



ԵՐԵՎԱՆԻ  
ՊԵՏԱԿԱՆ  
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ



# «ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ» ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ

2025-2030թթ.  
ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

# ՆԱԽԱԲԱՆ

---

## Ռազմավարության մշակման անհրաժեշտությունը

Երևանի պետական համալսարանի 2025-2030թթ. ռազմավարության մշակման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է մի շարք արտաքին և ներքին գործոններով: Հայաստանում, տարածաշրջանում և աշխարհում տեղի ունեցած դրական և բացասական փոփոխություններն էականորեն ազդել են գիտակրթական միջավայրի վրա՝ ստեղծելով կրթության և գիտության զարգացման նոր պայմաններ:

Արտաքին գործոններից կարելի է առանձնացնել 2018թ. ներքաղաքական փոփոխությունները, ՔՈՎԻԴ-19 համավարակը, 44-օրյա պատերազմը և դրան հաջորդած Արցախի հայության բռնի տեղահանումը, ռուս-ուկրաինական պատերազմն ու դրան առնչվող աշխարհաքաղաքական զարգացումները, ինչպես նաև անվտանգային խնդիրներով պայմանավորված ներքին անկայունությունն ու միջավայրի խոցելիությունը:



## Տեխնոլոգիական առաջընթաց և նորարարություններ

Նշվածներից զատ, կարևոր է տեխնոլոգիական ոլորտում առաջընթացի և մի շարք նորարարությունների ի հայտ գալը, մասնավորապես՝ արհեստական բանականության կիրառման ընդլայնումն ու թվային գործիքների հասանելիության կտրուկ աճը, ինչը պայմանավորված էր նաև ՔՈՎԻԴ-19 համավարակի ժամանակ հեռավար գործիքների հարկադրված կիրառմամբ և զարգացման խթանմամբ:

ԵՊՀ 2025-2030թթ. ռազմավարական ծրագրի մշակման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նաև ներքին գործոններով, որոնցից հիմնականն է գործող ռազմավարական ծրագրի շրջանակում նախատեսված գործողությունների կատարման գնահատված տոկոսը: Գործող «ԵՊՀ 2021-2026 թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագրի» մշտադիտարկման արդյունքները ցույց են տվել, որ ծրագրով նախատեսված գործողությունների 70%-ն արդեն ամբողջությամբ իրականացվել է, 17%-ը գտնվում է իրականացման փուլում, իսկ ռազմավարությամբ ձևակերպված որոշ գործողությունները կորցրել են արդիականությունը: Նոր ռազմավարության մշակման անհրաժեշտությունը պայմանավորված էր նաև 2021-2024թթ. իրականացված միջավայրի արդիականացման, նյութատեխնիկական բազայի հագեցման, ինչպես նաև կրթական և գիտահետազոտական նոր ձևաչափերի ներդրմանն ուղղված մի շարք նոր գործողություններով, որոնց

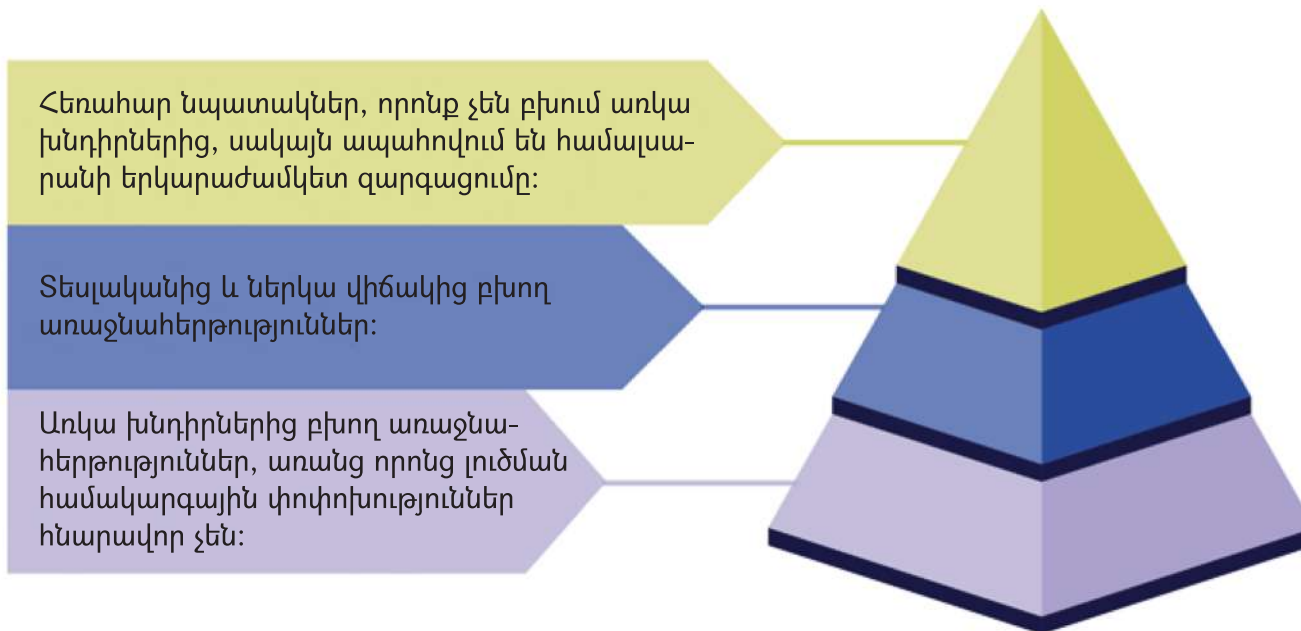
գնահատման համար անհրաժեշտ գործիքակազմ գործող ռազմավարությունը չէր պարունակում:

Այսպիսով՝ Երևանի պետական համալսարանը, լինելով Հայաստանի առաջատար գիտակրթական կենտրոն և պետությանն ու հասարակությանը մարդկային ռեսուրսով ու մտավոր արդյունքով ապահովող առանցքային հաստատություն, ունի հանրային պարտավորություն՝ իր գործունեությունը համապատասխանեցնելու փոփոխվող աշխարհի պահանջներին:

## Համաշխարհային փոփոխություններին համընթաց քայլեր

Այսօր՝ առավել քան երբևէ, ԵՊՀ-ն կոչված է աջակցելու հայաստանյան հանրությանը՝ դառնալու առավել արդյունավետ գլոբալ գործընթացների համատեքստում: Այս պարտավորության իրագործման համար համալսարանը պետք է քայլի համաշխարհային փոփոխություններին համընթաց և նախաձեռնի համակարգային արդիականացման գործընթաց՝ ուշադրությունը կենտրոնացնելով մարդկային ռեսուրսի զարգացման, իր կողմից մատուցվող ծառայությունների արդիականացման, ինչպես նաև միջավայրի և ենթակառուցվածքների համաշխարհային միտումներին ու չափանիշներին համապատասխանեցման վրա:

# ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ



Ռազմավարական նպատակները ձևակերպվել են՝ վերլուծելով հավաքագրված տվյալներն ու գնահատելով առկա վիճակը՝ առանձնացնելով կարճաժամկետ և միջնաժամկետ արձագանք պահանջող խնդիրները, որոնք ներկա վիճակի համակարգային բարելավման համար առանցքային են: Այս համատեքստում դիտարկվել են զարգացման հեռանկարային հնարավորությունները՝ որպես համալսարանի որակական

նոր դիրք սահմանող ուղենիշներ և առանձնացվել են երեք առաջնահերթ խմբեր՝ տեսլականից բխող և ելակետային դիրքից ընկալելի երկարաժամկետ նպատակներ սահմանող, ներկա վիճակից բխող և առկա խնդիրների լուծման համար կարևոր, և հեռահար նպատակներ, որոնք ապահովում են երկարաժամկետ զարգացումը, թեև չեն ձևակերպվում որպես առաջնահերթություն զարգացման ներկա փուլում:



# ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ

Երևանի պետական համալսարանը Հայաստանի նորագույն պատմության շրջանում այն եզակի հաստատություններից է, որը կրում է պետության և հասարակության ինստիտուցիոնալ հիշողությունը: Ուստի այն միաժամանակ հայ հասարակության մտավոր ավանդույթների շարունակողն է և նորարարական գաղափարների ստեղծողն ու դրանք հանրությանը փոխանցողը:

Որպես գերազանցության առանցքային կենտրոն՝ ԵՊՀ-ն կարևոր դեր է խաղում Հայաստանի համար մտավոր և մարդկային ռեսուրսների ապահովման գործում՝ նպաստելով մասնագիտական և քաղաքացիական գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների ձևավորմանը:

Հետևապես, ԵՊՀ առաքելությունն է լիարժեքորեն իրացնել իր պատասխանատվությունը Հայաստանի առաջընթացի համար անհրաժեշտ մտավոր և մասնագիտական ռեսուրսների ապահովման գործում:



## ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՏԵՍԼԱԿԱՆԸ

Համալսարանի տեսլականն է կրթական ու հետազոտական մակարդակներում արդյունավետորեն հասցեագրել առկա սոցիալական, տնտեսական և մշակութային խնդիրները՝ ինտեգրված լինելով հայաստանյան, տարածաշրջանային և համաշխարհային միջավայրերին:

Իր առաքելությունն արդյունավետ իրագործելու համար, համալսարանի տեսլականը ներառում է նաև ճկունություն դրսևորելու և պատասխանատվություն ստանձնելու համար անհրաժեշտ կառավարման համակարգի և ռեսուրսների առկայություն:

ԵՊՀ-ն՝ որպես երկրի մտավոր ինքնաբավության ապահովման կարևորագույն կենտրոն, օժտված է երկրին և հասարակությանն անհրաժեշտ գիտելիքով ու արդյունավետ լուծումներով ապահովելու, աշխարհում առկա գիտելիքն արդյունավետորեն տեղայնացնելու և կիրառելու որակներով:

ԵՊՀ տեսլականի կենտրոնական սուբյեկտը մարդն է, ուստի համալսարանում ուսանողները, դասախոսները, հետազոտողներն ու կազմակերպիչները պետք է ունենան պատրաստակամություն՝ տեսլականի իրականացման պատասխանատվությունը ստանձնելու համար:

# ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՀԻՄՆԱՐԱՐ ԱՐԺԵՔՆԵՐԸ



# ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ

ԵՊՀ-ն, նախևառաջ պետք է կենտրոնանա մի շարք առանցքային գործընթացների վրա, որոնց համադրությամբ հնարավոր կլինի առավել արդյունավետ իրականացնել համալսարանի առաքելությունը և ձգտել սահմանված տեսլականին:

Առաջնահերթ է մարդկային ռեսուրսի շարունակական զարգացումն ու համալրումը: Սահմանելով ուսանողակենտրոնությունը որպես կրթական գործընթացի առաջնահերթություն՝ համալսարանը պետք է ներդնի և մշտապես զարգացնի ուսանողակենտրոն ուսուցման համար անհրաժեշտ բոլոր գործիքները: Միևնույն ժամանակ, հանդիսանալով հետազոտական բուհ՝ ԵՊՀ-ն պարտավոր է իր ուսանողներին և գիտական համակազմին տրամադրել բոլոր հնարավորությունները՝ գիտահետազոտական աշխատանք իրականացնելու համար: Վերջապես, իրավունքահենությունը՝ որպես կառավարման անկյունաքարային սկզբունք, պետք է ապահովի աշխատակիցների իրավունքների պաշտպանությունն աշխատավայրում և ստեղծի զարգացման ու ինքնաիրացման հնարավորություն ընձեռող միջավայր: Այսպիսով՝ ԵՊՀ զարգացման կարևորագույն սկզբունքը մարդակենտրոնությունն է՝ յուրաքանչյուր ներգրավված անհատի արդյունավետ աշխատելու

և ուսանելու իրավունքի և միջավայրի ապահովումը:

Երկրորդ գործընթացը, սերտորեն կապված լինելով մարդկային ռեսուրսի զարգացման հետ, համալսարանի կառավարման համակարգի բարեփոխումն է, ինչպես նաև որոշումների կայացման և իրագործման ամբողջ շղթայի զարգացումը: Այս գործընթացը պետք է ստեղծի այնպիսի կառուցվածք, որտեղ գիտության և կրթության կազմակերպումը լինի ապակենտրոն, կառույցների համագործակցությունը՝ ինստիտուցիոնալ և շարունակական, իսկ որոշումներն ընդունվեն մեթոդաբանորեն ճշգրիտ հավաքագրված և համակարգված տվյալների հիման վրա:

Կարևոր բաղադրիչ է նաև ֆինանսական և բովանդակային պլանավորման, իրագործման, մշտադիտարկման և գնահատման ներդաշնակեցումը, ինչը թույլ կտա սահմանել երկարաժամկետ որակական և ֆինանսական թիրախներ:

Երրորդ կարևոր գործընթացն ու առաջնահերթությունը ներհամալսարանական միջավայրի շարունակական զարգացումն է: Սա ներառում է ոչ միայն ֆիզիկական միջավայրի բարելավում, այլև ներքին հաղորդակցության արդյունավետ կազմակերպում, համագործակցային միջավայրի և օպտիմալ աշխատանքային պայմանների ապահովում:



Ներքին միջավայրի զարգացմանը զուգահեռ անհրաժեշտ է նաև բարելավել համալսարանի արտաքին հաղորդակցության և համագործակցության որակը:

1

## Այս գործընթացը ներառում է՝

հասարակության հետ հաղորդակցման զարգացումը,

2

պետական կառույցների հետ համագործակցությունը՝ կրթական և հետազոտական պայմանների բարելավման ուղղությամբ,

3

մասնավոր ոլորտի հետ կապը՝ աշխատաշուկան որակյալ կադրերով համալրելու և համալսարանի մտավոր արդյունքը շուկայականացնելու նպատակով,

4

միջազգային համագործակցությունը՝ լավագույն փորձի փոխանակման, համատեղ ծրագրերի իրականացման և գիտակրթական համայնքին ինտեգրվելու համար:

Արդյունավետ իրագործման պարագայում այս գործընթացները կնպաստեն համալսարանի երկու հիմնական գործառույթների՝ կրթական և գիտահետազոտական, կազմակերպման և շարունակական զարգացման համար առավել բարենպաստ պայմանների ստեղծմանը՝ ապահովելով անհրաժեշտ մարդկային, ֆինանսական, ենթակառուցվածքային և հաղորդակցական ռեսուրսներով:



Առաջին առանցքային գործառույթի՝ կրթության բովանդակության և մեթոդաբանության արդիականացումը կախված է մի շարք չափանիշներից համապատասխանությունից:

ԵՊՀ ստորաբաժանումների գործունեության, դրանց ղեկավարների հաշվետվությունների և կրթական տվյալների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ կայուն զարգացման հնարավորություն ունեն այն միավորները, որտեղ առկա են հետևյալ գործոնները՝

- ▶ շուկայի պահանջներին արձագանքելու կարողություն,
- ▶ գիտահետազոտական ինստիտուցիոնալ միավորների առկայություն,
- ▶ գիտահետազոտական և կրթական գործընթացների օրգանական կապ:

Այս երեք գործոնների առկայությունը նպաստում է շուկայի հետ կայուն կապի հաստատմանը, մարդկային ներուժի հոսքին՝ դեպի ստորաբաժանում, հետազոտական գործունեության արդյունքների հիման վրա երկարաժամկետ հեռանկարների ապահովմանը, ինչպես նաև դասավանդող և հետազոտող անձնակազմի երիտասարդացման միջոցով մարդկային ռեսուրսի արդյունավետ շրջանառությանը՝ ստորաբաժանման ներսում:

Երկրորդ առանցքային գործառույթի՝ գիտահետազոտական գործառույթի զարգացման համար անհրաժեշտ է սահմանել հիմնական նպատակները, որոնց ուղղությամբ պետք է կենտրոնանա համալսարանը:

Ներքին քննարկումների արդյունքում ձևակերպվել են հետևյալ առաջնահերթությունները՝

▶ **Գիտությունը՝ որպես անհատի և հանրության մտավոր զարգացման կարևոր գործիք:**

Այս պարագայում ենթադրվում է գիտական մտքի զարգացման շրջանակ, որում առաջնահերթությունները պայմանավորված չեն հստակ պատվիրատուով կամ չեն արձագանքում որևէ խնդրի կիրառական լուծում տալու պահանջին: Այս պարագայում համալսարանի նպատակը առաջադեմ գիտաշխատողների համար իրենց գործունեությամբ զբաղվելու պայմաններ ստեղծելն է:

▶ **Գիտությունը՝ որպես պետության և հասարակության կարիքներին արձագանք:**

Այս պարագայում գիտական արդյունքի պատվիրատուն որոշակիացվում է, ինչը նշանակում է, որ ակնկալվող արդյունքը ևս ավելի հստակ է դառնում: Սա ամենևին չի նշանակում, որ արդյունքը պետք է հանդիսանա բացառապես կիրառական: Պետության և հասարակության պատվերը կարող է լինել նաև երկարաժամկետ կամ միտված լինել միջավայրը մտավոր արտադրանքով հագեցնելուն, որն իր հերթին պետության և հասարակության ներսում կիրառական արդյունքի ձևավորման բարենպաստ պայմաններ կստեղծի:

▶ **Գիտությունը՝ որպես գլոբալ համակարգերին ինտեգրվելու ձև:**

Այս պարագայում խոսքը վերաբերում է ոչ միայն գիտական արդյունք ստեղծելուն և համաշխարհային գիտական համայնքի հետ հաղորդակցելուն, այլև աշխարհում ձևավորվող մտավոր արդյունքն ադապտացնելուն, տեղեկացնելուն և կիրառելուն Հայաստանի մակարդակում:

▶ **Գիտությունը՝ որպես կրթության երկարաժամկետ արդյունավետության ապահովման միջոց:**

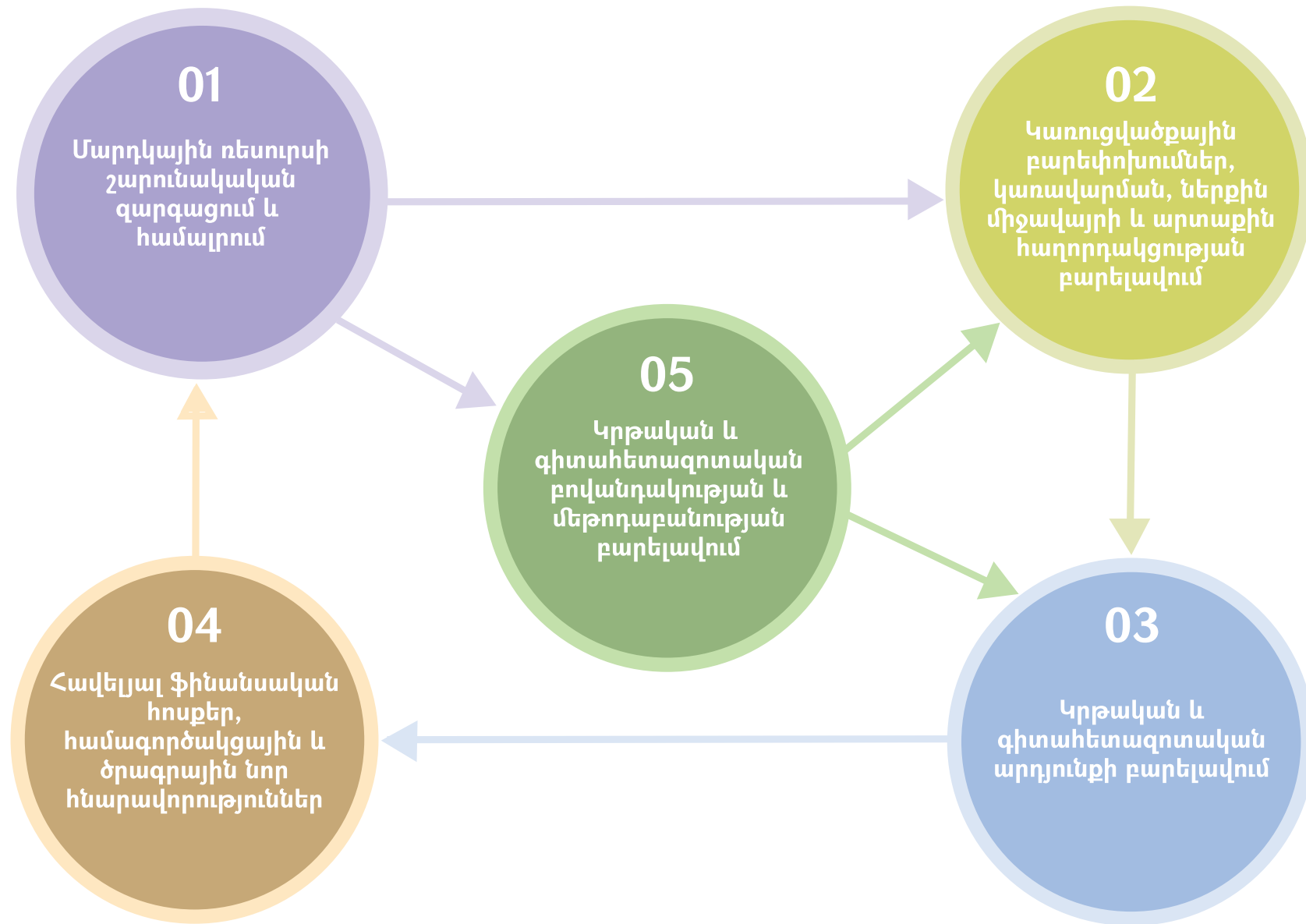
Գիտահետազոտական և կրթական գործընթացների միմյանց հետ ինտեգրումը սկզբունքային կարևորություն ունի կրթական հաստատության երկարաժամկետ զարգացման տեսանկյունից: Համալսարանի ոչ միայն կրթական, այլև գիտահետազոտական գործառույթի շարունակական զարգացման համար խիստ կարևոր է այնպիսի դեպքերի հաճախակիացումը, երբ լսարանը ծառայում է որպես հետազոտողի ու գիտնականի գաղափարների և տեսությունների հաղորդակցման և փորձարկման դաշտ, նույն կերպ, հետազոտական գաղափարներն ու գիտական խնդիրները հաճախ ձևակերպվում են հենց լսարանում:

Վերը նշված գործընթացների փոխկապակցված զարգացումը թույլ կտա համալսարանին ձեռք բերել հավելյալ ռեսուրսներ, ձևակերպել նոր կրթական և գիտահետազոտական խնդիրներ և ստեղծել համագործակցային հնարավորություններ, որոնք կխթանեն ԵՊՀ զարգացման հաջորդական փուլերը: Սա կնպաստի մարդկային ռեսուրսի զարգացմանն ու համալրմանը, որն անհրաժեշտ է միջավայրի և ենթակառուցվածքների կատարելագործման տեսանկյունից, ինչը, իր հերթին, անհրաժեշտ է կրթության և գիտության նոր առաջնահերթությունների սահմանման համար:



Այս փոփոխության տեսությունը հիմնված է պարուրածն զարգացման մոտեցման վրա, որտեղ յուրաքանչյուր փուլ հաջորդում է նախորդին՝ ապահովելով բուհի որակական նոր մակարդակ տեղափոխվելը: Որքան արդյունավետ իրագործվեն յուրաքանչյուր փուլի բաղադրիչները, այնքան ավելի մեծ կլինի որակական փուլերի թիվը սահմանված ժամանակահատվածում:

# ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ



# ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ ԵՎ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՈՒՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Համակարգված և հետևողական բարեփոխումների արդյունավետ կազմակերպումն ապահովող գործոններից հիմնականը մարդկայինն է: Աշխատակիցների և ուսանողների շրջանում սոցիալ-տնտեսական, սոցիալ-հոգեբանական, սոցիալ-մշակութային, ինչպես նաև իներցիոն գործընթացներով պայմանավորված հնարավոր է առանձնացնել մարդկային ռեսուրսին վերաբերող խնդիրների չորս փոխկապակցված տեսակ.

- ▶ Մոտիվացիա
- ▶ Կոմպետենտություն
- ▶ Արդյունավետություն
- ▶ Առաջադիմություն

Այս խնդիրների ամբողջության հասցեագրման համար առաջարկվող և քննարկվող գործողություններն ու բարեփոխումները կարելի է բաժանել հետևյալ ուղղությունների՝

- ▶ տվյալների հավաքագրման, դասակարգման, վերլուծության և օգտագործման պայմանների ու հնարավորությունների բարելավում,
- ▶ որոշումների կայացման, հաղորդակցման, իրագործման և գնահատման ընթացքների բարելավում,
- ▶ մարդկային ռեսուրսի զարգացում և հզորացում,
- ▶ միջավայրի բարեփոխում և աշխատանքային ու կրթական պայմանների արդիականացում,
- ▶ դասավանդման և հետազոտական մեթոդաբանության, ինչպես նաև կրթության բովանդակության և գիտահետազոտական աշխատանքի արդյունքների բարելավում, ինչպես նաև այս երկու առանցքային գործառույթների միջև համակարգային կապերի զարգացման խթանում,
- ▶ ներքին հաղորդակցության համակարգային բարեփոխում, գործառույթների ու պարտականությունների հըստակետցում, ստորաբաժանումների միջև հաղորդակցության և համագործակցության խթանում,
- ▶ համակարգված արտաքին հաղորդակցության և համագործակցության կազմակերպում,
- ▶ ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության բարձրացում:

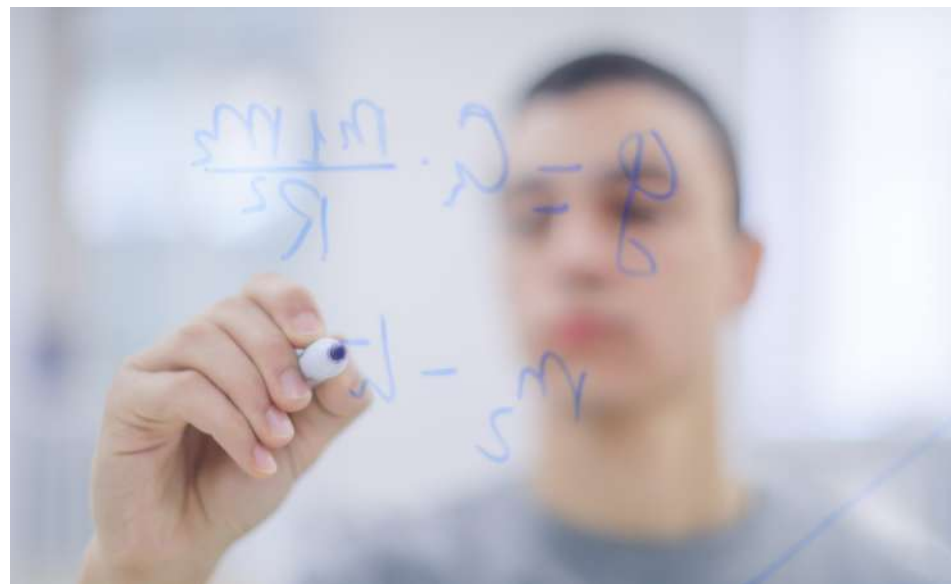
Նշված ուղղություններին զուգահեռ՝ անհրաժեշտ է հստակորեն ձևակերպել և զարգացնել մի շարք հիմնական սկզբունքների կիրառումը որոշումների կայացման և իրագործման ընթացքում, այն է՝

- ▶ տվյալների վրա հիմնված որոշումների կայացում,
- ▶ գերազանցության խթանում,
- ▶ իրավունքահեռություն և մարդակենտրոն կառավարում,
- ▶ թափանցիկություն և հաշվետվողականություն,
- ▶ մասնակցայնություն և պատվիրակում:



Նշված ուղղություններն ու սկզբունքները, համատեքստի ազդեցությունն ու առկա ռեսուրսները հնարավորություն են տալիս սահմանել 2025-2030թթ. ժամանակահատվածի համար ռազմավարական նպատակներ և խնդիրներ:

Վերջիններս կարելի է պայմանականորեն բաժանել երկու խմբի՝ համալսարանի բազային գործառույթների կազմակերպմանը և արդիականացմանն ուղղված նպատակներ և խնդիրներ և դրանք սպասարկող, դրանց կազմակերպման ու արդիականացման համար բարենպաստ պայմաններ ստեղծող և ռեսուրսներ գեներացնող նպատակներ և խնդիրներ:





ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ

ՊԵՏԱԿԱՆ

ՀԱՐՑՈՒԹՅԱՆ



**ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ  
ՆՊԱՏԱԿ**

**Կրթության բովանդակության ու  
մեթոդաբանության  
արդիականացում**

---

**Հիմնական դրույթներ,  
տվյալներ, մոտեցումներ**

## Կրթության բովանդակության ու մեթոդաբանության արդիականացում

Կրթության բովանդակության և դասավանդման մեթոդաբանության առաջնային խնդիրներից են կրթական ծրագրերի արդյունավետ կազմակերպումն ու դրանց ադապտացումը կրթության կազմակերպման փոփոխվող պահանջներին:

Հիմք ընդունելով մարդակենտրոնությունը որպես կրթության կազմակերպման հիմնական սկզբունք՝ անհրաժեշտ է կենտրոնանալ ուսանողներին անհատական կրթական ուղի առաջարկելու վրա՝ ապահովելով նրանց զարգացման համար համապատասխան պայմաններ:

Այս համատեքստում հատկապես կարևոր է դասընթացների շրջանակում բազմաբաղադրիչ գնահատման համակարգի արդյունավետ ներդրումը, լսարանային և ինքնուրույն աշխատանքի օպտիմալ համամասնության սահմանումը, ինչպես նաև կրթական ծրագրերի բաղադրիչների միջև փոխկապակցվածության և փոխազդեցության շարունակական զարգացումը:

Բացի այդ, այս գործընթացների հաջող իրականացումը պահանջում է կրթական ծրագրերում ներգրավված աշխատակիցների գործունեության համակարգված մոտեցում:

Սա ենթադրում է կրթական ծրագրերի ղեկավարների համար

հստակ աշխատանքային շրջանակի ձևավորում, նրանց կարողությունների շարունակական զարգացում և ռեսուրսների արդյունավետ բաշխման ու կառավարման բարելավում:

Մրցակցային պայմաններում դիմորդների հետ աշխատանքը ևս դառնում է առաջնահերթ: Այս ուղղությամբ առանձնահատուկ կարևորություն ունի կրթական հնարավորությունների, մասնագիտական զարգացման և կարիերայի հեռանկարների վերաբերյալ իրազեկումը և մասնագիտական կողմնորոշմանն աջակցող ծրագրերի իրականացումը:

Միևնույն ժամանակ, կրթության և գիտության հանրահրջակումը պահանջում է համակարգված մոտեցում՝ հաշվի առնելով կրթության արդյունքների թերարժևորման, կրթական հաստատությունների հանդեպ ցածր վստահության և բարձրագույն կրթության դասական մոդելի նկատմամբ գլոբալ վերաբերմունքի փոփոխությունը:

Ավելին՝ ուսանողների մոտիվացիան և ուսումնառության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար անհրաժեշտ է ներդնել և զարգացնել նոր դասավանդման մեթոդներ:

Այս առումով կարևոր են ինտերակտիվ մեթոդների կիրառումը լսարանային և անհատական աշխատանքի կազմակերպման ընթացքում, տեխնիկական լուծումների ապահովումը, ինչպես նաև ուսանողների հետազոտական և նախագծային աշխատանքների հանրայնացման և կիրառման

հնարավորությունների ձևավորումը: Համալսարանում արդեն իրականացվել են որոշ փորձնական ծրագրեր, սակայն դրանց ծավալը պետք է ընդլայնվի՝ ներառելով նոր նախաձեռնություններ:

Կրթական ծրագրերում ուսումնական պրակտիկայի բաղադրիչում բացահայտված հիմնական խնդիրները պրակտիկայի վայրերի սակավությունն ու, որոշ դեպքերում, արդյունավետության ցածր մակարդակն են՝ պայմանավորված գործընկերների կողմից ուսանողներին աշխատանքային գործընթացին ներգրավելու ոչ բավարար ջանքերով:

Այս բացը լուծելու նպատակով ԵՊՀ-ում ներդրվել են մի քանի նոր մեխանիզմներ՝ ներառյալ պրակտիկայի ընթացքի վերահսկումը E-learning հարթակում և վարչական ստորաբաժանումներում ուսանողների համար կազմակերպվող փորձնականությունները: Այս գործընթացների արդիականացմանն աջակցելու համար անհրաժեշտ է նաև կրթական ծրագրերում օգտագործվող համապատասխան գրականության թարմացումը:

Կարևոր է ապահովել հայերեն և օտարալեզու գրականության օգտագործման օպտիմալ համամասնությունը, ինչպես նաև գիտակարգի համար հիմնարար աշխատությունների հայերեն թարգմանությունը, հրատարակումը և վերահրատարակումը:

Մեծ նշանակություն ունի ընդհանուր կրթական կառուցամա-

սի վերաիմաստավորումն՝ ուսանողի ընդհանուր զարգացման և կոնտեքստային գիտելիքի ապահովման տեսանկյունից:

Այս պարագայում սկզբունքային է դառնում ոչ միայն կրթության բովանդակությունը, այլև մատուցվող կոնտեքստային գիտելիքի տրամադրման նպատակի վերաիմաստավորումը, այն է՝ խթանել վերլուծական և քննադատական մտածողության զարգացումը, ստեղծագործականությունը, միջգիտակարգային կապերի ընկալման դաշտի ընդլայնումը, լեզվամըտածողության զարգացումը, ակադեմիական գրագիտությունը, հաղորդակցական հմտությունների զարգացումը, խընդիրների լուծման գործիքների կիրառումը, թվային գրագիտության զարգացումը: Այս դեպքում հիմք ընդունելով նշված ոլորտներում առկա բովանդակային բացերը՝ ԵՊՀ կրթական բլոկը պետք է պատվեր տա գիտահետազոտականին՝ ընդհանուր կրթական կառուցամասի համար ձևավորելու նոր մեթոդներ և նշված կոնտեքստային գիտելիքը, կարողություններն ու հմտություններն ապահովող բովանդակություն:

Համալսարանում վերջին տարիներին արդեն իսկ որոշ փորձնական ծրագրեր իրականացվել են, սակայն դրանց ծավալը պետք է էականորեն աճի և դիտարկվի ներկայացված մոտեցման համատեքստում:

Բացի այս, կրթական գործընթացի արդիականացումը պահանջում է ներգրավված աշխատակազմի կարողությունների շարունակական զարգացում և նոր կարգերի արդյունավետ

ինտեգրում համալսարանական միջավայրին, ուստի կարողությունների զարգացման ծրագրերը պետք է ներառեն մասնագիտական, մեթոդաբանական, տեխնիկական, «փափուկ հմտությունների», միջազգային համագործակցության և թվային գործիքների օգտագործման վերապատրաստումներ:

Վերջապես, կրթական ծրագրերի արդիականացման գործընթացում չափազանց կարևոր է համագործակցությունը շրջանավարտների և ոլորտային գործընկերների հետ:



Տնտեսվարողների և փորձագիտական համայնքների հետ կապերի համակարգված զարգացումը հնարավորություն կտա ավելի լավ գնահատել մասնագիտական պահանջարկը և ապահովել հիմնարար ու կիրառական բաղադրիչների օպտիմալ համամասնությունը: Այս համատեքստում շրջանավարտների հետ շարունակական կապի պահպանումն ու համագործակցությունը կնպաստեն ծրագրերի շարունակական բարելավմանը:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 1.1

Դիմորդների մասնագիտական կողմնորոշման կազմակերպում և տաղանդավոր դիմորդների ներգրավում:

### ԽՆԴԻՐ 1.2

Կրթական ծրագրերի բովանդակության և կազմակերպման սկզբունքների արդիականացում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 1.1.1 Ստեղծել դիմորդների մասնագիտական կողմնորոշման փաթեթ:
- ▶ 1.1.2 Կազմակերպել կրթական ծառայությունների/ծրագրերի ներկայացման միջոցառումներ:
- ▶ 1.1.3 Կազմակերպել առարկայական մրցույթներ և օլիմպիադաներ:
- ▶ 1.1.4 Ստեղծել դիմորդների բազա և հետադարձ կապի արդյունավետ մեխանիզմներ:

- ▶ 1.2.1 Ներդնել ուսանողների գործնական գիտելիքների և հմտությունների ձևավորման նոր մեխանիզմներ:
- ▶ 1.2.2 Մշակել և ներդնել կրթական վերջնարդյունքների (ԿՎ) ձեռքբերման գնահատման չափանիշներ և ընթացակարգեր:
- ▶ 1.2.3 Զարգացնել ուսանողների հաղորդակցական, պրեզենտացիոն, թվային և «կանաչ» հմտությունները:
- ▶ 1.2.4 Իրականացնել ուսանողների օտար լեզուների իմացության բարձրացմանը միտված քայլեր:
- ▶ 1.2.5 Մշակել և փորձարկել ուսանողի լրիվ և մասնակի բեռնվածությամբ անհատականացված ճկուն ուսումնառության համակարգ:
- ▶ 1.2.6 Զարգացնել հեռուսուցման տեխնոլոգիական և մեթոդական հնարավորությունները:
- ▶ 1.2.7 Ստեղծել ԿԾ-ի խորհուրդ և վերանայել ԿԾ ղեկավարի իրավասությունները:
- ▶ 1.2.8 Ներդնել դրամաշնորհային համակարգ՝ ԿԾ-ի բարելավման և մրցակցային դիրքի ամրապնդման համար:
- ▶ 1.2.9 Ընդլայնել ակադեմիական ազնվության ապահովման մեխանիզմները:
- ▶ 1.2.10 Մշակել և ներդնել ուսանողների ինքնուրույն աշխատանքի արդյունավետության գնահատման և արդյունքների հաշվառման մեխանիզմներ:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 1.3

Ուսումնառության և դասավանդման բարելավմանն ու ներառականությանն ուղղված միջոցառումների իրականացում:

### ԽՆԴԻՐ 1.4

Կրթական ծառայությունների միջազգայնացման հնարավորությունների զարգացում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 1.3.1 Ներդնել ժամանակակից, ինտերակտիվ և տեխնոլոգիապես հագեցած մեթոդներ՝ դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման մեջ:
- ▶ 1.3.2 Մշակել և ներդնել մեխանիզմներ՝ միտված ուսանողի ակադեմիական ներգրավվածության և բարեկեցության բարձրացմանը:
- ▶ 1.3.3 Ապահովել արտալսարանային խորհրդատվությունների կազմակերպման պայմաններ:
- ▶ 1.3.4 Ստեղծել լրացուցիչ ուսումնական նյութեր՝ կրթության առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող ուսանողների համար:
- ▶ 1.3.5 Ներդնել ուսանողների և շրջանավարտների գոհունակության հարցումների նոր ընթացակարգ և տեխնոլոգիաներ՝ հարցումների մասնակցայնությունը և արդյունքների արժանահավատությունը բարձրացնելու նպատակով:
- ▶ 1.3.6 Զարգացնել որակյալ ուսումնառությանը նպաստող օժանդակ ուսանողական ծառայություններ:

- ▶ 1.4.1 Մշակել կրթական վերջնարդյունքների և կրեդիտների ճանաչման չափանիշներ ու կարգ:
- ▶ 1.4.2 Մշակել և իրականացնել համատեղ և կրկնակի դիպլոմներով ծրագրեր՝ բարձր վարկանիշ ունեցող օտարերկրյա բուհերի հետ:
- ▶ 1.4.3 Մշակել և իրականացնել օտար լեզվով կրթական ծրագրեր:
- ▶ 1.4.4 Կիրառել գործող կրթական ծրագրերում հրավիրյալ պրոֆեսորների ներգրավման խթանիչ մեխանիզմներ:
- ▶ 1.4.5 Ընդլայնել կրթական ծրագրերի միջազգային հավատարմագրման գործընթացները:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 1.4

Կրթական ծառայությունների միջազգայնացման հնարավորությունների զարգացում:

### ԽՆԴԻՐ 1.5

Կրթական արդյունքը սպառող արտաքին գործընկերների հետ համագործակցության խթանում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 1.4.6 Ընդլայնել միջազգային ուսանողների համար մատուցվող կրթական ծառայությունները և բարելավել նրանց հավաքագրման ու ներգրավման մեխանիզմները:
- ▶ 1.4.7 Ընդլայնել ուսանողների միջազգային շարժունության հնարավորությունները՝ միջազգային համալսարանների հետ համագործակցության զարգացման, փոխանակման ծրագրերի ավելացման և ուսանողների իրազեկվածության մակարդակի բարձրացման միջոցով:

- ▶ 1.5.1 Աշխատաշուկայի ուսումնասիրության հիման վրա դուրս բերել գործատուների կողմից կարևորվող կոմպետենցիաները, մշակել և ներդնել դրանց ձևավորմանը նպաստող կարճաժամկետ դասընթացներ:
- ▶ 1.5.2 Մշակել և ներդնել փորձնակության ինստիտուտ՝ գործատուների հետ համագործակցությամբ:
- ▶ 1.5.3 Շրջանավարտների գործունակության վիճակագրական տվյալների հավաքագրման և վերլուծության հիման վրա մշակել և գործարկել ԿԾ-ի վերանայման ապակենտրոնացված համակարգ ուսումնական ստորաբաժանումներում:
- ▶ 1.5.4 Իրականացնել գործատուների բավարարվածության համալիր ուսումնասիրություն՝ կրթական ծրագրերի արդիականացման և շրջանավարտների գործունակության բարձրացման նպատակով:



# ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿ

Գիտահետազոտական  
արդյունքի բարելավում

---

Հիմնական դրույթներ,  
տվյալներ, մոտեցումներ

Երևանի պետական համալսարանի՝ որպես հետազոտական համալսարան դիրքավորումը, առաջնահերթություններն ու անելիքները հիմնված են մի շարք առանցքային գործոնների վրա՝

- ▶ գիտահետազոտական ներուժի առկայություն անձնակազմի շրջանում,
- ▶ հիմնարար ուսումնասիրությունների ավանդույթ և դրանց շարունակական շրջանակ,
- ▶ միջգիտակարգային կապեր՝ պայմանավորված դասավանդվող և հետազոտվող գիտակարգերի բազմազանությամբ,
- ▶ կրթական և գիտահետազոտական համակարգերի միջև ներքին կապ, որը համալսարանին դարձնում է կադրերի հոսունության և բնականոն սերնդափոխության ինքնաբավ համակարգ,
- ▶ համագործակցային հնարավորություններ և կապեր ինչպես ֆունդամենտալ, այնպես էլ կիրառական գիտական արդյունքի սպառողների հետ,
- ▶ պետական և այլ արտաքին ֆինանսական միջոցների ներգրավում գիտահետազոտական գործունեության համար:

ԵՊՀ գիտահետազոտական գործունեության հիմնական նպատակները պայմանականորեն կարելի է դասակարգել մի քանի փոխկապակցված բաղադրիչների:

Առաջինը գիտահետազոտական գործունեությունն է՝ որպես մարդու և հասարակության զարգացման առանցքային գործընթաց, որտեղ գիտության նպատակն ինքնին մտավոր արդյունքի ստեղծումն է՝ առանց տեսական կամ կիրառական նպատակի հետապնդման: Այս պարագայում գիտական արդյունքի սպառողն է գիտական համայնքը, իսկ համալսարանի դերն է ապահովել համապատասխան պայմաններ և հասանելիություն:

Երկրորդը՝ մտավոր արդյունքի ստեղծումը պետության և հասարակության արդիական խնդիրների լուծման համար: Սա չի ենթադրում անմիջապես կիրառական արդյունքի ձևավորում, այլ խթանում է գիտակարգային կամ միջգիտակարգային մտավոր գործունեությանը, որի արդյունքներն ապահովում են լուծումներ՝ հասարակական և պետական կարիքների համար:

Երրորդը՝ կիրառական արդյունքի ստեղծումն ու կիրառումը: Գիտահետազոտական գործունեությունն այս դեպքում ուղղված է կոնկրետ խնդիրների լուծմանը՝ առաջարկելով նոր կամ ավելի արդյունավետ լուծումներ:

Չորրորդը՝ համալսարանի ներսում գիտահետազոտական

արդյունքի կիրառումը սեփական կարիքների համար: Սաներառում է կրթական, վարչական և միջավայրային գործառույթների բարելավմանն ուղղված խնդիրների լուծումներ, ինչը համալսարանը դարձնում է գիտական փորձարարությունների համար բարենպաստ հարթակ:

Նշված բոլոր առաջնահերթությունները ենթադրում են գիտության համակարգման ուղղությամբ մի շարք ծրագրերի իրականացում, որոնք կհասցեագրեն թե՛ համալսարանի ներսում գործընթացի կազմակերպման արդյունավետության բարձրացումը, թե՛ համալսարանում ձևավորված մտավոր արդյունքի հաղորդակցման շրջանակի ընդլայնումն ու բարելավումը:

Այս ծրագրերը պետք է թիրախավորեն այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են՝ մտավոր սեփականության պաշտպանությունը, գիտահետազոտական գործունեության համար օպտիմալ կառուցվածքային փոփոխությունների իրականացումը, գիտահետազոտական համակազմի շրջանում կադրերի անհրաժեշտ հոսունության և արդյունավետ սերնդափոխության ապահովումը, միջգիտակարգային հետազոտությունների խթանումը, հետազոտական էթիկայի և անհրաժեշտ ակադեմիական միջավայրի ապահովումը, միջազգային և հայաստանյան գիտական համայնքներին արդյունավետ ինտեգրումը, գործընկերների հետ արդյունավետ հաղորդակցության և համագործակցության կազմակերպումը, միջնաժամկետ և կարճաժամկետ գիտահետազոտական պատվերների և

մտավոր արդյունքի մոնետիզացման հնարավորությունների ընդլայնման ապահովումը:

Միևնույն ժամանակ համալսարանի ներսում առկա գիտահետազոտական գործունեության անհամաչափության համատեքստում մի շարք գիտակարգերում գիտահետազոտական գործունեության խթանման համար անհրաժեշտ են առանձին թիրախային ծրագրեր:

Այսպես, հնարավոր կլինի նաև համալրել համալսարանի գիտահետազոտական հնարավորությունների զինանոցը՝ նոր և ժամանակի կարիքներին արձագանքող կադրերով և ծրագրերով:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 2.1

Գիտական գործունեության համակարգման բարելավում՝ կառուցվածքային, ընթացակարգային և գործիքակազմի բարեփոխումների միջոցով:

### ԽՆԴԻՐ 2.2

Գիտական գործառույթի և այլ գործառույթների միջև կապի ամրապնդում՝ ներքին պատվերների և համագործակցային հնարավորությունների խթանման միջոցով:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 2.1.1 Իրականացնել ներքին ուսումնասիրություն՝ գիտական գործունեության համակարգման ընթացիկ գործընթացներում բացերը հայտնաբերելու համար:
- ▶ 2.1.2 Իրականացնել գիտական կադրերի ատեստավորում՝ համաձայն ՀՀ Կառավարության համապատասխան որոշման:
- ▶ 2.1.3 Մշակել գիտական գործունեության համակարգման բարելավման համապարփակ ծրագիր:

- ▶ 2.2.1 Ստեղծել միջֆակուլտետային հանձնաժողովներ՝ ապահովելու գիտական հետազոտությունների և համալսարանի այլ գործառույթների միջև հաղորդակցությունը:
- ▶ 2.2.2 Զարգացնել ներքին դրամաշնորհների և պատվերների համակարգ՝ միջգիտակարգային համագործակցությունը խթանելու նպատակով:
- ▶ 2.2.3 Սահմանել խրախուսման և ճանաչման մեխանիզմներ՝ աջակցելու հաջողված համագործակցային հետազոտություններին:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 2.3

Ֆունդամենտալ գիտության առաջնահերթությունների հստակեցում և երկարաժամկետ գիտական գործունեության ուղղությունների հզորացում:

### ԽՆԴԻՐ 2.4

Արձագանքում հասարակության և պետության առաջնահերթություններին կիրառական գիտահետազոտական ծրագրերի իրականացման միջոցով:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 2.3.1 Իրականացնել ներքին գնահատում՝ ԵՊՀ գիտական ներուժի վերաբերյալ համապարփակ պատկերացում ստանալու նպատակով:
- ▶ 2.3.2 Հստակեցնել ֆունդամենտալ գիտության առաջնահերթ ոլորտները՝ համահունչ ԵՊՀ ներուժին և միջազգային միտումներին:
- ▶ 2.3.3 Ներդնել մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ՝ ֆունդամենտալ գիտության երկարաժամկետ հետազոտությունները զարգացնելու համար:
- ▶ 2.3.4 Հաստատել համագործակցություններ կազմակերպությունների հետ՝ համաֆինանսավորման և երկարաժամկետ ծրագրերի աջակցության նպատակով:

- ▶ 2.4.1 Իրականացնել ուսումնասիրություն՝ հասարակության և պետության առաջնահերթությունները գնահատելու համար:
- ▶ 2.4.2 Կազմակերպել պարբերական խորհրդակցություններ կառավարության և արդյունաբերության ներկայացուցիչների հետ՝ գիտահետազոտական կարիքները հստակեցնելու նպատակով:
- ▶ 2.4.3 Զարգացնել կիրառական հետազոտական ծրագրեր՝ արձագանքելու հասարակության և պետության առաջնահերթություններին:
- ▶ 2.4.4 Ստեղծել աշխատանքային խմբեր, որոնք կենտրոնացած կլինեն բարձր առաջնահերթություն ունեցող կիրառական հետազոտական ոլորտների վրա:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 2.5

Գիտական արդյունքի առևտրայնացման հնարավորությունների ընդլայնում և խթանում արտաքին գործընկերների թիրախային պատվերներին արձագանքելու միջոցով:

Գիտական արդյունքի հաղորդակցում միջազգային գիտական համայնքի հետ:

### ԽՆԴԻՐ 2.6

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 2.5.1 Մշակել և ներդնել մտավոր սեփականության իրավունքի կարգավորման համակարգ:
- ▶ 2.5.2 Իրականացնել կիրառական մտավոր արդյունքների մշակման և կիրառման ծրագրեր՝ ինկուբատոր արձանագրության շրջանակներում:
- ▶ 2.5.3 Ստեղծել տեխնոլոգիայի փոխանցման (ՏՏ) գրասենյակ՝ հետազոտությունների առևտրայնացմանն աջակցելու համար:
- ▶ 2.5.4 Կազմակերպել հանդիպումներ արդյունաբերության ներկայացուցիչների հետ՝ նրանց կարիքները հասկանալու և համագործակցային հնարավորությունները խթանելու նպատակով:
- ▶ 2.5.5 Մշակել կարգավորումներ՝ համալսարանի գիտական արդյունքների մտավոր սեփականության կառավարման և արտոնագրային իրավունքների տրամադրման համար:
- ▶ 2.5.6 Ներդնել միասնական սերվերային համակարգ՝ հետազոտական աշխատանքների կատարման, մշակման, արդյունքների պահպանման և վերլուծության համար:

- ▶ 2.6.1. Ապահովել համալսարանի հետազոտությունների տեսանելիության բարձրացում՝ հոդվածներ հրապարակելով միջազգային ամսագրերում և մասնակցելով գիտաժողովների:
- ▶ 2.6.2 Հաստատել համագործակցություններ միջազգային գիտական հաստատությունների հետ՝ համատեղ ծրագրերի իրականացման նպատակով:
- ▶ 2.6.3 Արդիականացնել ԵՊՀ առցանց հարթակները՝ հետազոտական արդյունքները միջազգային հանրությանը հասանելի դարձնելու համար:

# ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿ

Միջավայրի  
ենթակառուցվածքների  
համապատասխանեցում  
համալսարանական շահառու  
բոլոր խմբերի պահանջներին

---

Հիմնական դրույթներ,  
տվյալներ, մոտեցումներ

Համալսարանի երկու բազային գործառույթների՝ կրթության և գիտահետազոտական գործունեության արդյունավետ իրականացման համար ներքին միջավայրի դերն առանցքային է: Այս միջավայրի ձևավորումը ներառում է ոչ միայն ֆիզիկական պայմանները, ինչպիսիք են ենթակառուցվածքները, բարեկարգված լսարանները և անհրաժեշտ նյութատեխնիկական բազան, այլև հաղորդակցական և համագործակցային բարենպաստ պայմանները, որոնք խթանում են աշխատակիցների և ուսանողների արդյունավետ գործունեությունը:

Սա փաստվում է կրթական ծրագրերի գնահատմանը մասնակցած ուսանողների պատասխաններում ևս գոհունակությունն առավել բարձր է այն ծրագրերի դեպքում, որոնք ապահովված են անհրաժեշտ լաբորատոր, համակարգչային, լսարանային և գրադարանային ռեսուրսներով:

Ենթակառուցվածքների և տարածքի բարեկարգման առաջնային սկզբունքներն են՝ անվտանգությունը, ներառականությունն ու հարմարավետությունը: Համալսարանը պետք է ձգտի ունենալ այնպիսի միջավայր, որտեղ ուսանելն ու աշխատելը կլինեն արդյունավետ, իսկ ուսանողներն ու դասախոսները համալսարանը կդիտարկեն որպես իրենց հիմնական գործունեության կենտրոն:

Բարեկարգումը պետք է նպաստի նաև սոցիալական միջա-

վայրի ձևավորմանը և լինի տնտեսապես նպատակահարմար:

Էներգախնայողությունը և «կանաչ համալսարանի» հայեցակարգի զարգացումը՝ ներառյալ թափոնների տեսակավորումը և թղթի սպառման նվազեցումը թվայնացման միջոցով, պետք է համալսարանի արդիականացման առանցքային ուղղություններից լինեն:

Վերջին տարիներին իրականացված վերանորոգման աշխատանքները բացահայտել են մի շարք առաջնային խընդիրներ, որոնք պահանջում են համակարգված մոտեցում և երկարաժամկետ պլանավորում՝ փուլային եղանակով ենթակառուցվածքների և ֆիզիկական տարածքի բարելավման համար:

Համալսարանական տարածքների բարեկարգման գործընթացը հաճախ կատարվում է առանձին ծրագրերով, ինչը հանգեցնում է լուրջ և իրավիճակային լուծումների: Միասնական ստանդարտների սահմանումը և տարածքների բարելավման վերաբերյալ ամբողջական պատկերացման մշակումը հնարավորություն կտան խնայել ռեսուրսները և պահպանել ընդհանուր դիզայնի ու տեխնիկական կանոնները: Ավելին՝ ենթակառուցվածքների ծանրաբեռնվածության հետ կապված ռիսկերը, ինչպիսիք են էլեկտրականության, ջրամատակարարման և ջեռուցման համակարգերի անխափան աշխատանքը, պահանջում են համալիր պլանավորում:



Այս խնդրի լուծումը որոշակիորեն պայմանավորված է նախորդ կետերում նշված հարցերով, բայց նաև կրում է մշակութային բնույթ, ինչը ևս պետք է հաշվի առնվի վերջինիս հասցեագրման ժամանակ:

Բացի այդ, անհրաժեշտ է վերաիմաստավորել արտալսարանային տարածքները, որոնք համալսարանական միջավայրի կարևոր մասն են և ներկայում հաճախ անտեսվում են: Այս տարածքների արդիականացումը կբարձրացնի ուսանողների և դասախոսների արտալսարանային գործունեության կազմակերպման արդյունավետությունը:

Վերանորոգման ընթացքում ի հայտ եկած մեկ այլ խնդիր է ենթակառուցվածքները սնող համակարգերի ընդհանուր մաշվածությունը, որը հաճախ անհնարին է դարձնում տեղային լուծումները: Անհրաժեշտ է ամբողջական համակարգերի արդիականացում՝ տեղային վերանորոգումները կայուն և արդյունավետ դարձնելու համար:

Համալսարանական գործունեությունը խտացված է որոշակի ժամանակահատվածի շրջանակներում և հիմնական ծանրաբեռնվածությունն ընկնում է 09:30-15:00 միջակայքի վրա:



## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 3.1

Ենթակառուցվածքների զարգացման համակարգային մոտեցման մշակում և օբյեկտիվորեն հնարավոր չափանիշների սահմանում:

### ԽՆԴԻՐ 3.2

Գիտական և կրթական տարածքների (լսարաններ, լաբորատորիաներ, դահլիճներ) արդիականացում, բազմագործառույթ տարածքների նախատեսում և կահավորում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 3.1.1 Հաշվարկել էլեկտրական ենթակառուցվածքների ծանրաբեռնվածությունը և մշակել տեղեկատու՝ արդիականացման աշխատանքներն արդյունավետ կազմակերպելու և համակարգի խաթարումը բացառելու համար:
  - ▶ 3.1.2 Սահմանել լսարանների նորոգման և կահավորման չափանիշներ՝ միջազգային ստանդարտներին համապատասխան և ԵՊՀ պայմաններին ադապտացման հիման վրա:
  - ▶ 3.1.3 Սահմանել լաբորատորիաների նորոգման և կահավորման չափանիշներ՝ միջազգային չափանիշների ուսումնասիրման և ԵՊՀ պայմաններին ադապտացման հիման վրա:
- 
- ▶ 3.2.1 Մշակել ուսումնական լաբորատորիաների վերանորոգման, կահավորման և սարքավորումներով հագեցման պլան-ժամանակացույց և դրա հիման վրա պլանավորել և իրականացնել աշխատանքներ:
  - ▶ 3.2.2 Մշակել լսարանների վերանորոգման, կահավորման և սարքավորումներով հագեցման պլան-ժամանակացույց և դրա հիման վրա պլանավորել և իրականացնել աշխատանքներ:
  - ▶ 3.2.3 Մշակել ԵՊՀ դահլիճների վերանորոգման, կահավորման և սարքավորումներով հագեցման պլան-ժամանակացույց և դրա հիման վրա պլանավորել և իրականացնել աշխատանքներ:
  - ▶ 3.2.4 Ներդաշնակեցնել գիտական տարածքների նորոգման ու կահավորման պլանավորումն ու իրականացումը գիտական դրամաշնորհներով նախատեսված կարիքներին:
  - ▶ 3.2.5 Վերանայել և ադապտացնել պլան-ժամանակացույցները՝ տարեկան կտրվածքով համալսարանում տեղի ունեցող կառուցվածքային փոփոխություններին և կարիքներին համապատասխան:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 3.3

Ընդհանուր տարածքի (գրադարան, սրճարան, սանհանգույցներ, կամպուսային տարածք), ինչպես նաև անհատական և կոլեկտիվ աշխատանքային տարածքների բարեկարգում և կահավորում:

### ԽՆԴԻՐ 3.4

Աշխատակիցների և ուսանողների համար սոցիալականացման լրացուցիչ հնարավորությունների ստեղծում ենթակառուցվածքների զարգացման և նպաստող միջավայրի ապահովման միջոցով:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 3.3.1 Մշակել մասնաշենքերի միջանցքների, ընդհանուր օգտագործման տարածքների և կամպուսային տարածքի վերանորոգման և կահավորման հայեցակարգի և պլան-ժամանակացույց և դրա հիման վրա պլանավորել և իրականացնել աշխատանքներ:
- ▶ 3.3.2 Բարեկարգել և ադապտացնել ԵՊՀ սպորտային և ուսումնաարտադրական ենթակառուցվածքները:
- ▶ 3.3.3 Մշակել պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի համար նախատեսված աշխատանքային տարածքներն աշխատակիցների պահանջներին համապատասխանեցման հայեցակարգ, պիլոտային ծրագրի պլան-ժամանակացույց և կազմակերպել համապատասխան աշխատանքները:
- ▶ 3.3.4 Մշակել վարչական մասնաշենքի վերանորոգման և կահավորման պլան-ժամանակացույց և կազմակերպել համապատասխան աշխատանքներ:
- ▶ 3.4.1 Վերանորոգել և արդիականացնել կամպուսային տարածքում ուսանողների և աշխատակիցների համար սոցիալականացման տարածքները:
- ▶ 3.4.2 Արդիականացնել համալսարանի տարածքում թվային և ֆիզիկական տեղեկատվական վահանակները:
- ▶ 3.4.3 Լրամշակել համալսարանի արարողակարգը՝ ուսանողների և աշխատակիցների շրջանում ընդհանուր սոցիալական մշակույթի ձևավորման նպատակով:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 3.5

Տարածքի բաշխման և օգտագործման քաղաքականության լրամշակում և անհրաժեշտ գործիքակազմի ներդրում:

### ԽՆԴԻՐ 3.6

Ենթակառուցվածքների համապատասխանեցում ներառականության սկզբունքներին և «կանաչ համալսարանի» հայեցակարգին:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 3.5.1 Վերանայել ուսումնական լսարանների և լաբորատորիաների բաշխման և օգտագործման սկզբունքը՝ հաշվի առնելով մասնակի բեռնվածությամբ ճկուն անհատական ծրագրերի իրականացման իրողությունը:
- ▶ 3.5.2 Հարմարեցնել ուսումնական տարածքները ուսանողի կրթական կարիքներին՝ ԿԾ-ի իրականացման արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով՝ համապատասխան չափանիշների ներկայացման հիման վրա:

- ▶ 3.6.1 Կազմակերպել նախագծային աշխատանքների իրականացում և արևային պանելների տեղադրում՝ համալսարանի էներգետիկ արդյունավետության բարձրացման նպատակով:
- ▶ 3.6.2 Վերանորոգել համալսարանի վերելակները և տեղադրել թեքահարթակներ: Իրականացնել թիրախային ծրագրեր՝ սոցիալապես խոցելի խմբերի ներկայացուցիչների համար:
- ▶ 3.6.3 Լրամշակել և արդիականացնել ԵՊՀ ընթացակարգերը ներառականության և ԿԶՆ ստանդարտների ապահովման նպատակով:
- ▶ 3.6.4 Մշակել «Կանաչ համալսարան»-ի հայեցակարգ և իրականացնել պիլոտային ծրագրեր:

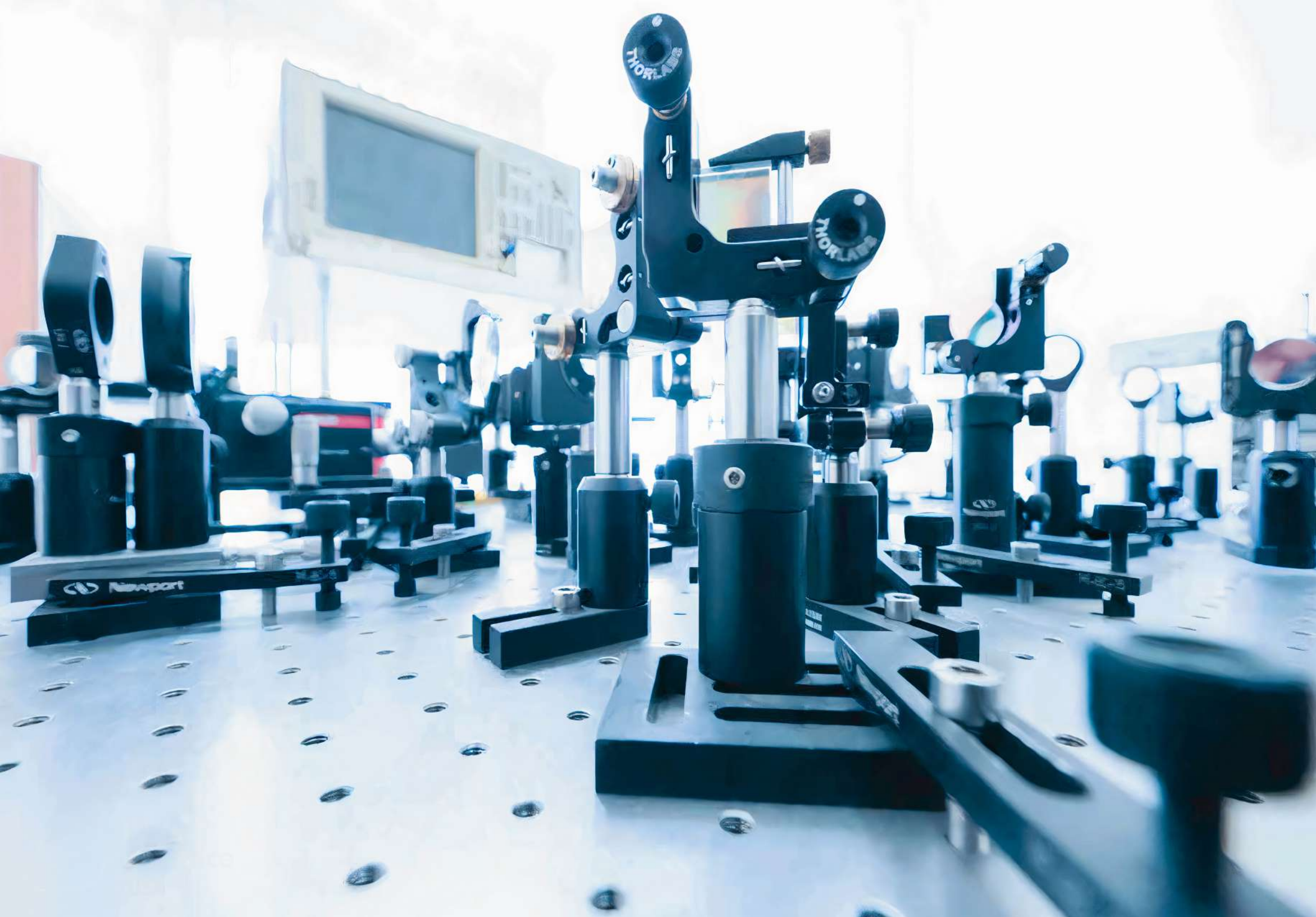
## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 3.7

Համալսարանում բնականոն գործունեության ապահովման և անվտանգության համակարգերի շարունակական և համակարգային զարգացում և բարելավում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 3.7.1 Արդիականացնել տեսաձայնագրման համակարգերը:
- ▶ 3.7.2 Տեղադրել հակահրդեհային համակարգեր:
- ▶ 3.7.3 Մշակել լսարանային գույքի օգտագործման և անվտանգության ապահովման համակարգ և իրականացնել պիլոտային ծրագրեր:



# ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿ

Մարդկային ռեսուրսի  
զարգացում և համալրում

---

Հիմնական դրույթներ,  
տվյալներ, մոտեցումներ

Մարդկային ռեսուրսի շարունակական և համակարգված զարգացումը սույն ռազմավարության հիմնաքարային դրույթն է: Այս նպատակն ուրվագծվում է մնացած բոլոր ռազմավարական նպատակների շրջանակում և պայմանավորում է դրանց հաջող իրագործումը:

Թեև մարդկային կապիտալի զարգացման դասական մոտեցումները հիմնականում հիմնվում են վերապատրաստումների վրա՝ ԵՊՀ-ի բարեփոխումների համատեքստում աշխատանքի վրա հիմնված ուսուցման մոդելի կիրառումը կարող է առավել արդյունավետ լինել: Համալսարանում մշտապես ներդրվում են նոր գործիքներ, ընդունվում են գործընթացների բարելավմանն ուղղված ընթացակարգեր, և հազեցվում է նյութատեխնիկական բազան:

Սակայն այս նորարարություններն արդյունավետ դարձնելու համար կարևոր է գիտելիքի փոխանցման համակարգված շղթայի կազմակերպումը՝ ապահովելով, որ բարեփոխումները դառնան կարողությունների զարգացման խթան, իսկ համալսարանական անձնակազմը հանդես գա ոչ թե որպես դիտորդ, այլ որպես բարեփոխումների ակտիվ մասնակից և սեփականատեր:

Համալսարանում առկա մարդկային ռեսուրսի զարգացմանը զուգահեռ անհրաժեշտ է նաև համալսարանական համայնքը շարունակաբար համալրել որակյալ կադրերով՝ համալսարանի կարիքներին համապատասխան: Այս պարագայում

ստեղծվում են օբյեկտիվ հնարավորություններ որոշակիորեն հասցեագրել համալսարանում առկա հետադարձ տրամաբանական կապը, երբ առաջնահերթությունները համապատասխանեցվում են առկա ռեսուրսի որակին, այլ ոչ՝ հակառակը:

Մարդկային ռեսուրսի զարգացման և ներգրավման համատեքստում առանցքային նշանակություն ունի աշխատակազմի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի բարելավումը: Առաջնահերթը, իհարկե, աշխատավարձերի բարձրացումն է, որը պետք է լինի երկու ուղղությամբ:

Մի կողմից համակարգային մոտեցմամբ աշխատավարձերը պետք է համապատասխանեցվեն երկրի տնտեսական վիճակին, մյուս կողմից՝ դրանք պետք է արտացոլեն աշխատակցի ձեռքբերումներն ու առաջխաղացումը: Այս նպատակով անհրաժեշտ է ներդնել արդյունավետ գնահատման համակարգ, վերանայել աշխատավարձերի սահմանման սկզբունքները և արդիականացնել աշխատանքի ընդունման ընթացակարգերը:

Աշխատակիցների և ստորաբաժանումների գործունեության պլանավորումն ու հաշվետվողականությունը պետք է դառնան գնահատման համակարգի կարևոր մասը:



Այս պահին համալսարանը տրամադրում է առողջապահական ապահովագրություն և ենթակառուցվածքներից օգտվելու որոշ արտոնություններ, սակայն հավելյալ նախաձեռնությունները կարող են նպաստել կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության շրջանակի ձևավորմանը և համալսարանում աշխատելու գրավչության բարձրացմանը:

Առանձին և չափազանց կարևոր ուղղություն է աշխատակիցների կարողությունների զարգացմանն ուղղված վերապատրաստման ծրագրերի իրականացումը: Այս բաղադրիչի համատեքստում անհրաժեշտ է ապահովել ձևաչափերի բազմազանություն դասընթացների, սեմինարների, աշխատարանների և այլ միջոցառումների տեսքով:

Բացի այդ, անհրաժեշտ է, որ յուրաքանչյուր վերապատրաստման ծրագրին հաջորդի ստացած գիտելիքի կիրառման հնարավորություն, ինչը կապահովի այդ գիտելիքի գործնական արժեքը և երկարաժամկետ ազդեցությունը:

Այս մեխանիզմը կօգնի ստուգել աշխատակիցների արդյունավետությունը, խթանել կարգապահությունը և նպաստել նպատակների իրագործմանը: Աշխատավարձերի համաչափ բարձրացումը, իր հերթին, պետք է հիմնված լինի տնտեսական փոփոխությունների վերլուծության և հաշվարկների վրա՝ հաշվի առնելով գնաճը, աշխատաշուկայի միտումները և այլ գործոններ: Աշխատավարձերի բարձրացման հետ մեկտեղ խրախուսման այլ միջոցներ նույնպես կարող են կիրառվել:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 4.1

Վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի կարիքներին արձագանքող և գործունեության արդյունավետության շարունակական բարձրացմանն ուղղված վերապատրաստումների համակարգի բարելավում, մասնագիտական, մեթոդաբանական, կազմակերպչական և հաղորդակցական կարողությունների զարգացում:

### ԽՆԴԻՐ 4.2

Վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի մասնագիտական առաջխաղացման հետազոտի և հնարավորությունների հստակեցմանն ու սահուն սերնդափոխությանը նպաստող համակարգերի ձևավորում, նրանց գործունեության պարբերական գնահատման արդյունավետ համակարգի գործարկում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 4.1.1 Մշակել վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի կարիքների գնահատման վրա հիմնված վերապատրաստման փաթեթներ և իրականացնել վերապատրաստումներ:
- ▶ 4.1.2 Մշակել, ձեռք բերել և օգտագործել հեռաուսուցման ծրագրեր ԵՊՀ և այլ թվային հարթակներում:
- ▶ 4.1.3 Մշակել և գործարկել փորձի փոխանակման նոր հարթակներ՝ հրավիրյալ մասնագետների ներգրավմամբ, կազմակերպել ուսուցողական այցեր և գործուղումներ՝ միջազգային փորձի ուսումնասիրման նպատակով:

- ▶ 4.2.1 Մշակել և փորձարկել աշխատակազմի գործունեության և կարիքների ինքնագնահատման և գնահատման համակարգ:
- ▶ 4.2.2 Մշակել գնահատման և ինքնագնահատման ընթացակարգ պիլոտային ծրագրերի ամփոփման հիման վրա՝ արդյունքում մշակել աշխատակիցների ԳԱՅ-ի համակարգ՝ ըստ գործունեության տեսակների:
- ▶ 4.2.3 Վերանայել վարչական աշխատակազմի աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունները և դրանց հիման վրա մշակել և ներդնել ԳԱՅ-ի համակարգ:
- ▶ 4.2.4 Ներդնել խորհրդատվական ծառայություն աշխատակիցների պարբերական գնահատման ընթացքում և ըստ անհրաժեշտության՝ կարիերայի զարգացման և առաջխաղացման հնարավորությունների վերաբերյալ:
- ▶ 4.2.5 Գործարկել փորձարկված և լրամշակված գնահատման/ինքնագնահատման համակարգ ամբողջ աշխատակազմի համար, կազմակերպել ԳԱՅ-ի համակարգի հիման վրա աշխատակիցների պարբերական գնահատում:
- ▶ 4.2.6 Մշակել և ներդնել նոր աշխատակիցների ինտեգրման բովանդակային փաթեթ և ընթացակարգ:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 4.3

Վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի կապերի ամրապնդում արտաքին աշխարհի հետ, միջազգային գիտակրթական համայնքում ներգրավվածության խթանում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 4.3.1 Բարելավել միջազգային համագործակցության հնարավորությունների վերաբերյալ ներհամալսարանական իրազեկման համակարգը:
- ▶ 4.3.2 Լավարկել գիտական, կրթական և վարչական ուղղություններով միջազգային համագործակցության ծրագրերի վերաբերյալ ստորաբաժանումներին ցուցաբերվող տեխնիկական աջակցության ձևաչափը:
- ▶ 4.3.3 Ներդնել և կիրառել միջազգային համագործակցության արդյունքների ներհամալսարանական և արտաքին հաղորդակցման գործուն մեխանիզմներ:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 4.4

Ցկյանս ուսուցման հայեցակարգի մշակում և համակարգի զարգացում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 4.4.1 Շարունակական կրթության ծառայությունների մատուցման նպատակով մշակել և առևտրայնացնել վերապատրաստման և լրացուցիչ կրթության փաթեթներ:
- ▶ 4.4.2 Վերանայել և արդիականացնել պետական կառավարման ոլորտի աշխատակիցներին տրամադրվող վերապատրաստումների համակարգը:
- ▶ 4.4.3 Մասնավոր ոլորտի գործընկերների համար մշակել և առևտրայնացնել կորպորատիվ փաթեթներ:
- ▶ 4.4.4 Հեռուսուցման հարթակի շրջանակներում կրթական ծառայությունների հայաստանյան և արտերկրի սպառողների համար մշակել և առևտրայնացնել կրթական ծրագրեր:
- ▶ 4.4.5 Ուսանողների համար մշակել և իրականացնել կարիքների գնահատման հիման վրա ձևակերպված լրացուցիչ կրթության ծրագրեր:
- ▶ 4.4.6 ԵՊՀ շրջանակներում մշակել և իրականացնել կարճաժամկետ կրթական միջոցառումների ձևաչափեր:
- ▶ 4.4.7 Շարունակական կրթության հայեցակարգի շրջանակներում իրականացնել հետազոտություններ կրթական մեթոդների, մոտեցումների, տեղեկատվության սպառման, ուսումնառության և դասավանդման մեթոդաբանության ոլորտում:

# ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿ

Կառավարման համակարգի  
արդիականացում,  
որոշումների կայացման և  
իրագործման  
արդյունավետության  
բարձրացում

---

Հիմնական դրույթներ,  
տվյալներ, մոտեցումներ

Ռազմավարության գործիքավորման և արդյունավետ իրագործման, ինչպես նաև համալսարանի բնականոն աշխատանքի կազմակերպման ու զարգացման խթանման տեսանկյունից, առաջնային նշանակություն ունի կառավարման արդյունավետության բարձրացումը:

Այս գործընթացի առանցքային բաղադրիչներն են՝ պլանավորումը, գործառույթների հստակեցումը, պատվիրակումը, անհրաժեշտ ռեսուրսների (մարդկային, ֆինանսական, տեխնիկական) ճիշտ բաշխումը, ինչպես նաև որոշումների կայացման ու իրականացման գործընթացի մշտադիտարկումն ու գնահատումը: Սա հնարավոր է միայն այն պայմաններում, երբ ապահովվում են ներքին հաղորդակցության պատշաճ որակը, որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ տվյալների հասանելիությունը, դրանցից օգտվելու կարողությունը և պատասխանատվության ստանձնումը բոլոր մակարդակներում:

Կառավարման համակարգի բարելավման համար կարևոր է նաև ֆինանսական և բովանդակային գործընթացների սերտ փոխկապակցումը, ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման և օգտագործման արդյունավետության բարձրացումը, ֆինանսական աղբյուրների բազմազանեցումը, ինչպես նաև հատկացումների ընթացիկ մշտադիտարկումն ու վերլուծությունը:

Ֆինանսական կառավարման առաջնահերթություններից են՝

- ▶ եկամուտների բազմազանության ապահովումը,
- ▶ բյուջետային քաղաքականության ճկունությունը,
- ▶ ռեսուրսների օպտիմալ բաշխումը ընթացիկ ծախսերի, ենթակառուցվածքների և զարգացման ծրագրերի միջև:

Այս խնդիրների լուծման համատեքստում և ԵՊՀ ռազմավարության փոփոխության տեսության շրջանակում անհրաժեշտ է երաշխավորել, որ կառավարման արդիականացման գործընթացները ներդաշնակեցվեն երեք մակարդակներում՝ կարգավորումների, ինստիտուցիոնալ և կիրառական: Մշակված կարգավորումներն իրենց արտացոլումը պետք է գտնեն կառուցվածքային միավորների գործառույթների շրջանակում, իսկ կիրառական մակարդակում գործունեություն իրականացնողները պետք է ունենան բավարար տեղեկատվություն և կարողություններ՝ փոփոխությունները կյանքի կոչելու համար:



Ապակենտրոնացման շնորհիվ հնարավոր կլինի թեթևացնել կենտրոնական վարչական ստորաբաժանումների ծանրաբեռնվածությունը՝ միաժամանակ վերափոխազմակերպելով ստորաբաժանումների դերերը:

Արդյունքում ակնկալվում է ապահովել ինքնավար ուսումնագիտական ստորաբաժանումների և դինամիկ, արագ արձագանքող կենտրոնական վարչական ապարատի օպտիմալ հարաբերակցություն:

Կառավարման արդյունավետության բարձրացման համար անհրաժեշտ է նաև կառուցվածքային բարեփոխումների իրականացումը: Վերջին տարիներին վարչական, ուսումնական և գիտահետազոտական ստորաբաժանումներում կատարված որոշ կառուցվածքային փոփոխությունների վերլուծությունը հնարավորություն կտա այս գործընթացը կազմակերպել առավել անցնցում և արդյունավետ: Այս տեսանկյունից ելակետային է այն պնդումը, որ համալսարանի ստորաբաժանումները պետք է ունենան այնպիսի կառուցվածք և այնքան ռեսուրսներ, որոնք կառավարման ապակենտրոնացումը կդարձնեն առավել արդյունավետ:



## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 5.1

Վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի տեղակալման և վարձատրման արդյունավետ համակարգի մշակում և ներդրում:

### ԽՆԴԻՐ 5.2

Տվյալների համակարգված, հասանելի և փոխկապակցված համակարգի ստեղծում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 5.1.1 Իրականացնել վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի տեղակալման, իրականացված գործառույթների, ծանրաբեռնվածության և վարձատրության համապարփակ վերլուծություն:
- ▶ 5.1.2 Վերանայել և գործարկել վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի տիպաբանության, տեղակալման սկզբունքների, վարձատրության ձևավորման համակարգը:
- ▶ 5.2.1 Մշակել տվյալների հասանելիության, պահպանման և չտարածման անվտանգային ընթացակարգեր:
- ▶ 5.2.2 Ստեղծել տվյալների շտեմարանների միասնական կառավարման համակարգ:
- ▶ 5.2.3 Ստեղծել հավաքագրման, պահպանման և մշակման ենթակա տվյալների շտեմարանների հայեցակարգ:
- ▶ 5.2.4 Ստեղծել տվյալների հավաքագրման, պահպանման և մշակման ամբողջական համակարգ:
- ▶ 5.2.5 Ստեղծել միասնական սերվերային համակարգ, հետազոտությունների և տվյալների մշակման համար:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 5.3

Համալսարանի տարեկան գործունեության համապարփակ պլանավորման, մշտադիտարկման և գնահատման արդյունավետ համակարգերի ներդրում, ֆինանսական ու բովանդակային հաշվետվողականության և թափանցիկության համակարգերի արդիականացում:

### ԽՆԴԻՐ 5.4

ԵՊՀ կառուցվածքային բարեփոխումների միջոցով համալսարանի գործունեության արդյունավետության բարձրացում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 5.3.1 Վերջնականացնել և հաստատել տարեկան համապարփակ պլանավորման հայեցակարգը՝ ընթացակարգերը, գործիքները, ձևաչափերը և ժամանակացույցը:
- ▶ 5.3.2 Լավարկել ԳԱՅ-ի համակարգի վրա հիմնված պարբերական ֆինանսական և գործունեության հաշվետվությունների կազմման ձևաչափերը և գործիքակազմը:
- ▶ 5.3.3 Լրամշակել ֆինանսական և գործունեության մշտադիտարկման և գնահատման գործիքակազմը, կանոնակարգել արդյունքների օգտագործումը:
  
- ▶ 5.4.1 ԵՊՀ վարչական, կրթական և գիտական ստորաբաժանումների վերակազմակերպման համար իրականացնել համապարփակ ուսումնասիրություն և մշակել կառուցվածքային վերափոխման ճանապարհային քարտեզ:
- ▶ 5.4.2 Իրականացված հետազոտության և մշակված ճանապարհային քարտեզի հիման վրա իրականացնել ստորաբաժանումների վերակազմակերպմանն ուղղված ընթացակարգային, ֆինանսական, ՄԴ վերակազմակերպման գործողություններ:



ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

# ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿ

Արտաքին միջավայրի հետ  
ինտեգրում և ներդաշնակեցում

---

Հիմնական դրույթներ,  
տվյալներ, մոտեցումներ

Արտաքին միջավայրի հետ ամուր և արդյունավետ կապը համալսարանի արդիականացման և զարգացման կարևոր պայմաններից մեկն է: Շահառուների և գործընկերների հետ արդյունավետ հաղորդակցության միջոցով հնարավոր է ապահովել դիմորդների հոսքը, բարեփոխումների և ծրագրերի իրագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները, ինչպես նաև կրթական ու գիտահետազոտական բովանդակության համապատասխանությունը հասարակության, պետության և աշխարհի պահանջներին:

Այս համատեքստում ԵՊՀ շարունակական ինտեգրումը արտաքին միջավայրին կարելի է դիտարկել ըստ թիրախային խմբերի և հաղորդակցման ու համագործակցության նպատակների՝

- ▶ կրթության սպառողներ՝ դիմորդներ, ուսանողներ, շրջանավարտներ, շարունակական կրթություն ցանկացող անհատներ, կորպորատիվ կրթական ծառայություններ պահանջող կազմակերպություններ, միջազգային ուսանողներ,
- ▶ մտավոր արդյունքի սպառողներ՝ պետական կառավարման մարմիններ, տնտեսվարողներ, տեղական ինքնակառավարման մարմիններ, ակադեմիական համայնք, միջազգային գործընկերներ,
- ▶ կրթական արդյունքի սպառողներ՝ գործատուներ, պետական կառավարման մարմիններ, գիտակրթական հաստատություններ:

Համալսարանի ծառայությունների զարգացման տեսանկյունից այն պետք է շարունակաբար հավաքագրի գործընկերներից և շահառուներից կրթական և գիտահետազոտական արդյունքի վերաբերյալ արձագանքներ և կարողանա դրանք նպատակային օգտագործել արդիականացման գործընթացում: Այս շարունակական կապի գործիքակազմը բավականին բազմազան է՝ ներառելով աշխատաշուկայի վերաբերյալ պարբերական հետազոտություններ, ինչպես նաև տարբեր ձևաչափերով հանդիպումներ, քննարկումներ և խորհրդակցություններ շահառու խմբերի հետ:

Համալսարանի հանրային հանձնառության տեսանկյունից կարևոր է կրթության և գիտության հանրահռչակումը: Հայաստանի փոքր և սահմանափակ բնական ռեսուրսներով պետություն լինելու հանգամանքով պայմանավորված՝ պետք է ձևավորվի մոտեցում, ըստ որի, երկրի հիմնական ռեսուրսը ոչ թե բնական ռեսուրսներն են, այլ կոմպետենտ, կայացած և առաջադեմ քաղաքացին, որի զարգացման կարևոր մաս է կազմում կրթությունը:

Այս մոդելը արտացոլված է նաև Հայաստանի Հանրապետության կրթության մինչև 2030 թվականի զարգացման պետական ծրագրում, և ԵՊՀ-ն՝ որպես հանրային պատասխանատվություն կրող կրթական հաստատություն, պետք է գործնականում արձագանքի սահմանված տեսլականին: Այս տեսանկյունից հանրային տարբեր շրջանակների, հատկապես դպրոցների հետ ԵՊՀ աշխատանքը կարևոր է ինչպես

համալսարանի, այնպես էլ հասարակության համար:

Համալսարանի հաղորդակցական խնդիրը ներառում է բարեփոխումների ընթացքի և բուհի ձեռքբերումների մասին պատշաճ իրազեկումը: Սա ոչ միայն վերաբերում է հանրային հաղորդակցական տիրույթում ԵՊՀ՝ որպես հաստատություն դիրքավորմանը, այլ նաև ուսանողի, դասախոսի, գիտնականի և կազմակերպչի հանրայնացմանը: Ուստի անհրաժեշտ է զարգացնել համալսարանի հաղորդակցման գործիքները և ընդլայնել համագործակցությունը զանգվածային լրատվամիջոցների հետ, որպեսզի ԵՊՀ-ն հանդես գա որպես թե՛ տեղեկատվություն տարածող, թե՛ այդ տեղեկատվություն մատակարարող միավոր:

Համալսարանի արդյունավետության կարևոր ցուցիչներից մեկը նաև իր արտադրած մտավոր արդյունքի կիրառելիության ապահովումն է: Այս նպատակին հասնելու համար սկզբունքային է պետական, մասնավոր և հասարակական ոլորտների գործընկերների հետ ակտիվ համագործակցությունը՝ հետազոտական պատվերների քանակի և որակի աճի միջոցով: Համագործակցության զարգացումը կարևոր է ինչպես առանձին ստորաբաժանումների, այնպես էլ ԵՊՀ-ի՝ որպես միասնական սուբյեկտի մակարդակներում: Այսպիսով, անհրաժեշտ է ԵՊՀ-ն ձևավորել որպես հանրային նշանակության տվյալներ հավաքագրող, վերլուծող և դրանց հիման վրա լուծումներ ու մոտեցումներ առաջարկող միավոր:

Միջազգային համագործակցության տեսանկյունից համալսարանը պետք է լիարժեքորեն օգտագործի իր հաղորդակցման ներուժը: Այս առումով կարևորագույն միջոց է միջազգային կապերի ինստիտուցիոնալացումը՝ այնպիսին, որ համալսարանը ոչ միայն սպառի միջազգային գործընկերների կողմից առաջարկվող ծառայություններն ու փորձը, այլև ընդլայնի իր կողմից մատուցվող ծառայությունների սպառման դաշտը: Հետևաբար, սկզբունքային նշանակություն ունի համաշխարհային միտումների պատշաճ վերլուծությունն ու արձագանքը:



Առանձնահատուկ կարևորություն ունի համալսարանի աշխատանքը շրջանավարտների համայնքի հետ: Այս ուղղությամբ առաջնային են հաղորդակցման հնարավորությունների ընդլայնումն ու ինստիտուցիոնալացումը:

Համալսարանը պետք է մշտական և արդյունավետ կապ պահի իր շրջանավարտների հետ՝ ապահովելով փոխշահավետ համագործակցություն:

ԵՊՀ շրջանավարտները՝ որպես ռեսուրս և որպես համալսարանական ռեսուրսի սպառող, պետք է տեղեկացված լինեն բոլոր հնարավորությունների մասին:

Այս տեսանկյունից համալսարանի գործունեությունը հստակ է՝ շարունակաբար համալրել շրջանավարտների տվյալների բազան, ստեղծել նոր հաղորդակցման և համագործակցության հնարավորություններ, տրամադրել մասնակցություն համալսարանի գործունեությանը և ներդնել ցանցային համագործակցության գործիքներ համայնքի համար:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 6.1

Համագործակցություն պետական ինստիտուտների և գիտակրթական հաստատությունների հետ ոլորտային քաղաքականության բարելավման նպատակով:

### ԽՆԴԻՐ 6.2

Համագործակցություն աշխատաշուկայի համապատասխան ոլորտների հետ կրթական արդյունքի և աշխատաշուկայի ակնկալիքների ներդաշնակեցման նպատակով:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 6.1.1 Ստեղծել ոլորտային քաղաքականությունների քննարկմանը և լավարկմանն ուղղված միջավայր, գործարկել ԵՊՀ փորձագիտական գիտելիքի պետական ինստիտուտներին փոխանցելու մեխանիզմներ:
- ▶ 6.1.2 Մշակել և հաղորդակցել ԵՊՀ փորձագիտական շրջանակներին վերաբերող իրավական ակտերի, քաղաքականությունների և ռազմավարությունների վերաբերյալ փորձագիտական եզրակացություններ:
- ▶ 6.1.3 Մշակել և հաղորդակցել ԵՊՀ փորձագիտական շրջանակներին վերաբերող քաղաքականությունների, վերլուծությունների, առաջարկությունների փաթեթներ:
- ▶ 6.2.1 Ընդլայնել և համակարգել աշխատաշուկայի գործընկերների ցանցը, բուհ-աշխատաշուկա կապի ամրապնդման նպատակով պարբերաբար միջոցառումներ կազմակերպել:
- ▶ 6.2.2 Իրականացնել աշխատաշուկայի զարգացման միտումների և պահանջարկի պարբերական ուսումնասիրություն:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 6.3

Համագործակցություն միջազգային գործընկերների հետ փոխշահավետ և փոխարդյունավետ թիրախային ծրագրերի շրջանակներում:

### ԽՆԴԻՐ 6.4

ԵՊՀ շրջանավարտների և բարեկամների համայնքի համախմբում համալսարանի շուրջ՝ համայնքում առկա մասնագիտական և ֆինանսական ռեսուրսների կոնսուլիդացման և համալսարանը՝ որպես համագործակցության և հաղորդակցության կենտրոնական հանգույց դիրքավորելու նպատակով:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 6.3.1 Մշակել միջազգայնացման քաղաքականություն և սահմանել միջազգային համագործակցության առաջնահերթություններ, իրականացնել գործընկերների աուդիտ և դասակարգում:
- ▶ 6.3.2 Ձևակերպված առաջնահերթությունների հիման վրա մշակել և իրականացնել գիտական, կրթական և վարչական մակարդակներում միջազգային համագործակցության ծրագրեր:
- ▶ 6.3.3 Կազմակերպել միջազգային վարկանիշային համակարգերում ԵՊՀ առաջխաղացմանն ուղղված հաղորդակցություն և համագործակցություն:

- ▶ 6.4.1 Բարելավել շրջանավարտների կոնտակտային տվյալների հավաքագրման գործընթացը:
- ▶ 6.4.2 Լրամշակել և գործարկել շրջանավարտների համայնքի իրազեկման և ներգրավման ձևաչափեր և մեխանիզմներ:
- ▶ 6.4.3 Ընդլայնել ԵՊՀ բարեկամների ցանցը և զարգացնել անձեռնմխելի կապիտալով հիմնադրամը:
- ▶ 6.4.4 Շրջանավարտների և ԵՊՀ բարեկամների ներգրավմամբ և աջակցությամբ իրականացնել թիրախային կրթական, գիտահետազոտական և ենթակառուցվածքային ծրագրեր:
- ▶ 6.4.5 Շրջանավարտների ներգրավմամբ մշակել և իրականացնել համահամալսարանական նախաձեռնություններ:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 6.5

Հանրային հաղորդակցության արդյունավետության բարձրացում թիրախային խմբերի հստակեցմամբ և համալսարանական բրենդի զարգացման և առաջխաղացման միջոցով:

### ԽՆԴԻՐ 6.6

Թիրախային ծրագրերի միջոցով համալսարանի սոցիալական պատասխանատվության իրացում:

## ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ▶ 6.5.1 Մշակել ԵՊՀ հաղորդակցական պլան՝ թիրախային լսարանի, առավել արդյունավետ հաղորդակցական ձևաչափերի և հաղորդակցվող բովանդակության տիպաբանության ձևակերպմամբ:
  - ▶ 6.5.2 Հաղորդակցական պլանի իրականացման շրջանակներում ստեղծել կոնտակտային տվյալների բազա և արդիականացնել հաղորդակցական գործիքակազմը:
  - ▶ 6.5.3 Գործընկեր լրատվամիջոցների հետ համագործակցությամբ իրականացնել տեղեկատվական նախագծեր:
  - ▶ 6.5.4 Ավելացնել ԵՊՀ կայքի և սոցիալական հարթակներում պաշտոնական էջերի տեսանելիությունը:
  - ▶ 6.5.5 Արդիականացնել ԵՊՀ ներքին հաղորդակցության համակարգը:
- 
- ▶ 6.6.1 Իրականացնել թիրախային ծրագրեր՝ Արցախից բռնի տեղահանվածների համար:
  - ▶ 6.6.2 Իրականացնել թիրախային ծրագրեր՝ սոցիալապես խոցելի խմբերի ներկայացուցիչների համար:
  - ▶ 6.6.3 Մշակել և իրականացնել «Երևան» միջգիտակարգային նախագիծը:
  - ▶ 6.6.4 Մշակել և իրականացնել կրթական և հետազոտական ծրագրեր՝ ուղղված հայկական համայնքների, հայալեզու և հայագիտությանը վերաբերող թվային բովանդակության զարգացմանը:
  - ▶ 6.6.5 Ընդլայնել համալսարանի համայնքի համար սոցիալական արտոնությունների և հնարավորությունների շրջանակը, ինչպես նաև ներքին սոցիալականացման, ժամանցի և ինքնազարգացման հնարավորությունները:



ԵՐԵՎԱՆԻ  
ՊԵՏԱԿԱՆ  
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Հասցե՝ ՀՀ, ք. Երևան, 0025,  
Ալեք Մանուկյան 1  
Հեռախոս՝ (+37460) 710000  
Էլիհասցե՝ [info@ysu.am](mailto:info@ysu.am)  
[www.ysu.am](http://www.ysu.am)