի ուսանողների տարբեր միջազգային գիտաժողովների մասնակցության մասին նյութեր

#### ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՎԱԾ ՌԵՍՈՒՐՍԵՐԻ ՑԱՆԿ

- Համակարգչային սրահ
- Կոնֆերանս դահլիճ
- Լսարաններ
- Գիտատեխնիկական գրադարան
- Մարզադահլիճ
- Ուսումնամեթոդական վարչություն
- Մազիստրատուրայի բաժին
- Պրակտիկայի բաժին
- Միջազգային համագործակցության և արտաքին կապերի բաժին
- Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման բաժին
- Վերապատրաստման, որակավորման բարձրացման և գիտահետազոտական գործունեության բաժին
- Հանրային կառավարման և հանրային ֆինանսների ամբիոն
- Կառավարման հոգեբանության ամբիոն

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

