



**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ  
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В. БРЮСОВА  
BRUSOV STATE UNIVERSITY**

**ԲԱՆԲԵՐ  
Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ  
ВЕСТНИК ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ  
В. БРЮСОВА  
BULLETIN OF BRUSOV STATE UNIVERSITY**

---

**ՄԱՆԿԱՎԱՐԺՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ  
ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

**ПЕДАГОГИКА И СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ**

**PEDAGOGY AND SOCIAL SCIENCES**

**2 (61)**

**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ  
«ԼԻՆԳՎԱ» ՀՐԱՏԱՐԱԿՉՈՒԹՅՈՒՆ**

**ԵՐԵՎԱՆ - 2022**

**ԻՆՈՎԱՑԻՈՆ ԳՈՐԾՆԹԱՑՆԵՐԸ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ**

**ՎԱԼՏԵՐ ԲԵՐԲԵՐՅԱՆ**

***Համառոտագիր***

21-րդ դարում վիթխարի է ինովացիաների ազդեցությունը հասարակության, ինչպես նաև տարբեր բնագավառների զարգացման վրա: Այն էական նշանակություն ունի կրթության համակարգում, մասնավորաբար, բարձրագույն բնագավառում: Սույն հոդվածի նպատակն է հանգամանորեն ուսումնասիրել ինովացիոն գործընթացների դերը բարձրագույն կրթության կառավարման համակարգում, վերլուծվել ինովացիաների, բարձրագույն կրթության կառավարման համակարգի վերաբերյալ դրույթներ, ի մի բերել և ներկայացնել տարբեր հետազոտություններում եղած մոտեցումներ, վերհանել բարձագույն կրթության կառավարման առանձնահատկությունները:

***Հիմնաբառեր՝*** *ինովացիա, կառավարում, գնահատում, բուհ, համակարգ, թարմացում, Բոլոնիայի հռչակագիր*

***Ներածություն:*** Գաղտնիք չէ, որ ներկայումս Հայաստանի բարձրագույն կրթության համակարգը գտնվում է բարեփոխումների և զարգացման շրջանում: Ներկա ժամանկներում անհրաժեշտ է գիտակցել բարձրագույն կրթության տեղն ու դերը, արժևորել համակարգված գիտելիքների ու գործնական հմտությունների նշանակությունը, քանզի կրթության երրորդ մակարդակը՝ բարձրագույն կրթությունը, պատրաստում է որակավորված մասնագետներ տնտեսության և գիտության տարբեր բնագավառների համար:

Բարձրագույն կրթության կառավարման համակարգը մշտապես կրթական գործիչների ուշադրության առանցքում է: Կառավարումը, ինչպես գիտենք, բարդ և բազմաբնույթ գործընթաց է, որը նախապես մշակված նպատակների իրագործմանն ուղղված, հիմնական և կոնկրետ գործառույթների (կառավարման գործառույթների) միջոցով կառավարման սուբյեկտների կող-

մից իրականացվող գործունեությունն է: Կառավարումը որպես գիտություն ձևավորվել է XIX դարի վերջին, երբ հասունացան դրա համար անհրաժեշտ նախադրյալները: «Մենեջմենթի հիմունքներ» բառարանի հեղինակները ընդգծում են, որ կառավարման գիտության ձևավորման կարևոր նախադրյալ էր կրթության զարգացումը, աշխատողների ընդհանուր կրթական մակարդակի բարձրացումը (Ղազարյան 2006:39): Սա մեր կարծիքով, շատ կարևոր տեղեկություն է, ինչից հետևում է՝ գիտատեխնիկական առաջընթացից զատ, մարդիկ ավելի վաղ են գիտակցել կրթության կարևորությունը, անհրաժեշտությունը. դրանով է դարեր շարունակ պայմանավորվել տնտեսության զարգացումը, մշակույթի պահպանումը, տարբեր բնագավառների, ոլորտների բարելավումը, կարգավորումը և այլն:

Կառավարման գործընթացը կրում է պարբերաշրջանային բնույթ: Այն մի շարք գործողությունների փակ հաջորդականություն է. ախտորոշում, պլանավորում, կազմակերպում, վերահսկում, կարգավորում, կոորդինացում: Մենք կարծում ենք, որ այս շրջափուլի յուրաքանչյուր գործիքակազմ պահպանում է իր արդիականությունը, և այսօր կառավարման գործընթացը մենք կհաջողենք, եթե վերոնշյալ շրջափուլը հաջող իրականացվի:

Նշենք, որ բուհի կառավարման համակարգում առանձնացվում են կառավարման ենթահամակարգեր և սուբյեկտներ, որոնց գործունեությունը կարգավորվում է կանոնադրությամբ, կանոնակարգերով, ընթացակարգերով: Բուհական կառավարումը կառուցված է ինքնակառավարման և ինքնավարության, կոլեգիալ ու միանձնյա կառավարման զուգակցման սկզբունքների վրա: Հիշարժան է, որ կառուցվածքային ստորաբաժանումները՝ կառավարման մարմինների գլխավորությամբ, կազմում են միասնական համակարգ՝ կառուցված կենտրոնացման և մասնակցականության սկզբունքներով: Մեծամասամբ բուհի կառավարումը համահամալսարանական մարմինների (հոգաբարձուների խորհուրդ, գիտական խորհուրդ, ռեկտոր), ինչպես նաև կառավարման կենտրոնական կառույցների (պրոռեկտորներ, վարչություններ, բաժիններ) միջոցով իրականացվող ընթացիկ կառավարումն է:

Կառավարման արդյունավետության բարձրացման, որակյալ ենթակառուցվածքների ստեղծման, ինչպես նաև նորարարությունների իրականացման գործում էական դեր ունի բուհի զարգացման ռազմավարական ծրագիրը: Ուսումնական հաստատությունների բոլոր օղակների, ստորաբաժանումների միասնական և բարեխիղճ աշխատանքից է կախված ռազմավարական պլանի արդյունավետությունը: Ռազմավարական պլանավորումը բուհի կող-

մից իրականացվող գործընթաց է՝ գնահատելու, թե ինչ է ցանկանում անել բուիը իր առաքելությունը և հիմնական նպատակները երկարաժամկետ (հիմնականում 5 տարի) հեռանկարում արդյունավետ կերպով իրականացնելու համար: Այն փորձում է բացահայտել ներկան և կանխատեսել ապագա միջավայրը՝ այդ համատեքստում բուիի համար առավել նպաստավոր և ցանկալի ապագան կառուցելու նպատակով: Ռազմավարական պլանը փաստաթուղթ է՝ ուղղված կրթության մրցունակության բարձրացմանը, որի առկայությունը պարտադիր է, բայց ծրագիրը կոշտ չէ և կարող է ենթարկվել փոփոխությունների՝ նախատեսված միջավայրի փոփոխություններին համապատասխան:

**Ինչ է ինովացիան:** Ինովացիա բառը (լատիներեն՝ in և novus) թարգմանաբար նշանակում է փոփոխություն, բարեփոխություն, նորոյթ, նորություն: Ինովացիա հասկացությունը նեղ մեկնաբանություններ ունեւ 19–րդ դարում: Այն ընկալվում էր որպես մի մշակույթի տարրերի փոխանցում կամ ներթափանցում, ներդրում մեկ այլ մշակույթի մեջ: Արդեն 20–րդ դարում ինովացիա են համարվում տեխնիկական կատարելագործումները: Տեղեկացնենք, որ ինովացիան հասկացությունն առաջին անգամ գիտական շրջանառության մեջ է դրվել 20–րդ դարի առաջին 10–ամյակում: Ավստրիացի հայտնի տնտեսագետ, քաղաքագետ, հասարակագետ Յ. Շումպետերը իր հեղինակած «Տնտեսական զարգացման տեսության» աշխատության մեջ (1911թ.) առաջին անգամ անդրադարձել է ինովացիայի և ինովացիոն գործունեության հետ առնչվող խնդիրներին, ամփոփ ներկայացրել դրանց բովանդակությունը: Ներկայացնենք, թե ինչ է բովանդակում ՀՀ օրենքը ինովացիաների վերաբերյալ: Այսպես՝ ըստ «Ինովացիոն գործունեության պետական աջակցության մասին» ՀՀ օրենքի՝ ինովացիան տնտեսական շրջանառության մեջ օգտագործվող նոր կամ կատարելագործված տեխնոլոգիական, նոր կամ կատարելագործված արտադրանքի կամ ծառայության տեսքով իրացում գտած վերջնական արդյունք է (Ինովացիոն... 2006): Համաձայն «Գիտական, գիտատեխնիկական գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի՝ ինովացիոն գործունեությունը սահմանվում է որպես գիտական արդյունքների օգտագործմանը, նոր արդյունքների ստացմանը, թողարկվող արտադրանքի որակի բարձրացմանը և ծախսերի նվազեցմանն ուղղված գործունեություն (Գիտական 2000):

Երբ խոսում ենք ինովացիայի մասին, անհրաժեշտ է կարևորել հետևյալ բանալի բառերը՝ նպատակ, ձև, ոլորտ: Հավելենք, որ միջազգային գրականության մեջ առանձնացվում է նաև բացարձակ և հարաբերական

ինովացիաներ, հիմնական և երկրորդական ինովացիաներ, բազային, բարելավող և կեղծ ինովացիաներ, տեխնոլոգիական և ոչ տեխնոլոգիական ինովացիաներ, համակարգային ինովացիաներ և այլն:

Անդրադառնալով կրթության համակարգում ինովացիաներին՝ նշենք, որ կրթության համակարգը զարգանում է երկու ճանապարհով՝ էքստենսիվ և ինտենսիվ: Էքստենսիվ զարգացումը տեղի է ունենում առաջավոր տարբեր երկրներից ինովացիոն համակարգերի, գորընթացների, ընթացակարգերի ներմուծումով, իսկ ինտենսիվը տվյալ երկրի ներուժով, ռեսուրսներով, հնարավորություններով զարգացող ինովացիոն համակարգ է: Էքստենսիվ ճանապարհով տեղափոխումը լինում է տրանսֆորմացիայի կամ տրանսպլանտացիայի միջոցով: Վերջինս ենթադրում է դրսից վերցրած ինովացիոն համակարգի նույնական կիրառումը, իսկ տրանսֆորմացիայի դեպքում ինովացիոն համակարգի նպատակը, ինչպես նաև բովանդակությունը չեն փոխվում, փոփոխության են ենթարկվում մեխանիզմները, ձևերը, ուղիները: Ինչ վերաբերում է ինտենսիվ ճանապարհով ինովացիաների իրականացմանը, ապա այն հիմնված է որևէ երկրի մասնագետների ներուժի վրա, օգտագործվում են տվյալ երկրի գիտնական-հետազոտողների ներքին ռեսուրսները: Այս ինովացիան պետք է անցնի փորձաշրջան (մոտ 3-5 տարի), ապացուցվի հավաստիությունը, ինչպես նաև ինովացիայի արդյունավետությունը: Այսինքն՝ զարգացումը տեղի է ունենում փուլերով: Նշենք, որ ինտենսիվ ճանապարհը հատուկ է զարգացած երկրներին, քանի որ այստեղ կա ֆինանսական խնդիր: Առավել արդյունավետ է կրթության համակարգի զարգացման էքստենսիվ տրանսֆորմացիոն ճանապարհով նորամուծությունը, քանի որ այս դեպքում կա փոփոխման, հարմարեցման, համապատասխանեցման հնարավորություն:

**Բոլոնիայի հռչակագիրը և Հայաստանի միացումը բոլոնյան գործընթացին (Բերգենի կոմյունիկե):** Որպես ինովացիոն գործընթաց նախևառաջ անհրաժեշտ է դիտարկել Բոլոնիայի հռչակագիրը և Հայաստանի միացումը բոլոնյան գործընթացին (Բերգենի կոմյունիկե): Նշենք, որ Բոլոնիայի հռչակագիրը ստորագրվել է Իտալիայի Բոլոնիա քաղաքում, 1999 թ. հունիսի 19-ին 29 եվրոպական երկրների բարձրագույն կրթության նախարարների կողմից: Այդ երկրներն են՝ Ավստրիա, Հունգարիա, Բելգիա, Մալթա, Բուլղարիա, Մեծ Բրիտանիա, Գերմանիա, Նիդերլանդներ, Դանիա, Նորվեգիա, Էստոնիա, Շվեդիա, Իռլանդիա, Շվեյցարիա, Իսլանդիա, Չեխիա, Իսպանիա, Պորտուգալիա, Իտալիա, Ռումինիա, Լատվիա, Սլովակիա, Լեհաստան, Սլո-

վենիա, Լիտվա, Ֆինլանդիա, Լյուքսեմբուրգ, Ֆրանսիա, Հունաստան: Ինչ պատճառ միավորեց այս երկրներին: Խնդիրն այն է, որ մինչ 1998 թ. ԱՄՆ-ն իր բարձրագույն կրթության մոդելը հաջողությամբ կարողանում էր տարածել և արտահանել տարբեր աշխարհամասեր, ինչպես՝ Հարավային Ամերիկա, Աֆրիկա, Ասիա: Գործընթացն այնուհետև հաջողությամբ սկսվեց իրականացվել նաև Արևելյան Եվրոպայում, ինչն առաջացրեց Արևմտյան Եվրոպայի երկրների անհանգստությունը և մտածելու տեղիք տվեց: Սորբոնի համալսարանի 800-ամյակի հավաքույթը, Ֆրանսիայի, Գերմանիայի, Մեծ Բրիտանիայի և Իտալիայի կրթության նախարարների կողմից Սորբոնում ստորագրված Սորբոնի հռչակագիրը խթան դարձավ, որ եվրոպական միասնական կրթական դաշտ ստեղծվի՝ ի հակադրում ամերիկյան կրթական մոդելի, որը նպաստելու էր եվրոպական բարձրագույն կրթության գրավչությանն ու մրցունակությանը ողջ աշխարհում: Ի վերջո, եվրոպական 29 երկրների ներկայացուցիչներ կնքեցին Բոլոնիայի հռչակագիրը, որը ենթադրում էր մի շարք պահանջների իրագործում մինչ 2010 թ. Եվրոպական բարձրագույն կրթության տարածք (ԵԿԲՏ) ստեղծելու համար: Հիշատակենք միջկառավարական հանդիպումներից մի քանիսը՝ Պրահա (2001թ.), Բեռլին (2003թ.), Բերգեն (2005թ.), Լոնդոն (2007թ.), Լուվեն (2009թ.), Բուդապեշտ և Վիեննա (2010թ.), Բուխարեստ (2012թ.), Երևան (2015թ.), Փարիզ (2018թ.) և այլն: Տեղեկացնենք, որ այսօր գործընթացը միավորում է 48 երկրի, որոնք պատրաստակամ են իրագործելու եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքի նպատակները:

Հայաստանը միացել է Բոլոնիայի հռչակագրին 2005 թ. մայիսի 19-ին՝ ստորագրելով Բերգենի կոմյունիկեն, որով ստանձնել է որոշակի պարտավորություն: ՀՀ բարձրագույն կրթության ոլորտում սկիզբ դրվեց արմատական փոփոխությունների, որոնք ընդգրկեցին ամենատարբեր համակարգերն ու կառուցվածքները: Այս գործընթացով նախատեսվող բարեփոխումների համար հիմք է ծառայում 2006 թ. ՀՀ կառավարության կողմից ընդունված «Բոլոնիայի գործընթացի սկզբունքների իրականացման ժամանակացույց-պլան»-ը, որտեղ ներկայացված են համակարգի ներդրման համար անհրաժեշտ աշխատանքների կատարման ժամկետները:

Սկզբունքորեն Բոլոնիայի գործընթացը բացասական կողմեր չունի, սակայն դրա իրականացման փուլում հնարավոր է նաև որոշ բացասական կողմերի դրսևորում: Բնական է, որ համակարգը չի կարող միանգամից ան-

թերի գործել. դա ուղղակի հնարավոր չէ: Իբրև խոչընդոտ նշենք տեղեկացվածության ցածր մակարդակը կամ դրա իսպառ բացակայությունը:

**Ինովացիաները կրթության բովանդակությունում:** Բուհերի կրթական ծրագրերի խնդիրը և դրանց մերձեցումը Բոլոնիայի գործընթացում ներառված երկրների կրթական հաստատությունների ծրագրերին և աշխատաշուկայի պահանջներին եղել և մնում է բուհերի և բարձրագույն կրթական համակարգի առավել խոցելի կողմերից մեկը (<< բարձրագույն կրթության 2018:87): Բուհերի կրթական ծրագրերի մշակումը, արդիականացումը դյուրին գործընթաց չէ: Այս գործում պահանջվում է հետազոտական ներուժ, հմտություններ, տեխնոլոգիական միջոցներ և այլն: Հետևապես, բոլոր ժամանակներում ուշադրության է արժանի կրթության բովանդակությունը, կրթական ծրագրերի մշտադիտարկման և հետադարձ կապի ապահովման տեղեկատվական համակարգերի գործակցումը: Կրթության բովանդակությանն առնչվող այս նորամուծությունների իրագործումը ջանքեր է պահանջում: Մենք կարծում ենք, որ բարձրագույն կրթության մասնագիտությունների որոշման և պարբերական վերանայման, ծրագրերի մշակման, թարմացման, ընթացակարգերի սահմանումները խիստ մտահոգիչ են, դրանց հիմքում պետք է ունենալ պետության առաջնահերթությունները, աշխատաշուկայի կարիքները, զարգացման միտումները, միջազգային դասակարգիչները:

**Ինովացիաները գնահատման համակարգում:** Գնահատման համակարգը լայն հասկացություն է: Այս տերմինը կրթական համատեքստում կիրառության մեջ մտել է երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո:

Գնահատման համակարգում առանցքային դեր ունեն հուսալիությունն ու հիմնավորվածությունը: Մոտեցումներից առաջինը վերաբերում է գնահատման հետևողականությանը, իսկ երկրորդը չափում է այն, ինչ նախատեսվում է չափել: Կրթական բնագավառից բացի՝ այս մոտեցումները ակտիվ գործածություն ունեն բժշկության, հոգեբանության և այլ ոլորտներում: Մանկավարժության հաջող դասագրքերում հիմնավոր ներկայացվում են նաև գնահատման սկզբունքները, այն են՝ օբյեկտիվություն, արդարություն, հուսալիություն, անկողմնակալություն, հավաստիություն, հիմնավորվածություն, մատչելիություն, թափանցիկություն:

Հիշատակենք, որ որակի համաեվրոպական սահմանումներում առանձնացվում է որակը որպես գերազանց արդյունքի նվաճում ձևակերպումը: Այդպիսի ընկալումը դարձնում է որակի ապահովումը կարևոր գործոն բուհերի մրցունակության համար, ինչպես նաև բարձրագույն կրթության՝ որպես հա-

սարակության զարգացման շարժիչ ուժ դառնալու առումով: Դրսում գերազանց արդյունքը 15–20 գնահատման միավորն է 20 միավորանոց համակարգում:

Նշենք նաև, որ բուհերում գործում են տարբեր գնահատման համակարգեր: Կա բազմաբաղադրիչ գնահատման համակարգ, որն ունի իր կիրառման առանձնահատկությունները, արդյունավետությունը՝ կախված մասնագիտությունից: Մենք կարևորում ենք ուսանողի առաջընթացի գնահատումը, կիրառվող ուսուցանող գնահատումը:

**Նորովի մոդեցում մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը:** Բուհի ռազմավարական պլանավորման կարևորագույն խնդիրներից է մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերը: Ինչպես հավաստում են գիտնականները, բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում մարդկային ռեսուրսների կառավարումը դառնում է ռազմավարական խնդիրներից մեկը, քանի որ հենց աշխատողների մտավոր ներուժը, անձնային որակներն ու մասնագիտական կարողություններն են ապահովում բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների գործունեության շարունակական բարելավումն ու զարգացումը (Կարաբեկյան, Բուդաղյան 2005:9):

Պրոֆեսոր Վանդեստրետենն առանձնացնում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման չորս հարթություն, որոնցից յուրաքանչյուրն իր սեփական բնութագիրն ունի և գտնվում է այն կազմակերպչական միջավայրի ազդեցության տակ, որում կիրառվում է: «Առաջին սահմանումը բնութագրում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման օժանդակող և վարչական հայեցակետերը, մինչդեռ երկրորդ սահմանումն անդրադառնում է ձեռնարկության կամ կազմակերպության մարդկային գործոնին: Երրորդ հայեցակետը հիմնականում անդրադառնում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման ռազմավարական և նպատակամետ հայեցակետերին, մինչդեռ չորրորդ հայեցակետը խորապես ներթափանցում է կազմակերպության մշակութային և կառուցվածքային տարրերի տիրույթ» (<https://rm.coe.int/hr-management-in-education/168075e904>): Նկատելի է, որ սահմանված հայեցակետերը փոխլրացնում են միմյանց:

Նշենք նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարման տարածված և ընդունելի գործառույթները՝ աշխատանքի ընթացքի նախագծումը և վերլուծությունը, անձնակազմի հավաքագրումը, ադապտացումը, անձնակազմի գնահատումը, վերապատրաստումը և զարգացումը, կարիերայի պլանավորումը, փոխհատուցվող վարձավճարային համակարգի կազմակերպումը,



անվտանգության և առողջապահության ապահովումը, ներինստիտուցիոնալ աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորումը, ռազմավարական պլանավորումը: Սրանցից յուրաքանչյուրը, մեր համոզմամբ, ունի առանցքային դեր ողջ համակարգում, և թերի կազմակերպումը երևան կարող է բերել տարաբնույթ խնդիրներ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը բավականին լայն բնագավառ է, ուստի կանդիդատնանք, մեր դիտարկմամբ, այժմեական հարցերից մի քանիսին, ինչպես նաև կփորձենք նորովի մոտեցում դրսևորել և մեկնաբանել: Այս բնագավառում առանցքային նշանակություն ունեցող գործոններից ենք համարում աշխատակիցների մոտիվացիան: Կան կոշտ բազմաթիվ մեխանիզմներ, ձևեր, եղանակներ՝ աշխատակիցների վրա ներազդելու: Մենք առաջարկում ենք այս հարցում կարևորել մարդուն, անձնավորությանը, քանզի առողջ բարոյահոգեբանական մթնոլորտում է միայն ու միայն հնարավոր հասնել հաջողության՝ բացառելով գրպարտանքն ու ատելությունը: Անհրաժեշտություն ենք համարում այնպիսի գործիքակազմի գործակցումը, որը կտանի անձնակազմին դեպի իրական ներգրավում և ակտիվ մասնակցություն: Սրա հետ մեկտեղ անդրադառնանք կոնֆլիկտաբանությանը, որը առաջին բաժին է դիտարկվում մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեջ: Կոնֆլիկտների վերաբերյալ կան բազմաթիվ սահմանումներ, մեկնաբանություններ, դիտարկումներ: Մենք հակված ենք կիսելու սոցիոլոգ Մայոնի տեսակետը: Նա փաստում է, որ համագործակցությունը, շփումներն անչափ կարևոր են ցանկացած կազմակերպության գործունեության արդյունավետության համար, իսկ կոնֆլիկտները չարիք են ու պետք է նվազագույնի հասցվեն կամ ընդհանրապես բացառվեն: Ըստ նրա՝ կոնֆլիկտների պատճառ է հանդիսանում այն, որ կազմակերպության աշխատակիցները ղեկավարվում են «զգացմունքների տրամաբանությամբ», իսկ ղեկավարները «արդյունավետության և շահի ռացիոնալությամբ»: Տարաբնույթ հարցեր կարող են դառնալ կոնֆլիկտի պատճառ, ինչպես՝ ռեսուրսների բաշխում, պարտականությունների փոխկապվածություն, նպատակների անհամապատասխանություն, արժեքների, կենսափորձի, պահելաձևի տարբերություններ և այլն: Այս հարցում հանդուրժողականության դրսևորումը կարող է մեղմել իրավիճակը, կարևորում ենք նաև փոխադարձ հարգանքը: Բուհական մակարդակում մարդկային ռեսուրսների կառավարման հետ է առնչվում նաև վերապատրաստումները: Դրանք օգնում են բացահայտել աշխատակազմի կարիքները, մարդկային ներուժը: Քանի որ այսօր թռիչքային զարգացում են ապրում թե՛

հասարակական և հումանիտար, թե՛ բնական և տեխնիկական գիտությունները, ինչպես նաև տեղեկատվական տեխնոլոգիաները, հետևաբար, աշխատակիցներին պետք է պարբերաբար վերապատրաստեն՝ նորագույն տեխնոլոգիաների օգտագործման հմտություններ ապահովելու, նոր գիտելիքներ ստանալու նպատակով: Նշենք, որ վերապատրաստման դեպքում շեշտը դրվում է արդեն առկա գիտելիքների, կարողությունների ու հմտությունների կատարելագործման վրա: Այս դեպքում հիմնվում են արդյունքի վրա, որը տեսանելի է ավելի կարճ ժամանակահատվածում: Իսկապես, յուրաքանչյուր բարձրագույն ուսումնական հաստատության մրցակցային դերը, հաջողությունները անմիջականորեն պայմանավորված են դասախոսների վերապատրաստմամբ:

Այսպիսով՝ մարդկային ռեսուրսների ճիշտ, արդյունավետ, նպատակավազ կառավարումից շատ բան է կախված: Այն, ըստ էության, կազմակերպչական գործառույթ է, որը զբաղվում է մարդկանց առնչվող զանազան գործերով: Մենք կարծում ենք, որ ցանկացած բարձրագույն ուսումնական հաստատություն պետք է լիարժեք տեղեկատվություն ունենա սեփական մարդկային ներուժի և առանցքային կարողությունների ու հմտությունների մասին: Մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը հնարավորություն է տալիս ոչ միայն պահպանել աշխատանքի բնականոն ընթացքը, այլև՝ աշխատանքի բարելավման և զարգացման հեռանկարները:

**Եզրակացություն:** Այսպիսով, ինովացիան որևէ երևույթի գիտատեսական հիմնավոր մշակումն է՝ վարկածի հիման վրա, որը պետք է տա մի նոր որակ, քան նախորդն էր: Ինովացիաներն ունեն մեծ դերակատարություն և՛ ուսուցման, և՛ գնահատման, և՛ կառավարման համակարգերում, որովհետև դրանց ներդրումը բերում է նախորդից տարբերվող մի նոր որակ այդ համակարգերին:

#### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Ասատրյան Լ., Կարապետյան Ա. և ուրիշներ, Կրթության համակարգի կառավարման հիմունքներ, մաս 1, Եր., 2003:
2. Գ.Վ.Պլեխանովի անվ. ՌՏՀ Եր. Մասնաճյուղ հրատ.,2019:
3. «Գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության մասին» ՀՀ օրենք, ընդ.05.12.2000:
4. «Ինովացիոն գործունեությանը պետական աջակցության մասին» ՀՀ օրենք, ընդ.23.05.2006:

5. Կարաբեկյան Ա., Բուդաղյան Ա. և ուրիշներ, Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում, Եր., 2015:
6. ՀՀ բարձրագույն կրթության ոլորտի վիճակը և բարեփոխումների ռազմավարական ուղղությունները, Եր., 2018:
7. Ղազարյան Է., Մելիք-Թանգյան Ս., Խաչատրյան Ա., Մենեջմենթի հիմունքներ, Եր., 2006:
8. ՍուվարյանՅու., Մենեջմենթ, Եր., 2002:
9. Oxford advanced learner's dictionary, 2003.
10. <http://www.yso.am/ysu/hy/structure>
11. [https://celog.am/UploadedFiles/TrainigMaterials/T08\\_Community\\_Dev\\_Prog.pdf](https://celog.am/UploadedFiles/TrainigMaterials/T08_Community_Dev_Prog.pdf)
12. <https://www.edupolice.am/quality/bologna-process.html>
13. <https://rm.coe.int/hr-management-in-education/168075e904>
14. <https://www.osf.am/wp-content/uploads/2013/12/Mkhitar-paper.pdf>
15. [https://www.rtarmenia.am/images/terms/Lilit\\_Galstyan.pdf](https://www.rtarmenia.am/images/terms/Lilit_Galstyan.pdf)
16. [https://www.rtarmenia.am/images/terms/Lilit\\_Khachikyan.pdf](https://www.rtarmenia.am/images/terms/Lilit_Khachikyan.pdf)

## REFERENCES

1. Asatryan L., Karapetyan A. &owrishner, Krt'owt'yanhamakargikar'avarmanhimownqner, mas 1, Er., 2003.
2. G.V.Plexanovianv. R'TH Er. Masnatwyowghhrrat., 2019.
3. «Gitakan&gitatexnikakangorc'owneowt'yanmasin» HH o'renq, y'nd.05.12.2000.
4. «Inovaciongorc'owneowt'yany' petakanajakcowt'yanmasin» HH o'renq, y'nd.23.05.2006.
5. Karabekyan S., Bowdaghyan A. &owrishner, Mardkayinr'esowsrnerikar'avarowmy' bard'ragowynowsowmnakanhastatowt'yowwnerowm, Er., 2015.
6. HH bard'ragowynkrt'owt'yanolortivitwaky' &barep'oxowmnerir'azmavarakanowghghowt'yowwnery', Er., 2018.
7. Ghazaryan E', Meliq-T'angyan S., Xachatryan A., Menejment'ihimownqner, Er., 2006.
8. Sowvaryan Yow., Menejment', Er., 2002.

## **ВАЛЬТЕР БЕРБЕРЯН - ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ**

**Ключевые слова:** инновации, управление, оценка, университет, система, обновление, Болонская декларация

В 21 веке влияние инноваций на общество и развитие различных сфер огромно. Это имеет важное значение в системе образования, особенно в высшем образовании. Цель данной статьи – изучить роли инновационных процессов в системе управления высшей образованием, проанализировать положения об инновациях, системе управления высшей образованием, представить подходы в различных исследованиях, выделить особенности управления высшим образованием.

## **VALTER BERBERYAN - INNOVATION PROCESSES IN THE HIGHER EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM**

**Keywords:** innovation, management, evaluation, university, system, update, Bologna declaration

In the 21st century, the impact of innovations on society and the development of various fields is enormous. It is essential in the educational system, particularly in the higher education. The purpose of this article is to study the role of innovation processes in the higher education management system, to analyze provisions on innovations, higher education management system, to present the approaches of various researches, to highlight the specifics of the higher education management.