ՀՅՈՒՍԻՍԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

Երևան 2026

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

1. Ռազմավարական ծրագրի մշակման սկզբունքները 3
   1.1. Շարունակականության և ինստիտուցիոնալ զարգացման սկզբունք..... ..3
   1.2. Ապացույցահենքության և հիմնավորվածության սկզբունք 3
   1.3. Ազգային և միջազգային համապատասխանության սկզբունք 3
   1.4. Արդյունքահենքության և չափելիության սկզբունք 3
   1.5. Շարունակական բարելավման և կազմակերպական ուսուցման սկզբունք ... 3
   1.6. Նորարարության և ապագայամետ զարգացման սկզբունք 4
   1.7. Ռիսկահենք կառավարման և ճկունության սկզբունք 4
   1.8. Շահակիցակենտրոնության և մասնակցայնության սկզբունք 4
2. Ռազմավարական ծրագրի մշակման հիմքերը 4
3. Ռազմավարական ծրագրի մշակման համար հիմք հանդիսացած փաստաթղթերը 5
4. Ռազմավարական ծրագրի մշակման մեթոդները 5
5. Արտաքին և ներքին միջավայրի վերլուծության պահանջները 6
   5.1. Արտաքին միջավայրի վերլուծություն 6
   5.2. Ներքին միջավայրի վերլուծություն 6
6. SWOT վերլուծության պահանջները ....,6
7. Ռազմավարական ծրագրի կառուցվածքը ....…7
8. Ռազմավարական նպատակների, խնդիրների և գործողությունների ձևավորման պահանջները 7
9. Կատարողականի առանցքային ցուցանիշների (ԿԱՑ) ձևավորման պահանջները 8

ՀՅՈՒՍԻՍԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

1. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

1.1. Շարունակականության և ինստիտուցիոնալ զարգացման սկզբունք

(Ի՞նչի շարունակությունն է նոր ռազմավարական ծրագիրը)

Ռազմավարական ծրագիրը մշակվում է նախորդ ռազմավարական ծրագրերի, բարելավման ծրագրերի և դրանց իրականացման արդյունքների հիման վրա՝ ապահովելով զարգացման գործընթացների շարունակականությունը, արդյունավետ փորձի պահպանումը և ինստիտուցիոնալ կարողությունների հետագա զարգացումը:

1.2. Ապացույցահենքության և հիմնավորվածության սկզբունք

(Ինչի՞ հիման վրա են ձևավորվում ռազմավարական նպատակներն ու գործողությունները)

Ռազմավարական նպատակները, խնդիրները և գործողությունները ձևավորվում են կատարողականի գնահատման, բարելավման ծրագրերի արդյունքների, որակի ապահովման գործընթացների, շահակիցների կարծիքների, արտաքին միջավայրի վերլուծության և այլ հավաստի տվյալների հիման վրա:

1.3. Ազգային և միջազգային համապատասխանության սկզբունք

(Ինչի՞ն պետք է համապատասխանի ռազմավարական ծրագիրը)

Ռազմավարական ծրագիրը պետք է համահունչ լինի Հայաստանի Հանրապետության կրթական քաղաքականության առաջնահերթություններին, գործող օրենսդրությանը, ESG 2015 չափորոշիչներին, Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքի սկզբունքներին և կրթության ոլորտում Հայաստանի Հանրապետության միջազգային հանձնառություններին:

1.4. Արդյունքահենքության և չափելիության սկզբունք

(Ի՞նչ արդյունք պետք է ապահովվի և ինչպե՞ս է այն գնահատվելու)

Ռազմավարական ծրագրի իրականացումը պետք է գնահատվի ոչ միայն կատարված գործողությունների, այլև դրանց արդյունքում ձևավորված փոփոխությունների և ազդեցությունների հիման վրա՝ կիրառելով հստակ, չափելի և գնահատելի կատարողականի ցուցանիշներ:

1.5. Շարունակական բարելավման և կազմակերպական ուսուցման սկզբունք

(Ինչպե՞ս է կազմակերպությունը սովորում իր փորձից)

Նախորդ ծրագրերի, գնահատումների և որակի ապահովման գործընթացների արդյունքները պետք է դիտարկվեն որպես բարելավման և զարգացման աղբյուր՝ նպաստելով կառավարման, կրթական գործընթացների և ինստիտուցիոնալ գործունեության շարունակական կատարելագործմանը:

1.6. Նորարարության և ապագայամետ զարգացման սկզբունք

(Ինչպե՞ս է կազմակերպությունն արձագանքում ապագայի մարտահրավերներին)

Ռազմավարական պլանավորումը պետք է հիմնվի բարձրագույն կրթության, գիտության, տեխնոլոգիաների, աշխատաշուկայի և հասարակության զարգացման միտումների վերլուծության վրա՝ ապահովելով մրցունակ և հեռանկարային զարգացում:

1.7. Ռիսկահենք կառավարման և ճկունության սկզբունք

(Ինչպե՞ս են կառավարվում անորոշություններն ու ռիսկերը)

Ռազմավարական որոշումների կայացման ընթացքում պետք է գնահատվեն գործունեության վրա ազդեցություն ունեցող ներքին և արտաքին ռիսկերը՝ ապահովելով փոփոխվող պայմաններին արդյունավետ հարմարվելու և զարգացման կայունությունը պահպանելու կարողությունը:

1.8. Շահակիցակենտրոնության և մասնակցայնության սկզբունք

(Ո՞վ է մասնակցում ռազմավարական ծրագրի ձևավորմանը և իրականացմանը)

Ռազմավարական ծրագրի մշակման, իրականացման և գնահատման գործընթացներում պետք է ապահովվի ներքին և արտաքին շահակիցների մասնակցությունը՝ նպաստելով որոշումների հիմնավորվածությանը և ծրագրի արդյունավետ իրականացմանը:

2. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ

Ռազմավարական ծրագիրը պետք է մշակվի զարգացման նախորդ փուլերի արդյունքների, ռազմավարական կառավարման և որակի ապահովման գործընթացներում ձևավորված փորձի, ինչպես նաև բարձրագույն կրթության ազգային և միջազգային զարգացման միտումների ուսումնասիրության հիման վրա:

Ծրագրի մշակման ընթացքում անհրաժեշտ է հաշվի առնել նախորդ ռազմավարական և բարելավման ծրագրերի իրականացման արդյունքները, կատարողականի գնահատման տվյալները, զարգացման կարիքները, շահակիցների ակնկալիքները, ինչպես նաև կրթության, գիտության և աշխատաշուկայի արդի պահանջները:

3. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՀԱՄԱՐ ՀԻՄՔ ՀԱՆԴԻՍԱՑԱԾ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐԸ

Ռազմավարական ծրագրի մշակման ընթացքում պետք է ուսումնասիրվեն և հաշվի առնվեն հետևյալ փաստաթղթերը.

№	Փաստաթուղթ	Օգտագործման տիրույթ
1	Նախորդ ռազմավարական ծրագիր	Շարունակականության ապահովում, ռազմավարական առաջնահերթությունների գնահատում
2	Ռազմավարական ծրագրի կատարողականի գնահատման հաշվետվություն	Արդյունքների և զարգացման կարիքների վերլուծություն
3	Բարելավման ծրագիր	Բարելավման առաջնահերթությունների և զարգացման ուղղությունների սահմանում
4	ESG 2015	Որակի ապահովման համակարգի և որակի մշակույթի զարգացում
5	ՀՀ կրթության մինչև 2030 թ. զարգացման պետական ծրագիր	Ազգային քաղաքականության առաջնահերթությունների հաշվառում
6	ՀՀ «Բարձրագույն կրթության և գիտության մասին» օրենք	Իրավական և կարգավորող հիմքերի ապահովում
7	Bologna Process-ի փաստաթղթեր	Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքի մոտեցումների ինտեգրում
8	ՄԱԿ-ի Կայուն զարգացման նպատակներ (SDG 4)	Որակյալ կրթության և կայուն զարգացման սկզբունքների արտացոլում
9	Magna Charta Universitatum	Ակադեմիական ազատության և ինստիտուցիոնալ ինքնավարության ամրապնդում
10	European Strategy for Universities	Բարձրագույն կրթության զարգացման արդի միտումների հաշվառում

4. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

Ռազմավարական ծրագրի մշակման ընթացքում նպատակահարմար է կիրառել հետևյալ մեթոդները.

- փաստաթղթերի ուսումնասիրություն և բովանդակային վերլուծություն,
- ռազմավարական և բարելավման ծրագրերի կատարողականի գնահատում,
- արտաքին և ներքին միջավայրի վերլուծություն,
- շահակիցների կարծիքների և առաջարկությունների ուսումնասիրություն,
- համադրական (բենչմարքինգային) վերլուծություն,

- SWOT վերլուծություն,
- վիճակագրական տվյալների և կատարողականի ցուցանիշների վերլուծություն,
- ազգային և միջազգային զարգացման միտումների ուսումնասիրություն:

5. ԱՐՏԱՔԻՆ ԵՎ ՆԵՐՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԸ

5.1. Արտաքին միջավայրի վերլուծություն

Արտաքին միջավայրի վերլուծության շրջանակում անհրաժեշտ է ուսումնասիրել և գնահատել՝

- կրթության ոլորտի ազգային ռազմավարական առաջնահերթությունները,
- բարձրագույն կրթության և գիտության ոլորտի օրենսդրական փոփոխությունները,
- Եվրոպական բարձրագույն կրթական տարածքի զարգացումները,
- ESG 2015-ի պահանջներն ու միտումները,
- աշխատաշուկայի պահանջները,
- ժողովրդագրական և սոցիալ-տնտեսական միտումները,
- գիտության, տեխնոլոգիաների և թվային փոխակերպման ազդեցությունները,
- ազգային և միջազգային համագործակցության հնարավորությունները:

5.2. Ներքին միջավայրի վերլուծություն

Ներքին միջավայրի վերլուծության շրջանակում անհրաժեշտ է գնահատել՝

- նախորդ ռազմավարական ծրագրի իրականացման արդյունքները,
- ռազմավարական ծրագրի կատարողականի գնահատման արդյունքները,
- բարելավման ծրագրի իրականացման արդյունքները,
- կրթական ծրագրերի արդյունավետությունը,
- գիտահետազոտական գործունեության արդյունքները,
- մարդկային ռեսուրսների ներուժը,
- նյութատեխնիկական և տեղեկատվական ռեսուրսները,
- որակի ապահովման համակարգի արդյունավետությունը,
- շահակիցների բավարարվածության և ներգրավվածության մակարդակը:

6. SWOT ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԸ

SWOT վերլուծությունը պետք է իրականացվի արտաքին և ներքին միջավայրի վերլուծության արդյունքների հիման վրա:

Վերլուծության ընթացքում անհրաժեշտ է առանձնացնել՝

- ուժեղ կողմերը (Strengths),
- թույլ կողմերը (Weaknesses),
- հնարավորությունները (Opportunities),
- սպառնալիքները (Threats):

SWOT վերլուծության արդյունքները պետք է օգտագործվեն ռազմավարական ուղղությունների, ռազմավարական նպատակների և զարգացման առաջնահերթությունների հիմնավորման համար:

7. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

Համալսարանի ռազմավարական ծրագրերը և ստորաբաժանումների ռազմավարական ծրագրերը պետք է մշակվեն միասնական կառուցվածքով՝ ապահովելով ռազմավարական նպատակների, խնդիրների, գործողությունների և կատարողականի ցուցանիշների համադրելիությունը:

Ռազմավարական ծրագիրը պետք է ներառի հետևյալ հիմնական բաղադրիչները.

1. Ներածություն
2. Ռազմավարական ծրագրի մշակման հիմքերը
3. Արտաքին և ներքին միջավայրի վերլուծություն
4. SWOT վերլուծություն
5. Տեսլական
6. Առաքելություն
7. Արժեքներ
8. Ռազմավարական ուղղություններ
9. Ռազմավարական նպատակներ
10. Ռազմավարական խնդիրներ
11. Գործողությունների ծրագիր
12. Կատարողականի առանցքային ցուցանիշներ (ԿԱՑ)
13. Ռիսկերի կառավարում
14. Մշտադիտարկման և գնահատման մեխանիզմներ

8. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ, ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԵՎ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԸ

Ռազմավարական նպատակները պետք է բխեն արտաքին և ներքին միջավայրի վերլուծության, SWOT վերլուծության արդյունքների և ռազմավարական ծրագրի մշակման հիմք հանդիսացած փաստաթղթերի պահանջներից:

Յուրաքանչյուր ռազմավարական նպատակի համար պետք է սահմանվեն.

- ռազմավարական խնդիրներ,
- ակնկալվող արդյունքներ,
- գործողություններ,
- պատասխանատուներ,
- ժամկետներ,
- կատարողականի ցուցանիշներ:

Ռազմավարական նպատակները պետք է լինեն հստակ, իրատեսական, չափելի և հասանելի՝ նպաստելով համալսարանի առաքելության և տեսլականի իրականացմանը:

9. ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԻ (ԿԱՑ) ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԸ

Ռազմավարական ծրագրի յուրաքանչյուր նպատակի և հիմնական գործողության համար պետք է սահմանվեն կատարողականի առանցքային ցուցանիշներ (ԿԱՑ):

ԿԱՑ-երը պետք է լինեն.

- չափելի,
- համադրելի,
- իրատեսական,
- ժամանակային առումով սահմանված,
- ռազմավարական նպատակների գնահատման համար կիրառելի:

Ցանկալի է յուրաքանչյուր ցուցանիշի համար սահմանել.

- մեկնարկային արժեք (Baseline),
- թիրախային արժեք (Target),
- չափման աղբյուր,
- գնահատման պարբերականություն,
- պատասխանատու ստորաբաժանում: