



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱՋԳԱՅԻՆ ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ



ԿԱԴՐԱՅԻՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄ
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
ՀԱԱՀ ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	3
ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱՕԺԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄԻ	6
ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԵՎ ԱԶԱՏՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	
ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԿԱԶՄԸ	8
ԵՐԻՏԱՍԱՐԴ ԿԱԴՐԵՐՈՎ ՀԱՄԱԼՐՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	
ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԿԱԶՄԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ	11
ԱՌԱՋԸՆԹԱՑԻ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	
ՀԱԱՀ ԱԿԱԴԵՄԻԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ՆԵՐԳՐԱՎՄԱՆ ԵՎ ԿԱՅՈՒՆՈՒ-	14
ԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	
ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱՕԺԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄԻ ԱՇ-	16
ԽԱՏԱՆՔԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԵՎ ԱԶԱՏՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ	
ՀԱՄԱԼՐՄԱՐԱՆԻ ԱԿԱԴԵՄԻԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ՆԵՐԳՐԱՎՄԱՆ ԵՎ	23
ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ	
ԴԱՍԱՎԱՆԴՈՂՆԵՐԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՐԱԿՆԵՐԻ ԵՎ ՆՐԱՆՑ ԱՇԽԱ-	25
ՏԱՆՔԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ	
ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԿԱԶՄԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՌԱՋ-	41
ԸՆԹԱՑԻ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ	



ՀԱՍՏ ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան

Համալսարանի կադրային քաղաքականությունը անձնակազմի զարգացման ամբողջական երկարաժամկետ ռազմավարություն է, որն ուղղված է Համալսարանի մրցունակությունը ապահովող բարձր որակավորմամբ պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնա-օժանդակ կազմի ձևավորմանը:

Տերմինաբանություն

Կադրային քաղաքականություն – համալսարանի ռազմավարական քաղաքականության բաղադրիչ մաս, որը ներառում է նորմերի և կանոնների համակարգ, ինչը թույլ է տալիս կառավարել կադրային ներուժը համալսարանի նպատակներին և առաքելությանը համապատասխան:

Համալսարանի կադրային ներուժ – հաստիքային աշխատակիցներ և մասնագետներ, որոնք ունեն աշխատանքային հարաբերություններ համալսարանի հետ:

Կադրային աշխատանք – համալսարանի ղեկավար և վարչական կազմի գործունեությունն՝ ուղղված համալսարանի կադրային ապահովվածության պլանավորմանը, ընտրմանը և ստեղծմանը, կադրային ռեզերվի ձևավորմանը, ուսուցմանը, աշխատանքի գնահատմանը, մասնագիտական աճի ապահովմանը:

Կադրային ռեզերվ – անձանց շրջանակը ասպիրանտների, երիտասարդ գիտնականների, աշխատակիցների թվից՝ համալսարանի հետագա կադրային զարգացման և ապահովման համար:

Որակավորման բարձրացում – գործունեության տեսակ, որի միջոցով կարելի է անընդհատ ներագդել համալսարանի ներքին միջավայրի վրա՝ արտաքին միջավայրին արագ, ձկուն և արդյունավետ հարմարեցման համար:

Կադրային ապահովման գնահատում – չափանիշների և չափորոշիչների սահմանում՝ համալսարանի աշխատակիցների մասնագիտական աշխատանքի որակի գնահատման համար:

Նորմատիվային փաստաթղթեր

- ՀՀ սահմանադրություն:
- ՀՀ աշխատանքային օրենսգիրք և օրենդրական ակտեր:
- ՀԱԱՀ կանոնադրություն:

Նպատակը և խնդիրները

Կադրային քաղաքականության նպատակը համալսարանի կադրային կազմի ձևավորման, զարգացման և կառավարման համակարգի ստեղծումն է, որն անհրաժեշտ է համալսարանի ռազմավարական նպատակների իրականացման համար:



Համալսարանի կադրային քաղաքականության խնդիրները՝

- Համալսարանի կադրային ներուժի վիճակի վերլուծություն (քանակական և որակական):
- Համալսարանի աշխատակիցների ատեստավորման կազմակերպում և անցկացում, մեթոդական և տեղեկատվական ապահովում:
- Համալսարանի կադրային ներուժի ընթացիկ և հեռանկարային պահանջարկի որոշում:
- Համալսարանի անձնակազմի մասնագիտական հնարավորությունների բացահայտման համար պայմանների ստեղծում:
- Համալսարանի աշխատակիցների շրջանում աջակցման և խրախուսման համակարգի ձևավորում և զարգացում:
- Համալսարանի աշխատակիցներին տեղեկատվության ապահովում դասավանդման և գիտահետազոտական գործունեության դերի և արդյունքների վերաբերյալ:
- Կադրային ներուժի կառավարման մեթոդների ներդրում՝ կիրառելով տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և ավտոմատացված համակարգեր:
- Կադրային քաղաքականության ֆինանսական ապահովում՝ կադրային քաղաքականության ձևակերպված առաջնահերթությունների հիման վրա:
- Համալսարանի կադրային քաղաքականությանը համապատասխան նորմատիվա-իրավական հենքի մշակում:

Կադրային քաղաքականության սկզբունքները՝

- Կադրային ապահովմանն ուղղված գործունեության համապատասխանությունը համալսարանի առաքելությանը և նպատակներին:
- Համալսարանի աշխատակիցների աշխատանքային և մասնագիտական ներուժի աճի համար հնարավորությունների հավասարության ապահովում:
- Համալսարանի կադրերի թարմացման ապահովում:
- Սահմանադրական, աշխատանքային և սոցիալական նորմերի պահպանում:
- Ժողովրդավարական նորմերի պահպանում՝ ղեկավար և կատարող կադրերի ընտրման և նշանակման ժամանակ:
- Կադրերի գնահատման հարցում պահանջների և օբյեկտիվության մակարդակի բարձրացում:
- Կադրերի և կադրային ռեզերվի պատրաստման գործընթացի անընդհատության և համակարգայնության ապահովում:

Իրավասություններ և պատասխանատվություն

Սույն քաղաքականության իրականացնող մարմիններն են համալսարանի ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորը, Կադրերի և հատուկ բաժինը, Շարունակական կրթության կազմակերպման բաժինը և այն կառուցվածքային ստորաբաժանումները



(մասնավորապես ամբիոնները), որոնք առնչություն ունեն կադրերի ապահովման, կառավարման և զարգացման հարցերին:

Քաղաքականության իրականացում

Համալսարանում կադրերի ապահովումը և կառավարումը պետք է երաշխավորի կադրերի զարգացումը և համալսարանի գործունեության արդյունավետության բարձրացումը:

Քաղաքականության իրականացման վերահսկման համար պատասխանատու է Որակի վերահսկման հանձնախումբը կամ համապատասխան աշխատանքային խումբը:

Քաղաքականության վերանայում

Քաղաքականությունը ենթակա է փոփոխման կամ վերանայման ըստ «Փաստաթղթերի և գրանցումների կառավարում» ընթացակարգի:



ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՌԻՍՈՒՄՆԱՕՓԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԵՎ ԱԶԱՏՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան

ՀԱԱՀ պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի ընդունման և ազատման քաղաքականությունը կազմում է կադրային քաղաքականության մաս և սահմանում աշխատակիցների ընդունման և ազատման նպատակը, հիմնական խնդիրները, գործընթացի իրականացման հիմնական պատասխանատուներին:

Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի ընդունումը ենթադրում է անձնակազմի փոխարինումը կամ համալրումը նոր աշխատակիցներով՝ նախապես սահմանված պահանջներին համապատասխան:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի ազատումը աշխատանքից ենթադրում է աշխատակցի ազատումը զբաղեցրած պաշտոնից տարբեր պատճառներով, որի նախաձեռնող կողմը կարող է լինել ինչպես գործատուն, այնպես էլ աշխատակիցը:

Նպատակ

Քաղաքականության հիմնական նպատակն է համալսարանի հիմնական կադրերի ընդունման և ազատման կարգերի սահմանումը և հաստատումը՝ ՀՀ աշխատանքային օրենսդրության և ՀԱԱՀ կանոնադրության համապատասխան, մասնագիտական կադրերի ձևավորումը ըստ պահանջվող մասնագիտությունների և որակավորումների:

Հիմնական խնդիրները՝

- Կադրերով պահանջարկի ուսումնասիրությունը:
- Կադրային գործի վարումը և կատարելագործումը:
- Կադրերի ընդունելության համակարգի զարգացումը և կատարելագործումը:
- Համալսարանի կադրային քաղաքականության զարգացումը և կատարելագործումը:

Նկարագրություն

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի ընդունումը պետք է երաշխավորի բարձր որակավորում ունեցող անձնակազմի հավաքագրում, մրցույթի կազմակերպում և աշխատանքային պայմանագրի կնքում:

Համալսարանի ղեկավար կազմը պետք է իրականացնի կադրերի պահանջարկի որոշում՝ կառուցվածքային ստորաբաժանումներից ստացված արձագանքի/ղիմումների հիման վրա:

Ըստ ստացված ինֆորմացիայի պահանջվում է կազմել թափուր աշխատատեղերի առկայության հայտարարություն և հանձնել տպագրության և հրապարակման տարբեր ՁԼՄ-երի միջոցով:

Աշխատանքի ընդունումը իրականացվում է մրցութային կարգով՝ աշխատատեղի վրա դրվող չափանիշներին համապատասխան:

Թեկնածուի աշխատանքի ընդունումը ենթադրում է՝

- ❖ Թեկնածուի կամ թեկնածուների կրթության և մասնագիտական որակների բավարարումը թափուր աշխատատեղի պահանջներին:



- ❖ Թեկնածուի մրցակցության ապահովումը:
- ❖ Թեկնածուի և ՀԱԱՀ ռեկտորի միջև երկկողմանի աշխատանքային պայմանագրի կնքում:

Իրավասություններ և պատասխանատվություն

Սույն քաղաքականության իրականացնող մարմիններն են ՀԱԱՀ Կադրերի և հատուկ բաժինը և այն կառուցվածքային ստորաբաժանումները կամ պատասխանատու անձինք, որոնք մասնակից են կադրերի ընդունման և ազատման գործընթացին:

Կադրերի և հատուկ բաժինը պատասխանատու է աշխատակիցների աշխատանքի ընդունման, հրամանագրման, ահրաժեշտության դեպքում աշխատանքից ազատման և աշխատակիցների հետ կապված բոլոր փաստաթղթերի վարման համար:

Կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները պատասխանատու են կառույցների անձնակազմի կառավարման, մասնավորապես աշխատանքի ընդունման և ազատման գործողություններն իրականացնելիս:

Քաղաքականության իրականացում

Համալսարանում պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի ընդունման և ազատման գործընթացը պետք է երաշխավորի պրոֆեսիոնալ աշխատակիցներով համալրումը և աշխատանքային պարտականությունները չկատարող անձնակազմի ազատումը աշխատանքից:

Քաղաքականության իրականացման վերահսկման համար պատասխանատու է Կրթության որակի վերահսկման հանձնախումբը:

Քաղաքականության վերանայում

Քաղաքականությունը ենթակա է փոփոխման կամ վերանայման ըստ «Փաստաթղթերի և գրանցումների կառավարում» ընթացակարգի:



ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԿԱԶՄԸ ԵՐԻՏԱՍԱՐԴ ԿԱԴՐԵՐՈՎ ՀԱՄԱԼՐՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան

Երիտասարդ կադրերը համալսարանի կարևորագույն ռազմավարական ռեսուրսներից են: Համալսարանի կադրերի համալրման կարևոր աղբյուրն է բարձրագույն կրթությամբ երիտասարդ մասնագետները:

Համալսարանի կադրերի երիտասարդացման և տվյալ գործընթացի արմատապես բարելավման համար անհրաժեշտ է պարբերաբար կատարել երիտասարդ կադրերի ընտրություն՝ համալսարանում մասնագիտական կողմնորոշման երկարաժամկետ ձևերի զարգացման և կատարելագործման հիման վրա:

ՀԱԱՀ ղեկավար կազմը և Կադրերի բաժինը պարբերաբար հետևում են Համալսարանի կադրերի երիտասարդացման գործընթացին: Այդ նպատակով պարբերաբար իրականացվում է լավագույն կադրերի ընտրություն մագիստրատուրայի և ասպիրանտուրայի ուսումնառողներից/շրջանավարտներից, արտաքին միջավայրից (այլ բուհերի երիտասարդ ներկայացուցիչներ):

Նպատակ և խնդիրներ

Սույն քաղաքականության նպատակն է համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի համալրումը երիտասարդ դասախոսական կազմով և գիտաշխատողներով, նրանց ամրապնդումը համալսարանում, երիտասարդ դասախոսների և գիտաշխատողների մասնագիտական աճի և ակադեմիական զարգացման աջակցման պայմանների ապահովումը, համալսարանի գիտակրթական մշակույթի ամրապնդումը:

Հիմնական խնդիրներն են՝

- Մագիստրանտների, ասպիրանտների, երիտասարդ մասնագետների առավել լայն ընդգրկում կրթական և գիտահետազոտական գործընթացներում:
- Համալսարանում մոտիվացիայի ձևավորում կրթական և գիտական աշխատանքների նկատմամբ, մագիստրանտների և ասպիրանտների աջակցություն գիտակրթական գործընթացում:
- Ուսումնառողների շրջանում ստեղծագործական աշխատանքների զարգացում:
- Հեռանկարային երիտասարդների ընտրություն՝ դասախոսական և գիտական կադրերի պահուստատեղի (ռեզերվի) ձևավորման համար:

Կիրառման ոլորտ

Քաղաքականությունը կիրառվում է հետևյալ ոլորտների նկատմամբ՝

- Կադրային քաղաքականության ապահովում և կառավարում:
- Կադրերի երիտասարդացման ապահովում և երիտասարդ կադրերի աջակցություն:



Նկարագրություն

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի երիտասարդ կազմով համալրման համար անհրաժեշտ է ապահովել լավագույն ուսումնառողների և երիտասարդ կադրերի ընտրություն և հավաքագրում, կազմակերպել նրանց մասնագիտական աճը և ակադեմիական զարգացումը:

Համալսարանի երիտասարդ կադրերով համալրումը իրականացվում է հետևյալ քայլերով՝

- Լավագույն ուսումնառողների և ասպիրանտների ընտրություն և նրանց պատրաստում դասավանդման և գիտահետազոտական գործունեությանը:
- Համալսարանի և այլ բուհերի լավագույն երիտասարդ դասախոսների և գիտաշխատողների ընդունում և ներգրավում մշտական աշխատանքի, լրացուցիչ հնարավորությունների ապահովում՝ նրանց մասնագիտական որակավորումների բարձրացման և պաշտոնական առաջընթացում:
- Համալսարանում նոր ստաժոր-հետազոտողների, երիտասարդ դասավանդողների և գիտաշխատողների ադապտացման գործընթացի ապահովում:

Երիտասարդ կադրերի վրա դրվում են պահանջներ՝

- Բարձրագույն կրթության առկայություն (նվազագույնը մագիստրոսի կոչում):
- Տարիքային սահմանափակում (կախված առաջադրվող պաշտոնի):
- Դասավանդման/ գիտահետազոտական աշխատանքներում որոշակի փորձի առկայություն:

Երիտասարդ կադրերով համալրման համար անհրաժեշտ է ստեղծել պայմաններ հեռանկարային և տաղանդավոր աշխատակիցների և շրջանավարտների, ինչպես նաև արտաքին միջավայրի ներկայացուցիչների (այլ բուհերի և կազմակերպությունների ներկայացուցիչների) բացահայտման և զարգացման համար:

Կադրային ռեզերվի ձևավորումը համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի համալրման հիմնական գործընթացն է:

Համալսարանում երիտասարդ կադրերով համալրումը իրականացվում է հետևյալ քայլերով՝

1. Տվյալ ուղղությամբ (կրթություն/գիտություն) կադրային ռեզերվի անհրաժեշտության վերլուծություն:
2. Կադրային ռեզերվի ընտրություն (թեկնածուների ընտրություն և գնահատում):
3. Ռեզերվային կադրերի պատրաստում:
4. Նշանակում պաշտոնի:

Երիտասարդ կադրերի դասակարգումը ըստ համալրման աղբյուրների

Կադրային ռեզերվի կատեգորիաները	Համալրման աղբյուրները
Ապագա դասավանդողներ	Մագիստրանտներ, ասպիրանտներ
Ապագա հետազոտողներ	Մագիստրանտներ, ասպիրանտներ
Ապագա դոցենտներ	Ավագ դասախոսներ, ասիստենտներ
Ապագա դոկտորներ	Դոցենտներ, դոցենտ-հետազոտողներ
Ապագա ղեկավարներ	Պրոֆեսորադասախոսական կազմ



Քաղաքականության իրականացում

Երիտասարդ կադրերով համալրումը պետք է երաշխավորի Համալսարանի պրոֆեսորա-դասախոսական կազմի երիտասարդացումը, կրթական և գիտահետազոտական ոլորտներում կադրերի համալրումը, կադրերի կառավարման ոլորտի ընդհանուր զարգացումը:

Իրավասություններ և պատասխանատվություն

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի երիտասարդ մասնագետներով համալրման քաղաքականության մշակման, ներդրման և իրականացման համար պատասխանատու են՝

- Ուսումնական աշխատանքերի գծով պրոռեկտորը,
- Կադրերի և հատուկ բաժինը,
- Տվյալ ոլորտի համար պատասխանատու այլ ստորաբաժանումները և աշխատանքային խմբերը:

Քաղաքականության վերանայում

Սույն քաղաքականությունը ենթակա է վերանայման <Փաստաթղթերի կառավարում> ընթացակարգի համաձայն:



ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԿԱԶՄԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՌԱՋԸՆԹԱՑԻ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան

Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովումը և զարգացումը կենսական կարևոր ներդրում է և համարվում է համալսարանի զարգացման ռազմավարական ուղղություններից մեկը:

Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի քաղաքականությունը համալսարանի անձնակազմի զարգացման երկարաժամկետ ռազմավարություն է, որն ուղղված է բարձր որակավորում ունեցող անձնակազմի ձևավորմանը և զարգացմանը:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման քաղաքականությունը անձնակազմի զարգացման ծրագրի ապահովումն է, այսինքն անձնակազմի մասնագիտական կողմնորոշման և աղապտացման, անձնական առաջընթացի պլանավորումը, մասնագիտական պատրաստվածությունը և որակավորման բարձրացումը:

Որակավորման բարձրացումը մասնագիտական առաջընթացի տեսակ է, որի միջոցով կարելի է ակտիվ փոխազդել համալսարանի ներքին միջավայրի վրա՝ փոփոխվող արտաքին միջավայրի ազդեցությանը արագ, ճկուն և արդյունավետ հարմարվելու նպատակով:

Նպատակ

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի քաղաքականության ***նպատակն է*** համալսարանի մարդկային կապիտալի, մասնագիտական աճի բարձրացումն ու զարգացումը:

Սույն քաղաքականությունը միտված է հետևյալ գործընթացների իրականացմանը՝

- Համալսարանի կադրերի որակավորման բարձրացման համար հնարավորությունների ստեղծում:
- Աշխատակիցների արտադրողականության մակարդակի բարձրացում:
- Աշխատակիցների մասնագիտական գործունեությունից բավարարվածության բարձրացում:
- Մասնագիտական ոլորտում առաջխաղացման հարցերում աջակցություն համալսարանի ղեկավար կազմի կողմից:
- Անձնակազմի մասնագիտական հնարավորությունների կատարելագործում և զարգացում՝ համալսարանի գործունեության արդյունավետության բարձրացման համար:

Հիմնական խնդիրները՝

- Համալսարանի մասնագիտական գործունեության զարգացումը բոլոր ուղղություններով:



- Մասնագիտական առաջընթացի ապահովման համակարգի ձևավորումը և ամրապնդումը:
- Մասնագիտական առաջընթացի ապահովման համակարգի կատարելագործումը՝ նոր մեխանիզմների մշակման միջոցով:
- Ժամանակակից, ամբողջական մասնագիտական առաջընթացի ապահովման և աջակցման մեխանիզմների մշակումը:

Հիմնական սկզբունքները՝

- Մասնագիտական առաջընթացի քաղաքականության իրականացման մեջ համալսարանի պատասխանատու ստորաբաժանումների և ղեկավար անձնակազմի ակտիվ համագործակցություն:
- Աշխատակիցների մասնագիտական աճի և աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման աջակցություն՝ մրցակցային միջավայրի ստեղծման, արդյունքների և ձեռքբերումների օբյեկտիվ մեթոդների օգտագործման հաշվին:
- Աշխատակիցների հետաքրքրությունների հաշվի առնում՝ առաջընթացի ապահովման հարցում:
- Հետադարձ կապի մեխանիզմների ակտիվ օգտագործում, հարցումների պարբերական անցկացում՝ աշխատակազմի բավարարվածության և սպասելիքների բացահայտման համար:

Նկարագրություն

Աշխատակիցների մասնագիտական առաջընթացի ապահովման հիմնական խնդիրն է համապատասխան որակավորմամբ աշխատակիցներով ապահովումը համալսարանի գործունեության բոլոր մակարդակների վրա:

Համալսարանի բոլոր աշխատակիցները իրավունք ունեն և պարտավոր են անընդհատ զարգացնել իրենց մասնագիտական ունակությունները, որոնք անհրաժեշտ են համալսարանի գիտակրթական գործունեության զարգացման և կատարելագործման համար: Դրա համար համալսարանի ղեկավար կազմի կողմից պետք է կայացվեն որոշումներ և կազմակերպվեն միջոցառումներ՝ կադրերի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման հարցում աջակցություն տրամադրելու համար:

Աշխատակիցների մասնագիտական առաջընթացի վերաբերյալ քննարկումները պետք է իրականացնեն կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները՝ տարեկան դասախոսական կազմի ատեստավորման շրջանակներում:

Մասնագիտական առաջընթացը կարող է երաշխավորվել այն աշխատակիցների շրջանակում, որոնք միտում ունեն անընդհատ զարգացնել իրենց մասնագիտական կարողությունները և հմտությունները, և ապահովում են գիտակրթական գործունեության առավել բարձր ցուցանիշներ:

Մասնագիտական առաջընթացի ապահովումը ենթադրում է՝

- Նոր կրթական տեխնոլոգիաների, այդ թվում ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների տիրապետումը:



- Որակի ապահովման և կառավարման սկզբունքների տիրապետումն ու կիրառման ունակությունը:
- Մասնագիտական ոլորտի գիտական խնդիրների լուծումն ու համապատասխան որոշումների կայացումը:
- Լեզվական կարողությունների զարգացումը՝ գիտակրթական գործունեության զարգացման համար:

Համալսարանի կողմից ապահովվում և խրախուսվում են մասնագիտական առաջընթացի ապահովման հետևյալ հիմնական միջոցառումները՝

- Մասնակցություն պաշտոնական ուսումնական կուրսերին և սեմինարներին (մասնավորապես անձնակազմի զարգացման ծրագրերում),
- ուսուցում աշխատանքային վայրում (ինքնուսուցում),
- անձնակազմի մասնակցությունը որակի ապահովմանը ուղղված դասընթացներին և սեմինարներին,
- անձնակազմի ուսուցման շարունակություն կամ վերապատրաստումներ,
- մասնակցությունը կոնֆերանսներին, միջհամալսարանական համագործակցության ծրագրերին, մասնագիտական կոնսորցիումներին,
- մասնակցություն արտերկրյա արտադրական պրակտիկաներին և այլն:

Իրավասություններ և պատասխանատվություն

Սույն քաղաքականության իրականացնող մարմիններն են համալսարանի ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորը, կադրերի բաժինը, Շարունակական կրթության կազմակերպման բաժինը և ստորաբաժանումներ (մասնավորապես ամբիոնները), որոնք առնչություն ունեն կադրերի ապահովման և զարգացման հարցերին:

Քաղաքականության իրականացում

Համալսարանում պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովումը պետք է երաշխավորի կադրերի զարգացումը և համալսարանի գործունեության արդյունավետության բարձրացումը:

Քաղաքականության իրականացման վերահսկման համար պատասխանատու է Որակի վերահսկման հանձնախումբը:

Քաղաքականության վերանայում

Քաղաքականությունը ենթակա է փոփոխման կամ վերանայման ըստ «Փաստաթղթերի և գրանցումների կառավարում» ընթացակարգի:



ՀԱԱՀ ԱԿԱԴԵՄԻԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ՆԵՐԳՐԱՎՄԱՆ ԵՎ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան

Կադրային կազմը համարվում է համալսարանի կարևորագույն ռեսուրսը, որն որոշում է նրա աշխատանքի արդյունավետությունը, հնարավորությունները և զարգացման հեռանկարները:

Ակադեմիական անձնակազմի կայունության ապահովումը Համալսարանի կադրային քաղաքականության մաս է կազմում:

Համալսարանի կադրերի կայունության տակ հասկացվում է անձնակազմի հավասարակշռության և ընդունելության դինամիկայի ապահովումը:

Կայունությունը ցույց է տալիս անձնակազմի ներդրումը համալսարանի կայուն զարգացման մեջ:

Նպատակ

Սույն քաղաքականության նպատակն է սահմանել Համալսարանի աշխատակիցների ներգրավման և կայունության ապահովման սկզբունքները և հիմնախնդիրները:

Համալսարանի ռազմավարական նպատակների ձեռքբերման հարցում գերակա դեր է խաղում ակադեմիական աշխատակազմի ներգրավումը գիտակրթական գործընթացներում և դրանց կայունության ապահովումը:

Համալսարանի ակադեմիական անձնակազմի ներգրավումը և կայության ապահովումը հիմնված է հետևյալ հիմնական սկզբունքների վրա՝

- Երիտասարդ մասնագետների ընդունում և ներգրավում համալսարանի գիտակրթական գործընթացներում:
- «Աշխատակիցների ընդունում-հեռացում» հավասարակշռության ապահովում՝ հեռանկարային նպատակների իրականացման բոլոր փուլերում:
- Անձնակազմի արդյունավետ կառավարում՝ կողմնորոշված և մոտիվացված աշխատակիցներով ապահովելու համար:
- Անձնակազմի խրախուսում (նյութական, բարոյական և այլն)՝ աշխատանքի արդյունավետության ապահովման համար:
- Աշխատակազմի զարգացման հնարավորության և աշխատակազմի կայունության ապահովում:

Սկզբունքներից յուրաքանչյուրը պետք է լինի կշռադատված և հավասարակշռված կիրառման տեսանկյունից և համապատասխանի կադրային ռազմավարությանը:

Քաղաքականությունը ներառում է, սակայն չի սահմանափակում՝

- հմտությունների զարգացումը,
- անձնակազմի զարգացումը, մենթորությունը,
- արդյունավետության կառավարումը,
- աշխատանքային հարաբերությունների կայունությունը և այլն:



Կադրային կայունության ապահովման գլխավոր նպատակն է համալսարանում աշխատակիցների զարգացման համար պայմանների ստեղծումը և կադրային դինամիկայի ապահովումը:

Համալսարանի կադրային կայունության ապահովման խնդիրներն են՝

- Կադրերի համալրման համար թեկնածուների բացահայտումը և կադրային ռեզերվի ապահովումը:
- Անձնակազմի ընտրության պլանավորումը:
- Համալսարանի կադրերի աշխատանքի խթանման համակարգի ստեղծումը և զարգացումը:
- Կարիերայի զարգացման թափանցիկ համակարգի ամրապնդումը և զարգացումը:
- Կադրերի վերապատրաստման համակարգի ամրապնդումը և զարգացումը:
- Կադրերի կայուն հոսունության ապահովումը:

Կայունության ապահովման հիմնական գործընթացներն են՝

- Երիտասարդ մասնագետների ներհոսքի ապահովման և կադրային ռեզերվի ապահովման միջոցով:
- Համալսարանի կադրերի կայունության ապահովում՝ Համալսարանի կադրերի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման միջոցով:
- Համալսարանի կադրերի կայունության ապահովում՝ կադրերի սոցիալական կարգավիճակի բարելավման միջոցով:
- Կադրերի պարբերաբար գնահատման և վերապատրաստման միջոցով:

Քաղաքականության իրականացում

Համալսարանի ակադեմիական կազմի ներգրավումը և կայունության ապահովումը պետք է երաշխավորի Համալսարանի գիտակրթական գործունեության արդյունարարության և արդյունավետության ապահովումը, ռազմավարական նպատակների իրականացումը:

Պատասխանատվություն

Համալսարանի ակադեմիական կազմի ներգրավման և կայունության ապահովման համար պատասխանատվություն են կրում՝

- Համալսարանի ռեկտորը,
- Ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորը,
- Կադրերի և հատուկ բաժինը,
- Այն կառուցվածքային ստորաբաժանումները, որոնք առնչվում են կադրերի կառավարման գործընթացի հետ:

Քաղաքականության վերանայում

Սույն քաղաքականությունը ենթարկվում է վերանայման համալսարանի <Փաստաթղթերի և գրանցումների կառավարում> ընթացակարգի համաձայն:



ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՄՆԱՕԺԱՆԴԱԿ ԿԱԶՄԻ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԵՎ ԱԶԱՏՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

1. Ընթացակարգի նշանակությունը և կիրառման ոլորտը

- 1.1. Սույն ընթացակարգը որոշում է համալսարանի աշխատակազմի ընդունման և ազատման կանոնները և կարգը:
- 1.2. Ընթացակարգի պահանջները պարտադիր են Կադրերի և հատուկ բաժնի և այն կառուցվածքային ստորաբաժանումների կողմից կիրառման համար, որոնք մասնակից են Կադրերի աշխատանքի ընդունման և ազատման գործընթացին:
- 1.3. Ընթացակարգով սահմանված հիմնական գործողություններն են՝
 - ❖ Աշխատակիցների ընդունման/ազատման/տեղափոխման գործընթացի կազմակերպումը:
 - ❖ Կադրերի մրցութային ընտրությունը:
 - ❖ Ծառայողական և կադրային փաստաթղթերի պատրաստումը:
 - ❖ Կադրերի անձնական գործերի վարումը:

2. Նորմատիվային հիմքեր

- ❖ ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրք, Երևան 2015 թ.
- ❖ ՀԱԱՀ կանոնադրություն

3. Պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնառական կազմի աշխատանքի ընդունման ընթացակարգ

3.1. Կադրերի պահանջարկի որոշում և անձնակազմի հավաքագրում

- 3.1.1. Համալսարանում կադրերի անհրաժեշտության որոշման և հավաքագրման գործընթացը ենթադրում է հետևյալ փուլերը՝
 - ❖ Կադրերի պահանջարկի որոշում՝ կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարներից կադրերի վերաբերյալ ստացված ինֆորմացիայի հիման վրա:
 - ❖ Հնարավոր թեկնածությունների որոնում՝ թափուր աշխատատեղերի զբաղեցման համար (տեղեկությունների օգտագործում կադրային պահուստատեղի (ռեզերվի) վերաբերյալ, հայտարարությունների հրապարակում ԶԼՄ-երի միջոցով):
 - ❖ Հայցողի համապատասխանության գնահատում՝ զբաղեցվող պաշտոնի պահանջներին:
- 3.1.2. Զբաղեցվող պաշտոնի պահանջներին հայցողի համապատասխանության ստուգման ժամանակ գնահատման հիմնական չափանիշներն են համարվում՝
 - ❖ Կրթության մակարդակը:
 - ❖ Որակավորումը:
 - ❖ Աշխատանքային ստաժը:
- 3.1.3. Տվյալ չափանիշները յուրաքանչյուր պաշտոնի համար որոշվում են մասնագետների և այլ ծառայողների պաշտոնների որակավորման պահանջների հիման վրա:



- 3.1.4. Հայցողի կրթության մակարդակը, աշխատանքային ստաժը և որակավորումը հաստատող բոլոր փաստաթղթերը պետք է ունենան պետական ձևանմուշ:
- 3.1.5. Հայցողի թափուր պաշտոնի պահանջներին համապատասխանության գնահատման դրական արդյունքի դեպքում կատարվում է նրա ձևակերպումը աշխատանքի:
- 3.1.6. Թափուր պաշտոնների առկայության դեպքում կառուցվածքային ստորաբաժանումը Կադրերի և հատուկ բաժին ներկայացնում է դիմում, որտեղ նշվում է պոտենցիալ աշխատակիցների համար ներկայացվող պահանջները, պաշտոնը, կառուցվածքային ստորաբաժանումը, թափուր աշխատատեղերի քանակը, որակավորման պահանջները:
- 3.1.7. Կախված հայցողի հավակնող պաշտոնից անցկացվում է մրցույթ (կամ չի անցկացվում):
- 3.1.8. Ուսումնառության կազմը նշանակվում է աշխատանքի Համալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանման ղեկավարի կողմից ներկայացված դիմումի հիման վրա, որը հաստատվում է ռեկտորի հրամանով (տվյալ դեպքում ընտրություն չի անցկացվում):
- 3.1.9. Պրոֆեսորադասախոսական կազմի թափուր աշխատատեղերի վերաբերյալ տեղեկատվությունը տեղադրվում է «Հայաստանի Հանրապետություն» թերթում:
- 3.1.10. Աշխատանքային թափուր տեղի առկայության դեպքում անցում է կատարվում աշխատակիցների աշխատանքի ընդունման գործընթաց:
- 3.2. Աշխատակիցների աշխատանքի ընդունման գործընթաց**
- 3.2.1. Յուրաքանչյուր ուսումնական տարվա ավարտին Կադրերի և հատուկ բաժնի կողմից կազմվում է դասախոսների ցուցակ, որոնց մոտ ավարտվում է աշխատանքային պայմանագիրը հաջորդ ուսումնական տարում:
- 3.2.2. Ցուցակը հաստատվում է ռեկտորի կողմից և տեղեկացվում է պրոֆեսորադասախոսական կազմին դրա վերաբերյալ:
- 3.2.3. Ամբիոնի վարիչները փոխանցում են հայտ (դիմում) թափուր աշխատատեղի առկայության վերաբերյալ, որը ստորագրվում է ֆակուլտետի ղեկանի կողմից և փոխանցվում Կադրերի և հատուկ բաժնի՝ թափուր տեղերի համար հայտարարություն տալու համար:
- 3.2.4. Կադրերի և հատուկ բաժինը համաձայնեցնում է հայտարարությունը ռեկտորի հետ և ձևակերպում հայտարարության հրատարակությունը «Հայաստանի Հանրապետություն» թերթում: Հայտարարության մեջ տրվում է տեղեկություն Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի թափուր տեղերի առկայության մասին, որն իրականացվում է մրցութային կարգով:
- 3.2.5. Թեկնածուն, թերթում տպագրված հայտարարության հիման վրա կարող է տալ մրցույթին մասնակցելու դիմում (այլ պահանջվող փաստաթղթերի հետ միասին



(կարող են կցվել նաև երաշխավորագրեր))՝ Համալսարանի Կադրերի և հատուկ բաժին՝ թափուր աշխատատեղի համար:

- 3.2.6. Կադրերի և հատուկ բաժինը փաստաթղթերը փոխանցում է ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորին և Համալսարանի գիտական խորհրդին կից Կադրային հանձնաժողով՝ դրանց ուսումնասիրման և քննարկման համար:
- 3.2.7. Ուսումնասիրումից հետո փաստաթղթերը փոխանցվում են ֆակուլտետի ղեկանին՝ ֆակուլտետային կադրային հանձնաժողովի քննարկմանը:
- 3.2.8. Կադրային հանձնաժողովը իրականացնում է ներկայացված փաստաթղթերի վերլուծություն:
- 3.2.9. Կադրային հանձնաժողովը իրականացնում է հարցազրույց տվյալ պաշտոնին հավակնող թեկնածուների հետ: Հարցազրույցի նպատակն է պարզել, արդյոք թեկնածուները կարող են և պատրաստ են իրականացնել նշված աշխատանքը:
- 3.2.10. Մրցութային հանձնաժողովով անցած անձանց փաստաթղթերը ֆակուլտետի համապատասխան որոշման արձանագրության հետ մասին փոխանցվում են Կադրերի և հատուկ բաժին:
- 3.2.11. Աշխատանքի ընդունումը ձևակերպվում է Համալսարանի ռեկտորի հրամանով: Հրամանի բովանդակությունը պետք է համապատասխանի աշխատանքային պայմանագրի պայմաններին:
- 3.2.12. Աշխատանքի ընդունման հրամանը հայտարարվում է աշխատակցին երեքօրյա ժամկետում՝ սկսած աշխատանքային պայմանագրի ստորագրման օրվանից:
- 3.2.13. Աշխատակցի պահանջով նրան տրվում է հրամանի պատճենը:
- 3.2.14. Աշխատանքին անցնելուց առաջ աշխատակիցը ծանոթացվում է աշխատանքային պարտականություններին, աշխատանքային ժամերին, Համալսարանի կանոնադրությանը, էթիկայի և ակադեմիական ազնվության կանոններին:

4. Աշխատակցի աշխատանքից ազատման ընթացակարգ

- 4.1. Համալսարանի աշխատակցի ազատումը զբաղեցված պաշտոնից կամ աշխատանքից կարող է իրականացվել աշխատակցի նախաձեռնությամբ կամ համալսարանի ղեկավար կազմի կողմից (աշխատակցի Համալսարանի աշխատանքային կարգերի խախտման դեպքերում):
- 4.2. Եթե համալսարանի աշխատակիցը որոշել է հրաժարվել պաշտոնից, ապա ներկայացնում է ազատման դիմում՝ նշելով ազատման ամսաթիվը և պատճառները:
- 4.3. Համալսարանի ղեկավարությունը իրավունք ունի ազատել աշխատակցին աշխատանքից հետևյալ հիմքերի հիման վրա՝
 - ❖ Աշխատակցի կողմից պաշտոնական պարտականությունների չկատարում՝ առանց հարգելի պատճառների:
 - ❖ Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մրցութային ընտրության արդյունքները:
 - ❖ Աշխատակիցների ատեստավորման արդյունքները:



- ❖ ՀՀ աշխատանքային կողմերի խախտումները:
- ❖ Աշխատակցի սեփական ցանկությամբ աշխատանքից ազատման դիմումը և այլն:

4.4. Աշխատանքային պայմանագրի խզումը բերում է աշխատանքային հարաբերությունների դադարեցմանը:

4.5. Աշխատանքային պայմանագրի դադարեցման հիմքերն են՝

- ❖ Կողմերի փոխադարձ համաձայնությունը:
- ❖ Աշխատանքային պայմանագրի մեկ կողմի նախաձեռնությունը, այդ թվում՝
 - Աշխատակցի նախաձեռնությունը, մասնավորապես այլ պաշտոնի կամ աշխատանքի անցման կապակցությամբ:
 - Գործատուի նախաձեռնությունը (աշխատանքային պահանջների խախտումներ և այլն):

- ❖ ՀՀ Աշխատանքային օրենսգրքով սահմանված այլ հիմքեր:

4.6. Նշված հիմքերի հիման վրա աշխատանքային պայմանագիրը ենթակա է խզման, իսկ աշխատակիցը ազատվում է աշխատանքից (զբաղեցրած պաշտոնից):

4.7. Ազատման դիմումը վավերացնում է կառուցվածքային ստորաբաժանման ղեկավարը և ֆակուլտետի ղեկանը:

4.8. Ազատման դիմումը ստորագրվում է ռեկտորի կամ պատասխանատու պրոռեկտորի կողմից: Անհրաժեշտության դեպքում դիմումին կցվում են այլ հիմքեր:

4.9. Ռեկտորի կողմից ստորագրելուց հետո, դիմումի հիման վրա կադրերի բաժինը պատրաստում է աշխատանքից ազատման հրաման: Աշխատակիցների հեռացումը ձևակերպելու համար օգտագործվում է հատուկ ձևաթերթ:

4.10. Հեռացման հրամանը ստորագրում են Կադրերի և հատուկ բաժնի պետը, իրավաբանը, հաշվապահը, այնուհետև ստորագրվում և հաստատվում ռեկտորի կողմից:

4.11. Ազատվող աշխատակիցը լրացնում է Կադրերի և հատուկ բաժնի կողմից տրված շրջանցիկ թերթիկը:

4.12. Ազատման հրամանի հիման վրա Կադրերի և հատուկ բաժնում կատարվում է ազատման վերաբերյալ գրառում աշխատակցի անձնական քարտի և աշխատանքային գրքույկի մեջ:

4.13. Կադրերի և հատուկ բաժնի տեսուչը պատրաստում է հեռացված աշխատակցի անձնական գործը՝ արխիվ հանձնելու համար:



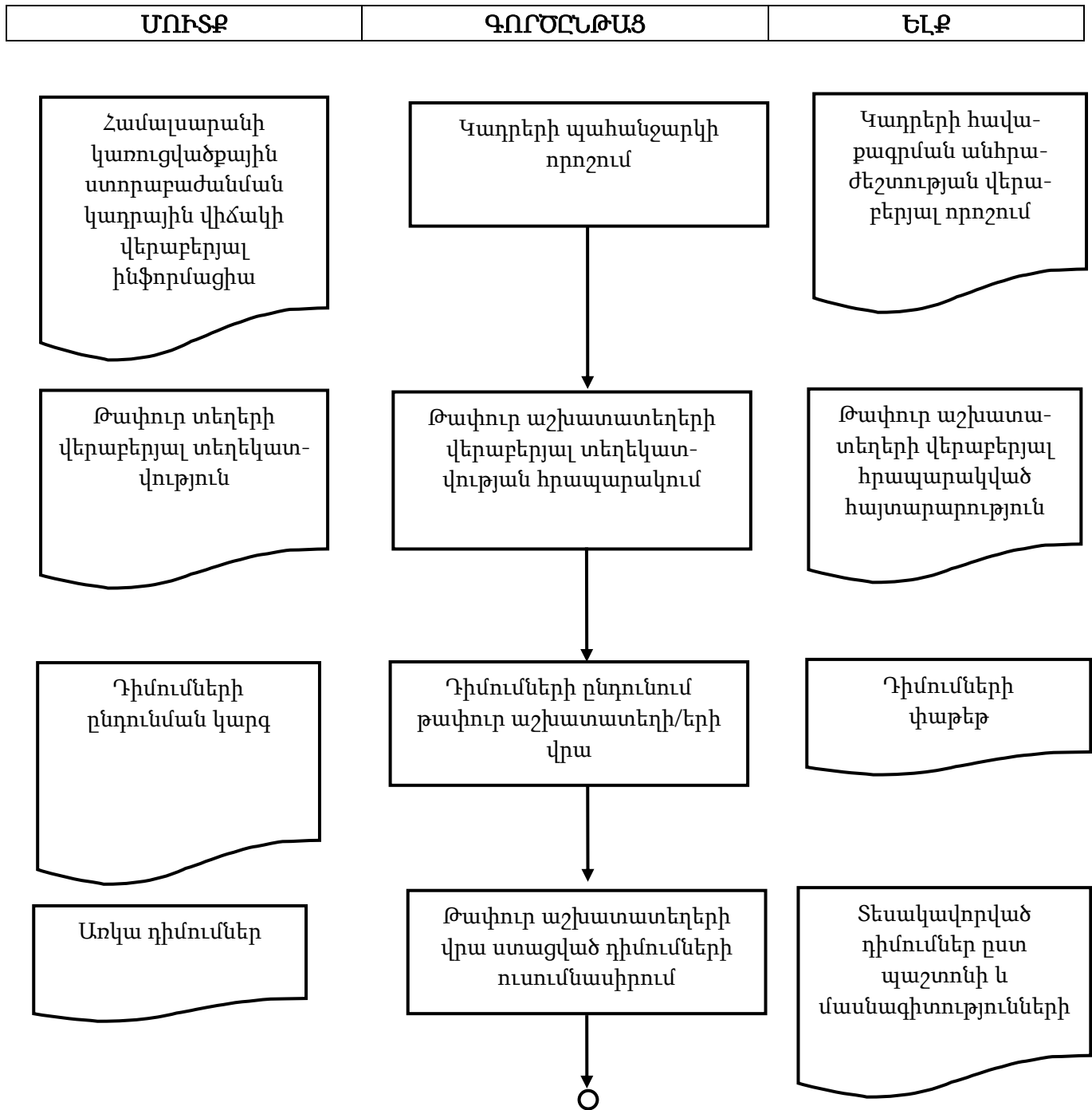
5. Պատասխանատվություն և իրավասություններ

	Գործողություն	Ռեկտոր	Ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտոր	Կադրերի և հատուկ բաժին	Կառուցվածքային ստորաբաժանման ղեկավարներ	Կարդային հանձնաժողովներ
1	Կադրերի պահանջարկի որոշում	Ղ	Տ		Ի	
2	Մրցույթի հայտարարում	Ղ		Ի	Տ	
3	Մրցույթի անցկացում	Տ	Ղ		Ի	Ի
4	Աշխատանքային պայմանագրի կնքում	Ղ	Ի		Ի	
5	Աշխատանքի անցնելու հրաման	Ղ		Ի		
6	Աշխատակազմի ձևավորում	Ղ		Ի	Ի	

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

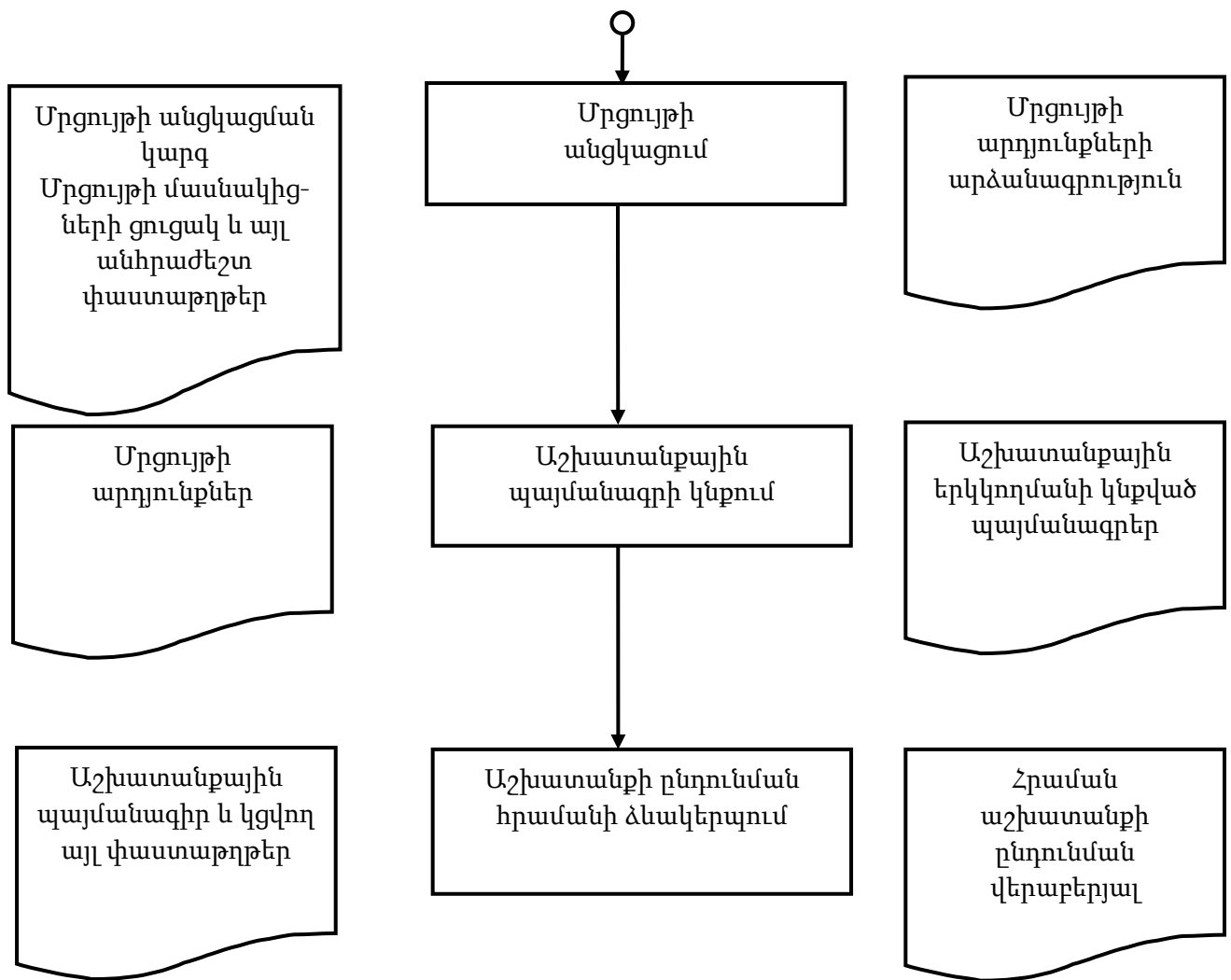


6. Աշխատանքի ընդունման ընթացակարգի գրաֆիկական ներկայացում





ՄՈՒՏՔ	ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ	ԵԼՔ
-------	-----------	-----





ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱԿԱԴԵՄԻԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ՆԵՐԳՐԱՎՄԱՆ ԵՎ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

1. Ընթացակարգի նշանակությունը և կիրառման ոլորտը

Սույն ընթացակարգը որոշում է Համալսարանի ակադեմիական աշխատակազմի ներգրավման և կայունության ապահովման կարգը:

Ընթացակարգում սահմանված պահանջները պարտադիր են համալսարանի ղեկավար կազմի և այն կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների կողմից կիրառման համար, որոնք առնչություն ունեն տվյալ գործընթացի իրականացման և կառավարման հետ:

2. Նպատակ և խնդիրներ

Համալսարանի ակադեմիական անձնակազմի կայունության ապահովման **նպատակն է** ստեղծել և ապահովել կադրերի ընդունման և զարգացման կայուն միջավայր՝ կադրային համակարգի բոլոր մակարդակների վրա անձնակազմի կայունության ապահովման համար:

Խնդիրները՝

- Համալսարանում պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնառժանդակ, ինչպես նաև ղեկավար կազմի կադրային ռեզերվի ձևավորում՝ հեռանկարային նպատակների իրականացման համար:
- Յուրաքանչյուր տարի համալսարանի կադրերի համալրում երիտասարդ կադրերով:
- Անձնակազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովում համալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումներում՝ ղեկավարներ ձևավորման նպատակով:
- Համալսարանի մագիստրանտներից և ասպիրանտներից ուսումնառժանդակ և պրոֆեսորադասախոսական կազմի ձևավորում:

3. Ընթացակարգի նկարագրություն

3.1. Կադրերի բաժինը պետք է անընդհատ հետևի տարբեր գործոնների ազդեցությունը կադրերի կայունության վրա (իրավիճակի փոփոխությունը աշխատաշուկայում, փոփոխությունները կոլեկտիվում):

3.2. Համալսարանի կադրերի գիտակրթական գործունեության մեջ ներգրավման համար իրականացվում է կադրային ռեզերվի ձևավորում ըստ հետևյալ չափանիշների՝

- Համալսարանի աշխատակիցներով համալրման կարիքները մոտակա և ապագա հեռանկարային նպատակների և խնդիրների իրականացման համար:
- Լրացուցիչ թափուր տեղերի առաջացում ենթակառուցվածքային փոփոխությունների իրականացման հաշվին:
- Ազատվող աշխատանքային տեղերի թիվը՝ տարբեր պատճառներով հեռացումների արդյունքում:
- Կադրային ռեզերվի փաստացի թիվը:



Կադրային ռեզերվի ձևավորումը համալսարանում թույլ է տալիս հասնել կայուն, ողջամիտ և կանխատեսվող կադրային քաղաքականությանը: Կադրային ռեզերվի մեջ են մտնում երիտասարդ աշխատակիցները, որոնք ունեն գիտակրթական բարձր մակարդակ, ղեկավարելու հմտություններ:

Դրա համար իրականացվում է երիտասարդների ներգրավում համալսարանի տարբեր ստորաբաժանումներ՝ որպես ուսումնառության կազմ և այլ պաշտոնների վրա:

3.3. Աշխատակիցների շրջանում մոտիվացիայի բարձրացում

Համալսարանի ղեկավար կազմը ապահովում է աշխատակիցների շրջանում աջակցման համակարգի ձևավորում (պարգևատրումներ (նյութական, բարոյական), մասնագիտական առաջընթացի ապահովում հավասարության սկզբունքի հիման վրա և այլն:

3.4. Կադրերի հոսունության կանխում: Կադրային կայունության ապահովման հիմնական խնդիրներից են կադրերի հոսունության բացահայտումը և կանխումը: Կադրերի հոսունության կառավարման գործունեությունը կարելի է ներկայացնել փուլերով՝

- Կադրերի հոսունության մակարդակի որոշում,
- Հոսունության պատճառների բացահայտում,
- Միջոցառումների մշակում ուղղված կադրերի կայունության պահպանմանը և հոսունության կրճատմանը:

4. Պատասխանատվություն և իրավասություններ

4.1. Համալսարանի ակադեմիական անձնակազմի ներգրավման և կայունության ապահովման համար պատասխանատու են՝

- ❖ Համալսարանի ռեկտորը,
- ❖ Համալսարանի պրոռեկտորները,
- ❖ Կադրերի և հատուկ բաժինը,
- ❖ Կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները,
- ❖ Այն ստորաբաժանումները և անձինք, ովքեր առնչվում են և պատասխանատու են տվյալ գործընթացի ապահովման և կառավարման համար:



ԴԱՍԱՎԱՆԴՈՂՆԵՐԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈՐԱԿՆԵՐԻ
ԵՎ ՆՐԱՆՑ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ
ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

1. Նշանակությունը և կիրառման ոլորտը

- 1.1. Սույն կարգը հաստատում է դասախոսական կազմի գիտակրթական գործունեության վերաբերյալ ինֆորմացիայի հավաքագրման, մշակման և գնահատման գործընթացը:
- 1.2. Դասախոսների գործունեության գնահատման և վերլուծության նպատակն է դասախոսական կազմի կրթական և գիտական աշխատանքի գնահատումը և որակավորման աճի խթանումը:
- 1.3. Վերլուծության արդյունքները ղեկավար կազմի կողմից կարող են օգտագործվել որպես հիմք՝ պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքային պայմանագրի վերանայման, երկարաձգման կամ խզման ժամանակ, դասախոսական կազմի նյութական և բարոյական աջակցության համար, ինչպես նաև կադրերի վերապատրաստման միջոցառումներ կազմակերպելու համար:

2. Կարգի նկարագրություն

2.1. Ընդհանուր դրույթներ

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեության գնահատման և վերլուծության հիմնական նպատակն է համալսարանի կադրային պոտենցիալի որակի ուսումնասիրումը, գնահատումը, հետագա զարգացումը և կատարելագործումը:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեության գնահատման և վերլուծության հիմնական խնդիրներն են՝

- Ամբիոնների պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեությունը արտացոլող տեղեկատվական բազայի ստեղծում:
- Կառավարչական կադրերի և գիտամանկավարժական կազմի ձևավորում:
- Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գիտակրթական գործունեության ստուգման համար աուդիտի և մշտադիտարկման համակարգերի ստեղծում և կատարելագործում:
- Պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի մակարդակի և արդյունավետության գնահատման համար համակարգված միասնական չափանիշների մշակում:
- Համալսարանի կոլեկտիվի գիտական և ուսումնամեթոդական աշխատանքի ուսումնասիրում, մշտադիտարկում և վերլուծություն:
- Համալսարանի դասախոսական կազմի գործունեության վերաբերյալ տվյալների հենքի ստեղծում և պարբերաբար թարմացում:
- Պրոֆեսորադասախոսական կազմի կողմից իրականացվող բոլոր ուղղությունների զարգացում և կատարելագործում, դասախոսական կազմի մոտիվացիայի բարձրացում:
- Պրոֆեսորադասախոսական կազմի շրջանակներում նյութական և բարոյական խրախուսման համակարգի ձևավորում:



Տեղեկատվության հավաքագրումը, վերլուծության պատրաստումը, կադրերի զարգացման միջոցառումների կազմակերպումը իրականացնում են ամբիոնները, ֆակուլտետները, պրոֆեսորադասախոսական կազմի գնահատումով զբաղվող հանձնաժողովները, ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորը, գիտության գծով պրոռեկտորը:

Գնահատման անցկացման ժամկետները որոշվում են ռեկտորի հրամանով:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գնահատման արդյունքները վերլուծում է ռեկտորի հրամանով նշանակված հանձնաժողովը:

2.2. Տեղեկատվության հավաքագրում, գնահատում և վերլուծության պատրաստում

Գնահատման հիմք են հանդիսանում դասախոսական կազմի գործունեության արդյունքները մանկավարժական և գիտահետազոտական ոլորտում:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեության վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրման համար մշակվում է գնահատման ձևաթերթիկ, որը արտացոլում է դասախոսի ամբողջ գործունեությունը:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեության գնահատման ձևաթերթիկը կազմվում է երեք բաժնից՝

- Որակավորում ունեցող կադրային պոտենցիալ, դասախոսի ձեռքբերումները աշխատանքի ողջ ընթացքում:
- Դասախոսի ստեղծագործական ակտիվությունը գիտահետազոտական ոլորտում հաշվետու ժամանակաշրջանում:
- Դասախոսի ստեղծագործական ակտիվությունը ուսումնամեթոդական աշխատանքում հաշվետու ժամանակաշրջանում:

Տվյալ ձևաթերթիկի հիման վրա յուրաքանչյուր տարի ռեկտորի հրամանով կազմակերպվում է պրոֆեսորադասախոսական կազմի գնահատումը:

Զափանիշները և նրանց քաշային ցուցանիշները կարող են փոփոխվել փոխվող պայմաններին համապատասխան:

Գնահատման համար ելակետային տվյալները ցուցանիշների տեսքով դասախոսի կողմից մուտքագրվում են համապատասխան ձևաթերթի մեջ:

2.3. Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեության գնահատման համակարգի ձևավորում

1. Յուրաքանչյուր դասախոս կամ աշխատակից լրացնում է ուսումնական տարվա ընթացքում իր գիտամանկավարժական գործունեության վերաբերյալ անհատական տվյալները (ցուցանիշները) ձևաթերթիկի մեջ:
2. Կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները (ամբիոններ և այլ ստորաբաժանումներ) իրականացնում են լրացված տվյալների ամբողջականության և օբյեկտիվության ստուգում: Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման դասախոսական կազմի գիտակրթական գործունեությունը, արտացոլված ցուցանիշների տեսքով,



ներկայացվում է համապատասխան դասախոսական կազմի գնահատումով զբաղվող հանձնաժողովին:

3. Անհրաժեշտության դեպքում հանձնաժողովի կողմից իրականացվում է ստացված վիճակագրական տվյալների հստակեցում և ճշգրտում:
4. Յուրաքանչյուր ուս. տարվա ավարտին գնահատման հանձնաժողովների նախագահները տվյալները փոխանցում են ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորին ամբողջ տվյալների բազան:
5. Ուսումնական աշխատանքների գծով պրոռեկտորի ղեկավարությամբ իրականացվում է վերջնական վերլուծություն՝ բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումներով, և արդյունքները աղյուսակային և անալիտիկ հաշվետվության տեսքով ներկայացվում ռեկտորին, հանձնաժողովների նախագահներին և կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարներին՝ կադրերի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը ուղղված օպերատիվ որոշումների կայացման և միջոցառումների կազմակերպման համար:
6. Առավել բարձր ցուցանիշներ ունեցող կադրերի ցուցակը ներկայացվում է ռեկտորին՝ բարոյական և նյութական խթանման համակարգի մեջ ներառելու համար:
7. Դասախոսական կազմի գնահատման հանձնաժողովի և որակի բաժնի կողմից ստացված արդյունքների հիման վրա ռեկտորին տրվում են առաջարկություններ՝ գնահատման համակարգում շտկումների և փոփոխություններ կատարելու համար:
8. Տվյալների բազաների թարմացումը իրականացվում է յուրաքանչյուր ուսումնական տարվա համար: Տվյալների թարմացման վերահսկումը իրականացվում է գնահատումով զբաղվող հանձնաժողովի կողմից:

3. Դասավանդման որակի գնահատում

3.1. Նշանակությունը և կիրառման ոլորտը

- 3.1.1. Դասավանդման որակի գնահատումը գործընթաց է, որն անհրաժեշտ է դասավանդողի մասնագիտական և մանկավարժական մակարդակը ու դասավանդման փորձը հաստատելու և հավաստելու համար:
- 3.1.2. Դասավանդման որակի գնահատումը համալսարանի գործունեության գնահատման գործիքներից մեկն է:
- 3.1.3. Դասավանդման որակի գնահատումը ճկուն և բազմակողմանի ընթացակարգ է ըստ բովանդակության և ձևերի: Այն թույլ է տալիս անընդհատ հետևել դասավանդող անձնակազմի դասավանդման որակական ցուցանիշներին և ապահովել դրանց զարգացումը:
- 3.1.4. Դասավանդման որակի գնահատման հիմնական սկզբունքներն են համակարգայնությունը, պարբերականությունը, ուղղվածությունը դեպի կատարելագործում:



3.1.5. Դասավանդման որակի պարբերական գնահատումը թույլ է տալիս դասավանդողին հասկանալ, թե որքանով է նա լիարժեք դասավանդում և բացահայտել դասավանդման գործընթացի թույլ կողմերը, որոնք ենթակա են ուղղման և բարելավման:

3.2. Նպատակը և խնդիրները

3.2.1. Համալսարանում դասավանդման որակի գնահատման ռազմավարական նպատակն է կրթական գործունեության որակի ապահովումը և դասավանդող անձնակազմի պոտենցիալի զարգացումը:

3.2.2. Դասավանդման որակի գնահատման խնդիրներն են՝

- ❖ Համալսարանի դասավանդող անձնակազմի գործունեության որակի մշտադիտարկումը,
- ❖ Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական գիտելիքների, կարողությունների և հմտությունների գնահատումը,
- ❖ Գնահատման հիման վրա պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի բարձր մասնագիտական կոմպետենցիաների և որակավորումների անընդհատ բարձրացման խթանումը:
- ❖ Համալսարանի շահակիցների հետ կայուն հետադարձ կապի հաստատում, նրանց կարիքների վերհանման, պահանջների ուսումնասիրություն և վերլուծության իրականացումը:

3.3. Գնահատման օբյեկտները և սուբյեկտները

3.3.1. *Դասավանդման որակի գնահատման հիմնական օբյեկտներն են՝*

- ❖ դասավանդման գործընթացը,
- ❖ դասավանդման մոտեցումները և մեթոդները,
- ❖ դասավանդողի մասնագիտական և մանկավարժական ունակությունները,
- ❖ ուսանողներին ներգրավելու կարողությունը և այլն:

3.3.2. *Դասավանդման որակի գնահատման սուբյեկտներն են՝*

- ❖ **Ուսանողներ.** ՄԿԾ-ի մեջ ներառված յուրաքանչյուր առարկայի դասավանդումը գնահատվում է տվյալ մասնագիտությամբ ուսուցանվող ուսանողների կողմից:

Դասավանդման որակի գնահատումը ուսանողի կողմից բաժանվում է 2 փուլի՝

ա) Տվյալ առարկան դասավանդող դասախոսի մասնագիտական ունակությունների գնահատում (“Դասախոսը ուսանողի աչքերով” Կազմակերպող՝ Ուսումնամեթոդական կենտրոն (հավելված Ա)): Հարցման արդյունքները համարվում են համալսարանի փակ ինֆորմացիա:



բ) Տարբեր առարկաների դասավանդման գործընթացի գնահատումը տարբեր ֆակտորներին ուսանողների կողմից (“Դասընթացի գնահատման հարցաթերթիկ” Կազմակերպող՝ Որակի բաժին (հավելված Բ)):

- ❖ **Դասալսող հանձնաժողովը.** Համալսարանում պլանավորվում և իրականացվում են դասալսումներ դասալսող հանձնաժողովի կողմից, որի նպատակն է բարելավել դասավանդման գործընթացը, դասավանդման մոտեցումները և մեթոդները:
- ❖ **Ամբիոնի վարիչը.** Ամբիոնի վարիչը պարբերաբար հետևում է պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեությանը և զարգացման տեմպին, մասնակցում է ամբիոնական դասալսումներից, կազմում տարեկան գործունեության հաշվետվություն:
- ❖ **Շրջանավարտները.** Դասավանդման գործընթացը գնահատվում է շրջանավարտների կողմից պարզելու համար, թե որքանով է արդյունավետ դասավանդման գործընթացը, բացահայտում են թույլ կողմերը, նշվում բարելավման ուղիները:
- ❖ **Արտաքին փորձագետները.** Դասալսումներ կարող են անցկացվել արտաքին փորձագետների կողմից համալսարանում դասավանդման գործընթացի ուսումնասիրման և գնահատման նպատակով:

3.4. Դասալսումների կազմակերպում

- 3.4.1. Դասալսումների հիմնական նպատակն է դասավանդման գործընթացի արդյունավետության որոշումը և բարելավումը:
- 3.4.2. Դասալսումները համալսարանում պլանավորվում են ուսումնամեթոդական կենտրոնի կողմից:
- 3.4.3. Դասալսումները կազմակերպվում են Կրթության որակի վերահսկման հանձնաժողովի կողմից:
- 3.4.4. Դասալսումները իրականացվում են ուսումնամեթոդական կենտրոնի ղեկավարի կողմից ներկայացված դասավանդողների ցուցակի համաձայն:
- 3.4.5. Դասալսումները կարող են կրել պլանային և ոչ պլանային բնույթ:
- 3.4.6. Դասալսումները հիմնականում անցկացվում են՝
 - ❖ սկսնակ դասավանդողների մոտ՝ դասավանդման հմտությունները պարզելու համար,
 - ❖ որակավորումը բարձրացնող դասավանդողների մոտ,
 - ❖ ուսանողների կողմից ցածր գնահատվող դասավանդողի մոտ:
- 3.4.7. Դասալսումները իրականացվում են ըստ “Դասավանդման մշտադիտրակման և գնահատման ձևաթերթի” (հավելված Գ):



3.4.8. Դասալսմանը մասնակցում է նաև տվյալ ամբիոնի վարիչը:

3.4.9. Դասալսման արդյունքում լրացվում է հարցման ձևաթերթը, որը ներառում է դասալսման չափանիշները: Նշվում են հանձնախմբի կողմից կատարվող դիտողությունները և դրանք քննարկվում են առարկան դասավանդող դասախոսի և ամբիոնի վարիչի հետ:

3.4.10. Տարեկան դասալսումների արդյունքում կազմվում է անալիտիկ հաշվետվություն:

3.5. Դասավանդման որակի գնահատման գործիքները

3.5.1. Դասավանդման որակի գնահատման ընթացակարգերը հիմնված են սոցիոլոգիական հարցումների (ուսանողների անկետավորում) և այլ մեթոդների վրա:

3.5.2. Համալսարանում դասավանդման որակի գնահատման հիմնական ձևերն են հարցումները, անկետավորումը, փաստաթղթերի ուսումնասիրությունը և վերլուծությունը, մշտադիտարկումը:

3.5.3. Դասավանդման որակի գնահատման մեթոդները գնահատման համակարգի կարևոր տարրերից մեկն է: Գնահատման նպատակներից կախված դրանք կատարվում են հետևյալ մեթոդներով՝

- ❖ Գնահատման համար ինֆորմացիայի հավաքագրման (հարցումներ, անկետավորում, փաստաթղթերի վերլուծություն),
- ❖ Ինֆորմացիայի մշակման և գնահատման (քանակական և որակական),
- ❖ Գնահատման արդյունքների ներկայացման և հավաքագրման (դիագրամներ, անալիտիկ նյութեր, լրացված հարցման թերթիկներ և այլն):

3.5.4. Գնահատման հիմնական գործիքներն են՝

- ❖ Դասալսման թերթիկ:
- ❖ Հարցման թերթիկներ:

3.6. Գնահատման պարբերականությունը

Դասավանդման որակի գնահատումը համալսարանում իրականացվում է յուրաքանչյուր ուսումնական տարի ըստ նախորոք կազմված պլանի:



4. Պատասխանատուներ և իրավասություններ

Ընթացակարգի մշակման կազմակերպման համար պատասխանատու է Որակի գծով պատասխանատու պրոդեկտորը:

Ընթացակարգի իրականացման համար պատասխանատու են Համալսարանի ամբիոնները, դասախոսական կազմի գնահատումով հանձնաժողովը:

Պատասխանատվություն և իրավասություններ ըստ գործունեության տեսակի տեղեկացման գործընթացի շրջանակներում	Ամբիոններ	Գիտության գծով պրոդեկտոր	Ուսումնական աշխատանքների գծով պրոդեկտոր	Դասախոսական կազմի գնահատման հանձնաժողով	Գիտական խորհուրդ
Դասախոսների կրթական գործունեության վերաբերյալ տվյալների հավաքագրում	Պ,Ի		S	S	
Դասախոսների գիտական գործունեության վերաբերյալ տվյալների հավաքագրում	Պ,Ի	S	S		
Դասախոսական գիտակրթական գործունեության վերաբերյալ տվյալների մշակում և վերլուծություն		Պ	Պ	Ի	S
Դասախոսների կազմակերպում			Պ	Ի	S
Դասախոսական կազմի վերաբերյալ տարեկան ամփոփ հաշվետվության ներկայացում		Պ,Ի	Պ, Ի		S
Դասախոսական կազմի կատարելագործման և որակավորման բարձրացման վերաբերյալ որոշումների ընդունում	S	S	S		Պ
Դասախոսական կազմի կատարելագործման և որակավորման բարձրացման վերաբերյալ միջոցառումների կազմակերպում	Պ				

*Պ- գործընթացի պատասխանատու ** S – տեղեկատվության ստացող ***Ի – իրականացնող



Դասախոսական կազմի գնահատման ցուցանիշներ

№	Ցուցանիշի անվանումը	Ամբիոնի/ Դասախոսի կողմից նշվող տեղեկություն
Բաժին 1. Որակավորված պոտենցիալ, դասախոսի ձեռքբերումները աշխատանքի ընթացքում		
1.1.	Աշխատանքային ստաժ	
	Մինչև 5 տարի	
	6-ից 10 տարի	
	10 տարուց ավելին	
1.2.	Գիտական աստիճան	
	Գիտության դոկտոր	
	Գիտության թեկնածու	
1.3.	Գիտական կոչում	
	Դոցենտ	
	Պրոֆեսոր	
	ՀՀ գիտությունների ակադեմիայի ակադեմիկոս	
	ՀՀ գիտությունների ակադեմիայի անդամ	
	Հյուղային ակադեմիաներում անդամ	
1.4.	Զբաղեցրած պաշտոնը	
	Ամբիոնի վարիչ	
	Ամբիոնի պրոֆեսոր	
	Ամբիոնի դոցենտ	
	Ավագ դասախոս	
	Դասախոս	
	Ասիստենտ	
1.5.	Հրատարակչական գործունեության արդյունքներ	
	Դասագրքեր	
	Մենագրություններ	
	Ուսումնական ձեռնարկներ	
	ԲՈՀ-ի կողմից հաստատված հրատարակությունների մեջ հոդվածների տպագրում	
	Միջազգային հրատարակություններում տպագրված հոդվածներ	
	Մեթոդական ձեռնարկներ, մեթոդական ցուցումներ	



Բաժին 2. Մտեղծագործական ակտիվությունը գիտական ոլորտում		
2.1.	Գիտական աշխատանքի արդյունավետությունը	
	Ատենախոսության պաշտպանություն	
	Դոկտորական	
	Թեկնածուական	
	Պատենտների ստացում	
	Գիտական գրանտների ստացում	
2.2.	Աշխատանք հասարակական և մասնագիտացված խորհուրդներում	
	Որպես ղեկավար	
	Որպես կատարող	
2.3.	Մասնակցություն կոնֆերանսներին, սեմինարների պատրաստման և անցկացման կազմակերպական միջոցառումներին	
	Որպես միջոցառման կազմակերպիչ կամ ղեկավար	
	Որպես ուսանողի ղեկավար	
	Որպես միջոցառման շարքային մասնակից	
2.4.	Պայմանագրային գիտահետազոտական աշխատանքների կատարում	
2.5.	Գիտական թեմաների ղեկավարում	
2.6.	Ուսուցում	
	Ասպիրանտուրայում	
	Դոկտորանտուրայում	
2.7.	Թեկնածուական ատենախոսության պաշտպանություն	
2.8.	Դոնկորական ատենախոսության պաշտպանություն	
2.9.	Վերապատրաստում, որակավորման բարձրացում	
	ՀՀ Հանրապետությունում	
	Արտերկրում	
2.10.	Ուսանողների գիտահետազոտական աշխատանքների ղեկավարում	
	Հրապարակումների քանակը ուսանողների հետ համատեղ	
	Գիտաժողովներին զեկուցող և հաղթող ճանաչված ուսանողների ղեկավար	



**Բաժին 3. Ստեղծագործական ակտիվությունը
ուսումնամեթոդական աշխատանքում**

3.1.	Լսարանային ուսումնական ծանրաբեռնվածության ծավալ (դասախոսություններ, գործնական պարապմունքներ, քննություններ, ստուգարքներ, պրակտիկաներ)	
3.2.	Արտալսարանային ծանրաբեռնվածություն (աշխատանքների գրախոսություն, Խորհրդատվություն)	
3.3.	Դիպլոմային աշխատանքների ղեկավարում	
3.4.	Գնահատում ուսանողների կողմից “Դասախոսը ուսանողի աչքերով”	
3.5.	Բաց դասերի անցկացում	
3.6.	Նոր ուսումնական պլանների մշակում	
3.7.	Նոր առարկաներից առարկայական ծրագրերի մշակում	
3.8.	Նոր դասախոսական կուրսերի մշակում	
3.9.	Նոր լաբորատոր աշխատանքների մշակում	
3.10.	Տեղեկատվական միջոցների մշակում (պրեզենտացիաներ, պլակատներ, սխեմաներ, ֆիլմեր, մոդելներ), ներդրում ուսումնական գործընթացի մեջ	



ՄՈՒՏՔ	ԳՈՐԾՆԹԱՅ	ԵԼՔ
Որոշում պրոֆեսորադասախոսա- կան կազմի գնահատման համար (Տարեկան գործողություն)	Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեության գնահատման համար մասնագիտական հանձնաժողովի ստեղծում	Մասնագիտական հանձնաժողովի ստեղծման ռեկտորի հրաման
Դասախոսների գործունեության վերաբերյալ ստանդարտ ձևաչափ	Դասախոսական կազմի գործունեության վերաբերյալ տարեկան տեղեկատվության հավաքագրում	Հավաքագրված ինֆորմացիայով տեղեկատվական ձևեր
Հավաքագրված ինֆորմացիայով տեղեկատվական ձևեր	Դասախոսների գործունեության վերաբերյալ ինֆորմացիայի վերլուծություն և գնահատում ըստ ամփոփումների	Գնահատման վերաբերյալ հաշվետվություն
Գնահատման վերաբերյալ հաշվետվություն	Արդյունքների ներկայացում համալսարանի ռեկտորատի և գիտական խորհրդի քննարկմանը	Որոշման արձանագրություն/ներ
Որոշման արձանագրություն/ներ	Դասախոսական կազմի զարգացմանն ուղղված միջոցառումների կազմակերպում և իրականացում	Միջոցառումների արձանագրված արդյունքներ



Հայաստանի ազգային ագրարային համալսարան

**Ուսանողների կողմից պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի որակի գնահատման
սոցիոլոգիական հարցման**

ԹԵՐԹԻՎ

Ֆակուլտետը _____ մասնագիտությունը _____

կուրսը, խումբը _____

ամսաթիվ _____

Հարգելի ուսանող, սոցիոլոգիական հարցումը նպատակ ունի բարելավելու Ձեր ուսումնառության գործընթացը: Դասախոսների անձնական հատկանիշների և մասնագիտական որակավորման աստիճանի մասին Ձեր կարծիքները հաշվի կառնվեն նրանց ատեստացիայի և մրցութային ընտրության ժամանակ:

Այդ նպատակով, խնդրվում է առաջադրված հարցերին պատասխանել համակողմանի վերլուծությունների հիման վրա, առավելագույնս օբյեկտիվ և բարեխղճորեն: Հիշեք, որ Ձեր սխալ մոտեցումը և անփութությունը կարող է աղավաղել իրական պատկերը և վնասել ընդհանուր գործին:

Հարցումն անանուն է, պետք չէ ստորագրել և գրել ազգանունը:

Հարցերի գնահատումը կատարվում է 5 միավորանոց սանդղակով՝

- “5” – եթե դասախոսի մասնագիտական և անձնական հատկանիշները լիովին համապատասխանում են հարցերում ներկայացված պահանջներին
- “4” – եթե դասախոսի մասնագիտական և անձնական հատկանիշները հիմնականում համապատասխանում են հարցերում ներկայացված պահանջներին
- “3” – եթե դասախոսի մասնագիտական և անձնական հատկանիշները բավարար չափով են համապատասխանում ներկայացված պահանջներին
- “2” – եթե դասախոսի մասնագիտական և անձնական հատկանիշները հիմնականում չեն համապատասխանում ներկայացված պահանջներին
- “1” – եթե դասախոսի մասնագիտական և անձնական հատկանիշները բոլորովին չեն համապատասխանում ներկայացված պահանջներին



ՈՒՍՈՒՄՆԱՄԵԹՈՂԱԿԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

ՀԱՐՑԱՇԱՐ		ԴԱՍԱԽՈՍՆԵՐ																	
Հ/հ																			
		ՄԻԱՎՈՐՆԵՐ																	
ԴԱՍԱԽՈՍԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ																			
1	Խրախուսում է մասնագիտական ձգտումները, առարկայի նկատմամբ ստեղծում հետաքրքրություն																		
2	Նյութը ներկայացնում է հետևողական և տրամաբանական, խոսում է պարզ և հասկանալի																		
3	Հարցերի և հարցադրումների ժամանակ մղում է բանավեճի, ցուցաբերելով համբերատարություն և բարյացակամություն																		
4	Ունի լայն մտահորիզոն, ցուցաբերում է խոսքի կուլտուրա, կեցվածք և նյութի շարադրանքի նորմալ ընթացք																		
5	Լսարանի հետ ստեղծում է անմիջական կապ, կարգապահ է, պահանջկոտ գիտելիքների ձեռքբերման գործում																		
6	Դասերից դուրս մարդամոտ է, բարեկիրթ և հաճելի մարդ է																		
ԸՆԴԱՄԵՆԸ																			
ԴԱՍԸՆԹԱՑԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ																			
1	Դասընթացը վարում է հետաքրքիր և մատչելի, գրում է ընթերցելի, օգտագործում է դիդակտիկ նյութեր																		
2	Դասընթացի նյութերը ներկայացնում է բավարար ծավալով, բարդ տեղերը բացատրում է																		
3	Լաբորատոր, գործնական (սեմինար) պարապմունքները վարում է արդյունավետ ձևով																		
4	Տեղեկատվական նյութերը (ուսումնական և հաշվողական), ծրագրերը ուսուցողական են																		
5	Դասընթացի վերաբերյալ տրված նյութերը և հանձնարարությունները օգտակար են																		
6	Ուսանողների գիտելիքները գնահատելիս ցուցաբերում է արդարություն																		
ԸՆԴԱՄԵՆԸ																			



Հավելված

ԴԱՍԸՆԹԱՅԻ ՈՐԱԿԻՑ ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐԻ ԲԱՎԱՐԱՐՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ

ՀԱՐՑԱԹԵՐԹ

Միբելի ուսանող

Դասընթացի դասավանդման որակի և կազմակերպման արդյունավետության մակարդակը բացահայտելու նպատակով ակնկալում ենք Ձեր օբյեկտիվ և անկեղծ գնահատումը:

Խնդրում ենք պատասխանել բոլոր հարցերին 1-ից 10 բալանոց համակարգով.

10 բալլ – բավարարվածության առավել բարձր աստիճանը

1 բալլ – բավարարվածության ամենացածր աստիճանը

Ֆակուլտետ _____ ամբիոն

Դասընթացի անվանումը _____

№	Խնդրում ենք գնահատել	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Դասախոսության անցկացման որակը										
2	Դասախոսության նյութի արդիականությունը										
3	Դասախոսության մատչելիությունը և ընթերցելիությունը (հասկանալիությունը)										
4	Դասախոսության ընթացքում շփման կուլտուրան										
5	Գործնական պարապմունքների ժամանակ նյութի մատուցման մատչելիությունը և ընթերցելիությունը										
6	Անմիջական զրույցի հնարավորության ընձեռնում գործնական պարապմունքների ընթացքում										
7	Գործնական և լաբորատոր աշխատանքները նպաստում են դասընթացի յուրացմանը										
8	Դասընթացին վերաբերող անհատական պարապմունքների կազմակերպումը										
9	Ինքնուրույն և անհատական աշխատանքների կազմակերպումը, դրանց կատարման հսկողությունը և գնահատումը										
10	Գիտելիքների գնահատման համակարգը գործնական կամ լաբորատոր պարապմունքների ընթացքում										
11	Դասընթացի ընթացքում գիտելիքների գնահատման օբյեկտիվությունը										
12	Գործնական պարապմունքների ընթացքում ձեռք բերված գիտելիքների համապատասխանությունը Ձեր սպասելիքներին										
13	Դասընթացի համար ուսումնական և ուսումնամեթոդական գրականության հասանելիությունը										
14	Դասընթացի համար էլեկտրոնային նյութերի առկայությունը										
15	Դասախոսության նյութի ապահովվածությունը (տեխնիկական միջոցներ, դիդակտիկ նյութերի օգտագործումը)										
16	Գործնական պարապմունքների հազեցվածությունը տեխնիկական միջոցներով, սարքավորումներով, պլակատներով, մուլյաժներով և այլ դիդակտիկ նյութերով										



**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ
ԿԹՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿԻ ՀԱՆՁՆԱԽՈՒՄԻ**

ԴԱՍԱՎԱՆԴՄԱՆ ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՄԱՆ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՁԵՎԱԹԵՐԹ

“___” _____ 201__ թ.

Դասալսման ժամը _____ Պարապմունքի սկիզբը _____ և ավարտը _____
 Մասնագիտությունը _____ Կուրսը _____
 Դասընթացի անվանումը _____
 Թեման _____
 Դասախոս _____

(գիտական աստիճան և կոչում)

(ԱԱՀ)

Ուսումնական պարապմունքի տեսակը՝

դասախոսություն ☐ գործնական ☐ լաբորատոր ☐

Օրացույցային պլանի առկայությունը՝ այո ☐ ոչ ☐

Ակադեմիական խումբ/եր _____ ուսանողների թիվը ըստ մատյանի _____ ներկաների թիվը _____

ԴԱՍԸՆԹԱՑԻ ԱՆՑԿԱՑՄԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԸ

1. Մատուցվող նյութի համապատասխանությունը դասընթացի օրացույցային պլանին.

այո ☐ ոչ ☐

2. Տեխնիկական միջոցների օգտագործումը.

այո ☐ ոչ ☐

3. Ցուցադրական նյութերի օգտագործումը.

այո ☐ ոչ ☐

4. Թեմային վերաբերող նյութի հստակ ներկայացումը գրաֆիկների, աղյուսակների, բանաձևերի միջոցով.

այո ☐ ոչ ☐

5. Նյութի մատուցման տրամաբանական հաջորդականության, մատչելիության և հստակ ներկայացման ապահովումը _____

6. Ներկայացված նյութի բացատրությունը օրինակների միջոցով. այո ☐ ոչ ☐

7. Թեմայում ներառված գիտատեխնիկական տերմինների մեկնաբանման հմտությունը.

Բացակայում է ☐ Բավարար մակարդակի է ☐ Անհրաժեշտ մակարդակի է ☐

8. Թեմայի ներկայացման մասնագիտական հմտությունը _____

9. Առարկայի նկատմամբ հետաքրքրություն առաջացնելու հմտությունը _____

10. Պարապմունքի ընթացքին ուսանողների մասնակցության աստիճանը.

Չեն մասնակցում ☐ Մասնակցում են ☐ Հիմնականում ☐ Ամբողջությամբ ☐
 մասնակիորեն մասնակցում են մասնակցում են

11. Կարծիք պարապմունքը արդյունավետ անցկացնելու մասին _____



12. Պարապմունքի կարգապահությունը անհրաժեշտ մակարդակի վրա պահելու աստիճանը.

Կարգապահությունը բացակայում է ☐	Կարգապահությունը մասնակիորեն բացակայում է ☐	Հիմնականում կարգապահությունը ☐ ապահովված է	Կարգապահությունը ամբողջությամբ ☐ ապահովված է
---	--	---	---

13. Դիտողություններ _____

Դասալսման վերաբերյալ քննարկման արդյունքում ձևավորված եզրակացությունը _____

Դասալսող _____

(գիտական աստիճան և կոչում)

(ԱԱՀ)

Դասալսող _____

(գիտական աստիճան և կոչում)

(ԱԱՀ)

Դասավանդող _____

(գիտական աստիճան և կոչում)

(ԱԱՀ)

Ամբիոնի վարիչ _____

(գիտական աստիճան և կոչում)

(ԱԱՀ)

Արձ. թիվ _____ “___” _____ 201_ թ.



ՊՐՈՖԵՍՈՐԱԴԱՍԱԽՈՍԱԿԱՆ ԿԱԶՄԻ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԱՌԱՋԸՆԹԱՑԻ ԱՊԱՀՈՎՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

1. Ընթացակարգի նշանակությունը և կիրառման ոլորտը

Սույն ընթացակարգը որոշում է Համալսարանում կադրային մասնագիտական առաջընթացի ապահովման միասնական կարգը և բխում է պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման քաղաքականությունից:

Սույն ընթացակարգը ուղղված է պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման պահանջների իրականացմանը:

Ընթացակարգում սահմանված պահանջները պարտադիր են համալսարանի ղեկավար կազմի, համապատասխան կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների կողմից կիրառման համար:

2. Ընդհանուր դրույթներ

2.1. Մասնագիտական առաջընթացի ապահովման հիմնական ձևեր

Մասնագիտական առաջընթացի ապահովման շրջանակներում կարող են կիրառվել հետևյալ ձևերը՝

- Մասնակցությունը կոնֆերանսներին, սեմինարներին, թրենինգներին և այլ միջոցառումներին:
- Գիտամանկանավարժական կադրերի ստաժավորում այլ ուսումնական հաստատություններում, գիտահետազոտական կենտրոններում և կազմակերպություններում:
- Կառավարչական անձնակազմի վերապատրաստումներ որակի կառավարման ոլորտում՝ առաջատար բուհերում և կազմակերպություններում:
- Համատեղ գիտահետազոտական գործունեության ծավալում այլ համալսարանների և գիտաարտադրական կազմակերպությունների հետ:
- Աշխատակիցների ուսուցման կազմակերպում՝ մասնագիտացված կուրսերի շրջանակներում և որակավորման բարձրացման ծրագրերի շրջանակներում:

2.2. Հավասարության սկզբունք

Մասնագիտական առաջընթացի ապահովումը պետք է հասանելի լինի յուրաքանչյուր աշխատակցին՝ արդարության սկզբունքին համապատասխան, և պետք է նպաստի անձի սեփական կապիտալի և համալսարանի զարգացմանը:

2.3. Նպատակ և խնդիրներ

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման **նպատակն** է անձնակազմի կոմպետենցիաների զարգացումն ու կատարելագործումը, որն անհրաժեշտ է մասնագիտական գործունեության ամրապնդման և մասնագիտական մակարդակի զարգացման, ինչպես նաև համալսարանի կողմից դրվող գիտակրթական խնդիրների լուծման նոր ժամանակակից մեթոդների յուրացման և կիրառման համար:



Խնդիրները՝

- Անձնակազմի մասնագիտական առաջընթացի աջակցում համալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումներում:
- Մասնագիտական առաջընթացի ապահովման համակարգի ձևավորումը և կատարելագործումը:
- Մասնագիտական առաջընթացի ապահովման և աջակցման մեխանիզմների մշակումը և ներդրումը գործածության մեջ:

3. Ընթացակարգի նկարագրություն

3.1. Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի պահանջարկի ուսումնասիրում

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի զարգացումն ինտեգրված է համալսարանի արդյունավետության կառավարման գործընթացում և որոշվում է՝

- աշխատակիցների ընդունելության ժամանակ,
- աշխատակցի աշխատանքի դերային փոփոխության կամ աշխատանքային առաջխաղացման ժամանակ,
- մասնագիտական վերապատրաստումների պահանջի ուսումնասիրման ժամանակ,
- աշխատակցի կատարողականի ցիկլի ավարտին՝ հետադարձ կապի մեխանիզմներով:

Աշխատակիցները իրավունք ունեն մասնակցել մասնագիտական առաջընթացի ապահովման միջոցառումներին (վերապատրաստում, փորձի փոխանակում, կրթություն) կախված իրենց աշխատանքային դիրքից, գիտակրթական ցուցանիշներից և կարիերայի զարգացման միտումներից:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական ունակությունները բացահայտվում են նրանց գործունեության մշտադիտարկման, հետադարձ կապի մեխանիզմների միջոցով: Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական կարիքների բացահայտումը իրականացվում է անկետավորման և այլ մեխանիզմների միջոցով:

3.2. Մասնագիտական առաջընթացի ապահովման պլանի մշակում

Մասնագիտական առաջընթացի ապահովման զարգացման պլանի մշակումը ներառում է հետևյալ կետերը՝

- Նպատակ,
- Նպատակներին հասնելու համապատասխան միջոցառումներ,
- Ժամկետներ:

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական զարգացման նպատակը որոշվում է, հաշվի առնելով՝

- Համալսարանի ռազմավարական պլանը,
- Աշխատակցի պաշտոնական նկարագիրը և կատարողականը,
- Աշխատակցի կողմից մասնագիտական ակնկալիքները,
- Հետադարձ կապը ներքին/արտաքին շահակիցների կողմից,



– Աշխատակցի կողմից նշված կարիերային ձգտումները:

Կառուցվածքային ստորաբաժանման ղեկավարի կողմից նշվում է աշխատակցի զարգացման նպատակը և անհրաժեշտ միջոցառումները:

Մասնագիտական առաջընթացի ապահովման նպատակները պետք է պարբերաբար վերանայվեն՝ դրված նպատակների արդիականության ապահովման համար:

3.3. Մասնագիտական զարգացման պլանի հաստատում

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական զարգացմանը ուղղված բոլոր պլանները պետք է հաստատված լինեն համալսարանի գիտական խորհրդի կամ այլ պատասխանատու հանձնաժողովի կողմից:

Աշխատակազմի մասնագիտական զարգացման նախնական պլանը ներկայացվում է քննարկման և հաստատման, որից հետո վավերացվում է ռեկտորի կողմից:

Եթե մասնագիտական զարգացման միջոցառումը պահանջում է ֆինանսավորում, ապա միջոցառման ֆինանսական ապահովման մասը պետք է հաստատված լինի համալսարանի ռեկտորի կողմից՝ նշելով ֆինանսավորման աղբյուրը:

3.4. Միջոցառումների կազմակերպում և իրականացում: Ձեռքբերած մասնագիտական գիտելիքների կիրառում և տարածում

Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման միջոցառումները իրականացվում են հաստատված Մասնագիտական զարգացման պլանի համաձայն:

Միջոցառումները կազմակերպվում են ինչպես համալսարանի շրջանակներում, այնպես էլ ՀՀ և այլ երկրների բուհերում և կազմակերպություններում, որոնց հետ համալսարանը ունի կնքված համապատասխան պայմանագրեր:

Աշխատակիցները կարող են մասնագիտական վերապատրաստումներ անցնել տարբեր գրանտային ծրագրերի շրջանակներում, որոնք գործում են համալսարանում:

Համալսարանի աշխատակիցների բոլոր տեսակի մասնագիտական զարգացման միջոցառումները պետք է գրանցել հատուկ մատյանների մեջ:

Աշխատակիցները մասնագիտական զարգացման միջոցառումների ավարտին ստանում են սերտիֆիկատներ կամ դիպլոմներ, որոնց պատճենները պետք է ուղարկեն Շարունակական կրթության կազմակերպման բաժին՝ պահման համար:

Մասնագիտական զարգացման միջոցառումներին մասնակցած աշխատակիցների պատականությունն է երաշխավորել, որ ստացված գիտելիքները կիրառվում են համալսարանում, նրանք պետք է կիսվեն իրենց գիտելիքներով և կարողություններով կոլեգաների հետ:

3.5. Բարելավմանը ուղղված որոշումների կայացում և միջոցառումների կազմակերպում

Տվյալ փուլում ՀԱԱՀ ղեկավարությունը համալսարանի մրցակցությունը կադրային ապահովման տեսանկյունից ապահովելու նպատակով յուրաքանչյուր տարի պետք է կազմակերպի տվյալ ուղղությամբ բարելավման միջոցառումներ, որոնք պետք է կրեն պարբերական բնույթ:



Բարելավման միջոցառումները պետք է հասանելի լինեն համալսարանի աշխատակիցներին:

4. Պատասխանատվություն և իրավասություններ

4.1. Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական ունակությունները բացահայտվում են համալսարանի ղեկավար մարմինների կողմից:

4.2. Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման համար որոշում կայացնող մարմիններ են՝

- ❖ Կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները,
- ❖ Համալսարանի անձնակազմի ատեստավորման հանձնաժողովները,
- ❖ Շարունակական կրթության կազմակերպման բաժինը,
- ❖ Համալսարանի ղեկավար կազմը:

4.3. Կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարներ: Կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները (ամբիոնի վարիչներ և այլն) կրում են սույն քաղաքականության և ընթացակարգի իրականացման հիմնական պատասխանատվությունը, երաշխավորելով, որ աշխատակիցը ունի մասնագիտական ունակություններ:

Կառուցվածքային ստորաբաժանման ղեկավարը ելնելով աշխատակիցների տարեկան գործունեության գիտակրթական ցուցանիշներից և ունեցած ձեռքբերումներից, առաջարկություն է անում զարգացնել իրենց մասնագիտական հմտությունները տարբեր միջոցառումների միջոցով, նախաձեռնում է համապատասխան քայլեր:

4.4. Համալսարանի անձնակազմի ատեստավորման հանձնաժողովներ: Համալսարանի անձնակազմի մասնագիտական ունակությունների ատեստավորման համար պատասխանատու են ֆակուլտետային ատեստավորման հանձնաժողովները: Հանձնաժողովը վերլուծելով աշխատակցի գիտակրթական գործունեությունը կարող է մեթոդական և գիտական խորհրդի առջև դնել տվյալ աշխատակցի մասնագիտական առաջընթացի աջակցման հարցը:

4.5. Շարունակական կրթության կազմակերպման բաժին: Շարունակական կրթության կազմակերպման բաժինը իրականացնում է՝

- դասախոսական կազմի լրացուցիչ ու շարունակական մասնագիտական ուսուցման պլանավորում և կազմակերպում, այդ գործընթացների կատարելագործման հնարավորությունների, և ժամանակակից ու բարենպաստ աշխատանքային միջավայրի ստեղծում:
- Դասախոսների գիտական և գիտամեթոդական մակարդակի բարձրացում, դասավանդման առաջավոր փորձի ընդհանրացում և տարածում, ուսումնական գործընթացում ուսուցման նորագույն գիտական մեթոդների և տեխնիկական միջոցների ներդրում:
- Գիտահետազոտական նախագծային, գիտաարտադրական ձեռնարկություններում և բուհերում համալսարանի դասախոսների որակավորման բարձրացում և ստաժավորում:



4.6. Ղեկավար կազմ: Համալսարանի ղեկավար կազմը առանցքային դեր է խաղում պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի մասնագիտական առաջընթացի ապահովման հարցում: Նա օգնում է աշխատակիցներին առանձնացնել իրենց ուժեղ կողմերը և պահանջարկը մասնագիտական զարգացման ոլորտում, ապահովում պարբերական հետադարձ կապ, և աջակցում է մասնագիտական հմտությունների զարգացման հարցերում:

4.7. Պրոֆեսորադասախոսական կազմ: Համալսարանի անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի զարգացումը և մասնագիտական առաջընթացը կախված է նաև հենց իրենից:

Աշխատակիցները պատասխանատու են բացահայտել իրենց ուժերը և կարիքները, զարգացնել իրենց ունակությունները մասնագիտական ոլորտում՝ աշխատանքի արդյունավետությունը բարձրացնելու և նոր աշխատանքին հեշտ ադապտացվելու համար:



5. Ընթացակարգի ներկայացում սխեմատիկ տեսքով

