«ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ ԵՄ»
Ռուս-Հայկական համալսարանի
Ռեկտոր, տ.գ.դ., պրոֆեսոր
Է.Մ. Սանդոյան
«19» հունիսի 2026 թ.

ԿԱՐԾԻՔ

Արամայիս Հայկազի Սիմոնյանի «Հանրակրթության ոլորտի ռազմավարական կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ-ում» թեմայով ատենախոսության վերաբերյալ՝ ներկայացված Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման համար:

Ատենախոսությունը քննարկվել է Ռուս-Հայկական համալսարանի «Էկոնոմիկայի և ֆինանսների» ու «Տնտեսագիտության տեսության և անցումային շրջանի տնտեսության հիմնախնդիրների» ամբիոնների 2026 թվականի հունիսի 19-ի համատեղ նիստում (արձանագրություն թիվ 11-26):

Մասնակցում էին՝
Սանդոյան Էդվարդ Մարտինի՝ տնտեսագիտ. դոկտոր, պրոֆ., **Ոսկանյան Մարիամ Համբարձումի**՝ տնտեսագիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր, «Էկոնոմիկայի և ֆինանսների» ամբիոնի վարիչ, **Պետրոսյան Իրինա Բորիսի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, «Տնտեսագիտության տեսության և անցումային շրջանի տնտեսության հիմնախնդիրների» ամբիոնի վարիչ, **Ներսեսյան Կարեն Վասիլիի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, **Զախոյան Էլիզա Միքայելի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, **Գալստյան Անի Համլետի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, **Թուրյան Կարեն Վլադիմիրի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, **Հայրապետյան Վիկտորիյա Լեոնիդի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, **Կարապետյան Էդգար Գագիկի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, **Սարգսյան Ռուզաննա Աշոտի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, ավագ դասախոս, **Տիգրանյան Վարսիկ Իշխանի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, **Մնացականյան Լիդա Արմենի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, ավագ դասախոս, **Խաչատրյան Հովակիմ Խաչիկի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, **Հանիսյան Հրայր Հովիկի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, դոցենտ, **Հակոբյան Էսթեր Աշոտի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, ավագ դասախոս **(գրախոսող)**, **Հակոբյան Արմինե Արզումանի**՝ ավագ դասախոս, **Ավետիսյան Լարիսա Աշոտի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, ավագ դասախոս, **Պետրոսյան Գարիկ Արմենակի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, ավագ դասախոս, **Պետրոսյան Հեղինե Գագիկի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, ավագ դասախոս, **Ստեփանյան Իվետա Կարենի**՝ տնտեսագիտ. թեկնածու, ավագ դասախոս **(գրախոսող)**, **Սիմոնայնա Ռամելա Ակսելի**՝ ավագ դասախոս, **Կարապետյան Անուշ Արմենի**՝ ավագ դասախոս, **Պապյան Զինավարդ Կարենի**՝ դասախոս, **Շմավոնյան Էլեն Հակոբի**՝ ասիստենտ:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԹԵՄԱՅԻ ԱՐԴԻԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը պայմանավորված է նրանով, որ հանրակրթությունը, որպես հանրային բարիք, այսօր այլևս չի սահմանափակվում միայն գիտելիքի

փոխանցման գործառույթով: Այն պետք է դիտարկել մարդկային կապիտալի ձևավորման, սոցիալական ներառման, երկրի մրցունակության և ազգային անվտանգության, աղքատության կրճատման և կայուն զարգացման համատեքստում:

ՀՀ-ում հանրակրթության կառավարման գործընթացը մշտապես գտնվել է պետական հոգածության ներքո՝ ուղղված բնակչության գրագիտության մակարդակի բարձրացմանը և մարդ-քաղաքացու ձևավորմանը: Սակայն, վերջին տասնամյակներում էականորեն փոփոխության են ենթարկվել հանրակրթության նպատակադրումները ոչ միայն ազգային, այլև միջազգային մակարդակներում: Առաջնահերթ նշանակություն է ձեռք բերել հանրակրթության դերն աղքատության մեղմման, մրցունակ մարդկային կապիտալի ձևավորման, արժանապատիվ աշխատանքի խթանման և կայուն զարգացման ապահովման գործընթացներում: Այս առումով հանրակրթական գործընթացների փոխակերպումները չեն կարող տեղի ունենալ ինքնաշխատ, ուստի նպատակաուղղված կառավարման կարիք ունեն ինչպես համակարգի կառավարման վերին օղակներում (կառավարություն, պետական գերատեսչություններ), այնպես էլ միջին և ստորին հարթություններում (տեղական ինքնակառավարման մարմիններ, դպրոցներ և քաղաքացիական հասարակության կառույցներ): Ըստ այդմ՝ հանրակրթության զարգացումը հնարավոր է միայն ռազմավարական կառավարման ներդրման տրամաբանությամբ, որը հատում է ընթացիկ վերահսկողական և կազմակերպման գործառույթների սահմանները: Այնուամենայնիվ, ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ՀՀ-ում առկա են հանրակրթության ռազմավարական կառավարման արդյունավետ իրականացման մի շարք հիմնախնդիրներ: Մասնավորապես, դրանք վերաբերում են կրթական ծրագրերի մշակման ներառականության մակարդակին, մասնակցային մոտեցմամբ կառավարչական որոշումների կայացմանը, կրթության առաջընթացը խթանող ֆինանսավորման առաջավոր մոդելների կիրառմանը, հանրակրթության վերջնարդյունքների ճանաչմանը և կատարողականի առանցքային ցուցանիշների գնահատմանը: Հենց այս գիտագործնական բացն էլ պայմանավորել է հետազոտության թեմայի ընտրությունն ու դրա գիտական նշանակությունը:

ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐՆ ՈՒ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Ատենախոսության նպատակը ՀՀ հանրակրթության ոլորտի արդի վիճակի համալիր հետազոտության հիման վրա զարգացման ռազմավարական ուղղությունների բացահայտումն է: Ելնելով հետազոտության նպատակից՝ առաջադրվել են հետևյալ խնդիրները.

- ուսումնասիրել և վերլուծել հանրակրթության ոլորտում ռազմավարական կառավարման էվոլյուցիան,

- ներկայացնել հանրակրթության ռազմավարական կառավարման համաշխարհային առաջավոր փորձը,
- վերլուծել ՀՀ հանրակրթական համակարգի առաջընթացի վրա ազդող գործոնները և դրանց հիման վրա գնահատել ոլորտի զարգացմանը միտված ռազմավարական կառավարման բարելավման հնարավորությունները,
- բացահայտել ՀՀ հանրակրթության ոլորտի ռազմավարության հայեցակարգային ուղղությունները՝ հաշվի առնելով ստեղծարար կառավարչական գործելաոճը, ինքնակարգավորվող կառավարման մոտեցումները, ներառականության և փոխըմբռնման հենքով որոշումների կայացման հնարավորությունները,
- գնահատել հանրակրթության զարգացման ուղղությամբ պետական ֆինանսավորման միտումների ու միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազրկության դրսևորումների միջև կապի սերտությունը, և ներկայացնել դրանց փոխառնչության չափելիության մեթոդաբանական մոտեցում,
- մշակել հանրակրթական համակարգի արդի վիճակի ռազմավարական գնահատման երկչափ մատրիցա,
- մշակել հանրակրթության զարգացման ռազմավարական նպատակադրումների աստիճանակարգման մեթոդաբանական մոտեցում՝ հիմնված տարբեր շահառուների առաջնահերթությունների հարաբերական կշռման վրա, և գնահատել նշված նպատակադրումների իրականացման մակարդակը՝ կատարողականի առանցքային ցուցանիշների համատեքստում,
- սահմանել հանրակրթական համակարգում կատարողականի առանցքային ցուցանիշներ՝ հասցեագրված կրթության տարբեր շահառուների պահանջմունքներին,
- մշակել դպրոցների տարեկան ֆինանսավորման ծավալի վերագնահատման նոր մոտեցում՝ հիմնված կրթական հաստատությունում գործող կատարողականի առանցքային ցուցանիշների վրա:

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԳԻՏԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՆՈՐՈՒՅԹԸ

Ատենախոսության շրջանակում կատարված հետազոտությունները թույլ են տվել հասնել մի շարք գիտական արդյունքների, որոնցից գիտական նորույթ են հետևյալները.

1. Կառուցվել է հանրակրթական համակարգի ռազմավարական գնահատման երկչափ մատրիցային մոդել և համակարգի ախտորոշման համաթիվ՝ հանրակրթության որակի և հասանելիության համադրությամբ, որը հնարավորություն է տալիս վերլուծել ու գնահատել

երկրի հանրակրթական համակարգի զարգացվածության մակարդակը և ռազմավարական միջամտություն պահանջող հիմնական ուղղությունները:

2. Մշակվել է հանրակրթությանն ուղղված պետական ֆինանսավորման և միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազրկության դրսևորումների փոխառնչության գնահատման համաթիվ, որը հնարավորություն է տալիս բացահայտել տվյալ երկու ցուցանիշների փոփոխությունների ուղղությունն ու ինտենսիվությունը, և կատարել համապատասխան կառավարչական եզրահանգումներ:
3. Կառուցվել է հանրակրթական համակարգի ռազմավարական նպատակադրումների աստիճանակարգման վրա հիմնված մոդել, որը թույլ է տալիս հանրակրթության ռազմավարական կառավարման գործընթացում սահմանել նպատակադրումների առաջնահերթությունների հարաբերական կշիռները և գնահատել դրանց իրականացումը՝ կատարողականի առանցքային ցուցանիշների (ԿԱՑ) համատեքստում:
4. Մշակվել է դպրոցներին տրամադրվող պետական ֆինանսավորման ծավալի վերագնահատման կառուցակարգ, որի շրջանակներում ներդրվել է խթանող ֆինանսավորման բաղադրիչը՝ հիմնված դպրոցի տարեկան կատարողականի արդյունքների վրա: Սա հնարավորություն է տալիս պետական ֆինանսավորման լրացուցիչ բաղադրիչը կապել դպրոցի իրական առաջընթացի հետ և խթանել վերջինիս արդյունավետ գործունեությունը:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության **ներածությունում** հիմնավորվում է ատենախոսության թեմայի արդիականությունը և հետազոտության հրատապությունը, ձևակերպվում են հետազոտության նպատակը և խնդիրները, հստակեցվում են հետազոտության օբյեկտը և առարկան, մեթոդաբանությունը, ներկայացվում են հետազոտության հիմնական արդյունքները և գիտական նորույթը, դրանց գիտագործնական նշանակությունը, արդյունքների հրապարակումը, ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը:

Ատենախոսության առաջին՝ **«Հանրակրթության ռազմավարական կառավարման տեսական և մեթոդաբանական հիմքերը»** գլխում ներկայացվել է հանրակրթական համակարգի էությունը և զարգացման միտումները, կրթության և աղքատության փոխկապվածության տեսական հիմքերը, ռազմավարական կառավարման էվոլյուցիան հանրակրթության ոլորտում, ինչպես նաև կատարվել է հանրակրթության ռազմավարական կառավարման համաշխարհային առաջավոր փորձի վերլուծություն և քննարկվել է լավագույն փորձի տեղայնացման հնարավորությունները ՀՀ-

ում:

Ատենախոսության երկրորդ՝ **«Հանրակրթության ռազմավարական կառավարման հիմնախնդիրների վերլուծությունը ՀՀ-ում»** գլխում հեղինակի կողմից լուսաբանվել է ՀՀ հանրակրթության օրենսդրական դաշտում առկա հիմնախնդիրների մասին, կատարվել է ՀՀ հանրակրթական համակարգի կառավարչական զարգացումների մատրիցային վերլուծություն, դիտարկվել է նաև հանրակրթության միջոցով գործազրկության հաղթահարման ռազմավարական կառավարման մոտեցումները, մասնավորապես՝ հանրակրթությանն ուղղված ծախսերի և միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազուրկների տեսակարար կշռի փոփոխության միտումների համադրված վերլուծությամբ:

Ատենախոսության երրորդ՝ **«Հանրակրթության ռազմավարական կառավարման կատարելագործման կառուցակարգերը ՀՀ-ում»** գլխում, հեղինակի կողմից մշակվել է ՀՀ-ում հանրակրթության ռազմավարական կառավարման կատարելագործման համալիր մոտեցում, որի շրջանակներում սահմանվել են հանրակրթության զարգացման ռազմավարական առաջնահերթությունների աստիճանակարգը, հիմնավորվել է ոլորտի ռազմավարական կառավարումը ԿԱՑ-երի համատեքստում, ինչպես նաև առաջարկվել են հանրակրթության ֆինանսավորման ռազմավարության բարելավման ուղիներ, մասնավորապես՝ լրացուցիչ խթանող ֆինանսավորման բաղադրիչի ներդնումը՝ որպես հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների իրական առաջընթացը խրախուսող գործիք:

Ատենախոսության **«Եզրակացություններ»** բաժնում ամփոփված են հետազոտության հիմնական արդյունքները և ներկայացված համապատասխան առաջարկությունները:

ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

1. Ատենախոսության տեսական մասը որոշ հատվածներում չափազանց ծավալուն և նկարագրական բնույթ է կրում, հատկապես կրթության, աղքատության, մարդկային զարգացման և ռազմավարական կառավարման ընդհանուր տեսությունների ներկայացման մասում: Հեղինակի քննադատական վերլուծությունը և սեփական դիրքորոշումը միշտ չէ, որ բավարար չափով արտահայտված են, իսկ առանձին բաժինների կապը հետազոտության հիմնական նպատակի հետ լիովին հստակ չէ:
2. Միջազգային փորձի և վիճակագրական տվյալների ուսումնասիրությունը տեղեկատվական առումով հարուստ է, սակայն հիմնականում սահմանափակվում է նկարագրությամբ: Առավել խորքային համեմատական վերլուծությունը, ինչպես նաև

միջազգային փորձի ադապտացումը Հայաստանի կրթական համակարգի առանձնահատկություններին, կբարձրացնեին հետազոտության կիրառական արժեքը:

3. Հետազոտության մեթոդաբանական հատվածում լրացուցիչ հիմնավորման կարիք ունեն փորձագիտական հարցումների և AHP մեթոդաբանության կիրառման որոշ ասպեկտներ, մասնավորապես՝ փորձագետների ընտրության սկզբունքները, ընտրանքի ներկայացուցչականությունը և սուբյեկտիվ ազդեցությունների նվազեցման մեխանիզմները:
4. Հեղինակի կողմից առաջարկված երկչափ մատրիցային մոդելը և առանձին նորարարական գործիքները հետաքրքիր լուծումներ են, սակայն դրանց տեսական առավելությունները գործող մեթոդների նկատմամբ, ինչպես նաև վավերացման, փորձարկման և գործնական արդյունավետության գնահատման արդյունքները բավարար չափով ներկայացված չեն:
5. Կրթության, գործազրկության և աղքատության փոխկապվածության ուսումնասիրության ընթացքում կրթության դերը երբեմն ներկայացվում է որպես հիմնական որոշիչ գործոն, մինչդեռ այլ սոցիալ-տնտեսական գործոնների համեմատական ազդեցությունը սահմանափակ չափով է գնահատված, ինչը որոշ չափով նեղացնում է վերլուծության շրջանակը:
6. Պետական ֆինանսավորման, կատարողականի վրա հիմնված կառավարման և ԿԱՑ-ների կիրառման վերաբերյալ առաջարկությունները գործնական հետաքրքրություն են ներկայացնում, սակայն դրանց իրականացման մեխանիզմները, տվյալների հավաքագրման և գնահատման կարգերը, ինչպես նաև հնարավոր ռիսկերն ու սահմանափակումները բավարար մանրամասնությամբ չեն քննարկվել:
7. Առանձին հասկացությունների և հայեցակարգերի («ստեղծարար կառավարում», «ինքնակարգավորվող համակարգ», «ներառական որոշումների կայացում» և այլն) գիտական սահմանումները և գործնական կիրառման մեխանիզմները միշտ չէ, որ ներկայացված են բավարար հստակությամբ, ինչը որոշ դեպքերում դժվարացնում է դրանց կիրառական նշանակության գնահատումը:

8. Չնայած աշխատանքի ընդգծված կիրառական ուղղվածությանը, առաջարկվող բարեփոխումների տնտեսական արդյունավետության, ծախսերի և ակնկալվող արդյունքների քանակական գնահատումը ներկայացված է սահմանափակ չափով, ինչը կարող էր ավելի հիմնավոր դարձնել ներկայացված առաջարկությունները:
9. Ատենախոսությունում համակողմանիորեն ուսումնասիրվել են հանրակրթության ոլորտի ռազմավարական կառավարման տեսամեթոդաբանական հիմքերը և առաջարկվել են մի շարք հեղինակային մոտեցումներ ու մոդելներ: Միևնույն ժամանակ, աշխատանքում բավարար չափով ներկայացված չեն առաջարկված մեխանիզմների գործնական փորձարկման արդյունքները հանրակրթական կոնկրետ հաստատություններում: Ցանկալի կլիներ ներկայացնել առաջարկությունների փորձնական կիրառման օրինակներ, դրանց իրականացման ընթացքում առաջացած դժվարությունները և ստացված արդյունքները: Սա հնարավորություն կտար առավել համոզիչ հիմնավորել մշակված առաջարկությունների կիրառական նշանակությունը: Բացի այդ, կբարձրանար առաջարկվող կառավարման գործիքակազմի արդյունավետության գնահատման աստիճանը:
10. Հանրակրթության զարգացման ռազմավարական նպատակադրումների աստիճանակարգման համար առաջարկված մոդելը գիտական և գործնական հետաքրքրություն է ներկայացնում: Սակայն աշխատանքում բավարար չափով չեն լուսաբանվել ստացված արդյունքների կայունության և զգայունության հարցերը՝ փորձագիտական գնահատականների կամ կշռային գործակիցների փոփոխության պայմաններում: Հետազոտության արժեքը կարող էր առավել բարձրանալ, եթե ներկայացվեր համապատասխան զգայունության վերլուծություն: Դա հնարավորություն կտար գնահատել, թե որքանով են վերջնական արդյունքները կախված փորձագիտական դատողություններից: Նման լրացումը կուժեղացներ առաջարկվող մեթոդաբանական գործիքակազմի հուսալիությունը:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ներկայացված դիտողությունները բնավ չեն նվազեցնում ատենախոսության գիտական արժեքը, արդյունքների տեսական ու կիրառական նշանակությունը:

Արամայիս Հայկազի Սիմոնյանի «Հանրակրթության ոլորտի ռազմավարական կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ-ում» թեմայով ատենախոսությունը ինքնուրույն հետազոտություն է:

Ատենախոսության հիմնական դրույթները հրապարակված են 7 գիտական հոդվածներում:

Ատենախոսության սեղմագիրը համարժեքորեն արտացոլում է աշխատանքի բովանդակությունն ու արդյունքները:

Այսպիսով, Արամայիս Հայկազի Սիմոնյանի **«Հանրակրթության ոլորտի ռազմավարական կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ-ում»** թեմայով ատենախոսությունը համապատասխանում է ՀՀ «Գիտական աստիճանաշնորհման կանոնակարգի» 6-րդ և 7-րդ կետերին, ինչպես նաև ՀՀ ԲԿԳԿ-ի կողմից թեկնածուական ատենախոսություններին ներկայացվող պահանջներին, իսկ հեղինակն արժանի է տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի շնորհմանը՝ ներկայացված Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ:

Նիստի նախագահ՝
Ռուս-Հայկական համալսարանի Ռեկտոր,
«Էկոնոմիկայի և ֆինանսների» ամբիոնի պրոֆեսոր,
տնտ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր՝ **Է. Մ. Սանդոյան**

Ռուս-Հայկական համալսարանի
«Էկոնոմիկայի և ֆինանսների»
ամբիոնի վարիչ, տնտ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր՝ **Մ.Հ. Ոսկանյան**

Ռուս-Հայկական համալսարանի
«Տնտեսագիտության տեսության
և անցումային շրջանի տնտեսության հիմնախնդիրների»
ամբիոնի վարիչ, տնտ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ՝ **Ի. Բ. Պետրոսյան**

Ռուս-Հայկական համալսարանի
«Տնտեսագիտության տեսության
և անցումային շրջանի տնտեսության հիմնախնդիրների»
ամբիոնի ավագ դասախոս, տնտ. գիտ. թեկնածու՝ **Է.Ա. Հակոբյան**

Ռուս-Հայկական համալսարանի
«Էկոնոմիկայի և ֆինանսների» ամբիոնի
ավագ դասախոս, տնտ. գիտ. թեկնածու՝ **Ի.Կ. Ստեփանյան**

Ռուս-Հայկական համալսարանի
գիտական քարտուղար,
բան. գիտ. թեկնածու՝ **Ռ. Ս. Կասաբաբովա**