

**ՀՀ ԿԳ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**  
**ԳՈՐԻՍԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ**  
**ՀԱՅԵՑԱԿԱՐԳ**  
2011-2016թթ.  
Բովանդակություն

**1. Նախաբան**

**2. Համալսարանի առաքելությունը**

**3. Համալսարանի ներկա պատկերը**

Կառավարման համակարգը և ենթակառուցվածքը

Ուսանողական համակազմի կայուն զարգացումը փոփոխվող միջավայրի պայմաններում

Կրթական գործընթացը

Գիտություն և նորարարություն

Արտաքին կապեր և միջազգային համագործակցություն

Որակի ապահովման համակարգ

Ֆինանսներ և կառավարում

**4. Խնդիրները**

**5. Համալսարանի ռազմավարական նպատակները**

**Ռազմավարական ուղղություններ և ռազմավարական նպատակներին հասնելու միջոցները**

Ենթակառուցվածքների զարգացումը

Կառավարման համակարգի օպտիմալացումը

Կրթական համակարգի զարգացումը

Գիտական և նորարարական գործունեության զարգացումը

Կադրային ներուժի զարգացումը

**Աջակցող նպատակները**

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ներդրում

Մարդու իրավունքները և հակակոռուպցիոն գործընթացները

Մշտադիտարկման մեխանիզմները

Ռազմավարական ծրագրի մոնիթորինգի պլան

**6. Վերջաբան**

## ՆԱԽԱԲԱՆ

Գործիսի պետական համալսարանը որպես բարձրագույն ուսումնական հաստատություն հիմնադրվել է ՀԽՍՀ կառավարության որոշմամբ, և այն իր գործունեությունն է սկսել 1967թ-ից՝ որպես Երևանի Խ.Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական ինստիտուտի Գործիսի մասնաճյուղ:

<<Գործիսի պետական համալսարան>> պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունը ստեղծվել է ՀՊՀՀ ՊՈԱԿ Գործիսի մասնաճյուղի հիմքի վրա:

Գործիսում բուհի ստեղծումը տարածաշրջանը բարձրագույն կրթությամբ որակյալ մասնագետներով ապահովելուն զուգընթաց ի սկզբանե նպատակ էր հետապնդում տարածաշրջանից երիտասարդության արտահոսքի կանխման և բնակչության հասարակական-քաղաքական գիտակցության ակտիվացման:

Ցանկացած հաստատության ռազմավարական պլանավորման հիմնական նպատակն է կանխատեսել միջավայրի փոփոխությունները, ստեղծվող նոր հնարավորությունները և արձագանքել այդ փոփոխություններին՝ ձևավորելով և իրականացնելով զարգացման միջավայրային միտումներին համահունչ ռազմավարություն:

Գործիսի պետական համալսարանի(ԳՊՀ) ներկա հայեցակարգը կոչված է ուղղորդելու նրա հետագա զարգացման գործընթացը այն՝ համապատասխանեցնելով նոր իրողություններին և նոր հեռանկարներին: Այստեղ նախ փորձ է կատարված բացահայտելու ներկա հիմնական ներքին(ներհամալսարանական) և արտաքին (միջավայրային) գործոններն ու միտումները, որոնք կարող են որոշիչ դեր խաղալ համալսարանի հետագա զարգացման գործընթացում և համալսարանի գործունեության բարելավման հեռանկարային ծրագրերում:

Գլոբալիզացման, տնտեսության ու բիզնեսի զարգացման հետ մեկտեղ բարձրագույն կրթության առջև հառնում են մասնագետների պատրաստման նոր պահանջներ՝ մասնավորապես աշխատակարգի փոփոխվող պահանջներին բավարարող, արդյունավետ աշխատելու ունակ, բարձրակարգ մասնագետների պատրաստումը:

Արդի կրթական բարեփոխումների համատեքստում խիստ կարևոր է բարձրորակ մասնագետների և շարունակական կրթություն իրականացնող անհատների՝ մասնագիտական և հոգեբանական որակների զարգացման հիմնախնդիրը: Հատկապես կարևորվում են մասնագիտորեն մրցունակ, համագործակցության ընդունակ, բազմակողմանի ներդաշնակ զարգացած մասնագետների պատրաստումը, որի ընթացքում շեշտադրվում է ուսուցման ժամանակակից զարգացած տեխնոլոգիաների կիրառումը և դաստիարակչական նոր հնարների առկայությունը:

Օրեցօր նորացվող տեղեկատվական տեխնոլոգիաների հետ հաղորդակցության ձևերի տիրապետման, մասնագիտական գիտելիքների անընդհատ թարմացման, կրթական գլոբալ բարեփոխումների ողջ ընթացքում վերոնշյալ սկզբունքների կիրառման և կրթական միասնական դաշտի ստեղծման **անհրաժեշտություն է առաջանում:**

Հայեցակարգում ներառված են հետևյալ հիմնահարցերը.

ա) համալսարանի առաքելությունը,

բ) համալսարանի հեռապատկերը,

գ) համալսարանի մնայուն արժեքները,

դ) համալսարանի հիմնական նպատակները:

Գորիսի պետական համալսարանի զարգացման ծրագիրը ընդգրկում է 2011-2016թթ. զարգացման ռազմավարությունը և մինչև 2016թ. ընկած ժամանակահատվածում հեռանկարային զարգացման նպատակներն ու խնդիրները:

### **ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Գորիսի պետական համալսարանը բազմաձյուղ բարձրագույն ուսումնական հաստատություն է, որի հիմնական առաքելությունն է.

- Հենվելով ազգային և միջազգային փորձի վրա, մասնագիտական -կրթական ծրագրերի և ծառայությունների միջոցով պատրաստել բակալավրի և մագիստրոսի որակավորումներով համակողմանի զարգացած, աշխատաշուկայում մրցունակ, ժամանակի մարտահրավերներին դիմակայելու ընդունակ բարձրորակ կադրեր տարածաշրջանի կրթության, տնտեսության, արդյունաբերության և ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ոլորտների համար;
- Ստեղծել ուսանողակենտրոն միջավայր, որը բնութագրվում է տնտեսության և հասարակության կրթական և տեխնոլոգիական կարիքներին համահունչ ճկուն կրթական ծրագրերով, մշակված դասընթացներով, դասավանդման և ուսումնառության արդի մեթոդներով:

### **ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՆԵՐԿԱ ՊԱՏԿԵՐԸ**

#### **Համալսարանի ենթակառուցվածքը**

#### ***Ներկա վիճակը***

Համալսարանը տեղակայված է Գորիս քաղաքի հյուսիս-արևելյան բարձունքի վրա, որտեղից երևում է Գորիսի ողջ համայնապատկերը՝ իր եզակի շքեղությամբ: Այն տեղակայված է Ավանգարդ փողոցի թիվ 2 և թիվ 4 հասցեներում և ներառում է թիվ 1 ու թիվ 2 ուսումնական մասնաշենքերը, գրադարանի, ճաշարանի մասնաշենքերը և կիսակառույց մարզական համալիրը: Ձախ մասում փոված է Թանգու Ձորը իր Շորջուր կոչվող գետակով, հանդիպակաց հոսում է Վարարակ գետը, հարավից հորիզոնը սահմանափակում է Լաստ սարը (Լաստի խութը), իսկ հեռվից (մշուշի մեջ) երևում է Սյունիքի լեռնաշղթան իր Աժդահակ և Խուստուփ գագաթներով: Հյուսիսում Իշխանասարն է իր ալպյան մարգագետիններով և բարձրադիր սև լճով:

Համալսարանի գրադարանը ուսումնամեթոդական, տեղեկատվական-կրթական կենտրոն է՝ հիմնականում տպագիր միավոր ֆոնդով և էլեկտրոնային ընթերցասրահով:

Համալսարանում գործող և շարունակաբար ձեռք բերվող անհատական համակարգիչները կապվում են բարձր արտադրողականություն ունեցող մալուխային ցանցին:

**Համալսարանում** գործում են համակարգչային լսարաններ, աշխատում են գիտակրթական կենտրոններ և գիտական լաբորատորիաներ:

### ***Հիմնախնդիրները***

#### ***ԳՊՀ-ի ներկայիս հիմնախնդիրներն են.***

1. Ենթակառուցվածքի օբյեկտների/շենքերի տարածքային անբավարարություն, օգտագործման անարդյունավետություն
2. Ենթակառուցվածքի զարգացման ենթադրվող մակարդակի և լուծվող խնդիրների անհամապատասխանություն
3. Տվյալների միասնական բանկի կիրառմամբ ինտեգրացված տեղեկատվական համակարգի բացակայություն
4. Համալսարանի հնարավորությունների վերաբերյալ աշխատակիցների և սովորողների անբավարար իրազեկվածություն
5. Ենթակառուցվածքի կառավարման գործընթացների թույլ կանոնակարգություն
6. Աշխատակիցների և սովորողների անբավարար ակտիվություն համալսարանի ենթակառուցվածքի օգտագործման, պահպանման ու զարգացման մեջ
7. Տեխնիկական հագեցվածության անբավարարության, նյութատեխնիկական բազայի ֆիզիկական և բարոյական մաշվածության, տեխնիկական, հաղորդակցական միջոցների անհասանելիության սահմանափակում:

### **Համալսարանի կառավարման համակարգը**

#### ***Ներկա վիճակը***

Համալսարանում գոյություն ունեցող կառավարման համակարգը նախորդ տարիներին ապահովել է բուհական զարգացման կայունությունը, երաշխավորել է բարեհաջող իրականացնել նախկինում ընդունված զարգացման ծրագրերը: Անցած տարիներին համալսարանի կառավարման համակարգի կատարելագործմանն ուղղված հիմնական ուղղությունները եղել են.

- կրթական և ուսումնական ծրագրերը,
- գիտական գործունեության զարգացումը,
- ուսանողների ընդունելությունը և աշխատանքը նրանց հետ,
- ֆինանսների կառավարումը,
- նյութատեխնիկական բազաներ և համալսարանի ենթակառուցվածքների բարելավումը:

#### ***Հիմնախնդիրները***

#### ***Համալսարանի կառավարման համակարգը այսօր կանգնած է որոշակի խնդիրների առաջ, մասնավորապես՝***

1. Բովանդակային, տեխնիկական ու կազմակերպչական գործընթացների անբավարար ապահովվածություն

2. Համալսարանի կառավարման կառուցվածքի անհամապատասխանությունը արտաքին միջավայրի ու ռազմավարական նպատակների փոփոխությանը:
3. Համալսարանի կառավարման գործընթացում նորարարական գաղափարների իրականացման գործում աշխատակիցների ոչ լիարժեք ներգրավվածություն, ինչպես նաև վարչական ու ղեկավար անձնակազմի ոչ լիարժեք պատրաստվածություն:
4. Համալսարանի ընդհանուր տեղեկատվական բազայի բացակայությունը և կառավարման գործընթացի ավտոմատացման ու տեղեկատվության ցածր մակարդակ:

### **Ուսանողական համակազմի կայուն զարգացում փոփոխվող միջավայրի պայմաններում**

Համալսարանը պարտավոր է պահպանել և զարգացնել իր ուսանողական համակազմը, քանի որ եղել և մնում է տարածաշրջանի մանկավարժական և արտադրության կազմակերպիչների վերարտադրության ու զարգացման հիմնական աղբյուրը: Հետևաբար, Համալսարանը պետք է շարունակի ընդլայնել իր ընդունելության պրոֆիլը և համապատասխանեցնել իր գործունեությունը մարզի տնտեսական զարգացման կարիքներին և աշխատուժի շուկայի պահանջներին: Համապատասխանաբար կարևորվում են դիմորդների կայուն հոսքի ապահովումը և ուսումնառության այլընտրանքային հնարավորությունների ստեղծումը բոլոր կրթական ծրագրերի գծով: **Ուսանողական համակազմի միջազգայնացման համար անհրաժեշտ պայմաններն են.**

- Ընդլայնել և բազմազանեցնել համալսարանի ընդունելությունը: Բարելավել նրա կառուցվածքը և պլանավորումը՝ կրթության շուկայի պահանջներին համապատասխան.

ա) ՀՀ մասնագիտությունների նորաստեղծ անվանացանկի շրջանակներում ձևավորել Համալսարանի ընդունելության մասնագիտությունների հեռանկարային ցանկ՝ ըստ կրթական ծրագրերի՝ ուղենիշ ունենալով մասնագիտությունների կանխատեսվող պահանջարկը և դրանց իրականացման համար առկա գիտամանկավարժական ներուժը: Ներմուծել հեռանկարային նոր մասնագիտություններ և մասնագիտացումներ՝ մարզի տնտեսական զարգացման գերակայություններին և գիտության ու տեխնոլոգիաների փոփոխություններին համահունչ:

բ) Պլանավորել հեռակա, հեռավար ձևերով ուսուցման ընդունելության աստիճանական աճ՝ ստեղծելով պայմաններ հեռավար ուսուցման կազմակերպման համար:

գ) Զարգացնել համագործակցությունը առաջատար բուհերի հետ՝ նոր կրթական ծրագրերի ստեղծման և որակավորման աստիճանների համատեղ շնորհման ուղղությամբ:

- Հասնել դիմորդների հոսքի կայունացմանն ու աճին՝ ըստ փոփոխվող ժողովրդական և այլ միջավայրային գործոնների.

ա) Ստեղծել համալսարանի հենակետային վարժարան և նպաստել շրջանավարտների **դեպի Համալսարան** ներհոսքին՝ նկատի ունենալով ընդունելության ներմուծվող կարգի առանձնահատկությունները:

բ) Ընդլայնել և ակտիվացնել Համալսարանի ընդունելության գովազդը՝ առավելագույնս ներգրավելով այդ գործընթացում ֆակուլտետներին ու ամբիոններին, ուսանողական և **շրջանավարտների կառույցներին**, ինչպես նաև Համալսարանի հիմնական գործատուներին: Ջարգացնել առաջարկվող ծրագրերի և մասնագիտությունների մարքեթինգը, ապահովել անհրաժեշտ տեղեկատվության մատչելիությունը:

գ) Ձևավորել դիմորդների նախապատրաստական դասընթացների համալսարանական ցանց՝ տարբերակելով դրանք ըստ կրթական ծրագրերի և ուսուցման ձևերի:

- Ստեղծել նախադրյալներ համալսարանի ուսանողական համակազմի պահպանման և կայուն զարգացման համար

ա) Իրականացնել արտաքին միջավայրի վերլուծություն՝ բարձրագույն կրթության շուկայում առկա միտումների բացահայտման, համակազմի զարգացման գերակա ուղղությունների, Համալսարանի մրցակցային առավելությունների և ներքին հնարավորությունների գնահատման նպատակով:

բ) Ձևավորել ուսանողական համակազմի զարգացման միասնական համալսարանական պլան՝ հաշվի առնելով ինչպես համակազմի զարգացման ինստիտուցիոնալ գերակայությունները և հնարավորությունները, այնպես էլ ծրագրերի և մասնագիտությունների ուսուցման որակի ապահովման ներքին ռեսուրսները (դասախոսական, նյութատեխնիկական, ֆինանսական) և չափորոշիչ պահանջները:

գ) Համակողմանիորեն զարգացնել՝ ուսանողներին կարիերայի նախապատրաստման, աշխատատեղերի որոնման աջակցության, մասնագիտական կողմնորոշման ծառայությունները:

դ) Ջարգացնել՝ ուսանողներին ֆինանսական օգնության և ուսումնական առաջադիմության նյութական խրախուսման ներհամալսարանական և արտահամալսարանական ձևերը և մեծացնել տրամադրվող ֆոնդերը՝ ապահովելով առաջադիմող բոլոր ուսանողների անընդմեջ ուսումնառությունը կրթական ծրագրերի համար սահմանված ժամկետներում:

ե) Մշակել քաղաքականություն և **իրականացնել** կոնկրետ միջոցառումներ՝ պետական կրթաթոշակների և ուսումնական նպաստների ու ուսանողական վարկերի նորաստեղծ համակարգերի հնարավորություններն առավել արդյունավետ օգտագործելու համար:

#### **ԿՐԹԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ**

Հայաստանի Հանրապետության բարձրագույն կրթության համակարգը ինտեգրվել է կրթության եվրոպական տարածքին, որի արդյունքները ամրագրվել են Բոլոնիայի հռչակագրով և մի շարք այլ միջազգային նորմատիվային ակտերով: Գործընթացին ներգրավվել էր նաև Գորիսի պետական համալսարանը: Այդ

նպատակով համալսարանի համապատասխան մասնագետները մասնակցել են բազմաթիվ միջոցառումների:

Ինչպես մնացած բուհերը, այնպես էլ Գորիսի պետական համալսարանը ըստ ժամանակացույցի անցում է կատարել ուսուցման կրեդիտային համակարգին:

Համալսարանում բակալավրի կրթական ծրագրով բոլոր մասնագիտությունները խմբավորվել են 3 բլոկների մեջ: 2006-2007թթ. ուս. տարվանից համալսարանի բոլոր մասնագիտությունների գծով ուսուցումը իրականացվում է կրեդիտային համակարգի պահանջներին համապատասխան:

Կրեդիտային հենքով ուսուցումը ապահովելու նպատակով ԳՊՀ-ում աշխատանքներ են իրականացվել բակալավրական և մագիստրոսական ուսումնական պլանների և ծրագրերի մշակման ուղղությամբ:

### **Գիտություն և նորարարություն**

Հետազոտական տեխնոլոգիական նորաստեղծության ծրագրերի համակողմանի զարգացումը և գիտնականների նոր սերնդի ձևավորումը համալսարանի առաքելության կարևոր դրույթներից է: Համալսարանը պարտավոր է առավելագույնս նպաստել դասախոսների հետազոտական և այլ ստեղծագործական նախաձեռնությունների իրականացմանը: Դասախոսների ներգրավումը հետազոտական աշխատանքներում հզոր խթան է դասավանդման որակի բարձրացման և մասնագիտական առաջընթացի համար, ինչպես նաև կարևոր աղբյուր դասախոս – հետազոտողների լրացուցիչ վարձատրության համար: **Գիտությունն ու նորարարությունը նպատակ ունեն.**

1. Նպաստել համալսարանի գիտական հետազոտությունների, նորաստեղծության և գյուտարարության գործընթացների զարգացմանն ու դրանց նպատակաուղղմանը դեպի տնտեսության և հասարկության հրատապ կարիքները

2. Խթանել և առավելագույնս նպաստել համալսարանի դասախոսների հետազոտական և ստեղծագործական այլ նախաձեռնությունների զարգացմանն ու իրականացմանը՝ օգտագործելով Հայաստանում գիտական մրցանակաբաշխության, նախագծերի մեկնարկային ֆինանսավորմանն ուղղված դրամաշնորհների հատկացման և գիտաժողովներին մասնակցության հովանավորության բոլոր հնարավորությունները:

3 Համալսարանում ստեղծել նպաստավոր պայմաններ երիտասարդ գիտնականների ստեղծագործական առաջընթացի համար, ապահովել ֆինանսավորվող նախագծերում և գիտական մրցույթներում երիտասարդ գիտնականների ու ասպիրանտների առավելագույն մասնակցությունը: Նպատակաուղղել մագիստրոսական և ասպիրանտական ատենախոսությունների թեմատիկան դեպի տեխնոլոգիական նորաստեղծության՝ Հայաստանի համար առավել հրատապ խնդիրները:

4. Որոշել համալսարանի գիտական հետազոտությունների զարգացման առաջնային ուղղությունները՝ դրանք համապատասխանեցնելով գիտության և տեխնոլոգիաների զարգացման միտումներին և համալսարանի զարգացման հեռանկարներին: Ստեղծել առավել բարենպաստ պայմաններ /ռեսուրսներ, տարածքներ և այլն/ ընտրված ուղղություններով հետազոտությունների առաջանցիկ

զարգացման և իննովացիոն մշակումների համար: Չարգացնել գիտության ինֆրակառուցվածքը և տեղեկատվական ապահովումը:

5. Խթանել ֆիզիկամաթեմատիկական և սոցիալ-տնտեսական գիտությունների ասպարեզում կատարվող հիմնարար հետազոտությունները՝ կողմնորոշելով դրանք դեպի հասարակության կարիքներից բխող կիրառական խնդիրները, հաշվի առնելով նաև համալսարանի մասնագիտությունների մեթոդական ապահովման պահանջները:

6. Խրախուսել և զարգացնել տեխնոլոգիական նորաստեղծությանը նվիրված մշակումները և գյուտարարական աշխատանքները համալսարանում, ստեղծել համալսարանի՝ արտադրության հետ համակցված ծրագրեր /տեխնոլոգիական նորաստեղծության կենտրոն, տեխնոլոգիական բիզնեսի ինկուբատորներ և այլն/:

7. Միջազգայնացնել համալսարանի գիտությունը և տեխնոլոգիական մշակումները, նպաստել ստորաբաժանումների մասնակցությանը միջազգային ծրագրերում և արտասահմանյան ֆոնդերի ներգրավմանը գիտական հետազոտությունների ինֆորմացիոն և տեխնոլոգիական բազայի զարգացման գործում: Կազմակերպել միջազգային գիտաժողովներ, սեմինարներ և համատեղ նախագծեր՝ նոր տեխնոլոգիաների և դրանց կիրառությունների ուղղությամբ:

### **Արտաքին կապեր և միջազգային համագործակցություն**

Նորաստեղծ շուկայական տնտեսության պայմաններում տնտեսական միջավայրի ակտիվ ներգործությունը համալսարանի կրթական և հետազոտական ծրագրերի վրա, հակադարձ կապը մասնագետների որակի և պահանջարկի միջև և տնտեսական միջավայրի հետ, ակտիվ փոխազդեցությունն ու զարգացող գործընկերական կապերը դառնում են համալսարանի հաջողության կարևորագույն գրավականը: Տակտիկական առումով հույժ կարևոր է ապակենտրոնացնել համալսարանի իմիջի ձևավորման ուղղությամբ իրականացվող աշխատանքները: **Արտաքին կապերն ու միջազգային համագործակցության կենտրոնները նպատակ ունեն.**

1. Չարգացնել տնտեսական միջավայրի հետ համալսարանի փոխազդեցությունը, բազմացնել և ապակենտրոնացնել արտաքին կապերը

2. Ընդլայնել և ամրապնդել գործընկերական հարաբերությունները համալսարանի պատվիրատու գործարար և արտադրական կառույցների հետ՝ կրթական ծրագրերի արդիականության գնահատման և ծախսերի առավելագույն փոխհատուցման նպատակով: Չարգացնել համալսարանի կադրային առաջարկի, խորհրդատվական, հետազոտական և շարունակական ուսուցման ծառայությունների մարքեթինգը:

3. Աջակցել և կոորդինացնել համալսարանի առանձին ստորաբաժանումների, խմբերի և առանձին դասախոս-գիտնականների ջանքերն այլ կազմակերպությունների և համայնքների հետ գործակցային կապերի ձևավորման ուղղությամբ՝ ինչպես կրթական, այնպես էլ հետազոտական համագործակցության նպատակներով:

4. Ձգտել համալսարանի դրական կերպարի /իմիջի/ ձևավորմանը և հասարակայնորեն տեսանելիությանը: Ստեղծել համալսարանի հասարակական հարաբերությունների զարգացումն ուղղորդող մասնագիտացված կառույց: Նպաստել համալսարանի ներգրավմանը տարածաշրջանային զարգացման ծրագրերում:



5. Ստեղծել համալսարանի միջազգային համագործակցության դաշտ, ապահովել նրա մասնակցությունը միջազգային կրթական և հետազոտական ծրագրերում: Ստեղծել համալսարանի միջազգային գործունեության պլանավորման և կազմակերպման ինֆորմացիոն-խորհրդատվական ապահովմանն աջակցող կենտրոն:

### **Որակի ապահովման համակարգ**

Ուսուցման որակը շարունակում է մնալ Համալսարանի հիմնական նպատակը՝ մեծապես պայմանավորելով նրա արտաքին մրցունակությունն ու նրա շրջանավարտների ծառայունակությունը: Համալսարանն ընթանում է Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքում ինտեգրացման ուղիով, ուստի մեզ համար ուղենիշ են կրթության որակի եվրոպական չափանիշները ու այն պետք է միահյուսի կրթական, հետազոտական և նորաստեղծության գործընթացները՝ նպատակաուղղելով դրանք ուսուցման որակը խթանող հարաճուն և արդյունավետ կրթական միջավայրի ձևավորմանը: Մյուս կողմից, Համալսարանը պարտավոր է յուրացնել և ներդնել ուսուցման որակի գնահատման և արժևորման եվրոպական մեխանիզմներ:

Համալսարանում որակի ապահովման համակարգը ներդրվել է 2011թ.-ից և ստեղծման օրվանից սկսել է իր գործունեությունը ծավալել կրթության որակի բարելավման ասպարեզում: Բուհ-ի ռազմավարական հիմնական նպատակներից մեկն էլ կրթության որակի ապահովումն է, որպեսզի մեր տված շրջանավարտները հասնեն այն մակարդակին, որ նրանց ավարտական դիպլոմները ճանաչվեն առաջադեմ եվրոպական երկրներում, դրանք համադրելի լինեն: Այս ամենին հասնելու համար ստեղծվել են համալսարանի որակի ներքին ապահովման ինստիտուցիոնալ կառույցներ՝ ԳՊՀ միջազգային համագործակցության և որակի ապահովման բաժինը:

2012թ. Համալսարանն իրականացնում է Համաշխարհային բանկի §Կրթության որակ և համապատասխանություն: վարկային ծրագրի շրջանակներում կատարվող որակի ապահովման ներբուհական համակարգերի ներդրման և դրանց հետագա բարելավման նպատակով տրամադրված դրամաշնորհային ծրագիրը: Այդ ծրագրի շրջանակներում կատարվում է աշխատանքային պլանով նախատեսված ընթացակարգերը, որոնք բոլորն էլ միտված են Համալսարանում որակի ներքին ապահովման համակարգի զարգացմանը, բուհական ինքնագնահատման, /ինքնավերլուծության/ ձևավորմանը, համապատասխան կառույցների, ընթացակարգերի ստեղծմանը, որպեսզի բուհն ունենա ձևավորված որակի ներքին մշակույթ:

Համալսարանի հավատարմագրման գործընթացը իրականացնելու համար կազմակերպվել են որակի ապահովման աշխատակիցների, համալսարանի մի շարք դասախոսների և ուսանողների որակի ապահովման գործընթացին նվիրված վերապատրաստումներ, որոնք անց են կացրել տեղական և եվրոպական փորձագետների օժանդակությամբ:

Ինստիտուցիոնալ և ծրագրային հավատարմագրման նպատակով մեկնարկել և շարունակական գործընթացի մեջ է համալսարանի ինքնագնահատման վերլուծական զեկույցի պատրաստման գործընթացը: Կրթության որակի

շարունակական բարելավման համար յուրաքանչյուր կիսամյակի վերջում իրականացվում է ուսանողական կիսամյակային հարցումները, որոնք միտված են վեր հանելու դասավանդման արդյունավետությունը, բուհում ստացած կրթությունից շրջանավարտների բավարարվածությանը, ուսումնական դասընթացների, ուսումնառության և գնահատման կիրառվող մեթոդների, ամբողջական կրթական ծրագրերի և ուսումնական միջավայրի անընդհատ բարելավմանը և կատարելագործմանը:

Համալսարանի կրթության որակի բարելավման գործընթացում պետք է նաև մեծ ուշադրություն դարձնել մասնագետների պատրաստմանը աշխատաշուկայի պահանջներին համապատասխան, որը կիրականացվի գործատու-համալսարան սերտ կապերով միայն: Այս համագործակցության արդյունքում շահում է և՛ համալսարանը՝ այն ունենում է բարձր որակավորված մասնագետներ և ապահովվում է աշխատանքով, իսկ ընկերությունը համալրվում է իրեն անհրաժեշտ որակավորում ունեցող մասնագետներով: Այս առումով կան միջազգային ծրագրեր, որոնցից 2-ում մասնակցում է նաև մեր համալսարանը/CAP4COM և ARARAT/, որոնց շրջանակներում պետք է իրականացվեն համատեղ ծրագրեր այլ համալսարանների և ընկերությունների հետ:

ԳՊՀ-ում կրեդիտային հենքով ուսուցմանն անցնելուն զուգընթաց մշակվել են նոր առարկայական ծրագրեր: Նախորդ ուսումնական տարում համալսարանի գիտական խորհրդի կողմից ընդունվեց *§ԳՊՀ կրթական ծրագրերի և մասնագիտությունների ուսումնական պլանների մշակման, հաստատման, մշտադիտարկման և գնահատման*՝ ընթացակարգը, ըստ որի նորացվեցին և թարմացվեցին բոլոր կրթական ծրագրերի մեջ ներառված առարկայական ծրագրերը: Այս պրոցեսը ընթացքի մեջ է և ամբիոններում մշտական աշխատանքներ են տարվում առարկայական ծրագրերը առավելագույնս համապատասխանեցնելու կրթության ժամանակակից պահանջներին՝ կրթության որակը բարձրացնելու ակնկալիքով:

### **Ֆինանսներ և կառավարում**

Համալսարանի զարգացման և առաջընթացի կարևորագույն երաշխիքը ֆինանսական կայունությունն է, որին կարելի է հասնել, եթե հաջողվի բյուջետային ֆինանսավորման պակասորդը փոխհատուցել արտաբյուջետային եկամուտների կայուն և պլանաչափ աճով, ինչպես նաև ռեսուրսախնայողության հստակ քաղաքականությամբ: Այսպիսով, լրացուցիչ /արտաբյուջետային/ ռեսուրսների հայտնաբերումն ու ձևավորումը, դրանց առավել արդյունավետ օգտագործումը դառնում են համալսարանի համար ռազմավարական նախապատվություն, նրա բնականոն կենսագործունեության և զարգացման նախապայման: Սա իր հերթին պահանջում է վերակառուցել համալսարանի ֆինանսական պլանավորման և կառավարման ողջ համակարգը, իսկ հիմնական ֆինանսական ներդրումների համար նախապատվություն տալ հույժ անհրաժեշտ ծրագրերին և առաջնային նշանակության ասպարեզներին: **Ֆինանսների և կառավարման բաժինը նպաստակ ունի.**

1. Ապահովել համալսարանի ֆինանսական կայունությունը, ռեսուրսների արդյունավետ ձևավորումը, պլանավորումը և կառավարումը

2. Ներդնել ստրատեգիական պլանավորումը համալսարանի բոլոր հիմնական միավորների և բնագավառների գործունեության կառավարման մեջ, իրականացնել ինֆրակառուցվածքի, համակազմի, կադրային և ինֆորմացիոն ռեսուրսների երկարաժամկետ /հնգամյա/ պլանավորում:

3. Կատարելագործել ֆինանսական պլանավորման և հաշվետվության գործընթացները կառավարման բոլոր մակարդակներում: Փոխկապակցել ուսումնական և ֆինանսական պլանավորման ընթացակարգերը: Միջոցների բաշխումը ստորաբաժանումների և ծրագրերի միջև իրականացնել հաստատագրված նախապատվություններին համաձայն՝ հաշվի առնելով նաև յուրաքանչյուր ստորաբաժանման ներդրումը արտաբյուջետային միջոցների ընդհանուր ծավալում:

4. Ստեղծել ԳՊՀ-ի շրջանավարտների միություն և խթանել նրա ու խորհրդի ակտիվ մասնակցությունը համալսարանի արտաբյուջետային միջոցների ձևավորման գործընթացում, ստեղծել <<Կրթություն>> հիմնադրամ:

5. Խրախուսել և զարգացնել համալսարանի բոլոր ստորաբաժանումների նախաձեռնությունն ու ինքնուրույնությունը սեփական միջոցների ձևավորման և բաշխման ուղղությամբ: Ընդլայնել համալսարանի կողմից առաջարկվող վճարովի ծառայությունների ձևերը և դրանց հաշվեկշիռը համալսարանի բյուջեի եկամտային մասում:

6. Պայմանագրային հարաբերություններ զարգացնել պատվիրատու կազմակերպությունների և գերատեսչությունների հետ՝ մասնակից դարձնելով նրանց սեփական կադրերի պատրաստման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների ձևավորմանը:

7. Ընդլայնել համալսարանի մասնակցությունը միջազգային ֆինանսավորվող ծրագրերում:

8. Սահմանել ռեսուրսախնայողության և, հատկապես, էներգախնայողության խստագույն ռեժիմ՝ փոխհատուցելով արտանորմատիվային բոլոր ծախսերը սպառող ստորաբաժանումների միջոցների հաշվին: Զարգացնել էներգակորուստների նվազեցման տեխնիկական և կազմակերպչական միջոցառումներ:

9. Առավելագույնս նվազեցնել համալսարանի վարչական ծառայությունների ծախսերը և բարձրացնել դրանց արդյունավետությունը: Պարզեցնել համալսարանի կառավարումը՝ վերացնելով ավելորդ բյուրոկրատական օղակները, կատարել կազմակերպչական վերակառուցում՝ լիազորությունների և գործառնությունների՝ դեպի համակարգի ստորին օղակները առավելագույնս վերահասցեագրման ճանապարհով:

10. Կատարելագործել համալսարանի վարչակազմը՝ կառավարման նոր մեթոդների և ժամանակակից ինֆորմացիոն համակարգերի արդյունավետ կիրառման ուղղությամբ, ստեղծել կայուն ռեզերվ և մրցակցային միջավայր՝ կառավարման բոլոր կառույցների և ստորաբաժանումների ղեկավարության համալրման նպատակով:

11. Արագացնել կառավարման ինֆորմացիոն համակարգերի ներդրումը ֆինանսատնտեսական ոլորտում՝ համապատասխանաբար զարգացնելով ԳՊՀ-ի հաղորդակցության ներքին ցանցը և տվյալների բազան:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

ԳՊՀ-ի հիմնական խնդիրներն են՝

- 1) Անձի մտավոր, հոգևոր և բարոյական զարգացման պահանջմունքների բավարարումը՝ բարձրագույն և (կամ) հետբուհական մասնագիտական կրթություն տալու միջոցով.
- 2) Սովորողին ազգային և համամարդկային արժեքների ոգով դաստիարակելը.
- 3) Գիտական և ուսումնամեթոդական հետազոտությունների իրականացումը, հայագիտության բազմակողմանի զարգացումը.
- 4) Գիտության, կրթության, տնտեսության և մշակույթի զարգացումը՝ գիտամանկավարժական աշխատողների և սովորողների գիտական հետազոտությունների, ստեղծագործական ու մշակութային գործունեության միջոցով, ստացված արդյունքների օգտագործումը տնտեսության մեջ, հետազոտական և կրթական գործընթացներում.
- 5) Բարձրագույն կրթությամբ գիտամանկավարժական աշխատողների պատրաստումը, վերապատրաստումը .
- 6) Կրթության որակի ապահովման և վերահսկման համապատասխան համակարգի ներդրումը և զարգացումը.
- 7) Կրթության և գիտության ինտեգրացման հիման վրա ուսուցման բովանդակության կատարելագործումը, ժամանակակից մասնագիտությունների ու մասնագիտացումների ներդրումը.
- 8) Կրթական գործընթացի անընդհատության, հաջորդականության, շարունակականության, մրցութայնության, թափանցիկության և հրապարակայնության ապահովումը.
- 9) Հասարակության շրջանում գիտելիքների տարածումը, նրա կրթական և գիտամշակութային մակարդակի բարձրացումը.
- 10) Սովորողների մեջ մասնագիտական բարձր որակների, պատշաճ վարքի ու վարվելակերպի, քաղաքացիական կեցվածքի և հայրենասիրության ստեղծագործական ունակությունների արմատավորումը.
- 11) Սովորողների և աշխատողների առողջության պահպանման, կենցաղի, սննդի, հանգստի, բուժման, ֆիզիկական և հոգևոր զարգացման համար անհրաժեշտ պայմանների ստեղծումը:

Առաջարկված խնդիրները լուծելու համար ԳՊՀ-ն առաջնորդվում է «ՀՀ կրթության մասին օրենքի» և Համալսարանի կանոնադրությանը համապատասխան:

#### **5. Համալսարանի ռազմավարական նպատակներն են.**

1. Եվրոպական կրթական չափորոշիչներին համապատասխան մրցունակ կրթության ապահովում;
2. Գիտահետազոտական և նորարարական ներուժի օգտագործման արդյունավետության բարձրացում;

3. Դասավանդողների և ուսումնառողների նորարարական ակտիվության և ստեղծագործական նախաձեռնության զարգացում;
4. Գործընկեր կազմակերպությունների, ձեռնարկությունների հետ համագործակցության ընդլայնում և զարգացում /ձեռնարկատիրական միջավայրի ստեղծում/;

## **Ռազմավարական ուղղություններ և ռազմավարական նպատակներին հասնելու միջոցները**

### **Ենթակառուցվածքների զարգացումը**

#### ***Նպատակը***

Համալսարանի ենթակառուցվածքների զարգացման նպատակը ռազմավարական ծրագրի բոլոր ուղղությունների իրացման ապահովումն է:

#### ***Խնդիրները***

1. Ինտեգրացված տեղեկատվական համակարգի ստեղծում՝ տվյալների միասնական բանկի օգտագործմամբ:
2. Նյութական ռեսուրսների օգտագործման, հաշվառման և վերահսկողության համակարգի զարգացում՝ ենթակառուցվածքի այլ օբյեկտների հետ տեղեկատվական ինտեգրացիայի հիման վրա:
3. Ենթակառուցվածքի օբյեկտների օգտագործման արդյունավետության բարձրացում:
4. Ֆինանսավորման լրացուցիչ աղբյուրների որոնում:
5. Ենթակառուցվածքների օբյեկտների կառավարման համակարգի ստեղծում: Սահմանափակ հնարավորություններով անձանց համար հարմարավետ պայմաններ ապահովող ենթակառուցվածքի ստեղծում:

#### ***Խնդիրների լուծման ուղիները***

***Համալսարանը վերոնշյալ խնդիրների լուծումը տեսնում է հետևյալ գործողությունների իրականացման մեջ.***

1. Համալսարանի տեղեկատվական ռեսուրսների միասնական էլեկտրոնային ֆոնդի ձևավորում անհատականացման միասնական համակարգի մշակում և ներդրում համալսարանական կայքի ստեղծում, տարբեր լեզուներով լրամշակված կանոնակարգի մշակում և ներդրում:
2. Նյութական ռեսուրսների գույքագրում, կառուցվածքային ստորաբաժանումների ռեսուրսների պահանջարկի ուսումնասիրում ռեսուրսների բաշխման մեխանիզմի մշակում: Ենթակառուցվածքի օբյեկտների օգտագործման ռացիոնալացում:
3. Անվտանգության համակարգի կանոնակարգում, իրազեկման համակարգի արդիականացում, ենթակառուցվածքի օբյեկտների մուտքի կառավարման վերահսկողության համակարգերի արդիականացում:

4. Վճարովի ծառայությունների հաշվին լրացուցիչ միջոցների ներգրավում ենթակառուցվածքի նախագծային գործունեության, սոցիալական համագործակցության զարգացման համար, ենթակառուցվածքի զարգացման մեջ գերակայությունների սահմանումը համալսարանի կողմից լուծվող ռազմավարական խնդիրների մակարդակին և բարդությանը համապատասխան, **ինչպես նաև** վերջնական օգտագործողին ենթակառուցվածքի հնարավորությունների մասին իրազեկման մեխանիզմների մշակում և ներդրում (տեղեկատվական ռեսուրսներ, նյութատեխնիկական և սոցիալ-կենցաղային ապահովություն):
5. Սահմանափակ հնարավորություններով անձանց համար կրթական լսարանների և ընդհանուր օգտագործման վայրերի ապահովում, աշխատակիցների ուսուցման կազմակերպում՝ նրանց որակավորման բարձրացման և նոր սարքավորումների և տեխնոլոգիաների հնարավորությունների վերաբերյալ իրազեկված լինելու նպատակով:

#### ***Ակնկալվող արդյունքները***

***Վերոնշյալ գործողությունների իրականացումից հետո ակնկալվող արդյունքներն են.***

1. Ներառական տեղեկատվական համակարգ՝ տվյալների միասնական բանկով: Օգտագործված նյութական ռեսուրսների հաշվառման և վերահսկողության համակարգ, ենթակառուցվածքի օգտագործման՝ բարձրացած արդյունավետության աճ:
2. Աճող արտաբյուջետային միջոցներ, որոնք վերաներդրվել են ենթակառուցվածքի օբյեկտներում, ենթակառուցվածքի զարգացման համալսարանի ռազմավարական խնդիրների հետ համաձայնեցված արդյունավետ քաղաքականություն, ենթակառուցվածքի կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացում:
3. Աշխատակիցների և սովորողների ակտիվություն համալսարանի ենթակառուցվածքի պահպանման և զարգացման մեջ, սահմանափակ հնարավորություններով անձանց համար ուսուցման հարմարավետ և կահավորված տեղերի առկայություն, տեղեկատվական պաշարների հասանելիության արդյունավետ կազմակերպում, **ինչպես նաև** արժեքավոր տեղեկատվությամբ և արդիական բովանդակությամբ համալսարանական կայք, գրադարանային ֆոնդի և հրատարակչական աշխատանքի կազմակերպում:

#### ***Արդյունավետության ցուցանիշներ***

- Կառավարման որոշումների ընդունման արդյունավետություն;
- Պաշտոնական անձանց տեղեկացվածության աստիճանը նյութական պաշարների օգտագործման մասին;
- Ֆինանսական միջոցների տնտեսման աճ;
- Կայքի այցելությունների վիճակագրական աճ;
- Ենթակառուցվածքային օբյեկտները օգտագործողների բավարարվածության աճ;

- Սահմանափակ հնարավորություններով անձանց ուսուցման և աշխատանքի համար համալսարանի նյութատեխնիկական բազայի և տեղեկատվական պաշարների հասանելիություն;
- Համալսարանում սովորող սահմանափակ հնարավորություններով անձանց թվաքանակի աճ;
- Համալսարանի տեղեկատվական պաշարներից, էլեկտրոնային ֆոնդերից օգտվողների թվաքանակի ավելացում:

### **Կառավարման համակարգի օպտիմալացումը**

#### ***Նպատակ***

Համալսարանի արդյունավետ կառավարման համակարգի իրականացման նպատակը ռազմավարական ուղղությունների իրականացումն ու նորարությունների զարգացումն է:

#### ***Խնդիրներ***

1. Համալսարանի կառավարման տեղեկատվական համակարգի զարգացում:
2. Էլեկտրոնային փաստաթղթերի շրջանառության իրականացման համակարգ:

#### ***Արդյունավետության ցուցանիշները***

- Համալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումների մասնակցության աճ՝ իրականացվող զարգացման ծրագրերում;
- Համալսարանի գործունեության ցուցանիշների քանակ, որոնք հասնում կամ գերազանցում են նախատեսված նորմերը;
- Համալսարանի կազմակերպչական կառուցվածքի էլեմենտների նորացված քանակ;
- Համալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեությունը կարգավորող փաստաթղթերի քանակ և որակ;
- Մենեջմենթի բնագավառում մասնագիտական պատրաստություն, վերապատրաստում անցած և մասնագիտական աճ ապահոված ստորաբաժանման ղեկավարների քանակ;
- Վարչակառավարական ապարատին հատկացված ծախսերի չափ;
- Ղեկավար անձնակազմի համամասնություն համալսարանի աշխատակիցների համակազմի ընդհանուր քանակին;
- Կազմակերպչական և կառավարման խնդիրների հնարավոր այլընտրանքային որոշումների քանակ և որակ;
- Աշխատակազմի և ուսանողների քանակ, որոնք ներգրավված են գործող տարբեր հասարակական և մասնագիտական խորհուրդներում, ինքնակառավարվող մարմիններում;
- Համալսարանի գործունեությունից շահառուների և շահակիրների բավարարվածության աստիճանը;
- Աշխատակիցների և ուսանողների բավարարվածության աստիճանը համալսարանի ղեկավարման գործընթացից;

- Արտաբյուջետային միջոցների մասնաբաժինը համալսարանի ընդհանուր բյուջեում;
- Միասնական բյուջետի աճի տեմպերը տարվա ընթացքում;
- Էլեկտրոնային տարբերակով ձևափոխված փաստաթղթերի քանակի աճ;
- Պարտադիր հաշվետվությունների նոր ձևեր;
- Համալսարանի կայքի այցելուների թիվ:

### **Կրթական համակարգի զարգացումը**

Քանի որ համալսարանի հիմնական առաքելությունը **կրթությունն է**, ապա նրա մրցունակությունը և վարկանիշը առաջին հերթին որոշվում են իրականացվող կրթական ծրագրերի որակով: Կրթության որակը համալիր հասկացություն է, որին նպաստում են կրթական գործընթացը կազմող հիմնական բոլոր գործոնները՝ դասախոսական կազմ, ուսանողական համակազմ, ծրագրերի բովանդակություն ու մեթոդիկա, ինֆրակառուցվածք: Այսպիսով, առաջադրվող նպատակը պահանջ կառաջադրի բարեփոխել համալսարանի գործունեության բոլոր կարևորագույն բնագավառները: Միաժամանակ ակնհայտ է, որ կրթության որակի կայուն բարելավման ճանապարհին համալսարանի համար ուղենիշ պետք է լինեն որակի գնահատման միջազգային չափանիշները: Ուսումնական գործընթացը կազմակերպվում է այնպես, որպեսզի ուսումնառողների համար նպաստավոր պայմաններ ստեղծվեն դասավանդվող առարկաների լիարժեք յուրացման համար:

Բակալավրական աստիճանում կարևորագույն խնդիր է դառնում ուսման առաջադիմության և հաջողության համարժեք հնարավորությունների ապահովումն առկա որակական կազմով խիստ անհամասեռ համակազմի բոլոր ուսանողների համար: Հենց այս տեսանկյունից էլ գնահատվում է դասավանդման արդյունավետությունը համալսարանում: Հատկապես կարևորվում են ուսուցման մեթոդների տարբերակման և անհատականացման սկզբունքները:

Որակի հիմնախնդիրը հատուկ սրություն է ստանում բարձրագույն կրթության հաջորդ՝ մագիստրական աստիճանում, որը կոչված է ապահովելու ուսուցման սկզբունքորեն նոր մակարդակ, ձևավորելու տեխնոլոգիական նորաստեղծության կարողություններ: Այն չի կարող դիտարկվել որպես լոկ միջանկյալ գտիչ փուլ ասպիրանտուրայի թեկնածուների ընտրության համար, պետք է ունենա ինքնուրույն էլք և որակավորման բարձրացված պահանջներ:

### ***Ռազմավարության հիմնական ուղղություններն են.***

1. Ձևավորել և իրականացնել ԳՊՀ-ի դասախոսական կազմի լավարկման և համալրման ծրագիր՝ ըստ ֆակուլտետների, ստեղծել դասախոսների որակական կազմի բարելավման և միջին տարիքի նվազման կայուն միտումներ:

2. Զարգացնել և բազմազանեցնել դասախոսների կատարելագործման առկա ծրագիրը, ստեղծել դասախոսների կատարելագործման կենտրոն:

3. Կատարելագործել դասախոսական կազմի հավաքագրման և տարակարգային առաջաձման գործող համակարգը, ստեղծել ռեսուրսներ և



վերականգնել աշխատավարձերի ներտարակարգային տարբերակված սանդղակները՝ զուգակցելով մանկավարժական փորձը, դասավանդման արդյունավետության գնահատման չափանիշները և գիտական գործունեությունը:

4. Ստեղծել մեթոդական – հրատարակչական աշխատանքների բազմափուլ ծրագիր, նպատակաուղղել համալսարանի մեթոդական-հրատարակչական գործընթացը՝ բոլոր կրթական ծրագրերը և մասնագիտություններն անհրաժեշտ ուսումնամեթոդական գրականությամբ ապահովելուն՝ զուգակցելով պլանավորման «վերից վար» և «վարից վեր» սկզբունքները:

5. Համադրել և ներդաշնակ դարձնել համալսարանի 3 աստիճաններում իրականացվող կրթական ծրագրերի նպատակները, բովանդակությունը, որակավորման բնութագրերը և ատեստավորման պահանջները, փոխհամաձայնեցնել ելքի և մուտքի պահանջներն իրարահաջորդ ծրագրերի միջև՝ որպես յուրաքանչյուր հաջորդող աստիճանի ընդունելության չափորոշիչ հիմք:

6. Առավելագույնս նույնականացնել ընդհանուր կրթության ծրագրերը համալսարանում:

7. Էապես բարելավել ֆիզիկա-մաթեմատիկական, լեզվական և համակարգչային ուսուցման արդյունավետությունն ու որակը համալսարանում, ապահովել համապատասխան կրթաբլոկների մնացորդային գիտելիքների ստուգումը և հետագա կիրառությունը կրթական մասնագիտացվող փուլում: Վերակողմնորոշել լեզուների ուսուցումը, համալսարանում դեպի մասնագիտական ու ստեղծագործական գրագրության և հաղորդակցության ձիրքերի զարգացումը:

8. Աստիճանաբար անցնել ուսումնական գործընթացի կազմակերպման և գիտելիքների գնահատման վարկանիշային համակարգին, իրականացնել պարտադիր և ընտրովի ուսուցման առարկաների դասակարգում և ըստ այդ անվանացանկի՝ սահմանել դրանց համապատասխան վարկային միավորները:

9. Խորացնել ուսումնական գործընթացի համակարգչային և ինֆորմացիոն ապահովումը, ներդնել ուսուցման նոր տեխնոլոգիաներ, այդ թվում՝ էլեկտրոնային ուսուցում /ուսուցում ինտերնետի միջոցով/:

10. Բարելավել շրջանավարտների գործնական պատրաստականությունը, կատարելագործել և ավելացնել արտադրական պրակտիկաների տևողությունը և բազաները, զարգացնել պատվիրատու ձեռնարկություններում ավարտական կուրսերի ուսանողների՝ ուսուցմանը համատեղված արտադրական փորձառության հնարավորությունները: Հրատապ խնդիր համարել կարիերայի ընտրությանն ու աշխատողների որոնմանն աջակցող ծառայության կազմավորումը:

11. Նախաձեռնել և իրականացնել մագիստրական և հետազոտողի ծրագրերով ուսուցումը՝ ուղենիշ ունենալով ուսուցման արդյունավետության և որակի էական բարձրացումը: Ապահովել անհապաղ անցումն ուսումնական գործընթացի կազմակերպման վարկանիշային համակարգին՝ օգտագործելով նաև համալսարանի միջբուհական համագործակցության առկա ներուժը: Ներդնել նշված ծրագրերի և նրանց շրջանավարտների որակի գնահատման, վերահսկման և ավարտական ատեստավորման ժամանակակից համակարգեր: Ուժեղացնել կապը և փոխազդեցությունը մագիստրատուրայի, ասպիրանտուրայի, պատվիրատու կազմակերպությունների ու ստորաբաժանումների միջև՝ ձգտելով շրջանավարտների նպատակային մասնագիտացմանը՝ ապագա կարիերայի պահանջներին և առանձնահատկություններին համապատասխան: Աջակցել այս

ծրագրերի շրջանավարտներին իրենց մասնագիտական որակավորմանը համապատասխան աշխատանքով:

12. Նախապատրաստել և իրականացնել համալսարանի բոլոր ծրագրերի և դրանք իրականացնող ուսումնական ստորաբաժանումների ինքնավերլուծություն: Նախաձեռնել իրականացվող ծրագրերի և մասնագիտությունների պետական ատեստավորման և հավատարմագրման գործընթաց: Ձևավորել ուսուցման ընթացիկ և ամփոփիչ արդյունքների գնահատման հուսալի համակարգ, հստակորեն սահմանել ատեստավորման ենթակա գիտելիքների և կարողությունների այն ցանկը և նվազագույն մակարդակը, որոնք անհրաժեշտ են ըստ կրթական ծրագրերի շրջանավարտներին համապատասխան որակավորման աստիճաններ շնորհելու համար:

13. Պլանավորել և իրականացնել ուսումնական գործընթացի լաբորատոր բազայի փուլային նորացում:

14. Զարգացնել համալսարանի ինֆորմացիոն ինֆրակառուցվածքը, սկսել գրադարանային համակարգի նորացման և թվայնացման գործընթացները, ապահովել դասախոսների և ուսանողների մուտքն արտասահմանյան էլեկտրոնային գրադարանային ֆոնդեր:

### **Գիտական և նորարարական գործունեության զարգացումը**

#### ***Նպատակը***

Համալսարանի գիտահետազոտական գործունեության կատարելագործման նպատակը համալսարանի մրցունակ գիտական և նորարարական ներուժի ձևավորումն է:

#### **Գիտական և նորարարական գործունեության զարգացման խնդիրներն են.**

1. Հիմնարար և կիրառական հետազոտությունների ներդրման գործընթացի արդյունավետությունը կրթական գործընթացում, տարածաշրջանի և երկրի տնտեսությունում:
2. Համալսարանի գիտնականների մասնակցության սպեկտրի ընդլայնումը հանրապետական, տարածաշրջանային, ԱՊՀ և այլ մրցույթներում և ծրագրերում, համալսարանի մասնակցության ընդլայնումը գիտական նախագծերի և մտավոր գործունեության արդյունքների մասնագիտական փորձագիտության ոլորտում:
3. Համագործակցության ձևերի զարգացումը կրթական, գիտահետազոտական հաստատությունների, այդ թվում նաև արտասահմանյան կազմակերպությունների և ձեռնարկությունների հետ, համալսարանի աշխատակիցների մտավոր սեփականության և հեղինակային իրավունքի պաշտպանման, գիտական աշխատանքների իրավական պաշտպանվածության և նորմատիվ ապահովման համար պայմանների ստեղծում, հեղինակավոր ամսագրերում համալսարանի գիտնականների հրապարակման ակտիվության խթանում:

***Խնդիրների լուծման ուղիներն են.***

1. Անհրաժեշտ պայմաններ ստեղծել գոյություն ունեցող և նոր ձևավորվող գիտամանկավարժական դպրոցների զարգացման համար, որոնց գործունեությունն ուղղված է հիմնարար գիտական հետազոտությունների զարգացմանը:
2. Միջ-ֆակուլտետային և միջամբիոնային գիտական կապերի ուժեղացման հիման վրա միջառարկայական հետազոտությունների զարգացում:
3. Հայկական և համաշխարհային գիտական չափանիշների բազաների տվյալների շարունակական վերահսկում կատարել՝ նպատակադրվելով խթանել համալսարանի գիտնականների հրապարակման ակտիվության վերլուծությունը,
4. Գիտահետազոտական գործունեությանը համալսարանի աշխատակիցների և սովորող երիտասարդության մասնակցության մոտիվացիայի բարձրացում, այդ թվում բարոյական և նյութական խրախուսման համակարգի ներդրման ճանապարհով: Համալսարանի գիտության նյութատեխնիկական բազայի ռացիոնալ և բազմազան օգտագործումը կրթական գործընթացի և գիտահետազոտական աշխատանքի պահանջներին համապատասխան, գիտահետազոտական գործունեության տեղեկատվական սատարման համակարգի ներդրում:

***Ակնկալվող արդյունքները***

1. Մրցակցային հիմունքներով ֆինանսավորվող հիմնարար բնույթի նախագծերի ավելացում, ֆինանսավորվող հետազոտական նախագծերի հիման վրա կատարված ատենախոսությունների քանակի ավելացում: Համալսարանի գիտնականների հեղինակավոր գիտական ամսագրերում հրատարակությունների քանակի ավելացում:
2. Արտաքին գործընկերների հետ համատեղ կառույցների քանակի ավելացում /բազային ամբիոններ, լաբորատորիաներ/:
3. Գիտական միջոցառումների բնագավառում ռիսկերի կանխատեսում:
4. Համալսարանի արտաբյուջետային միջոցների ավելացում, համալսարանի գիտնականների փորձագիտական գործունեության պահանջվածություն, համալսարանի գիտական ներուժի ՀՀ կազմակերպությունների և հաստատությունների կողմից պահանջվածության աճ:

***Արդյունավետության ցուցանիշներ***

1. Համալսարանի գիտնականների հետազոտությունների նորագույն արդյունքների կիրառմամբ կրթական գործընթացում ներդրվող նախապատրաստական ծրագրերի քանակ, մրցակցային հիմունքներով ֆինանսավորվող հիմնարար բնույթի նախագծերի քանակ ու ծավալ,
2. Ֆինանսավորվող հետազոտական նախագծերի նյութի հիման վրա կատարված ատենախոսությունների քանակ:
3. Համալսարանի գիտնականների աշխատանքները հեղինակավոր գիտական ամսագրերում տպագրելու ցուցանիշների աճ, գիտական նախագծերին մասնակցելու ընդունված հայտերի քանակ, համալսարանի

գիտնականների քանակ, որոնք ներգրավված են գիտական նախագծերի և մտավոր գործունեության արդյունքների փորձաքննությունների մեջ:

4. Կազմակերպությունների ու ձեռնարկությունների պատվերներով իրականացված գիտահետազոտական, պրակտիկայում կողմնորոշված աշխատանքների քանակ:

### **Կադրային ներուժի զարգացումը**

#### ***Նպատակը***

Սույն ռազմավարական ուղղության նպատակը համալսարանի աշխատակիցների նորարարական ակտիվության բարձրացումն է, ստեղծագործական նախաձեռնության աճը, մասնագիտական զարգացումը, որոնք ապահովում և իրագործում են ԳՊՀ –ի առաքելությունը և ռազմավարական նպատակներին հասնելու գործընթացը:

#### ***Խնդիրները***

1. Նորարարական ակտիվության և ստեղծագործական նախաձեռնության աճը խթանող, աշխատակիցների և սովորողների անհատական և մասնագիտական ինքնահաստատման կորպորատիվ միջավայրի ստեղծում,
2. Համալսարանի աշխատակիցների որակավորման բարձրացման համակարգի կատարելագործում՝ գիտակրթական կոնսորցիումի պոտենցիալի օգտագործմամբ, երիտասարդ դասախոսների, գիտաշխատողների, վարչական-կառավարչական կադրերի աջակցության համակարգի զարգացում, համալսարանի կադրային համակարգի թարմացման և երիտասարդացման մեխանիզմների ստեղծում: Համալսարանի աշխատակիցների սոցիալական պաշտպանության համակարգի հնարավորությունների ստեղծում:

#### ***Խնդիրների լուծման ուղիներ***

- Կադրային կազմի և կադրային պոտենցիալի մշտական աուդիտի կազմակերպում;
- Կադրային ապահովության և անձնակազմի կարիքների մակարդակի բարձրացում;
- Անձնակազմի ուսուցման կարիքների բավարարում;
- Սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի բարելավում;
- Անձնակազմի նորարարական ներուժի համալրում;
- Գիտական և նորարարական գործունեության պահանջարկ ունեցող ուղղություններում աշխատակիցների ներառման մարտավարության, համակարգի և ընթացակարգի զարգացում, այդ թվում համալսարանի կադրային և կառուցվածքային օպտիմիզացիայի հաշվին;

- Աշխատակիցների խրախուսման և նրանց կարիերայի աճի համակարգի մշակում և իրականացում;
- Աշխատակիցների անձնակազմին վերաբերող որոշումների և փոփոխությունների վերաբերյալ տեղեկատվության համակարգի զարգացում;
- Աշխատակիցների ատեստացիայի համակարգի և ընթացակարգերի կատարելագործում;
- Համալսարանի աշխատակիցների և սովորողների երաշխավորված սոցիալական աջակցության համակարգի գործունեության ապահովում;
- Միջբուհական կոնսորցիումների շրջանակներում իրացվող նորարարական, կրթական և հետազոտական գործունեության մրցունակ կրթական ծրագրերի և լրացուցիչ մասնագիտական կրթության մոդուլների սպեկտրի ընդլայնում;
- Ինքնատիպ գաղափարներով փոխանակվելու և նորարարական կրթական պրակտիկաների յուրացման համար գիտական, գիտագործնական, գիտամեթոդական սեմինարներում, գիտաժողովներում, սիմպոզիումներում համալսարանի աշխատակիցների մասնակցության համար մրցութային հենքով համակարգի մշակում;
- Հայկական և արտասահմանյան առաջատար գիտական և կրթական կենտրոնների կողմից առաջարկված որակավորման բարձրացման և մասնագիտական վերապատրաստման նորարարական ծրագրերի անհատական և խմբակային յուրացում;
- Կրթական, գիտական, գործունեությունում ինֆորմացիոն-հաղորդակցական տեխնոլոգիաների օգտագործման համար համալսարանի գիտամանկավարժական կադրերի պատրաստման կազմակերպում;
- Առաջանցիկ ծրագրերի պահանջարկի վերլուծության և արդյունավետության գնահատման անցկացման համար փորձաքննություն, շարունակական մոնիթորինգ իրականացնող կառույցի ստեղծում;
- Համալսարանի կադրային ներուժի զարգացման մեջ ներդրումների արդյունավետության վերլուծության իրականացում;
- Երիտասարդ կադրերի՝ ցանցային գիտակրթական կոնսորցիումի շրջանակներում ակադեմիական շարժունակության աջակցում, հայկական և արտասահմանյան առաջատար գիտական և կրթական կենտրոններում վերապատրաստումների կազմակերպում;
- Համալսարանի կադրային ներուժի համակարգված զարգացման համար խթանիչ միջավայրի ստեղծում՝ ձեռնարկատիրական ակտիվության աջակցության, երիտասարդ դասախոսների, գիտաշխատողների, վարչական-կառավարչական կադրերի կրթական և գիտական կիրառական նախագծերի հիմքի վրա;
- Համալսարանի կադրային ներուժի մշտապես թարմացվող տեղեկատվական բազայի ստեղծում:

### ***Ակնկալվող արդյունքներ***

1. Համալսարանի կորպորատիվ թարմացված միջավայր, որը խթանում է աշխատակիցների և սովորողների ստեղծագործական նախաձեռնության, անհատական և մասնագիտական ինքնահաստատման ակտիվությունն ու աճը:
2. Համալսարանի աշխատակիցների առաջընթացի որակավորման բարձրացման գործող համակարգ, որը օգտագործում է ցանցային գիտակրթական կոնսորցիումի հնարավորություններն ու պոտենցիալը
3. Երիտասարդ դասախոսների, գիտաշխատողների, վարչական-կառավարչական կադրերի և համալսարանի կադրային կազմի նորացման և երիտասարդացման աջակցման գործող համակարգ:

### ***Արդյունավետության ցուցանիշներ***

1. Համալսարանի կրթական, գիտական և նորարարական գործունեության պահանջված ուղղություններում զբաղված աշխատակիցների քանակը, աշխատակիցների խրախուսումների և նրանց կարիերայի աճի դինամիկան, անձնակազմին վերաբերող որոշումների և փոփոխությունների մասին աշխատակիցների իրազեկման բավարարության աստիճանը:
2. Համալսարանի աշխատակիցների և սովորողների սոցիալական աջակցությամբ բավարարության աստիճանը, զարգացման ծրագրի շրջանակներում (ուսուցում, վերապատրաստում) աշխատակիցների քանակի որակավորման բարձրացում, առաջընթաց կորպորատիվ որակավորման բարձրացման, ծրագրերի քանակի և դրանց արդյունավետության ցուցանիշների դինամիկան, համալսարանի այն աշխատակիցների քանակը, որոնք մասնակցում են գիտական, գիտագործնական, գիտամեթոդական սեմինարներին, գիտաժողովներին, սիմպոզիումներին, հայկական և արտասահմանյան առաջատար գիտական և կրթական կենտրոնների կողմից առաջարկված կրթական ծրագրերով որակավորման բարձրացում, ինտենսիվ լեզվական նախապատրաստության ծրագրերով որակավորման բարձրացում, կրթական, գիտական, նորարարական գործունեությունում տեղեկատվական-հաղորդակցական տեխնոլոգիաների կիրառմամբ որակավորման բարձրացում
3. Առաջանցիկ ծրագրերի պահանջարկի վերլուծության և արդյունավետության գնահատման /փորձաքննություն, շարունակական մոնիթորինգ/ ցուցանիշների դինամիկա: Համալսարանի կադրային ներուժի զարգացման մեջ ներդրումների արդյունավետության ցուցանիշների դինամիկա, ակադեմիական շարժունության ծրագրերին մասնակցող աշխատակիցների քանակը, կրթական և գիտական կիրառական նախագծերին մասնակցող աշխատակիցների քանակը, համալսարանի կադրային ներուժի տեղեկատվական բազայի թարմացման և պահանջված լինելու աստիճանը:

## Աջակցող նպատակները

### *Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ներդրումը նպատակ ունի.*

1. Մասնագիտական հանձնաժողովի կողմից գնահատել համալսարանի լսարանային համակարգը, ուսումնագիտական լաբորատոր բազայի առկա վիճակը և կատարել դրանց փուլային փոփոխություններ՝ ժամանակակից կրթական չափորոշիչներին համապատասխան:
2. Լսարանային և լաբորատոր ֆոնդի վերանորոգում, վերազինում, ինչպես նաև նորագույն լաբորատորիաների և ֆորում-լսարանների ստեղծում՝ դրամաշնորհային և հովանավոր կազմակերպությունների օժանդակությամբ.
3. Ակտիվ համագործակցության հիման վրա առաջատար գիտահետազոտական կենտրոնների ուսումնագիտական լաբորատորիաների և սարքավորումների օգտագործում;
  3. Ստեղծել օտար լեզուների ուսուցման լաբորատորիաներ՝ օգտագործելով ուսուցման ժամանակակից սարքավորումներ և տեխնոլոգիաներ;
  4. Ստեղծել հոսքային տեխնոլոգիական լսարաններ՝ ապահովված ինտերնետ կապով, համակարգիչներով, ցուցադրման թվային սարքերով, էլեկտրոնային ինտերակտիվ գրատախտակներով;
  5. Ստեղծել համալսարանի գիտահետազոտական և կրթական միջոցների միասնական տեղեկատվական համակարգ, որը հասանելի կլինի բոլոր ուսանողներին և դասախոսներին;
  6. Գրադարանը և ընթերցասրահները կահավորել համակարգիչներով;
  7. Շարժական համակարգչային լսարանների ստեղծում, որը հնարավորություն կտա կիրառել «Յուրաքանչյուր սովորողին մեկ համակարգիչ դասի ժամանակ» սկզբունքը ;
  8. Ամբիոններում մշտական ինտերնետի առկայություն;
  9. Ստեղծել անհրաժեշտ տեղեկատվական բազա, որը թույլ կտա իրականացնել հեռահար եղանակներով ուսուցում:

### *Մշտադիտարկման մեխանիզմները*

Բարձրագույն կրթության Եվրոպական տարածքին բնորոշ գծերից մեկը ուսանողների, դասախոսների, հետազոտողների և վարչական անձնակազմի ազատ շարժն է: Պրահայի կոմյունիկեն վերահաստատում է շարժունակության չափազանց բարձր կարևորությունը՝ որպես Բոլոնիայի հիմնախնդրի, և առաջարկում է Եվրամիությանը այս գործընթացը խրախուսող ծրագրերի հարցում՝ մասնավորապես անդրադառնալով 2000թ. Նիցցայում ընդունված «Շարժունակության պլանին»: Բարձրագույն մանկավարժական կրթության ոլորտում միջազգային շարժունակության խնդիրների լուծման ժամանակ պետք է ապահովել այնպիսի լուծումներ, որ արդյունքում չստացվի շարժի ասիմետրիկ պատկեր, մեր բուհից դեպի այլ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններ, արտասահմանյան երկրների բուհեր: **Մշտադիտարկման մեխանիզմների հիմնական նպատակն է.**

1. Ստեղծել կրթական տեխնոլոգիաների օգտագործման մշտադիտարկման ձևաչափեր:
2. Ստեղծել ուսանողների շարժունակության հսկողության և կարգավորման մշտադիտարկման մեխանիզմներ:
3. Ստեղծել դասախոսների և օժանդակ անձնակազմի շարժունակության հսկողության և կարգավորման մշտադիտարկման մեխանիզմներ:

Հայաստանի Հանրապետությունը, մասնակցելով Բոլոնիայի գործընթացին, որդեգրել է Բարձրագույն կրթության Եվրոպական տարածք ինտեգրման ուղին, որը վերափոխումներ և նոր պահանջներ է առաջադրում մեր երկրի բարձրագույն կրթության համակարգին: Ինտեգրումը Բարձրագույն կրթության Եվրոպական տարածքին ենթադրում է մի շարք հիմնախնդիրների լուծում, որոնց շարքում առանցքային նշանակություն ունի որակի ապահովման համակարգի ներդրումը: Բարձրագույն կրթության որակի ապահովման համակարգը գործում է Ռբակի ապահովման Եվրոպական Ասոցիացիայի ընդհանուր դրույթների հիման վրա:

4. Հզորացնել որակի ապահովման կառուցվածքը և ստեղծել ուսման որակի գնահատման մշտադիտարկման մեխանիզմներ:
5. Բարեփոխման գործընթացի կրողը համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմն է, հետևաբար կրթության արդյունավետությունը կախված է դասախոս-գիտնականի անձնային, մասնագիտական և հոգեբանամանկավարժական որակներից: Դասախոսական կազմի որակի բարելավման հետ կապված դժվարություններն ավելի են մեծանում բուհում սահմանափակ խթանների պատճառով:
6. Ստեղծել համալսարանի կառավարման հսկողության և մշտադիտարկման արդյունավետ մեխանիզմներ:
7. 21-րդ դարի բուհական կրթությունը ենթադրում է նաև գիտահետազոտական լայնածավալ աշխատանքներ: Այդ տեսակետից խիստ արդիական է մանկավարժական բուհի հետազոտական գործընթացներում լայն ներգրավվածությունը: Առավել ուշադրություն պետք է դարձնել հոգեբանության, մանկավարժության, բնագիտության և այլ բնագավառներում կատարվող գիտահետազոտական աշխատանքներին: Հետևապես պետք է մշակել գիտահետազոտական գործունեության կառավարման և մշտադիտարկման համակարգեր:
8. 2005թ.-ից Հայաստանը՝ որպես Բոլոնիայի անդամ երկիր, պետք է վերակառուցի իր հետբուհական կրթության համակարգը Բեռլինի, Բերգենի և Լոնդոնի կոմյունիկենտերում ներկայացված պահանջների համապատասխան:
9. Հարատև կրթությունը ինչպես Բոլոնիայի գործընթացի, այնպես էլ Եվրոպական միության կրթական քաղաքականության ուշադրության կենտրոնում է: Այսօր հարատև կրթությունը Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքի կարևորագույն տարրերից մեկն է, որը ներգործություն ունի Եվրոպական բարձրագույն կրթության բոլոր ասպեկտների վրա՝ շարժունություն, որակավորումների ճանաչում, հեռավար ուսուցում և այլն: Ինչպես ՀՀ «Կրթության մասին» օրենքը, այնպես էլ «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» օրենքը որոշակի



նպաստող դրույթներ և հնարավորություններ են պարունակում կրթության առանձին տարրերի և դրանց իրականացման այլընտրանքային ձևերի զարգացման համար՝ լրացուցիչ կրթություն, մասնագետների որակավորման բարձրացում, վերապատրաստում, վերաորակավորում, ուսուցման էքստենս և հեռավար ձևեր: Հետևապես անհրաժեշտ է ցմշակել վերը նշված կրթության ձևերի արդյունավետության բարձրացման մշտադիտարկման ձևաչափեր:

10. Համալսարանը շարունակում է իրականացնել համագործակցություն ինչպես ներհանրապետական-միջբուհական համակարգի, այնպես էլ աշխարհի առաջատար համալսարանների և գիտակրթական կենտրոնների հետ՝ կնքելով պայմանագրեր և փոխըմբռնման հուշագրեր, իրականացնելով համատեղ գիտահրատարակչական գործունեություն, ուսանողների, պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի փոխադի և հմտությունների փոխանակման գործընթացներ: Անհրաժեշտ է ստեղծել վերը նշված գործունեության հսկողության և մշտադիտարկման ձևաչափեր՝ մեծացնելով արդյունավետ համագործակցության աշխարհագրությունը:
11. Հիմք ընդունելով ՀՀ կառավարման և ԿԳՆ-ի նորմատիվ ակտերը՝ առաջարկել ԳՊՀ ընդունվելու նոր ձևաչափեր՝ հիմք ընդունելով մասնագիտական առարկայական կարողությունների առկայությունը, հաշվի առնելով դիմորդի ցանկությունն ու հակումները:

### ***Մարդու իրավունքները և հակակոռուպցիոն գործընթացները***

Մարդու իրավունքների քաղաքականության միջազգային խորհուրդը հիմնադրվել է 1998թ. Ժնևում՝ մարդու իրավունքների պաշտպանության ընթացիկ հարցերի հետազոտության համար, որոնք միտված են գործնական նշանակություն ունենալ ինչպես միջազգային, այնպես էլ տարածաշրջանային կազմակերպությունների տվյալ բնագավառում իրականացված քաղաքականության համար: Խորհուրդը հատկապես արդյունավետ է գործում հակակոռուպցիոն գործընթացների իրագործման դեպքում, որի նպատակն է ստեղծել կոռուպցիայի դրսևորումների դեմ պայքարելու հնարավորություններ, փոխել հասարակական կարծիքը և գործելակերպը երիտասարդների և մեծահասակների շրջանում՝ օգնելու նրանց ձևավորել կոռուպցիայի հետևանքների նկատմամբ համապատասխան վերաբերմունք: Ստեղծել պայմաններ կոռուպցիոն ռիսկերի, դրսևորումների կանխարգելմանն ու նվազեցմանն ուղղված համակարգային փոփոխությունների համար:

### ***Հիմնախնդիրները***

Գործիսի պետական համալսարանի ռեկտորիատին կից ստեղծած հակակոռուպցիոն կառույցը դեռևս կարիք ունի աշխատելու ավելի արդյունավետ և ցույց տալու, որ կարող է նվազեցնել կամ արմատախիլ անել հասարակության մեջ բույն դրած այդ չարիքը: Հետևաբար հարկավոր է վերանայել այդ ուղղությամբ համալսարանի գործունեության ռազմավարական ուղղություններն ու մոտեցումները, որոնք նոր մեթոդներ և արդյունավետ լուծումներ: Դեռևս թույլ է ուսանողության մասնակցությունը գործունեության կոնկրետ տեսակների վերաբերյալ որոշումների ընդունման գործընթացին: Անհրաժեշտ է շահագրգիռ անձանց մարդու իրավունքներին և կոռուպցիային առնչվող հարցերով որոշումների

ընդունման գործընթացի վաղ փուլում, ելնելով հանգամանքներից, հրապարակային ծանուցման կամ անհատական կարգով պատշաճ ձևով ժամանակին և արդյունավետորեն տեղեկացնել՝

- ա) նախատեսվող գործունեության տեսակի մասին
- բ) հնարավոր որոշումների բնույթի կամ որոշման նախագծի մասին
- գ) որոշում ընդունելու համար պատասխանատու անձի կամ կառույցի մասին.
- դ) թե ինչ ձևով և երբ պետք է տրվի տեղեկություն:

#### ***Խնդիրների լուծման ուղիները***

ա) Հակակոռուպցիոն գործընթացների մեջ ներառել մարդու իրավունքների պաշտպանության կառույցների աշխատանքը, որը կարող է ուժեղացնել այն

բ) Հակակոռուպցիոն գործընթացի մեջ ընդգրկել ուսանողության և սոցիալապես անապահով խավի ներկայացուցիչներին.

գ) Ապահովել գործընթացի թափանցիկությունը.

դ) տեղեկատվության մատչելիությունը.

ե) հաշվետվողականությունը:

Այս արժեքները կարևոր են մարդու իրավունքների պաշտպանության և հակակոռուպցիոն ակտիվիստների համար, որը դիտարկում է թե ինչպես կարելի է մարդու իրավունքների տեսանկյունից այդ սկզբունքների դիտարկումը ուժեղացնել հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները, որը հնարավորություն կտա տակ կոռուպցիայի գնահատականը և նրա վերացման կամ թուլացման ուղիները: Այստեղ հարկ է նշել հակակոռուպցիոն գործունեության և մարդու իրավունքների պաշտպանության մինչև ենթադրյալ լարվածության առկայությունը, որը իրենից ներկայացնում է միայն թվացյալ հակասություն և թափանցիկ գործունեության դեպքում վերանում է:

#### ***Ակնկալվող արդյունքները***

- Չնայած թվացյալ հակասություններին՝ մարդու իրավունքներն ու հակակոռուպցիոն շարժումները ունեն ընդհանուր մարտահրավերներ, և նրանց հմտությունները կարող են լրացնել միմյանց: Հարկ է նշել, որ հակակոռուպցիոն կառույցները՝ ավելի արդյունավետորեն կարող են կատարել իրենց աշխատանքը՝ ներառելով մարդու իրավունքների չափորոշիչներն ու սկզբունքները.

- Հակակոռուպցիոն կառույցները ձեռք կբերեն բարոյական կշիռ, լրացուցիչ լծակներ և ինքնավստահություն.

- Հակակոռուպցիոն գործընթացներին մասնակիցների ընդլայնումը նոր թափ կհաղորդի ուսանողների և նրանց ծնողների (շահագրգիռ կազմակերպությունների) իրավունքներն ընդլայնելու, համալսարանի ղեկավարությանը (ֆակուլտետների ղեկավարներին, պարապոզ դասախոսներին, ...) նրանց առջև հաշվետու դարձնելու նպատակ հետապնդող հակակոռուպցիոն նախաձեռնություններին.

- Այն կարգելակի կոռումպացված համակարգերի՝ կոռուպցիայից ածանցված արտոնությունների վերարտադրությունը».
- Հաշվետվողականության և պարտադրման մեխանիզմները կարող են ուժեղացնել ու սրել հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները հաստատություններում, ինչպես նաև ընդլայնել հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների շրջանակը:

### **Ռազմավարական ծրագրի մոնիթորինգի պլան**

- **1. Հայեցակարգի նշանակությունը և կիրառման ոլորտները**
- 1.1. Սույն հայեցակարգը որոշում է Գորիսի պետական համալսարանի(այսուհետ՝ Համալսարան) ենթակառուցվածքների նպատակները, խնդիրները և համագործակցության պայմանները Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման գործում:
- Հայեցակարգը կարգորոշում է Համալսարանի գործունեությունը առաքելության իրականացման ուղղությամբ՝ մշտադիտարկման միջոցով:

### **2. Գործընթացի նկարագրությունը**

2.1 Մշտադիտարկման գործընթացը նպատակ ունի ոչ միայն վերացնելու գոյություն ունեցող անհամապատասխանությունները, այլ նաև կանխատեսելու դրանք:

2.2 Մշտադիտարկման առարկա է հանդիսանում Համալսարան բոլոր ենթակառուցվածքների գործունեությունը առաքելության և նպատակների իրականացման գործում:

2.3 Մշտադիտարկումը իրականացվում է պահպանելով հետևյալ սկզբունքները.

- Ամբողջականություն.
- անընդհատություն.
- օպերատիվություն.
- մշտադիտարկման միջոցների համապատասխանությունը Համալսարանի միջոցներին .
- անհակասականություն.

2.4 Մշտադիտարկումը անց է կացվում այնպիսի ինդիկատորների օգտագործումով, որոնք դիտարկելի են և չափելի:

2.5 Մշտադիտարկման հիմնական մեթոդներն են.

- Կրթության բնագավառի նորմատիվային և մեթոդական փաստաթղթերի ուսումնասիրություն.
- Նպատակաուղղված դիտարկում և մասնակցություն նախատեսված միջոցառումներում.
- Սոցիոլոգիական գրավոր և բանավոր հարցումներ.
- Զրույցներ և քննարկումներ կառուցվածքային օղակների ղեկավարների, դասավանդողների, ուսումնառողների և նրանց ծնողների հետ.
- Գրավոր հարցումներ.
- Ընթացիկ ստաստիկա.
- Պարբերական հաշվետվություն.

2.6 Գործընթացի մեջ ընդգրկվում են Համալսարանի բոլոր ենթակառուցվածքները:

### **3. Մշտադիտարկման նպատակները և խնդիրները**

3.1 Մշտադիտարկման նպատակը Համալսարանի առաքելության և գործունեության համապատասխանության ապահովումն է: Այդ նպատակին հասնելու համար մշտադիտարկումը պետք է լուծի հետևյալ խնդիրները.

- Սահմանել մշտադիտարկման կարգը և մեթոդները .
- Որոշում է ռեսուրսային ապահովումը.
- Մշակում է գործընթացում կիրառվող փաստաթղթերը.
- Որոշում է գործընթացում ընդգրկված աշխատողների պատասխանատվության չափը:

### **4 .Գործընթացի իրականացման փուլերը**

4.1 Մշտադիտարկման պլանավորում.

4.2 Մշտադիտարկման միջոցառումների անցկացում(տվյալների հավաքում, հարցումների անցկացում, տվյալների մշակում).

4.3 Մշտադիտարկման արդյունքում ստացված տվյալների վերլուծություն, անհամապատասխանությունների վերացման վերաբերյալ որոշումների ընդունում.

4.4 Ճշտող և նախազգուշացնող միջոցառումների անցկացում:

### **Վերջաբան**

Պլանավորման գործընթացը ենթադրում է 2 հիմնական գործառնություններ՝ ընթացիկ պլանավորում և պլանի կատարում: Ընթացիկ պլանավորման փուլում համալսարանի յուրաքանչյուր ստարաբաժանում և բնագավառ պետք է ստեղծի գործադրական պլաններ՝ նախատեսելով այն կոնկրետ գործողությունների հաջորդականությունը, որոնք անհրաժեշտ են հայեցակարգով նախատեսված նպատակների իրագործման և փոփոխությունների կատարման համար:

Պլանի կատարման հնարավորությունը և արդյունավետությունը նույնպես կախված են ինչպես արտաքին ազդեցություններից, այնպես էլ ներքին ինստիտուցիոնալ գործոններից, որոնց մեջ կարելի է առանձնացնել ղեկավարության կառավարման ձիրքերը, ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը և կուլտուրան, միասնական գործունեության արդյունավետությունը, աշխատակազմի նվիրվածությունը համալսարանին:

Իրագործման տեսակետից շատ կարևոր են հետևյալ հարցերը.

1. Ինչպես գնահատել այս կամ այն նպատակին մերձեցման աստիճանը ձևակերպված խնդիրների լուծման կամ առաջարկվող միջոցների իրականացման ընթացքում: Այսինքն՝ անհրաժեշտ է ճշգրտել, թե ինչ չափանիշներով և ինչ սանդղակով <<չափել>> պլանի այս կամ այն բաղկացուցչի իրականացման արդյունավետությունը: Հենց այս չափանիշների համաձայն պետք է կառուցվեն համալսարանի և նրա յուրաքանչյուր ստորաբաժանման տարեկան հաշվետվությունները, որոնք էլ կարտացոլեն համապատասխանությունը սպասվող /պլանավորված/ արդյունքների և փաստական արդյունքների միջև:

2. Ինչպես ստեղծել հակադարձ կապ իրականացման փուլի արդյունքների և պլանի միջև: Չէ՞ որ իրականացման փուլում կարող են պարզվել պլանավորման ժամանակ չկանխատեսված խոչընդոտներ կամ հնարավորություններ, որոնք կպահանջեն համապատասխան փոփոխություններ հայեցակարգում, ներդրումներ դրանց հաղթահարման համար:

3. Ինչպես ստեղծել ընդհանուր համաձայնություն իրագործման փուլի բոլոր մասնակիցների միջև /կոլեգիալ, թե անհատական/ իրագործվող ստրատեգիայի այս կամ այն ուղղության կամ բաղկացուցչի անհրաժեշտության և հիմնավորվածության վերաբերյալ, որպեսզի ստեղծվի անհրաժեշտ կրիտիկական

զանգված: Այստեղ շատ կարևոր է դառնում այն հանգամանքը, թե որքանով են պլանն իրականացնողները մասնակցել պլանի ստեղծմանը կամ բարեփոխմանը: Դարձնել համախոհներ կամ պլանի համահեղինակներ պլանը կատարողներին. ահա այն խնդիրը, որի լուծումից էապես կախված կլինի իրագործման փուլի հաջողությունը:

Պլանը «կաշխատի», եթե այն լրջորեն ընդունվի բոլորի կողմից՝ դառնալով ուղեցույց ողջ համալսարանի համար: Այն պետք է հիմք ծառայի և՛ միջոցների բաշխման, և՛ ծրագրային զարգացման, և՛ կառուցվածքային /ադմինիստրատիվ/ բոլոր բարեփոխումների համար: Անհրաժեշտ է ստեղծել ուղղակի կապ մշակված ստրատեգիական լուծումների և համապատասխան վարչական որոշումների միջև՝ ծրագրային զարգացման և ռեսուրսների բաշխման բնագավառում: