

II. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ՈՒ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

ԶՄՓԱՆԻՇ: ՄՈՒՀ-ի կառավարման համակարգը, վարչական կառույցները և դրանց գործառնումն արդյունավետ են և միտված են հաստատության առաքելության ու նպատակների իրականացմանը՝ պահպանելով կառավարման էթիկայի նորմերը:

ԵՊՀ հիմնադրամի Իջևանի մասնաճյուղը, որպես բարձրագույն ուսումնական հաստատություն նպատակ ունի իր արդյունավետ վարչարարության և կառավարման միջոցով լուծել իր առջև դրված հետևյալ խնդիրները՝ տրամադրել որակյալ կրթություն, իրականացնել նորարարական ուսանողամետ ուսուցում, տալ համակողմանի գիտելիք, մատուցել կարողություններ և հմտություններ ապահովող կրթական ծրագրեր, ուսանողներին և աշխատողներին տրամադրել անհրաժեշտ ժամանակակից ենթակառուցվածքներ և բարենպաստ միջավայր, իր գործունեության բոլոր բնագավառներում ապահովել որակի անընդհատ բարելավում և այլն ([ԵՊՀ ԻՄ 2016-2020թթ. գարգացման ռազմավարական ծրագիր, 19.02.2016թ.](#)):

ԶՄՓՈՐՈՇԻՉ ա. Հաստատության կառավարման համակարգն ապահովում է սահմանված էթիկայի կանոններին համապատասխան որոշումներ կայացնելու կանոնակարգված գործընթաց և ունի կրթական ու այլ նպատակների իրականացման համար անհրաժեշտ մարդկային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսներ:

ԵՊՀ Իջևանի մասնաճյուղի կառավարումն իրականացվում է հաստատված [կառուցվածքին համապատասխան \(Հավելված 1\)](#), այն տեղադրվում է մասնաճյուղի կայքում և ապահովում բոլոր կառուցվածքային միավորների վերաբերյալ տեղեկատվության հասանելիությունը:

Մասնաճյուղը ԵՊՀ առանձնացված ստորաբաժանում է, որի կառավարումն իրականացվում է համաձայն ՀՀ օրենսդրության և [մասնաճյուղի կանոնադրության \(ԵՊՀ հոգաբարձուների խորհուրդ, 29.04.2015թ., որոշում N6\)](#), ինքնակառավարման սկզբունքով, մասնաճյուղի [գիտական խորհրդի \(26.12.2015թ.\)](#) և [սնօրենության \(26.12.2015թ.\) կանոնակարգված](#) գործունեությամբ:

Մասնաճյուղի կառավարմանը մասնակցում են կառուցվածքային բոլոր ստորաբաժանումները, հանձնաժողովները և խորհուրդները, որոնց գործունեությունը միտված է մասնաճյուղի [ռազմավարական նպատակների և խնդիրների](#) իրականացմանը: Նրանք գործում են [ԵՊՀ ԻՄ կանոնադրությանը, ստորաբաժանումների կանոնադրություններին, ներքին կարգապահական կանոններին](#) և այլ իրավական ակտերին համաձայն:

Մասնաճյուղի ուսումնամեթոդական, գիտահետազոտական ու գիտատեխնիկական գործունեությունը պլանավորող, համակարգող և կարգավորող կոլեգիալ մարմինը [գիտական խորհուրդն](#) է, որը գործում է լիազորության 5 տարի ժամկետով՝ համաձայն մասնաճյուղի կանոնադրության և իր [կանոնակարգի \(31.10.2015թ.\)](#): Նրան կից գործում են մշտական և ժամանակավոր [հանձնաժողովներ](#), որոնց գործունեությունը կանոնակարգված է մասնաճյուղի կանոնադրությամբ, գիտխորհրդի և համապատասխան կանոնակարգերով:

Մասնաճյուղի ընթացիկ գործունեությունը մասնաճյուղի կանոնադրությանը և սահմանված իրավասություններին համապատասխան իրականացնում է [սնօրենք](#): Տնօրենին կից խորհրդակցական մարմինը մասնաճյուղի [սնօրենությունն](#) է, որն իր լիազորությունների շրջանակներում քննարկում է մասնաճյուղի ընթացիկ գործունեությանը վերաբերող հարցեր, վերահսկում է գիտխորհրդի որոշումների կատարման ընթացքը:

Ուսանողների շահերը և իրավունքները պաշտպանող, նրանց կրթական կարիքները վերհանող կառույցը [ուսանողական խորհուրդն է \(ՈՒԽ\)](#), որի լիազորությունները սահմանված են մասնաճյուղի կանոնադրությամբ և [ՈՒԽ-ի կանոնադրությամբ \(17.09.2012թ.\)](#): [Ուսանողական գիտական ընկերությունը \(ՈՒԳ\)](#) ուսանողների գիտական, ստեղծագործական և հոգևոր զարգացմանը նպաստող և նրանց միավորող ներկայացուցչական մարմին է, որը [կանոնադրությամբ \(28.10.2017թ.\)](#) սահմանված իր իրավասությունների սահմաններում համագործակցում է ԵՊՀ ԻՄ ուսանողական խորհրդի և այլ կազմակերպությունների հետ՝ ընկերության առջև դրված նպատակները և խնդիրները լուծելու համար:

Ֆակուլտետը մասնաճյուղի գիտակրթական գործունեություն իրականացնող հիմնական ստորաբաժանումն է, որն իրականացնում է բակալավրական (մագիստրոսական) կրթություն մեկից ավելի կրթական ծրագրերով: Ֆակուլտետի կառավարումն իրականացվում է [ԵՊՀ-ի, ԵՊՀ Իջևանի մասնաճյուղի](#) և [ֆակուլտետի կանոնադրությամբ](#) համապատասխան (հիմք՝ ԵՊՀ ԳԽ 2015թ., [ԵՊՀ ֆակուլտետի օրինակելի կանոնադրությունը](#)), միանձնյա և կոլեգիալ կառավարման սկզբունքների գուգակցմամբ: Ֆակուլտետի կառավարման մարմիններն են **ֆակուլտետի գիտական խորհուրդը** և **ղեկանը**: [Ղեկանի ընտրությունն](#) իրականացվում է համաձայն ԵՊՀ ԻՄ ԳԽ հաստատած ընթացակարգի (27.05.2016թ.): Ֆակուլտետների կազմում գործում են այլ ստորաբաժանումներ՝ ամբիոններ, լաբորատորիաներ, համակարգչային սրահներ, որոնց գործունեությունը կազմակերպվում է մասնաճյուղի, ֆակուլտետի և իրենց կանոնադրությանը համապատասխան: **Ամբիոնը** ֆակուլտետի կրթագիտական գործընթացի կազմակերպման հիմնական կառուցվածքային ստորաբաժանումն է, այն ղեկավարում է **ամբիոնի վարիչը**, որի գործունեության շրջանակը և իրավասությունները սահմանվում են [ֆակուլտետի և ամբիոնի կանոնադրություններով](#): [Ամբիոնի վարիչի ընտրությունն](#) իրականացվում է համաձայն ԵՊՀ ԻՄ ԳԽ հաստատած ընթացակարգի (27.04.2019թ.)

Մասնաճյուղում տարբեր վարչությունները և բաժիններն իրականացնում են ուսումնամեթոդական, գիտահետազոտական, տնտեսական և ֆինանսական գործունեության կառավարում ու վերահսկողություն: Այս բոլոր գործընթացների հիմքում մասնաճյուղի զարգացման ռազմավարական ծրագիրն ու դրանից բխող նպատակներն են, որոնց իրականացման համար մասնաճյուղում առկա են անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսներ:

Մասնաճյուղն իր գործունեությունն իրականացնում է իր [աշխատակազմով՝ վարչական, պրոֆեսորադասախոսական](#) և [ուսումնաստանողակ](#): Ընդ որում [պրոֆեսորադասախոսական կազմի մրցույթով ընտրությունն ու պաշտոնների տեղակայում](#) իրականացվում է ըստ ԵՊՀ ԻՄ ԳԽ հաստատած ընթացակարգի (28.10.2017թ.): Մասնաճյուղը կառավարման արդյունավետության բարձրացման և զարգացման ուղղությամբ իր տեսլականը ներկայացրել է [մարդկային ռեսուրսների կառավարման վերաբերյալ իր հայեցակարգում](#) (28.10.2017թ.) և [աշխատակազմի հաշվառումը, վերապատրաստումը, աշխատանքի ընդունումն ու ազատումը, աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորումը և այլն իրականացնում է անձնակազմի կառավարման և իրավական ապահովման բաժինը](#) (22.02.2020թ., նախկինում մարդկային ռեսուրսների կառավարման բաժին) կանոնադրությամբ սահմանված իր իրավասությունների շրջանակներում: Բաժնի կողմից 2019թ.-ից սկսած մշակվել են վարչական և ուսումնաստանողական անձնակազմի **60%-ի** համար պաշտոնների անձնագրեր:

Աշխատակազմի վերաբերյալ քանակային տվյալները ներկայացվում են մասնաճյուղի գործունեության գնահատման առանցքային ցուցանիշներում ([ԳԱՅ 2014-19, Ցուցանիշներ 3.1, 3.2](#)): Վերջին 5 տարիներին ուսանողների թվի աճին զուգահեռ ավելացել է նաև մասնաճյուղի

աշխատակիցների թիվը, իսկ ուսանող-աշխատող հարաբերակցությունը համեմատաբար կայուն է՝ **6.5-7.7** միջակայքում: Վերջին 2 ուստարիներին մասնաճյուղի աշխատակազմի թիվն աճել է դասախոսական կազմի բեռնվածության իջեցման և արդյունքում վճարովի հիմունքներով աշխատող և հիմնականում նեղ մասնագիտական դասընթացներ իրականացնող դասախոսական կազմի թվի ավելացման հաշվին:

Մասնաճյուղի եկամուտները (**ԳՍՑ 2014-19, Ցուցանիշ 3.4**) գոյանում են վճարովի ուսուցման ծառայությունից, պետական բյուջեից և այլ աղբյուրներից: Մասնաճյուղի 2018թ.-ի եկամուտները պետական բյուջեից 2015թ.-ի համեմատ **աճել են 47.5%-ով**, եկամուտները վճարովի ուսուցման ծառայությունից նվազել է **2.8%-ով**՝ ուսանողների թվի նվազման պատճառով (2018թ.-ի քիչ դիմորդներով պայմանավորված), իսկ ընդհանուր եկամուտները **աճել են 10.5%-ով**: Տարեկան բյուջեի աճի մեջ իր ազդեցությունն ունեն նախորդ տարվանից փոխանցված դրամական միջոցները՝ խնայողությունները, որը 2018թ.-ին նախորդի համեմատ **աճել է 7.9 %-ով**: Վճարովի ուսուցման ծառայությունից եկամուտների հաշվեկշիռը տարեկան բյուջեում 2018թ.-ին կազմել է **44.7%**:

Ռազմավարական նպատակների առավել արդյունավետ իրականացման համար պարբերաբար կատարվում է դասախոսական կազմի համալրում նոր, որակյալ կադրերով: Մասնաճյուղի ստորաբաժանումների կազմում կատարվում են կառուցվածքային փոփոխություններ, նոր բաժինների ստեղծում, ենթակառուցվածքների տարանջատում, անվանափոխություններ՝ ըստ գործառնության նպատակահարմարության: Այս փոփոխությունները միտված են ստորաբաժանման գործունեությունը հստակեցնելու, աշխատակիցների ծանրաբեռնվածությունը թեթևացնելու, տարբեր օղակների գործունեությունը կանոնակարգելու համար (օրինակ հիմք **08.01.2020թ. տնօրենի հրաման 1, պարագրաֆներ՝ 24, 17, 13, 11, 6, 10, 08.01.2020թ.**): Ստեղծվել է Կրթական բարեփոխումների և դասախոսների վերապատրաստման բաժին, նաև «Տավուշ» հետազոտական կենտրոն՝ մարզի կարիքները ուսումնասիրելու և վերհանելու համար:

Կատարված և կատարվող կառուցվածքային փոփոխությունները հրապարակային են դառնում՝ հրամանների, որոշումների ձևով, էլեկտրոնային տարբերակով ուղարկվում են համապատասխան ստորաբաժանումներ, տեղադրվում են մասնաճյուղի կայքում:

Մասնաճյուղում մշակվել է **«Էթիկայի կանոնագիրք»**, որում սահմանվել են ԵՊՀ ԻՄ-ում վարչական և ակադեմիական աշխատակազմի և ուսանողների էթիկական վարքագծի սկզբունքները, իրավունքներն ու պարտականությունները և կարգապահական տույժերի հիմնական շրջանակը: Կանոնագիրքը կազմվել է հիմք ընդունելով ՀՀ սահմանադրությունը, «Բարձրագույն և հետբուհական կրթության մասին» ՀՀ օրենքը, ՀՀ Աշխատանքային օրենսգիրքը, «Հայաստանի բարձրագույն կրթության համակարգում բարեվարքության ամրապնդման և կոռուպցիայի դեմ պայքարի» ծրագրի դրույթները, մասնաճյուղի կանոնադրությունը և ներքին կարգապահական կանոնները: Այն քննարկվել է բոլոր ստորաբաժանումներում, խմբագրվել է և պատրաստվում է հաստատման:

Մասնաճյուղի կառավարման համակարգի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ այն ապահովված է գիտակրթական նպատակների իրականացման համար անհրաժեշտ մարդկային և նյութական ռեսուրսներով, և բոլոր գործընթացները կազմակերպվում են էթիկայի նորմերին համապատասխան:

ՉԱՓՈՐՈՇԻՉ Բ. ՄՈՒՀ-ի կառավարման համակարգը հնարավորություն է տալիս դասախոսներին և ուսանողներին մասնակցել իրենց առնչվող որոշումների կայացմանը:

Իր ռազմավարությամբ մասնաճյուղը ձգտում է բարձրացնել դասախոսների և ուսանողների ներգրավվածության արդյունավետությունը կառավարման մարմիններում, ունենալ ուսանողների կողմից վարչական անձնակազմին տարբեր խնդիրներով դիմելու ընթացակարգ, նպաստել նրանց առաջնորդական կարողությունների զարգացմանը՝ կազմակերպելով համապատասխան դասընթացներ ([ՌԾ 2016-2020թթ.](#), գործ. 8.3.6(էջ 25), 6.1.5(էջ 18), 6.2.2(էջ 19)):

Մասնաճյուղի հիմնարար արժեքների ստեղծման և բավարարման համար դասախոսական կազմի և ուսանողության ներկայացուցիչներն ակտիվ ներգրավված են մասնաճյուղի կառավարման համակարգում և մասնակցում են իրենց առնչվող որոշումների կայացմանը.

1. **Մասնաճյուղի գիտական խորհրդի կազմի 25%-ը ուսանողության** ներկայացուցիչներ են ([ԵՊՀ ԻՄ կանոնադրություն](#), 29.04.2015թ., կետ 23, էջ 6, [ԵՊՀ ԻՄ գիտական խորհրդի կանոնակարգ](#), 31.10.2015թ., կետ 6, էջ 3),

2. **Ֆակուլտետների գիտական խորհուրդների կազմի 25%-ը ուսանողության** ներկայացուցիչներ են (ԵՊՀ ԳԽ, 2015թ., [Ֆակուլտետների օրինակելի կանոնադրություն](#), կետ 22, էջ 3),

3. **Որակի կառավարման հանձնաժողովում** յուրաքանչյուր ֆակուլտետից ներգրավված է մեկ ուսանող ներկայացուցիչ ([ԵՊՀ ԳԽ, 31.10.2015թ.](#), կետ 2.2.3, էջ 3),

4. ԵՊՀ գիտական խորհրդում մասնաճյուղն ունի 1 ուսանող անդամ,

5. Ֆակուլտետների ղեկաններն ի պաշտոնե և դասախոսական կազմի ներկայացուցիչները որպես ընտրովի անդամներ ներգրավված են մասնաճյուղի գիտխորհրդի կազմում ([ԵՊՀ ԻՄ կանոնադրություն](#), 29.04.2015թ., կետ 23, էջ 6),

6. **Ֆակուլտետների գիտական խորհուրդների կազմի 50%-ը** ընտրովի անդամներ են առաջադրված նրա կառուցվածքային միավորներից՝ ամբիոններից ([ԵՊՀ ԳԽ, 2015թ.](#), [Ֆակուլտետների օրինակելի կանոնադրություն](#), կետ 21, էջ 3),

7. ֆակուլտետների մեթոդական խորհուրդներում և ղեկանատներում ներգրավված են ամբիոնների դասախոսական կազմից առաջադրված ընտրովի անդամներ ([ԵՊՀ ԻՄ ֆակուլտետի մեթոդական խորհրդի կանոնակարգ](#), 08.04.2017թ., կետ 5, էջ 2):

Կառավարման մարմիններում ուսանողներին առաջադրում է **ուսանողական խորհուրդը**:

Կառավարման մարմիններում ուսանողների և դասախոսների **անդամակցության ժամկետները** սահմանված են մասնաճյուղի և ֆակուլտետների կանոնադրություններում, համապատասխան կանոնակարգերում: Այդ ժամկետները հնարավորություն են տալիս պարբերաբար թարմացնել և կառավարման մարմիններում ներգրավել նոր անդամներ:

Կառավարման մարմինների անդամ դասախոսները և ուսանողները կառավարման մարմինների քննարկմանն են ներկայացնում ուսանողներին և դասախոսներին առնչվող հարցեր, իրենց դիտողությունները, առաջարկությունները և նկատառումները, մասնակցում դրանց քննարկմանը և որոշումների կայացմանը: Կառավարման մարմինների որոշումները հրապարակվում են ի լուր և ի տես հաստատության դասախոսական կազմի և ուսանողության, և էլեկտրոնային տարբերակով ուղարկվում են ֆակուլտետներ և ամբիոններ:

Ուսանողների առաջնորդական կարողությունների զարգացմանն աջակցելու համար մասնաճյուղում վերջին տարիներին պարբերաբար կազմակերպվում են [ուսանողական ռեկտորատներ](#), կազմակերպվել են «**Առաջնորդություն**» թեմայով [դասընթացներ](#):

ԶՍՓՈՐՈՇԻՉ գ. ՄՈԻՀ-ը մշակում և իրականացնում է կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ պլանավորում՝ իր առաքելությանն ու նպատակներին համապատասխան և ունի դրանց իրականացման և մշտադիտարկման հստակ մեխանիզմներ:

Իջևանի մասնաճյուղն իր ընթացիկ գործունեությունն իրականացնում է համաձայն մասնաճյուղի [2016-2020թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագրի](#) և դրա իրականացման [պլան-ժամանակացույցի](#): Ռազմավարական ծրագրի պլան-ժամանակացույցը կազմված է հինգ տարվա համար և հանդիսանում է [երկարաժամկետ պլան](#): Երկարաժամկետ պլանները կազմվում են մասնաճյուղի հեռանկարային կարիքներին և շահերին համապատասխան և վերաբերում են տնտեսական, ֆինանսական, ուսումնակրթական, գիտահետազոտական և համագործակցային բոլոր հիմնահարցերին:

Ռազմավարական ծրագրից նախ կազմվում է [եռամյա միջնաժամկետ պլան](#), ապա [նրա](#) իրականացման վերլուծության հիման վրա կազմվում է հաջորդ երկու տարվա գործողությունների իրականացման համար [միջնաժամկետ պլանը](#) (այս պահին՝ 2018-2020թթ): [Կարճաժամկետ պլանները](#) կազմվում են ստորաբաժանումներում ([ՄԿՈԱ բաժին](#)), ֆակուլտետներում ([ՏԳՖ](#)) ու ամբիոններում ([Հայոց պատմության և հասարակագիտության ամբիոն](#))՝ ելնելով միջնաժամկետ պլաններից՝ մեկ տարվա համար, հաստատվում տնօրենի կողմից և ներառում են ընթացիկ տարում իրականացվելիք գործողություններն ու ակնկալիքները, տեղադրվում են մասնաճյուղի կայքի իրենց բաժիններում:

Մասնաճյուղի տարեկան [ֆինանսական](#) գործունեությունը պլանավորվում է համաձայն ԵՊՀ ռեկտորի կողմից հաստատված մասնաճյուղի նախահաշվի ([ԵՊՀ ԻՄ նախահաշիվը](#) 01.01.2020-31.12.2020թ. ժամկետի համար, 20.12.2019թ.):

[Ուսումնական](#) պրոցեսը կազմակերպվում է ըստ [ուսումնական գործընթացի կազմակերպման կարգի](#) (10.06.2017թ.), ուսումնական պլաններով, առարկայական ծրագրերով, ուսումնական ժամանակացույցերով և դասացուցակներով: Հստակ սահմանվում են ստուգարքների ընդունման, քննաշրջանի անցկացման, պարտքերի մարման ժամկետները, ուսումնական պարապմունքների ավարտը: Ուսումնական պլանները կազմվում են կրթական ծրագրերից, ապա հաստատվում են գիտական խորհրդում:

[Դասախոսների որակավորման բարձրացման](#) գործընթացը պլանավորվում է համաձայն հաստատված «Կրեդիտային համակարգով պրոֆեսորադասախոսական կազմի [որակավորման բարձրացման կրթագիտական ծրագրի](#) (2017-2021թթ.)» (ԳԽ, 11.02.2017թ.), որի հիման վրա կազմվում են տարեկան պլանները:

Աշխատանքային պլանների մշակիտարկումն արդյունավետ իրականացնելու համար 2018թ.-ից դրանք կազմվում են ՄԿՈԱ բաժնի կողմից մշակված հատուկ ձևաչափով (ինչպես ներկայացված են վերևի օրինակներում), որում հստակ ներկայացված են գործողությունների քայլերը, պատասխանատուները, անհրաժեշտ ռեսուրսները, իրականացման ժամկետները, վերջնարդյունքները և կատարողականի ցուցիչները: Յուրաքանչյուր ուստարվա ավարտին [բոլոր ստորաբաժանումները](#)՝ նույնպես հատուկ ձևաչափով, հաշվետվություններ են ներկայացնում իրենց պլանների իրականացման վերաբերյալ՝ նշելով ձեռք բերված արդյունքները, առանձնացնելով այն խնդիրները, որոնք չեն իրականացվել, կամ թերի են իրականացվել՝ պարզաբանելով պատճառները և նշելով դրանց իրականացման նոր ժամկետները, հստակեցվում են այն խնդիրները, որոնք պարտադիր ներառվելու են հաջորդ կարճաժամկետ պլանի մեջ: Այս հաշվետվությունների հիման վրա կազմվում են [մասնաճյուղի գործունեության հաշվետվությունները](#) և ռազմավարական պլանի ընթացիկ [կատարողականի գեկույցները](#):

ՉՍՓՈՐՈՇԻՉ դ. ՄՈԻՀ-ը կատարում է իր գործունեության վրա ազդող գործոնների ուսումնասիրություն և որոշումներ կայացնելիս հիմնվում է հավաստի տվյալների վրա:

Մասնաճյուղն իր հնգամյա, ամենամյա և ընթացիկ գործունեությունը պլանավորում է տարբեր մեխանիզմներով հավաքագրված և հավաստիության բարձր ցուցանիշ ունեցող տվյալների և նրանց վերլուծության արդյունքների հիման վրա:

Վերլուծության և եզրահանգումներ կատարելու բազմաձևավալ և հավաստի տվյալներ մասնաճյուղը հավաքագրում է իր **գործունեության գնահատման առանցքային ցուցանիշների (ԳԱՑ)** ամենամյա թարմացվող լրակազմի միջոցով՝ 2009թ.-ից սկսած: Ընթացիկ ԳԱՑ-ում ներառված վերջին 5 տարիների տվյալների վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս պարզել մասնաճյուղի կառավարման և պլանավորման գործընթացների ձեռքբերումները, ուժեղ և թույլ կողմերը, և գնահատել հնարավորությունները (**ԳԱՑ 2014-19**):

Մասնաճյուղում գործող պլանավորման «վերնից ներքև» և հաշվետվողականության «ներքևից վերև» գործող սկզբունքը հնարավորություն է տալիս կազմել մասնաճյուղի ընթացիկ ուստարվա **գործունեության հաշվետվություն**՝ մատնանշելով փաստացի ձեռք բերված արդյունքները և առանձնացնելով այն ոլորտները, որտեղ բարելավելու կամ զարգացնելու խնդիր կա: Նույն սկզբունքը հնարավորություն է տալիս առավել հավաստի տվյալներ հավաքագրելով կազմել մասնաճյուղի **ռազմավարական պլանի կատարողականի վերաբերյալ** զեկույցը, որում առանձնակի ուշադրություն է դարձվում բաց մնացած կամ թերի իրականացված գործողություններին (**ԵՊՀ ԻՄ զարգացման 2016-2020 թթ. ռազմավարական ծրագրի 2018-19 ուստարվա կատարողականի հաշվետվություն, էջեր 4,5,11,12**), որոնք հետագայում հիմք են հանդիսանում նոր պլանավորման և որոշումների համար:

Ֆինանսական գործունեության խնդիրներն ուսումնասիրվում և վերլուծվում են մասնաճյուղի **էկամուտների և ծախսերի նախահաշվի կատարողականի զեկույցների** արդյունքում, դրանք ցույց են տալիս խնայողությունները, ֆինանսական մուտքերը և մասնաճյուղի նոր ֆինանսական հնարավորությունները:

Մասնաճյուղի գործունեության բարելավման համար կարևոր և հավաստի տեղեկատվություն են տալիս պարբերաբար իրականացվող (2011թ., 2013թ., 2015թ. և 2020թ.) մասնաճյուղի **ինստիտուցիոնալ կարողությունների ինքնագնահատումները**, որոնք հստակ չափանիշներով վերլուծության շնորհիվ հնարավորություն են տալիս բացահայտել մասնաճյուղի ուժեղ և թույլ կողմերը, գնահատել հնարավորությունները, վերանայել մուտեցումները կոնկրետ գործընթացների ուղղությամբ:

Որոշումների կայացման գործում կարևորվում են նաև ուսանողների ակադեմիական տվյալները և առաջադիմությունը, որոնք հաշվառվում և պահպանվում են ավտոմատ կառավարման տեղեկատվական **SuperVision** համակարգի միջոցով, ուսանողների վարձավճարների զեղչման հարցերը և այլն:

Մասնաճյուղի գործունեության վրա ազդող **ներքին և արտաքին գործոնները** բացահայտելու համար մասնաճյուղն իր ներքին և արտաքին շահակիցների շրջանում պարբերաբար իրականացնում է նաև տարբեր հարցումներ, հանդիպումներ, քննարկումներ և այլն, որոնց օգնությամբ մատնանշվել են մի քանի կարևոր գործոններ, որոնցից են.

1. Տարածաշրջանի ժողովրդագրական պատկերը, շահառու մարզի բնակչության սոցիալ-տնտեսական ցածր մակարդակը, որն իր ազդեցությունն է ունենում վարձավճարների վրա:
2. Դիմորդների քանակը, որն իր ազդեցությունն է ունենում ֆինանսական մուտքերի, պրոֆեսորադասախոսական և վարչական կազմի քանակի վրա (**ԳԱՑ, 2014-19թթ. ցուցանիշ 1.1, 3.4**):
3. Անհրաժեշտ նյութատեխնիկական բազայի վիճակը /**ԳԱՑ. Ցուցանիշ 3.4, 5,6, 7, 8, 9, 13/**,

4. Արտաքին շահակիցների մասնաճյուղի շրջանավարտներից և պրակտիկանտներից բավարարվածության ոչ այնքան բարձր գնահատականը,

5. Ներքին շահակիցների անբավարարվածությունը մասնաճյուղի որոշ գործընթացներից:

Այս գործոնների վերլուծությունն ուղղորդում է մասնաճյուղին ակտիվացնել իր պլանավորած գործընթացները ([ՌԾ 2016-2020թ., խնդիր 7.1.](#) Ձարգացնել ընդունելության մարքեթինգային գործընթացները՝ էջ 32, [խնդիր 8.1.](#) Ապահովել Մասնաճյուղի ֆինանսական միջոցների անհրաժեշտ ներհոսքը՝ էջ 35, [խնդիր 3.2.](#) Ձարգացնել լրացուցիչ կրթության միասնական համակարգը՝ էջ 16, [խնդիր 4.1.](#) Ձարգացնել դասախոսական կազմի ներուժը՝ էջ 17, [խնդիր 5.1.](#) Արդիականացնել մասնաճյուղի ենթակառուցվածքները՝ էջ 22), իսկ բարելավմանն ուղղված նոր գործընթացներ ներառել հեռակա և ընթացիկ պլաններում:

Բոլոր նշված գործընթացների արդյունքում ստորաբաժանումներից, ներքին և արտաքին շահակիցներից կատարվում են առաջարկներ, իսկ մասնաճյուղի գիտական խորհրդի և ղեկավարության կողմից կայացվում են համապատասխան որոշումներ, օրինակ, վերակազմավորել ստորաբաժանումները, ստեղծել «Տավուշ» հետազոտական կենտրոն, բարձրացնել դոցենտ կամ գիտությունների թեկնածու ասիստենտների դրույքաչափի վարձատրությունը, ստեղծել «Կրթական բարեփոխումների և դասախոսների վերապատրաստման» բաժին ([08.01.2020թ., հրաման 1](#)), հաստատել ստորաբաժանումների նոր կանոնադրություններ, հաստատել հեռակա ուսուցմամբ մագիստրոսական կրթություն իրականացնելու կարգը ([ԳԽ, 14.05.2020թ., որոշում թիվ 45/3](#)), առաջնորդվելով ԵՊՀ համապատասխան կարգով կրթական ծրագրերում ներդնել մասնագիտական մի քանի դասընթացների շրջանակներում հետազոտական աշխատանք կատարելու կարգը ([ԳԽ, 14.04.2020թ., որոշում թիվ 44/3](#)), հաստատել մասնաճյուղի աշխատողներին աշխատանքի որոշ տեսակների կատարման համար լրավճարների հաշվարկման և վճարման կարգը ([ԳԽ, 18.12.2019թ., որոշում թիվ 42/5, էջ 7](#)), հաստատել հերթական ուսումնական տարվա ընդունելության մասնագիտությունների ցանկը, կազմակերպել կրթական ծրագրերի արտաքին փորձաքննությունը և հաստատել ([ԳԽ, 22.02.2020թ., որոշում թիվ 43/4.5, էջ 9](#), [29.06.2019թ., որոշում թիվ 39/6.7.8, էջ 24,25](#), [01.06.2019թ., որոշում թիվ 38/7-11, էջ 22](#)), զարգացնել մասնաճյուղի անվտանգության համակարգը, կազմակերպել քննությունները տեսախցիկներով լսարաններում, կատարել կրթական ծրագրերի բովանդակային և կառուցվածքային փոփոխություններ, վերանայել գնահատման համակարգը, կազմել պրակտիկանների անցկացման արդիական ծրագրեր, բարելավել ռեսուրսային բազան և այլն:

ՉԱՓՈՂՈՇԻՉ Է. Քաղաքականություն և ընթացակարգերի վարչարարությունն իրականացվում է որակի կառավարման սկզբունքով (պլանավորում, իրականացում, գնահատում, բարելավում):

Մասնաճյուղն իր կառավարումն ու վարչարարությունն իրականացնում է համաձայն իր կանոնադրության, որպես ԵՊՀ առանձնացված ստորաբաժանում ([ԵՊՀ հոգաբարձուների խորհուրդ](#), 29.04.2015թ.), և բոլոր գործընթացներում որակի ապահովման սկզբունքին համապատասխան: Մասնաճյուղում գործող [հաշվետվողականության մեխանիզմն](#) ապահովում է որակի շրջափուլի իրականացումը:

Ինչպես նշեցինք նախորդ չափորոշիչներում, մասնաճյուղի գործունեությունն իրականացվում է համաձայն նրա զարգացման ռազմավարական ծրագրի ([ՌԾ 2016-2020թթ., 19.02.2016թ.](#)), և այդ ծրագրի իրականացման [պլան-ժամանակացույցի](#): Մասնաճյուղի աշխատանքային խումբը ռազմավարական հերթական ծրագիրը կազմել է հիմք ընդունելով ԵՊՀ 2016-2020թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագիրը և նախորդ՝ մասնաճյուղի [2011-2015թթ. զարգացման](#)

[ռազմավարական ծրագրի կատարողակի վերլուծության](#) արդյունքները, որի հիման վրա վեր են հանվել կարիքները և բաց թողումները, ապա ներառվել նոր ծրագրի մեջ:

Իր առջև դրված նպատակների և խնդիրների իրականացման համար մասնաճյուղը և նրա առանձին ստորաբաժանումներն առաջնորդվում են որակի կառավարման սկզբունքներով.

1. Մասնաճյուղի յուրաքանչյուր կառուցվածքային միավոր, ինչպես նաև ուսանողական խորհուրդը, ուսանողական գիտական ընկերությունը **պլանավորում է** իր գործունեությունը և մասնաճյուղի հերթական միջնաժամկետ պլանից կազմում է իր **տարեկան աշխատանքային պլանը** (ըստ որակի շրջափուլի տրամաբանության ներառելով նախորդ պլանի իրականացման արդյունքում ունեցած բացթողումները, վեր հանած խնդիրները), հստակեցնում է ակնկալիքները, մատնանշում դրանց հասնելու քայլերը և գնահատման ցուցիչները:

2. Բոլոր կառուցվածքային միավորներն իրենց իրավասությունների շրջանակներում **իրականացնում են** պլանավորված և ընթացիկ գործընթացները. ըստ ժամանակացույցերի իրականացվում է ուսումնական գործընթացը, վերանայվում են կրթական ծրագրերը, կազմվում և վերանայվում են դասընթացների փաթեթները, թվայնացվում է մասնագիտական գրականությունը, դասախոսների համար կազմակերպվում են վերապատրաստման դասընթացներ, ուսանողների համար՝ ուսումնագիտական, մարզամշակութային և երաժշտական միջոցառումներ, լուծվում է դասախոսական կազմի ներգրավման հարցը, ամբիոնները կազմակերպում են կուրսային և ավարտական աշխատանքների նախապատրաստումը, ըստ ժամանակացույցի անց են կացվում պրակտիկաները և այլն:

3. Գործընթացները իրականացվում են՝ պահպանելով հաշվետվողականության գործող կարգը, իսկ հաշվետվությունները բացահայտում են խնդիրները (տե՛ս չափորոշիչներ 2.3, 2.4): Մասնաճյուղում տարբեր մեխանիզմներով **ուսումնասիրվում է** իրականացվող գործընթացներից ներքին և արտաքին շահակիցների բավարարվածությունը, **գնահատվում է** այդ գործընթացների արդյունավետությունը՝ կիրառելով արդեն մշակված ցուցիչները կամ մշակելով նորերը, ստացված արդյունքները համեմատվում են նախորդ արդյունքների հետ (հիմք՝ տարբեր [հարցումների արդյունքները](#) և դրանց [վերլուծությունները](#)): Դրանց արդյունքում գնահատվում են կոնկրետ գործընթացներում մասնաճյուղի թույլ կողմերը, վեր են հանվում թերությունները, բացահայտվում են հատուկ ուշադրության արժանի ոլորտները, դուրս են գրվում խնդիրները: Գնահատման գործընթացում ստորաբաժանումներին աջակցում է ՄԿՈԱ բաժինը:

4. Գնահատման արդյունքում հավաքագրված խնդիրները, ներքին և արտաքին շահակիցների առաջարկները քննարկվում են համապատասխան ստորաբաժանումներում, մշակվում են խնդիրների լուծման և գործընթացների **բարելավման** գործողություններ, որոնք ներառվում են հաջորդ պլանավորման մեջ

Մասնաճյուղը որպես ուսումնական հաստատություն իր առաքելությամբ նախանշված նպատակներին հասնելու համար առաջնորդվում է [մասնաճյուղում կրթության որակի կառավարման իր քաղաքականությամբ](#), որակի ներքին ապահովման ռազմավարական պլանավորման, և մասնաճյուղի գործունեության մշտապես բարելավման միտումներով:

ՉՍՓՈՐՈՇԻՉ գ. ՄՈՒՀ- ում գործում են մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի և այլ գործընթացների արդյունավետության վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրումը, վերլուծումը և կիրառումը գնահատող մեխանիզմներ:

Ռազմավարական առաջին և կարևոր նպատակի՝ բարձրորակ կրթության ապահովման արդյունավետությունը երաշխավորվում է մասնագիտությունների **կրթական ծրագրերի** և նրանց իրականացման մակարդակով:

1. Դրանց արդյունավետության վերաբերյալ առաջին և հիմնավոր տեղեկատվությունը տալիս է **կրթական ծրագրի հաստատման** գործընթացն ըստ ԵՊՀ կրթական ծրագրերի հաստատման կարգի (**30.01.2014թ.**) (տե՛ս չափորոշիչ 3.ա):

2. Մասնաճյուղը կրթական ծրագրերի արդյունավետության վերաբերյալ հիմնավոր տեղեկատվությունը հավաքագրում է նրանց **պարբերական վերանայման ընթացքում** ըստ ԵՊՀ ԻՄ մասնագիտությունների **կրթական ծրագրերի ընթացիկ մոնիթորինգի և պարբերական վերանայման կարգի** (**ԳԽ, 17.10.2014թ.**). նշենք, որ մոնիթորինգ մասնաճյուղում չի իրականացվել (տե՛ս չափորոշիչ 3.ե):

3. Հիմնական գնահատող մեխանիզմ է կրթական ծրագրերը կազմող աշխատանքային խմբերում **արտաքին շահակիցների և ուսանողների ներգրավումը**, ինչը հնարավորություն է տալիս կրթական ծրագրերը կազմել աշխատաշուկայում մրցունակ շրջանավարտներ ունենալու միտումով:

Իսկ մասնաճյուղի բոլոր այլ գործընթացների իրականացման արդյունավետության վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրումը, վերլուծությունը և գնահատումը նախ իրականացվում է ըստ համապատասխան կանոնակարգերի, ընթացակարգերի և կարգերի, ըստ հաշվետվությունների, ապա **կանոնակարգված հարցումների** և տարբեր հանդիպում-քննարկումների միջոցով: ԵՊՀ ԻՄ գիտական խորհրդի, տնօրենության, ֆակուլտետների խորհուրդների նիստերում պարբերաբար քննարկվում և ընդունվում են մասնաճյուղի գործընթացներին և նրանց բարելավմանը վերաբերող որոշումներ, որոնք պարտադիր դառնում են հասանելի բոլոր շահակիցներին՝ տեղադրվելով **մասնաճյուղի կայքէջում**:

ՉՍՓՈՐՈՇԻՉ Է. ՄՈՒՀ-ում գործում են կրթական ծրագրերի և շնորհվող որակավորումների որակի մասին թարմացված, օբյեկտիվ և անկողմնակալ քանակական և որակական տեղեկատվության հրապարակումները գնահատող մեխանիզմներ:

Կրթական ծրագրերի որակի մասին օբյեկտիվ տեղեկատվություն և անկողմնակալ քանակական գնահատական է մարզի ինքնակառավարման մարմիններում, հիմնարկ ձեռնարկություններում, բանկերում, դպրոցներում, հասարակական կազմակերպություններում աշխատող մասնաճյուղի մեծաքանակ շրջանավարտների առկայությունը, իսկ որակական գնահատական է նրանց հաջողությունները, որովհետև նշված վայրերում նրանց մեծ մասը զբաղեցնում է ղեկավար և պատասխանատու պաշտոններ (մասնաճյուղի կայքում 2019թ.-ից գործում է **հարցազրույցներ մեր շրջանավարտների հետ** էջը):

Մասնաճյուղում իրականացվող կրթական ծրագրերի վերաբերյալ օբյեկտիվ և թարմ տեղեկատվություն տրամադրում է մինչհամալսարանական կրթության և պրակտիկաների կազմակերպման բաժինը՝ հիմնական և ավագ դպրոցների աշակերտների հետ հանդիպումների ժամանակ (տե՛ս չափորոշիչ 4.ա):

Հանրությանը կրթական ծրագրերի մասին օբյեկտիվ և թարմ տեղեկատվությունը մասնաճյուղը տրամադրում է իր պաշտոնական կայքի, մեկից ավելի ֆեյսբուքյան էջերի միջոցով (տե՛ս չափանիշ 8), հանրության հետ հանդիպումների և արտաքին շահակիցների շրջանում անցկացվող տարբեր հարցումների միջոցով (տե՛ս չափանիշ 10), առաջին կուրսեցիներին՝ ուսումնական խորհրդատուների և կրթական ծրագրերի պատասխանատուների միջոցով (տե՛ս չափորոշիչ 4.գ), կառավարման տարբեր մարմիններում՝ հաշվետվությունների, բարձրաձայնված հարցերի քննարկումների միջոցով (տե՛ս չափորոշիչ 2.դ,ե,զ), կիրառական

արվեստի ֆակուլտետի պրոֆեսորադասախոսական կազմի և ուսանողների ստեղծագործությունների անհատական և խմբակային ցուցահանդեսների միջոցով և այլն:

Ուժեղ կողմեր (Strengths)	Հնարավորություններ (Opportunities)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Հստակ կանոնակարգերով և աշխատակարգերով գործող կառավարման մարմիններ 2. Փոքրաթիվ վարչական աշխատակազմ և նրանց արդյունավետ տեղաբաշխում 3. Մասնաճյուղի ՌԾ-ին համապատասխան միջնաժամկետ և կարճաժամկետ պլան-ժամանակացույցերի առկայություն 4. Մասնաճյուղի կառավարման, գործունեության գնահատման և որակի ապահովման գործընթացներին ներքին շահակիցների ներգրավում 5. Փորձառու և կայուն վարչական անձնակազմի առկայություն 6. Պլանավորման վերևից ներքև և հաշվետվողականության ներքևից վերև սկզբունքի կայուն կիրառություն 7. Որոշումների կայացում հավաքագրված, վերլուծված հավաստի տեղեկատվության արդյունքում 8. Մասնաճյուղում ներքին համակարգային ցանցի և էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության առկայություն 9. Որակի ապահովման քաղաքականության առկայություն 10. Մասնաճյուղի գործընթացների վերաբերյալ հավաստի, թարմ և օբյեկտիվ տեղեկատվության հանրայնացում 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ԵՊՀ և այլ առաջա-տար ՄՈՒՀ-երի հետ փորձի փոխանակման ակտիվացում (բենչմարքինգ) 2. Որակի ապահովման ազգային կենտրոնի հետ համագործակցություն 3. Արտաքին շահակիցների հետ հետադարձ կապի ակտիվացում 4. Արտաքին և ներքին շահակիցների մասնակցության ակտիվացում մասնաճյուղի կառավարման գործընթացներին
Թույլ կողմեր (Weaknesses)	Վտանգներ (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Վարչական ենթակառուցվածքների տարածքային ռեսուրսներով ոչ բավարար ապահովվածություն 2. Կառավարման մարմինների հաշվետվությունների, վերլուծությունների և գնահատման մեխանիզմների անկատարություն 3. Մասնաճյուղի կառավարման, գործունեության գնահատման և որակի ապահովման գործընթացներում հեռակա ուսուցման համակարգի ուսանողների թույլ ներգրավվածություն 4. Գործընթացների մշտադիտարկման քաղաքականության և ընթացակարգերի հստակ մեխանիզմների բացակայություն 5. Հետադարձ կապի ապահովման մեխանիզմների անկատարություն 6. ԵՊՀ և այլ առաջատար ՄՈՒՀ-երի հետ փորձի փոխանակման ցածր մակարդակ 7. Ուսանողների հարցումների արդյունքների ոչ լիարժեք արձագանք 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Դեմոգրաֆիական փոփոխությունները տարածաշրջանում 2. Ֆինանսական մուտքերի անբավարարություն 3. Կրթության ոլորտում օրենսդրական դաշտի հաճախակի փոփոխություններ 4. Նոր մասնաշենքի կառուցման համար լրացուցիչ ֆինանսական միջոցների բացակայություն 5. Ֆորս-մաժոր

Մասնաճյուղի արդյունավետ կառավարումը և վարչարարությունը ուսումնական, հետազոտական և այլ գործընթացների արդյունավետ կազմակերպման նախապայմանն է, որի ապահովման համար մասնաճյուղը նախատեսում է իրականացնել հետևյալ գործընթացները.

- բարելավել մասնաճյուղի գործունեությունը կանոնակարգող փաստաթղթերը,
- Վերանայել մասնաճյուղի գործունեությունը գնահատող չափորոշիչները և ցուցիչները, դրանք համապատասխանեցնել ռազմավարական ծրագրի խնդիրներին:
- Ուսումնասիրել կառավարման և վարչարարության ոլորտում հաջողությունների հասած այլ ՄՈՒՀ-երի փորձը: