ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ ԵՄ
«ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՖԻԶԻԿԱԿԱՆ ԿՈՒԼՏՈՒՐԱՅԻ և ՍՊՈՐՏԻ
ՊԵՏԱԿԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ» ՀԻՄՆԱԴՐԱՄԻ ԳԻՏԽՈՐՀՐԴԻ ՆԱԽԱԳԱՀ՝

ՌԵԿՏՈՐ _____ Վ.Բ.ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ
«30»_01 2019թ.

ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ
«ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՖԻԶԻԿԱԿԱՆ ԿՈՒԼՏՈՒՐԱՅԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ»
ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ

# ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ (ԲԵՆՉՄԱՐԿԻՆԳԻ ) ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

ԵՐԵՎԱՆ 2019

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հայաստանի ֆիզիկական կուլտուրայի և սպորտի պետական ինստիտուտի (ՀՖԿՍՊԻ) գործունեության ռազմավարության գերակա ուղղություններից են նրա մրցակցային կարողությունների զարգացումը և կրթության որակի ապահովումը: Այս կապակցությամբ կարևոր նշանակություն է ստանում ՀՖԿՍՊԻ-ի կառավարման ու ուսումնական գործընթացում ժամանակակից տեխնոլոգիաների ներդրումը և կրթության որակի գնահատումը: Վերջին տարիներին միջազգային պրակտիկայում լայն տարածում է ստացել կրթության որակի գնահատման նոր գործիքը՝ բենչմարկինգը, ինչը նշանակում է տարբեր բուհերի առաջավոր փորձի համեմատական վերլուծություն՝ լավագույն ռազմավարությունների և բուհի մրցունակության բարձրացման նպատակով:

ՀՀ բարձրագույն կրթության ոլորտում ստեղծված է այնպիսի իրավիճակ և պայմաններ, որոնցում բուհերը պետք է կարողանան արագ արձագանքել համաշխարհային փոփոխություններին՝ պահպանելով գիտահետազոտության, դասավանդման, ուսուցանման և տրամադրվող կրթական ծառայությունների որակը: Նման իրավիճակը ստեղծում է նաև որոշակի անորոշություն ռազմավարական որոշումների կայացման և դրանց արդյունավետության գնահատման հարցում: Նման իրավիճակներում անհրաժեշտ է իրականացնել տարածաշրջանի և միջազգային բուհերի համապատասխան մասնագիտությունների կրթական ծրագրերի համեմատություն (բենչմարկինգ):

Բենչմարկինգը բարձրագույն կրթության ոլորտում ենթադրում է կրթական ծրագրերի համեմատական վերլուծություն՝ կրթական ծառայությունների ներքին և արտաքին շուկաներում բուհի ներդրումային գրավչությունը բարձրացնելու նպատակով:

Ինստիտուտի բենչմարկինգի (համեմատական վերլուծության) իրագործումը հնարավորություն է տալիս գնահատելու կայացված որոշումների, ընտրված ռազմավարական ուղիների արդյունավետությունը և նպատակահարմարությունը, ինչպես նաև ապահովել ինստիտուտի շարունակական բարելավումը: ՀՀ բարձրագույն մասնագիտական կրթության ժամանակակից համակարգն ունի անհրաժեշտ և բավարար պայմաններ բենչմարկինգային նախագծերի իրականացման համար: Դրանցից են Բոլոնյան պահանջներին և եվրոպական ընդհանուր կրթական տարածքում ներգրավվելու համահունչ կրթության համակարգերի ակտիվ գործընթացները, համատեղ նախագծերի իրականացումը, բուհերի կողմնորոշումը արտաքին և ներքին սպառողների պահանջներին, որակի կառավարման համակարգերի ներդրումը և զարգացումը, բուհերի և կրթական ծրագրերի պետական հավատարմագրումը, մասնագիտական կրթության փոխազդեցությունը աշխատանքի շուկայի և սոցիալական գործընկերների հետ: ՀՖԿՍՊԻ-ն ակտիվորեն ներգրավված է նշված գործընթացներում: Վերջին տարիներին ինստիտուտը հաջողությամբ համագործակցում է հանրապետական և այլ երկրներին հետ միջազգային և հանրապետական նախագծերի մշակման ուղղությամբ, հետևաբար, ստեղծված են բավարար նախադրյալներ արդյունավետ բենչմարկինգի և փորձի փոխանակման համար:

ՀՖԿՍՊԻ-ն մրցունակության ապահովման նպատակով կրթական ծառայությունների շուկայում իրականացնում է բարձր վարկանիշ ունեցող բուհերի գործունեության մշտական ուսումնասիրություն և փորձի վերլուծություն:

Սույն փաստաթուղթը նկարագրում է ՀՖԿՍՊԻ-ի բենչմարկինգի (համեմատական վերլուծության) քաղաքականությունը և ընթացակարգը: Այն մշակվել է առաջնորդվելով ՀՀ բարձրագույն և հետբուհական կրթության օրենքով, ՀՖԿՍՊԻ-ի կանոնադրությամբ և զարգացման ռազմավարությամբ, որակի ապահովման եվրոպական չափանիշներով և չափորոշիչներով, ինչպես նաև միջազգային առաջավոր փորձի ուսումնասիրության արդյունքում:

## 1. ԲԵՆՉՄԱՐԿԻՆԳ

### 1.1 Բենչմարկինգի քաղաքականության նպատակը

ՀՖԿՍՊԻ-ի քաղաքականության նպատակն է խրախուսել ինստիտուտում որակյալ կրթությունը, բարելավել կատարողականի ցուցանիշները և ներդնել որակի ապահովման համապատասխան մեխանիզմներ՝ ազգային և միջազգային փորձերի ուսումնասիրության և համեմատության, լավագույն փորձի բացահայտման միջոցով: Քաղաքականությունն ու ընթացակարգը միտված են ապահովելու համակարգված և միասնական մոտեցում ՀՖԿՍՊԻ-ի բենչմարկինգի քաղաքականությանը և որակի ապահովմանը:

### 1.2 Բենչմարկինգի էությունը

ՀՖԿՍՊԻ-ի քաղաքականության և սույն ընթացակարգի շրջանակներում բենչմարկինգը նշանակում է ներքին կազմակերպական գործընթաց, որի նպատակն է բարելավել հաստատության որակը՝ ներդնելով այլ հաստտություններում բարձր արդյունավետություն ունեցող գործընթացներ, որոնք կարող են նպաստել ՀՖԿՍՊԻ-ի առաջնային կամ երկրորդական գործընթացների բարելավմանը:

Բենչմարկինգի գործնական կիրառությունը անհրաժեշտ է անցկացնել համաձայն հետևյալ հաջորդական գործողությունների.

1. Սեփական գործունեության ինքնավերլուծություն, ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտում բուհի ուսումնական, մեթոդական, գիտական, կազմակերպչական գործունեության կառավարման բնագավառում:
2. Այլ բուհերի գործունեության վերլուծություն, լավագույն գործառույթներ ունեցող բուհերի որոնում:
3. Վերլուծության արդյունքների համեմատում, գործընկերների և մրցակիցների գերակայության առանցքային գործոնների բացահայտում:
4. Բուհի աշխատակիցների մոտիվացիոն մեխանիզմների ստեղծում՝ կրթական ծառայությունների որակի ապահովման ներքին համակարգի կատարելագործման համար:
5. Անհրաժեշտ փոփոխությունների ներմուծում արդյունքների հավասարեցման համար (բացթողումների վերացում):
6. Դրական ձեռքբերումների մոնիթորինգ (մշտադիտարկում):

***Բենչմարկինգի հիմնական ձևերը կարելի է դասել հետևյալ խմբերից որևէ մեկին***.

- ✓ ***Ներքին բենչմարկինգ՝*** բուհի ենթաբաժինների գործունեության համադրություն, առաջավոր փորձի բացահայտում և տարածում,
- ✓ ***Մրցակցային բենչմարկինգ՝*** սեփական և մրցակցային բուհի առանցքային ցուցանիշների վերլուծություն, փորձի ընդօրինակում,
- ✓ ***Ֆունկցիոնալ բենչմարկինգ՝*** էտալոնային համեմատում տվյալ ասպարեզում առաջատար համարվող բուհի հետ՝ լավագույն ռազմավարության և նույնանման արդյունքների հասնելու նպատակով,
- ✓ ***Ընդհանուր Բենչմարկինգ՝*** բուհի համեմատություն այլ ոլորտում աշխատող ձեռնարկությունների հետ:

Կրթության ոլորտում նպատակահարմար է օգտագործել Ռ.Կոմպի կողմից մշակված և միջազգային պրակտիկայում արդեն իսկ փորձարկված բենչմարկինգի անցկացման 10-փուլանոց ալգորիթմ.

1. Բենչմարկինգի առարկայի որոշում:
2. Բենչմարկինգի գործընկերոջ որոշում:
3. Տեղեկատվության հավաքագրման օպտիմալ եղանակի որոշում:
4. Մրցունակության ապահովման տեսակետից ցուցանիշների նմանության և տարբերությունների որոշում:
5. Արդյունավետության հնարավոր ցուցանիշների պլանավորում:
6. Տեղեկատվության ապահովում բոլոր շահագրգիռ կողմերին բենչմարկինգի արդյունքների մասին, նրանց ներգրավումը բենչմարկինգի անցկացման գործընթացում:
7. Բուհի գործունեության արդյունավետության ավելացման կոնկրետ նպատակների և խնդիրների մշակում:
8. Նպատակներին հասնելու և խնդիրների լուծմանն ուղղված կոնկրետ գործողությունների կատարման ռազմավարության մշակում:
9. Պլանավորած միջոցառումների անցկացում և արդյունքների ամրագրում և ամփոփում:
10. Բենչմարկինգի անցկացման ընթացքում ստուգման ենթակա կետերի մոնիթորինգ:

Առաջին փուլում որոշվում է այն, թե որքանով է բուհը փոփոխությունների անհրաժեշտություն զգում, հստակեցվում են որակի ներքին ապահովման համակարգի քաղաքականությունը, տեսլականը և նպատակները: Դրանից հետո որոշվում են չափանիշները (ինդիկատորները), անցկացվում է որակի կառավարման համակարգի արդյունավետության գնահատում: Ճշտվում են բենչմարկինգի գործընթացի օբյեկտները: Վերլուծվում են սեփական բուհի ուժեղ և թույլ կողմերը (SWOT-վերլուծություն):

Հավաքագրվում է բենչմարկինգի գործընկերներին վերաբերող տեղեկատվություն: Ամբողջ հավաքված տեղեկատվությունը փաստագրվում է: Որոշվում են համեմատվող օբյեկտների նմանությունները և տարբերությունները, կատարվում է ցուցանիշների վերլուծություն, որի արդյունքների հիման վրա ձևակերպվում են նոր խնդիրներ: Ամփոփիչ

փուլում կատարվում է բենչմարկինգի արդյունքների ադապտացում և բուհի զարգացման ռազմավարական ծրագրում փոփոխությունների կատարում:

***Բենչմարկինգի իրականացումը թույլ է տալիս.***

- համաձայնեցնել ինստիտուտի բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումների նպատակները միասնական գերնպատակի հետ,
- կատարելագործել տեղեկատվության ձեռքբերման գործընթացները՝ շուկայի պահանջների, սոցիալական պատվերի փոփոխությանը արագ արձագանքելու նպատակով,
- խթանել նախաձեռնությունների աճը և դրանց կառավարման հնարավորությունը,
- չափել ձեռքբերումները արտաքին չափորոշիչների կիրառմամբ, էտալոնային գնահատականների միջոցով,
- իրականացնել կառուցվածքային ստորաբաժանումների ինքնավերլուծություն և օգտագործել ստացած արդյունքները ներքին և արտաքին բենչմարկինգի անցկացման համար:

**1.3 *Բենչմարկինգի կիրառման շրջանակը***

Սույն ընթացակարգը կիրառելի է ՀՖԿՍՊԻ-ի կառուցվածքային ստորաբաժանումների կողմից: Սույն ընթացակարգը նկարագրում է բենչմարկինգի հիմնական գործընթացի կազմակերպական հիմունքները:

**1.4 *Բենչմարկինգի կիրառման սկզբունքները***

ՀՖԿՍՊԻ-ի կառուցվածքային ստորաբաժանումների կողմից իրականացվող բենչմարկինգի ծրագրերը պետք է.

- բխեն ՀՖԿՍՊԻ-ի ռազմավարական խնդիրներից և ուղղություններից,
- բենչմարկինգի արդյունքների հիման վրա բարելավել բոլոր գործընթացները,
- լինեն արդյունավետ, նպաստեն կրթական գործընթացների համադրելիությանը համապատասխան ոլորտի ընդհանրական քաղաքականությանը,
- նպաստեն բարելավմանն ուղղված այլընտրանքային միջոցառումների իրականացմանը,
- տեղեկատվության փոխանակման ընթացքում պահպանեն գաղտնիությունը, այն կիրառել միայն բենչմարկինգի նպատակներին համապատասխան,
- բենչմարկինգի ընթացքում մշակված տեղեկատվության նկատմամբ հեղինակային իրավունքները պետք է քննարկվեն և գրանցվեն համապատասխան գործընկերների կողմից:

## 2. ԲԵՆՉՄԱՐԿԻՆԳԻ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

***2.1.Բենչմարկինգի նպատակով համագործակցող հաստատությունների ընտրություն***

- Անհրաժեշտ է ընտրել համապատասխան գործընկերներ, որը գործընթացի հաջողության կարևորագույն նախապայմաններից է:
- Համագործակից բուհը պետք է ունենա համադրելի առաքելություն, ռազմավարական նպատակներ և խնդիրներ:

- Ունենա համադրելի ուսանողների և դասախոսների, ինչպես նաև համապատասխան ռեսուրսների քանակ:
- Ունենա տեղեկատվության փոխանակման ցանկություն:
- Ցուցաբերի բենչմարկինգի թիրախային ոլորտում լուրջ առաջխաղացում:
- Ունենա որակի ապահովման համապատասխան մեխանիզմներ և որակի բարելավմանը միտված քաղաքականություն:
- Ունենա միջազգային մակարդակում որոշակի գործունեություն՝ միտված կրթական գործընթացների բարելավմանը և առաջավոր փորձի ներդրմանը:

### *2.2. Բենչմարկինգի գործընթացը*

- Բենչմարկինգի գործընթացի նախաշեմին այն իրականացնող ստորաբաժանումը պետք է իր աշխատանքները համակարգող պրոռեկտորին ներկայացնի մանրամասն տեղեկատվություն իրականացվող բենչմարկինգի (առարկայի, գործընթացի նպատակի, խնդիրների) մասին, հիմնավորի դրանց համապատասխանեցումը ՀՖԿՍՊԻ-ի ռազմավարական խնդիրների հետ, ինչպես նաև համագործակիցների շրջանակը:
- Բենչմարկինգի գործընթացի իրականացման համար ֆինանսական ռեսուրսների անհրաժեշտության պարագայում, այն նախապես համաձայնեցվում է ՀՖԿՍՊԻ-ի ռեկտորի հետ: Այդ պայմաններում, նախապես, վերոնշյալ փաստարկների հետ մեկտեղ կազմվում է նախահաշիվ և ներկայացվում ռեկտորի հաստատմանը:
- Համապատասխան համակարգող պրոռեկտորի միջոցով վերոնշյալ փաթեթը փոխանցվում է որակի ապահովման բաժին՝ ՀՖԿՍՊԻ-ի ռազմավարական, զարգացման և որակի ապահովման խնդիրների հետ համապատասխանության վերաբերյալ կարծիք ստանալու նպատակով:
- ՈԱԲ-ի կողմից բացասական կարծիք ներկայացնելու դեպքում, այն պետք է ամբողջությամբ հիմնավորված լինի: Անհրաժեշտության դեպքում կազմակերպվում են հանդիպումներ՝ բենչմարկինգի գործընթացը նախաձեռնած ստորաբաժանման ներկայացուցիչների հետ:
- Դրական կարծիքի հիման վրա, համապատասխան պրոռեկտորի կողմից գրավոր համաձայնություն ստանալուց հետո, անհրաժեշտ է համագործակից հաստատության/հաստատությունների հետ կնքել Հուշագիր՝ բենչմարկինգի առարկայի/առարկաների, փոխանակվող տեղեկատվության շրջանակի, յուրաքանչյուր հաստատության ներկայացուցիչների իրավասությունների վերաբերյալ:
- Բենչմարկինգի գործընթացը պետք է արձանագրվի ՀՖԿՍՊԻ-ի ՈԱԲ-ի կողմից:
- Տեղեկատվության համադրության և համեմատության հիման վրա կազմվում է արձանագրություն և հաշվետվություն՝ բենչմարկինգի արդյունքների և ստացված տվյալների վերաբերյալ:
- Հաշվետվությունը ներկայացվում է համապատասխան մեթոդական խորհրդի/կամ համակարգող պրոռեկտորի քննարկմանը և հաստատմանը:
- Հաշվետվությունը պարտադիր ներկայացվում է նաև ՈԱ բաժին:

- Բենչմարկինգի արդյունքում կազմվում է միջոցառումների ծրագիր՝ միտված ուսումնասիրվող ոլորտի բարելավմանը և նոր գործընթացների ներդրմանը:
- Յուրաքանչյուր տարվա ավարտին համապատասխան ստորաբաժանման ղեկավարը իր ստորաբաժանման տարեկան զեկույցում ներկայացնում է բենչմարկինգի արդյունքների և նախանշված ծրագրերի վերաբերյալ հակիրճ հաշվետվություն: