



**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ  
ՊՈԼԻՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ**

*Հաստատված է ՀԱՊՀ Հոգաբարձուների Խորհրդի  
2016թ. հոկտեմբերի 29-ի թիվ 10/16-02 որոշմամբ*

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ՊՈԼԻՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ  
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՍՏՐԱՏԵԳԻԱԿԱՆ ՊԼԱՆ  
(2016 – 2020 թթ.)**

**ԵՐԵՎԱՆ 2016**

Ստրատեգիական պլանը մշակվել է ՀԱՊՀ ռեկտորի 2016թ. փետրվարի 3-ի թիվ 01-03/30 հրամանով ձևավորված, ՀԱՊՀ 2016 - 2020 թթ. Ստրատեգիական պլանի մշակման հանձնախմբի (Հավելված 1) կողմից՝ ի կատարումն ՀԱՊՀ Գիտական Խորհրդի 2016թ. հունվարի 29-ի թիվ 05 որոշման հանձնարարականի:

## ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան .....	5
Համալսարանն այսօր .....	10
Համալսարանի առաքելությունը .....	12
Համալսարանի հեռապատկերը .....	12
Համալսարանի մնայուն արժեքները .....	13
Համալսարանի զարգացման ստրատեգիայի նպատակները, խնդիրները և դրանց իրագործման ուղղությունները .....	15
Նպատակ 1 .....	15
Նպատակ 2 .....	19
Նպատակ 3 .....	25
Նպատակ 4 .....	31
Նպատակ 5 .....	35
Նպատակ 6 .....	39
Նպատակ 7 .....	42
Նպատակ 8 .....	45
Նպատակ 9 .....	48
Նպատակ 10 .....	52
Վերջաբան .....	57
Հավելված 1 .....	59
Հավելված 2 .....	60
Հավելված 3 .....	71



**ՆԱԽԱԲԱՆ. ՍՏՐԱՏԵԳԻԱԿԱՆ ՊԼԱՆԻ ՆԱԽԱՊԱՏՄՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՀԻՄՆԱԿԱՆ  
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

Պոլիտեխնիկի նորագույն՝ համալսարանական շրջանի պատմությունը նաև նրա ստրատեգիական պլանավորման պատմությունն է, որ սկիզբ է առնում ՀՊՃՀ գլխավոր պլանից և շարունակվում Համալսարանի իրարահաջորդ 5 ստրատեգիական պլաններում: Վերջիններից յուրաքանչյուրը համապատասխան հնգամյա փուլի հիմնախնդիրների, մարտահրավերների, ծրագրվող փոփոխությունների և ակնկալվող զարգացումների արտացոլումն է:

**ՀՊՃՀ Գլխավոր պլանը՝ որպես Համալսարանի ստրատեգիական պլանավորման մեկնակետ:** 1991թ. նոյեմբերի 29-ին ՀՀ նորընտիր նախագահի հրամանագրով Երևանի պոլիտեխնիկական ինստիտուտը (ԵրՊԻ-ն) վերակազմավորվեց Հայաստանի պետական ճարտարագիտական համալսարանի (ՀՊՃՀ), իսկ ՀՀ նախարարների խորհրդի 1991թ. դեկտեմբերի 9-ի №670 որոշմամբ պաշտոնապես վավերացվեց ՀՊՃՀ-ի ստեղծումը:

ՀՊՃՀ Գլխավոր պլանի նախագիծը ձևավորվեց 1990-1991թթ., անցավ ներբուհական բազմափուլ քննարկումների մաղով և սկզբունքային մակարդակով արժանացավ ՀՀ նախարարների խորհրդի հավանությանը (9 դեկտեմբերի, 1991թ.): 1993թ. հունվարի 13-ին ՀՊՃՀ հոգաբարձուների նորաստեղծ խորհուրդը հաստատեց Համալսարանի Գլխավոր պլանը, որը, փաստորեն, Պոլիտեխնիկից ճարտարագիտական համալսարանին անցման ռազմավարական ծրագիրն էր: Այն ուղղորդում էր Պոլիտեխնիկի վերակառուցման համար անհրաժեշտ կառուցվածքային և բովանդակային հիմնական փոփոխությունները, սահմանում անցման առանցքային փուլանիշերը՝

- վերակազմավորման իրավական հենքի՝ ՀՊՃՀ օրինադրության, կանոնադրական-չափորոշիչ հիմքի ստեղծում,
- ճարտարագիտական կրթության միջազգային չափանիշներին համահունչ բազմաստիճան համակարգի ձևավորում՝ կրտսեր ճարտարագետի (համալսարանական քոլեջ), բակալավրի, մագիստրոսի և հետազոտողի կրթական ծրագրերի ներմուծումով,
- ուսումնական մասնագիտությունների խոշորացում և բովանդակային նորացում,
- կառավարման նոր համակարգի ստեղծում՝ հոգաբարձուների խորհուրդ, խորհուրդ, գիտական խորհուրդ մակարդակներով,
- Համալսարանի կազմակերպական նոր կառուցվածքի ձևավորում՝ կենտրոնական և տարածաշրջանային կրթահամալիրներ, դպրոցներ (ինստիտուտներ), դեպարտամենտներ, ամբիոններ,
- ՀՊՃՀ ճարտարագիտական քոլեջների համակարգի ձևավորում՝ առավել առաջադիմած շրջանավարտների՝ համապատասխան ինստիտուտներում ուսումնառությունը շարունակելու հնարավորությամբ,
- հենակետային ավագ դպրոցների համալսարանական ցանցի ստեղծում,
- Համալսարանի գիտական ներուժի նպատակաուղղում հանրապետության տնտեսական զարգացման և մրցունակության համար հույժ կարևոր գիտատեխնիկական ծրագրերի իրականացմանը,
- ուսանողական համակազմի միջազգայնացում, արտասահմանյան ուսանողների անգլալեզու ուսուցման կազմակերպում:

ՀՀ կրթական ամբողջ համակարգին 1992-1995թթ. բաժին ընկած դժվարին փորձությունների շրջանում Համալսարանին հաջողվեց իրականացնել Գլխավոր պլանով նախատեսված կառուցվածքային-կազմակերպական հիմնական բոլոր փոփոխությունները՝ ստանձնելով

Հայաստանում բարձրագույն կրթության ռեֆորմատոր-առաջատարի դերը: Ամփոփելով իրականացված ռեֆորմների արդյունքները՝ 1995թ. հուլիսին ՀՀ կառավարությունը երաշխավորեց բարձրագույն կրթության նորաստեղծ երկաստիճան համակարգը՝ մյուս բուհերում ներդրման համար: Կառուցվածքային բարեփոխումներին զուգընթաց Համալսարանը կարողացավ կայունացնել նաև ընդունելության գործընթացը ճարտարագիտական կրթության բոլոր 4 աստիճաններում, ստեղծել դրական միտումներ ֆինանսական ռեսուրսների ձևավորման, ուսումնական ենթակառուցվածքների նորացման և միջազգային համագործակցության զարգացման ասպարեզներում:

**ՀՊՃՀ առաջին ստրատեգիական պլանը (1996-2000թթ.)՝ “ՀՊՃՀ-ն XXI դարի նախաշեմին”:** Մոտենում էր XXI դարը՝ նոր մարտահրավերներով, տնտեսության, գիտության և կրթության գլոբալացման զարգացող միտումներով: Վերակառուցված Պոլիտեխնիկը պետք է համարժեք արձագանքեր տնտեսական միջավայրի դրամատիկ փոփոխություններին, նոր սոցիալ-տնտեսական համատեքստում ճշգրտեր իր առաքելությունը՝ որպես նորանկախ Հայաստանի ճարտարագիտական աշխատուժի հիմնական մատակարար և տեխնիկական գիտությունների ու տեխնոլոգիական նորաստեղծության առաջատար կենտրոն, վերափոխեր իր կրթական ծրագրերը՝ ձևավորվող աշխատաշուկայի նոր կարիքներին ու պահանջներին համահունչ: Այդ նպատակներին էր հասցեագրված Համալսարանի անդրանիկ ստրատեգիական պլանը 1996-2000թթ. համար՝ “ՀՊՃՀ-ն XXI դարի նախաշեմին” խորհրդանշական վերնագրով, որը կոչված էր շարունակելու և խորացնելու ՀՊՃՀ Գլխավոր պլանով ծրագրված բարեփոխումների գործընթացը, ուղղորդելու Համալսարանի մուտքը XXI դար:

Ինչպե՞ս էր կառուցված առաջին ստրատեգիական պլանը: Այդտեղ փորձ էր կատարվել՝ բացահայտելու ներքին և արտաքին այն հիմնական գործոնները, որոնք կարող էին որոշիչ ազդեցություն ունենալ Համալսարանի զարգացման վրա, ինչպես և այն նոր հնարավորություններն ու վտանգները, որոնք դարամուտին սպասվում էին Համալսարանին: Ձևակերպվեցին նաև այն մնայուն արժեքներն ու ուղենիշները, որոնք հատկանշական էին Համալսարանի պոլիտեխնիկական անցյալին, տասնամյակներ շարունակ բնորոշել էին նրա ինքնությունը և պետք է մեկնակետ դառնային Համալսարանի զարգացման ռազմավարության մշակման համար՝ պահպանելով ժառանգելիությունը պոլիտեխնիկցի ուսանողների և դասախոսների իրարահաջորդ սերունդների միջև, հաստատության եզակի նկարագիրն ու առաքելությունը: Միջավայրային փոփոխությունների ուսումնասիրության և բարեփոխումների նախորդող հնգամյա փորձի քննախույզ վերլուծության հիման վրա սահմանվեցին նաև Համալսարանի եռաբևեռ առաքելությունը, ստրատեգիական 7 նպատակները և դրանց իրականացմանն ուղղված խնդիրները՝ վերջիններիս լուծման ռազմավարական միջոցների նկարագրությամբ:

Փաստաթղթի եզրափակիչ մասը պարունակում էր որոշակի կողմնորոշիչ նկատառումներ ստրատեգիական պլանի իրականացման առանցքային հարցերի վերաբերյալ. նախ՝ ինչպե՞ս և ի՞նչ սանդղակով չափել Համալսարանի մերձեցման աստիճանը առաջադրված այս կամ այն ստրատեգիական նպատակին, ապա՝ ինչպե՞ս ստեղծել հետադարձ կապ գործող պլանի իրականացման փաստական արդյունքների և հաջորդ պլանի առաջադրանքների միջև և վերջապես՝ ինչպե՞ս հասնել համահամաձայնության իրականացման փուլի բոլոր մասնակիցների միջև:

Առաջին ստրատեգիական պլանը, որն առաջնեկն էր Հայաստանի բարձրագույն կրթության ստրատեգիական պլանավորման ասպարեզում, հաջողությամբ անցավ ժամանակի փորձությունը: Դարամուտի հնգամյակում համալսարանի համար այն դարձավ մի ուրույն “ճանապարհային քարտեզ”՝ ուղղորդելով Համալսարանի զարգացման ընթացքը և հիմք դառնալով նրա գործունեության ընթացիկ պլանավորման, հաշվետվական գործընթացի ու արդյունավետության գնա-

հատման համար: Դժվար է գերազնահատել այդ փաստաթղթի նշանակությունը, քանի որ այն կառուցվածքային հենք ստեղծեց հաջորդող հնգամյակային ստրատեգիական պլանների համար և, բացի դրանից, դարձավ մոդել նաև Հայաստանի այլ բուհերի ստրատեգիական պլանների մշակման համար:

**ՀՊՃՀ երկրորդ ստրատեգիական պլանը (2001-2005թթ.)՝ “ՀՊՃՀ-ն XXI դարում”:** Երկրորդ պլանի ստեղծմանը նախորդեց նոր միջավայրի ուսումնասիրությունը, որի հիման վրա առաջին անգամ ձևավորվեց Համալսարանի ուժեղ կողմերի, թուլությունների, արտաքին հնարավորությունների և սպառնալիքների (SWOT) ցանկը, վերաձևակերպվեցին Համալսարանի 7 ստրատեգիական նպատակները, դրանցից բխող ստրատեգիական խնդիրները, նորացվեց և համալրվեց այդ խնդիրների իրականացման ռազմավարական միջոցների լրակազմը: Նրանում առաջին անգամ փորձ կատարվեց կառուցելու Համալսարանի հեռապատկերը՝ բաղադրյալ հատկանիշների այն համախումբը, որոնք բնորոշում են ապագայի Պոլիտեխնիկը՝ որպես առաջնակարգ կրթություն մատուցող, գլոբալ հեռանկարով և որակի միջազգային չափանիշներով առաջնորդվող ճարտարագիտական բուհ:

Երկրորդ ստրատեգիական պլանը էական խթանիչ նշանակություն ունեցավ դարասկզբի հնգամյակում: Զգալի առաջընթաց գրանցվեց սահմանված բոլոր ստրատեգիական նպատակների ուղղությամբ՝ ապահովելով ընդլայնվող մուտք ու աճող ուսանողական համակազմ, ուսուցման որակի և արդյունավետության խթանման նոր մեխանիզմների ներմուծում, ֆինանսական ռեսուրսների և աշխատավարձերի կայուն և պլանաչափ աճ, գիտության միջազգայնացման և ինովացիոն կողմնորոշման միտումներ, կառավարման ապակենտրոնացում, զարգացող սոցիալական բազա, ընդլայնվող գործակցային կապեր արտադրության հետ և միջազգային համագործակցության տպավորիչ քարտեզ:

**ՀՊՃՀ երրորդ ստրատեգիական պլանը (2006-2010թթ.):** Երրորդ ստրատեգիական պլանը ստեղծվել է 2005/2006 ուստարում՝ “Միջավայրի ազդեցությամբ ուղղորդված ստրատեգիական պլանավորումը ՀՊՃՀ-ում” անվանումով TEMPUS/TACIS նախագծի շրջանակներում: Ստրատեգիական պլանավորման ժամանակակից մեթոդաբանության համաձայն՝ պլանի մշակմանը նախորդեցին Համալսարանի գործունեության արդյունավետության համալիր ուսումնասիրությունը՝ տարբեր բնագավառների արդյունավետության գնահատման ավելի քան 130 ցուցիչների միջոցով, արտաքին և ներքին միջավայրային գործոնների՝ այդ ցուցիչների վրա ազդեցության գնահատումը, Համալսարանի SWOT-վերլուծությունը: Այս հետազոտությունները թույլ տվեցին գնահատել միջավայրային փոփոխությունների ներգործությունը Համալսարանի գործունեության արդյունավետության հիմնական բնութագրերի վրա և դրանով իսկ շաղկապել զարգացման նախատեսվող ուղղությունները ներքին և արտաքին միջավայրային գործոնների հետ:

Այսպիսով, երրորդ ստրատեգիական պլանը ձևավորվեց նախորդի արմատական վերանայման և փոփոխված միջավայրային համատեքստի հետ ներդաշնակեցման ճանապարհով: Նախկին 7 ստրատեգիական նպատակների փոխարեն առաջադրվեցին 9-ը, ընդ որում, որպես ինքնուրույն նպատակներ առանձնացվեցին կադրային ներուժի օպտիմալացումը, ուսումնական ինֆրակառուցվածքի բարելավումը և Համալսարանի համակողմանի ինֆորմատացումը, իսկ մյուս բնագավառներն արտացոլող նպատակները ստացան նորովի ձևակերպումներ: Առաջին անգամ ստրատեգիական պլանում ներառվեցին յուրաքանչյուր նպատակի ուղղությամբ առաջընթացի գնահատման հստակ և չափելի ցուցիչներ պլանի գործողության հնգամյա ժամանակամիջոցի համար: Պլանը միաժամանակ ապահովեց Համալսարանի զարգացման գործող ռազմավարության շարունակականությունը՝ նպաստելով ավարտին հասցնելու նախորդ հնգամյակում չավարտված շատ խնդիրներ ու գործողություններ: Այս ստրատեգիական պլանն արժանացել է միջազգային

փորձագիտական բարձր գնահատականների, իսկ վկայակոչված նախագիծը TEMPUS ծրագրի տասնամյակի կապակցությամբ ընդգրկվել է ծրագրի աջակցությամբ իրականացված լավագույն 20 նախագծերի շարքում:

**ՀՊՃՀ չորրորդ ստրատեգիական պլանը (2011-2015թթ.):** Նման մեթոդաբանությամբ էր մշակվել նաև Համալսարանի չորրորդ ստրատեգիական պլանը: Այն կառուցվել էր նախորդի իրականացման արդյունքների վերլուծության, սահմանված ցուցիչների միջոցով առանձին ուղղությունների առաջընթացի գնահատման և արտաքին ու ներքին միջավայրային գործոնների ու փոփոխությունների հետազոտման հիման վրա: Չնայած երևան եկած արտաքին միջավայրային մի շարք արմատական, երբեմն ոչ բարենպաստ փոփոխություններին, ՀՊՃՀ ստրատեգիական նպատակների նոր լրակազմը, առաջադրված թիրախների տեսակետից, զգալի փոփոխություններ չէր կրել, փոխվել էին շեշտադրումները: Պահպանվել էին Համալսարանի գործող ռազմավարության ժառանգականությունն ու շարունակականությունը՝ նախատեսելով ավարտին հասցնել նախորդ հնգամյակում տարբեր պատճառներով չիրականացված որոշ խնդիրներ ու գործողություններ, միաժամանակ փորձելով համարժեք արձագանքել և դիմակայել նոր մարտահրավերներին: Թեև այս պլանը պահպանել էր նախորդներին բնորոշ կառուցվածքային ընդհանրությունը, սակայն ուներ նաև որոշակի առանձնահատկություններ: Նախկին 9 ստրատեգիական նպատակների փոխարեն՝ այստեղ ձևակերպվել էին 8 նպատակներ՝ ըստ Համալսարանի գործունեության հիմնական բնագավառների, իսկ յուրաքանչյուր նպատակի համար սահմանվել էին ածանցյալ ստրատեգիական խնդիրներ՝ վերջիններիս իրականացման ռազմավարական միջոցների նկարագրությամբ: Ներառվել էին նաև քանակական և որակական բնույթի ցուցիչներ՝ ըստ նպատակների Համալսարանի առաջընթացը գնահատելու համար: Ի տարբերություն նախորդների՝ այս ստրատեգիական պլանն ամփոփ ներկայացնում էր նախորդի կատարման հիմնարկները, ինչպես նաև դիտարկվող հնգամյակում Համալսարանի զարգացման ռազմավարական գերակայությունները:

Համալսարանի չորրորդ ստրատեգիական պլանը կառուցվել էր հաստատության կայուն զարգացման հետագա ընթացքը և առաջընթացի ձևավորված միտումները պահպանելու ակնկալիքով, իսկ դրա համար առկա էին հիմնական բոլոր նախադրյալները: Մակայն Համալսարանի զարգացման հնգամյա այս փուլը ուղեկցվեց երևան եկած արտաքին և ներքին որոշ գործոնների բացասական ազդեցությամբ և չնախատեսված ոչ բարենպաստ իրադրային փոփոխություններով: Որպես հետևանք, ստրատեգիական պլանի ոչ բոլոր առաջադրանքները լիարժեք իրականացվեցին, իսկ գործունեության արդյունավետության որոշ ցուցանիշների գծով արձանագրվեց նաև հետընթաց (Հավելված 2):

Նախորդ հնգամյակի կարևորագույն իրադարձություններից էր Համալսարանի վերակազմավորումը “Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան” հիմնադրամի (ՀՀ կառավարության 2014թ. նոյեմբերի 13-ի N1250 որոշում): Անցումը հիմնադրամի իրավական կարգավիճակին ենթադրում էր ինչպես Համալսարանի ինքնավարության շրջանակի և զարգացման հնարավորությունների ընդլայնում, այնպես էլ նրա հաշվետվականության մակարդակի բարձրացում և կառավարման համակարգի որոշակի փոփոխություններ:

**ՀԱՊՀ հինգերորդ (2016-2020թթ) ստրատեգիական պլանը** մշակվել է Համալսարանի ռեկտորի 2016թ. փետրվարի 3-ի թիվ 01-03/30 հրամանով ձևավորված հանձնաժողովի (Հավելված 1) կողմից՝ ի կատարումն ՀԱՊՀ Գիտական խորհրդի 2016թ. հունվարի 29-ի թիվ 05 որոշման հանձնարարականի: Պլանի նախագծի ստեղծման համար հիմք են հանդիսացել նախորդ պլանի իրականացման արդյունքների գնահատումը (Հավելված 2), Համալսարանի զարգացմանն էապես առնչվող արտաքին ու ներքին գործոնների և երևան եկած մարտահրավերների քննախույզ



հետազոտումը և դրանցից բխող SWOT- վերլուծությունը (Հավելված 3)՝ հաստատության ուժեղ ու թույլ կողմերի, արտաքին հնարավորությունների և սպառնալիքների բացահայտման համար: Այս ուսումնասիրությունների արդյունքում որոշվել են ստրատեգիական պլանավորման ներկա փուլի հիմնական խնդիրներն ու ելակետային պայմանները, սահմանվել են Համալսարանի ռազմավարական գերակայությունները:

Համալսարանի զարգացման նոր ռազմավարության մշակման ուղենիշներն են.

- ՀԱՊՀ-ի առաքելության նորացված և ճշգրտված ձևակերպումը՝ երկրի տնտեսական մրցունակության բարձրացման, անվտանգության և պաշտպանունակության ապահովման խնդիրներում նրա դերի ու պատասխանատվության շեշտադրումով,
- Համալսարանի վերաձևակերպված հեռապատկերում ամրագրված համակողմանի միջազգայնացման միտումը և միջազգայնորեն ճանաչված հետազոտական համալսարան և ինժեներական կրթության տարածաշրջանային առաջատար կենտրոն դառնալու հավակնությունը,
- Համալսարանի առաքելության լիարժեք իրականացման և իր հեռապատկերին համահունչ կայուն զարգացման ռեսուրսային նախադրյալների ստեղծման և ֆինանսական ներհոսքի աղբյուրների բազմազանեցման անհրաժեշտությունը,
- Համալսարանի SWOT-վերլուծությունից հետևող մրցակցային առավելությունների և հնարավորությունների առավելագույն օգտագործումը, կանխատեսվող արտաքին սպառնալիքների և մարտահրավերների դիմակայումը,
- դեռևս ՀՊՀ Գլխավոր պլանով ծրագրված անցումը Համալսարանի ինստիտուտային խոշորացված կառուցվածքին, կառավարման համակարգի ապակենտրոնացումն ու համապատասխանեցումը հիմնադրամի իրավական կարգավիճակին,
- ուսուցման որակի կառավարվող, շարունակական բարձրացումը և մերձեցումը միջազգային չափանիշներին,
- Համալսարանի գիտության ինովացիոն վերակողմնորոշումն ու միջազգային հեղինակության բարձրացումը:

Առաջնորդվելով այս ուղենիշներով՝ առաջադրվել են ՀԱՊՀ գործունեության բոլոր հիմնական բնագավառներն արտացոլող, նորովի ձևակերպված 10 ստրատեգիական նպատակներ, ինչպես նաև դրանցից յուրաքանչյուրի իրականացման համար անհրաժեշտ խնդիրները, որոնց շրջանակներում էլ ներկայացված են մշակված ռազմավարության հիմնական ուղղությունները: Բոլոր նպատակներն ուղեկցվում են առաջընթացի գնահատման քանակական և որակական բնույթի ցուցիչներով՝ պլանի գործողության հնգամյա ժամանակահատվածի կտրվածքով: Պլանը եզրափակվում է համառոտ վերջաբանով, որի նպատակը Համալսարանի ստրատեգիական պլանավորման հետագա գործընթացի ուղղորդումն է մասնաճյուղերի և ինստիտուտների մակարդակով, ներկայացնել կողմնորոշիչ ցուցումներ՝ պլանի իրականացման գործընթացի կազմակերպման, արդյունքների ընթացիկ ու ամփոփիչ գնահատման վերաբերյալ, ինչպես նաև անհրաժեշտ ճշգրտումներ կատարելու կարգը:

Պլանի նախագիծը տեղադրվել է Համալսարանի կայքում և հղվել մասնաճյուղեր, ինստիտուտներ և ֆակուլտետներ՝ քննարկման և գնահատման համար: Քննարկումների արդյունքում լրամշակված նախագիծն արժանացել է ՀԱՊՀ Գիտական խորհրդի հավանությանը և հաստատվել Համալսարանի Հոգաբարձուների խորհրդի կողմից:

## ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆՆ ԱՅՍՕՐ

Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարանը իրավաժառանգորդն է Երևանի պոլիտեխնիկական ինստիտուտի, որը հիմնադրվել է 1933թ.՝ ունենալով ընդամենը 2 ֆակուլտետ և 107 ուսանող: Ինչպես արդեն նշվել է նախաբանում, այն 1991թ. վերակազմավորվեց Հայաստանի պետական ճարտարագիտական համալսարանի (ՀՊՃՀ), որն իր հերթին 2014թ. նոյեմբերին վերակազմավորվեց “Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան” հիմնադրամի (մանրամասները՝ նախաբանում): Պոլիտեխնիկն աճել է Հայաստանի ինդուստրացման տեմպերին համընթաց և 1980–1985 թթ. հասել իր զարգացման գագաթնակետին՝ ունենալով շուրջ 25000 ուսանողներ և 66-ից ավելի մասնագիտություններ, դառնալով Հայաստանի խոշորագույն բարձրագույն ուսումնական հաստատությունը և Խորհրդային Միության առաջատար ինժեներական դպրոցներից մեկը:

Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարանի (ՀԱՊՀ) կենտրոնական կրթա-համալիրը գտնվում է Երևանում, իսկ մասնաճյուղային կրթահամալիրները՝ Գյումրիում, Վանաձորում և Կապանում: Կրթահամալիրների կազմում գործում են ինստիտուտներ, ֆակուլտետներ, կենտրոններ և ամբիոններ: ՀԱՊՀ կառավարման մարմիններն են Համալսարանի Հոգաբարձուների խորհուրդը, Գիտական խորհուրդը, Ռեկտորատը, Ուսանողական խորհուրդը: Համալսարանի կառավարման բարձրագույն մարմինը Հոգաբարձուների խորհուրդն է:

Համալսարանն ունի հենակետային վարժարաններ Երևանում և մասնաճյուղերում, որոնց նպատակն է դեռ դպրոցում հավաքագրել շնորհաշատ ապագա ճարտարագետների՝ ապահովելով նրանց մինչբուհական խորացված ուսուցումը համալսարանական միջավայրում և Համալսարանի անմիջական մասնակցությամբ:

Ներկայումս, ՀՀ Կրթության որակավորումների ազգային շրջանակի (ՈԱՇ)<sup>1</sup> պահանջներին համապատասխան, Համալսարանն իրականացնում է բարձրագույն մասնագիտական կրթության բոլոր 3 հիմնական մակարդակների (6-րդ, 7-րդ և 8-րդ), ինչպես նաև միջին մասնագիտական մակարդակի (5-րդ՝ ըստ ՈԱՇ-ի) կրթական ծրագրեր՝ համապատասխանաբար, *բակալավրի*, *մագիստրոսի*, *հետազոտողի* և *մասնագետի* որակավորման աստիճանների շնորհումով: Բացի նշված հիմնական ծրագրերից, Համալսարանն առաջարկում է նաև լրացուցիչ կրթական ծրագրեր՝ շարունակական կրթության իր կառույցների միջոցով: Համալսարանի մասնագիտացման տիրույթն ընդգրկում է ինժեներական կրթության և տեխնոլոգիաների բոլոր հիմնական ճյուղերը, որոնք ներկայացված են ինժեներական, ինժեներատնտեսագիտական պրոֆիլի բակալավրական 29 և մագիստրոսական 27 խոշորացված մասնագիտություններով՝ ներառելով 45 բակալավրական և 55 մագիստրոսական կրթական ծրագրեր (մասնագիտացումներ): Եվրոպական և ՌԴ գործընկեր համալսարանների հետ համատեղ մշակվել և Համալսարանում հաջողությամբ իրականացվում են նաև մագիստրոսական 11 ծրագրեր՝ կրկնակի դիպլոմի շնորհմամբ:

Բացի ուսումնական ստորաբաժանումներից, Համալսարանում գործում են մի շարք օժանդակ ծառայություններ՝ Շարունակական կրթության և դասախոսների վերապատրաստման, Գիտական աշխատանքների ծառայությունների և ինովացիոն հետազոտությունների, Միջուկային անվտանգության վարժանքային տարածաշրջանային, Աշխատաշուկայի ուսումնասիրման և մասնագիտական կարիերայի և այլ կենտրոններ, գիտատեխնիկական գրադարան՝ ավելի քան 1 մլն միավոր գրականությամբ, տպագրա-հրատարակչական կենտրոն, ինչպես նաև մշակութային, մարզական, սոցիալական և սննդի օբյեկտներ, ուսումնամարզաառողջարարական ճամբարներ:

<sup>1</sup> ՀՀ Կառավարության 31 մարտի 2011 թ. N 322-Ն որոշում Հայաստանի Հանրապետության կրթության որակավորումների ազգային շրջանակը հաստատելու մասին:

Շարունակաբար զարգանում և նորացվում է Համալսարանի ինֆորմացիոն ենթակառուցվածքը. ՀԱՊՀ-ն ունի տեխնիկապես լիովին վերազինված, քոմպյուտերային ընդգրկուն ներքին ցանց՝ ավելի քան 1500 ժամանակակից քոմպյուտերներով, տեխնոլոգիական արդի կարողություններով օժտված մի շարք լսարաններ, լաբորատորաներ և այլն: Առանձնահատուկ դեր ունի «Հայաստանի ազգային ճարտարագիտական լաբորատորիաներ» (ՀԱՃԼ - ANEL) գերժամանակակից ուսումնահետազոտական կենտրոնն իր ընձեռած բացառիկ տեխնոլոգիական հնարավորություններով:

Համալսարանն իր գործունեության 83 տարիների ընթացքում երկրին տվել է ավելի քան 120 հազար շրջանավարտներ, որոնք հսկայական ավանդ են ունեցել Հայաստանի արդյունաբերության ստեղծման և զարգացման, նրա ինժեներական և գիտատեխնիկական ներուժի ձևավորման գործում: Համալսարանի հազարավոր շրջանավարտներ միավորվել են «ԵրՊԻ-ՀՊՀՀ Շրջանավարտների ասոցիացիա» հասարակական կազմակերպությունում՝ ձգտելով նպաստել իրենց Ալմա Մատերի համակողմանի զարգացմանը: Մեկ տասնամյակ է, ինչ գործում է Ա.Մարգարյանի անվան «Պոլիտեխնիկ» գիտակրթական հիմնադրամը՝ սատար կանգնելով Համալսարանի զարգացման մի շարք ծրագրերի իրականացմանը:

Հիմնական կրթական ծրագրերով Համալսարանում այսօր անվճար կամ վճարովի հիմունքներով սովորում են շուրջ 10 հազար ուսանողներ, մագիստրանտներ և ասպիրանտներ, իսկ վարժարաններում՝ ավելի քան 750 դպրոցականներ: Ցավոք, մի շարք օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ պատճառներով պայմանավորված, նվազել է հիմնական կրթական ծրագրերով որակավորման հավակնող արտասահմանցի ուսանողների թիվը Համալսարանում՝ ընդամենը 100: Փոխարենը ակտիվացման միտումներ է ցուցաբերում կարճաժամկետ փոխանակման տարբեր ծրագրերով ՀԱՊՀ եկողների թիվը: Համալսարանի 800-ից ավելի դասախոսների մեծամասնությունն ունի գիտությունների դոկտորի կամ թեկնածուի գիտական աստիճաններ: Համալսարանն իր զարգացած գիտահետազոտական համակարգով իրավամբ համարվում է տեխնիկական գիտությունների առաջատար կենտրոնը Հայաստանում: Այն ընդգրկում է 21 բազային գիտահետազոտական լաբորատորիաներ և 15 դրամաշնորհային ծրագրեր, որոնց շրջանակներում հետազոտական ակտիվ գործունեություն են վարում ավելի քան 200 գիտաշխատողներ:

Համալսարանն ունեցել և շարունակում է պահպանել առաջատար դերակատարություն ՀՀ բարձրագույն կրթության բարեփոխումների ընթացող Բոլոնյան գործընթացում: Մասնավորապես, ՀՊՀՀ-ն առաջինն էր հանրապետությունում, որ դեռևս 90-ականներին ներդրեց բարձրագույն կրթության երկաստիճան, ապա՝ եռաստիճան համակարգերը, կրեդիտների կուտակման և փոխանցման Եվրոպական ECTS համակարգը, ինչպես նաև երկարաժամկետ ստրատեգիական պլանավորման առաջավոր միջազգային փորձը: Վերջին երկու տասնամյակներում Համալսարանը ձևավորել է միջազգային համագործակցության լայն ցանց, որն ընդգրկում է աշխարհի բազմաթիվ առաջատար համալսարաններ և գիտական կենտրոններ. արտասահմանյան ակտիվ գործընկերային կապերի թիվը մոտեցել է 100-ի, իսկ միջազգային համագործակցային պայմանագրերի գումարային թիվը գերազանցել է 200-ը:

ՀԱՊՀ-ն անդամակցում է Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիային (EUA), Սևծովյան համալսարանների ցանցին (BSUN), ՌԴ Տեխնիկական համալսարանների ասոցիացիային (ATY), ներգրավված է Եվրոպական և միջազգային այլ կրթական և գիտական բազմաթիվ ծրագրերում (TEMPUS, TACIS, Erasmus Mundus, Erasmus+, DAAD, OSI, INTAS, USAID, NATO Science, SCOPES, FP, MHTLI, Horizon 2020 և այլն): Հավակնելով դառնալ ինժեներական կրթության տարածաշրջանային առաջատար կենտրոն՝ ՀԱՊՀ-ն միջազգայնացման ասպարեզում առանձնահատուկ դեր է հատկացնում Erasmus+ և Horizon 2020 ծրագրերին՝ եվրոպական համալսարանների՝ որպես գործընկերների ձեռքբերման, համատեղ նոր կրթական և գիտական ծրագրերի մշակման և ներդրման, ինչպես նաև

ՀԱՊՀ դասախոսների և ուսանողների միջազգային շարժունության խթանման լավագույն հնարավորություն:

### **ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարանը ինժեներական կողմնորոշմամբ բարձրագույն ուսումնական հաստատություն է, որի առաքելությունն է՝

- առավելագույնս նպաստել Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական մրցունակության, անվտանգության և պաշտպանունակության բարձրացմանն ու ամրապնդմանը՝ բարձրակարգ ինժեներական ներուժի ձևավորման և ինովացիոն գաղափարների ու առաջադեմ տեխնոլոգիաների ստեղծման միջոցով,
- ստեղծել և իրականացնել երկրի տնտեսության կարիքներին և հասարակության կրթական ու տեխնոլոգիական պահանջմունքներին հնարավորինս համահունչ կրթական ու գիտական ծրագրեր և մատուցել դրանց առնչվող ծառայություններ,
- նախապատրաստել ուսանողներին աշխատանքային գործունեությանը, կարիերայի նպատակային ընտրությանը և մասնագիտական առաջընթացին՝ հարափոփոխ սոցիալ-տնտեսական միջավայրում կողմնորոշվելու և արդյունավետ գործելու համար,
- ստեղծել նպաստավոր միջավայր՝ անհատի համակողմանի ու ներդաշնակ զարգացման, ազգային ոգով դաստիարակված, բարոյական և համամարդկային արժեքներին դավանող և օրինապահ քաղաքացու ձևավորման համար:

### **ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՀԵՌԱՊԱՏԿԵՐԸ**

Հավատարիմ իր առաքելությանը՝ ՀԱՊՀ-ն ձգտում է դառնալ.

- միջազգայնորեն ճանաչված հետազոտական համալսարան, որն էական դերակատարություն ունի տնտեսական զարգացման և տեխնոլոգիական նորաստեղծության ազգային և տարածաշրջանային ծրագրերում,
- ինժեներական կրթության առաջատար տարածաշրջանային կենտրոն, որն ապահովում է գիտակրթական բարձրորակ ծրագրեր ու դրանց գլոբալ մրցունակությունը՝ ուսումնական գործընթացի, գիտական հետազոտությունների և գիտակրթական ինովացիոն մոտեցումների համադրման ճանապարհով,
- համալսարան, որի մուտքը և կրթական ռեսուրսները մատչելի են սովորողների ամենատարբեր սոցիալական և տարիքային խմբերին, ՀՀ քաղաքացիներին և արտասահմանցիներին,
- համալսարան, որը հարմարունակ է միջավայրի փոփոխություններին, արագ և համարժեք է արձագանքում տնտեսության և հասարակության փոփոխվող կարիքներին, աշխատաշուկայի պահանջարկին,
- համալսարան, որն ուսանողներին պատրաստում է լիարժեք կարիերայի, մասնագիտական առաջընթացի, նորաստեղծության և ղեկավար դերի համար,
- համալսարան, որն ապահովում է ըստ ամենայնի քաջալերում է ազատ հաղորդակցության և առարկայական բանավեճի հնարավորություն բոլորի համար, դրանով իսկ վերջիններիս դարձնելով մասնակիցն ու պատասխանատուն փոփոխությունների, զարգացման ու արդյունքի համար,

- համալսարան, որը նախաձեռնող է և ձեռներեց արտաքին միջավայրի հետ իր հարաբերություններում, ունակ՝ ապահովելու ֆինանսական կայունություն և պատշաճ սոցիալական երաշխիքներ բոլոր աշխատողների համար,
- համալսարան, որն առաջնորդվում է գլոբալ հեռանկարով՝ ուղենիշ ունենալով իր գործունեության համակողմանի միջազգայնացումը և լիարժեք մասնակցությունը միջազգային ինտեգրացման գործընթացներին:

## **ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՄՆԱՅՈՒՆ ԱՐԺԵՔՆԵՐԸ**

Համալսարանն իր 83-ամյա պատմության ընթացքում ձևավորել է որոշակի մնայուն արժեքներ և ավանդույթներ, որոնք միավորում են դասախոսների և ուսանողների մի քանի սերունդների և բնորոշում նրա եզակի «**պոլիտեխնիկական**» նկարագիրը:

### **1. Պոլիտեխնիկական արմատներ և պոլիտեխնիկական ուղղվածություն.**

Հավատարիմ իր պոլիտեխնիկական արմատներին՝ Համալսարանը պարտավոր է ապահովել լավագույն պոլիտեխնիկական ավանդույթների և արժեքների շարունակելիությունը, ստեղծել մթնոլորտ, որտեղ նոր գաղափարներն ու անցյալի ավանդույթները փոխազատվում և փոխհարստացնում են միմյանց՝ նպաստելով Համալսարանի ինքնության պահպանմանն ու կայունությանը: Տասնամյակների ընթացքում Պոլիտեխնիկը հետևել է մի հիմնական փիլիսոփայության՝ սովորեցնել տեսությունը գործնական խնդիրների ու կիրառությունների միջոցով, որը կայուն հաջողություն և ճանաչում է բերել Համալսարանին և նրա շրջանավարտներին: Ընդլայնելով իր մասնագիտական պրոֆիլը և ներմուծելով համալսարանական կրթության նոր ատրիբուտներ՝ Համալսարանը կպահպանի և կզարգացնի այս մոտեցումը:

### **2. Ուսանողի հաջողությունն ու բավարարվածությունը Համալսարանի հաջողության հայելին են.**

Համալսարանի բարձրագույն նախապատվությունը եղել և մնում է ուսանողի կրթական հաջողությունը: Չպետք է մոռանալ, որ Համալսարանն ի սկզբանե ստեղծված է ուսանողներին կրթելու և ծառայելու համար, ուստի յուրաքանչյուր ուսանողի անհաջողությունը նաև Համալսարանի անհաջողությունն է: Հետևապես, արդյունավետ և հաջող ուսումնառությանը նպաստող պայմանների և ծառայությունների ստեղծումն ու զարգացումը շարունակում է մնալ Համալսարանի առաջնահերթ խնդիրը:

### **3. Եզակի դեր ու սոցիալական պատասխանատվություն.**

Որպես Հայաստանի առաջատար տեխնոլոգիական համալսարան, ՀԱՊՀ-ն եզակի դեր ու պատասխանատվություն ունի երկրի ճարտարագիտական աշխատուժի և արտադրական ղեկավար կազմի վերարտադրության և զարգացման համար, ինչը, իր հերթին, արդյունաբերության վերելքի և տնտեսական մրցունակության կարևորագույն ստրատեգիական նախադրյալն է: Առաջնային կարևորություն են ստանում Համալսարանի փոխազդեցությունը տնտեսական միջավայրի հետ, նրա ներգրավումը տեղային և տարածաշրջանային նշանակության հանրային ծրագրերում:

Համալսարանի եզակի սոցիալական պատասխանատվության կոլեկտիվ զգացումը պետք է միավորի համալսարանական ողջ համայնքը, փոխանցվի ուսանողներին և շրջանավարտներին:

### **4. Համալսարանը որպես էթիկական մոդել ուսանողների և միջավայրի համար.**

Պոլիտեխնիկն իր ամբողջ պատմության ընթացքում մի յուրօրինակ էթիկական մոդել է եղել իր ուսանողների և արտաքին միջավայրի համար՝ հավատարիմ մնալով այնպիսի արժեքների, ինչպիսիք են պրոֆեսիոնալ բարեխղճությունն ու անաչառությունը, ազնվությունն ու փոխադարձ

հարգանքը: Համալսարանը պարտավոր է ձևավորել այնպիսի բարոյահոգեբանական մթնոլորտ, որը կնպաստի վարքագծի ընդհանուր էթիկական սկզբունքների և չափանիշների պահպանմանն ու զարգացմանը՝ աշխատանքային և այլ փոխհարաբերություններում, մասնավորապես, ուսանող/դասախոս փոխհարաբերություններում և այս առումով ունենալ նաև դրական ներգործություն արտաքին միջավայրի վրա: Համալսարանը պետք է օգնի ուսանողներին՝ գիտակցելու էթիկական վարքագծի կարևորությունը իրենց հետագա մասնագիտական գործունեության և կարիերայի ընթացքում, ինչպես նաև կյանքի այլ ասպարեզներում:

#### **5. Բաց համալսարանական համայնք, բաշխված պատասխանատվություն և կառավարում.**

Հավատարիմ կառավարման ժողովրդավարական սկզբունքներին, Համալսարանը ձգտում է ստեղծել կարծիքների և գաղափարների ազատ արտահայտությանը, բանավեճին և որոշումների կոլեգիալ ընդունմանը նպաստող կորպորատիվ միջավայր: Համալսարանական ռեֆորմի ընթացող փորձը ցույց է տալիս, որ գործերը հատկապես լավ են ընթանում այնտեղ, որտեղ որոշումներ իրականացնողներն անմիջականորեն մասնակցել են դրանց ընդունմանը, և այդպիսով պատասխանատվությունը բաշխվում է բոլոր կատարողների միջև: Համալսարանական համայնքի յուրաքանչյուր անդամ պետք է հնարավորություն ունենա արտահայտելու իր անձնական տեսակետը, իրազեկ լինի սպասվող փոփոխություններին: Պետք է շարունակվեն ջանքերը՝ Համալսարանում բաշխված կառավարման և կոլեգիալության սկզբունքների արմատավորման ուղղությամբ:

#### **6. Ուսուցման որակ՝ եվրոպական չափանիշներով.**

Ուսուցման որակը շարունակում է մնալ Համալսարանի հիմնական նախապատվությունը՝ մեծապես պայմանավորելով Համալսարանի արտաքին մրցունակությունն ու նրա շրջանավարտների ծառայունակությունը: Համալսարանն ընթանում է Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքին ինտեգրման ուղիով, ուստի մեզ համար ուղենիշ են կրթության որակի եվրոպական չափանիշները: Միաժամանակ, լինելով առաջատար կրթական և հետազոտական հաստատություն, Համալսարանը պետք է միահյուսի կրթական, հետազոտական և նորաստեղծության գործընթացները՝ նպատակաուղղելով դրանք ուսուցման որակը խթանող դինամիկ և արդյունավետ կրթական միջավայրի ձևավորմանը: Մյուս կողմից՝ Համալսարանը պարտավոր է յուրացնել և ներդնել ուսուցման որակի գնահատման և արժևորման եվրոպական մեխանիզմներ:

ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՍՏՐԱՏԵԳԻԱՅԻ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ, ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԵՎ  
ԴՐԱՆՑ ԻՐԱԳՈՐԾՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

**ՆՊԱՏԱԿ 1. ԿԱՅՈՒՆԱՑՎԱԾ ԸՆԴՈՒՆԵԼՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՈՒՍԱՆՈՂԱԿԱՆ  
ՀԱՄԱԿԱԶՄ**

*Աշխատաշուկայի պահանջներին համահունչ բազմազանեցնել և ակտիվացնել համալսարանի ընդունելության գործընթացը՝ ապահովելով բավարար համակազմ՝ ճարտարագիտական կրթության բոլոր աստիճանների և մասնագիտությունների պահպանման և կայուն զարգացման համար:*

Համալսարանի համար այսօր թիվ մեկ խնդիրը շարունակում է մնալ հանրակրթական դպրոցի տարեցտարի նվազող շրջանավարտների թվի և կրթության շուկայի ուժեղացող ազդեցության պայմաններում ուսանողական համակազմի հավաքագրումը: Լինելով հանրապետության ինժեներական աշխատուժի և արտադրության կազմակերպիչների վերարտադրության և զարգացման հիմնական աղբյուրը և հաշվի առնելով միջավայրային տարբեր անբարենպաստ հանգամանքները՝ Համալսարանը պետք է ուշադրությունը առավելագույնս բնեռի ուսանողական համակազմի պահպանմանը և հնարավորինս զարգացմանը՝ իր առաջընթացի ստրատեգիայում կարևորելով դիմորդների կայուն հոսքի ապահովումը և ուսումնառության այլընտրանքային հնարավորությունների ստեղծումը բոլոր կրթական ծրագրերով:

Այդ նպատակին հասնելու համար Համալսարանը պետք է շարունակի բազմազանեցնել ընդունելության ձևերը և առավելագույնս ընդլայնել իր մուտքը Հայաստանի տնտեսական զարգացման կարիքներին և աշխատուժի շուկայի պահանջներին համահունչ՝ զարգացնելով շարունակական և վկայագրային կրթության բազմազան ձևեր, ներդնելով լրացուցիչ կրթության ծառայությունների և դասընթացների նոր ցանկ՝ հասանելի դարձնելով մասնագիտական կատարելագործման և վերապատրաստման կարիք ունեցող բոլոր ցանկացողներին: Այս խնդիրները Համալսարանը պետք է կյանքի կոչի՝ համագործակցելով իր երկու հիմնական շահառուների՝ շրջանավարտների և գործատուների հետ:

Կարևոր նշանակություն է ստանում նաև Համալսարանի պոտենցիալ դիմորդների հավաքագրման և մինչբուհական նախապատրաստման գործընթացների զարգացումը՝ համալսարանական հենակետային ավագ դպրոցների և քոլեջների ցանցի ընդլայնման միջոցով:

**ԽՆԴԻՐ 1.1. Բարելավել և ակտիվացնել Համալսարանի ընդունելության պլանավորման գործընթացը՝ պահպանելով ու զարգացնելով ճարտարագիտական և բնագիտական կրթության ավանդական բոլոր ուղղությունները:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Իրականացնել արտաքին միջավայրային վերլուծություն՝ կրթության շուկայի առկա զարգացումների բացահայտման, համակազմի կայունացման, Համալսարանի մրցակցային առավելությունների և ներքին հնարավորությունների գնահատման նպատակով:
- ՀՀ մասնագիտությունների նորաստեղծ անվանացանկի շրջանակներում ձևավորել Համալսարանի մոտակա տարիների ընդունելության մասնագիտությունների իրատեսական հեռանկարային ցանկ՝ ըստ կրթական աստիճանների և կրթահամալիրների, ուղենիշ ունենալով բարձրագույն և միջին մասնագիտական կրթության շուկայի առկա զարգացումները, մասնագիտությունների կանխատեսվող պահանջարկը և դրանց իրականացման համար առկա գիտամանկավարժական ներուժը:

- Մշակել և սահմանված կարգով ՀՀ մասնագիտությունների անվանացանկում ընդգրկելու համար առաջադրել հեռանկարային նոր մասնագիտություններ և կրթական ծրագրեր՝ երկրի տնտեսական զարգացման գերակայություններին և գիտության ու տեխնոլոգիաների զարգացումներին համահունչ, հրաժարվելով դիմորդների կողմից տարեցտարի պահանջարկ չվայելող մասնագիտություններից: Մշակել առաջարկություններ մասնագիտությունների անվանացանկից անհարկի դուրս մնացած, հանրապետության համար կարևոր ճարտարագիտական մասնագիտությունների վերականգնման ուղղությամբ (Կենսաբժշկական ճարտարագիտություն, Էներգաարդյունավետ տեխնոլոգիաներ և էներգետիկական մենեջմենթ, Հրատարակչական գործ և պոլիգրաֆիա, Տեխնոլոգիական գործընթացների (պրոցեսերի) և արտադրության ավտոմատացում ատոմային էներգետիկայի ճյուղում, Մեխատրոնիկա և ռոբոտատեխնիկա և այլն):
- Վերլուծել Համալսարանի ընդունելության առկա պահանջները (քննությունների ցանկ, մրցույթի կարգ, պլանային չափաքանակներ), սահմանել օպտիմալ համամասնություններ կրթական տարբեր աստիճանների և դրանց բաղկացուցիչ մասնագիտությունների ընդունելության պլանային չափաքանակների միջև և կատարել մուտքային պայմանների ազատականացմանը նպաստող և առավելագույն ճկունություն ապահովող համալիր փոփոխություններ՝ նպատակ ունենալով պահպանելու ընդհանուր համակազմն ու խթանելու դրա հետագա աճը:
- Զարգացնել և մեծացնել միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատություններից բարձր առաջադիմությամբ և ուսուցումը բակալավրի ծրագրով երկրորդ կուրսում շարունակելու իրավունքով Համալսարան դիմող անձանց հոսքը՝ համագործակցելով այդ հարցում հանրապետության միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների հետ:
- Պլանավորել հեռակա ուսուցման ընդունելության աստիճանական աճ՝ օգտագործելով նաև էքստեռն ձևերով ուսուցումը և հեռաուսուցման նոր տեխնոլոգիական հնարավորությունները:
- Խթանել շարունակական և լրացուցիչ կրթության համակարգի զարգացումը և դրա հնարավորությունների առավել նպատակային իրականացումը:

**ԽՆԴԻԴ 1.2. *Կայունացնել դիմորդների հոսքը՝ դեմոգրաֆիական բացասական միտումների և միջավայրային գործոնների ազդեցության հաշվառմամբ:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Ընդլայնել և բազմազանեցնել Համալսարանի ընդունելության գովազդարշավը՝ ավանդական մեթոդներին զուգահեռ աշխատանքը կառուցելով նոր մոտեցումների, գովազդային տեխնոլոգիաների, հաղորդակցության ժամանակակից միջոցների լայն օգտագործման հիման վրա:
- Գովազդային գործընթացում առավելագույնս ներգրավել ՀԱՊՀ բոլոր ինստիտուտները, ֆակուլտետները, մասնաճյուղերը, ուսանողական կառույցները, հիմնական գործատուներին և շահագրգիռ այլ կազմակերպությունները, օգտագործել շրջանավարտների ասոցիացիան՝ ներկայացնելով այսօրվա Համալսարանն իր բոլոր առավելություններով և մասնագիտական հնարավորություններով:
- Ուժեղացնել առաջարկվող ծրագրերի և մասնագիտությունների մարքեթինգը, սերտացնել կապը ուսանողների ու դպրոցների ավարտական դասարանների աշակերտների միջև՝ նպատակ ունենալով ազդել վերջիններիս հետագա մասնագիտական կողմնորոշման վրա: Հանրակրթական հաստատություններին տրամադրել ՀԱՊՀ մասնաճյուղերը, ինստիտուտները, ֆակուլտետները և իրականացվող մասնագիտությունները գովազդող նյութեր, հաճախակի կազմակերպելով բաց դռների օրեր և ապագա դիմորդների ճանաչողական այցեր Համալսարան:



- Հաստատել փոխշահավետ գործակցային կապեր հիմնական դոնոր դպրոցների հետ՝ տեղերում ստեղծելով հենակետային դասարաններ, հնարավորության դեպքում զարգացնելով ու հետագայում հասցնելով դրանք մինչև ավագ դպրոցի կարգավիճակին, մատուցելով անվճար խորհրդատվական և նախապատրաստական ծառայություններ դիմորդների համար և ձևավորելով դիմորդների նախապատրաստական դասընթացների համալսարանական ցանց՝ տարբերակելով դրանք ըստ կրթական ծրագրերի և ուսուցման ձևերի:
- Ընդլայնել և զարգացնել ՀԱՊՀ հենակետային դպրոցների համակարգը՝ որպես ընդունելության քանակական և որակական ցուցանիշների բարելավման կարևորագույն լծակ:
- Ընդլայնել ներառական բարձրագույն կրթության զարգացման հնարավորությունները հաշմանդամ ուսանողների համար:
- Ընդլայնել ՀԱՊՀ ընդունելությունը 9-ամյա հանրակրթական դպրոցի հենքի վրա իրականացվող միջնակարգ և միջին մասնագիտական կրթական ծրագրերով՝ այն դիտելով որպես Համալսարանի հիմնական ուսանողական համակազմի համալրման գործուն միջոց:
- Ծավալել դիմորդների հավաքագրման աշխատանքներ հանրապետության մարզերում և նրա սահմաններից դուրս՝ անհրաժեշտության դեպքում ստեղծելով ՀԱՊՀ դիմորդների հետ կատարվող աշխատանքների գծով մարզային կամ արտերկրյա հենակետեր (հավաքագրման մշտական գործող ծառայություններ):
- Մշակել ուսանողական համակազմի պահպանման և զարգացման միասնական համալսարանական ծրագիր՝ հաշվի առնելով ինչպես համակազմի զարգացման ինստիտուցիոնալ գերակայությունները և հնարավորությունները, այնպես էլ ըստ կրթական ծրագրերի և մասնագիտությունների ուսուցման որակի ապահովման ներքին ռեսուրսները (դասախոսական, նյութատեխնիկական, ֆինանսական) և նորմատիվային ու մոտիվացիոն (ծրագրային հավատագրման և համատեղ որակավորման փաստի առկայություն) պահանջները:
- Մշակել առաջադիմության և մադումների ցուցանիշների կառավարման միջոցով ուսանողական համակազմի պահպանման համալսարանական միջոցառումների ծրագիր՝ հաշվի առնելով համակազմի զարգացման հնարավորությունները՝ ուսուցման որակի ապահովման նվազագույն պահանջների պահպանմամբ:

**ԽՆԴԻՐ 1.3. Առավելագույնս բազմազանեցնել ու բարելավել լրացուցիչ և շարունակական կրթության համակարգը՝ աշխատուժի շուկայի պահանջներին համահունչ:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Զարգացնել և ընդլայնել Համալսարանի լրացուցիչ և շարունակական կրթության համակարգը՝ դարձնելով այն արդյունավետ և տնտեսապես շահավետ համալսարանական կառույց՝ տարածաշրջանային մասնաճյուղերի, ինստիտուտների և ֆակուլտետների ակտիվ ներգրավմամբ:
- Իրականացնել լրացուցիչ և շարունակական մասնագիտական կրթության պահանջարկի մշտական մոնիթորինգ՝ ճշգրտելու համար առավել պահանջարկված դասընթացների ցանկը և համադրելով այն Համալսարանի մասնագիտական ներուժի ընձեռած հնարավորությունների հետ:
- Նպաստել և խրախուսել ՀԱՊՀ ինստիտուտների, ֆակուլտետների և մասնաճյուղերի սեփական նախաձեռնությունները՝ ուղղված առանձին ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների մասնագետների նպատակային վերապատրաստմանը, պայմանագրային կապերի ձևավորմանը:
- Ստեղծել պայմաններ և մշակել համապատասխան մեխանիզմներ՝ հիմնական կրթական ծրագրերի առանձին դասընթացներում ունկնդիրների (արտաքին և ներքին) գրանցման, ուսումնառության կազմակերպման և սերտիֆիկացման համար:

- Բազմազանեցնել լրացուցիչ և շարունակական կրթության ծրագրերը՝ ըստ կրթական մակարդակների, ապահովել դրանց մատչելիությունը հանրության ամենալայն շերտերի համար:
- Նախաձեռնել և խրախուսել հեռավար ուսուցման նոր տեխնոլոգիաների յուրացումը՝ ընդլայնելով դրանց կիրառությունը շարունակական մասնագիտական կրթության և հեռակա ուսուցման ասպարեզներում:

#### **Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով)**

- Ընդունելության աջակցման և մարքեթինգի շուրջտարյա գործող համալսարանական կառույց՝ 2018թ.:
- Շուկայի պահանջմունքներին համահունչ հեռանկարային մասնագիտությունների ձևավորված անվանացանկ՝ 2018-2020թթ.:
- Ըստ մասնագիտությունների ընդունելության չափաքանակների սահմանման մեթոդաբանություն և կիրառման մեխանիզմներ՝ սկսած 2017թ.:
- ՀՀ ավագ դպրոցներում առնվազն 4 ՀԱՊՀ հենակետային գործող դասարաններ:
- Հայաստանի առնվազն 3 մարզկենտրոններում ՀԱՊՀ դիմորդների հետ տարվող աշխատանքների գծով գործող հենակետեր՝ 2019թ.:
- Ընդունելության ընդհանուր ծավալը բարձրագույն կրթության երեք կրթական աստիճաններով (ներառյալ մասնաճյուղերը)՝ առնվազն 1950, այդ թվում՝ բակալավրի ծրագրով (առկա և հեռակա)՝ 1500, մագիստրոսի ծրագրով (առկա և հեռակա)՝ 400, հետազոտողի ծրագրով (առկա և հեռակա, հայցորդներ)՝ 50:
- Ընդունելության ընդհանուր ծավալը մինչբուհական կրթության ծրագրերով (ներառյալ մասնաճյուղերը) առնվազն 600, այդ թվում՝ հանրակրթական ծրագրով՝ 400, միջին մասնագետի ծրագրով՝ 200:
- Ընդունելության ընդհանուր ծավալը լրացուցիչ և շարունակական կրթության ծրագրերով՝ 500:
- Ուսումնառողների համակազմը հիմնական և լրացուցիչ կրթական ծրագրերով (ներառյալ մասնաճյուղերը)՝ առնվազն 11000, այդ թվում՝ հանրակրթական ծրագրով՝ 800, միջին մասնագետի ծրագրով՝ 800, բակալավրի ծրագրով (առկա և հեռակա)՝ 7500, մագիստրոսի ծրագրով (առկա և հեռակա)՝ 1000, հետազոտողի ծրագրով (առկա և հեռակա, հայցորդներ)՝ 150, լրացուցիչ և շարունակական կրթության ծրագրերով՝ 750:
- Մագիստրոսական և հետազոտական ծրագրերով սովորողների մասնաբաժինը ուսանողական ընդհանուր համակազմում՝ 20%:

**ՆՊԱՏԱԿ 2. ՈՐԱԿՑԱԼ ԿՐԹՈՒԹՅՈՒՆ՝ ՎԵՐԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾ ԳԻՏԱԶԵՆՔ  
ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐՈՎ**

*Արմատապես բարելավել կրթական բոլոր ծրագրերի գծով ուսումնառության կազմակերպման և իրականացման որակն ու արդյունավետությունը՝ լիարժեքորեն վերջնագործարկելով որակի գնահատման և ապահովման միասնական ներհամալսարանական համակարգը:*

Ուսուցման որակը և կրթական ծրագրերի արդիականությունը եղել և մնում են Համալսարանի մրցունակության և նրա շրջանավարտների ծառայունակության հիմնական երաշխիքները: Այս առումով հատկապես կարևորվում են այնպիսի նախապայմանային հիմնախնդիրներ, ինչպիսիք են որակի գնահատման և ապահովման ներհամալսարանական լիարժեք գործող համակարգի առկայությունը, առաջարկվող կրթական ծրագրերի անվանացանկի համապատասխանությունը աշխատուժի շուկայի առկա պահանջներին, ինչպես նաև դրանց բովանդակային և կառուցվածքային պարբերական կատարելագործումները՝ որակավորումների ազգային շրջանակին և փոփոխվող արտաքին պահանջներին համահունչ: Միաժամանակ, նկատի ունենալով այն հանգամանքը, որ Համալսարանն իր զարգացման հետապատկերում ամրագրում է նոր հեռահար նպատակ՝ դառնալ հետազոտական համալսարան, ուստի կրթության որակի ու արդյունավետության շարունակական բարձրացմանն ուղղված բարեփոխումներում կարևորագույն հիմնախնդիր է դառնում նաև հետազոտական բաղադրիչի ներմուծումն ու զարգացումը Համալսարանում իրականացվող բարձրագույն կրթության բոլոր աստիճաններում և, հատկապես, ասպիրանտուրայի արմատական վերանայումն ու կատարելագործումը:

Զարգացման առանցքային ուղղությունների շարքում շարունակում է մնալ Համալսարանի միջազգայնացումը, որի համատեքստում շարունակում է կարևորվել մերձեցումը Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքին: Վերջինս ենթադրում է վերախմբագրված ESG չափանիշների ու պահանջների պահպանում որակի ներքին ապահովման համակարգերում, ինչը հանգեցնում է Համալսարանում ուսումնական գործընթացների կազմակերպման, ուսուցման որակի գնահատման և շարունակական բարելավման կատարելագործված մոտեցումների ձևավորմանը և ներդրմանը՝ Բոլոնիայի գործընթացի պահանջներին համահունչ:

Եվ վերջապես՝ Համալսարանի առջև ծառայած կարևորագույն խնդիրներից է նաև մատուցված կրթության որակի ոչ միայն ներքին գնահատումն ու ապահովումը, այլև որակի արտաքին գնահատումն ու հավաստումը հանրության լայն շրջաններում: Սույն տեսանկյունից, նկատի ունենալով կրթության որակի նկատմամբ պետական վերահսկողության միասնական քաղաքականության ապահովման աճող անհրաժեշտությունն ու համապատասխան ազգային մարմնի (ՄԿՈԱԱԿ)<sup>2</sup> առկայության իրողությունը, խիստ կարևորվում են Համալսարանի ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման արդյունքների և Համալսարանի գործունեության հետագա բարելավման արժևորումն ու Համալսարանի նախապատրաստումը արտաքին պարբերական մոնիթորինգներին և ինստիտուցիոնալ վերահավատարմագրմանն ու ծրագրային հնարավոր հավատարմագրումներին:

**ԽՆԴԻՐ 2.1. Շարունակել և ավարտել ուսուցման որակի գնահատման և ապահովման ներհամալսարանական համակարգի լիարժեք ներդրման գործընթացը՝ համահունչ բարձրագույն կրթության որակի ներքին արժևորման եվրոպական վերախմբագրված ESG չափանիշներին և պահանջներին:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

<sup>2</sup> Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն:

- Հիմք ընդունելով եվրոպական վերախմբագրված ESG չափանիշներն ու պահանջները՝ մշակել և հաստատման ներկայացնել ՀԱՊՀ որակի գնահատման և ապահովման (հավաստման) հայեցակարգ և դրանից բխող երկարաժամկետ ռազմավարությունն ու քաղաքականությունն ուղղորդող փաստաթուղթ:
- ՀԱՊՀ ինստիտուտային նոր կազմակերպական կառուցվածքի առանձնահատկություններին համահունչ՝ վերանայել և հաստատել Համալսարանի որակի ապահովման համակարգի վարչակազմակերպական լրամշակված սխեման՝ ներգրավված կառուցվածքային միավորների, դրանց պարտականությունների ու պատասխանատվությունների հստակ տարանջատմամբ և համապատասխան ընթացակարգերի սահմանմամբ:
- Շարունակաբար կատարելագործել ՀԱՊՀ որակի ապահովման էլեկտրոնային առցանց համակարգը (ՌԱԷԱՀ)՝ պահպանելով դրա գործառույթային բոլոր հիմնական հնարավորությունները և, ըստ անհրաժեշտության ու հնարավորության, փորձելով ընդլայնել դրանց շրջանակը:
- Ապահովել ՌԱԷԱՀ լիարժեք կիրարկման և անխափան տեխնիկական սպասարկման համար անհրաժեշտ պայմաններ:
- Նախապատրաստել և ներդնել ՀԱՊՀ կրթական ծրագրերի հայտագրման, մշակման, տարեկան մոնիթորինգների և շրջափուլային վերանայումների ESG չափանիշներով նախատեսված գործընթացները՝ ՌԱԷԱՀ գործիքամիջոցների կիրառմամբ:
- Ընտրովի պիլոտային փորձարկումներից ու անհրաժեշտ լրամշակումներից հետո ներդնել ՀԱՊՀ դասախոսական կազմի ամենամյա վարկանիշային գնահատման էլեկտրոնային առցանց համակարգը՝ հիմնված ուսանողական հարցումների արդյունքների, դասախոսի ինքնագնահատման թղթապանակի և ամբիոնի կարծիքի համալիր ընդհանրացման հայեցակարգային սկզբունքի վրա:
- Ընդլայնել և ամրապնդել ՌԱԷԱՀ գործիքամիջոցներով իրականացվող, կրթական ծրագրերից ու առանձին դասընթացներից ուսանողների և շրջանավարտների բավարարվածության գնահատման և նմանատիպ այլ սոցիոլոգիական ամենամյա հարցումների անցկացման դրական փորձը՝ ուսխորհրդի ակտիվ աջակցությամբ:
- Ապահովել էլեկտրոնային համակարգում կիրառվող որակի գնահատման չափանիշների և գործառույթների առավելագույն թափանցիկություն Համալսարանի ներքին և արտաքին շահակիցների համար և ընթացիկ արդյունքների անվերապահ հրապարակայնացում, ստեղծել անհրաժեշտ և բարենպաստ պայմաններ ուսանողների լայն մասնակցությունը և հետադարձ կապը որակի գնահատման գործընթացներում ապահովելու համար:

**ԽՆԴԻԴ 2.2. *Իրականացնել կրթական գործող ծրագրերի բովանդակային և կառուցվածքային վերանայման և նոր ծրագրերի ներդրման շարունակական գործընթաց՝ որակավորումների ազգային շրջանակին և աշխատաշուկայի փոփոխվող պահանջներին համապատասխան:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Օգտագործելով Tempus «ARARAT» և «HEAN GEAR» նախագծերի շրջանակներում մշակված Գործատուների տվյալների բազայի ընձեռած հնարավորությունները՝ նախաձեռնել և պարբերաբար իրականացնել առկա աշխատաշուկայի և նրա զարգացման մոտակա միտումների վերլուծություններ՝ Համալսարանի առանձին ինստիտուտների և ֆակուլտետների կողմից ձևավորվող կրթական առաջարկներն օպտիմալացնելու նպատակով:
- ՀԱՊՀ կրթական ծրագրերի վերջնարդյունքների առանձնահատկություններով պայմանավորված՝ փորձել դասակարգել Համալսարանի գործող մասնագիտություններն ու մասնագիտացումները (կրթական ծրագրերը) ըստ հետազոտական և կիրառական ուղղվածության:

- Սահմանել ՀԱՊՀ կրթական ծրագրերի ընդհանրական և ընդհանուր ճարտարագիտական կոմպետենցիաների միասնական ցանկը՝ բակալավրի և մագիստրոսի աստիճանների համար:
- Լրամշակել և հստակեցնել ուսուցման չափելի էլքային արդյունքների՝ շրջանավարտների կոմպետենցիաների (գիտելիք, կարողություն, հմտություն) վրա հիմնված որակավորման բնութագրիչների լրակազմը ՀԱՊՀ որակավորման տարբեր աստիճանների և մասնագիտական ոլորտների համար՝ սահմանելով դրանց գնահատման համարժեք մեթոդներ և չափանիշներ:
- Շարունակել վարել ընդհանուր կրթության կառուցամասի միասնականացման հստակ քաղաքականություն, բակալավրի կրթական մակարդակում այն դարձնելով պարտադիր առնվազն ինստիտուտային կառուցվածքային միավորների համար՝ նպաստելով խոշոր հոսքերի ձևավորմանը, ECTS հենքով կրեդիտային համակարգի լիարժեք ներդրմանն ու ուսանողների ներքին շարժունության հնարավորությունների ընդլայնմանը:
- Ձգտել որակապես բարելավել շրջանավարտների գործնական պատրաստականության բաղադրիչը, բազմազանեցնել և հնարավորինս երկարաժամկետ ու արդյունավետ դարձնել արտադրական և հետազոտական պրակտիկաները, նպաստել ավարտական կուրսերում ուսուցմանը համատեղված արտադրական փորձառության ձեռքբերման հնարավորությունների ընդլայնմանը պատվիրատու կազմակերպություններում:
- Օգտվելով կրթության որակի գնահատման՝ ՀԱՊՀ-ում առկա էլեկտրոնային գործիքամիջոցների ընձեռած հնարավորություններից, իրականացնել ՀԱՊՀ կրթական ծրագրերից և շրջանավարտներից գործատուների բավարարվածության ամենամյա պարտադիր ուսումնասիրություններ՝ կրթական ծրագրերի մշտալավարկման և շրջանավարտների ծառայունակության բարձրացման ճանապարհով նրանց պահանջարկվածության երաշխավորման նպատակով:

**ԽՆԴԻՐ 2.3. Նախատեսել հետազոտական բաղադրիչի ներմուծումը և զարգացումը բարձրագույն կրթության առաջին երկու աստիճաններում՝ կայուն և չափելի հետազոտական և նորարարական կարողությունների ձևավորման միտումով:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Բարձրագույն կրթության բակալավրի և հատկապես մագիստրոսի աստիճաններում նախատեսել հետազոտական ու ինովացիոն կարողությունների ձեռքբերմանն ու կիրառմանը նպատակաուղղված պարտադիր կամ վկայագրային դասընթացներ:
- Մասնագիտական առարկաներից առաջադրվող կուրսային նախագծերում, ըստ հնարավորության (մասնագիտության կամ առարկայի բնույթից կախված), ներմուծել հետազոտական նվազագույն տարրեր, ավարտական աշխատանքներում և մագիստրոսական թեզերում նախատեսել հետազոտական-ինովացիոն բաղադրիչ:
- Շարունակել բարելավել մագիստրոսական կրթական ծրագրերում հետազոտական բաղադրիչի ամրապնդման առկա փորձը, միասնականացնել գիտական սեմինարների, հետազոտական պրակտիկայի և հետազոտական աշխատանքի բովանդակային և կազմակերպական պահանջներն ու իրականացման կարգը:
- Մշակել և փորձարկել մագիստրոսի կրթական ծրագրի հետազոտական բաղադրիչներից ձևավորվող առանձին արդյունարար ՄՈԳ-ի անհրաժեշտ նվազագույն շեմը՝ որպես հետագա կրթության կամ մասնագիտական առաջխաղացման համար արտոնություն ընձեռող լրացուցիչ պայման:
- Հնարավորինս ապահովել ՀԱՊՀ-ում կատարվող մագիստրոսական թեզերի և Համալսարանում իրականացվող հետազոտական նախագծերի թեմատիկ կապը և դրանց ինովացիոն կողմնորոշումը:

- Լայնորեն օգտագործել ANEL լաբորատորիաների ընձեռած հնարավորությունները՝ խթանելու ՀԱՊՀ ուսանողների հետազոտական և նորարարական ձիրքերի զարգացումը, նպաստելու ուսանողական հետազոտական տարբեր խմբերի ձևավորմանը՝ որպես ապագա Start-Up-երի ստեղծման լավագույն նախադրյալներ:
- Հետազոտական համալսարան դառնալու հեռապատկերով ուղղորդված՝ վերաարժույթով ՀԱՊՀ «Ուսանողական գիտական ընկերության» առաքելությունը՝ ուղենիշ ունենալով նրա գործունեության էապես ակտիվացումը և արդյունավետության բարձրացումը ուսանողության շրջանում հետաքրքրությունների սերմանման ու հետազոտական ձիրքերի խթանման հարցերում:

**ԽՆԴԻՐ 2.4. Բարելավել դասավանդման և ուսումնառության կազմակերպման, գիտելիքների գնահատման տեխնոլոգիաները՝ կրթության որակի ու արդյունավետության շարունակական բարձրացման նպատակով:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Ուսումնառության արդյունավետության և կրթության որակի գնահատման լավարկման նպատակով ներմուծել ուսանողների՝ կրթական վերջնարդյունքներով (գիտելիք-հմտություն-կարողություն) պայմանավորված գնահատման նոր ձևեր ու մեխանիզմներ և սահմանել առանձին արդյունարար պահանջներ ընդհանուր ու մասնագիտական կրթափուլերի համար:
- Նպաստել և խրախուսել ուսուցման ժամանակակից մեթոդների և տեխնոլոգիաների ներդրման ուղղությամբ ցուցաբերվող ինովացիոն նախաձեռնությունները, խթանել հետազոտությունները բարձրագույն և հատկապես ճարտարագիտական կրթության մեթոդաբանության ասպարեզում՝ ներառելով այն Համալսարանի տարեկան գիտաժողովների թեմատիկ ցանկում:
- Ներդնել առաջավոր մանկավարժական փորձի խրախուսման և տարածման ներհամալսարանական մեխանիզմներ, բարձրացնել Համալսարանի դասախոսների կատարելագործման կենտրոնի դերն ու նշանակությունը դասավանդման արդի մեթոդների ու ձևերի յուրացման հարցում:
- Կրթական տարբեր աստիճաններում կիրառել ուսումնառության և դասավանդման «ոչ ստանդարտ» արդյունավետ այնպիսի մեթոդներ, ինչպիսիք են՝ կարճաժամկետ ինտենսիվ դասախոսությունները (այդ թվում՝ հրավիրված մասնագետների կողմից), սեմինարներն ու քննարկումները, «ուղեղային գրոհներն» ու գործնական խաղերը, ամառային դպրոցները և այլն, նախապատվությունը տալով դասավանդման ինտերակտիվ մեթոդներին:
- Մշակել և ներդնել Համալսարանի ուսումնական ինֆրակառուցվածքի բարելավման ու արդիականացման փուլային համալիր ծրագիր՝ կազմված առանձին ինստիտուտային կառուցվածքային միավորների սեփական և ընդհանուր համալսարանական օգտագործման ռեսուրսային միջոցների զարգացման ենթածրագրերից:
- Կատարելագործել ակադեմիական առաջադիմության արդյունքների էլեկտրոնային գրանցման և կառավարման գործող համակարգը՝ ապահովելով այն տվյալների ավտոմատացված մուտքագրման և վիճակագրության մշակման, ինչպես նաև եռալեզու ակադեմիական տեղեկագրերի ու դիպլոմի հավելվածի ձևավորման Վեբ-պորտալային հնարավորություններով:

**ԽՆԴԻՐ 2.5 . Իրականացնել ներքին կլաստերային սկզբունքով ընտրված բակալավրական և մագիստրոսական կրթական ծրագրերի հավատարմագրման, ինչպես նաև Համալսարանի ինստիտուցիոնալ վերահավատարմագրման գործընթացներ՝ ազգային/միջազգային չափանիշների պահանջներին համապատասխան:**

### **Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Ելնելով կրթական ծրագրերի համակողմանի վերլուծության և որակի ներքին գնահատման գործընթացների արդյունքներից՝ նախապատրաստել և նախաձեռնել Համալսարանի՝ կլաստերային սկզբունքով ընտրված պիլոտային կրթական ծրագրերի՝ ՄԿՈԱԱԿ-ի կողմից արտաքին փորձագիտական գնահատման և հավատարմագրման փուլային գործընթաց:
- Ամփոփել և զարգացնել Համալսարանի բակալավրական և մագիստրոսական կրթական ծրագրերի միջազգային հավատարմագրման անդրանիկ հաջողված փորձը՝ խթանելով պիլոտային նոր ծրագրերի նախապատրաստումն ու ներկայացումը միջազգային ծրագրային հավատարմագրումների:
- Ավարտին հասցնել ֆրանսիական HCERES և իսպանական ANECA արտաքին աուդիտի և հավատարմագրման միջազգային գործակալությունների կողմից համատեղ իրականացվող ՀԱՊՀ ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման գործընթացը՝ արդյունքներն ուղղելով Համալսարանի գործունեության որակական ցուցանիշների հետագա բարելավմանը:
- Ապահովել ՀԱՊՀ՝ ՄԿՈԱԱԿ-ի կողմից իրականացված ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման փորձագիտական խմբի վեր հանած խնդիրների հաղթահարման և Համալսարանի գործունեության հետագա բարելավմանն ուղղված «Գործողությունների պլան-ժամանակացույցի» կատարման ներքին մոնիթորինգը և արդյունքների հիման վրա նախապատրաստել Համալսարանը հերթական ինքնավերլուծությանն ու վերահավատարմագրմանը:
- Պարբերաբար կատարելագործել Համալսարանի գործունեության կրթական և հետազոտական ոլորտների ինքնագնահատման և տարեկան հաշվետվականության առկա չափանիշները՝ նպատակ ունենալով դարձնելու դրանք հնարավորինս համահունչ որակի ազգային և միջազգային արժևորման արդի պահանջներին ու չափանիշներին:
- Ապահովել ինստիտուցիոնալ և ծրագրային հավատարմագրումների չափանիշների ու գործընթացների թափանցիկությունը և արդյունքների հրապարակայնությունը Համալսարանի ներքին և արտաքին շահակիցների համար, ինչպես նաև ուսանողների ու գործատուների հնարավորինս ակտիվ մասնակցությունը որակի գնահատման գործընթացներում:

### **Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով).**

- ՀԱՊՀ որակի գնահատման և ապահովման հայեցակարգ՝ դրանից բխող ռազմավարությամբ ու քաղաքականությամբ; ինստիտուտային կառուցվածքին համահունչ՝ որակի ապահովման համակարգի վարչակազմակերպական լրամշակված սխեմա՝ 2018թ.:
- Կրթական ծրագրերի որակի ապահովման քառափուլ (ծրագրի հայտագրում, մշակում, տարեկան մոնիթորինգ և շրջափուլային վերանայում) գործարկված ներհամալսարանական համակարգ՝ 2018թ.:
- Ուսումնառության որակի բազմագործոնային գնահատման էլեկտրոնային առցանց գործիքամիջոցների համակարգ՝ ներառյալ կրթական ծրագրերի մշակման և իրականացման փուլային գործընթացների էլեկտրոնային կառավարումը՝ 2019թ. :
- Ուսումնառության արդյունավետության և կրթության որակի գնահատման նոր ձևեր և մեխանիզմներ՝ պայմանավորված կրթական վերջնարդյունքներով՝ հնգամյակի վերջում:
- Աշխատուժի շուկայի պահանջներով ձևավորված 8-10 անուն նոր մասնագիտություններ և ածանցյալ կրթական ծրագրեր:
- Մագիստրոսական բարելավված ծրագրեր՝ ամրապնդված հետազոտական բաղադրիչով և համապատասխանորեն վերանայված որակական ամփոփիչ պահանջներով՝ 2019թ.:

- Դասախոսների կատարելագործման՝ ՀԱՊՀ շարունակական կրթության կառույցի խողովակով իրականացվող կրեդիտահենք համակարգ՝ սկսած 2017/2018 ուստարուց:
- Դասավանդման արդի պահանջների և ձևերի կիրառման մանկավարժական առաջավոր փորձի իրախուսման և տարածման ներդրված ներհամալսարանական մեխանիզմներ:
- Համալսարանի ուսումնական ինֆրակառուցվածքի բարելավմանն ուղղված փուլային իրականացված համալիր ծրագիր:
- ՄԿՈԱԱԿ-ի կողմից պիլոտային հավատարմագրում անցած 5-7 անուն կրթական ծրագրեր՝ ընտրված ըստ մասնագիտական ընդհանրական ոլորտների (կլաստերների)՝ 2020թ.:
- ՀԱՊՀ-ի միջազգային ինստիտուցիոնալ ավարտված հավատարմագրում՝ իրականացված ֆրանսիական HCERES և իսպանական ANECA գործակալությունների կողմից համատեղ՝ 2017-2018թթ.:
- Համալսարանի՝ ՄԿՈԱԱԿ-ի լրամշակած չափանիշներով և չափորոշիչներով իրականացված, հերթական ինքնավերլուծություն (ներքին աուդիտ) և վերահավատարմագրում՝ 2019թ.:



### ԼՂԱՏԱԿ 3. ՄՐՑՈՒՆԱԿ ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԻՆՈՎԱՑԻՈՆ ԿՈՂՄՆՈՐՈՇՄԱՄԲ

*Ապահովել Համալսարանի գիտական ներուժի կայուն զարգացումը, հետազոտական ծրագրերի արդյունավետության բարձրացումը և դրանց ինովացիոն կողմնորոշումն ապահովող պայմանների ստեղծումը:*

Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարանը, լինելով երկրի տեխնոլոգիական առաջատար բուհը, ծանրակշիռ պարտավորություն ունի Հայաստանի տնտեսական զարգացմանն ու անվտանգության ապահովմանը նպատակուղղված հետազոտական ծրագրերի իրականացման, երկրում տեխնիկական գիտությունների զարգացման, ճարտարագիտական հետազոտական ներուժի ձևավորման, ինովացիոն տեխնոլոգիական ենթակառուցվածքների ստեղծման, մասնագիտական խորհրդատվության ապահովման հարցերում:

Առաջիկա տարիներին ՀԱՊՀ-ի առջև ծառայած կարևորագույն խնդիրներից մեկը հետազոտական Համալսարանը բնորոշող հատկանիշների ձևավորումն է, ինչը ենթադրում է հետազոտական բաղադրիչի լիարժեք ներմուծումն ու զարգացումը բարձրագույն կրթության բոլոր աստիճաններում, Համալսարանի գիտական ներուժի կայուն զարգացումն ու արդյունավետ օգտագործումը, հետազոտական ծրագրերի ու նախագծերի արդյունավետության բարձրացումն ու ինովացիոն կողմնորոշումը, գիտատեխնոլոգիական ենթակառուցվածքների նպատակային օգտագործումն ու նորերի ստեղծումը, գործընկեր կազմակերպությունների ու գործարար ոլորտի ներկայացուցիչների հետ փոխշահավետ կապերի ստեղծումն ու համատեղ հետազոտությունների կատարումը, Համալսարանում իրականացվող հետազոտությունների ու ինովացիոն մշակումների պատշաճ հրապարակայնացումը և դրանց ներկայացումը միջազգային շտեմարաններում, հետազոտական ու նորարարական արդյունքների ներդրումը ինչպես արտադրությունում, այնպես էլ կրթական գործընթացում:

Համալսարանի գիտական ներուժի արդյունավետ օգտագործման և հետագա զարգացման տեսանկյունից կարևորագույն նշանակություն ունի ինչպես Համալսարանի դասախոսների առավելագույն ներգրավվածությունը հետազոտական և նորարարական աշխատանքներում, այնպես էլ գիտական նոր կադրերի նպատակային պատրաստման գործընթացը: Վերջին խնդրի լուծման արդյունավետ ճանապարհը ըստ բովանդակության վերակազմավորված ասպիրանտուրան է:

Ինովացիոն կողմնորոշմամբ մրցունակ գիտություն ունենալու համար առաջիկա հնգամյակում առաջնային է նոր ենթակառուցվածքի՝ տեխնոլոգիական ինովացիոն հարթակի և ինովացիոն խորհրդի ստեղծումն ու լիարժեք գործարկումը, հետազոտական ու նորարարական արդյունքների առևտրայնացումն ու ներդրումը, տեխնոլոգիաների փոխանցումը, արտոնագրումը կազմակերպող ու համակարգող ստորաբաժանման ստեղծումը, փորձարարական-փորձագիտական-չափագիտական և փորձանմուշների պատրաստման տեխնոլոգիական ծառայությունների ստեղծումը, գիտահետազոտական ու ինովացիոն գործունեությանը նպաստող տեղեկատվական էլեկտրոնային շտեմարանի ձևավորումը:

**ԽՆԴԻՐ 3.1. *Ապահովել Համալսարանի գիտական ներուժի կայուն զարգացումը՝ ասպիրանտուրայի հեռանկարային պլանավորման, կազմակերպական կատարելագործման և հետազոտողի կրթական ծրագրի արմատական վերանայման ու բարելավման ճանապարհով:***

#### **Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Ձևավորել ասպիրանտուրայի և դոկտորանտուրայի ընդունելության 2017 - 2020 թթ. հեռանկարային պլան և դրա հիման վրա կազմել գիտամասնկավարժական կադրերի պատրաստման

պետական պատվերի հայտերը՝ էլնելով բացառապես հետազոտական համալսարանին հարիր գիտամանկավարժական կազմի ու հետազոտական ներուժի փուլային համալրման, հետազոտական աշխատուժի ձևավորման պահանջներից:

- Ապահովել ատենախոսական աշխատանքների և Համալսարանում իրականացվող հետազոտական նախագծերի ու ծրագրերի թեմատիկայի կապը, դրանց ինովացիոն կողմնորոշումը և ասպիրանտների մասնակցությունը համապատասխան նախագծերի իրականացմանը՝ ապահովելով ասպիրանտական որակյալ կրթության համար նպաստավոր հետազոտական միջավայր:
- Ձեռնարկել թեկնածուական ու դոկտորական ատենախոսությունների գիտական որակը բարելավող միջոցառումներ, մասնավորապես, ներքին փորձաքննության համար Համալսարանի գիտակրթական ստորաբաժանումների պատասխանատվությունը բարձրացնելու և մասնագիտական խորհուրդներն անաչառ ու սկզբունքային մասնագետ-գիտնականներով համալրելու ճանապարհով:
- Վերանայել Համալսարանում իրականացվող հետազոտողի կրթական ծրագրի կառուցվածքը և բովանդակությունը՝ հետազոտական աշխատուժի շուկային անհրաժեշտ կարողություններով ու ձիրքերով օժտված շրջանավարտների թողարկման նպատակով:
- Վերանայել և հստակեցնել ատենախոսությունների գիտական ղեկավարների ընտրության սկզբունքները՝ հիմք ընդունելով թեկնածուների գիտական վաստակը, մանկավարժական հմտությունները, փորձառությունը, ինչպես նաև առաջարկվող թեմաների արդիականությունն ու արդյունավետ իրականացման անհրաժեշտ նախադրյալները: Մշակել և ներդնել գիտական կադրերի պատրաստման գործում ավանդ ունեցող գիտական ղեկավարների խրախուսման մեխանիզմներ:
- Ասպիրանտուրայում՝ որպես բարձրագույն կրթության 3-րդ աստիճանում, սահմանել ուսումնական գործընթացի կազմակերպման, սովորողի ակադեմիական առաջընթացի գնահատման ու ատեստավորման և որակի մոնիթորինգի անհրաժեշտ կանոնակարգեր ու ընթացակարգեր:

**ԽՆԴԻԴ 3.2. Ապահովել Համալսարանում կատարվող գիտական աշխատանքների, մասնավորապես՝ ֆինանսավորվող հետազոտական ծրագրերի, դրանց ծավալի կայուն աճն ու արդյունավետության բարձրացումը, փորձարարական բազայի ու ինֆորմացիոն ապահովման զարգացումն ու բարելավումը, Համալսարանի դասախոսների և ուսանողների առավելագույն ներգրավումը գիտահետազոտական նախագծերում ու աշխատանքներում:**

#### **Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Մշակել ՀԱՊՀ գիտական-ինովացիոն գործունեության 2016-2020 թթ. ծրագիր՝ Համալսարանի ռազմավարական նպատակներին համահունչ:
- Իրականացնել ՀԱՊՀ գիտահետազոտական ոլորտի նյութատեխնիկական բազայի և ենթակառուցվածքների առկա վիճակի վերլուծություն, ստեղծել համապատասխան տվյալների շտեմարան ու ապահովել դրա հասանելիությունը Համալսարանի հետազոտողներին ու գիտական հանրությանը:
- Կատարված վերլուծության հիման վրա մշակել Համալսարանի գիտական ենթակառուցվածքի փուլային բարելավման և արդիականացման 2017-2020 թթ. հեռանկարային պլան՝ համալսարանական, մասնաճյուղային և ինստիտուտային բաղադրիչներով:

- Կատարելագործել Համալսարանի գիտատեղեկատվական հնարավորություններն ու միջոցները՝ ապահովելով գիտական ու նորարարական հետազոտությունների համար արդյունավետ և արդիական տեղեկատվական հենք:
- Համալսարանի դասախոսներին և ուսանողներին առավելագույն չափով ներգրավել գիտահետազոտական ծրագրերում ու ամբիոնների հետազոտական աշխատանքներում, գիտական խմբերը և լաբորատորիաները առավելագույնս համալրել Համալսարանի դասախոսներով և ուսանողներով:
- Մշակել և ներդնել մեխանիզմներ երիտասարդ գիտնականներին համալսարանի կրթագիտական գործունեության մեջ ներգրավելու ուղղությամբ, ստեղծել պայմաններ՝ գիտական աշխատանքի գրավչության բարձրացման, երիտասարդների խրախուսման ու շահագրգռման համար:
- Մշակել և ներդնել Համալսարանի գիտահետազոտական ստորաբաժանումների ու խմբերի աշխատանքի արդյունավետության գնահատման չափանիշներ և գնահատման արդյունքները կիրառել այդ ստորաբաժանումների ու խմբերի հետագա գործունեությունը պլանավորելիս:
- Համալսարանի բազմաճյուղ գիտական ներուժի առավել արդյունավետ օգտագործման նպատակով աջակցել Համալսարանում միջմասնագիտական գիտական համագործակցությանը, նպաստել միջբուհական և այլ համատեղ նախագծերի ձևավորմանն ու իրականացմանը: Խրախուսել գիտական համագործակցության ձևերի բազմազանեցումը Համալսարանի գործընկերային ցանցի ընդլայնման ճանապարհով:
- Բազմազանեցնել Համալսարանի հետազոտական աշխատանքների ֆինանսավորման աղբյուրները, ավելացնել Համալսարանի բյուջեում, ինչպես նաև ինստիտուտներին հատկացված ֆոնդերում հետազոտությունների (այդ թվում՝ կիրառական-ինովացիոն բնույթի), կատարման և առկա գիտական ենթակառուցվածքների կատարելագործմանն ու նորերի ստեղծմանն ուղղված ֆինանսական միջոցների հաշվեկշիռը:
- Ձևավորել համալսարանական գիտական հիմնադրամ՝ հեռանկարային նախագծերի կարճաժամկետ ֆինանսավորմանը, մեկնարկային (start up) ընկերությունների ստեղծմանը, գիտական գործուղումներին, գիտական հրատարակություններին և գյուտերի արտոնագրմանն աջակցելու նպատակով:
- Համալսարանում բարձրացնել ինստիտուտների դերն ու պատասխանատվությունը հետազոտական և ինովացիոն աշխատանքների պլանավորման, կատարման ու գնահատման, գիտական խմբերի, ստորաբաժանումների ձևավորման ու գործունեության կազմակերպման, ֆինանսավորման աղբյուրների ձեռքբերման գործընթացներում:

**ԽՆԴԻԴ 3.3. Ապահովել գիտական հետազոտությունների ինովացիոն կողմնորոշման համար անհրաժեշտ ենթակառուցվածքների և խթանող պայմանների ստեղծումը, նորաստեղծությանն ուղղված համալսարան-արդյունաբերություն հետազոտական համագործակցության համակողմանի զարգացումը՝ ինստիտուտների առավելագույն ներգրավումով, ձևավորել ռազմասարդյունաբերական համալիրի հետ կապի արդյունավետ մեխանիզմներ:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Ստեղծել գիտական հետազոտությունների ինովացիոն կողմնորոշմանն օժանդակող և խթանող տեխնոլոգիական ինովացիոն հարթակ, մշակել դրա գործունեության և ինովացիոն հետազոտությունների մարտավարության հայեցակարգ:
- Ստեղծել ինովացիոն խորհուրդ՝ Հայաստանի ու Համալսարանի գիտակրթական ու գործարար ոլորտների առաջադեմ, ստեղծարար, փորձառու մասնագետների ներգրավմամբ, Համալսարանի

նորարարական գործունեության առաջնահերթությունները սահմանելու ու համակարգելու, համալսարան-արդյունաբերություն (գործարար ոլորտ) կապն ապահովելու նպատակով:

- Ստեղծել Համալսարանի հետազոտական գործունեության արդյունքների առևտրայնացումը և ներդրումը կազմակերպող և համակարգող վերլուծական-խորհրդատվական կառուցվածք՝ ինովացիոն ծառայություն:
- Մշակել համալսարան-գործարար ոլորտ հետազոտական ու ինովացիոն համագործակցության փոխշահավետ մեխանիզմներ, ավելացնել Համալսարանի բյուջեում տնտեսականագրային աշխատանքների բաժնեմասը:
- Ստեղծել Համալսարանին և գործարար ոլորտի կազմակերպություններին փորձագիտական-չափագիտական-փորձարարական ու փորձանմուշների պատրաստման և այլ տեխնոլոգիական ծառայություններ մատուցող կառույցներ:
- Համալսարանում ստեղծել պայմաններ և ձևավորել մեկնարկային (start up) ընկերություններ՝ դասախոսների, ուսանողների, մասնագետների ներգրավումով:
- Փոխշահավետ հիմունքներով աշխատանքային տարածք ու գիտատեխնոլոգիական պայմաններ տրամադրել տարաբնույթ հետազոտական-տեխնոլոգիական-նորարարական ընկերություններին ու ձեռնարկություններին՝ Համալսարանի լավագույն ուսանողներին, շրջանավարտներին, մասնագետներին նրանց աշխատանքներում ներգրավվելու հնարավորության ընձեռմամբ:
- Մշակել Համալսարանի աշխատողների ստեղծած մտավոր սեփականության գրանցման (արտոնագրման) և օգտագործման պայմանները, ինչպես նաև այդ սեփականության նկատմամբ ստեղծողի, օգտագործողի և Համալսարանի իրավունքները սահմանող կանոնակարգ:
- Ձևավորել Հայաստանի ռազմաարդյունաբերական համալիրի հետ կապի ու համագործակցության արդյունավետ մեխանիզմներ, Համալսարանի հետազոտական, տեխնոլոգիական ու փորձարարական հնարավորությունները կողմնորոշել ռազմաարդյունաբերական համալիրի պատվերների առաջնահերթ կատարմանը:
- Համալսարանի Գիտատեխնիկական խորհրդին կից ստեղծել ռազմատեխնիկական ծրագրերի հանձնաժողով՝ ռազմատեխնիկական բնույթի հետազոտական խնդիրների առաջադրման, գնահատման ու արդյունավետ լուծման աշխատանքների համակարգման նպատակով:

**ԽՆԴԻԴ 3.4. Ապահովել գիտական հետազոտությունների ու նորաստեղծային մշակումների արդյունքների պատշաճ հրապարակայնացումը, դրանց առևտրայնացմանն ուղղված մարքեթինգային միջոցառումների իրականացումը:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Առավելագույնս օգտագործել Համալսարանի տեղեկատվական հնարավորությունները հասարակությանն ու գիտական հանրությանը Համալսարանում կատարվող հետազոտական և ինովացիոն աշխատանքներն ու դրանց արդյունքները ներկայացնելու համար:
- Բարձրացնել Համալսարանում հրատարակվող գիտական հանդեսների, ժողովածուների որակը՝ դրանցում ընդգրկվող նյութերի գրախոսման մակարդակի բարձրացմամբ՝ առավելագույնս նպաստելով Համալսարանի գիտության ինովացիոն վերակողմնորոշմանն ու միջազգային հեղինակության աճին, ինչպես նաև առաջատար այլ գիտական կենտրոնների և տեխնոլոգիական հետազոտական համալսարանների փորձի փոխանցմանը:
- ՀԱՊՀ գիտաժողովներում, համահամալսարանական «Պոլիտեխնիկական ընթերցումներում» ու ամբիոնների սեմինարներում և այլ գիտական, այդ թվում՝ ուսանողական միջոցառումներում ներկայացնել և քննարկել Համալսարանում և գիտական այլ հաստատություններում կատարվող

հետազոտություններն ու նորարարական աշխատանքները՝ նպաստելով հետազոտությունների հրապարակայնացմանն ու հասանելիությանը, խթանելով հետազոտական ու ինովացիոն նոր ուղղությունները և պայմաններ ստեղծելով ստացված արդյունքների առևտրայնացմանն ուղղված մարքեթինգային միջոցառումների իրականացման համար:

- Խրախուսել գիտական հոդվածների հրատարակումը բարձր վարկանիշ և ազդեցության գործակից (Impact Factor) ունեցող միջազգային հեղինակավոր պարբերականներում: Նախաձեռնել «Բանբեր» հանդեսի սերիաների աստիճանական ընդգրկումը միջազգային «Scopus» և «Web of Science» շտեմարաններում, նպաստել այդ համակարգերում հանդեսի սերիաների ազդեցության գործակցի շարունակական բարձրացմանը:
- Խրախուսել գիտական հանդեսներում և ժողովածուներում անգլալեզու գիտական հրապարակումների ծավալի ավելացումը՝ միջոցներ ձեռնարկելով հետազոտողների շրջանում անգլերենի իմացության կատարելագործման ուղղությամբ:

### **Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով)**

- Ասպիրանտուրայի ընդունելության 2017-2020թթ. հեռանկարային պլան՝ 2017թ.:
- Հետազոտողի ծրագրի վերանայված ուսումնական պլանի, ուսումնական գործընթացի կազմակերպման, գնահատման ու ասեստավորման կանոնակարգերի ու ընթացակարգերի ներմուծում՝ 2017թ.:
- Համալսարանի գիտական ու ինովացիոն նախագծերում և այլ հետազոտական աշխատանքներում պրոֆեսորադասախոսական կազմի ներգրավվածություն՝
  - ֆինանսավորվող նախագծերում՝ առնվազն 15%,
  - բոլոր հետազոտական աշխատանքներում՝ առնվազն 80%:
- Համալսարանի գիտական ու ինովացիոն նախագծերում և աշխատանքներում ուսանողների ներգրավվածություն՝
  - ասպիրանտներ՝ 100%,
  - մագիստրատուրայի ուսանողներ՝ առնվազն 75%,
  - բակալավրատի ուսանողներ՝ առնվազն 20%:
- Ասպիրանտուրան հաջողությամբ ավարտած և թեկնածուական ատենախոսությունը պաշտպանած մասնագետների ներգրավումը Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական ու հետազոտական կազմում՝ առնվազն 60%:
- Համալսարանի գիտական բյուջեի աճը՝ առնվազն 10%:
- Մեկ դասախոսին բաժին ընկնող հետազոտական հատկացումների աճը՝ առնվազն 10%:
- Համալսարանի բյուջեում հետազոտությունների կատարմանը, գիտական ենթակառուցվածքների կատարելագործմանն ու ստեղծմանն ուղղված ֆինանսական միջոցների հաշվեկշիռը՝ 20%:
- Համալսարանի ընդհանուր գիտական բյուջեում տնտեսավարողների պատվերով կատարվող և կիրառական-նորարարական բնույթի ծրագրերի հաշվեկշիռը՝ առնվազն 20%:
- Համալսարանական գիտական հիմնադրամի ձևավորում՝ գիտական բյուջեի առնվազն 5%-ի չափով:
- Համալսարանի գիտական ինովացիոն գործունեության 2016-2020 թթ. պլանի ձևավորում՝ 2016թ.:
- ՀԱՊՀ տեխնոլոգիական ինովացիոն հարթակի, ինովացիոն խորհրդի ձևավորում՝ 2018 թ.:

- Գիտահետազոտական ու ինովացիոն գործունեության տեղեկատվական ապահովման էլեկտրոնային շտեմարանի ձևավորում՝ 2017թ.:
- Փորձագիտական-չափագիտական-փորձարարական և փորձանմուշների պատրաստման գործող տեխնոլոգիական ծառայությունների գործարկում՝ 2017թ.:
- Ինովացիոն գործունեությանը ու հետազոտական արդյունքների առևտրայնացմանն աջակցող կառուցվածքի կազմակերպում՝ 2017թ.:
- Համալսարանի գիտահետազոտական ստորաբաժանումների ու խմբերի արդյունավետության գնահատման չափանիշների ներմուծում՝ 2018թ.:
- Մեկնարկային (start up) ընկերություններ՝ առնվազն 5:
- Համալսարանում հրատարակվող գիտական հանդեսների և դրանց սերիաների ընդգրկում միջազգային գիտատեղեկատվական շտեմարաններում՝ առնվազն 3:

**ՆՊԱՏԱԿ 4. ՆՈՐԱՑՎՈՂ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ ԵՎ  
ԱՊԱԿԵՆՏՐՈՆԱՑՎՈՂ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

*Արդիականացնել և ապակենտրոնացնել Համալսարանի կառավարման համակարգը՝ ապահովելով գիտակրթական գործընթացի կազմակերպման ինստիտուտային կառուցվածքին անցումը:*

Համալսարանի զարգացման նոր խնդիրներն ու ծրագրերն առաջադրում են կառավարման համակարգի կատարելագործման պահանջ և վերջինիս արդյունավետության բարձրացման անհրաժեշտություն: Կառավարման համակարգի կատարելագործումը պետք է նպատակաուղղված լինի Համալսարանի գործունեության կառավարման հիմնական գործընթացների ներդաշնակեցմանը, լիազորությունների և պատասխանատվությունների հստակ տարաբաշխմանը, կարևորագույն որոշումների ընդունման կոլեգիալության նախապայմանի անվերապահ պահպանմանը և ուսանողական ինքնավարության առավելագույնս զարգացմանը:

Սույն խնդիրների համատեքստում օրվա հրամայական են դառնում Համալսարանի կառավարման առկա համակարգի կատարելագործումը և կառավարման ժամանակակից մեթոդների ներդրումը: Դրանք, մասնավորապես, նախատեսում են ուսումնամեթոդական, գիտահետվացիոն, ֆինանսական և կադրային բնագավառներում կառավարման նոր ենթահամակարգերի ձևավորում, վարչակառավարչական կազմի վերապատրաստումների իրականացում, կոլեգիալ կառավարման սկզբունքների ընդլայնում և կառավարման ապակենտրոնացման քաղաքականության զարգացում:

Այսօրվա իրողությունների շրջանակներում Համալսարանի ներկա կառուցվածքային սխեման ևս կարիք է զգում արմատական վերակառուցման՝ կառույցների խոշորացման, միավորման կամ վերակազմակերպման ճանապարհով: Այս առումով առավել զբաղիչ է Համալսարանի կազմում ըստ ճյուղերի ու ոլորտների գիտակրթական ինքնուրույն միավորների՝ ինստիտուտների ձևավորման արդեն իսկ փորձարկված տարբերակը՝ Էներգետիկայի և Էլեկտրատեխնիկայի ու Մեխանիկամեքենաշինական, տրանսպորտային համակարգերի և դիզայնի երկու ինստիտուտների օրինակով:

Նշված ինստիտուտների կազմավորման և գործունեության ծավալման փորձի արագընթաց ընդհանրացմամբ կավարտվի գիտակրթական ինքնավար նոր միավորների կազմավորման մեկնարկային փուլը և սահուն անցում կկատարվի ինստիտուտային հաջորդ կառույցների ձևավորմանը: ՀԱՊՀ Հոգաբարձուների խորհրդի կողմից հաստատված կարգով և չափերով ինստիտուտներն իրավասու կլինեն ինքնուրույն տնօրինել իրենց բյուջետային և արտաբյուջետային միջոցները, դրանք ուղղել իրենց ստրատեգիական նպատակների և խնդիրների իրագործմանն, ինչպես նաև աշխատակիցների աշխատանքի տարբերակված վարձատրմանն ու խրախուսմանը: Մինևույն ժամանակ, Համալսարանի կանոնադրության համաձայն, իրենց պատվիրակված իրավասությունների շրջանակներում, ինստիտուտներն իրավասու կլինեն իրականացնել իրենց բնորոշ ուղղություններով հիմնարար և կիրառական հետազոտություններ, ինքնուրույն ներգրավվել միջազգային համագործակցության ծրագրերում և այլն՝ դառնալով ստացված արդյունքների հիմնական տերն ու տնօրինողը: Այս ամենն ի վերջո կնպաստի միջկառույցային առողջ մրցակցության ձևավորմանն ու Համալսարանի ընդհանուր առաջընթացին:

**ԽՆԴԻՐ 4.1 Վերանայել և կատարելագործել Համալսարանի կազմակերպական կառուցվածքը՝ կառավարման ապակենտրոնացման սկզբունքի կիրառմամբ, ապահովել անցումը գիտակրթական կազմակերպման ինստիտուտային կառուցվածքին:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Մանրագնին ուսումնասիրել և զարգացնել արդեն առկա երկու պիլոտային ինստիտուտային կառույցների ձևավորման հաջողությամբ սկսված փորձը՝ այն ծառայեցնելով ըստ Համալսարանի մնացյալ ճյուղերի և ոլորտների գիտակրթական հաջորդ ինստիտուտային կառուցվածքներին սահուն անցման վերջնախնդիրին:

- Նախապատրաստել և իրականացնել քիմիական տեխնոլոգիաների, ընդերքաբանության, մետալուրգիայի և բնապահպանական ճարտարագիտության ոլորտները համատեղող ինստիտուտային կառուցվածքի բնականոն անցման գործընթաց:
- Նախապատրաստել և իրականացնել համակարգչային ճարտարագիտության, հեռահաղորդակցության, էլեկտրոնիկայի և կառավարման, ինչպես նաև կիրառական մաթեմատիկայի ու ինֆորմատիկայի ոլորտները համատեղող ինստիտուտային կառուցվածքի(ների) անցման բնականոն գործընթաց:
- Ձևակերպել և իր տրամաբանական ավարտին հասցնել ինժեներական բազային ընդհանուր կրթության առանձին կառույցի ձևավորման խնդիրը՝ ինժեներների համակողմանի ուսուցման կազմակերպման նպատակով:
- Վերանայել և վերակազմավորել Համալսարանի գործող վարչակազմակերպական կառուցվածքային ընդհանուր սխեման՝ կառավարման ապակենտրոնացման գործառույթների շրջանակներում համահամալսարանական մի շարք գործառույթներ ուղղակիորեն պատվիրակելով ինստիտուտային կառուցվածքային միավորներին:

**ԽՆԴԻՐ 4.2. Կատարելագործել և արդիականացնել Համալսարանի կառավարման համակարգը, բարելավելով նրա ինֆորմացիոն ապահովումը, արդյունավետությունը և իրավական բազան՝ հիմնադրամի իրավական կարգավիճակի և ինստիտուտային կառուցվածքի առանձնահատկությունների հաշվառմամբ:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Կառավարման գործող համակարգի և բարձր ինքնավարությամբ օժտված ինստիտուտային կառուցվածքային մոդելի առանձնահատկությունների համադրական վերլուծության հիման վրա՝ ձևավորել և ներդնել ուսումնամեթոդական, գիտահիմնովացիոն, ֆինանսական, կադրային և միջազգայնացման բնագավառների կառավարման նոր ենթահամակարգեր՝ առանձնահատուկ ուշադրություն դարձնելով լիազորությունների և պատասխանատվությունների վերաբաշխման հստակ մեխանիզմների մշակմանն ու ներդրմանը:
- Զարգացնել Համալսարանի հիմնական կառուցվածքային ստորաբաժանումներում արդեն ավանդույթ դարձած և հաջողությամբ կիրարկված ստրատեգիտական պլանավորման գործընթացը՝ տեղայնացնելով այն մասնաճյուղային, ինստիտուտային և ըստ անհրաժեշտության ֆակուլտետային մակարդակների վրա:
- Կատարելագործել և արդյունավետորեն կիրառել Համալսարանի գործունեության գնահատման առանցքային ցուցանիշների (ԳԱՑ) համակարգը, դարձնելով այն Համալսարանի և նրա առանձին ստորաբաժանումների տարեկան գործունեության հաշվետվական վերլուծությունների հիմնական ուղղորդիչը:
- Ապահովել Համալսարանի և նրա առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումների կառավարման գործընթացներում ապակենտրոն, կոլեգիալ կառավարման սկզբունքների ընդլայնմանը և մրցակցային մեխանիզմների ներդրմանը միտված անհրաժեշտ նախապայմաններ:
- Մշակել և ներդնել Համալսարանի տարբեր մակարդակների վարչակազմերի պարբերական վերապատրաստումների գործուն համակարգ՝ ուղղորդելով այն հիմնադրամային կարգավիճակից, ինստիտուտային կառուցվածքից և ժամանակակից մենեջմենթի առանձնահատկություններից բխող նոր որոշակի գործառույթների տիրապետմանն ու խորամուխ լինելուն:
- Արմատապես բարելավել Համալսարանի կառավարման համակարգի տեղեկատվական ապահովումը, ընդլայնելով վերջինիս արդյունավետ կիրառումը կառավարման բոլոր ոլորտներում:



- Ապահովել Համալսարանի միասնական տեղեկատվական համակարգի շահագործման այնպիսի մակարդակ, որ այն, ժամանակի պահանջներին համահունչ, դառնա նաև ուսանող-դասախոս հարաբերումների կազմակերպման ու իրականացման շրջայի կարևորագույն օղակ:
- Ապահովել Համալսարանի կառավարման բոլոր մակարդակներում իրավական-նորմատիվային բազայի (փաստաթղթային փաթեթների) շարունակական զարգացումը՝ օրենսդրական-կազմակերպական և ներքին կազմակերպական փոփոխություններին համահունչ:
- Ապահովել Համալսարանի Հոգաբարձուների խորհրդի, Գիտական խորհրդի և կառավարման մյուս մարմինների ներդաշնակ գործունեությունը, ձևավորել որոշումների ընդունման և կատարման հստակ հիերարխիկ համակարգ:

**ԽՆԴԻԴ 4.3. Շարունակել զարգացնել ուսանողական ինքնավարության ընդլայնման և խորացման գործընթացները՝ Համալսարանի կառուցվածքային նոր կազմակերպական կառուցվածքի և ապակենտրոնացվող կառավարման համակարգի շրջանակներում:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Ապահովել ուսանողների աշխատանքային վերլուծական մտածողության զարգացմանը և կառավարչական կոմպետենցիաների ձևավորմանը նպաստող, ինչպես նաև Համալսարանի կառավարման գործընթացներում ուսանողների իրական մասնակցությունը խթանող գործուն մեխանիզմների ձևավորումն ու ներդրումը:
- Կանոնակարգել և կրթության որակի ապահովման համալսարանական համալիր համակարգում ամրագրել ուսանողների աճող դերն ու պատասխանատվության մակարդակը և ապահովել այդ գործընթացներում ուսանողների համարժեք մասնակցությունը:
- Մշակել և հաստատել Համալսարանում իրականացվող գիտահետազոտական և նախագծակոնստրուկտորական աշխատանքներում ուսանողների ակտիվ մասնակցությունը խթանող, ուսանողական գիտական ընկերությունների դերը բարձրացնող քաղաքականություն և դրանից բխող ընթացակարգեր:
- Ըստ ամենայնի նպաստել Համալսարանի ուսանողական կառույցների արտաքին կապերի զարգացմանը, խրախուսել նրանց ակտիվ ներգրավումը Եվրոպական և միջազգային այլ ուսանողական կազմակերպություններում և ծրագրերում, մեծացնել համալսարանական ուսանողական կառույցների դերը Համալսարանի միջազգայնացման գործառնություններում:
- Ուղղորդել և օժանդակել համալսարանական ուսանողական կառույցների կողմից տարբեր ծրագրերի և միջոցառումների կազմակերպմանն ու իրականացմանը՝ միտված հայրենասիրության ու միասնականության ոգով դաստիարակության ապահովմանը և պոլիտեխնիկական լավագույն ավանդույթների ամրապնդմանը:
- Ապահովել Համալսարանի ուսանողական կառույցների ակտիվ դերակատարությունը բարեվարքության նորմերի արմատավորման, որոշումների ընդունման թափանցիկության և հակակոռուպցիոն միջավայրի ապահովման հարցերում:

**Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով)**

- Ոլորտային ինժեներական կրթության կազմակերպման ինստիտուտային կայացած կառուցվածք՝ 2018 թ.:
- Ընդհանուր ինժեներական կրթության կազմակերպման միասնական կառույցի հայեցակարգի մշակում և իրականացում՝ 2018 թ.:

- ՀԱՊՀ կառավարման գործընթացների ապակենտրոնացման, համահամալսարանային, մասնաճյուղային և ինստիտուտային մակարդակների գործառույթների և լիազորությունների արդյունավետ բաշխման միասնական մոդելի ձևավորում և ներմուծում՝ 2018 թ.:
- Կառավարման ներհամալսարանական արդյունավետ և փոխկապակցված ենթահամակարգերի փուլային ներմուծում՝ սկսած 2017/2018 ուստարուց:
- Համալսարանի կառավարման հիմնական բոլոր ոլորտներն ընդգրկող միասնական տեղեկատվական ապահովման համակարգի գործարկում՝ 2017/2018 ուստարում:
- Համալսարանի կառավարման բոլոր մակարդակներում անհրաժեշտ իրավական-նորմատիվային բազայի պարբերական նորացում և համալրում՝ 2016-2020 թթ.:
- Համալսարանի տարածաշրջանային մասնաճյուղերի և ինստիտուտների տեղայնացված ստրատեգիական պլանների ձևավորում և հաստատում՝ 2017-2018 թթ.:
- Համալսարանի և նրա հիմնական կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեության գնահատման առանցքային ցուցանիշների (ԳԱՑ) գործուն համակարգի իրականացում՝ սկսած 2017/2018 ուստարուց:
- ԳԱՑ-երի հիման վրա Համալսարանի և նրա հիմնական կառուցվածքային ստորաբաժանումների տարեկան հաշվետվության նոր ձևաչափի ներմուծում՝ 2018 թ.:
- Համալսարանի վարչական կազմի պլանային կատարելագործման դասընթացների կազմակերպում՝ սկսած 2017 թ. (երկրորդ կիսամյակ):
- Համալսարանի կառավարման բոլոր մակարդակներում և ոլորտներում Համալսարանի ուսանողական կառույցների մասնակցության ցուցանիշները և ձևերը պլանավորող և կանոնակարգող փաստաթղթի մշակում՝ 2018 թ.:

**ՆՊԱՏԱԿ 5. ԿԱՂՐԱՅԻՆ ԲԱՐԵԼԱՎՎՈՂ ՆԵՐՈՒԺ, ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ  
ՀԱԿԱԿՈՌՈՒՊՑԻՈՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐ**

*Ամրապնդել Համալսարանի կադրային ներուժը, ստեղծել բարենպաստ աշխատանքային և սոցիալական պայմաններ, պահպանել և զարգացնել բարեկարգության պոլիտեխնիկական ավանդույթները՝ ապահովելով հակակոռուպցիոն միջավայրի ձևավորման անհրաժեշտ նախադրյալներ:*

Բարձր որակավորում ունեցող կադրային ներուժի առկայությունը Համալսարանի զարգացման, անհրաժեշտ մակարդակով կրթության ապահովման և նորարարական տեխնոլոգիաներին տիրապետող ինժեներական կադրերի պատրաստման գրավականն է: Համալսարանի կադրային ներուժի կարիքների պարբերական գնահատումը, զարգացման պլանավորումը, կառավարման գործուն և թափանցիկ մեխանիզմների ձևավորումը, կրթության որակի շարունակաբար աճող պահանջները բավարարող պրոֆեսորադասախոսական կազմի համալրումը, կատարելագործումը և մասնագիտական առաջընթացի ապահովումը առաջիկայում ևս հանդիսանալու են Համալսարանի ստրատեգիական կարևորության հարցերը: Համալսարանի զարգացման միտումներից և ինստիտուտային կառուցվածքի ձևավորման առանձնահատկություններից ելնելով՝ կարևորվում են կադրային ներուժի արդյունավետ օգտագործումը, որակյալ վարչակազմի առկայությունը, նրա կատարելագործումը, համալրումն ու երիտասարդացումը:

Առկա պայմաններում հատկապես կարևորվում են այնպիսի հիմնախնդիրներ, ինչպիսիք են դասախոսական հաստիքների օգտագործման արդյունավետության բարձրացումը, հաստիքախնայողական քաղաքականության վարումը, դասավանդման արդյունավետության բարձրացումը:

Համալսարանի զարգացման ծրագրերը պահանջում են ուսանողական ինքնավարության զարգացում, ուսանողների կողմից պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի գործունեության գնահատման գործող չափորոշիչների կատարելագործում, համալսարանական գործընթացների թափանցիկության ապահովման գործում ուսանողական կառույցների դերակատարության մեծացում:

Առաջիկա ռազմավարական խնդիրների լուծման համար առաջնային է Համալսարանում բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտի ապահովումը՝ վարքագծային և մասնագիտական էթիկայի կանոնների ներդրման, պոլիտեխնիկական ավանդույթների և ձևավորված մնայուն արժեքների պահպանման, դասախոսական կազմի և ուսանողության միջև փոխադարձ հարգանքի և վստահության վրա հիմնված թափանցիկ աշխատանքային փոխհարաբերությունների ձևավորման ճանապարհով: Այս համատեքստում հատուկ կարևորություն են ստացել Համալսարանում կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցումը և կոռուպցիոն դրսևորումների նկատմամբ անհանդուրժողականության մթնոլորտի ձևավորումը:

**ԽՆԴԻՐ 5.1. Բարելավել և համալրել Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմը՝ վերանայելով վերջինիս ներկայացվող որակական պահանջները և շարունակաբար զարգացնելով դասախոսների կատարելագործման գործող համակարգը՝ կրթության որակի շարունակաբար աճող պահանջներին և ժամանակակից հետազոտական համալսարանի չափանիշներին համահունչ:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Իրականացնել պրոֆեսորադասախոսական առկա կազմի գնահատում՝ առաջարկվող կրթական ծրագրերի որակի ապահովման պահանջներին համապատասխանության տեսանկյունից:

- Ապահովել պրոֆեսորադասախոսական կազմի կատարելագործման գործող համակարգի շարունակական զարգացումն ու արդիականացումը: Թարմացնել և բազմազանացնել պրոֆեսորադասախոսական կազմի որակավորման բարձրացման և մասնագիտական լրացուցիչ կրթության կրթական ծրագրերի փաթեթները:
- Կատարելագործել դասախոսական պաշտոնների տեղակալման պահանջվող չափանիշներն ու գործընթացները: Մշակել և ներդնել պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի մրցութային ընտրության պահանջների նորացված համակարգ՝ հաշվի առնելով կրթական գործունեության նորարական մոտեցումները, գիտահետազոտական նախագծերում և այլ նախաձեռնություններում նրանց համակարգված մասնակցությունը:
- Մշակել և իրականացնել պրոֆեսորադասախոսական կազմի համալրման երկարաժամկետ ծրագիր՝ ուղղորդելով Համալսարանի ասպիրանտուրայի ընդունելությունը և հայցորդության համակարգի հնարավորությունը վերոնշյալ կազմի համալրման առաջնահերթ կարիքների բավարարմանը: Ապահովել Համալսարանի ասպիրանտների և հայցորդների մանկավարժական պրակտիկայի իրականացման անհրաժեշտ պայմանները:
- Իրականացնել Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի գործունեության արդյունավետության բազմագործոն վարկանիշային պարբերական գնահատում: Գնահատման արդյունքները հիմք ընդունել միջտարակարգային առաջընթացի և աշխատավարձի բարձրացման համար:
- Ձևավորել Համալսարանում պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի արդյունավետության խրախուսման մեխանիզմ: Նյութական, բարոյական կամ խրախուսման այլ ձևերով խթանել դասախոսների ստեղծագործական և ծառայողական պարտականությունների կատարման արդյունավետության բարձրացումը:
- Խրախուսել դասախոսների միջբուհական գիտական և մանկավարժական շարժունությունը: Դասախոսների համար ստեղծել համապատասխան պայմաններ և խթանող մեխանիզմներ՝ մասնակցելու կրթության բնագավառում իրականացվող միջազգային շարժունության ծրագրերին:

**ԽՆԴԻՐ 5.2. Բարելավել հաստիքացուցակների ձևավորման գործընթացը և բարձրացնել հաստիքների օգտագործման արդյունավետությունը, համակարգել վարչակազմի շարունակական որակական առաջընթացն ու համալրումը:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Բարձրացնել դասախոսական հաստիքների օգտագործման արդյունավետությունը՝ ուսումնական գործընթացի պլանավորման բարելավման, այդ թվում՝ դասընթացների ներինստիտուտային (ներֆակուլտետային) և միջինստիտուտային (միջֆակուլտետային) միասնականացման և ուսանողական հոսքերի խոշորացման միջոցով:
- Շարունակել ուսանողների, դասախոսների և ուսումնաօժանդակ կազմի թվաքանակների միջին քանակական հարաբերակցությունների լավարկման գործընթացը՝ նպատակ ունենալով ապահովելու հստակ հիմնավորված, որակը չխաթարող հաստիքախնայողական քաղաքականություն:
- Կատարել դասախոսների, ուսումնաօժանդակ կազմի և վարչակազմի կարիքների վերհանում՝ աշխատանքային և սոցիալական բարենպաստ պայմանների ստեղծման համատեքստում:
- Կազմակերպել վարչակազմի կատարելագործման դասընթացներ՝ կառավարման նոր մեթոդների յուրացման և ներդրման ուղղությամբ: Սահմանել կատարողականի արդյունավետության գնահատման չափելի և օբյեկտիվ չափորոշիչներ:

- Խրախուսել դասախոսական կազմի մասնակցությունը Համալսարանի կառավարման և որոշումների ընդունման գործընթացներում:

**ԽՆԴԻԴ 5.3. Մշակել և ներդնել բարեվարքության և պոլիտեխնիկական մնայուն արժեքների պահպանման և զարգացման քաղաքականություն:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Մշակել և ներդնել ակադեմիական բարեվարքության համալսարանական կողմից և կարգապահական/վարչական միջոցներ՝ սահմանված բարեվարքության կանոնների խախտման տարբեր դեպքերի համար:
- Ստեղծել էթիկայի համալսարանական հանձնաժողով՝ նպատակ ունենալով բարձրացնելու աշխատակիցների պաշտպանվածությունը անձնական մոտիվացիա ունեցող հակընդդեմ գործողություններից:
- Ստեղծել Համալսարանի ինքնությունը և ձևավորված արժեքային համակարգը պահպանող միջավայր նորարարական գաղափարների և Համալսարանի ավանդույթների փոխհարստացման համատեքստում: Պահպանել և զարգացնել Համալսարանի ստրատեգիական պլաններում ամրագրված մնայուն արժեքները:
- Ապահովել կառուցողական համագործակցության զարգացումը Համալսարանի վարչակառավարչական կազմի, արհեստակցական միության և ուսանողական ինքնավարության մարմինների միջև՝ բարեվարքության սահմանված կանոնների արմատավորման համար:

**ԽՆԴԻԴ 5.4. Ապահովել անհրաժեշտ պայմաններ Համալսարանում բարոյահոգեբանական պատշաճ մթնոլորտի ձևավորման և կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցման համար:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Մշակել և իրականացնել Համալսարանի հակակոռուպցիոն քաղաքականությունն իրագործող միջոցառումների հեռանկարային պլան-ծրագիր՝ տարեկան վերլուծական հաշվետվություններով և արդյունքների լայն հրապարակայնացմամբ (ՀԱՊՀ կայք, պաշտոնաթերթ և այլն):
- Նպաստել ուսանողների և աշխատակիցների՝ իրենց իրավունքների ու պարտականությունների վերաբերյալ իրազեկվածության ու իրավագիտակցության մակարդակի բարձրացմանը՝ կոռուպցիայի նկատմամբ ընդհանուր անհանդուրժողական վերաբերմունքի ձևավորման նպատակով:
- Ուսումնական գործընթացի կազմակերպական բարեփոխումներում ձգտել շարունակաբար նվազեցնել հնարավոր կոռուպցիոն ռիսկերը և ապահովել դրանց վերահսկողությունը, բարձրացնել ուսանողների գիտելիքների գնահատման գործընթացի թափանցիկությունը, գնահատման համակարգի, չափանիշների և ընթացակարգի վերաբերյալ ուսանողների իրազեկվածության մակարդակը:
- Կատարելագործել ուսանողների գիտելիքների գնահատման գործող կարգը՝ ակադեմիական առաջադիմության գնահատման պարտականությունները բաշխելով մի քանի գնահատողների միջև՝ անանուն իրականացման միջոցով:
- Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի պաշտոնների տեղակալման մրցույթներն անցկացնելիս կարևորել դասախոսների նախորդող գործունեության ընթացքում դրսևորած անձնային և բարոյահոգեբանական հատկանիշները՝ հաշվի առնելով ուսանողների հարցման արդյունքները:

- Վերանայել կուրսային աշխատանքներին/նախագծերին, դիպլոմային աշխատանքներին և մագիստրոսական թեզերին ներկայացվող պահանջները և գնահատման չափանիշները, ստեղծել դիպլոմային աշխատանքների և մագիստրոսական թեզերի կատարման ինքնուրույնության ապահովման և գրագողության կանխման գործուն մեխանիզմներ:
- Նպաստել Համալսարանի հակակոռուպցիոն միջոցառումներում (նպատակային հետազոտություններ, սոցիոլոգիական հարցումներ, ընթացիկ մոնիթորինգներ և այլն) ուսանողական կազմակերպությունների դերի բարձրացմանը:

**ԽՆԴԻՐ 5.5. Խթանել ուսանողական կառույցների դերակատարությունը դասախոսների գնահատման և համալսարանական այլ գործընթացների թափանցիկության ապահովման գործում:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Մեծացնել ՀԱՊՀ համալսարանական ուսանողական կառույցի դերը Համալսարանի կառուցվածքային, ծրագրային և կազմակերպական փոփոխությունների պլանավորման և իրականացման գործընթացներում:
- Կատարելագործել ուսանողների կողմից պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի գործունեության գնահատման գործող չափորոշիչները՝ նպատակ ունենալով ստանալու օբյեկտիվ տեղեկություններ դասախոսների գործունեության մասին, բացահայտելու դրական և բացասական միտումները և տարբեր ժամանակահատվածներում դասախոսի գործունեության որակի բարձրացման կամ անկման պատճառները:
- Մեծացնել Համալսարանի ուսանողական կառույցի դերակատարությունը կրթության որակի բարձրացման երաշխիքների ստեղծման և Համալսարանի տարբեր կառույցներում ու ստորաբաժանումներում իրականացվող գործընթացների թափանցիկության ապահովման գործում:

**Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով).**

- Պրոֆեսորադասախոսական կազմի մրցութային ընտրության կատարելագործված համակարգի ներմուծում՝ 2017-1918 թթ.:
- Գիտական աստիճաններ ունեցող պրոֆեսորադասախոսական կազմի հաշվեկշիռը՝ առնվազն 70%:
- Պրոֆեսորադասախոսական կազմի գնահատման կատարելագործված ռեյթինգային գործող համակարգի ներմուծում՝ 2017-1918 թթ.:
- Պրոֆեսորադասախոսական կազմի միջին տարիքի նվազեցում 2020 թվին 2015թ-ի համեմատ՝ առնվազն 7%-ով:
- Կատարելագործման ծրագրերում ընդգրկված հիմնական պրոֆեսորադասախոսական կազմի հաշվեկշիռը՝ 70%:
- Դասախոսների միջազգային շարժունության հնգամյա ցուցանիշը՝ 15 դասախոս (Erasmus և այլն):
- Ուսանող/դասախոս քանակական հարաբերակցությունը՝ 12:1:
- Ուսանող/աշխատող քանակական հարաբերակցությունը՝ 6:1:
- Բարեվարքության համալսարանական կոդեքսի մշակում՝ 2017 թ.-ից:

**ՆՊԱՏԱԿ 6. ՏԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՌԵՍՈՒՐՍԵՐԻ  
ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

*Ապահովել համալսարանի ֆինանսական կայունությունը՝ բազմազանեցնելով և ապակենտրոնացնելով ֆինանսական ռեսուրսների ձևավորման գործընթացը, և ներմուծել ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման արդիական մոտեցումներ:*

Համալսարանի բնականոն գործունեության և առաջընթացի կարևորագույն երաշխիքներից մեկը նրա ֆինանսական կայունության ապահպանումն է, որին մեծապես կնպաստի ոչ միայն ուսանողական համակարգի ավելացումը, կրթական նոր ծրագրերի առկայությունը, գիտական և գիտատեխնիկական ծրագրերի ընդլայնումը, այլ նաև ակտիվ ձեռնարկատիրական գործունեության իրականացումը: Պակաս կարևոր չէ նաև ավելի հետևողական մոտեցում ցուցաբերելը բյուջեի բոլոր հոդվածներով ծախսերի նկատմամբ, հատկապես նվազեցնելով վերադիր ծախսումները: Այսպիսով, ֆինանսական աղբյուրների բազմազանեցումը, վարչական ակտիվ աշխատանքի շնորհիվ ներդրումների ներգրավումը և ֆինանսական ներհոսքի մեծացումը շարունակում են մնալ Համալսարանի համար կարևորագույն ստրատեգիական խնդիրներ, որոնք հաստատությունը կդարձնեն նախաձեռնող և ձեռներեց արտաքին միջավայրի հետ փոխհարաբերություններում:

Մյուս կողմից՝ Համալսարանի ինստիտուտային կառուցվածքային անցման շրջանում զարգացման նոր ծրագրերի ֆինանսական ապահովվածությունը պահանջում է ներդաշնակեցնել ռեսուրսների բաշխումը ստրատեգիական պլանի խնդիրներին և առաջնային ուղղություններին, ստեղծել Համալսարանի ստրատեգիական բյուջե (ֆինանսական կողմնորոշիչ հնգամյա ցուցանիշներ): Ֆինանսական կայունության ապահովման տեսանկյունից առաջնահերթ խնդիրներ են նաև ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումն ու ռեսուրսախնայողության քաղաքականության հետևողական իրականացումը:

**ԽՆԴԻՐ 6.1. Նպատակաուղղել Համալսարանի ֆինանսական պլանավորումը առաջադրված ստրատեգիական նպատակների և խնդիրների իրագործմանը:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Ներմուծել ստրատեգիական պլանավորումը Համալսարանի գործունեության բոլոր բնագավառներում, իրականացնել ուսանողական համակարգի, կադրային և տեղեկատվական ռեսուրսների, նյութատեխնիկական բազայի, ֆինանսական ռեսուրսների և աշխատանքի վարձատրության հեռանկարային ընդլայնման պլանավորում 2016-2020 թթ.:
- Շարունակել բյուջետային համակարգի կատարելագործումը՝ ապահովելով ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ ու թափանցիկ բաշխումը և բոլոր բնագավառների կառավարման գործընթացների համաձայնեցումը՝ առաջադրված նպատակներին հասնելու համար:
- Ստրատեգիական պլանի իրականացման ֆինանսական ցուցանիշների գնահատման հիման վրա նախատեսել Համալսարանի ստրատեգիական զարգացման բյուջեն (ֆինանսական կողմնորոշիչ ցուցանիշները) մինչև 2020թ.:
- Շարունակել հաշվեկշռված բյուջետային ցուցանիշների համակարգի մշակման գործընթացը՝ ըստ գործունեության բնագավառների և զարգացման ուղղությունների:
- Իրականացնել տարեկան բյուջեի պլանավորում՝ հաշվեկշռված բյուջետային ցուցանիշների հիման վրա:

- Նպատակն ունենալով ՀԱՊՀ-ի գիտամանկավարժական կազմի պահպանման գերխնդիրը, ըստ հնարավորության մեծացնել և պահպանել կայունացման և ռիսկերից ապահովագրման համալսարանական ֆոնդը:

**ԽՆԴԻՐ 6.2. Բազմազանեցնել և ապակենտրոնացնել Համալսարանի ֆինանսական ներհուսքը՝ սլանավորելով դրա աստիճանական մեծացումը Համալսարանի զարգացման կարիքներին համապատասխան՝ նորաստեղծ ինստիտուտների գործուն մասնակցության ապահովմամբ:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Համալսարանի ընդհանուր բյուջեի շրջանակներում ձևավորել ինստիտուտային բյուջեներ՝ հաշվի առնելով դրանց գործունեության առանձնահատկությունները և կադրային ներուժի հնարավորությունները:
- Բազմազանեցնել Համալսարանի առևտրային գործունեությունը և ծառայությունները ակտիվացնելով մարքեթինգային գործընթացների իրականացումը գործունեության բոլոր բնագավառներում:
- Ընդլայնել արտաբյուջետային միջոցների աղբյուրները և ծավալը, բարձրացնելով ֆինանսական աղբյուրների ռիսկերի կառավարման արդյունավետությունը:
- Համալսարանի և ինստիտուտների եկամուտների ընդհանուր ծավալում մեծացնել ինչպես կրթական, գիտական ու տեղեկատվական վճարովի ծառայություններից գոյացած միջոցների, այնպես էլ զանազան տնտեսական պայմանագրերի ու դասընթացների իրականացման հաշվեկշիռը՝ վերջիններիս ցանկի ընդլայնման և եկամտաբերության բարձրացման ճանապարհով:
- Ներգրավել նվիրատվությունների, բարեգործական մասհանումներ, ներառյալ «Պլիտեխնիկ» հիմնադրամի տարեկան մասհանումները, ինչպես նաև պատվիրատու գործընկեր կազմակերպությունների հասցեական ներդրումներ:
- Ապահովել ինովացիոն կենտրոնների կողմից իրականացվող ծրագրերի, գիտության, գիտահետազոտական ծրագրերի և ենթակառուցվածքների պահպանմանն ուղղված ինչպես բյուջետային, այնպես էլ արտաբյուջետային ֆինանսական աղբյուրների կայուն աճ:
- Ավելացնել արտասահմանյան ուսանողների ուսուցումից գոյացող մուտքերը, ստեղծել ռուսալեզու ուսուցման նոր կրթական համակարգ:
- Ծավալել արտահամալսարանական ակտիվ գործունեություն հանրապետությունում ուսանողական վարկերի տրամադրման համակարգի արագընթաց ներդրման և լիարժեք կայացման համար:

**ԽՆԴԻՐ 6.3. Ապահովել Համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման և դրանց օգտագործման արդյունավետության բարձրացումը:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Կատարելագործել Համալսարանի ֆինանսական կառավարումը՝ ֆինանսական գործունեության նորմատիվային բազայի հետագա զարգացման, կառավարման տեղեկատվական համակարգերի լայնածավալ ներդրման և կադրային կազմի պարբերական վերապատրաստման ու համալրման միջոցով:
- Շարունակել ֆինանսական և նյութական ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության գնահատման համակարգի և նյութական արժեքների հաշվառման գործընթացի ժամանակի պահանջներին ու խնդիրներին համահունչ կատարելագործումը:



- Շարունակել շեշտադրված ռեսուրսախնայողական քաղաքականության իրականացումը: Ջարգացնել էլեկտրաէներգիայի, գազի, ջրի և այլ նյութական ռեսուրսների խնայողության արդեն իսկ ներդրված տեխնիկական և կազմակերպչական նոր և արդյունավետ միջոցները:
- Իրականացնել Համալսարանի աշխատակիցների առողջության ապահովագրության ծրագիր՝ ունենալով վերջինիս մեջ մասնակի ներդրում Համալսարանի արտաբյուջետային միջոցներից:

**Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով).**

- Արտաբյուջետային մուտքերի աճը 2016թ. նկատմամբ՝ առնվազն 10%:
- Բարեգործական միջոցների, նվիրատվությունների աճ (այդ թվում՝ ապրանքանյութական արժեքների տեսքով)՝ առնվազն 10%:
- Գիտության, ինովացիոն, հետազոտական ծրագրերին ուղղված միջոցների աճ՝ առնվազն 20 %-ով:
- Միջազգային ծրագրերից գոյացող մուտքերի աճ՝ առնվազն 10%-ով:
- Կայունացման ֆոնդի հաշվեկշիռը բյուջեում՝ առնվազն 7%:
- Ջարգացմանն ուղղվող միջոցների հաշվեկշիռը (ներառյալ կառուցվածքային ստորաբաժանումների ֆոնդերի մասհանումները)՝ առնվազն 20%:
- Ինֆրակառուցվածքի պահպանմանն ուղղվող միջոցների հաշվեկշիռը՝ առնվազն 7%:
- Աշխատավարձի ֆոնդի աճ՝ առնվազն 10%-ի չափով:
- Համալսարանի հիմնական հաստիքային կազմի (պրոֆեսորադասախոսական, ուսումնասօժանողակ, վարչական, սպասարկող) աշխատավարձի ֆոնդում վարչական ծախսերի մասնաբաժինը՝ ոչ ավել քան 20% :
- Ուսանողներին հատկացվող ֆինանսական օգնության (ներառյալ ուսման վարձերի զեղչերը)՝ համալսարանի վճարովի ուսուցումից արտաբյուջետային մուտքերի հարաբերությունը՝ 1/10:

**ՆՊԱՏԱԿ 7. ԱՐԴԻԱԿԱՆ ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ, ՆՅՈՒԹԱՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ԲԱԶԱ, ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

*Կատարելագործել Համալսարանի նյութատեխնիկական բազան և զարգացնել սոցիալական ենթակառուցվածքը՝ կրթական ու հետազոտական ծրագրերի պահանջներին համահունչ:*

Համալսարանի կրթական և հետազոտական ծրագրերի պատշաճ որակի անհրաժեշտ նախադրյալներից է դրանց իրականացման համարժեք նյութատեխնիկական բազայի ապահովումը: Այն ենթադրում է առկա բազայի մշտական նորացումն ու արդիականացումը և համապատասխանեցումը որակի շարունակաբար բարձրացող պահանջներին: Այս տեսանկյունից հրատապությունը պահպանել և առաջիկա հնգամյակում կարևորվում են ՀԱՊՀ երևանյան համալիրի հնացած մասնաշենքերի հիմնանորոգման և վերակառուցման փուլային ծրագրերի ձևավորումն ու իրականացումը, ներառյալ առկա լսարանային ֆոնդի հետագա բարելավումն ու տեխնիկական վերահանդերձավորումը՝ ուսումնառության կազմակերպման ժամանակակից տեխնիկական պայմանների ապահովման համար:

Հետագա զարգացման և կատարելագործման առաջնահերթ խնդիրներ են նաև Համալսարանի ուսումնագիտական լաբորատոր բազայի վերազինումն ու ընդլայնումը՝ հազեցնելով այն նորագույն տեխնիկայով և տեխնոլոգիաներով: Այս խնդիրների լուծման հիմնական ուղին Համալսարանի սեփական ռեսուրսների պլանաչափ օգտագործման և արտադրական ու գիտական կազմակերպությունների հետ համագործակցության հնարավորությունների զուգորդումն է լինելու՝ ուղղված արտադրական գործընկերների հետ համատեղ ժամանակակից սարքավորումներով և տեխնիկական միջոցներով հազեցած ուսումնահետազոտական լաբորատորիաների ստեղծմանը:

Համալսարանը պարտավոր է ջանքեր գործադրել նաև Գյումրու, Վանաձորի և Կապանի մասնաճյուղերում ուսումնական գործընթացների իրականացման տեխնիկական պայմանների բարելավման ուղղությամբ, կենտրոնական կրթահամալիրին համաքայլ, ձևավորել և իրագործել մասնաճյուղերի ենթակառուցվածքային զարգացման ծրագրեր՝ ապահովելով ուսումնական գործընթացի նյութատեխնիկական բազային ներկայացվող միասնական համալսարանական պահանջները:

Համալսարանի գործունեության արդյունավետության բարձրացման առաջադրված նպատակները չեն կարող լիարժեք իրականացվել, եթե աշխատանքային միջավայրի և պայմանների բարելավմանը զուգահեռ չբարելավվեն և չզարգանան Համալսարանի սոցիալական ծրագրերն ու դրանց ապահովմանը ծառայող ենթակառուցվածքները, որոնք կոչված են օժանդակելու աշխատողների սոցիալական բավարարվածության մակարդակի և աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը:

*ԽՆԴԻՐ 7.1. Ապահովել ուսումնական գործընթացի կազմակերպման որակի պահանջները բավարարող նյութատեխնիկական պայմաններ ՀԱՊՀ երևանյան կրթահամալիրում:*

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Ձևավորել երևանյան կրթահամալիրի մասնաշենքերի, ենթակառուցվածքների հիմնանորոգման և վերակառուցման հնգամյա փուլային պլան և ապահովել դրա իրականացումը:
- Ապահովել ուսումնական և օժանդակ տարածքների առավել արդյունավետ օգտագործումը՝ վերաբաշխելով տարածքները Համալսարանի նոր ինստիտուտային կազմակերպական կառուցվածքի պահանջներին և առանձնահատկություններին համապատասխան:
- Իրականացնել լսարանային ֆոնդի ընթացիկ վիճակի պարբերական գնահատումներ՝ ապահովելով ֆոնդի պատշաճ տեխնիկական վիճակը և այն հնարավորինս հազեցնելով ժամանակակից գույքով և սարքավորումներով:

- Ավարտել Տերյան 105 հասցեում գործող ՀԱՊՀ կենտրոնական կաթսայատան արդիականացման փուլային գործընթացը՝ տեղադրելով և թողարկելով խնայողական նոր ջրատաքացուցիչ կաթսաներ հների փոխարեն:
- Ձեռնարկել Համալսարանի վերելակային տնտեսության նորացման գործընթաց՝ մշակելով և իրականացնելով առկա վերելակները նորերով փուլային փոխարինման պլան-ժամանակացույց:
- Նախատեսել և իրականացնել միջոցներ Համալսարանի ներքին հեռախոսակապի արդիականացման համար:
- Ձեռնարկել բոլոր հնարավոր միջոցները նվազագույն ժամկետներում ավարտին հասցնելու Համալսարանի սպորտ-համալիրի հիմնանորոգման և ժամանակակից սպորտային գույքով հագեցման աշխատանքները:

***ԽՆԴԻՐ 7.2. Բարելավել տարածքային, ենթակառուցվածքային պայմանները ՀԱՊՀ տարածաշրջանային մասնաճյուղերում՝ ապահովելով ուսումնական գործընթացի իրականացման միասնական նյութատեխնիկական չափանիշներ ողջ Համալսարանում:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Մշակել ՀԱՊՀ տարածաշրջանային մասնաճյուղերում ուսումնական և օժանդակ տարածքների արդյունավետ օգտագործումն ապահովող ու ուսումնական գործունեության չափորոշիչ պահանջները բավարարող տարածքային պայմանների ձևավորման երկարաժամկետ պլան:
- Մշակել առաջարկություններ Գյումրու մասնաճյուղի՝ ուսումնական անհրաժեշտ տարածքներով շուտափույթ բավարարման համար՝ այս հրատապ խնդրի լուծմանը առավելագույնս ներգրավելով ՀԱՊՀ կառավարման բարձրագույն մարմինն և տեղական ինքնակառավարման մարմիններին:
- Ապահովել մասնաշենքերի և տնտեսական օժանդակ ենթակառուցվածքների պարբերական վերանորոգման, վերակառուցման պլանային գործընթացներ՝ ՀԱՊՀ տարածաշրջանային բոլոր մասնաճյուղերում:
- Մշակել տարածաշրջանային մասնաճյուղերի նյութատեխնիկական բազայի զարգացման հեռանկարային պլան, ստեղծել նախադրյալներ պլանի փուլային իրականացման համար:
- Օգտագործել Գյումրու տեխնոպարկի ընձեռած ռեսուրսային հնարավորություններն ի շահ ՀԱՊՀ Գյումրու մասնաճյուղի նյութատեխնիկական պայմանների ընդլայնման՝ խթանելով և զարգացնելով մասնաճյուղի և տեխնոպարկի միջև համագործակցային կապերը:
- Շարունակել Վանաձորի մասնաճյուղի ուսումնական պայմանների բարելավման և նյութատեխնիկական բազայի համալրման գործընթացները՝ լայնորեն օգտագործելով մասնաճյուղի հարևանությամբ գործող Տեխնոլոգիական կենտրոնի եզակի հնարավորությունները:
- Իրականացնել Կապանի մասնաճյուղի նյութատեխնիկական պայմանների բարելավման գործընթաց՝ առավելագույնս օգտագործելով տարածաշրջանի հիմնական գործընկեր կազմակերպության՝ Քաջարանի պղնձա-մոլիբդենային կոմբինատի հետ ձևավորված համագործակցային կապերի ընձեռած հնարավորությունները:

***ԽՆԴԻՐ 7.3. Զարգացնել Համալսարանի սոցիալական ծրագրերը, ապահովել սոցիալական ենթակառուցվածքի պահպանումն ու բարելավումը:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Մշակել և իրականացնել աշխատակիցների սոցիալական բավարարվածության մակարդակի շարունակական բարելավման երկարաժամկետ ծրագիր՝ նախատեսելով սոցիալական ծրագրերին և միջոցառումներին հատկացումների հաշվեկշռի պարբերական ավելացում Համալսարանի բյուջեում:

- Ապահովել ՀԱՊՀ հիմնական սոցիալական ենթակառուցվածքների պահպանումը, համակողմանի զարգացումն ու մատչելիությունը Համալսարանի բոլոր աշխատակիցների և ուսանողների համար (սննդի համալիր, մարզաառողջարարական բազաներ, մանկապարտեզ):
- Մշակել և իրականացնել Համալսարանի մարզաառողջարարական ճամբարների նորոգման, կենցաղային հարմարավետության բարձրացման և նոր ժամանակակից գույքով հագեցման հնգամյա պլան-ծրագիր:
- Նպաստել մշակութային և մարզական ծրագրերի համակողմանի զարգացմանը Համալսարանում, խթանել ուսանողների և աշխատողների ակտիվ մասնակցությունը Համալսարանի մշակութային և մարզական կյանքին:
- Բարելավել սանիտարահիգիենիկ պայմանները Համալսարանի սննդի համալիրի կետերում, ապահովել անհրաժեշտ տեսականու առկայությունը և մատչելիությունը: Դիտարկել երևանյան կրթահամալիրի թիվ 1 և թիվ 3 մասնաշենքերի բակային տարածքներում բացօթյա սրճարանների ստեղծման հնարավորությունը:
- Համալսարանի բոլոր մասնաշենքերում բարելավել էլեկտրաէներգիայի, ջրի և ջերմամատակարարումները, ամենուրեք ապահովել կենսագործունեության անվտանգության և բնապահպանական չափորոշիչ պահանջների իրականացումը:

#### **Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով)**

- Համալսարանի (ներառյալ մասնաճյուղերը) մասնաշենքերի հիմնանորոգման և վերակառուցման հեռանկարային և տարեկան պլանների առկայություն և կատարողական:
- Համալսարանի (ներառյալ մասնաճյուղերը) նյութատեխնիկական բազայի զարգացման հեռանկարային և տարեկան պլանների առկայություն և կատարողական:
- Մեկ ուսանողին ընկնող ուսումնական մակերեսները Համալսարանում (ներառյալ մասնաճյուղերը)՝ ոչ պակաս պետական չափորոշիչով սահմանված 8 ք.մ-ից (հնգամյակի վերջում):
- Մասնաշենքերի հիմնանորոգման և վերակառուցման ծախսերի հաշվեկշիռը Համալսարանի տարեկան բյուջեում՝ Երևան, Կապան 5%, Գյումրի, Վանաձոր 3%:
- Տերյան 105 հասցեում Համալսարանի՝ վերակառուցված և գործարկված, կենտրոնական կաթսայատուն՝ 2017թ.:
- Սոցիալական ծրագրերին ուղղվող հատկացումների հաշվեկշիռի աճ Համալսարանի արտաբյուջեում՝ առնվազն 2% (հնգամյակի վերջում):
- Կապիտալ շինարարության պլանային հատկացումները հնգամյակում՝ ողջ Համալսարանով գումարային ոչ պակաս 3%, միայն Երևանում 5%:
- Նորերով փոխարինված վերելակներ Երևանյան կրթահամալիրի 5-րդ մասնաշենքում՝ 2020թ.:
- Ամբողջական վերակառուցված և արդիականացված ավտոմատ ներքին հեռախոսակայան՝ 2019թ.:
- Վերակառուցված և վերագործարկված սպորտ համալիր և լողավազան Երևանում՝ 2019թ.:
- Վերակառուցված և վերանորոգված մարզաառողջարարական ճամբար Հանքավանում՝ 2018թ.:

## **ԱՊԱՏԱԿ 8. ԱՐԴԻԱԿԱՆ ԻՆՖՈՐՄԱՑԻՈՆ ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ**

*Ընդլայնել և կատարելագործել Համալսարանի ինֆորմացիոն ենթակառուցվածքը՝ Համալսարանի ռազմավարական նոր խնդիրներին համահունչ:*

Ինֆորմացիոն հարթակի զարգացումը շարունակում է մնալ Համալսարանի գործունեության հերթական հնգամյակի հիմնական ուղենիշներից մեկը՝ ստանալով նոր որակավորումներ: Դրա անհրաժեշտությունը պայմանավորված է ոչ միայն ներհամալսարանական առկա խնդիրներով, այլև Հայաստանում էլեկտրոնային հասարակության ձևավորման գլոբալ խնդրով: Միաժամանակ, Համալսարանի համար, որպես ուսումնական, գիտական և կառավարման գործընթացներում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների արդյունավետ օգտագործման ու ինտեգրման կարևոր նախապայման, կարևորվում են սեփական տեխնիկական միջոցների և էլեկտրոնային ռեսուրսների զարգացման գործընթացի ապահովումը և շարունակական բարելավումը, ինչպես նաև ներքին և արտաքին տեղեկատվական ռեսուրսների մատչելիության ապահովումը ուսանողներին և դասախոսներին:

Համալսարանի ինֆորմատացման ծրագրի մյուս նշանակետը եղել և մնում է անընդհատ աճող ինֆորմացիոն հոսքերի արդյունավետ կառավարումը և այդ նպատակով միասնական տեղեկատվական համակարգի ստեղծումը: Այն չի կարող ինքնապարփակ բնույթ կրել. ստեղծվող ռեսուրսները պետք է բաց լինեն արտաքին աշխարհի համար, իսկ Համալսարանը, որպես Հայաստանի առաջատար տեխնոլոգիական բուհ, կոչված է դառնալու ազգային ռեսուրսային կենտրոն տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կրթական կիրառությունների ոլորտում:

**ԽՆԴԻՐ 8.1. Ապահովել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառության հետագա ընդլայնումն ու որակական նոր մակարդակի ձեռքբերումը Համալսարանի գործունեության բոլոր ոլորտներում:**

### **Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Ստեղծել Համալսարանի տեղեկատվական ռեսուրսների և նոր տեխնոլոգիաների ներդրման պլանավորման և զարգացման մշտական հանձնաժողով:
- Շարունակել խթանել և խրախուսել Համալսարանի երևանյան կրթահամալիրում և մասնաճյուղերում էլեկտրոնային (On-line) եղանակով ուսուցման դասընթացների մշակումն ու ներդրումը, վիրտուալ և հեռավար լաբորատորիաների հետագա զարգացումը:
- Խթանել ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների լայն կիրառումը Համալսարանի հետազոտական և կրթական ծրագրերում՝ օգտատերերին ապահովելով ամպային տեխնոլոգիայի հնարավորություններով:
- Ապահովել Համալսարանի նորարարական տեղեկատվական ռեսուրսների և կենտրոնների արդյունավետ շահագործումը՝ դրանք Համալսարանի գիտակրթական գործընթացում լիարժեք կիրառելու նպատակով:
- Ապահովել Համալսարանում մեկից ավելի ինտերնետ հասանելիության պրովայդերի առկայությունը:

**ԽՆԴԻՐ 8.2. Շարունակել կատարելագործել և ընդլայնել Համալսարանի ինֆորմացիոն բազան՝ ապահովելով դրա հանընդհանուր մատչելիությունն ու արդյունավետ օգտագործումը՝ կրթական և հետազոտական կարիքներին համահունչ:**

### **Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Իրականացնել ՀԱՊՀ տեղեկատվական ռեսուրսների առկա վիճակի ուսումնասիրություն՝ զարգացման առաջնահերթությունները որոշելու նպատակով:
- Մշակել և հաստատել Համալսարանի ինֆորմացիոն ենթակառուցվածքի զարգացման պլան-ժամանակացույց՝ Համալսարանի ստրատեգիական նպատակներին համահունչ:
- Շարունակաբար ընդլայնել Համալսարանի տեղեկատվական ռեսուրսների մատչելիությունը և բարձրացնել դրանց արդյունավետ օգտագործման հնարավորությունները:
- Իրականացնել Համալսարանի համակարգչային պարկի շարունակական թարմացման գործընթաց, ապահովել լիցենզավորված ծրագրերի շահագործումը:
- Շարունակել ընդլայնել ՀԱՊՀ-ի մասնակցությունը ինֆորմացիոն գլոբալ ցանցերում և կոնսորցիումներում՝ ապահովելով արտաքին տեղեկատվական ռեսուրսների մատչելիությունը Համալսարանի ուսանողների և գիտամանկավարժական կազմի համար:
- Ընդլայնել Համալսարանի ինտերնետ-տեղեկատվական ռեսուրսների օգտագործման տեխնոլոգիական և տեխնիկական գործիքամիջոցների կազմը:

**ԽՆԴԻՐ 8.3. *Ավարտել Համալսարանի միասնական տեղեկատվական համակարգի ձևավորումը՝ ապահովելով անընդհատ աճող տեղեկատվական հոսքերի արդյունավետ կառավարումը:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Համալսարանի գործունեության առանձին բնագավառների տվյալների բազաների ինտեգրման հիման վրա ձևավորել ներհամալսարանական տեղեկատվական կառավարման միասնական համակարգ՝ տեղեկատվական հոսքերի ավտոմատացված մշակման և կառավարման համապատասխան ծրագրային գործիքամիջոցների ներդրմամբ:
- Իրականացնել Համալսարանի միասնական տեղեկատվական համակարգի օգտատերերի տարբեր խմբերի պարբերական վարժանքներ՝ համակարգից օգտվելու կարողություններ ձևավորելու նպատակով:
- Ապահովել մասնաճյուղերի հետ Համալսարանի ներքին ցանցի հուսալի և անվտանգ աշխատանքի անհրաժեշտ պայմաններ:
- Խթանել ուսումնական գործընթացում ուսանող-դասախոս հարաբերումների էլեկտրոնային ձևերի մշակումը, ներդրումը և շարունակական զարգացումը:

**ԽՆԴԻՐ 8.4. *Դառնալ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացման և ներդրման ուսումնահետազոտական ազգային ռեսուրսային կենտրոն:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Նպաստել Հայաստանում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի զարգացմանը՝ ապահովելով կրթական լայնամասշտաբ ծառայություններ, օգտատգործելով Համալսարանի լայն հնարավորությունները, ներառյալ միջազգային համագործակցային կապերով ձևավորված հնարավորությունները:
- Նպաստել Հայաստանում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի զարգացմանը՝ ապահովելով հետազոտական և նորարարական արդիական ծառայություններ, օգտագործելով Համալսարանի գիտական ներուժը և հետազոտական-ինովացիոն ենթակառուցվածքները:
- Շարունակել ընդլայնել և խորացնել համագործակցությունը պետական, հանրային և ոչ կառավարական կառույցների ու հիմնադրամների հետ՝ հանրությանը մատուցվող ծառայությունների ընդլայնման և բազմազանեցման նպատակով:

- Համալսարանի՝ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտին առնչվող կադրային ներուժի և առկա տեխնիկատեխնոլոգիական հնարավորությունների ինտեգրման ճանապարհով ՀԱՊՀ-ում ստեղծել առաջատար տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ազգային ռեսուրսային կենտրոն՝ տարածաշրջանային մասնաճյուղերով:

**Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով).**

- Տեխնոլոգիական կարողությամբ և հեռաուսուցման լսարանների թվի աճ՝ 20-25%:
- Ուսումնական գործընթացում էլեկտրոնային ռեսուրսների օգտագործմամբ դասընթացների հաշվեկշիռը՝ առնվազն 65-70%:
- Դասավանդման գործընթացում էլեկտրոնային տեխնոլոգիաներ կիրառող հիմնական դասախոսների հաշվեկշիռը՝ առնվազն 75%:
- Ուսումնական գործընթացի կառավարման համահամալսարանական միասնական համընդհանուր վեբ հենքով գործող էլեկտրոնային հարթակ՝ 2018թ.:
- Հետազոտական ինովացիոն գործունեության և ռեսուրսների տեղեկատվական համապիտանի էլեկտրոնային գործիքամիջոց՝ 2019թ.:
- Յուրաքանչյուր ուսանողին բաժին ընկնող և ուսումնական նպատակներով օգտագործվող համակարգիչների թիվն ըստ կենտրոնական և տարածաշրջանային կրթահամալիրների՝ առնվազն 0,2-0,25 համակարգիչ:
- Վարչական կառավարման և տեղեկատվության ապահովման ձևավորված և գործարկված ներհամալսարանական միասնական էլեկտրոնային համակարգ՝ 2018թ.:
- Առաջատար տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ձևավորված և գործարկված ուսումնակրթական և հետազոտական ազգային ռեսուրսային կենտրոն՝ 2020թ.:

**ՆՊԱՏԱԿ 9. ԸՆԴԱՅՆՎՈՂ ԳՈՐԾԱԿՑԱՅԻՆ ԿԱՊԵՐ ԵՎ ՀԱՆՐԱՅԻՆ  
ՆԵՐԳՐԱՎՎԱԾՈՒԹՅՈՒՆ**

*Ընդլայնել գործընկերային կապերը երկրի տնտեսության՝ Համալսարանի պրոֆիլին բնորոշ ոլորտների և բիզնեսի հիմնական հատվածների հետ, զարգացնել մատուցվող հանրային ծառայությունների ոլորտը և հասարակայնության հետ կապերը:*

Ժամանակակից տեխնոլոգիական համալսարանի կայուն զարգացման համար առանցքային նշանակություն ունի պատվիրատու կառույցների հետ գործընկերային արդյունավետ կապերի առկայությունը: Երկրի տնտեսության և արդյունաբերության արագ փոփոխվող կարիքների պայմաններում ստրատեգիական ավելի ու ավելի մեծ նշանակություն են ձեռք բերում Համալսարանի պրոֆիլին բնորոշ արտադրական ոլորտների և բիզնեսի հիմնական հատվածների հետ գործընկերային համագործակցությունը, հասարակության հետ կապերի զարգացումը, Համալսարանի զարգացման ծրագրերում շրջանավարտների, արտաքին նվիրատուների, հովանավորների և Համալսարանի մյուս բաժնետերերի դերն ու ներդրումների մեծացումը: Համալսարանի զարգացմանը նպաստող գործոնների շարքում կարևորվում է հասարակության հետ ՀԱՊՀ կապերի հետագա ամրապնդումը, նրա հասարակական վարկանիշի բարձրացումը և հանրային ծրագրերում Համալսարանի առավելագույն ներգրավումը:

Մյուս կողմից՝ Համալսարանը պարտավոր է զարգացնել և խորացնել իր մասնակցությունը երկրի տնտեսության առջև ծառայած տեխնոլոգիական և արտադրական խնդիրների լուծման գործընթացներում, ստեղծել և ընդլայնել փոխշահավետ կոմերցիոն կապեր արտադրական ձեռնարկությունների և ոլորտային գերատեսչությունների հետ, բազմակողմանիորեն ներգրավվել հանրային ծրագրերում, մասնակցել երկրի գիտահենք տնտեսության զարգացման հեռանկարային գիտատեխնիկական նախագծերի իրականացմանը:

**ԽՆԴԻՐ 9.1. Ընդլայնել և բազմազանեցնել գործընկերային կապերը Համալսարանի պրոֆիլին բնորոշ արտադրական ոլորտների և բիզնեսի հիմնական հատվածների հետ:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Ձևավորել Համալսարանի պրոֆիլին բնորոշ գործատու կազմակերպությունների տվյալների բազա: Պարբերաբար իրականացնել աշխատաշուկայի առկա վիճակի և զարգացման միտումների մոնիթորինգ:
- Զարգացնել պայմանագրային հարաբերությունները Համալսարանի պրոֆիլին բնորոշ արտադրական ոլորտների և բիզնեսի հիմնական հատվածների հետ՝ մասնակից դարձնելով նրանց իրենց կադրերի պատրաստման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների ձևավորմանը:
- Ձևավորել երկարաժամկետ պայմանագրային հարաբերություններ Համալսարանի հիմնական գործատու կազմակերպությունների հետ՝ ինժեներների նպատակային ուսուցման և մասնագիտական կարիերային նախապատրաստելու հարցերում՝ զարգացնելով և տարածելով ընկերությունների հետ համատեղ ուսումնական կենտրոնների ստեղծման ՀԱՊՀ-ի արդյունավետ փորձը:
- Ստեղծել համալսարան-արդյունաբերություն փոխկապակցության աշխատանքային հարթակ՝ նպատակ ունենալով ընդլայնել գործատուների ներգրավվածությունը ուսումնական պլանների և առարկայական ծրագրերի կազմման, դիպլոմային աշխատանքների թեմաների ընտրության, պրակտիկաների կազմակերպման և այլ ուսումնական հարցերում՝ համահունչ աշխատաշուկայի պահանջարկին և դրա զարգացման միտումներին:



- Շարունակել ընդլայնել և խորացնել ՀԱՊՀ «Աշխատաշուկայի ուսումնասիրման և մասնագիտական կարիերայի կենտրոն»-ի խողովակով ձևավորված Համալսարանի և գործատուների միջև համագործակցային կապերի ցանցը՝ նպատակ ունենալով աջակցել և հնարավորինս մատչելի դարձնել ՀԱՊՀ շրջանավարտների մուտքը աշխատաշուկա:

**ԽՆԴԻՐ 9.2. Խթանել Համալսարանի զարգացման ծրագրերում շրջանավարտների, նվիրատու և հովանավոր կազմակերպությունների ու անհատների մասնակցությունը, շարունակել «Պոլիտեխնիկ» հիմնադրամի հետագա զարգացումը և վերջինիս միջոցով իրականացվող ծրագրերի ընդլայնումը՝ ԵրՊԻ-ՀՊՀՀ շրջանավարտների ասոցիացիայի և նրա արտասահմանյան մասնաճյուղերի գործուն մասնակցությամբ:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները**

- Համալրել շրջանավարտների տվյալների տեղեկատվական բազան և էլեկտրոնային հաղորդակցության համակարգը:
- Նպաստել ԵրՊԻ-ՀՊՀՀ շրջանավարտների ասոցիացիայի և նրա արտասահմանյան մասնաճյուղերի զարգացմանը, նրա գործունեության նպատակաուղղմանը Համալսարանի արտաքին գործակցային կապերի ձևավորմանը և արտաքին ներդրումների ու նվիրատվությունների խթանմանը:
- Վերանայել և համալրել Համալսարանի, նրա մասնաճյուղերի, ինստիտուտների և ֆակուլտետների զարգացման առաջնային կարիքներից բխող դրամաշնորհային նախկին հայտերի փաթեթները, նպաստել դրանց տարածմանը և պոտենցիալ շնորհատուների հավաքագրման մեխանիզմի ձևավորմանը:
- Օգտագործել ՀԱՊՀ 85-ամյա հոբելյանի առիթը՝ Համալսարանի օգտին արտաքին գովազդարշավի և նախահոբելյանական դրամահավաքի կազմակերպման նպատակով:

**ԽՆԴԻՐ 9.3. Ընդլայնել և խորացնել Համալսարանի մասնակցությունը երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործընթացներում, բազմազանեցնել հանրային ծրագրերում Համալսարանի ներգրավման ձևերը:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Ձևավորել Համալսարանի հնարավորությունների և ծառայությունների մարքեթինգի միասնական ծրագիր՝ ընդգրկելով Համալսարանի բոլոր հիմնական ստորաբաժանումներն ու կառույցները, և ապահովել ծրագրի ներկայացումը հանրությանը:
- Նպաստել Համալսարանի ներգրավմանը հանրային կարիքներին ուղղված տեղական և տարածաշրջանային ծրագրերում, ստեղծել հանրօգուտ նոր ծառայություններ՝ հաշվի առնելով հատկապես Համալսարանում առկա շարունակական կրթության դասընթացների կազմակերպման փորձը և տեղեկատվական-խորհրդատվական բազմակողմանի ներուժը:
- Ձևավորել Համալսարանի խորհրդատվական ծառայությունների շարքացանկը և ապահովել դրա տարածումը հանրության լայն շրջանակներում:
- Նպաստել Համալսարանի ներգրավմանը երկրի տնտեսության առջև ծառայած տեխնոլոգիական և արտադրական խնդիրների լուծման գործընթացներում, ձևավորել փոխշահավետ կոմերցիոն կապեր արտադրական ձեռնարկությունների և ոլորտային գերատեսչությունների հետ՝ նպատակ ունենալով Համալսարանի գիտական ներուժն ընդգրկելու երկրի տնտեսության զարգացման կարևոր գիտատեխնիկական նախագծերում:

- Ձևավորել կորպորատիվ եռանկյունի՝ կրթա-գիտա-արտադրական կլաստերային համակարգի տեսքով՝ դառնալով գաղափարների, գիտելիքների և տեխնոլոգիաների կուտակման, ընդլայնման, գիտահենք բարձր տեխնոլոգիաների ներդրման և ինովացիոն զարգացման կենտրոն՝ նպատակ ունենալով տնտեսության և արդյունաբերության արագ փոփոխվող կարիքների հաշվառմամբ ապահովելու երկրի զարգացմանն ուղղված հասարակության հետաքրքրությունները:
- Կազմակերպել Համալսարանի գործունեության վերաբերյալ հանրային կարծիքի ուսումնասիրություն՝ հասարակության արդի պահանջների բավարարման ծրագրերում Համալսարանի առավել բազմակողմ և արդյունավետ մասնակցությունն ապահովելու համար:

**ԽՆԴԻՐ 9.4. Ամրապնդել հասարակության հետ Համալսարանի կապերը, զարգացնել հասարակական վարկանիշի բարձրացման առկա փորձը:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Ընդլայնել և բազմազանեցնել հասարակության հետ Համալսարանի կապերը: Շարունակել զարգացնել Համալսարանի ակտիվ համագործակցությունը ՁԼՄ-ների հետ, օպերատիվ լրատվությունը, սեփական գովազդային նյութերի հրապարակումը, ՀԱՊՀ պարբերականների ներդաշնակ գործունեությունը:
- Բազմազանեցնել տեղեկատվության տարածման ձևերը, միջոցները և շրջանակները՝ շեշտը դնելով արդի տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ինտենսիվ կիրառության և այն ներքին սպառողից դեպի արտաքին սպառողն ուղղելու վրա:
- Ապահովել ՀԱՊՀ կայքի կառուցվածքային, բովանդակային և տեխնիկական կատարելագործումը:
- Կորորդինացնել և նպատակաուղղել լրատվական-գովազդային և մարքեթինգային բոլոր միջոցները Համալսարանի դրական վարկանիշի պահպանմանն ու ամրապնդմանը, նրա հասարակական վարկանիշի և տեսանելիության բարձրացմանը: Ապահովել հանրային կապերի ոլորտում Համալսարանի PR գործունեության մոնիթորինգ՝ այն առավել արդյունավետ դարձնելու նպատակով:
- Հստակեցնել և ամրագրել Համալսարանի պաշտոնական խորհրդանիշների (օրհներգ, դրոշ, տարբերանշան) կիրառման դեպքերն ու ձևերը:

**Առաջընթացի գնահատման կողմնորշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով).**

- Համալսարանի պրոֆիլին բնորոշ գործատու կազմակերպությունների տվյալների լրամշակված և ներդրված բազա՝ 2018թ. .:
- Գործընկեր ձեռնարկությունների թիվը (ըստ կնքված պայմանագրերի)՝ 100-120:
- Պայմանագրային հիմունքներով գործող համատեղ ուսումնական կենտրոններ (մասնաճյուղեր, ամբիոններ, լաբորատորիաներ) գործընկեր կազմակերպությունների հետ՝ 8-10:
- Համալսարանում կազմակերպվող ամենամյա «աշխատանքային տոնավաճառներ»՝ սկսած 2017թ.: ՀԱՊՀ-ի ամենամյա մասնակցություն «Հանրապետական միջբուհական աշխատանքային տոնավաճառ»-ին:
- Արտաքին («Պոլիտեխնիկ» հիմնադրամը ներառյալ) հովանավորությամբ իրականացվող զարգացման առնվազն 10 նախագծեր և ծրագրեր (հինգ տարվա կտրվածքով):
- Համալսարանի առկա հնարավորությունների և առաջարկվող ծառայությունների մարքեթինգի մշակված և գործարկված ծրագրեր:

- Համալսարանի սեփական գովազդային միջոցառումների (PR ակտիվություն) թվի աճ՝ առնվազն 1,5 անգամ՝ 2015թ. ցուցանիշի նկատմամբ:
- Համալսարանի վերաբերյալ ՁԼՄ-ների անդրադարձների (PR արդյունավետություն) թվի աճ՝ առնվազն 1,5 անգամ՝ 2015թ. ցուցանիշի նկատմամբ:
- Կառուցվածքային, բովանդակային և տեխնիկական վերակառուցում անցած, ՀԱՊՀ վերագործարկված կայք՝ 2018թ.:
- ԵրՊԻ-ՀՊՃՀ շրջանավարտների ասոցիացիայի արտահայաստանյան 2-3 նորաստեղծ մասնաճյուղեր:
- ՀԱՊՀ 85-ամյա հոբելյանի առիթով կազմակերպված հոբելյանական գովազդարշավ և Համալսարանի կարիքներին ուղղված նվիրատվական միջոցառումներ՝ 2018թ.:

**ՆՊԱՏԱԿ 10. ՀԱՄԱԿՈՂՄԱՆԻ ՄԻՋԱԶԳԱՅՆԱՑՈՒՄ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՈՂ  
ԻՆՏԵԳՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐ**

*Ապահովել Համալսարանի գործունեության համակողմանի միջազգայնացումը, ընդլայնել նրա միջազգային ճանաչման շրջանակը և խթանել Համալսարանի շարունակական ներգրավումը միջազգային գիտակրթական ինտեգրման գործընթացներում:*

Համալսարանի զարգացման առանցքային ուղղությունների շարքում գնալով ավելի է կարևորվում համակողմանի միջազգայնացումը, որը բարձրագույն կրթության զարգացման արդի միտումներից է: Այստեղ, որպես ռազմավարական թիրախ, հանդես են գալիս Համալսարանի մերձեցումն ու ինտեգրումը Եվրոպական բարձրագույն կրթական և հետազոտական տարածքներին՝ միաժամանակ պահպանելով և զարգացնելով ավանդական համագործակցային կապերը նաև ԱՊՀ և հասկապես ՌԴ բարձրագույն կրթության համակարգերի հետ:

Այս համատեքստում հատուկ կարևորություն են ստանում այնպիսի ռազմավարական խնդիրներ, ինչպիսիք են Համալսարանի միջազգային կապերի ընդլայնումն ու բազմազանեցումը, կրթական ծրագրերի միջազգայնացումը, ուսանողների և դասախոսների ակադեմիական շարժունության հնարավորությունների ընդլայնումը, կրթության որակի միջազգային ստանդարտների ապահովումն ու, որպես հետևանք, Համալսարանի ընդլայնվող միջազգային ճանաչումը և վարկանիշի բարձրացումը:

Միջազգային բարձր վարկանիշի ձեռքբերման համար կարևոր նախապայման է նաև Համալսարանի գիտության միջազգային հեղինակության բարձրացումը, ինչը ենթադրում է միջազգային գիտահետազոտական ծրագրերում Համալսարանի մասնակցության ակտիվացումն ու եվրոպական գիտական տարածքին ինտեգրման անհրաժեշտ նախադրյալների ստեղծումը: Այն ներառում է նաև միջազգային գիտական համագործակցության առկա ցանցի ընդլայնում և բազմազանեցում, արտասահմանյան բարձր վարկանիշ ունեցող գիտական հանդեսներում հոդվածների հրատարակում, միջազգային ներկայացուցչական գիտաժողովներին մասնակցություն, ինչպես նաև, միջազգային գիտական կոնսորցիումներում և գիտատեղեկատվական ցանցերում աճող ներգրավվածություն:

Եվ վերջապես, Համալսարանի միջազգայնացման ընդհանուր համատեքստում կարևորվում են նաև նրա զարգացման ծրագրերում արտասահմանյան շրջանավարտների, արտաքին հովանավորների և այլ նվիրատուների ներդրումների մեծացումը և միջազգային գործունեության կառավարման անհրաժեշտ ինստիտուցիոնալ-կազմակերպական հենքի զարգացումը:

**ԽՆԴԻՐ 10.1. *Ընդլայնել և բազմազանեցնել Համալսարանի միջազգային կապերը, ուսանողների և դասախոսների միջազգային շարժունության հնարավորությունները, նախաձեռնել Համալսարանի կրթական ծրագրերի շարունակական միջազգայնացման գործընթաց:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Զարգացնել և խորացնել համագործակցության առկա փորձն արտասահմանյան առաջատար բուհերի հետ՝ երկկողմ պայմանագրերի, արտաքին ֆինանսավորմամբ համատեղ նախագծերի և բուհական կոնսորցիումների շրջանակներում:
- Մշակել Համալսարանի միջազգայնացման հեռահար քաղաքականություն, սահմանել համագործակցության գերակա ուղղությունների ցանկ՝ ՀԱՊՀ զարգացման և միջազգայնացման հեռանկարներին համահունչ:
- Նպաստել եվրոպական և ԱՊՀ բարձրագույն կրթական տարածքում ուսանողների շարժունությանը՝ ընդլայնելով և խորացնելով առաջատար գործընկեր համալսարանների հետ միջազգային փոխանակման ծրագրերը (Erasmus+, «ԱՊՀ Ցանցային համալսարան»):

- Ընդլայնել և ամրապնդել համագործակցությունը եվրոպական և ԱՊՀ առաջատար բուհերի հետ՝ համատեղ կրթական ծրագրերի ստեղծման և որակավորման աստիճանների համատեղ շնորհման ուղղությամբ:
- Խթանել ՀԱՊՀ ասպիրանտների և գիտամանկավարժական կազմի ակադեմիական շարժունությունը՝ նպաստելով նրանց մասնակցությանը միջազգային գիտահետազոտական փոխանակման ծրագրերին (Եվրոպական Horizon 2020, և այլն):
- Շարունակաբար կատարելագործել ՀԱՊՀ կրթական ծրագրերն ու դասընթացները, գիտելիքների գնահատման չափանիշները՝ եվրոպական պահանջներին համահունչ, նպաստելով ուսանողների և ասպիրանտների միջբուհական շարժունությանը, ուսումնառության արդյունքների փոխադարձ ձանաչմանը և կրեդիտների փոխանցմանը՝ ECTS-ի բազայի վրա:
- Ի նպաստ օտարերկրյա ուսանողների և ունկնդիրների՝ դեպի ՀԱՊՀ շարժի ակտիվացմանը՝, մշակել և, ՀԱՊՀ անգլալեզու հիմնական կրթական ծրագրերին զուգահեռ, առաջարկել անգլալեզու առանձին դասընթացներ և մոդուլներ՝ համապատասխան հավաստագրերի և կրեդիտների շնորհմամբ:
- Իրականացնել հաղորդակցական անգլերենի նպատակային դասընթացներ՝ միջազգային շարժունության ծրագրերին նախապատրաստվող ՀԱՊՀ ուսանողների և դասախոսների համար:

**ԽՆԴԻՐ 10.2. Պլանավորել և իրականացնել համալիր միջոցառումների ծրագիր՝ օտարերկրյա ուսանողների հոսքը վերականգնելու համար:**

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Իրականացնել համալիր ուսումնասիրություն՝ արտասահմանյան դիմորդների հեռանկարային դոնոր երկրների և պոտենցիալ դիմորդների կողմից առավել պահանջարկված ուսումնական մասնագիտությունների բացահայտման նպատակով:
- Համալսարանի ծրագրային բարեփոխումների շրջանակներում վերանայել և կատարելագործել արտասահմանցիներին առաջարկվող անգլալեզու ծրագրերի ցանկը՝ համահունչ պոտենցիալ դիմորդների հոսքի առկա պահանջմունքներին:
- Հիմնական դոնոր երկրներում ծավալել դիմորդների հավաքագրման համալիր աշխատանքներ՝ համագործակցելով ՀՀ դեսպանատների ու ՀԱՊՀ արտասահմանյան շրջանավարտների հետ և փորձելով տեղերում ձևավորել ՀԱՊՀ ներկայացուցչություններ:
- Խթանել հայաշատ երկրներից սփյուռքահայ դիմորդների ներհոսքը Համալսարան՝ առավելագույնս օգտագործելով Սփյուռքի նախարարության և տեղի հայկական կազմակերպությունների ու միությունների հնարավորությունները:
- Նախապատրաստել և նախաձեռնել ռուսալեզու ուսուցման ընդունելություն հիմնական կրթական ծրագրերի գծով՝ ներգրավելով ՀԱՊՀ բոլոր ինստիտուտներն ու ֆակուլտետները, ըստ անհրաժեշտության կազմակերպելով նախապատրաստական դասընթացներ:
- Ուսանողների փոխանակման եվրոպական Erasmus+ և միջազգային այլ ծրագրերի շրջանակներում նախաձեռնել գրավիչ, կարճաժամկետ ծրագրեր ու զովագո օտարերկրյա ուսանողների և ունկնդիրների շրջանում:
- Զարգացնել Համալսարանի օտարալեզու ուսուցման դասախոսական ներուժը՝ պահանջարկված մասնագիտություններով արտասահմանցիների անգլալեզու և/կամ ռուսալեզու բարձրորակ ուսուցում կազմակերպելու համար, ներմուծել նախկինում հաջողությամբ փորձարկված աշխատավարձային խրախուսման մեխանիզմներ:
- Ապահովել անգլերենով/ռուսերենով առաջարկվող, հիմնական և լրացուցիչ, կարճաժամկետ կրթական ծրագրերի համար անհրաժեշտ ուսումնամեթոդական նյութերի առկայությունն ու դրանց էլեկտրոնային տարբերակների հասանելիությունը Համալսարանի կայքէջում:

- Բարելավել արտերկրյա դիմորդին ուղղված Համալսարանի և նրա կրթական ծրագրերի մարքեթինգը՝ զանգվածային լրատվության արդի ձևերով և միջոցներով գովազդելով ՀԱՊՀ կրթական հաջողությունները, ուսումնառության ու ուսանողական կյանքի կազմակերպման գրավիչ առանձնահատկությունները:
- Ապահովել Համալսարանի անմիջական մասնակցությունը՝ օտարերկրյա ուսանողների կենցաղային պատշաճ պայմանների ապահովման հարցում՝ մասնավորապես, դիտարկելով նաև Համալսարանի օտարերկրյա ուսանողների և հյուրերի՝ սեփական կամ համատեղ օգտագործվող հանրակացարան-հյուրատուն ունենալու հնարավորությունը:

**ԽՆԴԻՐ 10.3. *Ընդլայնել Համալսարանի միջազգային գիտական համագործակցությունը, նրա ներգրավվածությունը միջազգային գիտական ծրագրերում, կոնսորցիումներում և գիտատեղեկատվական ցանցերում:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Խթանել Համալսարանի գիտական համագործակցությունը արտասահմանյան առաջատար համալսարանների և գիտական կենտրոնների հետ համատեղ նախագծերի նախաձեռնումն ու իրականացումը՝ երկկողմ պայմանագրերի, կոնսորցիումների և միջազգային ցանցերի շրջանակներում:
- Աջակցել Համալսարանի գիտամանկավարժական կազմի և ասպիրանտների ընդգրկմանը միջազգային գիտական նախագծերում՝ ապահովելով անհրաժեշտ տեղեկատվական և խորհրդատվական աջակցություն նախագծերի ֆինանսավորման միջազգային աղբյուրների որոնման և հայտերի մշակման հարցերում:
- Աջակցել դասախոսների և ասպիրանտների գիտական գործուղումների և ստաժավորման իրականացմանը արտասահմանյան առաջատար համալսարաններում ու գիտական կենտրոններում, առաջավոր փորձի փոխանակմանը և ներդրմանը:
- Խրախուսել արտասահմանյան բարձր վարկանիշ ունեցող գիտական հանդեսներում ՀԱՊՀ գիտամանկավարժական կազմի կողմից հոդվածների հրատարակումը և միջազգային ներկայացուցչական գիտաժողովներին մասնակցությունը:
- Աջակցել Համալսարանի գիտատեղեկատվական ցանցի ընդլայնմանն ու ինտեգրմանը միջազգային ցանցերում, Համալսարանի գիտնականների ներկայացվածության բարձրացմանը՝ որպես ՀԱՊՀ գիտուժի միջազգայնացմանը նպաստող կարևոր լծակ:
- Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ՝ օտարերկրյա հետազոտողների ՀԱՊՀ պարբերական այցելությունների և Համալսարանի գիտահետազոտական ծրագրերում նրանց մասնակցության ընդլայնման համար:

**ԽՆԴԻՐ 10.4 . *Նպաստել Համալսարանի միջազգային ճանաչման շրջանակի ընդլայնմանը և միջազգային հեղինակության բարձրացմանը, խթանել միջազգային գիտակրթական ինտեգրման գործընթացներում Համալսարանի շարունակական ներգրավումը:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Արտաքին տեղեկատվական ռեսուրսների լայնածավալ կիրառմամբ գովազդել ՀԱՊՀ ինստիտուցիոնալ և ծրագրային միջազգային հավատարմագրումները՝ նպաստելով Համալսարանի միջազգային դրական իմիջի ձևավորմանն ու ճանաչելիության բարձրացմանը:
- Ակտիվացնել Համալսարանի մասնակցությունը Եվրոպական համալսարանների ընկերակցության (EUA) և միջազգային ու տեղական միջբուհական այլ կազմակերպությունների և ցանցերի (BSUN, IFTOMM, CY CHF, CY IIIOC, ATY և այլն ) ծրագրերին:

- Աջակցել Համալսարանի ուսանողական ինքնակառավարման կառույցների արտաքին կապերի զարգացմանն ու նրանց ակտիվ ներգրավմանը եվրոպական և միջազգային այլ ուսանողական կազմակերպություններում և ծրագրերում:
- Օգտագործել միջազգային շարժունության ծրագրերը՝ արտասահմանյան առաջատար բուհերում ու գիտական կենտրոններում Համալսարանի միջազգային դրական իմիջի ամրապնդման և գիտակրթական միջազգային կառույցներում մասնակցություն ապահովելու համար:
- Նպաստել ԵրՊԻ-ՀՊՃՀ Շրջանավարտների ասոցիացիայի և նրա արտասահմանյան մասնաճյուղերի զարգացմանը, նրա գործունեության նպատակաուղղմանը Համալսարանի միջազգային հեղինակության բարձրացմանը և գործակցային շահավետ կապերի ձևավորմանը, արտաքին ներդրումների ու նվիրատվությունների խթանմանը:
- Բազմազանեցնել ՀԱՊՀ օտարալեզու արտաքին տեղեկատվությունը, դրա տարածման ձևերն ու շրջանակները՝ շեշտը դնելով տեղեկատվական արդիական տեխնոլոգիաների ինտենսիվ կիրառության վրա, ներառյալ համալսարանական կայքը:

**ԽՆԴԻՐ 10.5. *Զարգացնել անհրաժեշտ ինստիտուցիոնալ-կազմակերպական հենք՝ Համալսարանի գործունեության համակողմանի միջազգայնացման համար:***

**Ստրատեգիայի հիմնական ուղղությունները.**

- Բարելավել Համալսարանի միջազգային գործունեության պլանավորումն ու տեղեկատվական ապահովումը, ստեղծել Համալսարանի արտաքին կոնտակտների միասնական տեղեկատվական բազա, ձևավորել նախագծերի մշակմանը, դրամաշնորհների ձեռքբերմանն ու միջազգային կապերի ձևավորմանն աջակցող խորհրդատվական ծառայություն:
- Համալսարանում կառուցվածքային նոր՝ ինստիտուտային մոդելին անցման կապակցությամբ վերանայել և համապատասխանեցնել Համալսարանի արտաքին կապերի կառավարման առկա կառուցվածքը՝ հստակեցնելով միջազգայնացման գործառույթների բաշխումը կառուցվածքային տարբեր մակարդակների միջև:
- Մշակել և ներդնել Համալսարանի միջազգայնացման ուսումնակրթական և գիտահետազոտական բաղադրիչների փոխհամաձայնեցման, փոխհարստացման և արդյունավետության բարձրացման կենտրոնացված համակարգման միասնական մեխանիզմներ:
- Մեծացնել ՀԱՊՀ ուսանողական կառույցների դերը Համալսարանի միջազգայնացման գործընթացների պլանավորման և իրականացման հարցերում, ակտիվացնել նրանց կապը ՀԱՊՀ միջազգայնացման պատասխանատու օղակների հետ:
- Նպաստել ՀԱՊՀ մասնաճյուղերի լիարժեք ներգրավմանը Համալսարանի միջազգայնացման գործընթացներում՝ ընդգրկելով տեղի առավել ակտիվ գիտամանկավարժական ներուժը:
- Համալսարանի կառավարման տարբեր մակարդակներում նախատեսել միջազգայնացման գործընթացների պատասխանատուներ, սահմանել և կիրարկել նրանց խրախուսման մեխանիզմներ, իրականացնել պատասխանատուների պարբերական վերապատրաստումներ:
- Մշակել միջազգայնացման գործընթացների գնահատման առանցքային ցուցանիշների (ԳԱՑ) լրակազմ և դրանց հիման վրա իրականացնել պարբերական համեմատական վերլուծություններ (բենչմարքինգ):

**Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ (հինգ տարվա կտրվածքով).**

- Համալսարանի միջազգայնացման հայեցակարգն արտահայտող հաստատագրված փաստաթղթի առկայություն՝ 2018թ.:
- Արտասահմանյան ակտիվ գործընկերային կապերի (ըստ գործող պայմանագրերի և արտապայմանագրային ուղղակի կապերի) թվի աճ՝ առնվազն 15%:

- Արտասահմանյան, այդ թվում՝ նաև ԱՊՀ երկրների առաջատար բուհերի հետ համատեղ իրականացվող, կրկնակի դիպլոմի շնորհմամբ, մագիստրոսական կրթական ծրագրեր՝ 10-12:
- Շարժունության տարբեր ծրագրերում ներգրավված դասախոսների, ասպիրանտների և ուսանողների ընդհանուր թվի աճ՝ 15-20%:
- Անգլերեն/ռուսերեն լեզվով իրականացվող 10-12 բակալավրական կրթական ծրագրեր:
- Գործող կրթական ծրագրերում ներդրված 20-25 կամ ընտրական անգլա-կամ ռուսալեզու դասընթացներ (բակալավրատ/մագիստրատուրա հարաբերությունը՝ 1/2):
- Հիմնական և լրացուցիչ կրթական ծրագրերով սովորող արտասահմանցի ուսանողների թիվը՝ 150-200 :
- Արտասահմանյան համալսարաններում ժամանակավոր ուսումնառություն անցնող ուսանողների և ասպիրանտների տարեկան միջին թիվը՝ 25-30 :
- Համալսարանի անդամակցությունը/մասնակցությունը միջազգային գիտակրթական կազմակերպություններին, ցանցերին և կոնսորցիումներին՝ 10-12:
- Եվրոպական շրջանակային գիտական ծրագրերի (Horizon 2020 և այլն) շրջանակներում իրականացվող 2-3 համալսարանական նախագիծ:
- Միջազգայնացման գործընթացների կառավարման ներմուծված նոր կառուցվածք և արդյունքների գնահատման առանցքային ցուցանիշներ (ԳԱՑ)՝ 2018թ.:



## ՎԵՐՋԱԲԱՆ

ՀԱՊՀ սույն ստրատեգիական պլանը կոչված է ուղղորդելու Համալսարանի հետագա զարգացման գործընթացը՝ այն առավելագույնս համապատասխանեցնելով նոր իրողություններին ու հեռանկարներին, գնահատելու և արժևորելու հաստատության հնարավորությունները՝ իր առաքելությունը և հիմնական նպատակները երկարաժամկետ հեռանկարում արդյունավետ կերպով իրականացնելու համար: Պլանը փորձում է ներկայացնել ներկան և կանխատեսել ապագան՝ այդ հա-մատեքստում բուհի համար առավել նպաստավոր և ցանկալի զարգացումներ ապահովելու նպատակով:

Ստրատեգիական նպատակների նոր լրակազմը առաջադրված թիրախների տեսակետից էական փոփոխություններ չի կրել, փոխվել են շեշտադրումները՝ հետազոտական համալսարան, գիտահեռք որակյալ կրթություն, ինստիտուտային կառուցվածք, համակողմանի միջազգայնացում: Պլանը նախատեսում է համապատասխան բնագավառներում (ուսանողական համակազմ, արտաբյուջետային ֆինանսական ներհոսքեր և այլն) Համալսարանի առկա ձեռքբերումների պահպանում և ընդլայնում՝ հետագա էական առաջընթացի կայուն նախադրյալների ապահովման նպատակով:

Արդյունքում, առաջադրվել են ՀԱՊՀ գործունեության բոլոր բնագավառներն արտահայտող 10 նպատակներ ու համապատասխան խնդիրներ, դրանց լուծման ռազմավարական ուղղություններն ու առաջընթացի գնահատման ցուցանիշները:

Պլանում, կառուցվածքային առումով նույնպես, պահպանվել է նախորդներից բխող որոշակի ժառանգականություն, որպես նորույթ ներառվել են թվով երեք հավելվածներ:

Տվյալ ստրատեգիական պլանը, ինչպես և նախորդները, զարգացման բնավ կոշտ ծրագիր չէ և ենթակա է ընթացիկ շտկումների՝ չկանխատեսված միջավայրային փոփոխություններին համահունչ: Վերջիններս կարող են ի հայտ բերել նոր հնարավորություններ, որոնց պետք է արձագանքել, կամ՝ նոր արտաքին մարտահրավերներ, որոնց Համալսարանը պարտադրված է դիմագրավել: Իրավիճակային չնախատեսված փոփոխություններին և զարգացման նորահայտ հնարավորություններին համահունչ՝ Համալսարանը կարող է մշակել և Գիտական խորհրդի խողովակով Հոգաբարձուների խորհուրդ ներկայացնել առաջարկություններ առկա պլանի անհրաժեշտ փոփոխությունների, լրացումների կամ առաջընթացի գնահատման նախատեսված ցուցանիշների ճշգրտման վերաբերյալ, որոնք կդիտարկվեն և կհիմնավորվեն Համալսարանի տարեկան հաշվետվությունների քննարկման շրջանակներում՝ դառնալով վերջիններիս կարևոր բաղկացուցիչը:

Պլանում ուրվագծված նպատակների և խնդիրների իրագործման հաջողության հիմնական գրավականները լինելու են յուրաքանչյուրի կողմից համալսարանական համայնքին սեփական պատկանելության գիտակցումը, պոլիտեխնիկական լավագույն ավանդույթների պահպանումը և կոլեկտիվ պատասխանատվության դրսևորման զարգացումն ու ապագան միասին կերտելու հաստատակամությունը:

Ստրատեգիական պլանի հաջող իրագործումը ենթադրում է պլանավորման ևս մեկ փուլ՝ պլանի տեղայնացում և ընթացիկ պլանավորում: Եթե ՀԱՊՀ ստրատեգիական պլանը ներկայացնում է Համալսարանի զարգացման հիմնական ռազմավարական խնդիրներն ու ուղղությունները, ապա հաջորդող փուլում Համալսարանի յուրաքանչյուր հիմնական կառուցվածքային ստորաբաժանում (մասնաճյուղ, ինստիտուտ, ֆակուլտետ) պետք է այն տեղայնացնի՝ ստեղծելով ուրույն ռազմավարական խնդիրներով պայմանավորված իր երկարաժամկետ պլանը, որից կբխեն տարեկան ընթացիկ պլաններ՝ նախատեսելով այն կոնկրետ

գործողությունների հաջորդականությունը, որոնք անհրաժեշտ են ստրատեգիական պլանով նախատեսված խնդիրների իրագործման համար:

Ստրատեգիական պլանի իրագործման տեսակետից խիստ կարևորվում է նաև այս կամ այն նպատակին մերձեցման աստիճանի ճիշտ գնահատման մեթոդաբանական մոտեցումը՝ ձևակերպված խնդիրների լուծման կամ առաջարկվող միջոցառումների իրականացման ընթացքում: Այսինքն, առաջանում է պլանի այս կամ այն բաղկացուցիչի իրականացման արդյունավետությունը գնահատող չափանիշների և սանդղակի ճշգրտման հույժ անհրաժեշտություն:

Ներկա պլանը, առաջադրված 10 նպատակներով և յուրաքանչյուրի համար պարունակելով առաջընթացի գնահատման ցուցանիշներ, հստակ պատասխան է տալիս արված հարցադրմանը: Այս չափանիշներով և ցուցանիշների համաձայն կառուցված համալսարանական և տեղային տարեկան հաշվետվությունները կարտացոլեն համապատասխանությունը սպասվող (պլանավորված) արդյունքների և փաստական արդյունքների միջև: Մյուս կողմից՝ առաջ է գալիս խնդիր. ինչպե՞ս ընդհանուր համաձայնություն ստեղծել իրագործման փուլի բոլոր մասնակիցների միջև ստրատեգիայի այս կամ այն ուղղության կամ բաղկացուցչի անհրաժեշտության և հիմնավորվածության վերաբերյալ: Այստեղ կարևորվում է այն հանգամանքը, թե որքանով են պլանի իրականացնողները մասնակցել պլանի ստեղծմանը կամ նրա բարեփոխմանը: Դարձնել համախոհներ կամ պլանի համահեղինակներ պլանը կատարողներին. ահա այն խնդիրը, որի լուծումից էապես կախված կլինի գործընթացի հաջողությունը: Պլանը «կաշխատի», եթե այն միարժեքորեն ընդունվի բոլորի կողմից՝ դառնալով յուրօրինակ «ճանապարհային քարտեզ» ողջ Համալսարանի համար: Այն պետք է հիմք ծառայի թե՛ ռեսուրսների բաշխման, թե՛ ծրագրային զարգացման և կառուցվածքային/վարչական բարեփոխումների և որոշումների համար:

Նպատակների և խնդիրների իրականացման լիահույս ակնկալիքով, ցանկանք .

**Բարի երթ և հաջողություն ՀԱՊՀ 2016 - 2020 թթ. ստրատեգիական պլանին:**



**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ՊՈԼԻՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ  
ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ**

**ՀՐԱՄԱՆ թիվ 01-03/30**

**Ք.Երևան**

**03 փետրվարի 2016թ**

**ՀԱՊՀ 2016-2020թթ. ՄՏՐԱՏԵԳԻԱԿԱՆ ՊԼԱՆԻ ՄՇԱԿՄԱՆ  
ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՀԱՆՁՆԱԽՈՒՄԲ ՍՏԵՂԾԵԼՈՒ ՄԱՍԻՆ**

Ղեկավարվելով ՀՀ Կառավարության 2014թ. նոյեմբերի 13-ի թիվ 1290-Ն որոշմամբ հաստատված ՀԱՊՀ կանոնադրության 54-րդ կետի 12-րդ ենթակետով, ի կատարումն ՀԱՊՀ Գիտական խորհրդի 2016թ. հունվարի 29-ի թիվ 05 որոշման հանձնարարականի՝

**ՀՐԱՄԱՅՈՒՄ ԵՄ**

1. Ս.թ. փետրվարի 3-ից ձևավորել «Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան» հիմնադրամի 2016-2020թթ. ստրատեգիական պլանի մշակման աշխատանքային հանձնախումբ՝ հետևյալ կազմով.
  - Մարուխյան Ո.Զ. – ՀԱՊՀ ռեկտոր (նախագահ),
  - Մարգսյան Յու.Լ. – ՀԱՊՀ Պատվավոր պրոֆեսոր,
  - Աղգաշյան Ռ.Վ. – ՀԱՊՀ պրոռեկտոր (նախագահի տեղակալ),
  - Արզումանյան Կ.Ս. – ՀԱՊՀ պրոռեկտոր, ՈԻՄ վարչության պետ,
  - Բաղդասարյան Մ.Ք. – ՀԱՊՀ պրոռեկտոր,
  - Գրիգորյան Ա.Խ. – ՀԱՊՀ պրոռեկտոր,
  - Նազարեթյան Ա.Խ. – ՀԱՊՀ պրոռեկտոր,
  - Վարդանյան Գ.Պ. – ՀԱՊՀ ռեկտորի տեղակալ, ուս. խորհրդի նախագահ,
  - Խաչատրյան Կ.Ս. – ՀԱՊՀ ՖՏ վարչության պետ, գլխավոր հաշվապահ,
  - Հարությունյան Ն.Ռ. – ՀԱՊՀ ԷԷ ինստիտուտի տնօրեն,
  - Խառատյան Ա.Գ. – ՀԱՊՀ Վանաձորի մասնաճյուղի տնօրեն,
  - Պապոյան Ա.Ռ. – ՀԱՊՀ Գյումրու մասնաճյուղի տնօրենի պաշտոնակատար,
  - Պետրոսյան Լ.Ն. – ՀԱՊՀ Կապանի մասնաճյուղի տնօրենի պաշտոնակատար,
  - Բալաբանյան Հ.Ա. – ՀԱՊՀ գիտական քարտուղար (քարտուղար):
2. Կազմակերպել ՀԱՊՀ 2016-2020թթ. ստրատեգիական պլանի մշակման հանձնախմբի աշխատանքային գործընթացը՝ նկատի ունենալով սահմանված ընթացակարգով Պլանի համահամալսարանական քննարկման և Հոգաբարձուների խորհրդում հաստատման վերջնաժամկետը մինչև 2016թ. ապրիլի 30-ը:
3. Սույն հրամանի կատարման հսկողությունը վերապահում եմ ինձ:

ՌԵԿՏՈՐ՝

Ո. Զ. ՄԱՐՈՒԽՅԱՆ

## ՀՊՃՀ 2006-2010 ԹԹ. ՍՏՐԱՏԵԳԻԱԿԱՆ ՊԼԱՆԻ ԿԱՏԱՐՄԱՆ ԱՄՓՈՓ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ

Հայաստանի պետական ճարտարագիտական համալսարանի (ՀՊՃՀ) նախորդ՝ 2011-2015թթ. Ստրատեգիական պլանի կատարման արդյունքներն ամփոփվել են ՀԱՊՀ Գիտական խորհրդի 2015թ. հոկտեմբերի 22-ի թիվ 28 որոշման հիման վրա ՀԱՊՀ ռեկտորի 02 նոյեմբերի 2015թ. թիվ 01-03/483 հրամանով ձևավորված ՀԱՊՀ աշխատանքային խմբի կողմից (ղեկավար՝ ՀԱՊՀ Միջազգային համագործակցության և կրթական բարեփոխումների գծով պրոռեկտոր Ռ.Աղզաշյան): Պլանի իրականացման արդյունքների ամփոփումը՝ ըստ Համալսարանի գործունեության և զարգացման հիմնորոշ ուղղությունների<sup>3</sup>, հնարավորություն է տալիս արձանագրելու հետևյալ պատկերը.

### Ընդունելություն և ուսանողական համակազմ

2011-2015 թթ. ՀԱՊՀ ընդունելության ցուցանիշների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ բոլոր հիմնական կրթական ծրագրերով տարեցտարի տեղի է ունեցել դիմորդների հոսքի շարունակական նվազում՝ պայմանավորված Հանրապետության դպրոցների շրջանավարտների ընդհանուր թվի նվազմամբ: Չնայած այս փաստին, հարկ է նշել, որ հետաքրքրությունն ինժեներական մասնագիտությունների նկատմամբ չի նվազել: Ավելին, դիտարկվող ժամանակահատվածում Երևանի կրթահամալիրում գրանցվել է բակալավրական ծրագրով առկա ուսուցման դիմորդների մասնաբաժնի որոշ ավելացում պետական բուհերի դիմորդների ընդհանուր թվում՝ 2011 թվականի 6.6%-ից 2015 թվականին հասնելով 7.5%-ի:

Ընդունելության ցուցանիշները՝ ըստ առանձին կրթական մակարդակների և ուսուցման ձևերի, նույնպես ցուցաբերել են նվազման միտում: Օրինակ, բակալավրի կրթական ծրագրով առկա ուսուցմամբ ընդունելությունը 2012թ. նկատմամբ նվազել է 28%-ով, ընդ որում, անվճար համակարգ ընդունվողների թիվն աճել է 1.3 %-ով, մինչդեռ վճարովի առանց տարկետման իրավունքի ընդունվողների թիվը նվազել է 37,8%-ով, իսկ հեռակա ուսուցման ընդունվողների թիվը 2012թ. համեմատ նվազել է մոտ 17%-ով: Մագիստրոսական կրթական ծրագրով ընդունվածների թիվը հնգամյակի վերջին տարում նվազել է 42%-ով 2012թ. նկատմամբ, որը սակայն լուրջ հետևությունների հիմք չի տալիս, քանզի 2015թ. բակալավրատի շրջանավարտների թիվը եղել է շատ փոքր՝ պայմանավորված հանրապետության դպրոցներում 2011թ. շրջանավարտության բացակայությամբ: Ընդունվողների թվի կտրուկ՝ 70% նվազում է արձանագրվել միջին մասնագիտական կրթական ծրագրով: Կայուն է մնացել ճարտարագետ հետազոտողի կրթական ծրագրով առկա ուսուցմամբ ընդունվողների թիվը, իսկ հեռակա ուսուցման մասով գրանցվել է աճ՝ 1,5%-ի չափով: Այս ամենի արդյունքում բոլոր կրթական ծրագրերով իրականացված ընդունելության ընդհանուր ծավալը հաշվետու հնգամյակի վերջին տարում կազմել է 2221՝ Պլանով նախատեսված 2500-ի դիմաց:

Հարկ է առանձին նշել, որ խիստ կրճատվել է արտասահմանյան դիմորդների հոսքը դեպի ՀԱՊՀ, որի հետևանքով հնգամյակի վերջում նախատեսված 400-450 արտասահմանցի ուսանողների փոխարեն այդ թիվը կազմել է ընդամենը 83: Չի հաջողվել իրականացնել նաև ռուսալեզու ուսուցում կազմակերպելու վերաբերյալ առաջադրանքը: Արտասահմանյան ուսանողների ընդունելության նախկին ցուցանիշների վերականգնումը դարձել է գալիք հնգամյակի ստրատեգիական կարևորագույն խնդիրներից մեկը:

<sup>3</sup> Առկա է ՀՊՃՀ 2011-2015 թթ. Ստրատեգիական պլանի կատարման արդյունքների առանձին մանրակրկիտ վերլուծություն՝ ըստ Պլանի 8 ստրատեգիական նպատակների և առաջընթացի գնահատման համապատասխան կողմնորոշիչ ցուցանիշների, որը մեծապես նպաստել է սույն ստրատեգիական պլանի մշակմանը և առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ նոր ցուցանիշների սահմանմանը:

ՀԱՊՀ Երևանի ավագ դպրոցի մուտքային հնարավորությունների ընդլայնման և դյուրացման արդյունքում դպրոցի աշակերտական համակազմը զգալիորեն աճել է հնգամյակի կտրվածքով: հանրակրթության շուկայում առկա բարձր մրցակցության պայմաններում դիմորդների բավարար հոսք ապահովելու համար հաջորդ հնգամյակում անհրաժեշտ է իրականացնել ՀԱՊՀ ավագ դպրոցներում առավել ակտիվ գովազդային քաղաքականություն՝ «Պոլիտեխնիկ» դպրոցի բրենդի ամրապնդում և նրա վարկանիշի շարունակական բարձրացում:

Համալսարանի ուսանողական համակազմն անցած հնգամյակում նվազել է մոտ 9%-ով: Դա հիմնականում տեղի է ունեցել վճարովի ուսանողների հաշվին (մոտ 12%), որում հիմնական դերակատարություն են ունեցել միջին մասնագետի (38%) և բակալավրի (9%) կրթական ծրագրերը: Մագիստրոսի և հետազոտողի կրթական ծրագրերով սովորողների հաշվեկշիռը, ընդհակառակը, աճել է՝ 13.7-ից հասնելով 15.3 տոկոսի ընդհանուր համակազմում: Արտասահմանցի ուսանողների թիվը նվազել է 33%-ով, կազմելով ՀԱՊՀ ուսանողական համակազմի ընդամենը 1%: Դիտարկվող ժամանակահատվածի առանձին ուսումնական տարիներին, մասնավորապես՝ 2012/13, 2013/14, 2014/15, գրանցվել է հեռակա ուսուցման համակազմի աճ՝ համապատասխանաբար, 9,5%, 12,5%, 2,0%, իսկ 2015/16 ուս. տարում՝ համակազմի նվազում 9%-ի չափով:

Ամփոփելով ուսանողական համակազմի տվյալները Ստրատեգիական պլանի պարտավորությունների տեսանկյունից, հարկ է նշել, որ արդյունքում՝ կատարվել է 2015թ. համար նախանշված, հիմնական և լրացուցիչ կրթական ծրագրերով սովորողների թվի 10000 ցուցանիշը. այն կազմել է 10063, որից՝ հիմնական կրթական ծրագրերով սովորողները՝ 8266, ուսումնառությունը ժամանակավոր ընդհատածները՝ 1352 և լրացուցիչ կրթական ծրագրերով սովորողները՝ 445: Վերջին ցուցանիշը հետագա զարգացման դրական միտում ունի, որի պահպանումն ու ամրապնդումը լիովին համապատասխանում է ընդունելության և սովորողների համակազմի ներքին կառուցվածքի դիվերսիֆիկացման անհրաժեշտության պահանջին: Սույն միտումն ապահովվել է հաշվետու ժամանակահատվածում իրականացված՝ շարունակական մասնագիտական կրթության պահանջարկի ուսումնասիրության հիման վրա, առաջարկվող ուսումնական ծրագրերի ցանկի ընդլայնման և միջազգային արտոնագրեր ունեցող ուսումնական ծրագրերի ներդրման արդյունքում:

Այստեղ և հետագայում հնարավոր են լրացուցիչ մանրամասներ Ստրատեգիական պլանի կատարման առանձին ցուցանիշների վերաբերյալ<sup>4</sup>:

*Այսպիսով, գալիք հնգամյակը, պայմանավորված հանրակրթական դպրոցների շրջանավարտների թվի տարեցտարի նվազման փաստով, որպես ՀԱՊՀ զարգացման ստրատեգիական կարևորագույն խնդիր, կրկին առաջադրելու է հիմնական և լրացուցիչ կրթական ծրագրերով ընդունելության ցուցանիշների բարելավման, դրանց դիվերսիֆիկացման և դրանով իսկ ուսանողների և ունկնդիրների ընդհանուր կազմի առնվազն պահպանման խնդիրը: Սույն համատեքստում հույժ կարևորվում են ոչ միայն Երևանի, այլև ՀՀ մարզերի դպրոցների հետ մշտական աշխատանքը, ինչպես նաև արտասահմանյան ուսանողների և շարունակական կրթության ունկնդիրների ներգրավման հնարավորությունների ընդլայնումը:*

### **Բարձրորակ, արդյունավետ և արդիական կրթություն**

Ստրատեգիական պլանի պահանջներին համահունչ՝ 2011թ. վերակազմակերպվել է կրթության որակի վերահսկման վարչական կառույցը՝ գործառույթների ընդլայնված շրջանակով: Տարա-

<sup>4</sup> «ՀՊՀՀ 2011-2015 Ստրատեգիական պլանի կատարման ամփոփ արդյունքները», Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան, Երևան, 2016:

«Հաշվետվություն Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարանի 2014-2015 ուստարվա գործունեության հիմնական արդյունքների վերաբերյալ», Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան, Երևան, 2016:

ծաշրջանային 3 մասնաճյուղերում ստեղծված որակի վերահսկման և կառավարման բաժինների ներառմամբ՝ 2012թ. ձևավորվել է որակի ներքին ապահովման համահամալսարանական միասնական վարչական ինտրանետային ցանց: Պարբերաբար անցկացվել են կրթության որակի ապահովման և ինստիտուցիոնալ հավատարմագրման հարցերին ուղղված կարճաժամկետ վարժանքներ՝ Համալսարանի և այլ բուհերի դասախոսների և վարչական աշխատողների համար:

Որակի ապահովման եվրոպական ասոցիացիայի (ENQA) սահմանած չափանիշներին համահունչ՝ 2011-2013 թթ. Համալսարանում մշակվել է կրթական ծրագրերի մշակման և իրականացման որակի ապահովման մեթոդաբանական հենքը, որի հիման վրա 2014թ., Համաշխարհային բանկի դրամաշնորհային ծրագրի շրջանակներում, մշակվել և փորձարկվել է Web-հենքով էլեկտրոնային առցանց համակարգը՝ կրթության որակի գնահատման գործընթացների էլեկտրոնային կառավարման լայն հնարավորություններով: Հաջողությամբ փորձարկվել են համակարգի բոլոր գործիքամիջոցները, իրականացվել են վարժանքներ ներքին օգտատերերի համար:

Համաձայն Ստրատեգիական պլանի՝ 2012թ. մեկնարկել և 2015թ. ավարտվել է ՀԱՊՀ բակալավրական և մագիստրոսական կրթական ծրագրերի բովանդակային և կառուցվածքային վերանայման և նոր ծրագրերի ներմուծման փուլային գործընթաց՝ «Թյունինգյան» մեթոդաբանության չափանիշներին և աշխատաշուկայի արդի պահանջներին համահունչ: Գործընթացում հնարավորինս ներգրավվել են հիմնական պատվիրատու կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ, ուսանողներ և շրջանավարտներ: Ձևակերպվել են ծրագրերի կրթական վերջնարդյունքները՝ համապատասխան կոմպետենցիաների տեսքով, շարունակվել է միասնականացվել ընդհանուր կրթության կառուցամասը:

Կրթական ծրագրերի վերակառուցմանը զուգահեռ՝ կատարելագործվել է Համալսարանում գործող կրեդիտային համակարգը՝ ընդլայնելով նրա հնարավորությունների շրջանակը, ինչպես նաև բարձրացնելով կիրառման արդյունավետությունը: Նպատակ ունենալով բարձրացնելու ուսումնառության արդյունքների և ուսուցման արդյունավետության գնահատման որակը և հավաստիությունը՝ պարբերաբար կատարելագործվել են ուսանողների ընթացիկ և ամփոփիչ ատեստավորման մեխանիզմներն ու գործընթացները:

Իրականացվել են ուսումնառությունից շրջանավարտների բավարարվածության, շրջանավարտներից գործատուների բավարարվածության, ինչպես նաև ուսանողի կողմից առանձին դասընթացի գնահատման հարցումներ, որոնք, սակայն, դեռևս ամենամյա պարտադիր բնույթ չեն կրել: Սկսած 2013թ.-ից՝ հարցումներն ու դրանց արդյունքների մշակումներն իրականացվել են որակի ապահովման վերոհիշյալ էլեկտրոնային առցանց համակարգի ընձեռած գործիքամիջոցներով:

Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոնի (ՄԿՈԱԱԿ) կողմից առաջադրված ենթակառուցվածքային (ինստիտուցիոնալ) հավատարմագրման չափանիշներին համապատասխան, ՀՊՀՍ Ստրատեգիական պլանին համահունչ, իրականացվել է ինստիտուցիոնալ ինքնավերլուծություն՝ գնահատելով Համալսարանի գործունեության գործընթացներն ու արդյունքները, դրանց արդյունավետությունը՝ որակի ապահովման պահանջների տեսանկյունից: Ինքնավերլուծությանը հաջորդած արտաքին փորձագիտական ուսումնասիրության արդյունքների հիման վրա ՄԿՈԱԱԿ-ի հավատարմագրման հանձնաժողովի 2015թ. փետրվարի 21-ի №3 որոշմամբ ՀԱՊՀ-ին շնորհվել է ինստիտուցիոնալ հավատարմագրում՝ 4 տարի ժամկետով:

Հաջողությամբ սկիզբ է դրվել նաև ծրագրային հավատարմագրման կարևոր խնդրին. “Տեղեկատվական անվտանգություն” և “Ինֆորմատիկա և հաշվողական տեխնիկա” բակալավրական կրթական ծրագրերը գերմանական ASIIN գործակալության կողմից ստացել են մինչև 2020թ. գործող եվրոպական հավատարմագրում, համապատասխան մագիստրոսական ծրագրերը՝ նախնական մեկամյա հավատարմագրում:

ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարության «Ստանդարտների ազգային ինստիտուտի» կողմից 2015թ. ՀԱՊՀ-ին շնորհվել է նաև ISO 9001 միջազգային ստանդարտի պահանջներին համապատասխանող որակի կառավարման սերտիֆիկատ՝ 3 տարի ժամկետով:

*Համալսարանի կրթական ծրագրերի բովանդակային և կառուցվածքային վերանայման և նոր ծրագրերի ներմուծման փուլային գործընթացի շարունակումը, ինչպես նաև այդ հարցին մեծապես նպաստող՝ ուսուցման որակի գնահատման և ապահովման ներհամալսարանական համակարգի լիարժեք ներդրման խնդիրները պահպանվում են ՀԱՊՀ զարգացման ստրատեգիական առաջնահերթությունների շարքում: Սույն համատեքստում կարևորվում է Համալսարանի կրթական ծրագրերի միջազգային հավատարմագրման հաջողված անդրանիկ փորձի զարգացումը՝ որպես ՀԱՊՀ կրթության որակի արտաքին արժևորման և միջազգային չափանիշներին նրա համապատասխանության հավաստման լավագույն գրավական:*

### **Կադրային ներուժ, Համալսարանի արդյունավետ կառավարում և հակակոռուպցիոն միջավայր**

Դիտարկվող հնգամյակի վերջում աստիճանակիր դասախոսների հաշվեկշիռը կազմել է 57.4%, ապահովելով Ստրատեգիական պլանով նախանշված առնվազն 50% ցուցանիշի կատարողականը: Միաժամանակ, գրանցվել է հիմնական պրոֆեսորադասախոսական կազմի թվի նվազում մոտ 5%-ով, ընդ որում, պրոֆեսորի տարակարգում նվազումը եղել է՝ 29,7%, դոցենտի տարակարգում՝ 3,35% և դասախոս/ասիստենտ՝ 0,65%: Ընդհանուր առմամբ տեղի է ունեցել գիտական աստիճան ունեցող դասախոսական կազմի բացարձակ թվի նվազում 10%-ի չափով:

Արձանագրվել է աշխատանքային պայմանագրով, համատեղությամբ և ժամավճարային հիմունքով ձևակերպված դասախոսակազմի նվազում, փոխարենն աճել է հիմնական կոնտրակտային հիմունքներով ձևակերպվածների թիվը: Գումարային արձանագրվել է դասախոսական կազմի թվի նվազում՝ 12,2%-ի չափով:

Աննշան նվազել է դասախոսական կազմի միջին տարիքը Երևանում՝ 2015-ին կազմելով 56.4, 2010 թվի 56.6-ի դիմաց: Այսպիսով, չի բավարարվել նախատեսված առնվազն 10% ցուցանիշը:

Ուսանողների և դասախոսական հաստիքների թվերի նվազմանը համընթաց, արձանագրվել է նաև ուսանող/դասախոս հարաբերակցության նվազում: Այն 2011 թվից ի վեր նվազել է, հասնելով 10.5:1-ի, մինչդեռ Ստրատեգիական պլանով նախատեսված էր տարեցտարի բարձրացնել և 2015թ. հասցնել 12:1 ցուցանիշի:

Իրականացվել են ՀԱՊՀ դասախոսական կազմի վերապատրաստումներ՝ հիմնականում կրթական նոր տեխնոլոգիաների տիրապետման ուղղությամբ: Ներկայումս մշակված և ՀԱՊՀ գիտական խորհրդի կողմից հաստատված է դասախոսական կազմի վերապատրաստման նոր՝ կրեդիտահենք համակարգ: Մշակվել և փորձարկվել է նաև դասախոսական կազմի գործունեության գնահատման վարկանիշային եռաբաղադրիչ առցանց համակարգ:

Կատարելագործվել են դասախոսական կազմի ուսումնական բեռնվածքների հաշվառման և պաշտոնացուցակի ձևավորման գործընթացները, ինչը զուգորդվել է ուսումնական գործընթացի պլանավորման բարելավմամբ: Սակայն դեռևս բավարարար չէ հաստիքների պլանավորման և դրանց օգտագործման արդյունավետության աստիճանը. առկա է հաստիքների մանրատվածություն, որը կարիք ունի հետագա կարգավորման:

Հաշվետու ժամանակահատվածում Համալսարանի կառավարման համակարգում տեղի են ունեցել էական փոփոխություններ՝ պայմանավորված մի շարք ներքին և արտաքին հանգամանքներով: Փոխվել է Համալսարանի իրավական կարգավիճակը՝ «Հայաստանի պետական ճարտարա-

գիտական համալսարան (Պոլիտեխնիկ)» **պետական ոչ առևտրային կազմակերպությունը** ՀՀ կառավարության 2014թ. նոյեմբերի 13-ի N1290-Ն որոշմամբ վերակազմավորվեց «Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան» **հիմնադրամի**, և հաստատվեց նրա Կանոնադրությունը: Համալսարանի կարգավիճակի փոփոխություններն ուղեկցվել են համապատասխան կանոնադրական, օրենսդրական-կազմակերպական և ներքին-կազմակերպական փոփոխություններով: Վերակազմավորվել է նաև Համալսարանի կառավարման բարձրագույն մարմինը՝ դառնալով «Հոգաբարձուների խորհուրդ» իր նոր Կանոնադրությամբ: Վերջինիս կողմից 2015թ. հաստատվեց ՀԱՊՀ-ի ներքին կառուցվածքային նոր սխեմային անցման դրույթը՝ ֆակուլտետների փոխարեն ոլորտային ինստիտուտներ՝ օժտված ինքնավար կառավարման նոր հնարավորություններով:

Չնայած կատարված փոփոխություններին՝ մշտապես ապահովվել է Համալսարանի Գիտական խորհրդի և կառավարման մյուս մարմինների ներդաշնակ գործունեությունը, կարևոր որոշումները գետեղվել են Համալսարանի կայքում: 2012թ.-ից սկսած՝ կատարվել է անցում էլեկտրոնային ներքին կառավարման. տեղադրվել է փաստաթղթաշրջանառության "Mulberry" համակարգը: Էապես մեծացել է ՀԱՊՀ ուսանողական խորհրդի դերը փոփոխությունների պլանավորման և իրականացման գործընթացներում, շարունակել է զարգանալ ուսանողական ինքնավարությունը:

Համաձայն Գիտական խորհրդի կողմից հաստատված հակակոռուպցիոն միջոցառումների պլան-ծրագրի՝ Համալսարանում իրականացվել է կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցմանն ուղղված քաղաքականություն, որի համար ձևավորվել են որոշակի պայմաններ և մեխանիզմներ: Հակակոռուպցիոն միջավայրի ձևավորմանը և ամրապնդմանն են ծառայել նաև Համալսարանում շարունակված, թափանցիկության ապահովմանն ուղղված միջոցառումների շարքը: Այս ամենի արդյունքում՝ հաշվետու ժամանակահատվածում կոռուպցիայի դեպքեր կամ դրանց վերաբերյալ հիմնավոր բողոքներ Համալսարանում չեն արձանագրվել:

***Համալսարանի կադրային ներուժի որակական ցուցանիշների մշտալավարկման, ներուժի օպտիմալ պլանավորման և արդյունավետ օգտագործման, ինչպես նաև Համալսարանի կառավարման արդյունավետության բարձրացման խնդիրները շարունակում են մնալ ՀԱՊՀ մոտակա ռազմավարական թիրախների ցանկում: Մասնավորապես, կառավարման ապակենտրոնացման և տեղական ինքնավարության բարձրացման տեսանկյունից խիստ կարևորվում է ինստիտուտային կառույցների ճիշտ վերջնաձևավորման խնդիրը:***

**Նյութատեխնիկական բազա, սոցիալական ծրագրեր և համապատասխան ինֆրակառուցվածք**

Նյութատեխնիկական բազայի բարելավմանը նպատակաուղղված առաջադրանքները 2011-2015թթ. ընթացքում որոշակի առաջընթաց են ապրել, հատկապես Համալսարանի լսարանային ֆոնդի բարեկարգման, մեկ ուսանողին ընկնող օգտակար մակերեսների ավելացման ուղղությամբ: Մասնավորապես, օգտակար ուսումնական մակերեսների աճը կազմել է 10,2%, Պլանով նախանշված 10%-ի փոխարեն: Մեկ ուսանողին ընկնող մակերեսը՝ նախատեսված 8 ք.մ-ի փոխարեն Երևանում դարձել է 8,9 ք.մ: Որոշակի առաջընթաց է արձանագրվել նաև ուսումնական և գիտական լաբորատոր բազայի զարգացման ուղղությամբ. Երևանի կրթահամալիրում զարգացման տարեկան հատկացումների հաշվեկշիռը ՀԱՊՀ բյուջեում կազմել է 10%, ինչպես և նախատեսված էր:

Մեկ ուսանողին ընկնող մակերեսների տեսանկյունից տարածաշրջանային կրթահամալիրներում, հատկապես Գյումրիում, ցուցանիշը խիստ ցածր է՝ 4,9 ք.մ: Վանաձորի մասնաճյուղում կատարվել են տարածքային փոփոխություններ՝ ՀՀ կառավարության որոշմամբ որոշակի տարածքներ օտարվել են և հատկացվել կառուցվող տեխնոպարկին: Այդուհանդերձ, Վանաձորում մեկ ուսանողին հասնում է 7,8 ք.մ մակերես, ինչը մի փոքր պակաս է պլանավորվածից, Կապանում ցուցանիշը բավարար է՝ 8,3 ք.մ:



Մասնաշենքերի հիմնանորոգման և վերակառուցման ծախսերի հաշվեկշիռը Համալսարանի բյուջեում հնգամյակի ընթացքում կազմել է 6,8%, ինչը մոտ է միջին պլանավորվածին: Կապիտալ շինարարության հատկացումները Երևանում կազմել են 8,9%, նախանշված 7%-ի փոխարեն:

Բավարար ֆինանսական միջոցների բացակայության պատճառով չեն իրականացվել նոր ջրատաքացուցիչ կաթսաների տեղադրման և բարձրահարկերի վերելակների փուլային փոխման աշխատանքները թիվ 5 և 9 մասնաշենքերում: Փոխարենը, ընթացիկ և կապիտալ վերանորոգումների միջոցով պահպանվել են դրանց աշխատունակ վիճակներն ու տեխանվտանգությանը ներկայացվող պահանջները: Պլանավորված 30%-ի փոխարեն, Տերյան 105 հասցեում գործող կաթսայատանը նախատեսվում է 2016թ. ունենալ 20% տեղադրված նոր ջրատաքացուցիչ կաթսաներ:

Հիմնականում ուսանողների և մասնակիորեն աշխատակիցների սոցիալական կարիքների բավարարմանն ուղղված տարբեր ծրագրերին հատկացումների տոկոսը Համալսարանի արտաբյուջեում կազմել է 10%, նախատեսված 7%-ի փոխարեն: Այլ հարցերին զուգահեռ՝ Համալսարանի ուշադրության կենտրոնում են եղել նաև մարզաառողջարարական ճամբարները, որոնց ընթացիկ վերանորոգումների և գույքի թարմացման նպատակներով կատարվել են որոշակի ներդրումներ: Չնայած դրան, կատարվածը հեռու է բավարար լինելուց. անհրաժեշտ են երկարաժամկետ պլանավորմամբ համակարգված մոտեցումներ և լրացուցիչ ֆինանսական ներդրումներ՝ ճամբարների ներքին հանդերձավորման թարմացման, օժանդակ շինությունների և գույքի պահպանման, կոմունիկացիաների փոխման և վերանորոգման ուղղությամբ:

Կրկին չի հաջողվել ՀԱՊՀ չգործող, վթարային թիվ 4 մասնաշենքի տեղում ձեռնարկել համալսարանական ժամանակակից հանրակացարան-հյուրանոցի շինարարությունը:

*Այսպիսով, ՀԱՊՀ կրթական և հետազոտական պահանջներին համահունչ՝ նյութատեխնիկական բազայի ապահովման, ինչպես նաև սոցիալական ծրագրերի զարգացման ու համապատասխան ինֆրակառուցվածքի պահպանման և զարգացման խնդիրները, գրեթե ամբողջությամբ, շարունակում են մնալ ՀԱՊՀ գալիք ստրատեգիական մարտահրավերների շարքում՝ որպես հրամայականը չկորցրած խնդիրներ:*

### **Ֆինանսական կայունություն և ռեսուրսների կառավարում**

Համալսարանի ֆինանսական գործունեության արդյունքները Ստրատեգիական պլանով առաջադրված խնդիրների տեսանկյունից, ընդհանուր առմամբ, համահունչ են եղել առաջադրված պահանջներին: Հիմնական խնդիրները հանգել են ֆինանսական պլանավորման ներդաշնակեցմանը Համալսարանի ստրատեգիական նպատակներին և խնդիրներին, ֆինանսական միջոցների ներհոսքի մեծացմանն ու դրանց աղբյուրների բազմազանեցմանը, ինչպես նաև ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման ու օգտագործման արդյունավետության բարձրացմանը: Ֆինանսական ներհոսքի դիվերսիֆիկացման վրա դրական ազդեցություն է ունեցել նաև 2011 թվին ընդլայնված միջին մասնագիտական ուսուցումը, որն ապահովել է լրացուցիչ ֆինանսական ներհոսքեր ինչպես պետական բյուջեից ստացվող մուտքերում, այնպես էլ արտաբյուջեից: Համալսարանի բյուջեում զգալիորեն ավելացել են միջազգային և տեղական դրամաշնորհներից ստացվող մուտքերը: Միաժամանակ, մի շարք օբյեկտիվ արտաքին գործոններով պայմանավորված, արձանագրվել են մուտքային ներհոսքերի զգալի նվազումներ՝ եկամտի մի շարք այլ աղբյուրների ուղղությամբ:

Արդյունքում, հնգամյակի կտրվածքով արձանագրվել է հետևյալ պատկերը:

Արտաբյուջետային մուտքերը 2011 թվի համեմատ 2015 թ. նվազել են 8,7%-ով՝ պլանավորված առնվազն 20% աճի փոխարեն, որը պայմանավորված է թե՛ վերը նշված ուսանողական համակազմի նվազմամբ, թե՛ բուհի կողմից 2015 թ. ուսանողներին տրամադրվող ուսման վարձի լրիվ և մասնակի փոխհատուցումների մոտ 3 անգամյա աճով:

Պլանով նախատեսված առնվազն 7% կողմնորոշիչ ցուցանիշի դիմաց կայունացման ֆոնդի հաշվեկշիռը բյուջեում կազմել է 14,3%: Նշենք, որ այս ցուցանիշը ավանդաբար ավելի մեծ է եղել Համալսարանում, ինչը հետևանք է այս ուղղությամբ վարվող “պահպանողական” և “զգուշավոր” քաղաքականության:

Զարգացմանն ուղղվող միջոցների հաշվեկշիռը (ներառյալ կառուցվածքային ստորաբաժանումների ֆոնդերի մասհանումները), պլանով նախատեսված առնվազն 20% կողմնորոշիչ ցուցանիշի դիմաց, կազմել է 10%: Չնայած նախատեսված ցուցանիշին Համալսարանը չի հասել, այնուամենայնիվ, այս ուղղությամբ զգալի առաջընթաց կա. շնորհիվ դրամաշնորհների և գիտահետազոտական ծրագրերի իրականացման՝ Համալսարանը կարողացել է արտաքին դժվարին պայմաններում խուսափել լուրջ պրոբլեմներից և ապահովել այս ցուցանիշը:

Ինֆրակառուցվածքի պահպանմանն ուղղված միջոցների հաշվեկշիռը վերջին երկու տարիներին նվազել է պլանով նախատեսված առնվազն 5%-ից՝ 2015թ.-ին կազմելով 4%: Հնգամյա կտրվածքով Համալսարանում իրականացվել են լուրջ աշխատանքներ այս ուղղությամբ ևս, բացարձակ արժեքի տեսանկյունից զգալի աճ է գրանցվել:

Կատարվել է ուսանողներին հատկացվող ֆինանսական օգնություն/վճարովի ուսուցումից արտաբյուջետային մուտքեր 1/10 հարաբերության ապահովման հանձնարարականը. 2015թ. ուսանողներին հատկացված ֆինանսական օգնությունը կազմել է ուսման վարձերով պլանավորված մուտքերի 10%-ը:

*Ամփոփելով Համալսարանի ֆինանսական գործունեության արդյունքները, հարկ է նշել, որ ֆինանսական կայունությունն ու ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության բարձրացումը լիովին պահպանել են իրենց ստրատեգիական կարևորությունը մոտակա տարիների համար ևս, բնականաբար, նոր կողմնորոշիչ ցուցանիշներով՝ միջավայրային գալիք փոփոխություններին համահունչ: Վերջիններիս շարքում առանձնահատուկ մտեցումներ կպահանջեն, Համալսարանի ներքին կառուցվածքային նոր մոդելին անցմամբ պայմանավորված, ռեսուրսների տեղաբաշխման և կառավարման մեխանիզմների ապակենտրոնացման, ինչպես նաև ռեսուրսային մուտքերի դիվեսիֆիկացման անհրաժեշտության իրողությունները:*

### **Տեղեկատվական ռեսուրսներ և տեխնոլոգիաներ**

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման ցուցանիշները հաշվետու տարիներին շարունակաբար աճել են՝ ապահովելով ինչպես ուսումնական, այնպես էլ վարչական գործընթացի արդյունավետ իրականացում: Այսպես, Համաշխարհային բանկի կողմից ֆինանսավորվող «Ամբողջական և միասնական Պոլիտեխնիկ» (ԱՄՊ) ծրագրի շրջանակներում հիմնովին վերակառուցվել և ստեղծվել է նոր տեղեկատվական ներքին ցանց՝ նոր սերվերային կենտրոնով, որոնք համապատասխանում են արդի միջազգային ստանդարտներին: Համալսարանի բոլոր լսարանները և լաբորատորիաները հնարավորություն են ստացել անհրաժեշտության դեպքում մուտք ունենալ դեպի համացանց: Ընդլայնվել է անլար ինտերնետ հասանելիության ծածկույթը:

Համացանցին միացված համակարգիչների հաշվեկշռային ցուցանիշը 2015թ. ավարտին հասել է 47%-ի: Ապահովվել է տեխնոլոգիական կարողությամբ և հեռուստուցման հնարավորությամբ օժտված դասարանների թվի աճ՝ 73, Պլանով նախատեսված առնվազն 50-ի դիմաց: ՏՏ կիրառմամբ դասընթացների հաշվեկշիռը ևս աճել է՝ 2015թ կազմելով 53% (նախանշված առնվազն 45-50% դիմաց): Էլեկտրոնային տեխնոլոգիաներ կիրառող դասախոսների թիվը կազմել է 57% (Պլանով՝ առնվազն կեսի կիրառմամբ): Յուրաքանչյուր ուսանողին բաժին ընկնող, ուսումնական նպատակով օգտագործվող համակարգիչների թիվը կազմել է Երևանում՝ 0,154, Գյումրիում՝ 0,16, Վանաձորում՝ 0,152, Կապանում՝ 0,139 (նախանշված էր ընդհանուր 0,15-0,2 ցուցանիշը):

Շարունակվել է «Կրեդիտային համակարգ» ուսումնական պրոցեսի էլեկտրոնային կառավարման պորտալի զարգացումը, որի սպասարկման համար ստեղծվել են վարչակառուցվածքային և տեխնիկական նոր հնարավորություններ: Համաշխարհային բանկի մեկ այլ դրամաշնորհի շրջանակներում ստեղծվել է «ՀԱՊՀ կրթության որակի ապահովման առցանց համակարգ»՝ բազմաֆունկցիոնալ էլեկտրոնային գործիքամիջոցների լայն հնարավորություններով:

Համալսարանի ինֆորմացիոն ռեսուրսների զարգացման և միասնական ինֆորմացիոն համակարգի ձևավորման համար լուրջ խթան է հանդիսացել վերոնշյալ նորակառույց սերվերային հանգույցը, որի շահագործման շնորհիվ գրանցվել է թողունակության զգալի աճ, ինչն իր հերթին ապահովել է առկա համակարգերի շահագործման արդյունավետության աճը: Ներդրվել են մի շարք նոր համակարգեր, որոնցից են՝ սերվերների ինֆորմացիայի ավտոմատացված պահուստավորման, աշխատունակության վերահսկման և դրանց կենտրոնացված կառավարման համակարգերը: «Microsoft» ընկերության հետ գործող համագործակցության շրջանակներում անվճար ձեռք են բերվել մի շարք ծրագրային լիցենզիոն նոր փաթեթներ:

Ապահովվել են անհրաժեշտ տեխնիկական պայմաններ՝ ՀԱՊՀ-ում ներդրված էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության «Mulberry» համակարգի անխափան շահագործման, ինչպես նաև ՀԱՊՀ գրադարանից էլեկտրոնային միջոցներով մի շարք գոբալ գրադարանային ցանցեր դուրս գալու համար: Տեխնիկական հնարավորություններ են ստեղծվել հեռավար սեմինարների և այլ միջոցառումների անցկացման համար: Հնարավորություն է ստեղծվել իրականացնել ուսումնական ավարտած ուսանողների տվյալների պահեստավորում և արտահանում, որը կիրառվել է Աշխատաշուկայի ուսումնասիրման և մասնագիտական կարիերայի զարգացման կենտրոնի կողմից՝ շրջանավարտներին աշխատանքով ապահովելու հարցում օգնելու համար:

Այս ամենի հետ մեկտեղ՝ չի ստեղծվել Ստրատեգիական պլանով նախատեսված տեղեկատվական ռեսուրսների և նոր տեխնոլոգիաների ներդրման պլանավորման և զարգացման խորհուրդը, կրկին մնալով որպես անհրաժեշտություն:

Չնայած առաջատար տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ուսումնակրթական և հետազոտական ազգային ռեսուրսային կենտրոն դառնալու ուղղությամբ արձանագրված որոշակի առաջընթացին, դեռևս չի կարելի փաստել, որ ստրատեգիական սույն խնդիրը լուծված է. այն ևս շարունակում է մնալ մոտակա ստրատեգիական թիրախների շարքում:

*Ամփոփելով արդյունքները, հարկ է նշել, որ առկա ձեռքբերումներին զուգահեռ՝ Համալսարանի ինֆորմացիոն ռեսուրսների հետագա զարգացման և ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների կիրառության շրջանակների ընդլայնման, ինչպես նաև Համալսարանի տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ուսումնակրթական և հետազոտական ազգային ռեսուրսային կենտրոն դառնալու խնդիրները շարունակում են մնալ ՀԱՊՀ ռազմավարական առաջնահերթությունների ցանկում: Մասնավորապես, մտտակա հնգամյակում խիստ կարևորվում են Համալսարանի կրթական, հետազոտական և վարչարարական հիմնական գործառնությունների էլեկտրոնային կառավարման միջոցներով ավտոմատացման և դրանց որակի վերահսկման առցանց համակարգերի զարգացման ու լիարժեք շահագործման համար անհրաժեշտ տեխնիկական պայմանների ապահովումը, դասավանդման և ուսումնառության նորագույն տեխնոլոգիաների մատչելիության ապահովումը թե՛ դասախոսների, թե՛ ուսանողների և թե՛ ասպիրանտների համար, ինչպես նաև էլեկտրոնային գրադարանային ցանցի հետագա զարգացման հիմնախնդիրները:*

#### **Գիտական ներուժ, հետազոտություններ և ինովացիա**

Հաշվետու ժամանակահատվածում Համալսարանի գիտահետազոտական գործունեությունը ծավալվել է Ստրատեգիական պլանի (ՄՊ) առաջադրած խնդիրներին համապատասխան՝ հիմնա-

կանում նպատակ ունենալով ապահովել Համալսարանի գիտական ներուժի կայուն զարգացումը, գիտական հետազոտություններում դասախոսական կազմի ներգրավվածության ընդլայնումը, հետազոտությունների կիրառական արդյունավետության, արդյունքների առևտրայնացման և ինովացիոն մրցունակության բարձրացումը: Արդյունքում՝ արձանագրվել է հետևյալը:

Նախորդ հինգ տարիների ընթացքում 39%-ով աճել է ասպիրանտուրա դիմողների և 48%-ով՝ ընդունվածների թիվը, ընդգրկելով մասնագիտությունների ավելի լայն սպեկտր՝ սկզբնական 12-ի փոխարեն 2015/16 ուստարում կազմելով 22: Ասպիրանտուրայում և հայցորդության համակարգում սովորողների ընդհանուր թիվը հաշվետու ժամանակահատվածում աճել է 44%-ով, ձևակերպվել են նաև 5 դոկտորանտներ: Աճել է սահմանված ժամկետում ատենախոսություն պաշտպանած ասպիրանտների մասնաբաժինը՝ կազմելով առկա ուսուցմամբ՝ 75%, հեռակա ուսուցմամբ՝ 35%: ՀԱՊՀ ասպիրանտներն ու հայցորդները, Համալսարանում կատարվող հետազոտական նախագծերին մասնակցությանը գուգահեռ, ներկայացրել են սեփական գիտական նախագծեր և հաղթել դրամաշնորհային հայտերի մրցույթներում. 2013-15թթ. շահել և իրականացրել են 9 ծրագրեր: Երիտասարդ գիտնականների, ասպիրանտների և հայցորդների հետազոտությունների աջակցության ծրագրերի գումարային ֆինանսավորումը կազմել է շուրջ 70մլն. դրամ (14 ծրագիր):

Հետազոտական նախագծերում ՀԱՊՀ գիտամանկավարժական կազմի ներկայացուցչությունն աճել է՝ 2015-ին կազմելով ֆինանսավորվող նախագծերում ներգրավվածների 55%-ը (սկզբնական 43%-ի դիմաց): Ավելացել է նաև այդ նախագծերում ներգրավված դասախոսների բացարձակ թիվը, կազմելով Համալսարանի դասախոսական ընդհանուր կազմի 20%-ը (2011թ. 11%-ի դիմաց), ըստ գիտական աստիճանակիրների՝ կազմել է 33% (2011թ.՝ 18%): Գիտական գործունեության տարբեր ձևերում ներգրավվածների ընդհանուր մասնաբաժինը կազմել է ՄՊ-ով նախանշված 60%:

Դիտարկվող ժամանակահատվածում Համալսարանում ստեղծվել են բազային գիտահետազոտական 10 նոր լաբորատորիաներ ու հետազոտական 2 կենտրոններ՝ ՄՊ-ով նախատեսված 4-ի փոխարեն: Հնգամյակի կտրվածքով 2,3 անգամ աճել են բազային գիտահետազոտական լաբորատորիաների ֆինանսավորման ծավալները՝ 2015թ. հասնելով 106մլն դրամի:

Պետբյուջետային ընդհանուր ֆինանսավորումը հնգամյակի ընթացքում աճել է 85%-ով, տնտայամնագրայինը՝ 6 անգամ, միջազգային դրամաշնորհներից ֆինանսավորվող նախագծերինը՝ 12%-ով: Արդյունքում՝ գիտական նախագծերի ընդհանուր ֆինանսավորումը կրկնապատկվել է՝ 215 մլն դրամից հասնելով 432մլն դրամի և ապահովելով 20% տարեկան միջին աճ՝ ՄՊ-ով նախանշված 10%-ի դիմաց: Ընդ որում, պայմանագրային թեմաներով ֆինանսավորման ծավալն աճել է 2.8 անգամ (ՄՊ-ի ցուցանիշը՝ 3): Կրկնակի աճել են նաև մեկ դասախոսին բաժին ընկնող տարեկան հետազոտական հատկացումները՝ 2015 թվին հասնելով 700 հազար դրամի. փաստորեն, ՄՊ-ով նախանշված միջին տարեկան 10% աճի փոխարեն գրանցվել է 23% տարեկան աճ:

Պետական բյուջեով նախատեսված հետազոտական ծախսեր/բյուջեի ընդհանուր ծախսեր հարաբերակցությունը կազմել է 1:4,9 (ՄՊ-ի ցուցանիշը՝ 1:5):

Դիտարկվող ՄՊ-ով խիստ կարևորվել են գիտական հետազոտությունների կիրառական արդյունավետության բարձրացման ու արդյունքների առևտրայնացման խնդիրները: Չնայած այն հանգամանքին, որ դրանց լուծմանը նպատակաուղղված նախագծերի ընդհանուր ֆինանսավորումը 2015թ. կազմել է շուրջ 45մլն դրամ՝ մեկնարկային 2 մլն դրամի դիմաց, դեռևս լիարժեք չի լուծված «գիտական արտադրանքի» վաճառքի ու համապատասխան եկամտի ստացման խնդիրը:

*Ամփոփելով, հարկ է փաստել, որ Համալսարանի գիտական ներուժի կայուն զարգացման, գիտական հետազոտությունների ընդլայնման և հատկապես դրանց կիրառական ուղղվածության մեծացման ու արդյունքների առևտրայնացման և ինովացիոն մրցունակության բարձրացման խնդիրներն էլ ավելի են կարևորվում ՀԱՊՀ մոտակա ստրատեգիական խնդիրների շարքում՝ որպես*

*Համալսարանի ընդհանուր հզորացման, որպես հետազոտական համալսարան նրա այցեքարտի ձևավորման ու ամրապնդման, արտաքին գրավչության բարձրացման, ինչպես նաև ֆինանսական լուրջ ներհոսքերի ձևավորման լավագույն գրավական:*

### Արտաքին կապեր և միջազգայնացման գործընթացներ

Համալսարանի արտաքին կապերի զարգացման և գործունեության միջազգայնացման արդյունքերը, 2011-2015թթ. Ստրատեգիական պլանի պահանջների կատարման տեսանկյունից, գործնականորեն ապահովել են առաջընթացի գնահատման նախանշված բոլոր ցուցանիշները:

Ընդլայնվել և ամրապնդվել են Համալսարանի կապերը գործատու և գործընկեր կազմակերպությունների հետ: Ստեղծվել է կազմակերպությունների տվյալների բազա, որը 2015թ. դրությամբ ընդգրկում է տվյալներ 346-ի վերաբերյալ: Աշխատաշուկայի ուսումնասիրման և գործընկերային կապերի ամրապնդման ու ընդլայնման նպատակով Կարիերայի կենտրոնը վերակազմակերպվել է Աշխատաշուկայի ուսումնասիրման և մասնագիտական կարիերայի կենտրոնի՝ գործառույթների ավելի լայն շրջանակով: Կենտրոնի անմիջական օժանդակությամբ հաշվետու ժամանակահատվածում աշխատանքի են ընդունվել 126 շրջանավարտ և ուսանող: Համալսարանի կայքէջում տեղադրվել է 3500-ից ավելի հայտարարություն՝ թափուր աշխատատեղերի վերաբերյալ: Կազմակերպվել են 23 այցելություններ գործատու կազմակերպություններ՝ ՀԱՊՀ 291 ուսանողների մասնակցությամբ և գործատուների 24 այցելություններ՝ ՀԱՊՀ՝ 582 ուսանողների մասնակցությամբ: Կենտրոնի խողովակով գործատու կազմակերպությունների հետ կնքվել է համագործակցության 7 հուշագիր: Ֆակուլտետների և ամբիոնների հետ կնքված պրակտիկայի պայմանագրերի թիվը 2015-ին գերազանցել է 270-ը (209 Երևանի կրթահամալիր, 65 մասնաճյուղեր)՝ նախանշված 100-120-ի դիմաց: Համալսարանի գործընկերների շարքում շարունակել են մնալ Synopsys, National Instruments, Microsoft, Cisco, Kaspersky Lab, Autodesk, Magate, Orange, Chronimet Mining, Synergy International Systems և մի շարք այլ առաջատար արտասահմանյան ընկերություններ:

Հաջողությամբ շարունակվել է ԵրՊԻ-ՀՊՀՀ Շրջանավարտների ասոցիացիայի և գիտակրթական «Պոլիտեխնիկ» հիմնադրամի մասնակցությունը Համալսարանի և նրա առանձին ֆակուլտետների զարգացման ծրագրերի մշակմանն ու իրականացմանը: Արտաքին հովանավորությամբ («Պոլիտեխնիկ»-ը ներառյալ) իրականացվել են 25-ից ավելի զարգացման ծրագրեր՝ Պլանով նախանշված 10-15-ի դիմաց: Արտաքին ներդրումների և նվիրատվությունների միջին հաշվեկշիռն արտաբյուջետային տարեկան մուտքերի մեջ կազմել է 7%՝ նախանշված 8-10%-ի դիմաց:

Առկա են ԵրՊԻ-ՀՊՀՀ Շրջանավարտների ասոցիացիայի արտասահմանյան մասնաճյուղեր՝ Լոս Անջելեսում, Մոսկվայում և Լեոնային Ղարաբաղում: Ֆորմալ առումով Ստրատեգիական պլանի պահանջը (2-3 մասնաճյուղ) բավարարված է, սակայն նշվածներից գործող է եղել միայն Լոս Անջելեսինը: Բավարար ակտիվություն չի ցուցաբերել նաև կենտրոնական կառույցը Երևանում:

Հնգամյա կտրվածքով՝ ապահովվել է Համալսարանի PR ակտիվության աճը 1,1 անգամ (ԶԼՄ-ների անդրադարձներ և սեփական գովազդային միջոցառումներ)՝ Պլանով նախանշված 1,5-ի դիմաց: Համալսարանի սեփական լրատվական-գովազդային և մարքեթինգային միջոցառումների թիվն աճել է 3,9 անգամ՝ պլանավորված 1,5-ի դիմաց: Բազմազանացվել են տեղեկատվության տարածման ձևերը, միջոցները և շրջանակները՝ շեշտը դնելով արդի տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ինտենսիվ կիրառության և դրանք ներքին սպառողից դեպի արտաքին սպառողն ուղղելու վրա:

Համալսարանը հաջողությամբ շարունակել է անդամակցել մի շարք միջազգային համալսարանական և գիտական կոնսորցիումներին: Ընդլայնվել են ինստիտուցիոնալ և անհատական գործընկերային կապերը արտասահմանյան բուհերի և գիտական կազմակերպությունների հետ՝

ակտիվ կապերի թիվը 2015-ին հասել է 95-ի (նախանշված ցուցանիշը՝ 80-100): Գործառույթների շրջանակի և աշխատանքային ծավալների ընդլայնմամբ պայմանավորված՝ նախկին Միջազգային կապերի բաժինը, Համալսարանում իրականացված ընդհանուր կառուցվածքային փոփոխությունների շրջանակում, վերակազմավորվել է Միջազգային համագործակցության և դրամաշնորհային ծրագրերի վարչության, բավարարելով Ստրատեգիական պլանի պահանջը՝ ստեղծել նախագծերի մշակմանը, դրամաշնորհների ձեռքբերմանն ու միջազգային կապերի ձևավորմանն աջակցող գործող ծառայություն:

Համալսարանի ուսանողական խորհրդի արտաքին կապերի զարգացումը և ներգրավումը եվրոպական ուսանողական կազմակերպություններում և ծրագրերում ընթացել է շատ ակտիվ: Ուսանողական խորհրդում ստեղծվել է միջազգային համագործակցության և ծրագրերի իրականացման հանձնաժողով: Ուսանողական խորհուրդը շահել է TEMPUS նախագիծ, որը վերաբերում է կրթության որակի բարձրացման գործընթացներում ուսանողների դերի բարձրացմանը:

Աննախադեպ աճել է Համալսարանի մասնակցությամբ իրականացվող եվրոպական TEMPUS նախագծերի թիվը՝ 2015թ. դրությամբ կազմելով 13-ը, ներառելով նաև տարածաշրջանային մասնաճյուղերը (Վանաձոր, Կապան) որպես կոնսորցիումների ինքնուրույն լիարժեք անդամ: Հաջողվել է ապահովել Ստրատեգիական պլանի ևս մեկ ցուցանիշ՝ արտասահմանյան համալսարաններ սովորելու մեկնած ՀԱՊՀ 10-15 ուսանող տարեկան. 2015թ. այն կազմել է 27: Դրան էապես նպաստել է Համալսարանի ներգրավվածությունը ուսանողների և դասախոսների փոխանակման աջակցմանը նպատակաուղղված ERASMUS MUNDUS եվրոպական 3 ծրագրերում:

Միաժամանակ, հաջողվել է զարգացնել համագործակցությունն արտասահմանյան, այդ թվում՝ նաև ԱՊՀ երկրների մի շարք առաջատար բուհերի հետ՝ համատեղ մագիստրոսական ծրագրերի ստեղծման, ուսումնառության արդյունքների փոխադարձ ճանաչման և կրեդիտների փոխանցման, ինչպես նաև, որակավորման աստիճանների համատեղ շնորհման (կրկնակի դիպլոմ) ուղղությամբ: Արդյունքում՝ 2015թ. Համալսարանն արդեն ուներ 11 այդպիսի ծրագրեր՝ Պլանով նախանշված (2-3)-ի դիմաց:

Միջազգային կապերի ձևավորման գործում արձանագրված ձեռքբերումների արդյունքում նկատելիորեն աճել է նաև ՀԱՊՀ ներկայացուցիչների գործուղումների թիվն արտասահմանյան համալսարաններ՝ նախանշված տարեկան 50-60-ի փոխարեն, 2014/2015 ուստարում կազմելով 224, որից 48-ը բաժին է հասել ուսանողներին և ասպիրանտներին:

***Ամփոփելով առկա արդյունքները, հարկ է նշել, որ չնայած արձանագրված լուրջ ձեռքբերումներին, Համալսարանի արտաքին կապերի ընդլայնման և միջազգայնացման գործընթացների ամրապնդման խնդիրները շարունակում են մնալ ՀԱՊՀ ռազմավարական առաջնահերթությունների ցանկում: Ընդ որում, Համալսարանի միջազգային ճանաչման շրջանակի ընդլայնումը, միջազգային այցեքարտի ձևավորումն ու միջազգային հեղինակության բարձրացումը դառնում են ժամանակի հրամայական՝ դիտարկման արժանի որպես ստրատեգիական առանձին նպատակ:***

ՀԱՊՀ ՈՒԺԵՂ ՈՒ ԹՈՒՅԼ ԿՈՂՄԵՐԸ, ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ՈՒ ՍՊԱՌՆԱԼԻՔՆԵՐԸ

1	Ուժեղ կողմեր (Strengths)	
➤	Առաջատար, իսկ որոշ ճյուղերում նաև մենաշնորհային դիրքեր երկրի ինժեներական կրթության և տեխնիկական գիտությունների ասպարեզներում	
➤	Շրջանավարտների լայն ներկայացվածություն Հայաստանի քաղաքական, տնտեսական, արդյունաբերական ղեկավար կառույցներում և ընտրովի մարմիններում	
➤	Արդյունավետ փորձ և առաջատար դիրքեր Հայաստանի բարձրագույն կրթության բարեփոխումների բնագավառում (Բոլոնիայի գործընթացում)	
➤	Մասնաճյուղերի առկայություն Հայաստանի երեք հիմնական արդյունաբերական տարածաշրջաններում՝ Շիրակ, Լոռի, Սյունիք	
➤	Համալսարանին առընթեր ավագ դպրոցների (վարժարանների) ցանց	
➤	Կրթական ծրագրեր (մասնագիտություններ) ստեղծելու և վերակառուցելու ինստիտուցիոնալ կարողություն և փորձ	
➤	Միջազգային համագործակցության հարուստ ավանդույթներ և ընդլայնվող ցանց, արդյունավետ կապեր միջազգային և հատկապես սփյուռքահայ դրամաշնորհային կազմակերպությունների հետ	
➤	Ստրատեգիական պլանավորման 20-ամյա արդյունավետ փորձ	
➤	Արդյունավետ փորձ և մեծ ներուժ տեխնիկական գիտությունների կիրառական մշակումների զանազան բնագավառներում, միջմասնագիտական խոշոր նախագծերի իրականացման ինստիտուցիոնալ կարողություն	
2	Թույլ կողմեր (Weaknesses)	
➤	Դասախոսական կազմի և վարչակազմի անբարենպաստ տարիքային կազմ և բարձր միջին տարիք	
➤	Ընդունելության պլանավորման գերադասաբար առաջարկի վրա հիմնված մոտեցում	
➤	Դասախոսական կազմի համալրման և երիտասարդացման անբավարար տեմպեր և սահմանափակ ռեսուրսներ, ասպիրանտուրայի լավագույն շրջանավարտների Համալսարանում աշխատելու ցածր շահագրգռվածություն	
➤	Կադրային ներուժի զարգացման երկարաժամկետ ռազմավարական ծրագրի բացակայություն	
➤	Հնացած ուսումնական լաբորատորիաների և նորացման ենթակա ուսումնական սարքավորման մեծ չափաբաժին	
➤	Ուռճացված վարչական կազմ, ժամանակակից կառավարման մեթոդների և վարչակազմի կատարելագործման փորձի պակաս	
➤	Կրթական ծրագրերի (ուսումնական պլանների) գերբեռնվածություն լսարանային (կոնտակտային) ժամերով	
➤	Թույլ փոխազդեցություն և հակադարձ կապ արտադրական ու գործարար հատվածների հետ՝ կրթական ծրագրերի արդիականացման և շրջանավարտների ծառայունակության բարձրացման ուղղությամբ	
➤	Արդյունաբերական բնույթի տնտեսականագրային հետազոտական աշխատանքների պակաս, չձևավորված ինստիտուցիոնալ ինովացիոն ինֆրակառուցվածք	

➤	Ֆինանսական առկա ներհոսքի անհամապատասխանությունը Համալսարանի զարգացման կարիքներին, անբավարար դիվերսիֆիկացումը և միակողմանի կախվածությունը վճարովի ուսուցումից	
➤	Փոքր ուսանողական թվակազմով ուսումնական խմբերի մեծ տեսակարար կշիռ և ուսանող/դասախոս ցածր քանակական հարաբերակցություն	
➤	Դասախոսական կազմի՝ հետազոտական աշխատանքներում անբավարար ներգրավվածություն և ցածր շահագրգռվածություն	
➤	ՀԱՊՀ կրթահամալիրների շատ շենքերի ու կոմունիկացիաների կրիտիկական տարիք և այս կապակցությամբ վերանորոգման ու շահագործման աճող ծախսեր	
3	<b>Հնարավորություններ (Opportunities)</b>	
➤	Համալսարանի գործունեության համակողմանի միջազգայնացում և աճող մասնակցություն միջազգային գիտակրթական ինտեգրացման գործընթացներում	
➤	Ֆինանսական ներհոսքի աղբյուրների բազմազանեցում՝ շարունակական կրթության, ինֆորմացիոն, խորհրդատվական, հետազոտական ծառայությունների ներուժի արդյունավետ օգտագործման և զարգացման կարիքներին ուղղված արտաքին ներդրումների առավելագույն ներգրավման միջոցով	
➤	Ընդլայնվող ռազմավարական գործակցություն հիմնական արտադրական գործընկեր և գործատու կազմակերպությունների հետ՝ կրթական ծրագրերի արդիականացման և շրջանավարտների ծառայունակության բարձրացման ուղղությամբ	
➤	Ընդլայնվող ռազմավարական գործակցություն հայրենական և արտասահմանյան այլ համալսարանների հետ՝ ուսանողների և դասախոսների շարժունության , համատեղ ծրագրերի և դասընթացների իրականացման ուղղությամբ	
➤	Հեռավար կրթության, ուսումնառության ոչ ավանդական ճկուն ձևերի, նոր կրթական տեխնոլոգիաների ներմուծում՝ Համալսարանի մուտքի ընդլայնման նպատակով	
➤	Ընդլայնված ներգրավում տեղային և տարածաշրջանային հանրային ծրագրերում և ծառայություններում	
➤	Նախաձեռնողական մասնակցություն Հայաստանի տնտեսական զարգացման և տեխնոլոգիական նորաստեղծության ազգային և տարածաշրջանային ծրագրերին	
➤	Կրթական ծրագրերի շարունակական կատարելագործում՝ աշխատաշուկայում պահանջարկված հմտությունների ու կարողությունների ձևավորման և որակի միջազգային չափանիշներին մերձեցման նպատակով	
➤	ԵրՊԻ-ՀՊՃՀ-ի 85-ամյա հոբելյանին նվիրված խոշոր գովազդարշավ 2018 թվին	
➤	Ուսուցման որակի ինստիտուցիոնալ կուլտուրայի զարգացում, որակի ներքին ապահովման համակարգի լիարժեք գործարկում	
➤	ՀԱՊՀ ինստիտուցիոնալ և ծրագրային հավատարմագրման գործընթացների հետագա զարգացում՝ ազգային և միջազգային մակարդակներով	
➤	Համալսարանի գիտության ինովացիոն-կիրառական վերակողմնորոշում, հետազոտությունների արդյունքների առևտրայնացում, ինովացիոն ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի ձևավորում և գործարկում	
➤	Ուսանողական զարգացող ինքնավարություն և մասնակցություն համալսարանական կառավարման հիմնական բոլոր գործընթացներում	
➤	Անցում Համալսարանի խոշորացված ինստիտուտային կառուցվածքին, կառավարման ապակենտրոնացում և արդիականացում	



➤	Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ընդլայնված կիրառում Համալսարանի բոլոր գիտակրթական և կառավարման գործընթացներում ու ծառայություններում, ինֆորմացիոն ենթակառուցվածքի շարունակական կատարելագործում	
➤	Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ոլորտի զարգացման կայուն միտումներ և ինժեներական բարձրորակ աշխատուժի աճող պահանջարկ	
4	<b>Սպառնալիքներ (Threats)</b>	
➤	Արդյունաբերության և ինժեներական կրթության զարգացման երկարաժամկետ պետական ծրագրերի բացակայություն	
➤	Ինժեներ շրջանավարտների ցածր պահանջարկ և շարունակվող գործազրկություն մշակող արդյունաբերության հիմնական ճյուղերում	
➤	Պետական բուհերի առկա ցանցի օպտիմալացման հիմնավորված երկարաժամկետ ծրագրի բացակայություն և Համալսարանին առնչվող կամայական տեղային փոփոխությունների աճող ռիսկեր	
➤	Տարածաշրջանային անկայունություն, տարածաշրջանի երկրներից դիմորդների հոսքի կրճատում	
➤	Բարձրագույն կրթության և գիտության շարունակվող թերֆինանսավորում պետության կողմից	
➤	Դպրոցի շրջանավարտների նվազող թիվ, դեմոգրաֆիական վատթարացող սցենար	
➤	Ընդունելության ցածրացող մրցութային ցուցանիշներ ինժեներական մասնագիտությունների համար	
➤	Աճող մրցակցություն տեղական և արտասահմանյան համալսարանների հետ՝ դիմորդների և ֆինանսական սահմանափակ ռեսուրսների համար	
➤	Համալսարանի հետազոտական արդյունքների և ծառայությունների ցածր պահանջարկվածություն Հայաստանում	
➤	Աճող անհամապատասխանություն Համալսարանի գիտակրթական ներուժի համալրման կարիքների և աշխատանքի վարձատրության առկա հնարավորությունների միջև	
➤	Էներգիայի, ջրի և կենսաապահովման այլ ծախսերի սպասվող կտրուկ աճ	