

ԵՆԱ ՆՐԱՊԱՐԱԿՈՒՄՆԵՐ, 2015 թ.



***ATHENA***

---

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՄՈԴԵԼՆԵՐԻ ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄ**

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Ներածություն.....                                                        | 3         |
| Համալսարանական կառավարման միտումներ .....                                | 4         |
| <b>1. Համալսարանի ղեկավարություն .....</b>                               | <b>5</b>  |
| 1.1 Գործադիր ղեկավարի դերը .....                                         | 5         |
| 1.2 Գործադիր ղեկավարի ընտրություն .....                                  | 6         |
| 1.3 Ինչպե՞ս են գործադիր ղեկավարներն ընտրվում Եվրոպայում. օրինակներ ..... | 7         |
| 1.4 Համալսարանի ղեկավարների համար նախատեսված աջակցության ծրագրեր .....   | 8         |
| <b>2. Ղեկավար մարմիններ .....</b>                                        | <b>10</b> |
| 2.1 Կառուցվածք .....                                                     | 10        |
| 2.2 Ղեկավար մարմինների կառուցվածք. օրինակներ .....                       | 11        |
| 2.3 Արտաքին անդամները ղեկավար մարմինների կազմում .....                   | 12        |
| 2.4 Արտաքին անդամների ներգրավումը Եվրոպական համալսարաններում .....       | 13        |
| 2.5 Արտաքին անդամների ներգրավման մոդելներ .....                          | 14        |
| <b>3. Ինչպե՞ս բարեփոխել կառավարման մոդելը. առաջարկություններ .....</b>   | <b>19</b> |
| <b>4. Եվրոպայում վերջին շրջանի բարեփոխումների օրինակներ.....</b>         | <b>21</b> |

Հեղինակային իրավունքը 2015 . Եվրոպական Համալսարանական Ասոցիացիա

Բոլոր իրավունքները պաշտպանված են: Այս տեղեկատվությունը ոչառևտրային նպատակներով կարելի է օգտագործել և պատճենահանել՝ պայմանով, որ պատշաճ հղում կատարվի աղբյուրին:

(© Եվրոպական Համալսարանական Ասոցիացիա)

Հասցե՝ European University Association asbl,

Դը Լ'իգե պողոտա, 24 - 1040 Բրյուսել, Բելգիա

Հեռ.՝ +32 2 230 55 44, ֆաքս՝ + 32 2 230 57 51

Ձեկույցի անվճար էլեկտրոնային տարբերակը կարելի է գտնել՝ այցելելով [www.eua.be](http://www.eua.be)

ԳՄՄՀ (Գրքի միջազգային ստանդարտ համարակալում). 9789078997535

# ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

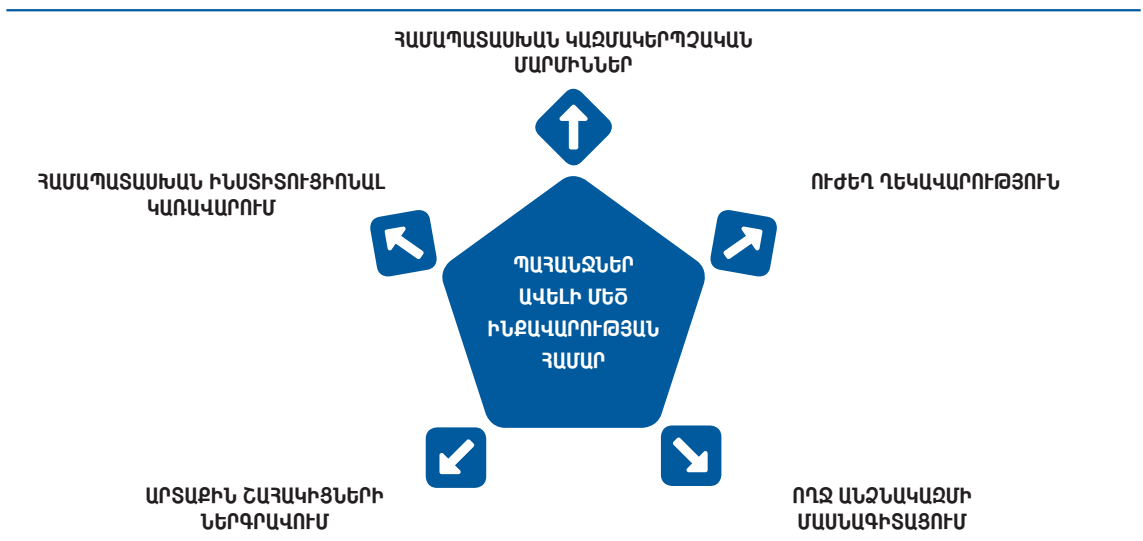
Եվրամիության «ՏԵՄՊՈՒՄ» ծրագրի աջակցությամբ իրականացվող «ATHENA» (Եվրոպական հարևանության տարածաշրջանի բարձրագույն կրթական հաստատությունների ինքնավարության և կայունության խթանում) նախագիծը նպատակ ունի նպաստելու համալսարանական կառավարման բարեփոխմանը՝ խթանելով համալսարանական ինքնավարությունը և ֆինանսական կայունությունը Հայաստանում, Մոլդովայում և Ուկրաինայում: Ինքնավարության և ֆինանսական կայունության բարելավումն ապահովելու համար համալսարանների ղեկավարությունից պահանջվում է վստահելի ռազմավարական կառավարում: Հետևաբար, «ATHENA» նախագիծը, բենչմարկինգի (առկա կրթական ստանդարտների համադրմամբ համեմատական վերլուծության) և կարողությունների կառուցման աշխատանքների միջոցով աջակցում է գործընկեր երկրների համալսարաններին իրենց կառավարման մարմինների արդիականացման գործում:

Գործընկեր երկրներում «ATHENA» նախագիծը համալսարանական ղեկավարումն ու ղեկավար մարմինների բնագավառը հռչակել է որպես առաջնահերթ լուծումների կարիք ունեցող բնագավառ, քանի որ հատկապես այս երեք երկրներում պարզորոշ երևում է, որ համալսարանական ոլորտի հանդեպ կառավարությունների կողմից կա վերահսկողության բարձր մակարդակ: Սա հատկապես ակնառու երևում է պետական իշխանությունների կողմից ինչպես համալսարանների կառավարման, այնպես էլ ղեկավար մարմինների ընտրություններին ներգրավվածությամբ, թեև ներկայում ընթացող կառավարման բարեփոխումները փոխում են այս պատկերը:

Օրենսդրական վերջին փոփոխությունները Մոլդովայում և Ուկրաինայում հանգեցրել են նրան, որ ոլորտի հիմնական բոլոր շահակիցները, գործադիր ղեկավարության և ղեկավար մարմինների միջև եղած պարտականությունների և ենթակայությունների մասով, համաձայնության են եկել: Ներկայումս լայնածավալ բարեփոխումների ուղին բռնած համակարգերում բարեփոխումների կատարողականի խնդիրը շատ սուր է դրված: Սույն գործիքակազմը, միտված լինելով բարեփոխումների արդյունավետ իրականացմանն ու դրանց երկարաժամկետ ազդեցությունը երաշխավորելուն, նպատակ ունի աջակցել անցումային այս փուլի կազմակերպմանը: Այն ընդհանուր գծերով ներկայացնում է ժամանակակից համալսարանների գործադիր ղեկավարումը և ղեկավար մարմինները բնութագրող հիմնական տարրերը՝ թույլ տալով համալսարաններին յուրացնելու համապատասխան հմտություններն ու փորձառությունը և բաշխելու աշխատանքների ու պարտականությունների շրջանակն այնպես, որ բարելավվի նշված մարմինների կառուցվածքը, կառավարումը և (մատուցվող) ծառայությունները:

Գործիքակազմը ապահովում է.

- Հարմար ձևաչափով մշակված գործնական ուղեցույց,
- Հաջողված փորձի օրինակներ,
- Հղումներ խնդրին ավելի մանրամասն անդրադարձ պարունակող նյութերին:



## Համալսարանական կառավարման միջոցներ

Քանի որ խոսքը գնում է Եվրոպայում համալսարանների կառավարման մասին, ապա պետք է նշել, որ գործադիր ղեկավարը միշտ ընտրվում է հենց իր՝ կրթական հաստատության կողմից: Ուսումնասիրված համակարգերի կեսի դեպքում գործադիր ղեկավարին ընտրելու կամ այդ պաշտոնի համար ընտրություններ անցկացնելու անհրաժեշտությունը պետք է հաստատվի արտաքին մարմնի կողմից: Թեև մեծամասամբ այս գործընթացը ձևական բնույթ է կրում, այդուհանդերձ որոշ համակարգերում արտաքին մարմինները կարող են զգալի կշիռ ունենալ ընտրական գործընթացում: Պաշտոնավարման ժամկետի տևողությունը համարյա միշտ նշվում է օրենքում՝ մատնանշելով ճշգրիտ կամ առավելագույն երկար ժամանակահատված: Արևմտաեվրոպական մի շարք երկրներում անցումը դեպի ավելի կորպորատիվ, գլխավոր գործադիր տնօրենի (CEO) տիպի ղեկավարների ինստիտուտին տեղի է ունենում համալսարանների՝ կառավարման ոլորտում ավելի մեծ ինքնավարության և սեփական կազմակերպչական մարմիններն ինքնուրույնաբար ստեղծելու կարողությամբ զուգընթաց:

Մյուս կողմից, դեռևս գործում են ավելի ավանդական մոդելներ. մասնավորապես Հարավային և Արևելյան Եվրոպայում ղեկավարը «primus inter pares»<sup>1</sup> ընտրվում է ակադեմիական հանրության կողմից և հենց նույն հանրության ներսից:

Եվրոպական համալսարանների մեծ մասում, արտաքին անդամներն այժմ մասնակցում են տվյալ հաստատության կառավարման մարմինների ամենակարևոր որոշումների կայացմանը: Մինչ սա դիտարկվում է որպես հաշվետվողականության կարևոր չափանիշ, այն նաև պարզորոշ ծառայում է այլ, ավելի ռազմավարական նպատակների: Իսկապես, համալսարանների կառավարման մարմիններում արտաքին անդամները հաճախ ընտրվում են՝ խթանելու արտադրության և այլ ոլորտների միջև կապերը: Այն համակարգերում, որտեղ որոշումներ կայացնող մարմինները նախկինում չէին ներգրավում արտաքին անդամների, նմանատիպ զարգացումները քննարկվում էին բավականին վիճահարույց կերպով, հատկապես եթե այդ անդամների մեծ մասն ընտրվում են կառավարության կողմից: Սա հաճախ դիտարկվում է որպես կառավարությունների կողմից ձեռնարկված քայլ՝ մեծացնելու իրենց ազդեցությունը որոշումների կայացման երեքին գործընթացներում՝ այսպիսով նվազեցնելով համալսարանների ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունը: Հյուսիսային Եվրոպայի շատ երկրներում համալսարաններն ազատ կերպով կարող են ընտրել իրենց արտաքին անդամներին, չնայած այս համակարգերի մի մասում, ֆորմալ կերպով, արտաքին մարմինն է նշանակում արտաքին անդամներին, որոնք առաջադրվում են տվյալ համալսարանի կողմից:

Համակարգերի մեծ մասում, կառավարությունը դեռևս մասնակիորեն կամ ամբողջովին վերահսկում է արտաքին անդամների նշանակումը: Չնայած զգալի է դեպի ավելի փոքր և ավելի արդյունավետ կառավարման մարմինների անցնելու միտումը, մի շարք համակարգերում, մասնավորապես միջերկրածովյան երկրներում, դեռևս գոյություն ունեն կառավարման շատ մեծ մարմիններ: Ի տարբերություն միասնական համակարգերի՝ երկակի կառավարման համակարգերի թիվը (մարմինների միջև լիազորությունների և պատասխանատվությունների բաժանման որոշակի տեսակներով և սովորաբար կազմված խորհրդից, նախագահությունից և սենատից), գնալով աճում է:

Հիմնական տարրերը.

- Համալսարանական կառավարման մոդելի բարելավումը նպաստում է ողջ համակարգի հզորացմանը,
- Ավելի փոքր ղեկավար մարմինները, թվում է՝ ավելի շատ են միտված ռազմավարական որոշումների կայացմանը,
- Արտաքին անդամների լիակատար ներգրավումը կառավարման մարմիններում իր դրական ազդեցությունն է թողնում համընդհանուր կառավարման վրա,
- Իրավական կարգավիճակի համապատասխան փոփոխությունը կարող է անհրաժեշտություն լինել,
- Համալսարանի գործադիր ղեկավարի ընտրության կարգը (նշանակում կամ ընտրություն),
- Բոլոր ներգրավված կողմերի մասնագիտական զարգացումը:

1 Առաջինը հավասարների միջից

# 1. ՆԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

## 1.1 Գործադիր ղեկավարի դերը

Մերօրյա եվրոպական համալսարաններում գործադիր ղեկավարն այլևս չի նույնացվում զուտ գործադիր գործառույթ իրականացնող պաշտոնյայի հետ։ Գործադիր ղեկավարի դերը մեծացել է՝ սերտորեն կապված լինելով համալսարանի ռազմավարության իրականացման, ղեկավար մարմինների հաշվետվողականության և ամենօրյա կառավարման նկատմամբ վերահսկողության հետ։ Գործադիր ղեկավարները պատասխանատու են իրենց կրթական հաստատության երկարաժամկետ տեսլականի և զարգացման համար՝ երաշխավորելով այդ ուղղությամբ տարվող տարբեր աշխատանքների կայունությունը։ Նրանք ներքին կարգով նախաձեռնում և կառավարում են փոփոխությունների գործընթացները, վարում են ներքին հաղորդակցությունը, ինչպես նաև արտաքին հաղորդակցությունը կրթական հաստատության և հասարակության, բիզնեսի ու քաղաքականություն իրականացնողների միջև։

|                           |                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԴԵՐԱԿԱՏԱՐՈՒՄ | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ԵՐԿԱՐԱԺԱՄԿԵՏ ՏԵՍԼԱԿԱՆ</li> <li>■ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ</li> <li>■ ԱԿԱԴԵՄԻԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ</li> </ul>                                                            |
| ԳՈՐԾԱԴԻՐ ԴԵՐԱԿԱՏԱՐՈՒՄ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ</li> <li>■ ՀԱՇՎԵՏՎՈՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ</li> <li>■ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ</li> <li>■ ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ</li> </ul>   |
| ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՂԻ ԴԵՐԱԿԱՏԱՐՈՒՄ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՆԵՐԻ ՀԵՏ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ</li> <li>■ (ԲԻԶՆԵՍ, ՀԱՄԱՐԱԿՈՒԹՅՈՒՆ, ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆՈՂՆԵՐ)</li> <li>■ ՆԵՐՔԻՆ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ</li> </ul> |



Ինչպե՞ս է գործադիր ղեկավարի դերը սահմանված օրենքով և համալսարանի կանոնադրությամբ

Արդյո՞ք գործադիր մարմնի ղեկավարն ունի բոլոր միջոցներն այս աշխատանքների իրականացման համար

## 1.2 Գործադիր ղեկավարի ընտրություն

Եվրոպայում ռեկտորի ընտրության կարգը երկրից երկիր կարող է տարբերվել: Ընտրության կարգերն ընկնում են հետևյալ չորս հիմնական դասակարգումների տակ.

- Ընտրվում է հատուկ ընտրական մարմնի կողմից, որը սովորաբար մեծ, համալսարանական հանրության տարբեր խմբեր (ողղակի կամ անուղղակի) ներկայացնող մարմին է (գիտական աշխատակիցներ, այլ աշխատակիցներ, ուսանողներ), որոնց ձայները կարելի է կշռել,
- Ընտրվում է ղեկավար մարմնի կողմից, որն իր հերթին համալսարանական հանրության ներսից ժողովրդավար կերպով ընտրված մարմին է (սովորաբար սենատ՝ մարմին, որը որոշում է ակադեմիական հարցերը),
- Ընտրվում է համալսարանի խորհրդի/նախագահության կողմից (ղեկավար մարմին, որը որոշում է ռազմավարական հարցերը),
- Նշանակվում է երկթայլ գործընթացի արդյունքում, որի մեջ ներգրավված են և՛ սենատը, և՛ խորհուրդը/նախագահությունը:

Ուսումնասիրված համակարգերի մոտ կեսում, ռեկտորի ընտրությունը հաստատվում է արտաքին մարմնի կողմից, ինչպիսին կարող է լինել կրթության (թարծրագույն կրթության) նախարարը կամ պետության/կառավարության ղեկավարը: Այնուամենայնիվ, այս վավերացումը կարող է պարզապես ձևական բնույթ կրել: Մյուս դեպքերում, արտաքին մարմնի կողմից ընտրության արդյունքների վավերացման կարիքը չկա:

## 1.3 Ինչպե՞ս են գործադիր ղեկավարներն ընտրվում եվրոպայում. օրինակներ

| ՀԱՄԱԿԱՐԳ      | ԸՆՏՐԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆ/ՄԱՐՄԻՆՆԵՐ          |                            |                                           |                                                               |                                                 | ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄՆԻ ԿՈՂՄԻՑ ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ |
|---------------|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------|
|               | ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԱԿԱՆ ԸՆՏՐԱԿԱՆ ՄԵԾ ՄԱՐՄԻՆ | ՍԵՆԱՏԻ ՏԻՊԻ ՂԵԿԱՎԱՐ ՄԱՐՄԻՆ | ԽՈՐՀՐԴԻ/ՆԱԽԱԳԱՅՈՒԹՅԱՆ ՏԻՊԻ ՂԵԿԱՎԱՐ ՄԱՐՄԻՆ | ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ, ՈՐԸ ՆԵՐԱՌՈՒՄ Է ՂԵԿԱՎԱՐ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԵՐԿՈՒ ՏԻՊԵՐՆ ԷԼ | ՏԱՐԲԵՐՎՈՒՄ Է ԸՍՏ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆՆԵՐԻ/ԵՆԹԱՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐԻ |                                 |
| ԱՎԱՏՐԻԱ       |                                    |                            |                                           | X                                                             |                                                 |                                 |
| ԿԵՂՐՈՍ        | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ՉԵԽԻԱ         |                                    | X                          |                                           |                                                               |                                                 | X                               |
| ԴԱՆԻԱ         |                                    |                            | X                                         |                                                               |                                                 |                                 |
| ԷՍՏՈՆԻԱ       | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ՖԻՆԼԱՆԴԻԱ     | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ՖՐԱՆՍԻԱ       |                                    | X                          |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ԳԵՐՄԱՆԻԱ      |                                    |                            |                                           |                                                               | X                                               |                                 |
| ՀՈՒՆԳԱՐԻԱ     | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 | X                               |
| ՀՈՒՆԳԱՐԻԱ     |                                    | X                          |                                           |                                                               |                                                 | X                               |
| ԻՍԼԱՆԴԻԱ      |                                    |                            |                                           |                                                               | X                                               | X                               |
| ԻՈՒԼԱՆԴԻԱ     |                                    |                            | X                                         |                                                               |                                                 |                                 |
| ԻՏԱԼԻԱ        | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 | X                               |
| ԼԱՏՎԻԱ        | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 | X                               |
| ԼԻՏՎԱ         |                                    |                            | X                                         |                                                               |                                                 |                                 |
| ԼՅՈՒԹՅԱՆԲՈՒՐԳ |                                    |                            | X                                         |                                                               |                                                 | X                               |
| ՍԱԼՁԱ         |                                    | X                          |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ՆԻԴԵՐԼԱՆԴՆԵՐ  |                                    |                            | X                                         |                                                               |                                                 | X                               |
| ՆՈՐՎԵԳԻԱ      |                                    |                            |                                           |                                                               | X                                               |                                 |
| ԼԵՅԱՍՏԱՆ      | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ՊՈՐՏՈՒԳԱԼԻԱ   | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ՌՈՒՄԻՆԻԱ      |                                    | X                          |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ՍԵՐԲԻԱ        |                                    |                            |                                           | X                                                             |                                                 |                                 |
| ՍԼՈՎԱԿԻԱ      |                                    | X                          |                                           |                                                               |                                                 | X                               |
| ՍԼՈՎԵՆԻԱ      | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ԻՍՊԱՆԻԱ       | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 |                                 |
| ՇԿԵԴԻԱ        |                                    |                            | X                                         |                                                               |                                                 | X                               |
| ՇԿԵՅՅԱՐԻԱ     |                                    |                            |                                           | X                                                             |                                                 | X                               |
| ԹՈՒՐԷԻԱ       | X                                  |                            |                                           |                                                               |                                                 | X                               |
| ՄԹ            |                                    |                            | X                                         |                                                               |                                                 |                                 |

## 1.4 Նամալսարանի ղեկավարների համար նախատեսված աջակցության ծրագրեր

Եվրոպական որոշ երկրներում բարձրագույն կրթական ոլորտը միավորել և հատկացրել է ռեսուրսներ, որոնք պետք է ներդրվեն ղեկավարության զարգացման, ուսուցման և աջակցության համար: Ռեկտորների ազգային համաժողովները, որպես ոլորտի ներկայացուցիչներ, կարող են հանդես գալ նմանատիպ նախաձեռնություններով: Աջակցության ծրագրերը կարող են մատուցվել տարբեր ձևերով. ստորև ներկայացված օրինակներում, դասընթացներն ուղղակիորեն անցկացվում են Ռեկտորների համաժողովի կամ մի խումբ համալսարանների համար և կամ էլ հատուկ այդ նպատակով ազգային մակարդակում ստեղծված կառույցի միջոցով:

### Միացյալ Թագավորություն. Առաջնորդության հիմնադրամ

- Հիմնադրվել է ՍՍԿ (ՄԹ Համալսարաններ) և GuildHE (Գերազանցություն և բազմազանություն բարձրագույն կրթության մեջ) կողմից: Մարմիններ, որոնք ներկայացնում են համալսարաններն ու բարձագույն ուսուցման քոլեջները ՄԹ-ում,
- Առաքելությունը. բարձրագույն կրթության ներկայիս և ապագա ղեկավարների կառավարման և առաջնորդության հմտությունների զարգացում և բարելավում,
- Գործունեությունը. Բարձրագույն կրթական ոլորտի ղեկավար պաշտոնների համար նախատեսված զարգացման ծրագրերի շարք, ներառյալ այնպիսի ծրագրեր, որոնք կենտրոնացնում են «ապագա առաջնորդների», ակադեմիական և կառավարչական պաշտոններում ներգրավված կանանց, ինչպես նաև փոքր հաստատությունների հատուկ կարիքների վրա. միջոցառումներ, ինստիտուցիոնալ կառավարման մասին հետազոտություններ, խորհրդատվություն,
- Հիմնադրամի նախագահությունը կազմված է համալսարանի ղեկավարներից, ինչպես նաև հեղինակավոր ընկերությունների գործադիր տնօրեններից,
- Փորձագետների մշտական թիմ,
- Ֆինանսական աջակցություն ՄԹ բարձրագույն կրթական համակարգը ֆինանսավորող չորս մարմինների կողմից,
- Ֆինանսավորվում է նաև անդամության վճարներից (անդամությունը բաց է բարձրագույն կրթական բոլոր հաստատությունների, հարակից կազմակերպությունների և գործակալությունների համար),
- Կայքի հասցեն՝ <http://www.lfhe.ac.uk/>:

### Նորվեգիա. Ռեկտորների համաժողով

- Նորվեգիայի բարձրագույն կրթական հաստատությունների ասոցիացիան (UHR) 2003 թ. սկսած նախապատրաստում է համալսարանական ղեկավարման ծրագրեր, որոնք տարեկան կտրվածքով անցկացվում են ռեկտորների, դեկանների և կրթական որոշ ծրագրերի ղեկավարների համար:
- «Դեկանների դպրոցի առաքելությունը». դեկանների կառավարման և առաջնորդության հմտությունների զարգացում և բարելավում: Յուրաքանչյուր դասընթաց ունի երկու նպատակ. փոխանցել բարձրագույն ուսուցման քաղաքականության, ռազմավարությունների և ոլորտի աշխատանքների վերաբերյալ գիտելիք, երկրորդ՝ վերահսկվող խմբերում անհատապես աշխատել մասնակիցների հետ՝ յուրաքանչյուրի սեփական դերակատարման հետ կապված:
- Ռեկտորների սեմինարի առաքելությունը (հիմնականում նախատեսված է սկսնակ ռեկտորների համար). փոխանցել բարձրագույն ուսուցման քաղաքականության, ռազմավարությունների և ոլորտի աշխատանքների վերաբերյալ գիտելիք, ինչպես նաև ցանցային աշխատանքի հմտություններ
- Կայքի հասցեն՝ [http://www.uhr.no/om\\_uhr/about\\_uhr\\_1](http://www.uhr.no/om_uhr/about_uhr_1):

#### Միջազգային. «U4» ակադեմիական առաջնորդության ծրագիր

- Ռազմավարական համագործակցություն Գեոտի (Բելգիա), Գյոթինգենի (Գերմանիա), Գրոնինգենի (Նիդեռլանդներ) և Ուփսալայի (Շվեդիա) համալսարանների միջև,
- Ակադեմիական առաջնորդության ծրագիրը նախատեսված է համագործակցող համալսարանների բարձրագույն գործադիր ղեկավարության (ակադեմիական և վարչական մարմինների) համար,
- Ծրագիրը մշակվել և իրականացվում է համագործակցող չորս համալսարանների կողմից,
- Նպատակները. ղեկավարների ցանցի միջոցով ռազմավարական մակարդակում բարելավել առաջնորդության հմտություններն ու խթանել համագործակցությունը նշված համալսարանների միջև,
- Միջազգային բենչմարկինգի (առկա ստանդարտների համադրմամբ համեմատական վերլուծության) հնարավորություններ (չորս տարբեր երկրների մասնակցությամբ),
- Կայքի հասցեն՝ <http://www.u4network.eu/?q=node/41>:

## 2. ՂԵԿԱՎԱՐ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐ

### 2.1 Կառուցվածք

Համալսարանական կառավարման համակարգերի երկու հիմնական տեսակներ կան. երկակի և միասնական: Եվրոպական համակարգերի մեծ մասում համալսարաններն ունեն երկակի կառուցվածք՝ բաղկացած խորհրդից կամ նախագահությունից և սենատից: Չնայած տերմինաբանությունը եվրոպական մի երկրից մյուսը զգալիորեն կարող է տարբերվել, սենատը հաճախ ավելի մեծ և ներկայացուցչական մարմին է, որը ներառում է ակադեմիական հանրույթին, և որոշ չափով համալսարանի աշխատակիցների այլ խմբերին: Իրավասությունները խորհրդի/նախագահության և սենատի միջև հստակորեն բաժանված են:

Բարձրագույն կրթական համակարգերը նշանակալիորեն կարող են տարբերվել պատասխանատվությունների ծավալի ու ղեկավար մարմինների միջև դրանց բաշխման առումներով: Երկակի համակարգում, խորհուրդը/նախագահությունը հաճախ պատասխանատու է երկարաժամկետ ռազմավարական որոշումների համար, ինչպիսիք են՝ կանոնադրությունները, ռազմավարական պլանները, ռեկտորի և պրոռեկտորների ընտրությունը և բյուջեի տեղաբաշխումը: Սենատը լիազորված է ակադեմիական հարցերի համար, ինչպիսիք են ուսումնական ծրագրերը, գիտական աստիճանները և աշխատակիցների առաջխաղացումը: Սենատը հիմնականում կազմվում է ներհամալսարանական անդամներից: Որոշ դեպքերում սենատի կազմի մեջ մտնում են միայն պրոֆեսորները: Այնուամենայնիվ, եվրոպական համակարգերին ավելի բնորոշ են ակադեմիական և վարչական աշխատակիցների բոլոր խմբերին և ուսանողներին ընդգրկող սենատները:

Այլ երկրներում համալսարաններն ունեն միասնական կառավարման համակարգ, որտեղ կա միայն մեկ որոշում կայացնող մարմին: Այս մարմինը, որը պատասխանատու է բոլոր կարևոր որոշումների համար, կարող է անվանվել սենատ, խորհուրդ կամ կրել այլ անվանում:

[illegible]

## 2.3 Արտաքին անդամները ղեկավար մարմինների կազմում

Արտաքին անդամների ներգրավումը համալսարանների ղեկավար մարմիններում նպատակ ունի թույլ տալու վերջիններիս.

- Օգուտ քաղել որոշակի փորձառությունից (ֆինանսներ, կառավարում, և այլն),
- Ավելի հասանելի դառնալ հասարակության և գործընկերների համար,
- Հաշվի առնել արտաքին ազդակներով պայմանավորված հեռանկարները, նրանք, որոնք զերծ են ներքին շահերի բախումներից:

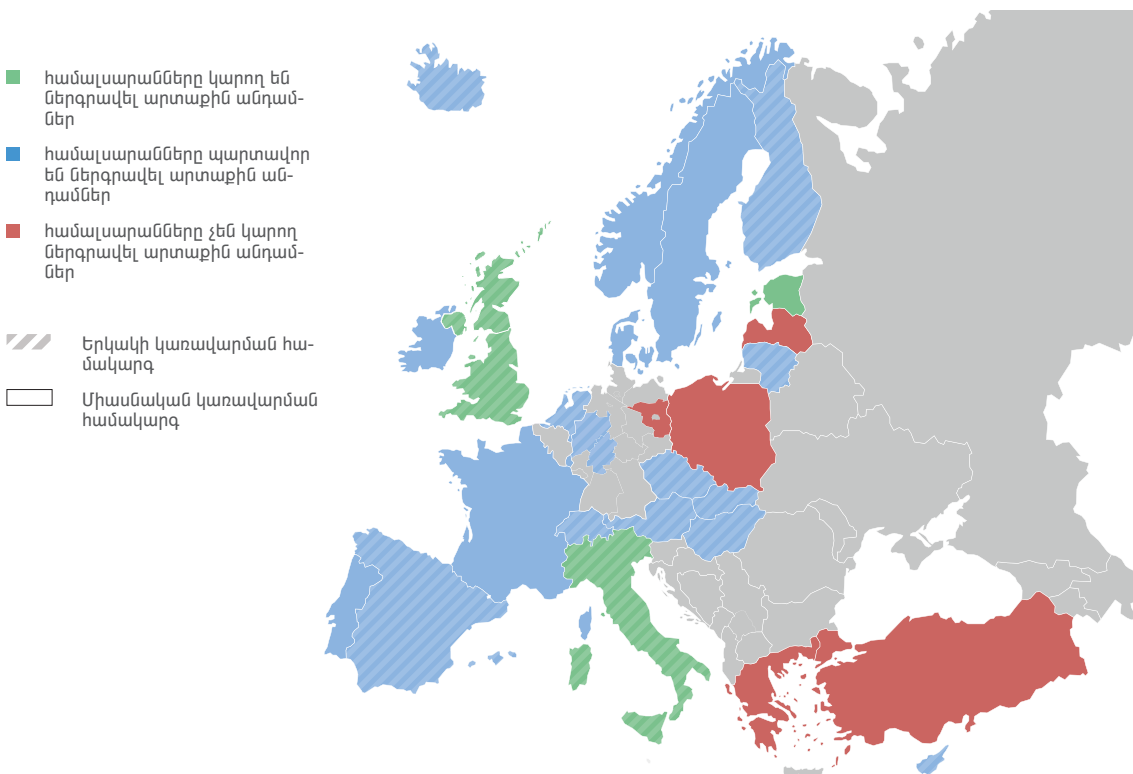


## 2.4 Արտաքին անդամների ներգրավումը եվրոպական համալսարաններում

Ոչ համալսարանական անդամների ներգրավումն ու նշանակումը համալսարանական կառավարման համակարգի կարևոր կողմերից է: Եթե կրթական հաստատությունն ի վիճակի է ներգրավել արտաքին անդամների, ապա ընտրությունը կատարում է կա՛մ համալսարանը, և/կա՛մ արտաքին մարմինը: Համալսարանի ղեկավար մարմինների մեջ արտաքին անդամներին ինքնուրույնաբար ներգրավելու իրավասություն համալսարանները շատ հազվադեպ են ունենում: Երկրների մեծ մասում, համալսարաններն ուղղակի պարտավոր են ներգրավել նրանց: Նրանք սովորաբար ազատ են որոշելու իրենց սենատի կազմը, որը, սակայն, չի ներառում արտաքին անդամներին:

Ղեկավար մարմիններում ընդգրկված արտաքին անդամները սովորաբար լիովին ներգրավվում են որոշումների կայացման գործընթացում: Այս կապակցությամբ կան միայն մի քանի սահմանափակումներ. օրինակ Ֆրանսիայում արտաքին անդամները չեն կարող մասնակցել ռեկտորի ընտրությանը: Երկակի համակարգերում արտաքին անդամները սովորաբար ներգրավված են նախագահություն/խորհուրդ տիպի մարմիններում: Իռլանդիան միակ միասնական կառավարման համակարգ ունեցող երկիրն է (սենատի տիպի կառավարման մարմնով), որտեղ արտաքին անդամների ներգրավումը պարտադիր է:

**Քարտեզ 1. – Ղեկավար մարմինների կառուցվածքն ու արտաքին անդամների ներգրավումը**



Աղբյուրը. Էսթերման Թ., Նոքքալա Թ. և Շտեյնել Լ., Համալսարանական Ինքնավարությունը Եվրոպայում II: Գնահատման Հաշվեքարտը (Բրյուսել, Եվրոպական Համալսարանական Ասոցիացիա), 2011թ.

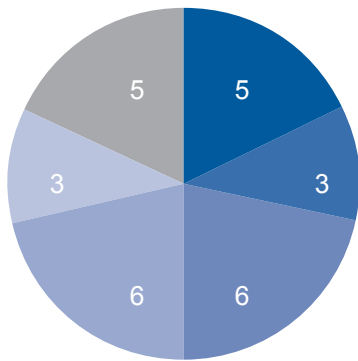
Միայն Էստոնիայի, Իտալիայի և Միացյալ Թագավորության համալսարաններն են ազատ որոշելու, թե ցանկանում են ներգրավել արտաքին անդամների, թե ոչ: Էստոնական համալսարաններն ունեն միասնական կառավարման համակարգ, որտեղ նրանք կարող են ներգրավել արտաքին անդամների: Բրանդենբուրգում (Գերմանիա), Հունաստանում, Լատվիայում, Լեհաստանում և Թուրքիայում համալսարաններն իրավունք չունեն իրենց ղեկավար մարմինների մեջ ներգրավել արտաքին անդամների:

## 2.5 Արտաքին անդամների ներգրավման մոդելներ

Արտաքին անդամների նշանակումն իրականացվում է չորս հիմնական մոդելների համաձայն:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Համալսարաններն ազատ են իրենց ղեկավար մարմիններում արտաքին անդամներ նշանակելու:                                                                                                                                                                                                                | Դանիա, Էստոնիա, Ֆինլանդիա, Պորտուգալիա և ՍԹ                                                                     |
| Արտաքին անդամներն առաջադրվում են կրթական հաստատության կողմից, բայց նշանակվում են արտաքին մարմնի կողմից:                                                                                                                                                                                       | Նորվեգիա, Սլովակիա և Շվեդիա                                                                                     |
| Արտաքին անդամների մի մասը նշանակվում է համալսարանի, մյուս մասը արտաքին մարմնի կողմից:<br><i>Տարբերակված մոտեցում. Արտաքին անդամները նշանակվում են հատուկ ընտրական հանձնաժողովի կողմից, որը բաղկացած է համալսարանի, հենց իր՝ համալսարանի նախագահության և նախարարության ներկայացուցիչներից:</i> | Ավստրիա, Կիպրոս, Ֆրանսիա, Հեսսեն (Գերմանիա), Իսլանդիա և Լիտվա<br><i>Հյուսիսային Հռենոս-Վեստֆալիա (Գերմանիա)</i> |
| Արտաքին մարմինն է որոշում արտաքին անդամների նշանակման հարցը:<br><i>Տարբերակված մոտեցում. Արտաքին անդամները նշանակվում են նախարարի կողմից՝ ռեկտորի հետ խորհրդակցություններից հետո:</i>                                                                                                         | Հունգարիա, Իտալիա, Լյուքսեմբուրգ, Նիդեռլանդներ, Իսպանիա և Շվեյցարիա<br><i>Չեխիայի Հանրապետություն</i>           |

### Արտաքին անդամների ընտրությունը ղեկավար մարմիններում



- Համալսարանը նշանակում է արտաքին անդամներին – Դանիա, Էստոնիա, Ֆինլանդիա, Պորտուգալիա, ՍԹ
- Համալսարանը առաջադրում է, արտաքին մարմինը նշանակում է արտաքին անդամներին. Նորվեգիա, Շվեդիա, Սլովակիա
- Մասնակիորեն նշանակվում է համալսարանի, մասնակիորեն արտաքին մարմնի կողմից. Ավստրիա, Կիպրոս, Ֆրանսիա, Հեսսեն (Գերմանիա), Իսլանդիա, Լիտվա
- Արտաքին մարմինը նշանակում է արտաքին անդամներին. Չեխիա, Իսպանիա, Հունգարիա, Իտալիա, Լյուքսեմբուրգ, Նիդեռլանդներ
- Այլ սահմանափակումներ. Չեխիա, Իռլանդիա, Հյուսիսային Հռենոս-Վեստֆալիա (Գերմանիա)
- Կիրառելի չէ (արտաքին անդամները ներգրավված չեն). Բրանդենբուրգ (Գերմանիա), Հունաստան, Լատվիա, Լեհաստան, Թուրքիա

Աղբյուրը. Էսթերման Թ., Նոքքալա Թ. և Շտեյնել Լ., Համալսարանական Ինքնավարությունը Եվրոպայում II: Գնահատման հաշվեքարտը (Բրյուսել, Եվրոպական Համալսարանական Ասոցիացիա), 2011թ.

## Ինչպե՞ս կազմակերպել ընտրական գործընթաց

Ընտրական գործընթացը պետք է ներառի հետևյալ տարրերը.

- Թափանցիկություն և պարզություն,
- Թեկնածուների հստակ պրոֆիլների (աշխատանքային նկարագրերի) մշակում,
- Պրոֆիլների ճիշտ համադրություն,
- Պրոֆիլների հետ կապված ներքին հաղորդակցություն,
- Հաղորդակցություն արտաքին անդամների հետ՝ համալսարանական հարցերում վերջիններիս դերակատարման շուրջ:

Հարկավոր է հաշվի առնել, որ՝

- Ընտրական խառը մոդելները, որոնք ներառում են և՛ համալսարանը, և՛ պետական մարմինները, կարող են ծառայել որպես մեխանիզմ, որը կհեշտացնի անցումային փուլը կառավարման բարեփոխումների ժամանակ:
- Արտաքին անդամների համամասնությունը ղեկավար մարմինների մեջ կարող է տարբեր լինել համակարգից համակարգ և հատկապես զգալիորեն կարող է տարբեր լինել այն համակարգերում, որի համալսարաններում այս հարցն արտաքին մարմնի կողմից կանոնակարգման կարիք չունի:
- Տվյալ կրթական հաստատության առաքելությամբ պայմանավորված՝ արտաքին անդամների խմբի (պրոֆիլների) համապատասխան կազմը կարող է տարբեր լինել:
- Պետական մարմինների ներգրավված ներկայացուցիչները չպետք է լիազորված լինեն վետո դնելու ղեկավար մարմինների կողմից կայացրած որոշումների վրա:



*Որքանո՞վ պետք է ընտրական գործընթացը նկարագրված լինի համակարգի ընթացակարգերում*

*Որո՞նք են այն տարրերը, որ լավագույնս հնարավոր կլինի ներմուծել համալսարանների կանոնադրություններում:*

## Ինչպիսի՞ արտաքին անդամներ

Ընտրական գործընթացը պետք է ընդգրկի նաև հետևյալ սուբյեկտներին (տարածաշրջանից, երկրից, որոշ դեպքերում նաև արտերկրից)․

- Շրջանավարտներ,
- Արվեստի և մշակույթի ներկայացուցիչներ,
- Ընկերությունների գործադիր ղեկավարներ,
- Հիմնադրամների գործադիր ղեկավարներ,
- Այլ ԲՈՒՀ-երի աշխատակազմի/նախագահության բարձաստիճան անդամներ,
- Տարածքային/տարածաշրջանային/ազգային մակարդակներում պետական մարմինների ներկայացուցիչներ,
- Հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ:

### 1. Միասնական կառավարման համակարգերում

| Ինչպիսի արտաքին անդամներ  | Շրջանավարտներ | Արվեստ և մշակույթ | Բիզնես | Հիմնադրամ | Գիտական համույթ | Պետական մարմիններ | ՀԿ-ներ |
|---------------------------|---------------|-------------------|--------|-----------|-----------------|-------------------|--------|
| Արտաքին անդամների թիվը    |               |                   |        |           |                 |                   |        |
| Որոնցից:                  |               |                   |        |           |                 |                   |        |
| ■ տեղական/տարածաշրջանային |               |                   |        |           |                 |                   |        |
| ■ ազգային                 |               |                   |        |           |                 |                   |        |
| ■ արտերկրից               |               |                   |        |           |                 |                   |        |

### 2. Երկակի կառավարման համակարգերում

|                           | Ղեկավար մարմնի տեսակ | Շրջանավարտներ | Արվեստ և մշակույթ | Բիզնես | Հիմնադրամ | Ակադեմիա | Պետական մարմիններ | ՀԿ-ներ |
|---------------------------|----------------------|---------------|-------------------|--------|-----------|----------|-------------------|--------|
| Արտաքին անդամների թիվը    | Նախագահություն       |               |                   |        |           |          |                   |        |
|                           | Սենատ                |               |                   |        |           |          |                   |        |
| Որոնցից:                  |                      |               |                   |        |           |          |                   |        |
| ■ տեղական/տարածաշրջանային |                      |               |                   |        |           |          |                   |        |
| ■ ազգային                 |                      |               |                   |        |           |          |                   |        |
| ■ արտերկրից               |                      |               |                   |        |           |          |                   |        |



Ինչպիսի՞ պրոֆիլներ են համապատասխանում և լավագույնս փոխլրացնում Ձեր կրթական հաստատության կարիքներն ու առանձնահատկությունները

## Ինչպիսի՞ որակներ/ակտիվներ

- **Համալսարանական համակարգի իմացությունը** կարող է լինել նախապայման արտաքին անդամ ընտրվելու համար, կամ այն կարելի է ձեռք բերել ընտրվելուց հետո. անհրաժեշտ է հասկանալ ոլորտի առանձնահատկությունները և խուսափել բարձրագույն ուսուցմանը չհարմարեցված պրակտիկաների ներդրման ռիսկից:
- **Ցանցային աշխատանքի հմտությունն ու կարողությունը** (տարածքային/ազգային/միջազգային մակարդակներում) հասարակական կենսագործունեության այլ ոլորտների հետ կապերի կայացման/ամրապնդման և համագործակցության ներուժի ընդլայնման նախապայման է:
- **Ռազմավարական, թիմային աշխատանքի և հաղորդակցության որակների** առկայությունն անհրաժեշտ է՝ աջակցելու ղեկավար մարմինների աշխատանքների ռազմավարական կողմնորոշմանը. սա կարևոր է նաև այն առումով, որ արտաքին անդամները կարող են լիարժեքորեն նպաստել ներքին և արտաքին հաղորդակցությանը և բարելավել կրթական հաստատության տեսանելիությունն ու գրավչությունը:
- **Հասանելիությունը** կարևոր է հաշվարկել արտաքին անդամների կողմից սպասվելիք ներդրումը և քննարկել/համաձայնեցնել դա առաջադրված թեկնածուների հետ:
- **Անկախությունը** շահերի հնարավոր բախումները բացառելու համար պետք է հասկանալ, թե արդյո՞ք արտաքին անդամներն ընտրվել են կոնկրետ ընտրողների զանգված ներկայացնելու թե՞ ընտրվել են՝ պարզապես իրենց փորձն ու կարողությունները ներդնելու համար:
- **Ըստ պահանջվող հմտությունների** կրթական հաստատությունը, իր ֆինանսական հաշվետվողականության և կայունության մակարդակը բարձրացնելու նպատակով, կարող է ցանկություն ունենալ ներգրավելու համապատասխան ֆինանսական կամ տնտեսական ոլորտներում փորձառություն կամ տվյալ կրթական հաստատության ակադեմիական ուղղվածությանը համապատասխան այլ հմտություններ ունեցող արտաքին անդամների:

## Որակների աղյուսակի ձևանմուշ

| Հափանիչներ                                                               | Պահանջվող | Տրված առաջնահերթությունը (ա, բ, գ) | Թեկնածուի կողմից իրականացված (ա, բ, գ) |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------|----------------------------------------|
| Հասանելիություն                                                          |           |                                    |                                        |
| Անկախություն                                                             |           |                                    |                                        |
| Համալսարանական համակարգի իմացություն                                     |           |                                    |                                        |
| Սոցիալ-տնտեսական վիճակի իմացություն                                      |           |                                    |                                        |
| Ռազմավարական վերահսկողություն                                            |           |                                    |                                        |
| Ծանոթությունների ցանց (որ հետաքրքրված է համագործակցության հեռանկարներով) |           |                                    |                                        |
| Հաղորդակցության հմտություններ                                            |           |                                    |                                        |
| Տնտեսական/ֆինանսական գրագիտություն                                       |           |                                    |                                        |
| ...                                                                      |           |                                    |                                        |



Որո՞նք են ամենակարևոր չափանիշները Ձեր հաստատության ղեկավար մարմիններում արտաքին անդամներին ընտրելու համար:

## Ինչպե՞ս նախապատրաստել արտաքին անդամներին՝ իրականացնելու իրենց պարտականությունները

Ծանոթացումը իրենց դերերին, որակներին, ակնկալիքներին, համալսարանի կամ բարձրագույն ուսուցման համակարգին՝ օգտագործելով.

- Ինստիտուցիոնալ ձեռնարկներ
- Հասցեական միջոցառումներ
- Կանոնավոր երկխոսություն
- Վարչական աջակցություն համալսարանի ներսում
- Ազգային մակարդակում արտաքին անդամներին ներկայացնող խումբ ստեղծելով
- Համակարգի ուղեցույցներ, ներառյալ՝
  - ԲՈՒՀ-երի ընդհանուր նորմատիվ-իրավական դաշտի վերաբերյալ տեղեկատվություն ղեկավար մարմինների անդամների համար (ներառյալ վերջին փոփոխությունները, որոնք, ի թիվս այլոց նկարագրում են.
    - իրավական կարգավիճակը,
    - կառավարումը,
    - որակի ապահովումը,
    - հետազոտական աշխատանքները,
    - ֆինանսավորումը,
    - կադրային հարցերը,
    - աշխատավայրում անվտանգության և առողջության հարցերը):
  - Կանոնակարգող մարմինների մասին տեղեկատվություն
  - Համալսարանի ղեկավար մարմինների լիազորությունների նկարագրությունը և նրանց հարաբերություններն այլ մարմինների հետ
  - Ղեկավար մարմինների անդամների պարտականությունների նկարագրություն
  - Վարքագծի կանոնագիրք
  - Աշխատանքային ընթացակարգեր

### 3. ԻՆՉՊԵՄ ԲԱՐԵԾՈՒՄԵԼ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄՈԴԵԼԸ. ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Այս բաժինը մատնանշում է այն կարևոր քայլերը, որոնք անհրաժեշտ են կառավարման մոր մոդելի անցումը նախապատրաստելու և իրականացնելու համար: Այնուամենայնիվ, բացի քայլ առ քայլ նկարագրվող այս գործընթացից, անհրաժեշտ է նաև հաշվի առնել, որ իրավական փոփոխությունները պետք է ուղեկցվեն մշակութային ադապտացիայով (հարմարեցմամբ), և դրա համար չափազանց կարևորվում է շարունակական երկխոսությունն ու համակարգված հաղորդակցությունը ներգրավված շահակիցների միջև:

Չկա եզակի մի մոդել, որին պետք է հետևել. ելնելով համակարգի առանձնահատկություններից, փոփոխությունների գործընթացը հեշտացնելու համար, կարող է օգտակար լինել հատուկ անցումային մոդելի մշակումն ու իրականացումը: Սա կարող է հանգեցնել նրան, որ բոլոր համապատասխան շահակիցների համարժեք ներկայացվածությունը անցումային փուլում երաշխավորելու համար, ղեկավար մարմինների անդամները ընտրվեն այլ կերպ, քան նախատեսված է բարեփոխումների ծրագրում: Այս պրակտիկան կարող է հատկապես նպատակահարմար լինել այն համակարգերի համար, որոնք իրենց համալսարանների ղեկավար մարմիններում ցանկանում են նվազեցնել կամ ընդհանրապես բացառել հանրային մարմինների ներգրավվածությունը:

| ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ                                                                                                                | ՆՇՈՒՄՆԵՐ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Պետական մարմինների և համալսարանական ոլորտի միջև երկխոսություն                                                              |          |
| Բենչմարկինգ – Եվրոպայում համալսարանական կառավարման ընթացիկ միտումները                                                      |          |
| Մոդելավորում – կառավարման մոդելի ընտրություն (տե՛ս՝ մանրամասները մյուս էջում)                                              |          |
| Նախնական մշակում                                                                                                           |          |
| Քննարկում                                                                                                                  |          |
| Օրենք/ընթացակարգ                                                                                                           |          |
| <b>ԱՆՑՈՒՄ ԵՎ ԻՐԱՎԱՆԱՑՈՒՄ</b>                                                                                               |          |
| Համապատասխանեցնել համալսարանի կանոնադրությունները                                                                          |          |
| Մշակել ներքին հաղորդակցության ռազմավարություն՝ տեղեկացնելու համալսարանի բոլոր բաժինների աշխատակիցներին, ուսանողներին       |          |
| Գտնել համապատասխան թեկնածուներ ղեկավար մարմինների համար                                                                    |          |
| Սկսել առաջին առաջադրումները/ընտրությունները                                                                                |          |
| Հրավիրել ղեկավար մարմինների անդրամիկ ժողովները                                                                             |          |
| Ուսուցանել ղեկավար մարմինների մոր անդամներին, հատկապես արտաքին անդամներին (վերջիններիս աշխատանքի անցնելուց անմիջապես հետո) |          |
| <b>ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ</b>                                                                                             |          |
| Մշակել և գործի դնել խորհրդակցական/հետադարձ կապի խողովակներ                                                                 |          |
| Իրականացնել փոփոխություններ (կանոնադրությունները հարմարեցնելու/վերանայելու հնարավորություն)                                |          |
| Նախաձեռնել միջազգային արտաքին գնահատում                                                                                    |          |

## Մոդելավորում – կառավարման մոդելի ընտրություն

| ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԱՐԻՇԵՐ                            | ՏԵՍԱԿՆԵՐ                                                                               | ԴՐՈՒՅԹՆԵՐԸ ՍԱՀՄԱՆՎԱԾ ԵՆ |                                          |                                     | ՆՇՈՒՄՆԵՐ |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|----------|
|                                               |                                                                                        | ԻՍԵՊԱՍՕ                 | ՕՐԵՆՅՈՒՆԻ ՐԱԴԻՐՎԱԾ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԿՐԴԻՑԹՆԵՐՈՎ | ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆՆԵՐԻ ԿԱՆՈՆԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՎ |          |
| Ղեկավար մարմինների թիվը                       | Միասնական/երկակի համակարգ                                                              |                         |                                          |                                     |          |
| Պարտականությունների բաժանում                  | Ռազմավարական վերահսկողություն, ֆինանսներ, աշխատակազմ, ակադեմիական և ուսանողական հարցեր |                         |                                          |                                     |          |
| Ենթակայությունների (սուբորդինացիայի) համակարգ | Հակակշիռների և զսպումների համակարգ                                                     |                         |                                          |                                     |          |
| Ղեկավար մարմինների մեծությունը                | Քանի անդամ պետք է ունենա յուրաքանչյուր ղեկավար մարմին                                  |                         |                                          |                                     |          |
| Ղեկավար մարմինների կազմը                      | Անկախ, թե՞ ներկայացուցչական<br>Ի՞նչ ընտրողներ պետք է ներկայացված լինեն և ո՞ր մարմնում  |                         |                                          |                                     |          |
| Ընտրության ձևերը                              | Ընտրություն/ նշանակում<br>Ում կողմից                                                   |                         |                                          |                                     |          |
| Ընտրության չափանիշները                        | Որակներ, գեոդերային հավասարություն<br>...                                              |                         |                                          |                                     |          |

## 4. ԵՎՐՈՊԱՅՈՒՄ ՎԵՐՋԻՆ ՇՐՋԱՆԻ ԲԱՐԵԾՈՒՄՆԵՐԻ ՕՐԻՆԱԿՆԵՐ

Համալսարանական կառավարման հարցերում ավելի մեծ իմաստիտուցիոնալ կարողություններ ձևավորելու միտումը շարունակվում է, որը, վերջին մի քանի տարիներին արձանագրված կարևոր օրենսդրական փոփոխությունների հետ կապված, ավելի մեծ թափ է ստացել: Հետևյալ օրինակներն արտացոլում են դեպի ավելի կառավարչական (managerial) համալսարաններ անցում կատարելու միտումը՝ ավելի փոքր որոշում կայացնող մարմիններով, որտեղ ներգրավված են նաև արտաքին անդամները:

**Պորտուգալիայում** համալսարանական ինքնավարության մասին դրույթը տեղ է գտել 1976 թ. սահմանադրական օրենքի մեջ: Նորմատիվ-իրավական դաշտը, որը գործողության մեջ էր 1980 թթ. վերջից մինչև 2007 թ., պարտադրում էր կառավարման մի մոդել՝ կազմված «համալսարանական ասսամբլեայից»՝ սենատից և ռեկտորից: Թե՛ ասսամբլեան, և թե՛ սենատը մեծ մարմիններ էին՝ համարյա բացառապես բաղկացած կրթական հաստատության ներքին աշխատակիցներից (ակադեմիական և ոչակադեմիական աշխատակազմ, ուսանողներ): Բարձրագույն կրթության օրենքը, որն ընդունվեց 2007 թ.-ին, բազմաթիվ առումներով բարելավեց պետական համալսարանների ինքնավարությունը: Օրինակ, եթե նրանք համապատասխանում են որոշակի չափանիշների, այն է՝ ապահովում են ֆինանսավորման առնվազն կեսը դրսի աղբյուրներից, ապա նրանք կարող են դիմել՝ հիմնադրամների իրավական կարգավիճակ ձեռք բերելու: Մինչ այժմ, այս հնարավորությունից օգտվել են երեք համալսարաններ: Ընդունելով նման կանոնադրություն՝ համալսարաններն ավելի մեծ ճկունություն են ձեռք բերում, մասնավորապես, իրենց ղեկավար մարմինների կառուցվածքը որոշելու և ֆինանսական հարցերում: 2007 թ.-ի օրենքը ավելի մեծ ազատություն է շնորհում նաև այն համալսարաններին, որոնք չունեն հիմնադրամի կարգավիճակ: Նրանք ևս ավելի ազատ են որոշում իրենց ղեկավար մարմինների կառուցվածքը: Օրենքը նշում է, որ համալսարանները, ռեկտորին զուգահեռ, պետք է հիմնադրեն ընդհանուր խորհուրդ և կառավարման խորհուրդ, մինչդեռ սենատ ձևավորելու որոշումը թողնվում է հենց իր՝ կրթական հաստատության հայեցողությանը: Օրենքը նաև երաշխավորում է ղեկավար մարմիններում արտաքին անդամների ներկայությունը:

**Ֆինլանդիայում** համալսարանների իրավական կարգավիճակը փոխվեց 2010 թ.-ին: Այժմ համալսարանները կորպորացիաներ են, որոնց գործունեությունը կանոնակարգվում է հանրային իրավունքով<sup>2</sup>: Մասնավոր իրավունքի<sup>3</sup> ներքո, երկու համալսարաններ ձեռք են բերել հիմնադրամի կարգավիճակ: Միևնույն ժամանակ, համալսարանները կառավարման միասնական համակարգից անցում են կատարել կառավարման երկակի համակարգի: Սենատներում արտաքին անդամների ներկայությունը սահմանափակված էր 1-2-ով: Այժմ պետական համալսարանի նախագահության անդամների առնվազն 40%-ը պետք է դրսից լինի: Անդամներն ընտրվում են համալսարանի սենատի կողմից, որը կարող է նաև որոշել, արդյո՞ք արտաքին անդամները կարող են մեծամասնություն կազմել նախագահության մեջ, թե ոչ: Նախագահության ղեկավարը (նախագահը) և փոխնախագահը ընտրվում են արտաքին անդամների կազմից:

**Լիտվայում** ևս նմանատիպ անցում է տեղի ունեցել: 2009 թ.-ի գարնանը, մոր օրենքի ընդունմամբ, փոխվել է ղեկավար մարմինների կարգավիճակը: Նախկինում հիմնական որոշումներ կայացնող մարմինը սենատն էր, մինչդեռ խորհուրդն ուներ վերահսկիչ դեր: Այժմ սենատը, որ հիմնականում բաղկացած է ներքին անդամներից, լուծում է ակադեմիական հարցերը և ծառայում է որպես որոշումների նախապատրաստման մարմին խորհրդի համար: Հիմնական գործադիր մարմինը խորհուրդն է: Այն ունենում է ինը կամ տասնմեկ անդամ, որոնցից չորսը կամ հինգն առաջադրվում են նախարարության կողմից: Համալսարանն ու նախարարությունը միասնաբար որոշում են նաև խորհրդի լրացուցիչ անդամի, սովորաբար արտաքին անդամի (թեկնածուության) հարցը:

2 Հանրային իրավունք, իրավունքի տեսությունում պետական մարմինների կառուցվածքն ու գործունեությունը սահմանող, պետության մարմինների և քաղաքացիների միջև ձևավորված հարաբերությունները կարգավորող նորմերի համակցություն:

3 Մասնավոր իրավունք, իրավունքի տեսությունում անհատների կամ հաստատությունների միջև ձևավորված հարաբերությունները կարգավորող նորմերի համակցություն:

### Հավելյալ աղբյուրներ

- ԵՀԱ զեկույցներ և նյութեր.

Համալսարանական ինքնավարությունը Եվրոպայում II. Գնահատման հաշվեքարտը,  
[http://www.eua.be/Libraries/Publications/University\\_Autonomy\\_in\\_Europe\\_II\\_-\\_The\\_Scorecard.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.sflb.ashx)

Համալսարանական ինքնավարության առցանց գործիք,  
<http://www.university-autonomy.eu/>

«ATHENA» դասընթաց-սեմինար. Համալսարանական կառավարման և ինքնավարության բարեփոխումներ,  
<http://www.athena-tempus.eu/project/material>

---

### ԵՀԱ ծրագիրն իրականացնող թիմ

Կառավարման, ֆինանսավորման և հանրային քաղաքականության մշակման բաժին

EUA project team Governance, Funding and Public Policy Development Unit

Բաժնի պետ՝ Թոմաս Էսթերմանն,

Ծրագրի ղեկավար՝ Էնորա Բենեթթ Փրյուվո,

Ծրագրի ղեկավար՝ Աննա-Լենա Քլեյս-Կուլիկ,

Ծրագրի ղեկավար՝ Փիթեր Մեյսոն,

Վարչական օգնական՝ Իզաբել Սիլվա,

Հետադառձ կապ՝ [autonomy@eua.be](mailto:autonomy@eua.be):