

Բաց Հասարակության Հիմնադրամներ – Հայաստան

Քաղաքականության հետազոտությունների կրթաթոշակներ 2020

Հանրակրթության կառավարման համակարգի խնդիրները

Հեղինակ՝ Վահրամ Թոքմաջյան

Երևան 2020

Բովանդակություն

1. Ներածություն.....	3
2. Հետազոտության նպատակն ու խնդիրները.....	6
3. Հետազոտության պլանը և մեթոդաբանությունը	8
4. Հանրակրթության կառավարման համակարգը և ոլորտը կարգավորող օրենսդրությունը.....	9
5. Տնօրենի թափուր հաստիքի հավատարմագրման գործընթացը, ընտրությունը և գործառույթները	23
6. Խորհուրդներ.....	30
7. Դպրոցների ֆինանսավորում	35
8. Եզրակացություններ.....	40
9. Առաջարկություններ	42

Ներածություն

Կրթության համակարգի և մասնավորապես հանրակրթության կառավարման խնդիրներն ունեն բավականին հին պատմություն: Դրանք մենք ժառանգել ենք դեռ նախորդ՝ խորհրդային հասարակարգից: Անկախացումից հետո բարեփոխվել են ոլորտը կարգավորող մեխանիզմները, գործիքակազմը, օրենսդրական դաշտը: Բնականաբար այս ամենը հակոտնյա են խորհրդային՝ վերնից ներքև ուղիղ, առանց քննարկումների կառավարման մոդելին, սակայն պակաս լեցուն չեն խնդիրներով:

Բարեփոխումներն իրենց հերթին կրել են հատվածային և ոչ ամբողջական բնույթ: Եթե 1990-ականների սկզբին դրանք դիտարկվում էին համակարգն ինչ-որ կերպ պահպանելու ու շարունակականությունն ապահովելու միջոց, ապա ժամանակի ընթացքում ստացան քաղաքական/կուսակցական համատեքստ:

Հանրակրթության ոլորտն ամենաշատ շահառուներ ունեցող ոլորտներից մեկն է և տեղի ունեցող քաղաքական գործընթացները չէին կարող չազդել ոլորտի կազմակերպման և կառավարման վրա: Ուստի, որոշակի փուլից սկսած, հանրակրթության կառավարման փոփոխությունները միտված էին նաև դրա տոտալ վերահսկողությանը, այս կամ այն իշխող ուժի, խմբի շահերի սպասարկմանը:

Մյուս կողմից, տարբեր միջազգային կառույցների կողմից ֆինանսավորվող բարեփոխումների ծրագրերը կրում էին հատվածային բնույթ՝ միջոցների ոչ արդյունավետ կիրառմամբ: Բազմաթիվ փոփոխություններ մնում էին թղթի վրա գրված, իսկ բուն կառավարման պարագայում՝ խորհուրդներ, համայնք, մասնագետներ, հանրակրթության կառավարման ապակենտրոնացում և մասնակցայնություն, կրում են ավելի շատ երևութական, քան իրական բնույթ:

2018թ. հեղափոխությունից հետո հույսեր արթնացան, որ դպրոցների կառավարման կուսակցական կառավարման մոդելը, որը գործում էր հոչակված իրավական մոդելին զուգահեռ, կզիջի դիրքերը: Սակայն անցնող

ժամանակահատվածում, իշխող թիմի կրթության քաղաքականությունն մշակողները և իրականացնողները դեռ չեն կատարել կարիքի գնահատում և չունենք ոլորտի կառավարման փոփոխություններին միտված համալիր փաստաթուղթ:

Նոր իրողությունների պարագայում, դաշտում առկա խնդիրները դրսևորվում են առավել ցայտուն: Ստեղծված ազատությունները հնարավորություններ են տալիս արտահայտվել մարդկանց, որոնք նախկինում լսելի չէին: Շատ դեպքերում, ակնհայտ են շահերի բխումներ, օրենսդրական դաշտի բացեր, օրենսդրական դաշտի խնդիրները, որոնք հանգեցնում են դրվագային ճգնաժամերի: Մի կողմից, արտահայտվող քաղաքականության մեջ մենք հաճախ լսում ենք արտաքին՝ ինքնավարության լայն ազատությունների մասին, մյուս կողմից ակնհայտ են դրան չնպաստող գործոնները (օրինակ՝ դպրոցների ֆինանսավորման նոր բանաձևը): Բացակայում է գործիքակազմը, որով չափելի կլինեք կառավարման արդյունավետությունը: Բոլոր այն գործիքները, որոնք կիրառվում են, հիմնականում քանակական են և չեն ապահովում բովանդակային մոտեցումներ: Խնդրահարույց են լիազոր մարմինների՝ ԿԳՄՄ-ի, Երևանի քաղաքապետարանի, մարզպետարանների լիազորությունները, դրանց հատումները, ռեսուրսների՝ այդ թվում ֆինանսական, բաշխումը, գործառույթների հատումը: Բազմաթիվ խնդիրներ կան դպրոցի տնօրենի թափուր հաստիքի հավակնորդի հավաստագրման գործընթացում, հարցաշարերի բովանդակային տիրույթում, վերապատրաստող կազմակերպությունների գործառույթներում, մրցույթների պայմաններում, որոնք մինչ օրս զերծ չեն կոռուպցիոն, հովանավորչական ռիսկերից: Օրինակ՝ տնօրենի թափուր հաստիքի համար անցկացվող մրցույթի 2014թ-ին հաստատված Կարգի որոշ կետեր հակասում էին Հանրակրթության մասին օրենքին: Խնդրահարույց է նաև խորհուրդների ձևավորումը, դրանում ներառված շահառու անձիք, խորհուրդների գործառույթները, մասնակցայնությունը կառավարման գործընթացներին, անաչառությունը, իրական գործունեությունը:

Սույն հետազոտության մեջ անդրադարձ չի կատարվում նախադպրոցական կրթությանը, չնայած այն հանգամանքին, որ այն նույնպես համարվում է հանրակրթության մաս¹: Նախադպրոցական կրթության կառավարման խնդիրներին անդրադառնալն առանձին ու ծավալուն հետազոտության թեմա է:

Այս հետազոտության շրջանակներում անդրադարձ կկատարվի հանրակրթության (դպրոցների, որոնց հիմնական իրավակազմակերպչական ձևը ՊՈԱԿ-ն է) կառավարման խնդիրներին և խորհուրդներին:

Հետազոտությունն համընկավ COVID-19 համավարակի փուլի հետ և էականորեն բարդացրեց հետազոտության դաշտային աշխատանքների բաղադրիչը: Այլ խոչընդոտներ հետազոտության ընթացքում չեն եղել:

¹ ՀՀ օրենքը «Նախադպրոցական կրթության մասին»:

Հետազոտության նպատակն ու խնդիրները

Հետազոտության նպատակն է ուսումնասիրել ՀՀ հանրակրթական, մասնավորապես դպրոցների կառավարման համակարգը, դաշտը կարգավորող օրենսդրությունը, դրանցում առկա խնդիրները, ՀՀ Հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների կառավարման խորհուրդների ձևավորումը, գործառույթները, լիազորությունների իրականացումը: Քարտեզագրել վերոնշյալ ուղղություններում առկա խնդիրները, ցույց տալ բացերը և հակասությունները, առաջարկել կիրառելի լուծումներ:

Հետազոտության խնդիրներն են.

- ՀՀ հանրակրթական(դպրոցների) կառավարման համակարգի ուսումնասիրությունը
- Ոլորտը կարգավորող օրենսդրության ուսումնասիրությունը
- Կառավարման խորհուրդների ձևավորումը, ազդող գործոնները, գործառույթները և իրավական կարգավորումները
- Դպրոցների ֆինանսավորման գործող կարգը և արդյունավետությունը
- Տնօրենի թափուր հաստիքի հավատարմագրման գործընթացը և ընտրությունը
- Լիազոր մարմինների գործառույթները, դրանց հատումները, արդյունավետությունը

Հետազոտության հարցապնդումներն են.

- Ինչպիսի՞ խնդիրներ, բացեր, գործառույթների հատումներ կան ոլորտը կարգավորող օրենսդրական դաշտում
- Արդյո՞ք արդյունավետ է հանրակրթության կառավարման այս մոդելը
- Խորհուրդների գործառույթները, մասնակցայնությունը համապատասխանում է համապատասխան Կարգերով սահմանված լիազորությունների շրջանակներին

- Ի՞նչ խնդիրներ է առաջացնում ուժի մեջ մտած ֆինանսավորման նոր բանաձևը:
- Ղպրոցի տնօրենի թափուր հաստիքի հավակնորդի հավատարմագրման գործընթացում, ինչպիսի՞ բացեր են առկա, բովանդակային ի՞նչ ուղենիշներ են անհրաժեշտ, կիրառելի և գործնական ի՞նչ հմտությունների կարիք ունի հավակնորդը
- Քաղաքականության իրականացման ի՞նչ խոչընդոտներ կան, որոնք կասեցնում են ոլորտի արդյունավետ կառավարումը: Ինչպիսի՞ լուծումներ են անհրաժեշտ:

Հետազոտության պլանը և մեթոդաբանությունը

Հետազոտության առաջին փուլում, բովանդակային և համեմատական մեթոդներով ուսումնասիրվել են՝ Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրությունը(առնչվող մասերով), «Կրթության մասին», «Հանրակրթության մասին», «Տարածքային կառավարման մասին», «Նախադպրոցական կրթության մասին», «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին», Հայաստանի Հանրապետության օրենքները, ենթաօրենսդրական ակտերը, միջազգային պարտավորությունները(հայերեն հնարավոր տարբերակները), հարակից որոշումները, որոնք առնչվում են հանրակրթության կառավարման համակարգին:

Նախագծի երկրորդ փուլում, իրականացվել է անհատական խորքային և ֆոկուս-խմբային հարցազրույցներ ոլորտի շահառուների հետ: Անցկացվել է 10 հարցազրույց ոլորտային քաղաքականություն մշակողների, իրականացնողների, ոլորտի փորձագետների և այլ շահառուների հետ:

Ընտրանքի մեթոդի հիմքում ընկած է դպրոցների սովորող-թվով բաշխումները՝ մինչև 100 սովորող, 101-300 սովորող, 301 և ավելի սովոր ունեցող դպրոցները: Ստացված արդյունքները համադրվել են առկա առաջարկների հետ, որպես հետազոտության վերջանական ամփոփում: Թե՛ ստացված արդյունքները, թե՛ իրավական դաշտի ուսումնասիրությունը ենթարկվել է բովանդակային ուսումնասիրության:

Ֆոկուս-խմբային մեկական քննարկում է կազմակերպվել Երևանում, Տավուշի և Շիրակի մարզերում:

Հանրակրթության կառավարման համակարգը և ոլորտը կարգավորող օրենսդրությունը

Հանրակրթության ոլորտի կառավարումն իրականացնում են կառավարությունը, կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմինը, մարզպետները, Երևան քաղաքում՝ Երևանի քաղաքապետը, մարզերում՝ մարզպետները և համայնքների ղեկավարները:

ՀՀ Սահմանադրության 38-րդ հոդվածն ամրագրում է կրթության իրավունքը.

- Յուրաքանչյուր ոք ունի կրթության իրավունք: Պարտադիր կրթության ծրագրերը և տնօրոջությունը սահմանվում են օրենքով: Պետական ուսումնական հաստատություններում միջնակարգ կրթությունն անվճար է:
- Յուրաքանչյուր ոք օրենքով սահմանված դեպքերում և կարգով ունի մրցութային հիմունքներով պետական բարձրագույն և այլ մասնագիտական կրթական հաստատություններում անվճար կրթություն ստանալու իրավունք:
- Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններն օրենքով սահմանված շրջանակներում ունեն ինքնակառավարման իրավունք, ներառյալ ակադեմիական և հետազոտությունների ազատությունը²:

Հանրակրթության ոլորտին առնչվող հիմնական օրենքներն են.

- 1) ՀՀ օրենքը «Կրթության մասին»
- 2) ՀՀ օրենքը «Նախադպրոցական կրթության մասին»
- 3) ՀՀ օրենքը «Հանրակրթության մասին»
- 4) ՀՀ օրենքը «Երեխայի իրավունքների մասին»
- 5) ՀՀ օրենքը «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին»
- 6) ՀՀ օրենքը «Լեզվի մասին»
- 7) ՀՀ օրենքը «Կրթության պետական տեսչության մասին»

² ՀՀ Սահմանադրություն, 06.12.2015թ. փոփոխություններով, հոդված 38:

8) ՀՀ օրենքը «Տարածքային կառավարման մասին»

9) ՀՀ օրենքը «Տեղական ինքնակառավարման մասին»

ՀՀ Սահմանադրությամբ ՀՀ *Կառավարությունը* գործադիր իշխանության բարձրագույն մարմինն է (հոդված 146) և նրա իրավասությունները սահմանվում են Սահմանադրությամբ և օրենքներով:

Կրթության ոլորտի պետական լիազոր մարմինը *Կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարությունն է*: Սահմանադրության 152-րդ հոդվածի համաձայն յուրաքանչյուր նախարար ինքնուրույն ղեկավարում է նախարարությանը վերապահված գործունեության ոլորտը, իսկ 2018թ. «Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն՝ նախարարը՝

- ինքնուրույն ղեկավարում է նախարարությանը վերապահված գործունեության ոլորտը, ինքնուրույն մշակում և իրականացնում է Կառավարության՝ նախարարությանը վերապահված գործունեության ոլորտի քաղաքականությունը.
- իրականացնում է նախարարությանը ենթակա մարմնի, ինչպես նաև նախարարությանը ենթակա կազմակերպության կառավարումը և վերահսկողություն է իրականացնում նրանց նկատմամբ, այդ թվում՝ վերանայում է նախարարությանը ենթակա մարմնի որոշումները:

Ըստ Սահմանադրության՝ Կառավարությունը մարզերում իր տարածքային քաղաքականությունն իրագործում է մարզպետների միջոցով: Երևանում տարածքային կառավարման առանձնահատկությունները սահմանվում են օրենքով:

«Կրթության մասին» ՀՀ օրենքը սահմանում է կառավարության, կրթության պետական լիազոր մարմնի ոլորտում ընդհանուր իրավասությունները, ինչպես նաև մարզպետների և տեղական ինքնակառավարման մարմինների լիազորությունները հիմնականում հանրակրթության ոլորտում:

ՀՀ օրենքը «Կրթության մասին» սահմանում է կրթության ոլորտում օրենսդրական խնդիրները: Դրանք հետևյալն են.

- 1) Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիների՝ Սահմանադրությամբ ամրագրված կրթության իրավունքի ապահովումը և պաշտպանությունը.
- 2) իրավասության բաշխումն ու տարանջատումը պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների միջև.
- 3) կրթության համակարգի գործառնության և զարգացման համար իրավական երաշխիքների և մեխանիզմների ստեղծումը.
- 4) իրավաբանական և ֆիզիկական անձանց իրավունքների, պարտականությունների, պատասխանատվության սահմանումը և փոխհարաբերությունների իրավական կարգավորումը³:

«Կրթության մասին» ՀՀ օրենքի 4-րդ գլուխն ամբողջությամբ նվիրված է կրթության համակարգի կառավարմանը: Ըստ այդմ.

Հոդված 36. Կրթության բնագավառում Հայաստանի Հանրապետության կառավարության իրավասությունը Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը՝

- 1) ապահովում է պետական կրթական քաղաքականության իրականացումը.
- 2) հաստատում է պետական կրթական չափորոշիչները եւ դրանց ձեւավորման կարգը.
- 3) հաստատում է ուսուցանվող մասնագիտությունների ցանկը.
- 4) հաստատում է հանրակրթական, միջին մասնագիտական եւ բարձրագույն մասնագիտական կրթության պետական պատվերը.
- 5) հաստատում է պետական ուսումնական հաստատությունների օրինակելի կանոնադրությունները.

³ ՀՀ օրենքը «Կրթության մասին»:

- 6) հաստատում է պետական նմուշի ավարտական փաստաթղթերի ձևերը.
- 7) իրականացնում է օրենքով սահմանված այլ լիազորություններ⁴:

Նույն օրենքի հաջորդ հոդվածները սահմանում են մարզպետների և համայնքների ղեկավարների իրավասությունները հանրակրթության կառավարման ոլորտում.

Հոդված 38. Հանրակրթության բնագավառում մարզպետի իրավասությունը

Մարզպետը՝

- 1) ապահովում է մարզի տարածքում պետական կրթական քաղաքականության իրականացումը.
- 2) վերահսկում է նախադպրոցական և հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների կողմից Հայաստանի Հանրապետության կրթության մասին օրենսդրության և կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի ընդունած նորմատիվ ակտերի կատարումը, ապահովում է կրթական և դաստիարակչական ծրագրերի իրականացումը՝ պետական կրթական չափորոշիչներին համապատասխան.
- 3) համակարգում և վերահսկում է դպրոցական տարիքի երեխաների հաշվառումը, ապահովում է նրանց ընդգրկումն ուսումնական հաստատություններում.
- 4) ապահովում է ուսումնական հաստատությունների շենքերի կառուցումը, շահագործումը և պահպանումը.
- 5) իրականացնում է Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով և այլ իրավական ակտերով սահմանված լիազորություններ:

Հոդված 39. Հանրակրթության բնագավառում համայնքի ղեկավարի իրավասությունը Համայնքի ղեկավարը պարտադիր լիազորության կարգով՝

⁴ ՀՀ օրենքը «Կրթության մասին»:

- 1) ուսումնական հաստատությունների ինքնակառավարման սկզբունքին համապատասխան աջակցում է համայնքի տարածքում պետական կրթական քաղաքականության իրականացմանը՝ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված կարգով.
- 2) իրականացնում է նախադպրոցական եւ դպրոցական տարիքի երեխաների հաշվառումը, ապահովում է նրանց ընդգրկումն ուսումնական հաստատություններում.
- 3) իրականացնում է Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով եւ այլ իրավական ակտերով սահմանված այլ լիազորություններ⁵:

Այս գործառույթները գրեթե նույնությամբ ներկայացված են «Տարածքային կառավարման մասին» օրենքի 13-րդ հոդվածում⁶ և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքում⁷:

Երևան քաղաքում հանրակրթական հիմնական դպրոցների կառավարումն իրականացնում է Երևանի քաղաքապետը՝ «Կրթության մասին», «Հանրակրթության մասին», «Տեղական ինքնակառավարման մասին», «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին», ՀՀ օրենքների հիման վրա:

«Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանվում են պետական քաղաքականության իրականացումը և կազմակերպչաիրավական հիմնական գործառույթները:

«Հանրակրթության մասին» ՀՀ օրենքով են սահմանվում նաև հանրակրթության կառավարման մարմինները և դրանց իրավասությունները: Ըստ այդմ.

Հանրակրթության բնագավառում Հայաստանի Հանրապետության կառավարության իրավասություններն են՝ հանրակրթության բնագավառում

⁵ Նույն տեղում, հոդված 38, 39:

⁶ ՀՀ օրենքը «Տարածքային կառավարման մասին», հոդված 13:

⁷ Տե՛ս, ՀՀ օրենքը «Տեղական ինքնակառավարման մասին»:

իրականացնում է պետական քաղաքականության իրականացումը, հանրակրթության պետական չափորոշի ձեւավորման եւ հաստատման կարգը, հանրակրթության պետական չափորոշիչի հաստատումը, ուսումնական հաստատությունների հիմնադրումը, ուսումնական հաստատությունների օրինակելի կանոնադրությունների հաստատումը, պետական ուսումնական հաստատության տնօրենի ընտրության հաստատման կարգը, պետական ուսումնական հաստատությունների ֆինանսավորումը⁸ և այլն:

Հանրակրթության բնագավառում կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի իրավասություններն են հանրակրթական պետական ծրագրերի մշակումը և հաստատումը, հանրակրթական այլընտրանքային, այդ թվում՝ փորձարարական, հեղինակային եւ միջազգային հիմնական ծրագրերը, հանրակրթական ծրագրերի իրականացման լիցենզիաների տրամադրումը, պետական ուսումնական հաստատության կոլեգիալ կառավարման մարմնի՝ խորհրդի ձեւավորման կարգի սահմանումը, փորձագիտական եզրակացություն է տալիս պետական ուսումնական հաստատության տնօրենի լիազորությունները վաղաժամկետ դադարեցնելու վերաբերյալ, մշակում եւ հաստատում է ուսումնական հաստատության ուսուցչի թափուր տեղի համար մրցույթի օրինակելի կարգը, սահմանում է մանկավարժական աշխատողների եւ տնօրենի վերապատրաստման բովանդակությանը ներկայացվող պահանջները, համաձայնություն է տալիս ուսուցիչների վերապատրաստման ծրագրերին, իրականացնում է ուսումնական հաստատությունների վերահսկողություն⁹ և այլն;

Հանրակրթության բնագավառում տարածքային կառավարման մարմնի եւ Երեւանի քաղաքապետի իրավասություններից են ապահովել է մարզի տարածքում (Երեւան քաղաքում) պետական կրթական քաղաքականության իրականացումը, վերահսկել ուսումնական հաստատությունների կողմից Հայաստանի

⁸ ՀՀ օրենքը «Հանրակրթության մասին», հոդված 29:

⁹ Նույն տեղում, հոդված 30:

Հանրապետության կրթության մասին օրենսդրության եւ կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի ընդունած նորմատիվ ակտերի կատարումը, կրթական ծրագրերի իրականացումը՝ հանրակրթության պետական չափորոշիչն համապատասխան¹⁰ և այլն:

Հանրակրթության բնագավառում տեղական ինքնակառավարման մարմնի իրավասությունները հիմնականում ունեն տեխնիկական-կազմակերպչական բնույթ:

Համայնքի ղեկավարի իրավասություններն են՝

- 1) աջակցում է համայնքի տարածքում պետական կրթական քաղաքականության իրականացմանը՝ օրենքով սահմանված կարգով.
- 2) իրականացնում է դպրոցական տարիքի երեխաների հաշվառումը, ապահովում նրանց ընդգրկումն ուսումնական հաստատություն.
- 3) իրականացնում է Հայաստանի Հանրապետության օրենքներով սահմանված այլ լիազորություններ¹¹:

Ստացվում է, որ հանրակրթական կառավարման համակարգն ունի եռաշերտ կառուցվածք, որի գլխին երկու գլխավոր պատասխանատուներն են՝ պետական լիազոր մարմին կամ մարզպետարաններ (Երևանի քաղաքապետարան), իսկ ավելի ներքև՝ Կառավարման խորհուրդներ և տնօրեններ:

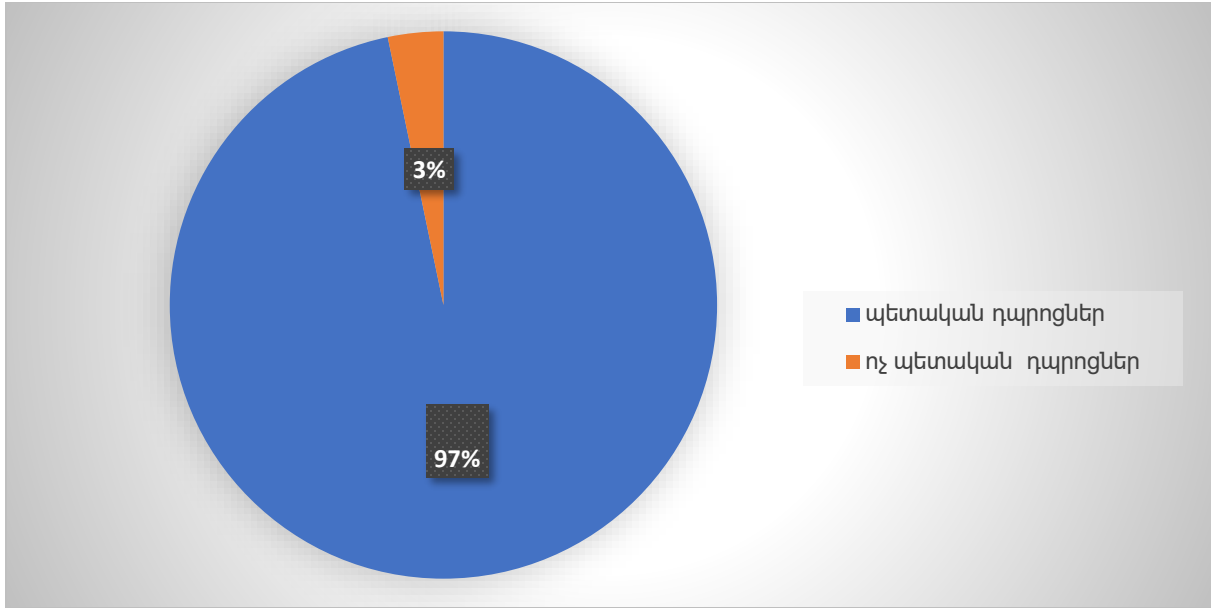
ՀՀ-ում հիմնականում գործում է երեք տեսակի պետական հանրակրթական դպրոց՝ հիմնական (1-9 դասարան), ավագ՝ (10-12 դասարան) և միջնակարգ՝ (1-12 դասարան):

Դպրոցների ընդհանուր թիվը 2018/2019թթ. ուս. տարում 1409 է, որից պետական են՝ 1363-ը¹²:

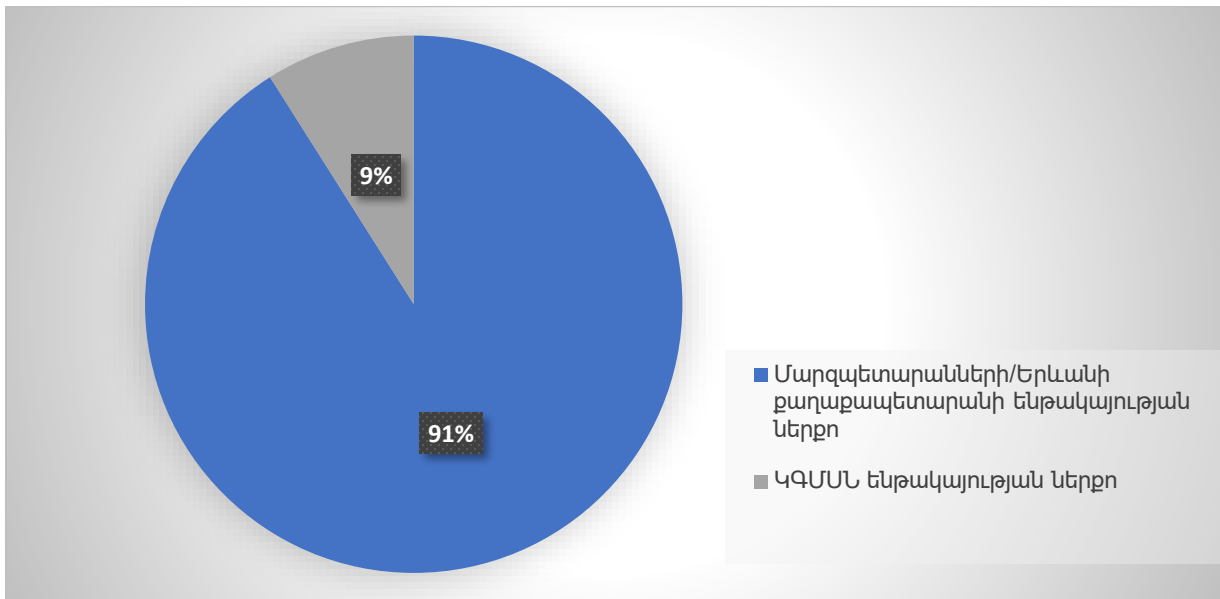
¹⁰ Նույն տեղում, հոդված 31:

¹¹ Նույն տեղում, հոդված 32:

¹² ՀՀ Վիճակագրական կոմիտե, Հանրակրթական հաստատությունների գործունեությունը 2018/2019 ուսումնական տարում:



Դպրոցների գերակշիռ մասը մարզային(Երևանի քաղաքապետ) ենթակայության տակ են: ՀՀ ԿԳՄՍՆ ենթակայության տակ են գտնվում 128 հանրակրթական ուսումնական հաստատություններ¹³:



¹³ ՀՀ ԿԳՄՍ կայքէջ, http://escs.am/static_manual/schools?fbclid=IwAR2EHfNEk-9V_M-mGMlliuow02PlaVKW9YjX5BF29qSuTmiht3RX6UYTHYQ, վերջին անգամ մուտք է գործվել՝ 29.09.2020թ.:

Խնդիրներ: Փորձագետների զգալի մասի կարծիքով, լիազոր մարմինը «խուսափում է ուղիղ պատասխանատվության տակ մտնել» եւ անմիջականորեն համակարգել ոլորտը, ինչն իր հերթին առաջացնում է բազմաթիվ խնդիրներ: ԿԳՄՍ ոլորտի պատասխանատու փոխնախարարը, հետագա զարգացումը տեսնում է «ցանցային դպրոցների եւ համայնքի լայն ներառմամբ»: Մեկ հարցում՝ մարզպետարանների(Երեւանի քաղաքապետ) կողմերն հիմնականում համաձայն են. ենթակայությունների եւ բաշխումների այս մեխանիզմն արդյունավետ չէ:

Մարզպետարաններին, Երեւանի քաղաքապետարանին լիազորություններ տալը, տեղավորվում էր նախորդ համակարգի կառավարման փիլիսոփայության մեջ: Ոլորտը դիտարկվում էր որպես քաղաքական կենսունակ գործիք եւ տեղային կրթական համակարգումը միախառնվում էր կուսակցական համակարգման, ընտրական գործընթացների հետ: Արդյունքում ձևավորում էին անատողջ եւ ոչ իրավաչափ հարաբերություններ, որոնք չէին կարող չազդել կրթության կառավարման համակարգի վրա: Մարզպետների կամ տեղային պատասխանատուների առաջնային նպատակ դառնում էր սեփական կուսակցության համար ձայների ապահովումը՝ իրենց ենթակայության տակ գտնվող դպրոցների, դպրոցների տնօրենների միջոցով: Իսկ ստացած օրենսդրական լծակներն հնարավորություն էին տալիս բոլոր օղակներում համակարգել այդ ամենը:

Եթե անգամ վերանանք խնդրի քաղաքական/կուսակցական մասից և այն դիտարկենք զուտ իրավական հարթության վրա, ապա կունենանք ակնհայտ հակասություններ գործող օրենսդրության և իրականության մեջ: Այսպես, ինչպես վերը նշվեց՝ *հանրակրթության բնագավառում տարածքային կառավարման մարմնի եւ Երեւանի քաղաքապետի իրավասություններից են ապահովել է մարզի տարածքում (Երեւան քաղաքում) պետական կրթական քաղաքականության իրականացումը, վերահսկել ուսումնական հաստատությունների կողմից Հայաստանի Հանրապետության կրթության մասին օրենսդրության եւ կրթության պետական*

կառավարման լիազորված մարմնի ընդունած նորմատիվ ակտերի կատարումը, կրթական ծրագրերի իրականացումը՝ հանրակրթության պետական չափորոշչին համապատասխան և այլն:

Առկա է ակնհայտ խնդիր օրենքով սահմանված լիազորությունների եւ դրանց իրականացման հնարավորությունների միջև: Նախ՝ չկա հստակ կանոնակարգում, թե մարզպետարանը կամ Երեւանի քաղաքապետարանն ինչպես է օրինակ ապահովում պետական կրթական քաղաքականության իրականացումը, ի՞նչ գործիքակազմով է իրականացնում կրթական ծրագրերի իրականացումը՝ հանրակրթության պետական չափորոշչին համապատասխան:

Եթե անգամ, նյութատեխնիկական գործունեության հետ կապված որոշակի նորմեր հնարավոր է պահել, ապա բովանդակային առումով դրանք անհնար է:

Դիտարկենք մեկ մարզի օրինակով: Շիրակի մարզում կա 163 դպրոց¹⁴: Մարզպետարանի «Կրթության, մշակույթի եւ սպորտի վարչության» գործառույթներն ըստ կայքի 41-ն են¹⁵: Դրանցից 18-ն ուղիղ առնչվում են կրթության ոլորտին և հանրակրթության կառավարմանը: Այդ գործառույթների մեջ են ներառված այնպիսի կարևոր կետեր, ինչպիսիք են.

- մասնակցում է մարզի տարածքում պետական կրթական քաղաքականության իրականացման ապահովմանը
- վերահսկում է նախադպրոցական եւ հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների կողմից Հայաստանի Հանրապետության կրթության մասին օրենսդրության եւ կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի ընդունած նորմատիվ ակտերի կատարումը, մասնակցում է կրթական եւ դաստիարակչական ծրագրերի իրականացմանը՝ պետական կրթական չափորոշչներին համապատասխան.

¹⁴ ԿՏԱԿ-ի տվյալների բազա, <https://reports.emis.am/#/>, վերջին անգամ մուտք է գործվել՝ 6.10.2020թ:

¹⁵ Շիրակի մարզպետարանի կայքէջ,

http://shirak.mtad.am/structure/info/22/?fbclid=IwAR1mOzFXb4G7VjVlFvFuXtnTflm8NwQU1oGPaTc9CfDhF59YctBskCs_gbk, վերջին անգամ մուտք է գործվել՝ 6.10.2020թ.:

- կազմակերպում է դպրոցական տարիքի, ինչպես նաև կրթության առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող երեխաների հաշվառման համակարգման և վերահսկման աշխատանքները, ապահովում է նրանց ընդգրկումն ուսումնական հաստատություններում.
- կազմակերպում է պետական ուսումնական հաստատություններին օգտագործման իրավունքով հանձնված շենքերի կառուցումը, շահագործումը եւ պահպանումը.
- Հայաստանի Հանրապետության կառավարության սահմանած կարգով կազմակերպում է պետական ուսումնական հաստատության տնօրենի եւ մանկավարժական աշխատողի ատեստավորումը.
- մասնակցում է կրթության առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող երեխաների կրթության քաղաքականության իրականացման ապահովմանը մարզի տարածքում.
- ուսումնասիրում է աշխատանքային շուկայի պահանջարկը եւ մարզպետի միջոցով առաջարկություններ ներկայացնում կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմինն՝ մասնագետների եւ նրանց պատրաստման պայմանների վերաբերյալ.
- մարզպետի հաստատմանն է ներկայացնում մարզպետարանի ենթակայության արհեստագործական եւ միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների կանոնադրությունները.
- վերահսկողություն է իրականացնում պետական կազմակերպությանն ամրացված պետական սեփականության օգտագործման եւ պահպանության նկատմամբ.
- վերահսկողություն է իրականացնում պետական կազմակերպության սեփականության պահպանության նկատմամբ, իսկ օրենքով, հիմնադրի որոշմամբ կամ պետական կազմակերպության կանոնադրությամբ նախատեսված դեպքերում առաջարկություն է ներկայացնում մարզպետին

համաձայնություն տալու գույքի օտարման կամ վարձակալության հանձնման համար եւ այլն¹⁶:

Այս ամենն իրականացնելու համար, 2020թ. հաստիքացուցակով Շիրակի մարզն ունի կրթության բաժնի 7 աշխատակից¹⁷: Փաստական թվերի մեկ-երկու տարբերությամբ, նույն իրավիճակն է ՀՀ գրեթե բոլոր մարզերում:

Ըստ էության, մարզպետարանների հիմնական գործառույթը կայանում է ֆինանսավորման ստացման և բաշխման մեջ: Այն դառնում է տարանցիկ օղակ, որի անհրաժեշտությունը որևէ կերպ չի հիմնավորում, հատկապես, եթե հաշվի առնենք այն հանգամանքը, որ ֆինանսական միջոցների վերաբաշխում գրեթե տեղի չի ունենում:

Արդյունքում ստացվում է, որ ոլորտը կարգավորող օրենսդրությամբ, այլ իրավական ակտերով, մարզպետարանների կանոնադրություններով առկա են լիազորություններ, որոնց իրականացումն առնվազն կասկածելի է: Մյուս կողմից կան հատումներ լիազոր մարմնի և մարզպետարանների/Երևանի քաղաքապետարանի լիազորություններում:

Ըստ մամուլի տարբեր հրապարակումների և այլ աղբյուրներից ստացած տեղեկությունների¹⁸, առանձնապես չեն նվազել մարզպետների կամ մարզպետարանների աշխատակիցների կողմից ոչ իրավաչափ միջամտությունները դպրոցների կառավարման, ներքին խնդիրներին, ընդհուպ մինչև դասաբաշխմանն առնչվող իրողություններին, ուսուցիչների թափուր հաստիքի մրցույթներին(հատկապես գործող կարգի անկատարությունը տալիս է այդ հնարավորությունը) եւ այլն:

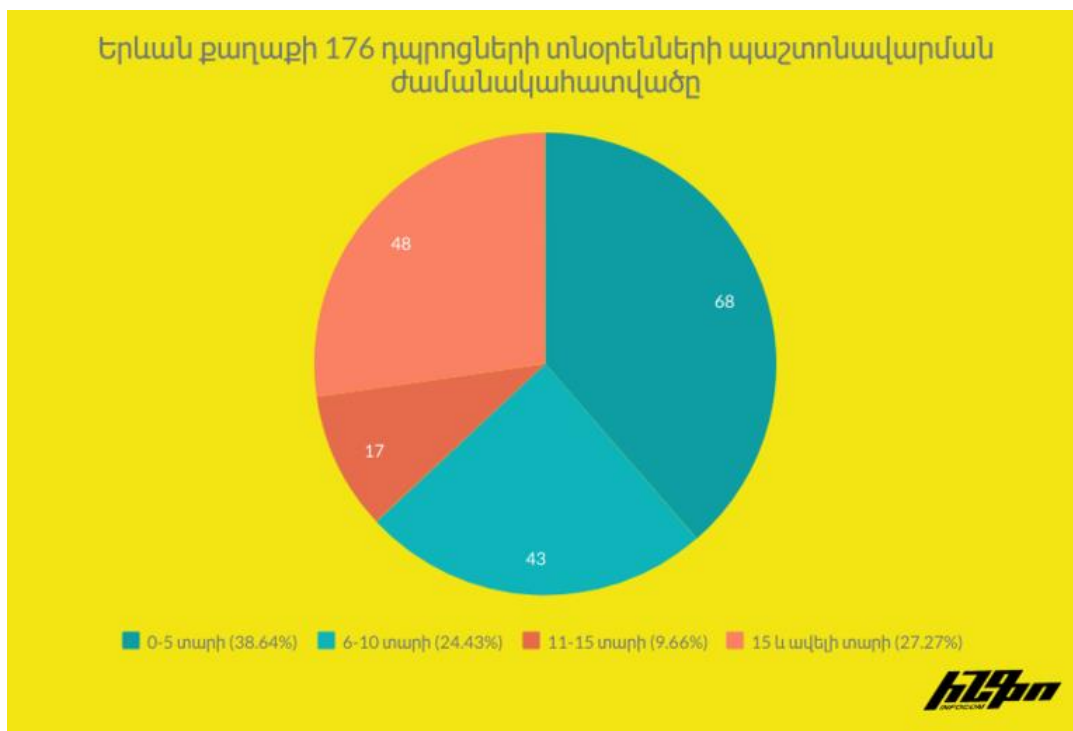
¹⁶ Նույն տեղում:

¹⁷ Շիրակի մարզպետարանի կայքէջ, տեղեկությունը քաղվածք է՝ <http://shirak.mtad.am/hastikacucak/>, վերջին անգամ մուտք է գործվել՝ 30.09.2020թ.:

¹⁸ Հարցազրույցներ, ֆոկուս-խմբային քննարկումներ, «Կրթություն և համերաշխություն» արհմիությանն ուղղված տեղեկություններ:

2018թ. իրադարձություններից հետո, կազմի առումով առանձնապես փոփոխություններ չեն կրել մարզային վարչությունները: Այս համակարգի առկայությունը նպաստում է առկա իրավիճակի վերարտադրությանը:

Նույն խնդիրները, սակայն ավելի խորքային առկա են Երևանի քաղաքապետարանի ենթակայության տակ գտնվող դպրոցներում: Այստեղ ձևավորված է փակ համքարային համակարգ՝ դպրոցների տնօրենների մասով, ինչին ուղղակի մասնակցություն ունեն Երևանի քաղաքապետարանի հանրակրթության վարչությունը: Մամուլում առկա են բազմաթիվ հրապարակումներ բոլորովին վերջերս աշխատանքից ազատված, վարչության նախկին պետ Աննա Ստեփանյանի վերաբերյալ: infocom.am կայքը 2020թ. մարտ ամսին կատարել էր հետաքննություն Երևանի դպրոցների, դրանց տնօրենների և կառավարման խորհուրդների վերաբերյալ¹⁹: Ուշագրավ է հատկապես կայքի կողմից հրապարակված հետևյալ գծապատկերը.



¹⁹ Infocom.am կայքի [հետաքննությունը](http://infocom.am):

Ըստ կայքի տվյալների, Երևանի դպրոցներից 65-ում տնօրենները ղեկավարում են 10 և ավել տարի: Դպրոցների մեկ քառորդում կան 15 և ավել տարի ղեկավարող տնօրեններ: Որոշ դեպքերում տնօրենի պաշտոնը փոխանցվում է «ժառանգական» սկզբունքով:

Տնօրենի թափուր հաստիքի հավատարմագրման գործընթացը, ընտրությունը և գործառույթները

Ուսումնական հաստատության ընթացիկ գործունեության կառավարումն իրականացնում է ուսումնական հաստատության գործադիր մարմինը՝ տնօրենը, որն ընտրվում (նշանակվում) և ազատվում է (նրա լիազորությունները դադարում են) օրենսդրությամբ և ուսումնական հաստատության կանոնադրությամբ սահմանված դեպքերում և կարգով:

«Հանրակրթության մասին» օրենքը սահմանում է.

1. Պետական ուսումնական հաստատության տնօրենն ընտրվում է Հայաստանի Հանրապետության կառավարության հաստատած մրցութային կարգով: Տնօրենի թափուր տեղի համար հայտարարված մրցութին կարող է մասնակցել կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի սահմանած կարգով վերապատրաստված եւ ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունք (հավաստագիր) ստացած անձը:

2. Ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունքի (հավաստագրի) համար կարող է վերապատրաստվել այն անձը, որն ունի բարձրագույն կրթություն եւ վերջին տասը տարվա ընթացքում մանկավարժական, գիտամանկավարժական աշխատանքի կամ կրթության կառավարման ոլորտի առնվազն յոթ տարվա ընդհանուր աշխատանքային ստաժ:

3. Վերապատրաստումը եւ հավաստագրումը անցկացվում են հետեւյալ փուլերով.

- փաստաթղթերի համապատասխանության ճանաչում՝ համաձայն կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի սահմանած փաստաթղթերի ցանկի.
- ուսուցումների կազմակերպում՝ դիմողի նախաձեռնությամբ.

- քննություն՝ թեստավորման եւ հարցազրույցի միջոցով.
- ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունքի հավաստագրում՝ հինգ տարի ժամկետով²⁰:

Տնօրենն ընտրվում է ՀՀ կառավարության հաստատած մրցութային կարգով: Տնօրենի թափուր տեղի համար հայտարարված մրցութին կարող է մասնակցել կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի սահմանած կարգով վերապատրաստված և ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունք (հավաստագիր) ստացած անձը²¹:

Մինչ սույն թվականի մարտի 6-ը՝ «Հանրակրթության մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելը²², Կառավարության 2010 թվականի N 319-Ն որոշումը (Պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատության տնօրենի ընտրության (նշանակման) կարգը հաստատելու մասին) հակասում էր «Հանրակրթության մասին» օրենքին:

Որոշման մեջ ՀՀ կառավարությունը 2014 թվականի հուլիսի 31-ին կատարել էր փոփոխություններ (817-Ն), որոնք, սակայն, հակասում էին «Հանրակրթության մասին» օրենքի 12-րդ հոդվածի 13-րդ կետին. «Տնօրենի թեկնածուի ղեկավարման գործնական հմտությունները ստուգելու նպատակով խորհուրդն անցկացնում է հարցազրույց՝ կրթության պետական կառավարման լիազորված մարմնի սահմանած հարցաշարերի հիման վրա»: Վերոնշյալ կետը հստակ սահմանում է, թե ինչ բովանդակություն ունի հավակնորդների հետ հարցազրույցը: ՀՀ կառավարության 2010 թվականի մարտի 4-ի N 319-Ն որոշման 24-րդ կետը, մինչ փոփոխությունը, ունեցել է հետևյալ բովանդակությունը. «Հարցազրույցի ընթացքում հավակնորդի գործնական հմտությունները ստուգելու նպատակով տրվում է հինգ հարց՝ Հայաստանի

²⁰ՀՀ օրենքը «Հանրակրթության մասին», հոդված 12:

²¹ [ՀՀ Կառավարության 2010 թվականի N 319-Ն որոշում:](#)

²² [ՀՀ օրենքը «Հանրակրթության մասին» օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին, քննարկվել է 06.03.2020թ.:](#)

Հանրապետության կրթության եւ գիտության նախարարության սահմանած և հրապարակած հարցաշարից: Հարցերն ընտրում է հավակնորդը՝ վիճակահանությամբ: Հարցերի պատասխանները նախապատրաստելու համար հավակնորդին տրվում է մինչև տասնհինգ րոպե ժամանակ»: 2014 թ. փոփոխություններից և լրացումներից հետո 24-րդ կետում հանդիպում ենք հետևյալ բովանդակությունը. «Խորհուրդն անցկացնում է հարցազրույց, որի ընթացքում հավակնորդին տրվում են հարցեր տվյալ հավակնորդի ներկայացրած զարգացման ծրագրից»: Սույն որոշման՝ նման բովանդակությամբ խմբագրումն ուղիղ հակասության մեջ էր մտնում ՀՀ հանրակրթության մասին օրենքի 12.13-րդ կետի հետ: «ՀՀ նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» օրենքի 40-րդ հոդվածը՝ Իրավական կոլիզիաների լուծման կանոնները, հստակ սահմանում է.

1. Նորմատիվ իրավական ակտերի նորմերի միջև կոլիզիաների դեպքում, ըստ հերթականության, կիրառվում են հետևյալ կանոնները, ընդ որում, յուրաքանչյուր հաջորդ կանոնը կիրառվում է, եթե կիրառելի չէ նախորդ կանոնը՝ 1) ավելի բարձր իրավաբանական ուժ ունեցող նորմատիվ իրավական ակտի նորմը: Այսպիսով, հստակ կարող ենք արձանագրել, որ 2014 թվականի փոփոխություններից հետո ոչ միայն դպրոցների տնօրենի թափուր հաստիքի համար մրցույթներն անցկացվել էին «Հանրակրթության մասին» օրենքի 12-րդ հոդվածի 13-րդ կետի խախտումով:

Այս հանգամանքի առկայությունը հնարավորություն էր տալիս կրթության լիազոր մարմնին գնալ կտրուկ փոփոխությունների՝ 2014թ.-ից հետո ընտրված/նշանակված տնօրենների հարցում: Սակայն լիազոր մարմինը նախընտրեց փոփոխության ենթարկել օրենքը եւ որևէ գնահատական չտալ նախորդ վեց տարիների փաստացի օրենքի խախտումով տեղի ունեցած ընտրություններին:

Դպրոցի տնօրենի հաստիքին դիմելու համար շարունակում է գործել ՀՀ Կրթության և գիտության նախարարի 18 մայիսի 2010 թ. N 395-Ն հրամանը²³:

Ոլորտային փորձագետները և քաղաքականություն մշակող մարմնի պատասխանատուները համակարծիք են, որ այս հրամանը վաղուց կորցրել է իր արդիականությունը: Խնդրահարույց են գործընթացի իրավական, կազմակերպչական և բովանդակային կողմերը: Նախ՝ այս հրամանով սահմանվում է, որ հավաստագրման քննության կարող են մասնակցել այն անձինք, որոնք ի թիվս այլ փաստաթղթերի ներկայացնում են «Նախարարության 2010 թ. մայիսի 18-ի «Հանրակրթական ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունք (հավաստագիր) ստանալու նպատակով վերապատրաստման և վերապատրաստող կազմակերպության ընտրության» կարգը հաստատելու մասին N 393-Ն հրամանով սահմանած կարգով վերապատրաստման մասնակցելու վերաբերյալ վկայականը»: Այս դրույթը ենթադրում է լրացուցիչ ֆինանսական բեռ և պարտավորություններ, որոնք որևէ կերպ հիմնավորված չեն: Բոլորովին վերջերս ԿԳՄՍ նախարարի հրամանով երաշխավորվեց վերապատրաստման իրավունք ունեցող 13 կազմակերպությունների ցանկը:

Վերապատրաստումների, գրավոր եւ բանավոր քննությունների բովանդակությունը հիմնականում առնչվում է օրենքների այս կամ այն դրույթի, կարգերի տառացի իմացությանը: Հավակնորդը, հատկապես բանավոր քննության ժամանակ պարտավոր է դրանք վերարտադրել բառացի, հակառակ դեպքում կկորցնի միավորներ:

Վերապատրաստումների բովանդակությունը չի ներառում այնպիսի կարևոր հմտություններ, ինչպիսիք են՝ նախագծերի ղեկավարում, ֆինանսական պլանավորում, ղեկավարում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում և այլն: Այսինքն՝

²³ ՀՀ ԿԳՆ N 395-Ն [հրաման](#), 18.05.2010թ.:

բուն բովանդակային, կազմակերպչական, կառավարման անհրաժեշտ հմտությունները եւ կարողություններն արտացոլված չեն այս գործընթացում:

Փաստացի կրթության(հատկապէս հանրակրթության) կառավարման մասնագետների նպատակային պատրաստում չի իրականացվում, իսկ կարողությունների զարգացման առանձին ծրագրեր դեռ էական ազդեցություն չունեն: Կարողությունների պակաս է զգացվում հատկապէս ծրագրերի կառավարման, ռազմավարական պլանավորման, մոնիթորինգի եւ գնահատման, դոնորների հետ աշխատանքների, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, արտաբյուջետային այլ միջոցների ներառման հնարավորությունների բնագավառներում:

Ակնհայտ է նաեւ, որ նույն կարգի կիրառմամբ հավաստագրումն ամբողջ հանրապետությունում գործող դպրոցների պարագայում արդյունավետ չէ: Օրինակ 2019թ. երկրորդ հավաստագրմանը մասնակցում էր հավակնորդ Սյունիքի մարզի Ներքին Խնձորեսկ համայնքից: Համայնքում գործող միակ դպրոցն ունի 20 սովորող: Տնօրենի հաստիքի այլ հավակնորդ չկար: Եթէ միակ հավակնորդը չէր բավարարում մրցույթի գործող չափանիշներին եւ չէր ստանում հավաստագիր, ստացվում էր, որ ունենք դպրոց առանց տնօրենի: Նմանատիպ դպրոցները Հայաստանում բազմաթիվ են: Անհրաժեշտ է դիտարկել փոքր դպրոցների կառավարման համակարգի խնդիրներն առանձին փնջով:

Մեկ այլ արգելք է պարունակում «Հանրակրթության մասին» օրենքի հետևյալ դրույթը. «Ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունքի (հավաստագրի) համար կարող է վերապատրաստվել այն անձը, որն ունի բարձրագույն կրթություն եւ վերջին տասը տարվա ընթացքում մանկավարժական, գիտամանկավարժական աշխատանքի կամ կրթության կառավարման ոլորտի առնվազն յոթ տարվա ընդհանուր աշխատանքային ստաժ»: Ստացվում է, որ կան արհեստական խոչընդոտներ երիտասարդ կազմակերպիչներին հանրակրթության ղեկավարման գործընթացում ներառելու համար:

Ֆոկուս-խմբային քննարկումների և խորքային հարցազրույցների ժամանակ պարզվեց, որ շարունակում են տնօրենների վիճահարույց ընտրությունները: Բազմաթիվ դեպքերում, տնօրեն է «ընտրվում» մարզպետի կամ քաղաքապետարանի «մարդը»: Երևանի կենտրոնի դպրոցներից մեկը տևական ժամանակ տնօրեն չունեց: Կոլեկտիվի եւ ծնողների մի մասը որոշել էին, որ իրենց տնօրենը պետք է լինի փոխտնօրեններից մեկը: Տվյալ հավակնորդը երկու անգամ, հավաստագրման քննության բանավոր փուլը չհաղթահարեց, իսկ ժամանակավոր պաշտոնակատար նշանակվողները, կարճ ժամանակ աշխատելուց հետո, հրաժարվում էին պաշտոնավարել տարբեր պատճառաբանություններով: Խնդրին առանձին կանդիդատներ կառավարման խորհուրդների մասում:

Խնդրահարույց է նաև այն հանգամանքը, թե ովքեր կարող են դիմել տնօրենի թափուր հաստիքի համար: Փորձագետ Վիգեն Շիրվանյանը և ԿԳՄՍ նախարարի տեղակալ Ժաննա Անդրեասյանը նշում են հատկապես յուրացումների մասով օրենսդրության անկատարությունը: Ստացվում է, որ պայմանական դպրոցի տնօրենը կատարել է յուրացումներ, ընթանում են քննչական գործողություններ, որոնց ընթացքում նա ընդունում է մեղքը, առանձին դեպքերում փոխհատուցում է, սակայն շարունակում է պաշտոնավարել կամ մեկ այլ դպրոցում առաջադրվել տնօրենի թափուր հաստիքի թեկնածու:

Բացակայում է տնօրենի հետևանքի մեխանիզմը, ինչպես նաև կառավարման սահմանափակումը, թե քանի ժամկետ կարող է նույն անձը պաշտոնավարել տնօրենի հաստիքում: Ինչպես վերևում տեսանք, Երևանի դպրոցների մեկ քառորդի պարագայում տնօրենները պաշտոնավարում են 15 և ավել տարիներ:

Հաստատության տնօրենի մրցույթի մասնակցելու պարտադիր պայմաններից մեկը դպրոցի զարգացման ծրագիրն է²⁴: Առկա է զարգացման ծրագրի շարունակ, որի վրա շարադրվում են գրեթե բոլոր ծրագրերը: Հիմնական փոփոխությունների են

²⁴ [ՀՀ Կառավարության 2010 թվականի N 319-Ն որոշում](#):

ենթարկվում քանակական տվյալները: Չարգացման ծրագիրն, ըստ էության, կրում է ձևական բնույթ: Հազվադեպ են հանդիպում կիրառելի ծրագրեր, չկա վերահսկողություն դրանց իրականացման մասով, իսկ ստանդարտ ձևաչափից դուրս ծրագրերը երբեմն արժանանում են խորհրդի անդամների անթաքույց ծաղրին: Երևանի թիվ 180 հիմնական դպրոցի տնօրենի ընտրության մրցույթի ժամանակ, հավակնորդներից մեկը՝ Մարգարիտ Խաչատրյանը «համարձակվել» էր ներկայացնել տարբերվող զարգացման ծրագիր, որտեղ խոսվում էր արևային էներգիայի, սովորողների քննադատական մտածողության մասին: Հատկապես վերջինը դուր չեկավ կառավարման խորհրդի անդամ Արման Փիլոսյանին: Ըստ նրա, երեխաների մոտ քննադատական մտածողության ձևավորումը կբերի ուսուցչի աշխատանքի բարդացման²⁵:

Տնօրենի ընտրության մրցույթի խնդրահարույց բաղադրիչներն են ընտրողների կազմը(Խորհուրդ), քաղաքական նպատակներով ուղիղ հրահանգների հնարավորությունները(հաշվի առնելով վերջին իրողությունները, քաղաքական հրահանգներ ասվածի տակ չի ենթադրվում միայն գործող իշխանությունը), զարգացման ծրագրերի ձևական բնույթը, օրենսդրական կարգավորումների թերի կողմերը, գործող ընտրության կարգն ընդհանրապես, հետկանչի մեխանիզմների բացակայությունը և այլ գործուն հանգամանքներ:

²⁵ Մանրամասն տե՛ս ակտիվ [հղումով](#):

Խորհուրդներ

2001թ. ընդունվեց «Պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունների մասին»²⁶ ՀՀ օրենքը (այսու՝ ՊՈԱԿ): Հանրակրթական ուսումնական պետական գրեթե բոլոր հաստատությունները(բացառությամբ մի քանիսի) ունեն իրավակազմակերպչական այս ձևը:

Կոլեգիալ կառավարման մարմնի՝ խորհուրդների ստեղծումը սահմանված է այս օրենքով: Դպրոցների կառավարման խորհուրդների ձևավորման կարգը ամրագրված է Կրթության և գիտության նախարարի 2010թ. մարտի 10-ի N-113 Որոշումով²⁷:

Հաստատություններում Խորհրդի անդամների թիվը 8-ն է: Խորհրդի անդամներին առաջադրում են՝ ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարը, լիազորված մարմինը, մանկավարժական խորհուրդը, ծնողական խորհուրդը:

Մարզային և Երևանի քաղաքապետարանի ենթակայության Հաստատություններում ԿԳՄՍ նախարարն առաջադրում է Խորհրդի մեկ անդամ: Նախարարության ենթակայության հաստատություններում ԿԳՄՍ նախարարը առաջադրում է Խորհրդի 3 անդամ, Հայաստանի Հանրապետության մարզերում՝ մարզպետը 1 անդամ, Երևան քաղաքում՝ Երևանի քաղաքապետը 1 անդամ: Հայաստանի Հանրապետության մարզային ենթակայության Հաստատություններում մարզպետն առաջադրում է Խորհրդի 3 անդամ, որից մեկին ներկայացնում է տեղական ինքնակառավարման մարմնի ղեկավարը: Երևանի քաղաքապետարանի ենթակայության Հաստատությունների Խորհուրդներում Երևանի քաղաքապետն առաջադրում է 3 անդամ: Երկուական անդամ առաջադրում են դպրոցների ծնողական և մանկավարժական խորհուրդները:

²⁶ ՀՀ օրենքը «ՊՈԱԿ-ների մասին»:

²⁷ ՀՀ ԿԳՆ N 113-Ն [հրաման](#), 18.03.2010թ.:

Հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների Խորհրդի գործառույթները սահմանված են «Հանրակրթության մասին» օրենքում: Ըստ այդմ.

Պետական ուսումնական հաստատության խորհուրդը՝

- 1) Հայաստանի Հանրապետության կառավարության սահմանած կարգով ընտրում է տնօրեն ...
- 2) հաստատում է ուսումնական հաստատության կազմակերպական կառուցվածքը, ներքին կարգապահական կանոնները.
- 3) հավանություն է տալիս ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրին.
- 4) քննարկում եւ հավանություն է տալիս ուսումնական հաստատության հաստիքային եւ տարիֆիկացիոն ցուցակներին.
- 5) կարող է սահմանել պակաս խտությամբ դասարան՝ ուսումնական հաստատության լրացուցիչ միջոցների հաշվին.
- 6) քննարկում է ուսումնական հաստատության ամենամյա ծախսերի նախահաշիվը, հաջորդ տարվա բյուջետային ֆինանսավորման հայտը եւ ներկայացնում պետական լիազորված մարմին.
- 7) քննարկում է ֆինանսատնտեսական եւ ուսումնադաստիարակչական գործունեության հաշվետվությունները.
- 8) որոշում է մասնակցել արտաքին գնահատման, քննարկում է ներքին եւ արտաքին գնահատման արդյունքները.
- 9) վերահսկում է ուսումնական հաստատության զարգացման ծրագրի կատարումը.
- 10) հիմնադրի սահմանած կարգով սահմանում է ուսումնական հաստատության շահույթի տնօրինման հիմնական ուղղությունները.
- 11) առաջարկություններ է ներկայացնում պետական լիազորված մարմին՝ ուսումնական հաստատության գործունեության բնագավառին, նպատակներին եւ խնդիրներին համապատասխան.

12) հաստատում է իր աշխատակարգը եւ հաստատության կանոնադրությամբ ու խորհրդի ընտրության կարգի համաձայն՝ ընտրում է խորհրդի նախագահ.

13) իրականացնում է օրենքով, հիմնադրի կողմից իրեն վերապահված եւ (կամ) հաստատության կանոնադրությամբ նախատեսված այլ լիազորություններ²⁸:

Ինչպես տեսնում ենք, օրենքով խորհուրդներն ունեն բավականին լայն գործառույթներ: Սակայն ինչպես փորձագետները, այնպես էլ ֆոկուս-խմբային քննարկումների մասնակիցների զգալի մասը պնդում են, որ խորհուրդները կրում են ձևական բնույթ, իսկ նախարարի, մարզպետի կամ Երևանի քաղաքապետի կողմից նշանակված անդամները հիմնականում կատարողներ են և ինքնուրույն սուբյեկտներ չեն:

Ինչպես նախորդ որոշումների պարագայում, այստեղ եւս խնդիր ունենք մի իրավիճակի հետ, երբ նույն մոդելը փորձում է կիրառվել բոլոր դպրոցների պարագայում, անկախ հաստատության սովորողների թվից, կարիքներից, ունեցած խնդիրներից: Այս գործոնները հաշվի չառնելն անարդյունավետ են դարձնում կոլեգիալ կառավարման մարմնի՝ Խորհուրդների գործունեությունն ընդհանրապես:

Խնդրահարույց են խորհուրդների ձևավորման ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական սկզբունքները(փորձագետ Արտակ Քյուրումյան):

Հաճախ ունենք դեպքեր, երբ խորհրդի անդամը տեղյակ չէ, թե որ մարմինն է ներկայացնում: Տավուշի մարզի ֆոկուս-խմբային հարցազրույցի մասնակիցներից մեկը նշեց. «խորհրդի նիստերի ժամանակ գեղամիջի կանգնած տղեքից ենք կանչում, որ ձեռական քվորում ունենանք», իսկ մեկ այլ դպրոցի պարագայում խորհրդի անդամներից երկուսը «խոպան» էին, իսկ թե երբ կվերադառնային՝ համավարակով պայմանավորված դժվար է ասել:

²⁸ ՀՀ օրենքը «Հանրակրթության մասին», հոդված 11:

Շատ հաճախ խորհուրդների աշխատանքը թափանցիկ չէ: Հասանելի չեն ու ոչ միշտ են հրապարակվում խորհուրդների որոշումները: Սա համընդհանուր համակարգային խնդիր է: Խորհուրդների ներկայիս կազմը՝ 4-4 հարաբերակցությամբ, էապես նվազեցնում է դպրոցի առաջնային շահառուների հնարավորությունները (այս դրույթը՝ տնօրենի ընտրության մասով քննարկելի է), մյուս կողմից կասկածի տակ է դրվում նախարարության, լիազոր մարմինների կողմից առաջադրված անձանց անաչառությունը: Շիրակի մարզում, ֆոկուս-խմբային քննարկման ժամանակ մասնակիցներից մեկը պնդեց. «հեղափոխությունից հետո էլ խորհուրդների անդամները կամ ՀՀԿ-ից են կամ էլ «Իմ քայլի» դեպուտատների մարդիկ են»:

Այսինքն՝ ունենք մի պատկեր, երբ խորհուրդների կուսակցականացումը վերացած չէ: Այստեղ առանցքային է այն հանգամանքը, որ կուսակցական ազդեցությունը բնավ պարտադիր չէ, որ լինի իշխող ուժի կողմից: Մյուս կողմից, խորհուրդների մեծ մասի պարագայում միայն մեկ գործառույթ է կարևոր՝ տնօրենի ընտրությունը, մնացած հարցերում հիմնականում կրում են ձեռական բնույթ:

ԿԳՄՍ-ն առաջարկվում էր նոր կառուցվածք, որտեղ ուսուցչական ու ծնողական համայնքը կունենային հավասար՝ 3-ական ներկայացուցիչ (այնքան, որքան լիազոր մարմնի կամ ՏԻՄ ներկայացուցիչներ իրար հետ միասին՝ ընդհանուր 9 հոգանոց կազմում), սակայն սա հարցի միայն դեկորատիվ մոտեցում է:

Խորհուրդների կազմի, գործունեության, բովանդակային մոտեցումների հետ կապված խնդիրներն ունեն հետևյալ փնջերը.

- Որեւէ փաստաթղթում չի հիմնավորվում, թե ինչու պետք է դրանք ներառեն ութ կամ նոր մոտեցմամբ՝ ինը մարդ:
- Մասնագիտական ի՞նչ կարողությունների շնորհիվ են տվյալ անձիք ներառվում խորհուրդների կազմում:
- Արդյոք կաշկանդված չեն որոշումներ կայացնելուց, հաստատելուց:

- Որքանով են նրանց գործունեության վրա ազդում անձնական կապերը, ազգակցական համակարգը, հովանավորչության այլ եղանակներ:
- Չկա նրանց գործունեության գնահատման որևէ մեխանիզմ:
- Չկա որևէ մեխանիզմ, որը կստուգի խորհրդի տվյալ անդամի՝ իր գործառույթներին տիրապետելու աստիճանը:
- Խորհուրդների կազմը կուսակցականացվածությունը:

Դպրոցների ֆինանսավորում

2020թ. հունվարի մեկից ՀՀ պետական հանրակրթական դպրոցների ֆինանսավորումը կատարվում է նոր բանաձևով: Ըստ նախկին բանաձևի Դպրոցները ֆինանսավորվել են հետևյալ բանաձևով՝

$$\text{Ըգ} = \text{Սթ} \times \text{Սգ} + \text{Պգ} + \text{ՏՍթ} \times \text{ԱՕք} \times \text{ՄԼգ} + \text{ՀՈԻՀՍթ} \times 0.1 \times \text{ՍԱղգ}$$

որտեղ՝

- Ըգ-ն մեկ տարվա համար հաստատությանը հատկացվող ընդամենը գումարն է,
- Սթ-ն հաստատության սովորողների թիվն է,
- Սգ-ն մեկ սովորողին ընկնող տարեկան գումարն է,
- Պգ-ն հաստատության պահպանման ծախսերի նվազագույն գումարն է,
- ՏՍթ-ն հաստատություններում տարրական դասարաններում սովորողների և նախակրթարանների երեխաների թվի հանրագումարն է,
- ԱՕք-ն աշխատանքային օրերի քանակն է,
- ՄԼգ-ն տարրական դասարանների և նախակրթարանների երեխաներին սննդով ապահովման մեկ օրվա գումարն է,
- ՀՈԻՀՍթ - հանրակրթական ուսումնական հաստատության սովորողների (բացառությամբ տարրական դասարանների) թիվն է,
- ՍԱղգ-ն սոցիալապես անապահով ընտանիքների երեխաների դասագրքերի վարձավճարի փոխհատուցվող գումարն է:

Այս բանաձևով հաստատության ֆինանսավորումը չորս գումարելի ունի՝ սովորողների թվով հատկացվող, հաստատության պահպանման, հաստատության տարրական դասարանների եւ նախակրթարանի սովորողներին սննդով ապահովելու գումար, սոցիալապես անապահով ընտանիքների երեխաների դասագրքերի վարձավճարի փոխհատուցման գումար: Այս բանաձևի մեջ մտնող գործակիցները որոշված են ՀՀ ԿԳՄՍ նախարարի 2019թ. հունվարի 23-ի 28-Ա/2 և ՀՀ ֆինանսների

նախարարի 2019թ. հունվարի 29-ի 24-Ա հրամաններով. Մեկ սովորողին ընկնող տարեկան գումարը 124000 դրամ է, ընդ որում տարրական մակարդակի համար այդ գումարը բազմապատկվում է 0.8097 գործակցով, այսինքն՝ 100402,8 դրամ, միջին մակարդակի դեպքում պետք է բազմապատկել 1,1255 գործակցով, այսինքն՝ 139562 դրամ, միջնակարգ մակարդակում պետք է բազմապատկել 1,166 գործակցով, այսինքն 144,584 դրամ: Առանձին գործող ավագ դպրոցների համար այս թիվը պետք է բազմապատկել 1.14 գործակցով, այսինքն 164,825 դրամ: Հաստատության պահպանման ծախսերը որոշված են համապատասխան հրամանով՝ Հաստատության պահպանման ծախսերի նվազագույն գումարը մինչև 100 աշակերտ ունեցող պետական ուսումնական հաստատությունների համար 19.000.000 դրամ (ներառյալ՝ ոչ ուսուցչական անձնակազմի տարեկան աշխատավարձի ֆոնդը):

2019թ. հոկտեմբերի 31-ի կառավարության նիստում փոփոխություններ ու լրացումներ կատարվեցին կառավարության 2006 թվականի օգոստոսի 24-ի N 1262-Ն որոշման մեջ:

2020թ. հունվարից դպրոցները ֆինանսավորվել են հետևյալ բանաձևով՝

$$Lq = U\theta \times Uq1 + (S\Gamma\theta \times S\Gamma\theta + M\Gamma\theta \times M\Gamma\theta + A\Gamma\theta \times A\Gamma\theta) \times \Omega\Gamma\text{-}\Sigma \times 12 + \Sigma\Gamma\delta$$

որտեղ՝

- Lq-ն մեկ տարվա համար հաստատությանը հատկացվող ընդամենը գումարն է,
- Uθ-ն հաստատությունում սովորողների թիվն է,
- Uq1-ը մեկ սովորողին ընկնող տարեկան գումարն է, 27506.3 դրամ,
- SΓθ-ն, MΓθ-ն և AΓθ-ն համապատասխանաբար՝ տարրական, միջին եւ ավագ դպրոցներում դասարանների թիվն է,
- SΓր-ն, MΓր-ն եւ AΓր-ն համապատասխանաբար՝ տարրական, միջին և ավագ դպրոցներում միջին հաշվով մեկ դասարանին ընկնող ուսուցչական դրույքների թիվն է՝ համաձայն հաստատության օրինակելի ուսումնական պլանի,

- $S_{\Gamma p}=1.1136$, $U_{\Gamma p}=1.4909$, $A_{\Gamma p}=1.5455$
- ՈԻՆԱ-ն ուսուցչական մեկ դրույքի համար սահմանված նվազագույն աշխատավարձի չափն է՝ 108800 դրամ:
- ՀԴԾ-ն համադպրոցական ծախսն է, որը ներառում է հաստատության պահպանման ծախսերը եւ, աշակերտների թվից ելնելով, ոչ ուսուցչական անձնակազմի (այդ թվում՝ մանկավարժական հաստիքների) աշխատավարձի տարեկան ծախսերը.

73 եւ ավելի սովորող ունեցող տարրական, 163 եւ ավելի սովորող ունեցող հիմնական, 208 եւ ավելի սովորող ունեցող միջնակարգ հանրակրթական դպրոցները եւ 136 եւ ավելի սովորող ունեցող վարժարաններն ու ավագ դպրոցների դեպքում $Lq = U_{\Gamma} \times U_{q2} + Z_{\Gamma\delta}$, որտեղ՝ Lq -ն մեկ տարվա համար հաստատությանը հատկացվող ընդամենը գումարն է, U_{Γ} -ն հաստատությունում սովորողների թիվն է, U_{q2} -ը մեկ սովորողին ընկնող տարեկան գումարն է: ՀԴԾ-ն՝ մինչև 100 սովորող ունեցող դպրոցների համար՝ 14273.2 հազ. դրամ, 101-ից մինչև 300 սովորող ունեցող դպրոցների համար՝ 17224.8 հազ.դրամ, 301 եւ ավելի սովորող ունեցող դպրոցների համար՝ 22374.0 հազ. դրամ: U_{q2} -ը՝ 73 եւ ավելի սովորող ունեցող տարրական, 163 եւ ավելի՝ հիմնական, 208 եւ ավելի՝ միջնակարգ հանրակրթական դպրոցներում եւ 136 եւ ավելի սովորող ունեցող վարժարաններում եւ ավագ դպրոցներում մեկ սովորողին ընկնող տարեկան գումարը՝ 108282.06 դրամ: Մա տարրական մակարդակում մեկ սովորողին ընկնող տարեկան գումարն է: Միջին մակարդակում պետք է բազմապատկել 1,3388 գործակցով, այսինքն՝ 144968 դրամ, միջնակարգ մակարդակում՝ 1,6653 գործակցով, այսինքն՝ 180322 դրամ: Առանձին գործող ավագ դպրոցների համար 1,2 գործակցով՝ 216386 դրամ:

Սովորողների թվաքանակից ելնելով՝ ոչ ուսուցչական անձնակազմի (վարչական, մանկավարժական, ուսումնասօժանդակ) հաստիքների հաշվարկային թվաքանակը սահմանել՝ մինչև 100 սովորող ունեցող դպրոցների համար՝ 9.8, 101-ից մինչև 300 սովորող ունեցող դպրոցների համար՝ 11.8, 301 եւ ավելի սովորող ունեցող

դպրոցների համար՝ 15.3: Որպես դպրոցի սովորողների թիվ (Սթ) և դասարանների թիվ (ՏԴթ, ՄԴթ, ԱԴթ) ընդունվում է սովորողների եւ դասարանների փաստացի թվաքանակը 2020 թվականի հունվարի մեկի դրությամբ, որը ենթակա է ճշտման ուսումնական տարվա սկզբին՝ հաշվի առնելով դասարանների փաստացի կոմպլեկտավորումը թվաքանակի միջին տարեկան մեծության հաշվարկման նպատակով:

ԿԳՄՍ նախարարի տեղակալ Ժաննա Անդրեասյանի պնդմամբ այս բանաձևը կոմպրոմիսային լուծում է փոքր դպրոցների մասով՝ դասարանների քանակով եւ մեծ դպրոցների պարագայում՝ սովորողների քանակով: Այս փուլում, ԿԳՄՍ-ն շրջանառության մեջ է դրել դպրոցների ֆինանսավորման նոր կարգը²⁹, որը բազմաթիվ քննարկումների տեղիք տվեց: Բացի մասնագետների կողմից մատնանշվող մի շարք խնդիրներից, ֆինանսավորման կարգի այս ձևով ընդունման դեպքում սպասվում են զանգվածային կրճատումներ հանրակրթության ոլորտում, հատկապես՝ փոքր դպրոցներում:

Փորձագետ Արտակ Քյուրումյանն այս մասով հետաքրքիր հարցադրումներ է բարձրացնում: Ըստ նրա. «Հանրակրթության բյուջետային ծրագրի կառավարման գործում ներգրավված է առնվազն 13 պետական կառույց. ԿԳՄՍՆ-ն, ՏԿԵՆ-ը, Երևանի քաղաքապետարանը և 10 մարզպետարանները: Ինչո՞ւ այս կարևորագույն բյուջետային ծրագիրը, որի ֆինանսավորման համար 2020թ. պետական բյուջեով գրեթե 100 մլրդ դրամ է հատկացվել, չունի մեկ կոնկրետ պատասխանատու: Եթե ինչ-որ մեկին թվում է, թե բյուջետային ծրագիր կառավարելը խաղ ու պար է, ապա մենք շարունակելու ենք առերեսվել բյուջետային ծրագրերի կառավարման և կատարման հետ կապված այն բազմաթիվ խնդիրները, որոնց առնչվում ենք հիմա: Ծրագրերի կառավարումը մասնագիտական գիտելիքներ է պահանջում»:

²⁹ Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայք, <https://www.e-draft.am/projects/2672/about?fbclid=IwAR19LQHgpnNVK5SCixzLZHDD4rysczj7qZsq0TxIMGusoS3wlsobgAwGsg>, վերջին անգամ մուտք է գործվել՝ 19.09.2020թ.:

Փաստացի հանրակրթության ոլորտի ֆինանսավորումը ոչ միայն չունի մեկ պատասխանատու, համակարգող, այլ նաև չկան բովանդակային արդյունքների վրա հիմնված մեխանիզմներ, մոնիթորինգային պատշաճ վերահսկողություն, իսկ փող-արդյունք հարաբերակցության մասին ավելորդ է խոսել:

Ֆինանսավորման խնդիրների էության հիմքում նույնպես ընկած է համընդհանուր մոտեցումը: Հաշվի առնված չեն առանձին դպրոցների կարիքները, ունեցած հնարավորությունները, շենքային պայմանները եւ այլ էական գործոններ:

Եզրակացություններ

Հետազոտությունն ամփոփում ենք հետևյալ եզրակացություններով.

- Հետազոտության արդյունքում փաստագրվեց, որ շահառու բոլոր կողմերը տեսնում են խնդիրներ հանրակրթության կառավարման ըստ էության եռաշերտ համակարգի հետ(եռաշերտ կառուցվածք, որի գլխին երկու գլխավոր պատասխանատուներն են՝ պետական լիազոր մարմին կամ մարզպետարաններ (Երևանի քաղաքապետարան), իսկ ավելի ներքև՝ Կառավարման խորհուրդներ եւ տնօրեններ: Փորձագետների զգալի մասի կարծիքով, լիազոր մարմինը «խուսափում է ուղիղ պատասխանատվության տակ մտնել» եւ անմիջականորեն համակարգել ոլորտը, ինչն իր հերթին առաջացնում է բազմաթիվ խնդիրներ: ԿԳՄՍ ոլորտի պատասխանատու փոխնախարարը, հետագա զարգացումը տեսնում է «ցանցային դպրոցների եւ համայնքի լայն ներառմամբ»: Մեկ հարցում՝ մարզպետարանների(Երևանի քաղաքապետ) կողմերն հիմնականում համաձայն են. ենթակայությունների եւ բաշխումների այս մեխանիզմն արդյունավետ չէ:
- Լրջագույն խնդիր է ԿԳՄՍ և մարզպետարաններ/Երևանի քաղաքապետարան լիազորությունների հատումը, ինչպես նաեւ, վերջիններիս օրենքով վերապահված գործառույթները, սակայն դրանց իրականացման գործիքակազմի բացակայությունը:
- Խնդիրների առանձին փունջ է առկա ուսումնական հաստատության տնօրենի ընտրության/նշանակման, թափուր հաստիքի համար հավակնորդի հավաստագրման գործընթացներում: Առկա գործիքակազմը վաղուց չի բավարարում հանրակրթության առաջ ծառայած խնդիրներին, իսկ փոփոխությունները մինչ այժմ կրում են կոսմետիկ բնույթ:
- Հետազոտության ընթացքում հարցազրույցներին մասնակցած փորձագետները համակարծիք են նաև Կառավարման խորհուրդների գործունեության հետ

կապված խնդիրների վերաբերյալ: Կառավարման խորհուրդները հիմնականում կրում են ձեռնարկային բնույթ եւ գործում են անարդյունավետ:

- Հետազոտության արդյունքում պարզ է դառնում, որ լրջագույն փոփոխությունների կարիք ունի ուսումնական հաստատության ղեկավարման իրավունքի (հավաստագրի) վերապատրաստման և հավաստագրման գործընթացը, հավակնորդներին ներկայացվող օրենսդրական պահանջները:
- Տնօրենի հետևանքի մեխանիզմի բացակայությունը հնարավորություն է տալիս կոռուպցիոն, հակաիրավական շղթաների վերարտադրությանը եւ շարունակականությանը:
- Դպրոցների ֆինանսավորման գործող կարգով հանրակրթության ոլորտի ֆինանսավորումը ոչ միայն չունի մեկ պատասխանատու, համակարգող, այլ նաեւ չկան բովանդակային արդյունքների վրա հիմնված մեխանիզմներ, մոնիթորինգային պատշաճ վերահսկողություն, իսկ փող-արդյունք հարաբերակցության մասին ավելորդ է խոսել:
- Ֆինանսավորման խնդիրների էության հիմքում նույնպես ընկած է համընդհանուր մոտեցումը: Հաշվի առնված չեն առանձին դպրոցների կարիքները, ունեցած հնարավորությունները, շենքային պայմանները եւ այլ էական գործոններ:

Առաջարկություններ

- Համապատասխան օրենքներում փոփոխություններ կատարելով աստիճանաբար նվազեցնել մարզպետարանների, Երեւանի քաղաքապետի լիազորությունները: Միջնաժամկետ կտրվածքում կիրառել ուղիղ կառավարում՝ ունենալով ԿԳՄՍ մարզային և Երեւանի քաղաքի ենթակայության կենտրոններ: Ուղիղ կառավարումը հնարավորություն կտա առժամանակ խուսափել կառավարման խորհուրդների, ընտրական թերի մեխանիզմների բացակայության առաջացրած խոչընդոտներից, ինչպես նաև պետական տարբեր օղակների, մարմինների առաջացրած շփոթից:
- Բարեփոխել հանրակրթական ուսումնական հաստատության ղեկավարման հավաստագիր ստանալու քննության կազմակերպման, անցկացման կարգը: Բովանդակության մեջ ներառել կիրառելի հմտություններ, որոնք կառնչվեն նախագծերի ղեկավարման, ֆինանսական ղեկավարման, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, համայնքային կապերի եւ համագործակցության ստեղծման կարողություններին: Լիազոր մարմնի կողմից մշակել չափորոշիչներ:
- Փոփոխության ենթարկել տնօրենի թափուր հաստիքի հավակնորդին ներկայացվող պահանջները: Օրենսդրական համապատասխան փոփոխությունների միջոցով *վերջին 10 տարում 7 տարվա ստաժի* շեմն իջեցնել մինչև 3 տարի: Տարբեր դիտարկումները ցույց են տալիս, որ երեք տարին բավարար ժամանակ է դպրոցի կարգավորումները, կազմակերպչական խնդիրները, ծրագրային մոտեցումները հասկանալու եւ յուրացնելու համար:
- Բարեփոխել հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների (ՀՈԻՉ) կառավարման մարմնի՝ Խորհրդի կազմն ու լիազորությունների շրջանակը, սահմանել այնպիսի մեխանիզմներ, որոնք հնարավորություն կտան ծնողներին եւ մանկավարժական համակազմին գործուն ու արդյունավետ ազդեցություն ունենալ որոշումների կայացման վրա: Խորհուրդների ձեւավորման հիմքում

դնել տարբեր մոտեցումներ՝ կախված դպրոցների կարիքներից, սովորողների թվից, այլ առանձնահատկություններից:

- Միջնաժամկետ հատվածում չեղարկել դպրոցների խորհուրդների կողմից տնօրենի ընտրության հնարավորությունը: Առաջարկվում է երկու տարբերակ՝ համապետական ընտրական խորհուրդ կամ մարզային ընտրական խորհուրդ: Մրցույթի հիմնական արդյունքներ են դիտարկվում հավաստագրման ընթացքում հավաքած միավորները և հավակնորդի ներկայացրած զարգացման ծրագիրը: Մարզային եւ համապետական ընտրական խորհուրդներում անհրաժեշտ է ներառել ներկայացուցիչներ լիազոր մարմնից, կրթության ոլորտի փորձագետներ, ՏԻՄ ներկայացուցիչներ, քաղ. հասարակության ներկայացուցիչներ, չափելի մեխանիզմներով արդյունքներ գրանցած ուսուցիչներ:
- Կիրառել տնօրենի հետկանչի մեխանիզմ: Տնօրենի թափուր պաշտոնի հավակնորդի առաջարկած զարգացման ծրագրին ներկայացվող պահանջները դարձնել չափելի: Զարգացման ծրագիրը դիտարկել որպես հանրակրթական ուսումնական հաստատության ղեկավարման հայտ ներկայացրած անձի հինգ տարիների գործունեության եւ չափելի արդյունքների նախագիծ, որտեղ հստակ պետք է արտացոլվեն յուրաքանչյուր տարվա համար կատարվելիք աշխատանքները:
- Վերանայել խորհուրդների կազմը: Խորհրդի կազմում քվեարկության ձայնի իրավունքով չներառել կառավարության կողմից ներկայացված անդամների, մարզպետարանների, լիազոր մարմնի, ՏԻՄ կողմից ներկայացված անդամների: Կառավարության, լիազոր մարմնի կամ ՏԻՄ ներկայացուցիչները կարող են ունենալ խորհրդակցական ձայնի իրավունք:
- Օրենքով հստակեցնել մանկավարժական աշխատողի կարգավիճակը, իրավունքները և պարտականությունները: Ներդնել մանկավարժական աշխատողի գործունեության հավաստագիր՝ համապատասխան

փոփոխություններ կատարելով ՀՀ Հանրակրթության մասին օրենքում: Այս բարեփոխումը հնարավորություն կտա մի շարք դասընթացների գծով ունենալ որակյալ մասնագետներ: Օրենքի ներկայիս դրույթը, որն առնչվում է մանկավարժի որակավորմանը, հանդիսանում է խոչընդոտ (այն միառժամանակ չի կիրառվում):

- Մանկավարժական աշխատողի թափուր տեղի համար անցկացվող մրցույթները կազմակերպել կենտրոնացված՝ վերցնելով այդ գործառույթը հանրակրթական հաստատություններից: Ստեղծել թափուր հաստիքների միասնական բազա: Սա հնարավորություն կտա էապես նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը, անազնիվ մրցակցությունը:
- Մանկավարժական աշխատողի համար իրական դարձնել անընդհատ ուսուցումը՝ ձեռի ազատ ընտրությամբ, մանկավարժական ձեռքբերումների, նոր հմտությունների ու կարողությունների փոխանցումը:
- Հստակ սահմանել քաղաքական, կուսակցական կամ կրոնական քարոզչության, երեխաների նկատմամբ վատ վերաբերմունքի, խտրականության կամ բռնության, գնահատականների միջոցով ծնողների եւ/կամ աշակերտների նկատմամբ ճնշումների գործադրման, անօրինական դրամահավաքների կանխարգելման մեխանիզմները: Բացառել քաղաքական կամ կրոնական քարոզի որևէ միջոց հանրակրթական ուսումնական հաստատություններում:
- «Կրթության մասին» օրենքի համաձայն, «պետական բյուջեի ընթացիկ ծախսերում կրթության ֆինանսավորման տոկոսային հարաբերությունը չպետք է ցածր լինի նախորդ բյուջետային տարվա համապատասխան ցուցանիշից»: Կրթությանը ծախսերը ՀՆԱ կազմում տարեցտարի կրճատվում են (2018 թ.՝ 2.18%, 2019 թ.՝ 1.99%, 2020 թ.՝ 1.85%): Անհրաժեշտ է կրթության ոլորտի ֆինանսավորումը բերել օրենքի պահանջի նվազագույնին: Ներկայիս ֆինանսավորումն ունի բազմաթիվ բացեր: Ներդնել ֆինանսական ուղիղ պատասխանատվության եւ գնահատման համակարգ:

- Հանրակրթական հաստատությունների ֆինանսավորումը կազմակերպել ուղղակի, առանց միջնորդավորված մարմինների՝ Երեւանի քաղաքապետարանի եւ մարզպետարանների:
- Բուհական կրթական ծրագրերում ներառել կամ առանձին դասընթացներով վերապատրաստել կրթության ոլորտի կառավարիչներ:
- Մշակել բովանդակային եւ կիրառելի հմտությունների նոր մեխանիզմներ վերապատրաստման կենտրոնների համար:
- Մասնախմբերին հնարավորություն տալ դասընթացների ծրագրերի մշակում եւ կիրառում՝ հիմքում ունենալով պետական չափորոշիչները:
- ԿԳՄՄ-ն այս փուլում առաջարկում է գործածվող 14 փաստաթղթերից 7-ը վարել էլեկտրոնային եղանակով: Անհրաժեշտ է անցնել փաստաթղթային վարման ամբողջական էլեկտրոնային համակարգի՝ ունենալով տվյալների օբյեկտիվ բազա, որը հնարավորություն կտա քաղաքականություն մշակողներին կատարել կարիքի գնահատում, ճշգրիտ հաշվարկներ եւ էապես կազդի որոշումների կայացման վրա: