ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Արամայիս Հայկազի Սիմոնյան

ՀԱՆՐԱԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ՀՀ-ՈՒՄ

Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսություն

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

Երևան 2026

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում:

Գիտական ղեկավար՝	Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ **Վիլեն Վիկտորի Խաչատրյան**
Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝	Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր **Միքայել Սերգեյի Մելքումյան**
	Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ **Բելլա Վալերիի Գաբրիելյան**
Առաջատար կազմակերպություն՝	**Ռուս-Հայկական (Սլավոնական) համալսարան**

Պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թվականի հուլիսի 2-ին՝ ժամը 14:00-ին, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում (0025, ք. Երևան, Նալբանդյան փ. 128) գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի Տնտեսագիտության 014 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թվականի մայիսի 29-ին:

014 մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար,
Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր՝ **Տ. Ս. Մարտիրոսյան**

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը: Հանրակրթությունը մշտապես գտնվում է զարգացման գործընթացում՝ համահունչ լինելով երկրում տեղի ունեցող սոցիալ-տնտեսական փոփոխություններին: 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): Այս համատեքստում 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 գործող հանրակրթության կառավարման համակարգը դեռևս լիարժեք չի արձագանքում արդի մարտահրավերներին, քանի որ գործող մոդելում գերակշռում են վերահսկողության և կազմակերպման գործառույթները, մինչդեռ զարգացմանն ուղղված ռազմավարական նպատակադրումները և դրանց իրականացումը խթանող գործիքակազմը, թերևս, կիրառական բնույթ չեն կրում: Միևնույն ժամանակ, այս համատեքստում առկա են հանրակրթության ռազմավարական կառավարման ար-դյունավետ 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:

Փորձը ցույց է տալիս, որ ՀՀ-ում դեռևս բացակայում են հանրակրթության զարգացման ռազմավարական կառավարման համար կիրառելի գործողությունների առանցքային ցուցանիշներ, որոնք հնարավորություն կտային իրականացնել համակարգի «ներքևից վերև» գնահատում, բացահայտել համակարգի գործունեության թույլ օղակներն ու զարգացմանը խոչընդոտող սպառնալիքները: Նշված բացը սահմանափակում է ռազմավարական որոշումների հիմնավորվածությունը և հանրակրթության ֆինանսավորման արդյունավետ ուղղորդումը:

Հանրակրթության ռազմավարական կառավարման տեսամեթոդաբանական հիմնախնդիրների քննարկումներն իրենց մեկնաբանություններն են ստացել ինչպես հայազգի, այնպես էլ արտասահմանցի հեղինակների կողմից: Միևնույն ժամանակ, ոլորտի բարելավմանն ուղղված մի շարք առանցքային հիմնախնդիրներ դեռևս իրենց խորքային լուծումները չեն ստացել ՀՀ հանրակրթության կառավարման համակարգում, ինչն էլ կանխորոշել է գիտական հետազոտության նպատակը և

ատենախոսության առջև դրված խնդիրները:

Հետազոտության նպատակը և 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:

Հետազոտության առարկան և օբյեկտը: Հետազոտության ուսումնասիրության օբյեկտը ՀՀ հանրակրթության ոլորտն է, մասնավորապես՝ պետական ուսումնական հաստատությունները, իսկ առարկան՝ հանրակրթության զարգացման ռազմավարական կառավարման գործընթացը՝ իրեն հատուկ մեթոդաբանական առանձնահատկությունների շրջանակով:

Ատենախոսության տեսական, տեղեկատվական և մեթոդաբանական հիմքերը: Ատենախոսության համար տեսամեթոդական հիմք են հանդիսացել ինչպես

հայաստանյան, այնպես էլ օտարերկրյա մի շարք հետազոտողների կողմից հեղինակված հրապարակումները, ուսումնասիրությունները, գրքերը և գիտական հոդվածները, ՀՀ հանրակրթության ոլորտը կարգավորող օրենսդրական և ենթաօրենսդրական ակտերը, պետական զարգացման ծրագրերը և ոլորտային ռազմավարությունները, որոնք վերաբերում են հանրակրթության ոլորտի ռազմավարական կառավարմանը, կրթական քաղաքականությունների ձևավորմանը, կրթական համակարգերի արդյունավետության բարձրացման տեսական և գործնական հիմնախնդիրներին:

Ատենախոսության շրջանակներում կիրառվել են այնպիսի մեթոդներ, ինչպիսիք են դինամիկ և կառուցվածքային վերլուծությունը, փորձագիտական գնահատումը, անալոգիան, ինդուկցիան, դեդուկցիան, համեմատական վերլուծության, գրաֆիկական մեկնաբանման, քանակական և որակական տվյալներ հավաքագրելու համար հարցազրույցների և հարցումների մեթոդները, ռազմավարական մատրիցաների կառուցման և վերլուծական աստիճանակարգման (AHP) մեթոդները:

Ատենախոսության համար տեղեկատվական աղբյուր են հանդիսացել ՀՀ և օտարերկրյա պաշտոնական վիճակագրական ծառայությունների հրապարակումները, ՏԻՄ-երի, ոլորտային հետազոտական կենտրոնների և միջազգային կազմակերպությունների կողմից մշակված հրապարակումները:

Հետազոտության հիմնական արդյունքները և գիտական նորույթը: Հետազոտության գիտական նորույթը դրսևորվում է ՀՀ հանրակրթության ռազմավարական կառավարման կատարելագործման նոր համակարգային մոտեցման ձևավորմամբ: Մասնավորապես.

- 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:
- 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:
- 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:
- 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 արդյունքների տեսական ու կիրառական նշանակությունը: Ատենախոսությունն իրենից ներկայացնում է հանրակրթության ոլորտի ռազմավարական կառավարման մեթոդաբանական շրջանակի ձևավորման նպատակով իրականացված հետազոտություն, որում առաջարկվում են հանրակրթության կառավարման գործառույթների լավարկման և համակարգի զարգացմանն ուղղված միջամտությունների մեթոդաբանորեն հիմնավորված լուծումներ:

Հետազոտության արդյունքները, կատարված առաջարկությունները, մշակված մոտեցումները և մեթոդները կարող են գործնական կիրառություն գտնել ՀՀ հանրակրթության համակարգում՝ ապահովելով ռազմավարական որոշումների հիմնավորվածության բարձրացում և ծառայելով հիմք՝ հետագա գիտափորձարարական ուսումնասիրությունների և քաղաքականությունների ձևավորման համար:

Հետազոտության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները: Հետազոտության հիմնադրույթների և գիտական արդյունքների շուրջ իրականացվել են մի շարք աշխատանքային քննարկումներ տնտեսագետ տեսաբանների, հանրակրթության ոլորտի փորձագետների հետ, ինչպես նաև կատարված հետազոտության առանձին դրույթներ քննարկվել և արժանացել են հավանության ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի նիստերի ընթացքում: Ատենախոսության մեջ քննարկված հիմնադրույթներն ու նորույթներն իրենց լուսաբանումն են ստացել հեղինակի կողմից հրատարակված 7 գիտական հոդվածներում:

Ատենախոսության ծավալը և կառուցվածքը: Ատենախոսությունը շարադրված է 158 էջի վրա՝ առանց հավելվածների և հապավումների ցանկի, և բաղկացած է ներածությունից, երեք գլխից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից, հավելվածներից և հապավումների ցանկից: Ատենախոսությունը պարունակում է 32 գծապատկեր, 12 աղյուսակ, 144 անուն գրականության ցանկ և 7 հավելված:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության **«Ներածություն»** բաժնում հիմնավորվել է թեմայի արդիականությունը, սահմանվել են հետազոտության նպատակը և խնդիրները, ներկայացվել են հետազոտության օբյեկտը և առարկան, տեսական և տեղեկատվական հիմքերը, գիտական նորույթը, ստացված արդյունքների գիտա-գործնական նշանակությունը և կիրառման հնարավորությունները:

Ատենախոսության առաջին՝ **«Հանրակրթության ռազմավարական կառավարման տեսական և մեթոդաբանական հիմքերը»** գլխում ներկայացվել են 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:

Միջազգային փորձի վերլուծության արդյունքում հեղինակը հանգել է նրան, որ այստեղ ռազմավարությունը կենտրոնանում է հիմնականում երեք առանձին ուղղությունների վրա՝ որպես հասարակության կայուն զարգացման միջոց, աշխատանքի շուկայում մրցունակ մարդկային կապիտալի պատրաստման աղբյուր և ստեղծարար կարողություններով ու հասարակությունում մրցունակ դիրքավորման հմտություններով քաղաքացիների պատրաստման միջոց: Հանրակրթության կառավարման արդյունավետ մոդելների քննարկման ժամանակ հեղինակն արձանագրում է, որ դրանք կարող են կառուցվել տարբեր տրամաբանություններով, միևնույն ժամանակ, դրանց կայունության հիմքում դիտարկվում են ռազմավարության հստակությունը, ուսուցչի և սովորողի առաջնահերթությունների սահմանումը, հանրակրթության բովանդակային արդիականացումը և կառավարման ճկունությունը:

Վերջապես, միջազգային փորձի արդյունավետ տեղայնացման առանցքային նախապայմանը ռազմավարական նպատակադրումների հստակ աստիճանակարգումն է և դրանց կապակցումը չափելի արդյունքների հետ: Այս հետազոտության շրջանակներում տվյալ մոտեցման ձևավորման համար հիմք են հանդիսացել Ֆինլանդիայի և Էստոնիայի հանրակրթական համակարգերի ռազմավարական կառավարման մոդելները: Հատկապես, առանցքային նշանակություն ունեն ուսումնական գործընթացի անհատականացումը, շարունակական զարգացման ապահովումը, ինչպես նաև տարբեր մակարդակներում ռազմավարական առաջնահերթությունների սահմանումը: Նման մոտեցումը թույլ կտա խուսափել միջազգային փորձի ուղղակի որդեգրումից և ձևավորել հանրակրթության ռազմավարական կառավարման մոդել, որը համապատասխան է ՀՀ ինստիտուցիոնալ առանձնահատկություններին, այդ թվում՝ կենտրոնացված կառավարմանը և հանրակրթության շահառուների բազմաշերտ նպատակադրումներին:

Ատենախոսության երկրորդ՝ **«Հանրակրթության ռազմավարական կառավարման հիմնախնդիրների վերլուծությունը ՀՀ-ում»** գլխում ներկայացվել են ՀՀ հանրակրթության օրենսդրական դաշտում առկա հիմնախնդիրները, կատարվել է ՀՀ հանրակրթական համակարգի կառավարչական զարգացումների մատրիցային վերլուծություն, ինչպես նաև դիտարկվել են հանրակրթության միջոցով գործազրկության հաղթահարման ռազմավարական կառավարման մոտեցումները,

մասնավորապես՝ հանրակրթությանն ուղղված ծախսերի և միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազուրկների տեսակարար կշռի փոփոխության միտումների համադրված վերլուծությամբ:

Ռազմավարական առաջնահերթությունների սահմանումը և համապատասխան գործողությունների իրականացումն առավել հիմնավորված են, երբ դրանք հենվում են հանրակրթական համակարգի ամբողջական ախտորոշման վրա: Վերջինիս իրականացման նպատակով հեղինակի կողմից մշակվել է երկչափ մատրիցա, որը հնարավորություն է տալիս երկրներին դիրքավորել իրենց հանրակրթական համակարգը ռազմավարական հարթության մեջ՝ այդպիսով սահմանելով բարելավման առաջնահերթ ոլորտները: Մատրիցան շեշտում է հանրակրթության որակի և մատչելիության միաժամանակյա ախտորոշումը՝ որպես հավասարապես ազդեցիկ գործոններ:

Երկչափ մատրիցայի հորիզոնական առանցքը (տե՛ս, գծապատկեր 1) ներկայացնում է հանրակրթության հասանելիության ենթահամաթիվը (A), իսկ ուղղահայաց առանցքը՝ հանրակրթության որակի ենթահամաթիվը (Q): Մատրիցայում առանձնացվում են 4 քառորդակներ, որոնք են.

1. Ցածր որակ, ցածր հասանելիություն - ճգնաժամային համակարգ, անհրաժեշտ են համակարգային արմատական փոփոխություններ:

2. Բարձր որակ, ցածր հասանելիություն - էլիտար համակարգ, անհրաժեշտ են հավասարության և ներառական ռազմավարություններ:

3. Ցածր որակ, բարձր հասանելիություն - խոցելի համակարգ, անհրաժեշտ են որակին ուղղված փոփոխություններ:

4. Բարձր որակ, բարձր հասանելիություն - կայուն զարգացած համակարգ, անհրաժեշտ է պահպանել կայուն դիրքը:

Մատրիցայում տվյալ երկրի հանրակրթական համակարգի արդի վիճակը գնահատելու համար հեղինակի կողմից առաջարկվել է հանրակրթության զարգացվածության ախտորոշման համաթիվ (I_{GE}), որն ունի հետևյալ բանաձևը.

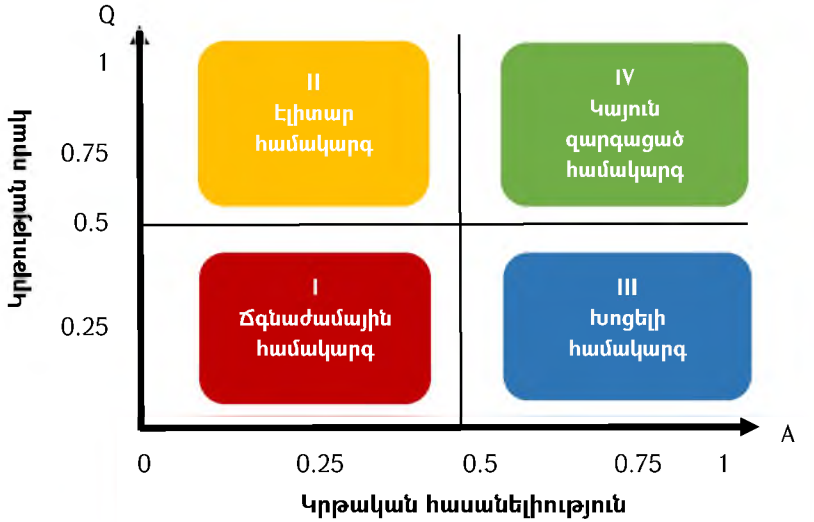
$$I_{GE} = \sqrt{IQ \times IA}, \qquad [1]$$

որտեղ I_Q-ն կրթության որակի ենթահամաթիվն է, իսկ I_A-ը՝ կրթական հասանելիության ենթահամաթիվը:

Համաթիվն առաջարկվում է կառուցել հանրակրթության որակը բնութագրող I_Q ենթահամաթվով և հանրակրթության հասանելիությունը բնութագրող I_A ենթահամաթվով՝ հաշվի առնելով հետևյալ բաղադրիչների ֆունկցիոնալ փոխազդեցությունը.

$$I_{GE} = \sqrt[8]{IQ1 \times IQ2 \times IQ3 \times IQ4 \times IA1 \times IA2 \times IA3 \times IA4}, \qquad [2]$$

որտեղ՝ I_{Q1} - ուսուցիչների որակ, I_{Q2} - արդիական ուսումնական ծրագրեր, I_{Q3} - ուսումնառության առաջադիմություն, I_{Q4} - կրթական միջավայրի տեխնիկական հագեցվածություն, I_{A1} - տարածաշրջանային հասանելիություն, I_{A2} - սոցիալ-տնտեսական հասանելիություն, I_{A3} - թվային հասանելիություն, I_{A4} - ներառականություն:



Գծապատկեր 1. Հանրակրթական համակարգի ռազմավարական գնահատման երկչափ մատրիցա

Կրթության որակի և հասանելիության գնահատման նպատակով մշակվել և կիրառվել է փորձագիտական հարցաթերթ, որը հիմնված է հանրակրթական համակարգի նշված երկու առանցքային չափումների վրա: Հարցումն իրականացվել է 217 շահառուի շրջանակներում՝ ներառելով հանրակրթական համակարգի տարբեր խմբի ներկայացուցիչներ (շրջանավարտներ, համայնքային բնակիչներ, կրթության ոլորտի փորձագետներ և աշխատակիցներ), ինչը հնարավորություն է տվել ապահովել գնահատումների բազմակողմանիությունը և նվազեցնել մեկ խմբի գնահատման գերակշռման ազդեցությունը: Հարցվողների շրջանակը համակցության մեջ հիմնավորվել է 95% վստահության սահմանի, 4% թույլատրելի սխալի և ընդհանուր համակցությունում հարցվողների առնվազն 10%-ի պահանջով:

Հաջորդիվ, հարցման տվյալների մշակման արդյունքում երկչափ ռազմավարական մատրիցայի առանցքների թվային արժեքները հաշվարկվել են համապատասխան ենթահամաթվերի միջինացված գնահատականների հիման վրա: Մասնավորապես՝ կրթության որակի համախառն ցուցանիշը կազմել է 0.45 միավոր, իսկ կրթական հասանելիությանը՝ 0.425 միավոր: Նշված արժեքները վկայում են, որ ՀՀ-ում հանրակրթական համակարգը դիրքավորվում է մատրիցայի առաջին քառորդակում՝ ճգնաժամային համակարգում՝ ցածր կրթական որակով և ցածր կրթական հասանելիությամբ:

Քանի որ միայն կրթության որակի և հասանելիության հատման կետը չի արտացոլում ռազմավարական այդ դիրքի ներքին կայունությունն ու կառուցվածքային խոցելիությունը, հաշվարկվել է նաև հանրակրթության զարգացվածության

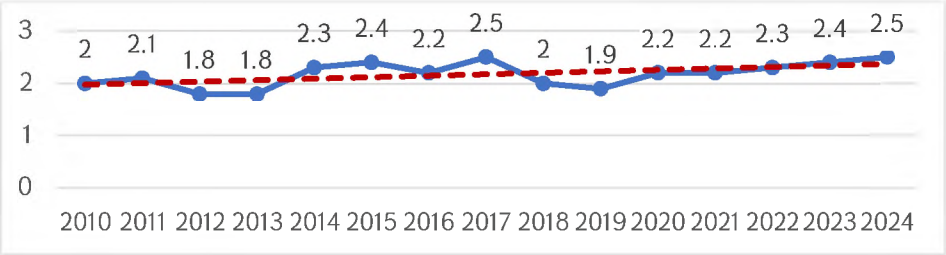
ախտորոշման համաթիվը՝ օգտագործելով միջին երկրաչափականը: Վերջինս հնարավորություն է տալիս ավելի զգայուն դարձնել ախտորոշումն առանձին բաղադրիչների խիստ ցածր արժեքների նկատմամբ և բացահայտել այն սահմանափակումները, որոնք կարող են ամբողջությամբ չարտացոլվել միայն Q և A առանցքների միջինացված ցուցանիշների միջոցով: Արդյունքում, I_{GE} = 0.36, որը հաստատում է, որ հանրակրթական համակարգի դիրքավորումը մատրիցայի առաջին քառորդակում կրում է ոչ թե ձևական, այլ իրապես ճգնաժամային բնույթ:

Այսպես՝ Q և A առանցքների միջոցով ստացված քառորդային դիրքավորումը և I_{GE} համաթվի արդյունքները փոխլրացնում են միմյանց՝ ձևավորելով հանրակրթական համակարգի երկշերտ ախտորոշում: Առաջին շերտը սահմանում է համակարգի ռազմավարական դիրքը, իսկ երկրորդը՝ համակարգի ներքին կայունությունը ու զարգացման սահմանափակումները, ինչը հիմք է ստեղծում հետագա ռազմավարական միջամտությունների և քաղաքականության առաջնահերթությունների ձևավորման համար:

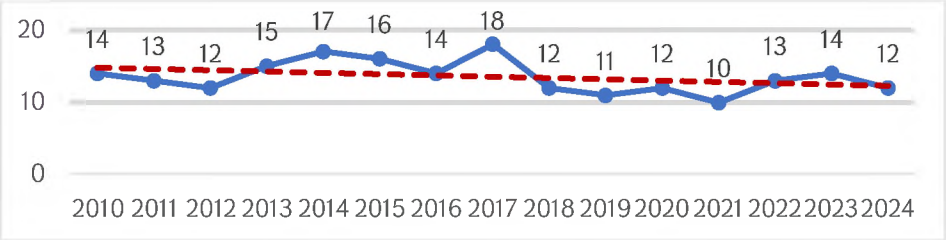
Ռազմավարական այս մատրիցան ախտորոշիչ գործիք լինելուց զատ նաև կառավարչական գործիք է, քանի որ թույլ է տալիս նախագծել տվյալ ռազմավարական դիրքից առավել նպաստավոր դիրքեր անցնելու հետագծերը և յուրաքանչյուր քառորդակի համար կառավարչական արձագանքների տարբերակումը: Քառորդակների միջև անցումների հետագծերը կարող են լինել տարբեր՝ կախված հանրակրթական համակարգի առաջնահերթություններից (I-II-IV, I-III-IV կամ I-IV):

Հեղինակի կողմից վերլուծության են ենթարկվել ՀՀ պետբյուջեում հանրակրթության ծախսերի տեսակարար կշռի փոփոխման և միջնակարգ կրթությամբ գործազուրկների տեսակարար կշռի փոփոխման միտումները: 2010-2024 թթ. ընթացքում ՀՀ պետբյուջեում հանրակրթության ծախսերի տեսակարար կշռի փոփոխման միտման կտրուկ աճ չի արձանագրվել (տատանվել է 1.5-2.5%-ի սահմաններում), իսկ միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազուրկների տեսակարար կշիռը տատանվել է 10-18%-ի սահմաններում:

Համեմատության համար պետք է արձանագրել, որ ՀՀ պետբյուջեում հանրակրթական ծախսերի փոփոխման և միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազուրկների տեսակարար կշռի փոփոխման միտումները միմյանց նկատմամբ հակադարձ ուղղություններով են դրսևորվում (տե՛ս, գծապատկերներ 2 և 3): Այսինքն՝ ՀՀ-ում հանրակրթությանը տրամադրվող ֆինանսական միջոցների աճին զուգընթաց երկարաժամկետ կտրվածքով ազգաբնակչության շրջանում նկատվում է միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազուրկների տեսակարար կշռի նվազում, որը պետք է հաշվի առնել հանրակրթության զարգացման ռազմավարական կառավարման ժամանակ:



Գծապատկեր 2. Պետբյուջեում հանրակրթության ծախսերի տեսակարար կշռի փոփոխման միտումը ՀՀ-ում՝ 2010-2024 թթ. ընթացքում (%)[1]



Գծապատկեր 3. Միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազուրկների տեսակարար կշռի փոփոխման միտումը ՀՀ-ում՝ 2010-2024 թթ. ընթացքում (%)[2]

Փոփոխման միտումների ուղղությունների արձանագրումից զատ կարևոր է նաև դրանց փոփոխության տեմպերի միջինացված հավելաճի հաշվարկումը և համադրումը: Հետազոտության շրջանակներում հեղինակի կողմից առաջարկվում է կիրառել հանրակրթությանն ուղղվող պետական ծախսերի և միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազուրկների փոխառնչության գնահատման համաթիվ, որը թույլ է տալիս համադրել նշված երկու ցուցանիշների փոփոխության միջինացված տեմպերը՝ կառավարչական որոշումներ կայացնելու նպատակով: Վերջինս արտահայտվում է հետևյալ բանաձևով.

$$I_{fu}=\frac{T_f}{T_u}=\frac{\left(\frac{F_n}{F_m}\right)^{\frac{1}{n-m}}-1}{\left(\frac{U_n}{U_m}\right)^{\frac{1}{n-m}}-1}, \qquad [3]$$

որտեղ՝ F_n-ը և F_m-ը դիտարկվող ժամանակահատվածի վերջին և սկզբնական տարիներին հանրակրթությանն ուղղվող ծախսերի տեսակարար կշիռն է պետբյուջեում, U_n-ը և U_m-ը՝ դիտարկվող ժամանակահատվածի վերջին և սկզբնական տարիներին միջնակարգ ընդհանուր կրթությամբ գործազուրկների տեսակարար կշիռը, իսկ n-ը և m-ը դիտարկվող ժամանակահատվածի համապատասխանաբար վերջին և սկզբնական տարեթվերն են:

[1] Կազմվել է հեղինակի կողմից՝ ՀՀ պետբյուջեի 2010-2024 տվյալների հիման վրա:
[2] Կազմվել է հեղինակի կողմից՝ ՀՀ պաշտոնական վիճակագրական տվյալների հիման վրա:

Տվյալ համաթվի միջոցով հնարավոր է բացահայտել երկու ցուցանիշների փոփոխության ուղղությունը և ինտենսիվությունը միասնական վերլուծական գործիքի կիրառմամբ: Համաթվի միջոցով հնարավոր է համադրել նշված երկու ցուցանիշների երկարաժամկետ փոփոխության միջինացված հավելաճի տեմպը և վերջինիս հիման վրա կառավարչական որոշումներ կայացնել: Տվյալ մոտեցման շրջանակներում ֆինանսավորման արդյունավետությունը քննարկվում է նաև սոցիալ-տնտեսական տեղաշարժերի համատեքստում՝ որպես վերջինիս զարգացումը խթանող ռազմավարական գործիք:

ՀՀ օրինակով հաշվարկների արդյունքում պարզ է դառնում, որ 2010-2024 թթ. ընթացքում հանրակրթությանը հատկացվող պետական ծախսերի տեսակարար կշռի տարեկան միջինացված հավելաճի տեմպը կազմել է 1.61%: Նույն ժամանակահատվածում գործազուրկների տեսակարար կշռի տարեկան միջինացված հավելաճի տեմպը կազմել է -1.09%: Այսինքն՝ I_{ku}-ն հավասար է -1.48, որը նշանակում է, որ տվյալ երկու ցուցանիշների փոփոխությունները հակադարձ ուղղվածություններ ունեն, և հանրակրթության ֆինանսավորման աճին զուգահեռ գրանցվել է գործազրկության մակարդակի անկում (ընդ որում՝ հանրակրթության ֆինանսավորման միջինացված հավելաճի տեմպը գրեթե 1.48 անգամ գերազանցել է գործազրկության միջինացված անկման տեմպը, այսինքն՝ ֆինանսավորման փոփոխությունն ավելի ինտենսիվ է): Բնականաբար, գործազրկության մակարդակի անկումը չի բացատրվում միայն ֆինանսավորման աճով, քանի որ դրա դինամիկայի վրա ազդում են բազմապիսի գործոններ, ինչպիսիք են՝ մակրոտնտեսական միջավայրը, ժողովրդագրական տեղաշարժերը, միգրացիոն գործընթացները և այլն:

Ռազմավարական կառավարման տեսանկյունից տվյալ համաթվի կիրառումը թույլ է տալիս տարբերակել որոշակի իրավիճակներ, երբ ֆինանսավորման աճը չի հանգեցնում աշխատանքի շուկայում դրական տեղաշարժերի, գործազրկության մակարդակի փոփոխություններն արձանագրվում են հանրակրթության ֆինանսավորման հակասական շարժի պայմաններում կամ ֆինանսավորման աճը զուգակցվում է գործազրկության կրճատմամբ: Առաջինի դեպքում անհրաժեշտ է վերանայել ծախսերի կառուցվածքը և արդյունավետ բաշխումը: Երկրորդի դեպքում անհրաժեշտ է դիտարկել նաև կրթությունից դուրս այլ գործոնների ազդեցությունը: Իսկ երրորդ իրավիճակը ամենաբարենպաստ դեպքն է:

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:

Հեղինակի կողմից առաջարկվող ռազմավարական նպատակադրումների աստիճանակարգային հայեցակարգը ներկայացվում է բուրգաձև կառուցվածքով, որտեղ նպատակադրումները տարբերակվում են ինչպես հարաբերական կարևորությամբ, այնպես էլ իրականացման հաջորդական տրամաբանությամբ: Սրա գաղափարն այն է, որ հանրակրթության ռազմավարական հիմքը ձևավորվում է անհատական նպատակադրումների կառուցմամբ, որովհետև հենց սովորողի կարողունակությունները և կրթական արդյունքներն են այն կարևոր նախադրյալները, որոնց հիման վրա կարող են կառուցվել ազգային նպատակադրումները: Եվ ի վերջո, ազգային նպատակադրումների լիարժեք իրագործմամբ կարող է հիմք ստեղծվել միջազգային նպատակադրումների արդյունավետ իրականացման համար: Հետևապես, բուրգի վերին մակարդակում ձևավորված նպատակադրումների իրականացումն ուղղակի կապ ունի նրա հետ, թե ստորին մակարդակում տեղ գտած նպատակադրումները որքանով են իրականացվել: Հենց այս տրամաբանության շրջանակներում հեղինակը հիմնավորում է, որ ռազմավարական նպատակադրումները մեկուսացած չեն և գտնվում են շղթայական փոխկապվածության մեջ, որտեղ ամեն հաջորդ մակարդակի իրագործումը կախված է նախորդ մակարդակի իրագործման աստիճանից:

Հանրակրթական համակարգի նպատակադրումների աստիճանակարգումն ու համապատասխան կշիռների որոշումն իրականացվել է AHP մեթոդի կիրառմամբ: Գործոնների կշիռների հաշվարկի իրականացման համար անցկացվել է փորձագիտական հարցում՝ ֆոկուս խմբային քննարկումների եղանակով, որին մասնակցել են «Դասավանդի՛ր հանուն Հայաստանի» կրթական հիմնադրամի 56 ներկայացուցիչներ, այդ թվում՝ հիմնադրամի աշխատակիցներ, հիմնադրամի ծրագրով աշխատող ուսուցիչներ, հիմնադրամի հետ սերտ գործընկերային հարաբերություններ ունեցող շահառուներ: Հարցվողների մի մասն աշխատանքային գործունեություն է ծավալել ՀՀ ԿԳՄՍՆ-ում, մի մասը ներգրավված է եղել ՄԱԿ-ի տարատեսակ նախագծային աշխատանքներում, մյուս մասն էլ ուսուցչական ծրագրի ավարտից հետո շարունակել է իր մասնագիտական գործունեությունը կրթության կառավարման, կրթական քաղաքականության մշակման կամ սոցիալական ձեռներեցության ոլորտներում:

Հարցման արդյունքները ստանալուց հետո կառուցվել են գործոնների զույգային համեմատությունների 3x3 մատրիցը (pairwise comparison) և, այնուհետև, նորմալացված մատրիցը: Տվյալների նորմալացումից հետո հաշվվել են տողային միջինները, որոնք էլ ենթադրում են համադրելի կշիռները՝ w = [0.51; 0.36; 0.13] համապատասխանաբար անհատական, ազգային և միջազգային նպատակադրումների համար:

Ստացված արդյունքները վկայում են, որ փորձագետների գնահատմամբ՝ հանրակրթության ռազմավարական առաջնահերթությունների սահմանման

տեսանկյունից ամենակարևոր ազդեցությունն ունեն անհատական նպատակադրումները, այնուհետև՝ ազգային նպատակադրումները, հետո միայն՝ միջազգային նպատակադրումները:

Կատարված վերլուծության արդյունքում հեղինակի կողմից մշակվել է հանրակրթության ռազմավարական նպատակադրումների աստիճանակարգման ֆունկցիա, որը հնարավորություն է տալիս քանակապես գնահատել երեք հիմնական նպատակադրումների իրականացման մակարդակները և վերլուծել դրանց համադրված ազդեցությունը հանրակրթական համակարգի ռազմավարական կառավարման վրա՝ համապատասխան ԿԱՑ-երի համատեքստում: Ֆունկցիան ունի հետևյալ բանաձևը.

$$I_{HSG} = \sum_{i=1}^{3} w_i * S_i \qquad \textbf{[4]}$$

որտեղ՝

- w_i-ն՝ յուրաքանչյուր նպատակադրման հարաբերական կշիռն է՝ 0.51, 0.36 և 0.13,
- S_i-ն՝ տվյալ նպատակադրման իրականացման գնահատված մակարդակը:

S_i-երը ներկայացնում են, թե որքանով է համակարգն իրականացնում անհատական, ազգային և միջազգային նպատակադրումները, որոնք ձևավորվում են համապատասխան ԿԱՑ-երից: Վերջիններս դիտարկվում են որպես ռազմավարական լծակներ, որոնց միջոցով ձևավորվում է հանրակրթության զարգացման ուղղությունը:

Բանաձևի վերջնական տարբերակն ունի հետևյալ տեսքը.

$$I_{HSG} = 0.51S_L + 0.36S_S + 0.13S_I \qquad \textbf{[5]}$$

որտեղ՝

- $S_L = f\,(\text{ԿԱՑ}_{L1}, \text{ԿԱՑ}_{L2}, \ldots, \text{ԿԱՑ}_{Ln})$, **[6]**
- $S_S = f\,(\text{ԿԱՑ}_{S1}, \text{ԿԱՑ}_{S2}, \ldots, \text{ԿԱՑ}_{Sn})$, **[7]**
- $S_I = f\,(\text{ԿԱՑ}_{I1}, \text{ԿԱՑ}_{I2}, \ldots, \text{ԿԱՑ}_{In})$: **[8]**

Առաջարկվող մոդելի շրջանակներում ԿԱՑ-երի կազմը և քանակը հստակորեն չեն սահմանվում, քանի որ դրանք պայմանավորված են հանրակրթական համակարգի ինստիտուցիոնալ կառուցվածքով, ռեսուրսային հնարավորություններով և ռազմավարական առաջնահերթություններով[3]: Ընդ որում՝ ԿԱՑ-երը նորմալացվում են [0;1] միջակայքում՝ ապահովելու համար քանակական համադրելիությունը:

I_{HSG}-ը համաթիվը սահմանվում է [0;1] միջակայքում, և առաջարկվում է համաթվի մեկնաբանության հետևյալ տարբերակը.

- [0;0.33], ռազմավարական նպատակադրումների իրականացման ցածր մակարդակ,
- (0.33;0.66], ռազմավարական նպատակադրումների իրականացման միջին մակարդակ,
- (0.66;1], ռազմավարական նպատակադրումների իրականացման բարձր

[3] Մոդելում նման մոտեցումը դիտվում է ոչ թե որպես սահմանափակում, այլ որպես մեթոդաբանական առավելություն, քանի որ այն ապահովում է մոդելի ճկուն և փոխանցելի բնույթը տարբեր ինստիտուցիոնալ համատեքստերում:

մակարդակ:

Մշակված մոդելի հիմնական գաղափարն այն է, որ հանրակրթության նպատակադրումները չեն դիտարկվում որպես հավասարապես կարևոր կամ մեխանիկորեն ագրեգացվող բաղադրիչներ, այլ ենթարկվում են գիտակցված աստիճանակարգման՝ հիմնված փորձագիտական դատողության և մաթեմատիկական ստուգման վրա: Իսկ ռազմավարական նպատակադրումների աստիճանակարգման ֆունկցիան թույլ է տալիս համադրել հանրակրթության զարգացման տարբեր ուղղությունները մեկ միասնական գնահատման շրջանակում՝ առանց դրանց մեկուսացված դիտարկելու:

Ներկայումս ՀՀ-ում դպրոցների ֆինանսավորումը հիմնված է դասարանների միջին թվի վրա, միասնական է և համանման մոտեցմամբ կիրառվում է բոլոր դպրոցներում: Սակայն մյուս կողմից, ներկայումս հանրակրթության հիմնախնդիրներից է թերհամալրված դպրոցների մեծ քանակությունը: Ստացվում է այնպես, որ թերհամալրված դասարաններով դպրոցները ծանրաբեռնված դասարաններով դպրոցների նկատմամբ ֆինանսավորման առումով ստանում են առավելություն, այն էլ այն դեպքում, երբ ներկայումս ՀՀ-ում խնդիր է դրվում՝ ապահովելու հանրակրթական հաստատությունների ֆինանսավորման պետական միջոցների օգտագործման արդյունավետություն[4]:

Հանրակրթության առաջընթացը գնահատող ԿԱՑ-երի համակարգի և դրանով ֆինանսավորման կշիռներ սահմանելու կառուցակարգի մշակումը բխում է պետության ռազմավարական առաջնահերթություններից: Հետևաբար, հանրակրթական դպրոցներին տրամադրվող պետական ֆինանսավորման հիմքում անհրաժեշտ է դնել այն վերջնարդյունքները, որոնց հետամուտ է լինում երկրի կառավարությունը: Նշված առաջնահերթությունները ներկայացվում են որպես հանրակրթության զարգացման ռազմավարական ուղղություններ, որոնք բխում են պետության կրթական քաղաքականության նպատակադրումներից և ենթակա են ԿԱՑ-երի միջոցով չափման: Եվ այս համատեքստում հաշվետու ժամանակահատվածի ավարտին գնահատվում է, թե որքանով է դպրոցներին հաջողվել իրականացնել տվյալ նպատակադրումից բխող խնդիրները՝ համադրելով սահմանված նպատակային և փաստացի ցուցանիշները:

Առաջարկվող մոտեցման առանձնահատկությունն այն է, որ հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների ֆինանսավորման վերագնահատման կառուցակարգը չի հիմնվում միայն կատարողականով պայմանավորված ֆինանսավորման տրամաբանության վրա, քանի որ տվյալ պարագայում կարող ենք բախվել արդեն իսկ գոյություն ունեցող կրթական անհավասարության խորացման երևույթին (այսինքն՝ ցածր կատարողական ունեցող ուսումնական

[4] Հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների՝ պետական բյուջեի միջոցներից ֆինանսավորման կարգ, ՀՀ կառավարության 22 սեպտեմբերի 2022 թվականի N 1481-Ն որոշում, հավելված 1, կետ 3, https://www.arlis.am/hv/acts/168828. [վերջին մուտք՝ 22.10.2025թ.]:

հաստատությունները կարող են զրկվել պետական ֆինանսավորումից, այնինչ՝ շատ հաճախ տվյալ դպրոցները գործում են ռեսուրսներով սահմանափակված, խոցելի համայնքներում): Այս համատեքստում կարևորվում է պետական ֆինանսավորման կառուցվածքում տարբերակել երկու բաղադրիչ՝ բազային ֆիքսված ֆինանսավորում, որը սահմանվում է հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների՝ պետական բյուջեի միջոցներից ֆինանսավորման կարգով, և խթանող ֆինանսավորում, որն առաջարկվում է ճշգրտել՝ ըստ կատարողականի: Ընդ որում՝ խթանող ֆինանսավորման հաշվարկման ժամանակ պետք է ներառել ճշգրտող գործակիցներ, եթե դպրոցը գործում է բարձրլեռնային կամ սահմանամերձ բնակավայրում:

Հանրակրթական հաստատությանը տրամադրվող ֆինանսավորման չափը կարելի է ներկայացնել հետևյալ բանաձևով.

$$F = B + M, \qquad \textbf{[9]}$$

որտեղ F-ը ուսումնական հաստատությանը տրամադրվող ընդհանուր տարեկան ֆինանսավորման չափն է, B-ն՝ բազային ֆիքսված ֆինանսավորման չափը, իսկ M-ը՝ խթանող ֆինանսավորման չափը: Վերջինս հաշվարկվում է հետևյալ կերպ.

$$M = M_0 \text{ x } P \text{ x } C_L, \qquad \textbf{[10]}$$

որտեղ M_0-ն խթանող ֆինանսավորման բազային չափն է, որը սահմանվում է պետական լիազոր մարմնի կողմից, P-ն՝ դպրոցի տարեկան կատարողականի ցուցանիշը, իսկ C_L-ը՝ ճշգրտող գործակիցը: Եթե դպրոցը գործում է բարձրլեռնային կամ սահմանամերձ բնակավայրում, ապա $C_L > 1$, հակառակ դեպքում՝ $C_L = 1$: Ընդ որում՝ բարձրլեռնային կամ սահմանամերձ բնակավայրերում գործող դպրոցների համար ճշգրտվող գործակիցը սահմանվում է պետական լիազոր մարմնի կողմից:

Խթանող ֆինանսավորման տրամադրման նպատակով հեղինակի կողմից սահմանվել է կատարողականի նվազագույն շեմ, որից ցածր կատարողականի ցուցանիշ գրանցած դպրոցները չեն ստանա լրացուցիչ խթանող ֆինանսավորում: Այդպիսի նվազագույն շեմ առաջարկվում է սահմանել 0.66-ից բարձր մակարդակը, որը ենթադրում է ռազմավարական նպատակադրումների իրականացման բարձր ցուցանիշ (նշված մակարդակը սահմանվել է նախորդիվ):

Այսպես, հանրակրթական ուսումնական հաստատության ֆինանսավորման նոր կառուցակարգը կունենա հետևյալ տեսքը.

$$F = \begin{cases} B + (M0 \ x \ P \ x \ CL), & P > 0.66 \\ B, & P \leq 0.66 \end{cases} \qquad \textbf{[11]}$$

Սա նշանակում է, որ այն դպրոցները, որոնք ապահովել են մինչև 0.66 կատարողականի ցուցանիշ, կպահպանեն միայն բազային ֆիքսված ֆինանսավորումը և չեն ստանա լրացուցիչ խթանող ֆինանսավորում, քանի դեռ չեն հաղթահարել ռազմավարական առաջընթացի ընդունելի նվազագույն շեմը: Նշված մոտեցման առավելությունն այն է, որ խթանվում է դպրոցների ռազմավարական առաջնահերթությունների իրականացումը՝ պետական լրացուցիչ ֆինանսավորումը կապելով չափելի արդյունքների հետ:

ՀՀ-ում հանրակրթության ֆինանսավորման նոր մոդելի կիրառումը նախկինի

համեմատ հանդես է գալիս որոշակի առավելություններով, քանի որ ապահովում է պետական միջոցների ուղղումը ոչ միայն հանրակրթական ուսումնական հաստատության գոյաբանական կարիքների, այլև իրական առաջընթացի հաշվառմամբ: Տվյալ մոդելը թույլ է տալիս նաև չեզոքացնել ներկայիս մոդելի այն սահմանափակումը, որի դեպքում ֆինանսավորումը հիմնականում անկախ է դպրոցի ռազմավարական արդյունքներից:

Ատենախոսության **«Եզրակացություններ»** բաժնում, հաշվի առնելով ատենախոսության շրջանակներում կատարված ուսումնասիրություններն ու վերլուծությունները՝ հեղինակը հանգել է հետևյալին.

- Հանրակրթությունը մարդկային կապիտալի զարգացման առանցքային գործոն է, և ոլորտի ռազմավարական կառավարման անհրաժեշտությունը, հատկապես վերջին տարիներին, դարձել է հրամայական՝ պայմանավորված հանրակրթական ուսումնական հաստատությունների առջև ծառացած տարատեսակ մարտահրավերներով:
- Քանի որ հանրակրթության ոլորտի ռազմավարական որոշումների մեծ մասը կայացվում է նախարարության մակարդակով, դպրոցների ու ուսուցիչների ինքնավարությունը սահմանափակվում է: Այս համատեքստում կարևորվում է մասնակցային կառավարման գործելաոճի խորացումը՝ հաշվի առնելով բոլոր շահառուների դիտարկումները և կայացնելով փոխզիջումային կառավարչական որոշումներ:

  Հանրակրթական համակարգի կառավարչական գործառույթների բարելավման գործընթացն առաջարկվում է իրականացնել ՀՀ ԿԳՄՍՆ Հանրակրթության վարչության կողմից՝ 3 տարվա ժամանակահատվածում:
- ՀՀ հանրակրթության ոլորտի համապարփակ ախտորոշում իրականացնելու նպատակով մշակվել է «Հանրակրթական համակարգի ռազմավարական գնահատման երկչափ մատրիցա», որը թույլ է տալիս երկրներին դիրքավորել իրենց հանրակրթական համակարգը ռազմավարական հարթության մեջ՝ այդպիսով սահմանելով բարելավման առաջնահերթ ոլորտները: Մատրիցան շեշտում է հանրակրթության որակի և մատչելիության միաժամանակյա ախտորոշումը՝ որպես հավասարապես ազդեցիկ գործոններ: Մատրիցայում տվյալ երկրի հանրակրթական համակարգի արդի վիճակը գնահատելու համար առաջարկվել է հանրակրթության զարգացվածության ախտորոշման համաթիվ, որը հնարավորություն է տալիս ավելի զգայուն դարձնել ախտորոշումն առանձին բաղադրիչների խիստ ցածր արժեքների նկատմամբ և բացահայտել այն սահմանափակումները, որոնք կարող են ամբողջությամբ չարտացոլվել միայն կրթության որակի և հասանելիության առանցքների միջինացված ցուցանիշների միջոցով:

  Տվյալ մեթոդի կիրառմամբ գնահատվել է ՀՀ-ում հանրակրթական համակարգի զարգացվածության արդի վիճակը: Արդյունքում հանրակրթության որակի և հասանելիության ենթահամաթվերի միջինացված արդյունքները և այնուհետև

ախտորոշման համաթվի արդյունքները ցույց տվեցին, որ ՀՀ-ում հանրակրթական համակարգը դիրքավորվում է առաջին քառորդակում՝ կրելով ճգնաժամային բնույթ: Հետևաբար, երկչափ մատրիցայի առավել բարենպաստ քառորդակում դիրքավորվելու համար համապատասխան գործոնների բարելավման ուղղությամբ տեսանելի ապագայում պետք է միջոցառումներ ձեռնարկվեն: Ընդ որում՝ տվյալ մոդելի շրջանակներում նաև առաջարկվում են հնարավոր հետագծերը նպաստավոր քառորդակներ անցնելու համար:

Տվյալ գործառույթն առաջարկվում է իրականացնել ՀՀ ԿԳՄՄՆ Հանրակրթության վարչության կողմից՝ 2 տարվա ժամանակահատվածում:

- ՀՀ-ում աղքատության և կրթության փոխկապվածության քանակական տվյալները փաստում են կրթական համախառն ընդգրկվածության սոցիալ-տնտեսական բևեռացման մասին: Այս փոխկապվածության ուսումնասիրության համատեքստում կարևոր է անդրադառնալ նաև հանրակրթությանն ուղղված ծախսերի և գործազրկության փոխառնչության վերլուծությանը: ՀՀ-ի օրինակով վերլուծության արդյունքում պարզ դարձավ, որ 2010-2024 թթ. ընթացքում հանրակրթության ֆինանսավորման աճին զուգընթաց արձանագրվել է միջնակարգ կրթությամբ գործազուրկների տեսակարար կշռի նվազում, ինչն ապացուցում է տվյալ երկու ցուցանիշների հակադարձ և կառավարման տեսանկյունից բարենպաստ փոխկապվածության մասին:

  Այս համատեքստում ատենախոսության շրջանակներում առաջարկվել է հանրակրթությանն ուղղվող պետական ծախսերի և գործազուրկների տեսակարար կշռի փոխառնչության գնահատման համաթիվ, որի միջոցով կարելի է գնահատել այդ երկու փոփոխականների սցենարային դրսևորումները փոխկապվածության հարթության մեջ: Նշված մոտեցման հիմնական առանձնահատկությունն այն է, որ ֆինանսավորումը դիտարկվում է նաև որպես սոցիալ-տնտեսական կայունությանը նպաստող ռազմավարական գործիք:

  Հանրակրթության ֆինանսավորման և գործազրկության մակարդակների փոխառնչության նոր համաթվի կիրառման գործնական վերլուծություններն ու հիմնավորումները առաջարկվում է իրականացնել ՀՀ Ֆինանսների նախարարության կողմից՝ 2 տարվա ժամանակահատվածում:

- Ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ ՀՀ հանրակրթական դպրոցների զարգացման ծրագրերում ներկայացված են բազմաթիվ ռազմավարական նպատակադրումներ և համապատասխան գործողություններ, սակայն բավարար չափով հստակեցված չեն դրանց առաջնահերթությունները և յուրաքանչյուրի հարաբերական կարևորությունը: Այդ նպատակով ատենախոսության շրջանակներում փորձ է արվել՝ հանրակրթության նպատակադրումները չդիտարկել որպես հավասարապես կարևոր բաղադրիչներ, այլ դրանք ենթարկել աստիճանակարգման՝ հիմնված փորձագիտական դատողության և մաթեմատիկական ստուգման վրա: Արդյունքում, առանձնացվել են հանրակրթության ռազմավարական նպատակադրումների երեք մակարդակներ՝

անհատական, ազգային և միջազգային, որոնց համար կատարված վերլուծության արդյունքում սահմանվել են հարաբերական կշիռներ: Նպատակադրումների կշռումից հետո մշակվել է ռազմավարական նպատակադրումների աստիճանակարգման ֆունկցիա, որը հնարավորություն է տալիս քանակապես գնահատել երեք հիմնական նպատակադրումների իրականացման մակարդակները և վերլուծել դրանց համադրված ազդեցությունը հանրակրթական համակարգի ռազմավարական կառավարման վրա՝ համապատասխան ԿԱՑ-երի համատեքստում:

Ռազմավարական նպատակադրումների աստիճանակարգման կիրառական կողմն առաջարկվում է ապահովել ՀՀ ԿԳՄՄՆ Ռազմավարական պլանավորման և մոնիթորինգի վարչության կողմից՝ 2 տարվա ժամանակահատվածում:

- Հանրակրթության ֆինանսավորման ռազմավարությունն ունի որոշակի սահմանափակում. այն համահարթեցված ձևով է կիրառվում բոլոր դպրոցների նկատմամբ և հիմնված է դասարանների միջին թվի վրա: Արդյունքում ֆինանսավորումը բավարար չափով հաշվի չի առնում դպրոցի իրական առաջընթացը և ծառայում է որպես վարչական բաշխում, ոչ թե ռազմավարական կառավարման գործիք:

  Այդ նպատակով ատենախոսության շրջանակներում մշակվել է հանրակրթության ֆինանսավորման վերագնահատման նոր կառուցակարգ, ըստ որի՝ ֆինանսավորման կառուցվածքում առանձնացվել է երկու բաղադրիչ՝ բազային ֆիքսված և լրացուցիչ խթանող: Վերջինս ճշգրտվում է ըստ դպրոցի տարեկան կատարողականի արդյունքների: Այս մոտեցումը խթանում է դպրոցների ռազմավարական առաջնահերթությունների իրականացումը՝ պետության կողմից տրամադրվող լրացուցիչ ֆինանսավորումը կապելով չափելի արդյունքների հետ:

  Հանրակրթության պետական ֆինանսավորման գծով առաջարկությունները քննարկման նյութ են ՀՀ Ֆինանսների նախարարության համար, որոնց կիրառելիությունը կարող է տեղի ունենալ եռամյա ժամկետում:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները հրապարակված են հեղինակի հետևյալ գիտական աշխատություններում

1. **Simonyan A.,** A study of the education-poverty relationship in the RA, Region and the world scientific-analytical journal, 2024(3), Yerevan, pp. 75-82, https://doi.org/10.58587/18292437-2024.3-75.
2. **Խաչատրյան Վ., Սիմոնյան Ա.,** Հանրակրթության առաջընթացի կառավարչական հիմնախնդիրները ՀՀ-ում, «Սոցիալ-տնտեսական զարգացման հիմնախնդիրներ» գիտական հոդվածների ժողովածու, 2025(1), Երևան, էջեր 58-77, https://doi.org/10.61546/25792679-2025.1.12-pl-04:
3. **Simonyan A.,** The issues in the strategy of financing general education in the RA, Economics, Finance and Accounting journal, 2025(1), Yerevan, pp. 47-56, https://doi.org/10.59503/29538009-2025.1.15-47.
4. **Սիմոնյան Ա.,** Հանրակրթությամբ աղքատության հաղթահարման ռազմավարական կառավարման մոտեցումները ՀՀ-ում, «Տարածաշրջան և աշխարհ» գիտական հանդես, Երևան, 2025(3), էջեր 250-255, https://doi.org/10.58587/18292437-2025.3-250:
5. **Simonyan A.,** A new matrix for the strategic assessment of the general education system, Messenger of ASUE, 2(80), 2025, pp. 186-194, https://doi.org/10.52174/1829-0280_2025.2-186.
6. **Խաչատրյան Վ., Սիմոնյան Ա.,** ՀՀ օրենսդրական դաշտի բարելավման ուղղությունները հանրակրթության ոլորտում, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, Երևան, 2025(2), էջեր 38-49, https://doi.org/10.55490/18290167-2025.2-38:
7. **Սիմոնյան Ա.,** Հանրակրթության ռազմավարական նպատակադրումների աստիճանակարգումը, «Տարածաշրջան և աշխարհ» գիտական հանդես, Երևան, 2026(1), էջեր 202-207, https://doi.org/10.58587/18292437-2026.1-202:

СИМОНЯН АРАМАИС АЙКАЗОВИЧ

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ

Диссертация представлена на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 - "Экономика и управление народным хозяйством и его отраслями".

Защита диссертации состоится 2 июля 2026 года в 14:00 на заседании Специализированного совета по экономике 014 Комитета по высшему образованию и науке Республики Армения, действующего в Армянском государственном экономическом университете, по адресу: 0025, ул. Налбандяна 128, г. Ереван, РА.

Р Е З Ю М Е

Целью диссертации является выявление стратегических направлений развития сферы общего образования Республики Армения на основе комплексного анализа ее современного состояния.

Исходя из цели исследования, были поставлены следующие **задачи:**

- изучить и проанализировать эволюцию стратегического управления в сфере общего образования,
- представить передовой мировой опыт стратегического управления общим образованием,
- проанализировать факторы, влияющие на прогресс системы общего образования Республики Армения, и на этой основе оценить возможности совершенствования стратегического управления, направленного на развитие сферы,
- выявить концептуальные направления стратегии в сфере общего образования Республики Армения с учетом креативного управленческого стиля, подходов саморегулируемого управления, а также возможностей принятия решений на основе инклюзивности и взаимопонимания,
- оценить тесноту связи между тенденциями государственного финансирования развития общего образования и проявлениями безработицы среди лиц с полным общим средним образованием, а также предложить методологический подход к измерению их взаимосвязи,
- разработать двумерную матрицу стратегической оценки современного состояния системы общего образования,
- разработать методологический подход к ранжированию стратегических целевых ориентиров развития общего образования, основанный на относительном взвешивании приоритетов различных заинтересованных сторон, а также оценить уровень реализации указанных целевых ориентиров в контексте ключевых показателей эффективности,
- определить ключевые показатели эффективности в системе общего образования, адресованные потребностям различных заинтересованных сторон в сфере образования,
- разработать новый подход к переоценке объема годового финансирования школ, основанный на ключевых показателях эффективности, действующих в образовательном учреждении.

Основные результаты исследования и научная новизна.

Научная новизна исследования проявляется в формировании нового системного подхода к совершенствованию стратегического управления общим образованием в Республике Армения. В частности:

- Разработана двумерная матричная модель стратегической оценки системы общего образования и индекс диагностики системы на основе сочетания качества и доступности общего образования, что позволяет анализировать и оценивать уровень развитости системы общего образования страны и основные направления, требующие стратегического вмешательства.
- Разработан индекс оценки взаимосвязи государственного финансирования, направленного на общее образование, и проявлений безработицы среди лиц с полным общим средним образованием, который позволяет выявить направление и интенсивность изменений этих двух показателей и делать соответствующие управленческие выводы.
- Разработана модель, основанная на ранжировании стратегических целевых ориентиров системы общего образования, которая позволяет в процессе стратегического управления общим образованием определить относительные веса приоритетов целевых ориентиров и оценить их реализацию в контексте ключевых показателей эффективности.
- Разработан механизм переоценки объема государственного финансирования, предоставляемого школам, в рамках которого внедрен стимулирующий компонент финансирования, основанный на годовых результатах деятельности школы. Это позволяет связать дополнительный компонент государственного финансирования с реальным прогрессом школы и стимулировать ее эффективную деятельность.

ARAMAYIS HAYKAZ SIMONYAN

STRATEGIC MANAGEMENT ISSUES IN THE GENERAL EDUCATION SECTOR IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

The abstract of the dissertation is submitted for pursuing the degree of Ph.D. in Economics in the field 08.00.02 - "Economy, the economics of its spheres and control".

The defense of the dissertation will take place at 14:00 on 2 July, 2026 at the meeting of Specialized Council 014 in Economics of the Higher Education and Science Committee of the Republic of Armenia, acting at the Armenia State University of Economics. Address: 128 Nalbandyan Street, Yerevan, 0025, RA.

ABSTRACT

The **aim** of the dissertation is to identify strategic directions for the development of the general education sector in the Republic of Armenia based on a comprehensive analysis of its current state.

Proceeding from the aim of the research, the following **tasks** were proposed and solved.

- to study and analyse the evolution of strategic management in the field of general education,
- to present advanced international experience in the strategic management of general education,
- to analyse the factors influencing the progress of the general education system in the RA and, on this basis, to assess the opportunities for improving strategic management aimed at the development of the sector,
- to identify the conceptual directions of the strategy for the general education sector in the RA, taking into account creative managerial style, self-regulating governance approaches, as well as the possibilities of decision-making based on inclusiveness and mutual understanding,
- to assess the strength of the relationship between trends in public financing for the development of general education and manifestations of unemployment among persons with complete secondary general education, and to propose a methodological approach to measuring this relationship,
- to develop a two-dimensional matrix for the strategic assessment of the current state of the general education system,
- to develop a methodological approach to ranking the strategic development priorities of general education, based on the relative weighting of the priorities of different stakeholders, and to assess the level of implementation of these priorities in the context of KPIs,
- to define KPIs in the general education system, addressing the needs of different stakeholders in the field of education,
- to develop a new approach to reassessing the volume of annual school funding based on the KPIs applied in the educational institution.

Main research results and scientific novelty

The scientific novelty of the research lies in the formation of a new systemic approach to improving strategic management in general education in the RA. In particular:

- A two-dimensional matrix model for the strategic assessment of the general education system and a system diagnostic index based on the combination of the quality and accessibility of general education have been developed, making it possible to analyse and assess the level of

development of the country's general education system and the main areas requiring strategic intervention.

- An index for assessing the relationship between public financing directed toward general education and manifestations of unemployment among persons with complete secondary general education has been developed, making it possible to identify the direction and intensity of changes in these two indicators and to draw corresponding managerial conclusions.
- A model based on the ranking of the strategic priorities of the general education system has been developed, which makes it possible, within the process of strategic management in general education, to determine the relative weights of the priorities and assess their implementation in the context of KPIs.
- A mechanism for reassessing the volume of public funding provided to schools has been developed, within the framework of which an incentive-based funding component has been introduced, based on the school's annual performance results. This makes it possible to link the additional component of public funding to the school's actual progress and to stimulate its effective performance.