



ATHENA

**ՆԱԽԱԼՍԱՐԱՆԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ
ՆԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ**

**ՎԵՐԼՈՒԹՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ
ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶ**

ՆԱՅԱՍՏԱՆ

**Կառավարման, ֆինանսավորման և հանրային
ֆաղափականության մշակման բաժին**

Եվրոդաշտի համալսարանական ասոցիացիա

2012-2015

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն.....	3
Համալսարանական ինքնավարությունը և ֆինանսավորումը.....	3
Տերմինաբանություն.....	4
Ինչո՞ւ համալսարանները պետք է ինքնավար լինեն.....	4
Գնահատման հաշվեքարտի մեթոդաբանությունը.....	5
Երկրի պրոֆիլը.....	6
1. Հայաստանում համալսարանական ինքնավարության վերլուծություն.....	9
1.1 Կազմակերպչական ինքնավարություն.....	9
1.2 Ֆինանսական ինքնավարություն.....	13
1.3 Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարություն.....	17
1.4 Ակադեմիական ինքնավարություն.....	20
2. Քաղաքականության գործողությունների քարտեզ.....	24
2.1 Մեթոդաբանություն.....	24
2.2 Առաջնահերթ մարտահրավերներ և գործողություններ.....	24
3. Բարեփոխումների գործընթացին միտված առաջարկներ.....	34
Հղումներ.....	36

Իրականացվում է Եվրամիության «ՏԵՄՈՒՄ» ծրագրի աջակցությամբ

Եվրահանձնաժողովի աջակցությամբ նախապատրաստված այս հրապարակումն արտացոլում է միայն հեղինակների տեսակետները, և այստեղ հիշատակված տեղեկատվության օգտագործման համար հանձնաժողովը որևէ պատասխանատվություն չի կրում:

Հեղինակային իրավունքը 2015 © Եվրոպական համալսարանական ասոցիացիա

Բոլոր իրավունքները պահպանված են: Այս տեղեկատվությունը՝ ոչ առևտրային նպատակներով կարելի է օգտագործել և պատճենահանել՝ աղբյուրին պատշաճ հղում կատարելու պայմանով:

(© Եվրոպական համալսարանական ասոցիացիա)

Ձեկույցի էլեկտրոնային անվճար անգլերեն տարբերակը կարելի է գտնել՝ այցելելով www.eua.be

ԳՄՄ (Գրքի միջազգային ստանդարտ համարակալում). 9789078997450:

Ձեկույցը թարգմանվել և հրատարակվել է «ԵՊՀ հրատարակչության» կողմից:

ք. Երևան, 0025, Ալեք Մանուկյան 1, ԵՊՀ

Հեռ.՝ +341 10 555570, +374 60 710222

Կայք՝ publishing.ysu.am

Էլ. հասցե՝ publishing@ysu.am

© ԵՊՀ հրատարակչություն

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Եվրամիության «ՏԵՄՊՈՒՄ» ծրագրի աջակցությամբ իրականացվող «ATHENA» (Եվրոպական հարևանության տարածաշրջանի բարձրագույն կրթական հաստատությունների ինքնավարության և կայունության խթանում) նախագիծը նպատակ ունի նպաստելու համալսարանական կառավարման արդիականացմանն ու բարեփոխմանը՝ խթանելով համալսարանական ինքնավարությունը և ֆինանսական կայունությունը Հայաստանում, Մոլդովայում և Ուկրաինայում:

Բարձրագույն կրթության շահակիցներն ընդհանուր առմամբ ընդունում են համալսարանական ինքնավարության կարևորությունը: ԵՀԱ-ն իր տարբեր հռչակագրերի մեջ վերահաստատել է ինստիտուցիոնալ ինքնավարության որոշիչ դերը բարձրագույն ուսուցման հաստատությունների և լայն հասարակության համար: Ինքնավարությունը ինքնանպատակ չէ. այն կենսական նախապայման է Եվրոպական համալսարանների հաջողության համար:

Ակնհայտ է, որ ինքնավարությունը չի ենթադրում ընթացակարգերի բացակայություն: Ընդունելով, որ կան բազմաթիվ տարբեր մոդելներ, ԵՀԱ-ն վեր է հանել այն հիմնական սկզբունքներն ու պայմանները, որոնք կարևոր են համալսարանների առաքելությունն ու խնդիրները լավագույնս իրագործելու համար: Գնահատման հաշվեքարտի մեթոդաբանությունը մաշկվել է ԵՀԱ-ի կողմից 2009-2011 թթ. ընթացքում իր հավաքական անդամների՝ 29 բարձրագույն կրթական համակարգերի Ռեկտորների ազգային կոնֆերանսների աջակցության շնորհիվ: Այն առաջարկում/տրամադրում է գործիք, որը հնարավորություն է տալիս ինքնավարության հետ կապված բենչմարկինգի (առկա կրթական ստանդարտների համադրմամբ համեմատական վերլուծության) ենթարկել ազգային բարձրագույն կրթական համակարգերը և թույլ է տալիս հարաբերակցություն գտնել ինքնավարության և այլ եզրույթների միջև, ինչպիսիք են աշխատանքների կատարողականը, ֆինանսավորումը, որակը, հասանելիությունն ու պահպանումը (տե՛ս՝ www.university-autonomy.eu):

Գնահատման հաշվեքարտը մշակումից ի վեր օգտագործվել է մի շարք Եվրոպական երկրներում՝ աջակցելու բարձրագույն կրթական բարեփոխումների ընթացքին: Գնահատման հաշվեքարտի մեթոդաբանությունը լայնորեն ընդունվում է Եվրոպայում բարձրագույն կրթության շահակիցների կողմից և եզակի գործիք է բարեփոխումների գործընթացում կիրառելու համար: Այսպիսով՝ «ATHENA» ծրագրի միջոցով ԵՀԱ-ն օգտագործում է բարձրագույն կրթության ուսումնասիրությունների բնագավառում Եվրոպայում ունեցած իր եզակի դիրքն ու փորձառությունը:

Այս փաստաթուղթը հիմնված է «ATHENA» նախագծի քաղաքականության վերլուծության փուլի ընթացքում իրականացված աշխատանքների վրա, որի արդյունքում, գնահատման հաշվեքարտի մեթոդաբանության օգտագործմամբ, 2013-2014 թթ. գնահատվել են բարձրագույն կրթական համակարգերը Հայաստանում, Մոլդովայում և Ուկրաինայում: Վերջին շրջանում մի քանի համալսարանների իրավական կարգավիճակի փոփոխությունները հնարավորինս հաշվի են առնվել: Այս փաստաթուղթը ներկայացնում է վերլուծության արդյունքները, որոնք նպաստել են համապատասխան քաղաքականության գործողությունների քարտեզի մշակմանը: Վերջինս նպատակ ունի վեր հանել այն ուղիները, որի օգնությամբ համակարգը հնարավոր կլինի բարեփոխել և հասնել ավելի մեծ համալսարանական ինքնավարության: Նախատեսվում է, որ Քաղաքականության գործողությունների քարտեզը որոշիչ դեր կկատարի ապագայում ցանկացած իրավական բարեփոխման իրականացման ընթացքում, ինչպես նաև կնպաստի կրթական հաստատությունների հետագա ինստիտուցիոնալ զարգացմանը:

Համալսարանական ինքնավարությունը և ֆինանսավորումը

Բազմաթիվ կառավարություններ, համալսարանական ոլորտը և Եվրահանձնաժողովը համակարծիք են, որ ավելի մեծ համալսարանական ինքնավարությունը որոշիչ քայլ է 21-րդ դարում բարձրագույն կրթության արդիականացման գործում: Մի շարք ոլորտային ուսումնասիրությունների, ինչպես նաև շահակիցների շրջանում անցկացված բանավեճերի, համաժողովների և իր Ինստիտուցիոնալ գնահատման ծրագրի միջոցով ԵՀԱ-ն մշտադիտարկել և վերլուծել է ինքնավարության և կառավարման բարեփոխումների զարգացումն ու ազդեցությունը: Իր՝ Համալսարանական ինքնավարությունը Եվրոպայում II – Գնահատման հաշվեքարտը (Էսթերման, Նոքքալա, Շտեյնել, 2011 թ.) ուսումնասիրության միջոցով, ԵՀԱ-ն

անհրաժեշտ տվյալներ է տրամադրել ինստիտուցիոնալ ինքնավարության մասին, որը թույլ է տալիս համալսարանական պրակտիկ մասնագետներին և քաղաքականություն մշակողներին արդյունավետ կերպով միմյանց հետ համեմատելու Եվրոպայում գործող համակարգերը:

Այն դասակարգում և գնահատում է բարձրագույն կրթական համակարգերը չորս տարբեր մակարդակներում՝ համաձայն վերջիններիս ինքնավարության աստիճանի (ակադեմիական, ֆինանսական, կազմակերպչական և մարդկային ռեսուրսների կառավարման): Որպես շարունակություն անցած տասնամյակի ընթացքում Եվրոպական տարբեր բարձրագույն կրթական համակարգերում իրականացրած նշանակալի խորհրդատվական աշխատանքի՝ ԵՅԱ-ն այժմ իրականացնում է «ՏԵՄՊՈՒՍ»-ի մեծ ծրագրերից մեկը՝ «ATHENA»-ն¹: Այս ծրագիրը նպատակ ունի աջակցելու Հայաստանում, Մոլդովայում և Ուկրաինայում բարձրագույն կրթական համակարգերի զարգացմանը, բարեփոխումներին և արդիականացմանը:

Ծրագիրը ծառայում է որպես միջոց աջակցելու ազգային մակարդակում կառուցվածքային բարեփոխումների գործընթացին և ռազմավարական աշխատանքների զարգացմանը: «ATHENA»-ի վերջնական նպատակն է բարելավելու բարձրագույն կրթական համակարգերի որակն ու համապատասխանությունը գործընկեր երեք երկրներում: Ծրագիրը խնդիր ունի նպաստել հաջողված փորձի փոխանակմանը, խթանել կառավարման և ֆինանսավորման բարեփոխումների ծախսային և նպատակային արդյունավետությունը և գործընկեր երկրներում համալսարանների համար կառուցել կարողություններ՝ ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների կառավարումը արդիականացնելու համար:

Տերմինաբանություն

Ինստիտուցիոնալ ինքնավարության ընկալումներն ու տերմինաբանությունը մեծապես տարբեր է Եվրոպայի ներսում և ինքնավարության տարբեր բաղադրիչները իրարից զատելը, ապա և երաշխավորելը, որ մենք խոսում ենք միևնույն բաղադրիչի մասին, բավականին բարդ է: Համալսարանական ինքնավարության մասին կա բավականին մեծ գրականություն, որը հասկանալիորեն հանգեցրել է մեծ թվով թեմատիկ սահմանումների և հասկացությունների մշակմանը (տե՛ս՝ օրինակ «Clark» (1998), «Sporn» (2001), «Salmi» (2007), «Huisman» (2007)):

Կանոններն ու պայմանները, որոնց ներքո Եվրոպայում գործում են համալսարանները, բնութագրվում են բազմազանության մեծ աստիճանով: Այս բազմազանությունն արտացոլում է այն տարբեր մոտեցումները, որոնք շարունակաբար կիրառվում են գտնելու հավասարակշռությունը ինքնավարության և հաշվետվողականության միջև՝ ի պատասխան հասարակության պահանջների և բարձրագույն կրթության հետ կապված պետության կողմից ստանձնած պատասխանատվության ընկալման փոփոխությանը: Իսկապես, հարաբերությունը պետության և բարձրագույն կրթական հաստատությունների միջև կարող է տարբեր ձևեր ընդունել և այս կապակցությամբ պետք է շեշտել, որ գոյություն չունի «իդեալական» կամ «բոլորին հարմար» մոդել: Հետևաբար, Քաղաքականության գործողությունների քարտեզում «ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունը» բնութագրվում է որպես պետության և համալսարանների միջև մշտապես փոփոխվող հարաբերություններ և ենթադրում պետական մարմինների կողմից համալսարանների նկատմամբ իրականացվող տարբեր աստիճանի վերահսկողություն, որը կախված է ազգային կոնկրետ համատեքստից և հանգամանքներից:

Ինչո՞ւ համալսարանները ղեկավարվում են ինքնավար լինեն

Տարբեր շահակիցներ համակարծիք են, որ ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունը կարևոր է ժամանակակից համալսարանների համար: Մինչ այս մոտեցումը էմպիրիկ կերպով հիմնավորվել է բազմաթիվ ուսումնասիրությունների մեջ, պետք է նաև նշել, որ միայն ինքնավարությունը հազվադեպ է բավարար լինում: Չնայած ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունը որոշիչ նախապայման է, որը հնարավորություն է տալիս համալսարաններին լավագույնս իրականացնելու իրենց առաքելությունները, այլ տարրերը հավասարապես կարևոր են իրական հաջողությունը երաշխավորելու համար:

Լայնորեն քննարկվել է համալսարանների ինքնավարության և վերջիններիս աշխատանքների արդյունավետության միջև եղած կապը: Օրինակ, Ադյոնը և մյուսները իրենց՝ «Բարձր հավակնություններ.

1 <http://www.athena-tempus.eu/>

Օրակարգ եվրոպական համալսարանների բարեփոխումների համար» աշխատության մեջ վերլուծել են համալսարանների աստիճանակարգման և աշխատանքների արդյունավետության, ինքնավարության աստիճանի և հանրային ֆինանսավորման միջև եղած կապերը: Նրանք կարծում են, որ «զարգացած երկրների համալսարանները սովորաբար օգտվում են որոշակի ինքնավարությունից, լինի դա աշխատակիցների ընտրությունը, թե աշխատավարձերի որոշումը» և որ «բյուջետային ինքնավարության և հետազոտական աշխատանքների մակարդակը դրականորեն փոխկապակցված են» (Aghion et al. 2008: 5):

Ինքնավարությունն օգնում է բարելավելու նաև որակի ստանդարտները: ԵՀԱ Միտումներ IV ուսումնասիրության արդյունքները ցույց տվեցին, որ «կա հստակ վկայություն, որ կրթական հաստատությունների որակը բարելավելու հաջողությունը ուղղակիորեն փոխկապակցվում է վերջիններիս ինստիտուցիոնալ ինքնավարության հետ» (Reichert & Tauch 2005: 7): Այս փոխկապակցվածությունը կրկին հաստատվել է ԵՀԱ ամենավերջին միտումներ VI ուսումնասիրության մեջ (Sursock & Smidt 2010):

Երրորդը՝ կա կապ համալսարանների ինքնավարության և վերջիններիս կողմից հավելյալ ֆինանսավորում գտնելու միջև: ԵՀԱ 2011 թ. «Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ II. Եկամտի հոսքերը դիվերսիֆիկացնող եվրոպական համալսարաններ» ուսումնասիրության արդյունքները փաստում են, որ համալսարանների հավելյալ եկամուտ ստեղծելու կարողությունը կապված է վերջիններիս ինստիտուցիոնալ ինքնավարության աստիճանի հետ, որը ապահովվում է համապատասխան օրենսդրական դաշտի կողմից: Այս կապն առկա է ինքնավարության բոլոր մակարդակների համար, ներառյալ՝ կազմակերպչական, ֆինանսական, մարդկային ռեսուրսների կառավարման և ակադեմիական ինքնավարությունը:

Ուսումնասիրության տվյալները ցույց տվեցին, որ ֆինանսական ինքնավարությունն ամենասերտ կերպով փոխկապակցված է համալսարանների կարողության հետ՝ հայթայթելու եկամուտ ֆինանսավորման լրացուցիչ աղբյուրներից: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարությունը և մասնավորապես ազատությունը ընտրելու աշխատակիցներին և սահմանելու աշխատավարձի չափերն ակադեմիական և վարչական աշխատակիցների համար, մույնպես հաստատվեց, որ դրականորեն փոխկապակցված է եկամուտների դիվերսիֆիկացման աստիճանի հետ (Estermann & Bennetot Pruvot 2011): Վերջապես, նվազեցնելով գերկախվածությունը կոնկրետ մի ֆինանսավորողից, (դիվերսիֆիկացված եկամտի կառուցվածքը), իր հերթին կարող է նպաստել ինստիտուցիոնալ ինքնավարության հետագա բարելավմանը:

Պետք է ընդգծել, որ քաղաքականություն մշակողները միտված են դիտարկելու ինքնավարության բարեփոխումները որպես կարևոր շարժիչ ուժ համալսարանների արդիականացման համար: Բոլորը նույնպես, համալսարանական ինքնավարության հետագա բարելավումը դիտարկում են որպես առաջնահերթություն: Համաձայն ԵՀԱ Միտումներ IV ուսումնասիրության՝ համալսարաններում աշխատող հարցվածների 43%-ը գտնում էին, որ ինքնավարության բարեփոխումները վերջին տասնամյակի ամենակարևոր ինստիտուցիոնալ զարգացումներից են (Sursock & Smidt 2010: 18):

Գնահատման հաշվեքարտի մեթոդաբանությունը

Տվյալները, որոնց հետ համեմատվել է իրավիճակը Հայաստանում, տրամադրվել են եվրոպական 26 երկրների Ռեկտորների ազգային համաժողովների կողմից: Համալսարանական ինքնավարության գնահատման հաշվեքարտի կողմից կիրառվող գնահատման համակարգը հիմնված է հանելի արժեքների վրա: Համալսարանական ինքնավարության յուրաքանչյուր սահմանափակմանը տրված է հանելի արժեք կապված նրա հետ, թե որքանով սահմանափակող կարող է լինել տվյալ կանոնը կամ ընթացակարգը: 100% միավորը ցույց է տալիս լիակատար ինստիտուցիոնալ ինքնավարություն, իսկ 0% միավորը նշանակում է, որ տվյալ հարցն ամբողջովին կարգավորվում է արտաքին մարմնի կողմից: Շատ դեպքերում օրենքը սահմանափակ ինքնավարություն է տալիս համալսարաններին կամ մատնացույց է անում բանակացությունների անհրաժեշտությունը համալսարանների և կառավարության միջև: Օրինակ՝ համակարգը, որտեղ համալսարանները կարող են որոշել ուսման վճարները արտաքին մարմնի կողմից սահմանված վերին շեմի սահմաններում, տվյալ ցուցանիշի համար ստացել է 60% միավոր:

Համալսարանական ինքնավարության գնահատման հաշվեքարտը կիրառում է կշռված միավորներ: Կշռման գործակիցները հիմնված են ԵՀԱ ամրագրված Ռեկտորների ազգային համաժողովների շրջանում անցկացված հետազոտության վրա և այդպիսով արտացոլում են Եվրոպայում համալսարանական ոլորտի տեսակետները: Հետազոտության արդյունքները փոխակերպվել են թվային համակարգի, որը գնահատում է ինքնավարության յուրաքանչյուր մակարդակի ներսում ցուցանիշների հարաբերական կարևորությունը:

Գնահատման մեթոդաբանության և կշռման համակարգի մասին հավելյալ տեղեկատվություն ստանալու համար տե՛ս՝ «Համալսարանական ինքնավարությունը Եվրոպայում II – Գնահատման հաշվեքարտը».
University Autonomy in Europe II - The Scorecard:

Երկրի որոշիչը

Հայաստանի բարձրագույն կրթական համակարգը բաղկացած է 67 համալսարաններից, որոնց մեծամասնությունը մասնավոր են: Այնուամենայնիվ, 110.000 ուսանողների ավելի քան 80%-ը հաճախում են պետական համալսարաններ: Կուրսերը սովորաբար ունենում են չորս տարվա տևողություն բակալավրիատի և երկու տարվա տևողություն մագիստրոսական աստիճան ստանալու համար:

Հիմնական վիճակագրություն (2010/2011)²

Ուսանողների թիվ	Ընդհանուր	
	111,003	
	Պետական բուհեր	Մասնավոր բուհեր
	91,404	19,599
Բուհերի թիվ	Պետական	Մասնավոր
	26	41

Հայաստանում պետական համալսարանները կառավարությունից ստանում են բլոկային դրամաշնորհներ, որոնց մեծությունը պայմանավորված է ուսանողների թվաքանակով: Յուրաքանչյուր ուսանողի հաշվով տրամադրվող այս ֆինանսավորումը կարող է տարբերվել մի կրթական հաստատությունից մյուսը, բայց ուսուցանվող առարկաների մասով մնում է նույնը՝ նույնիսկ ամենաթանկ կուրսերի դեպքում: Այնուամենայնիվ, պետական ֆինանսավորումը կազմում է համալսարանների եկամտի միայն փոքր մասը (պետական համալսարանների եկամտի կառուցվածքի միջինը 20-ից 25%-ը)³:

Համալսարանների բյուջեների մնացած մասը հիմնականում կազմում է ուսման վճարներից ստացվող եկամուտը: Յուրաքանչյուր մասնագիտության համար պետության կողմից ֆինանսավորվող տեղերը հատկացվում են մրցութային հիմունքներով: Պետական համալսարանները նաև պարտավորվում են ապահովել ուսման վճարների մասնակի, առնվազն 10%-ի⁴ չափով չեղարկում իրենց ուսանողների համար: Կրճատվող պետական ֆինանսավորումը ստիպել է համալսարաններին մեծացնելու վճարովի ուսանողների թիվը, ինչպես նաև բարձրացնելու ուսման վճարները, որոնց չափերը նրանք կարող են որոշել⁵:

Հետազոտական և զարգացման աշխատանքների զգալի մասը տեղի է ունենում համալսարանական շրջանակից դուրս. հետևաբար, համալսարանների ներգրավվածությունը այստեղ մնում է նվազագույն մակարդակի վրա, բացառությամբ անցյալից եկող հետազոտական ոլորտում ակտիվ համալսարանների: Համաձայն Համաշխարհային բանկի տվյալների (2011 թ.)՝ ՀՆԱ-ի միայն 0.27%-ն է ներդրումը Հայաստանում հետազոտության և զարգացման մեջ, որն ավելի ցածր է, քան մյուս երկու գործընկեր երկրներում՝ (0.40%) Սլովակայում և (0.74%) Ուկրաինայում և զգալիորեն ցածր է, քան եվրոպական շատ երկրներում⁶: Այս միտումն իր հայելային արտացոլումն է գտնում, երբ դիտարկվում են ընդհանուր պետական ներդրումները բարձրագույն կրթության մեջ:

2 «TEMPUS», Երկրի նկարագիր «Բարձրագույն կրթությունը Հայաստանում», Կրթության, առողջապահության և մշակույթի գործադիր գործակալություն, հուլիս, 2012 թ. http://eacea.ec.europa.eu/tempus/participating_countries/overview/armenia_tempus_country_fiche_final.pdf

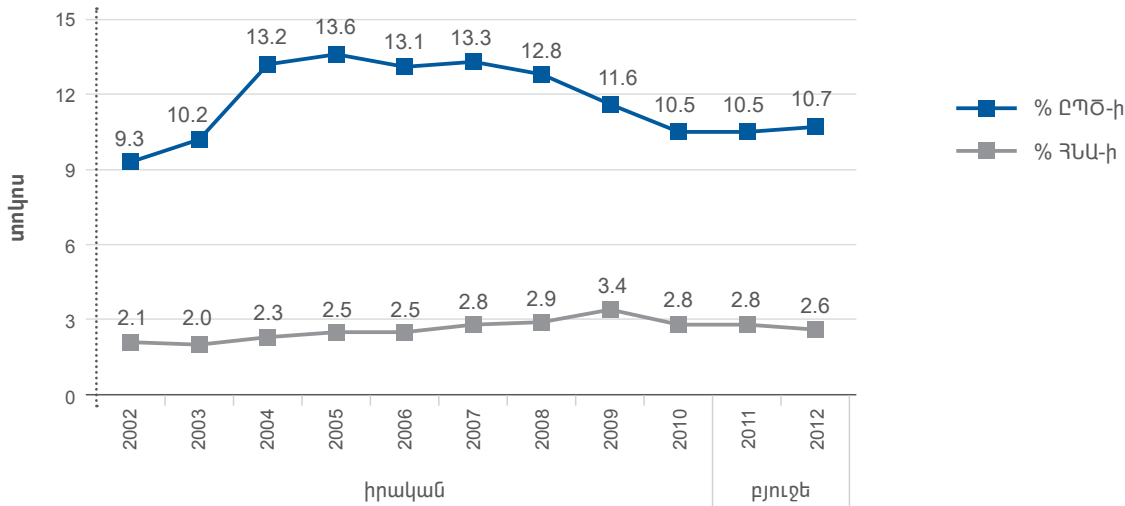
3 Հայկական պատվիրակության բանավոր զեկույցը «ATHENA» առաջին հանդիպման ընթացքում, 7 դեկտեմբեր, 2012 թ.:

4 «TEMPUS», Երկրի նկարագիր, «Բարձրագույն Կրթությունը Հայաստանում», հուլիս, 2012 թ.:

5 Համաշխարհային բանկի զեկույց «Կառավարման խնդիրների լուծումը Հայաստանի բարձրագույն կրթության բարեփոխումների կենտրոնում», հունվար, 2013 թ.:

6 Համաշխարհային բանկ, Հետազոտությանն ու զարգացմանն ուղղված ծախսերը որպես ՀՆԱ-ի մաս, <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

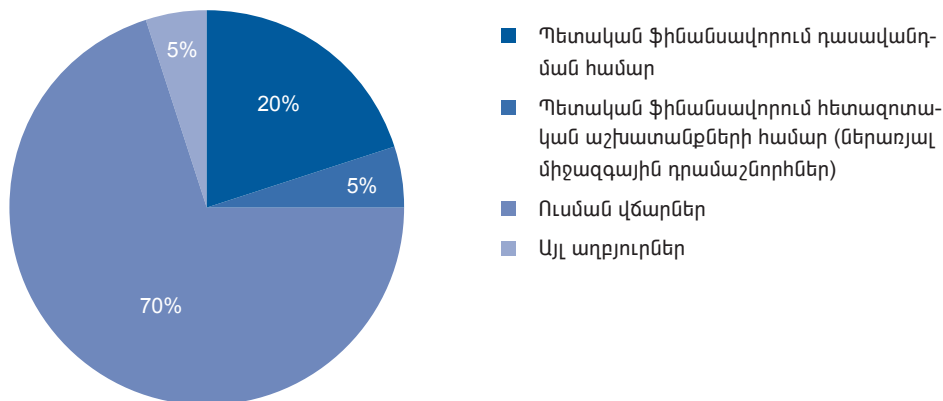
Գծապատկեր 1. Պետական ծախսերը կրթության մեջ որպես ընդհանուր պետական ծախսերի (ԸՊԾ) և ՀՆԱ-ի տոկոս 2002-2012 թթ.-ի ընթացքում (տվյալները վերցված են Համաշխարհային բանկի «Կառավարման խնդիրների լուծումը Հայաստանի բարձրագույն կրթության բարեփոխումների կենտրոնում» զեկույցից, 2013 թ., էջ 19)



Աղբյուրը: Կրթության ոլորտին ուղղված Պետական ծախսերի համառոտ ակնարկ 2008 և 2011 թթ., ՀՀ ֆինանսների նախարարություն:

Հայկական համալսարանների ֆինանսավորման աղբյուրների դիվերսիֆիկացումը տարբերվում է համալսարանից համալսարան, բայց մեծ մասն իրենց եկամուտը ապահովում են իրենց ուսանողների վարձավճարներից:

Հայաստանի պետական համալսարանների եկամտի միջին կառուցվածքը

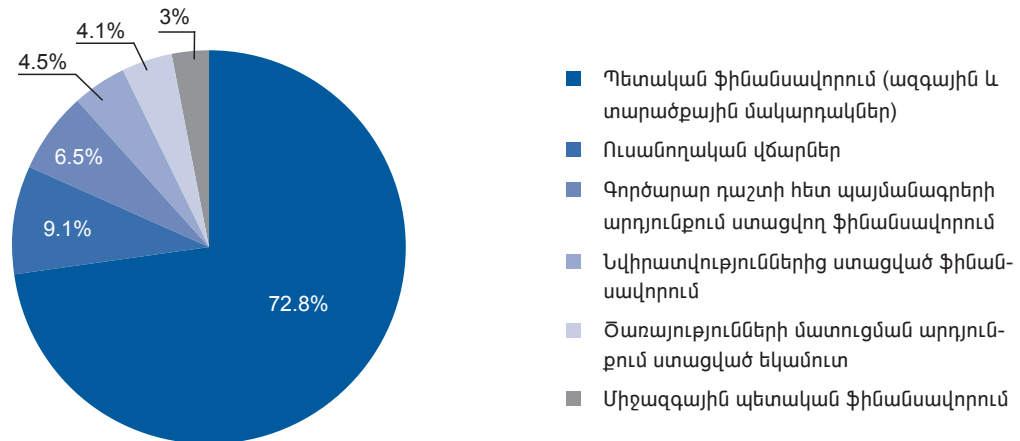


Ի համեմատություն, ԵՀԱ «EUDIS»⁷ եկամուտների դիվերսիֆիկացման մասին ծրագրի⁸ տվյալները ցույց են տալիս, որ միջինը, եվրոպական համալսարանները իրենց ֆինանսավորման համարյա երեք քառորդը ստանում են պետական աղբյուրներից, որը որոշակի կայունություն է ապահովում երկարաժամկետ կտրվածքով: Նրանք նաև միտում ունեն իրենց եկամտի մի զգալի մասը ստանալ տարբեր աղբյուրներից (արտադրության և քիզնեսի համար պայմանագրային հիմունքներով իրականացված հետազոտություններ, նվիրատվություններից ստացված եկամուտ, հետազոտական ֆինանսավորում միջազգային աղբյուրներից):

7 European Universities Diversifying Income Streams (2008-2011):

8 <http://www.eua.be/activities-services/projects/past-projects/governance-autonomy-and-funding/eudis.aspx>

Եկամտի միջին բաշխում



Հաջորդ բաժնում ներկայացված են Հայաստանի բարձրագույն կրթական համակարգում ինքնավարության վիճակի վերաբերյալ ԵՀԱ վերլուծության արդյունքները: Այս արդյունքները ստացվել են ինքնավարության չորս մակարդակներից յուրաքանչյուրի համար՝ համաձայն ԵՀԱ Ինքնավարության գնահատման հաշվեքարտի մեթոդաբանության:

1. ՆԱՅԱՏԱՆՈՒՄ ՆԱԽԱՆՏԱՐԱՆԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

1.1 Կազմակերպչական ինֆրակարգություն

1.1.1 Վերլուծություն

Հայաստանում համալսարանների կազմակերպչական ինֆրակարգությունը սահմանափակված է: Ակադեմիական մարմինների ստեղծումից բացի, կան բազմատեսակ ճնշումներ, որոնք խնդիրներ են առաջացնում պետականորեն ֆինանսավորվող համալսարանների համար՝ որոշելու իրենց ներքին կազմակերպչական հարցերն ու գործընթացները: Այն փաստը, որ սահմանափակումները բխում են տարբեր և երբեմն իրար հակասող օրենքների առկայությունից, ստեղծում է լրացուցիչ բարդություն. «Կրթության մասին» (1999 թ.), «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» (2004 թ.) և «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին» (ՊՈԱԿ) (2001 թ.) օրենքները վերաբերում են այս ոլորտին՝ որոշ դեպքերում ստեղծելով համալսարանների գործունեությունը կարգավորող օրենսդրական դաշտի անհամապատասխանություններ: Սա մասնաճյուղային է ստեղծում այն պետական և մասնավոր համալսարանների միջև, որոնք չեն համարվում ՊՈԱԿ-ներ:

Համալսարանների ղեկավարությանն ընտրելու համար նախատեսված են մի շարք ընթացակարգեր: Համալսարանների խորհուրդներն իրականացնում են ղեկավարի ընտրության իրենց սեփական գործընթացը, բայց որպեսզի ղեկավարը ստանձնի իր պաշտոնը, նրանք ընտրությունը պետք է հաստատվի երկրի կառավարության կողմից: Ավելին, թե՛ բարձրագույն կրթության մասին և թե՛ ՊՈԱԿ-ների գործունեությունը կարգավորող օրենքներում այս պաշտոնի համար նշված են լրացուցիչ դրույթներ: Այդ դրույթներից մի քանիսն արժանի է հիշատակության. ղեկավարի թեկնածուները չպետք է լինեն 65-ից մեծ, նրանք պաշտոնավարման ժամկետը հինգ տարի է (մեկ անգամ վերընտրվելու հնարավորությամբ) և ընտրության ձևերը նախատեսված են օրենքով (բաց մրցակցություն և խորհրդի գաղտնի քվեարկություն): Նմանապես, ղեկավարի հեռացման կարգը շարադրված է ՊՈԱԿ-ների մասին օրենքում (2001 թ.):

Համալսարանների խորհուրդների կառուցվածքը մանրամասնորեն նկարագրված է Բարձրագույն կրթության մասին օրենքում: Թե՛ երկրի կառավարության և թե՛ Կրթության և գիտության նախարարության ներկայացուցիչները զգալիորեն ներկայացված են խորհրդում՝ անդամների 25% համամասնությամբ: Խորհրդի անդամների մնացած 50%-ը ներկայացնում են ակադեմիական համայնքը և ուսանողները: Արդյունքում՝ սա նշանակում է, որ համալսարանի խորհրդի կողմից ընդունված ցանկացած որոշում պետք է արժանանա կառավարության կամ պետական մարմինների հավանությանը: Համալսարանական խորհուրդները կրում են ձևական պատասխանատվություն ընտրելու իրենց համապատասխան ղեկավարներին, հաստատելու ղեկավարի կողմից ներկայացվող տարեկան հաշվետվությունը, բյուջեն, ռազմավարական պլանը և որոշելու համալսարանի կանոնադրության փոփոխությունները:

Կազմակերպչական ինֆրակարգության միակ բաղադրիչը, որի ներսում համալսարաններն ազատ են որոշումներ ընդունելու, դա վերջիններիս ակադեմիական մարմիններ ստեղծելու իրավունքն է: Բարձրագույն կրթության մասին օրենքը հստակորեն մատնանշում է համալսարանների ինֆրակարգությունն այս հարցում: Ուստի, ակադեմիական մարմինների հետ կապված որոշումներն ընդունվում են Ակադեմիական խորհրդի կողմից, որը կազմված է աշխատակիցներից և ուսանողներից:

Համալսարանները կարող են ստեղծել իրենց իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող մարմիններ, սակայն, ինչպես շարադրված է ՊՈԱԿ-ների մասին օրենքում, դրա համար պետք է լինի կառավարության որոշումը: Համալսարանները կարող են զբաղվել շահույթ հետապնդող գործունեությամբ, ինչպես նշված է վերջիններիս կանոնադրություններում, բայց այդ կանոնադրությունները պետք է արժանանան կառավարության հավանությանը:

Ընդհանուր առմամբ պարզ է դառնում, որ Հայաստանի համալսարանների կառուցվածքային և որոշումների ընդունման գործընթացում կա կառավարության զգալի ներգրավվածություն, որը պայմանավորված համալսարանների ղեկավար մարմիններում վերջինիս զգալի մասնակցությամբ: Ոչ ֆորմալ ընթացակարգերը, որոնց դեպքում անհրաժեշտ է նախարարության համաձայնությունը կամ հավանությունը, չեն չափվում Գնահատման հաշվեքարտում:

Կարևոր է նշել, որ համալսարանների իրավական կարգավիճակն անցյալից եկած մի խնդիր է, որը գոյություն ուներ նաև «ATHENA» ծրագրի ընթացքում: 2012 թ. Հայաստանի ազգային գյուղատնտեսական համալսարանին տրվեց հիմնադրամի կարգավիճակ, և վերջինիս գործունեությունը սկսեց կարգավորվել Հիմնադրամների մասին օրենքով (2002 թ.): Այս կազմակերպական, իրավական տեսակը նպաստում է համալսարանական ինքնավարությանը՝ մասնավորապես հնարավորություն տալով ստեղծելու իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող մարմիններ և անկախ կերպով ծավալելու առևտրային գործունեություն: Հիմնադրամ համալսարանները նաև բախվում են ավելի քիչ սահմանափակումների ռեկտորի ընտրության գործընթացում (չկա ընտրվելու տարիքային սահմանափակում և ոչ էլ վերընտրվելու սահմանափակում): 2014 թ. Երևանում գործող չորս մոր համալսարանների տրվեցին հիմնադրամի կարգավիճակ:

Մինչ Հայաստանում համալսարանական ուսանողների համարյա կեսը սովորում է հիմնադրամ համալսարաններում, համալսարանների մեծ մասը դեռևս ՊՈԱԿ-ներ են, որոնց գործունեությունը կարգավորվում է պետական համալսարանների գործունեությունը կարգավորող ընդհանուր իրավական դաշտի ներքո: Դեռևս պարզ չէ, թե երբ բոլոր համալսարաններն անցում կկատարեն հիմնադրամի կարգավիճակի: Հետևաբար, այս զարգացումը հնարավոր չի դիտարկել որպես ինքնավարության ընդհանուր աճ Հայաստանի բարձրագույն կրթական ողջ համակարգի համար և չի կարող չափվել Գնահատման հաշվեքարտի մեթոդաբանությամբ: Այնուամենայնիվ, պետք է նշել, որ սա ճիշտ ուղղությամբ ընթացող դրական քայլ է, և որ հիմնադրամի կարգավիճակ ունեցող համալսարանների փորձառությունն ու արձագանքը պետք է նպաստեն ոլորտի հետագա զարգացումներին:

1.1.2 Համեմատություն եվրոպական մոդելների հետ

Տեղ	Համակարգ	Միավոր
1	ՄԹ	100%
2	Դանիա	94%
3	Ֆինլանդիա	93%
4	Էստոնիա	87%
5	Հյուսիսային Հոլանդ-Վեստֆալիա	84%
6	Իռլանդիա	81%
7	Պորտուգալիա	80%
8	Ավստրիա	78%
	Հեսսեն	78%
	Նորվեգիա	78%
11	Ֆլանդրիա	76%
12	Լիտվա	75%
13	Նիդերլանդներ	69%
14	Լեհաստան	67%
15	Լատվիա	61%
16	Բրանդենբուրգ	60%
17	Ֆրանսիա	59%
	Հունգարիա	59%
19	Իտալիա	56%
20	Շվեդիա	55%
	Իսպանիա	55%
	Շվեյցարիա	55%
23	Չեխիայի Հանրապետություն	54%
24	Կիպրոս	50%
25	Իսլանդիա	49%
26	Հայաստան	47%
27	Սլովակիա	45%
28	Հունաստան	43%
29	Թուրքիա	33%
30	Լյուքսեմբուրգ	31%

Կազմակերպչական ինքնավարության առումով, Հայաստանը գտնվում է համակարգերի «միջինից ցածր» համախմբում՝ տատանվելով 60%-ից 41% միավորների շրջակայքում: Եթե բոլոր համալսարանները ստանան հիմնադրամի կարգավիճակ, որը թույլ կտա նրանց առանց կառավարության հավանության ստեղծելու իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող մարմիններ, ապա այս միավորը կբարձրանա:

Ի համեմատություն համակարգերի մեծ մասի հետ՝ Հայաստանի բարձրագույն կրթական համակարգը կազմակերպչական հարցերում ենթակա է կառավարության կողմից զգալի միջամտության: Դրա ակնհայտ վկայությունն է այն պահանջը, ըստ որի համալսարանի խորհրդի 50%-ը կազմված է կառավարության և նախարարության ներկայացուցիչներից, որը վերջիններիս թույլ է տալիս վետո դնել այս մարմնի կայացրած ցանկացած որոշման վրա:

Սա հակադրվում է եվրոպական այլ համակարգերին, որտեղ կարևորվում է, որ համալսարաններին թույլատրվի ազատորեն ընտրելու իրենց արտաքին անդամներին: Այն համակարգերը, որտեղ արտաքին անդամներն ազատորեն ընտրվել են համալսարանների կողմից և ներգրավվել ղեկավար մարմինների աշխատանքներում, մի քանի տարվա ընթացքում արձանագրել են դրական փոփոխություններ և այս փորձառությունը դրականորեն է ազդել կրթական հաստատությունների զարգացմանը: Այն համակարգե-

րում, որտեղ այս ընթացակարգն առավել զարգացած է, արտաքին անդամներն ընտրվում են ավելի ռազամավարական ձևով, հաճախ այդ նպատակի համար ստեղծված որոնման համեմաժողովների կողմից: Ընտրվելուց հետո, այս անդամները մաս ներածական ընդհանուր դասընթաց են անցնում՝ հարմարվելու տվյալ ակադեմիական միջավայրի առանձնահատկություններին:

Կազմակերպչական ինքնավարության եվրոպական միտումներ

Չնայած Եվրոպայում բարձրագույն կրթական համակարգերի գործունեությունը համարյա առանց բացառությունների կարգավորվում է արտաքին օրենսդրական դաշտի շրջանակներում, այնուամենայնիվ, երբ խնդիրն առնչվում է համալսարանների կազմակերպչական ինքնավարությանը, օրենսդրական դաշտը երկրից երկիր կարող է զգալիորեն տարբերվել: Երկրների մեծ մասում, կրթական հաստատությունները հարաբերականորեն ազատ են որոշելու իրենց վարչական մարմինների կառուցվածքը, սակայն վերջիններիս կարողությունը՝ ձևավորելու իրենց ակադեմիական մարմինները նշված օրենսդրական դաշտի ներքո, ավելի սահմանափակված է:

Կա միտում արտաքին անդամներին ներգրավելու ինստիտուցիոնալ որոշումների կայացման գործընթացում, հատկապես երկակի կառավարման համակարգ ունեցող համալսարանների դեպքում: Չնայած այս միտումը համարվում է որպես կարևոր հաշվետվողունակության միջոցառում, այն մասնատվող է ավելի ռազմավարական նպատակների, այն է՝ համալսարանների ղեկավար մարմիններում արտաքին անդամները հաճախ ընտրվում են՝ խթանելու համալսարանների կապն արտադրության և այլ ոլորտների հետ:

Այնքանով, որքանով դա առնչվում է համալսարանների ղեկավարությանը, մի շարք արևմտաեվրոպական երկրներում միտում կա ընտրելու ավելի կորպորատիվ, «CEO»⁹ տիպի ղեկավարներ: Մյուս կողմից, դեռևս գոյություն ունեն ավելի ավանդական մոդելներ, մասնավորապես Յարավային և Արևելյան Եվրոպայում, որտեղ ղեկավարը «առաջինն է հավասարների մեջ» և որը ընտրվում է ներքին ակադեմիական հանրության կողմից և միայն ներսից:

Վերջապես, երկակի կառավարման համակարգեր ունեցող համալսարաններում, ի տարբերություն միասնական կառավարման համակարգերի, առկա է ուժերի/լիազորությունների որոշակի բաժանում համալսարանական մարմինների միջև, սովորաբար նախագահության/խորհրդի և սենատի. այդ համակարգերի թիվը գնալով մեծանում է:

«ATHENA» գործընկեր երկրների համեմատություն

Կազմակերպչական ինքնավարություն	
Հայաստան	47%
Ուկրաինա	44%
Մոլդովա	42%

Բարձրագույն կրթական համակարգերը Հայաստանում, Մոլդովայում և Ուկրաինայում բնութագրվում են կազմակերպչական ինքնավարության ցածր աստիճանով, ինչպես ցույց է տրված վերը նշված աղյուսակում: Բոլոր երեք համակարգերում համալսարանները ենթակա են կառավարության կողմից վերահսկողության բարձր աստիճանի իրենց ղեկավար մարմինների և կազմակերպչական գործընթացների/ընթացակարգերի հետ կապված: Սակայն Հայաստանը մի փոքր ավելի բարձր միավոր ունի, քան Մոլդովան և Ուկրաինան, դեռևս շատ անելիք կա մինչև հայկական համալսարանները կհասնեն Եվրոպայի համակարգերի մեծ մասում ներկայումս առկա կազմակերպչական ինքնավարության մակարդակին: Նախատեսվող բարեփոխումները բոլոր երեք երկրներում էլ կբարելավեն վերջիններիս դիրքերը: Հետևաբար կարևոր է, որ Հայաստանի բարձրագույն կրթական համակարգի շահակիցները կարևորեն համալսարանական ինքնավարության այս մակարդակում հետագա բարեփոխումների իրականացումը:

9 CEO նշանակում է գլխավոր գործադիր տնօրեն:

1.2 Ֆինանսական ինֆնավարություն

1.2.1 Վերլուծություն

Մինչ հայկական համալսարաններն իրենց ֆինանսները տնօրինելու հետ կապված ֆորմալ առումով ունեն ինքնավարության բարձր աստիճան, այդ ինքնավարությունը պետք է դիտարկել համալսարանների ընդհանուր ֆինանսավորման շատ ցածր մակարդակի լույսի ներքո, քանի որ պետական աղբյուրներն ապահովում են ֆինանսավորման միայն 20%-ը (տե՛ս՝ Ներածություն բաժնում, Երկրի պրոֆիլը ենթակետը): Այս համատեքստում, համալսարանների կողմից իրենց ֆինանսները կառավարելու նույնիսկ փոքր սահմանափակումները կարող են վնասակար ազդեցություն ունենալ:

Պետական ֆինանսավորումը դասավանդման համար տրամադրվում է բլոկային դրամաշնորհի միջոցով, որը պայմանավորված է ուսանողների թվով: Ֆինանսավորումը մեծ է ասպիրանտուրայի, քան մագիստրատուրայի և բակալավրիատի ուսանողների համար: Վերջիններս ֆինանսավորվում են միևնույն չափով: Չկա տարբերակում ուսուցման տարբեր ոլորտների միջև, սակայն տարբեր բուհեր ստանում են ծախսերի տարբեր գործակիցներ: Բլոկային դրամաշնորհն ամբողջովին ուղղվում է դասավանդման գործընթացին, իսկ հետազոտական ողջ ֆինանսավորումը մրցակցային է: Այնուամենայնիվ, եթե հայկական համալսարանները մտադիր են զարգացնելու իրենց ակադեմիական առաջարկի այս բաղադրիչը, ակնհայտ է, որ անհրաժեշտ է մեծացնել հետազոտությունների մասով հիմնական ֆինանսավորման ծավալները:

Ինչ վերաբերում է ուսման վճարներին, ապա հայկական համալսարաններն ազատ են սահմանելու դրանց չափերը: Այնուամենայնիվ, կառավարությունը մտածում է ներդնել ուսման վճարների վերին շեմ, որպեսզի այդ քայլով մեծացնի կրթության հասանելիությունը: Հաշվի առնելով, որ համալսարանների ֆինանսավորման մեծ մասը գալիս է ուսման վճարներից, ցանկացած փոփոխություն (նվազեցում) այս առումով պետք է զուգորդվի պետական ֆինանսավորումից ստացվող հավելումների հետ, որպեսզի երաշխավորվի համալսարանների ֆինանսական կայունությունը: Համալսարանները ունեն որոշակի ազատություն իրենց կողմից տնօրինվող անշարժ գույքի ֆինանսական կառավարման հետ, որոնք նրանք ձեռք են բերել իրենց սեփական միջոցներով: Այնուամենայնիվ, համալսարանական անշարժ գույքի մեծ մասը սեփականության իրավունքով տնօրինվում է պետության կողմից և այդ գույքը բացառապես պետք է ծառայի համալսարանի հիմնական առաքելությանը ու առանց կառավարության թույլտվության չի կարող վաճառվել կամ տրվել վարձակալության: Ավելին համալսարանները ֆինանսական վերահսկողություն չունեն այն անշարժ գույքի նկատմամբ, որ նրանց «տրվել» է կառավարության կողմից:

Հայկական համալսարանների կարգավիճակը որպես ՊՈԱԿ-ներ նշանակում է, որ նրանց արգելված է ֆինանսական շուկայից վարկային միջոցներ ներգրավել: Նրանք ստիպված են ենթարկվել գնումների ընթացակարգերին, որ համալսարանների կողմից համարվում է որպես բարդ և խճճված:

Համալսարաններն իրավունք չունեն պահպանել պետական ֆինանսավորումից ստացված պոտենցիալ ավելցուկը, եթե որևէ ծրագրի համար բյուջետային ավելցուկ է գոյանում, ապա հաջորդ տարվա ֆինանսավորումը տվյալ ծրագրի համար կրճատվում է նույնքան գումարով, կամ էլ այն վերադարձվում է պետությանը, եթե տվյալ ծրագիրը փակվում է: Սա համապատասխան շարժառիթներ չի ստեղծում ռեսուրսների ծախսային և նպատակային արդյունավետ կառավարման համար:

Վերջապես, ինչպես ավելի վաղ նշվեց, կրթական հաստատությունները ի վիճակի չեն զբաղվելու շահույթ հետապնդող գործունեությամբ, որովհետև համապատասխան կանոնադրություններ ունենալու համար պահանջվում է կառավարության հաստատումը: Այսպիսով սահմանափակվում է համալսարանների կարողությունը՝ դիվերսիֆիկացնելու իրենց եկամտի հոսքերը:

Չնայած որ հայկական համալսարանները ունեն ֆինանսական կառավարման հարաբերականորեն բարձր աստիճան՝ իրավասու լինելով որոշելու ուսման վճարների չափը, պետական և մասնավոր ֆինանսավորման չափերի անհավասարակշռությունը սպառնալիք է ստեղծում վերջիններիս ֆինանսական կայունության համար: Ավելին՝ բլոկային դրամաշնորհի կշռման չափորոշիչները շատ հեռու են կրթության իրական ծախսերից, քանի որ չկա տարբերակում տարբեր ծրագրերի միջև, իսկ դա՝ ծախսերի առումով, իրականում պետք է զգալիորեն տարբերվի: Հետազոտական աշխատանքների հիմնական ֆինանսավորման հատկապես ցածր մակարդակը խանգարում է համալսարաններին զարգացնելու ժամանակակից, զարգացած հետազոտական բաղադրիչ ունեցող բարձրագույն կրթական համակարգ:

Ինչպես նշվեց (կազմակերպչական ինքնավարության հետ կապված) 2012 թ. և 2014 թ. մի քանի համալսարաններ կառավարության հավանությանը Հայաստանում ստացան հիմնադրամի կարգավիճակ (Հայաստանի ազգային ազրարային համալսարանը 2012 թ., Երևանի պետական համալսարանը, Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարանը, Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանը և Երևանի պետական բժշկական համալսարանը 2014 թ.-ին): Սա ֆինանսական հարցերում վերջիններիս օժտեց ավելի մեծ ինքնավարությամբ, որը դիտարկվում է որպես դրական զարգացում, մասնավորապես պարզ է դառնում, որ նրանք կարող են առանց կառավարության հավանությունն ունենալու ծավալել շահույթ հետապնդող գործունեություն:

Հիմնադրամի կարգավիճակ ունեցող համալսարանները կարող են ներգրավել վարկային միջոցներ առանց կառավարության հավանության՝ գրավադնելով իրենց շենքերը: Ավելին՝ նրանք կարող են ստեղծել իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող մարմիններ: Այնուամենայնիվ, քանի որ այս հնարավորությունն առկա է միայն մի քանի համալսարանների համար և իրավաբանական կարգավիճակի փոփոխությունը որոշվում է կառավարության կողմից դեպքից դեպք, ապա այս զարգացումը հնարավոր չի չափել գնահատման հաշվեքարտի մեթոդաբանությամբ:

1.2.2 Նամենառություն եվրոպական մոդելների հետ

Տեղ	Համակարգ	Միավոր
1	Լյուքսեմբուրգ	91%
2	Էստոնիա	90%
3	ՄԹ	89%
4	Լատվիա	80%
5	Նիդերլանդներ	77%
6	Հունգարիա	71%
7	Ֆլանդրիա	70%
	Իտալիա	70%
	Պորտուգալիա	70%
	Սլովակիա	70%
11	Դանիա	69%
12	Հայաստան	66%
	Իռլանդիա	66%
14	Շվեյցարիա	65%
15	Ավստրիա	59%
16	Հյուսիսային Հոլանդ-Վեստֆալիա	58%
17	Ֆինլանդիա	56%
	Շվեդիա	56%
19	Իսպանիա	55%
20	Լեհաստան	54%
21	Լիտվա	51%
22	Նորվեգիա	48%
23	Չեխիայի Հանրապետություն	46%
24	Ֆրանսիա	45%
	Թուրքիա	45%
26	Բրանդենբուրգ	44%
27	Իսլանդիա	43%
28	Հունաստան	36%
29	Հեսսեն	35%
30	Կիպրոս	23%

Ֆինանսական ինքնավարության առումով Հայաստանի բարձրագույն կրթական համակարգը ընկնում է «միջինից բարձր» համախմբի մեջ: Եթե իրավական կարգավիճակի հետ կապված վերոհիշյալ փոփոխությունը տարածվի բոլոր համալսարանների վրա, ապա այս միավորը մեծ հավանականությամբ կբարձրանա:

Եվրոպական երկրների մեծ մասում համալսարաններն իրենց ֆինանսավորումն ստանում են բլոկային դրամաշնորհների միջոցով: Միայն մի քանի երկրներում է, որ դեռևս կիրառվում են ծրագրային բյուջեները: Դա հիմնականում վերաբերում է որոշ արևելաեվրոպական և հարավային միջերկրածովյան երկրներին: Եվրոպական երկրների մեծ մասում համալսարանները կարող են պահպանել պետական ֆինանսավորումից ստացված ավելցուկը, ինչպես նաև իրենց աշխատանքների արդյունքում ստեղծված ավելցուկը:

Ֆինանսական ինքնավարության եվրոպական միտումներ

Մինչ համակարգերի մեծ մասում համալսարանները կարող են վարկային միջոցներ ներգրավել, այնուամենայնիվ, օրենքները որոշակի սահմանափակումներ են նախատեսում, հատկապես Հյուսիսային Եվրոպայում, որտեղ նշվում է վարկային միջոցների ներգրավման առավելագույն չափը կամ անհրաժեշտ է արտաքին մարմնի հավանությունը:

Հետազոտությանը մասնակցող եվրոպական երկրների միայն կեսում է, որ համալսարանները կարող են սեփականության իրավունքով տնօրինել իրենց զբաղեցրած շենքերը: Նույնիսկ այն համալսարանները, որոնք սեփականության իրավունքով տնօրինում են իրենց անշարժ գույքը, ավտոմատ կերպով չեն կարող գրավադնել կամ էլ ազատորեն վաճառել իրենց անշարժ գույքը: Սահմանափակումները տատանվում են արտաքին մարմնի կողմից հավանության արժանանալու անհրաժեշտությունից մինչև շենքերը վաճառելու իրավասության լիակատար բացակայությունը:

Բազմաթիվ եվրոպական համակարգերում, համալսարանները կարող են հավաքագրել ուսման վճարները կամ առնվազն ուսանողների որոշ մասից գանձել վարչական գումարներ: Այնուամենայնիվ, սա չի նշանակում, որ այդ վճարները հիմնականում ծածկում են կրթության ծախսերը կամ եկամտի կարևոր աղբյուր են: Շատ դեպքերում լրացուցիչ սահմանափակումներ են դրվում համալսարանների վրա՝ սահմանելու ուսման վճարների չափը որպես եկամուտ ստեղծելու միջոց: Հատկապես Հյուսիսային Եվրոպայի երկրներում, որոնց համակարգերը ավելի քիչ ազատություն ունեն ուսման վճարները հավաքագրելու, պետական ֆինանսավորման աստիճանը շատ մեծ է:

Ֆինանսական ինքնավարության բոլոր ասպեկտները միասին դիտարկելով կարելի է ասել, որ Հյուսիսային Եվրոպայի երկրները թվում է, թե ավելի են օգուտ քաղում իրենց ազատությունից, քան իրենց հարավային հարևանները: Ընդհանուր առմամբ, համալսարանները Արևմտյան Եվրոպայում ավելի ինքնավար են իրենց ստացած պետական ֆինանսավորումը ծախսելու, բայց ավելի քիչ ինքնավար ուսման վճարների չափը բարձրացնելու հարցերում: Արևելյան Եվրոպայի երկրներն ավելի քիչ ինքնավար են պետական ֆինանսավորումը ծախսելու հարցում, բայց հաճախ ի վիճակի են որոշելու մասնավորի (ոչ պետության) կողմից ֆինանսավորվող ուսման տեղերի քանակը և օգտագործելու դրա արդյունքում ստացված եկամուտը:

Ֆինանսական ինքնավարության առումով Հայաստանի դասակարգումը «միջին բարձր» համախմբում կապված է այն փաստի հետ, որ ուսման վճարները որոշվում են սեփական հայեցողությամբ, չնայած դա չի վերացնում հայկական համալսարանների վրա դրված մյուս նշանակալից սահմանափակումները՝ կառավարելու իրենց ֆինանսական հարցերը: Բարեփոխումները, որոնք թույլ կտային վերջիններիս վարկային միջոցներ ներգրավել կամ ազատորեն կառավարել իրենց անշարժ գույքը ավելի կմեծացնեին ֆինանսական ինքնավարությանը տրվող միավորը: Պետք է նշել, որ այս սահմանափակումների մի մասը պայմանավորված է վերջիններիս՝ ՊՈԱԿ-ի կարգավիճակ ունենալու հետ: Ավելին՝ այս արդյունքը թաքցնում է այն իրողությունը, որ հայկական համալսարաններն ունեն պետական ֆինանսավորման շատ ցածր աստիճան: Բացի այդ, պետական և մասնավոր ֆինանսավորումների միջև առկա անհավասարակշռությանը եկամուտների մեջ սահմանափակում է հայկական համալսարանների կարողությունը՝ օգտվելու ներկայումս իրենց ունեցած ֆինանսական ինքնավարությունից:

«ATHENA» գործընկեր երկրների համեմատություն

Ֆինանսական ինքնավարություն	
Հայաստան	66%
Մոլդովա	49%
Ուկրաինա	46%

Ֆինանսական ինքնավարության առումով Հայաստանը ավելի բարձր դիրք է զբաղեցնում, քան Մոլդովան և Ուկրաինան, որովհետև հայկական համալսարանները կարող են որոշել իրենց ուսման վճարների չափերը: Այնուամենայնիվ, սա ֆինանսական բարձր ինքնավարության միայն մասնակի տպավորություն է թողնում, հաշվի առնելով, թե որքան շատ են համալսարանները կախված ֆինանսավորման այս ձևից: Առանց ավելի դիվերսիֆիկացված եկամտի հոսքերի հայկական համալսարանները չեն կարող օգուտ

քաղել ֆինանսական ինքնավարության իրենց աստիճանից: Բոլոր երեք համակարգերում էլ դեռևս չատանելիք կա՝ իրենց ֆինանսական ինքնավարության աստիճանը բարձրացնելու համար:

1.3 Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինֆնավարություն

1.3.1 Վերլուծություն

Համեմատած ինքնավարության այլ մակարդակների հետ, մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարությունը մի ոլորտ է, որտեղ հայկական համալսարանները համեմատաբար բարձր աստիճանի ազատություն ունեն: Ամենամշակակալիցը այն է, որ համալսարանական աշխատակիցները աշխատանքի են ընդունվում հենց իրենց՝ կրթական հաստատությունների կողմից և չունեն քաղաքացիական ծառայողի կարգավիճակ: Այնուամենայնիվ, ինչպես ֆինանսական ինքնավարության դեպքում, գործնականում, աշխատակիցներին ընտրելու և նրանց առաջխաղացումը ապահովելու հարցերում համալսարանների ազատությունը սահմանափակ է՝ հաշվի առնելով ֆինանսական ռեսուրսների սակավությունը:

Բարձրագույն կրթության մասին օրենքը նախատեսում է, որ համալսարանները, իրենց կանոնադրությունների համաձայն, ազատ են աշխատանքի ընդունելու իրենց ակադեմիական և դասախոսական անձնակազմին: Օրենքում շարադրված սահմանափակումը այն դրույթն է, ըստ որի ակադեմիական աշխատակիցների պայմանագրերը պետք է կնքվեն ոչ ավելի երկար քան հինգ տարի ժամկետով (վերականգնելու հնարավորությամբ): Հայ գործընկերների ընկալումն այս կապակցությամբ այն է, որ սա ավելի շուտ որակի ապահովման գործիք է քան թե սահմանափակում: Ավելին՝ պայմանագիրը առանց մրցույթի կարող է երկարաձգվել ևս հինգ տարով (մեկ անգամ)՝ հիմք ընդունելով աշխատակիցների աշխատանքների (կատարողականի) գնահատումը: Կրթական հաստատությունները բացարձակ ազատություն ունեն իրենց հայեցողությամբ սահմանելու աշխատավարձերը, պայմանով, որ դրանք գերազանցեն սահմանված նվազագույն աշխատավարձը: Այնուամենայնիվ, աշխատավարձերի չափերը սահմանելու կրթական հաստատությունների ազատությունը վերջիններիս գրավիչ չի դարձնում գիտնականների համար՝ կրկին հաշվի առնելով ֆոնդերի սակավությունը:

Պետական համալսարանների աշխատակիցների կարգավիճակը ամրագրված է Հայաստանի աշխատանքային օրենսգրքում, որի շրջանակներում, համալսարանները ազատ են նաև հեռացնելու իրենց աշխատակիցներին: Համալսարանները կարող են ստեղծել ակադեմիական և վարչական պաշտոններ/հաստիքներ: Ակադեմիական աշխատակիցները կարող են ներկայացվել առաջխաղացման բաց մրցույթի միջոցով, ինչպես նշված է օրենքում:

Եվրոպական համատեքստից ելնելով կարելի է ասել, որ հայկական համալսարաններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարությունը բարձր մակարդակի վրա է: Այնուամենայնիվ, համալսարանական ինքնավարության այլ մակարդակներում առկա սահմանափակումների արդյունքում, հատկապես կազմակերպչական ինքնավարության և ֆինանսավորման ցածր մակարդակի, գործնականում դժվար է համալսարանների համար դրանից օգուտներ քաղել:

1.3.2 Նամեմատություն եվրոպական մոդելների հետ

Տեղ	Համակարգ	Միավոր
1	Էստոնիա	100%
2	ՄԹ	96%
3	Չեխայի Հանրապետություն	95%
	Շվեդիա	95%
	Շվեյցարիա	95%
6	Հայաստան	93%
7	Ֆինլանդիա	92%
	Լատվիա	92%
9	Լյուքսեմբուրգ	87%
10	Դանիա	86%
11	Լիտվա	83%
12	Իռլանդիա	82%
13	Լեհաստան	80%
14	Ավստրիա	73%
	Նիդերլանդներ	73%
16	Իսլանդիա	68%
17	Նորվեգիա	67%
18	Հունգարիա	66%
19	Պորտուգալիա	62%
20	Հեսսեն	61%
	Հյուսիսային Հռենոս-Վեստֆալիա	61%
22	Թուրքիա	60%
23	Ֆլանդրիա	59%
24	Բրանդենբուրգ	55%
25	Սլովակիա	54%
26	Իտալիա	49%
27	Կիպրոս	48%
	Իսպանիա	48%
29	Ֆրանսիա	43%
30	Հունաստան	14%

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարության առումով, Հայաստանն ընկնում է բարձրագույն կրթական համակարգերի «բարձր» համախմբի մեջ:

Հայաստանում համալսարանները կարող են ուղղակիորեն աշխատանքի ընդունել իրենց աշխատակիցներին (այն է՝ համալսարանական աշխատակիցները քաղաքացիական ծառայողներ չեն) և բացի այդ, համալսարանները տեսականորեն ազատ են որոշելու իրենց աշխատավարձերը: Այնուամենայնիվ, գործնականում, ինչպես ֆինանսական ինքնավարության դեպքում, ընդհանուր ֆինանսավորման ցածր մակարդակը խոչընդոտ է հանդիսանում իրական կադրային քաղաքականությանը, քանի որ համալսարանները չեն կարող օգտագործել աշխատավարձերը որպես գործիք՝ իրենց ինստիտուցիոնալ գրավչությունը մեծացնելու համար: Նմանապես, կարիերայի զարգացման հնարավորությունները քիչ են և այդքան էլ լավ չեն սահմանված առաջխաղացման ուղիները: Սա ևս սահմանափակում է համալսարանների կարողությունը՝ իր կողմը գրավելու լավագույն աշխատակիցներին:

Այս սահմանափակումների արդյունքում, հայկական համալսարանները միջազգային ասպարեզում մրցունակ չեն, քանի որ արտերկրի համալսարանների համեմատությամբ, նրանք ավելի թույլ դիրքերում են գտնվում լավագույն գիտնականներին իրենց մոտ բերելու առումով:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարության եվրոպական միտումներ

Բազմաթիվ եվրոպական երկրներում, համալսարաններն ավելի մեծ ճկունություն ունեն մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերում, քանի որ աշխատակիցները վճարվում են և/կամ աշխատանքի են ընդունվում ուղղակիորեն համալսարանների և ոչ թե կառավարության կողմից: Այնուամենայնիվ, անհատական աշխատավարձերի վերաբերյալ որոշումները հաճախ կանոնակարգվում են: Հետազոտված եվրոպական երկրների համարյա կեսում, աշխատակիցների բոլոր խմբերը կամ նրանց մեծ մասն ունեին քաղաքացիական ծառայողի կարգավիճակ: Վերլուծությունը ցույց է տալիս նաև, որ կան աշխատանքի ընդունման զգալի տարբերություններ, որոնք տատանվում են ազատության բարձր աստիճանի առկայությունից մինչև ֆորմալ ընթացակարգերը, որոնք ենթադրում են արտաքին մարմնի հավանություն, իսկ երբեմն երկրի բարձրագույն իշխանությունների հավանությունը: Մի շարք միջերկրածովյան երկրներ կադրային հարցերի հետ կապված ունեն շատ քիչ ազատություն. քանի որ նրանք ի վիճակի չեն որոշելու աշխատակիցների թիվը, հետևաբար չունեն վերահսկողություն աշխատավարձերի գծով ծախսերի նկատմամբ: Նույնիսկ անհատական մակարդակում աշխատավարձի չափերը որոշվում են պետական մարմինների կողմից: Մի շարք եվրոպական երկրներում, մասնավորապես Արևմտյան և Հյուսիսային եվրոպայում, համալսարաններն ունեն բավականին թափանցիկ կադրային ընթացակարգեր և կարիերայի զարգացման մրցակցային քաղաքականություն:

«ATHENA» գործընկեր երկրների համեմատություն

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարություն	
Հայաստան	93%
Ուկրաինա	80%
Մոլդովա	59%

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարությունը «ATHENA» գործընկեր երեք երկրներն ավելի բարձր տեղ են զբաղեցնում, քան ինքնավարության մյուս երեք մակարդակներում և նրանց մեջ, Հայաստանն զբաղեցնում է ամենաբարձր տեղը: Դա հիմնականում պայմանավորված է այն իրողությամբ, որ հայկական համալսարանների աշխատակիցները չունեն քաղաքացիական ծառայողի կարգավիճակ և համալսարաններն ազատ են կիրառելու իրենց սեփական մարդկային ռեսուրսների կառավարման ընթացակարգերը: Այնուամենայնիվ, Հայաստանում ֆինանսավորման ցածր մակարդակը նշանակում է, որ համալսարանները չեն կարողանում լիարժեք կերպով օգտվել այս ինքնավարությունից և գրավիչ դառնալ միջազգային ակադեմիական տաղանդների համար: Ինչպես մյուս երկու «ATHENA» երկրներում, կազմակերպչական ինքնավարության հարաբերականորեն ցածր աստիճանը նույնպես բացասական ազդեցություն է թողնում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարության վրա:

1.4 Ակադեմիական ինֆնավարություն

1.4.1 Վերլուծություն

Հայկական համալսարաններն ակադեմիական հարցերում ենթակա են զգալի արտաքին վերահսկողության, որն արտահայտվում է կառավարության՝ ակադեմիական հարցերի ողջ սպեկտրն ընդգրկող ազդեցությամբ:

Յուրաքանչյուր ուսումնական մակարդակում համալսարանները կարող են միայն առաջարկել հաստատագրված ծրագրեր (ծրագրեր, որոնք հաստատվել են նախարարության կողմից) և դրանք մոտ 200-ն են: Ուսման վճարից ազատված (անվճար) տեղերի թիվը յուրաքանչյուր համալսարանի համար որոշվում է ուղղակիորեն կառավարության կողմից, ապա և համալսարանները տեղաբաշխում են անվճար ուսուցման տեղերն իրենց տարբեր ծրագրերում, որից հետո այդ տեղաբաշխումը կրկին ներկայացնում են կառավարության հաստատմանը: Կառավարությունը նաև զգալի վերահսկողություն ունի ընդունելության քննությունների նկատմամբ՝ հաստատելով քննությունների բովանդակությունը և կենտրոնացված կարգով վերահսկելով դրանց անցկացման գործընթացը: Համալսարանները պետք է նաև բանակցությունների միջոցով համաձայնեցնեն վճարովի ուսման տեղերի թիվը նախարարության հետ: Պետք է նշել, որ միջազգային համաձայնագրերի հիման վրա հիմնադրված համալսարանները, ինչպիսիք են Ֆրանսիական համալսարանը կամ Ռուս-հայկական Սլավոնական համալսարանն ազատված են այս սահմանափակումից: Ավելի մեծ ազատություն կա տրված մագիստրոսական ուսանողների ընտրության հարցերում, բայց վերջիններիս հարաբերակցությունը, հայկական բարձրագույն կրթական համակարգի ընդհանուր ուսանողների թվի մեջ փոքրամասնություն է կազմում:

Համալսարանները կարող են որոշել ներդնելու մոտ ծրագրեր, որոնք սակայն անպայամանորեն պետք է ներառված լինեն կառավարության կողմից հաստատված ծրագրերի ցանկում. եթե ներդրվելիք ծրագիրը չկա այդ ցանկում, ապա շատ դժվար է դրա համար հավանություն ստանալ: Ավելին, պետական իշխանությունները միջամտում են նաև ուսանողների հեռացման, վերականգնման, տարբեր ծրագրերի և համալսարանների միջև ուսանողների շարժունության, ինչպես նաև վերջնական գիտական աստիճանի ստացման հարցերում:

Դասավանդման լեզվի հետ կապված, օրենքը մատնանշում է, որ համալսարանները պետք է հայերենով դասավանդեն ռեզիդենտ կամ տեղի ուսանողների համար, բացառությամբ միջազգային ուսանողների համար մշակված առանձին կուրսերի: Ֆրանսիական, ամերիկյան և ռուսական համալսարաններն ազատված են այս դրույթի կիրառումից: Այն փաստը, որ միայն առանձնահատուկ «միջազգային» կուրսերը կարելի է դասավանդել այլ լեզվով, քան հայերեն ոչ միայն սահմանափակում է հայկական համալսարանների կարողությունը հետամուտ լինելու իրենց միջազգայնացման ռազմավարություններին, այլ նաև սահմանափակում է վերջիններիս ուսանողների ընտրության հարցում:

Հայկական համալսարանները սահմանափակումների են բախվում նաև կրթական ծրագրերի բովանդակության հետ կապված, քանի որ պետական իշխանությունները պարտադիր նախասահմանում են բակալավրիատի բոլոր կուրսերի համար բովանդակության 5%-ը, որը վերցվում է պարտադիր մոդուլների ցանկից: Այլ համակարգերի հետ համեմատության և հիմնվելով գնահատման հաշվեքարտի մեթոդաբանության ընթացքում մշակված ցուցանիշների վրա, սա կարող է համարվել ակադեմիական ինքնավարության զգալի սահմանափակում, չնայած «ATHENA» ծրագրի վերլուծության մեջ ներգրավված հայկական համալսարանները սա որպես սահմանափակում չեն դիտարկում:

Մինչ համալսարանները պարտավոր են անցնելու ինստիտուցիոնալ հավաստագրում, առանձին ծրագրերի համար այդ գործընթացի կարիքը չկա: Համալսարաններն ազատ են որոշելու ինչպիսի ինստիտուցիոնալ և ծրագրային հավաստագրում նրանք կցանկանան անցնել. դա կարող է լինել Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման հայկական ազգային կենտրոնի կողմից կամ Եվրոպական որակի ապահովման ռեզիստորում գրանցված որակի ապահովման միջազգային որևէ մի գործակալության կողմից:

Կառավարության համատարած ազդեցությունը համալսարանների ակադեմիական հարցերում ոչ միայն սահմանափակում է վերջիններիս ակադեմիական ինքնավարությունը, այլ նաև խաթարում է այնպիսի տարրերի զարգացումը, ինչպիսիք են միջազգայնացման ռազմավարությունները: Հատուկ մտահոգություն են առաջացնում սահմանափակումները կապված ուսուցման ծրագրերի ներդրման, կրթական ծրագրերի բովանդակության որոշման և ուսանողների ընտրության հարցերում:

1.4.2 Նամենատվություն եվրոպական մոդելների հետ

Տեղ	Համակարգ	Միավոր
1	Իռլանդիա	100%
2	Նորվեգիա	97%
3	ՄԹ	94%
4	Էստոնիա	92%
5	Ֆինլանդիա	90%
6	Իսլանդիա	89%
7	Կիպրոս	77%
8	Լյուքսեմբուրգ	74%
9	Ավստրիա	72%
	Շվեյցարիա	72%
11	Հեսսեն	69%
	Հյուսիսային Հռենոս-Վեստֆալիա	69%
13	Բրանդենբուրգ	67%
14	Շվեդիա	66%
15	Լեհաստան	63%
16	Իտալիա	57%
	Իսպանիա	57%
18	Դանիա	56%
	Սլովակիա	56%
20	Լատվիա	55%
21	Պորտուգալիա	54%
22	Չեխիայի Հանրապետություն	52%
23	Նիդերլանդներ	48%
24	Հունգարիա	47%
25	Թուրքիա	46%
27	Լիտվա	42%
28	Ֆլանդրիա	40%
	Հունաստան	40%
29	Հայաստան	38%
30	Ֆրանսիա	37%

Ակադեմիական ինքնավարության հետ կապված, Հայաստանի միավորը ընկնում է բարձրագույն կրթական համակարգերի «ցածր» համախմբում:

Ուսանողների թվի որոշման, ուսանողներին ընտրելու, նոր ծրագրեր ներդնելու, կրթական ծրագրերի բովանդակությունը և դասավանդման լեզուն որոշելու հարցերում Հայաստանը, ի համեմատություն մյուս երկրների, ունի կառավարության և նախարարության կողմից սահմանված խիստ սահմանափակումներ: Հայաստանում կառավարության և պետական մարմինների ազդեցությունը ինքնավարության այս մակարդակում շատ բարձր է, հետևաբար ակադեմիական ինքնավարության միավորը բարձրացնելու համար անհրաժեշտ են ընդգրկվում բարեփոխումներ:

Ակադեմիական ինքնավարության եվրոպական միտումներ

Բազմաթիվ եվրոպական երկրներում, համալսարանները հիմնականում ազատ են որոշելու իրենց ակադեմիական ուղղվածությունը, չնայած սահմանափակումներ կան ակադեմիական ինքնավարության այլ ոլորտներում: Նոր ծրագրերի ներդնումը սովորաբար պահանջում է որոշակի հավանություն համապա-

տասխան նախարարության կամ այլ պետական մարմնի կողմից՝ մասնավորապես ներդրվելիք ծրագրերի ֆինանսավորումը ստանալու համար համալսարանները պետք է բանակցեն պետական մարմինների հետ, որն էլ իր հերթին ցույց է տալիս ինքնավարության տարբեր մակարդակների միջև եղած փոխադարձ կապը: Համալսարանները սովորաբար ազատ են դադարեցնելու ծրագրերը. միայն փոքր թվով համալարգերում է, որ այս հարցը պետք է համաձայնեցվի համապատասխան նախարարության հետ:

Շատ երկրներում բուհերի ընդունելությունն այն բոլոր ուսանողների համար, որոնք բավարարում են ընդունելության պահանջները (սովորաբար միջնակարգ կրթություն և/կամ ընդունելության քննության հանձնում) ենթակա չէ թվային սահմանափակման: Մյուս կողմից միայն քիչ թվով երկրներում է, որ համալսարանները կարող են որոշել իրենց ուսանողների ընդհանուր թվաքանակը: Շատ դեպքերում ուսանողների ընդհանուր թվաքանակը կամ որոշվում է համապատասխան պետական մարմնի կամ համատեղ որոշվում է պետական մարմնի և համալսարանի կողմից: Այս սահմանափակումն արտացոլում է ընդհանուր ֆինանսավորման մեջ պետական ֆինանսավորման բարձր տոկոսը: Հետազոտության մեջ ներգրավված երկրների մեկ երրորդում, համալսարանները յուրաքանչյուր առարկայի համար կարող են որոշել ուսման տեղերի թիվը: Այնուամենայնիվ, որոշ ոլորտներում սա ենթակա է համաձայնեցման արտաքին մարմնի հետ կամ պետք է որոշվի հավաստագրման գործընթացի ընթացքում:

«ATHENA» գործընկեր երկրների համեմատություն

Ակադեմիական ինքնավարություն	
Մոլդովա	51%
Ուկրաինա	51%
Հայաստան	38%

Ակադեմիական ինքնավարության առումով Հայաստանի դիրքը մի փոքր ավելի ցածր է Մոլդովայից և Ուկրաինայից, բայց բոլոր երեք համակարգերում էլ զգալի աշխատանք պետք է տարվի ավելի մեծ ակադեմիական ինքնավարության հասնելու համար: Բոլոր երեք համակարգերն էլ պետք է փորձեն նվազեցնելու կառավարության չափազանց մեծ ներգրավվածությունը կրթական ծրագրերի բովանդակությունը և լայն առումով ակադեմիական խնդիրները ինքնուրույնաբար որոշելու հարցերում: Մի առանձնահատուկ խնդիր ևս, որի հետ հայկական համալսարանները բախվում են, դա հայերենի՝ որպես միակ դասավանդման լեզու լինելն է, որը սահմանափակում է օտարազգի ուսանողների մասնակցությունը և հետևաբար բացասաբար է անդրադառնում համալսարանների կարողության վրա՝ հետամուտ լինելու իրենց միջազգայնացման ռազմավարություններին:

Ամփոփում: «ATHENA» երկրների համեմատություն

Կազմակերպչական ինքնավարություն		Ֆինանսական ինքնավարություն	
Հայաստան	47%	Հայաստան	66%
Ուկրաինա	44%	Մոլդովա	49%
Մոլդովա	42%	Ուկրաինա	46%
Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարություն		Ակադեմիական ինքնավարություն	
Հայաստան	93%	Մոլդովա	51%
Ուկրաինա	80%	Ուկրաինա	51%
Մոլդովա	59%	Հայաստան	38%

«ATHENA» երկրների միջև համեմատությունը ցույց է տալիս, որ Հայաստանը բավականին լավ դիրքերում է: Այնուամենայնիվ, սա չի կարող թաքցնել այն իրողությունները, որ առաջինը՝ կազմակերպչական,

Ֆինանսական և ակադեմիական ինքնավարության մակարդակներում բոլոր երեք համակարգերը ստանուն են ցածր միավորներ և երկրորդը՝ ֆինանսավորման վատ պայմանները նշանակում են, որ գործնականում համալսարանները չեն կարող օգուտ քաղել իրենց ինքնավարությունից:

Բարձրագույն կրթական համակարգերը Հայաստանում, Մոլդովայում և Ուկրաինայում բնութագրվում են կազմակերպչական ինքնավարության ցածր աստիճանով, ինչպես երևում է վերո հիշատակված աղյուսակում: Բոլոր երեք համակարգերում, համալսարանները ենթակա են կառավարության կողմից բարձր աստիճանի վերահսկողության իրենց ղեկավար մարմինների և կազմակերպչական գործընթացների հետ կապված: Մինչ Հայաստանն այս մակարդակում մի փոքր ավելի բարձր միավոր ունի քան Մոլդովան և Ուկրաինան, դեռևս շատ անելիք կա՝ հասնելու Եվրոպայի բարձրագույն կրթական համակարգերի մեծ մասի մոտ առկա կազմակերպչական ինքնավարության մակարդակին: Նախատեսվող բարեփոխումները «ATHENA» երկրներում կհանգեցնեն իրավիճակի բարելավմանը. հետևաբար կարևոր է, որ Հայաստանում բարձրագույն կրթական համակարգի շահակիցները կարևորեն հետագա բարեփոխումների իրականացումը ինքնավարության այս մակարդակում:

Ֆինանսական ինքնավարության առումով Հայաստանն ավելի բարձր միավոր ունի քան Մոլդովան և Ուկրաինան, հիմնականում այն պատճառով, որ հայկական համալսարանները կարող են որոշել ուսման վճարների չափը: Այնուամենայնիվ, սա ֆինանսական ինքնավարության միայն մասնակի տպավորություն է ստեղծում, քանի որ համալսարանները շատ մեծ կախվածություն ունեն ֆինանսավորման այս աղբյուրից: Առանց ավելի դիվերսիֆիկացված եկամտի հոսքերի, հայկական համալսարանները ի վիճակի չեն իրապես օգուտ քաղել իրենց ֆինանսական ինքնավարության մակարդակից: Դեռևս շատ անելիք կա բոլոր երեք համակարգերում՝ ֆինանսական ինքնավարության մակարդակը բարելավելու համար:

«ATHENA» երեք գործընկեր երկրներն ավելի բարձր միավորներ ունեն մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարության առումով և նրանց մեջ, Հայաստանն ունի ամենաբարձր միավորը: Սա բացատրվում է, որ հայկական համալսարանների աշխատակիցները չունեն քաղաքացիական ծառայողի կարգավիճակ և այդպիսով համալսարաններն ազատ են կիրառելու իրենց մարդկային ռեսուրսների կառավարման ընթացակարգերը: Այնուամենայնիվ, ֆինանսավորման ցածր մակարդակը Հայաստանում նշանակում է, որ համալսարանները դժվարանում են ամբողջովին օգուտ քաղել ինքնավարության այս մակարդակից և գրավել միաջազգային ակադեմիական տաղանդներին: Ինչպես «ATHENA» մյուս գործընկեր երկրներում, Հայաստանում ևս հարաբերականորեն ցածր մակարդակի կազմակերպչական ինքնավարությունն իր բացասական ազդեցությունն է թողնում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինքնավարության վրա:

Հայաստանը ակադեմիական ինքնավարության մի փոքր ավելի ցածր միավոր ունի քան Մոլդովան և Ուկրաինան, սակայն բոլոր երեք համակարգերում էլ դեռևս շատ անելիք կա ինքնավարության այս մակարդակը բարձրացնելու համար: Բոլոր երեք համակարգերն էլ պետք է փորձեն նվազեցնելու կառավարության չափազանց մեծ ներգրավվածությունը կրթական ծրագրերի բովանդակությունը և լայն առումով, ակադեմիական խնդիրներն ինքնուրույնաբար որոշելու հարցերում: Մի առանձնահատուկ խնդիր ևս, որի հետ հայկական համալսարանները բախվում են, դա հայերենը որպես միակ դասավանդման լեզու լինելն է, որը սահմանափակում է օտարազգի ուսանողների մասնակցությունը և հետևաբար բացասաբար է աճողադառնում համալսարանների կարողության վրա՝ հետամուտ լինելու իրենց միջազգայնացման ռազմավարություններին:

2. ԲԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԳ

2.1 Մեթոդաբանություն

Քաղաքականության գործողությունների քարտեզը մշակվել է որպես «ATHENA» նախագծի մի մաս, որն իրականացվում է Եվրամիության «ՏԵՄՊՈՒՄ» ծրագրի շրջանակներում և նպատակ ունի նպաստելու համալսարանական կառավարման արդիականացմանն ու բարեփոխմանը՝ խթանելով համալսարանական ինքնավարությունը և ֆինանսական կայունությունը Հայաստանում, Մոլդովայում և Ուկրաինայում:

Գործողությունների քարտեզը մշակվել է «ATHENA» ծրագրի երկրի վերլուծությանը զուգընթաց և երկու փաստաթղթերն էլ պետք է կարդալ համատեղ: Այն մշակվել է հայ գործընկերների հետ շարունակական աշխատանքային հաղորդակցության, Հայաստան կատարած այցի և բարձրագույն կրթության շահակիցների հետ անցկացված խորհրդակցության արդյունքում: Դրա հիման վրա ԵՀԱ-ն մշակել է առաջնահերթ մարտահրավերների և գործողությունների ցանկ, որը հետագայում մեկնաբանությունների համար ուղարկվել է գործընկերներին: Նրանց հետադարձ կապը ենթարկվել է վերլուծության և ապա քննարկվել է երկկողմ հանդիպման ժամանակ, որին ներկա են եղել հայկական բոլոր գործընկեր կրթական հաստատությունները:

Հետևյալ աղյուսակներում, ԵՀԱ-ի և Ազգային քաղաքականության աշխատանքային խմբի (ԱՔԱԽ – բոլոր «ATHENA» գործընկեր կրթական հաստատությունները, ներառյալ Ռեկտորների ազգային համաժողովը) կողմից վեր հանված մարտահրավերները ներկայացվել են ինքնավարության յուրաքանչյուր մակարդակի համար առանձնացված վերնագրերի ներքո, որոնք էլ իրենց հերթին համալրվել են խաչվող մարտահրավերներով: Մարտահրավերները, հայ գործընկերների կողմից տրված հետադարձ կապի հիման վրա, ստացել են 1-ից 3 միավորներ, որտեղ 1-ը դիտարկվել է որպես ամենակարևոր և 3-ը՝ նվազ կարևոր առաջնահերթություն: Գործընկերներին նաև հարց է տրվել գնահատելու առաջարկվող գործողությունների իրագործելիությունը և ժամանակահատվածը: Մի շարք տարրերի համար աղյուսակի դաշտերը բաց են թողնվել, քանի որ չի գտնվել փոխհամաձայնեցված մոտեցում նախարարության և բարձրագույն կրթական հաստատությունների ներկայացուցիչների միջև:

Գործողությունների այս քարտեզն իր վերջին բաժնում առաջարկում է առաջնահերթությունների ցանկ և հետագա քայլերի պլան, որոնք անհրաժեշտ են ձեռնարկել բարեփոխումների ընթացքում:

2.2 Առաջնահերթ մարտահրավերներ և գործողություններ

Ազգային քաղաքականության աշխատանքային խմբի քննարկումների արդյունքում վեր են հանվել հիմնական երկու խնդիր: Առաջինը վերաբերում է կազմակերպչական ինքնավարությանը և ուղղակիորեն կապված է համալսարանների իրավական կարգավիճակի հետ: Ինքնավարությունից ավելի մեծ օգուտ քաղելու և իրենց աշխատակիցների ու ուսանողների համար ավելի գրավիչ դառնալու նպատակով բոլոր բուհերի համար պետք է ստեղծվեն աշխատանքի հավասար պայմաններ և վերջիններիս իրավական կարգավիճակի վերաբերյալ խնդիրը կարիք ունի պարզաբանումների: Համալսարանների իրավական կարգավիճակի բարեփոխումը գործնականում կպահանջի նաև վերասահմանել համալսարանի ղեկավարության և պետական մարմինների միջև հարաբերությունները, մասնավորապես համալսարանի ղեկավար մարմիններում պետական մարմինների ներկայացուցիչների ներգրավվածության հետ կապված: Աշխատանքային խումբը համաձայնվեց, որ այսպիսի փոփոխության ազդեցությունը պետք է գնահատվի և որին ի պատասխան պետք է մշակվեն թափանցիկության և հաշվետվողականության մեխանիզմներ: Մինչ այժմ հինգ համալսարանների իրավական կարգավիճակի փոփոխությունը (2012 և 2014 թթ.) այդ ուղղությամբ կատարված դրական քայլ է դիտարկվում:

Երկրորդ խնդիրը, որին պետք է առաջնահերթ կարևորություն տալ, դա հայկական համալսարաններում ֆինանսական ինքնավարության պակասն է: Համալսարաններին պետք է թույլ տրվի անկախ կերպով տնօրինելու իրենց մասնավոր աղբյուրներից ստացվող եկամուտը, որը նրանց ընդհանուր եկամուտների մեծ մասն է կազմում: Պետական ֆինանսավորման համակարգը նույնպես քննարկման փուլում է. խնդիր կա ներառելու աշխատանքային արդյունավետությամբ պայմանավորված տարրեր, որոնց համար համապատասխան ցուցանիշներ և ձևեր մշակելու նպատակով պետք է անցկացվեն ներդրության խորհրդակցություններ: Այս տարրերի հնարավոր ներմուծումը նույնպես կնպաստի համալսարանների ինքնավար ռազմավարական զարգացմանը: Թեև այս վերջին մտահոգությունը դուրս է «ATHENA» ծրագրի շրջանակից, այնուամենայնիվ, ԵՀԱ-ն կարող է տրամադրել խորհրդատվություն, որը հիմնված կլինի վերջինիս կողմից եվրոպական տարբեր երկրներում համալսարանների կատարողականի վրա հիմնված պետական ֆինանսավորման ձևերի համեմատական վերլուծությունների վրա:

Վերը նշված երկու ամենակարևոր հարցերին զուգընթաց (որոնց հետ կապված ազգային քաղաքականության աշխատանքային խումբը համաձայնվեց, որ պետք է կենտրոնանալ), մարդկային ռեսուրսների զարգացման հարցը ևս պետք է դիտարկվի որպես առաջնահերթություն: «ATHENA» ծրագիրը ցույց է տալիս, որ մարդկային ռեսուրսների ռազմավարական կառավարումն էական է կազմակերպչական հաջողության համար, մասնավորապես ավելի մեծ ինքնավարության համատեքստում: Հետևաբար, անհրաժեշտ է ներդրումներ կատարել այդ գործընթացին աջակցող կառույցների և գործընթացների մեջ:

Հետևյալ աղյուսակները մանրամասն ներկայացնում են առաջնահերթ ոլորտները և համապատասխան գործողությունները, որոնք վեր են հանվել ԵՀԱ-ի կողմից՝ «ATHENA» ծրագրի շրջանակներում իրականացված վերլուծության արդյունքում:

2.2.1 Կազմակերպչական իմֆրակառուցվածք

Գործողությունների պլան

Կազմակերպչական իմֆրակառուցվածք						
Մարտահրավեր	Առաջնահերթության աստիճան	Համակարգային մակարդակ			Ինտիմիտացիոնալ մակարդակ	
		Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան	Ժամանակահատված ¹	Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան
Իրականացվող կազմակերպչական ծրագրի իրականացում	1	Դեռևս չկան համապատասխանող հոգսեր ԴՈՒԿ կազմակերպչական կազմակերպչական	1	2	Նախարարությանը տրամադրել ուղղորդող հետադարձ կապի ամենաիրատեսագիտական և համալսարանների՝ ԴՈՒԿ կազմակերպչական պայմանավորված սահմանափակումների մասին	1
		Բարեփոխել/լրացնել ԴՈՒԿ-ների կազմակերպչական չեղարկվելով ամենից շատ խնդիր ² օրենսդրական տարեկան	3	2		
Առաջնահերթական խնդիրների լուծումը, ինչպիսիք են ստեղծել իրականացվող անձի կազմակերպչական ունեցող մարմիններ և/կամ իրականացնել շահույթ հետապնդող գործունեություն	2	Թույլ տալ իրականացվող ծրագրերի կազմակերպչական մարմիններ, որոնք թույլ կտան նրանց ստեղծել իրականացվող անձի կազմակերպչական ունեցող մարմիններ և/կամ իրականացնել շահույթ հետապնդող գործունեություն	1	2	Ֆունդի հայացքից համապատասխանող առաջարկներ ավելի ճշգրիտ մարմիններ, ինչպիսիք են նոր ընկերություններ, որոնք ստեղծվում են հիմնականում կազմակերպչական բաժնետերերի մի մասը կազմակերպչական տեղաբաշխվելով (spin ffs)	2
Չափազանց մեծ պետական մեթոդաբանական ծրագրերի իրականացումը ղեկավար մարմինների կողմից	2	Չեղարկել ղեկավար մարմիններում կառավարվող/նախարարության մեթոդաբանական ունեցող պահանջը	1	2	Որոշման համաձայնության օգնությամբ մշակել ռազմավարական ընտրության գործընթաց՝ արտաքին անդամների համար կազմելով հստակ պրոֆիլներ և մեթոդական դասընթաց	3
		Նվազեցնել կառավարության և մարմինների լուծարման չափերը 25% մեթոդականության պահանջը	1	2		

		Ընդլայնել ղեկավար մարմիններում մանակցությունը՝ ներառելով ավելի շատ մեկնալսողները քաղաքացիական հասարակությունից և բիզնես ոլորտից	2	1			
Համալսարանները պետք է հետևեն հիմնական օրենքի դրույթներին՝ նոր ռեկտորին ընտրելու ժամանակ	2	Չեղարկել կառավարության կողմից նոր ռեկտորի հաստատման իրավական պահանջը	1	1	Մշակել թափանցիկ գործընթաց հստակ չափորոշիչներով, որը մամրանաւ մկարագրված է համալսարանի կանոնադրության մեջ	1	1
		Չեղարկել ռեկտորի օրենքով սահմանված տարիքային վերին շեմի պահանջը ռեկտորի թեկնածուների համար	1	1			
		Չեղարկել ռեկտորի վերընտրման իրավական սահմանափակումը	3	3			

-
- 1

Համաձայն հետևյալ տրամաբանության՝ 1-ին՝ կարճաժամկետ, 2-րդ՝ միջնաժամկետ, 3-րդ՝ երկարաժամկետ:
- 2

Այս գործողությունը պետք է դիտարկվի մի 2ադը բուհերի կարգավիճակի՝ ՊՈԱԿ-ից հիմնարկում փոփոխության համատեքստում:

2.2.2 Ֆինանսական իմնավարություն

Գործողությունների պլան

Ֆինանսական ինքնավարություն							
Մարտահրավեր	Առաջնահերթության աստիճան Ոլորտ/նախարարություն	Համակարգային մակարդակ			Ինստիտուցիոնալ մակարդակ		
		Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան	Ժամանակահատված	Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան	Ժամանակահատված
Համալսարանների համար չբավարանվող եկամտի հոսքեր՝ որպես եկամտի հիմնական աղբյուր ուսանողական վճարներից չափազանց մեծ կախվածությամբ	1	Տրամադրել հարկային խթաններ՝ խրախուսելու բիզնես մեղրումները	1	1	Մշակել եկամուտների դիվերսիֆիկացման ռազմավարություն	2	2
		Տրամադրել խթաններ կրթական հաստատություններին՝ այլ աղբյուրներից եկամուտ ապահովելու համար	1	1	Աշխատանքի ընդունել նոր կամ ուսուցանել առկա անձնակազմին՝ զարգացնելու այս հմտությունները	2	2
		Աջակցել աշխատակիցների՝ ֆորմերի հայթայթման կարողությունների զարգացմանը	2	2			
Համալսարանների ամրապնակ կարողությունը կառավարելու իրենց ակտիվներն ու ֆինանսական հարցերը	2	Համալսարաններին փոխանցել անշարժ գույքի մեխանիզմներով իրավունքով տնօրինումը	3	3	Աշխատանքի ընդունել նոր կամ ուսուցանել առկա անձնակազմին՝ զարգացնելու այս հմտությունները	2	2
		Համալսարաններին տալ լիակատար վերահսկողություն անշարժ գույքի վարձակալման և վաճառման հարցերում	3	3			
		Ապահովել ֆինանսավորում աշխատակիցների՝ հարմարությունների կառավարման հմտությունների զարգացման համար	2	3			
		Թույլ տալ համալսարաններին վարկերի տեսքով մեղրավելու ֆինանսական միջոցներ	2	2			
		Թույլ տալ համալսարաններին պահպանելու ավելցուկը	2	2	Մշակել մեղրումների երկարաժամկետ ծրագիր	2	2

Ֆինանսավորման անբավարար պայմաններ	2	Փոփոխվել ուսանողների ծախսերի կշիռները՝ հաշվի առնելով դառապանավոր տարբեր առարկաների առանձնահատկությունները	1	1	1	Ապահովել կրթության իրական ծախսերի մասին տեղեկատվություն՝ ըստ յուրաքանչյուր առարկայի և ուսուցման մակարդակի	1	1
		Փոփոխվել ուսանողների ծախսերի կշիռները՝ ավելի ճշգրիտ տարբերակում դնելու ուսման տարբեր մակարդակների միջև	1		1			
		Կրթական հաստատությունների համար ստեղծել հավասար պայմաններ՝ ինստիտուցիոնալ հավասարության վրա հիմնված ֆունդերի տեղաբաշխմամբ	1		1			
		Դիտարկել արդյունքների վրա հիմնված չափորոշիչների մերդրումը բոլակային դրամաշնորհների հաշվարկման գործընթացում	1		2	Նախաձեռնել բոլակային դրամաշնորհների չափորոշիչների մասին երկխոսություն՝ երաշխավորելու նպատակին ծառայելու դրանց օգտակարությունը		
		Թույլ տալ համալսարաններին առանց սահմանափակումների մեղքին կարգով տեղաբաշխելու բոլակային դրամաշնորհները	1		1	Ներդնել թափանցիկ և պահանջարկով բուլջետային գործընթաց և մշակել տեղաբաշխման մոդել՝ տեղաբաշխման, բաժանելի և արկա գումարների սկզբունքներով		
Գնումների անարդյունավետ ընթացակարգեր	2	Փոփոխվել ընթացակարգերը՝ համակարաններին տալով ավելի մեծ ազատություն գնումների գործընթացում	3	3	3	Մշակել ավելի քիչ բյուրոկրատիա պարունակող գնումների մեղքին գործընթացներ, ուսուցամել այդ գործընթացում ներգրավված աշխատակիցներին	1	1
Ֆինանսական կառավարման համակարգիակ ծառայությունների պակաս համալսարաններում	2	Հատկացնել ֆինանսավորված համակարաններում՝ համալսարաններում զարգացնելով ավելի բարելավված ֆինանսական կառավարման գործառույթներ	2	2	2	Մշակել անցումային պլան ֆինանսական կառավարման նոր գործառույթների մերդրման և կիրառման համար	3	3

Գործողություններ

Սարդեղանի ռեսուրսների կառավարման ինքնակառուցում							
Սարտահրավեր	Առաջնահերթություն առաջնություն	Համակարգային մակարդակ			Ինստիտուցիոնալ մակարդակ		
		Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան	Ժամանակահատված	Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան	Ժամանակահատված
Կադրերային արդյունավետ առաջընթացի պակաս	2				Համալսարանական աշխատակիցների համար նշակել կարիերայի զարգացման հստակ ուղիներ	2	2
					Մշակել հաջորդականության (կարգերի հոսունության) պլանավորման ռազմավարություն	2	2
Միջին օղակի կառավարիչների պակասը նշանակում է, որ ակադեմիական աշխատողները ծանրաբեռնված են վարչական պարտականություններով	2	Հատկացնել թիրախավորված ֆինանսավորում համակարգային ոլորտի ներսում	3	3	Կրթական հաստատության համար նշակել ռազմավարական պլան	1	1
		Հատկացնել վարչական հմտություններ			Ընտրել և ուսուցանել անվտանգագործող զարգացնելու այս հմտությունները	2	3

2.2.4 Ակադեմիական ինքնավարություն

Գործողությունների պլան

Ակադեմիական ինքնավարություն							
Մարտահրավեր	Առաջնահերթության աստիճան	Համակարգային մակարդակ		Ինստիտուցիոնալ մակարդակ			
		Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան	Ժամանակահատված	Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան	Ժամանակաված
Կառավարության չափազանց մեծ ազդեցությունն ու վերահսկողությունը ակադեմիական հարցերում	1	Չեղարկել կառավարության մանդատով ներդրվող ուսուցման բովանդակությունը	2	2	Վերանայել ուսուցման ծրագրերի բովանդակությունը	1	1
		Թույլատրել դասավանդող տարբեր լեզուներով	2	2			
		Չեղարկել հաստատված ուսուցման կուրսերի ցանկը	2	2			
		Օժտել համալսարաններին վերահսկելու ուսանողների ընտրությունը և չեղարկել կառավարության կողմից ընդունելության քննությունների հաստատման պահանջը	2	2			

2.2.5 Խաշկող մաքսահրավերներ

Գործողությունների պլան

Համակարգային մակարդակ								Ինստիտուցիոնալ մակարդակ		
Մարտահրավեր	Առաջնահերթության աստիճան	Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան	Ժամանակահատված	Առաջարկվող գործողություն	Իրագործելիության աստիճան	Ժամանակահատված			
Բարձրագույն կրթության կրիտիկական ցածր ֆինանսավորումը	1	Բարձրագույն կրթության ոլորտում ներդրումների երկարաժամկետ ռազմավարական պլանի մշակում	3	3	Համալսարաններին ներգրավել դիվերսիֆիկացման աշխատանքների մեջ	2	3			
		Ներդրել հարկային խթաններ՝ խրախուսելով մասնավոր ոլորտի կողմից ներդրումները բարձրագույն կրթության մեջ և բուհերի համար ապահովելով արտոնյալ հարկային պայմաններ	3	2						
Համալսարանների հետազոտական աշխատանքների համար անհամապատասխան ֆինանսավորումը	1	Համալսարանների համար ներդրել հետազոտական աշխատանքների ֆինանսավորման հատուկ ծրագրեր	2	2	Ավելի զարգացնել համալսարանների հետազոտական կարողությունները և ցույց տալ/հիմնավորել դրա արդյունքում ստեղծված ավելացված արժեքը	2	2			
Հայաստանի Ռեկտորների ազգային համաժողովի թույլ դիրքը որպես բարձրագույն կրթության ոլորտի շահակից	2	Համապատասխան օրենքի մեջ ներառել համալսարանների կարգավիճակը և գործունեության ոլորտները	1	2	Ներգրավել բոլոր անդամներին տեսանելի աշխատանքների մեջ	1	1			

Նշանակալից անհամապատասխանություն համալսարանների իրավական և գործնական ինքնավարության միջև	2	Անկախ միջազգային փորձագետների ներգրավվածը՝ կրթական բարեփոխումների գործընթացի գնահատում	2	2	Բարեփոխել այն մերթին կանոնակարգերն ու գործընթացները, որոնք գործնականում խոչընդոտում են ինքնավարությանը	2
Երկարաժամկետ ռազմավարական պլանավորման պակաս թե՛ համակարգային և թե՛ ինստիտուցիոնալ մակարդակներում	1	Բարձրագույն կրթության համակարգի զարգացման երկարաժամկետ ռազմավարության վերաբերյալ մախաձեռնել երկխոսություն և ներգրավել շահակիցներին	1	1	Նախարարությանը ներգրավել բարձրագույն կրթական համակարգի զարգացման երկարաժամկետ ռազմավարության հետ կապված երկխոսության մեջ	2
		Իրականացնել «ATHENA» մախագի առաջարկները	2	2	Իրականացնել «ATHENA» մախագի առաջարկները	2

3. ԲԱՐԵԾՈՒԽՈՒՄՆԵՐԻ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԻՆ ՄԻՏՎԱԾ ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ

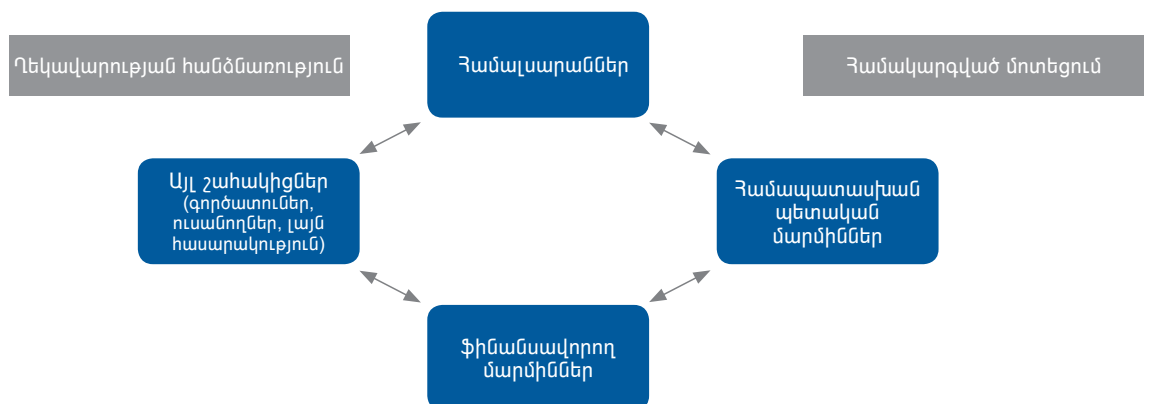
Նախորդ բաժնում վերհանված առաջնահերթությունների հիման վրա զեկույցի վերջին բաժինը նպատակ ունի առաջարկել կոնկրետ քայլեր, որոնք պետք է իրականացվեն նախագծի գործընկերների կողմից՝ խթանելու բարձրագույն կրթական համակարգի բարեփոխումների գործընթացը ճայաստանում:

- Այս բաժնի առաջին մասը ներկայացնում է այն գործողությունները, որոնք պետք է դիտարկվեն որպես նախապայման բարեփոխումների գործընթացի համար: Սրանք գործողություններ են, որոնք նպաստում են փոխադարձ վստահության և համագործակցության միջավայրի ստեղծմանը և երաշխավորում բոլոր շահակիցների հանձնառությունն այս գործընթացին:
- Երկրորդ մասը վեր է հանում այն հիմնական քայլերը, որոնք ըստ ԵՀԱ-ի, պետք է արժանանան հատուկ ուշադրության թե՛ համակարգային և թե՛ ինստիտուցիոնալ մակարդակներում՝ բարելավելու և զարգացնելու համալսարանական ինքնավարությունը: Այս առաջարկները կազմելիս հաշվի են առնվել նաև ԵՀԱ-ի կողմից պետական մարմիններին և համալսարաններին՝ բարձրագույն կրթության կառավարման բարեփոխումների վերաբերյալ տրամադրված տարբեր խորհրդատվական աշխատանքների արդյունքները: Ի հավելումն, ինչպես ծրագրի քաղաքականության վերլուծության փուլի արդյունքները ցույց են տալիս, այս առաջարկները համապատասխանում են հայ շահակիցների հատուկ կարիքներին:

1. Գործընթացի նախապայմանները

«ATHENA» նախագծի քաղաքականության վերլուծության և զարգացման փուլերի արդյունքներով պարզ դարձավ, որ նախքան ցանկացած բարեփոխում սկսելը, անհրաժեշտ է ձեռնարկել քայլեր, որոնք անհրաժեշտ պայմաններ կստեղծեն բարեփոխումների արդյունավետ և համապարփակ օրակարգ կազմելու համար:

- Ստեղծել փոխադարձ վստահության, կանոնավոր երկխոսության և խորհրդակցությունների միջավայր՝ երաշխավորելու, որ ընդունված որոշումները համապատասխանում են բոլոր շահակիցների պահանջներին:
- Քաղաքականության քննարկումների ժամանակ երաշխավորել թափանցիկություն:
- Կազմել ձեռնարկվող քայլերի հստակ պլան և ժամանակացույց:



II. ԵՅԱ առաջարկներ. գործողություններ և խնդիրներ

ա) Գործողություններ և խնդիրներ համակարգային մակարդակում

Հետևյալ գործողությունները սահմանվել են ԵՅԱ-ի կողմից որպես առաջնային խնդիրներ ապագա բարեփոխումների ցանկացած ծրագրի համար.

- 1) Համալսարանների համար օպտիմիզացնել և պարզեցնել կանոններն ու ընթացակարգերը.
 - ա) Համալսարանները պետք է ունենան մույնանման իրավական կարգավիճակ և առաջնորդվեն միևնույն օրենքով/օրենքներով,
 - բ) Գնումների գործընթացում պետք է նվազեցվեն բյուրոկրատիան և սահմանափակումները:
- 2) Փոփոխել համալսարաններին տրամադրվող պետական ֆինանսավորման ձևերը՝ ներդնելով ծախսերի կշռման ժամանակակից համակարգ ուսման տարբեր ոլորտների և արդյունքների տարբեր չափորոշիչների հիման վրա:
- 3) Մեծացնել պետական ներդրումների ծավալները բարձրագույն կրթության մեջ, մասնավորապես հետազոտական աշխատանքների մեջ:
- 4) Համալսարաններին տրամադրել խթաններ՝ դիվերսիֆիկացնելու իրենց եկամտի հոսքերը և ստեղծելու միջավայր, որտեղ մասնավոր հատվածի ներկայացուցիչները ընդունվում են որպես ներդրողներ և գործընկերներ:
- 5) Նվազեցնել պետական մարմինների դերը համալսարանների ղեկավարման գործում՝ չեղարկելով այն դրույթը, որ համալսարանի նախագահության 50%-ը պետք է ներկայացված լինի կառավարության և նախարարության կողմից:
- 6) Հեռացնել կառավարության հաստատումը և վերահսկողությունը ուսանողների ընտրության հարցերում և մեղմացնել կրթական մոր ծրագրերի ներդրման սահմանափակումները:

բ) Գործողություններ և խնդիրներ ինստիտուցիոնալ մակարդակում

Պահանջվում է աշխատանք մաև ինստիտուցիոնալ մակարդակում՝ երաշխավորելու, որ համալսարանները ի վիճակի են օգուտ քաղել ապագա բարեփոխումներից: Այդ նպատակով «ATHENA» նախագծի շրջանակներում կազմակերպվել է ֆինանսական կառավարման, կառավարման բարեփոխումների և մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասին սեմինար դասընթացը: Թեմաներից յուրաքանչյուրի մասով լավագույն փորձը և գործնական առաջարկները հավաքված են «ATHENA» թեմատիկ գործիքակազմերի մեջ:

- 1) Ինստիտուցիոնալ կարողության և մարդկային ռեսուրսների զարգացում և կառուցում.
 - ա) Ներդնել համալսարանների կառավարման ավելի ռազմավարական մոտեցում,
 - բ) Կառուցել կառավարման և վարչարարական հմտություններ՝ ներառելով միջին դասի կառավարիչներին,
 - գ) Մշակել ֆինանսական գործառույթ՝ բարելավելով մաև ֆինանսական պլանավորման ռազմավարական կողմերը,
 - դ) Ստեղծել կարիերայի զարգացման հստակ ուղիներ՝ կենտրոնացնելով երիտասարդ տաղանդների առաջխաղացման վրա,
 - ե) Մշակել երկարաժամկետ կտրվածքով հաջողականության (կադրերի հոսունության) պլանավորում և ստեղծել երիտասարդ աշխատակիցներին խրախուսելու միջավայր, որպեսզի վերջիններս ներգրավվեն կառավարման աշխատանքներում:
- 2) Որդեգրել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեխանիզմը՝ որպես սկզբունք ֆինանսական պլանավորման համար:
- 3) Բարելավել ներքին տեղաբաշխման մոդելները:
- 4) Հավասարակշռել կենտրոնացումն ու ապակենտրոնացումը:
- 5) Զարգացնել ցանցային աշխատանք տարբեր մակարդակներում՝ այլ կրթական հաստատությունների հետ փորձի փոխանակման և «ATHENA»-ով նախատեսված (համաձայնեցված) գործողությունների իրականացման համար:
- 6) Փոփոխությունների կոնկրետ պլանի կազմում, ներառյալ հաջողության գնահատումը:

ՆՈՒՄՆԵՐ

1. Aghion, P. et al., Higher Aspirations: an agenda for reforming European universities, Bruegel Blueprint Series, Volume V, Belgium, 2008.
2. Clark, B., Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Pergamon-Elsevier, Oxford, 1998.
3. Estermann, T. & Bennetot Pruvot, E., Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying income streams, EUA, Brussels, 2011.
4. Estermann, T., Nokkala, T., Steinel, M., University Autonomy in Europe II: The Scorecard, EUA, Brussels, 2011.
5. Huisman, J., "The Anatomy of Autonomy", Higher Education Policy, 2007, Vol. 20, pp. 219-221.
6. Reichert, S. & Tauch, C., Trends IV: European Universities Implementing Bologna, EUA, Brussels, 2005.
7. Salmi, J., "Autonomy from the State vs Responsiveness to Markets", Higher Education Policy, 2007, Vol. 20, pp. 223-242.
8. Sporn, B., Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities, Tertiary Education and Management, 2001, Vol. 7 Issue 2, pp. 121-134.
9. Sursock, A. & Smidt, H., Trends 2010: A decade of change in European higher education, EUA, Brussels, 2010.
10. TEMPUS Country Fiche "Higher Education in Armenia", Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA), July 2012.
11. World Bank report "Addressing governance at the center of Higher Education reforms in Armenia", January 2013.

ԵՅԱ նախագծեր

ATHENA – Fostering sustainable and autonomous higher education systems in the Eastern Neighbouring Area (2012-2015): <http://www.athena-tempus.eu/>

Autonomy Scorecard (2009-2012): <http://www.university-autonomy.eu/>

EUDIS – European Universities Diversifying Income Streams (2008-2011):

<http://www.eua.be/activities-services/projects/past-projects/governance-autonomy-and-funding/eudis.aspx>

«ATHENA» գործընկերներ

Armenian National Policy Taskforce

Հայկական ազգային քաղաքականության աշխատանքային խումբ

- Երևանի պետական համալսարան
- Գավառի պետական համալսարան
- Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան (նախկինում՝ Հայաստանի պետական ճարտարագիտական համալսարան)
- Պետական համալսարանների ռեկտորների խորհուրդ
- Հայաստանի կրթության և գիտության նախարարություն

ԵՅԱ ծրագիրն իրականացնող թիմ

Կառավարման, ֆինանսավորման և հանրային քաղաքականության մշակման բաժին

- Թոմաս Էսթերման, բաժնի պետ
- Էնդրա Բենեթթ Փրյուվո, բաժնի պետի տեղակալ
- Աննա-Լենա Քլեյս-Կուլիկ, քաղաքականության վերլուծաբան և ծրագրի ղեկավար
- Փիթեր Մեյսոն, ծրագրի ղեկավար
- Իզաբել Սիլվա, վարչական օգնական