

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Հավելված № 1

2009թ. դեկտեմբերի 25-ի № 34 որոշման

ԵՊՀ



*Handwritten signature*

Ս. Սարգսյան

ԵՊՀ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ  
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳԻՐ  
(2010-2014թթ.)

## ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԱԽԱԲԱՆ .....	5
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ .....	7
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՏԵՍԼԱԿԱՆԸ .....	7
ՀԻՄՆԱՐԱՐ ԱՐԺԵՔՆԵՐԸ .....	9
ՏԵՍԼԱԿԱՆԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄԸ .....	11
ԵՊՀ զարգացման ռազմավարական ծրագրի հենքը .....	12
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ .....	13
I. Բարձրորակ կրթություն .....	13
II. Բարձրակարգ հետազոտություններ և նորարարություն .....	19
III. Հանրային ներգրավում և ծառայություններ .....	23
ԱԶԱԿՑՈՂ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ .....	26
IV. Որակյալ կադրային ներուժ .....	26
V. Որակյալ ենթակառուցվածքներ .....	28
VI. Որակյալ ծառայություններ .....	30
ԸՆԹԱՑԻՎ ԳԵՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ .....	32
VII. Ընդունելության բազմազան եցված մուտք և համապատասխանություն ..	32
VIII. Ֆինանսական կայունություն, արդյունավետ կառավարում .....	36
IX. Ռազմավարական գործակցություն և միջազգայնացում .....	42

*Ռազմավարական պլանավորումը բուհի կողմից իրականացվող գործընթաց է՝ գնահատելու, թե ինչ է ցանկանում անել բուհը իր առաքելությունը և հիմնական նպատակները երկարաժամկետ հեռանկարում արդյունավետ կերպով իրականացնելու համար: Այն փորձում է բացահայտել ներկան և կանխատեսել ապագա միջավայրը՝ այդ համատեքստում բուհի համար առավել նպաստավոր և ցանկալի ապագան կառուցելու նպատակով: Ըստ այդմ, մշակվում է բուհի ռազմավարությունը՝ նպատակների, խնդիրների, առանձին գործողությունների, ինչպես նաև պատասխանատուների և համապատասխան ռեսուրսների լրակազմով՝ նախանշված ուղղությամբ բուհի առաջընթացն ապահովելու համար: Ռազմավարական ծրագիրը ենթակա է մշտական մոնիթորինգի ու ընտրված ուղղությամբ առաջընթացի պարբերական գնահատման և պետք է կարգաբերվի նոր իրողություններին համապատասխան:*

## Ն Ա Խ Ա Բ Ա Ն

ԵՊՀ-ն (այսուհետ՝ Համալսարան), ինչպես և աշխարհի բոլոր համալսարանները, գտնվում է մեծ մարտահրավերների և փոփոխությունների ժամանակաշրջանում, որոնք պայմանավորված են ժողովրդագրական, տեխնոլոգիական, սոցիալական, տնտեսական և մշակութային բազմազան գործոններով: Համալսարանը չի կարող դիմագրավել այս մարտահրավերներին՝ առանց վերագնահատելու և վերանայելու իր դերը և պատասխանատվությունը, առանց մեծացնելու փոփոխվելու և փոփոխություններին հարմարվելու իր ինստիտուցիոնալ կարողությունը: ԵՊՀ-ում մեկնարկած ռազմավարական պլանավորման գործընթացը կարևորագույն քայլ է այս ճանապարհին:

Բազմաթիվ պատճառներից, որոնք դրդում են Համալսարանին նախաձեռնելու ռազմավարական պլանավորման գործընթացը, թվարկենք առավել էականները.

- Բարձրագույն կրթության աճող և բազմազանացվող պահանջարկը, աճող և գլոբալացող մրցակցությունը, ինչը ԵՊՀ-ից պահանջում է գնահատել, համադրել և անընդհատ մեծացնել իր մրցակցային առավելություններն ու ներուժը: Մարտահրավերները, որոնք ծագում են մակրոտնտեսական ու հասարակական փոփոխությունների արդյունքում, անկասկած սրելու են բուհերի միջև մրցակցությունը ուսանողների, բարձրորակ դասախոսական կադրերի, հետազոտական ֆոնդերի, պետական և մասնավոր աղբյուրներից ֆինանսավորման համար: Գլոբալացման դարաշրջանում, որտեղ հեռավորությունը այլևս խոչընդոտ չէ առերես հաղորդակցման համար, այդ մրցակցությունը և դրա հետ կապված նոր հնարավորությունները ծավալվելու են ոչ միայն ազգային, այլ նաև միջազգային համատեքստում:
- Տնտեսության ինովացիոն վերափոխումները և վերակողմնորոշումը դեպի գիտահենք, բարձր տեխնոլոգիական ասպարեզները էապես փոխել են բուհերի կողմից պատրաստվող մասնագիտական և հետազոտական աշխատուժի նկատմամբ որակական պահանջները: Միաժամանակ, տեխնոլոգիական մեծ առաջընթացը ընձեռում է ուսումնառության մատուցման նոր հնարավորություններ, ինչի պահանջարկը գնալով աճում է ինչպես տեխնոլոգիամետ միջավայրում մեծացած և համակարգչային ոլորտում

գրագետ ուսանողների, այնպես էլ մասնագետների «արագ պատ-  
րաստում» պահանջող տնտեսության կողմից:

- Բարձրագույն կրթության նոր՝ ուսանողակենտրոն մոդելների երևան գալը, հասարակական կրթական պահանջումնքների, աշխատաշուկայի կարիքների և Համալսարանի կրթական առաջարկի միջև խորացող ճեղքվածքը, ինչը ստիպում է ԵՊՀ-ին վերափոխվել և վերակազմակերպվել:
- Ժողովրդագրական աճի բացասական միտումները, որոնք արտահայտվում են դպրոցի շրջանավարտների թվի անկմամբ, առաջ են բերում ուսանողական համակազմի կառուցվածքի փոփոխման անհրաժեշտություն: Այս հանգամանքը ԵՊՀ-ից պահանջում է հարատև ուսումնառության ընձեռած հնարավորությունների շրջանակներում ուսանողական նոր համակազմի պահանջումնքները բավարարելու համար որոնել, ներդնել և արդյունավետ կերպով իրականացնել ուսուցման և դասավանդման ժամանակակից ձևեր:
- Պետական ոչ բավարար ֆինանսավորումը և Համալսարանի ընդհանուր ֆինանսական ներհոսքերում դրա կրճատման միտումը, որը ԵՊՀ-ից պահանջում է դառնալ ավելի նախաձեռնող և ձեռներեց՝ աճող ֆինանսական սղաճը այլ աղբյուրներից լրացնելու համար:
- Հասարակության հետագա զարգացումը պահանջում է, որ բարձրագույն կրթությունը նաև գործուն դերակատարություն ունենա հասարակական խավերի անհավասարության մեղմացման հարցում: Հետևաբար, բուհերի սոցիալական առաքելությունը և պատասխանատվությունը պահանջում են, որ ԵՊՀ-ն վերակողմնորոշվի և նպատակաուղղվի դեպի հանրային կարիքները:

Այս պայմաններում ԵՊՀ-ի խնդիրը չպետք է լինի լոկ «ստատուս քվոյի» պահպանումը: Զարգանալու և նույնիսկ գոյատևելու համար նա պետք է օգտվի նոր միջավայրի ընձեռած հնարավորություններից և դիմակայի սպասվող մարտահրավերներին: Այս ճանապարհն է ընտրում ԵՊՀ-ն, և սույն ռազմավարական ծրագիրը ուղենշում է այն:

## **ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Երևանի պետական համալսարանը ազգային և տարածաշրջանային դերակատարությամբ կրթական և գիտամշակութային ինքնավար հաստատություն է, որի հիմնական առաքելությունը գիտելիքի ստեղծումը, փոխանցումը և տարածումն է՝ կրթության զարգացման պետական ռազմավարության շրջանակներում: Ելնելով կրթության բնագավառում պետական քաղաքականության սկզբունքներից՝ Համալսարանը խթանում է իր ուսանողների և դասախոսների մտավոր և անձնային որակների զարգացումը և նպաստում հանրության տնտեսական, սոցիալական և մշակութային կյանքի բարեկեցության բարձրացմանը: ԵՊՀ գործունեության գերակա նպատակներից են հայագիտության, հումանիտար, սոցիալ-տնտեսագիտական և բնական գիտությունների ու մշակույթի զարգացումը և տարբեր ուղղություններով հիմնարար հետազոտությունների կատարումը:

Համալսարանը մշտապես ձգտում է գերազանցության և նորարարության ուսուցման, գիտական հետազոտությունների և հանրությանը մատուցվող ծառայությունների ոլորտներում: Որպես իր առաքելության կարևորագույն մաս՝ Համալսարանը միտված է դառնալու ուսանողա-կենտրոն կրթական միջավայր, որն իր շրջանավարտներին պատրաստում է ակտիվ հասարակական կյանքի և ղեկավար դերի համար, մասնագիտական կարիերային և հարատև ուսումնառությանը՝ գլոբալացված հասարակության և աշխատաշուկայի ժամանակակից պահանջմունքներին համապատասխան:

## **ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՏԵՍԼԱԿԱՆԸ**

Գիտակցելով տնտեսական, տեխնոլոգիական և սոցիալ-մշակութային աննախադեպ փոփոխություններով առաջադրված գլոբալ մարտահրավերները և հնարավորությունները, հաշվի առնելով, որ Հայաստանի Հանրապետությունը որդեգրել է կրթության բնագավառի առաջանցիկ զարգացումը՝ որպես գերակայություն պետականության ամրապնդման գործում, Երևանի պետական համալսարանն իր ուսանողներին պատրաստելու է որպես պատասխանատու և բեղմնավոր գործունեությամբ քաղաքացիներ՝ բազմաձև ու ժողովրդավարական հասարակությունում կյանքի և աշխատանքի համար: Լինելով բարձրագույն կրթության առաջա-

տարը երկրում՝ համալսարանը կտրամադրի որակյալ կրթական ծրագրեր, կառաջարկի նորարարական ուսանողամետ ուսուցում, կխրախուսի կատարելության սկզբունքները ուսանողների և աշխատակիցների մեջ:

Մինչև 2015 թ. Երևանի պետական համալսարանը կդառնա համալսարանական կրթության ազգային մոդել և կբնութագրվի որպես հաստատություն.

- որն արձագանքող է հասարակության կարիքներին իր կրթական, հետազոտական գործունեությամբ և հանրությանը մատուցվող ծառայություններով,
- որն իր ուսանողներին առաջարկում է համակողմանի գիտելիքներ և հմտություններ ապահովող կրթական ծրագրեր՝ խարսխված առաջավոր հետազոտության, ստեղծագործ աշխատանքի և նորարարության վրա,
- որն ապահովում է իր ուսանողների՝ ազգային, բարոյական և համամարդկային արժեքների ոգով դաստիարակումը,
- որն ընդհանուր կրթության ամուրի հիմքի վրա ապահովում է մասնագիտական կրթություն՝ գույճարդելով տեսությունը և պրակտիկան, առավելագույնս մեծացնելով դասախոսների հետ ուսանողների շփման հնարավորությունները և նրանց հասանելիությունը,
- որը հասանելի է, մատչելի և ընտրության լայն հնարավորություններ է ընձեռում հասարակության ամենատարբեր շերտերին,
- որի կրթական ծրագրերը համապատասխանում են Բոլոնիայի գործընթացի և Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքի հիմնարար սկզբունքներին,
- որն իր ուսանողներին և դասախոսներին տրամադրում է բարձրորակ կրթություն և հետազոտություններ իրականացնելու համար անհրաժեշտ ուսումնական ժամանակակից ենթակառուցվածքներ և սարքավորումներ,
- որն իրականացնում է տեխնոլոգիաների և աջակցող ենթակառուցների զարգացման համակարգված ռազմավարություն՝ ուսումնառությունը, դասավանդումը և գիտական հետազոտությունը խթանելու համար,
- որն իր գործունեության բոլոր բնագավառներում ապահովում է որակի անընդհատ բարելավում՝ բուհի գործուն և արդյունավետ վարչարարության և կառավարման միջոցով,
- որտեղ միջազգային մրցունակությունը համադրության եզր է համալսարանի ողջ գործունեության համար,

- որտեղ ուսանողների և աշխատակիցների համակողմանի զարգացումը կարևորվում է համալսարանի ուսումնական, սոցիալական, մշակութային և մասնագիտական կյանքում,
- որը հավակնում է դառնալ համահայկական համալսարան՝ ներգրավելով նաև սփյուռքահայ ուսանողների և դասախոսների:

## **ՀԻՄՆԱՐԱՐ ԱՐԺԵՔՆԵՐԸ**

Յուրաքանչյուր բուհի բնութագրական առանձնահատկությունը որոշվում է այն արժեքներով, որոնց դավանում են նրա դասախոսները և աշխատակիցները և սերմանում դրանք ուսանողներին: Երևանի պետական համալսարանի համար այդ արժեքները այն հիմնարար սկզբունքներն են, որոնք դրված են նրա գործունեության հիմքում: Համալսարանը դավանում է հետևյալ հիմնարար արժեքները.

### **1. Ուսանողի հաջողությունը**

Մեր պատմության և ավանդույթների առանցքային դրույթը պատասխանատվությունն է յուրաքանչյուր ուսանողի հանդեպ: Համալսարանն իր ուշադրությունը առաջին հերթին բևեռում է ուսանողի կրթական ձեռքբերումների, բավարարվածության և հաջողության վրա՝ նրա կարիքները դնելով համալսարանի ակադեմիական և օժանդակ ծառայությունների գործունեության, կրթական քաղաքականության և կրթական ծրագրերի մշակման հիմքում: Համալսարանն աջակցում է ուսանողների քննադատական մտածողության, հետազոտական և ստեղծագործ աշխատանքի ունակությունների զարգացմանը՝ նրանց մտավոր և սոցիալական առաջընթացն ապահովելու համար:

### **2. Անձի համակողմանի զարգացումը**

Համալսարանը կարևորում է անձի համակողմանի զարգացումը և ջանում իր ուսանողների մեջ սերմանել արտահայտվելու և հարցադրումներ անելու ազատությունը, որոշումների կայացման ունակությունը և անձնական պատասխանատվության զգացումը: Համալսարանը հետամուտ է իր ուսանողների հոգևոր, գեղագիտական, ֆիզիկական զարգացմանը, հայրենասիրական, բարոյական դաստիարակմանը, պատշաճ վարքի և վարվելակերպի, քաղաքացիական դիրքորոշման ձևավորմանը, նրանց ինքնորոշման և ինքնադրսևորման խթանմանը՝ ի շահ Հայաստանի Հանրապետությունում քաղաքացիական հասարակության կայացման



և զարգացման, իրավական պետության ստեղծման ու կատարելագործման: Համալսարանն իր ուսանողներին այսուհետ պատրաստելու է նաև հարատև ուսումնառությանը՝ շրջանավարտների մեջ մասնագիտական լայն կարողություններից և հմտություններից զատ զարգացնելով նաև քննադատական մտածողություն, բարդ խնդիրներ լուծելու, թիմային աշխատանքի և ինքնուրույն սովորելու, փաստարկման, հաղորդակցման և միջանձնային ունակություններ և այլն:

### **3. Մատչելի կրթություն**

Համալսարանը կարևորում է յուրաքանչյուր կարողունակ անհատի՝ բարձրագույն կրթություն ստանալու հնարավորությունը և իր ուսանողներին ապահովում է բարձրորակ և մատչելի կրթական փորձառնությամբ, տրամադրում ֆինանսական աջակցություն:

### **4. Համալսարանի գիտամանկավարժական կազմը**

Համալսարանի իրական ներուժը և գործունեության հաջողության հիմնական գրավականը նրա բարձրորակ գիտամանկավարժական կազմն է:

### **5. Համալսարանականների մասնակցություն**

Համալսարանը էապես կարևորում է ուսանողների և աշխատակիցների մասնակցությունը Համալսարանին վերաբերող հարցերի քննարկմանն ու որոշումների ընդունման գործընթացին, ինչը հանդիսանում է բազմակարծության և թափանցիկության կարևոր նախապայման:

Ուսանողների ինքնավարությունը և մասնակցությունը Համալսարանի կառավարմանը բարձրացնում է ուսանողի ինքնագիտակցությունը, արժանապատվության և քաղաքացիական պատասխանատվության զգացումը:

Համալսարանը ձգտում է բազմակողմանի կապեր ստեղծել իր շրջանավարտների հետ՝ այն նպատակաուղղելով Համալսարանի զարգացմանն ու շրջանավարտների հարատև կրթության ապահովմանը:

### **6. Սոցիալական պատասխանատվություն**

Համալսարանը գործընկերների հետ իր աշխատանքում դավանում է հավասարության, սոցիալական արդարության և բազմազանության սկզբունքները և պահպանում ազնվության բարձր չափանիշներ: Համալսարանը որդեգրել է արդարամիտ և էթիկայի բարձր չափանիշներով ուղղորդվող գործելակերպ՝ փոխվստահության վրա հիմնված բաց, ժո-

դովրդավարական համալսարանական հանրություն ձևավորելու և կոլեգիալ կառավարում իրականացնելու նպատակով: Համալսարանը հարգում է դասախոսական կազմի և ուսանողների ակադեմիական ազատությունները, քաջալերում նրանց ներգրավումը գիտելիքի ստեղծմանն ուղղված գործընթացներում:

### **7. Համազգային պատասխանատվություն**

Գիտակցելով իր դերը գլոբալացման պայմաններում գիտելիքների վրա հիմնված հասարակություն ձևավորելու գործում՝ Համալսարանը ձգտում է դառնալ միջազգային չափանիշներին համապատասխան համազգային գիտակրթական կենտրոն:

### **8. Ժողովրդավարական միջավայր և բազմակարծություն**

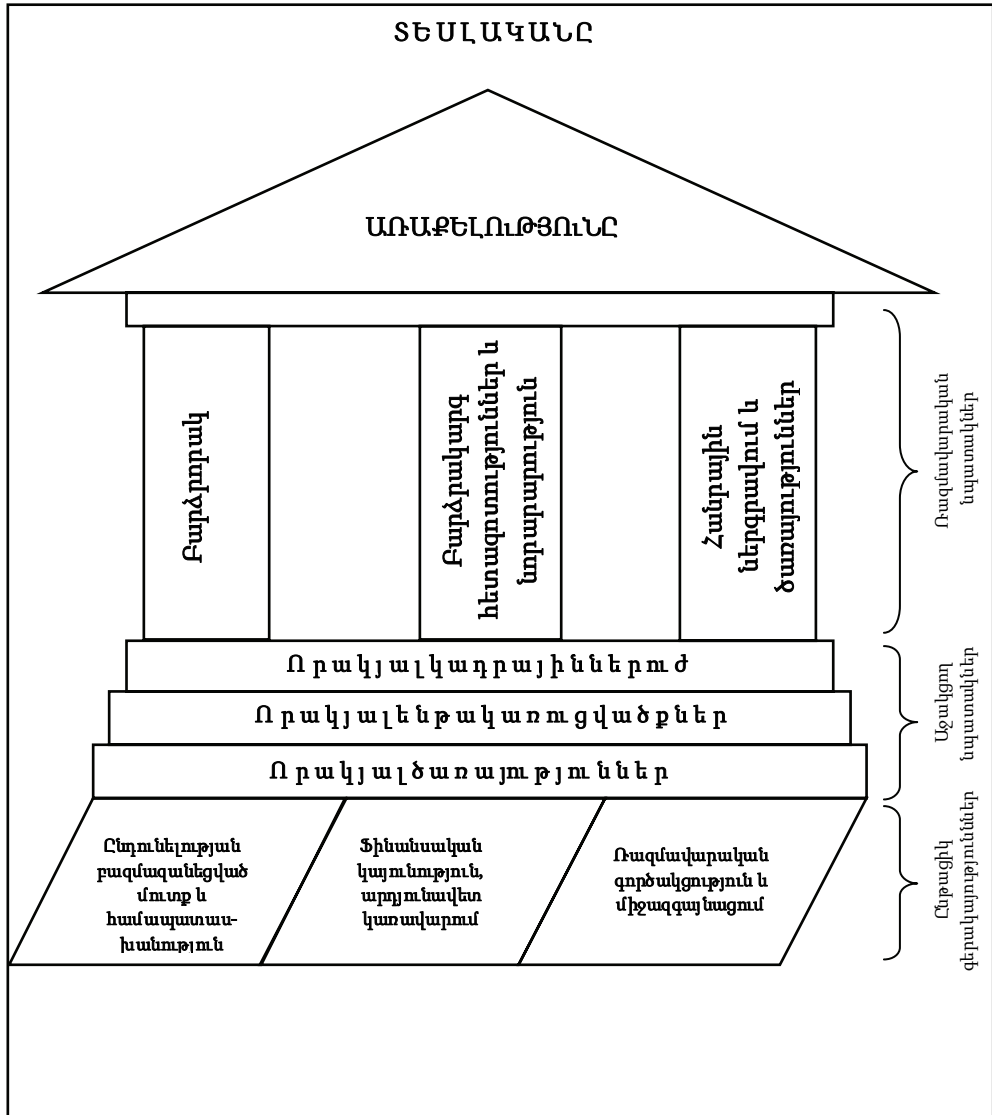
Համալսարանը արժևորում է բազմակարծությունն ու ժողովրդավարական միջավայրը: Համալսարանական համայնքի յուրաքանչյուր անդամ պետք է հնարավորություն ունենա համալսարանին վերաբերող ցանկացած հարցի շուրջ արտահայտելու տեսակետներ: Համալսարանում չի թույլատրվում կուսակցությունների և կրոնական կազմակերպությունների գործունեությունը, Համալսարանը քաղաքական ուղղակի և անուղղակի քարոզչությունից ազատ տարածք է:

## **ՏԵՍԼԱԿԱՆԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄԸ**

Համալսարանի **ռազմավարական նպատակները** կազմում են նրա գործունեության 3 առանցքային ոլորտները: **Աջակցող 3 նպատակները** ներկայացնում են այն, ինչն անհրաժեշտ է Համալսարանին՝ **ռազմավարական նպատակներն** իրականացնելու համար, իսկ **ընթացիկ 3 գերակայություններն** ուղղորդում են **ռազմավարական նպատակներին** հասնելու մոտեցումները:

Բոլոր նպատակները սահմանվել են Համալսարանի ընդհանուր առաքելության և տեսլականի համատեքստում՝ վերևում բերված հիմնարար արժեքներին համահունչ: Յուրաքանչյուր նպատակին հասնելու համար դրվել են մի շարք խնդիրներ և մշակվել այդ խնդիրներից յուրաքանչյուրին հասնելու գործողություններ (քաղաքականություն, ծրագրեր, նախագծեր, որոշումներ, ռեսուրսային հատկացումներ և այլն): Յուրաքանչյուր նպատակի կատարման առաջընթացը պարբերաբար գնահատելու համար սահմանվել են նաև համապատասխան ցուցանիշներ:

# ԵՊՀ զարգացման ռազմավարական ծրագրի հենքը



# ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ

## I. Բարձրորակ կրթություն

*Դառնալ տարածաշրջանի առաջատար բուհերից մեկը, պահպանել կրթական բարձր չափանիշներ և հնարավորություն տալ սովորողներին՝ լիարժեք կերպով իրացնելու իրենց ներուժը՝ տրամադրելով ժամանակակից պահանջները բավարարող ձևով ուսումնական ծրագրեր:*

**Խնդիր I. ա)** Իրականացնել կրթական ծրագրերի կառուցվածքային և բովանդակային վերափոխում՝ արդի միջազգային ծրագրային չափանիշներին և աշխատաշուկայի պահանջմունքներին համահունչ:

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Իրականացնել մասնագիտությունների ճշգրտում բակալավրի և մագիստրոսի կրթական ծրագրերում՝ ուղենիշ ունենալով եվրոպական ծրագրային չափանիշները:
2. Իրականացնել ԵՊՀ շրջանավարտներից և կրթական ծրագրերից հիմնական գործատու կազմակերպությունների և մասնագիտական ընկերակցությունների բավարարվածության վերաբերյալ համալիր ուսումնասիրություն՝ ծրագրերի արդիականացման և շրջանավարտների աշխատանքի անցնելու կարողությունների բարձրացման երաշխավորությունների մշակման նպատակով:
3. Սահմանել ԵՊՀ որակավորման աստիճանների և մասնագիտությունների էլքային կրթական արդյունքների լրակազմը՝ բոլոր կրթական ծրագրերի համար չափելի գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների տեսքով, իսկ դրանց գնահատման համար՝ համապատասխան մեթոդներ և չափանիշներ:
4. Վերակառուցել, արդիականացնել և ունիֆիկացնել ընդհանուր կրթության կառուցամասը բակալավրի կրթական ծրագրերում՝ դրանք ուղղելով ուսանողների հաղորդակցման, քննադատական մտածողության, քանակական փաստարկման, միջանձնային և կառավարման կարողությունների զարգացմանը և մասնագիտական էթիկայի ձևավորմանը:

**Խնդիր I. ք) Ներդնել որակի ներքին հավաստման համակարգ՝ եվրոպական չափորոշիչների պահանջներին համապատասխան:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Ստեղծել Համալսարանի որակի ներքին հավաստման (ապահովման) համակարգի նոր հայեցակարգ՝ որակի շարունակական բարելավման ռազմավարության, համապատասխան ընթացակարգերի, կազմակերպական կառուցվածքի ընդգրկմամբ և կառավարման կառույցների ու կառուցվածքային միավորների պարտականությունների և գործառույթների սահմանմամբ:
2. Մշակել Համալսարանի գործունեության հիմնական ոլորտների ինքնագնահատման չափանիշները՝ հիմք ընդունելով միջազգային հավատարմագրող կազմակերպությունների և ՄԿՈԱԱԿ-ի<sup>1</sup> որդեգրած հավատարմագրման ստանդարտները:
3. Նախաձեռնել և իրականացնել Համալսարանի կրթական գործունեության ինքնագնահատման (ինքնաուսումնասիրման) գործընթաց՝ համապատասխան զեկույցի հրապարակմամբ, որը հիմք կծառայի ինչպես որակի արտաքին հավաստման (հավատարմագրման) գործընթացների իրականացման, այնպես էլ կրթության որակի բարձրացմանն ուղղված միջոցառումների մշակման համար: Նախապատրաստել Համալսարանը որակի արտաքին գնահատման և հավատարմագրման գործընթացներին՝ հաշվի առնելով բարձրագույն կրթության որակի նկատմամբ պետական վերահսկողության միասնական քաղաքականության ապահովման կարևորությունը:
4. Մշակել և ներդնել ուսուցման ելքային արդյունքների վրա հիմնված նոր կրթական չափորոշիչներ բակալավրի և մագիստրոսի աստիճանների հիմնական ծրագրերի (որակավորումների) համար՝ հիմք ընդունելով որակավորումների եվրոպական հենքը և տարբեր առարկայական ոլորտների համար լայնորեն կիրառվող միջազգային «համադրության եզրերի բնորոշումները»:
5. Ստեղծել ներքին չափանիշներ և ընթացակարգեր՝ ուսումնական ծրագրերի պահանջներին համապատասխան կադրային-ռեսուրսային ապահովվածության գնահատման, ուսումնական ծրագրերի արտոնման, մշակման, հաստատման, մոնիթորինգի և պարբերական վերանայման համար:

---

<sup>1</sup> Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն:

6. Ստեղծել և հրապարակել չափանիշներ, կանոնակարգեր և ընթացակարգեր՝ ուսանողների ուսումնառության արդյունքների օբյեկտիվ գնահատման համար՝ ներառյալ վերանայման և բողոքարկման մեխանիզմները, և ապահովել դրանց հրապարակայնությունն ու հետևողական կիրառումը:
7. Ստեղծել և հրապարակել մեխանիզմներ և չափանիշներ դասախոսական կազմի մասնագիտական կարողությունների և մանկավարժական հմտությունների գնահատման համար:
8. Մշակել կրթական ծրագրերի և ուսումնական գործընթացի արդյունավետ կառավարման համար պահանջվող ներքին տեղեկատվության լրակազմը:
9. Ապահովել որակի ներքին գնահատման չափանիշների և ինքնագնահատման գործընթացի ու համապատասխան զեկույցի թափանցիկությունը և հրապարակայնությունը Համալսարանի ներքին և արտաքին շահեկիցների համար, ուսանողների մասնակցությունը և հետադարձ կապը որակի գնահատման գործընթացներում:

**Խնդիր I. գ) Ապահովել կրեդիտային համակարգի ընդլայնված կիրառությունը Համալսարանի բոլոր կրթական ծրագրերում և ուսուցման ձևերում:**

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Իրականացնել անցում ամբողջությամբ մոդուլացված, կրեդիտային հենքով ճկուն ուսումնական ծրագրերի բակալավրի և մագիստրոսի կրթական աստիճաններում՝ մեծացնելով ընտրովի դասընթացների հաշվեկշիռը:
2. Ձգտել ուսանողի ինքնուրույն աշխատանքի դերակատարության էական բարձրացմանը ուսումնառության գործընթացում՝ ծրագրային վերակառուցման ընթացքում ուսանողի լսարանային և ինքնուրույն աշխատածավալների միջև սահմանելով օպտիմալ հարաբերակցություն :
3. Մահմանել ուսանողների կողմից դասընթացների ընտրության և դրանցում ընդգրկվելու համար գրանցման կարգ և համապատասխան ընթացակարգեր:
4. Ստեղծել համապատասխան պայմաններ և մեխանիզմներ՝ ուսանողների ուսումնառությունը անհատական ծրագրերով կազմակերպելու համար:

5. Ձևավորել ուսումնական խորհրդատուների ինստիտուտ առանձին մասնագիտությունների և կրթական աստիճանների համար՝ ներառելով Համալսարանի առավել փորձառու դասախոսներին և կանոնակարգելով նրանց պարտականություններն ու իրավունքները:
6. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ և համապատասխան նորմատիվային իրավական դաշտ՝ մասնակի բեռնվածությամբ ուսումնառության կազմակերպման և ըստ կրեդիտային բեռնվածության ուսման վարձերի վճարման համար:
7. Ընդլայնել կրեդիտային համակարգի կիրառության տիրույթը՝ ընդգրկելով հեռակա ուսուցումը, ասպիրանտուրան և հետբուհական լրացուցիչ կրթության համակարգը:
8. Ստեղծել և կիրարկել դասընթացներին ուսանողների գրանցման, ուսման առաջադիմության տվյալների ավտոմատացված մուտքագրման ու մշակման, ակադեմիական տեղեկագրի ու դիպլոմի հավելվածի պատրաստման միասնական Վեբ հենքով էլեկտրոնային համակարգ (Վեբ-պորտալ):
9. Նպաստել ուսանողների շարժունությանը եվրոպական բարձրագույն կրթության տարածքում՝ համապատասխանեցնելով ուսումնական ծրագրերի կառուցվածքը, դասընթացների բովանդակությունը և ուսումնառության արդյունքների գնահատման չափանիշները եվրոպական տարածված փորձին: Ստեղծել Համալսարանի տեղեկատվական փաթեթի անգլալեզու տարբերակը, ներդնել ուսանողների շարժունության ապահովման եվրոպական հայտնի գործիքամիջոցները:
10. Ապահովել ուսանողների, դասախոսների և ուսումնական վարչակազմի նախապատրաստումը կրեդիտային համակարգի ամբողջական կիրառմանը:

**Խնդիր I. դ) Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ և խթանող մեխանիզմներ՝ ուսումնառության, դասավանդման և գնահատման գործընթացների էական բարելավման համար:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Ստեղծել դասավանդման և ուսումնառության (դասավանդման աջակցման) համահամալսարանական կենտրոն՝ դասավանդման և ուսումնառության առավել արդյունավետ մեթոդների վերաբերյալ մշտական գործող դասընթացների և աշխատաժողով-

ների կից շարքով՝ համալսարանի դասախոսական կազմի դասավանդման որակի էական բարելավման նպատակով: Մշակել համապատասխան նախագիծ և դիմել միջազգային հիմնադրամներին կենտրոնի ստեղծման աշխատանքները ֆինանսավորելու նպատակով:

2. Զարգացնել առաջավոր մանկավարժական փորձի խրախուսման և տարածման ներհամալսարանական մեխանիզմները, նպաստել ուսուցման ժամանակակից մեթոդների և տեխնոլոգիաների ներդրմանը, խթանել այս ուղղությամբ կրթափորձի նոր նախաձեռնությունները (հիմնել ներհամալսարանական դրամաշնորհային ծրագրեր՝ դասավանդման և ուսումնառության առաջավոր մեթոդների մշակման և տարածման համար, սահմանել ամենամյա մրցանակներ դասավանդման նորարարական մեթոդները հաջողությամբ կիրառող դասախոսների խրախուսման համար և այլն):
3. Մշակել և իրականացնել ամենամյա գնահատման գործընթաց՝ դասավանդման որակի շարունակական բարելավման նպատակով, գնահատման ցուցանիշներում որպես բաղկացուցիչ կառուցամասեր ուսանողական հարցումների արդյունքների հետ մեկտեղ ներառելով նաև դասախոսի ինքնագնահատման «պորտֆոլիոներ», դասախոսի ամենամյա գնահատման վերաբերյալ ուսումնական ստորաբաժանման ղեկավարի (ամբիոնի վարիչի) և մասնագետ գործընկերների կարծիքները: Դասավանդման բարելավմանն ուղղված աշխատանքները խրախուսելու նպատակով ամենամյա գնահատման արդյունքները համակցել դասախոսական կազմի առաջընթացման և խրախուսման (պարգևատրման) գործող համակարգերին:
4. Վերանայել ուսանողների գնահատման/ատեստավորման առկա ձևերը՝ ներմուծելով ուսումնառության ելքային կրթական արդյունքներով պայմանավորված գնահատման նոր ձևեր՝ ընդհանուր, մասնագիտական և մասնագիտացման կրթական փուլերի համար սահմանելով առանձին ավարտական պահանջներ:
5. Ապահովել ուսումնական ենթակառուցվածքների հետագա բարելավումն ու արդիականացումը, դրանց միջև կապերի ամրապնդումը, որակյալ դասավանդման մեթոդական հենքի, տեխնոլոգիական ռեսուրսների, այդ թվում՝ տեխնոլոգիական կարողությամբ լսարանների ցանցի զարգացումը:



**Խնդիր I. Ե) Ապահովել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ընդլայնված և արդյունավետ օգտագործումը Համալսարանի ուսումնական գործընթացներում:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Ձևավորել տեխնոլոգիական կարողությամբ և էլեկտրոնային (On-line) ուսուցման լսարանների ցանց, խթանել վիրտուալ լաբորատորիաների ստեղծումը և օգտագործումը Համալսարանի ուսումնական գործընթացում:
2. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ և ներդնել խրախուսման մեխանիզմներ՝ դասավանդման գործընթացում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների լայնամասշտաբ կիրառման համար, ապահովել դասախոսական կազմի վերապատրաստումը էլեկտրոնային ուսուցման դասընթացների (էլեկտրոնային դասագրքեր և դասախոսությունների տեքստեր, ուսումնական քեյս-փաթեթներ, առարկայական ծրագրեր, թեստավորման փաթեթներ և այլն) մշակման և իրականացման համար:
3. Ձևավորել անհրաժեշտ կադրային, տեխնոլոգիական և մեթոդական ռեսուրսներ՝ էլեկտրոնային եղանակով ուսուցման դասընթացների մշակման և ներդրման համար:
4. Հասնել հեռակա ուսուցման համակարգի դասընթացների ապահովվածությանը էլեկտրոնային ուսուցման ուսումնամեթոդական նյութերով:
5. Ձեռք բերել և ներդնել Վեբ-ուսուցման ունիվերսալ էլեկտրոնային համակարգ՝ աստիճանաբար անցնելով դասընթացների և ուսումնական նյութերի մատուցմանը այդ համակարգի միջոցով:
6. Ստեղծել ուսանողական Վեբ-պորտալ՝ համակցված Վեբ-ուսուցման համակարգին՝ ապահովելով ուսումնառության, դասավանդման, խորհրդատվության և գնահատման էլեկտրոնային ռեսուրսների հասանելիությունը Համալսարանի բոլոր ուսանողների համար: Անհատականացված պորտալը կշարունակի ծառայել ուսանողին նաև բուհն ավարտելուց հետո:

## II. Բարձրակարգ հետազոտություններ և նորարարություն

*Առավելագույնի հասցնել Համալսարանի գիտական ներուժի օգտագործումը տնտեսության զարգացման և հասարակության բարեկեցության բարձրացման գործում՝ գերակա գիտական ուղղություններում ստեղծելով գերազանցության կենտրոններ, խրախուսել դասախոսական կազմի ակտիվ ներգրավումը հետազոտական աշխատանքներում:*

**Խնդիր II. ա) Ստեղծել նախադրյալներ և նպաստող մեխանիզմներ՝ հետազոտությունների ծավալի էական աճի և հետազոտական նախագծերում դասախոսական կազմի և ուսանողների ներգրավվածության ընդլայնման համար:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Գնահատել կատարվող հետազոտությունների արդյունքներն ըստ միջազգային չափանիշների, արդիականության և կիրառելիության, նպաստել ազգային գիտական արտադրանքի արտասահմանյան փորձաքննության ապահովմանը:
2. Ներգրավել դասախոսական կազմը հետազոտական նախագծերում և դասախոսի աշխատավարձի չափը սահմանել նաև ըստ նրա գիտական արդյունքի:
3. Խթանել միջմասնագիտական գիտահետազոտական ծրագրերը և ուղղությունները:
4. Ապահովել գիտական ծրագրերում ասպիրանտների և մագիստրատուրայի ուսանողների 25% մասնակցություն:
5. Խրախուսել ուսանողների գիտահետազոտական աշխատանքների ղեկավարումը:
6. Ապահովել մագիստրոսի ծրագրի հետազոտական կողմնորոշումն ու ուղղվածությունը, ատենախոսության թեման պարտադիր կերպով շաղկապել Համալսարանում ընթացող գիտական նախագծերի և գիտահետազոտական խնդիրների լուծման հետ:
7. Խրախուսել ուսանողների պրակտիկաների կիրառական-հետազոտական ուղղվածությունը:
8. Ընդգրկել արտաքին գիտահետազոտական և լաբորատոր ներուժը մագիստրոսական ատենախոսական աշխատանքների ղեկավարման և կատարման մեջ:

**Խնդիր II. ք) Խթանել համալսարան - տնտեսություն հետազոտական համագործակցության զարգացումը, հետազոտությունների արդյունքների ապրանքայնացման նպատակով ձևավորել գիտության ինովացիոն ենթակառուցվածք:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Ավելացնել տնտեսվարողների անմիջական մասնակցությամբ իրականացվող հետազոտական և կրթական ծրագրերը Համալսարանում:
2. Ստեղծել տնտեսության տարբեր ոլորտներից ստացվող պատվերների իրականացմանը կոչված հետազոտական խմբեր, լաբորատորիաներ և այլ միավորներ՝ գոյություն ունեցող ռեսուրսների հիման վրա:
3. Նպաստել ապրանքայնացմանը միտված մշակումների առևտրայնացմանը, հնարավորության դեպքում կազմակերպել փոքրածավալ փորձնական արտադրություններ:
4. Ստեղծել պայմաններ այլ բուհերի, գիտական հաստատությունների և շահագրգիռ այլ կազմակերպությունների հետ համատեղ գիտական պարկ հիմնելու համար:
5. Իրականացնել համակարգված քաղաքականություն՝ գիտական հետազոտություններից ստացվող մտավոր սեփականության արդյունավետ բացահայտման և կիրառման, ինչպես նաև Համալսարանում դրա լավագույն փորձի տարածման ուղղությամբ:

**Խնդիր II. գ) Խթանել Համալսարանի հետազոտական աշխատանքների միջազգայնացման գործընթացները, ապահովել Համալսարանի ինտեգրումը Եվրոպական հետազոտական տարածքին:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Համալսարանում պարբերաբար կազմակերպել միջազգային բարձր վարկանիշ ունեցող գիտաժողովներ:
2. Խրախուսել արտասահմանյան բարձր վարկանիշ ունեցող գիտական հանդեսներում հոդվածների հրատարակումը և միջազգային ներկայացուցչական գիտաժողովներին մասնակցությունը:
3. Ընդլայնել օտար լեզուներով հրատարակվող հանդեսների ցանկը և դրանք տարածել գործընկեր գիտական կենտրոններում:

4. Աջակցել դասախոսների գիտական ստաժավորմանը արտասահմանյան առաջատար գիտահետազոտական կազմակերպություններում և նրանց փորձի ակտիվ ներդրմանը համալսարանում:
5. Նպաստել արտասահմանյան գործընկերների հետ համատեղ գիտահետազոտական և փորձագիտական աշխատանքներին:
6. Աջակցել համալսարանի մասնագետների մասնակցությանը տեղական և միջազգային դրամաշնորհային ծրագրերի մշակմանն ու իրագործմանը:
7. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ Համալսարանում արտասահմանյան մասնագետների գիտահետազոտական աշխատանքի համար, մասնավորապես՝ հայազիտական թեմաներով՝ նրանց համար ապահովելով անհրաժեշտ տեղեկատվությունը, գրադարանային ֆոնդի մատչելիությունը և աշխատանքային պատշաճ միջավայր:
8. Հասնել կայուն համագործակցող միջհամալսարանական գիտական խմբերի ձևավորմանը:
9. Աջակցել համալսարանի մասնագետների և ուսանողների ընդգրկմանը միջազգային գիտական նախագծերում, ստեղծել համապատասխան ներհամալսարանական տեղեկատվական հենք՝ միջազգային գիտական նախագծերի առաջարկների վերաբերյալ:
10. Ստեղծել նախադրյալներ և նախապատրաստել անհրաժեշտ հետազոտական ներուժ՝ Եվրոպական շրջանակային ծրագրերում Համալսարանի արդյունավետ մասնակցության և Եվրոպական հետազոտական տարածքում ակտիվ ներգրավման համար:

**Խնդիր II. դ) Վերակառուցել համալսարանի ասպիրանտուրան որպես բարձրագույն կրթության 3-րդ աստիճան՝ որակավորումների համաեվրոպական հենքի պահանջներին համապատասխան:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Վերակառուցել Համալսարանի ասպիրանտուրան՝ նպատակաուղղելով ասպիրանտական կրթությունը դեպի արդյունավետ հետազոտական և մասնագիտական աշխատանք կատարելու ունակ շրջանավարտների պատրաստումը, նրանց համար ապահովել ապագա կարիերայի և աշխատանքի ընդլայնված հնարա-

վորություններ ինչպես ակադեմիական միջավայրում, այնպես էլ դրանից դուրս (արդյունաբերություն, բիզնես, հանրային ծառայություններ և այլն):

2. Մշակել և իրականացնել ասպիրանտուրայի կառուցավորված գիտակրթական ծրագիր՝ իր կրթական և հետազոտական կառուցամասերով, արտահայտելով դրանց աշխատաձավալները ECTS կրեդիտներով:
3. Ծրագրի կրթական կառուցամասում նախատեսել ապագա հետազոտողներին անհրաժեշտ մասնագիտական, փոխանցելի (ընդհանուր) և մանկավարժական գիտելիքների, հմտությունների և ձիրքերի ուսուցմանը (զարգացմանը) միտված դասընթացներ և ծրագրեր: Տրամադրել ուսուցման և դասավանդման արդյունավետ մեթոդներ, ինչպիսիք են կարճաժամկետ ինտենսիվ դասախոսությունները (այդ թվում հրավիրված մասնագետների կողմից), սեմինարները, կոլոքվիումները և քննարկումները, աշխատաժողովները կամ ամառային դպրոցները՝ նախապատվությունը տալով դասավանդման ինտերակտիվ մեթոդներին:
4. Մահմանել կանոնակարգեր և ընթացակարգեր, որոնք կարգավորում են ուսումնական գործընթացի կազմակերպումը, ասպիրանտների ղեկավարումը, ակադեմիական առաջընթացի ու որակի մոնիթորինգը, գնահատումը (ապահովումը) և ատեստավորումը:
5. Խթանել ասպիրանտների ակադեմիական շարժունությունը Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքում: Նպաստել այդ գործընթացին՝ արտասահմանյան առաջատար բուհերի հետ ստեղծելով համատեղ ասպիրանտական ծրագրեր՝ ինչպես կրթական, այնպես էլ հետազոտական փուլերի համար, աջակցել ասպիրանտների մասնակցությանը միջազգային գիտաժողովներին:

### III. Հանրային ներգրավում և ծառայություններ

*Աջակցել հասարակության մտավոր, կրթական, տնտեսական, գիտական և մշակութային առաջընթացին՝ նպաստելով Համալսարանի ու նրա գործունեության ճանաչմանն ու արտաքին օժանդակությանը:*

**Խնդիր III. ա) Ապահովել հասարակության հետ կապերի հետագա զարգացումը և հանրային ծրագրերում Համալսարանի առավելագույնս ներգրավումը:**

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Զարգացնել և բազմազանեցնել հասարակության հետ Համալսարանի կապերը, ապահովել Համալսարանի ակտիվ համագործակցությունը ԶԼՄ-ների հետ: Ընդլայնել Համալսարանի օպերատիվ լրատվությունը և սեփական գովազդային նյութերի հրատարակումը:
2. Կատարելագործել Համալսարանի ինտերնետային կայքը, բարելավել նրա լրատվական ապահովումը, տեխնիկական վիճակը և շահագործման արդյունավետությունը:
3. Բազմազանեցնել տեղեկատվության տարածման ձևերը, միջոցները և շրջանակները՝ շեշտը դնելով արդի տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ինտենսիվ կիրառության վրա և «ներքին սպառողից» այն ուղղել դեպի «արտաքին սպառողը»:
4. Ապահովել հանրային կապերի ոլորտում ԵՊՀ գործողությունների մոնիթորինգը՝ PR գործունեությունն առավել օպերատիվ և նպատակային դարձնելու համար:
5. Համակարգել և նպատակաուղղել Համալսարանի գովազդային-լրատվական, քարոզչական և մարքեթինգային բոլոր կարողությունները՝ ուղղված նրա դրական իմիջի պահպանմանն ու ամրապնդմանը և նրա հասարակական վարկանիշի բարձրացմանը:
6. Կազմակերպել Համալսարանի վերաբերյալ հանրային կարծիքի ուսումնասիրություններ՝ նրա գործունեությունը հասարակության արդի պահանջմունքներին համահունչ դարձնելու նպատակով:
7. Ստեղծել և իրականացնել Համալսարանի հնարավորությունների և ծառայությունների մարքեթինգի միասնական ծրագիր՝ ընդգրկելով Համալսարանի բոլոր հիմնական ստորաբաժանումներն

ու կառույցները, ստեղծել մասնագիտացված մարքեթինգային ծառայություն:

8. Նպաստել Համալսարանի ներգրավմանը հանրային կարիքներին ուղղված տեղական, տարածաշրջանային և համազգային ծրագրերում: Ստեղծել հանրագուտ նոր ծառայություններ՝ արդյունավետ կերպով օգտագործելով Համալսարանում առկա ռեսուրսները, շարունակական կրթության և վերապատրաստման դասընթացների կազմակերպման փորձը և խորհրդատվական տեղեկատվական բազմակողմանի ներուժը, դրանք հասանելի դարձնել լայն հանրությանը:

**Խնդիր III. բ) Զարգացնել հարատև ուսումնառության համակարգը Համալսարանում՝ սոցիալական պատվերին համապատասխան:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Միջոցներ ձեռնարկել հարատև կրթության համակարգի օրենսդրական ամրագրման ուղղությամբ՝ բարձրագույն կրթության բարեփոխումների համատեքստում («հարատև կրթության»՝ որպես կրթության հիմնական հասկացության սահմանում և մեկնաբանում, հարատև ուսումնառության ներառում բարձրագույն կրթության որակավորումների մեջ):
2. Մշակել և իրագործել հարատև կրթության նոր հայեցակարգ՝ կողմնորոշելով այն դեպի անձի կրթական պահանջմունքների լիարժեք բավարարումը: Սահմանել հարատև ուսումնառությունը որպես համալսարանական կրթության համակարգի կարևոր բաղադրիչ՝ ապահովելով նրա հնարավորությունների ու ձևերի բազմազանությունը:
3. Ուսումնասիրել հարատև կրթության պահանջարկը՝ ըստ թիրախային խմբերի, և առաջարկը՝ ըստ համալսարանական մասնագիտությունների ու դասընթացների, հաստատել փոխկապակցությունն առաջարկի և պահանջարկի միջև՝ ստեղծելով գործընկերային կապեր պետական մարմինների, մասնավոր ձեռնարկությունների և հասարակական կազմակերպությունների հետ:
4. Ապահովել Համալսարանի ուսանողների, շրջանավարտների և դասախոսների կրթությունը շարունակելու հնարավորությունը՝ հարատև ուսումնառության ծրագրերով:

5. Տարածել կրթության որակի ապահովման գործընթացները հարատև ուսումնառության ծրագրերի վրա:
6. Բազմազանեցնել հարատև կրթության ծրագրերը՝ ըստ բարձրագույն մասնագիտական կրթության մակարդակների՝ յուրաքանչյուր դեպքում հստակեցնելով ծրագրի նպատակները, ելքային արդյունքները և իրականացման ձևը:
7. Խրախուսել հարատև ուսումնառության կազմակերպումը հեռավար, դրսեկության, անհատական և ուսուցման ոչ ավանդական այլ ձևերով՝ ընդլայնելու հարատև կրթության մատչելիությունը:
8. Ստեղծել օտար լեզուներով ուսուցման հնարավորություն՝ ապահովելով դասավանդողների բավարար թվակազմ ու նրանց վերապատրաստումը՝ դիտարկելով հարատև կրթության կարիքները տարածաշրջանային զարգացման համատեքստում:



## ԱՋԱԿՑՈՂ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ

### IV. Որակյալ կադրային ներուժ

*Ներգրավել բարձրորակ դասախոսական կազմ՝ նրանց տրամադրելով շարունակական կատարելագործման հնարավորություններ և ժամանակակից ու բարենպաստ աշխատանքային միջավայր:*

**Խնդիր IV. ա) Համալրել և բարելավել դասախոսական կազմը՝ որակի հավաստման միջազգային չափանիշներին համապատասխան:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Իրականացնել դասախոսական կազմի բազմաչափ գնահատում՝ ըստ մասնագիտական պատրաստության, մանկավարժական վարպետության, անձնային որակների և տարիքային կազմի:
2. Գնահատել կրթական գործընթացի կադրային ապահովվածությունն ըստ գիտակարգերի, կրթական մակարդակների ծրագրերի:
3. Մշակել դասախոսական կազմի համալրման և կատարելագործման երկարաժամկետ ծրագիր՝
  - վերակողմնորոշելով ասպիրանտական կրթությունը դեպի համապատասխան մասնագիտությունների կադրային ապահովում,
  - կատարելագործելով դասախոսական պաշտոնների տեղակալման չափանիշները և գործընթացները,
  - վերամշակելով և բազմազանեցնելով դասախոսների որակավորման բարձրագույն կրթական ծրագիրը՝ ապահովելով հիմնական դասախոսական կազմի պարտադիր և լիարժեք մասնակցությունը:
4. Խրախուսել դասախոսների ինքնակրթությունը և գիտական ու մանկավարժական շարժունությունը:
5. Կազմակերպել դասախոսների վերապատրաստում՝
  - տիրապետելու կրթական նոր տեխնոլոգիաներին և դրանք ներդնելու ուսումնական գործընթացում,
  - մշակելու և իրականացնելու էլեկտրոնային ուսուցման դասընթացներ,
  - դասավանդելու օտար լեզվով,

- իրականացնելու կրթական բարեփոխումներ և զարգացնելու որակի մշակույթ:
- 6. Ստեղծել դասախոսների համար համապատասխան պայմաններ և խթանող մեխանիզմներ՝ մասնակցելու կրթության բնագավառում իրականացվող նորագույն ծրագրերին:
- 7. Մշակել և իրականացնել նոր՝ վերապատրաստողների վերապատրաստման կրթական ծրագիր՝ համագործակցելով արտերկրի համապատասխան հաստատությունների հետ:

**Խնդիր IV. ք) Բարձրացնել ԵՊՀ աշխատակիցների սոցիալական բավարարվածության մակարդակը:**

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Ստեղծել Համալսարանի աշխատակիցների սոցիալական մոնիթորինգի համակարգ՝ նրանց սոցիալական վիճակի համալիր գնահատման ցուցանիշների լրակազմով, և պարբերաբար գնահատել աշխատողների սոցիալական բավարարվածության մակարդակը:
2. Զարգացնել դասախոսական կազմի աշխատանքի վարձատրության տարբերակման մեխանիզմ՝ ըստ գործունեության արդյունքների, աշխատանքի արդյունավետության և մասնագիտական կատարելագործման խթանման նպատակով:
3. Մինչև 2015 թ. Համալսարանի դասախոսական կազմի միջին աշխատավարձը հասցնել ՀՀ պաշտոնական միջին աշխատավարձի 150%-ին:
4. Ստեղծել ԵՊՀ սոցիալական օգնության հիմնադրամ՝ աշխատողներին տրամադրվող սոցիալական օգնության գործող ծրագրերի շրջանակների և մատչելիության մեծացման նպատակով: Ներդնել հիմնադրամի միջոցների հավաքման և կառավարման արդյունավետ մեխանիզմներ:
5. Մեծացնել սոցիալական ծրագրերին և միջոցառումներին հատկացումների հաշվեկշիռը Համալսարանի բյուջեում:
6. Ընդլայնել ԵՊՀ սոցիալական ծրագրերի տեսականին, համակողմանիորեն զարգացնել սոցիալական ենթակառուցվածքը, բարելավել հասարակական սննդի, հանգստի և մարզաառողջարանային բազաների պայմանները, ապահովել դրանց մատչելիությունը Համալսարանի բոլոր աշխատակիցների համար:

## V. Որակյալ ենթակառուցվածքներ

*Ստեղծել տեխնոլոգիապես հազեցած ժամանակակից ուսումնական և աշխատանքային միջավայր՝ բոլոր ուսանողների և աշխատողների արդյունավետ գործունեությունը խթանելու համար:*

**Խնդիր V. ա)** Բարելավել ուսումնական գործընթացի իրականացման նյութատեխնիկական պայմանները, զարգացնել և արդիականացնել Համալսարանի ուսումնական և գիտական լաբորատոր բազան՝ կրթական և հետազոտական ծրագրերի կարիքներին համապատասխան:

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Գնահատել Համալսարանի լսարանային ֆոնդի և ուսումնագիտական լաբորատոր բազայի առկա վիճակը և իրականացնել դրանց փոլային արդիականացում՝ կրթական ծրագրերի և ուսանողական համակազմի նոր կարիքներին համապատասխան:
2. Ապահովել լսարանային և լաբորատոր բազայի վերազինումն ու արդիականացումը՝ այդ նպատակով ավելացնելով Համալսարանի բյուջեի համապատասխան ծախսերը:
3. Ստեղծել նոր ուսումնագիտական լաբորատորիաներ՝ կրթական ծրագրերի զարգացման և նոր մասնագիտությունների պահանջներին համապատասխան:
4. Ակտիվացնել և ընդլայնել համագործակցությունը Համալսարանի հիմնական գործատու և նվիրատու կազմակերպությունների հետ՝ ուսումնագիտական լաբորատոր բազաների համատեղ վերազինման և նորերի ստեղծման ուղղությամբ:
5. Ստեղծել լեզվի ուսուցման մասնագիտացված լսարան լաբորատորիաներ՝ օտար լեզուների ուսուցման որակը արդի պահանջներին համապատասխանեցնելու նպատակով:
6. Ստեղծել տեխնոլոգիական կարողությամբ 20 հոսքային լսարաններ՝ ապահովված ինտերնետային կապով, համակարգչով, ցուցադրման թվային սարքով, ինտերակտիվ գրատախտակով և այլ անհրաժեշտ պարագաներով:
7. Ապահովել ուսումնական և լաբորատոր տարածքների առավել արդյունավետ օգտագործումը՝ ուսումնական գործընթացի պլանավորման և կազմակերպման կատարելագործման միջոցով:

**Խնդիր V. ք) Ստեղծել Համալսարանի միասնական կենտրոնական տեղեկատվական համակարգ և ապահովել վերջինիս մատչելիությունը Համալսարանի ուսանողների և աշխատակիցների համար:**

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Զարգացնել և արդիականացնել ԵՊՀ համակարգչային ցանցը՝ միասնական տեղեկատվական համակարգի ստեղծման համար անհրաժեշտ արտադրողականության, հուսալիության և պաշտպանվածության արդի պահանջներին համապատասխան:
2. Ձևավորել Համալսարանի կառավարման միասնական տեղեկատվական համակարգ՝ նրա գործունեության առանձին բնագավառների տվյալների տեղեկատվական բազաների ստեղծման և դրանց ինտեգրման հիման վրա:
3. Ստեղծել և ներդնել տեղեկատվության ավտոմատացված մշակման և կառավարման ծրագրային փաթեթ:
4. Իրականացնել ԵՊՀ միասնական տեղեկատվական համակարգն օգտագործողների վերապատրաստում՝ համակարգի արդյունավետ աշխատանքն ապահովելու նպատակով:
5. Հատկացնել էլեկտրոնային հասցեներ Համալսարանի բոլոր ուսանողներին և դասախոսներին և խթանել դրանց օգտագործումը ուսանող-դասախոս երկկողմ շփումներում (ինքնուրույն աշխատանքի հանձնարարությունների և ուսումնական լրացուցիչ նյութերի առաքում և ստացում, գնահատման արդյունքների մասին իրազեկում և այլն):
6. Խթանել տեղեկացման էլեկտրոնային ձևերի և էլեկտրոնային ստորագրության պրակտիկայի ներդրումը Համալսարանի ներքին փաստաթղթաշրջանառության մեջ:
7. Ընդլայնել ինտերնետ-տեղեկատվական ռեսուրսների օգտագործման տեխնոլոգիական գործիքամիջոցների կազմը:

## VI. Որակյալ ծառայություններ

*Տրամադրել բարձրորակ և արդյունավետ օժանդակ ծառայություններ, որոնք միտված են ուսանողների կրթական, մասնագիտական և սոցիալական կարիքների լիարժեք բավարարմանը՝ առավելագույնի հասցնելով ուսումնառությունը հաջողությամբ ավարտելու նրանց հնարավորությունները:*

**Խնդիր VI. ա) Բարձրացնել ուսանողների բավարարվածության մակարդակը ԵՊՀ-ում ուսումնառությունից և օժանդակ ուսանողական ծառայություններից:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Գնահատել ուսանողների բավարարվածությունը ԵՊՀ-ում ստացած իրենց կրթությունից: Մշակել ուսուցման տարբեր ասպեկտներից բավարարվածության գնահատման չափանիշներ և զարգացնել շրջանավարտների ամենամյա հարցումների՝ ԵՊՀ-ում մեկնարկած գործընթացը:
2. Հետևել միջազգային լավագույն փորձին ուսանողական օժանդակ ծառայությունների մատուցման ասպարեզում: Պլանավորել, կանոնակարգել և իրականացնել շրջանավարտների զբաղվածության վերաբերյալ տվյալների հավաքման գործընթաց՝ շրջանավարտների և հիմնական գործատուների հետ ստեղծելով հետադարձ կապի մեխանիզմներ:
3. Բարելավել ԵՊՀ շրջանավարտների գործնական պատրաստականությունը, կատարելագործել և առավել արդյունավետ դարձնել պրակտիկաները, ընդլայնել հիմնական գործատու կազմակերպություններում բարձր կուրսերի ուսանողների՝ ուսուցմանը զուգահեռ պրակտիկ փորձառության հնարավորությունները: Ապահովել շրջանավարտների անհրաժեշտ գործնական հմտությունների զարգացումը բոլոր կրթական ծրագրերում:
4. Չարգացնել կրթական ծրագրերի պահանջներին համարժեք և մատչելի ուսումնառության օժանդակության ռեսուրսներ, ապահովել դրանց լիարժեք և արդյունավետ օգտագործումը:
5. Համակողմանիորեն զարգացնել ուսանողների տեղեկատվական խորհրդատվական, կարիերայի նախապատրաստման, աշխատատեղերի որոնման օժանդակության և մասնագիտական կողմնորոշման ծառայությունները:
6. Չարգացնել ուսանողների ֆինանսական օգնության և ուսումնական առաջադիմության նյութական խրախուսման ներհամալսարանական և արտահամալսարանական ձևերը և մեծացնել տրա-

մադրվող ֆոնդերը՝ ապահովելով առաջադիմող բոլոր ուսանողների անընդմեջ ուսումնառությունն ու սահմանված ժամկետներում շրջանավարտությունը:

7. Մշակել համապատասխան քաղաքականություն և կոնկրետ միջոցառումներ՝ պետական և ներբուհական կրթաթոշակների, ուսանողական նպաստների ու վարկերի համակարգերի հնարավորություններն առավել արդյունավետ օգտագործելու համար:

**Խնդիր VI. ք) Զարգացնել Համալսարանի տեղեկատվական ռեսուրսները ժամանակակից չափանիշներին համապատասխան, ապահովել դրանց արդյունավետ օգտագործումն ու մատչելիությունը:**

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Իրականացնել ԵՊՀ տեղեկատվական ռեսուրսների (այդ թվում նաև էլեկտրոնային) վիճակի ուսումնասիրություն և պլանավորել դրանց հետագա զարգացման առաջնահերթ ուղղությունները՝ հենվելով ուսումնական և գիտահետազոտական գործընթացների արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսային կարիքների բացահայտման և գնահատման վրա: Ձևավորել և իրականացնել Համալսարանի տեղեկատվական ռեսուրսների զարգացման հեռանկարային ծրագիր:
2. Բարձրացնել տեղեկատվական ռեսուրսների մատչելիությունը և դրանց օգտագործման արդյունավետությունը, ընդլայնել Համալսարանի գրադարանի էլեկտրոնային ընթերցասարահը և ստեղծել էլեկտրոնային ռեսուրսների համալսարանական պորտալ: Շարունակաբար զարգացնել տեղեկատվական ռեսուրսների էլեկտրոնային քարտարանի գործառնական հնարավորությունները:
3. Ընդլայնել Համալսարանի մասնակցությունը միջազգային գրադարանային ցանցերին և կոնսորցիումներին, ապահովել արտաքին տեղեկատվական ռեսուրսների մատչելիությունը Համալսարանի ուսանողների և գիտամանկավարժական կազմի համար:
4. Ապահովել ուսանողների և գիտամանկավարժական կազմի մասնակցության հնարավորությունը տեղեկատվական ռեսուրսների պլանավորման և զարգացման աշխատանքներին: Հիմնել ԵՊՀ գրադարանային խորհուրդ՝ գրադարանի և Համալսարանի հիմնական ուսումնական և գիտական ստորաբաժանումների փոխադարձ կապն ու արդյունավետ համագործակցությունն ապահովելու համար:

## ԸՆԹԱՑԻԿ ԳԵՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

### VII. Ընդունելության բազմազանեցված մուտք և համապատասխանություն

*Ընդլայնել Համալսարանի ընդունելության պրոֆիլը և այն համապատասխանեցնել երկրի տնտեսական զարգացման կարիքներին և աշխատաշուկայի պահանջներին: Զարգացնել ուսանողական համակազմի միջազգայնացման առկա միտումը:*

**Խնդիր VII. ա) Ակտիվացնել ընդունելության մարքեթինգային գործընթացները՝ ժողովրդագրական բացասական միտումների պայմաններում դիմորդների հոսքի պահպանման համար:**

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Ընդլայնել և ակտիվացնել Համալսարանի գովազդարշավը՝ այդ գործընթացում առավելագույնս ներգրավելով ԵՊՀ բոլոր ուսումնական ստորաբաժանումները, ուսանողական կառույցները, հիմնական գործատուներին և շահագրգիռ այլ կազմակերպություններ:
2. Ակտիվացնել առաջարկվող կրթական ծրագրերի և մասնագիտությունների մարքեթինգը, ապահովել անհրաժեշտ տեղեկատվության մատչելիությունը՝ ամեն տարի նախապատրաստելով և հանրակրթական հաստատություններին անվճար տրամադրելով «Դիմորդի ուղեցույց»-ը և ԵՊՀ ֆակուլտետների մասին պատմող տեսասկավառակներ:
3. Ընդլայնել հանրակրթական դպրոցների բարձր դասարանների աշակերտների մասնագիտական կողմնորոշման ուղղությամբ տարվող աշխատանքները՝ կազմակերպելով ամենամյա «Բաց դռների օրեր» և ճանաչողական այցեր Համալսարան, աշակերտներին հնարավորություն ընձեռելով հանդիպելու Համալսարանի և ֆակուլտետների ղեկավարության ու դասախոսական կազմի հետ, ծանոթանալու ուսումնական ծրագրերին և ուսումնառության առկա հնարավորություններին:
4. ԵՊՀ կառուցվածքում ստեղծել հենակետային վարժարան և նպաստել վերջինիս շրջանավարտների ներհոսքին Համալսարան՝ նկատի ունենալով ընդունելության նոր կարգի առանձնահատկությունները:

5. Ավանդական դարձնել դպրոցների ավարտական դասարանների աշակերտների համար հանրակրթական տարբեր առարկաների գծով օլիմպիադաների անցկացումը ԵՊՀ-ում:
6. Նախատեսել համալսարան մուտքի մատչելիությունը դյուրացնող միջոցառումներ՝ ձևավորելով դիմորդների նախապատրաստական դասընթացների լայն ընտրանի ըստ կրթական ծրագրերի և ուսուցման ձևերի, ապահովել դրանց իրականացման ճկուն ժամանակացույցները:
7. Կնքել երկարաժամկետ համաձայնագրեր ՀՀ-ում գործող ավագ դպրոցների և վարժարանների հետ՝ համատեղ կրթական գործունեություն իրականացնելու վերաբերյալ: Այդ դպրոցներում ստեղծել բազային դասարաններ և ակտիվացնել դրանց կապը ԵՊՀ ֆակուլտետների հետ:
8. Ծավալել դիմորդների հավաքագրման աշխատանքներ հանրապետության բոլոր մարզերում՝ անհրաժեշտության դեպքում ստեղծելով ԵՊՀ դիմորդների հետ տարվող աշխատանքների գծով հենակետեր (հավաքագրման մշտական ծառայություններ):

**Խնդիր VII. բ) Համապատասխանեցնել Համալսարանի ընդունելության կառուցվածքը և չափաքանակները աշխատաշուկայի և դիմորդների համադրված կարիքներին:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Իրականացնել Համալսարանի արտաքին և ներքին միջավայրերի վերլուծություն՝ մասնագիտական աշխատաշուկայի առկա պահանջումների և միտումների, պոտենցիալ դիմորդների նախասիրությունների (կողմնորոշվածության) ու կրթական կարիքների, արտաքին բարենպաստ հնարավորությունների ու ներքին չօգտագործված կարողությունների բացահայտման ու գնահատման նպատակով:
2. Զարգացնել Համալսարանի ընդունելության պլանավորումն ըստ ուսուցման ձևերի, կրթական աստիճանների և մասնագիտությունների՝ ուղենիշ ունենալով ՀՀ տնտեսական զարգացման գերակայությունները՝ հաշվի առնելով մասնագիտությունների կանխատեսվող պահանջարկը և դրանց իրականացման համար անհրաժեշտ առկա ներուժը (դասախոսական, նյութատեխնիկական, ֆինանսական):



3. Պլանավորել հեռակա և մասնակի բեռնվածությամբ ուսուցման ձևերով ընդունելության աստիճանական աճ՝ առավելագույնս օգտագործելով կրեդիտային համակարգի կուտակողական գործառույթի և հեռաուսուցման նոր տեխնոլոգիաների ընձեռած հնարավորությունները՝ նպաստելով աշխատող-սովորողների և բարձր տարիքային խմբի ուսանողների ներհոսքին դեպի ակադեմիական միջավայր:

**Խնդիր VII. գ) Մեծացնել օտարերկրյա ուսանողների համակազմը Համալսարանի քակալավրի և մագիստրոսի կրթական ծրագրերում՝ ներդնելով հավաքագրման և ուսուցման կազմակերպման համալիր միջոցառումներ:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Նախապատրաստել անհրաժեշտ դասախոսական ներուժ՝ քակալավրի և մագիստրոսի կրթական ծրագրերի պահանջարկված մասնագիտությունների գծով օտարերկրացիների համար անգլալեզու և/կամ ռուսալեզու ուսուցում կազմակերպելու համար: Կազմակերպել անգլերենի վարժանքային ծրագրեր՝ դասախոսական կազմի անգլերենով դասավանդման հմտությունների զարգացման նպատակով:
2. Օտարալեզու կրթական ծրագրերում դասավանդող դասախոսական կազմի համար նախատեսել խրախուսման գործուն մեխանիզմներ՝ այդ թվում նաև սահմանելով աշխատանքի վարձատրման տարբերակված նորմատիվներ:
3. Ընդլայնել ընդունելության դոնոր երկրների ցանկը, ծավալել դիմորդների հավաքագրման աշխատանքներ տարածաշրջանի երկրներում՝ անհրաժեշտության դեպքում ստեղծելով ԵՊՀ ներկայացուցչություններ: Այդ նպատակով նաև ակտիվորեն համագործակցել տվյալ երկրներում ՀՀ դեսպանատների և նրանց բարձրագույն կրթության նախարարությունների հետ:
4. Ապահովել հիմնական կրթական ծրագրերի՝ անգլերենով իրականացման համար անհրաժեշտ ծրագրային փաստաթղթերի և ուսումնամեթոդական գրականության ու օժանդակ նյութերի առկայությունը, դրանց էլեկտրոնային տարբերակների տեղադրումը Համալսարանի կայքէջում: Նախապատրաստել և հրատարակել օտարերկրյա ուսանողի ուսումնառության ուղեցույցը և դաս-

- ընթացների տեղեկագիրքը, ինչպես նաև Համալսարանի ու նրա կրթական ծրագրերի վերաբերյալ համառոտ տեղեկատու նյութեր՝ դրանք տարածելով պոտենցիալ դիմորդների շրջանում:
5. Զետեղել ԵՊՀ կայքէջի հասցեն և Համալսարանի վերաբերյալ անհրաժեշտ տեղեկատվությունը գիտակրթական կազմակերպությունների մասին արտասահմանյան տեղեկատուներում:
  6. Համալսարանի կայքէջում մանրամասնորեն ներկայացնել ԵՊՀ-ում օտարերկրյա ուսանողների ուսումնառության պայմանները և լայնորեն լուսաբանել նրանց կրթական հաջողությունները:
  7. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ և հնարավորություններ՝ ԵՊՀ ուսանողական հանրությանը օտարերկրյա ուսանողների լիարժեք ինտեգրման համար, բացահայտել և հաշվի առնել օտարերկրյա ուսանողների առանձնահատուկ կարիքները՝ օժանդակ ուսանողական ծառայությունների տեսականին (կացության ապահովումը, կողմնորոշումը և այլն) սահմանելիս:
  8. Կազմակերպել օտարալեզու ուսուցման նախապատրաստական դասընթացներ՝ օտարերկրյա դիմորդների լեզվական և ընդհանուր կրթական գիտելիքների մակարդակը ծրագրային պահանջներին համապատասխանեցնելու նպատակով:
  9. Իրականացնել աշխատանքներ հայաշատ երկրներից սփյուռքահայ դիմորդների ներհոսքը խթանելու և ակտիվացնելու համար՝ այդ նպատակով կազմակերպել և գործարկել ամառային կրթական, մշակութային և ճանաչողական ծրագրեր:
  10. Սփյուռքահայ ուսանողների համար իրականացնել «Ուսումնական մեկ կիսամյակ հայրենիքում» կրթական ծրագիր:
  11. Ստեղծել և գործարկել համապատասխան ենթակառուցվածք՝ օտարերկրյա ուսանողների հեռաուսուցումը կազմակերպելու համար:

## VIII. Ֆինանսական կայունություն, արդյունավետ կառավարում

*Դառնալ ավելի նախաձեռնող Համալսարանի ֆինանսավորման այլընտրանքային աղբյուրների որոնման և դրանց բազմազանեցման հարցերում: Բարձրացնել կառավարման արդյունավետությունն ու վարչական ծառայությունների որակը:*

**Խնդիր VIII. ա) Մեծացնել Համալսարանի ֆինանսական միջոցների ներհոսքը և բազմազանեցնել դրանց աղբյուրները:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Մեծացնել Համալսարանի պետական ֆինանսավորման ծավալը՝ պետական գիտակրթական ծրագրերին մասնակցության ընդլայնման միջոցով:
2. Ընդլայնել և շարունակաբար զարգացնել Համալսարանի մատուցած ծառայությունների և իրականացվող ծրագրերի շուկայավարման և առևտրայնացման քաղաքականությունը՝ կրթական, գիտահետազոտական և հանրությանը մատուցվող ծառայությունների ոլորտում:
3. Նպաստել Համալսարանի ուսումնական ստորաբաժանումների սեփական արտաբյուջետային միջոցների ձևավորման և հավաքագրման գործընթացներին, խթանել նրանց նախաձեռնությունը ինքնուրույն ֆինանսական միջոցների ձևավորման գործընթացներում: Ուղղել նրանց ներուժն ու արտաքին գործընկերային կապերը սեփական զարգացման կարիքների համար անհրաժեշտ ռեսուրսների ձևավորմանը:
4. Ընդլայնել ԵՊՀ վճարովի ծառայությունների տեսականին և ծավալները, բարձրացնել այդ ծառայությունների եկամտաբերությունը և մեծացնել դրանցից ստացվող ֆինանսական միջոցների հաշվեկշիռը Համալսարանի ընդհանուր ներհոսքերում:
5. Առավելագույնս արդյունավետ օգտագործել համալսարանի «Հյուրերի տան» և հանգստյան տների արտադրական բազաների հնարավորությունները՝ արտաբյուջետային եկամուտներ ստանալու նպատակով:
6. Ակտիվացնել Համալսարանի մասնակցությունը կրթական, հետազոտական և հանրային ծառայությունների ոլորտներում հայտարարվող միջազգային դրամաշնորհային ծրագրերին:

7. Ներմուծել հիմնական կրթական ծրագրերի եկամտաբերության և տնտեսական արդյունավետության գնահատման չափանիշներ՝ ծրագրերի ընդունելության պլանավորման և դրանց տնտեսական արդյունավետության բարձրացման նպատակով:

**Խնդիր VIII. ք) Մեծացնել շրջանավարտների, նվիրատու կազմակերպությունների և անհատների ներդրումների ծավալը Համալսարանի զարգացման ծրագրերում:**

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Ամրապնդել կապը Համալսարանի շրջանավարտների հետ, ստեղծել շրջանավարտների տվյալների էլեկտրոնային տեղեկատվական և հաղորդակցության համակարգ: Ընդլայնել շրջանավարտների՝ Համալսարանի և միմյանց հետ օնլայն և անմիջական շփման հնարավորությունները:
2. Ապահովել շրջանավարտների հետ Համալսարանի և առանձին ուսումնական ստորաբաժանումների շարունակական կապը և խրախուսել շրջանավարտների կողմից Համալսարանին ֆինանսանյութական, տեղեկատվական և այլ բնույթի աջակցության նախաձեռնությունները:
3. Նպաստել ԵՊՀ շրջանավարտների միության զարգացմանը, նրա գործունեության նպատակաուղղմանը Համալսարանի արտաքին գործակցային կապերի ձևավորմանը և արտաքին ներդրումների ու նվիրատվությունների խթանմանը:
4. Ստեղծել համապատասխան մասնագիտացված կառույց՝ Համալսարանի և նրա առանձին ուսումնական ստորաբաժանումների զարգացման կարիքներից բխող դրամաշնորհային հայտերի փաթեթների մշակման և պոտենցիալ նվիրատու կազմակերպությունների, շնորհատուների ու անհատների հավաքագրման նպատակով:
5. Պարբերաբար նախաձեռնել և իրականացնել ծրագրեր և միջոցառումներ՝ շրջանավարտների, բարերարների, դոնորների և այլ աջակցողների նվիրատվությունները, շնորհները և ներդրումային ծրագրերը լուսաբանելու և հանրությանը ներկայացնելու համար: Նրանց հետ զարգացնել և պահպանել երկարաժամկետ գործակցային հարաբերություններ:

**Խնդիր VIII. գ) Ներդաշնակեցնել ֆինանսական պլանավորումը Համալսարանի ռազմավարական նպատակներին և խնդիրներին:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Մշակել և ընդունել ԵՊՀ 2011-14 թթ. զարգացման ռազմավարական բյուջե (կողմնորոշիչ ֆինանսական ցուցանիշներ)՝ սույն ռազմավարական ծրագրում բերված գերակա խնդիրների և առանձին գործողությունների իրականացման ռեսուրսային հենքի ապահովման նպատակով:
2. Ընդլայնել և զարգացնել Համալսարանում ներդրված ֆինանսական պլանավորման համակարգը, ապահովել ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ ու նպատակային բաշխումը, բարձրացնել ռեսուրսների կառավարման օպերատիվությունը:
3. Մշակել և ներդնել բյուջետային ցուցանիշների և համապատասխան նորմատիվների համակարգ՝ ըստ Համալսարանի գործունեության հիմնական բնագավառների: Իրականացնել տարեկան բյուջեի պլանավորում՝ հաշվեկշռված բյուջետային ցուցանիշների հիման վրա:
4. Սահմանել կողմնորոշիչ համամասնություններ Համալսարանի զարգացմանը, աշխատանքի վարձատրությանն ու ինֆրակառուցվածքի պահպանմանն ուղղված միջոցների ծավալների միջև՝ ըստ տարիների:
5. Ներդնել ռիսկերի կառավարման համակարգ՝ շուկայական և տնտեսական տարաբնույթ ռիսկերի նկատմամբ Համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների ապահովության մակարդակի բարձրացման նպատակով:

**Խնդիր VIII. դ) Բարձրացնել ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման և օգտագործման արդյունավետությունը:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Զարգացնել և կատարելագործել Համալսարանի ֆինանսական կառավարումը՝ կադրային կազմի վերապատրաստման ու հմտությունների բարձրացման, կառավարման տեղեկատվական ցանցային համակարգերի օգտագործման, պլանավորման ու ներքին աուդիտի համապատասխան մարմինների ստեղծման միջոցով:

2. Մշակել և ներդնել ֆինանսական և նյութական ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության գնահատման համակարգ: Բարելավել նյութական արժեքների հաշվառման գործընթացը:
3. Շարունակել աշխատանքները Համալսարանի վարչական և սպասարկող կազմի քանակական և որակական ցուցանիշների հետագա բարելավման ուղղությամբ:
4. Բարձրացնել Համալսարանի վարչական ծառայությունների արդյունավետությունը՝ գործունեության վերջնական արդյունքի նյութական խրախուսման մեխանիզմների ներդրման օգնությամբ:
5. Իրականացնել ռեսուրսախնայողության հետևողական քաղաքականություն, մշակել և ներդնել նյութական ռեսուրսների խնայողության նորմատիվներ և տեխնիկական ու կազմակերպչական միջոցներ:

**Խնդիր VIII. ե) Բարձրացնել Համալսարանի կառավարման արդյունավետությունը՝ զարգացնելով կառավարման ապակենտրոնացումը և հաշվետվողականությունը, ապահովել կառավարման տեղեկատվական համակարգերի ընդլայնված կիրառությունը:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Համալսարանի կառավարման պրակտիկայում ներմուծել ժամանակակից մենեջմենթի մեթոդներ, ձևավորել ուսումնամեթոդական, գիտական-ինովացիոն, ֆինանսական և կադրային բնագավառների մենեջմենթի ենթահամակարգեր և իրականացնել ղեկավար ու վարչակառավարչական կազմի վերապատրաստում՝ այդ մեթոդների ու համակարգերի արդյունավետ կիրառման համար:
2. Ապահովել կառավարման ապակենտրոնացման սկզբունքի հետագա զարգացումը, հստակեցնել լիազորությունների և պատասխանատվության բաշխումը կառավարման համալսարանական և ֆակուլտետային մակարդակների միջև:
3. Ներմուծել գործունեության արդյունավետության գնահատման ցուցանիշների (ԳԱՅ) համակարգ Համալսարանի գործունեության բոլոր հիմնական բնագավառների համար և ընդունել այն որպես հիմք՝ Համալսարանի և ֆակուլտետների տարեկան գործունեության արդյունքների վերլուծության և հաշվետվության համար:

4. Կազմել ԵՊՀ «*հասակակից*» տեղական և արտասահմանյան բուհերի ցանկ և դրանց նկատմամբ իրականացնել ԵՊՀ գործունեության արդյունավետության համեմատական գնահատում՝ ընդունված ԳԱՅ-երի համակարգի օգնությամբ:
5. Բարելավել կառավարման համակարգի տեղեկատվական ապահովումը, ներդնել կառավարման ցանցային տեղեկատվական համակարգեր Համալսարանի կառավարման բոլոր բնագավառներում և ապահովել դրանց տվյալների բազաների փոխկապակցվածությունը և համագործակցությունը:

**Խնդիր VIII. գ) Ջարգացնել ուսանողական ինքնավարությունը, ընդլայնել ուսանողների մասնակցությունը Համալսարանի կառավարմանը, հզորացնել համալսարանում գործող ուսանողական կազմակերպությունները:**

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Ընդլայնել և խորացնել ուսանողների մասնակցությունը համալսարանական կառավարման և որոշումների ընդունման գործընթացներում, բարձրացնել կառավարման տարբեր կոլեգիալ մարմիններում ուսանողների ներգրավվածության արդյունավետությունը:
2. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ ուսանողական կազմակերպությունների գործունեության համար, աջակցել նրանց ինստիտուցիոնալ զարգացմանը:
3. Մեծացնել համահամալսարանական և ֆակուլտետային ուսանողական խորհուրդների դերը Համալսարանում ընթացող կառուցվածքային, ծրագրային և կազմակերպական փոփոխությունների պլանավորման և իրականացման գործընթացում:
4. Նպաստել Համալսարանի ուսանողական կազմակերպությունների արտաքին կապերի զարգացմանը և ներգրավմանը միջազգային կազմակերպություններում ու ծրագրերում:
5. Ապահովել կառուցողական համագործակցության զարգացումը Համալսարանի վարչակառավարչական կազմի, արհեստակցական միության և ուսանողական ինքնակառավարման մարմինների միջև:
6. Աջակցել ուսանողների հանրապետական, միջբուհական և համահայկական կազմակերպությունների համագործակցությանը:

7. Նպաստել ուսանողների շրջանում իրենց իրավունքների ու պարտականությունների վերաբերյալ իրազեկվածության ու իրավագիտակցության մակարդակի բարձրացմանը:
8. Նպաստել ուսանողների մասնակցությանը հոգևոր-մշակութային կյանքին:

**Խնդիր VIII. Է) Նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը, նպաստել Համալսարանում բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտի հետագա զարգացմանը:**

*Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.*

1. Ստեղծել հակակոռուպցիոն միջոցառումները համակարգող հանձնաժողով, որը կիրականացնի հակակոռուպցիոն իրազեկման ծրագրեր Համալսարանի դասախոսների և ուսանողների շրջանում կոռուպցիայի նկատմամբ անհանդուրժողական վերաբերմունքի դաստիարակման և նրանց համապատասխան գիտելիքներով զինման նպատակով:
2. Խստացնել ադմինստրատիվ-վարչական հակակոռուպցիոն միջոցառումները և կատարելագործել կոռուպցիայի կանխարգելման և բացահայտման մեխանիզմները՝ մեծացնելով վերահսկողությունը Համալսարանի բոլոր ստորաբաժանումների (ֆակուլտետներ, ամբիոններ, բաժիններ և այլն) վրա, ապահովել դրանց գործունեության բոլոր ոլորտների թափանցիկությունը:
3. Կատարելագործել դասախոսների, վարչական և ուսումնաօժանդակ կազմի ընտրության և առաջխաղացման մեխանիզմները՝ ապահովելով այդ գործընթացների անաչառությունն ու թափանցիկությունը:
4. Կատարել համապատասխան փոփոխություններ Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի պաշտոնների տեղակալման ընտրությունների կարգում՝ մրցույթների անցկացման ժամանակ կարևորելով դասախոսների անձնային և բարոյահոգեբանական հատկանիշները՝ հատկապես հաշվի առնելով ուսանողների և շրջանավարտների հարցման արդյունքները:
5. Բարձրացնել ուսանողների գիտելիքների գնահատման գործընթացի թափանցիկությունը, կիրառվող գնահատման համակարգի, չափանիշների և ընթացակարգի վերաբերյալ ուսանողների իրազեկվածության մակարդակը, ինչպես նաև ուսումնական գործընթացի վերահսկելիությունը:



## IX. Ռազմավարական գործակցություն և միջազգայնացում

*Ապահովել Համալսարանի արտաքին կապերի համակողմանի զարգացումը, ամրապնդել գործակցային կապերը աշխատաշուկայի հետ, խթանել ԵՊՀ գործունեության միջազգայնացումը:*

**Խնդիր IX. ա) Ստեղծել երկարաժամկետ համագործակցային կապեր Համալսարանի հիմնական գործատու կազմակերպությունների և հանրային կառույցների հետ:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Հետևողականորեն զարգացնել Համալսարանի և առանձին ֆակուլտետների փոխշահավետ ռազմավարական գործակցային կապերը մասնավոր և պետական հատվածների հիմնական գործատու կազմակերպությունների հետ՝ համատեղ ուսումնական կենտրոնների ստեղծման, մասնագետների նպատակային պատրաստման և ուսանողներին ապագա կարիերայի նախապատրաստելու հարցերում:
2. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ և խթանող մեխանիզմներ՝ Համալսարանի և ֆակուլտետների զարգացման և գիտակրթական ծրագրերի իրագործմանը հիմնական գործատու և գործընկերային կազմակերպությունների մասնակցության համար՝ այդ թվում նաև ուսման հետ համատեղված աշխատանքի, պրակտիկաների և վերապատրաստման ծրագրերի կազմակերպման խնդիրներում:
3. Ստեղծել ԵՊՀ – տնտեսություն փոխկապակցության գործուն համակարգ՝ զարգացնելով կապերը ՀՀ-ում զբաղվածության խնդիրները համակարգող պետական և հասարակական կառույցների հետ, իրականացնել մասնագետների և գիտակրթական ծառայությունների շուկայական պահանջարկի կանխատեսումներ և պարբերական մոնիթորինգ:
4. Համալսարանի տարածքում պարբերաբար (տարին 2 անգամ) կազմակերպել աշխատանքի տոնավաճառներ և հանդիպումներ Համալսարանի հիմնական գործատու կազմակերպությունների ու առնչվող հասարակական կառույցների ներկայացուցիչների և ԵՊՀ դասախոսների, ուսանողների ու շրջանավարտների միջև՝ աշխատաշուկայի արդի պահանջները և կարիքները վերջիններս ներկայացնելու համար:

5. Հզորացնել ԵՊՀ Շրջանավարտների և կարիերայի կենտրոնի կարողությունները՝ Համալսարանի ուսանողներին և շրջանավարտներին կարիերայի հնարավորությունների և թափուր աշխատատեղերի վերաբերյալ ամբողջական և օպերատիվ տեղեկատվություն տրամադրելու համար:

**Խնդիր IX. բ) Ընդլայնել և բազմազանեցնել Համալսարանի միջազգային կապերը, խթանել կրթական և գիտական ոլորտներում համագործակցությունը եվրոպական համալսարանների և բարձրագույն կրթության միջազգային կառույցների հետ:**

***Ռազմավարական այս խնդրի իրագործման համար անհրաժեշտ է.***

1. Մշակել ԵՊՀ միջազգային համագործակցության գերակա ուղղությունների կազմ՝ Համալսարանի զարգացման հեռանկարներին համահունչ:
2. Ընդլայնել Համալսարանի միջազգային գործունեության դաշտը, նպաստել Համալսարանի բոլոր ֆակուլտետների ներգրավմանը միջազգային համագործակցության ծրագրերում: Ֆակուլտետներում ստեղծել միջազգային կապերի գծով պատասխանատու մարմիններ:
3. Բարելավել Համալսարանի միջազգային գործունեության տեղեկատվական ապահովումը, ստեղծել նախագծերի մշակմանը, դրամաշնորհների ձեռքբերմանն ու միջազգային կապերի ձևավորմանն աջակցող խորհրդատվական ծառայություն:
4. Նպաստել Համալսարանի և նրա ստորաբաժանումների լիարժեք ներգրավմանը Բոլոնիայի գործընթացի բարեփոխումներում, մշակել և իրականացնել համապատասխան գործողությունների երկարաժամկետ ծրագիր:
5. Զարգացնել համագործակցությունը արտասահմանյան, այդ թվում նաև ԱՊՀ երկրների առաջատար բուհերի հետ՝ միջմասնագիտական ասպարեզներում համատեղ մագիստրոսական և ասպիրանտական ծրագրերի ստեղծման և որակավորման աստիճանների համատեղ շնորհման ուղղությամբ:
6. Խթանել Համալսարանի ուսանողների և գիտամանկավարժական կազմի մասնակցությունը միջազգային փոխանակման ծրագրերին:
7. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ հրավիրյալ օտարերկրյա դասախոսների ԵՊՀ պարբերական այցելությունների և ֆակուլ-

տետների կրթական ծրագրերում նրանց մասնակցության ընդլայնման համար:

8. Արտասահմանյան առաջատար բուհերի ու գիտակրթական կենտրոնների հետ ներգրավվել ռազմավարական միություններում և ցանցերում՝ կնքելով երկարաժամկետ համագործակցության պայմանագրեր և նրանց հետ հիմնել համատեղ հետազոտական լաբորատորիաներ ու կենտրոններ:
9. Նպաստել Համալսարանի ուսումնագիտական միավորների, հետազոտական խմբերի և անհատ փորձագետների ակտիվ ներգրավմանը միջազգային գիտակրթական նախագծերում ու դրամաշնորհային ծրագրերում, նրանց փորձագիտական գործունեության ծավալմանը բարձրագույն կրթության միջազգային կառույցներում: