ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔԱԳՐՄԱՆ ՌԱՁՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Փաստաթղթում ներկայացված են ԵՄՀ ուսանողների ներգրավման և խթանման նպատակով իրականացված վերլուծության արդյունքները

Փաստ. անվանումը	ԵՄՀ Ուսանողների հավաքագրման ռազմավարություն
Փաստ. N	ԵՄՀ/ՌԾ-ԿԳ-01-02
Հաստատման ամսաթիվը	05.05.2018
Արձանագրության N	
Հաստատող մարմինը	Կառավարման խորհուրդ
Մշակող	Հասարակայնության հետ կապերի և գովազդի բաժին
Ներդրման/իրականացման պատասխանատու	Հասարակայնության հետ կապերի և գովազդի բաժին

1. ՓԱՍՏԱԹՂԹԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Ամսաթիվ	Կատարված փոփոխություն	Անուն, ազգանուն, պաշտոն, Ստորագրություն

Բովանդակություն

Հղումներ 2

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ 4

ԵՄՀ հաղորդակցության ներքին ուժեղ և թույլ կողմերը, արտաքին հնարավորություններն ու վտանգները (SWOT) 8

Նպատակներ և խնդիրներ 10

Հղումներ

- Եվրասիա միջազգային համալսարանի 2014-2018 Ռազմավարական ծրագիր
- Եվրասիա միջազգային համալսարանի 2018-2023 Միջազգայնացման Ռազմավարության նախագիծ
- «Եվրասիա միջազգային համալսարանի արտաքին և ներքին միջավայրերի վերլուծությունը»
- Եվրասիա միջազգային համալսարանի Ինքնավերլուծությունը (2014)
- Եվրասիա միջազգային համալսարանի 2015 արտաքին հավատարմագրման փորձագիտական Եզրակացություն (ՈԱԱԿ)
- Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025թթ. հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիր
- Հայաստանի Հանրապետության կրթության մինչև 2030թ. զարգացման պետական ծրագիր
- « Բարձրագույն կրթության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի նախագիծ
- ՄԱԿ-ի «Փոխակերպենք մեր երկիրը. Մինչև 2030 թվականը կայուն զարգացման օրակարգը»
- «Կրթություն 2030. Դեպի ներառական և արդարացի որակյալ կրթություն ու կրթություն ողջ կյանքի ընթացքում բոլորի համար» Ինչհոնի հռչակագիր
- «Զինվորական ծառայության և զինծառայողի կարգավիճակի մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենք
- «Եվրասիա միջազգային համալսարանի Ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման հարցման արդյունքները (2016-2017)»
- «Եվրասիա միջազգային համալսարանի Որակի ապահովման ուղեցույց (2014)
- ԵՄՀ Ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման հարցման արդյունքները – Ուսանողներ (2016-2017))
- ԵՄՀ Ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման հարցման արդյունքներ - Աշխատակազմ (2016-2017))

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Եվրասիա միջազգային համալսարանի (այսուհետ՝ ԵՄՀ) Ուսանողների հավաքագրման քաղաքականությունը նախանշում է Եվրասիա միջազգային համալսարանի ուսանողների (տեղացի և միջազգային) հավաքագրման հիմնական ուղղությունները: Փաստաթղթում ներկայացված են ԵՄՀ ուսանողների ներգրավման և խթանման նպատակով իրականացված վերլուծության արդյունքները, որը հիմք կարող է հանդիսանալ հետագա բարելավումների համար:

ԵՄՀ ուսանողների հավաքագրման հիմնական նպատակների մշակման համար հիմք են հանդիսացել՝ «ԵՄՀ 2014-2018թթ Ռազմավարական ծրագիրը», «ԵՄՀ արտաքին և ներքին միջավայրերի վերլուծությունը», ԵՄՀ Ինքնավերլուծությունը (2014), արտաքին փորձագետների (ՈԱԱԿ) կողմից տրված խորհրդատվությունները, փորձագիտական զեկույցում նշված ԵՄՀ ներքին ուժեղ ու թույլ կողմերի և արտաքին հնարավորությունների ու վտանգների (SWOT) վերլուծությունը, ԵՄՀ ինքնավերլուծության նպատակով ուսանողների և դասախոսների շրջանում իրականացված ամենամյա հարցումների վերլուծությունները: Ուսումնասիրվել են նաև արտաքին աղբյուրները՝ ԵՄՀ և ազգային ռազմավարական ուղղությունների ներդաշնակությունը ապահովելու համար, մասնավորապես՝ «Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025թթ. Հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիրը», «Հայաստանի Հանրապետության կրթության մինչև 2030թ. զարգացման պետական ծրագիրը», «Բարձրագույն կրթության մասին» Հայաստանի Հանրապետության նոր օրենքի նախագիծը, ՄԱԿ-ի «Փոխակերպենք մեր երկիրը. Մինչև 2030 թվականը կայուն զարգացման օրակարգը» և «Կրթություն 2030. Դեպի ներառական և արդարացի որակյալ կրթություն ու կրթություն ողջ կյանքի ընթացքում բոլորի համար» Ինչհոնի հռչակագիրը, Ազգային վիճակագրական ծառայության տվյալները և այլն:

Հայաստանի Հանրապետության ազգային վիճակագրական ծառայության տվյալների համաձայն՝ վերջին տարիներին զգալի նվազել է ՀՀ մշտական բնակչության թվաքանակը[1]: Այս

[1]Տե՛ս http://www.armstat.am/file/doc/99504343.pdf, ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայության կողմից բնակչության միգրացիայի (հաշվառում/ դուրս գրում) վերաբերյալ ՀՀ ոստիկանությունից ստացված տվյալները ենթարկվել են վերագնահատման (վիճակագրական ճշգրտման), հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ դրանք ամբողջապես չեն ընդգրկում բնակչության տեղաշարժերը (քանզի մարդիկ հիմնականում տեղաշարժվում են առանց ՀՀ ոստիկանության անձնագրային և վիզաների վարչությանը տեղեկացնելու)՝ հիմք ընդունելով հաշվետու ժամանակաշրջանին նախորդող տարվա տ/տ կենսապայմանների ամբողջացված հետազոտության արդյունքներով ստացված միգրացիայի գնահատականները:

հիմնախնդրի պատճառներից մեկը արտագաղթն է՝ վերաբնակեցման երկարաժամկետ հեռանկարով, ինչն իր անդրադարձն է ունեցել նաև բարձրագույն կրթության ոլորտի վրա. մեծ տարածում է գտել կրթական միգրացիան: Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ մեկնողների խմբի զգալի հատվածի տարիքային շեմում 21-28 տարեկան երիտասարդներն են, ովքեր մասնագիտական կրթություն ստանալու ակնկալիքով մեկնում են Եվրոպական միության երկրներ, ԱՄՆ և Ռուսաստանի Դաշնություն[2]: Այս միտումը, ինչպես նաև երկրում կրթության որակի լավարկման և Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքին ինտեգրման արդյունավետության բարձրացման նպատակով մշակվել է «Հայաստանի Հարապետության Բարձրագույն կրթության մասին» նոր օրենքը (նախագծային փուլում է), որը նախանշում է նոր հնարավորություններ հատկապես ուսանողների շարժունության, միջազգային կրթական ծրագրերի ներդրման ուղղություններով: Ըստ օրենքի նախագծի՝ վերացել է «մասնավոր» և «պետական» բուհ հասկացությունները և ընդգծվում է ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման առկայությունը, նախանշվել են բուհերի ֆինանսավորման հավասարեցման և մրցակցային մոտեցումների ներդրման հնարավորությունները, ապակենտրոնացվել է կրթական ծրագրերի մշակման և որակի մշտադիտարկման մոտեցումները: Նշենք, որ վերջին շրջանում «Զինվորական ծառայության և զինծառայողի կարգավիճակի մասին» նոր օրենքով վերացել է նաև «ուսումնական տարկետում» հասկացությունը, ինչը նույնպես մրցակցային հավասար դաշտ է ապահովում մասնավոր և պետական բուհերի միջև:

«Բարձրագույն կրթության մասին» Հայաստանի Հարապետության նոր օրենքը սահմանում է նաև, որ «օրենքով նախատեսված հանրային ծառայության պաշտոններում կարող են աշխատել կամ միջազգային ներկայացուցչական գործառույթ կատարել այն անձինք, ովքեր ստացել են ինստիտուցիոնալ և (կամ) համապատասխան մասնագիտության կրթական ծրագրով հավատարմագրված բուհի կողմից շնորհված որակավորում ու դիպլոմ»[3]: Օրենքի այս նախագիծը ինքնին մրցակցությունից դուրս է մղում մի շարք մասնավոր բուհերի՝ մյուս բուհերի համար նոր դիմորդներով համալրվելու հարթակ ստեղծելով:

[2] Տե՛ս http://eiu.am/wp/wp-content/uploads/2016/06/Internal-and-External-factor-asessment.pdf

[3]Տե՛ս http://edu.am/index.php/am/documents/view/1367 «Բարձրագույն կրթության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի նոր նախագիծ, հոդված 11, կետ 5, ենթակետ 1:

2011 թվականից սկսած ավելացել է միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների, ինչպես նաև Եվրասիա և Օհանյան վարժարանների շրջանավարտների հոսքը դեպի ԵՄՀ: Վերջին տարիներին ակտիվ է նաև համագործակցությունը ԵՄՀ-ի և ավագ դպրոցների, միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների միջև՝ նրանց հետ համատեղ իրականացնելով թիրախային ծրագրեր: Այսպիսի համագործակցության շնորհիվ նույնպես էապես ավելանում է այս հաստատությունների շրջանավարտների հոսքը դեպի ԵՄՀ: Այդուհանդերձ, փորձը ցույց է տվել, որ ԵՄՀ-ն պոտենցիալ դիմորդով ապահովում է նախ և առաջ բուհի ուսանողը և դասախոսը.

Աղյուսակ 1. Համալսարանի վերաբերյալ տեղեկատվության ստացում[4]

Տարբերակներ	N/%
ԵՄՀ-ում սովորող ուսանողից	49/38.6%
ԵՄՀ աշխատակցից	35/27.6%
Facebook սոցիալական ցանցից	21/16.5%
արտաքին գովազդից	17/13.4%
հեռուստատեսությունից	17/13.4%
ինտերնետային այլ աղբյուրներից	12/9.4%
տպագիր մամուլից	8/6.3%
ԵՄՀ հենակետային վարժարանում սովորող աշակերտից	5/3.9%
ռադիոյից	5/3.9%
Instagram սոցիալական ցանցից	4/3.1%
dasaran.am կայքից	3/2.4%

Ըստ ԵՄՀ Ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման հարցման արդյունքների՝ հարցված ուսանողների հիմնական մասը՝ 38.6%-ը, մինչ բուհ ընդունվելը առաջին անգամ համալսարանի վերաբերյալ տեղեկատվություն ստացել է ԵՄՀ-ում սովորող ուսանողից, 27.6%-ը՝ ԵՄՀ աշխատակցից (Աղյուսակ 1): Տվյալ ցուցանիշները բավականին խոսուն են և ներկայացնում են ներքին շահակիցների բավարարվածությունը ԵՄՀ ծառայություններից, ինչն արտահայտվում է բուհում սովորողների և

[4] Տե՛ս «ԵՄՀ Ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման հարցման արդյունքները (2016-2017)»

աշխատողների երաշխավորությամբ, նոր ուսանողների նեգրվմամբ: Ուսանողների 16.5%-ը տեղեկացել է բուհի մասին Facebook սոցիալական ցանցից, հեռուստատեսությունից (13.4%), արտաքին գովազդից (13.4%), ինտերնետային այլ աղբյուրներից (9.4%) և այլն:

Աղյուսակ 2. Համալսարանի մրցակցային առավելությունները[5]

Տարբերակներ	N	%
Իր միջազգային փոխանակման ծրագրերի հասանելիությամբ	91	72%
իր թափանցիկ գործունեությամբ	40	31.5%
իր նորարարությամբ	38	30%
իր տված կրթության կիրառական նշանակությամբ	43	34%
Այլ /խնդրում ենք մանրամասնել/	5	4%

Նույն հարցման արդյունքներով (Տե՛ս Աղյուսակ 2) ԵՄՀ ուսանողների մեծամասնությունը ԵՄՀ-ն համարում է առանձնահատուկ իր միջազգային փոխանակման ծրագրերի հասանելիությամբ, ինչն առանձնացրել է նաև աշխատակազմը (Տե՛ս Աղյուսակ 3):

Աղյուսակ 3 Համալսարանի մրցակցային առավելություններն ըստ Աշխատակազմի[6]

	միանշանակորեն այո	հիմնականում այո	հիմնականում ոչ	միանշանակորեն ոչ	դժվարանում եմ պատասխանել	Ընդամենը
Իր միջազգային փոխանակման ծրագրերի հասանելիությամբ	21 81%	4 15%	0 0%	0 0%	1 4%	**26**
Իր թափանցիկ գործունեությամբ	17 65%	8 31%	0 0%	0 0%	1 4%	**26**
Իր նորարարությամբ	12 46%	11 42%	1 4%	0 0%	2 8%	**26**
Իր տված կրթության կիրառական նշանակությամբ	13 50%	8 31%	1 4%	0 0%	4 15%	**26**

[5] Տե՛ս ԵՄՀ Ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման հարցման արդյունքները – Ուսանողներ (2016-2017))

[6] Տե՛ս ԵՄՀ Ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման հարցման արդյունքներ - Աշխատակազմ (2016-2017))

Տվյալ հարցման արդյունքներով, ընդհանուր առմամբ, բավականին բարձր է ԵՄՀ տարբեր ծառայություններից ներքին շահառուների գոհունակության մակարդակը, այդ թվում՝ ենթակառուցվածքներ, ստորաբաժանումների գործունեություն, գործընթացներ և այլն:

ԵՄՀ հաղորդակցության ներքին ուժեղ և թույլ կողմերը, արտաքին հնարավորություններն ու վտանգները (SWOT)

ԵՄՀ-ի գնահատման համար կարևոր գործիք է հանդիսացել SWOT վերլուծությունը, որը սահմանում է ներքին ուժեղ և թույլ կողմերը, արտաքին հնարավորություններն ու սպառնալիքները:

	ՈՒԺԵՂ ԿՈՂՄԵՐ	ԹՈՒՅԼ ԿՈՂՄԵՐ
Ն Ե Ր Ք Ի Ն	• Բուհական միջավայրին բնորոշ կառավարման ընդունելի կառուցվածք՝ ռազմավարական նպատակների իրականացման համար անհրաժեշտ կառուցվածքային ստորաբաժանումներով, • Ուսանողների ներգրավվածությունը կառավարման տարբեր մարմիններում • Ամենամյա գիտաժողովներ և դրանց արդյունքների հրապարակում ժողովածուների տեսքով («Բանբեր» պարբերականում՝ ուսանողների համար, և Աշակերտական գտաժողովի ժողովածուում) • Գործունեության թափանցիկության և հրապարակայնության ապահովման ձգտում և այդ նպատակով ինտերնետային կայքի ակտիվ կիրառում • Հասարակությանը մատուցվող ծառայությունների ուղղությամբ նկատելի գործնական քայլեր • Արտաքին կապերի հաստատման և միջազգայնացման ձգտում, • Կարիերայի զարգացման և շրջանավարտների հետ կապի կենտրոնի ակտիվ գործունեություն, • Շրջանավարտների միության առկայություն և ակտիվ գործունեություն, • Խրախուսական կրթաթոշակների առկայություն, • ԵՄՀ հենակետային վարժարանի (ավագ դպրոցի) առկայություն և կայուն կապ • Հանրակրթական հաստատությունների և դիմորդների հետ տարվող ակտիվ աշխատանք և դպրոցների հետ պահպանվող կայուն հարաբերություններ, • ԵՄՀ պրոֆեսորադասախոսական կազմի կողմից մասնագիտական կողմնորոշման դասընթացների անցկացում դպրոցներում, բաց դռների օրերի կազմակերպում, • Ավագ դպրոցների և քոլեջների աշակերտների մասնագիտական կողմնորոշման ուղղությամբ տարվող աշխատանքների, ամառային դպրոցների, աշակերտական գիտաժողովների կազմակերպում, • Գրադարանի և էլեկտրոնային շտեմարանի առկայություն,Moodle վիրտուալ լսարան, • Հատուկ կարիքով ուսանողների կրթության կազմակերպում, • Ուսանողների բարձր գոհունակություն ԵՄՀ կրթական ծառայություններից, • Միջազգային և ՀՀ հեռավոր մարզերի ուսանողների կացության կազմակերպման համար հյուրատան (հոսթելի) առկայություն, • Համագործակցության համար միշտ բաց միջավայր,	• ԵՄՀ արտաքին գովազդի, մարքեթինգի կազմակերպում, • ԵՄՀ ճանաչելիության բարձրացում՝ այդ թվում Հայաստանի Հանրապետության մարզերում, • Օտար լեզվով մասնագիտությունների փոքր թվաքանակ
	ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	ՍՊԱՌՆԱԼԻՔ

ԱՐՏԱՔԻՆ	• Միջազգային ուսանողների թվի ավելացում, • ՀՀ մարզերից որակյալ ուսանողական համակազմի ներգրավում, • Աշխատաշուկայում պահանջարկ վայրելող արդի մասնագիտությունների ավելացում, ԵՄՏ և ԵՄ համաձայնագրերի ներդրմանն առնչվող առարկաների ավելացում ուսումնական պլանում, ինչպես նաև կրթության բովանդակության վերանայում • Միջազգային համագործակցային ծրագրերի քանակի ավելացում, • Հեռավար ուսուցման կազմակերպում, • Ուսանողների հավաքագրման միջազգային գործակալների թվի ավելացում, • Կայքի միջազգային տեսանելիության բարձացում SEO, SMO, SEM , [7] միջոցով • Սոցիալական տարբեր մեդիաների համադրում • Միջոցառումների թվի և տեսակների ավելացում՝ նոր թիրախներ ներգրավվելու և հարաբերություններ կառուցելու նպատակով • Ոչ ավանդական ուսանողների ներգրավում /մեծահասակ, աշխատողներ, տնային տնտեսուհիներ, զինծառայողներ և այլն/ MOOC դասընթացների[8] միջոցով • «Բարձրագույն կրթության մասին»ՀՀ նոր օրենքով նախանշած ֆինանսավորման համակարգ, պետական և մասնավոր բուհ հասկացությունների վերացում, երկրում ֆինանսավորման հավասար և մրցակցային մոտեցումների ապահովում	• Բարձրագույն կրթության ոլորտում մրցակցության անհավասար պայմաններ, • Մասնավոր բուհի հանդեպ ձևավորված հասարակական վերաբերմունք, • Ժողովրդագրական ցուցանիշների անկման պայմաններում հանրակրթական դպրոցների շրջանավարտների թվի զգալի նվազում, • Օտարերկրյա բուհերում առցանց կրթության հասանելիությունը, • Երկրում դեմոգրաֆիական անկում, • Միջին մասնագիտական հատվածի մրցունակության բարձրացում • ՀՀ բարձրագույն կրթության ցածր ճանաչելիություն արտերկրում • Մասնավոր ցածրորակ բուհերի առկայություն, որոնք ստվերում են որակի միտված բուհերի գործունեությունը՝ ազդելով մասնավոր կրթական հաստատությունների ընդհանուր հեղինակության վրա

Նպատակներ և խնդիրներ

Չնայած ներքին շահառուների շրջանում բարձր բավարարվածության մակարդակին՝ այնուամենայնիվ նկատվում է համալսարանի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման և տեսանելիության բարձրացման խնդիր, ինչպես պոտենցիալ ուսանողների (տեղացի և միջազգային), այնպես էլ գործատուների շրջանում: Այս խնդիրը հաղթահարելու նպատակով համալսարանը սահմանել է երկու նպատակ.

- **ՆՊԱՏԱԿ 1. Ընդունելության համակազմի ավելացում**

[7] SEO (անգլ .՝ Search Engine Optimization) նշանակում է որոնողական համակարգերի առաջխաղացում/օպտիմալացում:
SMO (անգլ .՝ Social media optimization) գործողությունների ամբողջություն է, որը թույլ է տալիս սոցիալական ցանցերից կայք բերել նպատակային այցելուների:
SMM (անգլ .՝ Social Media Marketing) սոցիալական ցանցերի և կայքերի կիրառումն է՝ ապրանքի կամ ծառայության առաջմղման նպատակով:

[8] MOOC դասընթացներ (անգլ .՝ Massive Open Online Course), առցանց դասընթաց, որի նպատակն է համացանցի միջոցով ապահովել անսահմանափակ, ազատ և անվճար մուտք բոլոր ցանկացողներին:

- **ՆՊԱՏԱԿ 2. Համալսարանի տեսանելիության բարձրացում**

Առաջին նպատակի համար սահմանվել են թիրախային հետևյալ ցուցանիշները։

Թիրախային խումբ	Թրախային ցուցիչ մինչև 2023
Դպրոցական բարձր գնահատականներով աշակերնտների ներգրավում	
Միջազգային ուսանողներ	10% ամենամյա աճ
Սփյուռքահայ ուսանողներ	1% ամենամյա աճ
Տեղափոխվող ուսանողներ	5% ամենամյա աճ
Միջին մասնագիտական հաստատություններն ավարտած ուսանողներ	5% ամենամյա աճ
Միջին առաջադիմությամբ ամբողջական վճարով ուսանողներ	5% ամենամյա աճ
Ոչ ավանդական ուսանողների ներգրավում / մեծահասակ, աշխատողներ, տնային տնտեսուհիներ, զինծառայողներ և այլն/ կարճաժամկետ կամ առցանց դասընթացներում	5% ամենամյա աճ
Կրթության առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող ուսանողներ	1% ամենամյա աճ

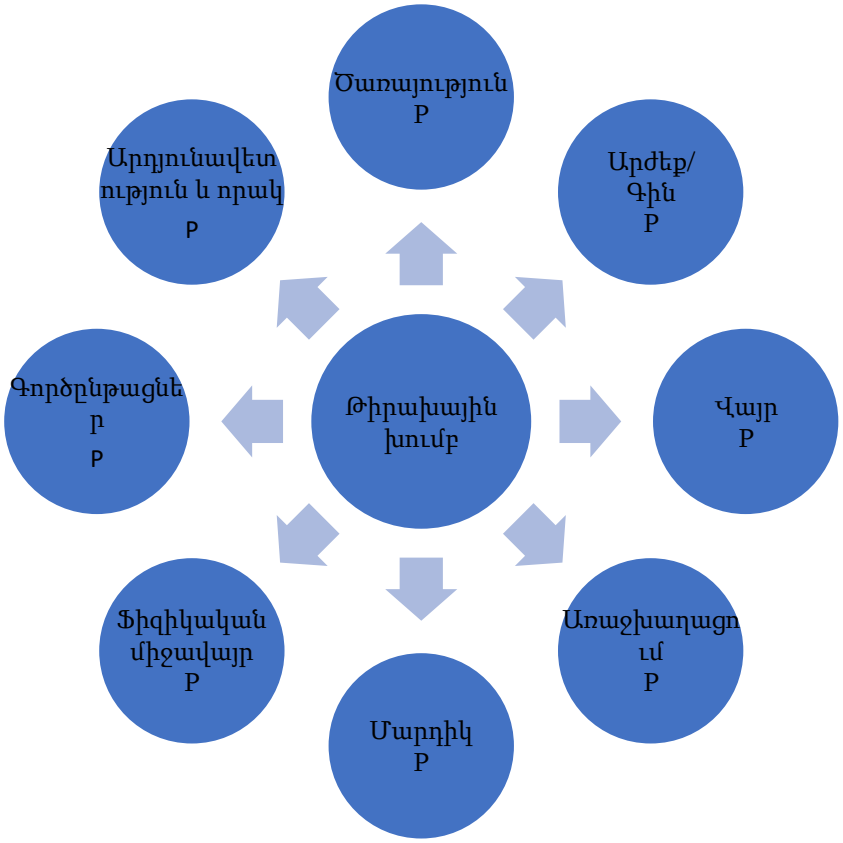
Երկրորդ նպատակի իրագործման համար սահմանվել են հետևյալ թիրախային ցուցիչները.

Թիրախային խումբ	Թրախային ցուցիչ մինչև 2023
Որոնողական համակարգերում որոնումների թիվ՝Search Engine Traffic	10% ամենամյա աճ
Կայքի այցելուների թիվ ՝Web Site Traffic	10% ամենամյա աճ
Սոցիալական ցանցերում դիտողունակության և այցելությունների թիվ՝Social Media Traffic	10% ամենամյա աճ

Հաշվի առնելով վերոգրյալ արտաքին միտումները և ԵՄՀ մրցակցային առավելությունները, իրատեսական են գնահատվել հետևյալ թիրախային ցուցանիշները, որոնց իրականացման համար ստորև ներկայացվում են խնդիրներ և միջոցառումներ:

Վերոհիշյալ թիրախային նպատակների և ցուցիչների ապահովման համար ԵՄՀ-ն մշակել է մարքեթինգային միքս, որը հիմք կհանդիսանա գործողությունների պլանի մշակման համար:

1. Ապրանք, ծառայություն (Product),
2. Արժեք/Գին (Price),
3. Վաճառքի վայր (Place),
4. Առաջխաղացում (Promotion)
5. Գործընթացներ (Process)
6. Ֆիզիկական միջավայր (Phisical Environment)
7. Մարդիկ (People)
8. Արդյունավետություն և որակ (Productivity and Quality)



Ծառայություն, ապրանք (Product)

Եվրասիա միջազգային համալսարանը (ԵՄՀ) բարձրագույն կրթական հաստատություն է, որը հաջողությամբ համադրում է ավանդույթն ու նորարարությունը. հավատարիմ մնում հայ ազգային կրթության լավագույն սկզբունքներին, նաև մատուցում է արդի հասարակության պահանջներին համապատասխան կրթություն, արժևորում ինչպես երիտասարդ մասնագետների գործնական հմտություններն ու գիտական ներուժը, այնպես էլ փորձառու մասնագետների ակադեմիականությունը:

Համալսարանի մասին[9].

- Համալսարանը հիմնադրվել է 1996 թվականին,
- 2002թ.-ի մարտի 13-ին, Հայաստանի Հանրապետության Կրթության և գիտության նախարարության որոշմամբ, ստացել է պետական հավատարմագիր,
- Իրականացնում է կրթություն Հայաստանի Հանրապետության որակավորումների ազգային շրջանակի VI՝ բակալավր, VII՝ մագիստրոս, VIII՝ հետազոտող (գիտական աստիճանը՝ գիտությունների թեկնածու) մակարդակներում,
- 2005 թ.-ից անցում է կատարել ուսուցման կրեդիտային համակարգի (ECTS),
- 2015 թվականին համալսարանը վերահավատարմագրվել է Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոնի և Հայաստանի Հանրապետության Կրթության և գիտության նախարարության կողմից՝ գնահատելով համալսարանի գործունեության համապատասխանությունը նոր ազգային և եվրոպական չափանիշներին (ESG -European Standards and Guidlines),
- 2011թ.-ից ի վեր տրամադրում է դիպլոմի հավելված՝ Եվրոպական հանձնաժողովի, Եվրախորհրդի և ՅՈՒՆԵՍԿՕ/ՍԵՊԵՍ-ի կողմից մշակված ձևին համապատասխան,
- Հիմնադրման օրվանից լավագույն ուսանողներին տրամադրում է անվճար կրթության հնարավորություններ, յուրաքանչյուր տարի ուսանողական համակազմի նվազագույնը՝10%-ը, սովորում է անվճար, 20-30%-ը ստանում է ֆինանսական աջակցություն,
- 2011թ.-ից տրամադրում է եվրոպական բուհերում անվճար և կրթաթոշակով սովորելու մի շարք հնարավորություններ՝ Եվրամիության հովանավորմամբ:

[9] Տե՛ս մանրամասն կայքում՝ http://eiu.am/

Իր անվանը համահունչ՝ ԵՄՀ-ն նպատակային աշխատանքներ է տանում ոչ միայն ուսանողական համակազմի, այլ նաև կառավարման, կրթության բովանդակության միջազգայնացման ուղղություններով։ Վերջին երկու տարվա ընթացքում համալսարանի ամբիոններն իրականացրել են կրթական ծրագրերի բենչմարքինգ՝ վերանայելով կրթության բովանդակությունը, ներդրվել է Որակի կառավարման համակարգ։

Միջազգային ուսանողների ներգրավման նպատակով զարգացվել «Ֆարմացիա» մասնագիտությունը, որի արդյունքում ԵՄՀ-ն արդեն իսկ գրանցել է միջազգային ուսանողների թվի աճ։

Ուսանողների համար կրթական առանձնահատուկ հետագիծ ապահովելու նպատակով՝ բուհը հնարավորություն է ընձեռում տարբեր ամբիոններում, համագործակից բուհերում անարգել գրանցվելու և ստանալու կրեդիտներ (որպես ընտրովի առարկաներ), ինչպես նաև ստանալու ներբուհական (ԵՄՀ տարբեր մասնագիտություններով) և միջբուհական կրկնակի դիպլոմ (Միկոլաս Ռոմերիս համալսարանի հետ համատեղ (Լիտվա))։ Այս ձևաչափը առավել արդյունավետ գործարկելու առումով՝ նախկինում առաջացել են իրավական խնդիրներ, ինչը, «Բարձրագույն կրթության մասին» Հայաստանի Հանրապետության նոր օրենքի նախագծով արդեն իսկ կանոնակարգվել է. ստեղծվել է կրեդիտների փոխանակման ներբուհական, միջբուհական և միջազգային օրենսդրական բավարար հիմքեր, առկա է նմանատիպ փորձը ԿԳՆ կողմից խթանելու պատրաստակամություն։

Վերոհիշյալ տարբեր թիրախային խմբերի համար ԵՄՀ կրթական ծառայությունները առավել գրավիչ դարձնելու նպատակով՝ առաջարկվում է բուհը տարբերակել մրցակիցներից հատկապես հետևյալ ուղղություններով. Էրազմուս + HARMONY ծրագրի շրջանակներում իրականացված հարցման արդյունքներով երկրում խիստ սահմանափակ է նման փորձը։

Խնդիրներ

- Համատեղ/կրկնակի դիպլոմի ներբուհական, միջբուհական ծրագրերի զարգացում և տեղեկատվության տարածում (հայերեն),
- համատեղ/կրկնակի դիպլոմի ներբուհական, միջբուհական ծրագրերի զարգացում և տեղեկատվության տարածում (անգլերեն),
- օտար լեզուներով դասավանդվող դասընթացների թվի ավելացում,
- հեռավար (distance) կամ խառը (blended) ուսուցման համար վիրտուալ դասընթացների մշակում աշխատաշուկայում պահանջված ուղղություններով,
- շարունակել դիրքավորել համալսարանը, որպես ժամանակակից կրթական հաստատություն, որը շարունակաբար հետևում և ադապտացվում է հարափոփոխ

միջավայրում՝ ընգծելով համալսարանի կարգախոսը բոլոր հնարավոր հարթակներում («Մեր ձեռքը դարի զարկերակին է»):

Արժեք/Գին (Price)

Հանրության շրջանում բուհերի նկատմամբ ձևավորված կարծիքի համաձայն՝ թերևս մեծ պահանջարկ շարունակում են ունենալ պետական բուհերը, որտեղ ուսման վճարները՝ մասնավորապես իրավագիտություն, տնտեսագիտություն, օտար լեզուներ մասնագիտությունների համար, անհամեմատ բարձր են և նկատվում է բարձրացման միտում (500 000 ից 1 000 000 դրամի սահմաններում է): Այս իրականությանը զուգահեռ որոշ մասնավոր բուհերում կրթություն իրականացվում է բավականին ցածր արժեքով (100 000 դրամ), ինչի արդյունքում տուժում է կրթության որակը: Հաշվի առնելով Հայաստանի Հանրապետության ուսանողների անվճարունակությունը և սոցիալական առկա վիճակը՝ ԵՄՀ-ն որդեգրել է տարբերակված կրթական վարձավճարների մոտեցում՝ տեղացի և միջազգային ուսանողների համար: Ինչպես հայ, այնպես էլ միջազգային ուսանողների համար նախատեսված վարձավճարները մրցակիցների համեմատությամբ գտնվում են միջին մակարդակում: Զուգահեռաբար տրամադրում են ըստ կարիքի և ըստ առաջադիմության կրթաթոշակներ: Կրթաթոշակային ֆոնդը ապահովվում է ինչպես ԵՄՀ, այնպես էլ համագործակից բուհերի աջակցությամբ:

Խնդիրներ

- Առկա կրթաթոշակների տրամադրման պայմանների վերանայում,
- կրթաթոշակային նոր ֆոնդերի ներգրավում,
- կայքում թարմացնել կրթաթոշակների առկա բաժինը և տեղադրել ուսման վարձերը յուրաքաչյուր մասնագիտության համար:

Վայր (Place)

Իր գործունեության հիմնդրման ժամանակ ԵՄՀ-ն գործել է մայրաքաղաքի կենտրոնում (Չարենց 1 հասցեում)՝ վարձակալական հիմունքներով: Սեփական մասնաշենք ձեռք բերելով Քանաքեռ-Զեյթուն վարչական շրջանում՝ համալսարանի գործունեությունը ծավալվել է նոր հասցեում: Հասցեի փոփոխության արդյունքում ուսանողական համակազմի թվի անկում չի գրանցվել: Համալսարանը գտնվում է խիտ բնակեցված շրջանում, սակայն ոչ ուսանողական:

Համալսարանը տրամադրում է նաև խորհրդատվություն ՀՀ Տավուշի մարզի Իջևան քաղաքում՝ իր խորհրդատվական կենտրոնի միջոցով:

Դրական է գնահատվում նաև հյուրատան առկայությունը, որտեղ ԵՄՀ-ն ընդունում է ոչ միայն իր, այլ նաև համագործակից բուհերի ուսանողներին և դասախոսներին:

Համալսարանի համար թիրախային է հեռավար կամ խառը ուսուցման կազմակերպումը, որը մարզերից ուսանողների, ոչ ավանդական ուսանողների (տնային տնտեսուհիներ, զինծառայողներ, առանձնահատուկ կրիքներով ուսանողներ) ներգրավման և վերջիններիս կրթությունն առավել արդյունավետ կազմակերպելու հնարավորություն է ընձեռում: Հեռավար և խառը մեթոդների կիրառմամբ համալսարանը հնարավորություն կստեղծի առավել ինտենսիվ ներգրավելու ինչպես տեղացի, այնպես էլ միջազգային ուսանողների տարբեր կրթական ծրագրերում:

Խնդիրներ

- Դիստանցիոն (հեռավար) և խառը ուսուցման նպատակային դասընթացների մշակում և իրականացում

Առաջխաղացում (Promotion)

ԵՄՀ առաջխաղացման նպատակով անհրաժեշտ է թիրախավորել ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին շահառուներին: Շարունակաբար բարելավելով կրթության որակը և պայմանները՝ ԵՄՀ-ն էլ ավելի կբարելավի ներքին շ ահառուների բավարարվածությունը համալսարանի գործունեությունից՝ մեծացնելով վերջիններիս խորհրդատվությամբ համալսարանի դիմորդների թիվը (Տե՛ս Աղյուսակ 1):

ԵՄՀ-ի կողմից կազմակերպվել են նաև Մասնագիտական կողմնորոշման դասընթացներ, առկա է նաև ակտիվ համագործակցություն Մասնագիական կողմնորոշման մեթոդական կենտրոնի հետ: Դասընթացների շրջանակներում իրականացվել են հետևյալ գործընթացները՝

- Արտագնա այցեր /դպրոց, միջին մասնագիտական հաստատություններ և այլն/ համալսարանի աշխատակիցների,

- համալսարանում իրականացվող սեմինարներ, թրեյնինգներ, միջոցառումներ,
- կողմնորոշման օր ,
- ընթացիկ խորհրդատվություն /առցանց և դեմ առ դեմ/,

- վարժարանի աշակերտների հետ տարվող աշխատաքներ /դասավանդում համալսարանի դասախոսների կողմից և այլն/,
- միջազգային փոխանակման ծրագրերի պարբերաբար ներկայացում,
- կայքի տեղեկատվության թարմացում /Մասնագիտության կրթական ծրագրերի, բուհի, ընթացիկ գործունեության մանրամասն տեղեկատվություն և այլն/,
- աշակերտական գիտաժողովներ,
- կարիերայի և ձեռներեցության տոնավաճառ մասնակցություն,
- ամենամյա Կարիերայի օրեր,
- «Քայլ առաջ» ամառային դպրոց,
- դասընթացներ «Քոլեջների աջակցման ծրագրի շրջանակներում»:

Խնդիրներ

- Անհրաժեշտ է ավելացնել մարքեթինգային նյութերը՝ մասնավորապես կողմնորոշման միջոցառումների ժամանակ տարածելու նպատակով՝ բուհի բրենդի ամրապնդման համար,
- մասնագիտական կողմնորոշման դասընթացների ժամանակ անհրաժեշտ է առավել ակտիվ ներգրավել փոխանակման ծրագրերով արտերկրում սովորած, ինչպես նաև բուհի լավագույն ուսանողներին,
- կարծիքների առավել ակտիվ տարածում /տարբեր մասնագիտություններով շրջանավարտներ, ուսանողներ, գործատուներ հատկապես /նշելով ոլորտում աշխատանքի հնարավորությունները ու միտումները/,
- անհրաժեշտ է իրականացնել առավել հաճախակի հանդիպումներ գործատուների հետ, հատկապես Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժնի աշխատակիցների հետ՝ աշխատաշուկայի պահանջները ներկայացնելու նպատակով/
- համալսարանի մասին տեղեկատվական պաստառների՝ հայտարարությունների ավելացում դպոցների մասնագիտական կողմնորոշման անկյուններում /ստեղծված Երևանի քաղաքապետարանի հնձնարարականով/:

2. Ակտիվ կապ շահառուների հետ

- Անհրաժեշտ է շարունակել համագործակցության առկա դրական փորձը միջին մասնագիտական հաստատությունների, դպրոցների հետ ՝ ոչ միայն անմիջական այցերի, այլև ստեղծելով տարբեր հնարավորություններ և վերջիններիս ներգրավելով ԵՄՀ Բաց դռների օրերին

կազմակերպվող միջոցառումներին՝ համալսարան այցելելու, գործունեությանը ծանոթանալու նպատակով,

- անհրաժեշտ է ընդլայնել աշխարհագրությունը՝ ներառելով դպրոցներ ոչ միայն հարակից շրջաններից, այլ նաև մարզերից,
- անհրաժեշտ է շարունակել կայուն համագործակցությունը «Եվրասիա» և «Օհանյան» վարժարանների հետ՝ հաշվի առնելով, որ առավել բարձր նիշեր ունեցող դիմորդներն այս օղակներից են,
- համագործակցելով ԵՄՀ Շրջանավարտների միության հետ՝ անհրաժեշտ է վեր հանել դրական փորձը և տարածել ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին շահառուների շրջանում: ԵՄՀ շրջանավարտների միության և ԵՄՀ շրջանավարնտների հետ կապի և կարիերայի կենտրոնի հետ, կապի սերտացման և համագործակցության միջոցով, գործատուների շրջանում տարածել ԵՄՀ վերաբերյալ տեղեկատվություն՝ բարձրացնելով համալսարանի մասին իրազեկվածությունը,
- համագործակցել ուսանողների հավաքագրմամբ զբաղվող միջնորդ կազմակերպությունների և լիցենզավորված գործունեություն ծավալող անձանց հետ,
- բուհի վերաբերյալ տեղեկատվություն տարածել հենաշարժողական համակարգի խնդիրներով անձանց շրջանում, համագործակցել համապատասխան կազմակերպությունների և պետական կառույցների հետ:

3. ԵՄՀ մարքեթինգային նյութերի բարելավում

- Պարբերաբար ավելացնել բուհի մասին տեղեկատվական նյութերը (բուկլետները)՝ թարմացնելով առկա տեղեկատվությունը,
- ապահովել ռուսերեն և անգլերեն տեղեկատվությամբ /բուկլետներ, թռուցիկներ և այլն/,
- ձևավորել հուշանվերների փաթեթ՝ ԵՄՀ բրենդին համահունչ՝ բոլոր թիրախային խմբերի շրջանում տարածելու նպատակով,
- շարունակել ընձեռել հոդվածների տպագրման հնարավորություններ այլ բուհերի ուսանողներին և դպրոցների աշակերտներին «Բանբեր» պարբերականում և Աշակերտական գտաժողովի ժողովածուում,
- նորացնել ԵՄՀ շարժական վահանակները՝ բուհից դուրս միջոցառումներում կիրառելու նպատակով,
- ձեռք բերել էլեկտրոնային ստենդ-էկրաններ:

4. Արտաքին գովազդ

ԵՄՀ մասնաշենքը կենտրոնական փողոցի վրա չէ, և առկա է բուհի տեսանելիությունը բարձրացնելու խնդիր՝ ի հակադրություն հիմնական ուղղակի մրցակիցների, որոնք կամ ունեն գործունեության բավականին երկար պատմություն (պետական և միջպետական բուհեր) կամ տեղակայված են կենտրոնական փողոցներում (Եվրոպական Տարածաշրջանային Ակադեմիա, Հյուսիսային համալսարան, Գլաձոր և այլն)։ Բուհի տեսանելիության բարձրացման նպատակով անհրաժեշտ է վերանայել արտաքին գովազդի մոտեցումները՝ կենտրոնական փողոցների վրա ուղղորդող վահանակների, տեղեկատվական պաստառների տեղադրման, ինչպես նաև բուհի մասնաշենքի արտաքին գովազդի վերանայման ուղղությամբ։

- Կենտրոնական փողոցներում ուղղորդող վահանակների տեղադրում
- Շենքի ճակատային հատվածում առավել գրավիչ բաններների կամ այլ գովազդի տեղադրում

5. Սոցիալական ցանցեր և համացանց

ԵՄՀ-ն բավականին ակտիվ գործունեություն է ծավալում ինտերնետային տարբեր հարթակներում։ Facebook սոցիալական ցանցում և պաշտոնական կայքէջում տեղեկատվության առկայությունը և որակը բարձր են գնահատում ինչպես ԵՄՀ ուսանողները, այնպես էլ աշխատակիցները։ *Սոցիալական ցանցերում ներկայացվածության և ակտիվության ապահովման համար* անհրաժեշտ է ապահովել ոչ միայն Facebook սոցիալական ցանցում ակտիվությունը, այլ նաև.

- LinkedIn և Twitter սոցիալական ցանցում՝ որպես պրոֆեսիոնալ թիրախային խմբի հետ հաղորդակցության և կապի հաստատման միջոց (հատկապես գործատուների շրջանում բուհի տեսանելիության բարձրացման, միջազգային համագործակցությունների խթանման նպատակով),
- ռուսական սոցիալական ցանցերում (ok.ru, vk.com)՝ թիրախավորելով ինչպես դպրոցական աշակերտներին, այնպես էլ նախկին խորհրդային միության երկրների հայ միջազգային ուսանողներին,
- առավել արդյունավետ իրականացնել SEO (Search Engine Optimization), SMO (Social Media Optimization), SEM (Search Engine Marketing), SMM (Social Media Marketing) բուհի ծառայությունները համացանցում առավել արդյունավետ տարածելու նպատակով,
- ուսումնասիրել այլ սոցիալական ցանցերում բուհի տեսանելիության ապահովման նպատակահարմարությունը՝ ԵՄՀ միջազգայնացման ռազմավարությամբ նախանշված երկրներից ուսանողներ հավաքագրելու նպատակով (Իրան, Իրաք, Հնդկաստան և այլն),

- շարունակել առավել արդյունավետ իրականացնել անձնական էլեկտրոնային փոստերով հաղորդակցությունը՝ տրամադրելով սպառիչ տեղեկատվություն ինչպես տեղացի, այնպես էլ միջազգային դիմորդներին,
- սոցիալական ցանցերում ակտիվացնել միջոցառումների հրավերները (event) (մագիստրոսական ծրագրերի ներկայացում, բաց դասախոսություն և այլն)՝ ներգրավելով հնարավորինս հետևորդների,
- շարունակել տեղեկատվության տվարաձումը ավանդական միջոցներով (հեռուստատեսության, ռադիոյի, տպագիր մամուլ և այլն) հետ:

Գործընթացներ (Process)

Որպես կրթական ծառայություն՝ առաջնային է ինչպես կառավարչական, այնպես էլ ծառայությունների մատուցման գործընթացների որակը, որոնց արդյունքում հնարավոր է ապահովել ուսանողի բավարարվածության բարձր մակարդակ: Անհրաժեշտ է շարունակաբար գնահատել և վերանայել ուսուցման և ուսումնառության, գնահատման, բողոքարկման և այլ գործընթացները, ինչպես նաև այս գործընթացները համակարգող փաստաթղթեը՝կարգեր,կանոնակարգեր, կանոններ և այլն: ԵՄՀ-ում ներդրված Որակի կառավարման համակարգի (ՈԿՀ) շարունակական բարելավման արդյունքում հնարավոր է մշտապես բարձրացնել բոլոր գործընթացների արդյունավետությունը՝ նվազեցնելով գործընթացի և արդյունքի ստացման համար անհրաժեշտ ժամանակը և ռեսուրսները: Հնարավորության դեպքում անհրաժեշտ էլ ավելի նվազեցնել թղթատարությունը՝ ապահովելով թվային միջոցներով կառավարման (paperless administration) առավել լայն հնարավորություններ:

Ֆիզիկական միջավայր (Phisical Environment)

ԵՄՀ գործունեության հիմքում ուսանողակենտրոն մոտեցումն է, ինչն անհրաժեշտ է արտահայտել ոչ միայն ուսուցման և ուսումնառության ընթացքում, այլ նաև միջավայրում: Այս առումով համալսարանը վերջին տարիներին ինչպես բուհի ֆինանսական միջոցներով, այնպես էլ տարբեր ֆոնդերի միջոցով բարելավել է միջավայրը և ենթակառուցվածքները:

Խնդիրներ

- Անհրաժեշտ է հնարավորինս հարմարեցնել միջավայրը նաև կրթության առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող ուսանողների և դասախոսների համար՝ կայքում հստակ նշելով այն սահմանափակումները, որոնք առկա են այժմ,

- բարելավել սպորտային պայմանները,
- բարելավել սննդի ծառայությունը և պայմանները՝ ուսումնասիրելով նաև միջազգային ուսանողների առանձնահատուկ պահանջները,
- բարելավել դասախոսների, մագիստրանտների և ասպիրանների հետազոտությամբ զբաղվելու հնարավորությունները և պայմանները (հարցումներում բարձրացվել է առանձին լսարան ունենալու խնդիրը վերջիններիս կողմից),
- տարբերակել բուհը՝ ապահովելով ժամանակակից և հարմարավետ կրթական միջավայր ԵՄՀ կորպորատիվ ոճին համահունչ:

Մարդիկ (People)

ԵՄՀ կայքում արդեն իսկ առանձնացվել է ԵՄՀ ինստիտուցիոնալ ղեկավարների վերաբերյալ տեղեկատվություն, «Մեր թիմը» բաժնում, ինչպես նաև բոլոր ստորաբաժանումների կոնտակտային տվյալները և վերջիններիս կողմից կարգավորվող հարցերի շրջանակը: Հստակեցվել է բոլոր ստորաբաժանումների խորհրդատվական ժամերը, որոնք փակցվել են ինչպես համալսարանի տեսանելի վայրում, այնպես էլ տեղադրվել են կայքէջում:
ԵՄՀ վարչական աշխատակիցները և դասախոսներըհիմնականում տիրապետում են օտար լեզուների, առկա է վերապատրաստումների դրական փորձ ինչպես երկրի ներսում, այնպես էլ արտեկրում:

Խնդիրներ

Հաշվի առնելով ԵՄՀ միջազգայնացման որդեգրած քաղաքականությունը, անհրաժեշտ է.

- Ապահովել օտարազգի ուսանողների հետ առաջնային շփում ունեցող բոլոր աշխատակիցների լեզուների իմացությունը՝ անհրաժեշտության դեպքում դասընթացների կազմակերպման միջոցով,
- շարունակաբար բարելավել դասախոսների լեզուների իմացությունը՝ օտար լեզուներով առաջարկվող դասընթացի թվի մեծացման, ինչպես նաև կրթական ծրագրերի մշակման նպատակով,
- անհրաժեշտ է բարելավել դասախոսների տեխնոլոգիաների կիրառման հմտությունները, ինչն իր արտահայտումը կգնի ուսանողների համապատասխան հմտությունների բարելավման առումով,

- վերջին խնդիրը առաջնային է հատկապես էլեկտրոնային դասընթացների մշակման խնդրի իրականացումն ապահովելու նպատակով:

Որակ և արդյունավետություն (Productivity and Quality)

Եվրասիա միջազգային համալսարանի Որակի ապահովման կենտրոնը Համալսարանի ստորաբաժանումներից է, որը ՀՀ օրենսդրությամբ, Համալսարանի ու սեփական կանոնադրությամբ, ինչպես նաև այլ ներքին վարչական որոշումներով նախատեսված դեպքերում իրականացնում է ներքին որակի ապահովման գործառույթներ՝ ներառելով հետազոտական, կրթական ու կառավարման մեթոդական գնահատման բնագավառները և նպաստելով համալսարանի որակի անընդհատ կատարելագործմանը: Այս նպատակով ԵՄՀ-ն մշակել է ԵՄՀ որակի ապահովման ուղեցույց[10], որի նպատակն է սահմանել ԵՄՀ որակի կառավարման համակարգի հիմնական մոտեցումները, որակի քաղաքականությունը, գործընթացներն ու մեխանիզմները: Ուղեցույցը նախատեսված է ԵՄՀ վարչական աշխատակիցների, պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմի, ուսանողների և այլ շահակիցների համար:

Գործողություններ՝

- ԵՄՀ Որակի ապահովման քաղաքականությունը փակցնել համալսարանում՝ տեսանելի վայրերում

[10] Տե՛ս http://eiu.am/wp/wp-content/uploads/2016/06/%D5%88%D6%80%D5%A1%D5%AF%D5%AB-%D5%A1%D5%BA%D5%A1%D5%B0%D5%B8%D5%BE%D5%B4%D5%A1%D5%B6-%D5%B8%D6%82%D5%B2%D5%A5%D6%81%D5%B8%D6%82%D5%B5%D6%81.pdf