

**ԲԱԺԻՆ 5. ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**  
**РАЗДЕЛ 5: УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ**  
**SECTION 5: EDUCATION MANAGEMENT**

371.215 <https://orcid.org/0009-0007-1451-4618>

DOI: 10.46991/educ-21st-century.v5.i2.249

**THE ESSENCE OF THE NEW MODEL OF STATE PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION  
MANAGEMENT**

**Gasparyan Mkhitar**

*candidate for the Chair of Management  
State University of Economics of Armenia, RA,  
mkhitargasparyan98@gmail.com*

**Summary**

The introduction of new management models in public education institutions is one of the primary and important factors that can be used to ensure the uninterrupted organization of the public education process and the quick and efficient solution of internal problems. In this article, we aim to highlight the need to use new educational models to solve the existing problems in the RA public education institutions and the effectiveness of new management models in solving a number of management and educational problems in the RA public education institutions. This article presents a fresh perspective on the current foundations supporting the implementation of new management models with in the public education sector of the RA, along with an overview of the recent and past efforts undertaken by relevant authorities to address these issues. Based on our research conducted in accordance with the RA Law “On Public Education” and relevant field studies, we can confidently assert that the implementation of new management models in the realm of public education will indeed prove to be effective.

**Keywords.** *educational, director, coordinator, management board, development program, mistrust, new management models, RA Law "On Public Education".*

**СУТЬ НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ  
УЧРЕЖДЕНИЕМ**

**Гаспарян Мхитар**

*соискатель кафедры управления,  
Государственный экономический университет Армении, РА,  
mkhitargasparyan98@gmail.com*

**Аннотация**

Внедрение новых моделей управления в государственные образовательные учреждения является одним из первостепенных и важных факторов, которые можно использовать для обеспечения организации бесперебойного процесса народного образования, быстрого и эффективного решения внутренних проблем. В этой статье мы стремимся подчеркнуть необходимость использования новых образовательных моделей для решения существующих проблем в государственных образовательных учреждениях РА и показать эффективность новых моделей управления в решении ряда управленческих и образовательных проблем в государственных образовательных учреждениях РА. В данной статье по-новому представлены существующие основы внедрения новых моделей управления в сфере народного образования РА, а также текущая и предыдущая работа, проводимая соответствующими органами в направлении решения проблем. Наша работа, проделанная на основе Закона РА «О народном образовании» и соответствующих полевых исследований, позволяет с уверенностью сказать, что внедрение новых моделей управления в сфере народного образования действительно будет эффективным.

**Ключевые слова:** *образовательный, директор, координатор, правление, программа развития, недоверие, новые модели управления, Закон РА «О народном образовании».*

# ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՆՐԱԿՐԹԱԿԱՆ ՌԻՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆՈՐ ՄՈՂԵԼԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ

Գասպարյան Մխիթար

Կառավարման ամբիոնի հայցորդ,

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան, ՀՀ,

*mkhitargasparyan98@gmail.com*

## Ամփոփում

Հանրակրթական հաստատություններում կառավարման նոր մոդելների ներդրումն այն առաջնային և կարևոր գործոններից է, որը կարող է օգտագործվել հանրակրթական գործընթացի անխափան կազմակերպումն ու ներքին խնդիրների արագ և արդյունավետ լուծումն ապահովելու համար: Այս հոդվածով նպատակ ունենք ընդգծել ՀՀ հանրակրթական հաստատություններում առկա խնդիրների լուծման ուղղությամբ կրթական նոր մոդելների կիրառման անհրաժեշտության և ՀՀ հանրակրթական հաստատություններում գոյացած մի շարք կառավարման և ուսումնական խնդիրների լուծման հարցում կառավարման նոր մոդելների արդյունավետության հարցը:

Սույն հոդվածով նորովի են ներկայացվել ՀՀ հանրակրթական ոլորտում կառավարման նոր մոդելների ներդրման համար առկա հիմքերը և համապատասխան մարմինների կողմից եղած խնդիրների ուղղությամբ տարված ներկա և նախկին աշխատանքները: Մեր աշխատանքը, որն արվել է ՀՀ «Հանրակրթության մասին» օրենքի և համապատասխան դաշտային հետազոտության հիման վրա, թույլ է տալիս մեզ վստահաբար նշել, որ հանրակրթության ոլորտում կառավարման նոր մոդելների ներդրումն իսկապես կլինի արդյունավետ:

**Բանալի բառեր՝** ուսումնական, տնօրեն, համակարգող, կառավարման խորհուրդ, զարգացման ծրագիր, անվտանգություն, կառավարման նոր մոդելներ, «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենք:

**Ներածություն:** Հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում կառավարման նոր մոդելի ներդրումն առաջնային և կարևոր գործոններից է, որով կարող է պայմանավորվել առաջացած ներքին հարցերի արագ ու արդյունավետ լուծման ընթացքը: Հաստատության կառավարման մոդելի հետաքրքիր և արդյունավետ տարբերակ է կիրառվում ԱՄՆ-ի, Եվրոպայի մի շարք երկրների կրթական հաստատություններում, որտեղ ուսումնական մասի տնօրենը *Head teacher*-ն է, *Head instructor*-ը, *Bureaucrat*-ը, *Headmaster*-ը, *Principal* կամ *School director*-ը, իսկ վարչատնտեսական մասի համակարգողն է *Bursar*-ը կամ *School Receptionist*-ը: Այս համակարգի միջոցով առավել հեշտությամբ ու համակարգված է լինում աշխատելը հաստատություններում, ինչը նաև բարձրացնում է ծնողների կողմից տվյալ հաստատությունների և պետության հանդեպ վստահությունը:

Մենք սույն հոդվածով փորձում ենք ցույց տալ 2023 թվականի հունվարի 1-ից ներդրվող կառավարման նոր մոդելի էությունը, մասնավորապես ուսուցման բովանդակության բարելավման և զարգացման համատեքստում հաստատության կառավարման գործում հաստատության տնօրենի և կառավարման խորհրդի դերն ու անհրաժեշտությունը, ինչպես նաև կառավարման խորհրդի ձևավորման ու գործունեության արդյունավետության բարձրացմանն առնչվող հարցերի կարևորությունը:

**Հիմնախնդրի շրջանակում իրականացվող հետազոտության նպատակը:** Հիմք ընդունելով «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենքն ու կիրարկումն ապահովող ենթաօրենսդրական ակտերը՝ սույն հետազոտության նպատակն է համեմատական վերլուծության ենթարկել ՀՀ-ում հանրակրթական հաստատություններում կառավարման նախկին և նոր մոդելների էությունն ու կարևորությունը՝ ներկայացնելով դրական ու

բացասական, թույլ և ուժեղ կողմերը: Այս հոդվածով ցանկանում ենք ընդգծել ՀՀ հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում առկա խնդիրների լուծման ուղղությամբ կրթական նոր մոդելի կիրառման անհրաժեշտության և այն նախադեպերի մասին, որոնք մեզ մոտ առաջացնում են համոզմունք, որ նոր մոդելն ի գործ է հարթելու ՀՀ հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում գոյացած կառավարման և ուսումնական մի շարք խնդիրներ՝ որոշակի բարելավումներ կատարելու արդյունքում:

**Գիտական նորություն:** Սույն հոդվածով նորովի է ներկայացվել ՀՀ հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում կառավարման նոր մոդելի կիրառման անհրաժեշտության մասին, ինչպես նաև ներկայացրել ենք ԱՄՆ և Եվրոպական երկրների օրինակը տվյալ մոդելի կիրառման նախադեպով: Հոդվածում նշվում են այն խնդիրները, որոնք այժմ կան ՀՀ հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում, ինչպես նաև ներկայացվում են առաջարկություններ՝ կառավարման խորհրդի ձևավորման ու գործունեության արդյունավետության բարձրացման ուղղությամբ:

**Հիմնախնդրին առնչվող արդիական հետազոտությունների վերլուծություն:** Սույն աշխատանքը հիմնված է «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենքի համապատասխան դրույթների և կիրարկումն ապահովող ենթաօրենսդրական ակտերի վրա, հիմնականում ՀՀ հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում եղած խնդիրների դաշտային վերլուծություն է, որի նախադեպը մեր ուսումնասիրության ոլորտում այդքան էլ շատ չէ:

**Հետազոտության գործնական նշանակությունը:** Ներկայացված դիտարկումները, վերլուծության արդյունքները կարող են օգտակար լինել հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում կառավարման նոր մոդելի կիրառության և արդյունավետ կառավարման հարցում: Սույն աշխատանքը կարող է լավ օրինակ և միջոց հանդիսանալ կրթական քաղաքականության մշակման գործում ներգրավված կողմերի, տվյալ խնդրով հետաքրքրվող սկսնակ հետազոտողների և մասնագետների համար:

**Հիմնական շարադրանք:** Դպրոցների կառավարումը 2000-ականների սկզբներին, ըստ ենթակայության, լիազորվեց [1] մարզպետարաններին, Երևան քաղաքում՝ քաղաքապետարանին, հետագայում ստեղծվեցին նաև ավագ դպրոցներ, որոնց կառավարումը վերապահվեց [2] կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնին (այսուհետև՝ նախարարություն):

Հանրակրթության համակարգում իրականացվող բարեփոխումների ուղղություններից մեկը դիտարկվեց կոլեգիալ կառավարման ձևաչափը, որի արդյունքում ներդրվեց կառավարման խորհրդի ինստիտուտը [3]: Կառավարման խորհուրդը, լինելով ներկայացուցչական մարմին, ընտրում էր հաստատության տնօրեն, որի հետ կնքվում էր աշխատանքային պայմանագիր՝ 5 տարի ժամկետով, իրականացնում էր կառավարման և վերահսկողական գործառնություններ, մասնավորապես հավանություն էր տալիս հաստատության զարգացման ծրագրին և վերահսկում զարգացման ծրագրի կատարումը, քննարկում և հավանություն էր տալիս հաստատության հաստիքային և տարիֆիկացիոն ցուցակներին, քննարկում էր ֆինանսատնտեսական և ուսումնադաստիարակչական գործունեության հաշվետվությունները, մասնակցում էր արտաքին գնահատման, քննարկում էր ներքին և արտաքին գնահատման արդյունքները և այլն [4]:

Հանրակրթական ուսումնական հաստատության (այսուհետև՝ հաստատություն) կառավարման խորհուրդը՝

1) 16.02.2007 թվականից մինչև 25.04.2010 թվականը կազմավորվում էր 7 անդամից [5],

2) 25.04.2010 թվականից մինչև 01.04.2021 թվականը կազմավորվում էր 8 անդամից [6],

3) 01.04.2021 թվականից առ այսօր կազմավորվում է 9 անդամից՝ առանձին խորհրդի դեպքում, առավելագույնը 19 անդամից՝ միացյալ խորհրդի դեպքում [7]:

Կառավարման խորհուրդը կազմվում է Հայաստանի Հանրապետության կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարի, լիազոր մարմնի ղեկավարի, համայնքի ղեկավարի, հաստատության մանկավարժական և ծնողական խորհուրդների կողմից առաջադրված անձանցից:

Փորձը ցույց է տալիս, որ նման կերպ ձևավորված խորհուրդները չեն կարող գործել արդյունավետ, որի արդյունքում հաճախ ձախողվում է այն կարևոր լիազորությունների իրականացումը, որի պատասխանատուն է կառավարման խորհուրդը:

Ինչպես ցույց են տալիս ուսումնասիրությունները և մեր դիտարկումները, կառավարման խորհուրդների գործունեությունը, ըստ էության, մեծ մասամբ կրել է ձևական բնույթ, ինչի արդյունքում էլ կարծես թե կորցրել է իր հեղինակությունը: Դրա պատճառներից մեկը՝ հանրակրթության բնագավառին անտեղյակ, խորհրդի ոչ արհեստավարժ անդամների անտարբեր գործելաձևն է, որոնք կառավարման խորհուրդը դիտարկել են միայն տնօրեն ընտրելու հնարավորություն և երբեմն ծառայել են ոչ թե հաստատության, այլ՝ տնօրենի անձնական շահերին՝ մի կողմ թողնելով կառավարման և վերահսկողական գործառույթների անաչառ իրականացումը: Բնարկե, չի կարելի վերը շարադրվածը տարածել բոլոր խորհուրդների վրա, քանի որ կան կառավարման խորհուրդներ, որոնք պատշաճ իրականացնում են իրենց առաքելությունը:

Ընտրվելով կառավարման խորհրդի կողմից՝ հաստատության տնօրենը պատասխանատու էր **ֆինանսատնտեսական և ուսումնադաստիարակչական** աշխատանքների կազմակերպման և ղեկավարման համար [8]: Իրականացված ուսումնասիրությունները փաստում են, որ այս երկու՝ բազմաբովանդակ ուղղություններով տարվող ծանրաբեռնված աշխատանքները, գործնականում գրեթե անհնար է արդյունավետ իրականացնել և վերահսկել:

Ահա նաև այս խնդիրների բարելավման նպատակով հանրակրթության ոլորտում իրականացվող բարեփոխումների շրջանակում 2022 թվականի փետրվարի 9-ին ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից ընդունվեց «Հանրակրթության մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին» ՀՀ օրենքը [9], որի հանրային քննարկման ներկայացված հիմնավորման առանցքային կետերից է դպրոցական կառավարման բարելավված համակարգի ներդրումը: Դրա անհրաժեշտությունն (ըստ հիմնավորման [10]) պայմանավորված է նրանով, որ մեր երկրում ֆինանսատնտեսական և ուսումնադաստիարակչական ուղղությունները ղեկավարում է հաստատության տնօրենը: Հաստատությունն ունի թե՛ ֆինանսատնտեսական, թե՛ ուսումնադաստիարակչական ուղղություններով աշխատակիցներ, որոնք կատարում են իրենց աշխատանքը տնօրենի վերահսկողությամբ, և փաստացի բոլոր գործընթացներին մասնակցում է նաև տնօրենը: Ֆինանսատնտեսական, վարչական աշխատանքները տնօրենից պահանջում են բավականին ժամանակի տրամադրում, որն էլ հնարավորություն չի տալիս լիարժեք և արդյունավետ կազմակերպելու, գնահատելու և վերահսկելու ուսումնական գործընթացը հաստատությունում: Արդյունքում՝ տնօրենն ավելի շատ աշխատանք է իրականացնում վարչատնտեսական բաղադրիչում, իսկ ուսումնական մասը, որն առավել ծավալուն է, իրականացնում է մնացյալ ժամանակահատվածում: Ըստ էության՝ կարող ենք ասել, որ տնօրենը մեծամասամբ կրկնում է համապատասխան աշխատակիցների աշխատանքը,

ինչը սակայն՝ պետք է կատարվի տվյալ բնագավառներում մասնագիտացած աշխատակիցների կողմից:

Հանրակրթության կառավարման գործընթացում առավել ճկուն և արդյունավետ մոտեցումների ամրագրմանն են ուղղված հաստատության կառավարման գործընթացի տարանջատումը երկու հիմնական՝ ուսումնական և վարչատնտեսական մասերի:

Հաստատության կառավարման՝ 2023 թվականի հունվարի 1-ից ներդրվող<sup>1</sup> նոր մոդելում վարչատնտեսական մասի համակարգողը ինքնուրույն իրականացնում է դպրոցի կառավարումը վարչական, տնտեսական և ֆինանսական բնագավառներում: Նա մինչև ժամանակ հաստատության տնօրենի հետ իրականացնում է ուսումնական գործընթացի պլանավորումը, ապահովում է ուսուցման համար անհրաժեշտ պայմանները: Հաստատության տնօրենը զբաղվում է մանկավարժական աշխատողների մրցույթների կազմակերպմամբ, ուսումնադաստիարակչական աշխատանքների պլանավորմամբ և իրականացմամբ:

Հաստատության կառավարման նման մոդել կիրառվում է ԱՄՆ-ի, Եվրոպայի մի շարք երկրների կրթական հաստատություններում, որտեղ ուսումնական մասի տնօրենը *Head teacher*-ն է, *Head instructor*-ը, *Bureaucrat*-ը, *Headmaster*-ը, *Principal* կամ *School director*-ը, իսկ վարչատնտեսական մասի համակարգողն է *Bursar*-ը կամ *School Receptionist*-ը<sup>2</sup>: Անկախ պաշտոնի անվանումից՝ վարչական և ուսումնական մասի ղեկավարները, չլրկնելով միմյանց գործառույթները, միաժամանակ համագործակցում են տարվա աշխատանքային պլանները կազմելիս:

Ինչ վերաբերում է Հայաստանի Հանրապետության հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների կառավարման համակարգին, ապա նշենք, որ 2009 թվականի հուլիսի 10-ին ընդունված «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն՝ հաստատության տնօրենի թափուր պաշտոնում կարող է նշանակվել նախարարության սահմանած կարգով [11] ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունք (հավաստագիր) ստացած անձը:

Հաստատության ղեկավարման իրավունքի (հավաստագրի) համար կարող է դիմել Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացի հանդիսացող այն անձը, որն ունի կրթության ոլորտի [12] բարձրագույն կրթություն և վերջին 10 տարվա ընթացքում մանկավարժական, գիտամանկավարժական աշխատանքի և կրթության կառավարման ոլորտի առնվազն յոթ տարվա ընդհանուր աշխատանքային ստաժ[13]:

Իհարկե, մեր կարծիքով վերը նշված պահանջներն անհրաժեշտ են, բայց ոչ բավարար: Բնականաբար, ժամանակի ընթացքում այս մոտեցումները կենթարկվեն փոփոխությունների՝ ելնելով ժամանակի առավել սուր դրվող պահանջներից: Հարկ է նշել նաև, որ հաստատության ղեկավարման իրավունքի հավաստագիրը տնօրենի թափուր պաշտոնի մրցույթին մասնակցելու համար պահանջվող անհրաժեշտ փաստաթուղթ է, այլ ոչ թե պաշտոնավարման:

Հաստատության համակարգող կարող է լինել Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացի հանդիսացող այն անձը, որն ունի բարձրագույն կրթություն և վերջին 7 տարվա ընթացքում քաղաքական, ինքնավար, վարչական կամ օրենքով ստեղծված պետական մարմնի անդամի պաշտոններում կամ կազմակերպման, ղեկավարման, վե-

<sup>1</sup> Հաստատության կառավարման նոր համակարգը 2023-2028 թթ. ժամանակահատվածում փուլային եղանակով կներդրվի ՀՀ բոլոր դպրոցներում:

<sup>2</sup> Կառավարման նման համակարգ գործում է. օրինակ՝ Գերմանիայի, Անգլիայի, Բելգիայի, Ֆրանսիայի, Իսպանիայի, Նիդերլանդների, Շվեդիայի, Շվեյցարիայի, Ռուսիայի և այլ երկրների կրթական հաստատություններում:

րահսկման, համակարգման գործառնություններ ունեցող այլ պաշտոններում (անկախ պետական կամ մասնավոր ոլորտում կատարած աշխատանքից) առնվազն հինգ տարվա ընդհանուր աշխատանքային ստաժ [14]: Այս դեպքում նույնպես կարծում ենք, որ ժամանակի ընթացքում այս պահանջները կենթարկվեն փոփոխությունների, քանի որ նոր ներդրվող պաշտոն է, և հնարավոր է ընթացքում առաջանան խնդիրներ, որոնց կարգավորման համար անհրաժեշտ կլինի վերանայել և ըստ անհրաժեշտության կատարել փոփոխություններ, այդ թվում՝ սահմանել նոր պահանջներ:

ՀՀ կառավարության 2023 թվականի փետրվարի 9-ի N 181-Ն որոշման [15] համաձայն՝ հաստատության տնօրենի թափուր պաշտոնի մրցույթին մասնակցելու համար հավակնորդը սահմանված ժամկետում լիազոր մարմնի համապատասխան ստորաբաժանմանն է հանձնում անհրաժեշտ փաստաթղթերը և հանդիպում է տվյալ հաստատության մանկավարժական, ծնողական ու աշակերտական խորհուրդների հետ՝ զարգացման ծրագիրը կազմելու համար առաջարկություններ լսելու նպատակով: Այնուհետև պատրաստում և սահմանված ժամկետում հանձնում է նաև հաստատության զարգացման ծրագիրը և իրավունք է ստանում մասնակցելու հայտարարված մրցույթին, որն անցկացնում է ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարի հրամանով ձևավորված մասնագիտական հանձնաժողովը: Մրցույթին մասնակցելու մասին հայտերն ընդունելու ժամկետն ավարտվելուց հետո հավակնորդի զարգացման ծրագիրն էլեկտրոնային եղանակով ներկայացվում է մասնագիտական հանձնաժողովին, որն էլ այն ուղարկում է փորձաքննության: Փորձաքննող կազմակերպությունն իրականացնում է փորձաքննություն և արդյունքների մասին տեղեկանքը ներկայացնում է մասնագիտական հանձնաժողովին, որն էլ քննարկում և համապատասխան լիազոր մարմին է ներկայացնում հավակնորդի զարգացման ծրագրի վերաբերյալ դրական կամ բացասական եզրակացություն:

Լիազոր մարմինը կազմակերպում և անցկացնում է հարցազրույց դրական եզրակացություն ունեցող հավակնորդների հետ, որի արդյունքում բոլոր հավակնորդներից մեկի հետ կարող է կնքել աշխատանքային պայմանագիր 5 տարի ժամկետով, բայց ոչ ավելի, քան անձի 65 տարին լրանալը:

Մեր կարծիքով այս մեխանիզմը կարող է առաջացնել նաև լրացուցիչ խնդիրներ, մասնավորապես միգրացիոն լինեն դեպքեր, որ լիազոր մարմինների ղեկավարների կողմից դրսևորվի սուբյեկտիվ վերաբերմունք, և հնարավոր է՝ մրցույթը հաղթահարած թեկնածուի հետ չկնքվի աշխատանքային պայմանագիր, որի արդյունքում արհեստականորեն կհայտարարվեն նոր մրցույթներ մինչև նախընտրած հավակնորդը հաղթահարի մրցույթը: Բնականաբար, ժամանակի ընթացքում այս մոտեցումները ևս կենթարկվեն փոփոխությունների՝ ելնելով հաստատության տնօրենի նշանակման վերոնշյալ նոր մեխանիզմի գործարկման ընթացքում առաջացող խնդիրներից:

Հաստատության կառավարման նոր մոդելով տնօրենի պաշտոնավարման շարունակականությունն ապահովելու նպատակով էլ ներդրվեց տնօրենի ատեստավորման մեխանիզմը, որն անցկացվում է յուրաքանչյուր 5 տարին մեկ անգամ: Ատեստավորման արդյունքներով որոշվելու է՝ արդյոք տվյալ տնօրենի հետ կնքված աշխատանքային պայմանագիրը կերկարացվի ևս 5 տարով, թե ոչ: Մասնագիտական հանձնաժողովի կողմից ընդունված «չի համապատասխանում զբաղեցրած պաշտոնին» եզրակացության դեպքում հայտարարվում է նոր մրցույթ, և տնօրենի աշխատանքային պայմանագրի ժամկետը լրանալուց հետո նրա լիազորությունները դադարեցվում են, նոր պայմանագիր չի կնքվում: Ատեստավորման գործընթացի կարևոր և հիմնական գործոնը

կրթության որակի բարձրացմանն ուղղված զարգացման ծրագրի արձանագրված կատարողականն ու արդյունքային ցուցանիշներն են [16]:

Մեր կարծիքով այս մեխանիզմը կարող է խրախուսել որակյալ և արդյունավետ աշխատանքի իրականացումը: Միաժամանակ կարևորում ենք նշել, որ առաջին ատեստավորման գործընթացը տեղի է ունենալու 2028 թվականին, և մինչև այդ հնարավոր է ատեստավորման մեխանիզմը և ներկայիս սահմանված պահանջները նույնպես փոփոխությունների ենթարկվեն:

Հաստատության համակարգողին ներկայացվող պարտադիր պայմաններ են՝ «Հանրակրթության մասին» օրենքի 12-րդ հոդվածի 18-րդ մասի պահանջներին (քաղաքացիություն, կրթություն, աշխատանքային ստաժ) համապատասխանությունը և նույն հոդվածի 21-րդ ու 22-րդ մասերով սահմանված հիմքերի (սահմանափակումներ, ազգակցական կամ խնամիական կապ) բացակայությունը: Հաստատության համակարգողի թափուր տեղը սահմանված կարգին [17] համապատասխան համալրվում է հավակնորդների փաստաթղթերի ուսումնասիրության հիման վրա: Լիազոր մարմնի ղեկավարը հավակնորդներից մեկի հետ կնքում է աշխատանքային պայմանագիր՝ 5 տարի ժամկետով, բայց ոչ ավելի, քան անձի 65 տարին լրանալը: Այս դեպքում կրկին կարծում ենք, որ կդրսևորվի սուբյեկտիվ վերաբերմունք: Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ նոր ներդրվող պաշտոն է ենթադրվում է, որ ժամանակի ընթացքում նշանակման մեխանիզմը կվերանայվի, և ներկայիս սահմանված պահանջները փոփոխությունների ենթարկվեն:

Նշենք, որ լիազոր մարմինը կարող է նաև հաստատության վարչատնտեսական գործընթացի կառավարումն ամբողջությամբ կամ մասնակի պատվիրակել իրավաբանական անձին: Վարչատնտեսական գործառույթներն առավել արդյունավետ իրականացնելու համար իրավաբանական անձին կարող են պատվիրակվել առնվազն 3 հաստատության վարչատնտեսական գործառույթներ: Լիազոր մարմնի կողմից վարչատնտեսական գործառույթների պատվիրակման դեպքում, լիազոր մարմնի ղեկավարի հրամանով կամ որոշմամբ հաստատության համակարգողը նշանակվում է համապատասխան գնման ընթացակարգի պատասխանատու ստորաբաժանում և իրականացնում է «Գնումների մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ պատասխանատու ստորաբաժանմանը վերապահված լիազորությունները [18]:

Հաստատության կառավարման նոր համակարգի ներդրմամբ փոխվում է նաև կառավարման խորհրդի դերակատարումը, և վերջինիս վերապահվում է զարգացման ծրագրի կատարման արդյունքներով տնօրենին անվտանգություն հայտնելու լիազորություն: Այդ լիազորության իրականացման համար կարևոր է զարգացման ծրագրի կատարման ընթացքի վերահսկողության առավել հստակ մեխանիզմների ու պարբերականության ամրագրումը:

Այսպիսով, մենք կարծում ենք, որ հաստատության տնօրենի իրականացրած աշխատանքների, զարգացման ծրագրի կատարման ընթացքի նկատմամբ խորհրդի կողմից վերահսկողության արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ է սահմանել կառավարման խորհրդի ձևավորման և գործունեության հետ կապված նոր կարգավորումներ: Ըստ մեզ՝ այդ փոփոխությունները ոչ միայն դրական կազդեն համակարգի բարելավման հարցում, այլ նաև կվերացնեն այն թյուր կարծիքները, թե կրթության ոլորտում հնացած մեթոդներ են գործում, և աշխատանքային մրցունակ մթնոլորտ չկա:

### **Եզրակացություններ և առաջարկներ**

Ամփոփելով աշխատանքը, հիմնվելով մեր կողմից արված ներքին ուսումնասիրության վրա՝ կարող ենք առաջ բերել կարևոր և հրատապ համարվող մի շարք առաջարկ-

ներ, որոնք վստահաբար կառավարման խորհրդի ձևավորման և գործունեության արդյունավետության բարձրացման ուղղությամբ օգտակար կլինեն:

1. Ձևավորել ՀՀ յուրաքանչյուր համայնքի, Երևան քաղաքում՝ բոլոր վարչական շրջանների համար առանձին համայնքային, Երևան քաղաքում՝ շրջանային խոշորացված կառավարման խորհուրդ՝ 7 անդամից բաղկացած, որը կհանդիսանա տվյալ համայնքի կազմում ներառված բնակավայրերի, Երևան քաղաքում՝ վարչական շրջանի բոլոր հաստատությունների կառավարման խորհուրդը: Նախընտրելի է 7 անդամներով՝ 3-ը համապատասխան մարմիններից, 4-ը փորձագետ-մասնագետներից ձևավորված խորհրդի մոդելի ներդնումը, որը հնարավորինս կբացառի շահերի բախման երևույթի առաջացումը, դրական ազդեցություն կթողնի այս օղակի արդյունավետ գործառության վրա՝ նպաստելով կրթական, բովանդակային ճիշտ որոշումների կայացմանը:

2. Ձևավորել կրթության ոլորտում հանրակրթության բնագավառի անկախ փորձագետ-մասնագետների ինքնաշխատ բազա, որում ընդգրկվելու համար տարեկան առնվազն 2 անգամ հայտարարել մրցույթներ և սահմանել բազայում ընդգրկվելու համար անհրաժեշտ պահանջներ<sup>1</sup>, այդ թվում՝ մասնագիտական փորձառության վերաբերյալ:

3. Սահմանել, որ կառավարման խորհուրդը ձևավորվում է կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի ղեկավարի հրամանով, և խորհրդի կազմում անդամներն առաջադրվում են հետևյալ համամասնությամբ. կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի ղեկավարի կողմից՝ 2 անդամ, որից մեկին գրավոր ձևով ներկայացնում է ՀՀ մարզերում՝ համապատասխան մարզպետը, Երևան քաղաքում՝ քաղաքապետը, տեղական ինքնակառավարման մարմնի կողմից՝ 1 անդամ, որին գրավոր ձևով ներկայացնում է ՀՀ մարզերում՝ տվյալ համայնքի ղեկավարը, Երևան քաղաքում՝ տվյալ վարչական շրջանի ղեկավարը, 4 անդամ՝ ընտրված հանրակրթության բնագավառի անկախ փորձագետ-մասնագետների ինքնաշխատ բազայից: Կարծում ենք՝ նման համամասնությամբ հնարավոր կլինի պահպանել մասնակցային կառավարման սկզբունքը և համագործակցության շրջանակը: Միաժամանակ կարևոր է որոշիչ դերն անկախ փորձագետներին վերապահելը, քանի որ մեծ է հավանականությունը, որ վերջիններս կգործեն անկաշկանդ և կիրականացնեն անաչառ վերլուծություն:

4. Սահմանել, որ կառավարման խորհուրդը մեկ տարվա ընթացքում երկու՝ հունիս-հուլիս և նոյեմբեր-դեկտեմբեր նստաշրջաններով գումարում է հերթական նիստեր, որոնց ընթացքում քննարկվում են այն հաստատությունների զարգացման ծրագրերի տարեկան կատարողական հաշվետվությունները, որոնց գործարկման մեկ տարվա ժամկետի հաշվարկը լրացել է տվյալ նստաշրջանին նախորդող ամիսներին, և նստաշրջանների ընթացքում բովանդակային ու կարևոր աշխատանք իրականացնելու համար անհրաժեշտ է նշված ժամանակահատվածում խորհրդի անդամների հետ կնքել ծառայությունների մատուցման պայմանագիր՝ տարեկան 2 անգամ վարձատրելով ՀՀ նվազագույն աշխատավարձի չափով ինչպես նաև կարևոր է ամրագրել, որ նույն անձը կարող է ընդգրկվել միայն մեկ խորհրդի կազմում: Նշենք, որ խորհրդի գլխավոր առաքելությունը հաստատությունների զարգացման ծրագրերի տարեկան կատարողական-հաշվետվությունների քննարկումն ու վերահսկողությունն է, որը պահանջում է ուշիմ, պատասխանատու և խորը վերլուծություն: Ուստի հիշյալ մոտեցումը կբարձրացնի խորհրդի կազմում ընդգրկվելու մրցունակությունը, որն էլ կնպաստի որակյալ աշխատանքի կատարմանը:

<sup>1</sup> Քանի որ այս խնդիրը, ըստ մեզ, ունի կարևոր նշանակություն ՀՀ-ում հանրակրթական ոլորտը բարելավելու հարցում, ուստի թեման դիտարկում ենք առանձին ուսումնասիրության առարկա՝ մասնագիտական հոդվածի տեսքով:

5. Սահմանել, որ զարգացման ծրագրի տարեկան կատարողական հաշվետվությանը եթե կողմ է քվեարկել խորհրդի 4 և ավելի անդամ, ապա կատարողականը համարվում է դրական և ընդունվում է, հակառակ դեպքում կատարողականը համարվում է բացասական և չի ընդունվում, որի դեպքում քվեարկության է դրվում տնօրենին անվստահություն հայտնելու մասին խորհրդի որոշման նախագիծը, որն ընդունվում է, եթե կողմ է քվեարկել խորհրդի 5 և ավելի անդամ, հակառակ դեպքում չի ընդունվում, սակայն խորհրդի անդամները տվյալ նիստից հետո 3 աշխատանքային օրվա ընթացքում կարող են իրենց դիրքորոշումը համապատասխան հիմնավորմամբ գրավոր ներկայացնել լիազոր մարմնի ղեկավարին: Այս մեխանիզմով նախատեսվում է, որ եթե խորհրդի անդամների կեսից ավելին կողմ է քվեարկում, ապա կատարողականն ընդունվում է, իսկ եթե չի ընդունվում, ապա պետք է հաջորդի հետևանքը՝ անվստահություն հայտնելու հարցի քննարկումը, որը չընդունվելու դեպքում խորհրդի անդամները հնարավորություն են ունենում անհատական իրենց գրավոր դիրքորոշումը լիազոր մարմնի ուղարկելու, ինչն ազդակ կհանդիսանա տնօրենին՝ պատշաճ և աչալուրջ աշխատանքի իրականացման համար:

### **Օգտագործված գրականության ցանկ**

1. ՀՀ կառավարության 2002 թ. հուլիսի 25-ի՝ ««Հայաստանի Հանրապետության պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատություններ» պետական հիմնարկները վերակազմակերպելու, «Հայաստանի Հանրապետության պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատություն» պետական ոչ առևտրային կազմակերպության օրինակելի կանոնադրությունը հաստատելու, Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 1998 թ. հոկտեմբերի 28-ի N 661 որոշման մեջ փոփոխություններ կատարելու և 1996 թ. մայիսի 15-ի N 150 որոշումն ուժը կորցրած ճանաչելու մասին» N 1392-Ն որոշման 6-րդ կետ (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=9962>):

2. «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենք, հ. 9-ի 4-րդ մաս (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=53007>):

3. ՀՀ կառավարության 2002 թ. դեկտեմբերի 5-ի՝ «Հայաստանի Հանրապետության հանրակրթական համակարգի ռացիոնալացման և Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2001 թ. դեկտեմբերի 24-ի N 1236 որոշման մեջ փոփոխություններ կատարելու մասին» N 2047-Ն որոշման 4-րդ կետի բ) ենթակետ (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=10446>):

4. «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենք, հ. 10,11 (ընդունված է 2009 թ.-ի հուլիսի 10-ին), (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=53007>):

5. ՀՀ կրթության և գիտության նախարարի 2006 թ. դեկտեմբերի 8-ի՝ «Հայաստանի Հանրապետության «Պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատություն» պետական ոչ առևտրային կազմակերպության խորհրդի ընտրության կարգը հաստատելու և Հայաստանի Հանրապետության կրթության և գիտության նախարարի 2000 թ. դեկտեմբերի 22-ի N 421-Մ հրամանը ուժը կորցրած ճանաչելու մասին» N 981-Ն հրաման (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=30925>):

6. ՀՀ կրթության և գիտության նախարարի 2010 թվականի մարտի 18-ի՝ «ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՆՐԱԿՐԹԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅՈՒՆ» - ՊԵՏԱԿԱՆ ՈՉ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿՈԼԵԳԻԱԼ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՄՆԻ՝ ԽՈՐՀՐԴԻ ԶԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ԿԱՐԳԸ ՀԱՍՏԱՏԵԼՈՒ ԵՎ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ և ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐԻ 2006 թ. ԴԵԿՏԵՄԲԵՐԻ 8-Ի N 981-Ն ՀՐԱՄԱՆԸ ՈՒԺԸ ԿՈՐՅՐԱԾ ՃԱՆԱԶԵԼՈՒ ՄԱՍԻՆ» N 113-Ն հրաման (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=59436>):

7. ՀՀ կրթության և գիտության նախարարի 2010 թ. մարտի 18-ի՝ «ՊԵՏԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅԱՆ ԿՈԼԵԳԻԱԼ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՄՆԻ՝ ԽՈՐՀՐԴԻ ԶԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ԿԱՐԳԸ ՀԱՍՏԱՏԵԼՈՒ ԵՎ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐԻ 2006 թ. ԴԵԿՏԵՄԲԵՐԻ 8-Ի N 981-Ն ՀՐԱՄԱՆԸ ՈՒԺԸ ԿՈՐՅՐԱԾ ՃԱՆԱԶԵԼՈՒ ՄԱՍԻՆ» N 113-Ն հրաման (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=151876>):

8. ՀՀ կառավարության 2002 թ. հուլիսի 25-ի՝ ««Հայաստանի Հանրապետության պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատություններ» պետական հիմնարկները վերակազմակերպելու, «Հայաստանի Հանրապետության պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատություն» պետական ոչ առևտրային կազմակերպության օրինակելի կանոնադրությունը հաստատելու, Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 1998 թ. հոկտեմբերի 28-ի N 661 որոշման մեջ փոփոխություններ կատարելու և 1996 թ. մայիսի 15-ի N 150 որոշումն ուժը կորցրած ճանաչելու մասին» N 1392-Ն որոշման N 3 հավելվածի IV գլխի 37-րդ կետ (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=9962>):

9. «Հանրակրթության մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին» ՀՀ օրենք (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=160449>):

10. «Հանրակրթության մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին» օրենքի նախագիծ (քննարկվել է 17.01.2022 - 01.02.2022), <https://www.e-draft.am/projects/3915/justification>:

11. ՀՀ կրթության և գիտության նախարարի 2010 թ. մայիսի 18-ի՝ «Հանրակրթական ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունք (հավաստագիր) ստանալու քննության կազմակերպման, անցկացման կարգը, ինչպես նաև ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունքի (հավաստագրի) դադարեցման դեպքերն ու կարգը հաստատելու մասին» N 395-Ն հրաման (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=171906>):

12. ՀՀ կրթության և գիտության նախարարի 2015 թ. հուլիսի 3-ի՝ «Հայաստանի Հանրապետության բարձրագույն մասնագիտական կրթության մասնագիտությունների կրթական ծրագրերը հաստատելու մասին» N 647-Ս/Ք հրամանի հավելված 1 և հավելված 2 (<https://escs.am/files/files/2023-06-23/c9a371a74f0ae72da72fa7f2750cd43d.pdf>, <https://escs.am/files/files/2023-06-23/6bd823d55a53896e35347db0097aed88.pdf>):

13. «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենք, հ. 12-ի 3-րդ մաս (Ընդունված է 2009 թ. հուլիսի 10-ին), (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=173821>):

14. «Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենք, հ. 12-ի 18-րդ մաս (Ընդունված է 2009 թ. հուլիսի 10-ին), (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=173821>):

15. ՀՀ կառավարության 2023 թ. փետրվարի 9-ի՝ «Պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատության տնօրենի պաշտոնի թափուր տեղի մրցույթի հայտարարման, անցկացման, մասնագիտական հանձնաժողովի ձևավորման, գործունեության և տնօրենի նշանակման կարգը հաստատելու մասին» N 181-Ն որոշում (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=174135>):

16. ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարի 2022 թ. դեկտեմբերի 5-ի՝ «Պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատության տնօրենի առեստավորման կարգը սահմանելու մասին» N 76-Ն հրաման (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=171309>):

17. ՀՀ կառավարության 2023 թ. մարտի 2-ի՝ «Պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատության վարչատնտեսական մասի համակարգողի նշանակման կարգը հաստատելու մասին» N 259-Ն որոշում (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=174989>):

18. ՀՀ կառավարության 2023 թ. հունվարի 12-ի՝ «Լիազորված մարմնի՝ պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատությունում վարչատնտեսական գործընթացի կառավարումն իրավաբանական անձին պատվիրակելու կարգը հաստատելու մասին» N 57-Ն որոշում (<http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=173015>):

*Получено: 03.10.2023*

*Received: 03.10.2023*

*Рассмотрено: 10.11.2023*

*Reviewed: 10.11.2023*

*Принято: 15.11.2023*

*Accepted: 15.11.2023*

Journal "Education in the 21st Century", Vol1-10/2/, 2023



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License