

ՀԱՍՏԱՏՎԱԾ Է
«Հայաստանի Հանրապետության պետական
կառավարման սկադեմիա» ՊՈԱԿ-ի Խորհրդի
2013 թվականի հոկտեմբերի 5 -ի N 2 որոշմամբ

**«ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ
ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ»
ՊԵՏԱԿԱՆ ՈՉ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ**



ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳԻՐ

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ
ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ
2013 - 2018 ԹՎԱԿԱՆՆԵՐԻ**

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան _____	3
Ակադեմիայի առաքելությունը _____	4
Ակադեմիայի տեսլականը _____	4
Ակադեմիայի արժեքները _____	5
Ակադեմիայի ռազմավարական նպատակները, խնդիրները և դրանց իրագործման միջոցառումները _____	8
Նպատակ 1. _____	8
Նպատակ 2. _____	10
Նպատակ 3. _____	15
Նպատակ 4. _____	17
Նպատակ 5. _____	20
Նպատակ 6. _____	22
Նպատակ 7. _____	24
Նպատակ 8. _____	27
Նպատակ 9. _____	29
Ռազմավարական ծրագրի իրագործումը _____	32
Հավելված Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի գործունեության նկարագիրը և առկա հիմնախնդիրները _____	33

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳԻՐ

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ 2013 - 2018 ԹՎԱԿԱՆՆԵՐԻ

ՆԱԽԱԲԱՆ

Կրթության ոլորտը, լինելով երկրի կայուն զարգացման, ինչպես նաև մարդկային կապիտալի պահպանման և վերարտադրության նախապայմաններից, դիտվում է որպես երկրի զարգացման առաջնային գերակայություններից մեկը:

Առկա մարտահրավերներին համարժեք արձագանքելու և համապատասխան գործողություններ իրականացնելու հիմնական հնարավորություններից է հանրային կառավարման համակարգի համար մրցունակ կադրերի պատրաստումը: Կադրեր, որոնք կկարողանան ցուցաբերել նորարարական, ստեղծագործական մոտեցումներ առկա հիմնախնդիրների լուծման համար և կանխատեսել կառավարման ոլորտի ապագա մարտահրավերները:

Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման սկադեմիան¹ (այսուհետ՝ Ակադեմիա) պետական ուսումնական հաստատությունն է, որի հիմնական խնդիրը մասնագիտական ուսուցման կամ վերապատրաստումների միջոցով հանրային ծառայության համակարգը բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներով պատրաստելն է:

Պետության առաջընթացի և քաղաքացիական հասարակության զարգացման կարևոր պայման է գիտելիքահեն համակարգերի ստեղծումը, ինչը հնարավորություն կտա մրցունակ կադրերով համալրելու հանրային ծառայությունը:

Բարդ կառավարչական խնդիրները, որոնք այսօր ծառայել են մեր պետության առջև, Հայաստանի ինտեգրումը համաշխարհային տնտեսական և քաղաքական համակարգերին, ընդլայնվող միջազգային կապերը նորարարական գիտելիքներ և հմտություններ են պահանջում հանրային ծառայության համակարգի ներկայացուցիչներից:

Հանրային ծառայողները կազմում են հանրային վարչակազմի կարևոր տարրը և պետք է ունենան անհրաժեշտ որակավորում՝ իրենց առջև դրված խնդիրները պատշաճ լուծելու համար:

Դառնալով բարձրագույն կրթության համաեվրոպական տարածքի մաս՝ Հայաստանի բարձրագույն կրթական համակարգը պետք է կարողանա արագ արձագանքել նոր միտումներին և հաշվի առնել եվրոպական համալսարանական համայնքի կողմից ընդունված որոշումները:

Ակադեմիայի կարևոր նպատակներից է եվրոպական բարձրագույն կրթական համակարգին ինտեգրվելը և Ակադեմիայի կառավարման գործընթացում այդ համակարգի ընթացակարգերի ներդրումը:

¹ Հիմնադրվել է 1994 թվականին Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 1994 թվականի մայիսի 24-ի N 240 որոշմամբ:

Ռազմավարական ծրագիրը դրույթների ամբողջություն է միտված՝ Ակադեմիայի ներկա վիճակի ու առկա հիմնախնդիրների նկարագրմանը և ըստ առանձին ուղղությունների՝ Ակադեմիայի հեռանկարային զարգացման ապահովմանը:

Հեռահար նպատակներին հասնելու համար առաջարկվել են բարեփոխումների հետևյալ մոտեցումները՝

➤ մշակել առկա հիմնախնդիրների լուծման այնպիսի տարբերակներ, որոնք ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման միջոցով առավելագույն արդյունք կապահովեն,

➤ իրականացնել շարունակական բարեփոխումներ և ձևավորել համարժեք մոտեցումներ առկա մարտահրավերներին,

➤ ստեղծել արդյունավետ կառավարման համակարգի և զարգացումների համար բարենպաստ միջավայր, որը կնպաստի Ակադեմիայում աշխատանքների արդյունավետ կազմակերպմանն ու կառավարմանը:

ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ

Հանրային և մասնավոր հատվածի կառավարման համակարգի պահանջներին համապատասխան վարչակառավարչական, քաղաքական, սոցիալական, իրավական և տնտեսական ոլորտների համար բարձրագույն մասնագիտական (մագիստրոսի որակավորմամբ) և հետբուհական կրթական ծրագրերի, լրացուցիչ և շարունակական կրթության իրականացումը, գիտական և կիրառական հետազոտական աշխատանքների կատարումը, խորհրդատվական ծառայությունների տրամադրումը, պետական կառավարման ոլորտի՝ տեղեկատվավերլուծական նյութերով ապահովումը, ինչպես նաև պետական կառավարման ոլորտում միջազգային գիտակրթական համագործակցությունը:

ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ՏԵՍԼԱԿԱՆԸ

Ակադեմիան կդառնա հանրային ծառայության համակարգում ուսումնական և գիտահետազոտական ծրագրեր իրականացնող առաջատար կազմակերպություն՝

➤ որն առաջնորդվում է գիտակրթական համակարգի միջազգայնացման ու եվրոպական ինտեգրման, ինչպես նաև պետության համար արդիական նշանակություն ունեցող ռազմավարական հիմնախնդիրներով,

➤ որն ապահովում է առաջնակարգ կրթություն՝ տեսության և պրակտիկայի համակցմամբ, կրթության ամուր հիմքի ստեղծման և ուսումնական գործընթացում դասախոսների և ունկնդիրների արդյունավետ համագործակցության ապահովման ճանապարհով,

➤ որն էական դերակատարություն ունի պետական կառավարման ոլորտում կադրերի մասնագիտական գիտելիքների խորացման, նրանց գործնական հմտությունների կատարելագործման գործում,

➤ որտեղ ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաները կիրառվում են կրթական և հետազոտական գործընթացներում՝ ապահովելով ուսուցման և հետազոտությունների բարձր արդյունավետություն,

➤ որը նախապատրաստում է սովորողներին փոփոխվող սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական իրողությունների ու գլոբալացման պայմաններում մասնագիտության ընտրության և կարիերայի պլանավորմանը՝ մատուցելով նրանց համապատասխան ծառայություններ,

- որը ստեղծել է նպաստավոր միջավայր՝ անհատի համակողմանի զարգացման, պետական մտածելակերպով օժտված քաղաքացու ձևավորման համար,
- որն ապահովում է ասպիրանտուրայում առաջացող խնդիրների հաղթահարման պայմաններ,
- որը նախաձեռնող է և ձեռներեց արտաքին միջավայրի հետ իր փոխհարաբերություններում՝ ունակ ապահովելու ֆինանսական կայունություն և սոցիալական երաշխիքներ աշխատողների ու սովորողների համար,
- որն ապահովում է պրոֆեսորադասախոսական ու վարչական կազմի օտար լեզուների անհրաժեշտ մակարդակ և սովորողների համար հնարավորություններ է ստեղծում օտար լեզուներով հաղորդակցվելու մասնագիտական թեմաներով,
- որն ապահովում ու քաջալերում է ազատ հաղորդակցության և անկաշկանդ բանավեճի հնարավորություններ, ինչպես նաև աշխատակիցների ու սովորողների ակտիվ և ազատ մասնակցությունը Ակադեմիայի զարգացման գործընթացներին:

ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ԱՐԺԵՔՆԵՐԸ

Իր գործունեության ընթացքում Ակադեմիան ձևավորել է որոշակի արժեքներ և ավանդույթներ, որոնք բնորոշում են նրա բացառիկ դերը հանրային կառավարման ոլորտի կայացման գործում:

Ակադեմիան էական ավանդ է ներդրել հանրապետության կառավարման ոլորտի համար մասնագետների պատրաստման, կառավարչական կադրերի որակավորման բարձրացման գործում: Ակադեմիայի շրջանավարտները հաջողությամբ աշխատում ու բարձր պաշտոններ են զբաղեցնում երկրի պետական կառավարման համակարգում:

1. Ակադեմիան՝ որպես հասարակությունում ժողովրդավարության բարձրացման բարոյաէթիկական կենտրոն

Ակադեմիան ապահովում է լավագույն ավանդույթների և արժեքների պահպանումը, ստեղծում մթնոլորտ, որտեղ նոր գաղափարներն ու ավանդույթները փոխլրացնում են միմյանց՝ նպաստելով Ակադեմիայի կայունությանը: Ակադեմիան, մշտապես կատարելագործելով կրթական տեխնոլոգիաներն ու գործիքները, պահպանում և զարգացնում է որդեգրած սկզբունքները՝ կարևորելով հանրային ծառայության՝ որպես պետականության ամրապնդման ու զարգացման առանձնահատուկ ինստիտուտի դերի ու նրա կատարելագործման անհրաժեշտության խնդիրները, սովորեցնելով տեսությունը գործնական խնդիրների ու կիրառությունների միջոցով, որը կայուն հաջողություն և ճանաչում է բերել Ակադեմիային ու նրա շրջանավարտներին:

Մասնագիտական ուղղվածությունը կողմնորոշված է սովորողների պետական մտածելակերպի ամրապնդմանը, իրավունքի գերակայության սկզբունքների պաշտպանությանը:

Ակադեմիան ապահովում է այնպիսի բարոյահոգեբանական մթնոլորտ, որը նպաստում է սովորողների վարքագծի ընդհանուր էթիկական սկզբունքների և չափանիշների, ազգային արժեքների պահպանմանն ու զարգացմանը, օգնում գիտակցելու էթիկական վարքագծի կարևորությունը իրենց հետագա մասնագիտական գործունեության և առաջխաղացման հարցերում, ինչպես նաև հանրային կյանքի այլ ոլորտներում:

2. Սովորողին մատուցվող ծառայությունների արդյունավետության բարձր ցուցանիշը Ակադեմիայի հաջողության գրավականն է

Հաջող ուսումնառությանը նպաստող պայմանների ստեղծումն ու զարգացումը, ինչպես նաև սովորողներին մատուցվող կրթական ծառայությունների արդյունավետության բարձր ցուցանիշի ապահովումը շարունակում են մնալ Ակադեմիայի առաջնահերթ խնդիրները:

3. Ակադեմիայի կարևոր դերակատարումն ու պատասխանատվությունը

Ակադեմիան ունի կարևոր դերակատարում ու պատասխանատվություն վարչակառավարչական կադրերի պատրաստման, վերապատրաստման, որակավորման բարձրացման գործում: Ակադեմիայի ուժերն ուղղված են հանրապետության կառավարման համակարգի տարբեր օղակների առանձնահատկությունների հաշվառմամբ պրոֆեսիոնալ հանրային ծառայողներով և մասնագետներով ապահովմանը: Հանրային կառավարումն առանց պրոֆեսիոնալ հանրային ծառայության հնարավոր չէ:

Հանրային ծառայողների արհեստավարժությունը, պաշտպանվածությունը, պատասխանատվությունն ենթադրում են պաշտոնեական պարտականությունների կատարման խնդրում պահանջվող բարձր մասնագիտական մակարդակ և պատրաստվածություն, ծառայության ողջ ընթացքում մասնագիտական գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների մշտական կատարելագործում:

4. Կրթության որակ՝ Եվրոպական չափանիշներին համապատասխան

Ակադեմիան ընթանում է Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքում ինտեգրման ուղով, և նրա համար ուղենիշ են կրթության որակի եվրոպական չափանիշները: Այդ նպատակով Ակադեմիայում սովորողների կրթական որակի ապահովման և գնահատման համար ստեղծվել են մասնագիտական կրթության որակի ապահովման բաժին և համապատասխան հանձնաժողովներ: Ակադեմիան պարտավոր է ապահովել կրթության որակի խթանման նոր նախադրյալներ՝ առաջնորդվելով կրթության որակի արժևորման եվրոպական չափանիշներով:

5. Ակադեմիայի այցեքարտն ուսուցման որակն է և համակողմանի զարգացած, ազգային արժանապատվությամբ ու քաղաքացիական գիտակցությամբ օժտված անձի ձևավորումը

Կրթության որակը ցանկացած ուսումնական հաստատության համար առաջնահերթություն է և նրա այցեքարտը: Ակադեմիան ուսուցման որակի հետ մեկտեղ կարևորում է անձի անհատականության ձևավորման և զարգացման խնդիրները: Հանրային ծառայողը ոչ միայն մասնագետ է, այլև իր երկրի, ժողովրդի, ազգի և պետության անվտանգության պաշտպան: Համապատասխան որակներով օժտված հանրային ծառայողներ, մասնագետներ պատրաստելու խնդրի լուծումը կախված է բազմաթիվ գործոններից. դիմորդների պատրաստվածության աստիճան, դասախոսական ներուժ, կրթության որակի ապահովում, ծրագրեր և մեթոդաբանություն, տեխնիկական բազա, ֆինանսական և նյութական ռեսուրսներ: Ակադեմիայի համար ռազմավարական խնդիրներ են դառնում, մի կողմից, ուսուցման որակի բարելավումը առկա ռեսուրսների պայմաններում, իսկ, մյուս

կողմից՝ որակի որոշակի շեմի ապահովումը ռեսուրսների օպտիմալ պլանավորման, զարգացման և արդյունավետ օգտագործման միջոցով:

6. Կրթական ռեսուրսների և ծառայությունների մատչելիություն

ՀՀ Սահմանադրության 39-րդ հոդվածը յուրաքանչյուր քաղաքացու համար ամրագրում է մրցութային հիմունքներով անվճար կրթությունը պետական բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում՝ օրենքով սահմանված կարգով:

Ի կատարումն Սահմանադրության նորմերի, «Կրթության մասին», «Բարձրագույն և հետբուհական մասնագիտական կրթության մասին» ՀՀ օրենքներով սահմանված են այն դրույթները, որոնց հիման վրա անձը և քաղաքացին իրականացնում են իրենց սահմանադրական իրավունքը:

Ակադեմիայում ներդրված է անվճար և վճարովի տեղերի փոխատեղման հնարավորություն ուսումնական արդյունքներով, ըստ առաջադիմության, սահմանված են սովորողների ֆինանսական աջակցության այլ եղանակներ:

Առաջին կուրսում ուսանողական նպաստի ձևով ուսման վճարի լրիվ կամ մասնակի փոխհատուցում տրամադրվում է Ակադեմիայի ընդունելության կանոններով սահմանված կարգով Ակադեմիա ընդունված ուսանողներին:

Հաջորդ կուրսում ուսանողական նպաստի ձևով ուսման վճարի լրիվ փոխհատուցում տրվում է առաջին ուսումնական տարվա քննությունների և ստուգարքների արդյունքներով առավել բարձր առաջադիմություն ունեցող սովորողներին՝ մրցութային հիմունքներով:

7. Արդյունավետ կառավարում և պատասխանատվություն

Ակադեմիան, հավատարիմ լինելով կառավարման ժողովրդավարական սկզբունքներին, ձգտում է ապահովել ազատ կամքի արտահայտություն և որոշումների կոլեգիալ ընդունմանը նպաստող միջավայր: Ակադեմիայում յուրաքանչյուրը պետք է իրազեկ լինի սպասվող փոփոխություններին, անմիջականորեն մասնակցի որոշումների ընդունմանը և պատասխանատվություն կրի դրանց կատարման համար:

Կրթության որակի ապահովումը պահանջում է էականորեն բարձրացնել կրթության կառավարման համակարգի արդյունավետությունը, զարգացնել կառավարման օղակների, պրոֆեսորադասախոսական և ուսումնաօժանդակ կազմերի ներուժը, արդիականացնել կրթության բովանդակությունը՝ ապահովելով դրա համապատասխանությունն արդի պահանջներին: Միաժամանակ հաջողության կարևոր նախապայման են միջոցների օգտագործման նպատակայնությունը և նոր ռեսուրսների բացահայտումն ու ներգրավումը:

Ակադեմիան կոչված է դառնալ քաղաքակիրթ հասարակական փոխհարաբերությունների և ժողովրդավարական ավանդույթների ձևավորման և պահպանման կենտրոն հասարակական միջավայրի համար, քանզի շրջանավարտներն այդ սկզբունքները տեղափոխելու են հասարակական լայն շերտեր:

8. Արտաքին քաղաքականություն և համագործակցություն

Գլոբալացման պայմաններում Ակադեմիան ձգտում է միահյուսվել միջազգային գիտակրթական համակարգին, դառնալ նրա լիարժեք անդամ՝ ներդնելով

առաջատար հաստատությունների փորձը, որպես հաջողության գրավական դիտարկելով ակտիվ արտաքին կապերի ստեղծումն ու զարգացումը:

ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ, ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԻՐԱԳՈՐԾՄԱՆ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԸ

Ռազմավարական ծրագրի նպատակների իրականացումն ենթադրում է որդեգրել բարեփոխումների առավել նպատակասլացությունը և արդյունավետությունը ապահովող ռազմավարական մոտեցումներ:

Բոլոր նպատակները սահմանվել են Ակադեմիայի ընդհանուր առաքելության և տեսլականի համատեքստում: Յուրաքանչյուր նպատակին հասնելու համար սահմանվել են մի շարք խնդիրներ:

Անհրաժեշտ է հստակեցնել թե ինչ չափանիշներով և ինչ սանդղակով պետք է «չափել» ռազմավարական ծրագրի այս կամ այն բաղադրիչի իրականացման արդյունավետությունը: Այդ չափանիշների համաձայն պետք է կազմվեն Ակադեմիայի և նրա յուրաքանչյուր ստորաբաժանման տարեկան հաշվետվությունները, որոնք էլ կարտացոլեն համապատասխանությունը ակնկալվող և փաստացի արդյունքների միջև:

ՆՊԱՏԱԿ 1.

ԱՐԱԳ ՓՈՓՈԽՎՈՂ ՄԻՋԱՎԱՅՐՈՒՄ ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ՍՈՎՈՐՈՂՆԵՐԻ ԿԱԶՄԻ ԸՆԴԼԱՅՆՈՒՄ

Սովորողների որակական և քանակական աճը ցանկացած կրթական հաստատության կարևոր նպատակներից մեկն է: Նման նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել արտաքին միջավայրի փոփոխությունները՝ հատկապես ժողովրդագրական փոփոխությունները, աշխատաշուկայի ծավալները և կադրային պահանջարկը, տնտեսության զարգացման հեռանկարները:

Ակադեմիան պետք է կարողանա կազմակերպել դինամիկ պլանավորման գործընթաց՝ արագ արձագանքելով և հարմարվելով միջավայրի փոփոխություններին:

Ակադեմիան պետք է ընդլայնի լրացուցիչ և շարունակական կրթության ծառայությունների և դասընթացների ծավալը՝ մասնագիտական կատարելագործման, վերապատրաստման կարիք ունեցողներին հասանելի լինելու համար:

ԽՆԴԻՐ 1.1. Ներդնել Ակադեմիայում դիմորդների ընդունելության կառավարչական, կազմակերպչական և կառուցվածքային արդյունավետ համակարգ:

1. Իրականացնել արտաքին և ներքին միջավայրերի վերլուծություն՝ բարձրագույն մասնագիտական կրթության շուկայում առկա միտումների բացահայտման, կազմի զարգացման գերակա ուղղությունների, Ակադեմիայի մրցակցային առավելությունների և ներքին հնարավորությունների գնահատման նպատակով:

2. Ձևավորել Ակադեմիայի առաջիկա տարիների ընդունելության մասնագիտությունների իրատեսական ցանկ՝ ներմուծելով հեռանկարային նոր մասնագիտություններ և/կամ մասնագիտացումներ:
3. Անդրադառնալ Ակադեմիայի ընդունելության առկա պահանջներին (քննությունների ցանկ, մրցույթի կարգ) և, ըստ անհրաժեշտության, իրականացնել առավելագույն ճկունություն, օբյեկտիվ մրցակցություն ապահովող համալիր փոփոխություններ:
4. Խթանել հեռակա ուսուցման ձևով ընդունելության պահանջարկի աճը, որակի բարձրացումը, լրացուցիչ և շարունակական կրթության ձևերի զարգացումը:
5. Ընդլայնել տրամադրվող խորհրդատվության ձևերը, այդ նպատակով օգտագործելով շահառուների շրջանում անցկացված տարաբնույթ ուսումնասիրությունների արդյունքները:
6. Զարգացնել համագործակցությունը պետական կառավարման մարմինների, կազմակերպությունների, այլ բուհերի հետ:

ԽՆԴԻՐ 1.2. Ստեղծել անհրաժեշտ նախադրյալներ դիմորդների և սովորողների կազմի պահպանման համար՝ ժողովրդագրական բացասական միտումների և միջավայրային այլ գործոնների ազդեցության գնահատմամբ:

1. Ընդլայնել և բազմազանեցնել Ակադեմիայի ընդունելության գովազդը՝ գործընթացում ներգրավելով բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումներին, ուսանողական կառույցներին, հիմնական գործատուներին և շահագրգիռ այլ կազմակերպություններին:
2. Ընդլայնել սովորողների մասնագիտական կողմնորոշման և կարիերայի պլանավորման խորհրդատվության տրամադրման ծառայությունները:
3. Պարբերաբար կազմակերպել «Բաց դռների օրեր» և ապագա դիմորդների ճանաչողական այցեր՝ բուհի կրթական հնարավորությունները ներկայացնելու համար:
4. Պատրաստել առաջարկվող մասնագիտությունները գովազդող նյութեր, ուղեցույցեր, ինչպես նաև Ակադեմիայի մասին պատմող տեսանյութեր:
5. Անցկացնել դիմորդների նախապատրաստական դասընթացներ, մատուցել խորհրդատվական ծառայություններ:

ԽՆԴԻՐ 1.3. Զարգացնել լրացուցիչ և շարունակական կրթության համակարգը՝ աշխատանքի շուկայի պահանջներին համահունչ:

1. Իրականացնել լրացուցիչ և շարունակական մասնագիտական կրթության պահանջարկի մշտադիտարկում՝ պահանջարկված դասընթացների ցանկը բացահայտելու և դրանց մշակումը ապահովելու համար:

2. Նպաստել և խրախուսել պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների և առանձին կազմակերպությունների աշխատակիցների նպատակային վերապատրաստմանը, որակավորման բարձրացմանը:
3. Կատարելագործել լրացուցիչ և շարունակական կրթության ծրագրերը՝ հստակեցնելով ծրագրերի նպատակները, ելքային արդյունքները, իրականացման ձևերը և կրթության որակի ապահովման պահանջները:
4. Ապահովել լրացուցիչ և շարունակական կրթության մատչելիությունը հանրության լայն շերտերի համար, ինչպես նաև նախատեսել, որոշակի աջակցման մեխանիզմներ լրացուցիչ և շարունակական կրթության համակարգում Ակադեմիայի սովորողներին և շրջանավարտներին ներգրավելու համար:
5. Նախաձեռնել հեռավար ուսուցման տեխնոլոգիաների կիրառելիությունը շարունակական կրթության և հեռակա ուսուցման համակարգերում:

Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ
(հինգ տարվա կտրվածքով)

- Ընդունելության մասնագիտությունների/մասնագիտացումների լրամշակված ցանկի առկայություն – 2017-2018 թթ.:
- Ընդունելության գործընթացների գովազդի ընդլայնում, *գովազդի համար տարբեր միջոցների կիրառում, այդ թվում՝*
 - *ռադիոյով, հեռուստատեսությամբ՝ տարեկան ոչ պակաս քան մեկ անգամ,*
 - *մամուլով՝ տարեկան ոչ պակաս քան մեկ անգամ,*
 - *ինտերնետային կայքով՝ մշտական, պարբերաբար թարմացմամբ,*
 - *հանդիպումների կազմակերպում գործատուների (այդ թվում՝ պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների) և այլ բուհերի հետ՝ տարեկան ոչ պակաս քան երկու անգամ:*
- Դիմորդի ուղեցույց՝ առաջարկվող ծառայությունների նկարագրությամբ, գովազդող նյութերով – 2014-2015 թ.:
- «Բաց դռների օրեր» և ապագա դիմորդների ճանաչողական այցեր՝ յուրաքանչյուր տարի առնվազն մեկ անգամ, սկսած 2015 թ.:
- Մասնագիտական կողմնորոշման և կարիերայի պլանավորման մասին դիմորդներին ու սովորողներին խորհրդատվության տրամադրում, սկսած 2015թ.
- Լրացուցիչ և շարունակական կրթության կառավարումն ապահովող կառույցի առկայություն:

ՆՊԱՏԱԿ 2.

**ԲՈՒՆՈՒՄՅՑԻ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄՆԵՐԻՆ ՀԱՄԱՀՈՒՆՉ
ՈՐԱԿՅԱԼ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄ**

Ուսուցման որակի բարձրացումը և կրթական ծրագրերի արդիականությունը առաջնահերթ կարևորություն ունեն Ակադեմիայի մասնագիտական բարձր վարկանիշի, նրա ներքին և արտաքին մրցունակության ապահովման համար:

Քանի որ Ակադեմիայի այցեքարտն ուսուցման որակն է և համակողմանի զարգացած, ազգային արժանապատվությամբ ու քաղաքացիական գիտակցությամբ օժտված անձի ձևավորումը, ապա Ակադեմիայի մրցունակությունը և վարկանիշը առաջին հերթին որոշվելու են իրականացվող կրթական ծրագրերի որակով, վարչական և դասախոսական կազմով, շրջանավարտների կողմից իրենց մասնագիտական ու բարոյաէթիկական պարտականությունների կատարմամբ:

Այս առումով հատկապես կարևորվում են այնպիսի հիմնախնդիրներ, ինչպիսիք են՝ ուսուցման որակի ապահովման ներքին համակարգի ձևավորումն ու ներդրումը, առաջարկվող կրթական ծրագրերի (մասնագիտությունների անվանացանկի, ուսումնական պլանների, առարկայական ծրագրերի) վերանայումն ու համապատասխանեցումն աշխատուժի շուկայի արդի պահանջներին:

Նկատի ունենալով, որ Ակադեմիայի զարգացման առանցքային ուղղությունը շարունակում է մնալ մերձեցումը Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքի (ԵԲԿՏ) սկզբունքներին, սույն հիմնախնդիրները դիտարկվում են Ակադեմիայի կրթական համակարգի զարգացումները Բոլոնիայի գործընթացի պահանջներին առավել համապատասխանեցնելու տեսանկյունից: Այն նախատեսում է ESG պահանջներին համահունչ որակի ներքին ապահովման համակարգի ներդրում, «թյունինգյան» մեթոդաբանության հենքով ուսումնական պլանների վերակառուցում՝ ըստ կրթական վերջնարդյունքների:

Առկա պայմաններում, հաշվի առնելով կրթական ծրագրերի հավատարմագրման նպատակով կրթության որակի նկատմամբ պետական վերահսկողության միասնական քաղաքականության ապահովման աճող անհրաժեշտությունը և համապատասխան մարմնի ձևավորման իրողությունը (ՄԿՈԱԱԿ)², կարևորագույն խնդիր է դառնում Ակադեմիայի նախապատրաստումը որակի արտաքին գնահատման և հավատարմագրման գործընթացներին:

ԽՆԴԻՐ 2.1. Մշակել և ներդնել ուսուցման որակի գնահատման և ապահովման ներքին (Ակադեմիային բնորոշ) համակարգ՝ բարձրագույն կրթության որակի ներքին արժևորման եվրոպական ESG պահանջներին համապատասխան:

1. Մշակել Ակադեմիայի որակի գնահատման և ապահովման համակարգի ձևավորման հայեցակարգն ու կազմակերպական սխեման՝ կառուցվածքային միավորների, կառավարման կառույցների գործառույթների հստակ տարանջատմամբ և համապատասխան ընթացակարգերի սահմանմամբ:
2. Մշակված որակի ներքին ապահովման համակարգի շրջանակներում նախապատրաստել և իրականացնել Ակադեմիայի կրթական ծրագրերի և դրանք իրականացնող ստորաբաժանումների գործունեության ինքնավերլուծություն:
3. Կատարելագործել սովորողների ընթացիկ և ամփոփիչ ատեստավորման համակարգերը և գործընթացները՝ նպատակ ունենալով բարձրացնել ուսումնառության արդյունքները և ուսուցման կազմակերպական արդյունավետությունը:

² «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամ

4. Նախապատրաստել և իրականացնել Ակադեմիայի կառուցվածքային և ծրագրային հավատարմագրման գործընթացները:
5. Ապահովել որակի գնահատման գործընթացների թափանցիկությունը և ընթացիկ արդյունքների հրապարակայնությունը:

ԽՆԴԻԲ 2.2. Նախաձեռնել առկա կրթական ծրագրերի բովանդակային և կառուցվածքային վերանայման և նոր ծրագրերի ներմուծման փուլային գործընթաց՝ աշխատուժի շուկայի արդի պահանջներին համահունչ:

1. Մշակել ուսուցման չափելի ելքային վերջնարդյունքների (գիտելիք-հմտություն-կարողություն) վրա հիմնված, նոր կրթական բնութագրիչներ՝ տարբերակված ըստ մասնագիտական ուղղությունների և որակավորման աստիճանների:
2. Համադրել և ներդաշնակեցնել մագիստրոսի, հետազոտողի կրթական ծրագրերի բովանդակությունը, որակավորման բնութագրիչները և ավարտական պահանջները, փոխհամաձայնեցնել ելքի և մուտքի պահանջները իրար հաջորդող ծրագրերի միջև:
3. Մշակել մագիստրոսական թեզերի թեմաների ներկայացման և ընտրության կարգ, ստեղծել առաջարկված թեմաների ցանկ և յուրաքանչյուր ուսումնական տարում զետեղել Ակադեմիայի պաշտոնական կայքում:
4. Ստեղծել Ակադեմիայում պաշտպանված մագիստրոսական թեզերի տեղեկատվական բազա, ներդնել գրագողություն հայտնաբերող ծրագիր և սովորողներին հնարավորություն ընձեռել օգտվելու վերը նշված մագիստրոսական թեզերից՝ չխախտելով հեղինակային իրավունքները, հղումներ կատարելով համապատասխան աշխատանքներին:
5. Իրականացնել Ակադեմիայի շրջանավարտներից և կրթական ծրագրերից գործատուների բավարարվածության վերաբերյալ պարբերաբար համալիր ուսումնասիրություն՝ ծրագրերի արդիականացման և շրջանավարտների աշխատանքային կարողությունների բարձրացման երաշխիքների և հետադարձ կապի ստեղծման ու ապահովման նպատակով:
6. Բարելավել շրջանավարտների կարողությունները, բազմազանեցնել և արդյունավետ դարձնել կառավարչական և գիտահետազոտական պրակտիկաները, ընդլայնել պատվիրատու կազմակերպություններում ավարտական կուրսերի սովորողների ուսուցմանը համատեղված փորձառության ձեռք բերման հնարավորությունները:
7. Կրթական ծրագրերի մշակման, վերանայման և փորձաքննության գործընթացներում խթանել հիմնական պատվիրատու (գործատու) կազմակերպությունների ներկայացուցիչների մասնակցությունը:

ԽՆԴԻԲ 2.3. Կատարելագործել Ակադեմիայում ներդրված կրեդիտային համակարգը:

1. Պլանավորել և իրականացնել անցում Ակադեմիայի մասնագիտությունների մոդուլային և կրեդիտային հենքով ձևավորված ճկուն ուսումնական ծրագրերի՝ կրթական վերջնարդյունքների արժևորմամբ պայմանավորված մեթոդաբանության պահանջներին համահունչ:
2. Ծրագրային վերակառուցման ընթացքում ձգտել հասնել սովորողների լսարանային (կոնտակտային) և ինքնուրույն աշխատանքի ժամաքանակների միջև ռացիոնալ հարաբերակցությունների ձևավորմանը:
3. Ընդլայնել կրեդիտային համակարգի կիրառության տիրույթը՝ ընդգրկելով հետբուհական լրացուցիչ և շարունակական կրթության ձևերը:
4. Մահմանել և ընդլայնել սովորողների կողմից դասընթացների ընտրության ու գրանցման կարգ և ուսումնառության կազմակերպման համապատասխան ընթացակարգեր:
5. Նպաստել սովորողների ակտիվ մասնակցությանն իրենց անհատական ուսումնառության գործընթացի պլանավորմանը, բարձրացնել ուսանողական խորհուրդի, ուսումնական խորհրդատուների և գիտական ղեկավարների համակարգող դերն ու պատասխանատվությունն այս ուղղությամբ:
6. Կատարելագործել դասընթացներին սովորողների մասնակցության և ուսումնական առաջադիմության տվյալների կառավարման համակարգերը:
7. Նպաստել եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքում սովորողների և շրջանավարտների շարժունությանը՝ համապատասխանեցնելով դասընթացների կառուցվածքը և ուսումնառության վերջնարդյունքների գնահատման չափանիշները ECTS-ի պահանջներին:

ԽՆԴԻՐ 2.4. Ապահովել նպաստավոր պայմաններ և խթանող մեխանիզմներ՝ դասավանդման և ուսումնառության որակի ու արդյունավետության շարունակական բարձրացման համար:

1. Վերանայել և կատարելագործել գիտելիքների գնահատման առկա համակարգը՝ ուսումնառության որակը և սովորողների շահագրգռվածությունը խթանելու տեսակետից:
2. Ակադեմիայի դասախոսական կազմի դասավանդման որակի և արդյունավետության բարելավման նպատակով ձևավորել առաջավոր մանկավարժական փորձի խրախուսման և տարածման մեխանիզմներ: Նպաստել և խրախուսել ուսուցման ժամանակակից մեթոդների և տեխնոլոգիաների ներդրման ուղղությամբ ցուցաբերվող նախաձեռնությունները:
3. Մշակել և ներդնել դասախոսի մանկավարժական գործունեության ամենամյա պարտադիր գնահատման համակարգ: Ամենամյա գնահատման արդյունքների ամփոփման գործընթացը զուգակցել դասախոսական կազմի խրախուսման (պարգևատրման) գործընթացին, սահմանելով «Լավագույն դասախոս» ամենամյա մրցանակ:

4. Շարունակել ուսումնական ենթակառուցվածքի հետագա բարելավման ու արդիականացման գործընթացները, անհրաժեշտ մակարդակով դասավանդման մեթոդական, տեխնոլոգիական ռեսուրսների, ներառյալ, տեխնոլոգիական կարողություններով լսարանների ցանցի զարգացումը:
5. Որպես որակյալ ուսումնառությանը նպաստող կարևոր գործոն, ուսումնաօժանդակ ծառայությունների զարգացմանը զուգահեռ, Ակադեմիայում կազմակերպել և իրականացնել ուսումնական գործընթացում սովորողների և դասախոսների համագործակցությանը և ծառայողական հարաբերությունների մատչելիությանը նպաստող և բարոյահոգեբանական մթնոլորտի բարելավմանը միտված միջոցառումներ:

ԽՆԴԻՐ 2.5. Նախապատրաստել Ակադեմիան կրթական ծրագրերի որակի արտաքին գնահատման և հավատարմագրման գործընթացներին՝ բարձրագույն կրթության որակի արտաքին արժևորման պետական միասնական չափանիշների պահանջներին համապատասխան:

1. Ելնելով ուսումնական ստորաբաժանումների գործունեության ինքնագնահատման և կրթական ծրագրերի վերլուծության և որակի գնահատման ներքին գործընթացների արդյունքներից, նախապատրաստել և նախաձեռնել «Մասնագիտական կրթության որակի ապահովման ազգային կենտրոն» հիմնադրամի (ՄԿՈԱԱԿ) կողմից Ակադեմիայի կրթական ծրագրերի հավատարմագրման փուլային գործընթաց:
2. Ապահովել ուսուցման որակի գնահատման և կրթական ծրագրերի հավատարմագրման գործընթացների թափանցիկությունը և արդյունքների հրապարակայնությունը Ակադեմիայի ներքին և արտաքին շահակիցների համար, ինչպես նաև սովորողների ու գործատուների ակտիվ մասնակցությունը որակի գնահատման գործընթացներում:

Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ
(հինգ տարվա կտրվածքով)

- Ակադեմիայի որակի գնահատման և ապահովման համակարգի ձևավորման հայեցակարգ և կազմակերպական սխեմա՝ կառուցվածքային միավորների, կառավարման կառույցների գործառույթների հստակ տարանջատմամբ և համապատասխան ընթացակարգերի սահմանմամբ -2015 թ.:
- Ակադեմիայում ուսուցման որակի գնահատման և ապահովման գործող ներքին համակարգ՝ համահունչ եվրոպական արժևորման չափանիշների պահանջներին – 2015 թ.:
- Ուսուցման գնահատման արդյունքների պարբերաբար հրապարակում, սկսած 2013/2014 ուսումնական տարվանից:
- Մագիստրոսական կրթական ծրագրերի իրականացման տարեկան մշտադիտարկման գործառույթի ներդրում, սկսած 2014/2015 ուսումնական տարվանից:
- Մագիստրոսական թեզերի տեղեկատվական բազա, գրագողություն հայտնաբերող ծրագիր - 2017/2018 ուսումնական տարվանից:

- Փուլային անցում կրթական ծրագրերի ձևավորմանը՝ կարողունակությունների (կոմպետենցիաների) ձևավորմանն ուղղված, եվրոպական կառուցվածքի – սկսած 2014/2015 ուսումնական տարվանից:
- Ակադեմիայի շրջանավարտներից գործատուների բավարարվածության պարբերական ուսումնասիրությունների իրականացում՝ առնվազն երկու տարին մեկ անգամ, սկսած 2013/2014 ուսումնական տարվանից:
- Ակադեմիայում կրեդիտային համակարգի վերանայում և մեթոդական ու կազմակերպական ապահովում – 2015 թ.:
- Սովորողների՝ դասընթացներին մասնակցության և ուսումնական առաջադիմության տվյալների կառավարման էլեկտրոնային համակարգի ներդրում - 2017/2018 ուսումնական տարվանից:
- Ակադեմիայի դասախոսական կազմի մանկավարժական գործունեության ամենամյա գնահատման համակարգի ներդրում – սկսած 2014/2015 ուսումնական տարվանից:
- Ուսումնառությունից Ակադեմիայի սովորողների բավարարվածության ամենամյա հարցման համակարգի ներդրում, սկսած 2016/2017 ուսումնական տարվանից:
- Ակադեմիայի գործունեության ինքնավերլուծություն՝ ըստ ենթակառուցվածքային հավատարմագրման չափանիշների³, 2013/2014 թթ.:

ՆՊԱՏԱԿ 3.

ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՇԱՐՈՒՆԱԿԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄ

Լրացուցիչ կրթությունը կարևոր դերակատարում ունի հանրային ծառայության համակարգի և այլ ոլորտների կադրերի շարունակական ուսուցումն ապահովելու համար:

Աշխատաշուկայում ընթացող գործընթացները, որպես կանոն, բերում են միջավայրի արագ փոփոխության, տեխնիկական և տեխնոլոգիական միջոցների նորացման յուրաքանչյուր 3-5 տարին մեկ անգամ: Այս պայմաններում հանրային ծառայության համակարգի և այլ ոլորտների աշխատողները կարիք ունեն շարունակական, պարբերական վերապատրաստման, մասնագիտական գիտելիքների և կարողությունների հզորացման: Ակադեմիան այս առումով պետք է ունենա կարևոր առաքելություն՝ այն է բացահայտել հանրային ծառայության համակարգում վերապատրաստումների պահանջարկը, դրա հիման վրա մշակել վերապատրաստման ծրագրեր և իրականացնել դրանք:

ԽՆԴԻՐ 3.1. Իրականացնել հանրային ծառայության համակարգում վերապատրաստման կարիքների բացահայտում և գնահատում:

1. Սահմանել վերապատրաստման կարիքների գնահատման հիմնական մեթոդներն ու գործիքները (հարցաթերթեր, հետազոտություններ, հարցազրույցներ, փաստաթղթերի վերլուծություններ):

³ Հաստատված է ՀՀ կառավարության 2011 թվականի հունիսի 30-ի N 959-Ն որոշմամբ:

2. Ընդլայնել Ակադեմիա-հանրային ծառայություն համագործակցությունը, նրանց գործունեության ուղղությունները, հնարավորությունները և հստակեցնել համագործակցության ձևաչափերը:
3. Մշակել և իրականացնել հանրային ծառայողների վերապատրաստման նպատակային ծրագրեր:
4. Մշակել և ներդնել լրացուցիչ կրթության արդյունավետության և որակի գնահատման ընթացակարգ: Գնահատման արդյունքների հիման վրա իրականացնել մշակված վերապատրաստման ծրագրերի հետագա բարելավում:
5. Նպաստել և խրախուսել պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների և առանձին կազմակերպությունների հետ աշխատակիցների նպատակային վերապատրաստման, պայմանագրային կապերի ձևավորմանը:

ԽՆԴԻՐ 3.2. Զարգացնել լրացուցիչ և շարունակական կրթության համակարգը՝ դիտարկելով այն որպես Ակադեմիայի գործունեության կայունության պահպանմանը նպաստող ռեսուրս:

1. Իրականացնել լրացուցիչ և շարունակական կրթության պահանջարկի մշտադիտարկում՝ պահանջարկ ունեցող դասընթացների ցանկը բացահայտելու և դրանց համար կրթական ծրագրերի մշակումն ապահովելու նպատակով:
2. Մշակել և իրականացնել լրացուցիչ կրթության ծրագրեր հանրային ծառայության համակարգից դուրս շահառուների համար:
3. Իրականացնել լրացուցիչ կրթության արդյունավետության և որակի գնահատմանը միտված միջոցառումներ:
4. Ապահովել լրացուցիչ և շարունակական կրթության մատչելիությունը հանրության ամենալայն շերտերի համար:
5. Ընդլայնել կարճաժամկետ ուսուցման (վերապատրաստում, վերաորակավորում, որակավորման բարձրացում) դասընթացների ծավալները՝ այդ դասընթացների իրականացման ժամանակ լայնորեն կիրառելով ուսման ժամանակակից ինտերակտիվ մեթոդներ:
6. Իրականացնել վերապատրաստման գործընթացի ավտոմատացում ու ծրագրային ապահովում (ունկնդիրների տվյալների հավաքագրման, դասախոսական կազմի, դասավանդվող թեմաների բազաների ստեղծման, հարցաթերթերի վերլուծությունն առավել արագ և ճշգրիտ իրականացնելու, ինչպես նաև վերապատրաստման ողջ գործընթացը ավտոմատացնելու նպատակով):

Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ
(հինգ տարվա կտրվածքով)

- Հանրային ծառայողների վերապատրաստման կարիքների բացահայտման ամենամյա ծրագրի առկայություն, սկսած 2015 թվականից:
- Հանրային ծառայողների համար մշակված վերապատրաստման ծրագրեր:
- Մասնավոր հատվածի վերապատրաստումների կարիքի բացահայտման ամենամյա ծրագրի առկայություն, սկսած 2015 թվականից:
- Մասնավոր հատվածի համար առնվազն 2 փորձնական ծրագիր, սկսած 2015 թվականից:
- Լրացուցիչ կրթության արդյունավետության և որակի գնահատման մեթոդաբանության առկայություն,
 - 2015 թվականին լրացուցիչ կրթության արդյունավետության մեթոդաբանության մշակում
 - 2016 թվական լրացուցիչ կրթության արդյունավետության փորձնական գնահատում
 - սկսած 2017 թվականից լրացուցիչ կրթության արդյունավետության և որակի շարունակական գնահատում, գնահատման արդյունքների հրատարակում, գնահատման հիման վրա լրացուցիչ կրթության ծրագրերի բարելավման միջոցառումների մշակում:
- Վերապատրաստման գործընթացի տեղեկատվական բազայի ու ծրագրային ապահովման համակարգ, սկսած 2016 թվականից:

ՆՊԱՏԱԿ 4.

ՈՐԱԿՅԱԼ ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՆԵՐՈՒԺԻ, ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄ ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ԲԱՐԵԼԱՎՈՒՄ

Դասախոսական կազմի պահպանումը, նրա մասնագիտական առաջընթացի ապահովումը հանդիսանալու են ռազմավարական կարևորության թիրախներ: Պակաս կարևոր չեն նաև դասախոսական կազմի և վարչակազմի կայուն և որակյալ համալրման, հաստիքային հստակ պլանավորման ու մասնագիտական կատարելագործման հիմնախնդիրները:

Կադրային ներուժը ուսումնասիրելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել ոչ միայն վերջիններիս պատրաստվածության փաստացի մակարդակը, այլև երկարաժամկետ հատվածում նրանց ամբողջական հնարավորությունները՝ ըստ տարիքասեռային կազմի, գիտամանկավարժական որակների, աշխատանքի փորձառության, գործարար ակտիվության, գործունեության որակի և արդյունքների, նորարարությունների նկատմամբ ճկունության և այլն:

Վերոնշյալին միտված՝ պարբերաբար իրականացնել պրոֆեսորադասախոսական կազմի կողմից մասնագիտական գործունեության մոտիվացիոն հիմքերի ուսումնասիրություն:

Ակադեմիայի զարգացման նոր խնդիրներն ու ծրագրերը պահանջում են կատարելագործել նաև Ակադեմիայի կառավարման համակարգը և բարձրացնել նրա արդյունավետությունն ու վարչական ծառայությունների որակը: Այն պետք է ապահովի Ակադեմիայի գործունեության հիմնական բնագավառների կառավարման գործընթացների ներդաշնակեցումն ու ակտիվ համագործակցությունը, լիազորությունների և պատասխանատվությունների օպտիմալ բաշխումը, որոշումների ընդունման թափանցիկությունն ու կոլեգիալությունը, ինչպես նաև, Բոլոնիայի սկզբունքներին համահունչ, ուսանողական ինքնավարության զարգացումը:

Արդի պայմաններում կարևորագույն խնդիր է հանդիսանում նաև Ակադեմիայում բարոյահոգեբանական առողջ մթնոլորտի ապահովումը, դասախոսական անձնակազմի և ուսանողության միջև փոխադարձ հարգանքի և վստահության վրա հիմնված թափանցիկ աշխատանքային փոխհարաբերությունների ձևավորումը, հաջողությունների և անհաջողությունների համար համատեղ կոլեգիալ պատասխանատվության զգացումի սերմանումը:

Յուրաքանչյուր դասախոս, աշխատող, սովորող և շրջանավարտ պետք է գիտակցի իր պատասխանատվությունը Ակադեմիայի ներկայի և ապագայի հանդեպ:

ԽՆԴԻՐ 4.1. Բարելավել և համալրել պրոֆեսորադասախոսական կազմը՝ կրթական ծրագրերի բարեփոխումներին և որակի ապահովման արդի պահանջներին համահունչ:

1. Իրականացնել պրոֆեսորադասախոսական առկա ներուժի գնահատում՝ կրթական ծրագրերի որակի ապահովման պահանջների համապատասխանության տեսակետից:
2. Մշակել և ներդնել դասախոսների մանկավարժական գործունեության արդյունավետության գնահատման ցուցանիշների գործուն համակարգ:
3. Խթանել դասավանդման արդյունավետության բարձրացումը Ակադեմիայում, հիմնել պարզևներ լավագույն մանկավարժական-մեթոդական փորձի ճանաչման և խրախուսման համար:
4. Աջակցել Ակադեմիայի դասախոսական կազմին դոկտորական և թեկնածուական ատենախոսությունների պաշտպանության աշխատանքներում:
5. Աջակցել ՀՀ ԲՈՀ-ի սահմանված կարգով ամբիոնի դասախոսներին պրոֆեսորի և դոցենտի գիտական կոչում շնորհելու գործընթացին:

ԽՆԴԻՐ 4.2. Կատարելագործել Ակադեմիայի կառավարման համակարգը և բարձրացնել դրա արդյունավետությունն ու որակը:

1. Ներմուծել Ակադեմիայի գործունեության արդյունավետության գնահատման ցուցանիշների համակարգ և այն հիմք ընդունել՝ Ակադեմիայի և նրա առանձին ստորաբաժանումների տարեկան գործունեության արդյունքների վերլուծության, հաշվետվության և գնահատման համար:
2. Ապահովել Ակադեմիայի կառավարման բոլոր մակարդակների իրավական փաստաթղթային բազայի (փաստաթղթային փաթեթներ) շարունակական զարգացումը՝ ներքին կազմակերպական փոփոխություններին համահունչ:
3. Ապահովել տեխնոլոգիապես հագեցած, ժամանակակից ուսումնական և աշխատանքային միջավայր՝ բոլոր սովորողների և աշխատողների արդյունավետ գործունեությունը խթանելու համար:

4. Ապահովել Ակադեմիայի Խորհրդի, Գիտական խորհրդի և կառավարման մյուս մարմինների ներդաշնակ գործունեությունը, ձևավորել որոշումների ընդունման և կատարման հիերարխիկ հստակ համակարգ՝ նպաստելով կառավարման ժողովրդավարական ավանդույթների և կոլեգիալության ձևավորմանը:
5. Նախատեսել վարչական հակակոռուպցիոն միջոցառումներ և կատարելագործել կոռուպցիայի կանխարգելման և բացահայտման մեխանիզմները՝ մեծացնելով վերահսկողությունը Ակադեմիայի բոլոր ստորաբաժանումներում (ամբիոններ, բաժիններ և այլն), ապահովել դրանց գործունեության ոլորտների թափանցիկությունը:
6. Վերանայել և սահմանել նոր չափորոշիչներ Ակադեմիայի վարչական կազմի և այլ աշխատողների հաստիքների պլանավորման և վերջիններիս ներկայացվող որակական պահանջների ձևավորման համար:
7. Ստեղծել վարչական կազմի, դասախոսների և այլ աշխատողների աշխատավարձերի տարբերակման մեխանիզմներ՝ ըստ նրանց կողմից իրականացվող աշխատանքի արդյունքների:
8. Զարգացնել ուսանողական ինքնավարությունը Ակադեմիայում՝ ընդլայնելով և խորացնելով սովորողների մասնակցությունը Ակադեմիայի կառավարման և որոշումների ընդունման գործընթացներում:
9. Նպաստել սովորողների և աշխատողների շրջանում իրենց իրավունքների ու պարտականությունների վերաբերյալ իրազեկվածության ու իրավագիտակցության մակարդակի բարձրացմանը, Ակադեմիայում հակակոռուպցիոն միջոցառումներում (սոցիոլոգիական հարցումներ, մշտադիտարկումներ և այլն) ուսանողական կառույցի դերի բարձրացմանը:

ԽՆԴԻՐ 4.3. Նպաստել կորպորատիվ մշակույթի, կառավարման ժողովրդավարական ավանդույթների և կոլեգիալության ձևավորմանը Ակադեմիայում:

1. Ստեղծել և արմատավորել Ակադեմիայի անձնակազմի և սովորողների կողմից ընդունվող արժեքների և վարքագծի կանոնների համակարգ, բարելավել ընկերային և մշակութային մթնոլորտը, ձևավորել միասնական էթիկական չափանիշներ Ակադեմիայի ներսում (էթիկական կոդեքս):
2. Նպաստել Ակադեմիայի շահերի և կոլեկտիվ պատասխանատվության, գիտակցման խորացմանը, Ակադեմիայի լավագույն ավանդույթների պահպանմանն ու շարունակականությանը:
3. Ակադեմիային կից ստեղծել շրջանավարտների ակումբ:
4. Զգտել սովորողների և դասախոսների համագործակցության զարգացմանն ինչպես ուսումնական, այնպես էլ այլ ոլորտներում:

5. Ապահովել կառուցողական համագործակցության զարգացումը ուսանողական ինքնավարության մարմնի և Ակադեմիայի վարչակառավարչական կազմի միջև:
6. Խթանել կորպորատիվ մշակույթի, համապատասխան միջոցառումների և իրադարձությունների զարգացումը (Ակադեմիայի տարեդարձ, շրջանավարտների հանդիսություններ և այլն):

Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ
(հինգ տարվա կտրվածքով)

- Պրոֆեսորադասախոսական կազմի աշխատանքի արդյունավետության գնահատման համակարգի առկայություն, սկսած 2016 թվականից
- Գիտական աստիճաններ ունեցող հիմնական պրոֆեսորադասախոսական կազմի տեսակարար կշիռը՝ առնվազն 50%՝ սկսած 2016թ.:
- Պրոֆեսորադասախոսական տարակարգերի համար աշխատավարձերի տարբերակված սանդղակներ՝ սկսած 2016թ.:
- Կադրերի հոսունության տոկոսը տարվա ընթացքում՝ ոչ ավելի քան 7%:
- Կառավարման իրավական փաստաթղթային բազայի ամբողջականացում, 2016թ.:
- Տարեկան հաշվետվության նոր ձևաթերթ՝ Ակադեմիայի գործունեության գնահատման առանցքային ցուցանիշների (ԳԱՑ) հիման վրա, 2016թ.:
- Միասնական էթիկական չափանիշների (էթիկական կոդեքս) առկայություն, 2016 թ.:

ՆՊԱՏԱԿ 5.

**ԿՐԹԱԿԱՆ ԵՎ ՀԵՏԱԶՈՏԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԻՆ ՀԱՄԱՀՈՒՆՉ՝
ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ՆՅՈՒԹԱՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ԲԱԶԱՅԻ ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾՈՒՄ,
ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԵՎ ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆԵՐԻ ԲԱՐԵԼԱՎՈՒՄ**

Ակադեմիայի կրթական և հետազոտական ծրագրերի պատշաճ մակարդակի ապահովման ռազմավարական խնդրի հաջողության կարևորագույն գրավականներից մեկն է համարժեք նյութատեխնիկական բազայի ապահովումը: Այն ենթադրում է առկա բազայի մշտական նորացում և արդիականացում և դրա համապատասխանեցում շարունակաբար աճող որակի պահանջներին:

Կարևորվում են հատկապես լսարանային ֆոնդի ընդլայնումն ու համապատասխան տեխնիկական հանդերձավորումը, նորագույն տեխնոլոգիաների ներդրումն ուսումնական գործընթացներում, ինչպես նաև հետազոտական աշխատանքների համար անհրաժեշտ նյութատեխնիկական բազայի քայլ առ քայլ ձևավորումը:

Ակադեմիայի գործունեության որակական բարելավման հնարավորություններն անհնարին, իսկ դրված շատ նպատակներ անհասանելի կլինեն, եթե, աշխատանքային բարենպաստ միջավայրին և պայմաններին զուգահեռ, աշխատողների և սովորողների սոցիալական կարիքների բավարարման նպատակով, չբարելավվեն և չզարգանան Ակադեմիայի սոցիալական ծրագրերն ու դրանց ապահովմանը ծառայող ենթակառուցվածքները:

Առանձնահատուկ կարևորություն է ստանում սովորողներին սոցիալական աջակցության տրամադրման խնդիրը:

Այսպիսով, սոցիալական ծրագրերի ներդաշնակ զարգացումը նույնպես դառնում է կարևորագույն նախապատվություն Ակադեմիայի համար:

ԽՆԴԻՐ 5.1. Բարելավել ուսումնական գործընթացի իրականացման նյութատեխնիկական պայմանները Ակադեմիայում:

1. Մշակել և իրականացնել Ակադեմիայի մասնաշենքերի հիմնանորոգման և վերակառուցման տարբերակված ծրագրեր:
2. Մշակել և իրականացնել ուսումնական տարածքների ընթացիկ վիճակի պարբերական գնահատումների, վերակառուցումների, նորոգումների և արդիականացման ծրագրեր:
3. Մշակել և իրականացնել օժանդակ տարածքների առավել արդյունավետ օգտագործման վերաբաշխման ծրագրեր:
4. Ապահովել լսարանային ֆոնդի պատշաճ կահավորում՝ այն հնարավորինս հագեցնելով ժամանակակից գույքով և նոր կրթական տեխնոլոգիաների կիրառման հնարավորություններ ընձեռող կազմատեխնիկայով և սարքավորումներով:
5. Ստեղծել լեզվի ուսուցման մասնագիտացված լսարաններ՝ օտար լեզուների ուսուցման որակը արդի պահանջներին համապատասխանեցնելու և օտար լեզուներով դասախոսություններ կազմակերպելու նպատակով:

ԽՆԴԻՐ 5.2. Զարգացնել Ակադեմիայի հիմնական սոցիալական ծրագրերը, ապահովել սոցիալական ենթակառուցվածքների պահպանումն ու նյութատեխնիկական պայմանների բարելավումը:

1. Մշակել և ներդնել Ակադեմիայի աշխատողների սոցիալական խնդիրների մշտադիտարկման համակարգ, պարբերաբար իրականացնել աշխատողների սոցիալական պահանջմունքների ուսումնասիրություն և Ակադեմիայում իրականացվող սոցիալական ծրագրերից աշխատողների բավարարվածության գնահատում:
2. Իրականացված ուսումնասիրությունների և գնահատումների հիման վրա մշակել և իրականացնել աշխատողների սոցիալական խնդիրների լուծմանը միտված կարճաժամկետ և երկարաժամկետ ծրագրեր, ապահովելով այդ ծրագրերի ֆինանսավորումը Ակադեմիայի միջոցներից:
3. Մշակել սպորտի զարգացման համալիր ծրագիր և ապահովել դրա իրականացումը: Ձգտել ապահովել աշխատողների և սովորողների առավելագույն ներգրավվածությանը մարզական միջոցառումներում:
4. Բարձր առաջադիմություն ունեցող սովորողների համար սահմանել խրախուսական մրցանակներ, հատուկ ուշադրություն ցուցաբերել ծնողագուրկ, անապահով սովորողների և զոհված ազատամարտիկների երեխաների նկատմամբ:

5. Նպաստել մշակութային ծրագրերի համակողմանի զարգացմանը Ակադեմիայում, խթանել սովորողների և աշխատողների մասնակցությունը Ակադեմիայի մշակութային կյանքին:
6. Զարգացնել Ակադեմիայի սոցիալական բազան, ստեղծել կայուն սոցիալական երաշխիքներ:
7. Ակադեմիայում ապահովել կենսագործունեության անվտանգության և բնապահպանական չափորոշիչային պահանջների իրականացումը:
8. Ակադեմիայի տարածքում ունենալ հյուրերի տուն կամ սովորողների հանրակացարան:

Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ
(հինգ տարվա կտրվածքով)

- 2016 թ. նյութատեխնիկական բազայի համապատասխանությունը պետական կրթական չափորոշիչների պահանջներին, այդ թվում՝
- Մեկ սովորողի համար լսարանային մակերեսը՝ 2,5 ք.մ.⁴
- Մեկ սովորողի համար լինգվաֆոնային կաբինետի մակերեսը (օտար լեզուների կաբինետ)՝ 3,0 ք.մ.⁵
- Մարզական գույքի ձեռքբերում:
- Մարզական միջոցառումների ամենամյա ծրագրի առկայություն, սկսած 2015թ.:
- Մշակութային միջոցառումների ամենամյա ծրագրի առկայություն, սկսած 2015թ.:
- Սոցիալական հիմնախնդիրներին միտված ամենամյա միջոցառումների ծրագրի առկայություն, սկսած 2015 թվականից:
- Աշխատողների և սովորողների բավարարվածության գնահատում Ակադեմիայում իրականացվող սոցիալական, մարզական և մշակութային ծրագրերից, բավարարվածության գնահատման նպատակով ամենամյա ուսումնասիրություն սովորողների և աշխատողների շրջանում, ուսումնասիրությունների հրատարակում կայքէջում, սկսած 2016 թվականից:

ՆՊԱՏԱԿ 6.

**ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ
ԵՎ ՌԵՍՈՒՐՍԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄ**

Ակադեմիայի բնականոն գործունեության և առաջընթացի կարևորագույն երաշխիքը նրա ֆինանսական կայունությունն է, որը կհաջողվի պահպանել, եթե պետական բյուջետային ֆինանսավորման գույքընթաց ապահովվի արտաբյուջետային եկամուտների կայուն աճ:

⁴ Համաձայն ՀՀ կառավարության 2007 թվականի դեկտեմբերի 13-ի N 1490-Ն որոշման:

⁵ Համաձայն ՀՀ կառավարության 2007 թվականի դեկտեմբերի 13-ի N 1490-Ն որոշման:

Այսպիսով, ֆինանսական աղբյուրների բազմազանեցումը և ֆինանսական ներհոսքի մեծացումը շարունակում են մնալ Ակադեմիայի համար կարևորագույն ռազմավարական խնդիրներ, որոնք հաստատությանը ստիպում են դառնալ ավելի նախաձեռնող և ձեռներեց արտաքին միջավայրի հետ փոխհարաբերություններում:

Մյուս կողմից, Ակադեմիայի զարգացման նոր ծրագրերի ֆինանսական ապահովումը պահանջում է ներդաշնակեցնել ռեսուրսների բաշխումը ռազմավարական ծրագրի խնդիրներին և առաջնային ուղղություններին:

Ֆինանսական կայունության ապահովման տեսանկյունից առաջնահերթ խնդիրներն են նաև ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումն ու ռեսուրսախնայողության քաղաքականության հետևողական իրականացումը:

ԽՆԴԻՐ 6.1. Բարեփոխել և ներդաշնակեցնել ֆինանսական պլանավորումը Ակադեմիայի ռազմավարական նպատակներին և խնդիրներին:

1. Ներդնել ռազմավարական պլանավորումը Ակադեմիայի գործունեության բոլոր բնագավառներում, իրականացնել նյութատեխնիկական միջոցների, ֆինանսական ռեսուրսների և աշխատանքի վարձատրության հնգամյա պլանավորում: Միջոցների բաշխումը ստորաբաժանումների և ծրագրերի միջև իրականացնել ռազմավարական ծրագրում ամրագրված նախապատվություններին համաձայն:
2. Իրականացնել բյուջետային պլանավորման գործընթաց, որը կապահովի ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ ու թափանցիկ բաշխումը և բոլոր բնագավառների կառավարման գործընթացների համաձայնեցումը՝ առաջադրված նպատակներին հասնելու համար:
3. Սահմանել կողմնորոշիչ համամասնություններ Ակադեմիայի զարգացմանը, աշխատանքի վարձատրությանն ու ենթակառուցվածքի պահպանմանն ուղղվող միջոցների ծավալների միջև՝ ըստ տարիների:

ԽՆԴԻՐ 6.2. Մեծացնել ֆինանսական միջոցների ներհոսքը և բազմազանեցնել դրանց աղբյուրները՝ Ակադեմիայի զարգացման կարիքներին համապատասխան:

1. Ձգտել պետական բյուջետային ֆինանսական ծավալների ոչ միայն պահպանման, այլև կայուն աճի՝ պետական գիտակրթական ծրագրերին մասնակցության ընդլայնման միջոցով:
2. Զարգացնել և իրականացնել Ակադեմիայի ծրագրերի և ծառայությունների մարկետինգային քաղաքականություն գործունեության բոլոր բնագավառներում:
3. Ընդլայնել կրթական, գիտական ու տեղեկատվական վճարովի ծառայությունների ցանկը և բարձրացնել դրանց եկամտաբերությունը, մեծացնել այս ուղղությամբ ստացված միջոցների հաշվեկշիռը Ակադեմիայի եկամուտների ծավալում: Ընդլայնել և զարգացնել մատուցվող ծառայությունների տեսակները ձեռնարկատիրական գործունեության շրջանակներում:

4. Ակտիվացնել Ակադեմիայի մասնակցությունը կրթական, հետազոտական և հանրային ծառայությունների ոլորտներում հայտարարվող միջազգային դրամաշնորհային ծրագրերին:
5. Ինքնարժեքի վերլուծության հիման վրա ձևավորել ըստ կրթական ծրագրերի և մասնագիտությունների ուսման վարձի հաշվարկի մեթոդաբանություն՝ առաջնորդվելով մասնագիտության տնտեսական նպատակահարմարության, անհրաժեշտ եկամտաբերության և մրցունակության նկատառումներով:

ԽՆԴԻՐ 6.3. Ապահովել Ակադեմիայի ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման և օգտագործման արդյունավետությունը:

1. Կատարելագործել Ակադեմիայի ֆինանսական կառավարումը՝ ֆինանսական գործունեության նորմատիվային բազայի հետագա զարգացման, կառավարման տեղեկատվական համակարգերի ներդրման և անձնակազմի պարբերական վերապատրաստման միջոցով:
2. Մշակել և ներդնել ֆինանսական և նյութական ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության գնահատման համակարգ: Բարելավել նյութական արժեքների հաշվառման գործընթացը:
3. Իրականացնել ռեսուրսախնայողության հետևողական քաղաքականություն: Մշակել և ներդնել էլեկտրաէներգիայի, գազի, ջրի և այլ նյութական ռեսուրսների խնայողության տեխնիկական և կազմակերպչական միջոցներ:
4. Իրականացնել Ֆինանսատնտեսական գործունեության թափանցիկությունը, ֆինանսական գործունեության արդիականացումն ապահովող միջոցառումներ:

Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ
(հինգ տարվա կտրվածքով)

2018 թվականին՝

- Արտաբյուջետային մուտքերի աճի տոկոսը 2013թ. նկատմամբ՝ առնվազն 20%
Ակադեմիայի աշխատողների միջին ամսական աշխատավարձի աճ՝ առնվազն 20%:
- Բյուջետային պլանավորման և իրականացման հաշվեկշռված համակարգ:

ՆՊԱՏԱԿ 7.

**ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ,
ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՆԵՐԻ ԿԻՐԱՌՈՒԹՅԱՆ
ՇՐՋԱՆԱԿՆԵՐԻ ԸՆԴՀԱՅՆՈՒՄ**

Ակադեմիայում, որպես ուսումնական, գիտական և կառավարման գործընթացներում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների արդյունավետ օգտագործման ու ինտեգրման կարևոր նախապայման, կարևորվում են սեփական տեխնիկական

միջոցների և տեղեկատվական ռեսուրսների զարգացման գործընթացի ապահովումը և շարունակական բարելավումը:

Ակադեմիայի զարգացման և առաջընթացի տեսանկյունից կարևորվում է ուսումնական գործընթացում նորագույն տեխնոլոգիաների ներդրումն ու օգտագործումը: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել Ակադեմիայի շփումների և երկխոսության անհրաժեշտությունը օտարերկրյա համապատասխան գիտակրթական հաստատությունների հետ, և այն հնարավորությունները, որոնք տալիս են ժամանակակից տեխնոլոգիաները առավել մատչելի ու արդյունավետ շփումներ կազմակերպելու համար:

Նման միջոցառումները կնպաստեն Ակադեմիայի ինտեգրմանը միջազգային համագործակցությանը, փորձի փոխանակմանը և գիտակրթական առավել արդյունավետ համակարգերի ներդրմանը, ինչպես նաև պրոֆեսորադասախոսական կազմի և սովորողների շփումների ընդլայնմանը օտարերկրյա գործընկերների հետ:

ԽՆԴԻՐ 7.1. Ապահովել տեղեկատվական ռեսուրսների զարգացումը, արդյունավետ օգտագործումն ու մատչելիությունը՝ կրթական և հետազոտական ծրագրերի կարիքներին համահունչ:

1. Իրականացնել Ակադեմիայի տեղեկատվական ռեսուրսների (տպագիր և էլեկտրոնային) ուսումնասիրություն և նախանշել զարգացման առաջնահերթ ուղղությունները:
2. Բարելավել Ակադեմիայի էլեկտրոնային կայքը:
3. Կատարելագործել համակարգչային ցանցը, համակարգչային տեխնոլոգիաների արդիականացման միջոցով առավել արդյունավետ և դյուրին դարձնել փաստաթղթաշրջանառությունը:
4. Կատարելագործել համացանցը, որի առկայությունը թույլ կտա ավելի իրազեկված լինել ուսումնական համակարգի հետ կապված վերջին նորություններին, կիրառել այդ բնագավառում նաև միջազգային հանրության դրական փորձը:
5. Ստեղծել Ակադեմիայի գրադարանի էլեկտրոնային ընթերցասրահ: Էլեկտրոնային գրադարանը համալրել նոր մասնագիտական գրականությամբ՝ հաշվի առնելով Ակադեմիայի գիտատեխնիկական ապահովվածության անհրաժեշտությունը:
6. Շարունակել տպագիր, տեսա և ձայնային տեղեկատվական նյութերի թվայնացումը:
7. Տեղադրել Ակադեմիայի կայքէջում Ակադեմիայի տարբեր հրապարակումները (մեթոդական ձեռնարկներ, տեղակատվական բուկլետներ և այլ նյութեր):
8. Ընդլայնել Ակադեմիայի մասնակցությունը գրադարանային ցանցերում և կոնսորցիումներում, ապահովել արտաքին տեղեկատվական ռեսուրսների մատչելիությունը Ակադեմիայի սովորողների և աշխատողների համար:

9. Բաժանորդագրվել էլեկտրոնային գիտական հանդեսներին՝ ուսումնասիրելով և առանձնացնելով դրանք ըստ մասնագիտությունների:
10. Ստեղծել համապատասխան ժամանակակից տեխնիկական միջոցներով հագեցված տեղեկատվական կենտրոն-գրադարան (թվայնացված), որտեղ կկազմակերպվեն տեսագիտաժողովներ, հեռավար աշխատանքային քննարկումներ, որը կապահովի թե՛ տեղեկատվության ստացման, համակարգման և վերլուծման, թե՛ պետական կառավարման մարմիններին և քաղաքացիներին անհրաժեշտ տեղեկատվության տրամադրման ժամանակակից պահանջները:

ԽՆԴԻՐ 7.2. Ապահովել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ընդլայնված և արդյունավետ օգտագործումը՝ կրթական և գիտական ծրագրերում:

1. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ դասավանդման գործընթացում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառմամբ:
2. Դասախոսների պարբերական կատարելագործման գործընթացի շրջանակներում ապահովել Ակադեմիայի դասախոսական կազմի վերապատրաստման դասընթացներ՝ էլեկտրոնային դասընթացների մշակման ու իրականացման ուղղությամբ:
3. Ապահովել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ընդլայնված և արդյունավետ օգտագործումը Ակադեմիայի ուսումնական գործընթացներում:
4. Ձևավորել անհրաժեշտ կադրային, տեխնոլոգիական և մեթոդական ռեսուրսներ՝ էլեկտրոնային (առցանց) եղանակով ուսուցման դասընթացների մշակման և ներդրման համար:
5. Հասնել դասընթացների առնվազն 20% ապահովվածությանը էլեկտրոնային ուսուցման ուսումնամեթոդական նյութերով (դասախոսությունների տեքստեր, առարկայական ծրագրեր և այլն):
6. Իրականացնել հեռավար ուսուցում (համացանցի միջոցով դասընթացների անցկացում, հարցաշարերի, ուսումնական նյութերի փոխանցում):

Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ
(հինգ տարվա կտրվածքով)

- Տեղեկատվական ռեսուրսների զարգացման ուղղությունների վերաբերյալ ծրագրի առկայություն – 2015 թ.:
- Ակադեմիայի բարելավված էլեկտրոնային կայք – 2015 թ.:
- Էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգ – 2016 թ.:
- Գործող էլեկտրոնային գրադարան – 2016/2017թթ. ուսումնական տարվանից:
- Ժամանակակից տեխնիկական միջոցներով հագեցած տեղեկատվական կենտրոն-գրադարան - 2016/2017թթ. ուսումնական տարվանից:

- Էլեկտրոնային տեխնոլոգիաների կիրառում հիմնական դասախոսների առնվազն կեսի կողմից - 2016/2017թթ. ուսումնական տարվանից:

ՆՊԱՏԱԿ 8.

ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ԳԻՏԱԿԱՆ ՆԵՐՈՒԺԻ ԿԱՅՈՒՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԵՎ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄ

Միջավայրային գործոնների առկա զարգացումների պայմաններում, խիստ կարևորվում և առաջիկա տարիներին հրամայական է դառնում, Ակադեմիայի գիտական առաքելությամբ ենթադրվող, Ակադեմիայի դերի մեծացումն ու մասնակցության ընդլայնումը երկրի տնտեսական զարգացման ծրագրերում, ինչը պահանջելու է անհրաժեշտ նորարարական կառուցվածքների ձևավորում, կիրառական հետազոտությունների արդյունավետության էական բարձրացում:

Ակադեմիան ունի կարևորագույն գիտական առաքելություն՝ արձագանքել Հայաստանի Հանրապետությունում կառավարման կարիքներին, առավելագույնս աջակցել հանրային ծառայության արդիականացման խնդիրներին, խթանել նորարարական գործընթացները հանրային կառավարման բնագավառում:

Ակադեմիան պետք է մասնակցի Հայաստանի Հանրապետության հանրային կառավարման ոլորտի առանցքային նշանակություն ունեցող խնդիրների վերլուծությունների իրականացմանը և դրանց լուծման ճանապարհները բացահայտելուն: Սա կարևորվում է հատկապես Ակադեմիայի գիտակրթական ոլորտում կայանալու և ՀՀ հանրային կառավարման ոլորտի համար որպես առանցքային կադրային բազա դիտվելու տեսանկյունից:

Այս նպատակը կպահանջի վերակազմակերպել և վերակողմնորոշել Ակադեմիայի ողջ գիտական ներուժը, գիտության կառավարումն ու ենթակառուցվածքը: Դասախոսական կազմի առավելագույն ներգրավումը հետազոտական և խորհրդատվական աշխատանքներում կհանդիսանա որպես դասավանդման որակի և մասնագիտական առաջընթացի կարևոր գործոն:

Անհրաժեշտ է հնարավորություններ ստեղծել հիմնական դասախոսական կազմին հետազոտական նախագծերում առավելագույնս ընդգրկելու նպատակով՝ դիտարկելով հետազոտական աշխատանքները նաև որպես մասնագիտական առաջընթացի և դասավանդման որակի բարձրացման հզոր խթան:

Ակադեմիայի զարգացման հաջողության տեսանկյունից խիստ կարևորվում են միջազգային գիտական ծրագրերում Ակադեմիայի մասնակցության ակտիվացումն ու ընդլայնումը:

ԽՆԴԻՐ 8.1. Աշխատուժի շուկայի և որակավորումների ազգային շրջանակի պահանջներին համահունչ կատարելագործել Ակադեմիայի ասպիրանտուրան՝ որպես բարձրագույն կրթության 3-րդ աստիճան:

1. Ճշգրտել Ակադեմիայի հետազոտական և խորհրդատվական աշխատանքների զարգացման առաջնային ուղղությունները՝ դրանք համապատասխանեցնելով հանրային կառավարման արդիականացման և նորարարական հեռանկարներին:

2. Նպատակաուղղել Ակադեմիայի հետազոտական, խորհրդատվական և ուսումնական գործընթացները դեպի Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային կառավարման հրատապ կարիքները:
3. Կատարելագործել և արդիականացնել Ակադեմիայի ասպիրանտական ծրագրերը՝ նպատակաուղղելով դրանք նորագույն հետազոտական և կրթական տեխնոլոգիաներին տիրապետող և արդի աշխատանքի շուկային համապատասխան անհրաժեշտ մասնագիտական կարողություններով ու հմտություններով օժտված շրջանավարտների թողարկմանը:
4. Խթանել ասպիրանտների ակադեմիական շարժունությունը Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքում:

ԽՆԴԻԸ 8.2. Ապահովել գիտական հետազոտություններում դասախոսական կազմի ներգրավվածության ընդլայնումը:

1. Ներդնել Ակադեմիայի գիտահրատարակչական գործունեության, տպագրվող աշխատանքների բարձր որակ ապահովող արդյունավետ մեխանիզմներ:
2. Մշակել մեխանիզմներ երիտասարդ գիտնականների ներգրավման, նրանց սոցիալ-տնտեսական խրախուսման և գիտաշխատողի մասնագիտական առաջընթացի գրավչության բարձրացման համար:
3. Բարձրացնել Ակադեմիայի ամբիոնների գիտական գործունեության որակը: Արդիականացնել և խորացնել գիտական թեմաները, զարգացնել միջամբիոնական համագործակցությունը:
4. Նպաստել հետազոտությունների համար խթանող միջավայրի ձևավորմանը, դասախոսների և սովորողների ստեղծագործական և հետազոտական նախաձեռնությունների զարգացմանը՝ օգտագործելով ուսումնամեթոդական, խորհրդատվական, հետազոտական և դասախոսական աշխատանքների փոխհամաձայնեցված պլանավորման և ռեսուրսների ռացիոնալ բաշխման լծակները:
5. Արդիականացնել հետազոտական և խորհրդատվական աշխատանքները:

ԽՆԴԻԸ 8.3. Ձգտել Ակադեմիայի միջազգային գիտական համագործակցությանը, ինտեգրմանը Եվրոպական հետազոտական տարածքում:

1. Խթանել Ակադեմիայի գիտական համագործակցությունը արտասահմանյան առաջատար համալսարանների և գիտական կենտրոնների հետ, համատեղ նախագծերի նախաձեռնումն ու իրականացումը՝ երկկողմ պայմանագրերի, կոնսորցիումների և միջազգային ցանցերի շրջանակներում:
2. Աջակցել Ակադեմիայի գիտամանկավարժական կազմի և ասպիրանտների ընդգրկմանը տարբեր միջազգային գիտական նախագծերում, ապահովել

անհրաժեշտ տեղեկատվական և խորհրդատվական աջակցություն նախագծերի ֆինանսավորման միջազգային աղբյուրների որոնմանը և հայտերի մշակմանը:

3. Աջակցել դասախոսների և ասպիրանտների գիտական գործունեությանը և ստաժավորմանը արտասահմանյան առաջատար համալսարաններում ու գիտական կենտրոններում:
4. Խրախուսել արտասահմանյան բարձր վարկանիշ ունեցող գիտական հանդեսներում հոդվածների հրատարակումը և միջազգային ներկայացուցչական գիտաժողովներին մասնակցությունը:
5. Միջազգայնացնել Ակադեմիայի հետազոտական աշխատանքները և տեխնոլոգիական մշակումները, կազմակերպել միջազգային գիտաժողովներ, սեմինարներ և կլոր սեղաններ:
6. Ստեղծել նախադրյալներ Եվրոպական շրջանակային ծրագրերում Ակադեմիայի մասնակցության ընդլայնման և Եվրոպական հետազոտական տարածքում ակտիվ ներգրավման համար:

Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ
(հինգ տարվա կտրվածքով)

- Ակադեմիայի հետազոտական նախագծերին մասնակցությունը, սկսած 2017 թվականից, առնվազն`
 - գիտամանկավարժական կազմի 30 %
 - առկա ուսուցման ասպիրանտների 1/3-ը
 - մագիստրոսի կրթական ծրագրով սովորողների 5 %:

ՆՊԱՏԱԿ 9.

**ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ ԱՐՏԱՔԻՆ ԿԱՊԵՐԻ ԸՆԴԼԱՅՆՈՒՄ ԵՎ
ՄԻՋԱԶԳԱՅՆԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ**

Ակադեմիայի արտաքին կապերը պետք է առավելագույնս ուղղորդվեն ձևակերպված ռազմավարական նպատակների իրագործմանը` բոլոր արտաքին շահակիցների հետ նրա բազմակողմանի համագործակցության ընդլայնման և զարգացման միջոցով:

Բազմաբնույթ արտաքին կապերի ընդլայնմանը զուգահեռ, Ակադեմիայի զարգացմանը նպաստող գործոնների շարքում կարևորվում է հասարակության հետ կապերի ամրապնդումը, Ակադեմիայի դրական կերպարի ձևավորումը և պահպանումը:

Ակադեմիայի կրթական համակարգի զարգացման և միջազգային կապերի հաստատման կարևորագույն միջոց է Սփյուռքը:

Նման քայլերը կնպաստեն Ակադեմիայի զարգացմանն ու գիտակրթական մակարդակի բարձրացմանը, առավել գրավիչ կդարձնեն այն սովորողների և

պետական կառավարչական հիմնարկների համար՝ լավագույն ուսում և լավագույն կադրեր ձեռք բերելու տեսանկյունից:

ԽՆԴԻՐ 9.1. Ընդլայնել և բազմազանեցնել Ակադեմիայի միջազգային կապերը կրթական և գիտական ոլորտներում, համագործակցությունը եվրոպական համալսարանների և բարձրագույն կրթության միջազգային կառույցների հետ, խթանել նրա համակողմանի ներգրավումը Բոլոնիայի գործընթացում:

1. Մշակել Ակադեմիայի համագործակցության գերակա ուղղությունների ցանկ՝ Ակադեմիայի զարգացման հեռանկարներին համահունչ:
2. Ընդլայնել Ակադեմիայի միջազգային գործունեության ոլորտը, նպաստել Ակադեմիայի ամբիոնների ներգրավմանը միջազգային համագործակցության ծրագրերում:
3. Բարելավել Ակադեմիայի միջազգային գործունեության տեղեկատվական ապահովումը:
4. Նպաստել Ակադեմիայի և նրա ստորաբաժանումների լիարժեք ներգրավմանը Բոլոնիայի գործընթացի բարեփոխումներում, մշակել և իրականացնել համապատասխան գործողությունների կարճաժամկետ և երկարաժամկետ ծրագիր:
5. Զարգացնել համագործակցությունը արտասահմանյան, այդ թվում նաև ԱՊՀ երկրների առաջատար բուհերի հետ:
6. Խթանել Ակադեմիայի ուսանողների և գիտամանկավարժական կազմի մասնակցությունը կադրերի փոխանակման միջազգային ծրագրերին:
7. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ հրավիրյալ օտարերկրյա դասախոսների Ակադեմիա պարբերական այցելությունների և ամբիոնների կրթական ծրագրերում նրանց մասնակցության ընդլայնման համար:
8. Նպաստել Ակադեմիայի ուսումնագիտական միավորների, հետազոտական խմբերի և անհատ փորձագետների ակտիվ ներգրավմանը միջազգային գիտակրթական նախագծերում ու դրամաշնորհային ծրագրերում, նրանց փորձագիտական գործունեության ծավալմանը բարձրագույն կրթության միջազգային կառույցներում:

ԽՆԴԻՐ 9.2. Խթանել Ակադեմիայի հետազոտական աշխատանքների միջազգայնացման գործընթացները, ապահովել Ակադեմիայի ինտեգրումը Եվրոպական հետազոտական տարածքին:

1. Ակադեմիայում պարբերաբար կազմակերպել միջազգային գիտաժողովներ:

2. Աջակցել դասախոսների ստաժավորմանը արտասահմանյան առաջատար գրտահետազոտական կազմակերպություններում և նրանց փորձի ակտիվ ներդրմանը Ակադեմիայում:
3. Նպաստել արտասահմանյան գործընկերների հետ համատեղ գիտահետազոտական և փորձագիտական աշխատանքներին:
4. Նպաստել Ակադեմիայի մասնագետների մասնակցությանը տեղական և միջազգային դրամաշնորհային ծրագրերի մշակմանն ու իրագործմանը:
5. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ Ակադեմիայում արտասահմանյան մասնագետների գիտահետազոտական աշխատանքի համար՝ նրանց համար ապահովելով անհրաժեշտ տեղեկատվությունը, գրադարանային ֆոնդի մատչելիությունը և աշխատանքային պատշաճ միջավայր:
6. Աջակցել Ակադեմիայի մասնագետների և ուսանողների ընդգրկմանը միջազգային գիտական նախագծերում, ստեղծել համապատասխան ներակադեմիական տեղեկատվական հենք՝ միջազգային գիտական նախագծերի առաջարկների վերաբերյալ:

ԽՆԴԻՐ 9.3. Ապահովել Ակադեմիայի արտաքին կապերի համակողմանի զարգացումը:

1. Ստեղծել երկարաժամկետ համագործակցային կապեր Ակադեմիայի հիմնական գործատու կազմակերպությունների և հանրային կառույցների հետ:
2. Հետևողականորեն զարգացնել Ակադեմիայի և առանձին ամբիոնների փոխշահավետ ռազմավարական գործակցային կապերը մասնավոր և պետական հատվածների հիմնական գործատու կազմակերպությունների հետ՝ մասնագետների նպատակային պատրաստման և ուսանողների ապագա կարիերիայի նախապատրաստելու հարցերում:
3. Ստեղծել նպաստավոր պայմաններ և խթանող մեխանիզմներ՝ Ակադեմիայի և ամբիոնների զարգացման և գիտակրթական ծրագրերի իրագործմանը հիմնական գործատու և գործընկերային կազմակերպությունների մասնակցության համար՝ այդ թվում նաև ուսման հետ համատեղված աշխատանքի, պրակտիկաների և վերապատրաստման ծրագրերի կազմակերպման խնդիրներում:
4. Ամրապնդել կապը Ակադեմիայի շրջանավարտների հետ, ստեղծել շրջանավարտների տվյալների տեղեկատվական և հաղորդակցության համակարգ: Ընդլայնել շրջանավարտների՝ Ակադեմիայի և միմյանց հետ առցանց և անմիջական շփման հնարավորությունները:
5. Նպաստել Ակադեմիայի շրջանավարտների միության զարգացմանը, նրա գործունեության նպատակաուղղմանը Ակադեմիայի արտաքին գործակցային կապերի ձևավորմանը և արտաքին ներդրումների ու նվիրատվությունների խթանմանը:

6. Պարբերաբար նախաձեռնել և իրականացնել ծրագրեր և միջոցառումներ՝ շրջանավարտների, բարերարների, դոնորների և այլ աջակցողների նվիրատվությունները, շնորհները և ներդրումային ծրագրերը լուսաբանելու և հանրությանը ներկայացնելու համար: Նրանց հետ զարգացնել և պահպանել երկարաժամկետ գործակցային հարաբերություններ:

Առաջընթացի գնահատման կողմնորոշիչ ցուցանիշներ

(հինգ տարվա կտրվածքով)

- Ակադեմիա - պետական կառավարման մարմին փոխկապակցության գործող համակարգ, սկսած 2015/2016 ուսումնական տարվանից:
- Համագործակից կառույցների վերաբերյալ տարեկան պարբերականությամբ թարմացվող տվյալների բազա, սկսած 2014/2015 ուսումնական տարվանից:
- Միջազգային գիտաժողովներ, առնվազն տարեկան 1 անգամ, սկսած 2015 թվականից:
- Բովանդակային (կոնտենտ) վերլուծություն:
- Ակադեմիայի PR ակտիվության (լրատվական-գովազդային միջոցառումներ) աճ՝ առնվազն 1,5 անգամ, սկսած 2014 թվականից:
- Ակադեմիայի վերաբերյալ ՁԼՄ անդրադարձերի (PR արդյունավետության) թվի աճ՝ առնվազն 1.5 անգամ, սկսած 2014 թվականից:
- Ակադեմիայի շրջանավարտների միության ստեղծում, 2016/2017 ուսումնական տարի:
- Շրջանավարտների տվյալների տեղեկատվական և հաղորդակցության համակարգ, 2016 թ.:
- Ակադեմիայում սովորողների կարիերայի գործող կենտրոն, 2017/2018 ուսումնական տարի:
- Ակադեմիայի անդամակցությունը/մասնակցությունը միջազգային կազմակերպություններին և կոնսորցիումներին:
- Արտերկրում Ակադեմիայի սովորողների կառավարչական և գիտահետազոտական պրակտիկաների կազմակերպում:
- Միջազգային նախագծերի և այլ ծրագրերի շրջանակներում Ակադեմիայի ներկայացուցիչների շարժը (գործուղումներ) դեպի արտասահմանյան նմանատիպ հաստատություններ:

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԻՐԱԳՈՐԾՈՒՄԸ

Ռազմավարական ծրագիրը ենթակա է մշտադիտարկման ու ընտրված ուղղությամբ առաջընթացի պարբերական գնահատման՝ նոր իրողություններին համապատասխան:

Ռազմավարական ծրագրի կատարման արդյունավետությունը կախված է ինչպես արտաքին ազդեցություններից, այնպես էլ Ակադեմիայի արդյունավետ կառավարման համակարգից, ինստիտուցիոնալ կառուցվածքից, մշակույթից, թիմային աշխատանքից, անձնակազմի Ակադեմիային նվիրվածությունից:

Ռազմավարական ծրագիրը աշխատանքային ճկուն ծրագիր է և կարող է փոխոխվել՝ ի պատասխան ներքին և արտաքին միջավայրների փոփոխությունների: Կարող են ձևավորվել նոր խոչընդոտներ, որոնք կպահանջեն դրանք հաղթահարելու համար նոր ուղիների և հնարավորությունների ստեղծում:

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ
ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՌՈՏ ՆԿԱՐԱԳԻՐԸ ԵՎ ԱՌԿԱ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ**

Ակադեմիայի զարգացման և արդիականացման տեսանկյունից կարևոր է ժամանակ առ ժամանակ հայացք ձգել անցած ճանապարհին, արված քայլերին՝ ստացված արդյունքները գնահատելու, հիմնախնդիրները բացահայտելու և դրանց հիման վրա իրականացվելիք հեռանկարային միջոցառումներ մշակելու համար:

Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 1994 թվականի մայիսի 24-ի N 240 որոշման համաձայն ստեղծվեց **Հայաստանի Հանրապետության կառավարման դպրոցը**, որի նպատակն էր ՀՀ Նախագահի աշխատակազմում, ՀՀ կառավարությունում, գործադիր իշխանության հանրապետական և տեղական մարմիններում աշխատելու համար բարձրագույն և միջին օղակի պետական ծառայողներ պատրաստելն ու նրանց մասնագիտական կարողությունները կատարելագործելը:

Դպրոցը ստեղծվեց ԵՄ ՏԱՄԻՍ ծրագրի աջակցությամբ: ԵՄ գործընկեր էին հանդիսանում Լիլի կառավարման տարածաշրջանային ինստիտուտը և ԹՈՄՍՈՆ-ի մասնաճյուղ ՍՈՂԵՏԵԳ կազմակերպությունը (Ֆրանսիա): Այս ծրագրին հաջորդեց ՏԱՄԻՍ-ի մեկ այլ ծրագիր, որը նպատակաուղղված էր դպրոցի կարողությունների հզորացմանը: Այս ծրագրում վերոհիշյալ երկու կազմակերպությունների հետ գործընկեր էր հանդիսանում նաև Բոլոնիայի «ՆՈՄԻՉՄԱ» տնտեսագիտական հետազոտությունների ինստիտուտը:

1994 թ. իրականացվեցին կարճատև ուսուցման դասընթացներ: Դպրոցի առկա ուսուցման առաջին ընդունելությունը կայացավ 1995 թվականին: Ընդունվեց 40 ունկնդիր:

Աշխատող պետական ծառայողների որակավորման բարձրացման նպատակով Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 1997 թվականի ապրիլի 30-ի N 107 որոշմամբ դպրոցին իրավունք տրվեց կազմակերպելու նաև հեռակա ուսուցում՝ 2,5 տարի տևողությամբ:

Ուսումնական գործընթացները ժամանակակից պահանջներին համապատասխանեցնելու նպատակով Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2002 թվականի ապրիլի 8-ի N 338 որոշմամբ **«Հայաստանի Հանրապետության կառավարման դպրոցը»** վերակազմավորման ձևով վերակազմակերպվեց **«Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիա»** պետական ոչ առևտրային կազմակերպության, իսկ մեկ տարի հետո Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2003 թվականի ապրիլի 10-ի N 370-Ա որոշմամբ Ակադեմիայում հիմք դրվեց մագիստրոսական ծրագրերով ուսուցմանը՝ հանրային կառավարում, իրավագիտություն, տնտեսագիտություն, հոգեբանություն և քաղաքագիտություն մասնագիտություններով: Դա ուսումնական հաստատության սոսկ անվանափոխում չէր, ըստ էության՝ Հայաստանի Հանրապետությունում հիմնադրվեց նոր բարձրագույն ուսումնական հաստատություն:

Ներկայումս Ակադեմիայի ընդհանուր կառավարումն իրականացնում է **«Հայաստանի Հանրապետության Նախագահի աշխատակազմ»** պետական

կառավարչական հիմնարկը՝ Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությանը և Ակադեմիայի կանոնադրությանը համապատասխան, ինքնակառավարման հիման վրա՝ միանձնյա ղեկավարման և կոլեգիալության սկզբունքների գուգակցմամբ, խորհրդի, գիտական խորհրդի և ռեկտորատի գործառույթների իրականացմամբ:

Ակադեմիայի գործունեության կարևոր ուղղությունն է ժամանակակից գիտատեխնիկական և դասավանդման մեթոդների կիրառման հենքի վրա հանրային ծառայության համակարգի համար որակյալ մասնագետների պատրաստումը, ինչպես նաև այդ համակարգում ընդգրկված մասնագետների վերապատրաստումը և որակավորման բարձրացումը լրացուցիչ կրթական ծրագրերի իրականացման միջոցով:

Ակադեմիայի գործունեության նպատակներն են՝

- մասնագետների վերապատրաստում, որակավորման բարձրացում, լրացուցիչ, բարձրագույն մասնագիտական (մագիստրատուրա) և հետբուհական կրթական ծրագրերի իրականացում,

- պետական կառավարման ոլորտում գիտական հիմնարար և կիրառական հետազոտությունների, փորձագիտական արժևորումների, ինչպես նաև խորհրդատվությունների իրականացում,

- պետական կառավարման ոլորտում միջազգային գիտակրթական համագործակցություն,

- պետական կառավարման ոլորտի տեղեկատվավերլուծական նյութերով ապահովում:

Վերոնշյալ աշխատանքները ժամանակակից պահանջներին համապատասխան կատարելու համար կարևոր նշանակություն ունի ուսուցման գործընթացների ճիշտ կազմակերպումը, կրթական և գիտական, այդ թվում նորարարական գործունեությունը:

Դասախոսական կազմը համալրված է բարձր որակավորում ունեցող դասախոսներով: Դասախոսություններով հանդես են գալիս բարձրաստիճան պաշտոնատար անձինք, գիտությունների դոկտորներ, թեկնածուներ, կրթության և տնտեսության տարբեր ոլորտների առաջատար մասնագետներ:

Ակադեմիայի մագիստրոսական կրթական ծրագրերն զգալիորեն տարբերվում են նմանատիպ ծրագրեր իրականացնող մյուս բուհերից և ունեն որոշակի առանձնահատկություններ, մասնավորապես.

- Ակադեմիան ուսումնական հաստատություն է, որը հանրային ծառայության համակարգում իրականացնում է մագիստրոսական կրթություն՝ չունենալով դասավանդվող մասնագիտությունների համար բակալավրիատի կրթական համակարգ,

- Ակադեմիան իր ապագա սովորողների հավաքագրումը կազմակերպում է ընդունելության քննությունների արդյունքում: Դիմորդների ցանկում կարող են ընդգրկվել տարբեր պետական և ըստ մասնագիտությունների հավատարմագրված՝ կրթական ծրագրեր իրականացնող ոչ պետական բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների շրջանավարտներ,

- տարբեր մասնագիտությամբ մագիստրոսի ծրագրով սովորողների ընդունելությունը հնարավորություն է տալիս պատրաստելու հանրային կառավարման համակարգի մասնագետներ, որոնք ապագայում կարող են աշխատանքային գործունեություն ծավալել հանրային կառավարման բոլոր ոլորտներում,

- Ակադեմիայի ուսումնական պլանները հարմարեցված են ՀՀ հանրային ծառայության համակարգի պահանջներին, ինչը հնարավորություն է տալիս

շրջանավարտներին արագ հարմարվել հանրային ծառայության համակարգի աշխատանքային միջավայրին:

Ակադեմիայի մագիստրատուրայում ընդունելությունը կատարվում է հետևյալ մասնագիտություններով՝

032000 **Հանրային կառավարում**

030500 **Իրավագիտություն**

080200 **Կառավարում**

030300 **Հոգեբանություն**

030200 **Քաղաքագիտություն**

2012 թվականին կատարվել է դիմորդների հոգեբանական թեստավորում, որի արդյունքներն օգտագործվել են ընդունելության հարցազրույցի ժամանակ համապատասխան խորհրդատվություն տրամադրելու նպատակով:

Մասնագիտական կողմնորոշման և մասնագիտության ընտրության հարցում Ակադեմիայի սովորողներին տրամադրվում է **խորհրդատվություն պրոֆեսիոգրամաների և փսիխոգրամաների օգնությամբ:**

Ակադեմիայի սովորողները ՀՀ կառավարության կողմից հատկացված տեղերի չափով օգտվում են պարտադիր զինվորական ծառայության տարկետման իրավունքից:

Հանրային ծառայության համակարգի կադրերի շարունակական ուսուցումն ապահովելու համար, բացի մագիստրոսական ծրագրերից, Ակադեմիան ձգտում է առավելագույնս զարգացնել լրացուցիչ և շարունակական կրթության համակարգը՝ դիտարկելով այն որպես բարձր որակավորում ունեցող կադրերով հանրային ծառայության համակարգը համալրելու կարևոր պայման:

Ակադեմիան իրականացնում է քաղաքացիական ծառայողների, համայնքների ղեկավարների և ավագանիների անդամների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված վերապատրաստման ծրագրեր: 2012 թվականին Ակադեմիայի կողմից իրականացվել են ընդհանուր թվով 1028 ունկնդիրների (քաղաքացիական ծառայողներ, համայնքների ղեկավարներ և ավագանիների անդամներ) վերապատրաստման դասընթացներ:

Ակադեմիայի գործունեությունն ուղղված է ուսումնական գործընթացի կատարելագործմանը, կրթության որակի ապահովման համակարգի ստեղծմանը և ներդրմանը, հանրային ծառայության մասնագետների պատրաստմանը, կրթության կազմակերպման աշխատանքների բարելավմանը, մեթոդների նորացմանը, կրթության բովանդակության հարստացմանը և որակի բարձրացմանը, միջազգային կրթական կազմակերպություններում ու գործընթացներում ներգրավվածության մեծացմանը, գործընկեր հաստատությունների հետ համագործակցության առավել ամրապնդմանը:

Փոխվում են հարաբերությունների որակական մակարդակն ու աշխարհագրությունը, ինչը էապես նպաստում է Ակադեմիայի հեղինակության և աշխատանքների իրականացման արդյունավետության բարձրացմանը:

Կարևորվում է նաև **համագործակցության աշխարհագրության ընդլայնումը** ոչ միայն տեղական, այլև միջազգային և արտասահմանյան կազմակերպությունների ու ծրագրերի հետ:

Համագործակցություն

- ✓ ՀՀ պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմիններ
- ✓ Միավորված ազգերի զարգացման ծրագիր (UNDP)
- ✓ Համաշխարհային բանկի հայաստանյան գրասենյակ
- ✓ Լեհաստանի պետական կառավարման ազգային դպրոց

- ✓ Միացյալ Թագավորության ՏԻՐԻ (TIRI) կազմակերպություն
- ✓ Ֆրանս-հայկական առևտրաարդյունաբերական պալատ
- ✓ Ֆրանսիայի Էքս Ան Պրովանսի քաղաքագիտության ինստիտուտ (Sciences Po)
- ✓ Կանադայի միջազգային կրթության բյուրո (CBIE)
- ✓ Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրների կառավարման դպրոցների և ինստիտուտների միություն (NISPAcee)
- ✓ Գերմանիայի միջազգային համագործակցության կազմակերպություն (GIZ)
- ✓ Գերմանիայի կրթական փոխանակման ծառայության (DAAD) տեղեկատվական կենտրոն
- ✓ Բաց հասարակության ինստիտուտ (OSI)
- ✓ Միջմասնագիտական միջազգային հայկական խմբավորում (G2IA)
- ✓ Լիբանանի Հայկազյան համալսարան
- ✓ Ռուսաստանի Դաշնության Նախագահին կից Ռուսաստանի ժողովրդական տնտեսության և պետական ծառայության ակադեմիա
- ✓ Լուգանսկի հետդիպլոմային կրթության կենտրոն
- ✓ Ուկրաինայի Հանրապետության Նախագահին առընթեր Ուկրաինայի պետական կառավարման ակադեմիա
- ✓ Ուկրաինայի մունիցիպալ կառավարման ակադեմիա
- ✓ Բելառուսի Հանրապետության Նախագահին առընթեր Բելառուսի կառավարման ակադեմիա
- ✓ Նովոսիբիրսկի գիտական համագործակցության զարգացման կենտրոն
- ✓ Ռուսաստանի Դաշնության Նախագահին կից Ռուսաստանի ժողովրդական տնտեսության և պետական ծառայության ակադեմիայի Հարավային Ռուսաստանի ինստիտուտ-մասնաճյուղ
- ✓ Ռուսաստանի Դաշնության Նախագահին կից Ռուսաստանի ժողովրդական տնտեսության և պետական ծառայության ակադեմիայի Օրյոլի մասնաճյուղ և այլն:

Հետզհետե Ակադեմիայի հաջողությունները պայմանավորող կարևոր գործոն են դառնում նաև ակտիվ միջազգային կապերը, միջազգային փորձի ուսումնասիրությունը և այդ փորձի ներդրումը:

Ներկա փուլի առավել ընդգծված հիմնախնդիրներն են.

- 1) կրթական ծրագրերում գերակշռում է սովորողների տեսական պատրաստվածությունը. շրջանավարտները չունեն կյանքի և մասնագիտական գործունեության համար բավարար կիրառական կարողություններ ու հմտություններ, արդյունավետ մասնագիտական կողմնորոշում,
- 2) թույլ է Ակադեմիայի և պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների, կազմակերպությունների, գործատուների միջև եղած համագործակցության մշակույթը, երկխոսությունը, բավարար չեն սոցիալական գործընկերության մեխանիզմները, արդյունավետ չեն սովորողների կառավարչական և գիտահետազոտական պրակտիկաները,
- 3) դեռևս ապահովված չէ կրթական ծրագրերի ամբողջական համադրելիությունը միջազգային չափանիշներին, հնարավոր չէ արագ և արդյունավետ արձագանքել արագընթաց զարգացումներին,
- 4) դասագրքերի որակը բովանդակային առումով բարելավման կարիք ունի,
- 5) Ակադեմիայում դեռևս ձևավորված չէ նպաստավոր միջավայր բացասական երևույթների ինքնաօտարման, կոլեկտիվ ստեղծագործության, օրինապահ հանրային

ծառայողի և մտավորականի ձևավորման, սովորողի անհատականության համակողմանի զարգացման համար,

6) անբավարար են սոցիալական ծրագրերը (օգնություն, հանգիստ և այլն), թույլ է սոցիալական ենթակառուցվածքը,

7) անբավարար են ժամանակակից տեղեկատվական և հեռահաղորդակցման տեխնոլոգիաների հասանելիությունը և կիրառումը ուսումնական գործընթացում,

8) կառավարչական կարողությունների, կառավարման արդյունավետ մեխանիզմների զարգացումը:

Ցանկացած կազմակերպության ռազմավարական պլանավորման հիմնական նպատակն է կանխատեսել միջավայրի փոփոխությունները, ստեղծվող նոր հնարավորությունները և արձագանքել այդ փոփոխություններին, ձևավորելով և իրականացնելով զարգացման միջավայրի միտումներին ադեկվատ ռազմավարություն:

Ռազմավարական ծրագրում փորձ է արված **բացահայտել այն հիմնական ներքին և արտաքին գործոններն ու միտումները, որոնք կարող են որոշիչ ներգործություն ունենալ Ակադեմիայի հետագա զարգացման վրա՝** կանխատեսելով նոր հնարավորություններն ու հեռանկարները: Քննարկվող ռազմավարական պլանի հիմնական նպատակն է կառավարել այդ գործոնների ազդեցությունը ուսուցման և հետազոտությունների որակի վրա և այսպիսով կանխորոշել հաստատության ռազմավարությունը:

Ակադեմիայի արտաքին միջավայրի վերլուծության արդյունքները

Ակադեմիայի գործունեության արտաքին միջավայրի վերլուծության արդյունքները ցույց են տալիս, որ նրա զարգացման համար կան ինչպես բարենպաստ պայմաններ (հնարավորություններ), այնպես էլ հնարավոր սպառնալիքներ (ոխսկեր):

Բարենպաստ պայմաններն են՝

- ✓ անցում բազմաստիճան կրթական համակարգի,
- ✓ բարձրակարգ վարչակառավարչական կադրերի պահանջարկ,
- ✓ տեղական, արտասահմանյան կրթական և գիտական կենտրոնների հետ համագործակցության հնարավորությունների ընդլայնում,
- ✓ Ակադեմիայի ինքնավարության բարձրացում,
- ✓ ֆինանսավորման աղբյուրների ընդլայնում,
- ✓ գործատուների հետ համագործակցության և կրթական գործընթացում նրանց ներգրավման հնարավորությունների ընդլայնում,
- ✓ աշխատաշուկայում պահանջարկ ունեցող նոր մասնագիտություններով ուսուցանելու հնարավորություն:

Հնարավոր սպառնալիքներն (ոխսկեր) են՝

- ✓ տնտեսական ճգնաժամ,
- ✓ դիմորդների թվաքանակի նվազում՝ պայմանավորված ՀՀ-ում ժողովրդագրական վիճակով,
- ✓ գիտական հետազոտությունների բյուջետային ֆինանսավորման հնարավորությունների նվազում,
- ✓ բարձրորակ կադրերի արտահոսք դեպի այլ (նոր ստեղծված) բուհեր, այդ թվում՝ օտարերկրյա բուհերի մասնաճյուղեր,

✓ ՀՀ-ում մեծ թվով մրցակից ուսումնական հաստատությունների թվաքանակի աճ, այդ թվում՝ օտարերկրյա բուհերի մասնաճյուղերի:

Ակադեմիայի ներքին միջավայրի վերլուծության արդյունքում կարելի է նախանշել Ակադեմիայի հետևյալ ուժեղ և թույլ կողմերը.

Ուժեղ կողմերը՝

- ✓ Ակադեմիայի կարգավիճակը,
- ✓ միջազգային գիտական, կրթական մասնագիտական ընկերությունների և միությունների հետ համագործակցության հնարավորությունը,
- ✓ գիտակրթական միջավայրում կայուն դրական վարկանիշի և հեղինակության առկայություն,
- ✓ Ակադեմիայի շրջանավարտները՝ հայտնի պետական, քաղաքական, հասարակական գործիչներ, գիտնականներ, կառավարիչներ և գործարարներ,
- ✓ պահանջարկը աշխատանքային շուկայում, հեղինակություն գործատուների մոտ,
- ✓ մասնագիտական կրթությանը զուգընթաց լրացուցիչ և շարունակական կրթական ծրագրերի իրականացում,
- ✓ Ակադեմիայում կրթության որակի կառավարման համակարգի ներդրման հնարավորություն,
- ✓ բարձրաստիճան և փորձառու պաշտոնատար անձանց մասնակցություն կրթական գործընթացին,
- ✓ սովորողների հիմնարար տեսական պատրաստվածության համադրման հնարավորություն գործնական աշխատանքներում,
- ✓ բարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտը Ակադեմիայում,
- ✓ ուսանողական ինքնակառավարման մարմնի ակտիվ գործունեություն,
- ✓ կառավարման ոլորտում կրթության ավանդույթների և կորպորատիվ մշակույթի զարգացման հնարավորություն:

Թույլ կողմերը՝

- ✓ Ակադեմիայում բակալավրիատի կրթական համակարգի բացակայություն,
- ✓ գործող կրթական ծրագրերի անհամապատասխանություն հանրային ծառայության համակարգի արագընթաց փոփոխություններից բխող պահանջներին,
- ✓ կադրերի նպատակային պատրաստման ու վերապատրաստման ճկուն մեխանիզմների բացակայություն,
- ✓ դասախոսների ստեղծագործական և մասնագիտական առաջընթացը և դասավանդման որակը խթանող նոր և գործուն մեխանիզմների բացակայություն,
- ✓ նյութատեխնիկական բազայի անհամապատասխանություն ժամանակակից պահանջներին և տեխնիկական ցածր հագեցածություն,
- ✓ լսարանային ֆոնդի սղություն,
- ✓ ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների դանդաղ մուտք ուսումնական գործընթաց,
- ✓ գործունեության որոշ ուղղություններով շահագրգիռ կազմակերպություններին (գործատուներ, պետական մարմիններ, տեղական և արտասահմանյան բուհեր, քաղաքացիական հասարակության ինստիտուտներ) ինտեգրման անբավարար մակարդակ,

- ✓ Ակադեմիայի զարգացմանն ուղղված նախագծերում սովորողների, ասպիրանտների, ունկնդիրների և շրջանավարտների անբավարար ներգրավվածություն,
- ✓ անձնակազմի թույլ մոտիվացիա, աշխատողների ինտելեկտուալ ներուժին և աշխատանքի որակին և քանակին ոչ համապատասխան վարձատրություն,
- ✓ բարձր որակավորման կադրերին Ակադեմիայի աշխատանքներում ներգրավելու դժվարություններ,
- ✓ ուսուցման ինտերակտիվ մեթոդների և դասավանդման ժամանակ ժամանակակից տեխնիկական միջոցների ոչ բավարար օգտագործում,
- ✓ էլեկտրոնային ուսումնամեթոդական նյութերի (սլայդ-դասախոսություններ և այլն) ոչ բավարար առկայություն,
- ✓ հեռակա սովորողների համար առցանց ուսուցման հնարավորության բացակայություն,
- ✓ Ակադեմիայում աշխատաշուկայի և կրթական ծառայությունների մշտադիտարկման համակարգի բացակայություն:

Ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծության արդյունքում տարանջատենք հետևյալ հիմնական գործոնները՝

- կադրեր,
- ֆինանսներ,
- մարկետինգ,
- կազմակերպական մշակույթ,
- բուհի կառավարման համակարգ,
- բուհի ենթակառուցվածք և նյութատեխնիկական ապահովում

Նշված հիմնախնդիրները լուծելու, ունեցած ձեռքբերումները պահպանելու և զարգացնելու համար սահմանվել է Ակադեմիայի ռազմավարական ծրագիրը, ձևակերպվել են իրականացվելիք միջոցառումները, ընտրվել հեռանկարային թիրախները և դրանց հասնելու մարտավարությունները: