



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ



ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ԵՐԵՎԱՆ 2016



ՄՇԱԿՎԵԼ ԵՎ ԿԱԶՄՎԵԼ Է

Կրթական բարեփոխումների, ռազմավարական պլանավորման և նորագույն տեխնոլոգիաների բաժնի վարիչ, տ.գ.թ. Ս.Է. Կոսեմյանի կողմից

Հաստատվել է ՀԱԱՀ գիտական խորհրդի կողմից 03.06.2016 թ.-ին (արձ. թիվ 10)



ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

էջ

1	ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	3
2	ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ՎԵՐԱՆԱՑՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	6
3	ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ	9
4	«ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՈՒՄ, ՉԱՓՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ» ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ	20
5	ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ	40



**1. ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ
ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

Նախաբան

Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման հիմքում ընկած է համալսարանի ռազմավարական վերլուծությունը և գնահատումը:

Համալսարանի գործունեության ռազմավարական վերլուծության և գնահատման համար անհրաժեշտ է իրականացնել ամբողջ գործունեության ինքնավերլուծություն և ինքնագնահատում: Մասնավորապես անհրաժեշտ է իրականացնել համալսարանի ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների բացահայտում ըստ ռազմավարական գերակա ուղղությունների:

Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատումը ենթադրում է՝

- Համալսարանի ռազմավարական գնահատումը համապատասխան մեթոդների և գործիքների միջոցով (SWOT-վերլուծություն, հարցումներ, ֆոկուս-խմբեր և այլն):
- Համալսարանի առաքելության գնահատումը (արդյո՞ք սահմանված առաքելությունը իրատեսական է և համապատասխանում է համալսարանի կողմից ծավալված գործունեությանը):
- *Համալսարանի նպատակների գնահատումը* (պլանային նպատակների համապատասխանության աստիճանը փաստացի իրականացված գործունեությանը 5 տարվա ընթացքում):

Նպատակը և խնդիրները

Քաղաքականության նպատակն է համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների պարբերական գնահատման ընթացակարգերի մշակումը և պատասխանատուների սահմանում՝ ռազմավարական չափումների պլանավորման և իրականացման համար:

Խնդիրներն են՝

- Համալսարանի գործունեության ինստիտուցիոնալ ինքնագնահատումը և ինքնավերլուծությունը:
- Համալսարանի առաքելության իրականացման արդյունքների գնահատումը՝ ներառելով համալսարանի շահակից կողմերին գնահատման գործընթացի մեջ:
- Համալսարանի նպատակների գնահատումը ըստ առաքելության և սահմանված ռազմավարական ուղղությունների:
- Գնահատված առաքելության և նպատակների արդյունքների հիման վրա դրանց վերանայումը և նորերի սահմանումը:



Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատումը իրականացվում է նախապես մշակված գնահատման ցուցանիշների և չափանիշների հիման վրա, որոնք սահմանվում են մեկ (կարճաժամկետ) կամ մի քանի (երկարաժամկետ) տարվա համար:

Կիրառման ոլորտ

Քաղաքականությունը կիրառվում է համալսարանի ռազմավարական պլանավորման և կառավարման ոլորտի վրա:

Նկարագրություն

Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման գործընթացն իրականացնելու համար անհրաժեշտ է առաջնահերթ վերլուծության ենթարկել և գնահատել համալսարանի ռազմավարական պլանը և հեռանկարային ծրագիրը վերջին հինգ տարվա համար:

Տվյալ գործընթացը իրականացնելու համար կազմվում է աշխատանքային խումբ, մշակվում աշխատանքային պլան-ծրագիր, որը ներառում է իրականացման ժամկետները, պատասխանատուներին, կիրառվող մեթոդները և գործիքախումբը:

Գնահատման համար որպես ելակետային ինֆորմացիա դիտարկվում են ռազմավարական ծրագրի նպատակները, խնդիրները և սպասվելիք արդյունքները: Ծրագրում նշված պլանային ցուցանիշները համեմատվում է փաստացիների հետ:

Գնահատման համար կիրառվում են ռազմավարական գնահատման մեթոդներ և գործիքներ:

Գնահատման արդյունքների հիման վրա պատրաստվում է ամփոփ հաշվետվություն և ներկայացվում համալսարանի գիտական խորհուրդ քննարկման և որոշումների կայացման համար:

Գիտական խորհրդի նիստի արձանագրության հիման վրա աշխատանքային խումբը ձևավորում է նոր/ձևափոխված առաքելությունը և նպատակները, որոնք պետք է լինեն իրատեսական և չափելի:

Քաղաքականության իրականացում

Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման գործընթացը պետք է երաշխավորի ՀԱԱՀ զարգացման հեռանկարային ծրագրի վերանայումը և նորի մշակումը:

Պատասխանատվություն

Համալսարանը պարտավոր է ներգրավել շահակիցներին առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման գործընթացում և երաշխավորել, որ տվյալ գործընթացը ապահովում է ռազմավարական վերլուծությունը և նոր առաքելության և հեռանկարային պլանների մշակումը:



Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման քաղաքականության մշակման, ներդրման և իրականացման համար պատասխանատու են՝

- Համալսարանի ռեկտորը (գործընթացի ղեկավար),
- Պրոռեկտորները ըստ ուղղությունների (գործընթացի պատասխանատուներ),
- Աշխատանքային խումբ (գործընթացի իրականացնողներ),
- Տվյալ ոլորտի համար պատասխանատու այլ շահակից կողմերը, որոնց կարծիքը կարևոր է տվյալ գործընթացի ապահովման համար:

Քաղաքականության վերանայում

Սույն քաղաքականությունը ենթարկվում է վերանայման համալսարանի «Փաստաթղթերի և գրանցումների կառավարում» ընթացակարգի համաձայն:



2. ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ՎԵՐԱՆԱՅՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան

Համալսարանի առաքելությունը և նպատակները վերանայվում են յուրաքանչյուր հինգ տարին մեկ: Վերանայումը կարող է նաև կատարվել յուրաքանչյուր պահին, երբ առաջանում է դրա խիստ անհրաժեշտությունը:

Վերանայումը պետք է լինի հիմնավորված փաստերի հիման վրա:

Վերանայումը ներառում է՝

- Խորհրդակցությունը համալսարանի շահակիցների հետ, դրանց կարիքների բացահայտումը:
- Պահանջների համապատասխանության ուսումնասիրումը առաքելության և սահմանված նպատակների միջև:
- Համալսարանի ողջ գործունեության վերլուծությունը, սահմանված առաքելության և նպատակների համեմատումը փաստացի իրականացված գործընթացների հետ:

Վերանայումը կարող է ավարտվել՝

- առանց փոփոխությունների կատարման,
- աննշան շտկումներով,
- հիմնական կետերի շտկումով,
- հիմնարար փոփոխումով:

Վերանայման ավարտին վերանայման համար պատասխանատուները ապահովում են տեղեկատվությամբ շահակից կողմերին վերափոխումների վերաբերյալ:

Նպատակը և խնդիրները

Քաղաքականության նպատակն է համալսարանի առաքելության և նպատակների պարբերաբար վերանայման ընթացակարգի մշակումը և պատասխանատուների սահմանումը:

Խնդիրներն են՝

- Համալսարանի առկա առաքելության և նպատակների ուսումնասիրումը, վերանայման գործընթացի պլանավորումը և կազմակերպումը ընթացակարգային տեսքով:
- Համալսարանի առաքելության և նպատակների վերանայումը՝ հիմնված գնահատման արդյունքների և շահակիցների սպասելիքների վրա:
- Համալսարանի ռազմավարական նպատակների և խնդիրների վերանայումը և նորերի սահմանումը՝ նախորդ հեռանկարային պլանի վերլուծության հիման վրա:



Համալսարանի առաքելության և նպատակների վերանայման համար անհրաժեշտ է իրականացնել՝

- Վերանայման համար շահակից կողմերի ներգրավման համար մեխանիզմների մշակում և ներդրում:
- Առաքելության և նպատակների վերանայում՝ հիմնվելով գնահատման արդյունքների վրա:
- Նոր առաքելության և նպատակների սահմանում՝ որոնք կարտացոլեն շահակիցների կարիքները և պահանջները:

Կիրառման ոլորտ

Քաղաքականությունը կիրառվում է համալսարանի ռազմավարական պլանավորման և կառավարման ոլորտի վրա:

Նկարագրություն

Համալսարանի առաքելության և նպատակների վերանայման գործընթացը ներառում է՝

- տեխնիկական առաջադրանքը,
- վերանայման աշխատանքային պլանը,
- պատասխանատուների որոշումը (վերանայող թիմ),
- յուրահատուկ, սակայն իրատեսական վերանայման ժամկետները,
- համապատասխան արտաքին ստանդարտները և չափանիշները,
- հղումները համապատասխան արդյունավետության որոշման ցուցանիշների վրա,
- շահակիցների ներգրավումը վերանայման գործընթացում համապատասխան մեխանիզմների միջոցով,
- արդյունքների վերլուծությունը և հաշվետվության կազմումը,
- նոր առաքելության և նպատակների սահմանում՝ հաշվի առնելով շահակիցների կարիքները և պահանջները:

Առաքելության և նպատակների վերանայման համար մշակվում են մեխանիզմներ և գործիքներ:

Քաղաքականության իրականացում

Համալսարանի առաքելության և նպատակների վերանայման գործընթացը պետք է երաշխավորի ՀԱԱՀ զարգացման հեռանկարների պլանավորումը, իրականացումը և զարգացման կայունության ապահովումը:

Պատասխանատվություն

Համալսարանը պարտավոր է ներգրավել շահակիցներին առաքելության և նպատակների վերանայման գործընթացում և երաշխավորել, որ տվյալ գործընթացը ծառայում է իր նպատակին երկարաժամկետ հեռանկարներ պլանավորելիս:



Համալսարանի առաքելության և նպատակների վերանայման քաղաքականության մշակման, ներդրման և իրականացման համար պատասխանատու են՝

- Համալսարանի ռեկտորը,
- Պրոռեկտորները ըստ ուղղությունների,
- Կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները,
- Տվյալ ոլորտի համար պատասխանատու այլ ստորաբաժանումները և շահակից կողմերը, որոնց կարծիքը կարևոր են տվյալ գործընթացի ապահովման համար:

Քաղաքականության վերանայում

Սույն քաղաքականությունը ենթարկվում է վերանայման համալսարանի «Փաստաթղթերի և գրանցումների կառավարում» ընթացակարգի համաձայն:



3. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ

ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

- 1 Նշանակություն և կիրառման ոլորտ
- 1.1. Կիրառման ոլորտ
- 1.2. Ընթացակարգի նշանակությունը
2. Ընթացակարգի նկարագրություն
- 2.1. Ընդհանուր դրույթներ
- 2.2. Գործընթացի նկարագրություն
- 2.2.1. Ռազմավարական ծրագրի մշակման վերաբերյալ որոշման ընդունում
- 2.2.2. Վերլուծության իրականացման հրամանի արձակում և աշխատանքային խմբերի ձևավորում
- 2.2.3. Վերլուծության իրականացում
- 2.2.4. Արդյունքների քննարկում և իրականացված վերլուծության գնահատում
- 2.2.5. Համալսարանի առաքելության և զարգացման ռազմավարական ուղղությունների շտկում և հաստատում
- 2.2.6. Համալսարանի զարգացման բոլոր ուղղություններով պլանների նախագծերի մշակում
- 2.2.7. Մշակված նախագծերի վերլուծություն և գնահատում
- 2.2.8. Համալսարանի ռազմավարական ծրագրի նախագծի մշակում, քննարկում և գնահատում
- 2.2.9. Համալսարանի ռազմավարական պլանի հաստատում և ներդրում
- 2.2.10. Ծրագրի առանձին միջոցառումների իրականացում
- 2.2.11. Առանձին միջոցառումների իրականացման մշտադիտարկում
- 2.2.12. Որակի կառավարման համակարգի վերլուծություն Համալսարանի ղեկավար կազմի կողմից
- 2.2.13. Որակի կառավարման համակարգի բարելավում
3. Գործընթացի մշտադիտարկում
4. Վերլուծություն և բարելավում
5. Պատասխանատվություն և իրավասություններ
6. Գործընթացի գրաֆիկական նկարագրում



1. Նշանակություն և կիրառման ոլորտ

1.1. Կիրառման ոլորտ

Մույն ընթացակարգը սահմանում է Համալսարանի զարգացման ռազմավարական պլանի և ծրագրի մշակման վրա դրվող ընդհանուր պահանջները:

Մույն ընթացակարգի պահանջները պարտադիր են համալսարանի ղեկավար կազմի, կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների և ռազմավարական պլանավորման իրականացման համար այլ պատասխանատուների կողմից իրականացման համար:

Մույն ընթացակարգը կիրառվում է ռեկտորի, պրոռեկտորների, կառուցվածքային ստորաբաժանումներ կողմից:

1.2. Ընթացակարգի նշանակությունը

Մույն ընթացակարգը որոշում է Համալսարանի ղեկավար կազմի վրա դրվող պարտականությունները՝ Համալսարանի Որակի կառավարման համակարգի մշակման, ներդրման ոլորտում և ուղղված է նրա արդյունավետության շարունակական բարելավմանը:

Դրա համար անհրաժեշտ է՝

- Մշակել համալսարանի ռազմավարությունը և որակի ապահովման քաղաքականությունը՝ հաշվի առնելով համալսարանի շահակից կողմերի կարիքները և պահանջները:
- Մշակել և իրականացնել Համալսարանի ռազմավարության և քաղաքականության՝ փոփոխվող արտաքին և ներքին պայմաններին ադապտացման մեխանիզմ:

Ընթացակարգի պահանջների իրականացման արդյունք պետք է հանդիսանա Համալսարանի զարգացման ռազմավարության, որակի ապահովման քաղաքականության և նրանց մշակման, ներդրման ու իրականացման համար պատասխանատվությունը երաշխավորող փաստագրությունը:

2. Ընթացակարգի նկարագրություն

2.1. Ընդհանուր դրույթներ

Համալսարանի ռազմավարական պլանավորման և կառավարման նպատակն է *ապահովել* պայմաններ հասարակության և բոլոր շահակից կողմերի պահանջների բավարարման համար որակյալ կրթության տրամադրման հարցում, *կատարելագործել* համալսարանի կազմակերպական կառուցվածքը Համալսարանի զարգացման ծրագրի մշակման միջոցով: Համալսարանի զարգացման ռազմավարության հիմնական փաստաթղթերն են՝

- Առաքելությունը
- Տեսլականը
- Հիմնական արժեքները
- Ռազմավարական գերակայությունները



- Ռազմավարական նպատակները, խնդիրները և արդյունքին հասնելու ցուցիչները (կատարողականի ցուցիչները)՝ ռազմավարական ուղղություններին համապատասխան:

Համալսարանի զարգացման հեռանկարային ծրագիրը պետք է նախատեսի ագրարային կրթության և գիտության զարգացման ժամանակակից պայմաններ:

Զարգացման ծրագիրը պետք է ապահովի համալսարանի կայուն զարգացումը՝ նորարարական մոտեցումների իրականացման միջոցով և ՀՀ բարձրագույն կրթության բարեփոխումների պայմաններում:

Զարգացման ծրագիրը ընդգրկում է Համալսարանի զարգացման հեռանկարային ռազմավարական և սկզբունքային հարցեր՝ հաշվի առնելով ռազմավարական նպատակների իրականացման աստիճանը նախորդ տարիներին:

Զարգացման ծրագրի հիմնական խնդիրներից են՝

- Նոր պայմաններում համալսարանի զարգացման համար գերակա ուղղությունների որոշումը և նրանց իրականացման վրա մտավոր, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսների կոդմնորոշումը:
- Համալսարանի մրցունակության ամրապնդումը տարածաշրջանային և միջազգային կրթական տարածքում:
- Համալսարանում առկա ռեսուրսների հաշվին նորարարական գործունեության ամրապնդումը և զարգացումը կրթական, գիտական և սոցիալական ոլորտներում:
- Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի գիտամանկավարժական մակարդակի ձևավորումը և զարգացումը:
- Համալսարանի շրջանավարտների համար մասնագիտական ադապտացման համար անհրաժեշտ պայմանների ստեղծումը և Համալսարանում շարունակական ուսուցման միջավայրի ձևավորումն ու զարգացումը:
- Համալսարանի գործունեության գնահատման բարձր ցուցանիշների ապահովումը:

Համալսարանի զարգացման ծրագրի մշակման համար անհրաժեշտ փուլերը՝

- ❖ Համալսարանի ելակետային վիճակի վերլուծություն (ներքին և արտաքին միջավայրի գնահատում):
- ❖ Համալսարանի զարգացման ռազմավարական գերակայությունների որոշում:
- ❖ Համալսարանի առաքելության ձևավորում:
- ❖ Համալսարանի ռազմավարական նպատակների և խնդիրների ձևավորում ըստ յուրաքանչյուր ռազմավարական ուղղության:
- ❖ Համալսարանի զարգացման ռազմավարության իրականացման փուլերի որոշում:



2.2. Գործընթացի նկարագրություն

2.2.1. Ռազմավարական ծրագրի մշակման վերաբերյալ որոշման ընդունում

Համալսարանի հոգաբարձուների խորհուրդը լսում է ռեկտորի հաշվետվությունը համալսարանի գործունեության արդյունքների վերաբերյալ վերջին հինգ տարվա համար: Հաշվետվության քննարկումից հետո որոշում է կայացվում մշակել համալսարանի զարգացման ռազմավարական ծրագիր հետագա 5 տարիների համար՝ հստակ ներկայացնելով նպատակները ըստ տարիների: Կազմվում է ռազմավարական ծրագրի մշակման հանձնաժողով, որի նախագահն է ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորը:

2.2.2. Վերլուծության իրականացման հրամանի արձակում և աշխատանքային խմբերի ձևավորում

Համալսարանի ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորը կազմում է հրաման՝ համալսարանի ներքին և արտաքին միջավայրի գործառնման, մակրո- և միկրո- միջավայրի վերլուծության վերաբերյալ:

Կայացվում է որոշում վերլուծություն իրականացնող աշխատանքային խմբի կազմման վերաբերյալ:

2.2.3. Վերլուծության իրականացում

Վերլուծությունը իրականացվում է վերջին 5 տարվա համար համալսարանի գործունեության հիմնական ուղղություններով:

Մակրո – վերլուծությունը (PEST -վերլուծություն) իրականացվում է հետևյալ գործոններով՝

- Քաղաքակա-իրավական,
- տնտեսական,
- սոցիալ-մշակութային,
- տեխնոլոգիական:

Առանձնացվում են շուկայական վտանգները, խոչընդոտները, ինչպես նաև ռազմավարական հնարավորությունները:

Համալսարանի ուժեղ և թույլ կողմերի առանձնացման համար վերլուծվում է համալսարանի գործունեության տարբեր ոլորտներ (SWOT վերլուծություն)՝

- Կադրեր,
- Ընդհանուր կառավարման կազմակերպում,
- Կրթական ծրագրեր,
- Կրթական ծառայություններ,
- Գիտահետազոտական գործունեություն,
- Ֆինանսներ և այլն:

Վերլուծվում է հետևյալ գործոնների համադրումը՝

- Համալսարանի ուժեղ կողմերը և ռազմավարական հնարավորությունները:
- Համալսարանի թույլ կողմերը և վտանգները:



- Համալսարանի ուժեղ ու թույլ կողմերը:

Վերլուծության արդյունքները ներկայացվում են հաշվետվության տեսքով և ներառվում նոր ռազմավարության մեջ որպես հիմք:

Դրա հիման վրա մշակվում է համալսարանի զարգացման ռազմավարությունը:

2.2.4. Արդյունքների քննարկում և իրականացված վերլուծության գնահատում

Անցկացված վերլուծության արդյունքների հիման վրա Համալսարանի խորհրդին ներկայացվում է իրականացված վերլուծության արդյունքները:

Քննարկման արդյունքում համալսարանի խորհրդի կողմից կարող է կայացվել որոշում՝

- Գնահատել բավարար, և աշխատանքը ներկայացնել՝ համալսարանի առաքելության հստակեցման և շտկման համար:
- Գնահատել անբավարար, և վերադառնալ վերլուծության իրականացման փուլ և շարունակել այն:

2.2.5. Համալսարանի առաքելության և զարգացման ռազմավարական ուղղությունների շտկում և հաստատում

Համալսարանի ներքին և արտաքին միջավայրի վերլուծության արդյունքների հիման վրա հնարավոր է իրականացնել Համալսարանի առաքելության շտկում:

Առաքելության շտկումների հետ կապված որոշումը կայացվում է ռազմավարական պլանավորումով զբաղվող հանձնաժողովի կողմից, որը հաստատվում է համալսարանի խորհրդի կողմից:

Կատարված վերլուծության և շտկված առաքելության հիման վրա հանձնաժողովը մշակում է Համալսարանի ռազմավարության ուղղությունները և ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորի կողմից ներկայացվում քննարկման ռեկտորատի նիստին:

Քննարկումից հետո բոլոր նյութերը տրվում են ռեկտորին՝ համապատասխան հրամանի պատրաստման և բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումներ ուղարկելու համար:

2.2.6. Համալսարանի զարգացման բոլոր ուղղություններով պլանների նախագծերի մշակում

Տվյալ փուլում իրականացվում է միջոցառումների պլանների մշակում Համալսարանի զարգացման նպատակների իրականացման համար:

Մշակվող փաստաթղթերը պետք է համապատասխանեն որակի կառավարման համակարգի պահանջներին և Համալսարանի որակի ապահովման նպատակներին, ուղղված լինեն սպառողների սպասելիքների վրա:

2.2.7. Մշակված նախագծերի վերլուծություն և գնահատում

Համալսարանի զարգացման ռազմավարական պլանի պատրաստման հանձնաժողովը գնահատում է ներկայացված մշակումների խորությունը, արդիականությունը և որակը՝ ըստ Համալսարանի զարգացման յուրաքանչյուր ուղղության կարող է կայացվել որոշում՝



- *Երաշխավորել իրականացված մշակումը:*
- *Ուղարկել այն լրամշակման:*

Մշակումները հաստատելուց հետո անցկացվում է անհրաժեշտ նյութական և ֆինանսական ռեսուրսների նախնական գնահատում, ձևավորվում հաշվետվության տեսքով և ներկայացվում ռեկտորին:

2.2.8. Համալսարանի ռազմավարական ծրագրի նախագծի մշակում, քննարկում և գնահատում

Ռազմավարական ծրագրի նախապատրաստման հանձնաժողովը նախապես պատրաստված նյութերի հիման վրա ձևավորում է Համալսարանի ռազմավարական ծրագրի նախագիծը և ներկայացնում Համալսարանի խորհուրդ քննարկման:

Ուսումնական աշխատանքներով պրոռեկտորը ներկայացնում է հաշվետվությունը Համալսարանի խորհրդի նիստին ռազմավարական ծրագրի նախագծի վերաբերյալ:

Քննարկման արդյունքների հիման վրա կարող է կայացվել որոշում՝

1. *Երաշխավորել* մշակված պլանը ամբողջությամբ և սկսել դրա իրականացումը:
2. *Մերժել* ներկայացված պլանը և ուղարկել լրամշակման:

2.2.9. Համալսարանի ռազմավարական պլանի հաստատում և ներդրում

Ռազմավարական զարգացման նախագծի երաշխավորումից հետո այն հաստատում է ռեկտորը և հանձնում իրականացման:

Ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորը կազմում է ներդրման հրամանի նախագիծը՝ մշակված զարգացման պլանի իրականացման համար, որում նշվում են տարբեր ուղղությունների իրականացման ժամկետները և պատասխանատուները:

Ռեկտորը վավերացնում է ներդրման հրամանը, որը տարածվում է համալսարանի բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումներ:

2.2.10. Ծրագրի առանձին միջոցառումների իրականացում

Հաստատված ռազմավարական զարգացման ծրագրի հիման վրա պատասխանատու ղեկավարները իրականացնում են ծրագրի առանձին միջոցառումներ: Միջոցառումների իրականացումը արտացոլվում է պատասխանատուների կողմից ներկայացված հաշվետվություններում:

2.2.11. Առանձին միջոցառումների իրականացման մշտադիտարկում

Յուրաքանչյուր տարի Համալսարանի խորհրդի նիստին քննարկվում է ռազմավարական ծրագրի իրականացման հարցը: Իրականացման համար առանձին պատասխանատուները ներկայացնում են հաշվետվություններ առանձին միջոցառումների իրականացման վերաբերյալ ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորին՝ միասնական հաշվետվության կազմման և Համալսարանի խորհրդի նիստին ներկայացման համար:



2.2.12. Որակի կառավարման համակարգի վերլուծություն Համալսարանի ղեկավար կազմի կողմից

Համալսարանի ղեկավարության կողմից իրականացվում է որակի կառավարման համակարգի վերլուծություն: Վերլուծության իրականացման համար որպես մուտքային տվյալների աղբյուր է համարվում ուսումնական տարում իրականացված միջոցառումների իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունը:

Տվյալ փուլի արդյունքն է որակի կառավարման համակարգի բարելավման համար ոլորտների բացահայտումը:

2.2.13. Որակի կառավարման համակարգի բարելավում

Որակի կառավարման համակարգի վերլուծության արդյունքների հիման վրա ձևավորվում է համալսարանի ռազմավարական պլանի իրականացման համար ուղղիչ գործողությունների պլան:

3. Գործընթացի մշտադիտարկում

Գործընթացի մշտադիտարկումը իրականացվում է ըստ իրականացման փուլերի, հաշվի առնելով մշտադիտարկման պարբերականությունը, գործընթացը իրականացնող պատասխանատուներին և այլ պարամետրեր:

Մշտադիտարկման կազմակերպման համար պատասխանատու է Համալսարանի ուսումնամեթոդական գծով պրոռեկտորը:

Մշտադիտարկման արդյունքները արտացոլվում են Համալսարանի գործունեության գնահատման տարեկան հաշվետվությունների մեջ:

Գործընթացի մշտադիտարկումը իրականացվում է “Համալսարանի գործունեության մշտադիտարկում, չափումներ և ռազմավարական վերլուծություն” ընթացակարգին համապատասխան:

4. Վերլուծություն և բարելավում

Վերլուծությունը իրականացվում է հետևյալ տվյալների և տեղեկատվության հիման վրա՝

- Ռազմավարական ծրագրի առանձին միջոցառումների իրականացման ընթացքի վերաբերյալ տեղեկատվություն:
- Համալսարանի զարգացման ռազմավարական ծրագրի կատարման վերաբերյալ տեղեկատվություն, արտահայտված տոկոսներով:
- Տարբեր միջոցառումների չկատարման պատճառների վերաբերյալ տեղեկատվություն՝ խիստ հիմնավորումով:
- Ներքին և արտաքին աուդիտների վերաբերյալ տեղեկատվություն:
- Ուղղիչ գործողությունների պլանի իրականացման արդյունքների վերաբերյալ տեղեկատվություն:



Վերլուծության արդյունքների և մշտադիտարկման համար պատասխանատուների կողմից կատարված առաջարկությունների հիման վրա Համալսարանի ղեկավար կազմը մշակում է գործողության բարելավմանը ուղղված առաջարկություններ և պլաններ:

5. Պատասխանատվություն և իրավասություններ

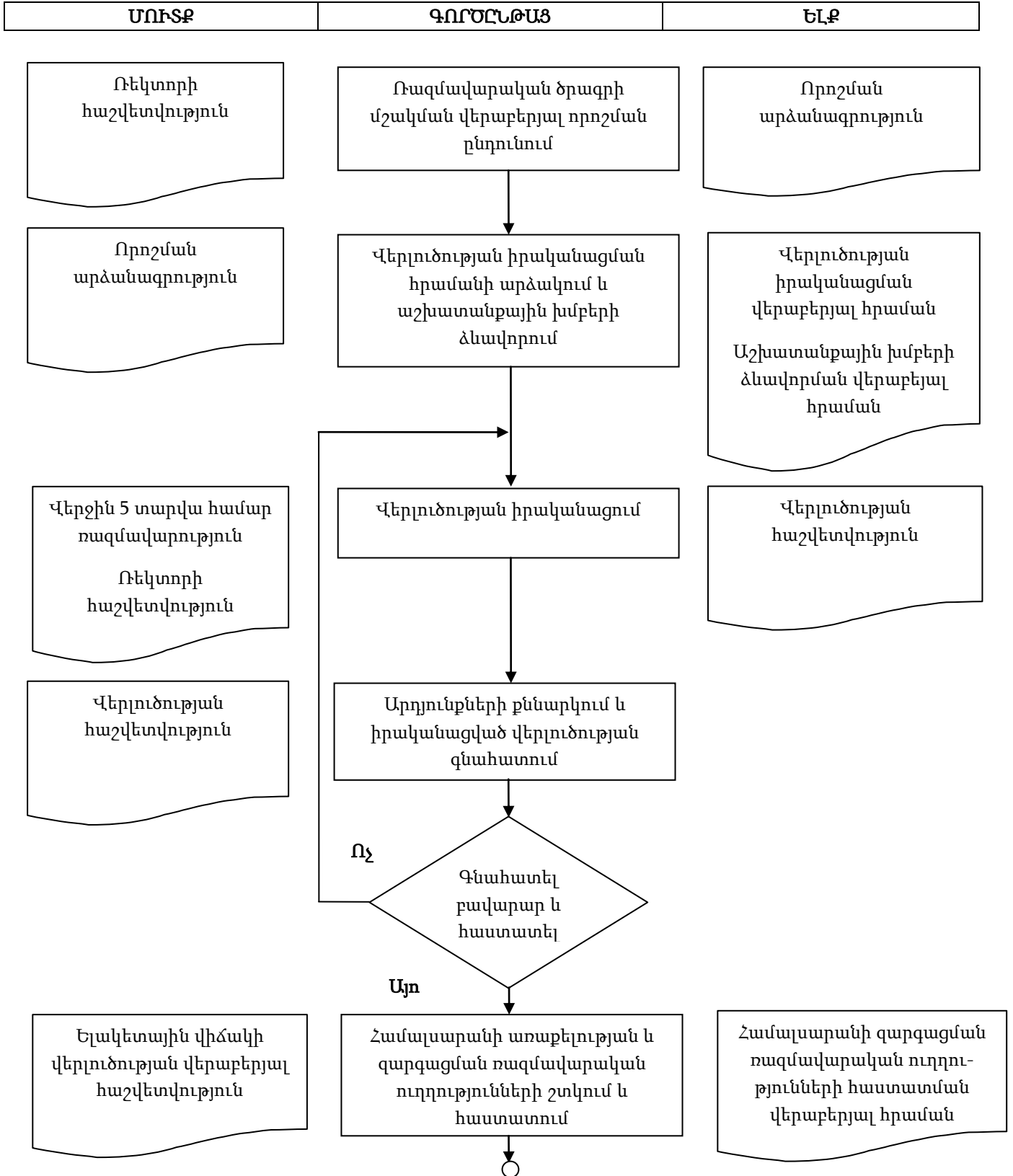
Գործընթացի իրականացման համար պարտականությունների և իրավասությունների բաշխման մատրից

Հ/հ	Գործողության անվանում	Գործողության պատասխանատուներ						Կառուցվ. ստոր. ղեկավարներ
		Համալսարանի հոգաբարձուների խորհուրդ	Ռեկտոր	Ուս. աշխ. գծով պրոռեկտոր	Պրոռեկտորներ	Սշխատանքային խմբի ղեկավար	Սշխատանքային խումբ	
1	Ռազմավարական ծրագրի մշակման վերաբերյալ որոշման ընդունում	Տ	Ղ	Ի				
2	Վերլուծության իրականացման հրամանի արձակում և աշխատանքային խմբերի ձևավորում			Ղ	Ի	Տ		
3	Վերլուծության իրականացում			Ղ,Տ			Ի	
4	Արդյունքների քննարկում և իրականացված վերլուծության գնահատում	Ղ		Ի		Տ		
5	Համալսարանի առաքելության և զարգացման ռազմավարական ուղղությունների շտկում և հաստատում		Տ			Ղ	Ի	
6	Համալսարանի զարգացման բոլոր ուղղություններով պլանների նախագծերի մշակում		Ղ,Տ			Տ		Ի
7	Մշակված նախագծերի վերլուծություն և գնահատում		Տ			Ղ	Ի	
8	Համալսարանի ռազմավարական ծրագրի նախագծի մշակում	Տ	Ղ				Ի	
9	Համալսարանի ռազմավարական ծրագրի նախագծի քննարկում և գնահատում	Տ	Ղ				Ի	
10	Համալսարանի ռազմավարական պլանի հաստատում և ներդրում		Ղ	Ի				Տ
11	Ծրագրի առանձին միջոցառումների իրականացում			Տ				Ղ,Ի
12	Առանձին միջոցառումների իրականացման մշտադիտարկում		Տ	Ղ			Ի	Տ
13	Որակի կառավարման համակարգի վերլուծություն Համալսարանի ղեկավար կազմի կողմից		Ղ, Տ	Ի	Ի			
14	Որակի կառավարման համակարգի բարելավում		Ղ	Ի	Ի			Տ

*Ցուցում. Ղ- գործընթացի ղեկավար, Ի – գործընթացի իրականացնող/մասնակից, Տ – տեղեկացվող կողմ



6. Գործընթացի գրաֆիկական նկարագրում

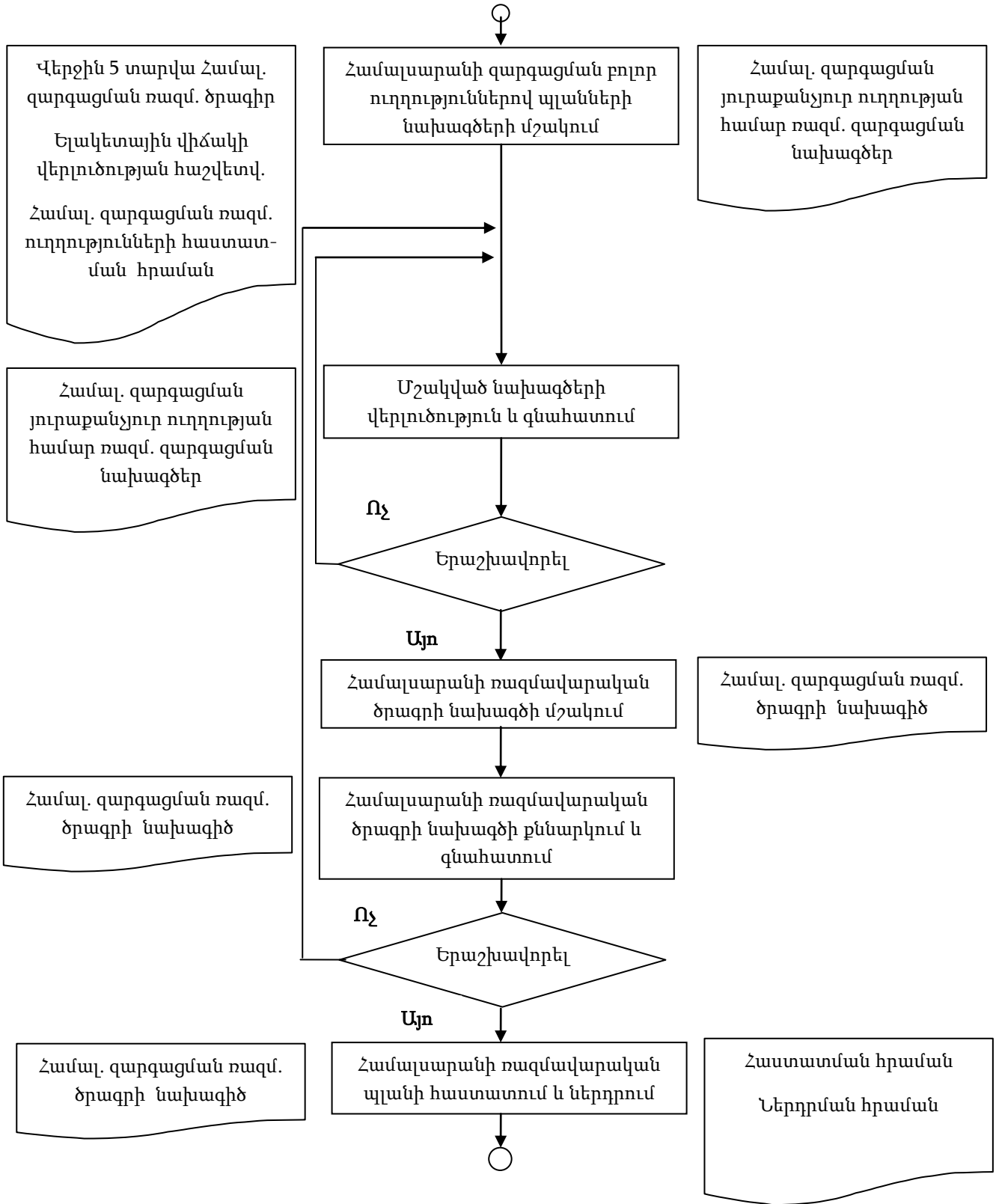




ՄՈՒՏՔ

ԳՈՐԾՆԹԱՑ

ԵԼՔ

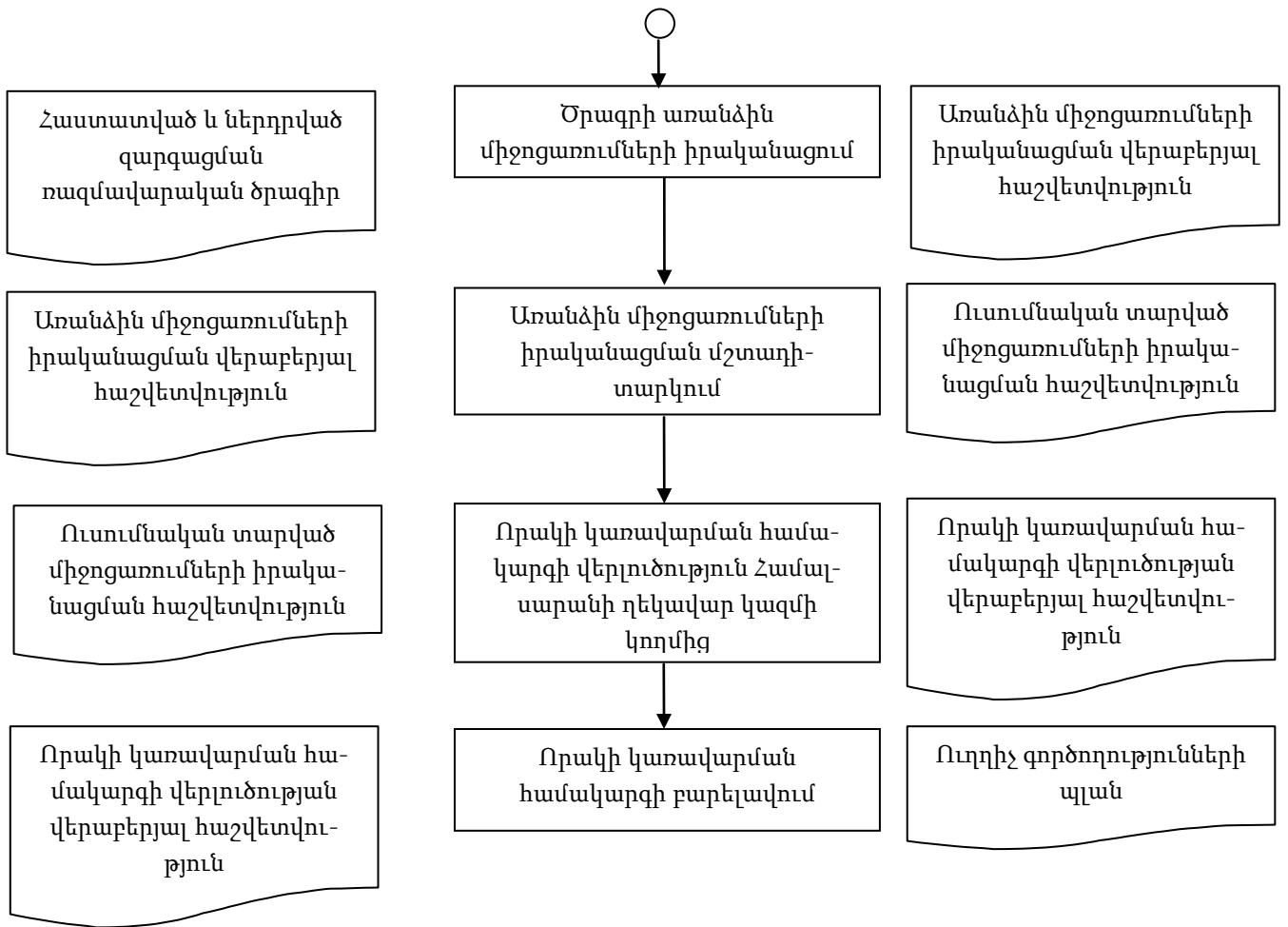




ՄՈՒՏՔ

ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ

ԵԼՔ





**4. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ
ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՈՒՄ, ՉԱՓՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ
ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ**

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

- 1 Նշանակություն և կիրառման ոլորտ
- 2 Նորմատիվային փաստաթղթեր
- 3 Ընդհանուր դրույթներ
- 4 Ընթացակարգի նկարագրություն
- 4.1. Մշտադիտարկում
- 4.2. Ռազմավարության իրականացման ցուցիչներ (ցուցանիշներ): Ռազմավարության ցուցիչներ (ցուցանիշների) փաստացի արժեքների որոշում:
- 4.3. Մշտադիտարկման պլանի կազմում
- 4.3.1. Ելակետային պայմանների (baseline), նպատակների (targets) և ժամկետների սահմանում
- 4.3.2. Մշտադիտարկվող ցուցանիշներ և ցուցիչներ
- 4.3.3. Համալսարանի զարգացման մշտադիտարկման համար մատրիցի մշակում
- 4.4. Տվյալների աղբյուրների ընտրություն
- 4.5. Տեղեկատվության հավաքման մեթոդների և մեխանիզմների ընտրություն
- 4.6. Տվյալների հավաքագրման համար պարբերականության և պատասխանատուների որոշում
- 4.7. Տվյալների հավաքագրում
- 4.7.1. Համալսարանի շահակից կողմերի կարիքների և պահանջների հետազոտում
- 4.7.2. Շահակիցներից տվյալների հավաքագրում
- 4.8. Տվյալների մշակում և վերլուծությունների իրականացում: Համալսարանի ներքին և արտաքին միջավայրի գնահատում:
- 4.9. Վերլուծության արդյունքների կիրառում
- 4.9.1. Խորհրդակցությունը և ստուգում
- 4.9.2. Արդյունքների կիրառում
- 4.10. Նոր ռազմավարության, ռազմավարական նպատակների և խնդիրների, կատարողականի ցուցիչների մշակում
- 4.10. Համալսարանի նպատակների և պլանների վերաբերյալ տեղեկատվության ապահովում բոլոր շահակից կողմերին



1. Նշանակություն և կիրառման ոլորտ

- 1.1. Սույն ընթացակարգի նշանակությունը համալսարանի զարգացման ծրագրի իրականացման մշտադիտարկման, չափումների և գնահատման վերաբերյալ կարգի հաստատումն է՝ օբյեկտիվ և հավաստի ինֆորմացիայի հավաքման, ստացման, մշակման, գնահատման և վերլուծության համար, որը հիմք է հանդիսանում Համալսարանի որակի կառավարման համակարգի ձեռքբերումների վերաբերյալ տեղեկատվության ստացման և որոշումների կայացման համար:
- 1.2. Սույն ընթացակարգը նախատեսված է Համալսարանի բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումների կողմից կիրառման համար:

2. Նորմատիվային փաստաթղթեր

- ❖ Բարձրագույն կրթության ռազմավարական պլանավորման ուղեցույց (ՀՊԱՀ):
- ❖ “Համալսարանի ռազմավարական պլանավորում” *ընթացակարգ*:
- ❖ Որակի մշտադիտարկման, վերլուծության և գնահատման մեթոդաբանություն:
- ❖ Կրթական գործունեության որակի մշտադիտարկման կարգ:
- ❖ Ուսումնական և գիտահետազոտական գործունեության մշտադիտարկում (մշտադիտարկման աղբյուրներ և ինֆորմացիոն քարտեզ):
- ❖ Կրթության որակի գնահատման ցուցիչների (ինդիկատորների) կոմպլեքսի կարգ:

3. Ընդհանուր դրույթներ

- 3.1. *Համալսարանի զարգացման ծրագրի իրականացման մշտադիտարկման և գնահատման քայլերն են՝*
 - Համալսարանի զարգացման պլանին համապատասխան մշտադիտարկման պլանի մշակում:
 - Համալսարանի գործունեության վերաբերյալ տվյալների հավաքագրման գործընթացի պլանավորում:
 - Համալսարանի գործունեության վերաբերյալ տվյալների հավաքագրում:
 - Հավաքագրված տվյալների հիման վրա տվյալների մշակում և վերլուծություն:
- 3.2. Մշտադիտարկումը շարունակական գործընթաց է, որն օգտագործվում է համալսարանի գործունեության վերաբերյալ ըստ սահմանված ցուցանիշների տվյալների պարբերական հավաքման համար՝ համալսարանի գործունեության կառավարման և շահակից կողմերի կարիքների բացահայտման գործընթացների ապահովման նպատակով: Մշտադիտարկումը օգնում է բացահայտել, արդյոք համալսարանը հասել է իր նպատակներին ըստ սահմանված ցուցանիշների և որքանով է հասել դրան:
- 3.3. Գնահատումը ընթացիկ կամ ավարտված ծրագրի պարբերական և օբյեկտիվ գնահատումն է: Դրա նպատակը ծրագրով սահմանված նպատակների և խնդիրների արդիականության, կատարողականի որոշումն է: Գնահատման գործընթացը պետք է տրամադրի արժանահավատ և օգտակար տեղեկատվություն, որը կստեղծի տեղեկատվական հենք որոշումներ կայացնելու գործընթացը արդյունավետ դարձնելու համար:



- 3.4.** Համալսարանի զարգացման պլանի ընթացքին հետևելու համար պլանավորվում և իրականացվում է մշտադիտարկում:
- 3.5.** Ներքին մշտադիտարկման համակարգը պետք է ներկառուցված լինի Համալսարանի ռազմավարական զարգացման ծրագրի մեջ: Ներքին մշտադիտարկումը իրենից ներկայացնում է Համալսարանի Զարգացման ծրագրի բոլոր գործողությունների համակարգային կոորդինացման մեխանիզմ:
- 3.6.** Միաժամանակ ծրագրի մշտադիտարկումը կառավարման գործիք է յուրաքանչյուր միջոցառումն կազմակերպողի և կառուցվածքային ստորաբաժանման ղեկավարի համար: Այդ իմաստով այն կապված է գործունեության ընթացիկ և օպերատիվ պլանավորման համակարգի հետ, և բացի նրա հիմնական նշանակության՝ ծրագրի ընթացքին հետևելու և վերահսկման առումով, կարող է օգտագործվել համալսարանի ղեկավարության և աշխատակիցների աշխատանքի գնահատման համար:
- 3.7.** Մշտադիտարկումը հնարավորություն է տալիս գնահատել համալսարանի Զարգացման ծրագրի տրամաբանությունը, նրա բովանդակությունը, իրականացման ընթացքը և, անհրաժեշտության դեպքում, իրականացնել ուղղիչ գործողություններ:
- 3.8.** Մշտադիտարկման ընթացքում ստացված տեղեկատվությունը անհրաժեշտ է օգտագործել որոշումների կայացման համար՝ համալսարանի կառավարման համակարգում:
- 3.9.** Մշտադիտարկումը արդյունավետ է, եթե ուղեկցվում է հաշվետվողականության հստակ մեխանիզմներով:
- 3.10.** *Մշտադիտարկման անցկացման համար կարևոր են հետևյալ բաղադրիչները՝*
- Պլանային (նպատակային) ցուցանիշների (ցուցիչների) որոշում:
 - Փաստացի ցուցանիշների պարբերական հավաքագրման կազմակերպում:
 - Ցուցանիշների պլանային և փաստացի արժեքների համադրում, շեղումների բացահայտում:
- 3.11.** *Մշտադիտարկման հիմնական խնդիրներն են՝*
- Միջոցառումների համալիրի իրականացման գնահատում՝ ծախսված ռեսուրսների և ձեռքբերված արդյունքների տեսանկյունից:
 - Մասնակիցների ներգրավման որոշում՝ տվյալ արդյունքների ձեռքբերման տեսանկյունից:
 - Տեղեկատվական հենքի ստեղծում՝ համալսարանի ռազմավարական զարգացման ծրագրի կառավարմանը ուղղված որոշումների կայացման համար:
- 3.12.** *Մշտադիտարկումը թույլ է տալիս՝*
- առավել հաջող կառուցել զարգացման ծրագրի առանցքային նպատակները և խնդիրները:
 - զարգացման ծրագրի նպատակները և խնդիրները փոխանցել նպատակային ցուցանիշների (ցուցիչների) լեզվի՝ դրանք դարձնելով քանակապես չափելի,



- զարգացման ծրագրերի միջոցառումները և նախագծերը կապել նրանց վրա ծախսվող ռեսուրսների և զարգացման նպատակների հետ,
- ստանալ կարևոր տեղեկատվություն զարգացման ծրագրի իրականացման ընթացքի վերաբերյալ ամբողջությամբ,
- ստանալ պարզ պարկերացում զարգացման ծրագրում ներառված յուրաքանչյուր նախագծի և միջոցառումների համալիրի իրականացման ընթացիկ վիճակի վերաբերյալ,
- պարզել, թե որքանով են համարժեք և արդյունավետ նախագծերի և միջոցառումների իրականացման ընտրված եղանակները,
- գնահատել ֆինանսավորման ծավալների որոշման հիմնավորումը յուրաքանչյուր նախագծի համար և անհրաժեշտության դեպքում մտցնել ուղղումներ,
- ուշադրությունը կենտրոնացնել արդյունքների վրա, որոնք օգնում են համալսարանին ձգտել իր ռազմավարական նպատակներին,
- ղեկավարությանը ապահովել ռազմավարական նպատակների ձեռքբերման մեջ առաջընթացի առկայության (բացակայության) վերաբերյալ տեղեկատվությամբ,
- բարձրացնել հասարակության վստահությունը Համալսարանի զարգացման ծրագրի նկատմամբ՝ թափանցիկության և հաշվետվողականության ապահովման հաշվին:

4. Ընթացակարգի նկարագրություն

4.1. Մշտադիտարկում

4.1.1. Ռազմավարական ծրագրի մշտադիտարկման համար անհրաժեշտ է կազմակերպել տվյալների հավաքագրում ըստ ռազմավարական ուղղությունների և իրականացվող միջոցառումների:

4.1.2. Մշտադիտարկման գործընթացը ներառում է՝

- տարբեր տվյալների աղբյուրների ընտրություն,
- տվյալների հավաքման մեթոդների ընտրություն՝ տվյալների աղբյուրին համապատասխան,
- հավաքման պարբերականության որոշում,
- գործողության իրականացման համար պատասխանատվության ստանձնում՝ ըստ տվյալների աղբյուրների:

4.1.3. Մշտադիտարկվող տվյալների հավաքագրման համար առաջանում են հետևյալ հարցերը՝

- ❖ Ի՞նչ միջոցառումներ են փաստացի իրականացվում:
- ❖ Ո՞ր տեղից կարելի է վերցնել անհրաժեշտ տվյալները:
- ❖ Ինչպիսի՞ն է նրանց որակը և հուսալիությունը:
- ❖ Ձեռագիր, թե՞ էլեկտրոնային գրանցման աղբյուրներ են օգտագործվում:
- ❖ Կարելի՞ է արդյոք դրանք հեշտությամբ ձևափոխել:



4.1.4. Ռազմավարական զարգացման ծրագրի իրականացման արդյունքների հավաքման և գնահատման մեթոդները պահանջում են համապատասխան հիմնավորում:

4.1.5. Տվյալների հավաքագրումը արդյունքների չափման քայլերից մեկն է: Այն ներառում է հետևյալ քայլերը՝

- Որոշել արդյունքները և մշակել արդյունավետության չափումները:
- Մշակել և իրականացնել տվյալների հավաքման պլանը:
- Վերլուծել տվյալները:
- Կոնսուլիդացնել (միացնել) արդյունքները:

4.1.6. Տվյալների հավաքագրումը իրականացվում է վերլուծությունից և հաշվետվողականությունից առաջ: Հավաստի և հուսալի տվյալները հիմք են հանդիսանում ռազմավարական ծրագրի վերլուծության իրականացման համար:

4.1.7. Տվյալ փուլում անհրաժեշտ է սահմանել տվյալների հավաքագրման քայլերը և որոշել, թե ով է կազմակերպելու և իրականացնելու տվյալների հավաքագրումը, ինչ ժամկետներում (մարդկային, ժամանակային ռեսուրսների ընտրություն):

Մասնավորապես՝

- ❖ Տվյալների հավաքման և մշտադիտարկման կազմակերպատեխնոլոգիական սխեմաների մշակում:
- ❖ Ծրագրի մշտադիտարկման ցուցիչների հաշվարկման համար առաջնային տվյալների ներկայացման աղբյուրների, ստացման կարգի, ժամկետների և ձևվերի որոշում:
- ❖ Մշտադիտարկման անցկացման համար տեղեկատվական հենքի ստեղծում:

4.1.8. *Տվյալների հավաքման մոտեցումներն են՝*

- *Տվյալները չափվում են ծրագրի վերջում:* Տվյալները հավաքվում են մեկ անգամ գործունեության ավարտին:
- *Տվյալները չափվում են ծրագրի սկզբում և ավարտին:* Տվյալները հավաքվում են երկու անգամ՝ սկզբում՝ բազային հիմք ստեղծելու համար, և ծրագրի վերջում: Օգտագործվում է առաջնային տվյալներ՝ արդյունարար տվյալների հետ համեմատելու համար:
- *Ժամանակային շարքեր:* Տվյալները հավաքագրվում են մի քանի անգամ՝ ծրագրի ընթացքում և վերջում:

4.2. Ռազմավարության իրականացման ցուցիչներ (ցուցանիշներ): Ռազմավարության ցուցիչների (ցուցանիշների) փաստացի արժեքների որոշում:

Ռազմավարական խնդիրներից յուրաքանչյուրի համար անհրաժեշտ է մշակել առնվազն մեկ կատարողականի ցուցիչ (որակական և քանակական):

Պետք է հաշվի առնել, որ բացի ծրագրի ամենօրյա մտադիտարկման, արդյունավետության որոշման ցուցիչները նույնպես օգտագործվում են գնահատման գործընթացում:



Ցուցանիշների համակարգը ներառում է՝

- Ռազմավարական նպատակի իրականացման ցուցանիշներ:
- Հիմնական ուղղությունների իրականացման ցուցանիշներ:

Յուրաքանչյուր ցուցանիշի համար բերված են հետևյալ տվյալները՝

- ցուցանիշի անվանումը,
- չափման միավորը,
- բանաձևը (անհրաժեշտության դեպքում),
- վիճակագրական և սոցիոլոգիական վերլուծությունների համար ինֆորմացիայի աղբյուրները՝
 - ✓ համալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումների տվյալներ,
 - ✓ համալսարանի շահակից կողմերի շրջանակներում անցկացված հարցումների արդյունքներ,
 - ✓ վիճակագրական տվյալներ,
 - ✓ այլ հիմքեր:
- ինֆորմացիայի հավաքման պարբերականությունը,
- պատասխանատուները,
- բազային և նպատակային արժեքներ:

Որպես ցուցիչներ (ցուցանիշներ) կարելի է օգտագործել համալսարանի գործունեության գնահատման սահմանված առանցքային ցուցանիշները, որոնք բաժանվում են ըստ ուղղությունների՝

- Ընդունելություն և ուսանողական համակարգ,
- Ուսումնական գործընթաց,
- Ռեսուրսներ և կառավարում,
- Ենթակառուցվածք,
- Գիտություն և ինովացիա,
- Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ,
- Արտաքին կապեր և միջազգային համագործակցություն:

4.3. Մշտադիտարկման պլանի կազմում

4.3.1. Ելակետային պայմանների (baseline), նպատակների (targets) և ժամկետների սահմանում

Արդյունավետության վերաբերյալ տվյալները կարող են օգտագործվել միայն մշտադիտարկման և գնահատման համար, եթե առկա է մի բան, ինչի հետ այն կարող է համեմատվել:

Ելակետային պայմանները հանդիսանում են սկզբնակետ՝ համեմատման համար:

Ծրագրի կողմից պետք է ապահովված լինեն ելակետային տվյալներ՝ յուրաքանչյուր ցուցիչի (ցուցանիշի) համար:



Կատարողականի նպատակները պահանջվում են՝ ծրագրի հարաբերական ներդրման գնահատման համար և երաշխավորում են, որ համապատասխան տվյալները հավաքագրվել են:

Նպատակները (targets) լինում են քանակական կամ որակական, կախված առկա ցուցիչից: Որոշ աղբյուրները և ստուգման կետերը՝ նպատակների որոշման համար, ներառում են՝

- ❖ Ելակետային տվյալներ՝ հիմնված նախորդ գործունեության արդյունքների վրա,
- ❖ այլ նմանատիպ ծրագրերի ձեռքբերումները, որոնք համարվում են բենչմարքինգի լիդերներ:

Եթե նպատակը չի կարող սահմանվել կամ եթե ծրագիրը չի կարող հաստատել ելակետային տվյալներ ծրագրի սկզբում, բացահայտ ժամկետները, և գործողության համար պատասխանատուները պետք է հստակ նշված լինեն:

4.3.2. Մշտադիտարկվող ցուցանիշներ և ցուցիչներ

Սովորաբար առանձնացնում են երկու տեսակի ցուցիչներ՝ քանակական և որակական:

- *Քանակական կատարողականի ցուցիչները* կազմված են թվերից և նրա նկարագրից: Թիվը ցույց է տալիս չափը (որքան), իսկ *նկարագիրը* ցույց է տալիս թվի իմաստը (ինչը):
- *Որակական ցուցիչները* արտահայտվում են բացատրական ձևով: Որակական ցուցիչները որքան հնարավոր է պետք է խտացրած լինեն վարկանիշային սանդղակի ձևով, օրինակ, *հետազոտության որակը գնահատվել է որպես «գերազանց», «միջին» կամ «միջինից ցածր»:* Դա թույլ կտա ապահովել համադրելիությունը ժամանակի մեջ:

Համապատասխան ցուցիչների բնութագրիչներն են՝

- ❖ *Վավերացվածություն* – ցուցիչները չափում են այն, ինչ մտադիր էին չափել:
- ❖ *Հավաստիություն* - հավաքագրված տվյալները պետք է լինեն նմանատիպ (եթե հավաքագրված տվյալները բազմիցս անգամ են հավաքագրվել, նույն պայմաններում և միևնույն ժամանակահատվածում):
- ❖ *Մատչելիություն* –պետք է մշակվեն տնտեսական ցուցիչների հավաքման մեթոդներ:
- ❖ *Հասանելիություն* - տվյալները պետք է հասանելի լինեն ծրագրի դինամիկային հեշտությամբ հետևելու համար:
- ❖ *Համապատասխանություն* – հավաքագրված տվյալները պետք է կապ հաստատեն ծրագրի վերջնարդյունքի հետ:

Մշակված ցուցիչները պետք է լինեն կառավարելի:

Լավ մշակված ցուցիչների փոքր խումբը առավել նախընտրելի է, քան վատ մշակված ցուցիչների ցուցակը:



Համալսարանի կողմից օգտագործվող հիմնական ցուցանիշներն են՝

- *Կրթական ոլորտում համալսարանի վիճակը և նպատակները բնութագրող վիճակագրական տվյալներ* (օրինակ, տարբեր ուղղություններով ուսանողների թիվը, սահմանված ժամկետներում ավարտած ուսանողների թիվը և այլն):
- *Կրթական գործունեության արդյունքները բնութագրող ցուցանիշներ* (օրինակ, շրջանավարտների թիվը, մագիստրատուրա և ասպիրանտուրա տեղափոխված և սովորող ուսանողների թիվը, աշխատանքի ընդունված շրջանավարտների թիվը և այլն):
- *Ուսանողների և շրջանավարտների՝ կրթության որակից բավարարվածության ցուցանիշներ* (հարցումների տվյալների հիման վրա):
- *Գիտական գործունեության որակի ցուցանիշներ* (գիտական հոդվածների հրատարակման քանակը, միջազգային հոդվածների քանակը և այլն):
- *Գիտության բնագավառում ուսանողների և դասախոսների մասնակցության ցուցանիշը* (նաև գրանտային ծրագրերում):
- *Գիտական հետազոտությունների և մշակումների ցուցանիշները* (պատենտներ, գյուտեր և այլն):
- *Տարբեր կոնսորցիումներին անդամակցության ցուցանիշներ:*
- *Միջազգայնացման ցուցանիշներ* (արտասահմանյան ուսանողների թիվը, արտասահմանյան դասախոսների թիվը, միջազգային հետազոտական ծրագրերի թիվը, ուսանողների շարժունությունը արտերկրյա համալսարաններ և այլն):
- *Համալսարանի վարկանիշային ցուցանիշը* ազգային և միջազգային մակարդակի վրա:
- *Շրջանավարտների հետ կապի ցուցանիշներ:*
- *Ռեսուրսային ապահովվածության ցուցանիշներ* (ապահովվածությունը համակարգիչներով, ինտերնետով, լաբորատոր սարքավորումներով, գրադարանային ֆոնդով և այլ):
- *Ուսանողների և դասախոսների համալսարանի ենթակառուցվածքով և ծառայություններով բավարարվածության ցուցանիշ:*
- *Տնտեսական արդյունավետության ցուցանիշներ:*

4.3.3. Համալսարանի զարգացման մշտադիտարկման համար մատրիցի մշակում

Համալսարանի զարգացման ծրագրի մշտադիտարկումը անցկացվում է համալսարանի գործունեությանը ըստ ռազմավարական ուղղությունների հետևելու համար:

Մշտադիտարկման համակարգը պետք է ներկառուցված լինի համալսարանի զարգացման ծրագրի մեջ: *Դրա համար անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ քայլերը՝*



- Որոշել չափվող ցուցանիշները (ցուցիչները), որոնց միջոցով կարելի է հետևել ծրագրի ընթացքին:
- Մահմանել տեղեկատվության աղբյուրները՝ մշտադիտարկման իրականացման համար (դեկանատներ, ամբիոններ, կենտրոններ, բաժիններ, փաստաթղթեր և այլն):
- Ընտրել ինֆորմացիայի հավաքման մեթոդները:
- Որոշել ինֆորմացիայի հավաքման պարբերականությունը՝ հաշվի առնելով գնահատվող գործունեության հաճախությունը:
- Նշանակել պատասխանատուներ՝ անհրաժեշտ ինֆորմացիայի ստացման համար:
- Որոշել ստացված ինֆորմացիայի մշակման և վերլուծության մեթոդները և տեխնոլոգիան:
- Պլանավորել՝ ինչպե՞ս և ո՞ւմ է հանձնվելու մշտադիտարկման տվյալները, ինչպես նաև, թե ո՞վ և ինչպե՞ս է օգտագործելու դրանք:
- Համալսարանի բյուջեյում հաշվի առնել մշտադիտարկման անցկացման համար ծախսերը:

4.4. Տվյալների աղբյուրների ընտրություն

4.4.1. Տվյալ փուլում որոշվում են տվյալների աղբյուրները և տեղեկատվական համակարգը, որը պետք է օգտագործվի տվյալների կառավարման համար: Դրա համար առանձնացվում են հավաքագրվող տվյալների համար *տվյալների աղբյուրները*՝ ըստ ռազմավարական ուղղությունների:

4.4.2. Մշտադիտարկման նպատակով պոտենցիալ տվյալների աղբյուրների գնահատման և ընտրության ժամանակ՝

- Որոշվում է, թե որ աղբյուրներն են պարունակում անհրաժեշտ տվյալների առավել քանակ:
- Կապ է հաստատվում տվյալների փոխանցման և հավաքման համար պատասխանատուների հետ:
- Մշակվում են տվյալների հավաքման, մշակման, մեկնաբանման և ներկայացման մեխանիզմներ:

4.4.3. *Հնարավոր տվյալների աղբյուրներն են՝*

- ❖ *Վարչական* – վարչական ոլորտի տեղեկատվություն, որն արդեն հավաքագրվել է ծրագրային ֆայլերի կամ տվյալների հենքերի տեսքով:
- ❖ *Վիճակագրական* – տվյալներ համալսարանի ուսանողների ընդունելության, շարժունության, առաջադիմության վերաբերյալ, դասախոսական կազմի ընդունելության, ազատման, վերապատրաստման, և գործունեության այլ ցուցանիշների վերաբերյալ:
- ❖ *Հարցումներ, ֆոկուս-խմբեր* – տվյալներ և ինֆորմացիա շահակից կողմերի Համալսարանի գործունեությունից բավարարվածության վերաբերյալ:



- ❖ *Գիտահետազոտական* – տվյալներ և ինֆորմացիա Համալսարանի գիտահետազոտական գործունեության իրականացման վերաբերյալ՝ ըստ գիտության ոլորտի համար սահմանված ցուցանիշների:
- ❖ *Տվյալներ այլ ծառայությունների վերաբերյալ:*
- ❖ *Ֆինանսատնտեսական* – Համալսարանի բյուջետավորման, տարբեր ծախսերի վերաբերյալ տվյալներ և ինֆորմացիա:

4.5. Տեղեկատվության հավաքման մեթոդների և մեխանիզմների ընտրություն

4.5.1. Տվյալ փուլում իրականացվում է տվյալների հավաքման մոտեցումների և մեթոդների ընտրություն՝

- Ու՞մ կողմից են հավաքագրվելու անհրաժեշտ տվյալները:
- Ինչպե՞ս է անհրաժեշտ հավաքագրել տվյալները:
- Ինչպիսի՞ տվյալների աղբյուրներ պետք է օգտագործվեն տվյալները հավաքագրելիս:
- Որքա՞ն ժամանակ է հավաքագրվելու տեղեկատվությունը:

4.5.2. *Ընտրվում են տեղեկատվության հավաքման մեթոդները և մեխանիզմները՝*

- *Տեղեկատվության հավաքագրում համալսարանի ստորաբաժանումներից՝* մշակված թղթային կամ էլեկտրոնային ձևերի միջոցով:
- Տեղեկատվության հավաքում համալսարանի ներքին ցանցի միջոցով:
- *Անկետավորում:* Շահակիցների շրջանում բավարարվածության որոշման առավել հստակ մեթոդ է հարցումների կազմակերպումը անկետավորման միջոցով: Անկետավորումը իրականացվում է նախապես մշակված անկետաների միջոցով:
- *Ֆոկուս-խմբեր:* Համալսարանը կարող է որպես շահակիցների շրջանում բավարարվածության գնահատման մեխանիզմ օգտագործել ֆոկուս-խմբերի մեխանիզմը: Ֆոկուս-խմբերի միջոցով իրականացվում են դիսկուսիաներ կազմակերպիչների կողմից: Ֆոկուս – խմբերի մեթոդը տալիս է ավելի հարուստ տվյալներ, քան անհատական զրույցները: Այս մեթոդը թույլ է տալիս իրականացնել հաջորդական հարցերի քննարկում, ինֆորմացիայի ճշտում և հարստացում:
- *Անհատական հարցազրույցներ:* Համալսարանում կարող է կիրառվել բավարարվածության գնահատման անհատական ձևը՝ անհատական զրույցների տեսքով՝ յուրաքանչյուր աշխատակցի հետ առանձին: Անհատական հարցազրույցների ժամանակ անհրաժեշտ է ապահովել գաղտնիությունը, սակայն այդ մեթոդով ուսումնասիրությունը բավականին ժամանակատար է:

Աղյուսակ

Տեղեկատվության աղբյուրները և նրանց հավաքագրման գործիքները

Տվյալների աղբյուրներ	Տվյալների հավաքման գործիքներ
Համալսարանի վիճակագրություն	Հաշվետվողական ձևեր
Կառավարչական տեղեկատվություն	Որոշումների արձանագրություններ
Շահակիցների կարիքների հետազոտում	Անկետաներ, հարցման ձևեր
Կրթական ծառայություններ	Էլեկտրոնային կամ թղթային բլանկերի ձևեր, հարցումներ
Կադրեր, հաշվապահություն	Էլեկտրոնային կամ թղթային բլանկերի ձևեր



- 4.5.3. Տվյալների հավաքագրման լավագույն մեթոդը ընտրելիս հաշվի է առնվում՝
- անհրաժեշտ ինֆորմացիայի տեսակը,
 - մեթոդների հիմնավորումը և հուսալիությունը,
 - անհրաժեշտ ռեսուրսների առկայությունը (աշխատակազմ, ժամանակ, ֆինանսներ):

4.6. Տվյալների հավաքագրման համար պարբերականության և պատասխանատուների որոշում

- 4.6.1. Որոշվում է տվյալների հավաքագրման պարբերականությունը և գործողության իրականացման համար պատասխանատու անձինք:
- 4.6.2. Նկարագրվում է, ինչ պարբերականությամբ է անհրաժեշտ հավաքագրել ինֆորմացիան: Արդյունավետության ցուցիչից կախված որոշվում է տվյալների հավաքման ժամկետը՝ անընդհատ, ամիսը մեկ անգամ, եռամսյակը մեկ անգամ կամ տարեկան:
- 4.6.3. Երբ պլանավորվում է տվյալների հավաքագրման պարբերականությունը, կարևոր գործոն է համարվում դրանց ժամանակից տրամադրումը դեկավար կազմին՝ որոշումներ կայացնելու համար:
- 4.6.4. Պատասխանատվությունը սահմանելիս հաշվի է առնվում անհրաժեշտ տվյալների հասանելիությունը, ինչպես նաև տվյալների հավաքման համակարգերի առկայությունը (տվյալների հավաքագրման համար պատասխանատուների որոշում (ով և ում է տրամադրելու տեղեկատվությունը):

4.7. Տվյալների հավաքագրում

- 4.7.1. **Համալսարանի շահակից կողմերի կարիքների և պահանջների հետազոտում**
- 4.7.1.1. Համալսարանի առաքելությունը և ռազմավարությունը ուղղված է նրա շահակից կողմերի կարիքների և պահանջների բավարարմանը՝ կախված շահակիցների խմբից:
- 4.7.1.2. Ռազմավարական նպատակների իրականացման տեսանկյունից նշանակություն ունի համալսարանի շահակից կողմերի հետաքրքրությունները և կարծիքը: Համալսարանի ղեկավարությունը այս կամ այն չափով հաշվի է առնում դրանք:
- 4.7.1.3. Բոլոր շահակիցներից ստացված տվյալները, դրանց կարիքները և սպասումները դիտարկվում են որպես մուտքային տվյալներ՝ ռազմավարական պլանավորման, նախագծման, համալսարանի գործունեության նպատակային ցուցանիշների ձևավորման համար:
- 4.7.1.4. Համալսարանը պարբերաբար իրականացնում է շահակից կողմերի կարիքների ուսումնասիրություն, գնահատում և հաշվի է առնում արդյունքները՝ համալսարանի ռազմավարության փոփոխման, զարգացման և կատարելագործման համար:



4.7.1.5. Շահակիցների կարիքների գնահատումը իրականացվում է հետևյալ նպատակով՝

- *Օրյեկտիվ տվյալների ամբողջականության ապահովում՝* որակի կառավարման համակարգի վերլուծության համար, և *բարելավմանը ուղղված հիմնավորված կառավարչական որոշումների կայացում:*
- Համալսարանի կրթական, գիտահետազոտական և այլ ծառայությունների որակի բարձրացում:
- Համալսարանի և շահակիցների միջև կապի ամրապնդում:
- Համալսարանի իմիջի և ռեյտինգի բարձրացում պոտենցիալ շահակիցների, գործատուների մոտ:
- Համալսարանի ծառայությունների որակի շարունակական բարձրացում:

4.7.1.6. Համալսարանի շահակից կողմերի կարիքների և սպասումների ուսումնասիրման հիմնական մեթոդներն են անկետավորումը (հարցումները) (գործիք՝ թիրախավորված հարցման թերթիկը) և ֆոկուս-խմբերը:

4.7.1.7. Անկետավորումը կազմակերպվում և իրականացվում է յուրաքանչյուր թիրախային խմբի համար առանձին՝ համապատասխան հարցման թերթիկի միջոցով:

4.7.2. Շահակիցներից տվյալների հավաքագրում

4.7.2.1. Շահակիցների կարիքների և սպասումների որոշման մեխանիզմը իրականացվում է բենչմարքինգի և աշխատանքի բարելավմանը ուղղված առաջարկությունների պատրաստման միջոցով: Դրան է նպաստում՝

- ❖ Համալսարանի մասնակցությունը Ռեզոլուցիայի պլանավորման և որակի կառավարման ուղղությամբ կազմակերպվող միջազգային նախագծերին:
- ❖ Համալսարանի հիմնական շահակիցների անկետավորումը (հիմնական շահակիցների կարիքների բացահայտում):
- ❖ Համալսարանի ինքնավերլուծության արդյունքների հիման վրա ուղղիչ գործողությունների միջոցառումների կազմակերպումը և իրականացումը:
- ❖ Կրթական ծրագրերի որակի բարելավումը:
- ❖ Համալսարանի ենթակառուցվածքի վերակառուցումը:

4.7.2.2. Տվյալների հավաքագրման համար հստակեցվում է, թե ինչի համար են անհրաժեշտ հավաքագրվող տվյալները: *Տվյալների հավաքագրման մասին տեղեկատվության ապահովումը շահակիցների շրջանում հնարավորություն է տալիս նրանց պատրաստվել տվյալ գործընթացին:*

4.7.2.3. Տվյալների հավաքագրման համար իրականացվում է հիմնական շահակից կողմերի որոշում, ո՞ւմ միջոցով կամ ումի՞ց պետք է ստանալ անհրաժեշտ տվյալները կամ տեղեկատվությունը:



4.7.2.4. Տվյալների հավաքագրումը իրականացվում է հետևյալ շահակիցներից՝

- **Ղեկավար կազմ.** ինֆորմացիա Համալսարանի նորմատիվային փաստաթղթերի և կայացված որոշումների վերաբերյալ:
- **Դասախոսական կազմ և ուսանողություն.** ինֆորմացիա համալսարանի գործունեությունից, ծառայություններից և կրթական ծրագրերից բավարարվածության վերաբերյալ:
- **Աշխատաշուկայի, պետական համակարգի ներկայացուցիչներ.** ինֆորմացիա համալսարանի գործունեությունից, կրթական ծրագրերից, աշխատաշուկայում աշխատող շրջանավարտների որակից բավարարվածության վերաբերյալ:
- **Կրթական այլ ծառայություններ մատուցող կառույցներ.** ինֆորմացիա մա-տուցվող ծառայությունների որակի վերաբերյալ:
- **Գիտության դեպարտամենտ.** ինֆորմացիա համալսարանի գիտահետազոտական գործունեության վերաբերյալ:
- **Այլ ստորաբաժանումներ և պատասխանատուներ.** վիճակագրական և այլ տեսակի տվյալներ:

4.7.2.5. Համալսարանի գործունեության ռազմավարական վերլուծության համար տեղեկատվության հավաքագրման քայլերն են՝

- ❖ Կառուցվածքային ստորաբաժանումների կողմից կարճաժամկետ պլանների իրականացման վերաբերյալ ցուցանիշների հավաքագրում:
- ❖ Ռազմավարական ծրագրերի նպատակային ցուցանիշների իրականացման վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրում:
- ❖ Ծրագրերի իրականացման վերաբերյալ միջանկյալ տեղեկատվական հաշվետվությունների պատրաստում:
- ❖ Համալսարանի ռազմավարական զարգացման պլանի իրականացման վերաբերյալ ամփոփիչ հաշվետվության կազմում:

4.7.2.5.1. Կառուցվածքային ստորաբաժանումների կողմից կարճաժամկետ պլանների իրականացման վերաբերյալ ցուցանիշների հավաքագրում: *Տվյալ փուլում,* Համալսարանի կողմից սահմանված պարբերականությամբ, հավաքագրվում են ռազմավարական ծրագիրը իրականացնող կառուցվածքային ստորաբաժանումների պլանային և փաստացի ցուցանիշների արժեքները:

Հաջորդ հաշվետու տարվա համար պլանային ցուցանիշները որոշվում են կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների կողմից ըստ ռազմավարական ուղղության, նպատակների և խնդիրների:

4.7.2.5.2. Ռազմավարական ծրագրերի նպատակային ցուցանիշների իրականացման վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրում: *Երկրորդ փուլում,* սահմանված պարբերականությամբ (տարին 1-ից 2 անգամ), ռազմավարական պլանավորման



համար իրավասուն (ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորը/ուսումնամեթոդական կնետրոնի տնօրեն-պրոռեկտորը) կառուցվածքային ստորաբաժանումներից ստացված տվյալների հիման վրա ներկայացնում է ռազմավարական ծրագրերի իրականացման աստիճանի վերաբերյալ ինֆորմացիա՝ արտահայտված տոկոսներով:

4.7.2.5.3. **Ծրագրերի իրականացման վերաբերյալ միջանկյալ տեղեկատվական հաշվետվությունների պատրաստում:** Ստացված տվյալների հիման վրա ֆունկցիոնալ ռազմավարությունների ծրագրերով անցկացվում է ռազմավարական նպատակների ձեռքբերման գնահատում, ձևավորվում են համասարանի ռազմավարության իրականացման վերահսկման և շտկման համար անհրաժեշտ հաշվետվությունները: *Տվյալ փուլում տեղի է ունենում հավասարակշռված ցուցանիշների համակարգի համակցում համալսարանի հաշվառման և կառավարման գոյություն ունեցող համակարգերի հետ:* Իրականացվում է փաստացի ցուցանիշների պլանայինի նկատմամբ շեղման վերլուծություն: Կայացվում են որոշումներ՝ ուղղված համալսարանի կազմակերպական կառուցվածքի, առանցքային գործընթացների, միջոցառումների պլանների, նպատակների, ցուցանիշների և ռազմավարության շտկմանը:

4.7.2.5.4. **Համալսարանի ռազմավարական զարգացման պլանի իրականացման վերաբերյալ ամփոփիչ հաշվետվության կազմում:** Պատրաստվում է Համալսարանի ռազմավարական զարգացման պլանի իրականացման վերաբերյալ ավարտական (ամփոփիչ) հաշվետվություն, որը ներառում է՝

- Ծրագրերի ղեկավարների և պատասխանատուների վերլուծական գրառումներ:
- Ռազմավարական ծրագրերի նպատակային ցուցանիշների ձեռքբերման և ռազմավարական զարգացման պլանի ամբողջական կատարման վերաբերյալ ամփոփիչ հաշվետվության պատրաստում:

4.8. Տվյալների մշակում և վերլուծությունների իրականացում: Համալսարանի ներքին և արտաքին միջավայրի գնահատում:

4.8.1.1. Համալսարանի գործառնման աստիճանի վերլուծության համար անհրաժեշտ է իրականացնել ներքին և արտաքին միջավայրի գնահատում:

4.8.1.2. Համալսարանի գործունեության ռազմավարական վերլուծության հիմնական մեթոդներն են՝

- **SWOT-վերլուծություն.** *SWOT-վերլուծության նպատակը* համալսարանի գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերի հետազոտությունն է և նրա հաջող գործառնման հնարավորությունների որոշումը՝ էլնելով շուկայի պայմաններից:



SWOT-վերլուծության օբյեկտ կարող է հանդիսանալ համալսարանի գործունեությունը ամբողջությամբ կամ որոշակի կրթական գործընթաց:

Հետազոտության շրջանը. Ընթացիկ ժամանակահատվածը՝ հետազոտվում են համալսարանի ուժեղ և թույլ կողմերը և ընթացիկ շուկայական իրավիճակը: *SWOT-վերլուծության համար կազմվում է SWOT մատրից:*

- **PEST վերլուծություն.** Համալսարանի մակրո- միջավայրի քաղաքական (political), տնտեսական (economic), սոցիալական (social) և տեխնոլոգիական (technological) գործոնների վերլուծություն: *PEST-վերլուծության համար կազմվում է PEST մատրից:*
- **Բենչմարքինգ.** *Բենչմարքինգը* Համալսարանի գործունեության ռազմավարական պլանավորման մոտեցում է, որն ենթադրում է արտադրանքի, ծառայությունների և աշխատանքի մեթոդների մակարդակի գնահատման անընդհատ գործընթաց: Այն կատարվում է այլ կազմակերպությունների լավագույն փորձի ուսումնասիրման և ստացած գիտելիքների կիրառման համար տվյալ կարգակերպության գործունեության մեջ:
Բենչմարքինգը նպաստում է Համալսարանի արդյունավետության բարձրացմանը՝ օգտագործելով նմանատիպ այլ համալսարանների լավագույն փորձը, և թույլ է տալիս պարզել Համալսարանի մակարդակը մյուսների նկատմամբ, նպաստում է նոր մոտեցումների ներդրմանը և նվազեցնում է ռիսկերը:

- 4.8.2. Հավաքված տեղեկատվության մշակման և վերլուծության համար իրականացվում է վիճակագրա-մաթեմատիկական մեթոդների և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ընտրություն:
- 4.8.3. Արդյունքների մշակումը իրականացվում է մշտադիտարկման արդյունքների հիման վրա և ներառում են որարական և քանակական մշակման եղանակներ:
- 4.8.4. Շահակիցների շրջանում անցկացված հարցումների արդյունքների մշակման համար իրականացվում են հետևյալ գործողությունները
 - հարցումների մեջ ներառված հարցերի կողավորում,
 - կողավորված տեղեկատվության մշակում համակարգային ծրագրային միջոցներով,
 - մշակված տեղեկատվության վերլուծության իրականացում,
 - վերլուծության ենթարկված տեղեկատվության մեկնաբանում:
- 4.8.5. Տվյալների համակարգչային մշակման համար օգտագործվում են ծրագրային միջոցներ (MS Excel, SPSS):
- 4.8.6. Մշակված և վերլուծված տվյալների հիման վրա ստեղծվում է տվյալ ոլորտի տեղեկատվական հենք (վարչարարական, ընդհանուր վիճակագրական, ֆինանսատնտեսական, կադրային, սոց. հարցումների արդյունքների տվյալների հենք և այլն):
- 4.8.7. Իրականացվում է ռազմավարական ծրագրի պլանային և փաստացի ցուցիչների (ցուցանիշների) արժեքների համադրում՝ պարզելու համար, թե սպասվող արդյունքները ձեռք են բերվել, թե ոչ:



4.9. Վերլուծության արդյունքների կիրառում

4.9.1. Խորհրդակցությունը և ստուգում

Վերլուծության արդյունքների հիման վրա իրականացվում են միջոցառումներ՝ արդյունավետության ցուցիչների վերստուգման և պարզելու համար, թե ինչ այլ ռեսուրսներ են անհրաժեշտ տվյալների հավաքագրման համար:

Տվյալ փուլում առաջացող հիմնական հարցերն են՝

- Արդյո՞ք սահմանված ցուցիչները համաձայնեցված են և ապահովում են տվյալ գործողության չափումը (արդյո՞ք չափում են այն, ինչի համար որ սահմանված են):
- Արդյո՞ք ցուցիչները հուսալի են (տվյալները հավաքագրված են նույն պայմաններում և նույն սահմանված ժամկետներում):
- Արդյո՞ք անհրաժեշտ տվյալները տրամադրվում են ժամանակին:

4.9.2. Արդյունքների կիրառում

Վերլուծության արդյունքները հաշվետվության տեսքով ներկայացվում են համալսարանի գիտական խորհուրդ քննարկման և հաստատման համար:

Կայացվում են որոշումներ ուղղված արդյունքների հիման վրա՝ հետագա անելիքների պլանավորման, տարբեր գործընթացների բարելավման համար:

Արդյունքները կիրառվում են՝

- համալսարանի զարգացման ծրագրերի մշակման համար,
- մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի վերանայման և վերամշակման փուլում,
- ռեսուրսային բազայի թարմացման և կատարելագործման համար,
- կրթական ծառայությունների զարգացման համար և այլն:

4.10. Նոր ռազմավարության, ռազմավարական նպատակների և խնդիրների, կատարողականի ցուցիչների մշակում:

4.10.1. Իրականացված ռազմավարական վերլուծության հիման վրա Համալսարանի խորհրդի կողմից կայացվում է որոշում Ջարգացման ռազմավարության վերանայման կամ նորի մշակման վերաբերյալ:

4.10.2. Համալսարանի զարգացման ռազմավարությունը մշակելիս հաշվի են առնվում Համալսարանի շահակից կողմերի կարիքները և սպասումները, ինչպես նաև տարբեր կարճաժամկետ և երկարաժամկետ պահանջները:

4.10.3. Սահմանվում են համալսարանի նոր առաքելությունը և տեսլականը:

4.10.4. Մշակվում են Համալսարանի զարգացման գերակա ուղղությունները և համապատասխանաբար նրանցից յուրաքանչյուրի համար սահմանվում նպատակներ և խնդիրներ:

4.10.5. Արդյունքում ձևավորվում է Համալսարանի զարգացման ռազմավարական պլանը հետագա 5 տարվա համար:



4.10.6. Համալսարանի զարգացման պլանը պետք է ներառի՝

- ՀԱԱՀ առաքելությունը, տեսլականը,
- համալսարանի գործունեության SWOT վերլուծությունը վերջին 5 տարվա համար,
- համալսարանի զարգացման գերակա ուղղությունները,
- համալսարանի ռազմավարական պլանները և հեռանկարները ըստ գերակա ուղղությունների,
- ռազմավարական ուղղությունների նպատակները, խնդիրները, արդյունքներին հասնելու ցուցիչները (կատարողականի ցուցիչները):

4.10.7. Համալսարանի ռազմավարական պլանի հիման վրա մշակվում է Ջարգացման ռազմավարական ծրագիրը, նշելով իրականացման ժամկետները և պատասխանատուներին:

4.10.8. Ջարգացման ծրագրի հիման վրա մշակվում է օպերատիվ պլան յուրաքանչյուր տարվա համար, որից հետո Համալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումները մշակում են տակտիկական պլաններ:

4.11. Համալսարանի նպատակների և պլանների վերաբերյալ տեղեկատվության ապահովում բոլոր շահակից կողմերին

4.11.1. Համալսարանի ռազմավարական պլանի և ծրագրերի մշակումից և հաստատումից հետո, անհրաժեշտ է ապահովել դրանց հասանելիությունը Համալսարանի բոլոր շահակից կողմերին:

4.11.2. Բացահայտվում է Համալսարանի անձնակազմի, ուսումնառողների և այլ շահակից կողմերի տեղեկացվածության մակարդակը:



ՀԱԱՀ Ռազմավարական զարգացման ծրագրի արդյունավետության գնահատման նպատակային ցուցիչներ և ցուցանիշներ 201 __ -ից 201 _ թթ. համար

Հ/հ	Ցուցիչի անվանումը	Չափման միավոր	Ելակետային ցուցանիշ	2017	2018	2019	2020	(Վերջնական արժեք) 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ուղղություն 1 (ուղղության անվանումը)								
1.1.								
1.2.								
1.3.								
.....								
Ուղղություն 2 (ուղղության անվանումը)								
2.1.								
2.2.								
2.3.								
.....								



Մշտադիտարկման և գնահատման շրջանակ

	Ցուցիչ	Սահմանում Ինչպես է այն հաշվարկվում	BASELINE Որն է ելակետային արժեքը	Նպատակ Որն է նպատակային արժեքը	Տվյալների աղբյուր	Հաճախա- կանություն	Պատաս- խանատու	Հաշվետվո- ղականու- թյուն
						Ինչ հաճա- խականու- թյամբ են կատար- վում չափում- ները	Ով է չափելու	Որտեղ է ներկայաց- վելու հաշվետվու- թյունը
Նպատակ								
Վերջնար- դյունքներ								
Վերջնար- դյունքներ								

Մշտադիտարկման պլանի տվյալների հավաքագրման մատրից

Ցուցիչ							
	Ցուցիչի նկարագ- րություն	Չափման միավոր	Ռեսուրսներ	Մեթոդ/գործիք	Ինչպես է իրականացվում	Պարբերա- կանություն	Հաշվետվողա- կանություն
K1							
K1.1.							
K1.1.1.							
K 1.1.2.							

Չափման միավոր – տոկոս, թիվ, մարդ, մլն. դրամ,

Ռեսուրս - մարդկային, ֆինանսական, տեխնիկական

Մեթոդ/գործիք – հարցում, ֆոկուս-խումբ, հարցազրույց, հետազոտություն,

Ինչպես է իրականացվում – online, հեռախոսով,

Պարբերականություն – տարեկան, ընթացիկ, տարին 2 անգամ, շաբաթական, եռամսյակակալային

Հաշվետվողականություն – տարեկան, պլանավորման ընթացքում, կիսամյակային, եռամսյակային



Տվյալների աղբյուրները ըստ նկարագրության և բովանդակության

Տվյալների աղբյուր	Նկարագրություն	Բովանդակություն
Վիճակագրական տվյալներ	Համալսարանի գործունեությանը վերաբերող վիճակագրական տվյալներ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ուսանողների ընդունելություն և շարժը ▪ Ուսանողների առաջադիմությունը ▪ Այլ
Ֆինանսա-տնտեսական տվյալներ	Համալսարանի ֆինանսա-տնտեսական գործունեությունը կարգավորող տվյալներ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Համալսարանի բյուջե ▪ Ռեսուրսային ծախսեր
Ադմինիստրատիվ փաստաթղթեր	Համալսարանի և բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեությունը կարգավորող փաստաթղթեր	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Համալսարանի կանոնադրություն ▪ Կառուցվածքային ստորաբաժանումների կանոնակարգեր ▪ Գործընթացների իրականացման ընթացակարգեր
Կրթական ծրագրերի փաթեթներ	Առկա կրթական ծրագրերի փաստաթղթային լրակազմը և իրականացման տվյալները	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Կրթական ծրագրերի պլանավորման, իրականացման, վերանայման, մշտադիտարկման փաստաթղթային լրակազմ
Շահակիցների բավարարվածության ուսումնասիրության տվյալներ	Շահակիցներից ստացված տվյալներ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Հարցումների արդյունքներ
Գիտահետազոտական գործունեության տվյալներ	Համալսարանի գիտահետազոտական գործունեության վերաբերյալ վիճակագրական տվյալներ, հաշվետվություններ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Գիտահետազոտական գործունեության վերաբերյալ վիճակագրություն ▪ Գիտության ոլորտի հաշվետվություններ
Տեղեկատվական համակարգեր		<ul style="list-style-type: none"> ▪
Հասարակական գործունեության տվյալներ		<ul style="list-style-type: none"> ▪



**5. ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ
ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ
ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ**

1. Նշանակությունը և կիրառման ոլորտը

Սույն ընթացակարգի նպատակն է կանոնակարգել Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման գործընթացը:

Սույն ընթացակարգը կիրառվում է Համալսարանի ռազմավարական պլանավորման և կառավարման ոլորտի նկատմամբ, և ենթակա է պլանավորման ու իրականացման համալսարանի ռեկտորի, պրոռեկտորի և այն պատասխանատուների կողմից, որոնք առնչություն ունեն տվյալ գործընթացի իրականացման հետ:

2. Ընդհանուր դրույթներ

Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման համար անհրաժեշտ է իրականացնել համալսարանի գործունեության ռազմավարական վերլուծություն, ներառելով համալսարանի բոլոր ուղղությունները:

Վերլուծության համար անհրաժեշտ է ունենալ համալսարանի ռազմավարական պլանը և ծրագիրը 5 տարվա համար:

Որպես փաստաթղթային հենք են օգտագործվում համալսարանի առկա առաքելությունը, կազմակերպական/ծրագրային փաստաթղթերը, ներառյալ պլանները, տվյալներ համալսարանի անձնակազմի գործունեության վերաբերյալ, քաղաքականությունները, ընթացակարգերը և այլ նորմատիվային փաստաթղթերն ու վիճակագրական տվյալները:

Համալսարանի առաքելության իրականացման արդյունքների գնահատման համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալ գնահատող հարցերը՝

- արդյո՞ք առաքելությունը հստակ և պարզ հասկանալի է,
- արդյո՞ք առաքելությունը իրատեսական է,
- որքանո՞վ է առաքելությունը նպաստում համալսարանի գիտակրթական միջավայրի ստեղծմանը,
- որքանո՞վ է հաջող համալսարանի գործունեության հիմնական ուղղությունները,
- նշվա՞ծ են արդյոք համալսարանի շահակիցները,
- արտացոլվա՞ծ են արդյոք շահակիցների կարիքները առաքելության մեջ,
- առկա՞ են արդյոք տարբերակող հատկանիշները, որոնցով համալսարանը առանձնացվում է այլ համալսարաններից,
- օգնու՞մ է արդյոք առաքելությունը համակարգել բոլոր աշխատակիցներին համալսարանի շահերի շրջանակներում արդյունավետ աշխատանք կազմակերպելու համար,
- օգնու՞մ է արդյոք առաքելությունը կազմակերպել նպատակային կառավարում:



3. Նպատակը և խնդիրները

3.1. Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման նպատակն է պարզել դրանց իրատեսական լինելը և համապատասխանությունը համալսարանի կողմից իրականացված գործունեությանը և զարգացման հեռանկարային ծրագրին:

3.2. Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման խնդիրներն են՝

- Համալսարանի գործունեության ռազմավարական գնահատում՝ հստակ սահմանված մեխանիզմների և գործիքակազմի հիման վրա:
- Համալսարանի առաքելության գնահատումը՝ հստակ սահմանված չափանիշների հիման վրա:
- Համալսարանի առաքելությանը համապատասխան սահմանված նպատակների գնահատումը՝ ըստ գերակա ուղղությունների:
- Համալսարանի առաքելության փոփոխումը (մասնակիորեն կամ ամբողջությամբ)՝ համալսարանի շահակից կողմերի կարիքների և պահանջներին համապատասխան:

3.3. Առաքելության գնահատման շրջանակ

- Գնահատման գործողությունների պլանի մշակում:
- Համալսարանի շահակից կողմերի հայտնաբերում և սահմանում, նրանց ներգրավում գնահատման գործընթացի մեջ:
- Գնահատման արդյունքում տվյալների ստացում:
- Տվյալների վերլուծություն և հաշվետվության պատրաստում:
- Նոր առաքելության և համապատասխան նպատակների սահմանում:

4. Ընթացակարգի նկարագրություն

4.1. Առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատմանը ուղղված որոշման կայացում:

Առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման գործընթացի իրականացման համար Համալսարանի գիտական խորհրդի կողմից որոշում է կայացվում իրականացնել համալսարանի գործունեության ինքնավերլուծություն (ռազմավարական վերլուծություն ըստ համալսարանի գերակա ուղղությունների):

4.2. Գնահատման պլանի մշակման համար աշխատանքային խմբի ձևավորում:

Գիտական խորհրդի կողմից կայացված որոշումը իրականացնելու համար կազմվում է աշխատանքային խումբ: Աշխատանքային խումբը ձևավորվում է համալսարանի վարչական և պրոֆեսորադասախոսական կազմից:



Տվյալ փուլում մուտքային ինֆորմացիան ներառում է գնահատմանը ուղղված տեխնիկական առաջադրանքը և այլ սկզբնական տեղեկություններ, իսկ ելքում՝ համալսարանի գնահատված առաքելությունը և նպատակները:

4.3. Գնահատման գործընթացի իրականացում:

4.3.1. Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման համար անհրաժեշտ է իրականացնել՝

- Համալսարանի առաքելության գնահատում՝ ներգրավելով շահակից կողմերին:
- Համալսարանի նպատակների և խնդիրների գնահատում՝ համեմատելով պլանային և փաստացի ցուցանիշները:

4.3.2. Գնահատման գործընթացի իրականացման համար անհրաժեշտ են հետևյալ մուտքային փաստաթղթերը և գործիքները՝

- հաստատված աշխատանքային ծրագիրը,
- *գնահատման մեթոդները և մեխանիզմները,*
- գնահատման չափորոշիչները,
- *հարցման թերթիկները՝* հիմքերի և իրադարձությունների (շահակիցների կարիքների և պահանջների) արձանագրման համար:

4.3.3. Աշխատանքային խումբը իրականացնում է գնահատման աշխատանքները՝ հիմնվելով աշխատանքային ծրագրի և նրանում սահմանված ժամկետների ու այլ կետերի վրա:

4.3.4. Կազմակերպվում են հարցումներ համալսարանի հիմնական շահակիցների շրջանում:

4.3.5. *Որպես ելքային հիմքեր են դիտարկվում՝*

- Առաքելության և նպատակների ուսումնասիրությունների և գնահատումների վերաբերյալ գրանցումները:
- Համալսարանի գիտական խորհրդի կողմից կայացված որոշումները առկա առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների վերաբերյալ:
- Համալսարանի գիտական խորհրդի կողմից կայացված որոշումները՝ ուղղված նոր առաքելության և նպատակների սահմանման վերաբերյալ:

4.4. Շահակիցների ներգրավում համալսարանի առաքելության և նպատակների գնահատման գործընթացում: Հարցումների կազմակերպում:

Առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման գործընթացների իրականացման նպատակով Համալսարանը ապահովում է շահակից կողմերի ներգրավում:

Շահակիցները թիրախային խմբեր են, որոնք շահագրգռված են Համալսարանի կարճա-ժամկետ և երկարաժամկետ նպատակների իրականացման մեջ:

Կախված շահակից կողմի տեսակից կիրառվում են ներգրավման տարբեր մեխանիզմներ:



Շահակից կողմերի ներգրավման արդյունավետ մեխանիզմներ են՝

- Կոլեկտիվ քննարկումները,
- Առաքելության հիմնական դրույթների վերաբերյալ համաձայնության գալը,
- Նպատակային խմբերի ներգրավումը ըստ կառուցվածքային ստորաբաժանումների,
- Անկետաներում առաջարկությունների և գաղափարների ներկայացումը,
- Կառուցվածքային հարցազրույցի կազմակերպումը որպես ինֆորմացիայի հավաքման հուսալի մեթոդ:

Յուրաքանչյուր շահակից կողմի շրջանում հարցում կազմակերպելու համար մշակվում են հարցաշարեր:

Շահակից կողմերի շրջանում հարցումների և ֆոկուս-խմբերի անցկացման արդյունքում ստացված արդյունքները համադրվում են՝ ընդհանուր պատկեր ստանալու համար:

Համալսարանի առաքելության և նպատակների իրականացման արդյունքների գնահատման գործընթացներում շահակից կողմերի ներգրավվածության մեխանիզմներ

Շահակից կողմ	Ներգրվածման մեխանիզմ
Ուսումնառողներ	Հարցումների անցկացում
Պրոֆեսորադասախոսական կազմ	Համալսարանական և ֆակուլտետային գիտական խորհուրդների նիստեր Ֆոկուս-խմբերի կազմակերպում Հարցումների անցկացում
Վարչական կազմ	Ռեկտորատի նիստեր Գիտական խորհրդի նիստեր Ֆոկուս-խմբերի կազմակերպում
Շրջանավարտներ	Շրջանավարտների միության աշխատանքները Կարիերայի կենտրոնի աշխատանքը Հարցումների անցկացում
Գործատուներ	Հարցումների անցկացում Ֆոկուս-խմբերի կազմակերպում



4.5. Համալսարանի նոր կամ վերանայված առաքելության սահմանում, ըստ դրա նպատակների և խնդիրների սահմանում:

- 4.5.1. Առաքելության գնահատման արդյունքում ձևավորվում են շահակից կողմերի բացահայտված կարիքները և պահանջները, որի հիման վրա մշակվում է Համալսարանի առաքելության նախագծային տարբերակը:
- 4.5.2. Նախնական տարբերակը աշխատանքային խմբի կողմից ներկայացվում է քննարկման Համալսարանի գիտական խորհուրդ: Եթե այն հավանության է արժանանում գիտական խորհրդի կողմից՝ վավերացվում ռեկտորի կողմից և դրվում է գործածության մեջ սահմանված ժամկետներում: Հակառակ դեպքում այն ուղարկվում է լրամշակման:
- 4.5.3. Առաքելությունը կարող է սահմանվել երկու տարբերակով՝ հակիրճ և բացված տեքստով:
- 4.5.4. Համալսարանի նոր վերանայված առաքելության առկայության դեպքում սահմանվում են համալսարանի նպատակները և խնդիրները: Դրանց ձևակերպման համար պատասխանատու են Համալսարանի պրոռեկտորները ըստ ուղղությունների և այն կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները և պատասխանատու անձինք, որոնք առնչություն ունեն տվյալ գործընթացի պլանավորման և կառավարման հետ:

5. Պատասխանատվություններ և իրավասություններ

Պատասխանատվության և իրավասության բաշխման մատրից

Պատասխանատու	Ռեկտոր	Գիտական խորհուրդ	Ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտոր	Ուսումնառողական կենտրոնի տնօրեն-պրոռեկտոր	Աշխատանքային խումբ
Գործունեության տեսակ					
Առաքելության և նպատակների արդյունքների գնահատմանը ուղղված որոշման կայացում	Ղ	Պ, Ի			
Աշխատանքային խմբի ձևավորում	Ղ		Պ	Ի	
Գնահատման պլանի մշակում և հաստատում գիտական խորհրդի կողմից: Գնահատման գործիքների որոշում և մշակում	Ղ	Ի	Պ		
Գնահատման գործընթացի իրականացում	Ղ			Պ	Ի
Հաշվետվության պատրաստում				Ղ, Պ	Ի
Համալսարանի նոր կամ վերանայված առաքելության սահմանում, ըստ դրա նպատակների և խնդիրների սահմանում	Ղ			Պ	Ի

Ցուցում. Ղ – գործընթացի ղեկավար, Պ – գործընթացի պատասխանատու, Ի – գործընթացի իրականացող:



6. Ընթացակարգի սխեմատիկ ներկայացում

