



International School of Leadership
& Professional Development

A: Yerevan Armenia, Baghramyan 6
W: www.matena.am, info@matena.am
P: +374 60 672720

**«ՄԱՏԵՆԱ» ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՉԱՐԳԱՑՄԱՆ
ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԴՊՐՈՑ ՓԱԿ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ**

ք. Երևան

«25» դեկտեմբերի 2023թ.

ՀՐԱՄԱՆ N 12-23

**«ՄԱՏԵՆԱ» ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՉԱՐԳԱՑՄԱՆ
ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԴՊՐՈՑ ՓԱԿ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀԱՍՏԱՏԵԼՈՒ ՄԱՍԻՆ**

Հիմք ընդունելով «ՄԱՏԵՆԱ» առաջնորդության և մասնագիտական զարգացման միջազգային դպրոց փակ բաժնետիրական ընկերության (այսուհետ՝ «Ընկերություն») կանոնադրության 9.16 և 9.19.8 կետերը՝

Հրամայում եմ՝

- Հաստատել Ընկերության հետևյալ քաղաքականությունները, համաձայն հավելվածի՝
 - Պրոդուկտի մշակման քաղաքականություն
 - Դասավանդողների քաղաքականություն
 - Ընդունելության քաղաքականություն
 - Ուսուցման քաղաքականություն
 - Հավաստագրման և շրջանավարտների քաղաքականություն
 - Արտաքին հաղորդակցության քաղաքականություն
 - Թիմային աշխատանքի քաղաքականություն
 - Ռեսուրսների և ֆինանսական քաղաքականություն
 - Բարելավման քաղաքականություն
- Սույն հրամանը կազմված է հայերեն լեզվով:
- Սույն հրամանն ուժի մեջ է մտնում հրապարակման հաջորդող օրվանից:

Ռուբեն Հայրապետյան
տնօրեն



«ՄԱՏԵՆԱ» ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԴՊՐՈՑ ՓԱԿ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ
ՀԱՍՏԱՏԵԼՈՒ ՄԱՍԻՆ N 12-23 ՀՐԱՄԱՆԻ

OF THE ORDER N 12-23 ON APPROVING THE POLICIES OF “MATENA” INTERNATIONAL SCHOOL OF LEADERSHIP AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT CLOSED JOINT-STOCK COMPANY

Մատենայի քաղաքականություններ

Matena Policies

Ներածություն

Preface

Մատենայի քաղաքականությունները «Մատենա» առաջնորդության և մասնագիտական զարգացման միջազգային դպրոց փակ բաժնետիրական ընկերության (այսուհետ՝ «Մատենա») առաքելությունից բխող սկզբունքների ամբողջություն են, որոնք ուղղորդում են Մատենայի գործունեության մեջ ընդգրկված բոլոր անձանց Մատենայի վրա ազդեցություն ունեցող որոշումներ կայացնելիս:

The Matena Policies is a set of principles, derived from the mission of “Matena” International School of Leadership and Professional Development closed joint-stock company (hereinafter: “Matena”), to guide all the actors involved in Matena activities in their decisions which influence Matena.

Մատենայի քաղաքականությունների ձևավորման և ձևակերպման նպատակներն են.

The **aims** of the formation and formulation of the Matena Policies are:

- Մատենայի գործունեության առավել սահուն և կանխատեսելի ընթացքի ապահովումը՝ հիմնված արդարության, ինչպես նաև Մատենայի առաքելության և արժեքների վրա,
- որոշումների կայացման գործընթացներում պերեսի, անորոշության և թյուրընկալումների նվազեցման ապահովումը,
- լուծումներում ստեղծագործ և նորարար մոտեցման դրսևորումն ուղղորդելը՝ առանց այն սահմանափակելու,
- Մատենայի անձնակազմի նոր անդամների, նոր դասավանդողների և ուսումնառողների՝ Մատենայի սկզբունքների ծանոթացումը և Մատենայի համայնքին ինտեգրումը խթանելը,
- փոխադարձ էթիկական և իրավական պարտականությունների պարզաբանումը,
- Մատենայի քաղաքականությունների կիրառելիության պարզության և փնտրվող պատասխանների մեծ մասը մեկ աղբյուրում գտնելու հնարավորության ապահովումը:

- to ensure that Matena activities run more smoothly and predictably, based on fairness, as well as on Matena mission and values,
- to ensure that decisions are made less stressfully, with less uncertainty and misconception,
- not to limit, but to guide the creativity and novelty of solutions,
- to foster the acquaintance with Matena principles and integration into Matena community for new Matena staff members, faculty, and learners,
- to clarify mutual ethical and legal duties,
- to ensure that policies of Matena are easily usable, and most of the sought answers are easily found in a single source.

Մատենայի քաղաքականությունների **հասցեատերերը, օգտագործողները և շահառուներն են.**

- ուսումնառողները, պատվիրատու կազմակերպությունները, շրջանախրտները,
- արտաքին՝ աջակցություն և կրթաթոշակ տրամադրողները,
- անձնակազմը և դասավանդողները,
- գործընկեր կազմակերպությունները, ծառայություններ մատուցողները և մատակարարները,
- վերոնշյալներից ցանկացածը դառնալու մտադրություն ունեցող անհատները և կազմակերպությունները,
- արտաքին որակի ապահովման կազմակերպությունները և որակի վրա հիմնված միությունները:

Մատենայի քաղաքականությունները **հաստատելու լիազորությունը**, ինչպես և փոփոխություններ և ավելացումներ կատարելու լիազորությունը, պատկանում է Մատենայի տնօրենին:

Մատենայի քաղաքականությունները խախտելու համար **պատասխանատվությունն ու հետևանքները** կարող են որոշվել Մատենայի հետ կնքված երկկողմ կամ բազմակողմ պայմանագրերով:

The **addressees, users, and beneficiaries** of the Matena Policies are:

- learners, client organizations, and alumni,
- external providers of donations and scholarships,
- staff and faculty members,
- partner organizations, service providers and suppliers,
- individuals and organizations with intention to become any of the aforementioned,
- external quality assurance organizations and quality-based associations.

The **authority to approve** the Matena Policies belongs to the Director of Matena, as well as the authority to make changes and additions.

The **responsibility and consequences** for breach of the Matena Policies may be defined in individual bilateral or multilateral contracts with Matena.

Ա. Պրոդուկտի մշակման քաղաքականություն

Ա1. Կրթական ծրագրերը և այլ պրոդուկտները բխեցվում են Մատենայի **առաքելությունից և ռազմավարությունից:**

Ա2. Կրթական ծրագրերը և այլ պրոդուկտները ուղղված են նախատես գնահատված **շուկայական կամ սոցիալական կարիքներին:**

Ա3. Մատենան ապահովում է կրթական ծրագրերի և այլ պրոդուկտների համապատասխանությունը **միջազգային և ազգային չափորոշիչներին** ներքին մեխանիզմների և ֆորմալ գործընթացների միջոցով, եթե դա չի խոչընդոտում կարիքների բավարարումը:

Ա4. **Կրթական ծրագրերը** ներառում են խնդիրները և թիրախները; անվանումը; ուսումնառության վերջնարդյունքները;

A. Product Design Policy

A1. Learning programs and other products are derived from the **mission and strategy** of Matena.

A2. Learning programs and other products address **market or social needs**, which are assessed beforehand.

A3. Matena ensures the accordance of learning programs and other products with **international and national standards** through internal mechanisms and formal processes unless it does not retard the fulfillment of needs.

A4. **Learning programs** have program objectives and targets; title; learning outcomes; description of modules and other components linked to learning

մոդուլների և այլ բաղադրիչների նկարագրությունը՝ վերջնարդյունքների հետ փոխկապակցված; ուսումնառության երթադրվող մեթոդները և բեռնվածությունը; ավարտելու չափորոշիչները; դասավանդման և գնահատման մեթոդները; խմբի նպատակահարմար չափը; պահանջվող դասավանդողները և ռեսուրսները; առանձին ծրագրերի դեպքում կարևոր այլ բաղադրիչներ: Կրթական ծրագրերի վերոնշյալ ատրիբուտները ձևակերպվում են գրավոր տեսքով և հասանելի են դիմորդների, ուսումնառողների և դասավանդողների համար, եթե այդպիսով չի բացահայտվում առևտրային գաղտնիք:

Ա5. Ծրագրի խնդիրները և թիրախները հստակեցնում են այն կարիքները, որոնց բավարարման համար մշակված է ծրագիրը, և մասնակիցների նկարագիրը:

Ա6. Յուրաքանչյուր կրթական ծրագրի տրվում է ծրագիրը նույնականացնող և ծրագրի խնդիրները պարզորեն արտահայտող **անվանում**: Ծրագիրը կարող է ունենալ ընդլայնված անվանում ծրագրի կարևոր հատկանիշների մասին մանրամասնելու համար:

Ա7. Ուսումնառության վերջնարդյունքները նկարագրում են գիտելիքը, հմտությունները, կարողունակությունները, որոնց պետք է տիրապետի ուսումնառողը հաջող ավարտելու դեպքում, որպեսզի ծրագրի խնդիրներն իրականանան: Ուսումնառության վերջնարդյունքները պետք է լինեն գնահատելի, կիրառելի և հնարավոր ուսումնառողների համար հիմնականում հասկանալի:

Ա8. Ուսումնառության վերջնարդյունքների համալիր ունեցող կրթական ծրագիրը բաժանվում է **մոդուլների**, որպեսզի ապահովվի ծրագրի պատշաճ իրականացումը: Յուրաքանչյուր մոդուլ ուղղված է սահմանափակ թվով ուսումնառության վերջնարդյունքների ձևավորմանը և նկարագրվում է մոդուլի բովանդակությունը հստակ արտահայտող թեմաներով:

Ա9. Բացի մոդուլներից՝ կրթական ծրագիրը կարող է ներառել **առանձին բաղադրիչներ**, ինչպիսիք են վարպետության դասերը, անհատական նախագծերը, քույշինգը և այլն, եթե դա

outcomes; supposed methods of learning and workload; completion standards; methods of teaching and assessment; appropriate group size; required faculty and resources; any other components important for a particular program. These attributes are formulated in a written form and are accessible for applicants, learners, and faculty unless a trade secret is exposed.

A5. Program objectives and targets clarify the needs a program is designed to fulfill and the supposed profile of participants.

A6. Each learning program is given a **title** to be identified and to express the program objectives in a simple way. Besides the title, a program may have an extended name for more detailed messaging of important program attributes.

A7. Learning outcomes describe knowledge, skills, and abilities a learner should possess in the case of successful completion to meet the program objectives. Learning outcomes are assessable, applicable, and widely understandable for potential learners.

A8. A learning program with a complex set of learning outcomes is divided into **modules** to ensure its proper delivery. Each module is aimed at a limited number of learning outcomes and is described with topics which clearly express its content.

A9. Besides the modules, a learning program may include **stand-alone components**, such as masterclasses, individual projects, coaching, etc., if such design contributes to effective achievement of learning outcomes.

նպաստում է ուսումնառության վերջնարդյունքների արդյունավետ ձևավորմանը:

A10. Յուրաքանչյուր կրթական ծրագրում որոշվում են **ուսումնառության մեթոդները և բեռնվածությունը**՝ սահմանելու, թե ինչ պետք է անի ուսումնառողը ուսումնառության վերջնարդյունքները ձևավորելու համար: Բանի որ Մատենան ունի համոզմունք, որ որոշ դեպքերում տարբեր ուսումնառողներ կարող են առավելագույնս շահել տարբեր մոտեցումներ և տարբեր տեմպ դրսևորելով, առանձին դեպքերում ընդունելի է համարվում ենթադրվող բեռնվածությունից մինչև 15% շեղումը:

A11. Կրթական ծրագիրը հաջողությամբ ավարտելիս ուսումնառողին շնորհվում է ավարտական փաստաթուղթ (վկայական կամ դիպլոմ): Համարելով, որ իր շնորհած վկայականը/դիպլոմն այն ստացողի կողմից համապատասխան ծրագիրը հաջողությամբ ավարտելու և ուսումնառության վերջնարդյունքները ձևավորելու երաշխիք է՝ Մատենան սահմանում է **ավարտելու չափորոշիչներ** յուրաքանչյուր ծրագրի համար: Ավարտելու չափորոշիչները կոռելացվում են ուսումնառության վերջնարդյունքների հետ, չափելի են, նախապես հասանելի են ուսումնառողների համար: Ուսումնառողը չի կարող ստանալ ավարտական փաստաթուղթ առանց ավարտելու չափորոշիչներին համապատասխանելու:

A12. Ուսումնառության զգալի մասն ուղեկցվում է դասավանդմամբ: **Դասավանդման մեթոդները** սահմանված են յուրաքանչյուր կրթական ծրագրում և ցույց են տալիս, թե ինչ պետք է անի դասավանդողը ուսումնառության վերջնարդյունքների ձևավորմանը նպաստելու համար: Բանի որ Մատենան ունի համոզմունք, որ որոշ դեպքերում դասավանդման մեջ խելամիտ իմպրովիզացիան կարող է հանգեցնել վերջնարդյունքների ավելի թիրախային և արագ ձևավորման, դասավանդման մեթոդներում կարճաժամկետ փոփոխություններն ընդունելի են, եթե դա չի վտանգում ուսումնառության վերջնարդյունքների ձևավորումը:

A13. Յուրաքանչյուր կրթական ծրագրում սահմանվում են **գնահատման մեթոդներ**՝ մշտադիտարկելու և խթանելու ուսումնառողի

A10. In each learning program, **learning methods and workload** are defined to indicate what a learner should do to achieve learning outcomes. As Matena believes that in some cases different learners may benefit most while using different approaches and pace, up to 15% deviation from the supposed workload is acceptable for individual cases.

A11. Upon successful completion of a learning program, the learner is granted with a document of completion (certificate or diploma). Matena, considering its certificate/diploma a guarantee that the holder has successfully completed the corresponding program and has achieved the learning outcomes, sets **completion standards** for each learning program. Completion standards correlate with the learning outcomes, are measurable, and are shared with the learners in advance. No learner may receive a document of completion without meeting completion standards.

A12. A significant part of learning is accompanied with teaching. **Methods of teaching** are defined in each learning program to indicate what faculty members should do to support the achievement of learning outcomes. As Matena believes that in some cases reasonable improvisation in teaching may lead to more targeted and quicker achievement of learning outcomes, short-range changes in teaching methods are acceptable unless the achievement of learning outcomes is risked.

A13. In each learning program, **assessment methods** are defined to track and stimulate learners' progress toward the learning outcomes. Assessment methods may be designed to be used by faculty

առաջընթացը դեպի ուսումնառության վերջնարդյունքներ: Գնահատման մեթոդները կարող են նախատեսված լինել դասավանդողների, ուսումնառողների կամ այլոց կողմից կիրառվելու համար: Քանի որ Մատենան համոզվում է, որ ուսումնառողներն իրապես մոտիվացված են, ամփոփիչ գնահատման մեթոդները, ինչպիսիք են քննությունները, հասցվում են նվազագույնի:

Ա14. Յուրաքանչյուր կրթական ծրագրի համար սահմանվում են **խմբի նպատակահարմար չափսի** սահմանները: Այդ սահմաններն առաջին հերթին որոշվում են կրթական գործոններով, ինչպիսիք են ուսումնառության և դասավանդման մեթոդները, և կարող են ճշգրտվել ռեսուրսային և ֆինանսական սահմանափակումների հիման վրա: Խմբի նպատակահարմար չափսի սահմանումը ներառում է դրա նվազագույն և առավելագույն ընդունելի չափսերը: Եթե որևէ ծրագրի համար առկա չեն հատուկ պատճառներ, ապա խմբի նվազագույն չափսը չի կարող լինել 5-ից քիչ, և խմբի առավելագույն չափսը չի կարող լինել 40-ից ավել:

Ա15. Յուրաքանչյուր կրթական ծրագրի նկարագրությունը ներառում է **դասավանդողների և ռեսուրսների** ընդհանուր նկարագիր, որոնք անհրաժեշտ են բոլոր մոդուլները և այլ բաղադրիչները իրագործելու և ուսումնառության, դասավանդման և գնահատման մեթոդները կիրառելու համար: Դասավանդողների և ռեսուրսների փաստացի հասանելիությունը կարող է հանդես գալ որպես սահմանափակում կամ հնարավորություն և հանգեցնել կրթական ծրագրում փոքր փոփոխությունների, բայց ոչ ծրագրի խնդիրների կամ հիմնական տրամաբանության փոփոխությունների:

Ա16. Այն դեպքում, երբ կրթական ծրագիրը մշակվել և/կամ ներդրվելու է այլ կազմակերպությունների հետ գործընկերությամբ, **գործընկեր կազմակերպությունները** նշվում են կրթական ծրագրում, եթե ծրագրի ավարտին շնորհվում է համատեղ ավարտական փաստաթուղթ կամ մի քանի ավարտական փաստաթուղթ: Եթե շնորհվում է ավարտական փաստաթուղթ միայն Մատենայի կողմից, ապա գործընկեր կազմակերպությունները նշվել պարտադիր չէ: Գործընկեր կարող են դառնալ միայն այն կազմակերպությունները, որոնք կիսում

members, by learners, or by third parties. As Matena makes sure that the learners are properly motivated, summative assessment methods, such as exams, are minimized.

A14. Limits of the appropriate **group size** are set for each learning program. These limits are primarily defined by educational factors, such as learning and teaching methods, and can be further adjusted based on limitation of resources and financial reasons. Definition of an appropriate group size includes its minimal and maximal acceptable sizes. If no specific reason exists for a specific learning program, then the minimal size of a group cannot be less than 5, and the maximal size of a group cannot be more than 40.

A15. Description of each learning program includes an overview of the **faculty and resources** required to accomplish all the modules and other components and to ensure proper application of learning, teaching, and assessment methods. Actual availability of faculty or resources may be considered as limitation or opportunity and lead to minor adjustments in a learning program, but not to change its objectives or core logic.

A16. In the case of learning programs which are designed and/or to be implemented in partnership with other organizations, the **partner organizations** are indicated in the learning program, if a joint document of completion or multiple documents of completion are awarded upon successful completion. If the only document is awarded by Matena, then indication of partner organizations is optional. Only organizations which share the values of Matena and provide high-quality educational services proven by accreditations, rankings, or otherwise, may become partner organizations.

են Մատենայի արժեքները և մատուցում են բարձրորակ կրթական ծառայություններ՝ հավաստված հավատարմագրումներով, վարկանիշավորումներով կամ որևէ այլ կերպ:

A17. Կրթական ծրագրերը կարող են վերափոխվել **կորպորատիվ ծրագրերի:** Կորպորատիվ ծրագրերը կարող են ունենալ պարզեցված կառուցվածք և ներառել կրթական ծրագրերի համար պարտադիր բաղադրիչների միայն մի մասը, սակայն բոլոր դեպքերում կորպորատիվ ծրագրերը առնվազն ներառում են ծրագրի խնդիրներն ու թիրախները, անվանումը, ուսումնառության վերջնարդյունքները, խմբի նպատակահարմար չափսը: Վերափոխված կորպորատիվ ծրագրերի ուսումնառողներին ավարտական փաստաթուղթ չի շնորհվում:

A18. **Այլ պրոդուկտները**, որոնք չեն համապատասխանում կրթական ծրագրերի կամ կորպորատիվ ծրագրերի պահանջներին, չեն համարվում ծրագրեր: Այդպիսի ցանկացած պրոդուկտ կարող է ունենալ ատրիբուտների յուրահատուկ կազմ: Թեև կրթական ծրագրերը առաջնահերթ պրոդուկտներ են, քանի որ դրանց իրականացումն ավելի շատ է նպաստում կայուն ինստիտուցիոնալ զարգացմանը, Մատենան ապահովում է համանման բարձր որակ նաև իր մյուս պրոդուկտների դեպքում:

Բ. Դասավանդողների քաղաքականություն

Բ1. Իր կրթական ծրագրերի և այլ պրոդուկտների համար Մատենան ապահովում է պրոֆեսիոնալ դասավանդողների ներգրավում՝ հիմնվելով ընդհանուր և առանձին պրոդուկտի համար հատուկ **պահանջների** վրա: Ընդհանուր պահանջները սահմանված են՝ ըստ դասավանդողների կատեգորիաների:

Բ2. Արդյունավետ կարգավորումներ սահմանելու և կրթական ծրագրերի և այլ պրոդուկտների արդյունավետ իրականացումն ապահովելու նպատակով դասավանդողները դասակարգվում են հետևյալ **կատեգորիաների**. հիմնական դասավանդողներ, հրավիրյալ դասավանդողներ, ուղղորդող դասավանդողներ: Դասավանդողը կարող է միաժամանակ ընդգրկված լինել մի քանի կատեգորիաներում:

A17. Learning programs may be customized into **corporate programs**. Corporate programs may have a simplified structure and include only some of the learning program attributes, but in all cases corporate programs at least have program objectives and targets, title, learning outcomes, appropriate group size. Learners of customized corporate programs are not granted with a document of completion of such a program.

A18. **Other products**, which do not match the requirements for learning programs or corporate programs, cannot be considered as programs. Each such product may have its special set of attributes. Although learning programs are priority products, as their implementation contributes more to the sustainable institutional development, Matena ensures similar high-level quality for other products as well.

B. Faculty Policy

B1. For its learning programs and other products, Matena ensures involvement of professional faculty based on general and product-specific **requirements**. General requirements are defined for each category of faculty members.

B2. To set effective regulations and ensure effective implementation of learning programs and other products, faculty members are separated into **categories**: core faculty, invited faculty, guiding faculty. A faculty member may be concurrently involved in multiple categories.

Բ3. Հիմնական դասավանդողները դասավանդում են կրթական ծրագրի առանցքային գիտելիքը, հմտությունները և կարողունակությունները ձևավորելու նպատակով: Հիմնական դասավանդողները բավարարում են հետևյալ պահանջներից առնվազն երեքին. ուսումնառության համապատասխան վերջնարդյունքները գործնականում կիրառելու մասնագիտական փորձ; համապատասխան կամ նմանատիպ թիրախներին դասավանդելու փորձ; ուսումնառության համապատասխան վերջնարդյունքի ոլորտի մասնագիտական կրթություն; ուսումնառության համապատասխան վերջնարդյունքի ոլորտում իրականացված հետազոտություն՝ ապացուցված հրապարակումներով կամ գիտական աստիճանով; վերոնշյալներից ցանկացածը՝ իրականացված աշխարհում առաջատար կազմակերպություններում:

Բ4. Հրավիրյալ դասավանդողները դասավանդում են գիտելիքը, հմտությունները և կարողունակությունները ապրապնդելու, աշխարհում առաջատար քեյսերով ապահովելու կամ նոր գաղափարներ զենեւացնելու նպատակով: Հրավիրյալ դասավանդողները բավարարում են հետևյալ պահանջներից առնվազն երկուսին. ուսումնառության համապատասխան վերջնարդյունքները գործնականում կիրառելու մասնագիտական փորձ; համապատասխան կամ նմանատիպ թիրախներին դասավանդելու փորձ; ուսումնառության համապատասխան վերջնարդյունքի ոլորտի մասնագիտական կրթություն; ուսումնառության համապատասխան վերջնարդյունքի ոլորտում իրականացված հետազոտություն՝ ապացուցված հրապարակումներով կամ գիտական աստիճանով; վերոնշյալներից ցանկացածը՝ իրականացված աշխարհում առաջատար կազմակերպություններում:

Բ5. Ուղղորդող դասավանդողները դասավանդում են գիտելիքի, հմտությունների և կարողունակությունների ձևավորումը կամ կիրառումը արագացնելու նպատակով: Ուղղորդող դասավանդողները բավարարում են հետևյալ պահանջներից առնվազն երկուսին. համապատասխան կամ նմանատիպ

B3. Core faculty members provide teaching to form knowledge, skills, and abilities which make up the core of a learning program. Core faculty members meet at least three of the following requirements: practical professional experience of using the corresponding learning outcomes; experience of teaching to the corresponding or similar targets; professional education in the field of the corresponding learning program; research made in the field of the corresponding learning program proved by publications or a doctoral degree; any of the aforementioned completed in a world-leading organization.

B4. Invited faculty members provide teaching to strengthen knowledge, skills, and abilities, provide world-leading cases, or contribute to new idea generation. Invited faculty members meet at least two of the following requirements: practical professional experience of using the corresponding learning outcomes; experience of teaching to the corresponding or similar targets; professional education in the field of the corresponding learning program; research made in the field of the corresponding learning program proved by publications or a doctoral degree; any of the aforementioned completed in a world-leading organization.

B5. Guiding faculty members provide teaching to facilitate the formation or application of knowledge, skills, and abilities. Guiding faculty members meet at least two of the following requirements: experience of teaching to the corresponding or similar targets with similar methods; professional education or certification in the field of the corresponding teaching

թիրախներին համանման մեթոդներով դասավանդելու փորձ; դասավանդման համապատասխան մեթոդի ոլորտի մասնագիտական կրթություն կամ հավաստագրում; վերոնշյալներից ցանկացածը՝ իրականացված աշխարհում առաջատար կազմակերպություններում:

Բ6. Կրթական ծրագրի հիման վրա հաշվարկվում է ընդհանուր և անհատական **դասավանդման բեռնվածությունը**: Կրթական ծրագրում դասավանդման առնվազն 50%-ն ապահովվում է հիմնական դասավանդողների կողմից: Դասավանդման բեռնվածությունը չի ներառում դասավանդողի կողմից նախապատրաստական աշխատանքը, քանի որ Մատենան համոզված է, որ նման ստեղծագործ աշխատանքը կարող է արվել տարբեր կերպ և տարբեր տեմպով:

Բ7. Դասավանդողների կայուն հասանելիություն ապահովելու նպատակով Մատենան դասավանդողներին ապահովում է մրցակցային և արդարացի **վարձատրություն**՝ ըստ դասավանդման բեռնվածության: Մեկ ժամվա համար վարձատրության չափը սահմանվում է անհատապես՝ հիմնված համապատասխան կատեգորիայի համար պահանջներին համահունչ չափանիշների վրա և համապատասխան կրթական ծրագրի համար առկա ֆինանսական սահմանափակումները հաշվի առնելով: Մատենան ապահովում է, որ յուրաքանչյուր դեպքում վարձատրության չափը լինի դասավանդողի համար կանխատեսելի և ֆիքսված լինի պայմանագրում: Առանց վարձատրության և պայմանագրի դասավանդումը հնարավոր է միայն հրավիրյալ դասավանդողների դեպքում:

Բ8. Դասավանդողների **կատարողականը** դիտվում է Մատենայի անձնակազմի կողմից՝ ապահովելու դասավանդման որակը, դրա բարելավումը, համապատասխանությունը Մատենայի ռազմավարությանը, ինչպես նաև տարածելու լավագույն փորձը: Դասավանդման դիտումները ուսումնառողներից ստացված հետադարձ կապի հետ մեկտեղ ձևավորում են կատարողականի գնահատականը, որը կարող է հանգեցնել դասավանդման անհատական բեռնվածության և/կամ վարձատրության վերանայման:

methods; any of the aforementioned completed in a world-leading organization.

B6. Based on the design of a learning program, the total and individual **teaching workload** is calculated. In a learning program, at least 50% of teaching is provided by the core faculty. The teaching workload does not include preparation work, as Matena believes that such creative work could be done differently and self-paced.

B7. To ensure sustainable availability of faculty, Matena provides competitive and fair **remuneration** to its faculty members for the teaching workload. Hourly rates of remuneration are set individually, based on criteria identical to the requirements set for the faculty category, within the financial limitations for a particular learning program. Matena ensures that remuneration for each program is predictable for each faculty member and fixed in a contract. Teaching without remuneration and a contract is possible only in the case of invited faculty members.

B8. The **performance** of faculty members is observed by Matena's staff to ensure the quality of teaching, its improvement, alignment with Matena's strategy, and dissemination of best practices. Observations of teaching, along with the feedback from learners, form the performance evaluation, which may lead to revision of individual teaching workload and/or rate of remuneration.

Բ9. Բացի դասավանդումից՝ դասավանդողների համար Մատենան ապահովում է **ընդգրկվածությունն** իր այնպիսի գործընթացներում, ինչպիսիք են պրոդուկտի մշակումը, շրջանավարտների հետ ներգործությունը, գործընկեր կազմակերպությունների դասավանդողների հետ հաղորդակցությունը և այլն:

Բ10. Մատենան բացառում է սեռի, ազգության, տարիքի, հաշմանդամության, քաղաքացիության, քաղաքական հայացքի կամ կրոնի հիման վրա ցանկացած **խտրականություն** դասավանդողների հետ աշխատանքի բոլոր փուլերում՝ ներառյալ հավաքագրումը, կատեգորիզացիան, բեռնվածության և վարձատրության որոշումը, կատարողականի գնահատումը, ընդգրկումը:

Բ11. Մատենան խրախուսում է դասավանդողների շրջանում **մասնագիտական բազմազանությունը**՝ հարստացնելու դասավանդողների կազմի հմտությունների ամբողջությունը: Մատենայի դասավանդողների մասնագիտական բազմազանությունը ներառում է այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են ոլորտները և կազմակերպությունները, որոնցում դասավանդողն ունի գործնական փորձ, կրթական հաստատությունները, որոնցում դասավանդողն ունի դասավանդման փորձ, և այլ զուտ մասնագիտական գործոններ:

Գ. Ընդունելության քաղաքականություն

Գ1. Կրթական ծրագրում ընդգրկվող ուսումնառողների խմբի՝ ծրագրի թիրախներին համապատասխանությունն ապահովելու համար սահմանվում են **ընդունելության պահանջներ**, ինչպիսիք են կրթության նվազագույն մակարդակը, կրթության պահանջվող ոլորտները, ներկա կամ նախկինում զբաղեցրած պաշտոնների նվազագույն մակարդակը, կրթության կամ մասնագիտական փորձի չափերի այլ բնութագրեր:

Գ2. Խմբում ռելևանտ փորձառությունը առավելագույնի հասցնելու և խմբային ուսուցման օգտակարությունը բարձրացնելու համար սահմանվում են ընդունելության **ընտրության չափանիշներ**, ինչպիսիք են՝ կրթության և որակավորումների մակարդակն ու

B9. For its faculty members, Matena ensures opportunities for **engagement** in activities other than teaching, such as product design processes, networking with alumni, communication with faculty members of partner organizations, etc.

B10. Matena excludes any **discrimination** by gender, nationality, age, disability, citizenship, political belief, or religion, from all the stages of its work with faculty, including recruiting, categorizing, deciding the workload and remuneration, performance evaluating, engaging.

B11. Matena promotes **professional diversity** within its faculty members to enrich the skillset of faculty in general. Professional diversity of Matena's faculty includes such factors as industries and organizations in which a faculty member has practical experience, educational institutions in which a faculty member has teaching experience, and other purely professional factors.

C. Enrollment Policy

C1. To ensure that the group of learners of a learning program is in compliance with program targets, **entry requirements** for enrollment are set, such as minimal level of education, required fields of education, minimal level of currently or previously held positions, other measurable characteristics of education or professional experience.

C2. To maximize the relevant expertise in a group and the utility of group learning activities, **selection criteria** for enrollment are set, such as: level and relevance of education and qualifications; relevance of professional work experience and level of currently or previously held positions; applicant's motives and level of motivation; level of accordance between the

համապատասխանությունը; մասնագիտական աշխատանքային փորձի և ներկայիս կամ նախկինում զբաղեցրած պաշտոնների համապատասխանությունը; դիմորդի դրդապատճառները և մոտիվացիայի մակարդակը; դիմորդի կարիքների և ծրագրի արդյունքների համապատասխանության աստիճանը; ուսումնական ծրագրի աշխատանքային լեզուներին տիրապետելու մակարդակը; հնարավոր ազդեցությունը խմբային ուսուցման գործընթացի վրա՝ հաշվի առնելով խմբային աշխատանքի պատրաստակամությունը; կրթական ծրագիրը հաջողությամբ ավարտելու դեպքում ակնկալվող սոցիալական ազդեցությունը; ծրագրին հատուկ այլ չափանիշներ:

Գ3. Հետևելով ընդունելության պահանջներին և ընտրության չափանիշներին՝ Մատենան ապահովում է խմբի ներսում **միատարրության և բազմազանության** արդյունավետ համադրություն խմբի՝ կրթական ծրագրի համար սահմանված չափսի սահմաններում: Մատենան սահմանափակում է մեկ կազմակերպությունից մասնակիցների թիվը խմբի առավելագույն չափի 20%-ով:

Գ4. Միատարրության և բազմազանության արդյունավետ համադրություն ապահովելիս, ինչպես նաև ընդունելության ողջ գործընթացում, Մատենան բացառում է ցանկացած **խտրականություն** ըստ սեռի, ազգության, տարիքի, հաշմանդամության, քաղաքացիության, քաղաքական հայացքի կամ կրոնի:

Գ5. **Ընդունելության գործընթացն** սկսվում է ընդունելության բացումից և բաղկացած է հետևյալ փուլերից՝ հայտերի ներկայացում, հայտերի ուսումնասիրություն, հանդիպում դիմորդի հետ, հանձնաժողովի եզրակացություն, դիմորդի կողմից ընդունում/մերժում, պայմանագրի կնքում:

Գ6. Մատենայի և հնարավոր դիմորդների մտադրությունների մասին տեղեկատվության փոխադարձ փոխանակման համար հայտերի ներկայացմանը կարող է նախորդել կամ դրան զուգահեռ կարող է ընթանալ **նախագրանցում**: Նախագրանցումը անձի համար որևէ պարտավորություն չի առաջացնում: Անձը չի

applicant's needs and the program outcomes; level of fluency in working languages of the learning program; possible influence on the process of group learning due to groupwork willingness; expected social impact of the successful completion of the learning program; other program-specific criteria.

C3. By following entry requirements and selection criteria, Matena ensures an effective combination of **homogeneity and diversity** within a group in the limits of its size set for a learning program. Matena limits the number of participants from an organization to 20% of the maximal size of a group.

C4. While ensuring an effective combination of homogeneity and diversity, as well as in the whole process of enrollment, Matena excludes any **discrimination** by gender, nationality, age, disability, citizenship, political belief, or religion.

C5. The **process of enrollment** starts with the opening of admission and consists of the following stages: admission, review, meeting with the applicant, committee conclusion, acceptance/refusal by the applicant, contract signing.

C6. **Pre-registration** may precede or go along with the process of enrollment for mutual sharing of information about the intentions between Matena and possible applicants. Pre-registration creates no obligation for a person. A person is not considered an applicant unless a complete application is submitted.

համարվում դիմորդ, քանի դեռ ամբողջական դիմում չի ներկայացվել:

Գ7. Կրթական ծրագրին **հայտերի ներկայացման** բացումը հայտարարվում է Մատենայի կայքում: Մատենան ապահովում է, որ հայտի ձևը հասանելի է հուսալի հարթակում: Հայտը ներառում է հայտատուի լրիվ անունը, կենսագրություն կամ ինքնակենսագրություն, մասնակցության նպատակի մասին (ըստ ցանկության), էլեկտրոնային փոստի հասցեն, հեռախոսահամարը, այլ՝ ծրագրին հատուկ տեղեկություններ: Մատենան դիմումի ձևը չի ծանրաբեռնում ավելորդ պահանջներով:

Գ8. Ընդունելության պահանջներին և ընտրության չափանիշներին համապատասխանության առումով **հայտի ուսումնասիրության** համար ձևավորվում է հանձնաժողով: Եթե հանձնաժողովն ակնհայտ է համարում, որ դիմորդը չի համապատասխանում ընդունելության պահանջներին, ապա դիմորդի հետ հանդիպումը կարող է բաց թողնվել:

Գ9. Հանձնաժողովը կազմակերպում է **հանդիպում դիմորդի հետ**՝ ամբողջականացնելու հայտի ուսումնասիրությունն ընդունելության պահանջներին և ընտրության չափանիշներին համապատասխան, ինչպես նաև պարզաբանելու ծրագրի վերաբերյալ դիմորդի ցանկացած հարց և փոխադարձաբար համոզվելու, որ համապատասխան կրթական ծրագիրը կլինի դիմորդի համար առավելագույնս օգտակար:

Գ10. Հայտի ուսումնասիրության և դիմորդի հետ հանդիպման հիման վրա կազմվում է **հանձնաժողովի եզրակացություն**՝ անդրադառնալով հետևյալ հարցերին. համապատասխանո՞ւմ է արդյոք դիմորդն ընդունելության պահանջներին; եթե այո, ապա դիմորդն ունի՞ բավարար առավելություններ՝ ըստ ընտրության չափանիշների; եթե այո, ապա ի՞նչ վերջնական վարձավճար պետք է առաջարկվի դիմորդին:

Գ11. Ընտրության չափանիշներով **դիմորդի առավելությունները** գնահատվում են հանձնաժողովի յուրաքանչյուր անդամի կողմից: Ընտրության յուրաքանչյուր չափանիշ ունի իր նախապես սահմանված նկարագրական սանդղակը և կշիռը: Չափանիշի համար դիմորդի նկարագրական միավորը որոշվում է

C7. Opening of **admission** for a learning program is announced on Matena's website. Matena ensures that an application form is accessible on a reliable platform. An application includes the full name of an applicant, a bio or CV, a statement of purpose (optional), email address, phone number, other program-specific information. Matena does not overburden the application form with unnecessary inquiry.

C8. A committee is formed to **review** the bio or CV and the statement of purpose towards the entry requirements and selection criteria. If the committee finds it obvious that an applicant does not meet the entry requirements, then a meeting with the applicant may be skipped.

C9. The committee arranges a **meeting with the applicant** to complete the review of the application towards the entry requirements and selection criteria, as well as to clarify any questions an applicant has about the program and come to a mutual conviction that the corresponding learning program will be of the applicant's best benefit.

C10. Based on review and meeting, a **committee conclusion** is made to address the following questions: whether the applicant meets the entry requirements or not; if yes, then whether the applicant has enough advantages by selection criteria to get enrolled or not; if yes, then what final fee should be offered to the applicant.

C11. An **applicant's advantages** by selection criteria are assessed by each committee member. Each selection criterion has its predefined descriptive scale and weight. An applicant's descriptive score for a criterion is decided by consensus or, if consensus is not achieved, by median, in favor of the applicant. An

կոնսենսուսով կամ, եթե կոնսենսուս ձեռք չի բերվում, մեղիանայով՝ հոգուտ դիմորդի: Դիմորդի ընդհանուր միավորը բոլոր չափանիշների համար նկարագրական միավորների կշռված միջինն է:

Գ12. Վերջնական վարձավճարը ձևավորվում է ընդհանուր վարձավճարից՝ շնորհվող **կրթաթոշակի** նվազեցմամբ: Նման նվազեցումը կատարվում է համապատասխան ծրագրի համար հնարավոր գումարի սահմաններում՝ ըստ ընտրության չափանիշներով դիմորդի առավելությունների և նախապես սահմանված սանդղակով: Մատենան ապահովում է, որ թե՛ ընդհանուր վարձավճարը, և թե՛ կրթաթոշակի առավելագույն հնարավոր չափը հայտնի լինեն դիմորդներին:

Գ13. Բացի Մատենայի կողմից տրվող կրթաթոշակից՝ հատուկ դեպքերում կարող են կատարվել **այլ նվազեցումներ**, ինչպիսիք են շրջանավարտների համար զեղչերը, գործընկեր կազմակերպությունների համար զեղչերը, խմբով դիմելու համար զեղչերը, վաղ դիմորդների համար զեղչերը, հատուկ կրթաթոշակներ այլ կազմակերպությունների կողմից: Վերջին դեպքում կրթաթոշակ տրամադրող արտաքին կազմակերպությունը կարող է ունենալ Մատենայի հետ համաձայնեցված իր չափանիշները:

Գ14. Համոզված լինելով, որ **անձնական ներդրումը** ուժեղացնում է ուսումնառողի մոտիվացիան՝ Մատենան խուսափում է ընդհանուր վարձի 100%-ով նվազեցումից:

Գ15. Եթե հանձնաժողովի եզրակացությունը դրական է, ապա ուղարկվում է առաջարկ **դիմորդի կողմից ընդունման/մերժման** համար: Առաջարկը ներառում է հանձնաժողովի եզրակացությունը և վճարման ժամանակացույցը՝ հաշվի առնելով, որ վճարվելիք վերջնական վարձավճարի առնվազն 30%-ը պետք է վճարվի մինչև ծրագրի մեկնարկը: Դիմորդը պետք է պատասխանի ընդունման կամ մերժման նամակով 3 աշխատանքային օրվա ընթացքում: Եթե 3 աշխատանքային օրվա ընթացքում նամակ չատացվի, ապա դիմորդի ընդունելությունը չի երաշխավորվում: Եթե հանձնաժողովի եզրակացությունը բացասական է, ապա դիմորդը տեղեկացվում է պատճառի մասին՝ կա՛մ չի

applicant's aggregate score is the weighted average of descriptive scores for all criteria.

C12. The final fee is formed with the reduction of the awarded **scholarship** from the general fee. Such a reduction is made in the limits of amount possible for the corresponding program, in accordance with the applicant's advantages by selection criteria and a predefined scale. Matena ensures that both the general fee and the maximal possible amount of scholarship are known by the applicants.

C13. Besides the scholarship awarded by Matena, **other reductions** may be made in specific cases, such as discounts for alumni, discounts for partner organizations, discounts for group applicants, discounts for early applicants, special scholarships provided by other organizations. In the latter case, an external provider of scholarships may have its own criteria agreed with Matena.

C14. With the belief that a **personal contribution** strengthens a learner's motivation, Matena avoids reducing 100% of the general fee.

C15. If the committee conclusion is positive, then an offer is sent for **acceptance/refusal by the applicant**. An offer includes the committee conclusion and the payment schedule with at least 30% of the final fee to be paid before the start of the program. The applicant should reply with a letter of acceptance or a letter of refusal within 3 working days. If no letter is received within 3 working days, then the applicant has no guarantee of getting enrolled. If the committee conclusion is negative, then the applicant is informed about the reason: either has not met entry requirements or has not been selected by selection criteria.

բավարարել ընդունելության պահանջները, կա՛մ չի ընտրվել ընտրության չափանիշներով:

Գ16. Եթե դիմորդը որոշել է չեղարկել հայտը կամ մասնակցությունը, ապա **չեղարկման մասին ծանուցումը** պետք է անմիջապես ուղարկվի Մատենա: Եթե նման ծանուցումն ուղարկվում է ծրագրի մեկնարկից առնվազն երկու շաբաթ առաջ, ապա դիմորդը որևէ վճար չի վճարում: Եթե ծանուցումն ուղարկվում է ծրագրի մեկնարկից առաջ երկու շաբաթվա ընթացքում, ապա դիմորդը վճարում է վերջնական վարձավճարի 25%-ը կամ, եթե վերջնական վարձավճարը պակաս է ընդհանուր վարձավճարի 60%-ից, ընդհանուր վարձավճարի 15%-ը: Եթե ծանուցումն ուղարկվում է ծրագրի մեկնարկի օրը կամ դրանից հետո, ապա դիմորդը վճարում է վերջնական վարձավճարի 100%-ը կամ, եթե վերջնական վարձավճարը ընդհանուր վարձավճարի 60%-ից պակաս է, ընդհանուր վճարի 60%-ը: Եթե չեղարկման պահին արդեն վճարված վարձավճարը գերազանցում է այն վճարը, որը պետք է վճարի դիմորդը, ապա համապատասխան տարբերությունը վերադարձվում է:

Գ17. Դիմորդի կողմից ուղարկված՝ առաջարկն ընդունելու մասին նամակ ստանալուց հետո Մատենան անմիջապես նախաձեռնում է **պայմանագրի կնքումը**: Մատենայի և ուսումնառողի միջև կնքված երկկողմանի պայմանագիրը հստակ սահմանում է կողմերի պարտականություններն ու իրավունքները: Եթե կան այլ կողմեր, որոնք պատասխանատու են վերջնական վարձավճարը վճարելու համար, ապա կարող է կնքվել բազմակողմ պայմանագիր: Պայմանագիրը պետք է ստորագրվի բոլոր կողմերի կողմից մինչև համապատասխան ծրագրի մեկնարկը:

Գ18. Մատենան ապահովում է դիմորդներից ստացված ցանկացած զգայուն **տվյալների գաղտնիությունը** ընդունելության ողջ ընթացքում և դրանից հետո: Հանձնաժողովի դրական եզրակացություն ստացած դիմորդները պետք է ապահովեն, որ առաջարկի մեջ և/կամ պայմանագրում նշված ֆինանսական տեղեկատվությունը չկիսվի որևէ երրորդ կողմի հետ ընդունելության ողջ ընթացքում և դրանից հետո, եթե երրորդ կողմը բազմակողմ պայմանագրի կողմ չէ:

C16. If an applicant decides to withdraw the application or participation, then a **notification of withdrawal** should immediately be sent to Matena. If such notification is sent at least two weeks prior to the start of the program, then the withdrawn applicant pays no fee. If the notification is sent within two weeks prior to the start of the program, then the withdrawn applicant pays 25% of the final fee or, if the final fee is less than 60% of the general fee, 15% of the general fee. If the notification is sent on the day of the start of the program or afterwards, then the withdrawn applicant pays 100% of the final fee or, if the final fee is less than 60% of the general fee, 60% of the general fee. If, at the time of withdrawal, the already paid fee exceeds the fee which the withdrawn applicant should pay, then the corresponding difference is refunded.

C17. Upon receiving a letter of acceptance, Matena immediately initiates **contract signing**. A bilateral contract between Matena and a learner clearly defines the obligations and rights of the parties. If there are other parties responsible for covering the final fee, then a multilateral contract may be signed. The contract should be signed by all the parties before the start of the corresponding program.

C18. Matena ensures the **data privacy** of any sensitive information received from the applicants during the whole process of enrollment and after it. Applicants who get a positive committee conclusion should ensure that the financial information indicated in the offer and/or contract is not shared with any third party during the whole process of enrollment and after it, unless the third party is a party of a multilateral contract.

Գ19. Կորպորատիվ ծրագրերի և այլ պրոդուկտների դեպքում, ինչպես նաև այն դեպքում, երբ դիմորդը շրջանավարտ է, կարող է իրականացվել **ընդունելության պարզեցված գործընթաց**:

Դ. Ուսուցման քաղաքականություն

Դ1. Կրթական ծրագրերի պատշաճ իրականացումն ապահովելու համար Մատենան ապահովում է **ուսուցման կառավարում** ծրագրի ողջ ընթացքում: Ուսուցման կառավարման միջոցով Մատենան երաշխավորում է, որ անհատական և խմբային ուսումնառության մեթոդներն արդյունավետ են կիրառվում; դասավանդման մեթոդներն արդյունավետորեն նպաստում են ուսումնառողների ներգրավվածությանը և նպաստում են ուսումնառության վերջնարդյունքների ձեռքբերմանը; գնահատման մեթոդներն արդյունավետորեն ցույց են տալիս ուսումնառողի առաջընթացը և/կամ լրացուցիչ բարելավումների անհրաժեշտությունը: Ուսուցման կառավարման համար տվյալների հիմնական աղբյուրը ուսումնառության, դասավանդման և գնահատման դիտումներն են:

Դ2. Մատենան ապահովում է բարենպաստ **ուսումնական միջավայր՝** աջակցելու արդյունավետ ուսուցմանը և հարմարավետությանը, եթե այլ բան չի պահանջվում կրթական նպատակներով: Բարենպաստ ուսումնական միջավայրը ներառում է անհրաժեշտ գրենական պիտույքներ, հարմարավետ կահույք, սենյակի համապատասխան կարգավորում, անհրաժեշտ սարքավորումներ և ծրագրակազմ, հարմարավետ լույս և ջերմաստիճան, նախատրամադրող ընդհանուր մթնոլորտ և հարմարավետ աշխատանքային լեզու: Ուսումնական միջավայրի բնութագրերը որոշելիս կրթական նպատակներն առաջնահերթ են հարմարավետության նկատմամբ: Եթե ուսումնական միջավայրի որևէ բաղադրիչի համար հնարավոր չէ միաժամանակ ապահովել անհատական և խմբային հարմարավետություն, ապա նախապատվությունը տրվում է խմբային հարմարավետությանը:

C19. A **simplified process of enrollment** may be implemented in the case of corporate programs and other products, as well as in the case when the applicant is an alum.

D. Learning Policy

D1. To ensure proper implementation of its learning programs, Matena provides **learning management** throughout a program. Through learning management, Matena ensures that: methods of individual and group learning are used effectively, learners are provided with necessary handouts and have access to learning materials; methods of teaching effectively promote the learners' engagement in proper learning and accelerate achievement of the learning outcomes; methods of assessment effectively show the learner's progress and/or need for additional improvements. The primary source of data for learning management is observation of learning, teaching and assessment.

D2. Matena ensures an auspicious **learning environment** to support effective learning with comfort if other is not required for educational purposes. An auspicious learning environment includes necessary stationery, comfortable furniture, appropriate room setup, necessary equipment and software, comfortable light and temperature, predisposing general atmosphere of the campus or venue and its surroundings, and a comfortable working language. Educational purposes have priority over comfort to determine characteristics of the learning environment. If securing both individual and group comfort is not possible for any of the components of the learning environment, then preference is given to group comfort.

Դ3. Ուսումնառողների և դասավանդողների շրջանում բաց և վստահության միջավայրը չվնասելու համար Մատենան խուսափում է ուսուցման գործընթացը **ձայնագրելուց**: Ուսուցման գործընթացի ձայնագրումը թույլատրվում է միայն ներքին օգտագործման համար Մատենայի կողմից՝ վերլուծական նպատակներով:

Դ4. Նախապատվությունը տալով խմբային ուսուցման և ուսուցման ընթացքում **առավելագույն փոխգործակցության հնարավորություններին**՝ Մատենան խուսափում է այնպիսի ուսումնական միջավայրերից և հարթակներից, որոնք էապես սահմանափակում են նման հնարավորությունները, եթե չկա օբյեկտիվ սահմանափակում կամ բացառիկ հանգամանք: Անհատական մասնակցությունը խմբային ուսումնառությանը կամ դասավանդմանը թույլատրվում է այլ ուսումնական միջավայրում միայն այն դեպքում, եթե առկա է օբյեկտիվ սահմանափակում կամ բացառիկ հանգամանք:

Դ5. Կրթական ծրագրերի պատշաճ իրականացումն ապահովելու համար Մատենան հոգ է տանում ուսումնառողների **հոգնածության, հանգստի և վերականգնման** մասին: Եթե չկա որևէ հատուկ հանգամանք, ուսուցման շարունակական սեսիան չպետք է տևի 2 ժամից ավելի: Յուրաքանչյուր սեսիայից հետո պետք է լինի ընդմիջում նվազագույնը 10 րոպե տևողությամբ: Ամբողջ օրով ուսուցման ընթացքում (6 ժամ և ավելի) պետք է նախատեսվի առնվազն մեկ ընդմիջում նվազագույնը 45 րոպե տևողությամբ: Եթե ընդմիջումների ժամանակ նախատեսվում է տրամադրել որևէ սնունդ և/կամ խմիչք, ապա պետք է ընտրվի այնպիսի սնունդ և/կամ խմիչք, որը կօգնի հետագա ուսուցմանը, այլ ոչ թե կխոչընդոտի այն:

Դ6. Խմբում արդյունավետ փոխազդեցություն և լրացուցիչ օգուտներ ապահովելու համար Մատենան խթանում է կրթական, բիզնես և սոցիալական **ներվորքինգը** կրթական ծրագրի ընթացքում:

Դ7. Ուսուցման կառավարմանն ու ներվորքինգին աջակցելու և կազմակերպչական խնդիրներն արդյունավետ լուծելու համար յուրաքանչյուր խմբի համար ստեղծվում և օգտագործվում է

D3. Not to harm the environment of openness and trust among the group of learners and faculty members, Matena avoids **recording** the learning process. Recording of the learning process is allowed only for internal use by Matena for analytical purposes.

D4. With a preference for **maximal interaction possibilities** during group learning and teaching, Matena avoids learning environments and platforms which significantly limit such possibilities, unless an objective limitation or exceptional circumstance exists. Individual participation in group learning or teaching is permitted in a learning environment other than the provided one only if an objective limitation or exceptional circumstance exists.

D5. To ensure proper delivery of its learning programs, Matena cares about the **fatigue, rest, and recreation** of learners. If no specific reason exists, a continuous session of teaching should not last longer than 2 hours. A break with a minimal duration of 10 minutes should follow each session. During a full-day learning (6 hours or more) at least one break with a minimal duration of 45 minutes should be scheduled. If any food and/or beverage is planned to be provided during the breaks, then such food and/or beverage should be selected to help and not to hamper the subsequent learning activities.

D6. To ensure effective interactions in the group of learners and additional benefits for them, Matena promotes educational, business, and social **networking** throughout a learning program.

D7. To support the learning management and networking, and to address organizational issues effectively, a private **communication channel** is created and used for each group. All the learners of a

մասնավոր **հաղորդակցման կապուղի**: Խմբի բոլոր ուսումնառողները պետք է մուտք ունենան կապուղուն և հետևեն ծանուցումներին:

Դ8. **Ուսումնական նյութերի** հասանելիությունն ապահովելու համար օգտագործվում է նույն կամ առանձին հաղորդակցման կապուղի: Ուսումնառողի կողմից ուսումնական նյութերի հետագա տարածումն արգելվում է:

group should have access to the channel and follow the notifications.

D8. The same or a separate communication channel is used to ensure access to the **learning materials**. Further sharing of the learning materials by a learner is prohibited.

Ե. Հավաստագրման և շրջանավարտների քաղաքականություն

Ե1. **Հավաստագրումը** պաշտոնական հաստատումն է այն բանի, որ ուսումնառողը համապատասխանում է համապատասխան կրթական ծրագրի համար սահմանված ավարտելու չափորոշիչներին և կատարել է պայմանագրով սահմանված բոլոր պարտավորությունները:

Ե2. **Ավարտական փաստաթուղթը** (վկայական կամ դիպլոմ) տրվում է որպես հավաստագրման տեսանելի ապացույց: Մատենայի կողմից տրված ավարտական փաստաթղթում նշվում են փաստաթղթի համարը, ուսումնառողի լրիվ անունը, կրթական ծրագրի անվանումը, բեռնվածությունը և թողարկման ամսաթիվը:

Ե3. Եթե տրվում է **ավարտական համատեղ փաստաթուղթ**, ապա դրա վրա նշվում են գործընկեր կազմակերպությունների անունները:

Ե4. Եթե տրվում է **մի քանի ավարտական փաստաթուղթ**, ապա գործընկեր կազմակերպությունները որոշում են իրենց փաստաթղթի կառուցվածքը: Եթե ուսումնառողը, ով ընդունվել է Մատենա կամ պայմանագիր է կնքել Մատենայի հետ, չի համապատասխանում համապատասխան կրթական ծրագրով սահմանված ավարտելու չափորոշիչներին կամ չի կատարել պայմանագրով սահմանված բոլոր պարտավորությունները, ապա նա չի ստանում ավարտական փաստաթղթերից ոչ մեկը:

Ե5. Եթե պայմանագրով սահմանված բոլոր պարտավորությունները կատարվել են, բայց ավարտելու չափորոշիչներին համապատասխանությունն ապահովված չէ, ապա ուսումնառողն ստանում է միայն **տեղեկանք**: Տեղեկանքում նշվում են

E. Certification and Alumni Policy

E1. **Certification** is a formal confirmation that a learner meets the completion standards defined for the corresponding learning program and has executed all the obligations defined in the contract.

E2. A **document of completion** (certificate or diploma) is issued as shareable proof of certification. The document number, learner's full name, title of the learning program, workload, and the date of issue are indicated on a document of completion issued by Matena.

E3. If a **joint document of completion** is issued, then the names of partner organizations are indicated on the document of completion.

E4. If **multiple documents of completion** are issued, then partner organizations decide about the structure of their document of completion. If a learner who has been enrolled in Matena or has signed a contract with Matena, does not meet the completion standards defined in the corresponding learning program or has not executed all the obligations defined in the contract, then none of the multiple documents of completion is awarded.

E5. If all the obligations defined in the contract are executed, but the completion standards have not been met, then a learner receives only a **reference document**. The learner's full name, title of the learning program, and the date of issue are indicated on a reference document.

ուսումնառողի լրիվ անունը, կրթական ծրագրի անվանումը և թողարկման ամսաթիվը:

Ե6. Եթե պայմանագրով սահմանված բոլոր պարտավորությունները կատարվել են, և ավարտելու չափորոշիչները բավարարվել են առնվազն 75%-ով, ապա ուսումնառողին տրվում է մեկ տարվա ընթացքում նախկինում թերի ուսումնական բեռնվածությունը **վերականգնելու իրավունք**, եթե Մատենան իրականացնում է համապատասխան ծրագրեր, մոդուլներ կամ առանձին բաղադրիչներ:

Ե7. Ավարտական փաստաթուղթն ստանալուն պես ուսումնառողն ստանում է **շրջանավարտի կարգավիճակ**:

Ե8. Մատենան նպաստում է **շրջանավարտների ներգրավվածությանը** իր գործունեության և քաղաքականության մշակման մեջ և որոշումներ կայացնելիս հաշվի է առնում նրանց շահերը:

Ե9. Յուրաքանչյուր շրջանավարտի կրթական, բիզնես և սոցիալական շահերը խթանելու համար Մատենան ապահովում է շրջանավարտների միջև **ներվորքինգի հնարավորություններ**:

Ե10. Արդյունավետ ներգրավվածություն և ներվորքինգ ապահովելու համար ձևավորվում է **շրջանավարտների կազմակերպություն**: Մատենան երաշխավորում է շրջանավարտների կազմակերպության ինքնավարությունը, որը գործում է Մատենայի առաքելության, ռազմավարության և Մատենայի քաղաքականությունների համաձայն: Շրջանավարտների կազմակերպության ինքնակառավարման համակարգը սահմանվում է նրա կանոնադրությամբ: Մատենան չի սահմանափակում շրջանավարտների կողմից այլ ինքնավար կազմակերպությունների ստեղծումը:

Ե11. Շրջանավարտների կազմակերպության **անդամությունը** տրվում է յուրաքանչյուր շրջանավարտի նրա՝ ծրագրի ավարտելուց հետո և վերանում է միայն շրջանավարտների խնդրանքով կամ Մատենայի տնօրենի որոշմամբ, եթե շրջանավարտների անդամակցությունը վտանգում է Մատենայի կամ շրջանավարտների կազմակերպության բարի համբավը:

Ե12. Մատենայի և շրջանավարտների կազմակերպության կողմից յուրաքանչյուր շրջանավարտի տրվում են **արտոնություններ**,

E6. If all the obligations defined in the contract are executed and the completion standards are met by at least 75%, then a learner receives the **right to retake** the previously deficient learning workload within a year, if Matena runs corresponding programs, modules, or stand-alone components.

E7. As soon as a document of completion is awarded, the learner obtains the **status of an alum**.

E8. Matena promotes **alumni engagement** in its activities and policymaking and takes into consideration their interests while making decisions.

E9. To promote the educational, business, and social interests of each alum, Matena ensures **opportunities for networking** between alumni.

E10. To ensure effective engagement and networking, an **alumni organization** is formed. Matena guarantees autonomy of the alumni organization, which acts in accordance with the mission and strategy of Matena and the Matena Policies. The self-governance system of the alumni organization is defined by its charter. Matena does not limit formation of other autonomous organizations by alumni.

E11. **Membership** to the alumni organization is granted to each alum upon graduation and is eliminated only by alum's request or by decision of the Director of Matena if an alum's membership endangers the good reputation of Matena or alumni organization.

E12. Each alum is granted with **benefits** by Matena and the alumni organization, such as access to events

ինչպիսիք են միջոցառումների և ռեսուրսների հասանելիությունը, զեղչերը և այլն: Շրջանավարտը տեղեկացվում է արտոնությունների մասին ուսումնական ավարտելուց հետո:

E13. Մատենայի և շրջանավարտների կազմակերպության գործունեությանն աջակցելու համար մշակվում է **շրջանավարտների տվյալների բազա**: Մատենան պահպանում է տվյալների բազան և պատասխանատու է ցանկացած զգայուն տվյալի գաղտնիության համար: Տվյալների նվազագույն փաթեթը ներառում է շրջանավարտի լրիվ անունը, ավարտական փաստաթղթերի համարները, զբաղվածության վերաբերյալ արդի տեղեկություններ, էլ.փոստի հասցեն, հեռախոսահամարը:

2. Արտաքին հաղորդակցության քաղաքականություն

21. **Արտաքին հաղորդակցություններն** այն հաղորդակցություններն են, որոնց մասնակցում է առնվազն մեկ կողմ, որը ներկայացնում է Մատենան հաղորդակցության պահին, և առնվազն մեկ կողմ, որը չի ներկայացնում Մատենան հաղորդակցության պահին:

22. Մատենայի անձնակազմը, դասավանդողները, ղեկավար մարմինները և նրանց անդամները, ուսումնառողները, շրջանավարտները, գործընկեր կազմակերպությունները, արտապատվիրակված ծառայություններ մատուցողները համարվում են **Մատենայի ներկայացուցիչներ** հատուկ հաղորդակցություններում, երբ նրանք պաշտոնապես կամ ոչ պաշտոնապես կապված են Մատենայի հետ, ներգրավված են Մատենայի մասին քննարկման մեջ կամ նրանց արտահայտած մտքերն ու գործողությունները կարող են դիտվել որպես Մատենային բնորոշ մտքեր ու գործողություններ:

23. Մատենայի ներկայացուցիչը վարում է **էթիկական հաղորդակցություն**, հաղորդակցվում և գործում է Մատենայի՝ որպես ուսումնական հաստատության արժեքներին համապատասխան, ճշմարտացիությամբ և ազնվությամբ, հարգելով գրավոր և բանավոր հաղորդակցության քերականական

and resources, discounts, etc. An alum is informed about the benefits upon graduation.

E13. An **alumni database** is developed to support the activities of Matena and the alumni organization. Matena maintains the database and is responsible for the data privacy of any sensitive information. The minimal set of data includes the alum's full name, the numbers of documents of completion, up-to-date information on occupation, email address, phone number.

F. External Communications Policy

F1. **External communications** are communications with the involvement of at least one party which represents Matena at the time of communications, and at least one party which does not represent Matena at the time of communications.

F2. Matena staff, faculty members, governing bodies and their members, learners, alumni, partner organizations, outsourced service providers are considered **Matena representatives** in specific communications when they are formally or informally associated with Matena, involved in a discussion about Matena, or their expressed thoughts and actions may be viewed as typical of Matena.

F3. A Matena representative conducts **ethical communication**, communicating and acting in accordance with the values of Matena as an educational institution, with truthfulness and integrity, with respect for grammatical accuracy in both written and spoken communications, as well as promoting lifelong education and the values of Matena.

ճշգրտությունը, ինչպես նաև խթանում է շարունակական կրթությունը և Մատենայի արժեքները:

24. Մատենայի ներկայացուցիչը մերժում է **ոչ էթիկական հաղորդակցությունը**՝ խուսափելով խաբուսիկ, ապակողմնորոշիչ կամ այլ կերպով անազնիվ ազդակներից, ցանկացած զգայուն տեղեկատվության բացահայտումից, բամբասանքների մեջ ներգրավվելուց, նույն կամ նմանատիպ ծառայություններ մատուցելու ցանկացած առաջարկից՝ առանց Մատենայի մասնակցության կամ Մատենայի կողմից հաստատման:

25. Բացի կոնկրետ կողմի կամ կողմերի հետ հաղորդակցությունից՝ Մատենան իրականացնում է **ապանձնավորված հաղորդակցություն** իր պաշտոնական կայքի և սոցիալական մեդիայի էջերի միջոցով: Մատենան ապահովում է, որ իր կայքի և սոցիալական մեդիայի էջերի տեղեկատվությունը լինի հեշտ հասանելի, ճշգրիտ և արդիական:

26. Ապանձնավորված հաղորդակցության միջոցով Մատենան ապահովում է քաղաքականությունների, ընթացակարգերի, առաջարկվող պրոդուկտների և գործընթացների **թափանցիկությունը**, եթե դա չի հանգեցնում առևտրային գաղտնիքի բացահայտման:

Է. Թիմային աշխատանքի քաղաքականություն

Է1. **Թիմային աշխատանքը և ներքին հաղորդակցությունը** Մատենայի անձնակազմի անդամների, ղեկավար մարմինների և նրանց անդամների միջև փոխգործակցությունն ու հաղորդակցությունն է: Դասավանդողները, գործընկեր կազմակերպությունների ներկայացուցիչները կամ արտապատվիրակված ծառայություններ մատուցողների ներկայացուցիչները ևս կարող են համարվել թիմային աշխատանքի և ներքին հաղորդակցության կողմ հատուկ դեպքերում, երբ նրանք ներգրավված են Մատենայի ներքին գործերին:

Է2. Մատենան ապահովում է **անվտանգ աշխատանքային միջավայր**՝ որպես արդյունավետ թիմային աշխատանքի և ներքին

F4. A Matena representative rejects **unethical communication**, avoiding any deceptive, misleading, or in any other way dishonest messages, disclosure of any sensitive information, involvement in gossip, any offer of providing the same or similar services without the involvement of Matena or approval by Matena.

F5. Along with its communications with a particular party or parties, Matena conducts **depersonalized communications** through its official website and social media pages. Matena ensures that information on its website and social media pages is easily accessible, accurate and up-to-date.

F6. Through depersonalized communications, Matena ensures **transparency** of policies, procedures, openly offered products, and processes unless a trade secret is exposed.

G. Teamwork Policy

G1. **Teamwork and internal communications** are interactions and communications among Matena staff members, governing bodies and their members. Faculty members, representatives of partner organizations, or representatives of outsourced service providers may also be considered a party of teamwork and internal communications in specific cases when they have been intentionally involved in internal affairs of Matena.

G2. Matena ensures a **safe working environment** as a prerequisite for effective teamwork and internal communications. A safe working environment

հաղորդակցության նախապայման: Անվտանգ աշխատանքային միջավայրը ներառում է ֆիզիկական անվտանգությունը, գործիքների առկայությունը և հոգեբանական անվտանգությունը:

Է3. Մատենան ապահովում է **ֆիզիկական անվտանգությունը**՝ ապահովելով առողջ միջավայր՝ պատշաճ մաքրությամբ, լույսով, ջերմաստիճանով, օդով, ձայնամեկուսացմամբ, առաջին բուժօգնության դեղամիջոցներով, առանց վնասակար իրերի; և անվտանգության ծառայությունների և կանոնների իրականացում, որոնց պահպանումը պարտադիր է Մատենայի անձնակազմի և այլ անձանց համար: Մատենայի աշխատակցի կամ այլ անձի կողմից ֆիզիկական անվտանգությանը վնաս պատճառող դիտավորյալ գործողությունն անընդունելի է:

Է4. Մատենան ապահովում է շարունակական արդյունավետ աշխատանքի համար անհրաժեշտ **գործիքների առկայությունը**, ինչպիսիք են սարքավորումները, ծրագրերը, գրենական պիտույքները և հարմարավետ կահույքը: Մատենայի աշխատակիցների կամ այլ անձի կողմից գործիքները վնասելու միտումնավոր գործողությունն անընդունելի է:

Է5. Մատենան ապահովում է **հոգեբանական անվտանգությունը**՝ աշխատանքային բոլոր առումներով արդարություն հաստատելու և անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի նկատմամբ սկզբունքների, կանոնների և կանոնակարգերի հավասար կիրառման միջոցով; գաղափարներ, մտահոգություններ և անհամաձայնություններ արտահայտելու ազատության միջոցով; նախաձեռնողական և նորարարության համար բարենպաստ մշակույթի միջոցով, որը խրախուսում է անհատական ստեղծագործական գործունեությունը; և՛ Մատենայի, և՛ աշխատակցի կամ այլ անձի կողմից շահերի բախումից խուսափելու միջոցով: Մատենայի աշխատակցի կամ այլ անձի կողմից հոգեբանական անվտանգությանը վնասող դիտավորյալ գործողությունն անընդունելի է:

Է6. **Տնից աշխատելը** կամ տրամադրված միջավայրից տարբերվող այլ միջավայրից աշխատելը ընդունելի է, եթե առկա է օբյեկտիվ սահմանափակում կամ բացառիկ հանգամանք, ինչպիսին է առողջությանը սպառնացող

includes physical safety, availability of tools, and psychological safety.

G3. Matena ensures **physical safety** through providing a healthy environment with proper cleanliness, light, temperature, air, soundproofing, first aid medicine, with no harmful items; and implementation of security services and rules following which is obligatory for Matena staff members and other parties. An intentional action to the detriment of physical safety by a Matena staff member or another party is unacceptable.

G4. Matena ensures **availability of tools** necessary for continuously effective work, such as equipment, software, stationery, and comfortable furniture. An intentional action of damaging the tools by a Matena staff member or another party is unacceptable.

G5. Matena ensures **psychological safety** through setting fairness in every working aspect and equal application of principles, rules and regulations to each staff member; freedom of expressing ideas, concerns, and disagreements; initiative-friendly and innovation-friendly culture which encourages individual creativity; avoidance of conflict of interest by both Matena and a staff member or another party. An intentional action to the detriment of psychological safety by a Matena staff member or another party is unacceptable.

G6. The option of **working from home** or other than the provided environment is acceptable if an objective limitation or exceptional circumstance exists, such as any kind of danger to health. In this case, a staff member working from home or other than

ցանկացած վտանգ: Այս դեպքում տնից կամ տրամադրված միջավայրից տարբերվող այլ միջավայրից աշխատող անձնակազմի անդամն ապահովում է պատշաճ կապ և ներգրավվածություն:

Է7. Թիմային աշխատանքի և ներքին հաղորդակցության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար Մատենան զարգացնում է իր **թիմային մշակույթը**, որը հիմնված է առաքելությանը նվիրվածության, աշխատանքի նկատմամբ սեփականության զգացողության, փոխադարձ աջակցության, կոլեկտիվ ուսուցման, պրոդուկտների կյանման և թիմային վարքագծի սկզբունքների վրա:

Է8. **Առաքելությանը նվիրվածության** սկզբունքը պարտավորեցնում է Մատենայի անձնակազմի անդամին կամ այլ անձին գործել առաքելությանը և կազմակերպական նպատակներին հավատարիմ՝ նպաստելով ընդհանուր կատարողականի և դրա ցուցանիշների բարելավմանը:

Է9. **Աշխատանքի նկատմամբ սեփականության զգացողության** սկզբունքը պարտավորեցնում է Մատենայի անձնակազմի անդամին կամ այլ անձին տեր կանգնել սահմանված պարտականություններին, համապատասխան գործընթացներին և ամենօրյա խնդիրներին և հաշվետու լինել թիմակիցներին, ինչպես նաև կիսել սեփականության զգացողությունը դեռևս չբաշխված աշխատանքի նկատմամբ՝ ի նպաստ թիմային ոգու և արդյունավետության:

Է10. Ղեկավարվելով սեփական աշխատանքի նկատմամբ սեփականության զգացողությամբ և ֆունկցիոնալ պարտականություններով, ինչպես նաև թիմակիցների աշխատանքի նկատմամբ սեփականության զգացողությամբ և ֆունկցիոնալ պարտականություններով՝ Մատենայի անձնակազմի անդամը (առաջադրանքի սեփականատերը) կարող է **առաջադրանքներ** հանձնարարել թիմակցին (առաջադրանքը կատարողին): Առաջադրանքը կատարողը պետք է պահպանի առաջադրանքի կատարման առաջընթացի թափանցիկությունը առաջադրանքի սեփականատիրոջ համար և անհապաղ տեղեկացնի առաջադրանքի սեփականատիրոջը, եթե կանխատեսվում է գործոն, որը կխոչընդոտի հատկացված

the provided environment ensures proper connectivity and engagement.

G7. To boost the efficiency of teamwork and internal communications, Matena develops its **team culture**, which is based on principles of commitment to the mission, work ownership, mutual support, collective learning, product absorption, and team behavior.

G8. The principle of **commitment to the mission** obligates a Matena staff member or another party to act with commitment to the mission and organizational goals, contributing to the improvement of general performance and its indicators.

G9. The principle of **work ownership** obligates a Matena staff member or another party to take ownership over defined responsibilities, corresponding processes and daily tasks and be accountable to the teammates, as well as to share ownership over yet undistributed work for the best of team spirit and efficiency.

G10. Led by one's own work ownership and functional responsibilities, and work ownership and functional responsibilities of the teammates, a Matena staff member (a task owner) may assign **tasks** to a teammate (an assignee). The assignee is to maintain transparency of the task completion progress to the task owner and immediately notify the task owner if an obstacle is foreseen to hinder the task completion within the allocated time. Such notification should include a description of the obstacle (lack of resources, conflicting priorities, personal limitations, etc.) and an estimated impact on the quality and time of task completion.

Ժամկետում առաջադրանքի կատարմանը: Նման ծանուցումը պետք է ներառի խոչընդոտի նկարագրությունը (ռեսուրսների բացակայություն, հակասական առաջնահերթություններ, անձնական սահմանափակումներ և այլն) և գնահատված ազդեցությունն առաջադրանքի կատարման որակի և ժամանակի վրա:

Է11. **Փոխադարձ աջակցության** սկզբունքը պարտավորեցնում է Մատենայի անձնակազմի անդամին կամ այլ անձին օգնություն ցուցաբերել թիմակիցներին կրիտիկական ժամանակավոր իրավիճակում, երբ վտանգված է կազմակերպության նպատակների իրագործումը:

Է12. **Կոլեկտիվ ուսուցման** սկզբունքը պարտավորեցնում է Մատենայի անձնակազմի անդամին կամ այլ անձին սովորել թիմակիցներից, ինքնուրույն կուտակել գիտելիքները և կիսել գիտելիքները թիմակիցների հետ, երբ դա կարող է նպաստել աշխատանքին վերաբերող հմտությունների և կարողությունների զարգացմանը:

Է13. **Պրոդուկտների կլանման** սկզբունքը պարտավորեցնում է Մատենայի անձնակազմի անդամին կամ այլ անձին թիմային աշխատանքի մեջ ներդնել կրթական ծրագրերից և այլ պրոդուկտներից ըմբռնված կիրառելի գաղափարները:

Է14. **Թիմային վարքագծի** սկզբունքը պարտավորեցնում է Մատենայի անձնակազմի անդամին կամ այլ անձին գործել ընդհանուր վարքագծի կանոնների և կարգավորումների համաձայն՝ հարգելով թիմակիցների համակեցությունն աշխատավայրում, նրանց աշխատանքը և ռեսուրսները: Թիմային վարքագծի սկզբունքը ենթադրում է տեղեկատվության և ժամանակի արդյունավետ կառավարում:

Է15. **Տեղեկատվության արդյունավետ կառավարումն** ապահովելու համար Մատենայի անձնակազմի անդամը կամ այլ անձ պետք է թիմակիցների համար թափանցիկ դարձնի ցանկացած ոչ զգայուն տեղեկատվություն, ակտիվորեն կիսի ցանկացած պոտենցիալ կարևոր տեղեկատվություն և խուսափի թիմակիցներին ծանրաբեռնելուց ակնհայտորեն ոչ նեղևանտ կամ ոչ կարևոր տեղեկություններով: Մատենայի

G11. The principle of **mutual support** obligates a Matena staff member or another party to provide the teammates with assistance in a critical temporary situation when achievement of organizational goals is endangered.

G12. The principle of **collective learning** obligates a Matena staff member or another party to learn from the teammates, accumulate knowledge by oneself, and share knowledge with the teammates when it can contribute to the enhancement of work-relevant skills and abilities.

G13. The principle of **product absorption** obligates a Matena staff member or another party to absorb comprehended applicable ideas from the learning programs and other products into the teamwork.

G14. The principle of **team behavior** obligates a Matena staff member or another party to act in accordance with the common code of conduct and rules, with respect for the teammates' coexistence in the workplace, their work, and resources. The principle of team behavior implies effective management of information and time.

G15. To ensure effective **information management**, a Matena staff member or another party should make any non-sensitive information transparent for the teammates, proactively share any potentially crucial information, and avoid overburdening teammates with obviously non-relevant or non-crucial information. A Matena staff member or another party should use common channels and platforms for information exchange unless another consensus is achieved. A Matena staff member or

անձնակազմի անդամը կամ այլ անձը պետք է օգտագործի ընդհանուր կապուղիներն ու հարթակները տեղեկատվության փոխանակման համար, եթե առկա չէ այլ պայմանավորվածություն: Մատենայի անձնակազմի անդամը կամ այլ անձը պետք է հավասարակշռի տեղեկատվության փոխանակման արդյունավետ տեմպը և գրառումների միջոցով դրա ամրագրումը՝ տեղեկատվության հետագա վերականգնելիության և հստակության համար:

Է16. Ժամանակի արդյունավետ կառավարումն ապահովելու համար Մատենայի անձնակազմի անդամը կամ այլ անձը պետք է հարգի իր վերջնաժամկետներն ու առաջնահերթությունները, ինչպես նաև թիմակիցների վերջնաժամկետները, առաջնահերթությունները և ընդհանուր ժամանակային ռեսուրսները: Մատենայի աշխատակիցը կամ այլ անձը պետք է ողջամիտ վերջնաժամկետներ սահմանի:

Է17. Համոզված լինելով ինչպես սիներգիայի, այնպես էլ անհատական ինքնավարության արդյունավետության մեջ, ինչպես նաև արտաքին և ներքին հաղորդակցությունների համար իր անձնակազմի հասանելիությունն ապահովելու համար՝ Մատենան սահմանում է իր **ընդհանուր աշխատանքային ժամերը** ճկունության ընդունելի մակարդակով: Ընդհանուր աշխատանքային ժամերը պետք է հայտնի լինեն հանրությանը: Ընդհանուր աշխատանքային ժամերի շաբաթական ընդհանուր տևողությունը չպետք է լինի 40 ժամից ավելի, իսկ ընդհանուր աշխատանքային ժամերի օրական ընդհանուր տևողությունը չպետք է լինի 8 ժամից ավելի:

Է18. Մատենայի աշխատակցի՝ ընդհանուր աշխատանքային ժամերից դուրս աշխատելու անհրաժեշտությամբ ցանկացած գործունեության համար **արտաժամյա աշխատանքային ժամերը** հաշվարկվում և ավելացվում են անձնակազմի այն անդամի աշխատաժամանակի հաշվին, ով ներկա է եղել և ում հաճախելն անհրաժեշտ է եղել: Կուտակված արտաժամյա աշխատանքային ժամերը կարող են օգտագործվել ընդհանուր աշխատանքային ժամերին, եթե դա չի խանգարում Մատենայի գործընթացներին:

another party should balance an effective tempo of information exchange and its fixation through records for future recoverability and clarity of information.

G16. To ensure effective **time management**, a Matena staff member or another party should respect own deadlines and priorities, as well as the deadlines, priorities, and overall time resources of the teammates. A Matena staff member or another party should set reasonable deadlines.

G17. With a belief in the effectiveness of both synergy and individual autonomy, as well as to ensure the availability of its staff for external and internal communications, Matena sets its **general working hours** with an acceptable level of flexibility. General working hours should be known to the public. The total weekly number of general working hours should not be more than 40 hours and the total daily number of general working hours should not be more than 8 hours.

G18. For any activity with the necessity of attendance of a Matena staff member beyond the general working hours, **overtime working hours** are estimated and added to the account of working hours of a staff member who attended and whose attendance was necessary. Accumulated overtime working hours may be used for taking time off during general working hours if it does not disrupt processes at Matena.

Է19. Մատենայի անձնակազմի անդամը կարող է օգտագործել վճարովի **արձակուրդի** հասանելի օրերը տարվա ցանկացած ժամանակահատվածում, եթե դա չի խանգարում Մատենայի գործընթացներին:

Է20. Կայունություն ու աշխատանքի և կյանքի միջև հավասարակշռություն ապահովելու համար Մատենան իր անձնակազմի անդամներին տրամադրում է մրցունակ և արդար **վարձատրություն**՝ համաձայն նրանց պարտականությունների, տաղանդների, կատարողականի և այլ մասնագիտական գործոնների:

Է21. Մատենայի անձնակազմի **համալրումը** հիմնված է կոնկրետ աշխատանքային պարտականությունների առանձնահատկությունների և թիմային մշակույթի սկզբունքներին համապատասխանության վրա: Նախքան մշտական աշխատանքի ընդունելը, անձնակազմի յուրաքանչյուր պոտենցիալ անդամ անցնում է փորձաշրջան մինչև 3 ամիս տևողությամբ՝ անհրաժեշտության դեպքում հնարավոր երկարաձգմամբ: Փորձաշրջանի ավարտին աշխատանքային պարտականությունների և թիմային մշակույթի գնահատումը կատարվում է անձնակազմի՝ նախապես սահմանված առնվազն երկու անդամի կողմից: Աշխատանքի ընդունման վերաբերյալ վերջնական որոշումը կայացնում է Մատենայի տնօրենը:

Է22. Թիմային աշխատանքի և ներքին հաղորդակցության մեջ անընդունելի է սեռի, ազգության, տարիքի, հաշմանդամության, քաղաքացիության, քաղաքական հայացքի կամ կրոնի հիման վրա ցանկացած **խտրականություն**:

Է23. Անձնակազմի անդամի կողմից Թիմային աշխատանքի քաղաքականության ցանկացած խախտում հանգեցնում է **կարգապահական տույժերի**, ինչպիսիք են բանավոր նախազգուշացումը, գրավոր նախազգուշացումը, պայմանագրի վերանայումը կամ դադարեցումը: Անձնակազմի անդամի կողմից Մատենայի քաղաքականությունների այլ մասերի ցանկացած խախտում կարող է հանգեցնել կարգապահական տույժերի:

G19. A Matena staff member may use the available days of paid **vacation** during any period of the year if it does not disrupt processes at Matena.

G20. To ensure sustainability and a good work-life balance, Matena provides competitive and fair **remuneration** to its staff members, in accordance with their responsibilities, talents, performance, and other professional factors.

G21. The **recruitment** of the Matena staff is based on the peculiarities of specific job responsibilities and fitting the principles of team culture. Before permanent hire, each potential staff member passes through a probation period for up to 3 months with possible extension if necessary. By the end of the probation period, an assessment against job responsibilities and team culture is made by at least two predefined staff members. The final decision about hiring is made by the Director of Matena.

G22. Any **discrimination** by gender, nationality, age, disability, citizenship, political belief, or religion is unacceptable in teamwork and internal communications.

G23. Any breach of the Teamwork Policy by a staff member leads to **disciplinary action**, such as a verbal warning, a written warning, review or termination of a contract. Any breach of other parts of the Matena Policies by a staff member may lead to disciplinary action.

Ը. Ռեսուրսների և ֆինանսական քաղաքականություն

Ը1. Մատենան հասարակության մի մասն է և գործում է ձեռքբերված **ռեսուրսների համար պատասխանատվությամբ՝** հաշվի առնելով համընդհանուր խնդիրները:

Ը2. Մատենան ձգտում է առավելագույնի հասցնել **էներգիայի ողջամիտ խնայողությունը՝** կանխելով էներգիայի վատնումը բոլոր գործընթացներում և առօրյա գործունեության մեջ:

Ը3. Մատենան ձգտում է առավելագույնի հասցնել **թղթի ողջամիտ խնայողությունը՝** կանխելով թղթի թափոնները բոլոր գործընթացներում և առօրյա գործունեության մեջ և նախընտրելով թվային տեխնոլոգիաները, եթե դրանք կիրառելի են:

Ը4. Մատենան ձգտում է առավելագույնի հասցնել **սննդի և ջրի ողջամիտ խնայողությունը՝** կանխելով սննդի և ջրի թափոնները բոլոր գործընթացներում և առօրյա գործունեության մեջ: Մատենան ապահովում է խմելու ջրի հասանելիությունը ստանդարտ քանակությամբ՝ մեկ անձի համար օրական առնվազն երկու լիտրի հաշվարկով, իր անձնակազմի համար՝ աշխատանքային ժամերին, իսկ դասավանդողների և ուսումնառողների համար՝ դասերի և ընդմիջումների ժամանակ:

Ը5. Մատենայի անձնակազմի անդամը կամ այլ անձը պետք է դրսևորի **Մատենայի գույքի պատասխանատու կերպով օգտագործում՝** խուսափելով ցանկացած գործողությունից, որը հանգեցնում է գույքի վնասման կամ արժեզրկման:

Ը6. Թե՛ ռազմավարական որոշումների և թե՛ ամենօրյա գործունեության մակարդակներում Մատենան և նրա անձնակազմի անդամները պատասխանատու են գործում **Մատենայի ֆինանսական ռեսուրսների** նկատմամբ՝ պատշաճ բաշխման, բյուջետավորման, գնագոյացման և գնումների միջոցով:

Ը7. **Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխումը** պետք է համապատասխանի ռազմավարական առաջնահերթություններին: Մատենան և նրա անձնակազմի անդամները պետք է խուսափեն

H. Resources and Financial Policy

H1. Matena is a part of society and acts with **responsibility for resources** acquired, taking into consideration universal issues.

H2. Matena strives to maximize reasonable **energy saving** by preventing energy waste in all the processes and daily activities.

H3. Matena strives to maximize reasonable **paper saving** by preventing paper waste in all the processes and daily activities, and by preferring digital technologies if applicable.

H4. Matena strives to maximize reasonable **food and water saving** by preventing food waste and water waste in all the processes and daily activities. Matena ensures availability of drinking water in standard quantities, at least two liters per person daily, for its staff during working hours, and faculty and learners during sessions and breaks.

H5. Matena staff members and other parties should practice **responsible usage of Matena's property**, avoiding any action which leads to damage or catalyzes depreciation of the property.

H6. At both levels of strategic decisions and daily activities, Matena and its staff members act responsibly in regard to **Matena's financial resources** through proper distribution, budgeting, pricing, and procurement.

H7. The **distribution of financial resources** should be in accordance with strategic priorities. Matena and its staff members should avoid any spending which is not derived from the mission and organizational goals.

ցանկացած ծախսերից, որոնք չեն բխում առաքելությունից և կազմակերպական նպատակներից:

Ը8. Մատենան կիրառում է **բյուջետավորում** որոշակի ժամանակաշրջանների, պրոդուկտների և կոնկրետ գործողությունների համար՝ բարձրացնելու ծախսերի կանխատեսելիությունը և ապահովելու ֆինանսական առողջությունը, ինչպես նաև հաշվարկելու թիրախային ցուցանիշները:

Ը9. Մատենան իրականացնում է իր պրոդուկտների **գնագոյացման** ռազմավարություն՝ հաշվի առնելով բոլոր նյութական և ոչ նյութական ծախսերը, Մատենայի ռազմավարական զարգացումը և գնային էթիկան: Ցանկացած գեղջ պետք է հիմնված լինի պատճառաբանված դատողության վրա:

Ը10. **Գնումների** իր ռազմավարության միջոցով Մատենան ապահովում է իր համագործակցությունը ծառայություններ մատուցողների և մատակարարների հետ, որոնք լավագույնս են համապատասխանում նպատակներին: Գնումների վերաբերյալ ցանկացած որոշում հիմնված է առնվազն երեք համապատասխանող այլընտրանքների ուսումնասիրության վրա, եթե առկա են նման թվով պոտենցիալ ծառայություններ մատուցողներ կամ մատակարարներ: Բավարարվածության բարձր մակարդակի դեպքում վստահելի ծառայություններ մատուցողի կամ մատակարարի հետ համագործակցությունը կարող է երկարաձգվել առանց այլընտրանքների նոր ուսումնասիրության: Անկախ գոհունակության մակարդակից՝ ցանկացած ծառայություն մատուցող կամ մատակարար առնվազն կիսամյակը մեկ անգամ ենթարկվում է պարբերական վերանայման՝ այլընտրանքների համեմատությամբ, բացառությամբ այն ծառայությունների, որոնք պահանջում են ավելի երկար տրամադրման ժամկետ:

Ը11. Ամբողջ **ֆինանսական տեղեկատվությունը**, բացառությամբ Մատենայի կայքում պաշտոնապես հրապարակված տվյալների, առևտրային գաղտնիք է և չպետք է բացահայտվի առանց Մատենայի տնօրենի թույլտվության:

H8. Matena practices **budgeting** for certain periods, products, and specific activities, to enhance predictability of spending and ensure financial health, as well as to estimate target indicators.

H9. Matena implements a strategy of **pricing** for its products with consideration of all the tangible and intangible expenses, the strategic development of Matena, and pricing ethics. Any discount should be based on a reasoned judgment.

H10. Through its strategy of **procurement**, Matena ensures its cooperation with service providers and suppliers which are best fit for purpose. Any decision about procurement is based on examination of at least three suitable alternatives if such a number of potential service providers or suppliers exists. In the case of a high level of satisfaction, the cooperation with a reliable service provider or supplier may be prolonged without a new examination of alternatives. Regardless of the level of satisfaction, any service provider or supplier undergoes periodic review with comparison to alternatives at least once every half-year, with the exception of services which require a longer provision period.

H11. All the **financial information**, with the exception of data officially published on Matena's website, is trade secret and should not be exposed unless permitted by the Director of Matena.

Թ. Բարելավման քաղաքականություն

Թ1. Մատենան զարգացնում է **բարելավման ուղղված մտածելակերպ** իր անձնակազմի անդամների և այլ անձանց շրջանում: Անձնակազմի անդամը պետք է մշտապես փնտրի բարելավումներ և պետք է բաց լինի քննադատության համար:

Թ2. Մատենան իր անձնակազմում զարգացնում է **սովորելու մշակույթ**. անձնակազմի անդամը պետք է զարգացնի ինքն իրեն և գործընթացները ինչպես ինքնուրույն, այնպես էլ թիմակիցների և այլ անձանց կամ անհրաժեշտության դեպքում մասնագիտական զարգացման ծրագրերի օգնությամբ:

Թ3. Մատենան և նրա անձնակազմի անդամներն իրականացնում են բոլոր գործընթացների **պարբերական և ընթացիկ գնահատում**՝ արդյունավետությունը վերլուծելու և հնարավոր բարելավումները հայտնաբերելու համար:

Թ4. Գնահատման **տվյալների աղբյուրներն** են յուրաքանչյուր կրթական ծրագրի վերջում ուսումնառողների շրջանում անցկացված հետադարձ կապի պաշտոնական հարցումները, ուսումնառողների և դասավանդողների ոչ պաշտոնական ընթացիկ արձագանքները, Մատենայի անձնակազմի անդամների և այլ անձանց կողմից իրականացված դիտումները, մարքեթինգային վերլուծությունները, արտաքին միջավայրի գործոնների ուսումնասիրությունները և ցանկացած գործընթացի հետ կապված տվյալների այլ հուսալի աղբյուրները: Ստացված տվյալները հաշվի են առնվում աղբյուրների և կոնկրետ տվյալների վավերականությամբ կշռվելուց հետո:

Թ5. Պարբերական և ընթացիկ գնահատումը գույքորդվում է **կազմակերպական և անհատական ինքնագնահատման հետ**: Ինքնագնահատման միջոցով Մատենայի աշխատակիցները և այլ անձինք պետք է նշեն գործընթացների կատարելագործմանը և դրանց կատարմանը խոչընդոտող գործոնները: Արդյունավետ կազմակերպական և անհատական ինքնագնահատում ապահովելու համար Մատենայի անձնակազմի անդամը պետք է

I. Improvement Policy

I1. Matena develops an **improvement-oriented mindset** of its staff members and other parties. A staff member should permanently seek improvements and should be open to criticism.

I2. Matena develops a **culture of learning** within its staff, so that a staff member should develop oneself and the processes both independently and with the help of teammates, other parties, or if necessary, professional development programs.

I3. Matena and its staff members conduct **periodical and ongoing evaluation** of all the processes to analyze the effectiveness and efficiency, and to discover possible improvements.

I4. The **sources of data** for evaluation are formal feedback surveys conducted among the learners at the end of each learning program, informal ongoing feedback from learners and faculty members, observations by Matena staff members and other parties, marketing analytics, studies of external environment factors, any other reliable source of data relevant to any process. Obtained data is taken into account after being weighted by the validity of sources and specific data.

I5. Periodical and ongoing evaluation goes along with **organizational and individual self-evaluation**. Through self-evaluation, Matena staff members and other parties should indicate factors which hinder perfection of processes and their performance. To ensure effective organizational and individual self-evaluation, a Matena staff member should develop and practice critical thinking.

զարգացնի և կիրառի քննադատական
մտածողություն:

Թ6. Պարբերաբար անցկացվում է **Մատենայի
քաղաքականությունների վերանայում** այն
համոզմունքով, որ դրա բոլոր բաղադրիչները
բարելավման օբյեկտներ են, ինչպես և
ռազմավարությունը, այլ քաղաքականություններ
և ընթացակարգեր և ցանկացած գործընթաց:

*Հավելվածը կազմված է հայերեն և անգլերեն
լեզուներով: Հայերեն և անգլերեն տարբերակների
միջև հակասության կամ տարընթերցման դեպքում
գերակայում է անգլերեն տարբերակը:*

I6. A **review of the Matena Policies** is
periodically conducted with the belief that all its
components are objects of improvement, as well as the
strategy, other policies and procedures, and any
process.

*The supplement is composed in the Armenian and
English languages. In case of contradiction and
discrepancy between Armenian and English versions,
the English version shall prevail.*